

VILNIAUS UNIVERSITETAS  
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

**Elžbieta Žurovska**  
Informacijos vadybos magistro studijų programos studentė

**PROJEKTŲ VALDYMAS, PROBLEMOS IR JŲ SPRENDIMAI**

Vadovas Prof. R.Gudauskas

Vilnius, 2006

## TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. Projekto taikymas ir sąvoka .....	6
1.1. Projektų taikymo veiksniai.....	6
1.2. Projekto sąvoka .....	6
2. Projektai ir organizacijos strategija .....	7
2.1. projekto tikslai ir organizacijos strateginiai lygiai .....	7
2.2. Projektų valdymo standartizavimas .....	100
2.3. projektų tipai .....	111
2.3.1. projektų klasifikavimas .....	111
2.3.2. inžineriniai projektai .....	122
2.3.3. Produkto kūrimo projektai .....	122
2.3.4. Sistemų kūrimo projektai .....	133
2.3.5. Tyrimų ir plėtros projektai .....	133
2.3.6. viešojo sektoriaus projektai .....	144
2.3.7. projekto sėkmės kriterijai .....	155
2.4. Projekto tikslo formavimas .....	166
2.5. Projekto valdymo sąvoka .....	200
3. Investiciniai projektai ir jų valdymo ypatumai .....	222
3.1. Investicinių projektų charakteringi bruožai ir klasifikavimas.....	222
3.1.1. investicinio projekto apibrėžimas ir charakteringi bruožai.....	222
3.1.2. Investicinių projektų klasifikavimas .....	233
3.2. Investicinio projekto gyvavimo ciklas, jo sudėtis ir modeliai.....	288
3.2.1. galimumo (palankumo tyrimai).....	29
3.2.2. Ikiprojektiniai tyrimai .....	300
4. Vadovavimas ir projekto komandos formavimas.....	322
4.1. Valdžios ir politinės elgsenos aspektai.....	322
4.2. Vadovavimas projektui .....	366
4.2.1. Sėkmingo vadovavimo metmenys .....	366
4.2.2. „Patikėk, bet tikrink“ valdymo kursas.....	433
4.2.3. Pagyrimo galia.....	466
4.3. Projekto komandos formavimas ir jos narių funkcijos.....	477
4.3.1. Pirminė projekto komanda ir derybų procesas .....	477
4.3.2. Projekto komandos narių vaidmenys .....	50
4.3.3. Projekto vadovo vaidmenys komandoje .....	511
4.3.4. Projekto komunikacijos valdymas .....	533
4.3.5. Projekto vadovo etikos kodeksas .....	544
5. Projekto rizikos bei neapibrėžtumo vertinimas ir valdymas .....	566
5.1. Rizikos bei neapibrėžtumo samprata ir klasifikacija.....	567
5.2. Rizikos ir neapibrėžtumo analizės metodų apžvalga .....	578
6. Personalo vadybos samprata .....	611
6.1 Pagrindiniai personalo vadybos principai .....	644
6.2 Fordo 15 punktų .....	666
6.3 Žmonių išteklių valdymo procesas.....	677
6.4 Organizacinis tobulinimas.....	699
6.5. Darbuotojų mokymų svarba šiuolaikinėje visuomenėje .....	722
6.5.1 Mokymo programos .....	722
6.5.2. Praktinės stažuotės .....	733
6.5.3. Audiovizualiniai metodai.....	733
6.5.4. Imitacinis mokymas .....	755
6.5.5. Kompiuterizuotas mokymas ir mokymas Internetu .....	755

6.5.6. Specialios paskirties mokymas.....	755
6.6. Vadovų mokymas ir tobulinimas .....	777
67. Apmokymų poreikio tyrimas „X“ organizacijoje.....	81
6.7.1. Organizacijos pristatymas .....	81
6.7.2 Tyrimo tikslai ir motyvai.....	82
6.7.3 Tyrimo metodika ir eiga.....	83
6.7.4.Tyrimo rezultatai ir išvados.....	85
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	93
SUMMARY .....	94
Literatūros sąrašas: .....	95
PRIEDAI 1. ....	97

## IVADAS

Paskutinis XX amžiaus dešimtmetis Lietuvai ypač reikšmingas tiek politiniu, tiek visuomeniniu, tiek ekonominiu požiūriu. Lietuva atgavo nepriklausomybę, tapo NATO ir Europos Sąjungos nare, pasuko visuomenės ir ekonomikos demokratizavimo bei vystymo keliu, tvirtai orientuojasi į rinkos ekonomiką. Tam tikslui pasiekti ir tinkama lygį išlaikyti reikia esminio politinio, visuomeninio ir ekonominio gyvenimo pertvarkos. Lemiamas sėkmingos pertvarkos veiksnys - personalas. Nuo žmogaus pasirengimo pertvarkai, jo vertybių sistemos, kvalifikacijos, iniciatyvos priklauso pasikeitimų tempas ir sėkmė.

Žvelgdami į mūsų praeitį, galime teigti, kad kaip tik personalo srityje yra didžiausių trukdžių. Rinkos nepažinimas, per ilgą laiko tarpą susiformavę centralizuotos ekonomikos darbo įgūdžiai, menkas iniciatyvumas, netinkamas požiūris į darbą ir kiti veiksniai lėtina perėjimą į rinką. Tai veikia įmonės filosofiją, kultūrą, personalo politiką ir konkrečias veiklos sritis.

Organizuojant ir valdant personalą atsirado atotrūkis tarp naujų reikalavimų ir senųjų tradicijų. Gerokai didesnę dėmesį reikėtų skirti darbuotojams vertinti, karjerai kryptingai organizuoti ir kvalifikacijai kelti. Vadovaujant turėtų būti orientuojamasi į bendradarbiavimo, darbuotojų motyvavimo, atsakomybės ir atsakomybės didinimą. Turi būti derinamas pažangus kitų šalių patyrimas su Lietuvoje susiformavusiomis tradicijomis ir aplinka, nes tik tokiu būdu užtikrinamas personalo vadybos efektyvumas.

Su šiomis problemomis susiduriame visais lygiais: tiek aukščiausiu - valdymo, tiek vykdytojų lygiu. Pertvarkai svarbus visų kategorijų darbuotojų pasirengimas, nes tik sklandus visų lygių darbas garantuoja pertvarkos sėkmę.

Valdant projektą tenka labai svarbus vaidmuo personalui, jo atrankai ir mokymui, nes projekto sėkmė didele dalimi priklauso nuo jo valdytojų kompetencijos, motyvacijos ir t.t. Todėl labai svarbu ir mokymus organizuoti pagal poreikius ir busimą naudą.

Šio darbo *tikslas* - nustatyti nuolatinių mokymų svarbą tobulinant personalo darbą.

*Darbo uždaviniai:*

- Apibrėžti projektų valdymą, galimas problemas
- apibrėžti personalo vadybos sampratą;
- atskleisti mokymosi šiuolaikinėje organizacijoje svarbą;
- ištirti apmokymų poreikį realiai egzistuojančioje Lietuvos organizacijoje;
- pateikti apibendrinančias išvadas.

Darbo temos pasirinkimą lėmė tai, kad šiuo metu, pasauliui ir Lietuviai žengiant žinių visuomenės link, pats svarbiausias faktorius yra nebe pinigai, ne technologijos, o žmogus, jo žinojimas ir gebėjimas tas žinias įgyti bei pritaikyti. Tai nuolatinių apmokymų svarba.

# 1. Projekto taikymas ir sąvoka

## 1.1. Projektų taikymo veiksniai

**Projektų taikymas.** Vienas iš pagrindinių projektų taikymo uždavinių – siekis įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus. Kita priežastis – organizacijos funkcinės struktūros fragmentiškumas: jei nauja užduotis yra pernelyg didelė vienam funkciniam padaliniui, jai atlikti reikia sujungti kelių padalinių pastangas. Organizuoti darbą projekto pagrindu skatina šie trys veiksniai, ypač kai jie veikia vienu metu [19]:

- Dėl išorinių sąlygų organizacija turi vienu metu veiksmus nukreipti į keletą (dvi ar daugiau) skirtingų darbų sričių, pavyzdžiui, funkcinis darbus, susijusius su gamybinėmis problemomis, ir klientų aptarnavimą;
- Darbai tampa tokie neapibrėžti, sudėtingi ir tarpusavyje susipynę, kad dažnai atliekami ne tiesioginiai darbai, o apdorojama perteklinė informacija;
- Organizacija aukštą našumą ir ekonomiją nori pasiekti lanksčiai naudodama bendruosius ir ribinius išteklius.

Projekto forma galima vykdyti kiekvieną vienkartinį darbą, ypač jei jis unikalus ir anksčiau niekada neteko jo atlikti.

**Skiriamieji projekto požymiai.** Projektų pavyzdžių apstu dabartinėje visuomenėje: tai naujo gaminio sukūrimas ir išleidimas, įmonės būstinės perkėlimas, J. Matejko paveikslo „Žalgirio mūšis“ atvežimas į Vilnių, ir kt. Visus juos sieja keli bendri bruožai, išskiriantys projektus iš kitų kasdienių organizacijos darbų. Manoma, kad unikalumas, aiškus tikslas ir kokybė, tiksliai apibrėžta trukmė ir išlaidos – pagrindiniai projektą apibūdinantys požymiai. Paprastai bet kuri pasikartojanti veikla nelaikoma projektu, nors aišku čia nėra ribų. Taigi originalaus patiekalo paruošimas pirmą kartą gali būti laikomas projektu, o jo gaminimas restorane kasdien – ne, rinkodaros plano sudarymas bus projektas, o periodinis reklaminės medžiagos siuntimas potencialiems klientams – ne, ISO 9000 standarto įdiegimas sveikatos apsaugos sistemoje – projektas, o pacientų kraujo tyrimas laboratorijoje – ne.

## 1.2. Projekto sąvoka

Literatūriniuose šaltiniuose projekto sąvoka pateikiama įvairiai. Štai keletas iš jų [19]

**Projektas – tai organizuotos pastangos padaryti kažką naudingą.** Esminiai žodžiai čia be abejo, yra organizuotos ir naudinga. Pirmasis pasako apie tam tikrą organizacinę struktūrą, kuri imasi atsakomybės atlikti tai, kas naudinga. Minimos ir pastangos, vadinasi – kažkam teks padirbėti.

**Projektas – tai problema, turinti sprendimo grafiką.** Pastangų pakanka, reikia būti pasirengus įveikti problemas, ir ne bet kaip, o tik tam tikra iš anksto nustatyta tvarka.

**Projektas – tai unikalus darbas, turintis konkretų tikslą ir pasireiškiantis koordinuojamu kelių tarpusavyje susijusių veiklų atlikimu.** Dabar jau aiškėja, iš kur tos problemos, kliudančios pasiekti tikslą: tai unikalus darbas, atliekamas pirma kartą!

**Projektas – tai unikalus darbas, turintis nustatytas pradžios ir pabaigos datas, aiškiai apibrėžtą tikslą, sritį ir biudžetą.** Pasirodo, negalima dirbti be galo. Net tuo atveju, jei tikslo pasiekti nepavyko, darbus kažkada teks nutraukti – juk lėšos, deja, kada nors baigiasi.

Su tam tikromis išlygomis galėtume tvirtinti, kad tos organizacijos, kuriose griežtai kontroliuojama, kad darbuotoja nustatytų laiku pradėtų ir baigtų darbo dieną, turi mažai ką bendro su projektais, bet tai nereiškia, kad projektams būdinga anarchija. Čia tiesiog visas dėmesys skiriamas pasiekti tam tikrą tikslą matuojant tik darbo rezultatus. Tai, be abejonės, sunkiau, negu pakabinti laikrodį virš durų ir bausti vėluojančiuosius. Projektų apibūdinimus baikime apibrėžimu iš knygos, kuria išleido ir periodiškai atnaujina didžiausia (ir autoritetingiausia) pasaulyje organizacija, vienijanti įvairių šalių projektų valdymo specialistus.

**Projektų valdymo instituto standartas (PMBOK 2000).** Projektų valdymo institutas (Project Management Institute, PMI) – JAV įsikūrusi organizacija- siekia susisteminti projektų valdymo žinias ir standartizuoti naudojamus metodus bei priemones. Minėta knyga – Projektų valdymo instituto standartas (Project Management Body of Knowledge (PMBOK 2000) – yra kelių dešimčių autorių kolektyvinio darbo rezultatas ir pagrįstai laikoma etalonu, į kurį stengiasi lygiuotis kiekvienas profesionalus projekto vadovas. PMBOK sakoma, kad projektas – tai laikina veikla, kurios tikslas yra sukurti unikalų produktą ar paslaugą [21]. Žinoma apibrėžimas, apimantis įvairiausių sričių projektus.

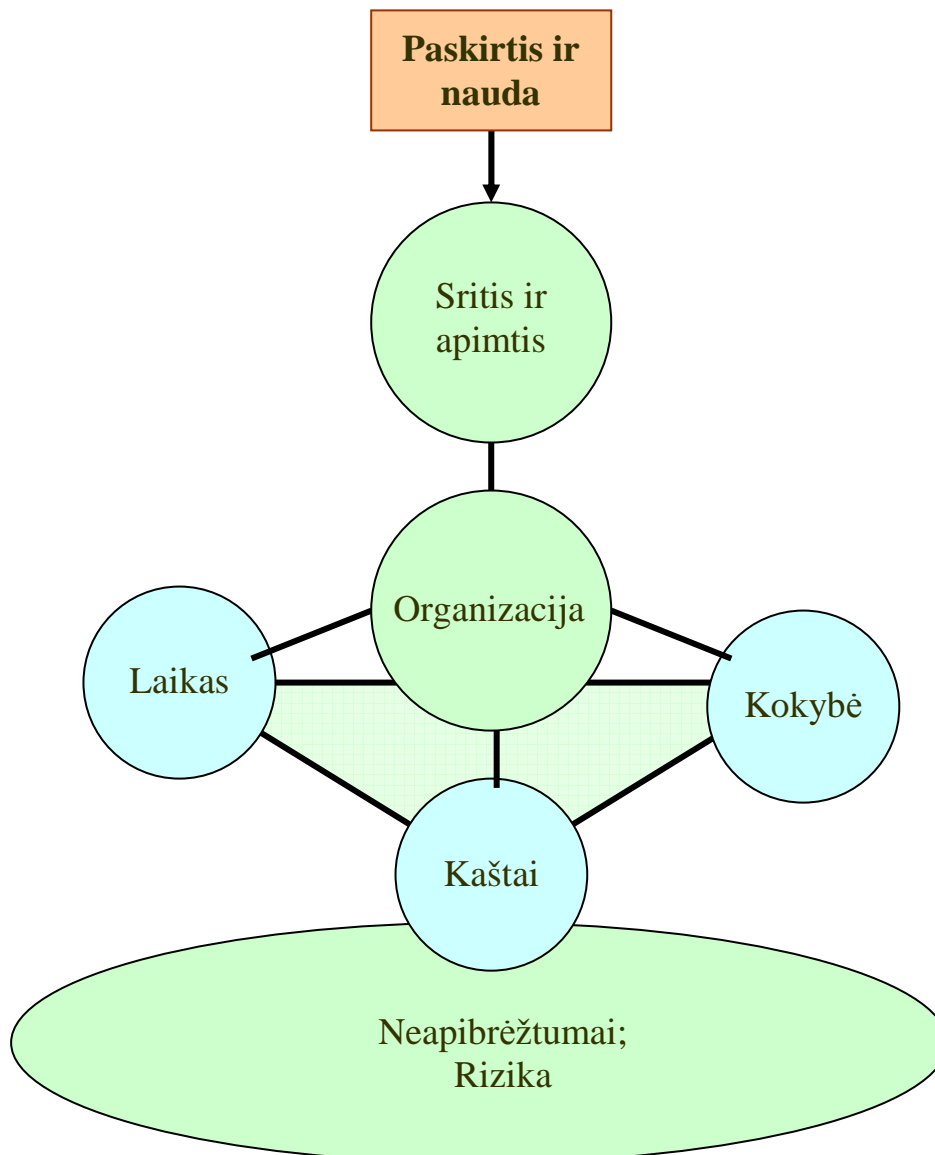
## **2. Projektai ir organizacijos strategija**

### **2.1. projekto tikslai ir organizacijos strateginiai lygiai**

**Projekto tikslas.** Pasak Kerzner [19], visuomenė pradeda remti projektų valdymą tik tada, kai pripažįsta strateginio planavimo svarbą. Į patį projektą galima žvelgti kaip į darbą, kurį būtina atlikti laiku, kokybiškai ir neviršijant numatyto biudžeto. Be to, šis darbas atliekamas siekiant sukurti pageidaujamų savybių produktą (pavyzdžiui naują pastatą, darbuotojų atlyginimo sistemą, konferenciją, komunikacijų tarnybą ir pan.), tikintis, kad jis pasieks numatytą veiklos tikslą (tarkim,

tam tikrą pardavimų lygį), kuris suteiktų naudos (pvz. pelno) organizacijai. Siūloma tokio projekto tikslų hierarchija:

- Projekto tikslas – sukurti pageidaujamų savybių produktą;
- Produkto tikslas – užtikrinti, kad projekto darbu ar kita veikla (pvz. kasdieniu darbu) sukurtos savybės būtų naudojamos;
- Organizacijos tikslas – gauti naudos iš savi produktų atitinkančių veiklos sritis.

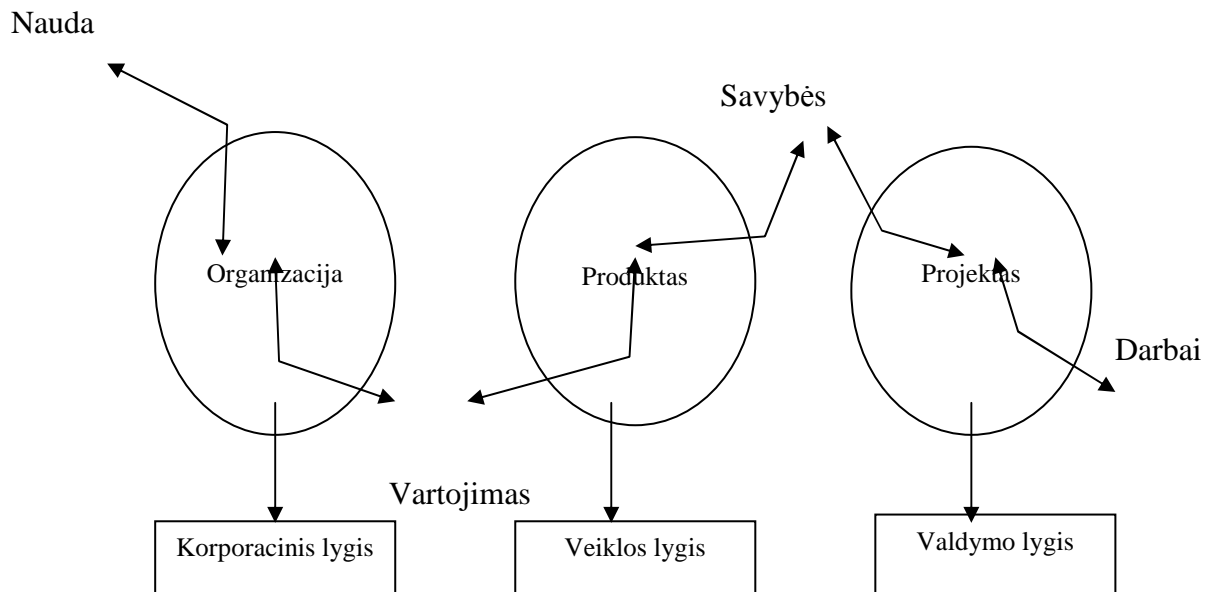


2.1 pav. Projekto valdymo objektai

**Organizacijos strategijos lygiai.** Siekti šių tikslų ir įgyvendinti skirtingų lygių organizacijos strategiją yra tiesiogiai susiję veiklos procesai (žr. 2.2. pav.). valdymo lygio organizacijos strategija nukreipta į skirtingų pareigų ir skyrių vaidmenį, taip pat jų bendradarbiavimą vykdant projekto darbą. Veiklos lygio organizacijos strategija numato savo produktų rinkas ir konkuravimo jose būdus, kad kiekvienas produktas pasiektų tikslą. Korporaciniu lygiu strategija apima organizacijos, kaip visumos, funkcionavimą apibrėžiant, kokių tikslų ir kodėl reikia siekti. Šių dviejų procesų integravimas (t.y. su



projektu susijusių tikslų siekimas ir atitinkamų lygių strategijos įgyvendinimas) rodo, kad projekto valdymą galima naudoti įgyvendinant strateginius planus.



## 2.2 pav. *Projekto tikslų reikšmė įgyvendinant įvairių lygių organizacijos strategiją*

Pripažinti strateginio planavimo svarą pereinamojo laikotarpio šalis skatina būtinybę išlikti vykstant iki šiol nepatirtiems socialinėms ir ekonominėms pokyčiams. Susidūrus su pirmomis nesėkmėmis stengiantis per trumpą laiką įveikti naujus išbandymus, vis dažniau akcentuojami ilgalaikiai problemų sprendimų būdai. Be to, ir projektų valdymo aplinka tampa palankesnė, labiau palaikanti. Kitas žingsnis – apibrėžti ir įgyvendinti tarptautinius standartus atitinkančią metodologiją, atsižvelgiant į vietos kontekstui būdingas savybes, kurios bus aptariamoms šiame darbe.

## 2.2. Projektų valdymo standartizavimas

Paprastai projektų valdymas laikomas sisteminiu mokslu, turinčiu universalias taisykles, kurias vienodai galima taikyti visame pasaulyje. Todėl tarptautinės kompanijos, sukūrusios savo vidinį projektų valdymo standartą, stengiasi jį įdiegti visuose filialuose įvairiose šalyse. Tarptautinės organizacijos, remiančios projektus Centrinėje ir Rytų Europoje, taip pat pradeda reikalauti, kad paramos gavėjų šalyse būtų taikomos vienodos projektų dokumentacijos ir valdymo procedūros. Tokį požiūrį patvirtina ir tarptautinės pastangos sukurti vadinamąjį „pasaulinį projektų valdymo žinių standartą“ (PPVŽS), kuris turėtų apibendrinti ir išplėsti modelius, siūlomus Tarptautinės standartų organizacijos, Projektų valdymo instituto, Tarptautinės projektų valdymo asociacijos (Jungtinė Karalystė) ir kitų. Įdomus atvejis aprašytas, kai 33 tarptautiniu mastu pripažinti ekspertai buvo apibrėžti tikslines PPVŽS temas ir struktūrą. Ekspertai pasiūlė tokias temas, atspindinčias pagrindines PPVŽS sritis: projekto tipas, kontekstas, klientas, reikalavimų valdymas, strategija, projekto valdymo integracija, planavimas, gyvavimo ciklas, rizika, žmonės, aprūpinimas, kontrolė, organizacija, žodynas. Šios temos, nors pateiktos ne konkrečia tvarka, įvardija pasaulyje (ar bent jau tarptautiniu mastu) pripažintą šiuolaikinio projektų valdymo kompetencijos sritį.

**Projekto aplinka.** Kiekvienas projektas yra vykdomas ir valdomas tam tikroje aplinkoje (kontekste). Net jei ir laikomasi visuotinai priimtų standartų, projekto pobūdis, jo vieta, vadovas, tikslas ir uždaviniai gali turėti didelę įtaką valdymo metodams. Todėl yra manančių, kad projekto valdymas – tai socialinis mokslas (ar netgi menas), kuris, priklausomai nuo konteksto, gali būti taikomas skirtingai. Terminas „kultūra“ apibūdina plačiausią projektų kontekstą. Pagal Hofstede [19] apibrėžimą, kultūra yra kolektyvinis minties programavimas, atskiriantis vienos grupės arba visuomenės narį nuo kitos grupės nario“. Manoma, kad tam tikri kultūriniai aspektai paaiškina bendruosius pasaulio kultūrų, taigi ir valdymo, skirtumus. Jessen, remdamasis 60 projektų, vykdytų trijuose žemynuose, stebėjimo rezultatais, įvertino šalis pagal jų gebėjimą taikyti projektų valdymą kaip įprastą būdą problemos spręsti. Sąrašo viršuje atsidūrė Vokietija, Italija, Prancūzija ir JAV, o besivystančios šalys užėmė gana žemas vietas. Tuo norėta įrodyti, kad projektų valdymas paprastai būdingas Vakarų šalims. Harpham pateikia kitokį požiūrį į projekto kontekstą. Anot jo, tai yra politinių ekonominių, socialinių, technologinių, teisinių ir ekologinių veiksnių visuma. Vuropajėvas taiko panašius kriterijus apibūdindamas specifinę projektų valdymo aplinką pereinamojo laikotarpio ekonomikos šalyse, lygindamas jas su išsivysčiusiomis šalimis vienoje aspekto pusėje ir besivystančiomis kitoje.

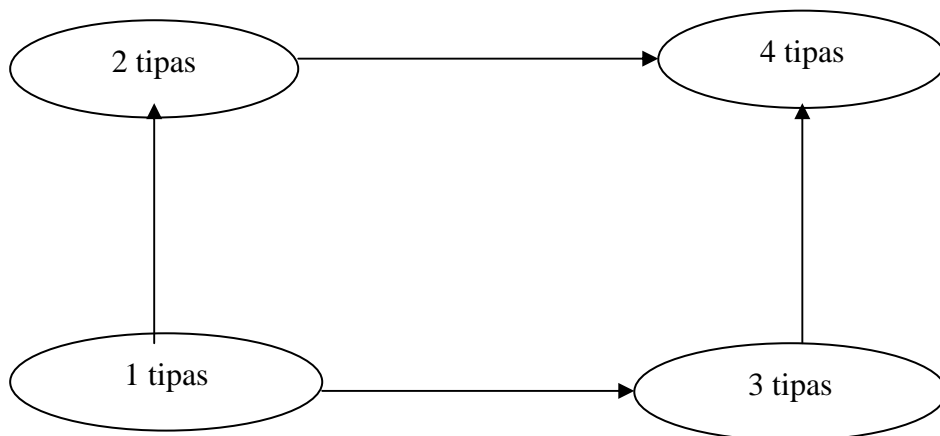
## 2.3. projektų tipai

### 2.3.1. projektų klasifikavimas

Aptarsime kai kurias tipiškas problemas, išskylančias taikant pasaulinius projektų valdymo standartus tokiaame kontekste kaip Lietuvos pereinamojo laikotarpio ekonomika. Priimta skirti keturis projektų tipus, klasifikuojamus pagal dvi dimensijas [19]: pirma, kaip aiškiai yra apibrėžti projekto tikslai, ir antra – kaip aiškiai yra nustatyti metodai šiems tikslams pasiekti:

- **inžineriniai projektai**(1tipas) – tikslai ir metodai šiems tikslams pasiekti yra aiškiai apibrėžti;
- **produkto kūrimo projektai** (2tipas) – tikslai aiškiai apibrėžti, tačiau metodai jiems pasiekti nėra aiškiai nustatyti;
- **sistemų kūrimo projektai** (3 tipas) – tikslai apibrėžti netiksliai, tačiau metodai jiems pasiekti yra aiškiai nustatyti;
- **tyrimų ir plėtros bei organizacinių pokyčių projektai** ( 4tipas) – ir tikslai, ir metodai jiems pasiekti apibrėžti neaiškiai.

Žinoma, skirtingų tipų projektai gali patirti nevienodo lygio nesėkmę, kurios siekiant išvengti didėja valdymo sudėtingumas. Tai pavaizduota 2.3. paveiksle, rodyklėmis parodytas valdymo sudėtingumo didėjimas.



2.3 pav. Valdymo sudėtingumo didėjimas pagal projekto tipą

**Viešojo sektoriaus projektai.** Atitinkamai kiekvienas projektų tipas numato ir skirtinga požiūrį į jo valdymą. Naudosime šią klasifikaciją kalbėdami apie aplinkos įtaką projektų valdymo procesui. Be to, kaip atskirą projektų tipą pereinamojo laikotarpio ekonomikos šalyse aptarsime viešojo sektoriaus projektus. Taip pat pateiksime siūlymus, kaip siekiant padidinti projekto sėkmės galimybes reiktų pasirinkti kontekstą ir tipą atitinkantį valdymo būdą.

### 2.3.2. inžineriniai projektai

Projekto apimties valdymas, pereinamojo laikotarpio ekonomikos šalyse veikiančios įmonės dažniausiai vykdo inžinerinius projektus, inžinieriai, dirbantys projektų vadovais statybos, gamybos ir kitose techninėse srityse, turi nemažai patirties, kaip valdyti projektų kokybę, laiką ir kiek mažiau išlaidas. Pastarasis dešimtmetis iškėlė naują uždavinį – sugebėti reguliuoti projekto apimtį. Anksčiau tiek projekto užsakovui, tiek vykdytojui atstovaudavo valstybinės institucijos, todėl visas darbo metu išskylančias projekto masto pasiekimo problemas lengvai išspręsdavo valstybinis finansavimas. Dabar daugelis projektų vykdomi komerciniu pagrindu, o projekto apimtis iš anksto apibrėžiama sutartyje. Nukrypdami nuo sutarties ar netgi neteisinga jos interpretacija gali atnešti rimtų finansinių nuostolių vykdytojui ar sumažinti projekto rezultatų naudą užsakovui. Todėl prieš imdamiesi tokio projekto užsakovas ir vykdytojas turi labai išsamiai aptarti planuojamus projekto rezultatus ir pateikti detalų jų aprašymą. Prieš pasirašydami sutartį abi pusės turėtų sutarti dėl projekto plano gairių ir darbų organizavimo struktūros. Taip pat reikia įdiegti atitinkamas sutarties valdymo procedūras.

### 2.3.3. Produkto kūrimo projektai

**Produkto valdymas.** Produkto kūrimo projektų atveju paprastai yra vidiniai užsakovai ir vykdytojai, kadangi įmonė kuria sau naudingus naujus produktus ir paslaugas. Viena šio tipo projektų problemų susijusi su tuo, kad projekto vadovas yra atsakingas ne tik už techninę (kokybiško produkto pateikimą laiku neviršijant numatyto biudžeto), bet ir komercinę (pavyzdžiui, pasiekti tam tikrą pardavimų lygį) sėkmę. Tokiu atveju projekto pabaigos data, kaip ir jos sąnaudos, tampa priklausomi nuo veiksmų, kuriems projekto vadovas negali tiesiogiai daryti įtakos (pvz., klientų elgesys ar kiti veiksniai, kurie paprastai reguliuojami funkcinių padalinių lygiu), ir tada valdymo proceso neįmanoma racionaliai neapibrėžti. Nors produkto valdymas ir projekto valdymas tampa vis labiau integruoti, būtina aiškiai atskirti specifinius jų tikslus. Pavyzdžiui, nauda, kurios telekomunikacijų įmonė tikisi įdiegusi naujo tipo ryšių paslaugą, yra rinkos padidėjimas 10 procentų. Tada produkto tikslas yra pasiekti tą pardavimų lygį, kuris garantuotų šį padidėjimą, o projekto tikslas – sukurti pardavimui tinkamą ryšių paslaugą.

**Komandos narių motyvacija.** Kita šio tipo projektų problema yra projekto komandos narių motyvacija. Išimtinai funkcinėse organizacijose kuriant naujus produktus ir paslaugas dalyvauja keletas funkcinių padalinių, kuriems tai yra papildomas laikinas darbas šalia kasdienės jų veiklos. Tokiu atveju darbuotojai, paskirti dirbti projekte, yra linkę apriboti savo dalyvavimą – atlikti tik būtinas individualias užduotis. Tokia nuostata yra pagrindinė sėkmingos projekto komunikacijos ir

koordinavimo kliūtis. Projekto tikslų negalima pasiekti paprasčiausiai sujungiant individualias pastangas į tam tikrą logišką seką. Todėl būtina sukurti ir įdiegti lanksčią skatinimo sistemą – atlyginti ne tik už individualių kiekvieno dalyvaujančiojo projekte pareigų atlikimą, bet ir už jo/jos indėlį į komandinį darbą.

#### **2.3.4. Sistemų kūrimo projektai**

**Vartotojų reikalavimų produktui valdymas.** Diegiant šiuolaikines projektų valdymo kryptis ir priemones Lietuvos verslo aplinkoje, labai reikšmingi buvo sistemų kūrimo projektai, ypač vykdomi informacinių technologijų srityje. Šių projektų valdymo procesas beveik nepriklauso nuo dabartinės pereinamojo laikotarpio ekonomikos aplinkos. Tokie projektai susiduria su tais pačiais sunkumais visame pasaulyje: tiesioginiai vartotojai nežino, ko jie nori iš informacinės sistemos, kol patys neišbandė kokio nors šios sistemos varianto. Tada jie pradeda keisti savo reikalavimus. Kai kurios programine įranga prekiaujančios Lietuvos įmonės, turinčios gana menką oficialios sutarčių kalbos vartojimo patirtį, apsikrauna nuolatiniiais atnaujinimo ir pertaisymo darbais – vis tobulinami ir tobulinami projektų rezultatai, ypač jei užsakovai yra iš Vakarų šalių. Tokiais atvejais ypač svarbu sudaryti sutartį.

#### **2.3.5. Tyrimų ir plėtros projektai**

Nors tyrimų ir plėtros projektus bei organizacinių pokyčių projektus kaip sunkiausiai valdomus priimta jungti į vieną projektų tipą, aptarsime juos atskirai, nes aplinkos įtaka šiems projektams yra visiškai skirtinga.

**Sąnaudų valdymas.** Daugelis pereinamojo laikotarpio ekonomikos šalių turi patirties iš tų laikų, kai tyrimo projektai buvo dosniai finansuojami vyriausybės, ypač jei jų rezultatai galėjo būti panaudoti kariniams tikslams. Nors šie projektai turėjo griežtas biudžeto sudarymo ir darbų planavimo taisyklės, jiems nebuvo taikomi aiškūs bendrojo biudžeto apribojimai, o jų trukmė nesunkiai galėjo būti pratęsta iš metų į metus. Tokiomis aplinkybėmis projekto sąnaudų valdymas neturėjo didelės svarbos. Tipišką požiūrį į tokio projekto finansavimą gali iliustruoti ankstesnio Lietuvos Mokslų Akademijos prezidento žodžiai: „Mes žinome, kas yra mokslas ir tyrimai, o vyriausybės vaidmuo yra tiesiog skirti tam pinigų.“ Dabar valstybės finansuojamų tyrimų projektų skaičius ir apimtis ženkliai sumažėjo, tiesa, kai kurios finansuoja tarptautinės organizacijos (šie aspektai bus aptarti vėliau). Tačiau sąnaudų valdymo – dar svarbiau- finansų valdymo (taip pat ir projekto finansavimo įvertinimo) patirties stoka vis dar yra pagrindinė kliūtis, trukdanti tinkamai panaudoti tyrimo projektus kaip priemonę siekiant strateginių organizacijos tikslų. Turint omeny menkus finansinius išteklius,

skiriamus tyrimų projektams, daugiau dėmesio reiktų skirti išlaidų ir naudos analizei, taip pat gerinti projekto kontrolės procedūras.

