IPMA Tarptautinė projektų valdymo asociacija

LEIDINIAI

Projektų, programų ir portfelių valdymo
ASMENINIŲ GEBĖJIMŲ SĄVADAS

VISUOTINIS IPMA STANDARTAS

4.0 versija

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

Šio dokumento autorystė ir nuosavybė:

Juridinio asmens adresas
International Project Management Association (IPMA)
c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17
Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Switzerland

Veikiamasis adresas
International Project Management, Association (IPMA),
P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands

Autorių teisės
© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija (IPMA®)
© 2017 Vytautas Būda, vertimas į lietuvių kalbą
Išversta turint rašytinį IPMA sutikimą
Visos teisės saugomos, įskaitant ir vertimų teises.
Be raštiško leidimo jokia šio dokumento dalis negali būti dauginama
jokiu būdu (fotografine spauda, mikrofilmuojama ar bet kokiomis
kitomis priemonėmis), nei perkeliama ar išverčiama į kompiuterinę kalbą.

IPMA, IPMA ICB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D ir IPMA Delta yra registruoti prekės ženklai, daugelyje šalių saugomi įstatymo.
IPMA „Asmeninių gebėjimų sąvadas“, 4-oji versija
ISBN (pdf): XXX XX XXXXX XX X ISBN (spausdintinio leidinio): XXX XX XXXXX XX X

Redaktorių kolegija (abėcėlės tvarka):
Peter Coesmans (Nyderlandai)
Marco Fuster (Šveicarija)
Jesper Garde Schreiner (Danija)
Margarida Gonçalves (Portugalija)
Sven Huynink (Nyderlandai)
Tim Jaques (Jungtinės Amerikos Valstijos)
Vytautas Pugačevskis (Lietuva)
Martin Sedlmayer (Šveicarija) – atsakomasis redaktorius
Dr. David Thyssen (Vokietija)
Alexander Tovb (Rusija)
Dr. Mladen Vukomanović (Kroatija)
Michael Young (Australija)

Lietuviškojo leidimo redaktoriai:
Vytautas Būda, ISM vadybos ir ekonomikos universitetas
Aurimas Pautienius-Želvys, Lietuvos projektų vadybos asociacija

Grafinis dizainas:
Maša Poljanec (Kroatija)
Angliškojo leidimo korektorius:
Deborah Boyce (Jungtinė Karalystė

Pratarmė

Projektų valdymas – sparčiai kintanti profesija. Didindamos projektų tarpusavio integraciją ir orientuodamosi į ilgalaikius tikslus, organizacijos išmoko apibrėžti ir įsisavinti naujas veiklos sritis. Tuo pačiu projektų valdymas visame pasaulyje tapo tinkamiausias pokyčių įgyvendinimo metodas, kuriam kelią tiesia projektų, programų ir portfelių vadovai. Rytojaus vadovams teks dirbti įvairialypėje aplinkoje, derinti nesutampančius ir neretai prieštaringus suinteresuotųjų šalių interesus. Vadovų darbą formuos esamuoju laiku gaunami duomenys ir esamojo laiko eigos valdymo priemonės, gebėjimus nuolat bandys neribota informacija ir nepakankama komunikacija, vertins pagal gebėjimą kurti trumpalaikę ir ilgalaikę strategiją atitinkančius gaminius ar paslaugas ir numatytą naudą. Ketvirtosios versijos IPMA asmeninių gebėjimų sąvadas (PMA ICB4®) ir yra nukreiptas į šiuos aukštus ir nuolat augančius reikalavimus.

IPMA ICB4 yra visuotinis standartas, apibrėžiantis asmenų, dirbančių projektų, programų ir portfelių valdymo srityse, gebėjimus. IPMA ICB4, grindžiamas ankstesnėmis asmeninių gebėjimų sąvado laidomis, papildytas naujomis, platesnės paskirties įžvalgomis ir kryptimis. Šis sąvadas skiriamas plačiam skaitytojų ratui – dėstytojams, mokytojams, praktikams, žmonių išteklių valdymo specialistams ir vertintojams. Be to, ICB4 yra IPMA keturių lygmenų sertifikavimo sistemos gebėjimų vertinimo pagrindas.

IPMA ICB4 ženklina reikšmingą šiuolaikiško projektų, programų ir portfelių sėkmingo valdymo pažangą. Šios versijos sąvade aprašomi trijų esminių modernaus verslo valdymo sričių – projektų, programų ir portfelių valdymo gebėjimai. Čia apibūdinamos šių sričių darbuotojų savybės, vengiant konkrečių funkcijų pavadinimų, nes pavadinimai kinta, o jais apibrėžiamos sąvokos išlieka tos pačios.

Naujai apibrėždamas 29 gebėjimų elementus, būtinus šiuolaikiniam projektų vadovui, IPMA ICB4 sąvadas gebėjimų akį (28 puslapis) pakylėja į kitą kokybės lygmenį.

Šie 29 elementai sujungti į tris gebėjimų grupes.

- **Socialiniai gebėjimai**. Šios grupės elementais apibrėžiami asmeniniai ir bendravimo gebėjimai, būtini projektų, programų ir portfelių sėkmei.
- **Praktiniai gebėjimai**. Šios grupės elementais apibrėžiami techniniai projektų, programų ir portfelių valdymo gebėjimai.
- **Integruojamieji gebėjimai**. Šios grupės elementais apibrėžiami artimosios ir tolimosios aplinkos sąlygų valdymo gebėjimai.

Projektų vadovų profesija tapo globali. Dažna organizacija imasi projektų, programų ir portfelių, peržengiančių vienos organizacijos, regiono, valstybės sienas ir žemyno ribas. Šiuolaikinis projektų vadovas dirba kartu su daugybe išorinių organizacijos partnerių, veikiamas begalės veiksnių, kuriuos lemia ūkio, kultūros, kalbos, socioekonominės aplinkybės ir organizacijos ypatumai. Projektų valdymas turi derėti su šiomis sąlygomis, nes neretai tos platesnės aplinkybės yra patys svarbiausi projektų sėkmės veiksniai. IPMA ICB4 pabrėžia šiuos išbandymus.

Sąvado atnaujinimo kelias truko trejus metus: išsiaiškinus verslo poreikius, sudaryta šio dokumento struktūra, sukurtas daugiasluoksnis turinys ir, galiausiai, suredaguotas bei sumaketuotas tekstas. Kasmet surengę po keturis akivaizdinius seminarus ir padarę gausybę namų darbų, atėjome iki šios dienos: štai IPMA ICB4 naujasis standartas. Tačiau tai toli gražu ne kelio pabaiga, greičiau – tik pradžia, todėl siekdami nuolat tobulinti šį standartą, kviečiame projektų valdymo bendruomenę jį nagrinėti ir teikti asociacijai siūlymus.

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

Pratarmė

Norėtume padėkoti projekto komandos nariams – Peteriui Coesmansui iš Nyderlandų, Marco Fusteriui iš Šveicarijos, Jesperiui Gardei Schreineriui iš Danijos, Margaridai Gonçalves iš Portugalijos, Svenui Huyninkui iš Nyderlandų, Timui Jaquesui iš Jungtinių Amerikos Valstijų, Vytautui Pugačevskiui iš Lietuvos, dr. Davidui Thyssenui iš Vokietijos, Alexanderiui Tovbui iš Rusijos, dr. Mladlenui Vukomanovičiui iš Kroatijos, Michaeliui Youngui iš Australijos ir daugiau kaip 150 ekspertų iš viso pasaulio: tyrėjams, akademiniams darbuotojams, mokytojams, žmonių išteklių specialistams, sertifikavimo tarnyboms ir daugeliui praktikų, kurie suteikė vertingų atsiliepimų kūrimo, teksto refleksijos ir recenzavimo etapuose. Dirbti išvien atskirtiems didelių atstumų ir laiko juostų – vien tik savanoriškais pagrindais, savo darbo laiko ir asmeninio gyvenimo sąskaita – tai didelis laimėjimas. Jaučiamės skolingi tiems pagalbininkams už jų pastangas, įdėtas į šį projektą IPMA labui.

Dėkojame ir už tikrą daugystę, kurią sukūrė vaisingi debatai.

Su IPMA ICB gyvensime tokiame pasaulyje, kuriame visi projektai sėkmingai įvykdomi.

