

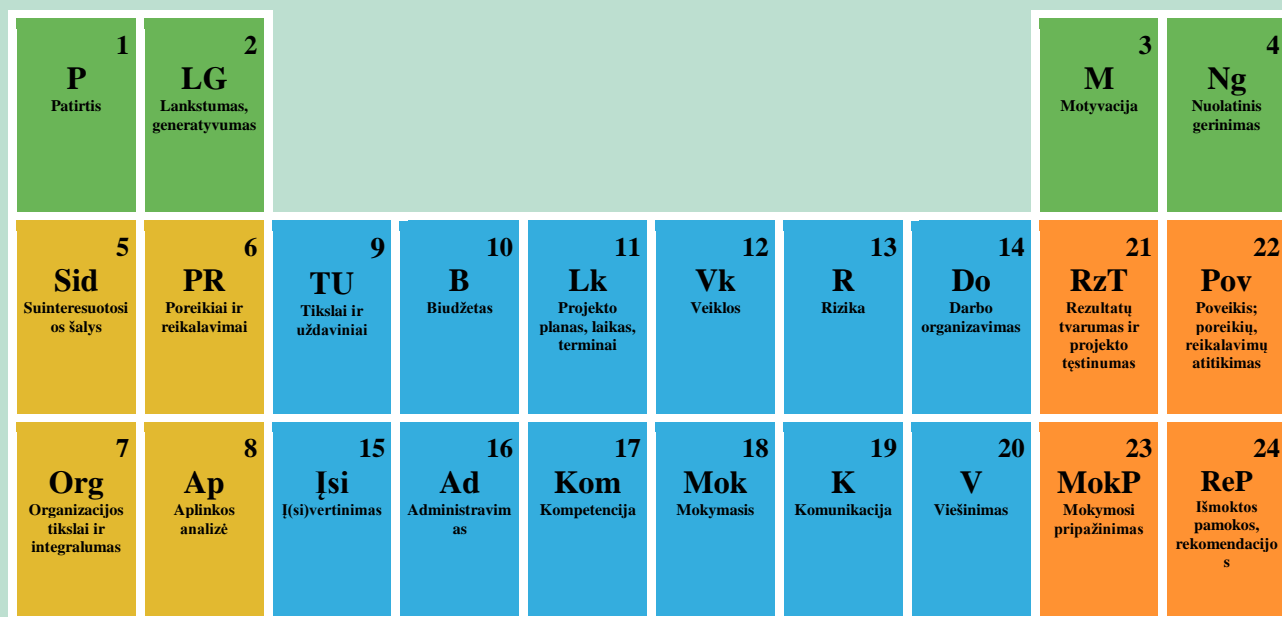
PROJEKTŲ VALDYMO KOKYBĖS VEIKSNIŲ MODELIS

Projektų valdymo kokybės veiksmų modelis parengtas, remiantis autorinio kokybinio tyrimo rezultatais ir literatūros analize (atsižvelgiant į „Projektų valdymo žinių vadovą“, 2013, bei ISO 10006:2007 Kokybės vadybos sistemos „Projektų kokybės vadybos gaires“, 2007).

Autorė: Agnė Kviklienė, kvikliene.agne@gmail.com, 2016 m.

Projektų valdymo kokybės veiksmų modelis

Modeliu siekiama padėti projektų vadovams suvokti ir valdyti (planuoti, įgyvendinti, nuolat įvertinti ir tobulinti) projektų valdymo kokybės veiksmus.



1–4 Aktualūs viso projekto metu. Susiję su kokybės vadybos principais. Nėra kiekybinio vertinimo, matavimo.

9–20 Aktualūs projekto įgyvendinimo etape. Susiję su projekto valdymo procesais/žinių sritimis. Vertinami, matuojami.

5–8 Aktualūs projekto inicijavimo, planavimo etapuose. Priklausomi nuo projekto ir organizacijos pobūdžio. Vertinami, matuojami.

21–24 Aktualūs projekto užbaigimo etape. Nėra vertinami, matuojami.