**Pokyčių valdymas.** Dažnai pripažįstama, kad pokyčių valdymas yra svarbiausia disciplina pereinamojo laikotarpio ekonomikos šalyse, ką atspindi ir glaudus žodžių *pereinamasis* ir *pokytis* prasminis ryšis. Šios srities (taip pat ir organizacinių pokyčių) valdymas yra sudėtingas, nes labai sunku pradiniuose etapuose numatyti tokio projekto ribas, t.y. apimtį. Norint įgyvendinti pokyčius vienoje organizacijos veiklos srityse tenka imtis planuojant nenumatytų pokyčių kitose. Tokiu atveju organizacijos vadovams iškyla keletas klausimų; ar organizacija linkusi tęsti šių pokyčių įgyvendinimą? Ar ji tikrai pasirengusi patirti šių pokyčių padarinius? Įgyvendinus tik dalį planuotų pokyčių ir projektą baigus pusiaukelėje, projekto rezultatai tampa ne tik beverčiai, bet netgi žalingi organizacijai. Tarkime, didelėje įmonėje pradėta diegti nauja apmokėjimo sistema. Sukūrus ir patvirtinus naujus darbų aprašymus tapo akivaizdu, kad reikia keisti pasenusią organizacinę struktūrą. Kadangi aukščiausio lygio vadovai šių pokyčių įgyvendinti nenorėjo, projektas buvo sustabdytas ir badyta suderinti naujus darbų aprašymus (bei su jais susijusią apmokėjimo sistemą) ir sena organizacinę struktūrą. Nereikia nė sakyti, kad projekto rezultatas toli nuo jo tikslo, dar blogiau- jis sustiprino įmonės personalo nuomonę, kad visa apmokėjimo sistema yra neteisinga.

### 2.3.6. viešojo sektoriaus projektai

Pereinamojo laikotarpio ekonomikos šalims būdingas palyginti didelis viešojo sektoriaus (vyriausybių ir/arba tarptautinių paramos organizacijų) finansuojamų projektų skaičius. Patirtis konsultuojant Lietuvos projektų užsakovus ir vykdytojus rodo, kad problemas, iškylančias siekiant tokių projektų tikslų, galima suskirstyti į dvi grupes:

1. įgyvendinant projektus akcentuojami finansuotojų (o ne vartotojų prioritetai);
2. projekto įgyvendinimas nukrypsta į fragmentinius, pavienius tikslus.

Pirmoji problema paprastai būdinga tarptautinę paramą gaunantiems projektams, kai paramos gavėjas (Lietuvoje) netinkamai juos planuoja. Projekto užsakovas – Lietuvos institucija – turi užtikrinti, kad projekto rezultatai bus naudingi vietos visuomenei. Tuo tarpu projektą finansuojanti užsienio organizacija yra laikoma pagrindine sprendimų priėmėja. Projekto užsakovas, manydamas, kad menkai gali paveikti projekto planavimą, deda mažai pastangų apibrėždamas projekto tikslu ir uždavinius. Todėl daugelis parengtų projekto pasiūlymų formaliai atitinka finansuotojų interesus, ne objektyvius visuomenės poreikius, o tai dažnai apriboja projekto rezultatų tęstinumą ir sklaidą. Pavyzdžiui, 5 iš 7 verslo konsultavimo centrų, įsteigtų Lietuvoje kaip ES PHARE finansuojamos programos dalis, nustojo gyvavę praėjus dviem metams nuo projekto pabaigos. Projekto vartotojas –

vietinė verslo bendrovė- paprasčiausiai nereikalavo tų paslaugų, kurias šie centrai buvo pasirengę teikti. Tokio pobūdžio klaidų būtų galima išvengti, jei projekto užsakovai aktyviau dalyvautų planuojant projektą įvertinant potencialių vartotojų poreikius. Į tai turėtų atsižvelgti ir tarptautinės organizacijos, remiančios projektus Lietuvoje ir kitose pereinamojo laikotarpio ekonomikos šalyse.

Kita problema, su kuria susiduria viešojo sektoriaus projektai, kyla dėl nepakankamo projekto uždavinių koherentiškumo. Tokiose situacijose, kai jungtis „organizacija-produktas-projektas“ yra neapibrėžta ir neaiški, projektas nukrypsta į fragmentiškus, atskirus rezultatus, kurie gali tapti nereikalingi, jei nebus pagrįsti koordinuotu kitų projektų ir veiksmų valdymu. Pavyzdžiui, panaši situacija susiklostė planuojant projektą, kurio tikslas – sukurti valstybinę universitetinių studijų finansavimo sistemą Lietuvoje. Nuo pat pradžios buvo neatsižvelgta į tai, kad projekto negalima įgyvendinti jo tikslų nesusiejant su aukštojo mokslo strategija, kuri savo ruožtu atspindi strateginius šalies prioritetus. Tik po to, kai Seimas atmetė keletą projekto siūlymų, buvo nuspręsta, kad reikia koreguojančių veiksmų, kurie galėtų būti:

- įvestos koordinavimo procedūros tarp šio projekto komandos ir kitos, dirbusios nustatant ilgalaikę aukštojo mokslo strategiją;
- įvestos koordinavimo procedūros tarp dviejų projektų ir dviejų ministerijų, t.y. Ekonomikos ir Finansų, siekiant numatyti tikslesnę ilgalaikę aukštojo mokslo paslaugų poreikių šalyje ir galimų finansavimo šaltinių prognozę.

Siekiant strateginės reikšmės rezultatų svarbu įvertinti kiekvieno atskiro projekto indėlį ir skirtingų projektų (bei kitos veiklos) įtaką kitam jų įgyvendinimo metu (ir po to).

Iš tikrųjų kiekvienas projektas turi keletą tipų bruožų. Tai ypač būdinga viešojo sektoriaus projektams. Todėl tikslinga išplėsti lyginamąjį valdymo sudėtingumo modelį (žr. 2.3 pav., raidė P čia žymi viešojo sektoriaus projektus)

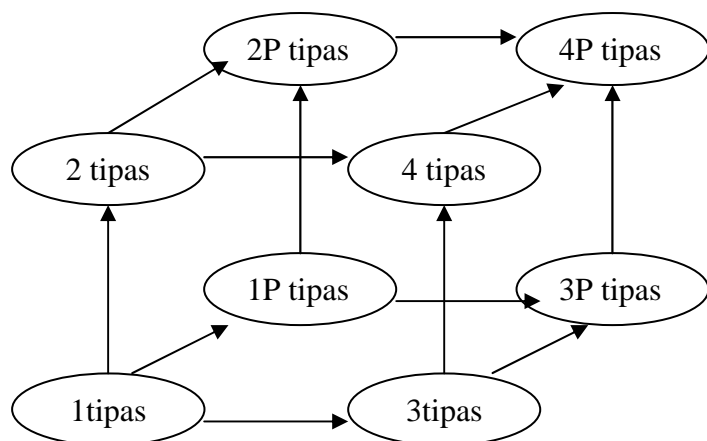
### **2.3.7. projekto sėkmės kriterijai**

Remdamiesi minėtomis pereinamojo laikotarpio ekonomikos šalyse dažniausiai pasitaikančiomis projektų valdymo problemomis, galime teigti kiekvieno tipo projektuose turėtų būti akcentuojamas skirtingų dalykų valdymas, tai yra:

- inžineriniuose projektuose – apimties valdymas;
- produkto kūrimo projektuose – projekto ir produkto tikslų atskyrimas bei komandos narių motyvacija;
- sistemų kūrimo projektuose –komercinis valdymas ir kontrolė;
- tyrimų projektuose - sąnaudų valdymas ir kontrolė;

- organizacinių pokyčių projektuose – projektų planavimas ir su projektais susijusių tikslų nustatymas; viešojo sektoriaus projektuose – projektų planavimas ir su projektais susijusių tikslų nustatymas.

Į tai reiktų atsižvelgti nustatant ir įgyvendinant projekto valdymo metodologiją. Taip pat svarbu kaupti ir analizuoti įvairių projektų valdymo patirtį, pavyzdžiui, pasitelkiant nacionalines/religines projektų valdymo asociacijas. Projektų valdymo, kaip svarbaus įrankio įgyvendinant organizacijos strategiją, plėtrą skatina sertifikuotų švietimo ir mokymo programų kūrimas ir realizavimas.



2.4 pav. Viešojo sektoriaus projektams būdingas sudėtingesnis valdymas

## 2.4. Projekto tikslo formavimas

**Projekto rezultatas.** Įgyvendinant projektą, sukurtas produktas, priklausomai nuo projekto ir konkrečios taikymo srities, gali būti labai skirtingos prigimties – fizinis (pavyzdžiui, statinys, automobilis), paslauga (tarkim telekomunikacijų srityje) ar visiškai abstraktus (pavyzdžiui, darbuotojų motyvavimo sistema ar veiksmų procedūra avarijos metu). Šiai produktų įvairovei apibūdinti vartosime projekto rezultato terminą. Neatsiejama projekto dalis – užtikrinti kokybišką pageidaujamą rezultatą. Gaminys turi atitikti techninius reikalavimus: jei planuojama, kad pastatytas naujas naftos terminalas perpumpuos 100 kilotonų naftos per metus, tai būtent tokie rezultatai, nepažeidžiant gamtos taisyklių, ir turi būti pasiekti įgyvendinus projektą. Įvykdžius prekių gamybos projektus, naujosios prekės turi atitikti kokybės standartus bei rinkos reikalavimus ir pan.



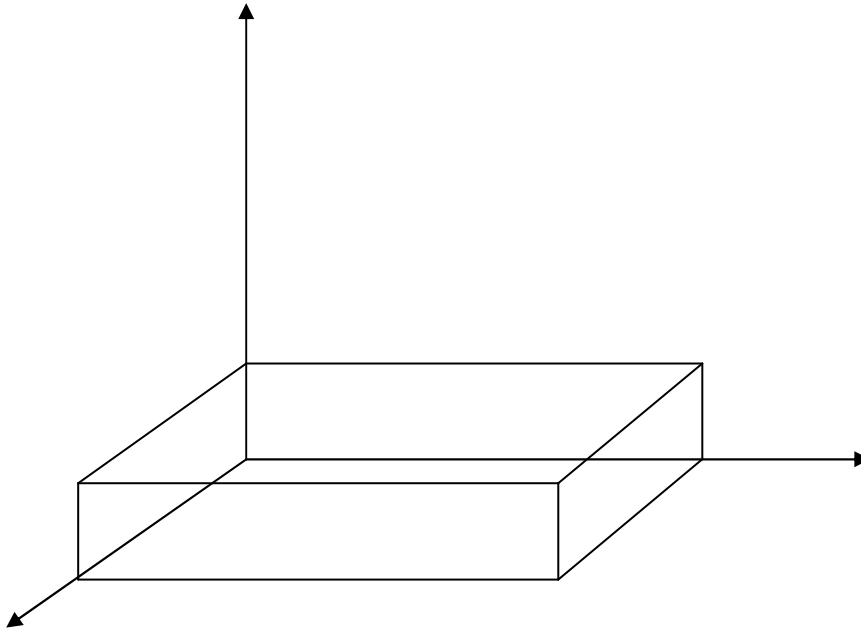
**Projekto tikslas.** Rezultato kokybės reikalavimai keliami ne tik projektams, bet kokio pobūdžio veiklai. Tačiau projektų atveju, be kokybės, į projekto tikslą įtraukiami dar du labai svarbūs aspektai: projekto rezultatas turi būti pasiektas **laiku** ir neviršijant numatyto **biudžeto**.

Realiai projekto vykdymo eiga gali atsilikti ar pralenkti tvarkaraštį, tačiau svarbiausi etapai turi būti įvykdyti nevēluojant, kad visas projektas būtų baigtas planuotu (užsibrėžtu) laiku. Uždelsta pabaiga vargu ar nudžiugins užsakovą, smukdys vykdytojo reputaciją. Be to, jei projektui yra naudojami vykdytojo ištekliai pasibaigus numatytam terminui, tai gali kliudyti kitiems toje pačioje įmonėje vykdomiems projektams ir darbams.

Kaip minėjome, projektas turi būti baigtas neviršijus paskirto biudžeto. Viršijus komercinio projekto biudžetą, sumažėja tikėtinas pelnas, padidėja finansinių nuostolių galimybė. Net ir tais atvejais, kai tiesiogiai nesiekiami pelno (pavyzdžiui, vietinės valdžios projektai, finansuojami iš visuomeninių fondų, vidiniai vadybiniai organizacijų projektai), sąnaudos turi būti atidžiai kontroliuojamos. Pinigų ištekliai paprastai yra riboti, todėl jiems išsekus iki projekto pabaigos, darbai gali nutrūkti ir įdėtos pastangos bei lėšos taps bevertės (pavyzdžiui, stadiono statyba Vilniuje, Šeškinėje). Išskirtiniais atvejais projekto finansuotojas gali bankrutuoti.

**Trilypis projekto tikslas.** Visi minėti reikalavimai formuoja trilypį projekto tikslą ir yra vadinami šio tikslo **kokybės** (ką reikia padaryti), **trukmės**(per kiek laiko) ir **išlaidų**(už kiek) dėmenimis.

Šie trys tikslo dėmenys turi būti nurodyti kiekvienam projektui, nepriklausomai nuo darbų kiekio ar kitų veiksnių. Didelio projekto pavyzdys galėtų būti Sidnėjaus (Australija) paplūdimių išvalymo projektas, kurio tikslas buvo suformuluotas taip: išvalyti Sidnėjaus pakrančių vandenį iki standartų leidžiamo užterštumo lygio (kokybės dėmuo) per 20 metų (trukmės dėmuo), darbams skiriant 20 milijardų Australijos dolerių (išlaidų dėmuo). Kaip mažesnės apimties projektas, gali būti paminėtas: per 3 mėnesius (trukmės dėmuo) poliklinikoje įkurti 5 lovų dienos stacionarą bronchine astma sergantiems vaikams (kokybės dėmuo), iš poliklinikos biudžeto skiriant 2500 litų (išlaidų dėmuo). Taigi projekto vadovas privalo garantuoti, kad bus realizuoti visi trys projekto tikslo dėmenys – pasiektas specifikacijoje apibrėžtos kokybės rezultatus per laiką, numatytą projekto tvarkaraštyje, neviršijant biudžete suplanuotų išlaidų (žr. 2.5 pav.).



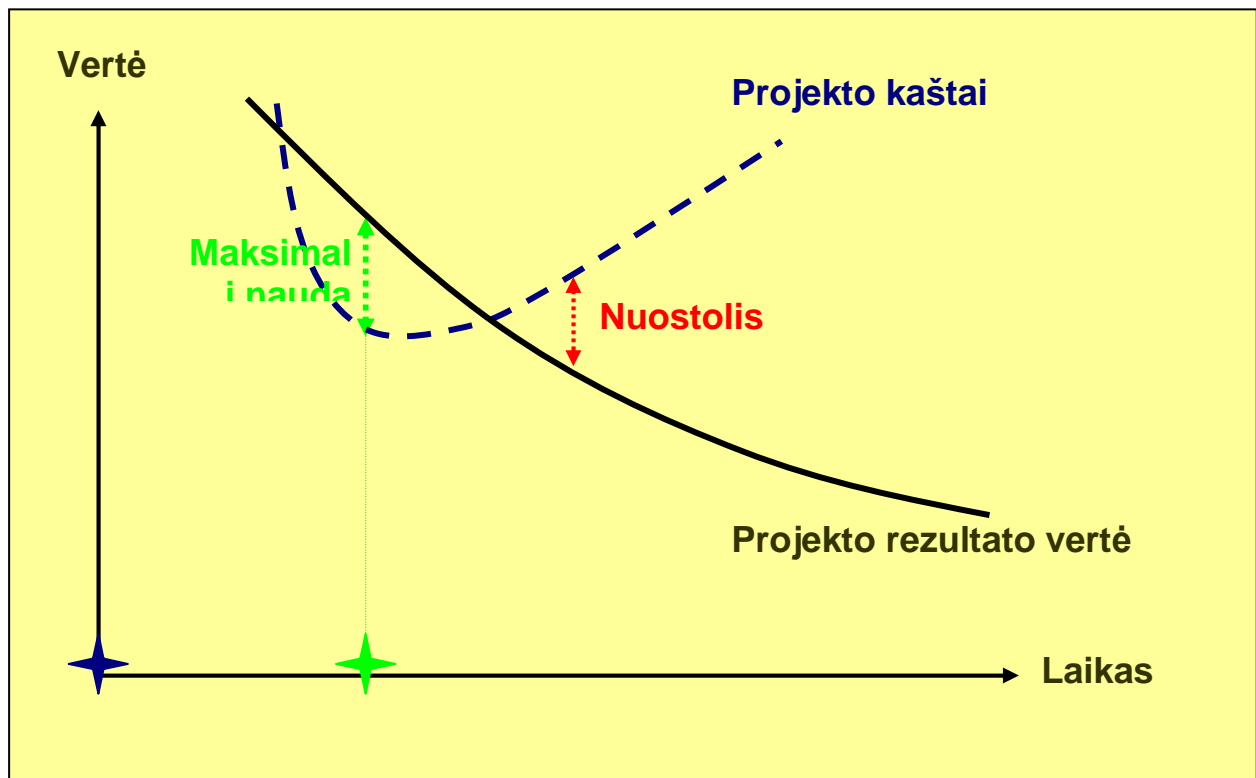
2.5 pav. *Trilypio projekto tikslo modelis*

Svarbiausia – žmonės. Projektų valdyme taip pat galioja žinomas principas: norai – beribiai, išteklių – riboti. Patirtis rodo, kad esant ribotiems ištekliams labai sunku garantuoti visų trilypio tikslo dėmenų įgyvendinimą, net jeigu projektas vykdomas pačiomis palankiausiomis sąlygomis, nes dažnai projektų eiga verčia daryti kokybės nuolaidas, atsilikti nuo tvarkaraščio, o atsilikimas (tiksliau noras sumažinti atsilikimą) paprastai lemia didesnes projekto išlaidas. Beje, neretai pasikeičia ir pats vykdomo projekto trilypis tikslas: užsakovas gali norėti pakeisti rezultato reikalavimus, vykdytojas gali įsitikinti, kad tikslai apskritai nepasiekiami. Galiausiai pokyčius gali lemti veiksniai, visiškai nepriklausantys nuo projekto vadovo įtakos, pavyzdžiui, pasikeitę įstatymai ar normatyviniai aktai.

**Projekto tikslo pasiekimo aspektai.** Tarptautinės standartų organizacijos (ISO) dokumentuose, reglamentuojančiuose projektų valdymą, atkreipiamas dėmesys į kai kuriuos papildomus projekto tikslo pasiekimo aspektus:

- Projekto komanda yra laikina ir suburiama tik projekto gyvavimo laikui;
- Daugeliu atvejų konkretus projektas yra platesnės veiklos (dažniausiai vadinamos programa) dalis;
- Projekto tikslai ir rezultato charakteristikos gali būti apibrėžtos ir pasiektos nuosekliai, vykstant projektui.

**Trilypio tikslo dėmenų ryšys.** Suprantama, kad kiekvieno projekto užsakovo pageidavimus siekiant tikslo galima nusakyti taip: „kokybę – didinti, o trukmę ir išlaidas mažinti!“. Čia reiktų prisiminti, kad viena iš projekto ypatybių yra tam tikras trilypio tikslo dėmenų tarpusavio ryšys. Šis ryšys ir kokybės nuokrypių įtaką projekto trukmei bei išlaidoms pavaizduota 2.6 paveiksle.



2.6 pav. Trilypio tikslo dėmenų ryšys

Kiekvienas trilypio tikslo dėmuo lemia tam tikras tipiškas problemas, kurios gali priversti nukrypti nuo suplanuotos projekto eigos. Viena dažniausiai pasitaikančių kokybės problemų – netiksliai apibrėžti ir suderinti projekto rezultatų reikalavimai, kai užsakovas ir vykdytojas ne visai gerai supranta vienas kitą (pavyzdžiui, jie skirtingai suvokia tas pačias sąvokas). Panašių neigiamų padarinių sukelia ir užsakovo pageidavimas pakeisti specifikaciją (dažniausiai – papildyti darbais) projekto vykdymo metu. Jei tokiu atveju neskiriama papildomų lėšų, tai projektas, pagal vieną iš anksčiau minėtų principų, ima vėluoti. Norint išvengti tokių nesusipratimų, reikia siekti, kad projekto darbai būtų apibrėžiami kuo tiksliau ir išsamiau, taip pat užsakovas turėtų pats dalyvauti rengiant projekto planą.

Dažnai projektas vėluoja dėl didelio kokybės dėmens sureikšminimo. Pavyzdžiui, programuotojas siekia sukurti tobulą algoritmą nauja programavimo kalba, užuot parašęs tą pačią programą priemonėmis, kurias naudodavo anksčiau. Projektas turi būti įvykdytas gerai, bet nebūtina tai daryti tobulai, t.y. nereikia siekti geresnės rezultato kokybės, negu jo reikalaujama, užsakovą gali tenkinti ir 90 procentų kokybės tuo atveju, kad projektas bus įvykdytas laiku ir neviršijant biudžeto. Kita atsilikimo nuo tvarkaraščio priežastis – išteklių trūkumas. Tai verčia projekto vadovą keisti darbuotojus, ieškoti naujų, su kuriais reikia sudaryti sutartis, juos instruktuoti, mokyti. Jei naujieji darbuotojai mažiau kvalifikuoti, tai aišku, kad darbus jie dirbs ilgiau.

**Trilypio tikslo dėmenų ryšio principai.** Apibendrinami projekto trilypio tikslo dėmenų ryšį galime nusakyti šiais pagrindiniais principais, kurių įtaką anksčiau ar vėliau patiria beveik kiekvienas projekto vadovas:

- Projekto kokybę galima pagerinti tik padidinus jo išlaidas ir/arba trukmę;
- Projekto trukmę galima sumažinti tik padidinus jo išlaidas ir/arba sumažinus kokybę;
- Projekto išlaidas galima sumažinti tik sumažinus jo kokybę ir/arba (gerokai rečiau) padidinus trukmę.

## **2.5. Projekto valdymo sąvoka**

Pagrindinės projekto valdymo turinio dalys yra **planavimas, organizavimas ir kontrolė.**

Projekto **planavimo** tikslas – nustatyti, kokius darbus būtina atlikti, atsižvelgiant į jų tarpusavio ryšį bei turimus išteklius ir nustatyti darbų atlikimo tvarką (t.y. sudaryti projekto vykdymo tvarkaraštį), įvertinti visas tikėtinas projekto išlaidas ir sudaryti projekto biudžetą. Reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad išlaidas nulemia ne tik patys darbai, bet ir jų atlikimo tvarka, pasirinktas valdymo būdas, rizika, projekto aplinka ir kiti veiksniai.

Kalbant apie projektą dažnai pabrėžiama, kad sudėtingas dalykas yra valdyti atliekamų darbų seką, tačiau bene svarbiausias aspektas – žmonių valdymas, laiduojantis, kad užkelti tikslai bus įgyvendinti.

Projekto **organizavimas** yra būtinas, nes atskirų jo dalyvių tikslai nebūtinai sutampa su tikslais, kurių siekia klientas ir už kurių įgyvendinimą atsako projekto vadovas. Norint suderinti šiuos tikslus, darbas grindžiamas komandiniu principu. Tradiciniame funkciniam padalinyje darbus atlieka darbo grupė, o projektui įgyvendinti suburiama komanda. Projekto komanda turi aiškiai apibrėžtą, ją vienijantį projekto tikslą ir priklausomai nuo to, kaip pavyksta jį pasiekti, vertinamas ir atlyginamas bendras komandos darbas. Individualios pastangos komandoje vertinamos tiek, kiek jos padeda siekti bendro tikslo. Efektyvios komandos formavimas – gana sudėtingas procesas, reikalaujantis ir projekto vadovo, ir kiekvieno komandos nario pastangų.

Negalima neįvertinti ir nuolatinės projekto priežiūros ir **kontrolės** svarbos. Žinoma, gera kontrolė nepataisys prastai suplanuoto projekto, tačiau prasta kontrolė gali niekais paversti kiekvieną projektą, nors ir kaip puikiai jis būtų suplanuotas. Pagrindinis kontrolės tikslas – nuolatos lyginti planą ir faktą ir prireikus koreguoti projekto eigą. Iš tiesų jei projekto vykdymas nėra nuolatos vertinamas, kruopščiai parengtas planas nebetenka prasmės. Projekto planas kartais lyginamas su seka, kurią pasėjus busimas derlius priklauso nuo tolesnio puoselėjimo ir priežiūros. Čia kyla klausimas – kas turi kontroliuoti? Galimi keli kontrolės proceso variantai. Projekto vadovas tai gali atlikti pats, periodiškai

stebėdamas ir vertindamas projekto eigos rezultatus. Taip vadovas geriau susipažįsta su smulkiaisiais projekto aspektais ir projekto komandos nariais, jis gali tiesiogiai daryti įtaką darbams, siūlydamas jo manymo geriausius sprendimus. Kita vertus, kontroliuoti gali ir kiti komandos nariais, rinkdami informaciją ir pateikdami ją projekto vadovui. Tai gali atlikti ir tie, kurie seka projekto eigą kitu tikslu, pavyzdžiui, skaičiuodami atliktų darbų vertę norėdami nustatyti atlyginimo dydį. Šiuo atveju vadovas turi atsižvelgti į specifinę renkamos informacijos paskirtį ir ją papildomai apdoroti. Sakykim, atlyginimai projektuose dažniausiai mokami pagal atliktų darbų kiekybinę išraišką, pavyzdžiui už 25 pamatų blokų paklojimą, už 300 puslapių atspausdinimą ir panašiai. Projekto vadovas, sekdamas projekto eigą, turi tiksliai žinoti, apie kurio pastato pamatus ar kurio dokumento puslapius yra kalbama.

**Projekto eigos stebėjimo forma.** Jei nėra žmonių, įpareigotų stebėti projekto vykdymo eigą, informacijai rinkti vadovas gali naudoti nustatytos formos ataskaitą, kurią projekto komandos nariai turi reguliariai pildyti. Tokioje ataskaitoje paprastai išvardijami projekto darbai ir pagal pasirinktus kriterijus vertinama, kaip jie vykdomi. Kad informacijos nesusikauptų per daug, į šią ataskaitą tikslinga įtraukti tik tuos darbus, kurie atliekami atskaitiniu laikotarpiu. Rekomenduojama tokio laikotarpio trukmė (t.y. projekto peržiūros periodiškumas) –viena arba dvi savaitės. Nustatant projekto peržiūros periodiškumą, būtina atsižvelgti ir į suplanuotų darbų trukmę: kontrolės procesas lengvesnis, kai daugumos darbų trukmė yra artima peržiūros periodo trukmei (arba kiek mažesne už ją).

**„99 procentų sindromas“.** Kaip minėjome, projekto vykdymo metu atskirų jo dalyvių tikslai nebūtinai sutampa su tikslais, kurių siekia klientas ir už kurių įgyvendinimą atsako projekto vadovas. Todėl kitas svarbus daugelių požiūrių, bet svarbiausia – pasirinkti rodiklius, kuo tiksliau ir aiškiau atspindinčius projekto būklę kiekvienu jo trukmės momentu, ir prioritetus, išreikštus trilypiu projekto tikslu (pavyzdžiui, kas svarbiau – trukmė ar išlaidos). Tokie rodikliai (paprastai išreiškiami procentais) galėtų būti: atliktų darbų kiekio santykis su numatytais plane; sunaudotų lėšų santykis su bendrąja suma, numatyta projekto biudžete, ir pan. Tačiau šie rodikliai turi kelis gana svarbius trūkumus. Vienas iš jų susijęs su psichologiniu fenomenu, vadinamu „99 procentų sindromu“. Jo esmė ta, kad žmonės visada linkę pervertinti atliktų darbų kiekį. Projekto pradžioje nuveiktų darbų kiekis lygus nuliui. Vėliau, šiam kiekiui augant, didėja ir projekto komandos optimizmas. Blogiausia, kad optimizmas auga sparčiau negu nuveikti darbai. Ilgainiui vykdytojai supranta, kad nurodė per didelį atliktų darbų procentą, bet kelio atgal nebėra. Taip prasideda ilgas procesas: atliktų darbų kiekis artėja nuo 99 prie 100 procentų, tačiau tų laukiamų procentų niekada nepasiekia.

Yra dar viena priežastis, kodėl gali suklaidinti atliktų darbų santykio su numatytais plane rodiklis. Šis metodas grindžiamas prielaida, kad planuojant numatyta darbų trukmė (ar jų kiekis) yra įvertinta gana tiksliai. Tai reikštų, kad, praėjus 6 dienoms nuo plane numatytų 10 darbo dienų, bus atlikta 60 procentų viso darbų kiekio. Tačiau gali būti, kad pasikeitus aplinkybėms šie darbai truks 2

savaites (arba, pavyzdžiui, juos galima atlikti per 3 dienas). Kaip tada įvertinti, kiek procentų planuotų darbų jau atlikta?

**Likusių darbų trukmės įvertinimas.** Šių trūkumų galima išvengti naudojant kitą rodiklį – įvertinti likusių darbų trukmę. Jis nereikalauja, kad būtų tiksliai nustatyta būsimų darbų trukmė, ir nepriklauso nuo tikrosios darbų pradžios datos. Be to, vertinant likusių darbų trukmę, galima atsižvelgti į patirtį, įgytą jau atlikus tam tikrą darbų dalį. Taip per kiekvieną projekto peržiūrą pradinis planas yra koreguojamas (atnaujinamas), turint galvoje likusių darbų trukmę. Tada gali paaiškėti, kad tenka keisti planuojamą projekto pabaigos datą arba perskirstyti išteklius, apie tokios pasikeitimus reikia nedelsiant pranešti projekto komandos nariams.

**Išlaidų ir tvarkaraščio kontrolės sistemos kriterijai.** Kitas populiarus projekto eigos įvertinimo būdas pagrįstas vadinamaisiais išlaidų ir tvarkaraščio kontrolės sistemos kriterijais, kurie tradiciškai žymimi santrumpa C/SCSC (angl. Cost/Schedule Control System Criteria). Šio metodo esmė – periodiškai atliekama kaupiamųjų projekto išlaidų analizė trimis pjūviais, t.y. peržiūrint projektą tarpusavyje lyginami šie dydžiai:

1. biudžete numatytos išlaidos suplanuotiems darbams atlikti;
2. realios (faktinės) atliktų darbų išlaidos;
3. biudžete numatytos atliktų darbų išlaidos.

### **3. Investiciniai projektai ir jų valdymo ypatumai**

#### ***3.1. Investicinių projektų charakteringi bruožai ir klasifikavimas***

##### **3.1.1. investicinio projekto apibrėžimas ir charakteringi bruožai**

Investicinis projektas Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme apibūdinamas kaip “dokumentas, finansiškai (ekonomiškai), techniškai ir socialiai pagrindžiantis investavimo tikslus, įvertinantis investicijų gražą (komerciniams projektams) bei kitus efektyvumo rodiklius, nurodantis projekto įgyvendinimui reikalingas lėšas bei finansavimo šaltinius“ [16].

Tuo atveju, kada galutinis projekto rezultatas – tam tikri fiziniai objektai (pastatai, statiniai, gamybiniai kompleksai), investicinio projekto sąvoka gali būti suprantama kaip suformuluota tikslų sistema, kuriems realizuoti kuriami arba modernizuojami fiziniai objektai, įdiegiami technologiniai darbo ir kt. ištekliai, taip pat numatomi valdymo sprendimai ir jų įgyvendinimo priemonės [26].

Tokie skirtingi investicinio projekto apibrėžimai, kaip anksčiau pateiktos projekto bendraja prasme sampratos interpretacijos, patvirtina šio tipo projektų įvairovę ir daugiafunkciškumą. Akivaizdu, kad investicinis projektas gali būti įgyvendinamas kaip atskiras subjektas ir egzistuojančioje, ir naujai kuriamoje įmonėje, todėl galima teigti, kad „įmonės valdymas + projekto valdymas=1“

Kai kuriose pramonės šakose kuriami objektai gali būti labai sudėtingi, todėl jiems įgyvendinti sudaromi ne projektai, o programos. Istoriskai programos jau gana senais naudojamos kaip ekonominių ir socialinių procesų valdymo formos, o pastaruoju metu išplėtotos verslo projektų idėjos labai sustiprino programų taikymo galimybes. Visa tai rodo, kad investicinis projektas yra kompleksinė sąvoka, apimanti įvairias visuomeninio gyvenimo ir veiklos sritis.

Apibendrinant galima sakyti, kad egzistuoja įvairūs investicinių projektų apibrėžimai. Geriausiai projektą galima apibūdinti nurodant jo svarbiausius bruožus:

- projekte numatomas kiek galima mažesnis išteklių naudojimas, tikintis pelno ateityje;
- projektas planuojamas, finansuojamas ir įgyvendinamas kaip visuma;
- projektas gali būti konkrečių finansinių susitarimų objektas, kuriam paskiriama sava vadovybė;
- projektas turi konkretų pradžios ir pabaigos laiko momentą, tai yra periodą, per kurį tikimasi pasiekti numatytus tikslus. Paprastai šių tikslų įgyvendinimo galimybė yra visapusiškai įvertinama;
- projektas turi schematiškas ribas (geografines, o kartais ir organizacines).

Investicinio, arba verslo, projekto forma ir turinys gali būti labai įvairūs: tai ir naujos įmonės statybos planas, ir nekilnojamojo turto įsigijimo tikslingumo įvertinimas. Tačiau visais atvejais projekte bus laiko tarpas tarp investavimo momento ir to momento, kada iš projekto bus gaunamas pelnas (nauda).

Kaip ir bet kuri universalioji priemonė, projektų valdymo metodai yra orientuoti į tam tikrą vidutinį, įprastą projektą, kurį apibūdinti būtų nelengva netgi patyrusiam projekto vadovui. Tam reikia išskirti pagrindinius apibūdinančius bet kurį konkretų projektą, veiksniai: projekto apimtį, įgyvendinimo laiką, kokybę, išteklių ribotumą. Taip pat reikia įvertinti projekto vietą ir įgyvendinimo sąlygas.

Įprastame projekte visi šie veiksniai laikomi maždaug lygiaverčiais, nors gana dažnai vienas iš jų turi lemiamos įtakos ir reikalauja ypatingo dėmesio, tuo tarpu kitų veiksmų įtaka neutralizuoja standartinėmis kontrolės procedūromis.

