

Projektų valdymas: kaip pasiruošti sėkmei?

Kodėl projektui reikia plano?

Projektas – šiuo metu išties populiarus darbų atlikimo būdas ir terminas. Juo galime apibūdinti įvairiausių dalykus – nuo santykinai paprastų, tarkim, nedidelio renginio organizavimo, iki išties sudėtingų, pavyzdžiui, naujos muziejaus koncepcijos sukūrimo ir įgyvendinimo. Kad ir kaip skirtingi šių darbų mastas, trukmė, procedūrų sudėtingumas, iš esmės tai yra tiksliai laike apibrėžtos, iš anksto suplanuotos ir nuosekliai kontroliuojamos darbo užduotys, kurių pabaigoje pasiekiamas tiksliai pamatuojamas ir įvertinamas rezultatas ir kurios sukuria tam tikrus organizacijos pokyčius.

Pasirengimas dideliems ir mažiems projektams gali stipriai skirtis sudėtingumu. Vis dėlto ir vieni ir kiti projektai daug laimi, jei jiems gerai pasirengiama, nepriekaištingai suplanuojama jų eiga. Projekto planas – tai dokumentas, kuriame raštu pateikti projekto tikslai, planuojami veiksmai, jų terminai, atsakingi atlikėjai ir kita esminė informacija, kuri iš anksto leidžia visiems suinteresuotiems projekto asmenims vienodai suprasti, kas ir kaip turi būti padaryta. Planas veikia tarsi projekto apsaugos mechanizmas, kadangi jį rengdami ir svarstydami su kolegomis esame priversti išsiaiškinti prielaidų, kuriomis remiamės, pagrįstumą, užčiuopti tas plano vietas, kurios pagrįstos nepilna ar vienpusiška informacija ir pan. Matydami silpnąsias savo pasirengimo darbai vietas, kol darbai nepradėti, dar turime laiko jas koreguoti. Kitais žodžiais tariant, skirdami daugiau dėmesio planavimui palengviname savo darbą atlikimo etape.

Taip pat reikia turėti omenyje, kad planas pagrindžia visų projekto išteklių paskirstymą ir suteikia priemonę darbų eigai kontroliuoti. Be to, tikslus ir skaidrus projekto planas reikšmingas tada, kai turime užsitikrinti paramą ir supratimą žmonių, kurie projektui yra labai svarbūs (tarkim, finansuoja arba duoda įvairius leidimus), tačiau nėra darbo, kurį ketiname atlikti, specialistai. Planas leidžia įtaigiai parodyti, ką ketiname daryti ir kiek jau pasistūmėjome į priekį.

Taigi nuo ko pradėsime?

Pradžia: projekto tikslas

Geram darbai reikia geros pradžios, t.y. gero, teisingai suformuluoto projekto tikslo.

Daugelis mūsų žinome, kaip taisyklingai turi būti formuluojami tikslai, todėl gana dažnai tenka matyti tokią tikslo formulotę: iki x metų y dienos įgyvendinti z projektą pagal toliau pateiktus kokybinius reikalavimus.

Ar šis tikslas tinkamas, ar jam ko nors trūksta? Ir taip, ir ne. Viena vertus, tokia tikslo formulotė yra tiksli – aišku, kada turime baigti darbus, žinome, kaip pamatuosime projekto sėkmę.

Kita vertus, formuluojant projekto tikslą svarbu labai aiškiai įvardyti ir sutarti su visais svarbiausiais projekto dalininkais, kodėl tas projektas reikalingas, kokią naudą organizacijai jis turi atnešti. Neturėtų būti „proginių“ projektų, tokių, kuriuos rengiame todėl, kad visi aplinkui dabar užsiima projektine veikla, arba todėl, kad turime žmonių, kurie išmano, kaip tai daroma. Kiekvienas projektas turi būti pagrįstas orga-

nizacijos ir tų žmonių, kuriems ji tarnauja, poreikiais, bei susietas su jos strategija.

Įgyvendinti projektą nėra tikslas pats savaime. Projekto tikslo formulotė yra gera tada, kai galime tiksliai parodyti, kokį strateginį organizacijos tikslą šis projektas padės pasiekti ir kaip jis tai padarys.