Modelio veikimo principai

- Modelis pateikiamas lentelės pavidalu, įvardinant 24 reikšmingiausius projekto kokybės veiksnius.
- Organizacija gali identifikuoti ir daugiau veiksnių, lemiančių projekto kokybę, priklausomai nuo kiekvieno unikalaus projekto.
- Modelis naudojamas kaip vizualus įrankis, kuris projekto kokybės bei paties projekto inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo ir įvertinimo etapuose primintų apie svarbiausius projekto kokybės veiksnius ir jų valdymą.
- Kokybės veiksnių įgyvendinimu turi rūpintis projektą vykdanči organizacija bei partneriai.
- Modelyje pateikiami projekto kokybės veiksniai, bet nėra nustatytas jų kokybės laipsnis. Kiekvienas projektas yra unikalus, todėl projektą vykdančioji ar inicijuojanti organizacija nustato siekiamą kokybės lygį, nusimato rodiklius kokybės veiksnių pamatavimui.
- Modelis gali būti tobulinamas, numatant kokybės valdymo metodus (pvz., sugretinimo metodas, kaštų/naudos analizė, procesų valdymo schemas ir kt.), už projekto veiklų vykdymo stebėseną ir kokybės kontrolę atsakingus asmenis, projektų valdymo kokybės veiksnių kontrolės dažnumą.

1–4 Aktualūs viso projekto metu. Susiję su kokybės vadybos principais. Nėra nei vertinami, nei matuojami.

Projektų valdymo kokybės veiksniai, lyg principai, kurie turi būti taikomi viso projekto įgyvendinimo metu. Priklausomai nuo projekto pobūdžio, galėtų būti taikoma ir daugiau kokybės vadybos fundamentaliųjų principų.

9–20 Aktualūs projekto įgyvendinimo etape. Susiję su projekto valdymo procesais/žinių sritimis. Vertinami, matuojami.

Projekto planavimo ir įgyvendinimo etape kokybei tenka svarbus vaidmuo. Kokybę reikia įgyvendinti, tačiau kartu prižiūrėti, kaip ji įgyvendinama (kontrolė).

21–24 Aktualūs projekto užbaigimo etape. Nėra vertinami, matuojami.

Projekto įvertinimo ir uždarymo etape kokybę nusako poveikis, rezultatų tvarumas, projekto poreikių ir reikalavimų įgyvendinimas – būtent šie kokybės veiksniai jau yra anksčiau minėtų, užtikrintų kokybės veiksnių išdava, siekiamybė. Sunku paveikti projekto rezultato tvarumą, poveikį, jei jų kokybe nebuvo rūpintasi ankstesniais projekto etapais. Projekto uždarymo etape įvertinami kokybės veiksniai. Vis dar galima sukontroliuoti projekto viešinimo veiklas, tęstinumo numatymą ir užtikrinimą, išmokyti pamokų identifikavimą.

5–8 Aktualūs projekto inicijavimo, planavimo etapuose. Priklausomi nuo projekto ir organizacijos pobūdžio. Vertinami, matuojami.

- Projekto kokybė turi būti užtikrinama ir valdoma jau projekto inicijavimo etape ir šis kokybės užtikrinimas turi poveikį projekto užbaigimo kokybei, t. y. projekto sukuriams rezultatams, jų naudojimui, projekto tvarumui ir projekto poveikiui.
- Rekomenduojama nepereiti į projekto planavimo ir įgyvendinimo etapą tol, kol nebus maksimaliai užtikrinti projekto inicijavimo etapo kokybės veiksniai.

Projektų valdymo kokybės veiksnių aprašymas

1

P
Patirtis

Patirties pritaikymas ir išminktų pamokų identifikavimas

Ankstesnė patirtis projektų vykdymo srityje gali padėti suvokti projektų kokybės laipsnį ir svarbą. Organizacija turi gebėti identifikuoti ir pasinaudoti darbuotojų patirtimi (projektų vykdymo ar kitokia, kuri gali padėti įgyvendinti projektą kokybiškiau). Komandoje ankstesnė projektų vykdymo patirtis suteikia bendrumo jausmo bei vienas kito geresnį suvokimą, pasitikėjimą atliekamais darbais. Ši patirtis sumažina rašytinių projekto vykdymo taisyklių, nes jau yra žinoma, kaip daryti (ypač taikytina mažos apimties projektuose).

