

Nuotolinio mokymosi kurso

“Projektų valdymas”

pristatymas

- Kurso autorius ir atsakingas dėstytojas - doc. dr. Vaidotas Viliūnas.
- Kurso asistentas – Vaidotas Rutkauskas
- http://distance.ktu.lt/vips/rec-frameset.php?record_id=127



VILNIO
TECHNOLOGIJOS
UNIVERSITETAS



DISTANCINIŲ MOKYMO
CENTRAS

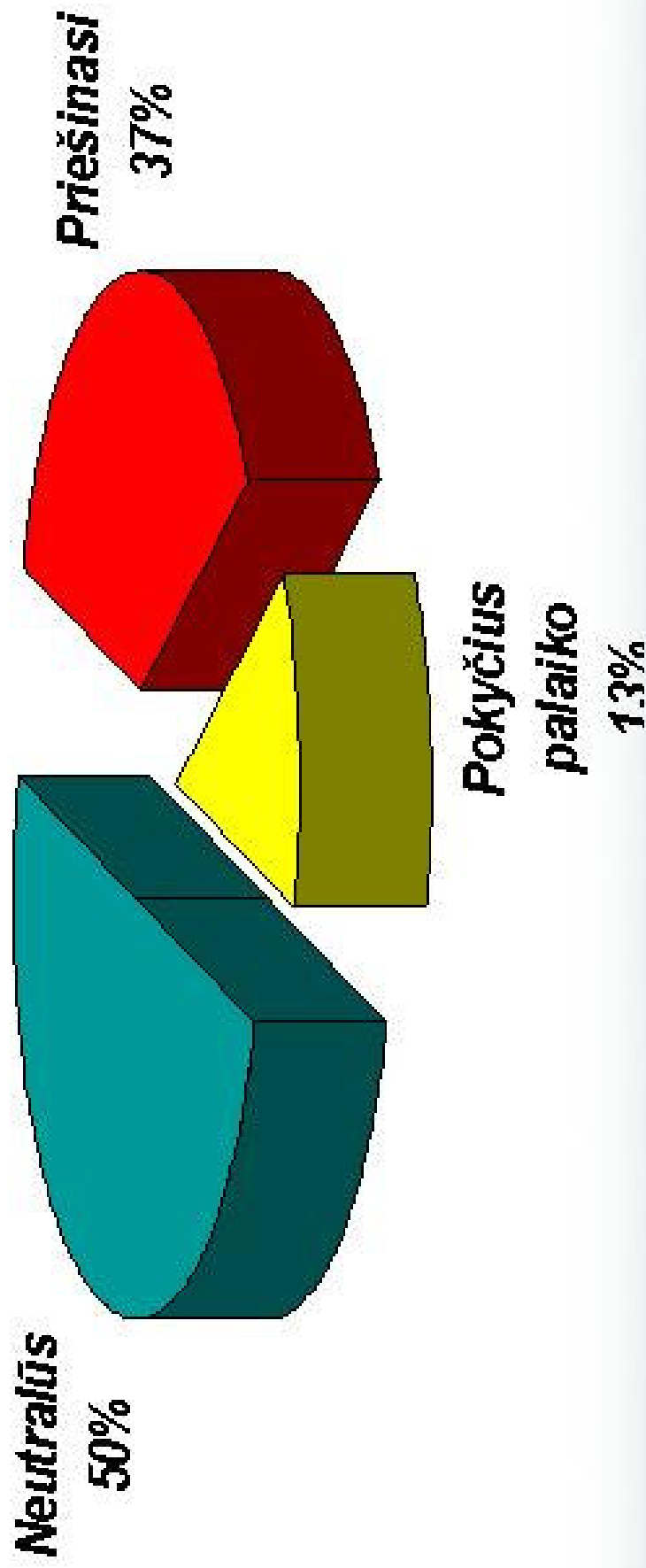
PROJEKTŲ VALDYMAS

Dr. Vaidotas Viliūnas

Kodėl vis daugėja projektų?

- ☑ ***Konkurencijos augimas ir globalizacija***
- ☑ ***Žiniomis ir naujovėmis grindžiama ekonomika***
- ☑ ***Sparti technologijų (ypač IT) plėtra***
- ☑ ***Organizacijų mažėjimas***
- ☑ ***Išorinių išteklių panaudojimas***
- ☑ ***Produktų ir paslaugų kokybės gerinimas***
- ☑ ***Klientų pageidavimų reikšmės išaugimas***

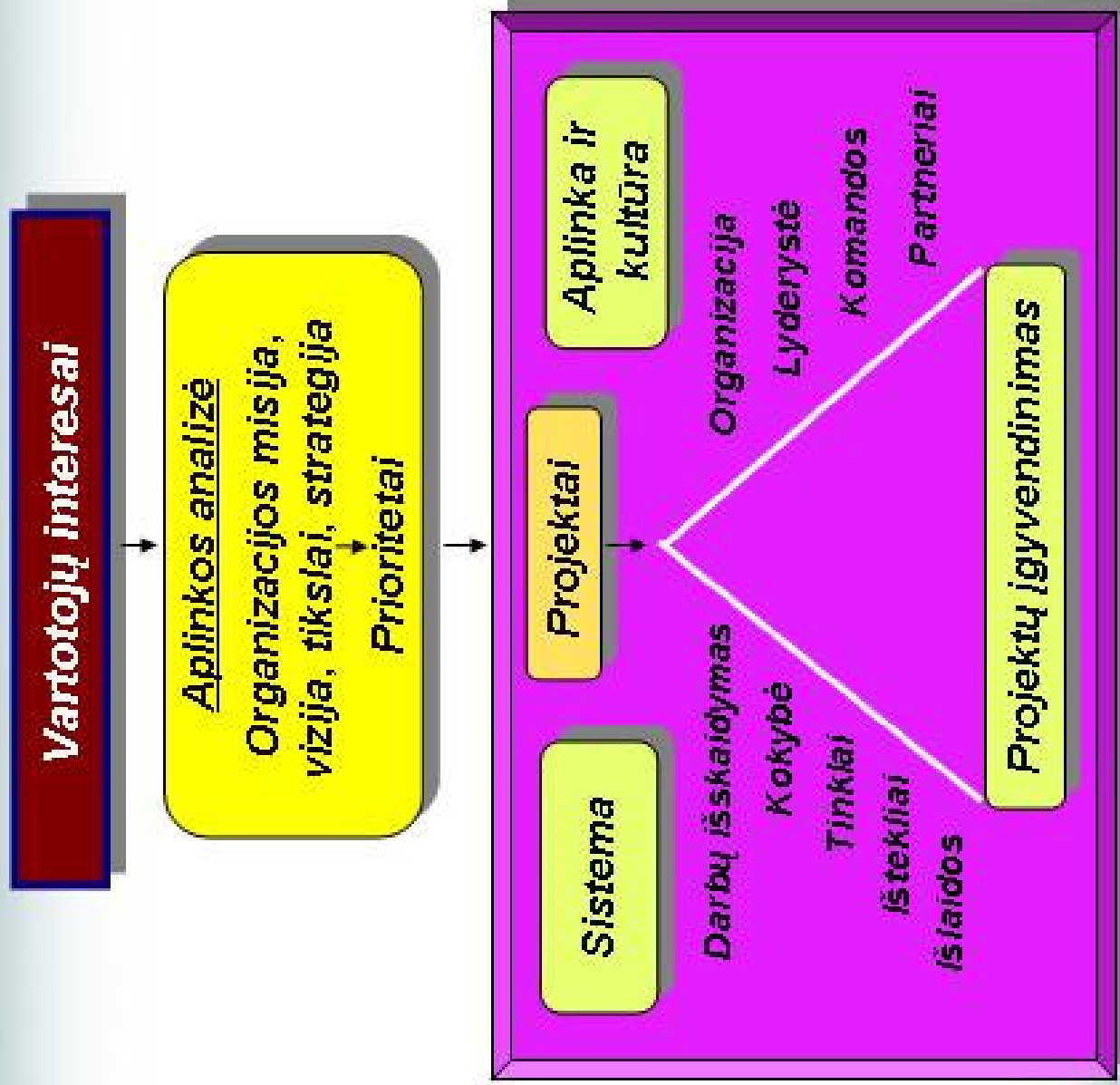
Organizacijų plėtrą gali užtikrinti tik nuolatinė kaita ir tobulėjimas