Reinhardas Wagneris
IPMA prezidentas

Martinas Sedlmayeris
IPMA ICB projekto vadovas

Turinys

Pratarmė 3

Turinys 5

1. Įvadas 7

2. Tikslai ir vartotojai **Error! Bookmark not defined.**

2. Tikslai ir vartotojai 8

2.1. Gebėjimų apibrėžtis 8
2.2. Skaitytojų ratas ir paskirtis 10
2.3. Asmeninių gebėjimų ugdymas 11

3. IPMA asmeninių gebėjimų sąvadas 17

3.1. IPMA ICB metmenys 17
3.2. IPMA ICB sąvado struktūra 19
3.3. Gebėjimų elementų sąrašas 22

4. Projektų valdymo darbuotojai 24

4.1. Projektų valdymas 25
4.2. Gebėjimų apžvalga 26
4.3. Integruojamieji gebėjimai 28
4.4. Socialiniai gebėjimai 50
4.5. Praktiniai gebėjimai 89

5. Programų valdymo darbuotojai 146

5.1. Programų valdymas 147
5.2. Gebėjimų apžvalga 148
5.3. Integruojamieji gebėjimai 150
5.4. Socialiniai gebėjimai 173
5.5. Praktiniai gebėjimai 212

6. Portfelių valdymo darbuotojai 267

6.1. Portfelių valdymas 268
6.2. Gebėjimų apžvalga 269
6.3. Integruojamieji gebėjimai 271
6.4. Socialiniai gebėjimai 292
6.5. Praktiniai gebėjimai 331

A priedas: Abipusė atitiktis su ISO 21500:2012 378

IPMA ICB socialinių gebėjimų elementai 379

IPMA ICB praktinių gebėjimų elementai 380

IPMA ICB integruojamųjų gebėjimų elementai 382

B priedas: Abipusė atitiktis su ISO 21504:2015 383

IPMA ICB socialinių gebėjimų elementai 384

IPMA ICB praktinių gebėjimų elementai 385

IPMA ICB integruojamųjų gebėjimų elementai 386

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

C priedas: Abipusė atitiktis su IPMA ICB 3.0 versija 387
IPMA ICB 3.0 versijos techninių gebėjimų elementai 388
IPMA ICB 3.0 versijos socialinių gebėjimų elementai 391
IPMA ICB 3.0 versijos integruojamųjų gebėjimų elementai 394
D priedas: Gebėjimų lentelė 396
E priedas: Pagrindiniai gebėjimų rodikliai 398

1. Įvadas

IPMA asmeninių gebėjimų sąvadas (IPMA ICB®) yra visuotinis projektų, programų ir portfelių valdymo asmeninių gebėjimų standartas.

IPMA ICB skatina asmeninių gebėjimų lavinimą, pateikdamas išsamų projektų, programų ir portfelių valdymo gebėjimų elementų aprašą.

IPMA asmeninių gebėjimų sąvadu siekia tiesaus tikslo: praturtinti ir pagilinti asmeninius projektų, programų ir portfelių valdymo gebėjimus, ir pateikti išsamų gebėjimų sąrašą, kuriuos taikant būtų meistriškai valdomos minėtos sritys. Projektai, programos ir portfeliai yra šiuolaikinio pasaulio pokyčių vedlys: projektais kuriami nauji gaminiai, paslaugos ir gebėjimai, vykdomos investicijos ir plečiama veikla, įgyvendinama strategija ir diegiama naujos kartos infrastruktūra. Mes suvokiame, kad bet kurio projekto pradžia ir pabaiga – tai darbuotojų pastangos, o kiekvieno sėkmingo projekto šerdis – vykdomieji darbuotojų gebėjimai.

Dar niekada projektų, programų ir portfelių vadovams nebuvo taip sudėtinga įgyvendinti išmatuojamus projektų tikslus laiku ir biudžeto ribose, išlaikant apimties ir kokybės reikalavimus. IPMA ICB gebėjimų standarto siekis – remti darbuotojų ir organizacijų lavinimąsi nuolat didėjančios konkurencijos sąlygomis. IPMA ICB išsamiai aprašomi gebėjimai, kuriuos darbuotojas turi turėti ar išlavinti, norėdamas sėkmingai suvaldyti skirtą darbų grupę, projektą, programą ar portfelį.

Kita vertus, ICB nėra projektų, programų ir portfelių valdymo taisyklių ar patarimų rinkinys, todėl čia nėra aprašomi projektų, programų ir portfelių valdymo žingsniai ar procesai. Šiame sąvade labiau gilinamasi į projektų, programų ir portfelių darbuotojų gebėjimų ugdymą, todėl juo galima naudotis kartu su kitais visuotiniais procesiniais standartais.

Visiems, naudojantiems IPMA asmeninių gebėjimų sąvadą, linkime sėkmingos kelionės!

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

Paskirtis ir vartotojai

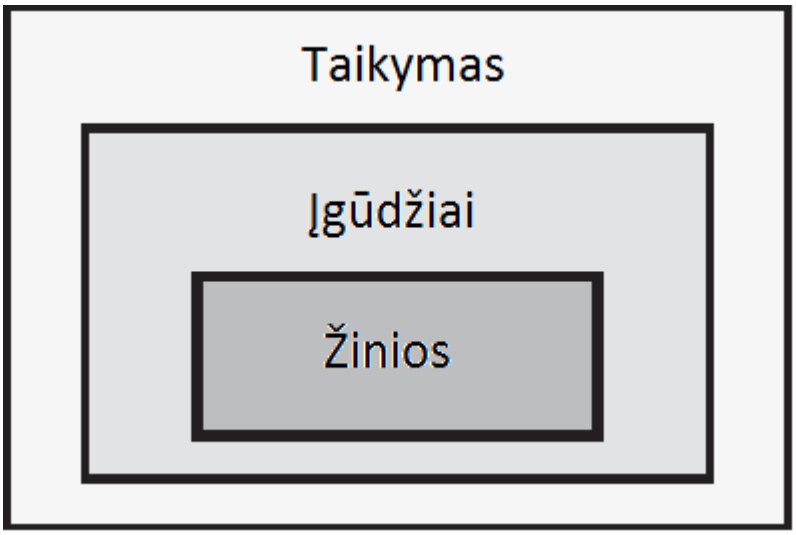
1.1.Gebėjimų apibrėžtis

Pasaulyje yra begalė gebėjimų termino apibrėžčių. IPMA asmeninių gebėjimų sąvadas (IPMA ICB®) gebėjimų terminą apibrėžia paprastais, lengvai suprantamais ir atpažįstamais žodžiais; šią apibrėžtį pripažįsta daugelis specialistų. Ja nesiekiama sumenkinti ar užgožti kitų apibrėžčių, tik norima reikiama linkme nukreipti darbuotoją, siekiantį tobulėti.

Asmeniniai gebėjimai yra žinių ir įgūdžių taikymas, siekiant norimų rezultatų.

- **Žinios** yra informacijos, kurią asmuo turi sukaupęs, visuma. Pavyzdžiui, Ganto diagramos suvokimas laikytinas žiniomis.
- **Įgūdis** yra asmens galėjimas įvykdyti kokią nors konkrečią techninę užduotį. Pavyzdžiui, galėjimas sudaryti Ganto diagramą laikytinas įgūdžiu.
- **Taikymas** yra veiksmingas naudojimasis žiniomis ir įgūdžiais tam tikromis aplinkybėmis. Pavyzdžiui, projekto tvarkaraščio sudarymas ir sėkmingas valdymas laikytinas taikymu.

Šie trys terminai yra glaudžiai susiję: įgūdžiui įgyti būtina turėti atitinkamų žinių; įgytas žinias ir įgūdžius tinkamai ir reikiamu laiku galima taikyti praktiškai.



O kaip su patirtimi?

Patirtis turi svarbią, tačiau netiesioginę įtaką gebėjimams.

Be patirties gebėjimų neįmanoma nei parodyti, nei ištobulinti. Patirtis yra esminis darbuotojo tobulėjimo sėkmės veiksnys. Norėdamas sėkmingai atlikti savo funkcijas, darbuotojas turi turėti sukaupęs pakankamai patirties, papildančios gebėjimų galias.

Todėl pažangiausios vertinimo ir sertifikavimo sistemos vertina ne vien tik žinias, bet daug dėmesio skiria gebėjimams kartu su įgyta patirtimi. IPMA ICB, kaip gebėjimų standartas, žvelgia tik į tuos veiksnius, kurie yra tiesiogiai susiję su gebėjimais.

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

1.2.Skaitytojų ratas ir taikomosios sritys

IPMA ICB skiriamas plačiam ratui įvairių sričių skaitytojų, kuriuos turint mintyje ir buvo kuriamas šis standartas. Žemiau lentelėje pateikiamas IPMA ICB skaitytojų ir taikomųjų sričių abėcėlinis sąrašas. Jis jokiu būdu nėra išsamus.

Skaitytojai	Taikomosios sritys
Akademiniai darbuotojai, mokymų vedėjai	• Mokomųjų programų atnaujinimo priemonė. • Projektų, programų ir portfelių valdymo mokymų gairės. • Mokymų tobulinimo galimybė, pritaikoma didesniam ratui vaidmenų.
Korporacijos, vyriausybės, verslo ir nevyriausybinės organizacijos	• Vienas standartas, tinkamas valdyti projektus visame pasaulyje. • Verslo įmonėms nebereikės iš naujo atrasti gebėjimų standarto. • Tarptautinis darbuotojų ugdymo standartas. • Tiesus kelias į projektų vadovų gebėjimų ugdymą ir projektų sėkmę.
Praktikai	• Profesinio lavinimosi priemonė. • Pagrindas pasirengti vertinimui ir sertifikavimuisi. • Bendra profesinių grupių kalba. • Komandos gebėjimų tobulinimo priemonė. • Lengvai suprantama lyginamosios analizės priemonė. • Savianalizės priemonė.
Tyrėjai	• Naujas mokslo tiriamosios veiklos standartas. • Publikacijų ir konferencijų turinio pagrindas. • Grupinių tiriamųjų darbų platforma.
Vadovai mokytojai, konsultantai	• Lengvai klientams pritaikomas individualus standartas. • Papildomų paslaugų ir gaminių kūrimo platforma.
Vertintojai, sertifikavimo tarybos, IPMA narės asociacijos	• Vertinimo ir sertifikavimo pagrindas. • Naujas visuotinis standartas, kuriuo siekiama paremti IPMA nares asociacijas ir pritraukti naujų narių. • Naujos projektų, programų ir portfelių valdymo sričių vertinimo ir mokymosi galimybės.