### **3.1.2. Investicinių projektų klasifikavimas**

Remiantis daugelio autorių darbais [13,22,26], siūloma projektų klasifikacija, atsižvelgiant į svarbiausių veiksmų įtaką (3.1 paveikslas). Dar investiciniai projektai gali būti klasifikuojami pagal jų įgyvendinimo būtinumą, skubumą ir pagal kelių projektų tarpusavio priklausomybę. Pagal pirmąjį

požymi skiriami būtinai įgyvendinami projektai (ekologiniai projektai arba nebūtinai įgyvendinami projektai (seno įrenginio pakeitimas nauju). Pagal skubumą gali būti neatidėliotini ir neatidėtini projektai. Pagal priklausomybės laipsnį projektai skirstomi į alternatyvius (konkuruojančius, nepriklausomus ir tarpusavyje susijusius).

3.1 paveiksle pateiktoje schemoje visų rūšių projektai traktuojami kaip investiciniai, iš esmės ekvivalentiški verslo projektams.

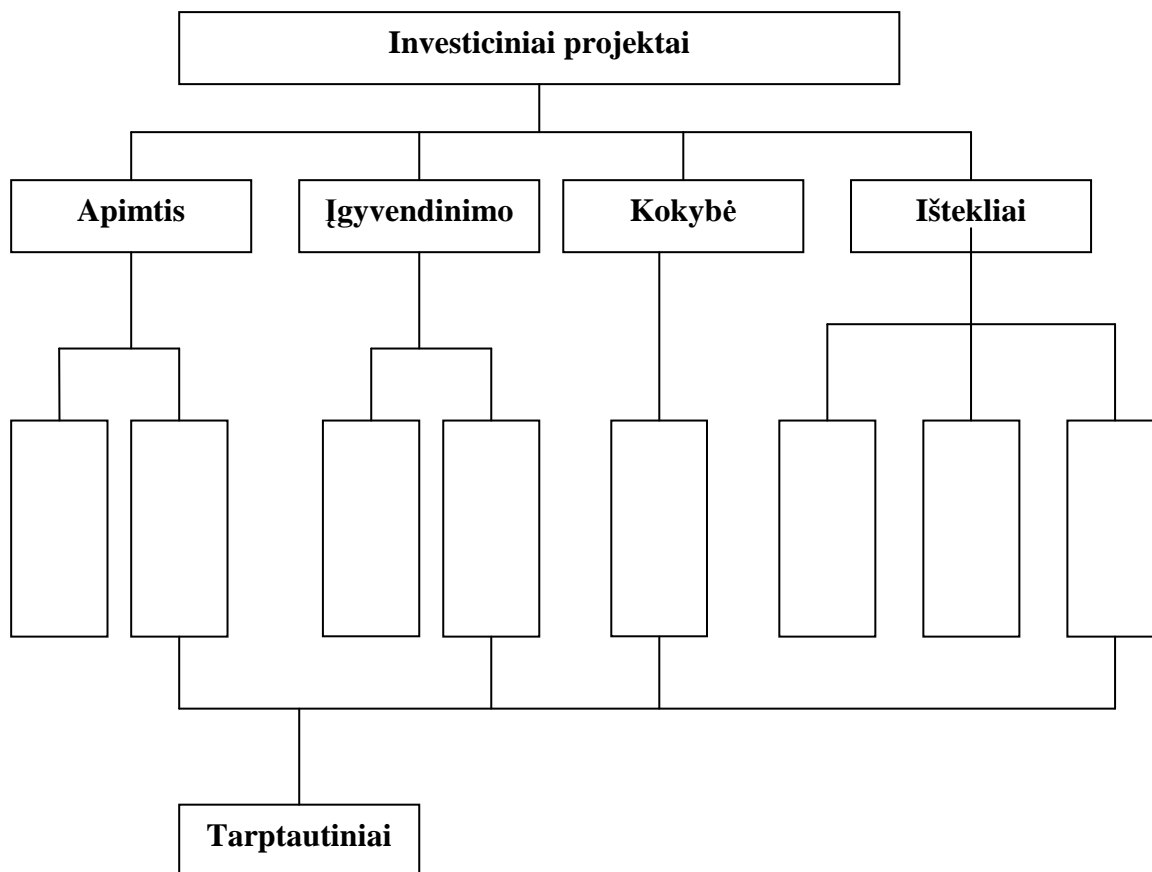
Investicinio projekto terminas dažniausiai vartojamas dviem prasmėmis. Pirma, kaip veikia, įgyvendinant tam tikrų veiksmų kompleksą, užtikrinantį nustatytų tikslų pasiekimą. Antra, kaip organizacinių ir teisinių bei apskaitos ir finansinių dokumentų sistema, kuri reikalinga tam tikriems veiksmams realizuoti.

Reikia paminėti, kad investicijos gali apimti tiek visą mokslinį – techninį ir gamybinį produkto (paslaugos) kūrimo ciklą, tiek jo stadijas: mokslinį tyrimą, projektavimo darbą, esamos gamybos plėtimą ar reorganizavimą, naujos gamybos arba naujo produkto sukūrimą.

[vairiuose literatūros šaltiniuose [16, 22, 26] nurodoma, kad investicijų objektai gali skirtis pagal projekto apimtį; projekto rūšį (pvz. Komercinis, socialinis, susijęs su valstybės interesais); investicinio ciklo pobūdį ir sudėtį (statybos projektas, pramonės projektas); valstybės dalyvavimo įgyvendinant projektą laipsnį; įdėtų lėšų panaudojimo efektyvumą. Investavimo objektai yra:

- Piniginės lėšos ir jų ekvivalentai (tiksliniai įnašai, apivartinės lėšos, vertybiniai popieriai, paskolos, kreditai, pajus ar atitinkama įmonės įstatinio kapitalo dalis);
- Žemė;
- Pastatai, įrenginiai, mašinos ir įranga, matavimo ir bandymo įrenginiai, bet kokia kita nuosavybė, naudojama gamyboje ir turinti likvidacinę vertę;
- Nuosavybės teisės, paprastai vertinamos piniginiu ekvivalentu, su gamyba susijusios paslaptys, licenzijos dėl gamybinės nuosavybės teisių perdavimo.





3.1 pav. Investicinių projektų klasifikacijos schema

Maži projektai – nedideli pagal apimtį, gana paprasti. JAV praktikoje – tai tokie projektai, kurių kapitalo investicijos neviršija 10-15mln.JAV dolerių, o darbo sąnaudos 40-50 tūkst. darbo valandų. Tipinių nedidelių projektų pavyzdžiai: nedidelės įmonės kūrimas, gamybos modernizavimas,

Nedideli projektai leidžia supaprastinti daugelį projektavimo ir realizavimo procedūrų, projekto komandos formavimą (galima tiesiog trumpam persikirstyti intelektualius, darbo ir materialius išteklius). Tačiau tokiuose projektuose dėl laiko stokos beveik neįmanoma ištaisyti padarytų klaidų. Todėl labai svarbu tiksliai nustatyti projekto apimtį, jo dalyvių skaičių ir kitus projekto veiksmus. Šiems projektams rekomenduotina skirti vieną vadovaujantį asmenį, suprojektuoti lanksčią projekto grafiką. Be to, objektą užbaigti (priduoti eksploatacijai) turėtų tie patys inžinieriai, kurie pradėjo darbą su projektu.

Megaprojektai- tai tikslinės programos, apimančios daug tarpusavyje susijusių projektų, turinčių bendrą tikslą, bendrus išteklius bei jiems įgyvendinti nustatytą laiką. Tokios programos gali būti tarptautinės, valstybinės, nacionalinės, regioninės (pvz., laisvųjų ekonominių zonų vystymas),

tarpšakinės (apimančios kelias pramonės šakas), , šakinės ir mišrios. Paprastai programos formuojamos bei koordinuojamos aukščiausiu valdymo lygiu.

Megaprojektai išsiskiria didele kaina (1mlrd. JAV dolerių ir daugiau), kapitalinių investicijų gausa, didelėmis darbo sąnaudomis (2 mln. Žmogaus darbo valandų projektavimui bei 15-20 mln. Žmogaus darbo valandų statybai), įgyvendinimo trukme (5-7 ir daugiau metų). Tokiems projektams dažnai naudojamos netradicinės finansavimo formos: forfeitingas, lizingas ir kiti.

Kadangi megaprojektai reikalauja įvertinti daugelį veiksnių, todėl juos įgyvendinant rekomenduojama:

- Atlikti projekto struktūrizavimą ir dideles projekto dalis paskirti keliems vykdytojams, kurių veikla turi būti kontroliuojama;
- Išanalizuoti šalies ar netgi kelių šalių socialinės – ekonominės aplinkos ypatumus;
- Nuolat peržiūrėti ir atnaujinti projekto įgyvendinimo planą;
- Projektą planuoti visais lygiai: nuo strateginio iki operatyvinio, įvertinant projekto tikimybinį pobūdį ir riziką;
- Kontroliuoti projekto įgyvendinimą, t.y. atlikti monitoringą.

Trumpalaikiai projektai paprastai realizuojami įmonės diegiant įvairias naujoves, eksperimentinę gamybą.

Šiuo atveju užsakovas paprastai sutinka didinti galutinę, palyginti su pradine, projekto kainą, nes jis pirmiausia suinteresuotas kuo greitesne jo baigtimi.

Šiems projektams rekomenduojama įvesti matricinę valdymo struktūrą; visą atsakomybę už projekto realizavimą sutelkti vienam padaliniui, suteikiant jam atitinkamus įgaliojimus; užtikrinti, kad projektą baigtų tie patys specialistai, kurie ir pradėjo; darbo grafikus naudoti tik kontrolės tikslais.

Dominuojantis bedefekčių projektų veiksnys – kokybė. Paprastai jų kaina gana didelė ir apskaičiuojama šimtais mln. Dolerių (pvz. Atominės elektrinės pastatymas ir eksploatacijos projektas).

Šio projekto specifika kelia jam šiuos reikalavimus:

- Turi būti atlikti visi priešinvesticinės fazės tyrimai (galimumo, ikiprojektiniai ir projektiniai) bei parengtas bendras projekto planas, apimantis projektinius – sąmatinius ir statybos – montavimo darbus;
- Projekto įgyvendinimo darbams ir jiems atlikti reikalingiems ištekliams paskirstyti laike naudojamas tinklinis grafikas;
- Technologinės linijos turi būti išbandytos anksčiau, norint patikrinti ir užtikrinti visų projekto sistemų kokybę;
- Naudoti lanksčias projekto valdymo sistemas, leidžiančias laiku nustatyti ir pašalinti kylančias problemas.

Multiprojektų terminas (kaip atskira projektų rūšis) naudojamas tais atvejais, kai projekto užsakovo idėja apima kelis susijusius projektus. Multiprojektai apima jau egzistuojančių arba naujų įmonių kūrimą.

Multiprojektu laikoma kelių užsakymų (projektų) ir paslaugų įgyvendinimas pagal firmos gamybinę programą, kurioje nustatyta gamybos apimtis, finansinės ir laiko galimybės ir užsakovų reikalavimai (pvz., vienas rangovas įgyvendina darbų kompleksą pagal atskirus įvairios apimties kontraktus skirtingiems užsakovams arba keli rangovai vykdo darbus viename objekte vienam užsakovui).

Multiprojektams alternatyvūs yra monopjektai, turintys tiksliai apibrėžtus išteklius, laiką ir sąnaudas, o juos realizuoja viena komanda. Jie gali būti atskiri investiciniai ar socialiniai projektai.

Modulinė statyba yra gana naujas projektų valdymo uždavinių sprendimo būdas. Jo esmė ta, jog didžioji dalis būsimo projekto (dažnai iki 95% vertės) įvykdoma ne jo būsimos eksploatacijos vietoje, o toli – už šimtų kilometrų esančioje gamykloje. Paskui tokie stambūs moduliai pervežami ir pastatomi būsimos eksploatacijos vietoje. Šis metodas efektyvus pramonės objektams (ypač energetinio pobūdžio), kuriams nepatogiose darbu vietose ar ten, kur menkai išvystyta infrastruktūra.

Projektų vadovui reikia žinoti šiais modulinėmis projektų ypatybėmis:

- Kadangi modulių gamyba pagal atskirus kontraktus tęsiasi ilgai iki statybinių darbų pradžios, reikia sukurti modulių specialistų darbo grupę. Tokia grupė turi dirbti kaip bendros komandos, sukurtos projektui įgyvendinti, sudėtinė dalis;
- Projekto plane turi būti tiksliai įvertinti projektavimo, parengimo ir modulių pristatymo darbų grafikai, kurie turi būti suderinti su kitais projekto darbais;
- Modulių pristatymas į statybos aikštelę yra techniškai sunkus uždavinys ir dažnai jo sąnaudos sudaro didelę projekto vertės dalį.

Tarptautiniai projektai paprastai išsiskiria tuo, kad yra sudėtingesni ir brangesni. Jie taip pat atlieka svarbų vaidmenį ekonomikoje ir politikoje tų šalių, kuriose jie įgyvendinami.

Įranga ir medžiagos tokiems projektams paprastai perkami pasaulinėje rinkoje, todėl perkančiai organizacijai keliami didesni reikalavimai. Be to, tokių projektų parengimas turi būti daug kvalifikuotesnis nei analogiškų netarptautinių projektų, nes reikia įvertinti teisinės ir normatyvinės bazių skirtumus. Paprastai šių projektų parengiamasis periodas yra ilgesnis dėl organizavimo ir valdymo sudėtingumo, dėl didelės apimtios informacijos sukaupimo ir pritaikymo. Dažnai tokiems projektams įgyvendinti kuriamos bendros įmonės – dvi ar daugiau, siekiant tam tikrų komercinių tikslų esant bendrai kontrolei. Taigi du ar daugiau partnerių įneša savo indėlį ir dalyvauja dalijantis pelną.

### **3.2. Investicinio projekto gyvavimo ciklas, jo sudėtis ir modeliai**

Kiekvienas projektas, nepaisant jo sudėtingumo ir darbų apimties, reikalingos jam įgyvendinti nuo projekto pradžios iki pabaigos, pereina įvairias kūrimo fazes.

Kartais projekto pradžia yra laikoma idėjos atsiradimo momentas, ypač jei tam buvo dedama daug pastangų. Verslo žmonėms projekto pradžia labiau susijusi su jo realizavimo pradžia ir lėšų jam vykdyti įdėjimu. Projekto pabaigą dažniausiai yra įvardinama projekto realizavimo darbų užbaigimo momentas, kitaip tariant objektų paruošimas darbui, jų eksploatavimo pradžia.

Remiantis V.Behernso ir P.M.Havranenko [4], V.G.Zolotocko ir kitų autorių darbais [22], galima teigti, kad projekto pabaiga gali būti:

- Jo realizavimo darbų pabaiga, t.y. projekto paruošimas veiklai (pvz., gyvenamųjų namų statybos projektas);
- Personalo, vykdžiusio projektą, perkėlimas į kitą darbą;
- Projekte numatytų rezultatų pasiekimas;
- Projekto finansavimo pabaiga;
- Darbų pradžia, įvedant esmines pataisas, nenumatytas pirminiame projekto variante;
- Projekto objektų eksploatavimo pabaiga.

Paprastai projekto pradžia ir pabaiga yra įforminamos oficialiai dokumentais.

Projektai susideda iš kelių fazių, kurių visuma yra vadinama projekto ciklu. Kitaip, ciklas – tai laiko tarpas tarp projekto atsiradimo momento ir jo likvidavimo.

Yra priimta naudotis projektų rengimo metodologija UNIDO, pagal kuria projekto gyvavimo ciklas yra suskirstytas į fazes[5]: priešinvesticinės (identifikacija, pirminė atranka, parengimas ir įvertinimas), investicinės (derybos ir kontraktų sudarymas, statybos projektavimas, statyba, priešgamibynis marketingas, mokymas), , eksploatacinės (įgaliojimų perdavimas ir veiklos pradžia, pakeitimai, remontas, naujovių įdiegimas ir išplėtimas). Šis modelis yra gana universalas, tačiau labai sudėtingas. Kadangi ne visi projektai gali turėti visus modelio kūrimo etapus, rengiant konkretų projektą reiktų atlikti kai kuriuos pakeitimus (sumažinti arba visai atsisakyti kai kurių etapų).

Projekto realizavimas reikalauja tam tikros veiksmų įgyvendinimo visumos, susijusios su jo vykdymo galimybėmis, priešinvesticiniais tyrimais, kontraktų sudarymu, organizacine veikla ir darbų finansavimu, naujų technologijų kūrimu, išteklių planavimu, žaliavų ir įrenginių pirkimu, taip pat statyba ir parengtų objektų atidavimu eksploatuoti.

Prie pagrindinės veiklos yra priskiriama[26]:

- Priešinvesticinius tyrimus, projekto planavimą;
- Projektinės-sąmatinės dokumentacijos parengimą, derybas ir kontraktų pasirašymą;

- Statybos ir montavimo darbus, bandomuosius gamybos darbus, projekto atidavimą užsakovui;
- Projekto eksploatavimą, produkcijos gamybą, įrangos remontą ir gamybos plėtrą;
- Įrangos demontavimą (projekto užbaigimą).

Pagalbinė veikla yra grupuojama pagal rūšis į organizacinę, teisinę, personalo, finansinę ir materialinę-techninę, marketingo ir informacinę.

Norint, kad projekto skatinimo veikla būtų sėkminga, rengiant projektą ir jį vertinant turėtų dalyvauti visos interesuotos šalys (steigėjai, investuotojai, tiekėjai ir t.t.)

Norint atlikti priešinvesticinėje projekto fazėje numatytus tyrimus, reikia išmokti teisingai metodiškai spręsti uždavinius, nustatyti projekto efektyvumą ir parengti verslo planą, nes tik taip galima išvengti netikėtumų vėlesniais projekto darbų etapais ir pasiekti galutinį rezultatą pačiu ekonomiškiausiu būdu. Be to, tik šioje fazėje galima sustabdyti nesėkmingą projektą, nepatiriant didesnių nuostolių.

### **3.2.1. galimumo (palankumo tyrimai)**

Bendruosius galimumo (palankumo) tyrimus galima suskirstyti į tris s

- Teritoriniai tyrimai, kai siekiama identifikuoti nagrinėjamos teritorijos – administracinio centro, atsilikusio rajono ar atokaus uosto rajono – galimybes;
- Šakiniai tyrimai, kuriais siekiama ištirti kokios nors gamybos galimybes konkrečioje pramonės šakoje, pavyzdžiui, statybinių medžiagų arba maisto produktų gamyboje;
- Išteklių tyrimai, kai siejama atskleisti gamtinių išteklių, žemės ūkio ar pramonės produkcijos, tokios kaip miško apdirbimo pramonės, naftos perdirbimo pramonės ir pan., panaudojimo galimybes.

Specialūs konkretaus projekto galimumo tyrimai, kurie metodologiškai yra labiau suvienodinti ir ne tokie detalūs kaip bendrieji galimumo tyrimai, gali būti traktuojami kaip projekto idėjos transformavimas į gana platų investicinį siūlymą. Kadangi specialių galimumo tyrimų tikslas – skatinti investuotojų susidomėjimą konkrečiu projektu, tyrimai turėtų jiems suteikti atitinkamos apibendrintos informacijos. Projekto galimumo tyrimai skirti verslininkų interesui sužadinti, o ikiprojektiniai tyrimai nagrinėja, kada ir kaip pasireikš verslininko atsakas.

Paprastai šiuos tyrimus atlieka grupė verslininkų arba galimų investuotojų, suinteresuotų iškelto projekto idėjos galimumo patikrinimu, nors tai gali atlikti ir valstybinės ar privačios investicinių (verslo projektų rengimo agentūros).

Kiekybinė informacija, reikalinga projekto idėjai pagrįsti, įvertinama atliekant galimo (palankumo) tyrimus, kurių metų metu analizuojami šie aspektai:

- Gamtiniai ištekliai, naudoti gamyboje;
- Žemės ūkio gamybos kryptis, kaip agropramoninės gamybos bazė;
- Tam tikrų produktų būsima paklausa, kuri didėja dėl gyventojų skaičiaus arba jų perkamos galios augimo, ir naujai sukurtų produktų paklausa;
- Importuojami produktai, norint nustatyti, kuriuos iš jų būtų galima pakeisti;
- Gamybiniai sektoriai, sėkmingai funkcionuojantys panašaus išsivystymo ir sąlygų šalyse, turinčiose panašų kapitalą (fondus, darbo jėgą, gamtinius išteklius ir ekonomikos būklę;
- Galimi vidiniai ir tarptautiniai ryšiai su kitomis šakomis;
- Galimas pajėgumų išplėtimas, siekiant gamybos integracijos, pavyzdžiui, pirminis naftos apdirbimas su giluminio perdirbimo produktų gamyba ir pan.;
- Diversifikavimo (įvairaus investicijų panaudojimo) galimybės, tokios kaip vaistų gamybos organizavimas naftos chemijos komplekso bazėje;
- Gamybos išplėtimo galimybės, norint pasiekti efektą dėl padidėjusios gamybos masto;
- Bendra investicijų aplinka;
- Pramonės politika;
- Gamybos išteklių buvimas ir jų kaina;
- Eksporto galimybės.

### 3.2.2. IkiProjektiniai tyrimai

Projekto idėja turi būti patikrinta daug detalesniais tyrimais. Tačiau reikia žinoti, kad investicijų techninis – ekonominis pagrindas (TEP) arba projektiniai tyrimai, leidžiantys suformuluoti sprendimą, yra brangūs ir reikalaujantys daug laiko. Todėl prieš skiriant lėšas, preliminarus idėjos įvertinimas turi būti atliktas ikiProjektiniuose tyrimuose rengiant preliminarinį techninį- ekonominį pagrindą. (PTEP)

Preliminariai idėjos įvertinamos atliekant ikiProjektinius tyrimus, kuriais siekiama nustatyti:

- Ar jau išnagrinėtos visos įmanomos projekto alternatyvos;
- Ar projekto koncepcija leidžia pradėti detalius projektinius tyrimus;
- Ar visi projekto aspektai vienodai svarbūs projekto veiksmingumui ir ar jiems dar reikėtų išsamesnių funkcinių (rėmimo) tyrimų, tokių kaip rinkos apžvalgos, laboratorinių bandymų, ekspertinių įmonės bandymų ir pan;
- Ar informacija yra adekvati, kad galima būtų spręsti, ar projekto idėja patraukli, ar nepatraukli investuotojams.

IkiProjektiniai tyrimai yra suprantami kaip tarpsnis tarp galimumo ir detalesnių projektinių tyrimų ir skiriasi nuo pastarųjų tik tuo, kad čia naudojama ne tokia detali informacija. Taigi atliekant

ikiprojektinius tyrimus jau reikia pakankamai plačiai išnagrinėti tokias ekonomines alternatyvas ir PTEP dokumentuose (ataskaitoje). Pateikiama medžiaga apie:

- Rinkos ir įmonės pajėgumus: paklausos ir rinkos tyrimus, marketingo strategiją, gamybos programą, įmonės pajėgumus;
- Žaliavų ir medžiagų šaltinius;
- Vietovę, statybos aikštelę ir ją supančią aplinką;
- Projekto inžineriją: technologijas ir įrangą, civilinės statybos darbus;
- Organizacijos struktūrą ir pridėtines išlaidas: įmonės, administracines pardavimo;
- Darbo jėgą: darbininkus, tarnautojus, jų mokymui reikalingas išlaidas;
- Projekto įgyvendinimo grafiką ir biudžeto sudarymą;
- Finansinę analizę: investicines sąnaudas, projekto finansavimą, gamybos sąnaudas, komercinį (prekybos) pelningumą.

Aukščiau išvardintų veiksmų įvertinimas turi būti atliktas finansiniu ir ekonominiu požiūriu. Kartais gerai atlikti visapusiški galimybių tyrimai gali būti imami pagrindu ir be PTEP. Tokie sutrumpinti tyrimai skiriami tik tokiems investuotojams, kurie gera žino projekto sąlygas. Tačiau jeigu projektas sukelia kokias nors abejones, PTEP yra būtinas.

## 4. Vadovavimas ir projekto komandos formavimas

### 4.1. Valdžios ir politinės elgsenos aspektai

Projektų vadovas. Dažniausiai projektų vadovai turi palyginti nedidelius įgaliojimus ir valdžią, todėl siekdami projekto tikslų jie tiesiog priversti perprasti ir išmokyti taikyti politinės elgsenos metodus - taip stiprinti savo įtaką. Iš tiesų vyresni, patyrę ir ypač sėkmingų projektų vadovai savo veikloje taiko labai daug politinės elgsenos metodų. Tie, kurie jų nepripažįsta, neįvertina, nesupranta ir vengia, neretai sužlugdo net ir didelius bei perspektyvius projektus.

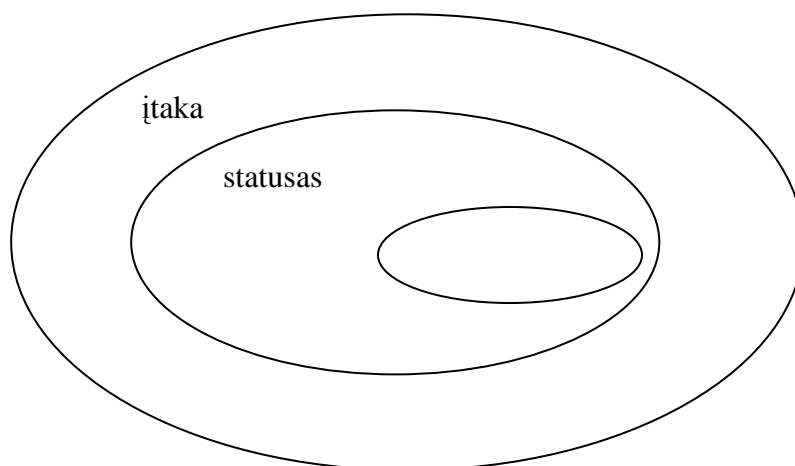
Politinė elgsena. Politinė elgsena apibrėžiama kaip individų gebėjimas įgyti ir išlaikyti valdžią, įtikinti kitus. Jos svarba ir reikšmė šiuolaikiniame projektų valdyme sparčiai auga. Dažniausiai tai yra nuosekli seka veiksmų, pagrįstų asmeniniais ir dalykiniais interesais. Projektų vadovas turi išmanyti politinę elgseną [19], nes:

- daugumoje bendrovių jis neturi pakankamos valdžios ir įgaliojimų, kad būtų garantuoti pastovūs išteklių;
- funkcinėje organizacijoje jis jaučiasi, o dažnai ir laikomas antraeilium kolektyvo nariu;
- funkcinėje ir silpnoje matricinėje organizacijoje projektų vadovas net neturi įgaliojimų tiesiogiai skatinti ar bausti savo pavaldinius ir pan.

Valdžios modelis. Pinto [19] pateikia Roberto Grahamo pasiūlytą valdžios modelį, pagal kurį valdžią sudaro trys dėmenys: teisė veikti, statusas ir įtaka.

*Valdžia: teisė veikti, statusas, įtaka*





4.1 pav. R. Grahamo valdžios modelis

**Teisė veikti.** Teisę veikti suteikia turimi formalūs įgaliojimai - tai yra pareigos, laipsnis, titulas, rangas ir pan. Be to, labai svarbūs asmeniniai žmogaus gebėjimai daryti įtaką, valdyti kitus.

**Statusas.** Statuso reikšmė projektų atveju dažnai yra problemiškas dalykas, kadangi projektų vadovo statusą nulemia jo vadovaujamo projekto pobūdis, ypač jo svarba organizacijai ir platesnei visuomenei. Kai kurie ypatingų projektų - tarkime, naujų lėktuvų ar kosminių aparatų, didžiulių statybinių projektų (tunelio po Lamanšu, išymiųjų JAV, Danijos ir Švedijos tiltų, didžiųjų dangoraižių) - vadovų statusas, žinoma, buvo milžiniškos svarbos, tai leido jiems turėti didelę realią valdžią ne tik vykdant projektą, bet ir vėliau. Bet tokie atvejai itin reti.

**Įtaka.** Projektų valdymo pobūdis, komandos formavimo ypatumai, jos santykiai su organizacijos vadovais lemia, kad projektų vadovui svarbiausias valdžios dėmuo -gebėjimas daryti įtaką. Siekti savo, projekto ir organizacijos tikslų jam gali padėti įvairios asmeninės savybės. Vieni spinduliuoja geranoriškumu ir optimizmu, kiti moka greitai rasti bendrą kalbą, tretį kelia pasitikėjimą. Lygiai taip pat svarbi projektų vadovo kompetencija ir kvalifikacija. Visa tai neabejotinai daro įtaką aplinkiniams.

Pinto [19] nurodo keletą projektų vadovo politinės elgsenos brandos etapų.

**Suvokiamas organizacijos politikos pobūdis.** Pastebėta įdomi tendencija: dauguma projektų vadovų nemėgsta kištis į politikos organizacijoje reikalus, manydami, kad tai tik atima brangų laiką, reikalingą tiesioginiams jų darbams. Tačiau tie patys vadovai teigia, kad dalyvauti organizacijos vidinėje veikloje yra svarbi verslo ir asmeninės sėkmės sąlyga. Projektų vadovai turėtų pripažinti, kad toks reiškinys kaip organizacijos politika iš tikrųjų yra, numatyti galima jos įtaką projekto sėkmei ir tik tada pradėti ją naudoti siekiant projekto tikslų.

**Perprantami tinkami politinės elgsenos metodai.** Yra tinkami ir netinkami politinės elgsenos metodai. Nuo jų priklauso, kokia yra projekto komandos atmosfera -draugiška, palanki darbui ar

nesveika". Projekto komandos, kurių vadovai dėl naivumo ar užsispyrimo ignoruoja politinės elgsenos metodus, sunkiau pasiekia gerų rezultatų, nei tos, kurių lyderiai šiuos metodus išmano ir juos taiko. Antra vertus, pernelyg daug dėmesio tam skiriantys projektų vadovai sukuria agresyvią, nepasitikėjimo ir nesantaikos persmelktą aplinką, todėl sumažėja projekto sėkmės galimybės. Apgalvotas politinės elgsenos metodų taikymas yra viena iš sėkmingų derybų sąlygų. Patyrę vadovai supranta, kad įvykus bet kokiems organizaciniais pokyčiams, gali naujai pasiskirstyti įgaliojimai organizacijos valdymo struktūroje. Tada tampa neaiški padalinių ir jų vadovų ateitis. Todėl labai svarbu gerai suvokti įtakingų suinteresuotųjų šalių interesus: nepaisant to, ar jie teisėti, ar ne - jie yra iš tikrųjų. Su įtakingomis suinteresuotomis šalimis reikia nuolat bendrauti, derėtis, galima sudaryti sąjungas ir taip siekti abiem pusėms naudingų rezultatų. Juk dauguma problemų išsprendžiamos derybų ir kompromiso būdu. Loveli [19] savo darbuose teigia, kad projektų vadovams pravartu sudaryti sąjungas su organizacijos vadovybe ir įtakingais padalinių vadovais. Strategiškai įžvalgus ir sugebantis kitus įtikinti projektų vadovas lengviau sukuria naudingų ryšių tinklą, sėkmingiau išvengia vidinių valdžios barjerų, gali pasinaudoti valdžios svertais ir įvairių suinteresuotųjų šalių padėtimi.

**Padalinio interesai.** Suvokiama ir išmokstama taikyti kas mums iš to?" principą. Svarbu įvertinti padalinio interesus - jie yra svaresni nei bendri organizacijos interesai. Nepakanka, kad projektų vadovas sugebėtų pagrįsti projekto naudą organizacijai, jis turi išsamiai paaiškinti, kokią naudą projektas duos jame dalyvaujantiems padaliniams. Taigi tikintis padalinių paramos, reikia būti pasirengus atsakyti į jų klausimą kas mums iš to?".

**Subalansuojami padalinių ir projektų vadovo įgaliojimai.** Padalinių vadovai dažnai mano, kad naujas projektas sumažins jų valdžią pavaldiniams. Juk projekto komanda ima konkuruoti su padaliniu dėl išteklių, vadovybės paramos, statuso, geriausių darbuotojų ir pan. Antra vertus, projekto vadovui turi būti suteikti visi reikiami įgaliojimai, taip pat ir teisė įvertinti (t.y. skatinti ar bausti) komandos narius už jų atliekamą darbą projekte, o padalinio vadovas vertintina darbą padalinyje.

**Perimami derybų įgūdžiai.** Dažnai per mažai kreipiama dėmesio į derybinį projektų valdymo aspektą. Projektų vadovas beveik kasdien yra priverstas derėtis ir su savo organizacijos darbuotojais, ir su žmonėmis iš kitur. Tačiau paprastai vadovai nemėgsta šios veiklos, todėl daugelis iš jų ir nesistengia tobulinti derybų meno įgūdžių, o kartu didinti savo įtakos. Pirmiausia reikėtų išmokti atpažinti derybų oponento metodus ir deramai jam atsakyti. Svarbiausia - derėtis dėl esminių dalykų, ieškant abiem pusėms naudingų sprendimų ir priimtinių sąlygų. Derybos - tai ne vienu pergale prieš kitus, tai galimybė įvertinant kitos pusės interesus gauti sau palankiausių rezultatų. \ derybas reikėtų žiūrėti kaip į ilgalaikį procesą, nors kartais tai pamirštama. Jos turėtų virsti bendru problemų sprendimo, o ne manipuliavimo ir įtampos procesu.

### **Pripažįstama, kad konfliktai yra natūralus projektų valdymo šalutinis efektas.**

Daugelis vadovų vengia bet kokių konfliktų, į iškilusius nesutarimus tarp komandos narių dažnai žiūrima kaip į galimą pavojų visam projektui. Tai suprantama, nes projekto nesėkmės atveju atsako vadovas, todėl jis stengiasi įvairiais būdais užglaistyti ir nuslopinti vidinius konfliktus, manydamas, kad taip jie užges. Tačiau tikrovėje neišspręsti konfliktai yra tarsi paslėpta bomba, kuri dažniausiai sprogs "pačiu netinkamiausiu metu. Todėl profesinius ir asmeninius kartu dirbančių skirtingų žmonių nesutarimus reikia vertinti kaip natūralų, normalų reiškinį. Projektų vadovas neturėtų trukdyti darbuotojams patiems spręsti nesutarimus, žinoma, jei neperžengiamos leistinos ribos. Bendros taisyklės, kaip spręsti konfliktus, nėra, nes kiekviena situacija yra unikali.