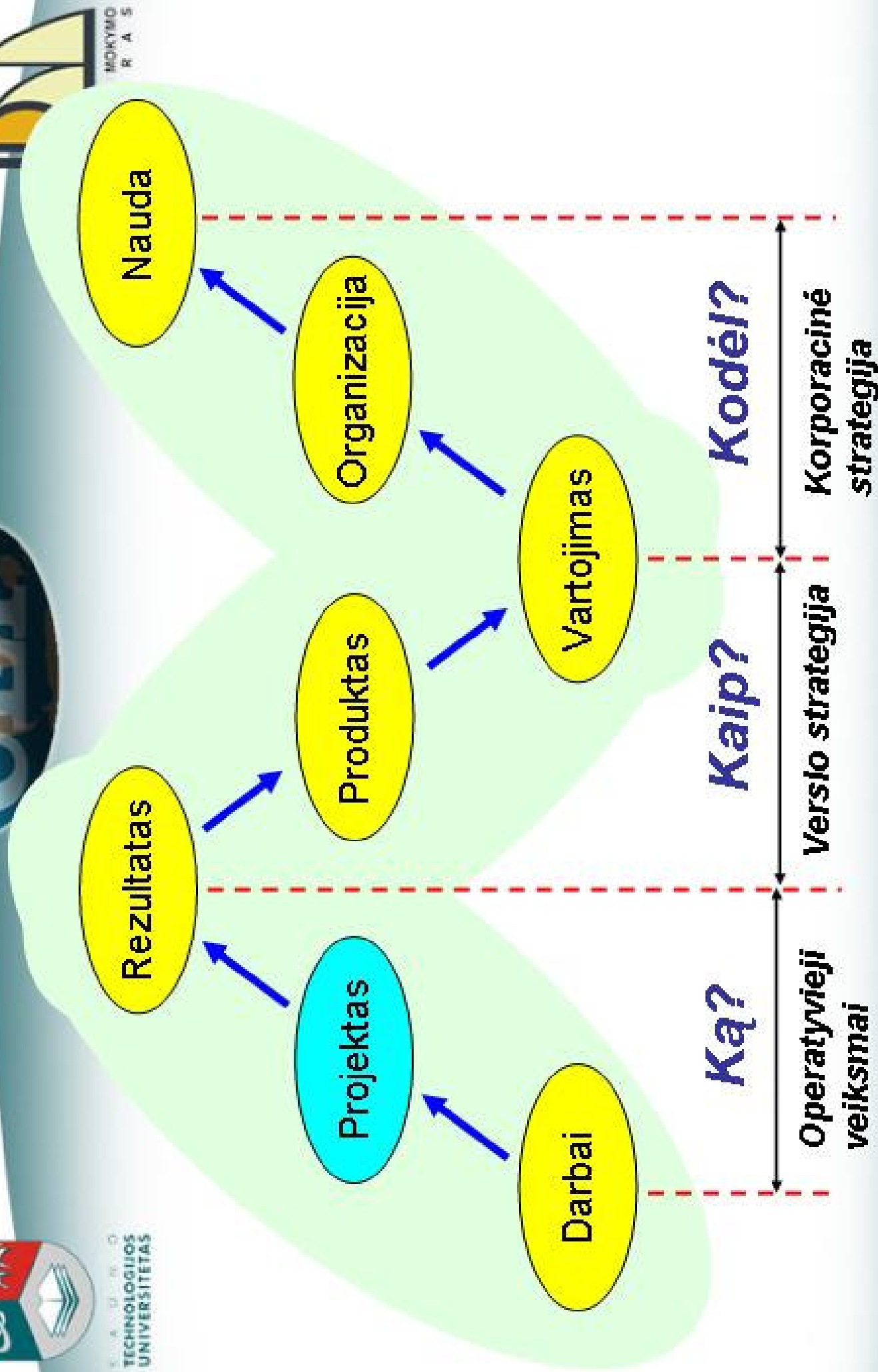


Projektų vadovai turi suprasti organizacijos strategiją

- ❑ Šiuolaikinėse organizacijose *strateginis planavimas apima beveik visus lygmenis*
- ❑ *Projektų vadovai taip pat dalyvauja strateginio planavimo ir projektų atrankos procesuose*

Projektų integracija į organizacijos strateginį planavimą





Projektų valdymo organizacijos

- ❑ *Tarptautinė projektų valdymo asociacija, IPMA*
- ❑ *Projektų valdymo institutas, PMI*
- ❑ *Tarptautinis projektinio organizavimo tyrimų tinklas, IRNOP*

Projektų valdymas internete

- ***WWW-Guide to Project Management Research Sites***
<http://www.fek.umu.se/irnop/projweb.html>
- ***International Project Management Association***
<http://www.ipma.ch/>
- ***The Project Management Institute***
<http://www.pmi.org/>
- ***A Guide to the Project Management Body of Knowledge – 2000 Edition***
<http://www.pmi.org/publictn/download/2000welcome.htm>
- ***The International Research Network on Organizing by Projects***
<http://www.fek.umu.se/irnop/index.html>
- ***European Institute of Advanced Project and Contract Management***
<http://www.epci.no/>

Projektas yra vienkartinis darbas, turintis:

- ☒ aiškų tikslą, išreikštą kokybės, trukmės, išlaidų ir projekto srities reikalavimais,
- ☒ laikiną organizacinę struktūrą, kuri likviduojama projektui pasibaigus.

Projektas – tai pokyčio procesas

Valdymo elementai (apribojimai): finansiniai, teisiniai, etiniai, aplinkosauginiai, loginiai, laikas, kokybė, netiesioginė įtaka



PROJEKTAS

Pradinė situacija

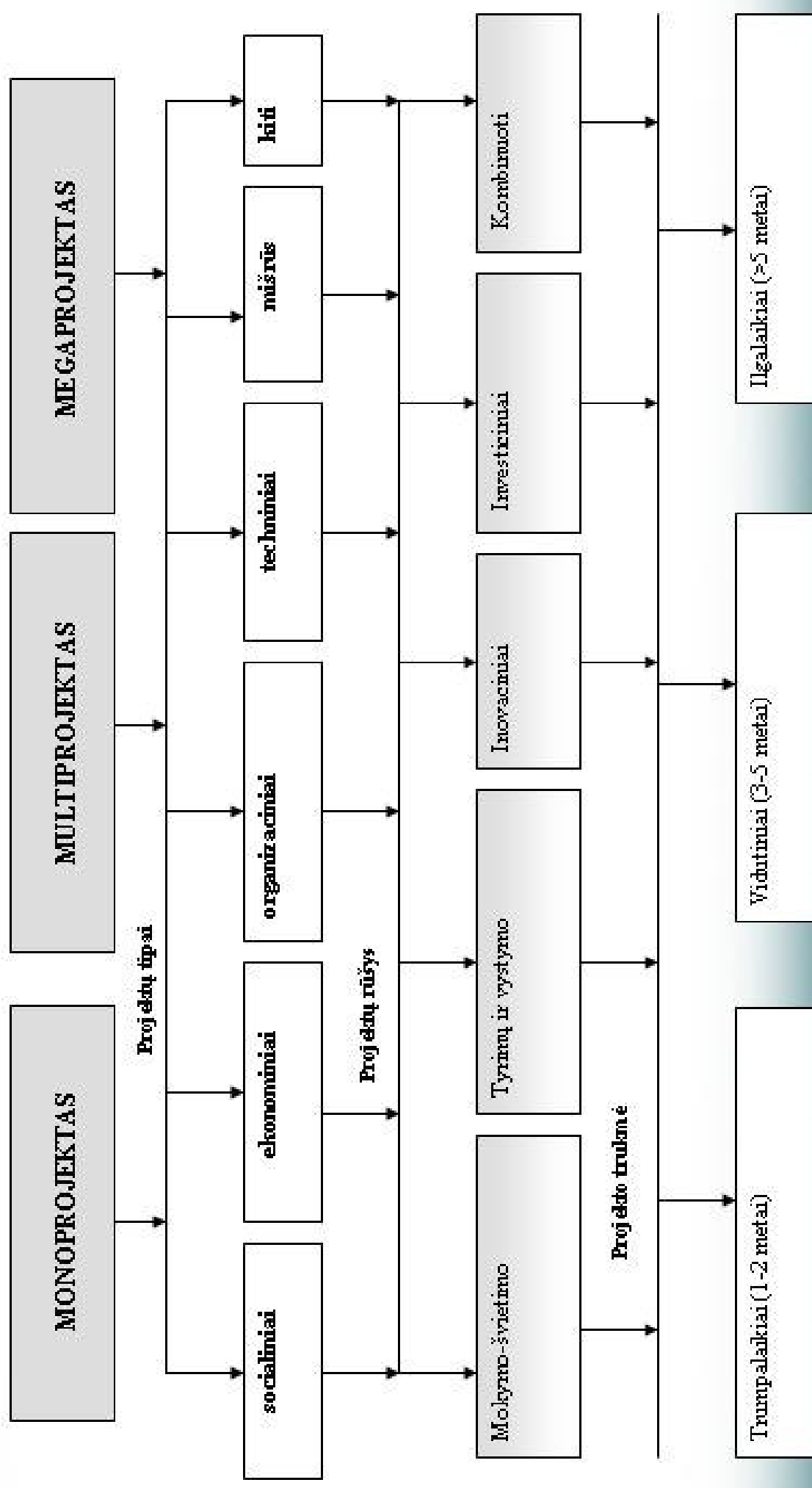
Poreikis/noras

Rezultatas

Patenkintas poreikis/horai

Ištekliai: žmonės, žinios, įgūdžiai ir patirtis, kapitalas,
pastatai, įrankiai ir įranga, technologijos