Antrasis žingsnis: darbų sąrašo nustatymas

Kartu su pagrindiniais projekto dalininkais suformulavę jo tikslą galime eiti prie svarbiausių darbų, kuriuos apima projektas, įvardijimo.

Projekto planą vaizdžiai galime pavadinti jo griaučiais, o projekto užduočių išskyrimas bei sudėliojimas į darnią sistemą yra stuburas. Geriausiai šio veiksmo reikšmę gali įvertinti tas, kam neseniai teko imtis naujos užduoties: galutinis tikslas žinomas, tačiau nuo ko pradėti – neaišku.

Šią užduotį gali atlikti ir vienas žmogus, tačiau geresnių rezultatų galima tikėtis dalyvaujant visiems projekto komandos nariams, kadangi kiekvienas jų atsineš savo žinias ir patirtį, besiskiriančią nuo to, ką žino ir moka kiti.

Darbų sąrašui nustatyti gali būti naudojami darbų skaidymas arba smegenų šturmas (*brainstorming*).

Skaidydami darbus imkite savo projekto tikslą ir kartu apsvarstykite, kokias svarbiausias užduotis turite atlikti, kad pasiektumėte galutinį rezultatą. Taip išskaidę projekto tikslą imkitės kiekvienos gautos užduoties atskirai ir toliau jas skaidykite. Baigę darbą gausite tikslų ir užduočių „medį“ – nuo galutinio tikslo viršuje iki konkrečių veiksmų apačioje.

Darbų skaidymas leidžia sudaryti darbų sąrašą „iš viršaus į apačią“, o smegenų šturmas atvirkščiai – leidžia pirmiausia įvardyti reikalingus veiksmus, o vėliau juos priskirti vienai ar kitai užduočiai. Priminsiu smegenų šturmo eigą:

- Darbai palengvinti, išsirkinkite susirinkimo vadovą – žmogų, kuris tvarkys ir struktūruos jo eigą, bei sekretorių – žmogų, kuris užrašys susirinkimo dalyvių išsakomas mintis.

- Susirinkimo dalyviams praneškite pagrindines darbo taisykles: išsakyti visas idėjas, kurios ateis į galvą, kreipti dėmesį į jų kiekybę, o ne kokybę, nesvarstyti, nevertinti, nekritikuoti idėjų, neprašyti paaiškinimų ir užrašyti viską, kas pasakoma, nesvarbu, ar tai atrodo vertinga iš pirmo žvilgsnio.

- Pateikite svarstomą klausimą „kokius darbus reikia atlikti per projektą?“ Laikydami nurodytų taisyklių surašykite visas kilusias idėjas.

- Idėjoms išsekus jas galima patikslinti. Jei reikia, prašykite idėjų autorių paaiškinimų, ką konkrečiai jie turėjo omenyje.

- Išbraukite pasikartojančias idėjas ir tas, kurios jums akivaizdžiai netinka.

- Sugrupuokite ir apibendrinkite turiniu panašias idėjas.

- Papildykite sąrašą naujomis idėjomis, kurios galbūt kilo svarstymo eigoje, ir taip sudarykite galutinį idėjų sąrašą.

Gautas sąrašas dar tolimas nuo galutinio darbų grafiko. Tačiau tai

yra svarbiausia medžiaga tolesniems žingsniams.

Trečiasis žingsnis: loginės darbų sekos nustatymas

Toliau reikia nuosekliai išdėlioti numatytus darbus jų vykdymo tvarka. Dažniausiai projekto užduotys nesidėlioja į vieną nuoseklią grandinę, todėl šio darbo produktas – tai schema, atspindinti loginę darbų seką ir jų tarpusavio ryšius. Paprastos, bet labai patogios priemonės šiam darbui atlikti yra lenta, lipnus popierius ir rašiklis.

Pasiimkite jūsų parengtą pagrindinių projekto darbų sąrašą ir kiekvieną darbą užrašykite ant atskiro lapelio. Kartu su kitais projekto komandos nariais nuspręskite, kuris darbas turi būti atliktas pirmiausia. Priklijavę atitinkamą lapelį ant lentos sutarkite, kuris darbas arba darbai turėtų eiti iškart po pirmojo. Išsiaiškinkite, kurie darbai yra santykinai nepriklausomi ir gali būti atliekami vienu metu, o kurių negalima pradėti tol, kol nebus baigtos ankstesnės užduotys. Tęskite, kol visi numatyti darbai neatsidurs bendroje schemoje.