**Išmokstama įtakos meno.** Keis ir Case [19] nurodė penkis metodus, kaip projektų vadovai gali didinti įtaką organizacijos vadovybei, komandos nariams ir kitoms suinteresuotosioms šalims:

1. Tyrinėjant projektų vadovų įtakos formas nustatyta, kad vienas svarbiausių įtakos didinimo veiksnių - turėti eksperto reputaciją. Projektų vadovai, kuriems trūksta techninių įgūdžių ar dalykinės kompetencijos, dažniausiai nesugeba paveikti suinteresuotųjų šalių, jiems sunkiai sekasi vadovauti ir projekto komandai. Nereikia pamiršti, kad eksperto sąvoka yra neapibrėžta. Dažnai pasitaiko, kad ekspertu laikomas projekto vadovas iškilus rimtai techninei problemai nesugeba su ja susidoroti. Taigi eksperto reputacija padeda įgyti įtaką, o tikras ekspertas neįkainojamas vykdant projektą.
2. Projekto vadovas turi užmegzti ir nuolat palaikyti ryšius su svarbiausiomis projektui suinteresuotosiomis šalimis. Neretai pasitaiko, kad dėl tam tikrų (pavyzdžiui, asmeninių) priežasčių vadovas daugiau dėmesio skiria bendravimui su neprioritetinėmis šalimis. Stiprindamas savo įtaką vadovas turėtų pirmumo teisę teikti ryšiams su projektui naudingomis suinteresuotomis šalimis.
3. Turi būti sukurta ir palaikoma glaudaus bendradarbiavimo su ekspertais ir kitais projektui reikalingais ir svarbiu momentu galinčiais padėti žmonėmis sistema.
4. Svarbu pasirinkti tinkamą bendravimo su reikalingais žmonėmis taktiką. Pavyzdžiui, patyrę projektų vadovai labiau vertina asmeninius susitikimus nei pokalbius telefonu ar susirašinėjimą elektroniniu paštu. Juk maloniai pabendravus daug sunkiau atsisakyti padėti ar neįvykdyti pažado.
5. Projekto vadovas turi būti supratingas, taktiškas, tikslus ir lankstus. Norint padaryti įtaką pašnekovui, reikia stebėti jo reakciją į aptariamas temas ir intuityviai ieškoti paties palankiausio pasiūlymo, sprendimo ar išeities. Itin svarbu pašnekovui rodyti nuolatinį asmeninį dėmesį.

## 4.2. Vadovavimas projektui

### 4.2.1. Sėkmingo vadovavimo metmenys

*Vadovavimas - tai visuma procesų ir procedūrų, leidžiančių žmonėms sėkmingai pasiekti jiems svarbių tikslų.*

Esminiai šio apibrėžimo žodžiai yra „sėkmingai pasiekti“. Prisiminkite tuos žmones, kurie buvo svarbūs jūsų profesiniame kelyje - kiekvienas jų padėjo pajusti sėkmės skonį. Kaupiama sėkmė - tai akstinas tobulėti ir siekti karjeros. Taigi būkite dėkingi savo pirmiesiems vadovams ir mokytojams, kurie parodė, kaip siekti sėkmės. Kelias į sėkmę nėra lengvas, geri vadovai kartais turi skaudžiai pamokyti, ir tik žvelgiant iš ateities perspektyvų galima suprasti griežtų mokytojo žodžių prasmę.

Atkreipkite dėmesį į apibrėžimo žodžius „procesai ir procedūros“. Jie svarbiausi tiems, kurie nori suprasti, kaip sėkmingai planuoti projektus. Procesai ir procedūros planavimo etape turi būti taip kruopščiai apgalvoti, kad tikroji darbų eiga vyktų sklandžiai ar netgi nuobodžiai. Projektas, kaip ir kiekvienas darbas apskritai, neturėtų virsti nuotykiu ką nors atrasti, lygiai taip pat jūs nenorėtumėte, kad lėktuvo, kuriuo skrendate, pilotas eksperimentuotų.

**Projekto nesėkmės veiksniai.** Net jei procesai ir procedūros buvo gerai apgalvoti, dar yra keturi dalykai, kurie gali lemti projekto nesėkmę:

1. Nenumatytos išorinės aplinkybės, pavyzdžiui, dėl streiko vėluoja medžiagų pristatymas arba užsakovas pakeičia savo reikalavimus projekto rezultatams. Tada siekiant sureguliuoti išlaidas, tenka peržiūrėti darbų grafiką ir kokybės kriterijus. Tačiau labai detalai planuojant šių nenumatytų aplinkybių galima išvengti arba jų įtaka būna minimali. Taigi efektyvus planavimas - pirmoji ir svarbiausia projektų vadovo pareiga.
2. Projekto komanda išsiblaškiusi ar nerūpestinga. Tokiu atveju būtini tvirti, esminiai vadovavimo principai. Vadovavimas projektui, kaip sugebėjimas daryti įtaką kitiems, susipina su beveik maniakiškomis pastangomis įgyvendinti planus ir laikytis tvarkaraščio. Tai ir yra aukščiausio lygio profesionalumo pavyzdys siekiant gauti pelno ir tenkinant klientų poreikius. Čia negali būti jokių išlygų: planas, kuris neatspindi, kas vyksta įvairiuose projekto etapuose, neturi jokios vertės, tik istorinę, t.y. kaip dokumentas, parodantis, ką ketinome atlikti tam tikru momentu. Planas turi realiai atspindėti konkrečius dirbamus darbus.
3. Konfliktas tarp projekto komandos ir padalinių vadovų arba tarp projekto vadovo ir padalinių vadovų gali sukelti tyčinį darbų vilkinimą; tada didėja projekto išlaidos ir nespėjama projekto

baigti numatytu laiku. Šie nesutarimai gali kilti ne dėl projekto vadovo kaltės, tačiau jis privalo juos spręsti. Svarbu konfliktus kuo anksčiau pastebėti, konfliktuojančias puses kviesti bendram pokalbiui ir deryboms, ieškoti sprendimų, kaip susitarti ir toliau sėkmingai vykdyti projektą. (Gali įsižiūbėti ir dviejų bosų" konfliktas, kai užsakovas ir projekto vadovo valdžia pateikia tarpusavyje konkuruojančius ir dažniausiai visiškai skirtingus projekto tikslus.)

4. Projekto vadovui nesuteikiama pakankamai valdžios, todėl jis negali kaip lygus su lygiu bendrauti su padalinių vadovais, pasitelkti kitų darbuotojų, kurie turėtų remti projektą. Nors projekto valdymo variklis - bendri komandos tikslai ir idėjos, kartais, norint įveikti per daugelį metų nusistovėjusius vidinius valdžios barjerus, reikia autokratinio vadovavimo. Organizacijose, kurios nebuvo susidūrusios su projektų valdymu arba ši patirtis buvo nesėkminga, dažnai išskyla įvairiausių nesklandumų ir konfliktų tarp projekto vadovo ar komandos ir kitų darbuotojų.

**Kolektyviniai tikslai.** Autoritariniai vadovai visada sako, kad svarbiausia - kolektyviniai tikslai. Bet posovietinėje Rytų ir Centrinėje Europoje darbuotojai ir vadovai į tikslus dažnai žiūri atsainiai. Viena vertus, žmonės atsimena sovietinių laikų tikslus, kurie buvo pasiekiami tik pakeitus vertinimo kriterijus. Antra vertus, darbuotojai mano, kad tikslai - tai vakariečių vadovų išmonė, sukurianti gražų foną jų nepriimtinais sampratai: geresnis, greitesnis ir pigesnis darbas - kelias į rytojų.

Abi šios priežastys paaiškina, kodėl darbuotojai kolektyvinių tikslų nepriima kaip asmeninės nuostatos. Be to, abi priežastys remiasi ryškiausia autoritarinio organizacijos valdymo klaida - darbuotojai nedalyvauja nei planuojant, nei organizuojant bendrus darbus. Kai žmonėms nesuteikiama tokia galimybė, jie neturi motyvo atsidavusiai siekti tikslų, kuriuos nustatant jie nedalyvavo.

**Asmeninė motyvacija.** Sėkmė yra žmogaus asmeninė motyvacija siekti tikslo, karjeros, tuo tarpu dalyvavimas priimant sprendimus suteikia veiklos motyvą ir projekto komandai apskritai, ir kiekvienam jos nariui. Tai ne išgalvota nuomonė, jau beveik 100 metų įvairiose darbo vietose atliekami stebėjimai ir tyrimai įrodė šio teiginio naudą, taip sakant, rentabilumą. Be to, jei darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus nebūtų naudinga strategija, argi pragmatiškieji Vakarai ją taikytų? O juk šios politikos šalininkai yra tokios kompanijos kaip General Electric", General Motors", Ford", Motorola", Hewlett-Packard:, Microsoft" ir net JAV Jūrų pėstininkų pajėgos! Visų jų vadovai, remdamiesi savo asmenine patirtimi ir pragmatiniais sumetimais, priėjo prie išvados, kad jiems ilgiau neapsimoka laikyti žmonių, kuriems kiekviename žingsnyje reikia sakyti, ką daryti. Žmonės, kurie patys mąsto, dalyvauja ir siūlo idėjas ieškodami problemų sprendimų, sukuria geresnį ir ekonomiškesnį rezultatą negu laukiantys nurodymų. Net ir labai autoritarinėse organizacijose projektų vadovai sugeba įkvėpti darbuotojus kūrybingam darbui. Kaip tai vyksta?

Projektų vadovai, bendraudami su organizacijos darbuotojais, klausdami jų nuomonės, kartu ieškodami tinkamiausių veiklos būdų ir vertindami jų darbą, gali suformuoti gerus darbuotojo ir vadovo santykius. Kai pripažįstamas ir vertinamas visos komandos ir kiekvieno darbuotojo individualus darbas ir indėlis, kaip grįžtamasis ryšys gali būti pasiekti visiškai netikėti ir neturintys precedento teigiami rezultatai! Tai reiškia, kad darbuotojai iš tiesų gali imtis iniciatyvos, spręsti ir veikti savarankiškai. Šie iniciatyvą skatinantys ryšiai paprastai labai priklauso nuo asmeninių projekto vadovo savybių; kai kurie vadovai dirba su tokiu entuziazmu, kad net labai nepalankiai nusiteikę darbuotojai ilgainiui neatsispiria, o tuos, kurie ir toliau priešinasi, vadovo pusėn palenkia kolegų spaudimas. Kai projekto rezultatai pateikiamai kaip reikšmingi visai organizacijai ir stiprinantys ryšius su užsakovu, numanoma ir tokia prasmė, kad projekto sėkmė bus naudinga kiekvienam, tai yra visoms suinteresuotosioms šalims.

Kaip nustatyti, kurie darbuotojai jaučiasi įsipareigoję projektui ir gali daryti jam didelę įtaką? Paprastai kalbėdami apie savo darbą, bendradarbius ir organizaciją jie vartoja asmeninius įvardžius *mano, man, mūsų*. Ir atvirkščiai, žmonės, nesuinteresuoti darbu ir projekto eiga, vartoja *įvardžius jie, jų, juos*.

Darbuotojas dažnai jaučiasi esąs tarsi darbo rezultato savininkas, vertina jį kaip savo nuosavybę, be to, darbo planavimas ir organizavimas suteikia emocinį ir pažintinį ryšį su darbu. Vakaruose, kur daug yra viešųjų įmonių, jų darbuotojai gali įsigyti akcijų ir taip jie tampa finansiškai suinteresuoti sėkminga organizacijos veikla.

**Emocinis įsipareigojimas.** Tačiau tyrimai ir praktika rodo, kad emocinį įsipareigojimą vykdyti planą bei darbus gali jausti ir valstybinėse organizacijose dirbantys žmonės, jei skatinamas jų aktyvumas, susiformuoja glaudūs savitarpio santykiai tarp vadovų ir darbuotojų, ir pastarieji dalyvauja priimanč svarbius sprendimus. Tokią aplinką geriausiai sukuria projektų vadovai, lanksčiai taikydami prie situacijos. Prieš pradėdami gilintis į tai, kas yra lankstumas, būtinas projekto vadovo veikloje, pravartu pažvelgti į keletą bendro pobūdžio pavyzdžių:

1. **Darbuotojų įtraukimas.** Geriausias technologas ar inžinierius gali būti labai prastas projektų vadovas. Kodėl? Nes vadovas, turintis daug techninių žinių, dažniausiai puola savarankiškai spręsti visas problemas. Tačiau tai atima galimybę kitiems projekte dirbantiems žmonėms parodyti, ką jie sugeba – jie tiesiog priversti tik stebėti, kaip „žvaigždė“ dirba. Atvirkščiai, projekto vadovas turėtų juos padrašinti ir klausti: Kaip jūs manote, ką turėtume daryti? Kaip galėtume atlikti darbą laiku, neviršydami biudžeto? ir pan. Jei darbuotojai įtraukiami į problemų sprendimo procesą, tuo pačiu metu pasiekiami du teigiami rezultatai - išsprendžiamos problemos ir žmonės įgauna daugiau pasitikėjimo

savimi, taip pat didėja jų kompetencija. Šie darbuotojai visada prisimins tokią patirtį ir vadovą, padėjusį patikėti savo jėgomis.

2. **Projektų vadovo savybės.** Gera sekretorė gali tapti puikiausiu projektų vadovu. Kodėl? Nes projekto valdymas artimas administraciniam darbui: planuojami darbai, sudaromas jų grafikas, peržiūrima eiga ir svarbiausi įvykiai. Toks projektų vadovas, atsiradus nesklandumams ar vėluojant projekto darbams, kreipsis patarimo ir pagalbos į kitus darbuotojus, o nesiims problemų spręsti savarankiškai. Sėkmingai įgyvendinus projektą darbuotojai jausis prisidėję prie jo rezultato. Taigi projektų vadovas turi sugebėti:

- atpažinti, nustatyti problemą;
- sugebėti spręsti problemą, skatindamas komandą kartu ieškoti sprendimo būdų;
- prireikus taikyti atsitraukimo taktiką - problemą leisti identifikuoti ir spręsti kitiems, kad jie įgautų pasitikėjimo.

Projekto eigos dokumentavimas. Daugelis projektų vadovų prastai dokumentuoja projekto eigą. Dažniausiai neišsaugoma dokumentacija, atspindinti suplanuotą ir faktišką projekto vykdymą, todėl negalima įvertinti šio skirtumo. Pradėjus vykdyti projektą, turi būti iškart vedama visų darbų apskaita, t.y. užrašoma, kas padaryta, kieno, kokios šio darbo išlaidos, kurie darbai pagal planą turėjo būti ir kurie realiai yra atlikti. Ši dokumentacija - būsimų projektų pagrindas, nes daugelis elementų kartojasi visuose projektuose. Kam iš naujo išradinėti dviratį? Jei projekto vadovas nekaupia duomenų, ši užduotis pavedama kitam darbuotojui (tai tipinė planavimo skyriaus užduotis nepertraukiamo darbo organizacijose kaip elektros jėgainė ar naftos perdirbimo įmonė). Darbų paketai" -tai dokumentų laikmenos, kuriose saugoma informacija, reikalinga specifinei užduočiai atlikti. Priklausomai nuo užduoties, tai gali būti detalių sąrašas, įrašas apie paskutinį kartą atliktus remonto darbus, brėžiniai, išlaidos ir darbų trukmė. Ši informacija sudaro visas prielaidas, kad projekto planavimas, finansavimas ir organizavimas būtų sėkmingas ir efektyvus.

**„Ypatingų vadovų" elgesys.** Projektų vadovai nėra kažkokie „ypatingi vadovai", kaip kai kurie žmonės galvoja. Projektų vadovas tik turi specifinį uždavinį -organizuoti projektą organizacijos funkcinių padalinių rėmuose. „Ypatingi vadovai" dažnai galvoja, kad šis uždavinys suteikia jiems privilegiją duoti įsakymus ir nuolat įsiterpti į projekte dalyvaujančių padalinių veiklą. Tai netinkamas elgesys. Kartais funkcinių padalinių vadovai linkę veikiau sužlugdyti projektą, nei leisti su jais dėl valdžios konkuruojančiam projektų vadovui mėgautis projekto sėkme.

Asmeninės įtakos **pervertinimas.** Dar vienas neperspektyvus projektų vadovo tipas - tai žmogus, kuris pernelyg sureikšmina savo asmeninę įtaką projekto sėkmei ir priskiria visus nuopelnus sau. Kitame projekte tokiam vadovui veikiausiai sunkiai seksis laiku atlikti darbus ir neviršyti biudžeto. Viena iš pagrindinių vadovavimo taisyklių - prisiimti kaltę, bet dalintis laimėjimu. Ne

**kiekvienas gali vadovauti.** Galiausiai yra žmonių, kurie tiesiog negali vadovauti projektui dėl savo būdo, nes jiems, tarkim, priimtina tik pastovaus darbo rutina, iš anksto žinoma dienos darbų seka. Projekto vadovas turi sugebėti lanksčiai reaguoti į pokyčius ar naujus reikalavimus, o labiau inertiški darbuotojai tokiose situacijose jaučiasi blogai.

**Projektų vadovo tikslas.** Projektų valdymas - puiki galimybė atsiskleisti jauniems specialistams, nes norint sėkmingai vadovauti projektui reikia daugumos tų pačių įgūdžių kaip ir aukščiausio lygmens vadovui. Projekto vadovo tikslas - užtikrinti sėkmingą projekto baigtį, t.y. numatytu laiku ir neviršijus suplanuoto biudžeto pateikti užsakovui ir vartotojui reikiamos kokybės produktus. Tam reikia daugiau visapusiškų gabumų, nei vadovauti funkciniam padaliniiui.

**Projekto biudžetas ir tvarkaraštis.** Svarbiausi projekto valdymo elementai -biudžetas ir tvarkaraštis. Ar darbuotojai gali žinoti, koks yra projekto biudžetas? Nemažai atsakingų vadybininkų Lietuvoje mano, kad ne. Iš to išplaukia, kad ir projektų vadovai

**Projekto eigos dokumentavimas.** Daugelis projektų vadovų prastai dokumentuoja projekto eigą. Dažniausiai neišsaugoma dokumentacija, atspindinti suplanuotą ir faktišką projekto vykdymą todėl negalima įvertinti šio skirtumo. Pradėjus vykdyti projektą turi būti iškart vedama visų darbų apskaita, t.y. užrašoma, kas padaryta, kieno, kokios šio darbo išlaidos, kurie darbai pagal planą turėjo būti ir kurie realiai yra atlikti. Ši dokumentacija - būsimų projektų pagrindas, nes daugelis elementų kartojasi visuose projektuose. Kam iš naujo išradinėti dviratį? Jei projekto vadovas nekaupia duomenų, ši užduotis pavedama kitam darbuotojui (tai tipinė planavimo skyriaus užduotis nepertraukiamo darbo organizacijose kaip elektros jėgainė ar naftos perdirbimo įmonė). Darbų paketai" -tai dokumentų laikmenos, kuriose saugoma informacija, reikalinga specifinei užduočiai atlikti. Priklausomai nuo užduoties, tai gali būti detalių sąrašas, įrašas apie paskutinį kartą atliktus remonto darbus, brėžiniai, išlaidos ir darbų trukmė. Ši informacija sudaro visas prielaidas, kad projekto planavimas, finansavimas ir organizavimas būtų sėkmingas ir efektyvus.

**„Ypatingų vadovų" elgesys.** Projektų vadovai nėra kažkokie „ypatingi vadovai", kaip kai kurie žmonės galvoja. Projektų vadovas tik turi specifinį uždavinį -organizuoti projektą organizacijos funkcinų padalinių rėmuose. „Ypatingi vadovai" dažnai galvoja, kad šis uždavinys suteikia jiems privilegiją duoti įsakymus ir nuolat įsiterpti į projekte dalyvaujančių padalinių veiklą. Tai netinkamas elgesys. Kartais funkcinų padalinių vadovai linkę veikiau sužlugdyti projektą nei leisti su jais dėl valdžios konkuruojančiam projektų vadovui mėgautis projekto sėkme.

**Asmeninės įtakos pervertinimas.** Dar vienas neperspektyvus projektų vadovo tipas - tai žmogus, kuris pernelyg sureikšmina savo asmeninę įtaką projekto sėkmei ir priskiria visus nuopelnus



sau. Kitame projekte tokiam vadovui veikiausiai sunkiai seksis laiku atlikti darbus ir neviršyti biudžeto. Viena iš pagrindinių vadovavimo taisyklių - prisiimti kaltę, bet dalintis laimėjimu. Ne **kiekvienas gali vadovauti**. Galiausiai yra žmonių, kurie tiesiog negali vadovauti projektui dėl savo būdo, nes jiems, tarkim, priimtina tik pastovaus darbo rutina, iš anksto žinoma dienos darbų seka. Projekto vadovas turi sugebėti lanksčiai reaguoti į pokyčius ar naujus reikalavimus, o labiau inertiški darbuotojai tokiose situacijose jaučiasi blogai.

**Projektų vadovo tikslas.** Projektų valdymas - puiki galimybė atsiskleisti jauniems specialistams, nes norint sėkmingai vadovauti projektui reikia daugumos tų pačių įgūdžių kaip ir aukščiausio lygmens vadovui. Projekto vadovo tikslas - užtikrinti sėkmingą projekto baigtį, t.y. numatytu laiku ir neviršijus suplanuoto biudžeto pateikti užsakovui ir vartotojui reikiamos kokybės produktus. Tam reikia daugiau visapusiškų gabumų, nei vadovauti funkciniam padaliniui.

**Projekto biudžetas ir tvarkaraštis.** Svarbiausi projekto valdymo elementai -biudžetas ir tvarkaraštis. Ar darbuotojai gali žinoti, koks yra projekto biudžetas? Nemažai atsakingų vadybininkų Lietuvoje mano, kad ne. Iš to išplaukia, kad ir projektų vadovai dažnai tendencingai nesidalija su darbuotojais informacija apie biudžetą, bet tai eliminuoja vieną svarbiausių dalykų - bendradarbiauti sprendžiant problemas ir formuoti darbuotojų supratimą apie verslą ir pinigus.

Projekto biudžetas ir tvarkaraštis - konkretūs dydžiai, pagal kuriuos, projektui pasibaigus, įvertinama, ar jis įvykdytas taip, kaip buvo planuota. Tačiau kartais užmirštama, kad už šių skaičių stovi žmonės, kurių protu ir pastangomis buvo pasiekti šie skaičiai". Todėl darbuotojai turėtų būti labiau vertinami, ir ne tik tada, kai sėkmę galima

išmatuoti išlaidų ir tvarkaraščio kriterijais.

**Asmeninio indėlio svarba.** Taigi svarbiausias projektų vadovo tikslas ir atsakomybė - užtikrinti pavaldinių sėkmę. Maža to, be šios filosofijos visos vadovo pastangos bus niekam vertos. Pavyzdžiui, pristatydamas darbuotojams biudžetą, vadovas turi išaiškinti, kokios kiekvieno darbo sąnaudos, kas ir kaip jas galėtų taupyti, kad taupymas didina organizacijos pelną, todėl darbuotojai gali jaustis tikresni dėl ateities. Taip nesudaromos prielaidos atsirasti nepasitikėjimui, nerimui, formuojasi glaudesni ryšiai, akcentuojama asmeninio indėlio svarba, darbuotojai jaučiasi reikalingi.

Kai žmonės žino, kad juos pastebi ir jie kažkam rūpi, jie dirba geriau. Tai įrodė garsūs Harvardo profesorių Fritzo Roethlisburgerio ir Eltono May 1928-1932 metų atlikti tyrimai General Electric"

gamykloje Ilinojaus valstijoje, JAV. Galbūt yra keletas panašumų tarp Amerikos tada ir Lietuvos dabar.

Panašaus susidomėjimo sulaukė maždaug po dvidešimties metų atliktas kitas žinomas tyrimų projektas, kuriam vadovavo vienas amerikiečių profesorius. Norėdamas patikrinti savo nuostatas apie žmonių galimybes darbe, jis nusprendė atlikti eksperimentą. Už paveldėtus pinigus nusipirko drabužių fabriką, o kai atėjo laikas įsigyti naujų siuvimo mašinų, pasikvietė keletą darbuotojų kartu dalyvauti susitikime su siuvimo mašinų pardavėju ir jas įvertinti. Darbininkams - siuvimo mašinų operatoriams, kurių dauguma turėjo tik ribotą išsilavinimą, jis leido patiems išbandyti mašinas ir nuspręsti, kurias reikėtų pirkti. Kai naujosios siuvimo mašinos buvo gamykloje, tie darbuotojai, kurie dalyvavo priimdami sprendimą, darbus atliko keliomis savaitėmis greičiau nei tie, kurie nedalyvavo. Tai puikus pavyzdys! Siuvimo mašinų pirkimo projekte profesorius investavo ten, kur reikia - į darbuotojų sugebėjimą priimti svarbų finansinį sprendimą, kuris jam, kaip savininkui, davė didžiulį pelną.

**Išklausymas.** Net jei projektas nesusijęs su naujos įrangos pirkimu, vis tiek reikia numatyti, kaip, kokia seka imtis darbų. Projekto vadovas neturėtų pats vienas visko spręsti, o tik garantuoti, kad sprendimai bus priimti, pavyzdžiui, pristatyti situaciją projekto komandai ir pasiteirauti jų nuomonės, ką reikėtų daryti. Projekto komandos nariai gali labai padėti apskaičiuoti projekto trukmę ir išlaidas, nes jie turi patirties ir reikalingos informacijos. Tai kodėl tu nepasinaudojusi? Kodėl nepriimti bendrų, visiems priimtinių sprendimų? Kodėl neišklausti kitų nuomonės, gal jie žino geresnį, greitesnį ir pigesnį būdą atlikti darbus? Kodėl ši projekto vadovo savybė - klausti ir išklausti tokia svarbi? Todėl, kad projekto vadovo žinioje yra projekto tvarkaraštis ir biudžetas, padalinių vadovų - žmones, kurie dirbs projekte. Būtent jie, o ne projekto vadovas yra savo srities ekspertai ir išmano darbo esmę. Taigi daugiau naudosis, jei klausime, o ne liepsime, klausymas visada vertingesnis negu kalbėjimas.

**Asmeninis kontaktas.** Labai svarbi sėkmingo projektų valdymo dimensija - tiesioginis projektų vadovo kontaktas su projekte dirbančiais žmonėmis. Kai darbuotojai dirba funkciniam padalinyje, šis kontaktas būna gana ribotas, nes padalinio vadovai linkę laikyti juos išimtinai savo darbuotojais. Tokiu atveju prieš pradėdant projektą galima sušaukti viso projekto personalo susirinkimą, pristatyti projektą, aptarti darbo planą. Jei darbuotojai turės klausimų, kodėl gi jų neišklausius ir neatsakius? Kartais šie klausimai gali pateikti vertingų lėšų ir laiko taupymo idėjų.

Pavyzdžiui, toks susirinkimas įvyko viename Kanados fabrike, jame dalyvavo daugiau kaip 200 anksčiau niekada kartu susirinkimuose nedalyvavusių darbuotojų ir vadovų. Vadovauti susirinkimui projekto vadovas paskyrė Džoaną, personalo skyriaus darbuotoją. Ji paaiškino projekto planą, atsakė į klausimus, pakvietė pasisakyti projekto vadovą, o techninio pobūdžio problemas aptarė funkcinį

padalinių vadovai. Kodėl buvo pasirinkta moteris? Pirma, organizacijos vidaus kultūra leido prognozuoti, kad jei susirinkimą būtų vedęs projekto vadovas, žmonės nebūtų rodę iniciatyvos. Antra, ji ir jos vyras - aktyvūs sportininkai, dalyvaujantys įvairiuose fabriko renginiuose, ji asmeniškai pažinojo daugumą darbuotojų. Tikėtina, kad būtent jos visi atidžiausiai klausytųsi. Ji galėjo geriausiai perduoti svarbią informaciją apie projekto tikslus pačių įvairiausių darbuotojų susibūrimė. Ji paaiškino, kodėl šis projektas toks svarbus visiems, kokie jo ypatumai ir specifika. Darbuotojams Džoana buvo patikimas asmuo, asmeniškai dalyvavęs planuojant projektą, jie pajuto, kad yra žmogus, su kuriuo visada bus galima pasikalbėti. Patikėdami ja, jie patikėjo ir projektu. Rezultatai pranoko visus lūkesčius -buvo sutaupyti 11 000 000 JAV dolerių. Projekto vadovas laimėjo pagrindinį projekto prizą - sėkmę. Tai patvirtina mintį, kad žmogus gali pasiekti stulbinamų rezultatų, jei jis nesijaudina, kam atiteks laurų vainikas ir kas vadovaus.

#### **4.2.2. „Patikėk, bet tikrink" valdymo kursas**

Norint, kad darbuotojai sėkmingai atliktų užduotis, pirmiausia jie turi tiksliai žinoti, ką turi daryti, kad rezultatai atitiktų reikalavimus. Tai taip akivaizdu, kad visuomet stebina, kai projekto komandos nariams nėra aiškūs jų darbo vertinimo kriterijai. Ne ką mažiau svarbu yra tikrinti, ar atliekami darbai atitinka keliamus reikalavimus, ir kuo anksčiau tai darysime, tuo mažiau bus nesėkmių.

**Patikėk, bet tikrink" valdymo kursas.** Amerikos vadybos asociacija jau daugelį metų skelbia šį sėkmės receptą - „patikėk, bet tikrink":

„Patikėk" - reiškia darbuotojams aiškiai apibūdinti užduotis, techninius reikalavimus, tiksliai įvardyti darbų trukmę, išlaidas, išsamiai viską aptarti, kad neliktų jokių abejonių, ar darbuotojai tiksliai suprato, ko iš jų reikalaujama.

„Tikrink" - reiškia, kad vykdomi darbai turi būti tikrinami ir nuolat peržiūrimi, siekiant, kad rezultatai būtų pasiekti laiku ir neviršytų biudžeto, o jei iškiltų nesklandumų, projekto vadovas juos pastebėtų gana anksti ir galėtų spėti viską pataisyti su minimaliomis lėšomis ir laiko nuokrypiais.

Pažymėtina, kad čia kalbama ne apie blogai dirbančių žmonių kontroliavimą, bet apie laidavimą, kad užsibrėžti tikslai bus pasiekti laiku ir sėkmingai.

Kaip tai turėtų vykti? Ogi užduodant paprastus klausimus - kaip sekasi? ar nieko netrūksta? ar sugebėsite darbą baigti iki kito penktadienio, kaip numatyta? ar užtenka skirtų lėšų planuotoms išlaidoms?

Amerikiečiai sako, kad mėginti - tai dar ne padaryti". Nė vienas projektų vadovas nenori girdėti: Mes mėginome, mes stengėmės kaip galėjom, bet..." Visose kultūrose, ne tik posovietinėse šalyse, nepasikliaujama darbuotojais, kurie nuolat sako turį problemų ir gali nesuspėti atlikti darbo. Tai turi paaiškėti laiku, peržiūrint darbų eigą ar bent jau paskambinus atsakingam projekto komandos nariui. Galų gale kam tada planai ir tvarkaraščiai, jei jų nesilaikoma?

**Patikėk, bet tikrink" metodo aspektai.** Yra keturi svarbūs patikėk, bet tikrink" metodo aspektai:

- darbuotojai turi teisę ir privalo žinoti, ką turi daryti, kad projektas būtų sėkmingai įgyvendintas;
- darbuotojai turi teisę žinoti projekto eigos peržiūrėjimo rezultatus, kad galėtų savo darbus nukreipti reikiama linkme, ištaisyti klaidas;
- darbuotojai turi teisę žinoti tikslus, kuriuos turi pasiekti, ir kad jų darbai bus reguliariai peržiūrimi ir tikrinami;
- darbuotojai turi suprasti, kad tikrinama siekiant rezultato kokybės ir tikslų terminų, o ne norint juos kontroliuoti ir bausti.

Taigi teigiamos nuostatos ir sėkme paremti lūkesčiai yra ypač svarbūs. Iš tiesų, kalbant apie projektų valdymą, neišvengiamai vartojamas bent vienas ar abu patikėk, bet tikrink" žodžiai.

**Sėkmingo projekto įgyvendinimo trikdžiai.** Kai projektų vadovas pasiekia, kad visi komandos nariai pripažįsta ir sutinka su aukščiau nurodytais keturiais aspektais, ir visi tampa bendraminčiais, svarbiausia jo funkcija jau atlikta. Vis dėlto dažnai taip neįvyksta, nes:

1. Vadovų parengti projekto planai nėra pakankamai detalūs, nors čia reikia tokio detalumo, kokio verslo plane pareikalautų bankas, svarstąs, ar suteikti paskolą.

Projekto plane turi būti numatytos ir tiksliai apibrėžtos visos specifinės jo eigos detalės, kitaip projektui bus sunku vadovauti ir jį kontroliuoti. Šio detalės taip pat gali būti naudojamos kaip projekto proceso įvertinimo priemonė - kuo jų daugiau, tuo tikslesnė kontrolė.

2. Į projektą neįtraukiami žmonės, kurie turi patirties dirbdami su tokio tipo projektu, tuo pačiu užsakovu ar panašioje aplinkoje. Jų turima informacija gali būti labai vertinga ir niekur neužfiksuota. Galbūt situaciją jie apibūdins fraze: prapliupus lietuvi, čia viskas virsta pelke". Kokia tai

naudinga išvalga, ypač jei toje vietoje planuojami statybos darbai ar ketinama naudoti sunkiąją techniką. Paprastai tokią specifinę informaciją apie projekto aplinką ar užsakovą tikrai kas nors žino, tik reikia laiku pasidomėti.

3. Neišnaudojamos visos projekto komandos galimybės. Projektų vadovai, besistengdami tiksliai nurodyti techninius duomenis ir su padalinių vadovais suderinti tvarkaraštį, užmiršta apie tiesioginį projekto darbą atlikšančius žmones, o šie savo ruožtu tampa abejingi projekto tikslams.

### 4.2.3. Pagyrimo galia

Pagyrimas. Niekas negali pakeisti pagyrimo, pripažinimo ir atlygio, kai reikia sutelkti komandą ir motyvuoti darbuotojus tęsti sėkmingai pradėtą darbą. Dalyvavimas, atlikimas, pelnas ir pagyrimas - tai ciklas, kuriame visi šie veiksmai itin glaudžiai susiję ir nė vienas negali būti eliminuotas. Pagyrimas taip pat. Tačiau jis turi būti pelnytas ir nuoširdus, antraip žemins ir žeis. Veidmainiškos pagyros menkina projektų vadovo moralinį veidą, formuoja prastą jo įvaizdį. Štai kodėl tiek daug dėmesio skyrėme tikrinimui, kontrolei, asmeniniam kontaktui - tai būdai, leidžiantys pagrįstai pagirti darbuotoją, kai matomas gerai atliekamas darbas ar apie jį girdimi teigiami atsiliepimai.