Projektų įvairovė

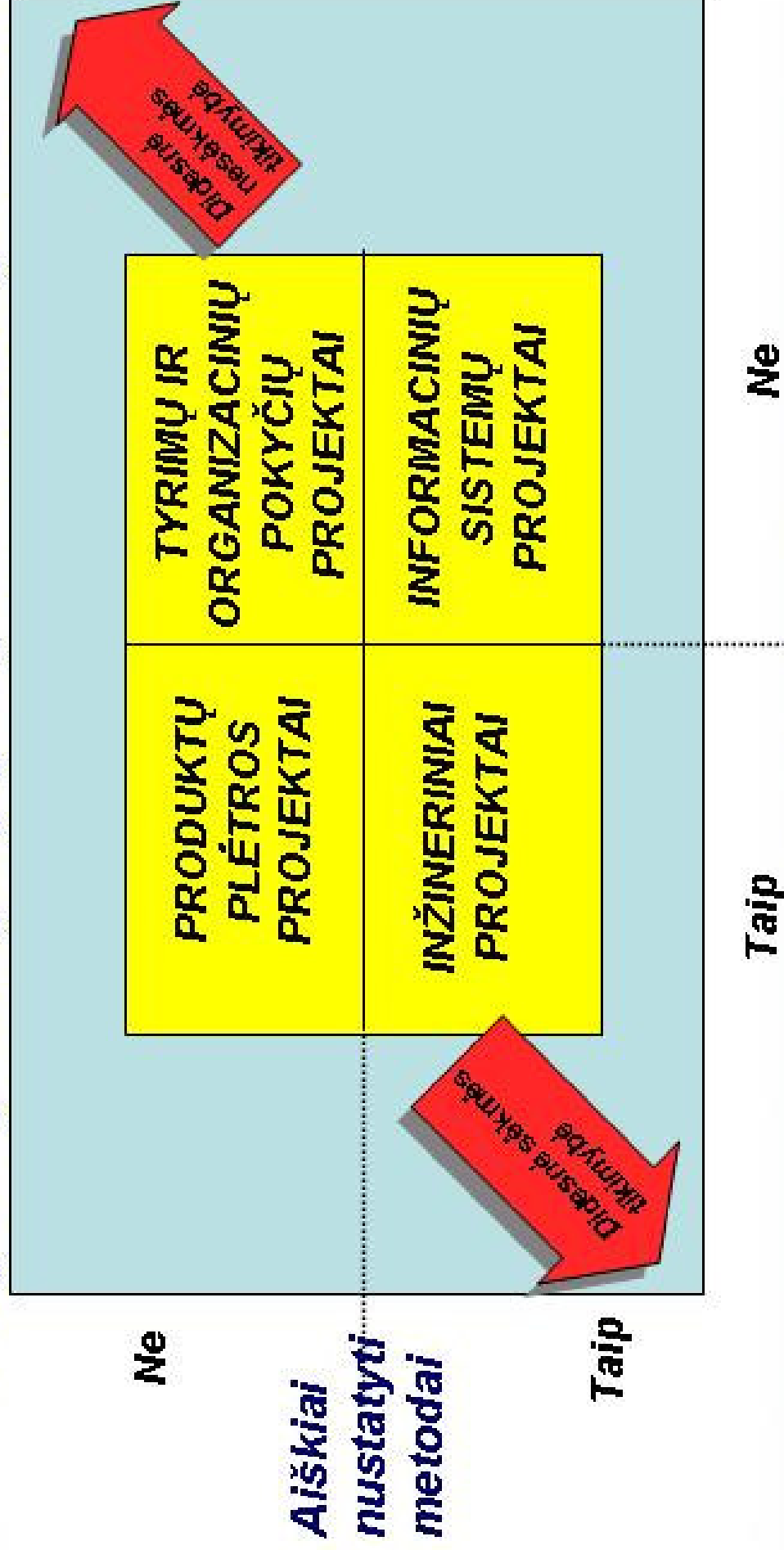


Tipas	Trukmė	Sudėtingumas	Veikiama aplinka	Projektas pakeis:
Strateginis	2-5 m. ir ilgiau	Didelis	Visa organizacija/ organizacijos	Tai, <u>kas</u> daroma
Sisteminis	1-2 m.	Vidutinis	Daugelis padalinių	Tai, <u>kaip</u> daroma
Operacinis	Iki 1 m.	Žemas	Funkcija	Kas, kur, kada ir kokiomis priemonėmis atlieka

Projektų tipai pagal tikslus ir įvykdymo metodus

- **Inžineriniai projektai:** gerai suformuluoti tikslai ir aiškiai nustatyti projektų įvykdymo metodai
- **Produktų plėtos projektai:** gerai suformuluoti tikslai, bet neaiškiai nustatyti projektų įvykdymo metodai
- **Informacinių sistemų projektai:** aiškiai nustatyti projektų įvykdymo metodai, bet nekonkrečiai suformuluoti tikslai
- **Tyrimų ir organizacinių pokyčių projektai:** neaiškiai suformuluoti tikslai ir projektų įvykdymo metodai

Projektų tikslų ir įvykdymo metodų matrica



Projektų valdymas - tai integruota, devynių lygiagrečiai vykstančių procesų visuma:

- ***Srities valdymas***
- ***Kokybės valdymas***
- ***Laiko valdymas***
- ***Išlaidų valdymas***
- ***Rizikos valdymas***
- ***Žmonių išteklių valdymas***
- ***Kontraktų valdymas***
- ***Komunikacijų valdymas***
- ***Pokyčių valdymas***

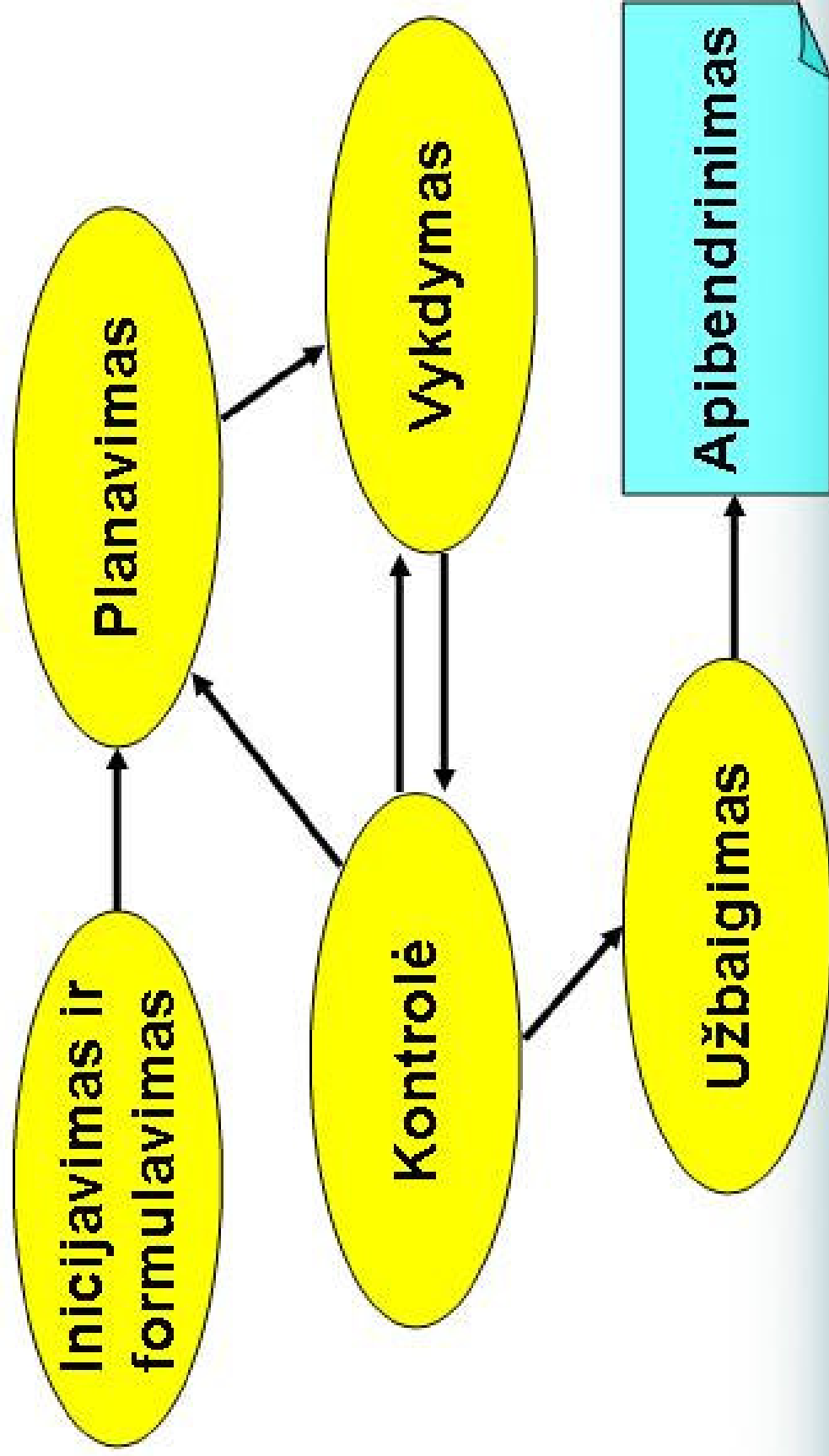
Projektų valdymo privalumai

- 😊 Spartus sprendimų priėmimas ir formalių procedūrų minimizavimas
- 😊 Galimybė nuolat sekti planinę projekto vykdymo eigą
- 😊 Galimybė iš anksto numatyti problemas ir pasirengti jas spręsti

Projektų valdymo trūkumai

- ☹ *Ypatingi (dažnai kintantys) užsakovo reikalavimai*
- ☹ *Organizacijų, kuriose vykdomi projektai, valdymo nelankstumas*
- ☹ *Projekto rizika*
- ☹ *Technologiniai pokyčiai*
- ☹ *Ekonomikos nestabilumas*