Organizacija, nuolat identifikuodama išmoktas pamokas, rekomendacijas – mokosi iš klaidų ir suvokia, ką projekte daryti ir ko ne, tai padeda įvertinti darbų apimtį ir atitinkamą terminų laikymąsi. Išminktų pamokų identifikavimas stiprina projekto ir jo kokybės valdymą.

2

LG
Lankstumas,
generatyvumas

Lankstumas ir generatyvumas (angl. *generativity* – gebėjimas valdyti rizikas neapibrėžtomis sąlygomis einamuoju metu) daro įtaką projekto poveikiui ir yra svarbi sąlyga projekto kokybei užtikrinti. Būtina reaguoti į projekte susiklosčiusias situacijas, suinteresuotųjų šalių (ypač tikslinės grupės, klientų) poreikį ir vykdyti atitinkamas korekcijas. Reikia atminti, kad orientacija į poreikius gali paveikti projekto veiklas (jos gali kisti), gali atsirasti daugiau darbo, didėti biudžetas ar ilgėti produkto atlikimo laikas. Projekto vykdytojai turi apsispręsti, kas suteikia projektui daugiau vertės, kokybės (pvz. plano laikymasis ar išpildyti klientų lūkesčiai). Detalesnis projekto planas, suinteresuotųjų šalių reikalavimai gali sąlygoti mažesnį lankstumą.

3

M
Motyvacija

Motyvacija ir įsipareigojimas vykdyti projektą

Projekto vadovo ir organizacijos suinteresuotumas ir motyvacija vykdyti projektą prisideda prie projekto kokybės užtikrinimo. Jei projektas yra naudingas projektą vykdančiai organizacijai ir partneriams (jei tokie yra) – tuomet atsakomybė vykdyti projekto veiklas, būti atsakingiems už projekto rezultatų panaudojimą ir tvarumą – didesnė. Organizacijos vadovybė turi įsipareigoti vykdyti projektą, skirti reikalingus išteklius bei matyti projektą kaip sudėtinę organizacijos strategijos dalį. Projekto kokybę lemia projekto vadovo motyvacija, pvz., suinteresuotumas projekto tema, asmeninių tikslų turėjimas projekto atžvilgiu.

4

Ng
Nuolatinis
gerinimas

Nuolatinis gerinimas

Nuolatinis bendrų organizacijos veiklos rezultatų gerinimas turėtų būti pastovus organizacijos ir jos vykdomo projekto tikslas. Nuolatinio gerinimo ciklas pagrįstas koncepcija „planuok – daryk – tikrink – veik“. Nuolatinis gerinimas glaudžiai susijęs su kitais projektų kokybės veiksniais – mokymosi užtikrinimu projekte bei įsivertinimo procesu. Įsivertinimo ir mokymosi metu identifikuojamos išmoktos pamokos, rekomendacijos, kurios prisideda prie nuolatinio gerinimo.

5

Sid
Suinteresuotųjų šalių identifikavimas

Suinteresuotųjų šalių identifikavimas

Suinteresuotoji šalis – asmuo ar asmenų grupė, suinteresuota organizacijos (šiuo atveju, projekto) rezultatais ar sėkme. Grupė gali susidėti iš vienos organizacijos, jos dalies ar daugiau kaip iš vienos organizacijos. Suinteresuotosios šalys gali būti: klientai (projekto produktų), vartotojai (pvz., projekto produkto naudotojai), projekto savininkai (pvz., projektą inicijavusi organizacija), partneriai (bendruose projektuose), finansuotojai (pvz., finansų institucijos), tiekėjai ir subrangovai (pvz., organizacijos, tiekiančios produktus projekto organizacijai), visuomenė (pvz., reglamentavimo ar valstybės valdymo institucijos bei visuomenė plačiąja prasme), organizacijos darbuotojai (projekto organizacijos darbuotojai) (ISO 21500:2012).