Formuojant komandą būtina:

- stiprinti kiekvieno nario pasitikėjimą savimi ir savo galimybėmis;
- skatinti komandos narius pripažinti vienas kito individualumą ir vertę;
- gerinti komandos narių tarpusavio bendravimą;
- išmokyti ir mokėti bendradarbiauti ir padėti;
- suprasti, kad sėkmės užteks visiems, t.y. jei padėsime pasiekti ją savo
- bendradarbiams ir kolegoms, nė kiek nesumažės savi laimėjimai.

Komandos narių individualių pastangų ir bendrų rezultatų įvertinimas - tai tarsi klizai, kurie sulipdo" komandą, o pelnytas pagyrimas (ar griežtas pokalbis aplaidžiai atlikus darbą) - padeda ją išlaikyti. Be to, jis skatina komandos narius padėti vienas kitam ir atvirai kalbėtis apie projekto įgyvendinimo problemas. Nuo vadovo kompetencijos - sugebėjimo atlikti užduotis, vykdyti funkcijas ir vadovauti kitiems - priklauso, ar dažnai darbuotojai bus giriami ir ar efektyvus bus projekto valdymas. Didėjant patirčiai, formuojasi ir lankstumas, ryškėja skirtumas tarp tų, kurie organizacijoje daug pasieks, ir kurie - ne. Viskas, kas čia buvo kalbėta apie komandinį darbą, pagrįsta lankstumo įgūdžiais, tai būtų - pagyrimas, įtikinimas, pristatymas, planavimas, dalyvavimas, vadovavimas susirinkimams, derėjimasis, pagalbos prašymas ir jos teikimas. Apibendrintai galima sakyti, tai yra teigiamas požiūris į žmones ir jų indėlį.

Projektai, priešingai nei rutiniškas darbas, įtraukia žmones ir keičia jų profesinį gyvenimą (kartais ir asmeninį) - atsiveria galimybės nuveikti kažką naudinga organizacijos ir savo labui, vadinasi, verta pasistengti ir dirbti gerai, žinoma, viskas prasideda nuo itin detalaus planavimo.

### **4.3. Projekto komandos formavimas ir jos narių funkcijos**

#### **4.3.1. Pirminė projekto komanda ir derybų procesas**

**Funkcinių grupių darbas projekte.** Projekto komandos formavimas - atsakingas, iš anksto apgalvotas ir daug pastangų reikalaujantis procesas. Viena svarbiausių projekto planavimo funkcijų yra nustatyti, kokios funkcinės grupės (pvz., dizaineriai, buhalteriai, rinkodaros, pardavimų, gamybos ar tiekimo specialistų ir t.t.) dirbs projekte.

Dažnai specifinius projekto darbus atlieka subrangovai, pavyzdžiui, gaminant Boeing 747" modelio lėktuvus samdoma daugiau nei 2000 subrangovų. Tai tikrai ekonomišką pasirinkimas, o kompanija gali imtis tokių darbų, kurių pati negalėtų atlikti, nes neturi reikalingų siauros srities specialistų. Tik išskirtiniais atvejais tokius specialistus pigiau įtraukti į projekto komandą nei pirkti jų laiką ir kompetenciją atskiriems darbams. Kai projektų vadovai ir vykdytojai suvokia, kad naudingiau yra samdytis subrangovus, nelieka daugelio apribojimų.

**Pirminė projekto komanda.** Pirminė projekto komanda tikriausiai bus kitokia nei ta, kuri imsis darbo. Ją sudarys projekto vadovas ir funkcinių padalinių, kurie bus susiję su projektu, vadovai ar atstovai. Šios komandos tikslas:

- įvertinti pirmini projekto planą, jo logiką ir įgyvendinamumą
- apskaičiuoti darbo krūvį, kuris teks kiekvienam funkciniam padaliniiui;
- numatyti kvalifikaciją kurios reikės projekto darbams atlikti;
- išsiaiškinti, ar projekte dirbsiantys žmonės jo įgyvendinimo laikotarpiu galės būti
- atleisti nuo tiesioginių savo pareigų funkciniam padalinyje.

Projektų vadovo įgaliojimai. Kitame etape projekto vadovui suteikiami visi sėkmingam projekto valdymui reikiami įgaliojimai; labai svarbu, kad čia dalyvautų organizacijos vadovas, patvirtinęs projektą ir paskyręs projekto vadovą - taip sustiprinamos vadovo pozicijos. Kitu atveju funkcinių padalinių vadovai turi gauti raštą, kuriuo pažymima, kas buvo paskirtas konkretaus projekto vadovu, kas jį paskyrė ir kokie įgaliojimai jam suteikti. Tai leidimas ir teisė projekto vadovui veikti, bendradarbiauti su funkciniais padaliniais ir kreiptis į kiekvieną darbuotoją, kurio pagalba reikalinga projektui.

**Derybiniai** igūdžiai. Artėjant projekto pradžiai, labai didelę reikšmę įgauna projekto vadovo derybiniai igūdžiai. Dėl ko gali tekti derėtis? Tai yra:

- dėl darbų, kuriuos atliks funkciniai padaliniai, pradžios ir pabaigos datų, kad
- bendra jų trukmė neviršytų užsakovo nustatytos datos;
- dėl tarpinių atsiskaitymų datų ir formos;
- dėl susirinkimų projekto būklei aptarti periodiškumo;
- dėl darbų paskirstymo.

Deja, daugelis projektų vadovų čia patenka į bėdą. Jei projekto vadovas anksčiau dirbo su žmonėmis, kurie labai gerai atliko užduotį (paprastai tai reiškia, kad jų kvalifikacija buvo didesnė nei reikėjo), natūralu, kad jis kvies šiuos darbuotojus ir į naują komandą. Projekto vadovas labiau pasitiki ne naujais, o jau patikrintais" darbuotojais - su jais lengviau dirbti, didesnė tikimybė, kad bus sėkmingai pasiekti planuojami rezultatai.

**Darbuotojų parinkimas į projekto komandą.** Tačiau kurie žmonės dirbs projekte, sprendžia ne projekto, o funkcinį padalinių vadovai, įvertinę techninį darbų sudėtingumą ir jiems atlikti reikiamą kompetenciją. Funkcinių padalinių vadovai dažniausiai paskiria mažiausiai apmokamus, žemiausio rango pavaldinius, bet galinčius gana kvalifikuotai atlikti specifines projekto užduotis. Kodėl gi padalinio vadovas nuo tiesioginio darbo turėtų atitraukti labiausiai patyrusius (ir geriausiai apmokamus) darbuotojus, kurie laiduoja sklandžią padalinio darbų eigą?

Žinoma, turėdamas rimtą priežastį, projekto vadovas gali pageidauti, kad dirbti projekte būtų paskirtas būtent tas ar kitas žmogus, bet šis pageidavimas, nepriklausomai nuo vadovui suteiktų įgaliojimų, negali būti įsakymas - tai pažeistų padalinio vadovo teisėtas prerogatyvas. Toks įsikišimas projekto vadovui gali brangiai kainuoti!

Jei projekto vadovas neužmezgė asmeninių kontaktų su padalinių vadovais, šie neturės jokio pagrindo stengtis jam padėti. Funkcinių padalinių vadovai savo pareigas užima todėl, kad tam turi pakankamai patirties ir kompetencijos. Bet kurio projekto sėkmė ar nesėkmė dažniausiai jiems nedaro jokios tiesioginės teigiamos ar neigiamos įtakos. Projekto vadovams reikėtų tai turėti omenyje.

Atvirai kalbant, funkcinį padalinių vadovai žino, kad kiekvienas projektas - tai projekto vadovo galimybių ir sugebėjimų dirbti išbandymas. Ir dalis sėkmės priklausys nuo to, ar jam pavyks bendradarbiauti su padalinių vadovais ir pelnyti jų paramą. (Tai primena minėtą situaciją, kai reikia gauti kurios nors ministerijos palaikymą).

**Bendradarbiavimas su funkcinį padalinių vadovais.** Kaip pradėti bendrauti su tais padalinių vadovais, kurie galbūt vyresni ar priešiška nusiteikę? Tiesiog elkitės natūraliai, prisistatykite neformalioje aplinkoje, tarkim, kavinėje, arba paskambinkite ir susitarkite dėl trumpo susitikimo -



informuosite, kad vadovausite projektui, kuriame dirbs ir jo padalinio darbuotojai, kad tikėtės sklandaus bendradarbiavimo. Blogiausiu atveju padalinio vadovas turės pripažinti, kad projekto vadovas atvyko su mandagumo vizitu ir parodė jam pagarbą. Kartais tai yra daugiausia, ką galima pasiekti.

**Prašymo" taisyklės.** Taigi kas yra derybos? Tai procesas, kurio metu iš kitų gauname išteklių ar paslaugų. Kitaip tariant, derybos - tai būdas gauti iš kitų tai, ko mums reikia; kartais tenka duoti ką nors mainais, kartais pakanka tik paprašyti. Norint sulaukti teigiamo atsakymo, reikia laikytis keturių prašymo" taisyklių:

1. Tiksliai žinokite, ko konkrečiai norite iš kito žmogaus ir jam tai suprantamai išdėstykite.
2. Pateikite svarias ar netgi nenuginčijamas priežastis, kodėl jūsų prašymas turėtų būti patenkintas.
3. Neverskite kito žmogaus nusižengti savo įsitikinimams vien dėl to, kad išgirstumėte teigiamą atsakymą.
4. Įtikinkite, kad jo pagalba labai svarbi, pavyzdžiui, padės sėkmingai įvykdyti projektą ar mažų mažiausiai - leis sutaupyti projekto pinigus.

Dažnai nutinka, kad asmuo, kuris gali jums padėti, visai nesuinteresuotas duoti tai, ko jums reikia. Šiuo atveju prireiks pastiprinimo - pasiremkite aukštesnio vadovo, kuriam abu esate pavaldūs, autoritetu: paminėkite, kad jis bus patenkintas, jei jūsų prašymas nebus atmestas.

**Derybų planavimas.** Planavimas - sėkmingų derybų, kaip ir apskritai projektų valdymo (ir gyvenimo), pagrindas. Idealu, jei derantis sutariama dėl abiem pusėms palankaus sprendimo, kitaip tariant, jei laimi abu. Jei siekiate būtent tokio derybų rezultato, pasistenkite pažinti ir suprasti kitus asmenis, sužinoti, kas jiems svarbu. Kaip kitaip pasiekti, kad ir jie laimėtų? Prieš pradėdami derybas, sukurkite pasitikėjimo atmosferą: klauskite, įdėmiai klausykitės, stenkitės įsidėmėti, kas jums sakoma, parodykite, kad jums tikrai įdomu - kas tai bebūtų - ant sienos kabantys pažymėjimai ar nuotrauka ant stalo. Jausdami, kad jais nuoširdžiai domimasi, žmonės noriai bendrauja ir labiau padeda. Tai ne juodoji magija" ar nesąžiningas, neetiškas žaidimas, veikiau tai būdas sumažinti socialinę distanciją ir greičiau užmegzti kontaktą. Kiekvienas nori būti svarbus, leidę kitam pasijusti tokiu, dar vienu žingsniu priartėsite prie savo ir projekto sėkmės.

### 4.3.2. Projekto komandos narių vaidmenys

Projekto komandos sudėtis. Priklausomai nuo projekto dydžio, sudėtingumo ir trukmės, projekto komandos sudėtis gali smarkiai skirtis. Minimalią projekto komandą sudaro:

1. *Projekto vadovas*, kuris tuo pačiu metu gali dirbti keliuose projektuose ar eiti kitas pagrindines pareigas. Šis žmogus atsakingas už planavimo pradžią, pradinio tvarkaraščio sudarymą, derybas su užsakovo atstovais, funkcinių padalinių vadovais, prireikus - su tiekėjais ar subrangovais. Projekto vadovas užtikrina, kad visa projekto dokumentacija bus rengiama, tvarkoma ir saugoma pagal visus organizacijos ar bendrus normatyvinius reikalavimus; jei reikia, pats tai koordinuoja.

2. *Finansininkas* arba bent jau turėtų būti sudaryta apskaitos sistema, kad būtų fiksuojamos projekto išlaidos ir projekto vadovas galėtų turėti informaciją apie iki tam tikro momento atliktus darbus ir jų išlaidas. Vienas naudingas patarimas: už ką nors sumokėti skirtus pinigus žymėkite kaip jau išleistus, t.y. kai tik ką nors užsakote, iš karto tą sumą įrašykite į debetą, net jeigu sąskaitos dar negavote. Tai padės išvengti pavėluoto sąskaitų apmokėjimo jau baigus projekto apskaitą; tikriausiai šios išlaidos būtų perkeltos į kitą projektą ir taip iškreiptų tikrąsias jo sąnaudas.

3. *Funkcinių padalinių vadovų* atstovai, kurie nebūtinai yra tikrieji projekto komandos nariai. Jie turi būti įgalioti kalbėti padalinių vadovų vardu ir priimti sprendimus, kitaip beprasmiška rengti susitikimus, nes visi priimti sprendimai vėliau gali būti peržiūrėti ir koreguojami.

4. *Užsakovas*, kuris nustato projekto terminus, biudžetą ir kokybės reikalavimus, dažnai tai - derybų su projekto vadovu klausimas. Kiekvienas projektas būtinai turi turėti užsakovą, net jei jis vidinis, kitaip neliktų dinamikos, kurią sukuria užsakovo reikalavimai ir projekto vadovo bei komandos gebėjimas įveikti kliūtis ir patenkinti šiuos reikalavimus. (Beje, kodėl į projekto komandą neįtraukti užsakovo atstovo? Dalyvaudamas susirinkimuose jis galėtų stebėti, ar atsižvelgiama į jo organizacijos interesus.)

5. *Įgaliotasis vadovas*, suteikiantis politinę „priedangą“ projekto vadovui - būtent jis pastarajam suteikia įgaliojimus ir leidimą naudoti projekto reikmėms reikalingus išteklius.

6. *Projekto administratorius*. Jei projektą vykdanči organizacija maža, tikėtina, kad nebus surinkta daug reikiamos informacijos, pavyzdžiui, koks yra skirtumas tarp planuotos ir realios darbų trukmės. Šiam tikslui didesniems projektams turi būti skiriamas projekto administratorius, kuris gali registruoti duomenis ir kartu atlikti kitus projekto darbus. Iš paprastų šaltinių sukaupiama daug svarbios informacijos, pavyzdžiui, kiekvienos darbo dienos pabaigoje gali būti fiksuojamas užduotims skirtas ir realiai joms išseiktas laikas. Pagal tai galima atnaujinti tvarkaraštį ir prireikus tikslinti planą kad šis atspindėtų tikrąją darbų eigą.

Projektų valdymas, kaip mokslas, dažnai klaidingai suprantamas ir netinkamai taikomas, todėl neišvengiamai klystama skiriant per mažai dėmesio informacijos ir duomenų rinkimui, skirtumo tarp planuotų ir realių projekto sąnaudų mažinimui. O juk projektų valdymo disciplina ir buvo sukurta tam, kad kiekvieną projektą įgyvendintume su kuo mažesnėmis sąnaudomis ir jis taptų mokomąja priemone dar kitam projektui.

### 4.3.3. Projekto vadovo vaidmenys komandoje

**Projekto vadovo funkcijos.** Projekto vadovas turi daug funkcijų ir nuo to, kaip efektyviai jas vykdo, dažnai priklauso viso projekto sėkmė. Galimos tokios projekto vadovo funkcijos:

1. *Projekto politikos atstovas.* Ši funkcija ypač svarbi didelio masto ir biudžeto projektuose. Organizacijos vadovai, kartais direktorių tarybos nariai ir spauda turi būti informuojami apie projekto eigą, taip išvengiama nepageidaujamų apklausų. Jei projektų vadovas negali valdyti šios situacijos, tiek projekto tikslai, tiek asmeninė jo karjera, kurios tikėjosi, atsiduria pavojuje.

Su šia funkcija glaudžiai susijęs projekto „pardavimas“, kai ketinama rizikuoti didelėmis pinigų sumomis, tai yra, kai reikia įtikinti, kad projektą verta įgyvendinti ir kad jis bus rentabilus. Projekto vadovas tampa tarsi projekto advokatu, argumentuotai kalbančiu apie rinkas, technologiją, gamybą ir organizacijos įvaizdį. Reikia pripažinti, kad retai visas šias savybes turi vienas žmogus. Projekto vadovo sugebėjimas daryti įtaką labai svarbus formuojant komandos dvasinę būklę. Kai pripažinimo susilaukia projekto vadovas, dalis šio dėmesio tenka ir komandos nariams.

2. *Trukmės ir biudžeto valdymas.* Projekto vadovas atsako už tai, kad projektas būtų baigtas nustatytu laiku ir neviršytų jam skirto biudžeto. Kaip jau minėta, jam reikia tartis su padalinių vadovais dėl žmonių, kurie dirbs projekte, nes projekto vadovas negali darbuotojų pasirinkti pats, išskyrus tuos atvejus, kai jam daroma asmeninė paslauga. O komandos nariai gali padėti projektui kontroliuoti biudžetą. Dažnai būtent nuo jų priklauso, kaip panaudojamos lėšos; pastebėję per dideles išlaidas jie gali įspėti vadovą, kuris yra atsakingas, kad tokių nenumatytų viršijimų neatsirastų. Tačiau jei biudžetas neišvengiamai viršijamas, vadovas organizacijos vadovybei turi paaiškinti, kodėl išnaudota daugiau lėšų, negu buvo planuota, arba kodėl jų daugiau reikės. Žinoma, tai ne pati maloniausia užduotis. Projekto vadovas, norėdamas išsaugoti savo nepriekaištingą reputaciją, turi iš anksto numatyti galimą biudžeto viršijimą ir apie tai įspėti, taip pat pateikti tikslias ataskaitas, įrodančias, kad tikrai niekas nedirbo aplaidžiai.

3. *Tvarkaraščio ir planų stebėjimas.* Projekto vadovas kiekvieną dieną turi tiksliai žinoti, kuris plano etapas šiandien pasiektas. Čia gelbsti kontrolinė lenta - šiais informacinių technologijų laikais jau

kiek pasenęs, bet patikimas projekto vyksmo stebėjimo metodas, dėl savo aiškumo patrauklesnis ir už A4 formato Ganto diagramą. Kelių metrų pločio ir metro aukščio lentos viršuje ir apačioje yra pažymimos kalendorinės dienos, kurias jungia slanki šiandienos linija". Visa, kas yra šios linijos kairėje, turi būti jau atlikta, dešinėje - tai, kas daroma ar planuojama daryti. Šiandienos linija" turi atspindėti realią padėtį, priešingu atveju projekto eiga taps nekontroliuojama. Jei vadovybė paprašytų informuoti apie projekto vykdymą o projekto vadovas pagal žymėjimus lentoje negalėtų tiksliai pasakyti darbų (ir išlaidų), mažų mažiausiai jam bus labai nemalonu. Tačiau svarbiausia, kad kontrolinė lenta, jei pastatysime ją komandos nariams matomoje vietoje (dažniausiai projekto komandos kabinete), leis visiems projekto dalyviams sekti projekto eigą. Juk nėra jokios priežasties ką nors slėpti nuo projekte dirbančių žmonių, be to, slaptumas mažina darbo efektyvumą. Kaip sukurti mes" atmosferą, jei visą informaciją turiu tik aš"?

*Projekto vadovas.* Kaip jau ne kartą minėta, projekto vadovas paprastai nėra tiesioginis projekte dirbančių žmonių vadovas, nebent projektas paskiriamas vienam padaliniui ir tuo laikotarpiu tai yra jų pagrindinis darbas. Taigi projekto vadovas, vadovaudamasis „patikėk, bet tikrink" taisykle, turi nuolat bendrauti su projekto komandos nariais, kad įsitikintų, jog darbai vyksta sklandžiai ir bus baigti laiku. Jei kai kurie projekto darbai atliekami kitoje vietoje (kitos organizacijos patalpose) arba jiems samdomas subrangovas, projekto vadovas turi kasdien ar kartą per savaitę (priklausomai nuo projekto trukmės) susiskambinti su atsakingais darbuotojais. Tikrindamas projekto vykdymą, vadovas turi puikią galimybę įvertinti, padėkoti ir pagirti komandos narius. Jei šie žmonės ir ateityje dirbs su juo, tikrai prisimins jo geranoriškumą ir atsidėkos našiu darbu. *Kito projekto dalyvis.* Galimas dalykas, kad projekto vadovas dalyvauja ir kitame projekte, jei jo vadovaujamas projektas ir komanda yra palyginti maži. Projektų valdymas - tai administravimo būdas, leidžiantis kuo geriau panaudoti ribotus išteklius (taip pat ir kūrybingus žmones), kad jais galėtų dalytis keli vienu metu vykstantys projektai. Taigi projekto vadovas ir komandos nariai vienu metu gali dalyvauti keliuose projektuose. Tai reiškia, kad projektų komandų" uždaviniai daug kompleksiškesni, nei tuo atveju, kai komandą vienija tik vienas tikslas ir užduotis. Nors projektų komandos taip pat turi vienijantį siekį - projekto pelningumą. Jei projektų darbai planuojami ir išskaidomi taip detalčiai, kad galima valdyti, nesunku nustatyti ir įvertinti kiekvieno darbuotojo įnašą.

#### 4.3.4. Projekto komunikacijos valdymas

**Projekto komunikacijos valdymas.** Projekto komunikacijos valdymas - tai ne žinojimas, kaip kalbėti, o ką ir su kuo. Kiekviename projekte sukaupiama daug informacijos, kurią reikia skleisti. Tai reiškia, kad turi būti parengtas informacijos sklaidos planas, į kurį įeina duomenų rinkimas, apdorojimas, analizė, grupavimas, pristatymas ir grįžtamasis procesas. Rengiant ataskaitą arba rezultatų pristatymą reikėtų išsiaiškinti, kam bus atsiskaitoma, o įdėjus dar truputį pastangų galima numatyti ir galimus klausimus. Kodėl tai įmanoma? Todėl, kad aukštesnieji vadovai, kaip ir visi kiti žmonės, pavaldūs įpročiams. Jie linkę kartoti tuos pačius klausimus, kurie ir ankstesniuose pokalbiuose davė norimą rezultatą arba sutrikdė pašnekovą. Taigi žinodami, kam turėsite atsiskaityti, ieškokite žmonių, kurie jau turi tokios patirties: gal kartais jie galės patarti ar pasidalins vertingais pastebėjimais. Atlikę šį nedidelį tyrimą sustiprinsite savo pozicijas ir geriau pasirengsite pristatymui.

Kiekviename projekto etape paprastai užduodami tam tikri būdingi klausimai, pavyzdžiui:

1. *Projekto įgyvendinimo įvertinimo etapas.* Koks projekto/produkto tikslas ir konkurencingumas? Kokia tiesioginė projekto/produkto nauda ir ilgalaikė vertė? Kokios numatomos projekto sąnaudos ir rizikos laipsnis? Kokių rezultatų galima tikėtis, kas blogiausia gali nutikti ir kaip viskas klostytųsi, jeigu dabar atsisakytume projekto/produkto? Ar yra užsakovas, kuris skatintų pastangas?

2. *Planavimo etapas.* Kokia planuojama projekto trukmė ir išlaidos? Kurių funkcinių padalinių darbuotojai dalyvaus projekte ir kaip ilgai? Kokią įtaką tai turės jų nuolatiniam darbui? Kokios naujos įrangos, technologijų ir priemonių reikės? Kaip bus kontroliuojamos sąnaudos? Kokios tinkamiausios ataskaitų formos? Kada bus galima pradėti įgyvendinti projektą, jei nuspręsimė jo imtis? Ką veikia mūsų konkurentai, ar yra racionalus pagrindas pradėti projektą? Ar siūlote taikyti Beta testą, ar manote, kad rezultatai bus patikimi?

3. *Beta testas.* Ar duomenys tinkami pagal Beta testą? Kokie užsakovo/kontrolinės grupės atsiliepimai? Kas vyko ne taip, kaip tikėjotės, ar neatitikimai dideli? Kokie rezultatai jums svarbiausi? Kokios įtakos testo rezultatai turėjo vertinant projekto privalumus ir potencialią naudą? Ar reikia keisti planus ir sąnaudas?

4. *Vykdomo etapas.* (Ilgalaikių projektų atveju pateikiamos kelios ataskaitos, dažniausiai pasibaigus pagrindiniams etapams). Ar projektas vykdomas pagal tvarkaraštį, jei ne, kiek vėluoja ir kokie to padariniai? Ar lėšos naudojamos kaip suplanuota, ar sąnaudos bus didesnės, nei tikėtasi?

5. *Galutinė projekto ataskaita.* Ar pradinis projekto įvertinimas atitiko faktinę jo eigą? Kokios skirtumų priežastys? Kokios buvo didžiausios problemos, kodėl jos iškilo? Kodėl šis projektas buvo naudingas, ko išmokote ir kaip galima panaudoti šią patirtį? Kuriuose etapuose planavimas buvo neadekvatus ir kur reikėjo tikslinti tvarkaraštį? Kokios pasirinkto projekto valdymo metodo silpnosios pusės, ar pakankamas funkcinų padalinių indėlis? Ar sukaupta atitinkama duomenų bazė, ar efektyviai ji panaudota, interpretuota?

Tai tik keletas klausimų, į kuriuos projekto vadovas turi būti pasirengęs atsakyti ne tik formaliose ataskaitose, bet ir darbuotojų susirinkimuose ar skubiuose aukščiausios vadovybės posėdžiuose. Projekto vadovas - svarbiausias žmogus, jungiantis projektą ir organizaciją. Bendraudamas su pagrindiniais projekto rėmėjais ir kritikais jis turi būti pasirengęs atsakyti į visus jų klausimus ir pateikti gerų žinių, tai yra turi daugiau veikti negu reaguoti. Tai dar viena projekto vadovo - projekto politikos atstovo užduotis. Kaip seksis ją atlikti, labai priklausys nuo jo lankstumo ir sugebėjimo kiekvieną socialinį ar profesinį kontaktą išnaudoti projekto labui.

Negalima pamiršti ir užsakovo, jo atstovas turi būti nuolat informuojamas apie projekto eigą, sąnaudas, pabaigos datos prognozes, kokybinius aspektus, tai yra - ar užsakovas nustatytu laiku, neviršijus skirto biudžeto, gaus reikiamos kokybės rezultata.

Projekto vadovas atsiduria tarsi rato viduryje, kur susikerta įvairiausi interesai: organizacijos vadovo ir užsakovo, funkcinų padalinių vadovų ir projekto komandos, rangovo ir tiekėjo, projekto finansininko ir rėmėjo.

#### **4.3.5. Projekto vadovo etikos kodeksas**

Etiškas elgesys. Trumpai etikos kodekso esmę atspindi šis teiginys: "Nėra tinkamo būdo atlikti netinkamą dalyką". Etiško elgesio pagrindas - sugebėjimas atskirti gera nuo blogo ir veikti pasirenkant mažiausią blogybę ar žalą, jei tai neišvengiama.

Neetiškas elgesys. Neetiškas elgesys projektų komandose pasitaiko tikrai ne dažniau nei kitose organizacijos funkcinėse grupėse. Vis dėlto neretai projekto eigos duomenys klastojami, dažniausiai be projekto vadovo žinios ir pritarimo. Pavyzdžiui, vieno projekto laiko, spausdinimo ar kitos sąnaudos, susitarus su atsakingu žmogumi, įtraukiami į kito projekto biudžetą. Jei tai tos pačios organizacijos lėšos, ar tikrai šis elgesys neetiškas? Galima sakyti, kad taip, nes jei vedant apskaitą duomenys perrašomi iš vieno projekto į kitą, tampa neaišku, koks tikras atskiro projekto biudžetas ir kiek viskas iš tiesų kainuoja. Taip pat tampa sudėtinga įvertinti projekto komandos narių atliktą darbą, jei laiko ir medžiagų sąnaudas jie slepia" kito projekto biudžete. Jei sprendžiami darbo saugos klausimai, tačiau

nesilaikoma nurodymų, kurie sumažintų išlaidas, tada be jokios abejonės - tai etikos pažeidimas, lygiai kaip versti darbuotojus dirbti neatlyginamus viršvalandžius. Tokį neetišką elgesį paprastai lemia blogas vadovavimas, nes jei darbai tinkamai suplanuoti ir vykdomi pagal tvarkaraštį, nebus ką dangstyti darbo saugos sumetimais.

Konfidenciali informacija. Bendraudamas su kitais organizacijos ir funkcinių padalinių vadovais, projekto vadovas susiduria su kita etiškos elgsenos problema - tai įgyta konfidenciali informacija. Ji, kaip ir asmeniniai įspūdžiai apie netikėtai pamatytas vadovų silpnąsias vietas, jų sugebėjimus, turi išlikti paslapyje. Jei ši informacija nutekėtų, anksčiau ar vėliau tai pasiektų ir apkalbų objektą, kuris taptų nesutaikomu priešu.

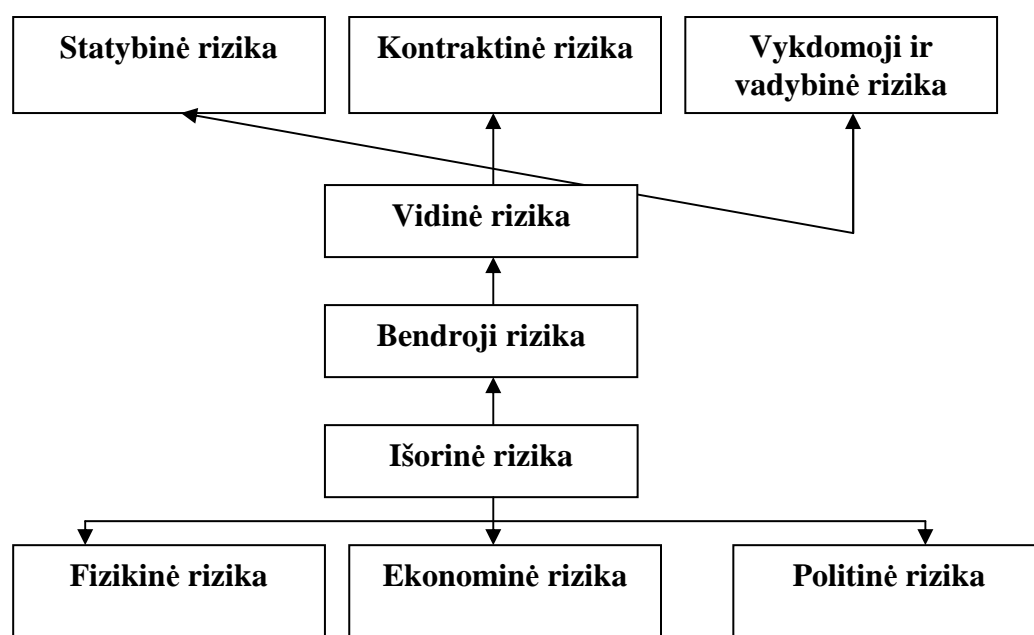
Patys projektų vadovai, bendraudami su kitais organizacijos darbuotojais, irgi išgirsta daug asmeninės informacijos ir paskalų. Ši informacija taip pat yra konfidenciali, išskyrus rimtas sveikatos ar veikiančiu žmogumi. Tikėjimas, kad tikslus nuolatinis planavimas padės įveikti visas nenumatytas aplinkybes, yra pagrindinė mintis siekiant sėkmės.

Atsitiktine sėkme pasitikintis projektų vadovas negali konkuruoti projekto ir pasaulinėje aplinkoje. Todėl projektų valdymas simbolizuoja profesionalumą ir naujai apibrėžia, kas yra profesionalai ir ką jie daro. Kai daugumą žmogaus atliekamų darbų keičia technologijos, projektų valdymas, priešingai, išlieka ambicingu siekiu tiems, kurie nori tai įgyvendinti. Projektų valdymas gali tapti tikroju iššūkiu jūsų organizacijoje.

## 5. Projekto rizikos bei neapibrėžtumo vertinimas ir valdymas

### 5.1. Rizikos bei neapibrėžtumo samprata ir klasifikacija

Asmenys, dalyvaujantys investiciniame projekte, nori, kad jų sumanytas ir įgyvendinamas projektas nesužlugtų arba būtų nenuostolingas bent jau jiems patiems. Deja, niekas negali būti tvirtai užtikrintas palankia projekto eiga ir jo sėkme, kadangi bet kuris projekto darbas yra susijęs su didesne ar mažesne rizika.



5.1 paveikslas. Rizikos veiksnių struktūra pramoniniuose verslo projektuose

Norint nustatyti, kokiais metodais galima sumažinti riziką ir kokiais būdais sumažinti jos neigiamą įtaką projektui, pirmiausia reikia iširti įvairiausių rizikos veiksnius ir įvertinti jų reikšmingumą, t. y. atlikti rizikos analizę.

Dauguma autorių [4, 8, 12, 22] riziką apibrėžia kaip potencialioji kiekybiškai įvertinama nuostolių galimybė, o neapibrėžtumą — kaip veiksnius, kuriems egzistuojant veiklos rezultatai yra nedeterminuoti ir šių veiksmų galimos įtakos laipsnis nežinomas. Kitaip sakant, neapibrėžtumas yra netiksli ir neišsami informacija apie projekto realizavimo sąlygas, o dėl to galinčios atsirasti projekto eigoje nepalankios situacijos ir pasekmės nusakomos rizikos sąvoka. Kalbant apie rizikos analizę, dažniausiai rizikos ir neapibrėžtumo sąvokos, beje, ir praktinėje veikloje vartojamos kartu.



Rizikos analizės tikslas - pateikti potencialiems projekto partneriams būtinus duomenis, norint priimti sprendimus dėl dalyvavimo projekte tikslingumo ir dėl metodų, apsaugančių nuo galimų finansinių nuostolių, parinkimo.

Reikia pabrėžti, kad atliekant rizikos analizę, svarbu ne taikomų matematinių skaičiavimų sudėtingumas ir tikslus vienu ar kitu įvykių tikimybių apskaičiavimas, bet ir verslo projektų rengėjų sugebėjimas iš anksto numatyti visas rizikos rūšis, su kuriomis galima susidurti įgyvendinant numatytą projektą, jų atsiradimo momentus bei jų neigiamos įtakos projektui sumažinimo būdus. Todėl, atliekant rizikos analizę, didelė reikšmė teikiama įvairioms rizikos rūšims identifikuoti nagrinėjamame projekte. Tam tikslui projekto analitikas turi turėti išsamią rizikos rūšių klasifikaciją

Iš pateikto 5.1 paveikslo matosi, kad bendra rizika skirstoma į vidinę ir išorinę riziką. Vidinė investicinio projekto rizika šiuo atveju yra 3 rūšių: statybinė, kontraktinė ir vykdomoji, o išorinė taip pat: fizinė, ekonominė ir politinė.