Projekto etapai ir jų ryšiai



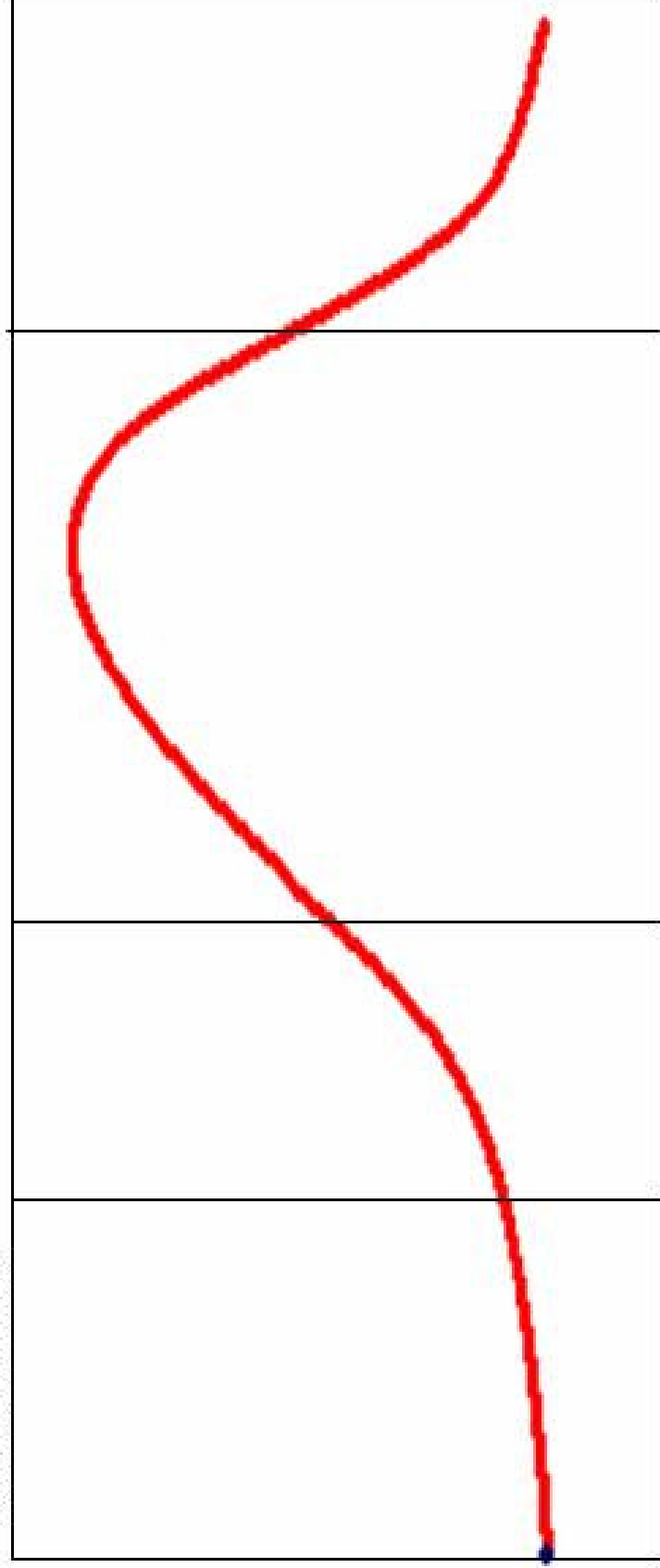
Projekto etapai ir veiklos intensyvumas

Inicijavimas ir
formulavimas

Planavimas

Vykdymas ir kontrolė

Užbaigimas



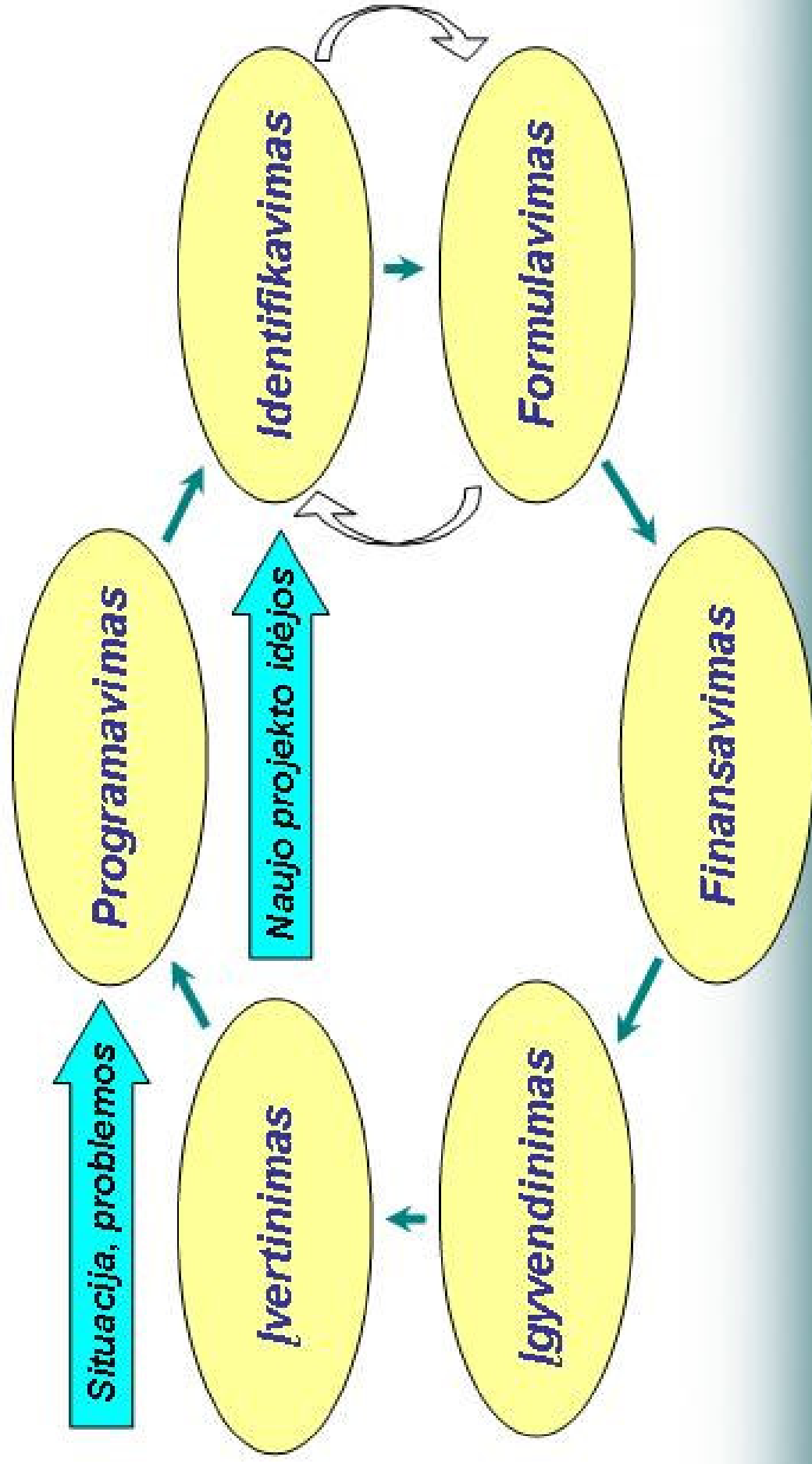
1. Tikslas
2. Reikalavimai
3. Uždaviniai
4. Atsakomybė
5. Komandos suform.

1. Tvarkaraštis
2. Biudžetas
3. Išteklių pask.
4. Rizikos įvertin.
5. Personalo įdarbin.

1. Pokyčių fiksavimas
2. Vykdomo ataskaitos
3. Kontrolė
4. Kokybė
5. Prognozės

1. Vartotojų mokymai
2. Dokumentacijos perdav.
3. Išteklių perpardavimas
4. Personalo perskirstymas
5. Patirties apibendrinimas

Projekto ciklo etapai (OECD ir ES programos)