1.3. Asmeninių gebėjimų ugdymas

1.3.1. Apžvalga

Gebėjimų ugdymas yra ne tik asmens tobulėjimo kelias, bet ir visuomenės poreikis. IPMA suvokia, kad šiuolaikinių gebėjimų ugdymas yra darbuotojo, komandos ir organizacijos funkcija.

- Asmeninių gebėjimų ugdymas yra žinių, įgūdžių ir taikymo patirtinis tobulinimas.
- Komandos gebėjimų ugdymas yra asmenų, siekiančių vieno tikslo, bendro veiksmingumo didinimas.
- Organizacijos gebėjimų ugdymas yra savitvarkio asmenų junginio strateginių galių didinimas.

Motyvacijos teorija ir naujausi tyrimai rodo, kad darbuotojai tobulinasi siekdami geresnių rezultatų einamose pareigose, norėdami įdomesnių užduočių ir plėsdami karjeros galimybes. Darbas projektuose, programose ir portfeliuose grindžiamas bendradarbiavimu su įvairių specialybių komandos nariais bei vidiniais ir išoriniais partneriais (pavyzdžiui, klientais ir tiekėjais), todėl gebėjimai šiomis aplinkybėmis tobulinami kolektyviai. Projektinio darbo patirtis gilina ne tik kiekvieno atskiro darbuotojo, bet ir komandų bei organizacijų, kaip socialinių sistemų, gebėjimus.

IPMA asmeninių gebėjimų sąvado objektas yra asmuo, todėl šiame dokumente gilinamasi į asmeninių gebėjimų ugdymą. Tačiau gebėjimams ugdyti nėra vienintelio kelio; priešingai, gebėjimus išsiugdyti galima daugeliu susijusių būdų. Asmeninių, komandos ir organizacijos gebėjimų poreikių sąveika tiesia įvairius asmeninių gebėjimų ugdymo kelius; jų pasirinkimui turi įtakos ir suinteresuotųjų šalių lūkesčiai, pradinės sąlygos ir aplinkos reikalavimai.

IPMA ICB nėra projektų, programų ir portfelių valdymo patarimų knyga ar vadovėlis; tai – standartas, apibrėžiantis asmeninius gebėjimus, būtinus darbuotojui, norimų rezultatų siekiančiam vienoje iš minėtų sričių. Neabejotina, kad standarto skaitytojai ir suinteresuotosios šalys, geriau suvokdamos šių gebėjimų poreikį, pačios gebės nustatyti, kokiais veiksmais jie įgyjami, vertinami ir tobulinami.

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

1.3.2. Asmeninių, komandos ir organizacijos gebėjimų ugdymas

Gebėjimų ugdymas yra persipynęs ir su projektų, programų ir portfelių valdymo veiklomis, ir, be abejo, su jų aplinka. Komandos, kaip ir jų gaubtinės organizacijos, yra socialinės sistemos; apie tai rašoma IPMA organizacijos gebėjimų sąvade (IPMA OCB®), IPMA projektų meistriškumo sąvade (IPMA PEB®) ir kt.

Darbuotojai, dirbdami darbus pagal skirtus vaidmenis, įgyja naujų žinių, gilina įgūdžius ir, taikydami juos praktiškai, tobulina savo gebėjimus. Tuo pačiu darbuotojai bendrauja tarpusavyje, vienas į kitą kreipiasi reikiamos informacijos, keičiasi patirtimi ir vienas kitam teikia pagalbą projektų, programų bei portfelių darbuose. Profesinės grupės yra vienas pavyzdžių, kuriuose darbuotojai, bendraudami formaliai ar neformaliai, kolektyviai ugdo savo gebėjimus. Profesinės grupės narys spartina lavinimąsi diskutuodamas, eksperimentuodamas ir komentuodamas iškilusias praktines kliūtis. Be to, šios grupės teikia gaubtinei organizacijai grįžtamąją informaciją, kuria kaip valdymo patirtimi galima pasinaudoti kituose projektuose.

Organizacijos, kurios naudojasi profesinių grupių įžvalgomis reguliariuose sklaidos renginiuose, spartina asmeninių gebėjimų ugdymą. Pavyzdžiui, daugelio organizacijų sektinos praktikos pavyzdys yra projektų vadovų apskritasis stalas: projektų vadovai periodiškai susirenka pasidalyti ir sukaupti baigtų ar vykstančių projektų valdymo patirtį, kurią galima pritaikyti būsimuose projektuose. Daugiau informacijos apie institucinį lavinimąsi ir gebėjimų ugdymą pateikiama IPMA OCB.

1.3.3. Asmeninių gebėjimų ugdymo metodai

Asmeniniai gebėjimai ugdomi įvairiais metodais, o geriausiojo pasirinkimas paprastai priklauso nuo asmens ar organizacijos pirmenybių, aplinkybių ir turimų išteklių.

- **Saviugda** – tai, pavyzdžiui, knygų, standartų, straipsnių skaitymas, situacijų analizė, padedanti įgyti žinių, apgalvoti jų taikymą praktinėse situacijose ir iš to pasimokyti. Kiti saviugdos būdai – studijos, eksperimentavimas, treniruotės ar mokymasis dirbant. Mokymusi dirbant profesinėje aplinkoje lavinami įgūdžiai ir įgyjama darbo patirties.
- **Savitarpis ugdymas** – tai, pavyzdžiui, darbų eigos aptarimas su bendradarbiais, jų atsiliepimai apie darbų eigą ir gerinimo būdus. Įvairių specialybių bendramoksliai gali padėti situaciją pamatyti iš kito žiūros taško ir rezultatus pritaikyti su nauda abiem bendramoksliams, pavyzdžiui, vienam užduodant klausimus, o kitam – pateikiant įžvalgas.
- **Mokymasis ir įgūdžių lavinimas** – tai, pavyzdžiui, dalyvavimas seminaruose, paskaitose ir įgūdžių lavinimo sesijose, kuriose profesijos mokytojas moko specifinių metodų aiškindamas, įtraukdamas dalyvius, analizuodamas situacijas, rengdamas grupinius pratimus ar imitacinius žaidimus. Asmeninių gebėjimų ugdymo sėkmę lemia dalyvių skaičius, naudojamų metodų įvairovė ir sesijų trukmė.
- **Ugdomasis vadovavimas ir mentorystė** – tai, pavyzdžiui, ugdytojo, vadovo ar mentoriaus atsiliepimai, patarimai ir parama ugdomajam, atliekančiam tam tikrus darbus ar siekiančiam išsiugdyti tam tikrus gebėjimus. Paprastai ugdytoju, vadovu ar mentoriumi skiriamas patyręs specialistas, kuris nepateikia tiesioginių atsakymų, bet skatina ugdomąjį klausimais, kreipiančiais jo dėmesį reikiama linkme ir reikalaujančiais rasti tinkamą sprendimą.
- **Imitaciniais modeliavimas ir žaidimai** – tai, pavyzdžiui, realiomis situacijomis grindžiami kolektyviniai ar kompiuteriniai žaidimai, imituojantys realią asmenų sąveiką ir elgesį tam tikromis aplinkybėmis. Dažnai imitaciniuose ir kituose mokomuosiuose žaidimuose naudojamasi įvairiais ugdymo metodais, pavyzdžiui, mokomojoje aplinkoje saviugda derinama su savitarpiu ugdymu ir ugdomuoju vadovavimu. Patartina šių metodų rinkinį sudaryti atsižvelgiant į ugdomojo patirtį, lavinimosi etapą ir turimas organizacijos galimybes.

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

1.3.4. Gebėjimų ugdymo suinteresuotosios šalys

Daug šalių yra suinteresuotos darbuotojų asmeninių gebėjimų ugdymu, štai keletas iš jų.

- **Vidurinių ir profesinių mokyklų mokytojai bei akademiniai darbuotojai.** Jų pagrindinė užduotis – pradėti ugdyti gebėjimus vidurinėje ar profesinėje mokykloje, profesiniuose mokymuose ir pirmosios bei antrosios pakopos aukštojo mokslo studijose.
- **Organizacijos aukščiausiosios grandies vadovai, vykdomieji direktoriai ir funkcinių padalinių vadovai.** Jų pagrindinė užduotis – iškelti ugdomuosius tikslus, suteikti reikiamus išteklius ir teikti darbuotojams pagalbą ugdomojo proceso metu, pavyzdžiui, rodyti sektinus pavyzdžius arba konsultuoti.
- **Žmonių išteklių padalinys.** Jo užduotis – apibrėžti standartus, pavyzdžiui, projektų valdymo vaidmenų gebėjimų modelį ir profesinius gebėjimų profilius. Žmonių išteklių padalinys planuoja ir kontroliuoja visus reikiamų gebėjimų darbuotojų samdos darbus, organizuoja gebėjimų vertinimą ir visus ugdymo darbus.
- **Projektų vadovų padalinys arba projektų valdymo tarnyba** nustato projektų valdymo ugdymo veiklų gaires ir tikslus, remia ugdymo procesą, teikdama reikiamus ugdomojo vadovavimo, mentorystės bei įgūdžių lavinimo išteklius, ir skatina kolektyvinį bei institucinį gebėjimų tobulinimą, rengdama bendrus visų darbuotojų, dalyvaujančių projektuose ir programose, renginius. Siekiant geriausiai pasinaudoti sukaupta patirtimi, kviečiami išoriniai ekspertai, pavyzdžiui, konsultantai ir vadovavimo mokytojai.
- **Standartų institucijos, akreditavimo ir sertifikavimo centrai** nustato asmeninių gebėjimų standartus, gebėjimų vertinimo standartų atžvilgiu būdus, profesijos ir vadovavimo mokytojų bei vertintojų veiklos metodus ir būtinuosius gebėjimus.
- **Vertintojai** standartų atžvilgiu pagal nustatytas taisykles vertina darbuotojų gebėjimus, nustato stiprybes, atotrūkį nuo nustatytų minimaliųjų reikalavimų ir asmeninių gebėjimų tobulinimo kelius.