## **5.2. Rizikos ir neapibrėžtumo analizės metodų apžvalga**

Reikia pabrėžti, kad analizuojant verslo projekto rizikingumą netikslinga atskirti rizikos analizės bei rizikos ir neapibrėžtumo mažinimo metodų, kadangi galutinis analizės tikslas - nustatyti priemonės ir būdus, mažinančius projekto rizikingumą. Taigi, norint įgyvendinti kokią nors riziką sumažinančią priemonę (draudimas, rizikos paskirstymas, papildomų išteklių sukaupimas ir kt.), pirmiausia reikia atlikti rizikos analizę. Kitaip sakant, būtina sukurti sistemą, į kurią įeitų visi organizaciniai ir ekonominiai stabilizaciniai mechanizmai, reikalaujantys papildomų sąnaudų, kurių apimtis priklauso nuo projekto realizavimo sąlygų, projekto dalyvių lūkesčių ir tikslų bei įvertinto galimos rizikos lygio.

Norint nustatyti realų projekto efektyvumą, būtina įvertinti šias papildomas sąnaudas. Siekiant įvertinti rizikos ir neapibrėžtumo veiksnius bei jų įtaką projekto efektyvumui taikant tam tikrus metodus atliekama rizikos analizė. *Rizikos analizei atlikti taikomi šie metodai:*

- jautrumo analizė;
- stabilumo patikrinimas ir ribinių projekto parametrų reikšmių nustatymas;
- projekto parametrų koregavimas;
- sprendimų medžio sudarymas;
- formalizuotas neapibrėžtumo aprašymas, taikant scenarijų analizę, Monte Karlo metodą. Šie du metodai yra gana sudėtingi ir be kompiuterinių paslaugų jų pritaikyti neįmanoma.

*Investicinėje projekto fazėje, norint maksimaliai sumažinti riziką ir jos neigiamą įtaką projekto efektyvumui, taikomi šie rizikos ir neapibrėžtumo mažinimo metodai:*

- rizikos paskirstymas tarp projekto dalyvių (dalies rizikos perdavimas kitoms projekte

dalyvaujančioms šalims);

- rizikos draudimas;
- išteklių rezervavimas nenumatytoms išlaidoms;
- dalinių rizikų pašalinimas;
- rizikos sumažinimas planuojant finansavimą.

Rizikos analizei atlikti dažniausiai taikomas analogijų arba statistinis metodas. Taikant analogijų metodą naudojami anksčiau įvykdytų projektų duomenys. Užsienyje analogijų metodą dažniausiai taiko draudimo kompanijos. Lietuvoje šis metodas, deja, nėra labai paplitęs. Gal kiek plačiau analogijų metodas taikomas, įvertinant statybos projektų riziką. Jeigu statybos firma ruošiasi realizuoti projektą, kuris yra analogiškas jau įgyvendintiems, tai remiantis turima statistine medžiaga, galima nubrėžti vadinamąją rizikos kreivę. Tam yra nustatomos rizikos sritys, kurios apribojamos žemutine ir viršutine bendrų nuostolių riba [22].

Rizikos analizę būtų galima suskirstyti į dvi viena kitą papildančias grupes: kokybinę ir kiekybinę. Kokybinė analizė atliekama, remiantis įvairiais ekspertiniais metodais. Jos metu identifikuojami visi rizikos ir neapibrėžtumo veiksniai bei jų reikšmingumas projektui.

Kiekybinės analizės užduotis - rizikingų veiksmų pokyčių įtakos projekto efektyvumui kiekybinis įvertinimas. Kiekybinė analizė dažniausiai atliekama, remiantis šiais metodais: jautrumo analize, scenarijų analize ir imitaciniu rizikų modeliavimu pagal Monte Karlo metodą.

Reikia pažymėti, kad rizikos analizę turi atlikti visos dalyvaujančios projekte šalys: užsakovai, rangovai, bankai ir kitos finansinės institucijos (investiciniai fondai, kredito unijos ir kt.), draudimo kompanijos.

Vienas iš finansinę riziką verslo projektuose įvertinančių rodiklių gali būti vidutinė svertinė kapitalo kaina [22].

$$WACC = \sum_{i=1}^n r_i d_i,$$

kur  $r_i$  - kapitalo pelningumas, kuris turėtų būti gautas iš  $i$ -ojo šaltinio,  $d_i$  - kapitalo (investicinių išteklių) dalis, gauta iš  $i$ -ojo šaltinio. WACC - vidutinė svertinė kapitalo kaina (*Weighted Average Cost of Capital*).

Vidutinė svertinė kapitalo kaina rodo tokią procentinę normos reikšmę, pagal kurią galima būtų atsiskaityti ir su kreditoriais, ir su nuosavos kompanijos savininkais.

Kad finansinė rizika neturėtų didelės įtakos projektui (įmonei), reikia, jog IRR (vidinė pelno norma) būtų didesnė už vidutinę svertinę kapitalo kainą, kuri yra jau pakoreguota dėl rizikos, o grynoji dabartinė vertė turi būti teigiama ( $NPV > 0$ ).

Be to, vidutinę svertinę kapitalo kainą, įgyvendinant įvairios paskirties projektus, reikia kai kada dar padidinti keliais procentais, norint dar labiau apsidrausti nuo rizikos. Pavyzdžiui, jeigu įdiegiama

visai nauja technologija, ją reikėtų padidinti 2-3 procentais, jeigu ketinama gaminti naują produkciją, reikėtų pridėti 1-2 procentus.

Kitas rizikos ir neapibrėžtumo įtakos sumažinimo būdas gali būti investicinio projekto parametrų, kurie naudojami skaičiuojant ekonominius normatyvus, koregavimas. Pavyzdžiui, statybos trukmė gali būti padidinta vidutiniu galimo uždelsimo dydžiu arba statybos darbų vertė gali būti padidinta dėl padarytų projektavimo klaidų, nenumatytų išlaidų ir kitų priežasčių. Taip pat reikėtų atsižvelgti ir į mokėjimų uždelsimą, nenuoseklų medžiagų ir žaliavų pristatymą technologines klaidas, sutarties įsipareigojimų nevykdymą ir pan.

Tuo atveju, jeigu projekto dalyvis (rangovas ar kiti) nėra apdraustas dėl minėtos rizikos galimumo, jis turėtų į savo sąnaudas įtraukti ir laukiamus nuostolius (dėl rizikos).

Jautrumo analizės tikslas - išryškinti svarbiausius veiksnius („kritinius“ kintamuosius), galinčius turėti daugiausia įtakos projektui, bei patikrinti kiekvieno jų įtaką projekto rezultatams. Jautrumo analizė, kaip viena iš kiekybinės analizės formų, atliekama, remiantis jau prieš tai atliktais kokybinės analizės rezultatais. Atliekant jautrumo analizę, kintamaisiais veiksniais gali būti infliacijos rodikliai, fizinė pardavimų apimtis, kintamosios išlaidos ir pan.

Vienas iš paprasčiausių būdų, norint įvertinti projekto riziką pagal jautrumo analizės metodą - nenuostolingumo taško analizė. Kitu būdu jautrumo analizę galima atlikti, taikant matematinio programavimo metodus.

Nenuostolingumo analizės metu nustatoma pagamintos produkcijos apimtis, kurią pardavus, pardavimo įplaukos lygios produkcijos savikainai, t. y. įmonė neturi nuostolių, bet negauna ir pelno. Šis rodiklis yra gana sąlyginis, kadangi priklauso nuo pastovių ir kintamųjų išlaidų apskaičiavimo būdų (ar bus atsižvelgta į infliaciją mokesčius ir pan.) bei nuo produkcijos vieneto kainos nustatymo.

Norint nustatyti nenuostolingą produkcijos gamybos apimtį, atsižvelgiant į palūkanų ir priskaičiuotų procentų mokėjimą užrašoma tokia lygybė, kur pelnas, sumokėjus visus mokesčius, būtų lygus nuliui [20]:

$$[Qx(P-V)-F](1-t) = 0,$$

kur Q - produkcijos pardavimų (gamybos) apimtis vienetais nenuostolingumo taške; P - produkcijos vieneto kaina; V - kintamosios sąnaudos, tenkančios vienam produkcijos vienetai; F - pastovių einamųjų sąnaudų suma; t - ribinė korporacijos mokesčio norma.

Ekonominė - matematinė jautrumo analizės esmė yra ta, kad, remiantis baziniu projekto variantu, apskaičiuojamas laukiamas kiekvieno kintamojo veiksnio vidutinis nuokrypis bei projekto rezultatai, įvertinant vieno kintamojo nuokrypio nuo bazinio varianto įtaką [22]. Nepaisant daugelio jautrumo analizės metodo privalumų, reikėtų pabrėžti, kad jis turi kai kurių trūkumų. Vienas iš tokių trūkumų yra

tai, kad įvertinama tik vieno veiksnio pokyčio įtaka projektui, todėl nėra nustatomi galimi ryšiai tarp atskirų veiksnių, t. y. neatsižvelgiama į jų koreliaciją.

Taikant scenarijų analizės metodą galima išvengti minėtų jautrumo analizės trūkumų, kadangi jis apima kelių projekto veiksnių, tikrinamų dėl jų rizikingumo, pokyčių įvertinimą per kiekvieno galimo atvejo tikimybę. Be to, parametrų pokyčiai įvertinami, atsižvelgiant į jų tarpusavio priklausomybę (koreliaciją).

Toks atvejis gali būti bet koks pakankamai tikėtinas įvykis, galintis labai paveikti keletą projekto parametrų vienu metu. Šiuo metodu įvertinamas projekto pelningumas kiekvienu atveju ir pagal kiekvieną iš jų nusakoma įvykių raidos tikimybė. Tačiau scenarijų metodą efektyviai galima taikyti tik tada kai galimų grynosios dabartinės vertės reikšmių skaičius yra ribotas. Kadangi, įvertinant projektą dažniausiai susiduriama su begaliniu scenarijų skaičiumi, projekto rizikai įvertinti pasitelkiamas imitacinis modeliavimas. Šio metodo pagrindą sudaro tikimybinis įvairių aplinkybių atsiradimo įvertinimas.

Sprendimų medis paprastai sudaromas tuo atveju, jeigu rizikos analizė atliekama keliems projektams (arba vieno projekto keliems variantams), kurie turi gana daug variantų, arba jeigu investavimas į projektą tęsiasi keletą metų, t. y. projektas įgyvendinamas daugeliu pakopų. Sprendimų medžiui sudaryti reikia turėti pakankamai informacijos ne tik apie galimus projekto variantus, bet ir apie jų pasirodymo momentus bei tikimybę. Remiantis turima informacija, sudaromas sprendimų medis, kuriame mazgai atitinka svarbiausius įvykius, o linijos, jungiančios šiuos mazgus, - projekto realizavimo darbus. Be to, šio medžio schemoje užrašoma ir informacija apie vieno ar kito sprendimo priėmimo laiką, darbų vertę ir jo tikimybę. Galiausiai apskaičiuojama kiekvieno galimo scenarijaus grynoji dabartinė vertė bei integralinė jos reikšmė.

Vienas iš formalizuotų neapibrėžtumo aprašymo metodų, taikomų ypač sudėtingo prognozavimo projektuose, yra Monte Karlo imitacinio modeliavimo metodas. Šis metodas apima du metodus -jautrumo analizę ir scenarijų analizę, pagrįstą tikimybių teorija. Atlikus šią kompleksinę analizę, gaunami tikimybiniai galimų projekto rezultatų pasiskirstymai (pavyzdžiui,  $NPV < 0$  tikimybės gavimas).

Taikant imitacinį modelį gali būti taikomas supaprastintas rizikos įvertinimo metodas [22]. Pagal šį metodą pirmiausia, remiantis ekspertiniais vertinimais, išskiriamos trys projekto (arba kelių projektų) raidos kryptys: pesimistinė, reali ir optimistinė. Kiekvienam variantui apskaičiuojama grynoji dabartinė vertė (NPV). Paskui apskaičiuojamas kiekvieno projekto NPV variacijos diapazonas ( $R_{NPV}$ ):

$$R_{NPV} = NPV_o - NPV_p,$$

kur  $NPV_o$  - NPV - optimistinis variantas,  $NPV_p$  - NPV - pesimistinis variantas

NPV - vidutinė NPV reikšmė, nustatyta pagal nurodytas tikimybių reikšmes ( $P_i$ )

$$NPV = [1;3] \Sigma NPV, P_i$$

Rizikingesnis tas projektas, kurio variacijos diapazonas arba vidutinis kvadratinis nuokrypis yra didesnis.

Kaip jau minėta, vienas iš formalizuotų neapibrėžtumo aprašymo metodų, taikomų ypač sudėtingo prognozavimo projektuose, yra Monte Karlo imitacinio modeliavimo metodas. Šis metodas apima du metodus - jautrumo analizę ir scenarijų analizę, pagrįstą tikimybių teorija. Atlikus kompleksinę analizę, gaunami tikimybiniai galimų projekto rezultatų pasiskirstymai. Rizikos analizės atlikimo pagal Monte Karlo metodą schema pateikta 6.5 pav.

Galiausiai taikant šį metodą atliekama imitacinio modeliavimo rezultatų analizė. Svarbiausias sprendimo priėmimo kriterijus yra parinkimas tokio projekto, kurio grynosios dabartinės vertės tikimybinis pasiskirstymas labiausiai atitinka konkretaus investuotojo požiūrį į riziką. Be grynosios dabartinės vertės tikimybinių charakteristikų, dar gali būti nustatyti ir tokie rodikliai: galimi projekto nuostoliai N (t. y. visų neigiamų rezultatų, padaugintų iš jų atsiradimo tikimybės, suma); būsimos projekto pajamos P (t. y. visų teigiamų rezultatų, padaugintų iš jų pasirodymo tikimybės, suma). Pagal šiuos rodiklius galima apskaičiuoti neapibrėžtumo vertę investuotojui: jeigu projektas bus priimtas, ji lygi N; jeigu atmestas - P.

Kaip jau buvo minėta, analizuojant su projektu susijusią riziką, labai svarbi yra rizikos valdymo sąvoka, apimanti tiek rizikos ir neapibrėžtumo veiksnių identifikavimą ir įvertinimą, tiek ir rizikos įtakos projekto efektyvumui sumažinimo metodus bei būdus.

Praktikoje neįmanoma išvengti neišsamios arba netikslios informacijos apie projekto realizavimo sąlygas, todėl būtinas darbų komponentas yra rizikos ir neapibrėžtumo analizė. Jos būtinumą lemia ir tai, kad be kokio investicinio projekto pinigų srantai priklauso būsimiems periodams ir gali būti tik prognozuojami. Taigi dar labiau išauga skaičiuojant naudojamų duomenų nepatikimumas.

Rizikos analizės rezultatais pasinaudoja visi projekto dalyviai – užsakovai (investuotojai), rangovai, bankai ir kt. todėl rizikos rezultatų patikimumas – svarbiausias veiksnys, lemiantis visų projekto dalyvių tolesnės veiklos rezultatų.

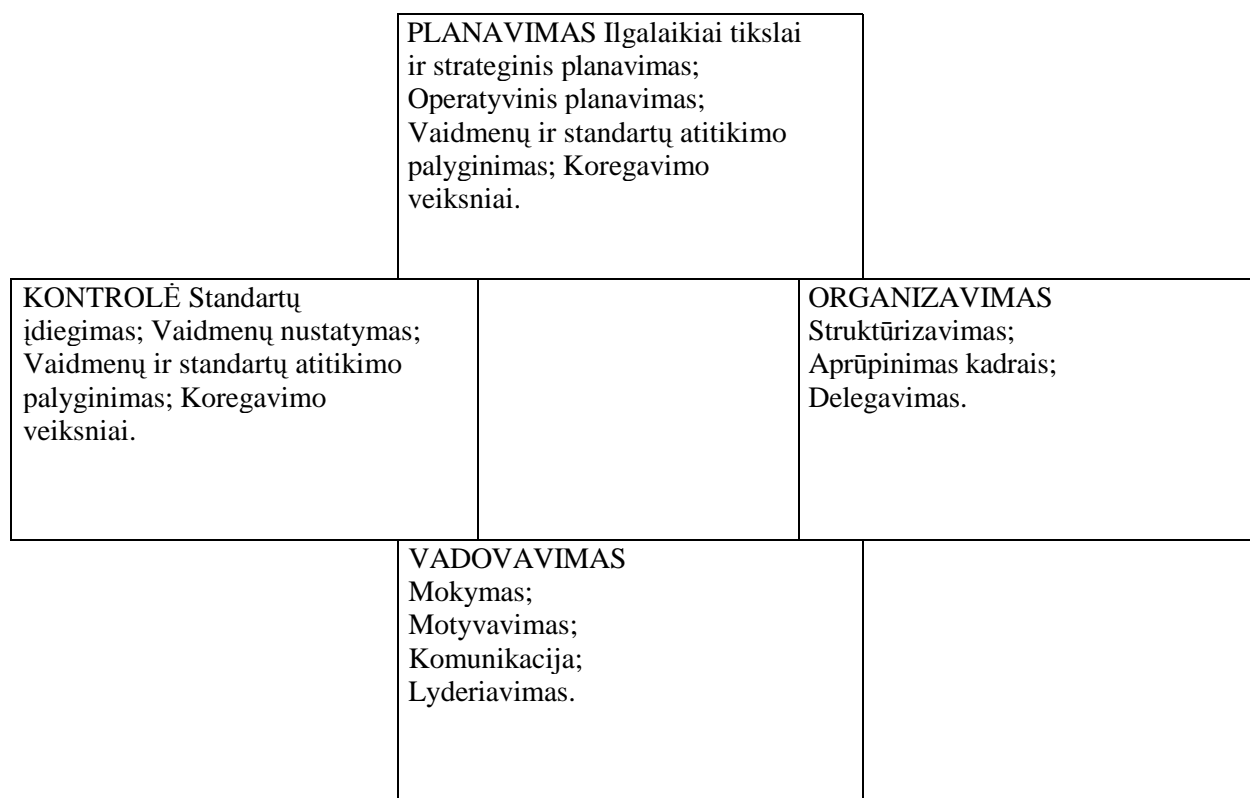
## **6. Personalo vadybos samprata**

Šiame skiriuje apžvelgsime personalo vadybos sampratą ir svarbą. Kalbėdama apie projektų valdymą, didelį dėmesį kreipiu į personalą, kadangi būtent nuo jo kompetencijos, įgūdžių, motyvacijos darbe priklauso bendro tikslo siekimas ir įgyvendinimas. Kaip jau minėjau anksčiau yra visa galybė faktorių, kurie lemia projekto sėkmę. Tačiau jei kiekviename projekto valdymo ir įgyvendinimo etape,

žingsnyje dirbs kompetentingi darbuotojai, jie garantuos tinkamą užduočių atlikimą ir minimalų kokybės neatitikimą, tokiu būdu mažins projekto riziką.

Nagrinėjant personalo vadybos sampratą, pirmiausia reikia nuodugniau patyrinėti ir pačią vadybos sąvoką. Dažniausiai vadyba apibrėžiama taip: tai mokslas apie planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijas socialinėse organizacijose.

(žr. 1pav.) vadybos klasifikavimo bazėje formuojamos konkrečios vadybos funkcijos, tarp jų ir personalo vadyba. [30]



### 6.1pav. Bendrosios vadybos funkcijos [43]

Personalo vadyba valdymo moksle atsirado kaip objektinė specializacija, kaip sisteminis mokslas apie personalo valdymą pradėtas analizuoti tik XX am. Atskirus personalo vadybos aspektus nagrinėja įvairios disciplinos, tokios kaip psichologija - socialinė ir organizacinė psichologija, įmonių ekonomika, filosofija, etika, sociologija, politologija, teisės mokslais, darbo ir socialinė medicina, auklėjimo mokslai, palyginamieji elgsenos tyrimai. Problema - šių disciplinų apibendrinimas, integravimas. Pirmieji tarpdalykiniai tyrinėjimai yra iš įmonių ekonomikos ir organizacijos psichologijos bei sociologijos srities ir tik vėliau susiformuoja personalo vadybos mokslas. Skiriamos šios personalo vadybos raidos fazės [30; 10-11]: (1) vadovavimo fazė (iki 1950m.), kai personalo problemoms skirtas antraeilis dėmesys; (2) pripažinimo fazė (iki 1970m.), kai personalo vadyba

pradėta pripažinti, bet daugiau teoriniu lygiu; (3) integravimo fazė (nuo 1970m. iki dabar), kai personalo politika ir vadyba integruojama į organizacijų sistemas, siekiant geresnių rezultatų. Yra ir kitos personalo vadybos raidos klasifikacijos. Viena jų skiria laikotarpį iki 1900m., ankstyvų vidurinių ir vėlyvą XX a. laikotarpius. [43]

Dėl įvairių mokslų įtakos (integravimo būtinumas) personalo vadybai reikia suderinti ir skirtingas įvairių mokslų metodologijas. Personalo vadybai didžiausią įtaką daro socialiniai mokslai, tačiau jaučiama ir technikos, technologijos, gamybos organizavimo mokslų įtaka. [30; 9]

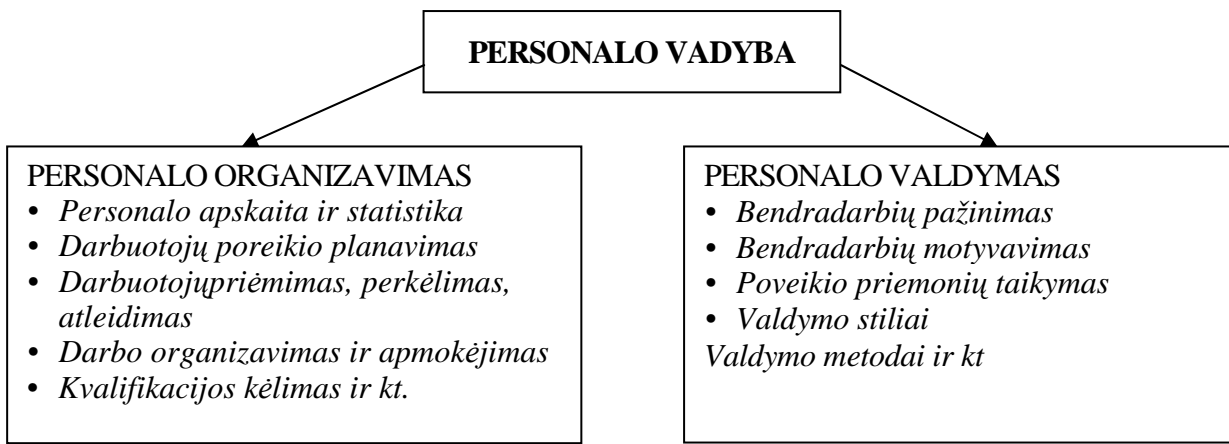
Traktuojant personalo vadybą kaip savarankišką dalyką, reikia suprasti, kad personalo vadybos, kaip dalyko, savarankiškumas yra labai sąlygiškas. Dažnai tie patys klausimai yra nagrinėjami kitų mokslų, jie yra sudėtinė tų mokslų dalis ir tai patvirtina personalo vadybos reikšmę.

Terminas personalo vadyba ir žmogiškųjų išteklių (resursų) vadyba yra pakeičiami ir remiasi tais pačiais procesais. Personalas, dirbantis organizacijoje, reprezentuoja jos žmogiškuosius resursus. Personalo vadyba apima organizacijos žmogiškųjų resursų valdymą. [43] Žmogiškųjų resursų arba personalo vadyba apibūdinama kaip efektyvus žmonių valdymas organizacijose, siekiant darbuotojų, organizacijos ir visuomenės gerovės [39] (toliau tekste naudosime terminą - personalo vadyba) -Dar vienas apibrėžimas - personalo vadyba - tai veiklą, susijusią su žmogiškųjų resursų įgyvendinimu organizacijoje, strateginė ir operatyvinė vadyba. [29; 6]

Taigi personalo vadyba nagrinėja efektyvaus personalo naudojimo problemas, įvertina tiek organizacijos (siekdama didžiausio darbo efektyvumo), tiek individo (siekdama sudaryti optimaliausiai darbo sąlygas kiekvienam individui) interesus. Siekdama šių tikslų, personalo vadyba integruoja ir techninių, ir socialinių mokslų laimėjimus. [30; 10; 1]

A.Sakalas personalo vadyboje skiria dvi stambiausiai dedamąsias (žr. 2 pav., [30; 11])  
*Personalo organizavimas ir personalo valdymas.*

Personalo organizavimas susijęs su personalo skyriaus atliekamomis funkcijomis (nors personalo organizavime dalyvauja ir padalinių vadovai). Personalo valdymas priklauso vadovų ir pavaldinių tarpusavio sąveikos sričiai. Tarp šių sričių nėra aiškios skiriamosios ribos. Pavyzdžiui, motyvavimui priskiriamas ir darbo užmokestis, todėl dažnai skiriamasis kriterijus yra formalizavimo lygis, kuriam personalo organizavimas pasiduoda labiau nei vadovavimas.



6.2 pav. Personalo vadybos turinys [30; 11]

Pagrindinės personalo vadybos veiklos ir tikslai gali būti suskirstyti į specifinius (tradiciskai susiklosčiusius), bendruosius ir pagrindinius. Kokios tai veiklos ir tikslai, matyti 3paveiksle [36; 7]. Įgyvendindamas personalo vadybos veiklas, bet kuris personalo vadybininkas susiduria su teisinėmis, politinėmis, ekonominėmis, socialinėmis, kultūrinėmis ir technologinėmis jėgomis [29;8;16].

### PERSONALO VADYBOS VEIKLOS

Išorinės aplinkos jėgos:	Specifiniai tikslai	Bendrieji tikslai	Pagrindiniai tikslai
teisinės, politinės, ekonominės, socialinės, kultūrinės ir technologinės	Įtraukimas Pasamdymas Motyvavimas Apmokymas iš naujo	Produktyvumas Darbinio gyvenimo kokybė Teisinis suderinamumas Konkursinis pranašumas Darbo jėgos adaptacija	Išlikimas Konkurencingumas Augimas Pelningumas Lankstumas

6.3pav. Personalo vadybos veiklos ir tikslai [36; 7]

### 6.1 Pagrindiniai personalo vadybos principai

Personalo vadyba veiksminga, kai vadovaujama pažangiais ir kartu realiais principais. Šiuo metu formuojama nauja filosofija, kurios pagrindinis teiginys - *kvalifikacija yra ketvirtas gamybos, o gal net svarbiausias veiksnys*. [30; 12] Traktuojant kvalifikaciją plačiaja prasme -kaip galimybę kelti ne tik profesinį bet ir asmenybės lygį, patenkinti bendradarbių lūkesčius -formuojama socialinė personalo vadybos koncepcija.



Šioje koncepcijoje [30; 13]:

- Sudaromos sąlygos realizuoti kiekvieno individo galimybes ir polinkius, sukuriamos sąlygos kiekvieno darbuotojo asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui ir stimuliuojami jų augimo poreikiai;
- Sukuriama pagrįsta poreikių ir gabumų atskleidimo sistema.

Koncepcija neprieštaruja organizacijos tikslams didinti pelną ir rentabilumą. Į darbuotojų poreikius orientuota *socialinė personalo valdymo sistema* padeda įgyvendinti organizacijos ekonominius - efektyvumo didinimo tikslus, nes jie leidžia:

- Didinti darbuotojų motyvavimo lygį, pasitenkinimą darbu;
- Gerinti organizacijos įvaizdį ir konkurentiškumą darbo rinkoje, tai padeda pasamdyti kvalifikuotesnių, labiau motyvuotų darbuotojų.

Įgyvendinant šią koncepciją vadovaujamosi tokiais principais [39]: (a) *organizacijos ir individo interesų suderinamumo* (kiekvienam individui sudaromos sąlygos ugdyti gabumus, patenkinti norus ir taip sukurti efektyvią jų motyvavimo sistemą bei padidinti darbo efektyvumą); (b) *partnerystės/bendradarbiavimo* (visais vadovų - pavaldinių lygiais svarbus interesų derinimas, vis didesnę reikšmę įgauna grupinis darbas, pats partnerystės principas prilyginamas demokratizavimo principui); (c) *kvalifikacijos ir atsakomybės* (kvalifikacija plačiaja prasme, įvertinant ir asmenines savybes, vertybių sistemą, tapo gamybos veiksmu, siekiama, kad darbuotojas dirbtų ne iš baimės, bet būtų pilnateisis kolektyvo narys ir jaustų atsakomybę už kolektyvo darbą); (d) *personalo augimo* (akcentuojama individuali darbuotojų atsakomybė už savęs ugdymą ir organizacijos atsakomybė už sąlygų darbuotojams tobulėti sudarymą); (e) *optimalių darbo sąlygų* (nauji saugaus darbo reikalavimai techniniu, organizaciniu ir socialiniu požiūriu: be tradicijų, tai ir darbuotojų darbo ir poilsio režimas, galimybė dirbti namuose ir pan.); (f) *autonomizavimo* (siekiama sudaryti sąlygas individualybei reikštis, galimybę dirbti savarankiškai, apskaičiuoti pasiektus rezultatus, suderinant atskirų individų ir grupės tikslus); (g) *humanizavimo* (personalas didžiausia vertybė; šis principas integruoja visų ankstesnių principų reikalavimus); (h) *ekonomiškumo* (visi principai turėtų būti įvertinti pagal naudingumo - šiandieninio ir perspektyvinio - kriterijų).

Pateiktieji principai atspindi šiuolaikinę personalo vadybos koncepciją.

## 6.2 Fordo 15 punktu

Pats darbas savaime nėra malonus užsiėmimas, todėl Robertas N. Fordas sudarei 5 punktų, kurie, jo nuomone, padėtų sudaryti gerą darbo atmosferą ir motyvuoti darbuotojus. Be abejo, visus juos įgyvendinti vienu metu yra gan sudėtinga ir net greičiausiai neįmanoma; kartais, siekiant rezultato, pakanka nedidelių organizacinių pakeitimų. 15 kriterijų, motyvuojančių darbo organizavimą:

1. Bet kokia veikla turėtų būti apgalvota. Ypač tai svarbu vadovams, nuo jų veiksmų priklauso kitas personalas.

Ar esate įsitikinę, kad Jūsų pavaldiniai veikia pagal tokius pat principus?

2. Didžioji žmonių dalis būna patenkinti darbu, jei yra atsakingi už kažką ir nuo jų veiklos priklauso rezultatai. Jiems svarbu jausti kontaktą su klientu, jie domisi ne tik darbo santykiais, bet ir kitomis sritimis.

Ar Jūsų bendradarbiai nesijaučia izoliuoti?

3. Kiekvienas stengiasi parodyti, ką sugeba, bei savo reikšmingumą. Darbuotojas nenori, kad tuos klausimus, kuriuose jis specializuojasi, spręstų bėjo pritarimo.

Ar reikalavimai darbuotojui nėra per maži? Kokie papildomi uždaviniai galėtų praturtinti jo veiklą?

4. Kiekvienas norėtų save atrasti darbe, suprasti ir įvertinti savo galimybes.

Ar atliktiems darbams yra priskiriami juos atlikusių darbuotojų vardai? Atmosferą gadinama, jei vadovas visus nuopelnus priskiria sau.

5. Beveik kiekvienas turi savo požiūrį į darbo organizavimą, gerinimą ir tikisi, kad kiti su tuo sutiks.

Ar visuose skyriuose yra galimas naujų idėjų atsiradimas?

6. Žmonėms būtina jausti savo svarbą. „Aš jiems neegzistuoju“- taip sako darbuotojai, jei įmonės valdymo sistema yra netinkama.

Ar kiekvienas darbuotojas žino, kaip svarbus jo darbas bendram rezultatui pasiekti? Kaip Jūs leidžiat jam tai suprasti?

7. Kiekvienas siekia sėkmės. Sėkmė - tai realizuoti tikslai. Siekiant tikslų, kuriuos kuriant ir formuluojant dalyvavo pats darbuotojas, bus atlikti maksimaliai gerai.

Ar tokia galimybė yra sukurta?

8. Sėkmė be pripažinimo - nusivylimo priežastis. Kiekvienas gerai dirbantis tikisi pripažinimo ir paskatinimo - ir moralinio, ir materialinio.

Kokia skatinimo politiką pasirinko Jūsų vadovybė?

9. Tam kokia forma, būdu ir greičiu darbuotojai gauna informaciją, jie sprendžia, kaip svarbus yra savo tiesioginiams vadovams. Jei priėjimas prie informacijos yra apsunkintas ar ją gauna pavėluotai, darbuotojas jaučiasi nevertinamas.

Ar darbuotojai gauna jiems reikalingą informaciją? Ar gauna informaciją laiku?

10. Darbuotojai negali pakešti, kai sprendimai, susiję su darbo pakeitimu, net jei tie pakeitimai yra pozityvūs, buvo priimti be jų žinios.

Ar Jūsų darbuotojai dalyvauja valdyme?

11. Kiekvienas nori būti informuotas apie savo darbo kokybę; darbuotojui reikalingesnė nei vadovui. Ji turėti būti operatyvi, kad žmogus galėtų daryti korektyvas.

Kaip matuojama darbo kokybė? Ar yra suformuluoti tikslai ir matmenys, kurie padėtų objektyviai įvertinti atliktą darbą.

12. Kiekvienam kontrolė iš šalies yra nemaloni. Tai primena mokyklą. Bet koks darbas atrodo patrauklesnis, jei paliekama vieta savikontrolei. Tai galima lyginti su boulingu: kėgliai - akivaizdūs rezultatai veikia žaidėjų veiksmai bei kelia azartą.

Ar savikontrolė yra paplitusi?

13. Didžioji žmonių dalis stengiasi gauti naujų žinių. Vidiniai reikalavimai skatina tobulėti.

Ar yra suteikiama galimybė tobulėti? Ar yra taikoma darbo rotacija?

14. Darbuotojai, gebantys atlikti darbą greičiau, būna nepatenkinti, jei vietoj įvertinimo sulaukia tik papildomo krūvio, ypač jei finansiškai tai neatsispindi.

Ar sugebama vertinti talentą?