VILNIAUS
TECHNOLOGIJOS
UNIVERSITETAS



DISTANCINIŲ MOKYMO
CENTRAS

***Jei projekto tikslas nėra
aiškiai suformuluotas,
neįmanoma nustatyti, ar
jis pasiektas !***

Trilypis projekto tikslas

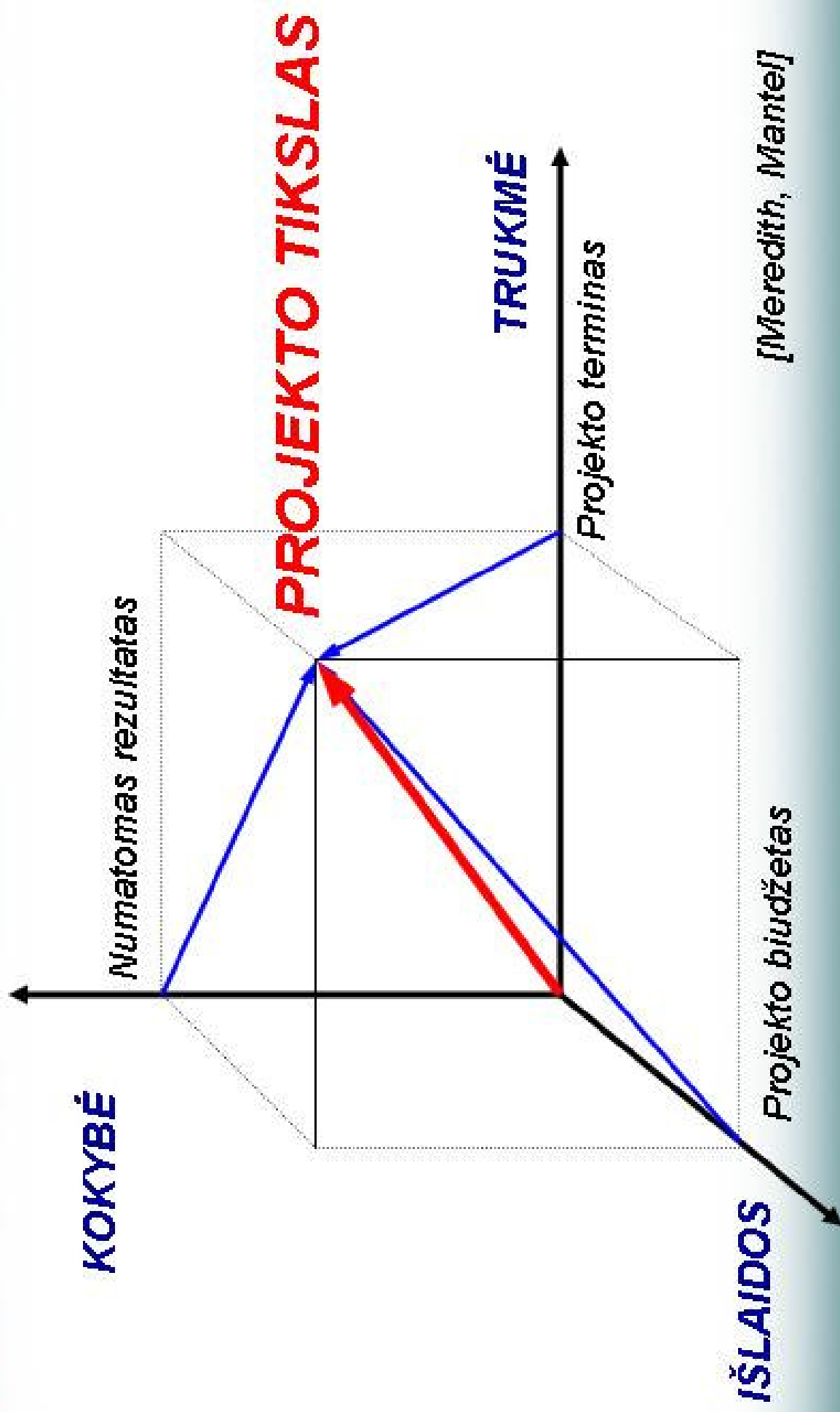
Projekto tikslą apibrėžia trys pagrindiniai reikalavimai:

- ☒ **KOKYBĖ** (ką?)
- ☒ **TRUKMĖ** (per kiek laiko?)
- ☒ **IŠLAIDOS** (už kiek?)

Ketvirtasis reikalavimas

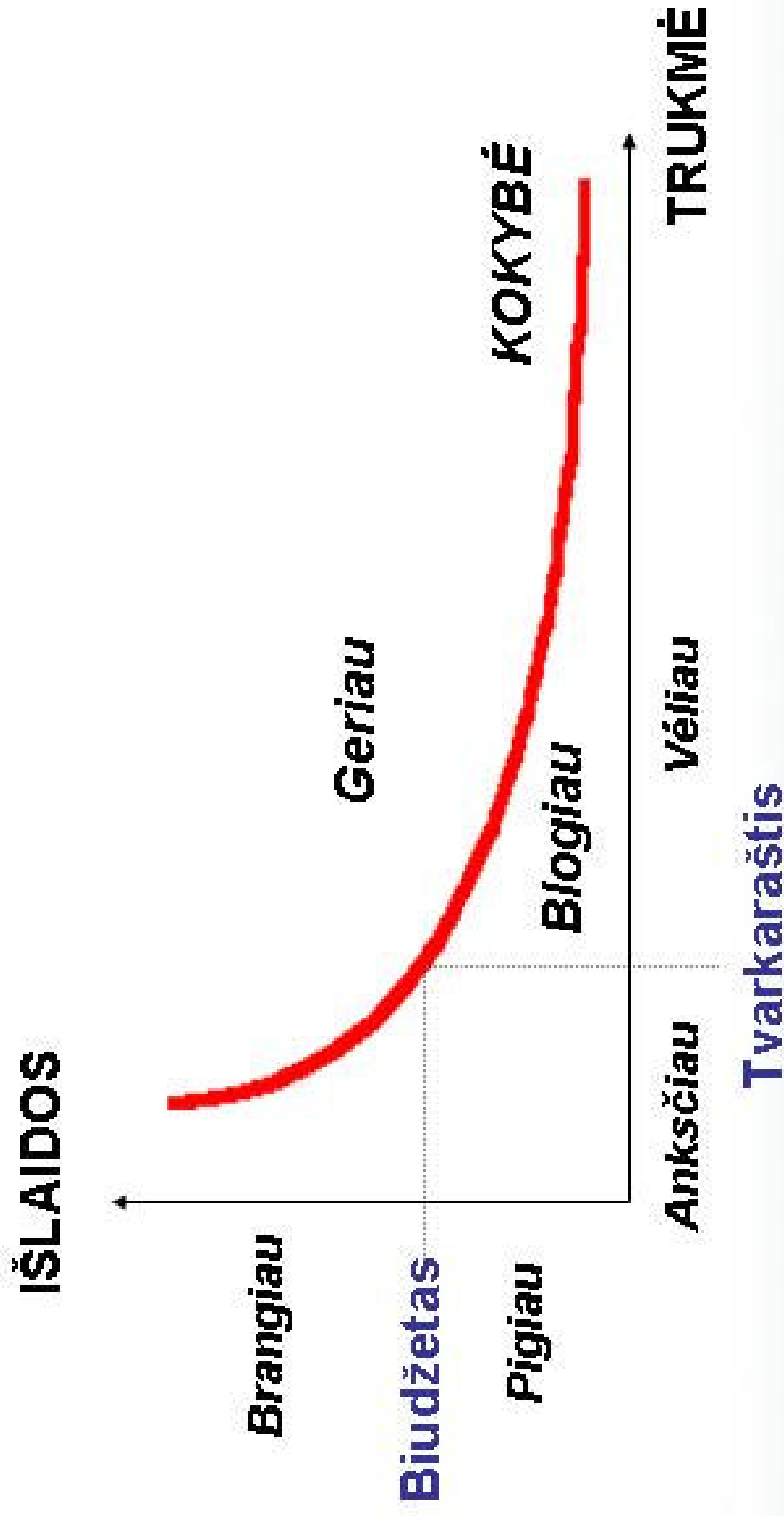
- ☒ **PROJEKTO SRITIS**

Trilypis projekto tikslas



[Meredith, Mantel]

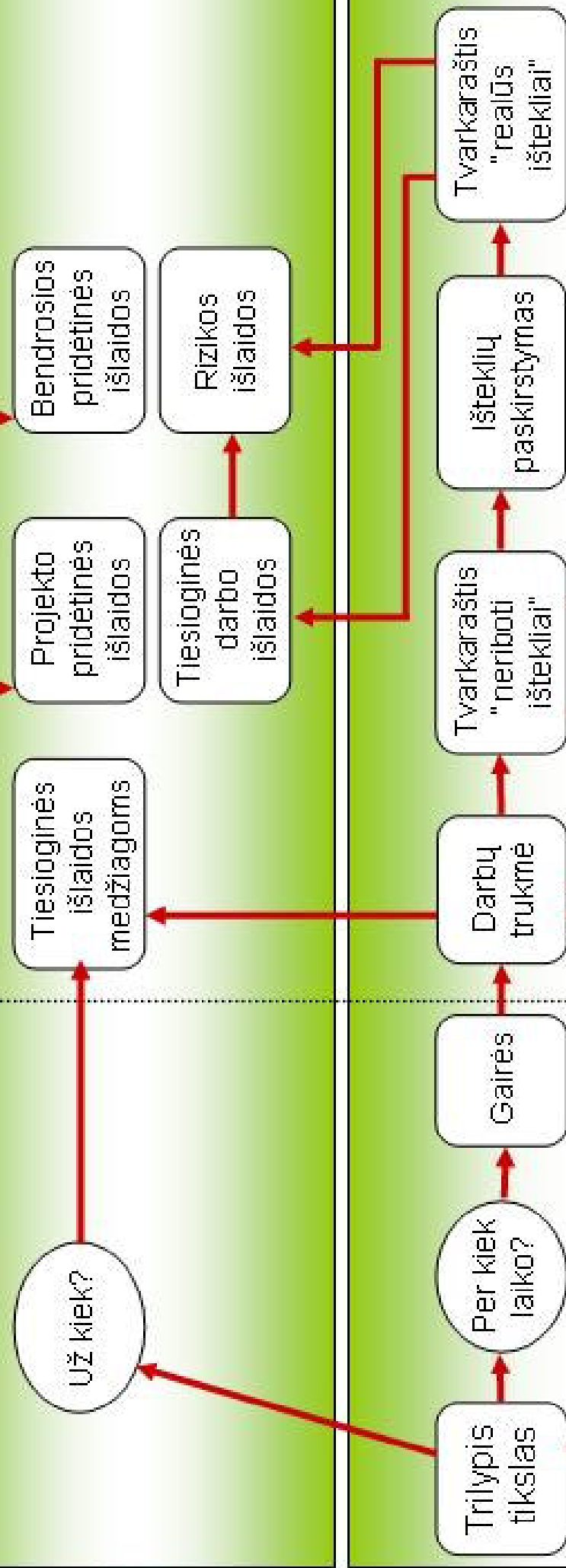
Trilypio projekto tikslo dalių tarpusavio priklausomybė



Planavimas

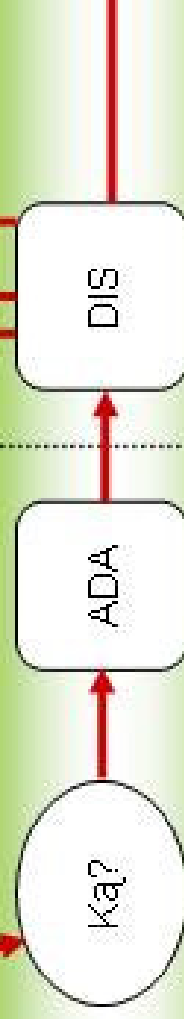
Ką ir kada daryti, kas darys ir kiek tai kainuos?