Tada, ypač jei projektas didelis ir sudėtingas, patogiu darbams suteikti kodus arba bent sutarti dė jų sutrumpintų pavadinimų. Be to, kaip ir dirbant daugelį kitų darbų, naudinga pirmąją schemą palikti kelioms dienoms susigulėti.

Pirminis planas, gautas logiškai išdėliojus darbų seką, atskleidžia svarbiausias projekto gaires – esminius etapus, kurie vėliau leidžia išmatuoti tarpinius projekto rezultatus ir sekti, kaip reali projekto eiga atitinka jo planą. Paprastai kiekviename projekte iš karto aiškios dvi jo gairės – tai pradžios ir pabaigos datos. Visos kitos priklauso nuo to, kokį konkretų projektą turime atlikti. Jos yra patogiausias tarpiniams atsiskaitymams už darbą projekto užsakovams bei kitiems svarbiems asmenims.

Išdėstę darbus logine seka jau galime apytiksliai įvertinti projektui reikalingus išteklius – laiką, žmones, pinigus – ir imtis išsamaus darbų grafiko sudarymo.

Ketvirtasis žingsnis: darbų grafiko sudarymas

Jei mūsų projektas nesudėtingas ir trumpalaikis, galime iš karto imtis jo darbo laiko įvertinimo. Jei turime parengti sudėtingo projekto planą – greičiausiai pirminiame plane numatytus darbus įmanoma (ir naudinga!) išskaidyti į smulkesnes užduotis. Viena vertus, tai padaryti nesudėtinga: kiekvieną skaidomą užduotį laikykite atskiru nedideliu projektu ir atlikite jau aprašytus žingsnius. Kita vertus, gali prireikti papildomų žmonių – specialistų tos srities, kurioje bus dirbama toje

projekto stadijoje, pagalbos. Jei už kokią nors darbo stadiją bus atsakingas tam tikras darbo padalinys, į planavimą reikėtų įtraukti jo atstovą – ir planas, tikėtina, bus geresnės kokybės.

Būdas, kuriuo sudarysite projekto darbų grafiką, priklauso nuo projekto sudėtingumo. Populiariausi būdai yra Gantt schema ir kritinio tako metodas.

Gantt schema yra senas planavimo būdas, sukurtas Henrio Ganto (Henry Gantt) pirmaisiais XX a. metais ir sėkmingai naudojamas iki šiol. Toks būdas yra santykinai paprastas, todėl jį racionalu naudoti rengiant nedidelius, paprastesnius projektus, kai kiti planavimo būdai tiesiog reikalauja per didelių laiko sąnaudų. Be to, Gantt schemai nereikia labai išsamios informacijos, todėl ją tinka naudoti tuomet, kai turima informacija yra neišsami, nekonkreči. Svarbiausia, kad turima informacija leistų įvertinti, kiek laiko reikia kiekvienai užduočiai atlikti. Kad grafikas būtų realus, reikia atsižvelgti į savaitgalius ir valstybines šventes, darbuotojų atostogas ir tai, ar jie dirba visą darbo dieną.

Pati schema – tai diagrama, kurios vienoje ašyje atidedamas laikas (dienomis, savaitėmis ir pan.), o kitoje išvardytos užduotys. Gantt schemai sudaryti galima pasinaudoti kompiuterinių programų teikiama galimybėmis arba specialiomis planavimo lentomis.

Gantt schema parodo kiekvienos užduoties trukmę ir atskirų užduočių santykį laike. Tačiau joje ne visada galima tiksliai parodyti, kaip atskiri darbai susiję tarpusavyje, koks jų loginis ryšys. Taip pat tokiai schemai trūksta lankstumo, tarkime, joje nematyti, kaip kitus darbus veiks tai, kad vienas darbų bus atliktas dviem dienomis vėliau. Dėl šių apribojimų naudojant tokią schemą naudingiausia, kad pradėjus įgyvendinti projektą ji būtų reguliariai atnaujinama.