1.3.5. Būtinosios veiksmingo gebėjimų ugdymo sąlygos

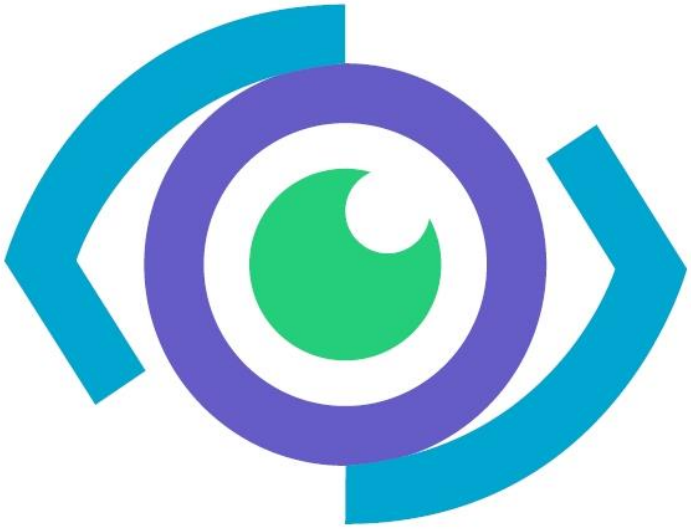
Pradedant gebėjimų ugdymo veiksmus, turi būti aptartos ir, jei įmanoma, įgyvendintos kelios sąlygos. Pirmiausia, sužinoma ir visiems suinteresuotiesiems perduodama informacija apie esamą asmeninių gebėjimų situaciją ir siekinius. Antra, pasitelkiami ekspertiniai ir kitais reikiami ištekliai, pavyzdžiui, technologijos, profesionalūs mokytojai, lėšos, laikas. Svarbu organizacijoje sukurti tokią aplinką, kurioje gebėjimų ugdymas būtų suvokiamas kaip vertybė, skatinanti organizaciją žengti pirmyn. Šis vertybės suvokimas, kurį sustiprintų sektini vadovų pavyzdžiai, sklisdamas kartu su organizacijos kultūra, kuria darbingą ugdomosios veiklos aplinką.

Aukščiausiosios grandies vadovai kartu su žmonių išteklių ir projektų vadovų padaliniu ar projektų valdymo tarnyba apibrėžia institucinę asmeninių gebėjimų ugdymo viziją ir tikslus, nustatydami gebėjimų ugdymo struktūras, procesus ir standartus. Į juos galima įtraukti gebėjimų vertinimą, apimantį galimo atotrūkio nuo apibrėžtų funkcijų ar gebėjimų profilio tyrimą, ir visų ugdymo veiksmų apibrėžimą bei suderinimą su suinteresuotosiomis šalimis, planavimo, vykdymo, dokumentavimo, stebėjimo ir kontrolės metodai bei kt. Ugdomoji veikla vertinama siekiant laiduoti jos veiksmingumą, našumą ir nuolatinį gerinimą. Darbuotojų savarankiškas ar savitarpiškas gebėjimų ugdymas turi vykti pagal tokias pačias procedūras, kad būtų išlaikyti aukščiau minėti reikalavimai.

IPMA gebėjimų sąvadas yra išsamus aprašas gebėjimų, kuriuos turi turėti ar išsiugdyti darbuotojas, siekiantis sėkmingai įgyvendinti projektus, programas ir portfelius. Šis bendrasis gebėjimų modelis yra tinkamas visoms veiklos rūšims ir ūkio šakoms, nors atskirų gebėjimų svarba yra nevienoda skirtingų tipų projektuose (pavyzdžiui, informacinių technologijų, gamybos ar mokslo tiriamuosiuose projektuose) ir skirtingose ūkio šakose (pavyzdžiui, statybos, paslaugų ar valstybiniuose projektuose). Tačiau bet kuriame projekte prireiks visų gebėjimų.

Tikimės, kad IPMA asmeninių gebėjimų sąvadas bus ištikimas palydovas nuolatinio tobulėjimo kelyje, kuris prasideda esamų gebėjimų savianalize ar išoriniu vertinimu, norimų ugdymo žingsnių apibrėžimu ir baigiasi laimėjimų vertinimu.

Visu šiuo keliu – kartu su jumis.



Gebėjimų akimi vaizduojama projektų, programų ir portfelių valdymo gebėjimų visata. Gebėjimai sugrupuoti į tris socialinių, praktinių ir integruojamųjų gebėjimų grupes. Gebėjimų grupės apibūdina gebėjimų ypatybes, o visos kartu kuria vientisą, harmoningą asmenybę.

Integruojamieji gebėjimai

Socialiniai gebėjimai

Praktiniai gebėjimai

3. IPMA asmeninių gebėjimų sąvadas

3.1. IPMA ICB metmenys

IPMA asmeninių gebėjimų sąvadas (IPMA ICB®) sistemina daugialypę gebėjimų sąvoką. Sąvadas grindžiamas šiomis (ir kitomis) esminėmis sąvokomis.

- **Taikomoji sritis**. IPMA ICB sąvade gebėjimai apibrėžiami atsižvelgiant ne į atskirus vaidmenis (pavyzdžiui, projektų vadovo), bet į taikomąją sritį (pavyzdžiui, projektų valdymo). Taip daroma dėl to, kad vaidmenys, jų pavadinimai ir turinys gerokai skiriasi įvairiose kalbose ir ūkio šakose. Todėl IPMA ICB apibrėžia gebėjimus, svarbius projektų valdymo, programų valdymo ir portfelių valdymo sričių darbuotojams. Kiekvienoje iš jų gali būti funkcijų ir pavadinimų, bendrų visoms trims sritims.

- **Gebėjimų grupė**. IPMA ICB gebėjimus grupuoja į tris grupes, sudarančias IPMA gebėjimų akį. Šios gebėjimų grupės vienodai tinka visų trijų sričių – projektų, programų ir portfelių valdymui.

- **Štai šios trys gebėjimų grupės**.

- **Socialinių gebėjimų** grupę sudaro asmeniniai ir bendravimo gebėjimai, kurių reikia norint sėkmingai dalyvauti ar vadovauti projektui, programai arba portfeliui.
- **Praktinių gebėjimų** grupę sudaro specialiųjų metodų, priemonių ir procedūrų naudojimosi gebėjimai, kuriais siekiama projektų, programų ir portfelių sėkmės.
- **Integruojamųjų gebėjimų** grupę sudaro gebėjimai naudotis metodais, priemonėmis ir procedūromis, kuriomis asmuo sąveikauja su aplinka, padeda asmenims, organizacijoms ir bendruomenėms pagrįsti projektų, programų ir portfelių poreikį bei juos įgyvendinti.

- **Pagrindiniai gebėjimų rodikliai ir požymiai**. Gebėjimų grupes sudaro gebėjimų elementai, bendri visoms trims taikomosioms sritims. Kiekvieną gebėjimų elementą sudaro žinių ir įgūdžių fragmentai, būtini tam gebėjimų elementui įvaldyti. Pagrindiniai gebėjimų rodikliai neginčijamai rodo sėkmingo projektų, programų ir portfelių valdymo gebėjimų laipsnį vienoje, dviejose ar visose trijose srityse. Pateikiami rodiklių požymiai tiksliai apibūdina ir įvertina gebėjimo laipsnį pagal kiekvieną pagrindinį gebėjimų rodiklį.

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

3. IPMA asmeninių gebėjimų sąvadas

- **Projektas, programa, portfelis**.

- **Projektas** – tai unikali, laikina, daugiašakė organizuota veikla, kuria siekiama sukurti sutartus rezultatus, laikantis išankstinių reikalavimų ir apribojimų. Projekto vadovybę paprastai sudaro darbuotojai nuo projektų valdymo asistentų iki vyresniųjų projekto vadovų.
- **Programa** vykdoma siekiant strateginių tikslų. Programa – tai laikina organizacija, sudaryta iš susijusių ir koordinuotai valdomų komponentų, siekiant įgyvendinti pokytį, sukursiantį apibrėžtą naudą. Programos vadovybę paprastai sudaro vyresnieji projektų vadovai arba projektų direktoriai.
- **Portfelis** – tai nebūtinai tarpusavyje susiję projektai ir programos, sujungti į vieną visumą siekiant racionaliai naudoti organizacijos išteklius ir mažiausia rizika įgyvendinti strateginius tikslus. Dideles portfelių lygmens grėsmes kartu su sprendimo būdų variantais portfelio vadovas perduoda valdyti aukščiausiosios grandies organizacijos vadovams.