Suinteresuotosios šalys projekte turi skirtingo lygio atsakomybes ir įgaliojimus, kurie gali keistis projekto eigoje: jie gali daryti įtaką tiek teigiamai (tie, kurie gaus naudos iš sėkmingo projekto rezultatų), tiek neigiamai (tie, kurie mato neigiamas projekto pasekmes). Suinteresuotųjų šalių identifikavimas padeda suvokti projekto galimybes, apimtį ir poveikį.

6

PRid
Poreikių, reikalavimų identifikavimas

Poreikių, reikalavimų identifikavimas bei valdymas

Projekto inicijavimo ir planavimo etapuose

Projekto kokybei užtikrinti svarbiausios suinteresuotosios šalys turi būti aiškiai identifikuotos projekto inicijavimo bei planavimo etapuose bei išanalizuoti jų poreikiai, reikalavimai. Sutarti reikalavimai dažniausiai nekinta, yra lengviau kontroliuojami. Ypač finansuotojų, subrangovų reikalavimai gali sąlygoti projekto vykdytojų lankstumą, kuris yra svarbus, siekiant projekto tikslinės grupės poreikių patenkinimo ar sąlygojant kitoms aplinkybėms. Poreikių įgyvendinimas laikui bėgant gali kisti.

Projekto įgyvendinimo ir monitoringo etapai

Suinteresuotųjų šalių poreikių ir reikalavimų įgyvendinimas turi būti nuolat stebimas, prižiūrimas. Nuolatinis poreikių valdymas padeda užtikrinti projekto rezultatų tvarumą ir tolimesnį jų panaudojimą. Tikslinės grupės ištraukimas į projektą bei projekto rezultatų naudojimas priklauso, kiek tai atitinka tikslinės grupės poreikius (kad ir kintančius projekto eigoje). Tikslinės grupės įtraukimas į projektą suteikia daugiau informacijos apie jos (tikslinės grupės) poreikius, interesus.

7

Org
Organizacijos tikslai ir integralumas

Organizacijos tikslų atitikimas ir sistemos integralumas

Projekto inicijavimo, planavimo etapuose

Projektas gali (bet neprivalo) atitikti organizacijos tikslus, strategiją. Projekto įgyvendinimas turi tapti organizacijos strategijos dalimi ir būti neatsiejamas nuo jos kultūros, veikimo principų.

Projekto įgyvendinimo etape

Projektas priklauso nuo organizacijoje veikiančių sistemų, kokybės politikos, turimos kompetencijos ir ankstesnės vykdymo patirties. Organizacijoje sukurtų sistemų panaudojimas projekto vykdymui sumažina žmogiškųjų klaidų, permainų, susijusių su žmonėmis, skaičių, projekto vykdymas tampa efektyvesnis. Projektas tampa integralia organizacijos veikla, kuri gali daryti įtakos organizacijai, todėl svarbu užtikrinti organizacijos ir projekto harmoniją, darnų projekto vykdymą.

8

Ap
Aplinkos analizė

Projekto aplinkos analizė

Projekto bei organizacijos aplinkos (politinės, ekonominės, socialinės, ekologinės ir pan.) analizė projekto planavimo etape padeda lengviau suplanuoti projekto tikslus, numatyti galimas projekto įgyvendinimo rizikas, suplanuoti komunikaciją ir projekto viešinimą, projekto rezultatų panaudojimą. Organizacija turi suvokti projekto, jo pobūdžio, temos, poveikio aplinką ir įtaką aplinkai. Projekto aplinkos analizė gali sumažinti įvairių veiksnių įtaką projekto kokybei.