- ☐ ***Darbų (užduočių) poreikio apibrėžimas***
- ☐ ***Darbo kiekio kiekvienai užduočiai apibrėžimas***
- ☐ ***Išteklių poreikio ir jų panaudojimo tvarkos apibrėžimas***
- ☐ ***Biudžeto sudarymas***



Darbų atlikimo tvarkos numatymas

Darbų identifikavimas



Pagrindiniai projekto planavimo etapai:

- ➔ ***Trilypio tikslo ir srities suformulavimas***
- ➔ ***Ivykdomumo analizė***
- ➔ ***Parengiamasis planavimas***
- ➔ ***Detalusis planavimas***
- ➔ ***Vykdymas ir kontrolė***
- ➔ ***Užbaigimas ir įvertinimas***

Ivykdomumo analizė

- ☒ ***Ar projekto tikslas atitinka organizacijos strategiją?***
- ☒ ***Ar disponuojama reikiama išteklių – personalu, lėšomis, kapitalu bei technine įranga ir technologijomis?***
- ☒ ***Ar įmanoma įvykdyti projektą pasiekiant norimą kokybę, neviršijant biudžeto ir numatomu laiku?***
- ☒ ***Ar rinka palanki projekto produktui parduoti?***

Projekto pasiūlymo įvertinimo pavyzdys

Kriterijai	Svoris	Variantai			
		A	B	C	D
Išlaidos	3	1(3)	3(9)	2(6)	4(12)
Efektyvumas	4	4(16)	1(4)	2(8)	3(12)
Trukmė	3	4(12)	2(6)	3(9)	1(3)
Personalas	4	2(8)	1(4)	4(16)	3(12)
Pristatymas	3	4(12)	3(9)	2(6)	1(3)
Patyrimas	4	2(8)	1(4)	4(16)	3(12)
Rekomendacijos	3	1(3)	3(9)	2(6)	4(12)
Iš viso		62	45	67	66

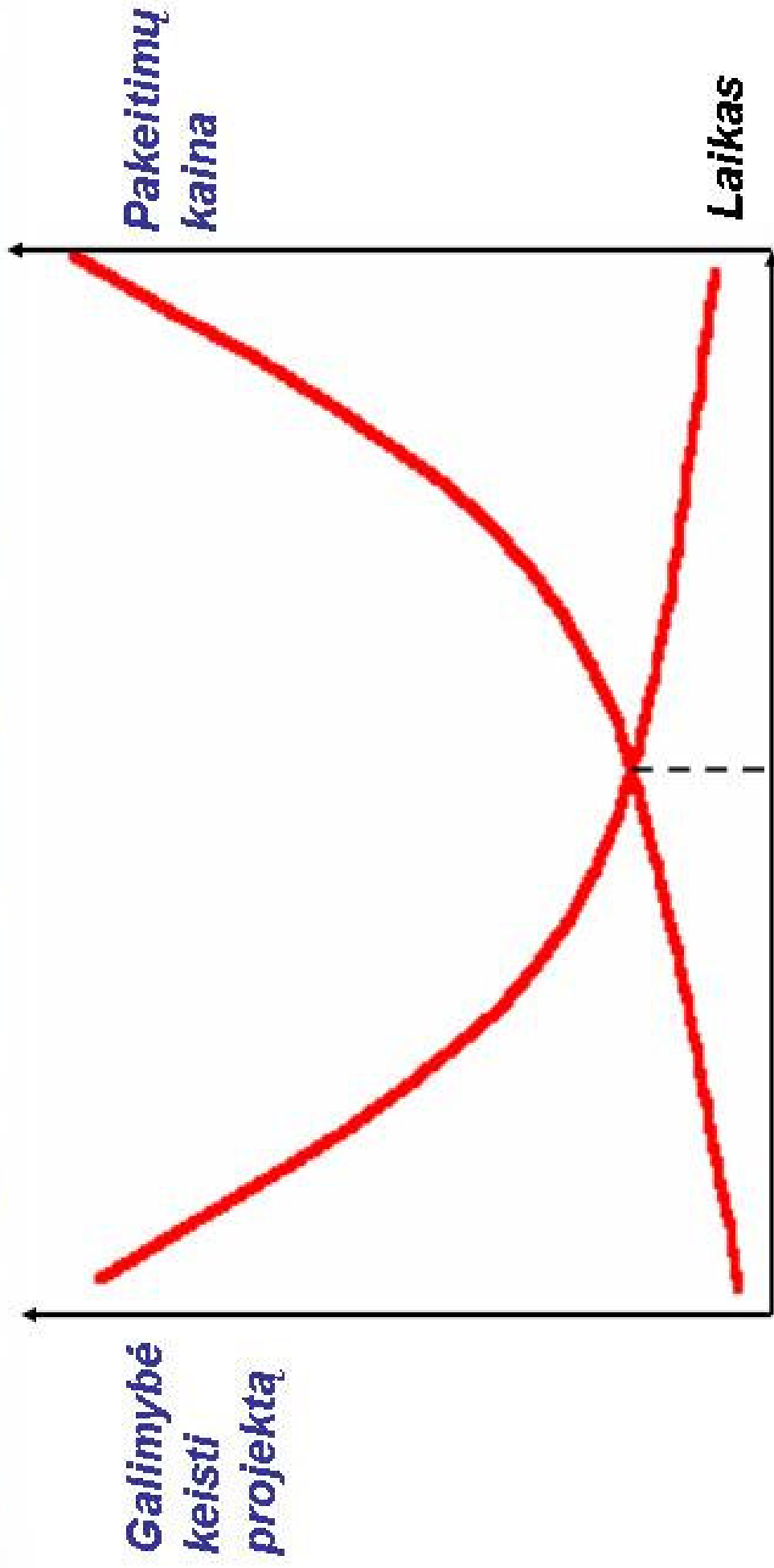
Pagrindiniai parengiamojo planavimo etapai:

- ☒ *Identifikuoti darbus (apibendrintai)*
- ☒ *Apibrėžti loginę darbų seką*
- ☒ *Įvertinti laiko ir išteklių sąnaudas*
- ☒ *Pateikti aiškų darbų planą*

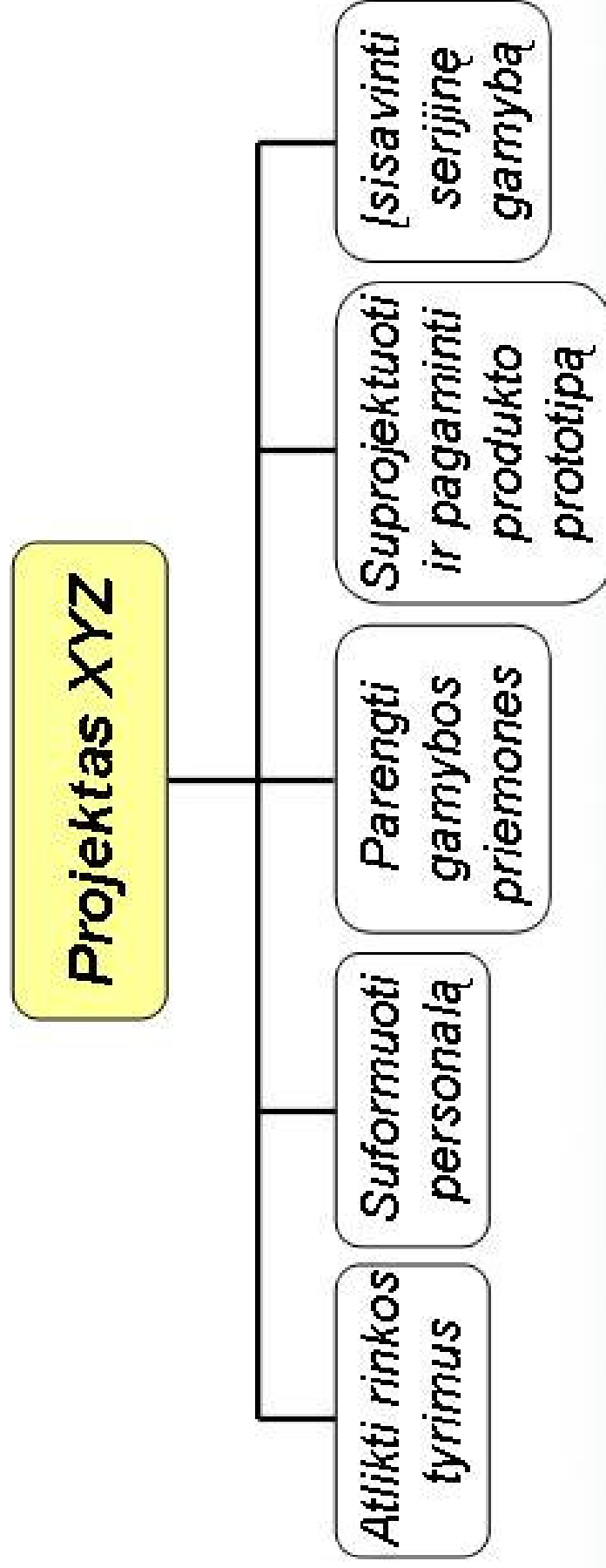
Parengiamojo planavimo metu numatoma:

- ☒ **Bendra darbo apimtis**
- ☒ **Produktų kokybės reikalavimai**
- ☒ **Dokumentacija, tikrinimas, instrukcijos**
- ☒ **Projekto priežiūrai reikalingi duomenys**
- ☒ **Patalpos, apstatymas, įranga ir paslaugos**
- ☒ **Preliminarus projekto eigos tvarkaraštis**
- ☒ **Preliminarus projekto biudžetas**

Projekto pokyčių kaina



Apibendrintas darbų aprašymas, ADA



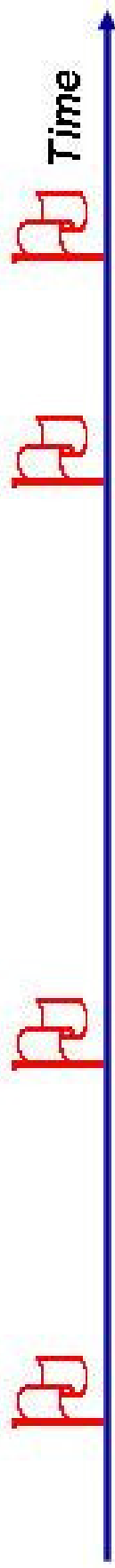
Apibendrintas darbų aprašymas, ADA

Projektas XYZ

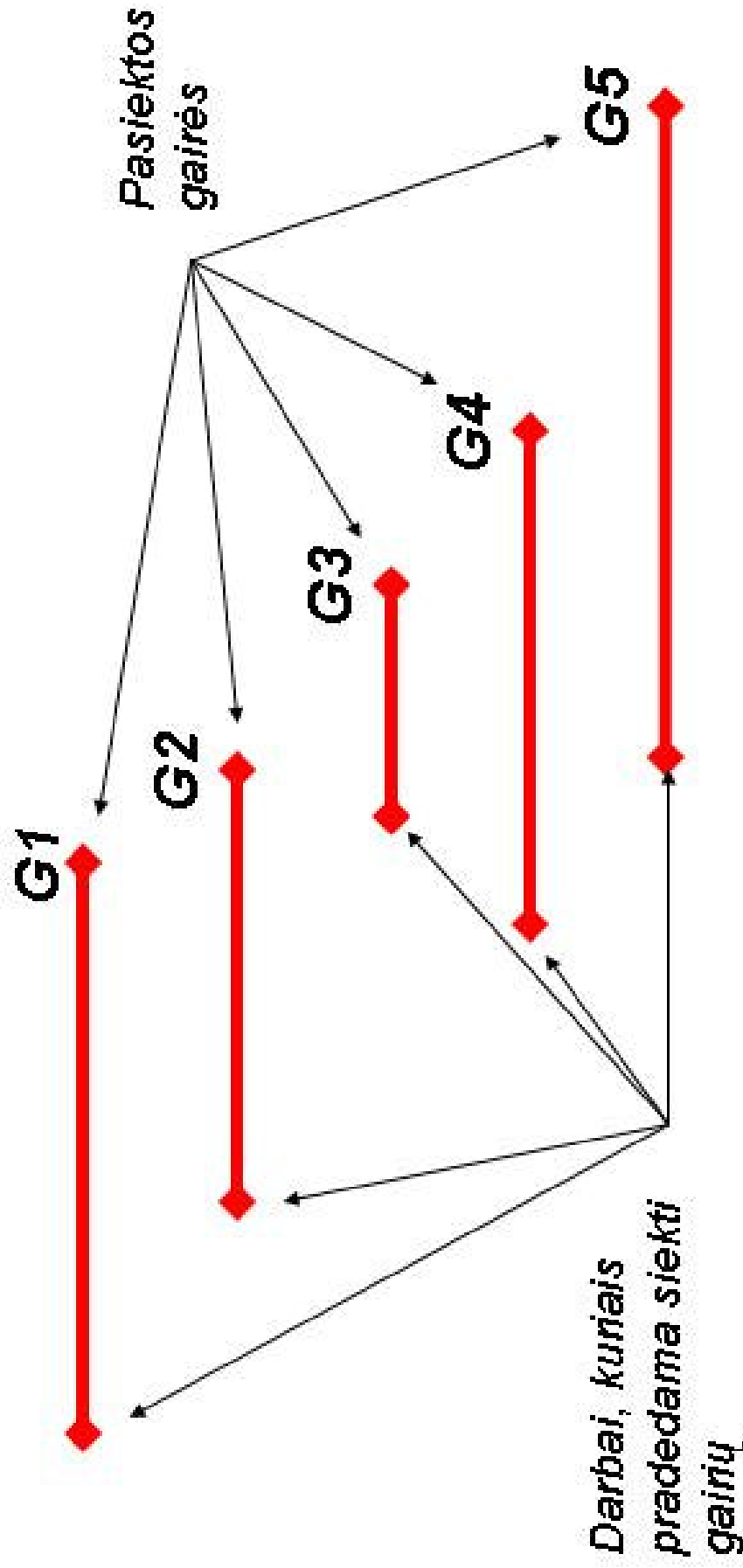
- 1. Atlikti rinkos tyrimus*
- 2. Suformuoti personalą*
- 3. Parengti gamybos priemones*
- 4. Suprojektuoti ir pagaminti produkto prototipą*
- 5. Įsisavinti serijinę gamybą*








Projekto gairės

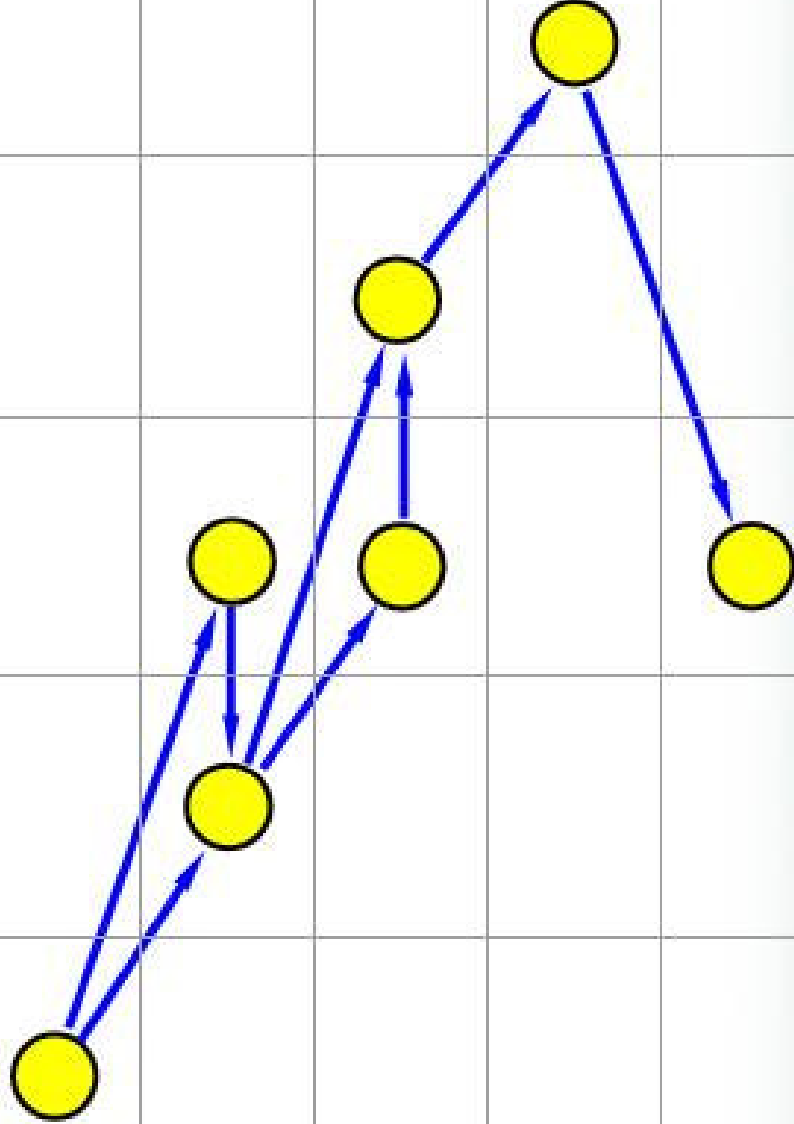
- ❑ Gairės yra akivaizdūs svarbiausi projekto momentai ar jo etapų pabaigos, svarbūs tarpiniai tikslai, atspindintys projekto eigą ir padedantys susiorientuoti
- ❑ Gairės parodo projekto progresą ir sustiprina projekto komandos motyvaciją



Ryšys tarp darbų ir gairių



GAIRIŲ PLANAS						GAIRĖ
Data	ADA1	ADA2	ADA3	ADA4	ADA5	
2003 05 01						G1
2003 06 15						G2
2003 07 30						G3
2003 10 30						G4
2003 11 15						G5



Nuo darbų aprašymo (ADA) prie darbų išskaidymo struktūros (DIS)

Darbai, nurodyti ADA, suskaidomi į elementarius,
nebūtinais tarpusavyje susijusius darbus (užduotis),
t.y. sudaroma darbų išskaidymo struktūra, DIS

Detalizacijos lygis, sudarant DIS, turi būti toks, kad
leistų kiek įmanoma tiksliau įvertinti:

- ☐ darbo kiekį, reikalingą kiekvienai užduočiai atlikti,
- ☐ išteklių poreikį,
- ☐ išteklių panaudojimo tvarką, t. y. tvarkaraštį.