3.2.IPMA ICB sąvado struktūra

Projektų valdymo aplinkos gebėjimai suskaidyti į 29 gebėjimų elementus, kurių kiekvienas turi vieną ar kelis pagrindinius gebėjimų rodiklius (žr. lentelę 31 p.):

- **integruojamieji gebėjimai** – 5 elementai,
- **socialiniai gebėjimai** – 10 elementų,
- **praktiniai gebėjimai** – 14 elementų.

Projektų ir programų valdymas – laikina veikla, o portfelių valdymas – nuolatinė. IPMA ICB sąvado gebėjimų elementai sudaryti taip, kad atitiktų ir projektų, ir programų, ir portfelių valdymo reikmes.

Integruojamieji gebėjimai

Projekto, programos ar portfelio pradžią, valdymą, palaikymą ir vadovavimą lemia išoriniai veiksniai. Žmonių, organizacijų, bendruomenių poreikiams tenkinti reikia nepaprastai daug įvairių dalykų. Tam tikru momentu suvokus poreikio sudėtingumą, imama svarstyti projekto ar programos galimybė. Retas kuris projektas ar programa vykdoma tuščioje erdvėje – juos veikia organizacijos, socialinės ir politinės aplinkybės.

Projektų ir programų vykdymo akstinus apytikriai galima suskirstyti į išreikštinius formaliuosius organizacijos ar visuomenės tikslus bei poreikius ir neformaliąsias neišreikštines priežastis bei interesus.

Tiesioginis išreikštinių formaliųjų ir nuolatinių akstinų vykdyti projektą, programą ar portfelį pavyzdys yra organizacijos strategija. **Strategija (1-asis integruojamųjų gebėjimų elementas)** paprastai apibrėžia aiškius tikslus bei uždavinius, ir, dažniausiai, šių tikslų yra siekiama projektais bei programomis; tuo tarpu projektų ir programų portfeliai pagal strategijos tikslus ir uždavinius yra surikiuojami į pirmenybinę eilę.

Organizacija ir išorinis **vadovavimas, struktūros ir procesai (2-asis integruojamųjų gebėjimų elementas)** kuria formalią projekto, programos ir portfelio aplinką. Projektų, programų ir portfelių kiekis ir sąsajos su aplinka sudaro didžiąją dalį šios valdymo sistemos sudėtingumo, kuris gali reikšti, kad projektas, programa ar portfelis turi įveikti pasenusius procesus ar struktūras, tarnavusias aiškiems praeities tikslams, bet dabartinėmis sąlygomis tapusias sunkia našta.

Atitiktis, standartai ir reglamentai (3-asis integruojamųjų gebėjimų elementas) taip pat yra veikiami tam tikrų jėgų ir veiksnių – teisės aktų, reglamentų, standartų ir kitų normų, kurios atspindi organizacijos, ūkio šakos, visuomenės ir reglamentuojančių profesinių institucijų pirmenybes, geriausiąją praktiką ir poreikius.

Organizacijos darbuotojų neformalioji **galia ir interesai (4-asis integruojamųjų gebėjimų elementas)** turi didžiulę įtaką projektų, programų ir portfelių sėkmei. Tai yra neformali ir nematoma organizacijos strategijos pusė. Organizacijos darbuotojų elgseną nebūtinai lemia formaliosios taisyklės ir tikslai – jie turi savo asmeninių tikslų ir uždavinių.

Organizacijos ar visuomenės **kultūra ir vertybės (5-asis integruojamųjų gebėjimų elementas)** pagal apibrėžtį didžia dalimi yra neformalios ir neišreikštinės. Be abejo, organizacija bando paveikti neformaliąją kultūrą, formaliai ir išreikštinai deklaruodama misiją ir vertybes, tačiau didžioji dauguma vertybių lieka nematomos ir neformalizuotos, nors ir veikia visus kitus

integruojamuosius elementus – priimtiną taktiką, taisykles, reglamentus ir pan. Todėl organizacijos ir visuomenės papročių, tradicijų, susitarimų ir praktikos supratimas yra būtiniausia bet kurio projekto, programos ar portfelio sėkmės sąlyga.

Socialiniai gebėjimai

Ši grupė apima asmeninius ir socialinius gebėjimus, kuriuos turi turėti darbuotojas, siekiantis projektų, programų arba portfelių sėkmės.

Visų asmeninių gebėjimų ugdymas prasideda nuo savianalizės įgūdžių, o įgytus gebėjimus darbuotojas galiausiai įrodo sėkmingai atlikęs sutartas užduotis, tai yra, patenkinęs suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Tarp šių dviejų polių yra aštuoni gebėjimų elementai.

Pamatines asmens savybes apibūdina **savianalizės ir savitvardos (socialinių 1-asis)** bei **principingumo ir patikimumo (socialinių 2-asis)** gebėjimų elementai.

Bendravimo gebėjimai aprašomi **bendravimo (socialinių 3-ajame)**, o santykių puoselėjimas – **santykių ir įtraukimo (socialinių 4-ajame)** gebėjimų elementuose.

Projektų, programų ir portfelių sėkmę vis labiau lemia **lyderystė (5-asis socialinių gebėjimų elementas)**. Apibūdinamos ir dar dvi lyderystės pusės: **komandinio darbo (socialinių 6-asis)** bei **konfliktų ir krizių** valdymo **(socialinių 7-asis)** gebėjimų elementai.

Sumanumas (8-asis socialinių gebėjimų elementas) apibūdina sprendimų tipus (konceptualiuosius ir holistinius) bei metodus (analizinius ir kūrybiškuosius), tačiau visų svarbiausia – gebėjimą sukurti atvirą ir kūrybingą komandos darbo aplinką, kurioje kiekvienas komandos narys dirba pagal savo išgales. **Derybose (9-asis socialinių gebėjimų elementas)** aprašoma, kaip siekti rezultatų, kurie atitinka projekto, programos ar portfelio interesus ir yra priimtini kitoms suinteresuotosioms šalims. **Tikslingumas (10-asis socialinių gebėjimų elementas)** apibūdina asmens gebėjimus skatinti ir vesti komandą geriausio rezultato link.

Praktiniai gebėjimai

Organizacijai inicijuojant naują projektą, programą ar portfelį, paaiškėja visa aplinkos įtaka ir reikalavimai, į kuriuos turi atsižvelgti projekto, programos ar portfelio darbuotojas.

Šias įtakas ir reikalavimus asmuo surikiuoja į pirmenybinę eilę ir paverčia juos projekto, programos ar portfelio **metmenimis (1-asis praktinių gebėjimų elementas)**. Projekto, programos ar portfelio metmenys yra „juodraštinis brėžinys“, atspindintis pamatines šio projekto, programos ar portfelio valdymo parinktis (pavyzdžiui, pirkti ar gaminti komponentus, rezultatus kurti nuosekliai ar kartotinai, kokiais būdais gauti finansavimą ir išteklius, kokiais metodais valdyti projektą, programą ar portfelį). Kituose praktinių gebėjimų elementuose aprašoma, kaip kiekvienas iš šių pamatinių sprendimų apibrėžiamas, diegiamas ir valdomas.

Reikalavimai ir tikslai (2-asis praktinių gebėjimų elementas) apibūdina įvairius poreikius ir lūkesčius rezultatų bei tikslų atžvilgiu ir jų pirmenybių teikimo būdus. **Apimtis (3-asis praktinių gebėjimų elementas)** apibrėžia projekto, programos ar portfelio ribas.

Laiko (4-asis praktinių gebėjimų elementas) valdymas apibūdina rezultatų kūrimo tvarką ir planavimą; **organizacija ir informacija (5-asis praktinių gebėjimų elementas)** apibrėžia projekto, programos ar portfelio organizacinę struktūrą ir vidinius informacijos srautus bei komunikavimo

būdus; **Kokybė (6-asis praktinių gebėjimų elementas)** apibūdina gaminio kūrimo proceso ir rezultato kokybės reikalavimus, valdymą bei priemones.

Be abejo, projektai, programos ir portfeliai priklauso nuo žmonių pastangų, materialiųjų ir piniginių išteklių įvedinių. Šie įvediniai apibūdinami **finansų (praktinių 7-asis)**, žmonių ir kitų **išteklių (praktinių 8-asis)** valdymo gebėjimų elementuose. Ištekliams įsigyti dažnai reikia **pirkimo** gebėjimų **(9-asis praktinių gebėjimų elementas)**.

Visų veiklų integravimas ir kontrolė aprašoma **planavimo ir kontrolės (praktinių 10-ajame)** gebėjimų elemente. Be to, darbuotojas turi nustatyti, surikiuoti ir sureaguoti į pagrindines **grėsmes ir galimybes (11-asis praktinių gebėjimų elementas)**, įvertinti ir įtraukti **suinteresuotąsias šalis (12-asis praktinių gebėjimų elementas)**.

Organizacijos **kaita ir transformacijos (13-asis praktinių gebėjimų elementas)** yra naudos įgyvendinimo prielaida arba jos dalis. Galiausiai, **atranka ir balansavimas (14-asis praktinių gebėjimų elementas**, taikomas tik programoms ir portfeliams) apibūdina programų ir portfelių komponentų atranką ir balansavimą.

3.3.Gebėjimų elementų sąrašas

Gebėjimų elementas	Projektų valdymas	Programų valdymas	Portfelių valdymas
Integruojamųjų 1-asis: Strategija	40 psl.	162 psl.	286 psl.
Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai	45 psl.	167 psl.	291 psl.
Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai	50 psl.	172 psl.	295 psl.
Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai	55 psl.	178 psl.	301 psl.
Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės	58 psl.	181 psl.	304 psl.