9

TU
Tikslai ir
uždaviniai

Tikslų ir uždavinių pasiekimo valdymas

Turi būti aiškiai identifikuota, ko projektu siekiama, koks projekto poveikis numatomas. Projekto tikslais (kurie apima ir produkto, ir procesų tikslus bei jų kokybę) yra atsižvelgiama į klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius. Šie tikslai gali būti tikslinami projekto įgyvendinimo metu. Tikslų ir uždavinių nustatymas susijęs ir su kitais projekto kokybės veiksniais, kaip pavyzdžiui, atsižvelgimas į aplinkos analizės rezultatus, turimą biudžetą ir laiko terminus veiklų įgyvendinimui. Tikslai ir uždaviniai padeda nustatyti projekto apimtį, nusibrėžti projekto vykdymo ribas, projekto veiklos turi būti susijusios su projekto uždaviniais. Pagal iškeltą tikslą ir tinkamai suformuluotus projekto uždavinius vykdomas projekto įvertinimas.

10

B
Biudžetas

Realistiškas projekto biudžetas ir jo valdymas

Projekto kokybę lemia tikslingai suplanuotas biudžetas. Nuo finansinių išteklių turėjimo priklauso veiklų galimybės bei norima pasiekti projekto kokybė. Projekto biudžetas turi būti tinkamai valdomas, paskirstant kaštus ten, kur jų reikia. Biudžetas gali kisti, jei siekiama didesnės projekto kokybės, patenkinti (pranokti) suinteresuotųjų šalių (ypač tikslinės grupės) poreikius, lūkesčius. Biudžetas turi būti nuolat stebimas, vykdomas jo monitoringas, pažymint, kokioms veikloms, kiek buvo išleista, bei pažymint visus nuokrypius nuo plano. Biudžetas nuolat derinamas su projekto veiklomis, projekto tikslų siekimu, kitais ištekliais, darbo organizavimu ir kitais projekto procesais.

11

Lk
Projekto
planas, laikas,
terminai

Projekto plano ir laiko, terminų valdymas

Siekiant užtikrinti projekto plano ir laiko valdymą, kaip projekto kokybės veiksnį, derėtų:

- a) įvertinti projekto plano ir terminų realistiškumą; atitikimą projekto bendram vaizdui (tikslams, rezultatams, poveikiui, suinteresuotųjų šalių poreikiams, atitikimą biudžetui, atkreipiant dėmesį į aplinkos analizės rezultatus); veiklų priklausomybę; veiklų trukmės realistiškumą,
- b) projekto įgyvendinimo stadijoje stebėti, ar plano yra laikomasi, jei ne – aiškintis to priežastis; stebėti, kaip organizuojamas darbas ir valdomi projekto procesai; atsižvelgti į lankstumo ir generatyvumo principą,
- c) įvertinti projekto plano įgyvendinimą.

12

Vk
Veiklos

Veiklų valdymas

Veiklų suplanavimas yra kartinė projekto kokybės ašis, susijusi su kitais projekto kokybės veiksniais. Veiklos turi atitikti suinteresuotųjų (ypač tikslinės grupės, klientų) poreikius ir reikalavimus. Veiklos turi būti tikslingai orientuotos tikslui, poveikiui pasiekti, aiškiai išdėliotos veiklos grafike, programoje, turi būti aišku, kada viena veikla prasideda, o kita pasibaigia, koks yra priklausomybės ryšys. Veiklas koordinuoja, vykdo kompetentinga komanda. Veiklos turi būti dokumentuojamos. Jos įvertinamos pagal projekto uždavinius projekto eigoje ir jo pabaigoje, išskiriamos rekomendacijos, išmoktos pamokos.

13

R
Rizika

Rizikos valdymas

Visos galimos projekto rizikos turi būti gerai įvertintos projekto planavimo etape. Rizikų įvertinimas yra susijęs su kitais projekto kokybės veiksniais, kaip aplinkos įvertinimu, suinteresuotųjų šalių poreikiais. Kokybės reikalavimai gali būti susiję su rizikų, galimybių valdymu.