15. Ar darbas leidžia būti pačiam sau viršininku? Labai svarbu, kad būtų galima rodyti iniciatyvą.

Ar saviraiška yra toleruojama? [42]

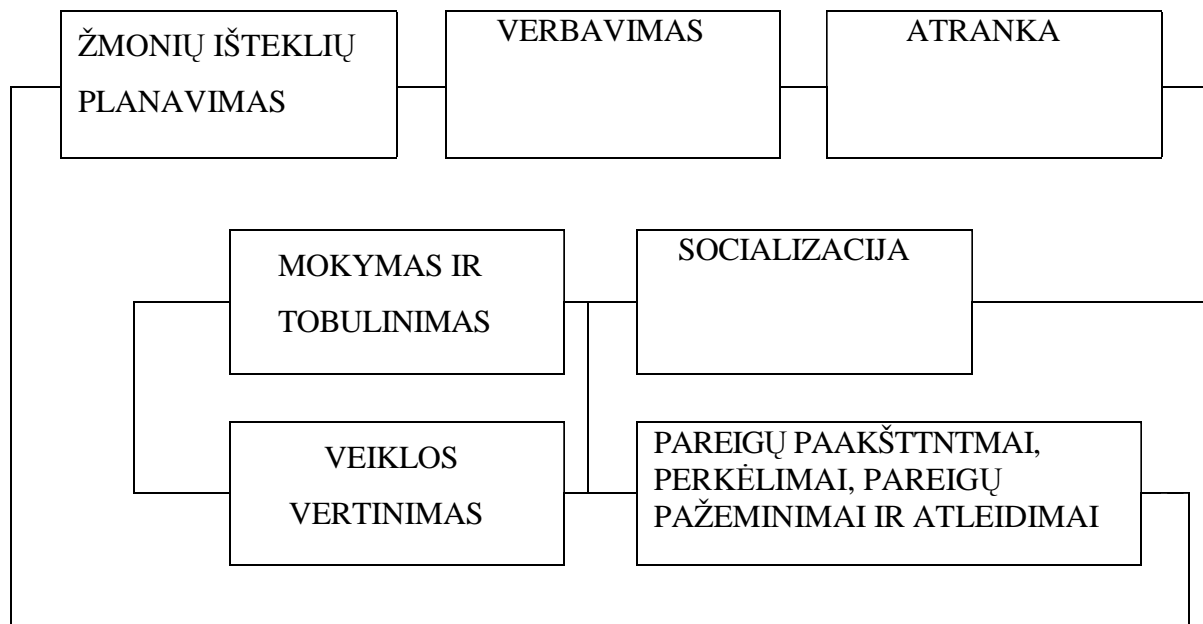
### **6.3 Žmonių išteklių valdymo procesas**

Tam, kad būtų įgyvendintos bent kai kurios Fordo idėjos, reikia, kad organizacijoje veiktų žmonių išteklių valdymo skyrius, dar vadinamas personalo skyriumi.

*Žmonių išteklių valdymas* - patariamoji funkcija Žmonių išteklių vadovai teikia patarimus linijiniams vadovams organizacijoje. Be to, kompanijai tam tikrai momentais gali prireikti daugiau ar mažiau darbuotojų bei vadovų. Taigi žmonių išteklių valdymo procesas -besitęsianti procedūra, jos paskirtis - aprūpinti organizaciją reikiamais žmonėmis, reikiamomis pareigomis ir reikiamu laiku.

Žmonių išteklių valdymo funkcija ypač svarbi, jei turima omeny dabartinė organizacijų mažėjimo tendencija.

Žmonių išteklių valdymo procesas, parodytas 6.4 paveiksle [31], susideda iš septynių pagrindinių veiklų:



6.4 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas [31]

Žmonių išteklių valdymas yra labai svarbus efektyvaus organizacijos veikimo veiksnys. Jam pasiekti yra išskirti septyni pagrindiniai uždaviniai [31]:

1. *Žmonių išteklių planavimo* paskirtis - užtikrinti, kad į personalo paklausą būtų nuolat ir tinkamai reaguojama. Jis atliekamas analizuojant: a) vidinius veiksnius, tokius kaip esamas ir laukiamas kvalifikacijos lygis, laisvos darbo vietos ir struktūrinių grandžių praplėtimas bei sumažinimas ir b) išorinės aplinkos veiksnius, tokius kaip darbo rinka. Kompiuterių panaudojimas informacijai apie visus darbuotojus kaupti ir saugoti suteikia organizacijoms galimybę efektyviai planuoti žmonių išteklius.
2. *Verbavimas* susijęs su potencialių kandidatų grupėmis, atitinkančiomis žmonių išteklių plano poreikius, sudarymu. Kandidatai paprastai randami per laikraščius ir reklamas profesiniuose leidiniuose, įdarbinimo agentūras, susitarus žodžiu ir per vizitus į koledžus ar universitetus.

3. *Atranka*. Į ją įeina kandidatų ir darbuotojų vertinimas pagal pretenduojančių į darbą anketas, žinių apie juos santraukas, interviu, įdarbinimo ir gabumų testus ir rekomendacijas; ir kandidatų sąrašo pateikimas vadovams, atrinkantiems kandidatus ir juos samdantiems.
4. *Socializacijos (adaptacijos) paskirtis* - padėti atrinktiems žmonėms pamažu prisitaikyti organizacijoje. Naujokai pristatomi kolegoms, supažindinami su pareigomis, informuojami apie organizacijos kultūrą, politiką ir kokio elgesio iš jų tikimasi.
5. *Mokymo ir tobulinimo tikslas* - padidinti darbuotojo gebėjimą prisidėti prie organizacijos sėkmės. Mokoma siekiant pagerinti gebėjimą atlikti dabar užimamas pareigas; tobulinimo programos rengia darbuotojus pareigų paaukštinimui.
6. *Veiklos vertinimas* - individo darbo rezultatų lyginimas su standartais arba tikslais, keliamais užimamų pareigų. Prasti darbo rezultatai gali paskatinti koreguojančius veiksmus, tokius, kaip papildomas mokymas, pareigų pažeminimas ar atleidimas, o už gerus darbo rezultatus galima pelnyti premiją ar paaukštinimą. Nors paprastai vertina darbuotojo tiesioginis vadovas, personalo skyrius yra atsakingas už darbą su aukštesniojo valdymo lygio darbuotojais, kad sukurtų bendrą visiems vertinimo politiką.
7. *Pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas* iš darbo rodo darbuotojo vertę organizacijoje. Geri darbuotojai gali būti paaukštinti ar perkelti, jiems padeda tobulinti savo sugebėjimus, tuo tarpu blogi darbuotojai gali būti pažeminti, perkelti į mažiau svarbias pareigas ar netgi atleisti. Kiekviena iš šių alternatyvų savo ruožtu daro įtaką žmonių išteklių planavimui [41].

#### **6.4 Organizacinis tobulinimas**

Organizacinio tobulinimo (OT) tikslas - pakeisti darbuotojų pažiūras, vertybių sampratą ir įsitikinimus, kad jie, paprastai padedami pasamdyto iš šalies konsultanto pokyčių klausimais, galėtų suvokti techninių pokyčių, pavyzdžiui, gamybos reorganizavimo, svarbą ir juos įgyvendinti.

Paprastai OT pagrindas yra veiksmų tyrimas. Tai reiškia, jog reikia surinkti duomenis apie organizaciją, jos veiklą bei vyraujančius požiūrius turint omeny konkrečią problemą (sakykime, konfliktą tarp gamybos ir pardavimo skyrių); supažindinti su šiais duomenimis suinteresuotas šalis (darbuotojus); paskui skatinti šias suinteresuotas šalis dirbant vienoje komandoje sudaryti planus, kaip šią problemą pašalinti. OT proceso dalyviai renka duomenis apie save ir savo



organizaciją, juos analizuoja ir, remdamiesi šios analizės išvadomis, planuoja atitinkamus sprendimus.

OT sudaro štai tokia veikla: tyrimo grįžtamasis ryšys, jautrumo mokymas ir komandos formavimas. Įgyvendinant **tyrimo grįžtamąjį** ryšį naudojami klausimynai darbuotojų pažiūroms tirti, o vėliau padalinių vadovai supažindinami su šių tyrimų rezultatais (užtikrinamas grįžtamasis ryšys), kad jie kartu su darbuotojais galėtų spręsti iškilusias problemas. Tyrimo rezultatus galima panaudoti lyginant skirtingus padalinius bei gerokai sumažinant kurią nors egzistuojančią problemą, pavyzdžiui, pašlijusį moralinį klimatą, be to, šie rezultatai gali tapti darbuotojų diskusijų, kaip rasti alternatyvius sprendimus, pagrindu. Darbuotojų moraliniam klimatui įvertinti bei dokumentiškai užfiksuoti darbuotojų požiūriui tyrimai atliekami jau nuo pat XX amžiaus ketvirtojo dešimtmečio.

**Jautrumo lavinimo** tikslas - padėti praktikantams geriau suprasti savo ir kitų žmonių poelgius atvirai išreiškiant jausmus instruktoriaus vadovaujamų grupinių užsiėmimų metu. Šio tikslo siekiama grupėse atvirai ir nuoširdžiai aptariant dalyvių jausmus, pažiūras bei elgseną. Dėl to šis prieštaringas metodas pasižymi karštais debatais, todėl šiuo metu jis taikomas kur kas rečiau nei anksčiau.

**Komandos formavimas** — tai OT metodai, kurių tikslas - pagerinti komandų darbo efektyvumą. Mokymo dalyviai tyrinėja, aiškina ir analizuoja duomenis, o paskui konkrečius veiksmų planus arba numato konkrečius būdus komandos problemoms spęsti.

Tipinė komandos formavimo programa pradedama kiekvieno grupės nario ir grupės lyderio apklausa, kurią konsultantas organizuoja prieš grupei susitinkant. Apklausos metu konsultantas klausinėja, kokios problemos kamuoja grupę, kokia jos narių nuomonė apie grupės veiklą, kas kliudo grupei pasiekti geresnių rezultatų, (tai gali būti tokie klausimai: kas, jūsų nuomone, kliudo grupei sėkmingiau dirbti?) Konsultantas paprastai interviu metu surinktus duomenis suskirsto į atskiras temas, su kuriomis susitikimo pradžioje susipažindina grupės narius. Šios temos galėtų būti, sakykime, štai tokios : „Man nepakanka laiko baigti užduotis" arba : „Man čia niekas nepadedą". Grupė surikiuoja temas pagal svarbą. Pačios svarbiausios įtraukiamos į susitikimo darbotvarkę. Grupė išnagrinėja bei aptaria klausimus, išsiaiškina problemą sukėlusias priežastis ir pradeda ją spręsti. [42]

## 6.5. Darbuotojų mokymų svarba šiuolaikinėje visuomenėje

Darbuotojų mokymas ir įgūdžių tobulinimas yra vienas iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje veiksnių. Tai gali ne tik padidinti darbuotojo gebėjimą prisidėti prie organizacijos sėkmės. Mokymų užduotis taip pat yra gebėjimo atlikti dabar užimamas pareigas gerinimas bei darbuotojų paruošimas pareigų paaukštinimui. Kai kuriuose šaltiniuose darbuotojų mokymas yra priskiriamas ir prie motyvacijos.

Šiame skyriuje apžvelgsime mokymo programas, jų svarbą.

### 6.5.1 Mokymo programos

**Mokymo programos** yra nukreiptos dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti, o **tobulinimo programos** siekia ugdyti sugebėjimus ateities darbams. Ir vadovams, ir ne vadovams gali padėti mokymo ir tobulinimo programos. Nes patirtis rodo, kad ne vadovai dažniausiai yra mokomi techninių įgūdžių, reikalingų jų darbui, tuo tarpu vadovams dažnai padedama tobulinti sugebėjimus, ypač koncepcinius ir bendravimo su žmonėmis, - reikalingus būsimam darbui.

D.Stoneris savo knygoje taip rašo apie darbuotojų mokymo programas [31] :

Nauji darbuotojai turi įgyti naujų įgūdžių. Kadangi jų motyvacija paprastai būna gana aukšta, juos pakankamai lengvai galima supažindinti su įgūdžiais ir elgesiu, reikalingu jų naujoms pareigoms. Kita vertus, mokyti patyrusius darbuotojus gali būti sudėtinga. Ne visada lengva nustatyti tokių darbuotojų mokymo poreikius, o jeigu tai galima padaryti, jie gali įsižeisti, kai prašoma, pvz., pakeisti darbo metodus.

Vadovai gali naudoti keturias procedūras darbuotojų individualiems mokymo poreikiams organizacijoje ar skyriuje nustatyti:

1. *Darbo rezultatų vertinimas.* Kiekvieno darbuotojo darbas yra vertinamas pagal standartus ar tikslus, išskeltus jo (ar jos) darbui.
2. *Darbo reikalavimų analizė.* Ištiriami sugebėjimai ar žinios remiantis atitikimu darbo aprašymui, ir darbuotojai, neturintys reikalingų sugebėjimų ar žinių, tampa kandidatais
3. *Organizacinė analizė.* Analizuojant organizacijos efektingumą ir tai, kaip jai sekasi siekti tikslų, nustatomi skirtumai. Pvz., skyriaus, kurio personalo tekamumas didelis ar darbo rezultatai prasti, gali prireikti mokyti papildomai.



*Darbuotojo tyrimas.* Vadovai ir ne vadovai prašomi apibūdinti problemas, kurių jiems iškyla darbe, ir kaip, jų manymu, galima tas problemas išspręsti.

Jeigu organizacijos mokymo poreikiai jau apibrėžti, personalo skyriaus specialistas turi stengtis parinkti tinkamą mokymo metodą. Vadovams prieinami įvairūs mokymo metodai. Labiausiai paplitę yra *mokymo tiesiog darbo vietoje* metodai. Jie apima darbo *rotaciją*, kurios metu darbuotojai tam tikrą laiką kaitalioja darbus ir taip įgyja daug įvairių įgūdžių; *mišrų mokymą*, kai mokymas dirbti yra derinamas su atitinkamomis instrukcijomis klasėje; ir „*globotojo*“ mokymo metodą, kai darbuotojas mokosi, vadovaujamas labai kvalifikuoto kolegos.

Tuo tarpu mokslininkas Dessler savo knygoje darbuotojų apmokymus skirsto tokiu būdu [32]:

### **6.1.2 Mokymas darbo vietoje**

Yra keli mokymo būdai darbo vietoje, geriausia žinomas yra treniravimo metodas, kai darbuotoją darbo vietoje moko patyręs darbininkas arba viršininkas. Tokiu būdu galima tobulinti arba įgyti įgūdžius. Žemesnio rango darbuotojai, pavyzdžiui, yra apmokomi, kaip dirbti su naujais įrenginiais, stebėdami savo viršininko darbą. Beje, šis metodas neretai yra taikomas apmokant aukščiausio lygio vadovus. Dažniausiai aukščiausio lygio vadovai yra mokomi bei tobulina savo įgūdžius kaip dabartinio vadovo padėjėjai arba pavaduotojai.

### **6.5.2. Praktinės stažuotės**

Šiuo metu vis dažniau darbdaviai savo darbuotojus siunčia į praktines stažuotes. Praktika buvo labai paplitusi dar viduramžiais, kai buvo taikyta mokinių ir meistrų sistema.

Praktinės stažuotės - tai struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu asmenys tampa įgudusiais darbininkais, dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose, mokydami darbo vietoje.

### **6.5.3. Audiovizualiniai metodai**

Šiems metodams yra priskiriami mokomieji filmai, vidinės televizijos laidos, audio bei videojuostos. Taip yra rodoma, kaip reikėtų reaguoti į įvairius klientų nusiskundimus.

- *Telemokymas.* Tai vienas iš eksperimentinių metodų, kurio metu instruktorius iš centrinės būstinės televizijos kanalais gali mokyti darbuotojų grupes įvairiuose vietovėse. Techniškai paprastesnis telemokymų variantas, kurį sėkmingai naudoja daugelis firmų - tai mokymas telefonu. Norėdami gauti papildomą informaciją apie vieną arba kitą darbo procedūrą ar naujoves, darbuotojai gali kreiptis telefonu į centrą, kur jiems atsakys į pateiktus klausimus specialistai.
- *Distancinis mokymas organizuojant videokonferencijas.* Videokonferencijos tampa vis populiarsnis būdas mokyti darbuotojus, geografiškai atskirtus vienus nuo kitų



ar nuo instruktoriaus. Tai priemonė, sujungianti dvi arba daugiau viena nuo kitos nutolusias grupes naudojant audio ir videoįrengimų derinį. Videokonferencijos pagalba vienos vietovės žmonės gali bendrauti su kitame mieste ar šalyje esančiais darbuotojais ar su grupėmis keliuose skirtinguose miestuose. Ryšys sukuriamas siunčiant telefono linijomis ar per palydą specialiu būdu sutankintus audio ir videosignalus.

#### **6.5.4. Imitacinis mokymas**

Tai toks mokymo būdas, kai besimokantieji dirba su tikrais ar imituojančiais tikrus įrengimais, tačiau ne darbo vietoje. Kai darbo vietoje mokytis yra per daug brangu ar pavojinga, naudojamas būtent šis mokymo metodas. Tai geriausia išeitis ruošiant, pavyzdžiui, orlaivių pilotus bei dispečerius. Imitacinis mokymas turi tokius privalumus: saugumas; mokymo efektyvumas; kaštai.

#### **6.5.5. Kompiuterizuotas mokymas ir mokymas Internetu**

Kompiuterizuoto mokymo metu besimokantieji savo žiniomis sustiprinti bei įgūdžiams patobulinti naudojami dialoginėmis kompiuterinėmis sistemomis. Tų programų pagalba galima imituoti interviu bei modeliuoti skirtingas situacijas. Seansui pasibaigus, ekrane pasirodo įvertinimas, klaidų skaičius, kurias padarė kandidatas bei pasiūloma papildoma literatūra, medžiaga šioms klaidoms ištaisyti.

Mokymasis Internetu tapo realybe, todėl nelieka abejonių, kad artimiausiu metu firmos pradės naudoti šį būdą, siūlydamos dalį savo mokymo programų.

Didžioji dalis šių programų yra skirtos išmokyti vartotojus naudotis Internetu.

#### **6.5.6. Specialios paskirties mokymas**

Mokymui keliami uždaviniai yra ne tik parengti darbuotojus našesniai darbui. Dabar bus pateikiami kelis specialios paskirties mokymo programų pavyzdžius.

- *Raštingumo mokymo metodai.* Pastaruoju metu pastebėta, jog darbuotojams trūksta elementaraus raštingumo - gebėjimo skaityti, rašyti, atlikti aritmetinius veiksmus. Analitinių veiksmų, taip reikalingų kasdieniame darbe, neįmanoma atlikti be bazinių žinių ir jau išvardintų gebėjimų. Tam egzistuoja keli būdai, pavyzdžiui, tiesioginis vadovas gali sudarinėti daro užduotis taip, kad pavaldinys turėtų naudotis papildoma medžiaga. Taip pat naudojamas komandinis darbas, kai kolegos dalinasi savo žiniomis bei patirtimi, padedami tiems, kam sunkiau sekasi. Kitas būdas - galima samdyti išorinius specialistus, universitetų ar koledžų



dėstytojus, kad šie organizuotų korekcinį rašymo arba skaitymo kursą. Ir pabaigai darbuotojus galima nukreipti į papildomus kursus ar suaugusiųjų vakarines mokyklas.

- *Vertybių skiepijimas.* Daugelio mūsų dienų firmų mokymas yra nukreiptas į įmonės vertybių skiepijimą ir įtikinimą tuo, jog šios turėtų tapti pagrindinėmis darbuotojo vertybėmis.
- *Pratinimas prie darbo rinkos įvairovės.* Kadangi sulig kiekviena diena darbo rinka darosi kosmopolitiškesnė, stengiamasi, kad vadovai bei kitas personalas suprastų, su kokiais sunkumais susiduria siekdamos karjeros moterys ir mažumų atstovai. Taip pat kalbėdami apie pratinimą prie darbo jėgos įvairovės, turime omeny priemones, padedančias vadovams, ir ne tik jiems, geriau suprasti kitų tautų papročius bei tradicijas, kad būtų sukurti harmoningesni firmos darbuotojų santykiai. Galima būti išskirti tokias programas: tautinių papročių bei tradicijų supratimo ugdymas; streso mažinimas; bendravimo įgūdžių lavinimas; socializavimas ir korporacijos principų skiepijimas.
- *Mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas.* Šiuolaikinės vadybos organizacijos, dirbdamos žinių visuomenės kontekste ir suvokdamos komandinio darbo privalumus bei siekdamos didesnio efektyvumo, vis dažniau renkasi to metodo mokymosi programas bei suteikia darbuotojams daugiau įgaliojimų. Šių programų tikslas - didinti organizacijos našumą įtraukiant darbininkus į darbo planavimą, organizavimą ir bendrąjį valdymą. Neretai tokie apmokymai vyksta gamtoje, kalnų vietovėje. Čia, įveikdami įvairias fizines kliūtis, jie stiprina komandos dvasią, išmoksta padėti vienas kitam, išsiugdo poreikį pasitikėti vienas kitu. Vienas iš labiausiai populiarių pobūdžio pratimų - nebijoti kristi: jo metu darbuotojas turi iš lėto loštis atgal ir iš maždaug 3,5 metro aukščio kristi į 5-10 komandos nariu ištiestas rankas. Šio pratimo esmė - išsiugdyti pasitikėjimą, ypač savo kolegomis.

## **6.6. Vadovų mokymas ir tobulinimas**

Tai visokeriopos pastangos gerinti valdymo lygį teikiant vadovams žinias, keičiant jų požiūrį ar tobulinant įgūdžius. Vadovų bendrojo tobulinimo procesą sudaro štai tokios sudėtinės dalys: vadovų veiklos vertinimas bei tobulinimas, kompanijos poreikių įvertinimas (pavyzdžiui, gebėjimas reaguoti į rinkos pokyčius).



Didžioji vadovų tobulinimo būdų dalis taikoma ir ne vadovaujantiems darbuotojams, todėl tam kad nesikartotiau, plačiau apžvelgsiu tik vadovams būdingus metodus.

### **Vadovų mokymas darbo vietoje**

- *Darbo rotacija.* Tai reiškia, kad vadovai stažuotojai perkeliama iš vieno skyriaus į kitą, kad geriau susipažintų su visomis kompanijos veiklos sritimis. To būdo privalumai yra: patirties sustiprinimas bei skirtingų skyrių veiklos principų supratimas.
- *Praktinių atvejų nagrinėjimo metodas.* Besimokantiems pateikiama aprašyta organizacijos problema. Kiekvienas ją analizuoja individualiai, tačiau išvadas aptaria ir sprendimą priima kartu su kitais. Praktinių atvejų nagrinėjimo tikslas - kaupti realių sudėtingų problemų nustatymo, analizavimo ir eliminavimo patirtį. Šis mokymas turėtų pasižymėti penkiomis savybėmis: (1) nagrinėjamos realios organizacijos problemos; (2) maksimaliai stengiamasi, kad dalyviai išreikštų savo požiūrį, išnagrinėtų kitų dalyvių mintis, kritiškai įvertintų kitokias nuomones ir padarytų išvadas, kurios (3) minimaliai priklausytų nuo dėstytojų, o šie savo ruožtu (4) laikytųsi pozicijos, kad retai būna tik teisingi ar klaidingi atsakymai ir kad šie praktiniai atvejai, kaip ir realus gyvenimas, nėra užbaigti, ir (5) stengtųsi jų nagrinėjimo metodą padaryti kiek įmanoma patrauklesnį, suteikdami jam tam tikro dramatiškumo.
- *Valdymo žaidimai.* Praktikantai suskirstomi į penkių šešių asmenų grupes, kurios turi tarpusavy konkuruoti įsivaizduojamoje rinkoje. Kiekviena grupė iškelia sau uždavinį (pavyzdžiui, užimti didesnę rinkos dalį ar pasiekti maksimalią apyvartą), paskui ji priima keletą marketingo, gamybos, investicinių sprendimų. Paprastai žaidimo metu kelių metų laikotarpis yra suspaudžiamas į kelias dienas. Kaip ir tikrovėje, nė viena grupė - kompanija nežino, kokius sprendimus priėmė kitos firmos, nors tai turi įtakos jų prekių apyvartai.
- *Seminarai už kompanijos ribų.* Šiuose kursuose nagrinėjamos įvairios temos, pavyzdžiui, dalykinių raštų rašymo įgūdžių tobulinimas, strateginis planavimas, vadovų atkaklumo ugdymas.
- *Universitetines programas.* Tų kursų trukmė įvairi: nuo kelių dienų iki poros mėnesių. Aukštosios mokyklos siūlo individualius verslo, valdymo ir sveikatos apsaugos administravimo kursus bei seminarus.





*Elgsenos modeliavimas.* Šis metodas taikomas mokant vidurinėsios grandies vadovus geriau spręsti bendravimo su žmonėmis situacijas. Pagrindiniai elgsenos modeliavimo proceso etapai:

1. Modeliavimas. Videomedžiagos pagalba pateikiami probleminių situacijų sprendimų būdai.
2. Vaidmenų atlikimas. Besimokantieji gauna vaidmenį įsivaizduojamoje situacijoje; kartodami modelį demonstruoja situaciją.
3. Socialinis įvertinimas. Instruktorius, pagirdamas besimokančius už sėkmingai atliktą užduotį, įtvirtina modelį.
4. Mokymo metu įgytų įgūdžių taikymas. Besimokantieji skatinami savo darbe taikyti įgytus įgūdžius.

## **6.7. Apmokymų poreikio tyrimas „X“ organizacijoje**

Šiame skyriuje bus analizuojami darbuotojų mokymų konkrečioje organizacijoje požūris ir poreikiai. Todėl pradūioje reikėtų susipaūinti su organizacija bei jos specifika.

### **6.7.1. Organizacijos pristatymas**

„X“ - viena seniausių Lietuvos ūmonių, dirbančių automobilių apsaugos ir garso aparatūros srityje, vystanti įvairiausių projektus ir ūvedanti ū rinką naujus produktus.

„X“ - oficialus ūinomų pasaulio garso aparatūros, automobilių ir patalpų apsaugos sistemų, ūarvuotų durų gamintojų CLARION, PHOENIX GOLD, MTX, COBRA, BLACK BUG, DIPOL, ROKONET, GERDA atstovas Lietuvoje, taip pat pagrindinis lietuviškų automobilių apsaugos sistemų ELITĄ platintojas ūalyje.

Ūmonė pradėjo savo veiklą 1992 m. Kaune, kur tuo metu dirbo keturi darbuotojai. Didėjant paklausai ir darbų apimčiai 1994 m. buvo pradėta ieškoti naujų veiklos sričių ir steigti „X“ atstovybes didūiuosiuose Lietuvos miestuose.

Vilniuje atidarytas „X“ autoelektronikos servisas yra didūiausias ir moderniausias ne tik Lietuvoje, bet ir Baltijos ūalyse. Jame vienu metu gali būti aptarnaujama iki 11 automobilių, o tokios techninės bazės neturi nei viena ūmonė, dirbanti ūioje srityje.

Šiuo metu „X“ yra ūsteigęs filialus Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, ūiauliuose, Panevėūyje, Alytuje, Telšiuose, turi savo atstovybes Marijampolėje, Utenoje, ūakiuose, Tauragėje bei Anykščiuose. ū „X“ grupę taip pat ūeina „X“ draudimo brokeris. ūiose ūmonėse dirba daugiau nei 150 darbuotojų. „X“ tinklas - tai ne atsitiktinai suburtos ūmonės, o ilgo darbo ir susiklosčiusiū santykių rezultatas. Visuose servisuose dirba tik aukūstos kvalifikacijos meistrai, turintys didelę darbo patirtį. Grieūta kadru atranka ir labai maūa jū kaita ūtikrina gerą darbū kokybę ir slaptumą.

Tobulėjant automobiliams, ypač elektroninei jų daliai, profesionalus automobilių apsaugos sistemų montavimas tampa labai aktualus.

„X“ labai vertina savo darbuotojus. Daug dėmesio skiriama jų laisvalaikio užimtumui: kiekvienais metais vyksta sąskrydžiai, organizuojamos sporto varžybos, skatinamos bendros kolektyvo šeimos šventės, puoselėjami darbuotojų profesiniai pomėgiai.

Daugiametė darbo patirtis, kvalifikuoti meistrai, pasaulinio lygio produkcija - tai bendrovės sėkmingo darbo sudėtinė dalis [45].

## 6.7.2 Tyrimo tikslai ir motyvai

Tyrimas - tai vadybos sprendimams reikalingos informacijos paieška, rinkimas, apdorojimas ir interpretavimas.

Tyrimas yra svarbus dėl šių priežasčių:

1. Ištyrus vadybos efektyvumą, išryškėja esama reali organizacijos situacija.
2. Tik išsiaiškinus silpnąsias ir stipriąsias puses galima atitinkamai veikti personalą, formuoti kokybės politiką, fiziologinį bei psichologinį klimatą.
3. Išryškėja personalo bei organizacijos tikslų suderinamumas.

Mokymo svarbai „X“ organizacijoje tirti pasirinktas anketinis apklausos būdas.

Anketa - tai į tam tikrą formą bei loginį nuoseklumą sudėliotų klausimų kompleksas, kuris naudojamas iš apklausiamųjų asmenų informacijai surinkti. Tai kiekybinis metodas, analizuojamas statistiškai.

Šis tyrimo būdas pasirinktas todėl, kad:

- Duomenų rinkimo procese suteikiama forma, nuoseklumas ir vienodumas;
- Gaunama greita, tiksli informacija;
- Leidžia apklausti didesnę kiekį respondentų per trumpą laiką.

Kaip jau buvo minėta ankstesniuose skyriuose, darbuotojų mokymai yra svarbūs, nes tai yra vienas iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje veiksnių. Tai gali ne tik padidinti darbuotojo gebėjimą prisidėti prie organizacijos sėkmės. Mokymų užduotis yra taip pat ir gerinti gebėjimą atlikti dabar užimamas pareigas, ir paruošti darbuotojus pareigų paaugštinimui. Šios organizacijos specifika yra darbas su moderniosiomis technologijomis. Yra žinoma, kad informacijos amžiuje vyksta nuolatos technologijų tobulinimas, tai "verčia šioje srityje dirbanti personalą „atnaujinti“ savo žinias. Todėl čia ypač svarbu sistemiškai mokyti darbuotojus, kad jie tinkamai galėtų atlikti jiems pateiktas užduotis.

Personalo mokymo poreikiui išsiaiškinti buvo išrinkta „X“ organizacija, nes jos veikla yra tiesiogiai susijusi su mano studijų programa.

Iš šio tyrimo tikimasi tiesioginės naudos, t.y. pasinaudoti žiniomis praktikoje: įsisavinti darbuotojų poreikius, nustatyti, kokių žinių trūksta ir kokių siekiama, atkreipti dėmesį į tobulintinas sritis organizacijoje. Tyrimas gali turėti įtakos planuojant personalo pokyčius bei tobulinimą, siekiant geresnių rezultatų ir veiklos rodiklių.

### 6.7.3 Tyrimo metodika ir eiga

Pirminė informacija buvo renkama apklausos būdu.

*Apklausa* - tai informacijos rinkimo metodas apklausiant respondentus asmeniškai, telefonu, paštu ar mišriu būdu. Apklausa yra dažniausiai naudojamas tyrimų būdas. Skiriama daug apklausos tipų. Pirmiausia apklausa gali būti struktūrizuota arba nestruktūrizuota. *Struktūrizuota apklausa* - kai sudaromi standartiniai klausimynai ir tyrimo metu jie nekeičiami. Nestruktūrizuota - tai apklausa, kai respondentams kiekvieną kartą užduodami skirtingai suformuluoti spontaniškai nuo situacijos priklausantys klausimai. Pirmasis apklausos būdas daug populiariesnis už antrąjį, nes duomenis yra lengviau apibendrinti, juos galima ne tik įvertinti kiekybiškai, tačiau ir sutaupoma laiko.

Klausimynai tyrimų praktikoje dažnai vadinami anketomis. Tai tam tikra forma logiškai nuosekliai sudėliotų klausimų komplektas. Ji turi būti gerai parengta: teisingai, kryptingai atrinkti, griežtai ir tiksliai suformuluoti klausimai, parinkta jų pateikimo forma.

Pagal apklausos vykdymo būdą skiriami keletas apklausos tipų. Asmeninė apklausa yra tokia, kurios metu apklausiantysis bendrauja tiesiogiai su apklausiamuoju. Netiesioginė apklausa yra tokia, kurios metu apklausiantysis nebendrauja su apklausiamuoju ir pats tiesiogiai jam neužduoda klausimų. Yra keletas netiesioginės apklausos variantų: kompiuterinė apklausa, dalijamoji apklausa ir apklausa paštu.

Sudarant anketą, duomenų rinkimo procesui suteikiama forma, nuoseklumas ir vienodumas. Paruoštoje anketoje apklausiamiesiems pateikiami logiškai, nuosekliai, mandagia forma ir suprantamai sudaryti bei išdėstyti klausimai. Kiekvienas apklausiamasis išgirsta arba pats pildydamas anketą mato klausimus, į kuriuos prašoma atsakyti. Tai palengvina ir paspartina apklausos procesą.

Atliekant tyrimą labai svarbu išsiaiškinti ir gerai suprasti, kas sudaro tiriamąją visumą. Išsiaiškinus tiriamąją visumą, reikia surinkti dominančią informaciją apie ją. Rinkti informaciją apklausiant ar kitaip tiriant visus galimus respondentus gali būti labai brangu ar net neįmanoma. Tokiu atveju atrenkama jų dalis, tai yra imties atrinkimo būdas. Šis būdas yra pagrįstas informacijos, gautos tik iš tiriamosios visumos atrinktų imties elementų, registravimu, o išvados pritaikomos visai

visumai. Taigi imtis yra tyrimui atrinkta visumos dalis, galinti tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai bei teikti reikalingą informaciją.

Tinkamai atrinkta imtis ir iš jos surinkta informacija pakankamai tiksliai atspindi tiriamąją visumą ir yra naudojama tyrimuose.

*Tikimybinės atrankos* metu kiekvienas visumos elementas turi vienodą tikimybę patekti į imtį. Naudojant tikimybinę atranką, turi būti labai tiksliai parenkamos ir atliekamos atrankos procedūros, kad nebūtų sumažinta ar padidinta atskirų visumos elementų atrinkimo tikimybė. Tikimybinė atranka remiasi tikimybių skaičiavimo metodais ir dėsniais.

*Netikimybine atranka* tiriamos visumos elementai yra atrenkami ne atsitiktiniu būdu. Netikimybinė atranka gali remtis vienokiu ar kitokiu tikslingumu. Pavyzdžiui, kai kuriuos tiriamos visumos elementus gali būti lengviau ar pigiau pasiekti, dėl to jie gali būti atrinkti į imtį.

Kadangi tikimybinė atranka šiuo atveju yra brangesnė už netikimybine atranką, reikalauja daugiau laiko ir lėšų paruošiamiesiems darbams, todėl šiam tyrimui taikysiu netikimybine atranką.