Gebėjimų elementas	Projektų valdymas	Programų valdymas	Portfelių valdymas
Socialinių 1-asis: Savianalizė ir savitvarda	62 psl.	185 psl.	308 psl.
Socialinių 2-asis: Principingumas ir patikimumas	66 psl.	189 psl.	312 psl.
Socialinių 3-asis: Bendravimas	69 psl.	192 psl.	318 psl.
Socialinių 4-asis: Santykiai ir įtraukimas	76 psl.	195 psl.	318 psl.
Socialinių 5-asis: Lyderystė	76 psl.	199 psl.	322 psl.
Socialinių 6-asis: Komandos ugdymas	80 psl.	203 psl.	326 psl.
Socialinių 7-asis: Konfliktai ir krizės	84 psl.	207 psl.	330 psl.
Socialinių 8-asis: Sumanumas	88 psl.	211 psl.	334 psl.
Socialinių 9-asis: Derybos	92 psl.	215 psl.	338 psl.
Socialinių 10-asis: Tikslingumas	96 psl.	219 psl.	342 psl.

Gebėjimų elementas	Projektų valdymas	Programų valdymas	Portfelių valdymas
Praktinių 1-asis: Metmenys	101 psl.	224 psl.	347 psl.
Praktinių 2-asis: Reikalavimai ir tikslai	106 psl.	230 psl.	350 psl.
Praktinių 3-asis: Apimtis	109 psl.	234 psl.	353 psl.
Praktinių 4-asis: Laikas	112 psl	237 psl.	356 psl.
Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija	115 psl.	240 psl.	358 psl.
Praktinių 6-asis: Kokybė	119 psl.	244 psl.	362 psl.
Praktinių 7-asis: Finansai	123 psl.	246 psl.	364 psl.
Praktinių 8-asis: Ištekliai	128 psl.	250 psl.	367 psl.
Praktinių 9-asis: Pirkimas	132 psl.	254 psl.	370 psl.
Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė	136 psl.	257 psl.	373 psl.
Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės	141 psl.	261 psl.	376 psl.
Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys	145 psl.	265 psl.	380 psl.
Praktinių 13-asis: Kaita ir transformacijos	150 psl.	270 psl.	385 psl.
Praktinių 14-asis: Atranka ir balansavimas	Nėra	274 psl.	385 psl.

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

4. Projektų valdymo darbuotojai

4. Projektų valdymo darbuotojai

IPMA asmeninių gebėjimų sąvadas (IPMA ICB ©) yra gebėjimų, kuriuos turi turėti ar įgyti žmogus, siekdamas sėkmingai įgyvendinti projektus, išsamus aprašas. Šis bendrasis gebėjimų modelis taikytinas visoms veiklos rūšims ir ūkio šakoms, tačiau nei rekomenduoja, nei teikia jokių specialiųjų metodikų, metodų ar priemonių. Organizacija pati turi apibrėžti reikiamus metodus ir priemones, iš kurių darbuotojas galėtų pasirinkti situaciją atitinkančias metodikas, metodus ir priemones.

Be abejo, gebėjimų, reikiamų sėkmingai valdyti skirtingų tipų projektams (pavyzdžiui, informacinių technologijų, gamybos, mokslo tiriamiesiems projektams), vykdomiems skirtingose ūkio šakose (pavyzdžiui, statybos, verslo paslaugų ir vyriausybinėse), reikšmė nėra vienoda, tačiau bet kuriame projekte prireiks visų gebėjimų.

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

4.1. Projektų valdymas

Projektas – tai organizacijos vertės kūrimo būdas. Nors tą pačią vertę galima sukurti įvairiai, tačiau projektinis metodas dažniausiai yra pranašesnis už kitus metodus, todėl yra tinkamesnis tam tikriems tikslams. Šie projektų pranašumai – tai tikslingumas, valdymas ir specializacija.

- **Tikslingumas**. Projektai yra tikslingi, nes projektas yra laikina organizacija, sukurta tik vienam tikslui: sukurti apibrėžtą vertę.
- **Valdymas**. Projektai yra valdomi, nes juos varžo išankstiniai apribojimai, įskaitant terminus, biudžetą ir kokybės standartus.
- **Specializacija**. Projektai yra specializuoti, nes projektų valdymas yra tapęs profesija su geriausiąja praktika, apibrėžtais metodais, priemonėmis ir sertifikavimo schemomis.

Projektas yra unikali, laikina, daugiašakė ir valdoma veikla, kurianti sutartus rezultatus iš anksto apibrėžtų reikalavimų ir apribojimų sąlygomis: projekto tikslas pasiekiamas tik jei šie rezultatai atitinka trukmės, sąnaudų, išteklių, kokybės standartų ir kitus daugialypius reikalavimus bei apribojimus.

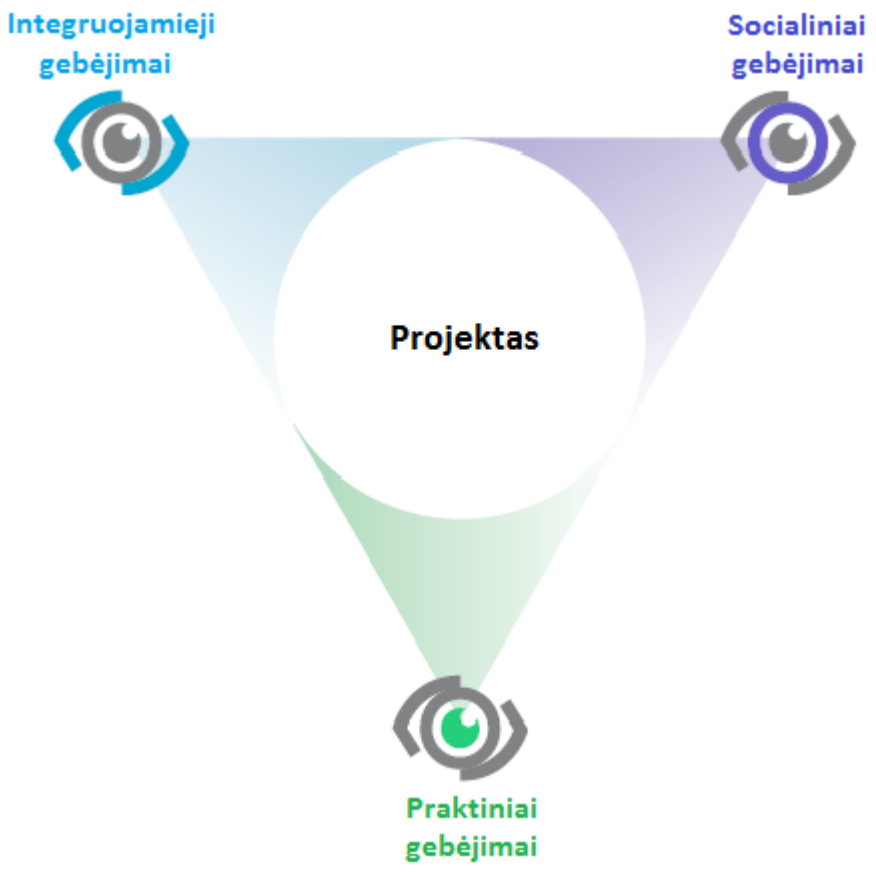
Projektų valdymas – tai projekto tikslo siekimas, taikant specifinius valdymo metodus, priemones, procedūras ir gebėjimus. Projektų valdymas yra procesinė veikla, integruojanti visus projekto gyvavimo ciklo etapus.

Veiksmingas projektų valdymas teikia daug naudos organizacijai ir suinteresuotosioms šalims, didina tikslų pasiekimo tikimybę ir garantuoja racionalų išteklių naudojimą, tuo tenkindamas skirtingus projekto suinteresuotųjų šalių poreikius.

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

4.2. Gebėjimų apžvalga

IPMA gebėjimų akis taikoma trims valdymo sritims: projektų, programų ir portfelių valdymui. Remiantis šiuo bendruoju modeliu, kiekvienas darbuotojas, norėdamas sėkmingai valdyti projektus, turi turėti tam tikrą gebėjimų rinkinį: integruojamuosius projektų aplinkos ir personalo valdymo gebėjimus, socialinius asmenybinius ir bendravimo gebėjimus bei praktinius projektų valdymo specialiųjų metodų gebėjimus.



4.3	**Integruojamieji gebėjimai**	**39 psl.**
4.3.1	Strategija	40 psl.
4.3.2	Vadovavimas, struktūros ir procesai	45 psl.
4.3.3	Atitiktis, standartai ir reglamentai	50 psl.
4.3.4	Galia ir interesai	55 psl.
4.3.5.	Kultūra ir vertybės	55 psl.

4.4	**Socialiniai gebėjimai**	**61 psl.**
4.4.1	Savianalizė ir savitvarda	62 psl.
4.4.2	Principingumas ir patikimumas	66 psl.
4.4.3	Bendravimas	69 psl.
4.4.4	Santykiai ir įtraukimas	72 psl.
4.4.5	Lyderystė	76 psl.
4.4.6	Komandos ugdymas	80 psl.
4.4.7	Konfliktai ir krizės	84 psl.
4.4.8	Sumanumas	88 psl.
4.4.9	Derybos	92 psl.
4.4.10	Tikslingumas	96 psl.