K A U N A S
TECHNOLOGIJOS
UNIVERSITETAS

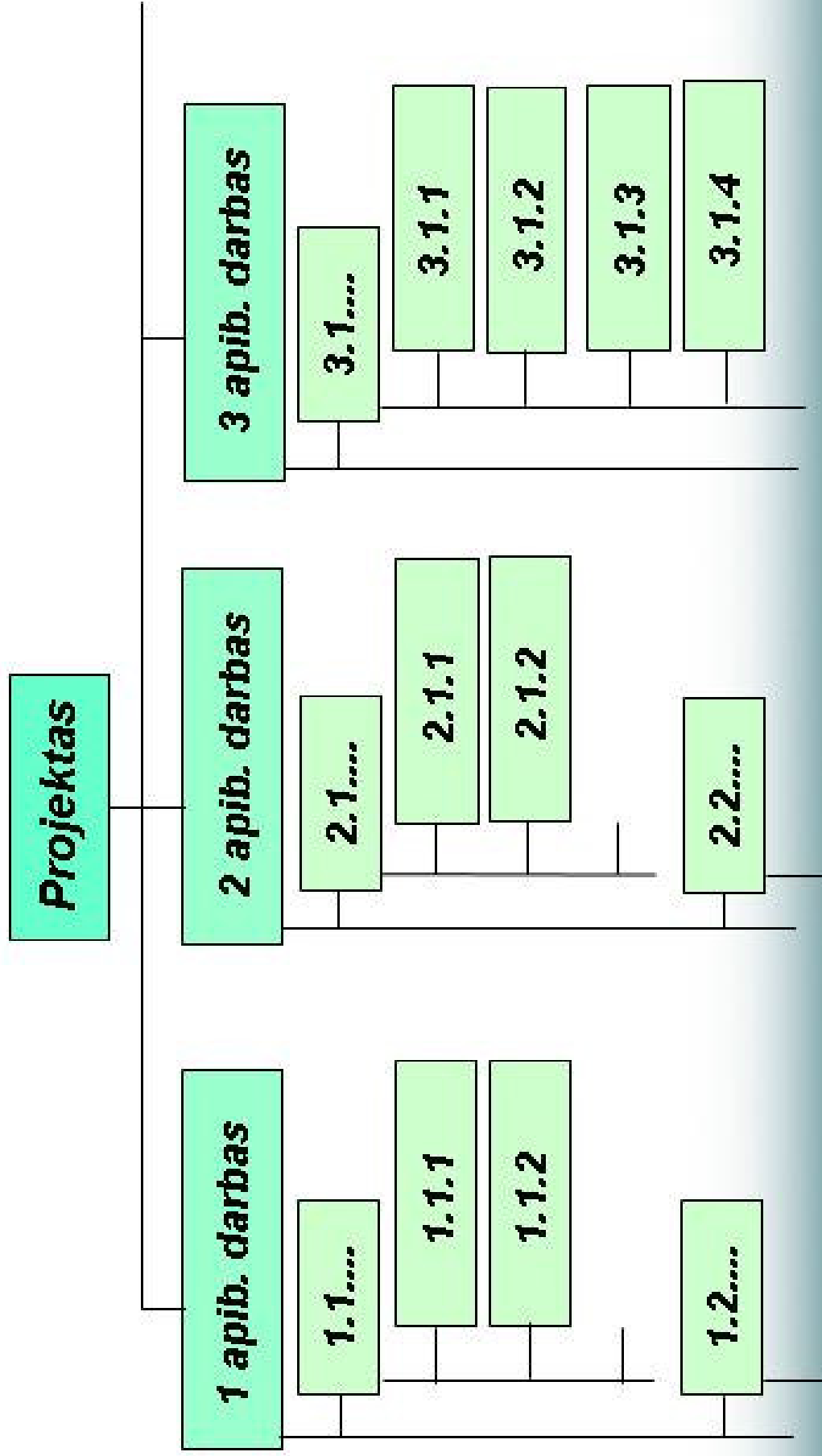


DISTANCINIŲ MOKYMO
CENTRAS

Pagrindinis principas, apibrėžiantis DIS detalizavimo lygį:

***Neskaidyk darbų smulkiau,
negu žadi kontroliuoti!***

Darbų išskaidymo struktūra (DIS)



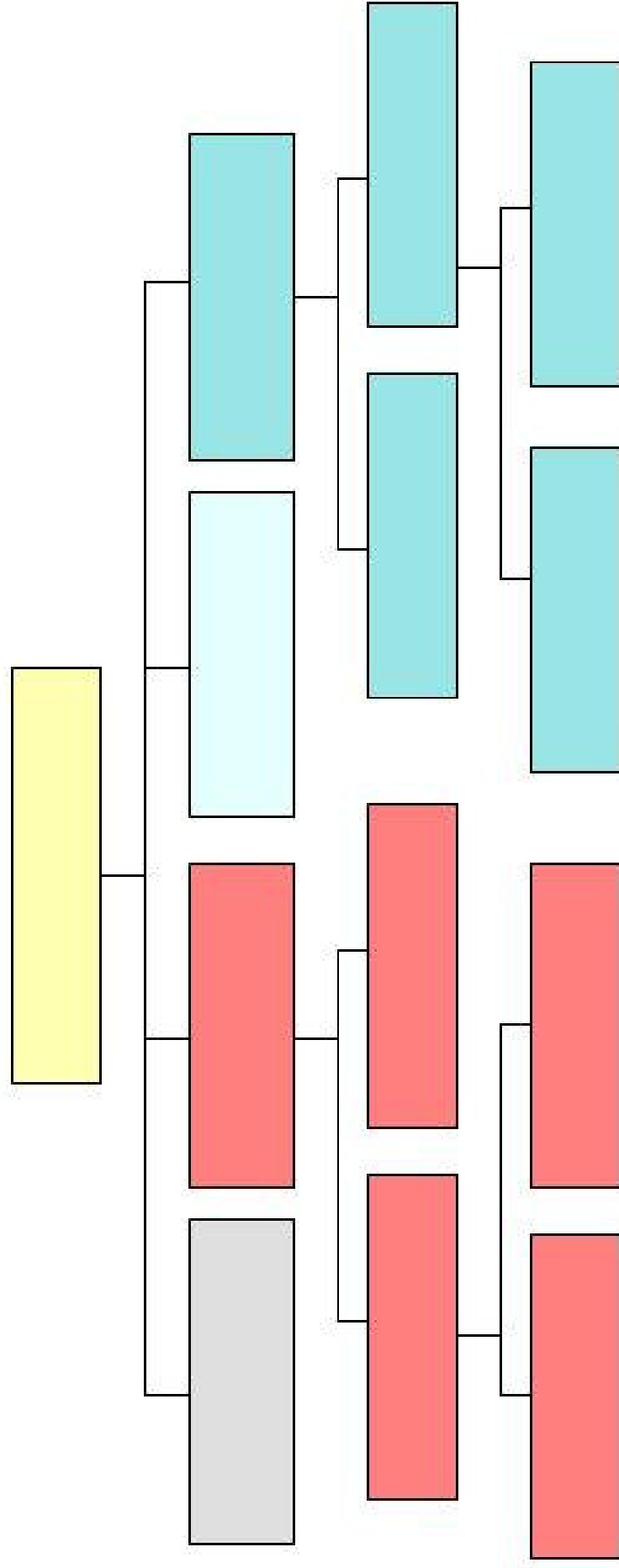
Projekto DIS, pateikiama detalizuotu sąrašu

- 1. Darbas**
 - 1.1. Darbas**
 - 1.1.1. Užduotis**
 - 1.1.2. Užduotis**
 -
 - 1.2. Darbas**
- 2. Darbas**
 - 2.1. Darbas**
 - 2.1.1. Užduotis**
 - 2.1.2. Užduotis**
 -
 - 2.2. Darbas**
 -

Elementarūs darbai

- *neturėtų viršyti 80 žmogaus darbo valandų arba 10 žmogaus darbo dienų apimties,*
- *darbų įvykdymas turi būti patikrinamas.*

Tam, kad aukštesnio hierarchijos lygmens darbas būtų įvykdytas, reikia, kad būtų įvykdyti visi jį sudarantys žemesnio lygmens darbai



DIS NENURODO darbų ATLIKIMO TVARKOS!