Kitas planavimo būdas neturi Gantt schemas trūkumų, tačiau reikalauja didesnių laiko sąnaudų ir išsamesnės informacijos. Tai tinklinė diagrama, arba kritinio tako metodas, leidžiantis sudaryti grafinį projekto vaizdą, panaudojant paprastus matematinius skaičiavimus parodyti loginius atskirų projekto dalių ryšius ir kartu geriau kontroliuoti jo eigą ir priimti tinkamus sprendimus. Kritinio tako metodas sukurtas techniniams projektams, tačiau jį galima naudoti ir kitiems darbams, ypač tiems, kuriems labai svarbi nuosekli kontrolė. Tuo tarpu trumpiems ir paprastiems projektams šis metodas nenaudojamas kaip per sudėtingas.

Kritinis takas, nuo kurio ir kilo metodo pavadinimas, yra darbų seka, kurios projekte neįmanoma sutrumpinti. Ji parodo trumpiausią laiką, per kurį galima įgyvendinti projektą. Kaip atrasti šią seką?



■ Pasinaudokite projekto schema, kurią sudarėte nustatydami projekto darbų sekas. Dar kartą patikrinkite, ar ji nuosekli. Visos darbų sekos turi prasidėti pirmąja projekto užduotimi ir sueiti į paskutinį užduotį. Dažnai tokioje schemoje pasitaikanti klaida yra aklavietė, kai tam tikra darbų seka lieka nesusieta su galutine projekto užduotimi. Kita dažna klaida – darbų sekos kilpa, kai seka grįžta į ankstesnį savo pačios etapą.

■ Įvertinkite laiką, reikalingą kiekvienai užduočiai atlikti.

■ Nuosekliai pereikite nuo pradžios iki pabaigos kiekviena darbų seka susumuodami atskirų darbų trukmę ir taip nustatykite ankstyviausią kiekvieno darbo pradžios datą. Schemoje vienos užduoties pabaigos data bus po jos sekančios užduoties pradžios data.

■ Raskite schemoje ilgiausią užduočių atlikimo seką. Tai ir bus kritinis takas, rodantis, per kiek laiko galima greičiausiai atlikti projektą.

■ Vėl pereikite kiekviena projekto darbų seka, tik šį kartą tai darykite iš pabaigos į pradžią, iš ankstyviausios projekto pabaigos datos nuosekliai atimdami darbų trukmę. Taip jūs nustatysite vėlyviausią datą, kai galima pradėti kiekvieną darbą nepavėluojant baigti viso projekto.

■ Nustatykite darbo atkarpas, kai veikla bus mažiau intensyvi arba neišvengiamai teks laukti, kol bus atlikti kiti darbai. Tai vėliau padės racionaliai paskirstyti išteklius, tuo metu projekto darbuotojus panaudojant kituose darbuose.

■ Dar kartą patikrinkite ir, jei reikia, pataisykite schemą.

Planai ir planavimas

Čia aprašyti planavimo būdai paprasti, tačiau jų produktas vertingas – logiškai pagrįstas, nuoseklus ir išsamus projekto darbų grafikas. Toliau jis padės apčiuopti galimus projekto rizikos veiksnius, paskirstyti užduotis projekto grupės nariams, kontroliuoti darbų eigą ir atlikti kitus svarbius darbus.

Ar parengę nepriekaištingą darbų grafiką galite būti tikri, kad jūsų projektas pasiseks?

Atsakydama į šį klausimą noriu pacituoti amerikiečių generolą ir prezidentą Dvaitą Eisenhowerį (Dwight D. Eisenhower). Kartą jis yra pasakęs: „Ruošdamasis mūšiams aš vis atrasdavau, kad planai yra beverčiai, bet planavimas – nepamainomas“. Bet kuris planas, kol jis dar neįgyvendintas, yra tik mūsų prognozė. Projektų vykdymo aplinka keičiasi sparčiai, todėl reikia būti pasirengusiems, kad pasikeitus aplinkybėms mūsų planas pasirodys netikslus ir jį turėsime koreguoti. Tačiau įgyti planavimo įgūdžiai leis šiuos pakeitimus atlikti greitai, tiksliai ir laiku. Sėkmės darbe!

NAUDOTA LITERATŪRA

Berkun, S. (2005), *The Art of Project Management*, O'Reilly.

Maylor, H. (1999), *Project management*, Prentice Hall.

Wysocki, R. K., McGary, R. (2003), *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme*, Wiley Publishing.

Cleland, D.I., Ireland, L.R., (2002), *Project Management: Strategic Design and Implementation*, McGraw – Hill.