4.5	**Praktiniai gebėjimai**	**100 psl.**
4.5.1	Projekto metmenys	101 psl.
4.5.2	Reikalavimai ir tikslai	106 psl.
4.5.3	Apimtis	109 psl.
4.5.4	Laikas	112 psl.
4.5.5	Organizacija ir informacija	115 psl.
4.5.6	Kokybė	119 psl.
4.5.7	Finansai	123 psl.
4.5.8	Ištekliai	128 psl.
4.5.9	Pirkimas	132 psl.
4.5.10	Planavimas ir kontrolė	136 psl.
4.5.11	Grėsmės ir galimybės	141 psl.
4.5.12	Suinteresuotosios šalys	145 psl.
4.5.13	Kaita ir transformacijos	150 psl.

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

4.3.Integruojamieji gebėjimai

Integruojamųjų gebėjimų grupėje apibūdinami projekto aplinkos valdymo gebėjimai.

Čia apibrėžiami penki valdymo gebėjimų elementai.

- Strategija
- Vadovavimas, struktūros ir procesai
- Atitiktis, standartai ir reglamentai
- Galia ir interesai
- Kultūra ir vertybės

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

4.3.1. Strategija

Apibrėžtis

Strategijos valdymo gebėjimų elementu apibūdinama strategijos sąvoka ir kaip strategija projektais transformuojama į valdomas dalis. Taigi šiuo elementu apibrėžiama tokia veiklos valdymo sistema, pagal kurią projektai suvokiami ir valdomi atsižvelgiant į organizacijos strategiją ir viziją, laiduojant glaudžią atitiktį su organizacijos misija ir darniąja raida.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – suvokiant organizacijos strategiją ir strateginius procesus, gebėti projektui parinkti reikiamą valdymo sritį (projektų, programų arba portfelių), kurioje projekto valdymas atitiktų aplinkybių reikalavimus.

Aprašas

Strategijos valdymas reiškia gebėjimą formaliai pagrįsti projekto tikslo ir kuriamos naudos atitiktį su ilgalaikiais organizacijos tikslais. Šis gebėjimas apima ir strateginio proceso valdymą, kuriuo strateginiai organizacijos tikslai išskaidomi į valdomas dalis, siekiant:

- įdiegti naudingus organizacijos kultūros, verslo sistemų ir procesų pokyčius;
- nustatyti ir siekti sutartų strateginių siekinių;
- paskirstyti ir sugrupuoti išteklius;
- informuoti vadovybę apie būtinybę keisti strateginius uždavinius;
- skatinti nuolatinį procesų tobulinimą.

Strateginiuose planuose apibrėžiama ilgalaikė organizacijos vizija ir trumpalaikė bei vidutinės trukmės strategija; strateginiai planai turi būti suderinti su organizacijų misija, kokybės nuostatomis ir vertybėmis. Strategijos valdymo elementas apibūdina ir gebėjimą suvokti organizacijos aplinką, sukurti būsimos naudos viziją ir gebėjimą įtraukti į portfelį tinkamus projektus ar programas. Taigi strategijos atitikties valdymas organizacijos viziją ir strategiją paverčia projektų tikslais arba programų nauda.

Visi strategijos atitikties procesai valdomi naudojantis įvairiais strateginių tikslų stebėjimo ir sklaidos metodais, pavyzdžiui, subalansuotųjų rodiklių sistema, eigos kontrolės matricomis, aplinkos analizės metodais ir pan. Taigi darbuotojai įdiegia eigos valdymo sistemą, kontroliuojamą pagal kritinius veiksmingumo kintamuosius, pavyzdžiui, kritinius sėkmės veiksnius ir pagrindinius eigos rodiklius. Taigi bet kuris projektas, siekiant darnios organizacijos raidos, yra valdomas pagal kritinių sėkmės veiksnių ir pagrindinių eigos rodiklių rinkinį.

Žinios

- Naudos įgyvendinimo valdymas.
- Kritiniai sėkmės veiksniai.
- Pagrindiniai eigos rodikliai.
- Organizacijos misija.
- Organizacijos vizija.
- Taktikos ir strategijos skirtumas.
- Diagnostinės ir interaktyviosios strateginio valdymo sistemos.
- Strategijos proceso valdymas.
- Lyginamoji analizė.
- Strateginio valdymo sistemos.

4. Projektų valdymo darbuotojai

- Pagrindinės strategijų teorijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Analizė ir sintezė.
- Verslumas.
- Organizacijos tikslų suvokimas.
- Strateginis požiūris.
- Dėmesys darniajai raidai.
- Aplinkos sąlygų suvokimas.
- Tikslingumas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Socialinių 10-asis: Tikslingumas.
- Praktinių 1-asis: Projekto metmenys.
- Praktinių 2-asis: Reikalavimai ir tikslai.
- Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.3.1.1. Projektą suderina su organizacijos misija ir vizija

Aprašas

Darbuotojas žino, supranta ir gali į projektą perkelti organizacijos misiją, viziją ir strategiją; nuolat siekia suderinti projekto tikslus su organizacijos misija, kokybės nuostatomis ir vertybėmis. Net jei ir nėra aiškaus projekto kuriamos naudos ryšio su organizacijos tikslais, darbuotojas vis tiek reguliariai lygina naudą su tikslais, apibrėžtais strateginiuose dokumentuose. Atitiktis paprastai laiduojama pasinaudojant diagnostinėmis strateginio valdymo sistemomis ir formaliai sutartomis priemonėmis, pavyzdžiui, kritiniais sėkmės veiksniais, sėkmės kriterijais ir pagrindiniais eigos rodikliais.

Požymiai

- Apibūdina organizacijos misiją ir viziją.
- Suderina projekto tikslus su organizacijos misija, vizija ir strategija, naudodamasis diagnostinėmis strateginio valdymo sistemomis (skaidomuoju metodu pagal pirminius tikslus).
- Kontroliuoja projekto uždavinių ir kuriamos naudos atitiktį su organizacijos misija, vizija ir strategija.
- Apibrėžia ir diegia strateginės atitikties valdymo priemones, pavyzdžiui, kritinius sėkmės veiksnius ir pagrindinius eigos rodiklius.
- Tikrina, ar projektas kuria naudą nuolatinei organizacijai.

4.3.1.2. Nustato galimybes ir jomis naudodamasis formuoja organizacijos strategiją

Aprašas

Darbuotojas išmano strategijos, kurią dažniausiai skaidomuoju metodu kuria organizacijos valdyba, kūrimo ir įgyvendinimo procesą. Tačiau planuotą strategiją įgyvendinti pavyksta ne visada, nes laikantis numatytos krypties keičiasi aplinkos sąlygos, iškyla naujų galimybių ir grėsmių. Todėl darbuotojas neturi aklai laikytis pirminių tikslų, bet taikydamas reikiamus metodus ir naudodamasis tinkamomis priemonėmis, kelti abejones šiais tikslais ir paveikti valdybą imtis pokyčių. Šis poveikis įgyvendinamas jungiamuoju metodu, naudojantis sąveikiosiomis valdymo sistemomis.

Požymiai

- Išmano strategijos kūrimo procesą.
- Nustato naujas grėsmes ir galimybes, kurios gali pakeisti organizacijos strategiją.
- Diegdamas interaktyviąsias strateginio valdymo sistemas, įtraukia bendradarbius į organizacijos strategijos analizę (jungiamuoju metodu, keldamas aukštus tikslus).
- Numato strategijos pataisas.
- Strategijos kūrimo procesą formuoja siūlydamas strategijos pataisas.

4.3.1.3. Kuria projekto veiklos ir struktūros grindžiamuosius dokumentus ir laiduoja nuolatinę atitiktį su organizacijos strategija

Aprašas

Darbuotojas geba parengti dokumentą, kuriame išdėstomos oficialios projekto atsiradimo priežastys, įskaitant projekto kuriamą verslo ir organizacijos naudą. Be to, šiuo dokumentu nustatomos naujų elementų įjungimo į projektą gairės, juo remiantis apibrėžiami sėkmės kriterijai ir projekto nauda (apimtis). Darbuotojas kuria arba talkina, gilinasi, interpretuoja, atnaujina grindžiamąjį dokumentą ir kartais įgyvendina visas ar dalį jo nuostatų. Šis dokumentas nėra statiškas: jį nuolat reikia atnaujinti ir vertinti atitiktį visą jo gyvavimo laiką. Kita vertus, darbuotojas turi nuolat stebėti ir kontroliuoti projekto organizacijos sandarą (vientisumą, pilnumą ir funkciškumą), tikrinti, ar projekte nėra perteklinių ar strategiškai pasenusių elementų, ir atitinkamai koreguoti projektą, net jei tai reikštų projekto nutraukimą.

Požymiai

- Suvokia ir pagrindžia projekto veiklos ir sandaros atitiktį.
- Apibrėžia projekto tikslus, reikiamus sukurti planuotai naudai.
- Tikrina projekto veiklos ir struktūros pagrįstumą ir įtikina projektų finansuotojus ar savininkus.
- Kartu su aukštesniojo lygmens vadovais nuolat vertina ir tikrina projekto atitiktį.
- Apibrėžia ir valdo projekto organizacijos struktūrą.
- Naudos valdymo metodais tikrina, ar projekto organizacijos struktūra sudaro sąlygas kurti norimus rezultatus.
- Nuolat stebi, ar projekto nereikia nutraukti dėl išnykusio poreikio ar sumažėjusios strateginės svarbos ir projekto struktūros pokyčių.