14
Do
Darbo
organizavimas

Darbo organizavimas

Darbo efektyvumas projekte priklauso nuo darbo organizavimo stiliaus. Skirstantis atsakomybes komandoje turi būti atsižvelgiama į to žmogaus norus, galimybes, kad jis vykdytų tik jam norimus, priimtinus ir tinkamus darbus. Darbo organizavimo atžvilgiu, pvz., terminų nustatymas turėtų vykti ne pagal projekto vadovo tokio darbo atlikimo greitį ar įsivaizdavimą, bet atsižvelgiant į atliekantįjį.

15
Isi
I(s)i vertinimas

I(s)i vertinimas ir monitoringas

I(s)i vertinimas vyksta projekto vykdymo eigoje ir užbaigimo etape atliekamas viso projekto (visų jo procesų, principų) įvertinimas. I(s)i vertinimo metu gauti duomenys gali padėti koreguoti veiksmus, identifikuoti sritis, kur reikia, imtis prevencinių priemonių. Monitoringo metu atliekami įvairūs matavimai ir žiūrima, ar ir kaip įgyvendinami projekte numatyti rodikliai, pvz., kaip siekiama projekto tikslo; kaip vykdomas projekto planas, veiklų kalendorius ir pan. Įsivertinimo metu išskirtos rekomendacijos, išmoktos pamokos padeda tobulinti organizacijos, projekto procesus; padeda koreguoti veiksmus; imtis prevencinių priemonių bei prisideda prie žmonių mokymosi, tobulėjimo.

16
Ad
Administravimas

Projekto administravimas

Projekto administravimui suteikiama daug reikšmių, pvz., geras administravimas reiškia visų reikalingų dokumentų (kurie susiję su projektu; vadovaujantis LR įstatymais, tvarkomis ir pan.) tvarkymą; tai taip pat susiję su pirkimais ir jų valdymu; logistikos administravimu; gali būti susiję ir su reikalavimų atitikimu, finansuotojų sąlygų išpildymu.

17
Kom
Kompetencija

Kompetencija

Projekto vadovo ir visos komandos kompetencija bei jos tinkamas išnaudojimas prisideda prie projekto kokybės. Organizacija turi aiškiai įsivardinti, kokių kompetencijų reikia sėkmingam projekto įgyvendinimui, ir pagal tas kompetencijas atrinkti asmenis arba suteikti reikalingas kompetencijas (mokymosi svarba).

18
Mok
Mokymasis

Mokymosi svarba projekte

Organizacijos bei projekto komandos, suinteresuotųjų šalių mokymasis projekto vykdymo metu ir gebėjimas pritaikyti išmoktas projektų vykdymo pamokas gali padėti vykdyti einamąjį ir kitus projektus kokybiškiau. Tam reikalingi nuolatiniai įsivertinimai bei tinkamos mokymuisi aplinkos sudarymas. Mokymasis dažnai vyksta iš patirties, tačiau šis patyrimas turi būti įvertintas, aptartas ir suvoktas, kad taptų mokymosi dalimi.

Organizacija gali pasinaudoti ankstesne savo patirtimi (projektų valdymo arba tos srities, kurioje vyksta projektas) ir taip tobulinti projektą, tiksliau jį planuoti ir valdyti. Iš kitos pusės, projektus įgyvendina organizacijos, kurios neturi tokios patirties ir įgyvendinimo metu vyksta mokymasis, kuris tampa kertiniu aspektu organizacijos augimui, tobulėjimui.

Projekte mokymasis gali būti organizuojamas įvairiai ir inovatyviai: tiek virtualiai, tiek organizuojant gyvus susitikimus, taikant įvairius metodus ir prisitaikant prie tikslinės grupės ar projekto komandos mokymosi poreikių, galimybių, tempo.

19
K
Komunikacija

Komunikacijos valdymas

Projekto kokybę užtikrina stipri komunikacija tarp visų projekto veikėjų (tiek vidinės projekto komandos, darbuotojų, tiek komunikacija tarp/su suinteresuotosiomis šalimis). Šių dienų projekto kokybę lemia komandos bei partnerių gebėjimas dirbti virtualiai, pasitelkiant informacines technologijas, įrankius, gebėjimas dirbti per atstumą ir be gyvų diskusijų, susitikimų planuoti savo darbotvarkę, organizuoti veiklas, atlikti savo atsakomybes, funkcijas.