Būtina paminėti netikimybinės atrankos trūkumus, kurie yra priešingi tikimybinės atrankos privalumams - negalima apskaičiuoti atrankos paklaidos, nevisai aišku, kaip atrinkta imtis atspindi tiriamą visumą. Tačiau šiuo atveju juos atsveria netikimybinės atrankos privalumai — netikimybinės atrankos kaštai yra mažesni, šiai atrankai sugaištama mažiau laiko, profesionaliai atrinkus visumos elementus, galima gauti pakankamai reprezentatyvią imtį.

Tyrimui atlikti buvo paruošta anketa (1 priedas), kuri susideda iš 17 uždarų klausimų-testų.

Apklausti darbuotojai pasiskirstė pagal lytį taip: 48% moterys ir 52% vyrai. Tai žmonės, turintys aukštąjį išsilavinimą arba bebaigiantys aukštąsias mokyklas, dirbantys modernių technologijų sektoriuje. Šiems darbuotojams ypač svarbu nuolatos tobulėti bei „atnaujinti“ turimas žinias.

Atsakymai į kiekvieną klausimą buvo suvesti į atskiras lenteles ir sugrupuoti. Anketinės apklausos duomenys apibendrinti statistiniais metodais, naudojantis Microsoft Excel programa. Toliau apskaičiuotas poreikių pasikartojamumas (dažnumas) ir procentinis pasiskirstymas atskirai kiekvienam klausimui, kur šie aspektai buvo išskirti, ir sudarytos diagramos. Taip išaiškintos bendros darbuotojų nuomonių tendencijos dėl mokymų svarbos ir specifikos. [19]

## 6.7.4. Tyrimo rezultatai ir išvados

1 klausimas. **Kaip Jūs suprantate personalo ugdymo sąvoką?** Šis klausimas mums leidžia suprasti, kaip konkrečios įmonės kolektyvas apibudina personalo ugdymą. Iš keturių galimų atsakymų darbuotojai pasirinko du žemiau pateiktus:

- Galimybė pagerinti įgūdžius dabartinėje profesijoje - 44%
- Galimybė įgyti žinių kitose srityse ir tapti naudingesnių įmonei - 56%

2. **Ar kas nors domisi Jūsų profesinių tobulėjimu?** Šis klausimas leidžia suprasti darbuotojų nuomonę apie personalo politiką kompanijoje ir siekius gerinti įgūdžius. Vėl gi buvo pasirinkti du atsakymų variantai:

- Mano tiesioginis vadovas - 42%
- Tik aš pats - 58%

3. **Ar Jūsų nuomone apmokymai reikalingi?** Čia galime matyti darbuotojų norą gauti naujas žinias. Į šį klausimą buvo atsakyta : taip - 100%. Tai rodo tikrą mokymų svarbą šiuolaikinėje organizacijoje.

4. **Ar apmokomi Jūsų įmonės darbuotojai?** Čia atsakymai pasiskirstė, taigi galima teigti jog darbuotojų nuomonės skiriasi arba tiesiog ne visi būna laiku informuoti apie vykstančius mokymus.

- Taip - 75%
- Ne - 25%

5. **Kodėl norėtumėte tobulinti savo įgūdžius ir žinias?** Šis klausimas padeda suprasti kaip darbuotojai vertina mokymus ir ko tikisi pasiekti jų pagalba. Kaip matome didesnė dalis tikisi gerinti darbo kokybę ir tik antroje vietoje atsiranda troškimas uždirbti daugiau.

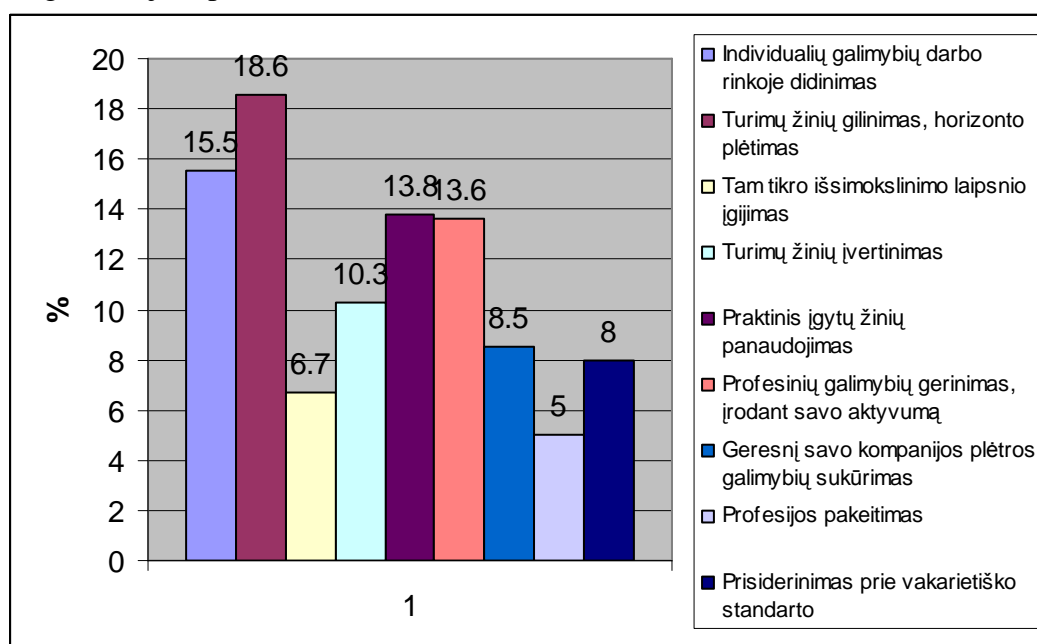
- Siekiant gerinti darbo rezultatus - 37%
- Įgyti papildomų įgūdžių siekiant išsaugoti darbą - 18%
- Siekiant paaugstinimo - 18%
- Siekiant uždirbti daugiau pinigų - 27%

6. ***Kokiomis formomis keliate kvalifikaciją?*** Beveik 80% šios įmonės apklausto personalo kelia kvalifikaciją savo pastangom pasirinkus vienokį ar kitokį būdą ir tik penktadalis mokasi darbo vietoje.

- Dalyvauju seminaruose - 26%
- Savarankiškai mokausi - 47%
- Lankau profesinius kursus - 7%
- Mokausi darbo vietoje (pvz., prižiūrint instruktoriui) - 20%

7. **Ar Jūs turite poreikį naujų žinių ir įgūdžių įgijimui?** Į šį klausimą buvo atsakyta 100% taip. Iš to galima daryti išvada, kad mokymai organizacijoje veikiančioje Modernių technologijų sektoriuje yra būtini.

8. **Kokie mokymosi motyvai Jums yra svarbiausi?** Kaip galima matyti 5 pav. darbuotojų nuomonės bei motyvai verčiantis siekti naujų žinių ir įgūdžių skiriasi. Pastebėta tendencija: apklaustųjų motyvai nukreipti į savirealizacijos poreikius. Įdomu ir tai kad didelė respondentų dalis, pirmumą teikia turimų žinių gilinimui ir horizonto plėtimui - 18,6%, tai rodo didėjantį supratimą bei norą nuolat tobulėti ir siekti naujų žinių. Kas atitinka šios organizacijos specifiką.



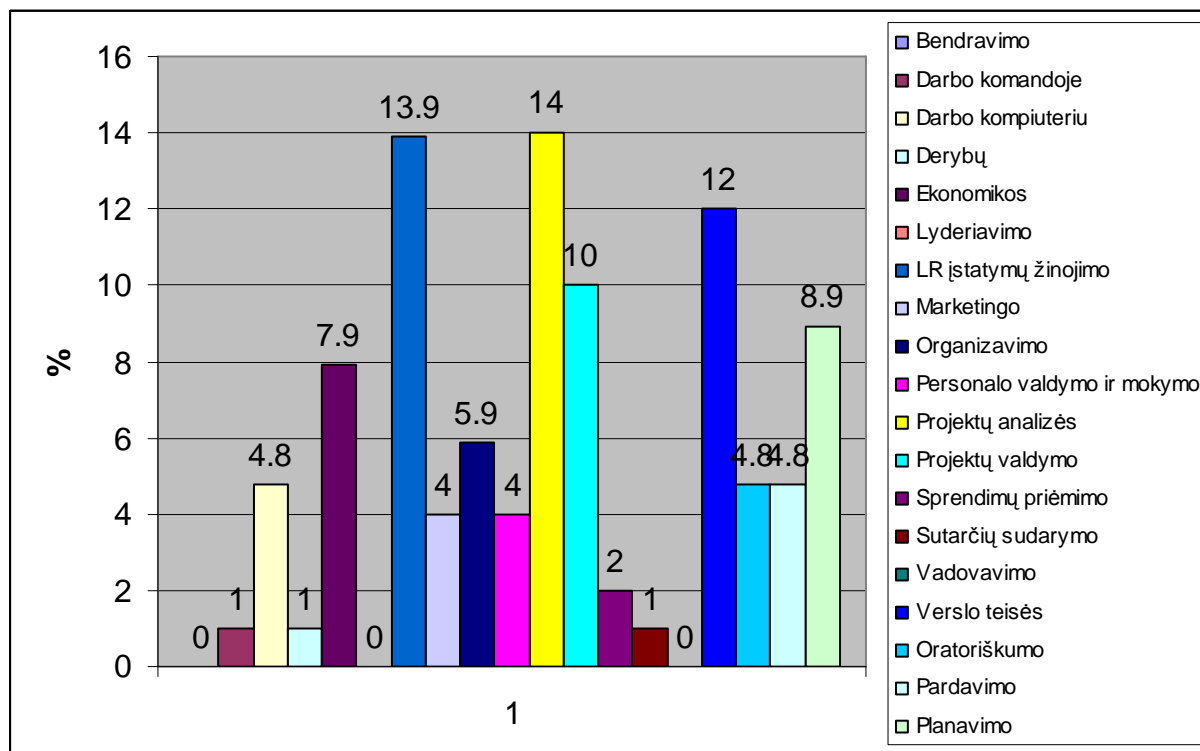
6.5pav. Kokie mokymosi motyvai yra svarbiausi?

9. **Kokių teorinių žinių Jums trūksta?** (6.6pav.) Čia aiškiai matyti darbuotojų poreikių pasiskirstymą, norint kelti savo kvalifikaciją. Iš pateiktų 19 teorinių žinių pavyzdžių 13,9% respondentų ypatingą dėmesį skiria Lietuvos Respublikos įstatymų žinojimui. Nors 0,1% daugiau, t.y. 14%, prioritetą teikia projektų analizei. O trečioje vietoje (12%) apklaustieji nurodė verslo teisę, kas glaudžiai siejasi su LR įstatymų žinojimu. Ketvirta ir penkta vietos atitinkamai projekto valdymas (10%) ir planavimas (8,9%). Pabrėžtina kad nei vienas iš



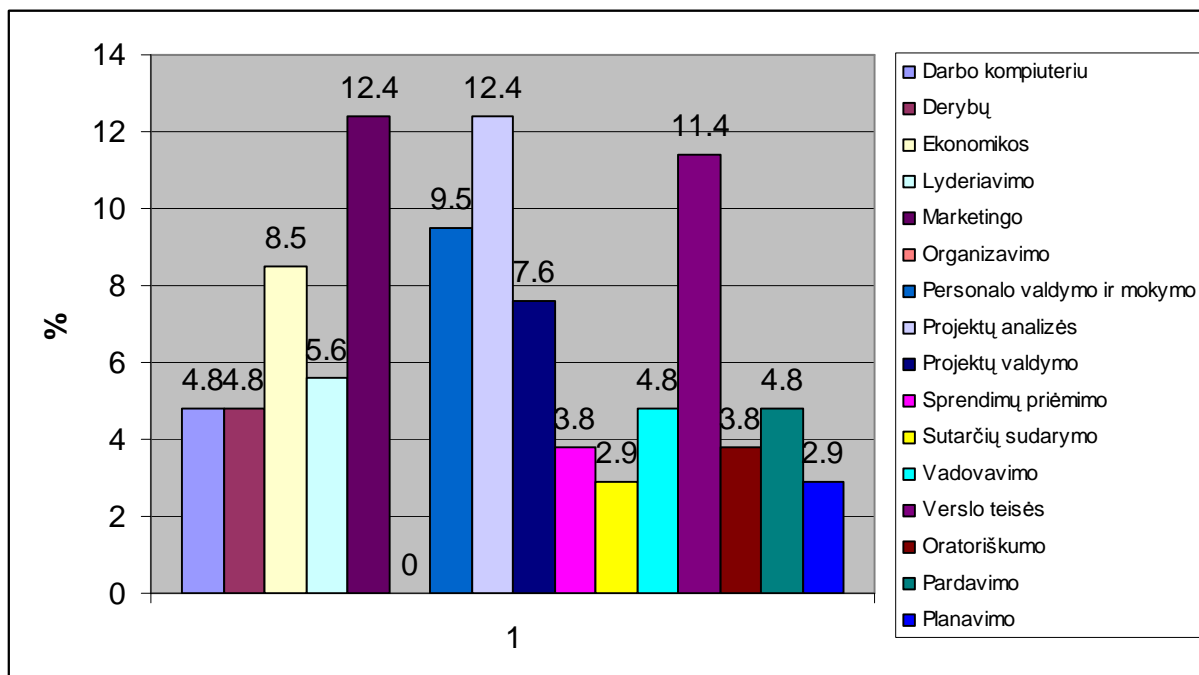


respondentų nenurodė bendravimo, vadovavimo bei lyderiavimo žinių trukumą, kas vaizduoja aukštą pasitikėjimo savimi laipsnį ir gerą mikroklimatą tiriamoje įmonėje.



6.6pav. *Kokių teorinių žinių Jums trūksta?*

**10. Kokių praktinių žinių Jums asmeniškai trūksta?** Išanalizavus atsakymus į 10 klausimą (7pav.) pateikiami susisteminti apklaustųjų atsakymai pagal darbuotojų poreikius stokojant praktinių žinių. Šikart į pirmą vietą iškilo praktinių įgūdžių trukumas atliekant projekto analizę, nes darbo rezultatų sėkmę užtikrina išsamus įvertinimas pagal atitinkamą metodiką. Tai nemenka problema, kadangi tinkamai parinkta metodika kaip tik reikalauja praktinių žinių žinojimo bei mokėjimo jas pritaikyti. Taip pat siekiant sėkmingos įmonės veiklos nemažiau svarbus yra marketingas, kaip galime matyti respondentai jam suteikė pirmąją vietą. Šiuolaikinėje nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje marketingas pasižymi ypač dideliu dinamiškumu.

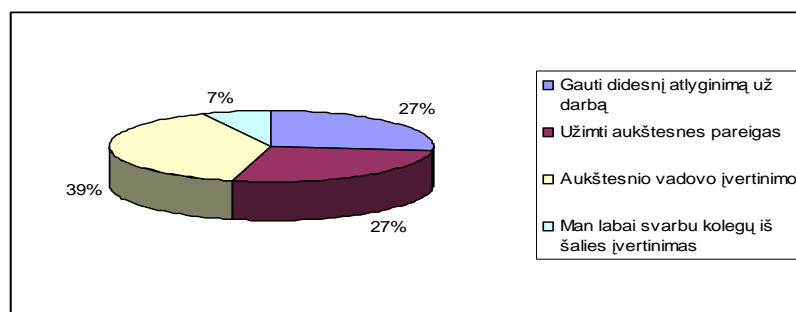


6.7 pav. Kokių praktinių žinių Jums asmeniškai trūksta?

11. **Kokiam darbuotojų apmokymo metodui teikiate pirmenybę?** Trys ketvirtadaliai respondentų pasirinko apmokymus už įmonės ribų, kas sąlygoja naujų žinių paieška bei nepriklausomų specialistų nešališkumas.

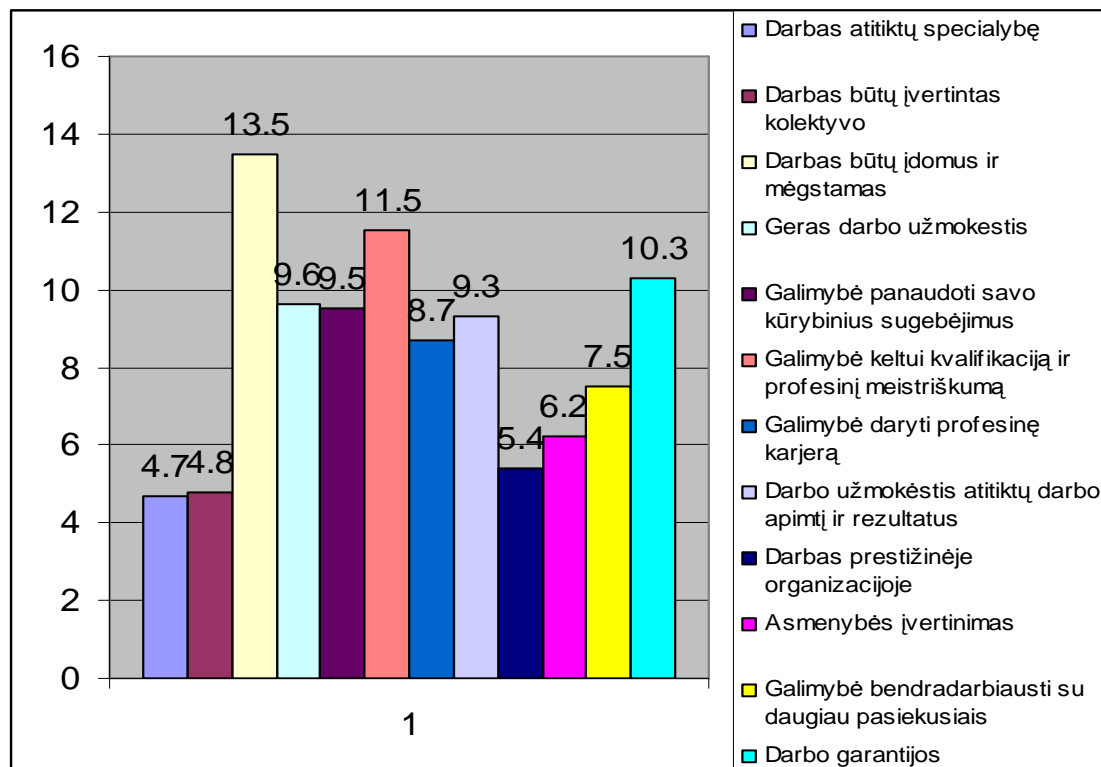
- Apmokymui įmonės viduje - 25%
- Apmokymui už įmonės ribų - 75%

12. **Tobulėjant siekiate:** Kolegų iš šalies įvertinimas atsidūrė paskutinėje vietoje (7%), matyt dėl to kad „X“ įmonės kolektyvas nepasižymi aukšto lygio konkurencingumu, anaiptol čia vyrauja komandinio darbo nuostatos. Darbuotojui turi didelė svarba vadovo pripažinimas, įvertinimas bei skatinimas tobulėti, todėl kiti veiksniai pasiskirstė būtent tokiu principu (8 pav):



6.8 pav. Tobulėjant siekiate

13. *Kas Jums svarbiausia darbe?* „X“ organizacijos apklausti darbuotojai tai aukštojo išsilavinimo laipsnį turintys vadovai ir kiti darbo organizatoriai, tad nenuostabu jog šio klausimo atsakymai pasiskirstė būtent tokiu būdu. Prioritetas suteiktas įdomiam ir mėgstamam darbui (13%), nes visais laikais tai buvo apibūdinamas kaip vienas iš pagrindinių žmogaus laimės rodyklių: dirbti mėgstamą darbą ir gauti atitinkamą atlyginimą. Todėl trečioje vietoje (10%) randame darbo garantijas, kaip veiksnių siekiant tobulėti.



6.9 pav. *Kas Jums svarbiausia darbe?*

Nepaisant didelės pateiktų atsakymų gausos ir įvairovės respondentai nuosekliai nurodo kvalifikacijos kėlimo ir profesinio meistriškumo svarbą, akivaizdžiai pabrėždami nuolatinių mokymų vertę, nes švietimas - žinių visuomenės ir žiniomis grindžiamo ūkio kūrimosi garantas. Švietimo lanksti sistema laiduoja galimybės mokytis visą gyvenimą, bei orientuoti į žmonių verslumo įgūdžių ugdymą.

To pasiekoje įmonė investuodama į nuolatinių darbuotojų mokymą bei esamų įgūdžių tobulinimą, siektų geresnių rezultatų ir veiklos rodiklių.



## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atlikus mokslinės literatūros analizę paaiškėjo, jog lemiamas sėkmingos veiklos veiksnys - personalas. Nuo organizacijos personalo, jo vertybių sistemos, kvalifikacijos, iniciatyvos priklauso veiklos efektyvumas. Organizacijos ir projektų valdymo efektyvumui yra svarbus visų kategorijų darbuotojų pasirengimas, mokymas bei nuolatinis įgūdžių tobulinimas. Tik sklandus visų lygių darbas garantuoja sėkmę. Taigi, darbuotojų mokymas ir įgūdžių tobulinimas yra vienas iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje veiksnių. Taip atspindi pagrindinė strateginė ES švietimo kryptis 2000 - 2006 metais; „Atvira ir dinamiška Europos Švietimo erdvė, konsoliduojanti Europos piliečių bendruomenę, įgalinanti visus piliečius nuolat atnaujinti įgūdžius, sudaranti prielaidas sėkmingesniai darbui“.

Atliekant mokymų poreikio tyrimą organizacijose buvo išsiaiškinta, jog visi (100 %) darbuotojų jaučia poreikį mokymams. Kaip rodo gauti rezultatai, visi respondentai nuolatos kelia savo kvalifikaciją ir tobuliną įgūdžius.

Empirinio tyrimo metu pastebėta tendencija: apklaustųjų motyvai nukreipti į savirealizacijos poreikius. Apklausti darbuotojai - aukštąjį išsilavinimą turintys žmonės, tad nenuostabu, kad kolektyvas prioritetą teikia įdomiam ir mėgstamam darbui, kuris visais laikais buvo apibūdinamas kaip vienas iš pagrindinių žmogaus laimės rodyklių: dirbti mėgstamą darbą ir gauti atitinkamą atlyginimą. Nepaisant skirtingų klausimų ir didelės pateiktų atsakymų gausos bei įvairovės respondentai nuosekliai nurodo kvalifikacijos kėlimo ir profesinio meistriškumo svarbą, akivaizdžiai pabrėždami nuolatinių mokymų vertę.

Atliktos apklausos dėka, galima tinkamai parinkti mokymų programą ar, kursus, kurie atitiktų darbuotojų esamas poreikius, siekiant tobulinti savo darbą.

Apibendrinat šį darbą, ateityje siūloma sistemingai rengti „X“ organizacijos personalo mokymus, kad būtų tobulinami esami įgūdžiai ir atsirastų nauji. Nes nuolatiniai mokymai - tai svarbus veiksnys, siekiant užtikrinti sėkmingą veiklą šiuolaikinių technologijų ir projektų valdymo sektoriuje.

# PROJECT MANAGMENT, PROBLEMS AND PREVENYCY SOLIUTIONS

Elžbieta Žurovska

## SUMMARY

Keywords: Project managment, risk, political aspects, human resources, team formation, organization managment, human resources managment, training programs, increasing programs, training motivation, needs.

This work „Project managment, problems, prevenyicy soliutions“ is analizy of the training importance in the successful activity of the company and project management.

It was necessary to show that increasing results of the company activity depend on human resourses management.

It's showed the need to organize training regulary. Calculated results of the questionnaire allow organizing directly the training of staff.

Tha main conclution – future belongs to those companies and organizations, who organize training regularlt, especially in project management and modern technologies

## Literatūros sąrašas:

1. Adamonienė R., Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2002 – 136
2. Augustinaitis A. Rinktiniai darbai: [http://www.ltu.lt/frames/LTU\\_VVF\\_zvvi.htm](http://www.ltu.lt/frames/LTU_VVF_zvvi.htm): Valdymo komunikacija: žinių visuomenės įtaka viešajam administravimui // Informacijos mokslai.2003 (27)
3. Charvat, J. Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects. New York: John Willey&Sons, 2003
4. Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba. Kvalifikacijų analizės vadovas darbo rinkos mokymo paslaugoms tobulinti. Parengtas bendradarbiaujant su AMU International, ASPEKT ir Carl Bro International. Vilnius, Agora, 2003.
5. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V. Projektų valdymas: Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2004
6. Ulmytė S., Skunčikienė S. (2002). Investicijos į žmogiškąjį kapitalą//SU SMF/Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos/E. Galvanausko moksl. konf.//SU, p. 74
7. Glosienė A., Petucovaitė R. Projektų valdymo ABC bibliotekininkams. Mokomoji knyga. Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2003. – 70.
8. Sakalas A., Savanevičienė A. Įmonių kooperavimasis ir darbuotojų kompetencijos formavimo principai//Inžinerinė ekonomika.. 2001, Nr.5, p. 35
9. Levine, H.A. Practical project management. New York: John Willey&Sons, 2002.
10. Ivanovic A., Collin P. (1997). Dictionary of Human Resources&Personnel Management, Peter Collin Publishing Ltd
11. Armstrong M. How to be an even better manager. Kogan Page Limited, London, 1994, 328 p
12. Griškevičius A., Silickas J. Investicinių projektų valdymas. V. : LII, 1998. – 44
13. Eldous M., Ctensild R. Mthody priniatija riešenij/ Vert. iš anglų k. M.: JUNITI, 1997. -590
14. Lipsic I. V.investicionnyj project: metody podgotovki I analiza. – M., 1996. – 293.
15. Jovaiša A. Kaip parengti verslo planą. Trečioji atnaujinta ir papildyta laida. Vilnius : Pačiuosli, 2001. -233.
16. Lietuvos Respublikos investicijų įstatymas/ Valstybės žinios, 19999 Nr 66, p.28 – 31
17. Mackevičius J., Pokaitė D. Finansinė analizė.
18. Mazur I., Šapiro V., Olderogge N. Upravlenije projektami. Učebnoje posobije dlia vuzov, M., 2001. – 574
19. Projektų valdymas. Konsultacijos vadovui. Verslo žinios, 2003

20. Projektų valdymas. Sudarytojai: Neverauskas, V. Stankevičius, V. Viliūnas, J. Černiūtė. Spausdinta rankraščio teisėmis, Kaunas, „Technologija“, 2001. -98
21. Project managemnet Body of Knowledge (PMOK - 200)). – NY, 2002
22. Rutkauskas A., Tamošiūnienė R. Verslo projektavimas. V.: Technika, 2002. -239
23. Savičiuk V.P., Prilipko S.I. Viečičko. Analiz i razrobotka investicionnyh projekto. – Kijev, 1999.
24. Smolenskas G. Finansinis pinigų srautų planavimas. – V.: Vilniaus universiteto leidykla, 1998. - 100.
25. Tarptautinių projektų rengimas: mokymo vadovas? ES projektų valdymas. Vilnius, 2002. – 40
26. Šarp. K. Investicini. Učebnik dlia vuzov. M.: 1997. 1024
27. O.Smertinas. Projektų valdymo paskaitų konspektai. VU. 2004
28. Beer M.T., Spector B. Human Resource Management: a general manager’s perspective: text and cases. New York, 1985
29. Ferris G.R., Rowland K.M. Human Resource Management: perspectives and issues. Bostos, 1988.
30. A.Sakalas. Personalo vadyba. Vilnius. 1998
31. James A.F. Stoner, R.Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. Vadyba. Kaunas. 2001
32. Dessler G. Human Resource Management, USA, 1997
33. R.Grigas Personalo organizavimo principai. Vilnius, 1996
34. Graves D.Corporate culture: diagnosis and change. London, 1986
35. J.Guščinskienė. Organizacijų sociologija: vadovėlis. Kaunas, 1999
36. Schuler, Randall S. Managing Human Resources, USA, 1994
37. White D.D., Vroman H.W. Action in Organizations: Cases and Experiences in Organizational Behavior. Boston, 1977
38. Wieland G.F., Ullrich R.A., Organizations: Behavior, Design and Change. Homewood, 1976
39. Williams A., Dobson P., Walters M. Changing culture. London, 1989
40. Пианитто В.И. Качество социологической информации. Киев, 1986
41. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. Москва, 1997
42. В.Геричков. Управление персоналом. Новосибирск, 1996
43. R.Lukosevičius. Personalo vadybos paskaitų konspektai, Vilnius, 1999
44. Human resorce development Develompment and training strategies: the experience and results of the Eurotecnet program/European Commision. Luxemburg, 1995
45. [www.altas.lt](http://www.altas.lt)
46. V.Pranulis, A.Pajuodis, S.Urbonavičius, R.Virvilaitė. Marketingas. Vilnius, 2000
47. G.Druteikienė, Personalo vadyba, paskaitų konspektai, VU



## **PRIEDAI 1.**

### **Anketa: personalo mokymo svarba organizacijoje**

Gerbiamieji,

siekiant suprasti personalo tobulėjimo poreikius Jūsų organizacijoje yra parengta anketa, kurios tikslas - sužinoti, kaip darbuotojai vertina personalo mokymo sistemą.

Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Jūsų atsakymai į šiuos klausimus yra konfidencialūs.

Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką.

#### **1. Kaip Jūs suprantate personalo ugdymo sąvoką?**

- Galimybė įgyti daugiau žinių ir atsakomybės;
- Galimybė pagerinti įgūdžius dabartinėje profesijoje;
- Galimybė įgyti žinių kitose srityse ir tapti naudingesniai įmonei;
- Nuolatinis savarankiškas mokymasis, siekiant prisitaikyti prie išorinės aplinkos poreikių;
- Kita.

#### **2. Ar kas nors domisi Jūsų profesinių tobulėjimu?**

- Mano tiesioginis vadovas;
- Kiti kolegos;
- Tik aš pats.

#### **3. Ar, Jūsų nuomone, apmokymai reikalingi?**

- Taip;
- Ne.

#### **4. Ar apmokomi Jūsų įmonės darbuotojai?**

- Taip;
- Ne.

**5. Kodėl norėtumėte tobulinti savo įgūdžius ir žinias?**

- Siekiant gerinti darbo rezultatus;
- Siekiant įgyti papildomų įgūdžių, išsaugoti darbą;
- Siekiant paaugštinimo;
- Siekiant uždirbti daugiau pinigų;
- Kita.

**6. Kokiomis formomis keliate kvalifikaciją?**

- Dalyvauju seminaruose;
- Savarankiškai mokausi;
- Lankau profesinius kursus;
- Neakivaizdžiai studijuoju;
  
- Mokausi darbo vietoje (pvz., prižiūrint instruktoriui);
- Nekeliu;
- Kita.

**7. Ar Jūs turite poreikį naujų žinių ir įgūdžių įgijimui?**

- Taip;
- Nežinau;
- Ne.

**8. Kokie mokymosi motyvai Jums yra svarbiausi?**

*Sunumeruokite eilės tvarka*

- Individualių galimybių darbo rinkoje didinimas;
- Turimų žinių gilinimas, horizonto plėtimas;
- Tam tikro išsimokslinimo laipsnio įgijimas;
- Turimų žinių įvertinimas;
- Praktinis įgytų žinių naudojimas ;
- Profesinių galimybių gerinimas, įrodant savo aktyvumą;
- Geresnių savo firmos plėtros galimybių sukūrimas;
- Profesijos pakeitimas;
- Prisiderinimas prie vakarietiško standarto.

**9. Kokių teorinių žinių Jums trūksta? (pažymėkite pirmumo tvarka pagal svarbą kai J vieta- pirmiausiai, 2 vieta-2, 3 vieta-3, 4 vieta-4, 5 vieta-5)**

- Bendravimo;
- Darbo komandoje;
- Projektų analizės;
- Projektų valdymo;

- Darbo kompiuteriu;
- Derybų;
- Ekonomikos;
- Lyderiavimo;
- LR įstatymų žinojimo;
- Marketingo;
- Organizavimo;
- Personalo valdymo ir mokymo;
- Sprendimų priėmimo;
- Sutarčių sudarymo;
- Vadovavimo;
- Verslo teisės;
- Oratoriškumo;
- Pardavimo;
- Planavimo.

**10. Kokių praktinių įgūdžių Jums asmeniškai trūksta?** (pažymėkite pirmumo tvarka pagal svarbą, kai 1 vieta- pirmiausiai, 2 vieta-2, 3 vieta-3, 4 vieta-4, 5 vieta-5)

- Bendravimo;
- Darbo komandoje;
- Darbo kompiuteriu;
- Derybų;
- Ekonomikos;
- Lyderiavimo;
- Marketingo;
- Organizavimo;
- Personalo valdymo ir mokymo;
- Projektų analizės;
- Projektų valdymo;
- Sprendimų priėmimo;
- Sutarčių sudarymo;
- Vadovavimo;
- Verslo teisės;
- Oratoriškumo;
- Pardavimo;
- Planavimo.

**11. Kokiam darbuotojų apmokymo metodui teikiate pirmenybę?**

Apmokymui įmonės viduje;

- Apmokymui už įmonės ribų.

**12. Tobulėjant siekiate:**

- Gauti didesnę atlyginimą už darbą;
- Užimti aukštesnes pareigas;
- Aukštesnio vadovo įvertinimo;
- Man labai svarbu kolegų iš šalies įvertinimas;
- Kita.

**13. Kas Jums svarbiausia darbe?**

*Sunumeruokite eilės tvarka nuo svarbiausio iki nereikšmingiausio*

- Darbas atitiktų specialybę;

- Darbas būtų įvertintas kolektyvo;
- Darbas būtų įdomus ir mėgstamas;
- Geras darbo užmokestis;
- Galimybė panaudoti savo kūrybinius sugebėjimus;
- Galimybė kelti kvalifikaciją ir profesinį meistriškumą;
- Galimybė daryti profesinę karjerą;
- Darbo užmokestis atitiktų darbo apimtį ir rezultatus;
- Darbas prestižinėje organizacijoje;
- Asmenybės įvertinimas;
- Galimybė bendradarbiauti su daugiau pasiekusiais;
- Darbo garantijos.

## **APIE SAVE**

Jūsų atsakymai į šiuos klausimus yra konfidencialus. Žemiau pateikti klausimai yra asmeninio pobūdžio, tačiau jie leis paskirstyti duomenis pagal darbuotojų grupes ir tai padės geriau spręsti liečiančias problemas.

### **Jūsų lytis:**

- Moteris;
- Vyras.

### **Jūsų amžius:**

- 18 - 24 metų;
- 25-40 metų;
- 41-55 metų;
- daugiau 55 metų.

### **Kiek laiko Jūs dirbate kompanijoje?**

- 1-2 metus;
- 3 - 5 metus;
- 5-10 metus.

### **Išsilavinimas:**

- Aukštasis;
- Nebaigtas aukštasis;
- Profesinis;
- Vidurinis;
- Nebaigtas vidurinis.

Dėkoju už Jūsų atsakymus, Elžbieta Žurovska