Komunikacijos dažnumas ir laikas yra lanksčiai valdomas: priklausomai nuo situacijų projekte gali tekti komunikuoti dažniau, intensyviau nei buvo sutarta ar pasitelkiant kitas komunikavimo formas. Komunikacijos formos, dažnumas, pateikiamos informacijos turinys turi būti nuolat prižiūrimas, vertinamas, siekiant atitikti komunikuojančių veikėjų poreikius.

20
V
Viešinimas

Projekto viešinimo valdymas

Projekto viešinimas yra susijęs su projekto komunikacija, tačiau tai projekto veiklų, jo rezultatų sklaida visuomenei ir kitoms suinteresuotosioms šalims (atskaitomybė). Viešinimas gali tapti projekto kokybės veiksniumi ir būti viso komunikacijos plano sudedamoji dalis. Viešinimas negali įvykti savaime, jis turi būti planuojamas, nustatant aiškius tikslus, komunikacines žinutes, auditorijas ir pan. Tai atskiras projekto procesas.

21
RzT
Rezultatų tvarumas ir projekto tęstinumas

Rezultatų tvarumas ir projekto tęstinumas

Projekto kokybę nusako daugiau nei tik sukurtas rezultatas, poveikio vertė; projekto kokybę suprantama, kai užtikrinamas rezultatų tvarumas, projekto tęstinumas. Projekto poveikis ir rezultatai yra tvarūs, jei jie atitinka organizacijos ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius, interesus (svarbus konteksto suvokimas, aplinkos analizė planuojant projektą). Jei projektas naudingas ir vykdančioms organizacijoms, ne tik tikslinei grupei (kuri gali skirtis nuo vykdančios projektą organizacijos), tuomet organizacija bus labiau linkusi naudotis projekto sukurtu rezultatu, suinteresuota vykdyti projekto veiklas kokybiškai.

22
Pov
Poveikis; poreikių, reikalavimų atitikimas

Poveikis, poreikių ir reikalavimų atitikimas

Šis kokybės veiksnys yra susijęs su kokybės veiksniumi nr. 6. Poreikių, reikalavimų identifikavimu. Projekto uždarymo etape įvertinamas suinteresuotųjų šalių poreikių įgyvendinimas. Dažniausiai tai įvyksta remiantis projekto uždavinių, tikslų įgyvendinimo įvertinimu, pavyzdžiui, kiek projekto partneriai patenkinti projekto rezultatais, ar projekto poveikis tenkina visuomenę, ar buvo išpildyti visi finansuotojų reikalavimai? Projekto užbaigimo etape svarbu įvertinti ir šio kokybės veiksnio valdymo procesą: kaip atsižvelgta į suinteresuotųjų šalių poreikius? Kaip vyko monitoringas? Ar lanksčiai ir generatyviai reaguota į pokyčius? Ar ir kaip dėl kintančių poreikių kito projekto veiklos? Kokį poveikį tai padarė visam projektui (pokyčiai ir kokybės veiksnio įgyvendinimas)?

23
MokP
Mokymosi pripažinimas

Mokymosi įsivertinimas ir pripažinimas

Mokymosi pripažinimu gali tapti kompetencijų įsivertinimo sertifikatas arba kitoks įrodymas apie tikslinės grupės, projekto komandos mokymąsi ir jo rezultatus. Šis kokybės veiksnys gali būti pripažintas specifiniu, skirtu tik tam tikros srities projektams. Iš kitos pusės, besimokančios organizacijos yra šių dienų siekiamybė, todėl projekto metu padėti komandai mokytis, asmeniškai tobulėti ir vėliau įsivertinti išmokimus gali būti be galo naudinga praktika.

24
ReP
Išmoktos pamokos, rekomendacijos

Išmoktų pamokų, rekomendacijų identifikavimas

Projekto uždarymo etape itin svarbu sudokumentuoti išmoktas pamokas, rekomendacijas kokybiškam būsimo projekto vykdymui.