4.3.1.4. Nustato, įvertina ir atnaujina kritinius sėkmės veiksnius

Aprašas

Darbuotojas geba išskirti, apibrėžti, apibūdinti ir suteikti pirmenybes kritiniams sėkmės veiksniams (KSV), tiesiogiai susijusiems su projektu. Kadangi KSV yra tiesiogiai susiję ir su organizacijos bei projekto verslo uždaviniais, tai sukūrus projekto naudą, išsprendžiami taktiniai ir vykdomieji organizacijos uždaviniai, pasiekiami strateginiai tikslai ir, galiausiai, sukuriama vertė organizacijai. Darbuotojas geba suvokti ne tik formaliuosius, bet ir neformaliuosius kritinius sėkmės veiksnius bei numatyti jų įtaką galutiniam projekto rezultatui. Keičiantis projektui ir aplinkos veiksniams, santykinė kritinių sėkmės veiksnių svarba gali kisti. Šiai kaitai gali turėti įtakos ir personalo – tiek vidinio, tiek išorinio projekto atžvilgiu – kaita. Todėl darbuotojas turi nuolat tikrinti ir vertinti kritinių sėkmės veiksnių aktualumą ir santykinę svarbą, prireikus juos keisti, siekiant išlaikyti kuriamą vertę, net jei tai reikštų pirmalaikį projekto baigimą.

Požymiai

- Remdamasis organizacijos strateginiais tikslais, darbuotojas išsiaiškina arba apibrėžia projekto kritinius sėkmės veiksnius (KSV).
- Strateginę atitiktį valdo naudodamasis formaliaisiais KSV, tačiau nustato ir neformaliuosius sėkmės veiksnius.
- Kartu su pavaldiniais apibrėždamas KSV, analizuoja organizacijos strategiją (sąveikusis strateginis valdymas ir aukšti tikslai).
- Naudojasi KSV, siekdamas strateginės arba vidinės projekto atitikties.
- Naudojasi KSV suinteresuotosioms šalims valdyti.
- Naudojasi KSV skatinimo ir atlygio sistemai kurti bei motyvuojančiai kultūrai puoselėti.
- Strategijos požiūriu nuolat vertina kritinių sėkmės veiksnių būseną.

4.3.1.5. Apibrėžia, vertina ir tikslina pagrindinius eigos rodiklius

Aprašas

Darbuotojas geba valdyti kritinių sėkmės veiksnių (KSV) atitinkamus pagrindinius eigos rodiklius (PER); šie rodikliai yra daugelio strategijos valdymo sistemų šerdis ir vartojami matuoti arba pažymėti kritinių sėkmės veiksnių įgyvendinimo ir vertės sukūrimo laipsnį. Jei organizacija neturi iš anksto nustatytų PER, darbuotojas juos sudaro remdamasis geriausiąja praktika arba naudodamasis tam tikrais modeliais, pavyzdžiui, subalansuotųjų rodiklių sistema. PER gali būti išankstiniai (iš anksto vertinantys strateginį įvykį ar gairę), vėlinamieji (vertinantys įvykusį strateginį įvykį arba gairę) arba esamojo laiko švieslentės. Projekto eigoje PER gali kisti, keičiantis aplinkos veiksniams ir pačiam projektui. Personalo – tiek vidinio, tiek išorinio projekto atžvilgiu – kaita taip pat gali turėti įtakos. Todėl darbuotojas turi nuolat tikrinti ir vertinti PER aktualumą ir santykinę svarbą, o prireikus – rodiklius keisti, siekiant išlaikyti kuriamą vertę. Pagrindiniai eigos rodikliai turi atspindėti ir „minkštuosius“ dalykus, pavyzdžiui, motyvaciją, komandos vidinio bendravimo brandą, asmeninį komandos narių tobulėjimą ir kitus, kurie atitinka strateginius uždavinius, t. y. visų siekiamą naudą. Be to, PER turi apimti platų kitų požymių ratą, nuo atitikties su vadovavimo ir paramos procesais (pavyzdžiui, sprendimų priėmimo, ataskaitų teikimo, išteklių įsigijimo ir administravimo procesais), standartais ir reglamentais, iki dermės su organizacijos ir visuomenės kultūros normomis ir vertybėmis.

Požymiai

- Parenka ar apibrėžia kiekvieno kritinio sėkmės veiksnio pagrindinius eigos rodiklius (vieną ar keletą).
- Žino, kokio tipo pagrindiniai eigos rodikliai (PER) yra tinkami: išankstiniai, vėlinamieji ar esamojo laiko švieslentės.
- Strategijos procesus valdo naudodamasis PER.
- Suinteresuotąsias šalis veikia remdamasis PER.
- Darbuotojų tobulinimosi planus sudaro remdamasis PER.
- Skatinimo ir atlygio sistemą sukuria remdamasis PER.
- Naudodamasis pagrindiniais eigos rodikliais ir naudos valdymo metodais, reguliariai vertina projekto konfigūraciją.

4.3.2. Vadovavimas, struktūros ir procesai

Apibrėžtis

Vadovavimo, struktūrų ir procesų elementu apibrėžiamas gebėjimas suvokti ir suderinti projektą su organizacijos struktūromis, sistemomis ir procesais, kurie remia projektus ir veikia jų planavimą, įgyvendinimą ir kontrolę. Organizacijos vadovavimo struktūros ir procesai yra dvejopi: laikinieji (pavyzdžiui, projektai) ir nuolatiniai (pavyzdžiui, programų ir portfelių valdymo, finansų valdymo ir administravimo, paramos, ataskaitų teikimo, sprendimų priėmimo ir audito sistemos). Kartais šios sistemos sukuria strateginę projekto priežastį, pavyzdžiui, jei projektas inicijuojamas siekiant patobulinti verslo procesus ar įdiegti naują sistemą.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti veiksmingai dalyvauti vadovavimo struktūrose ir procesuose bei valdyti jų poveikį projektams.

Aprašas

Struktūros ir procesai yra esminė bet kokios organizacijos vadovavimo sistemos dalis. Suderinimas su struktūromis ir procesais reiškia gebėjimą pasinaudoti organizacijos sukurtomis vertės sistemomis, funkcijomis ir atsakomybe, procesais ir procedūromis, siekiant projekto tikslo ir strateginių organizacijos tikslų. Norint projektus valdyti susietus su organizacijos struktūromis ir procesais, reikia suprasti įvairių tipų strateginių iniciatyvų esmę, suvokti, kaip veikia projektinė organizacija ir kokią naudą atneša projektinis valdymas. Ši sąsaja apima ir vykdomo projekto suderinimą su nuolatiniais projektų valdymo procesais.

Daugelyje projektinių organizacijų yra įvairių tipų palaikomųjų struktūrų ir procesų. Projektų valdymo darbuotojas gali būti įpareigotas teikti duomenis ir verslo įžvalgas vadovavimo procesams ir dirbti esamose organizacijos struktūrose bei procesuose. Kai kurių projektų rezultatai gali sužadinti struktūrų ir procesų pokyčius.

Paramos struktūrų ir procesų pavyzdžiai – tai organizacijos nuolatinės funkcijos, pavyzdžiui, žmonių išteklių valdymas, finansų ir kontrolės bei informacinių technologijų valdymas. Brandžiose projektinėse organizacijose kryptingą projektų ir programų valdymo paramą teikia projektų valdymo tarnyba.

Struktūrų ir procesų gebėjimai, be kita ko, reiškia ir gebėjimą apibendrinus pasinaudoti ankstesnių projektų grįžtamąja informacija ir valdymo patirtimi. Siekiant didžiausio poveikio ir naudos, labai svarbu subalansuoti projekto naudojimąsi privalomosiomis ir nebūtinosiomis struktūromis bei procesais.

Žinios

- Pamatiniai projektinio valdymo principai ir ypatybės.
- Portfelių valdymo pagrindai.
- Programų valdymo pagrindai.
- Organizacinių struktūrų ir raidos teoriniai pagrindai.
- Nuolatinė organizacija ir neformalūs projektų, programų ir portfelių valdymo (darbuotojų, funkcinių padalinių ir kitų) tarpusavio sąryšiai organizacijoje.
- Vadovavimas.
- Organizacijų ir verslo teorijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Lyderystė.
- Ataskaitų sistema, stebėjimas ir kontrolė.
- Komunikacijos planavimas ir vykdymas.
- Konstrukcinis problemų sprendimas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Praktinių 1-asis: Projekto metmenys.
- Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija.
- Praktinių 7-asis: Finansai.
- Praktinių 8-asis: Ištekliai.
- Praktinių 9-asis: Pirkimas.
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.
- Praktinių 13-asis: Kaita ir transformacijos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.3.2.1. Žino projektų valdymo principus ir įgyvendinimo būdus

Aprašas

Darbuotojas išmano projekto ir projektinio valdymo principus ir gali paaiškinti skirtumus tarp skirtingų organizacijos tipų, pavyzdžiui, funkcinės, matricinės ir projektinės organizacijos; žino, kaip geriausia vykdyti projektą, atsižvelgiant į nuolatinės organizacijos tipą. Darbuotojas gali paaiškinti projektinio valdymo bruožus bei principus ir geba sukurti projektams palankią aplinką. Be to, darbuotojas supranta projektinės organizacijos brandos sąvoką, kuri apima organizacijos gebėjimus, projektų ir programų valdymo bei asmeninius gebėjimus.

Požymiai

- Atpažįsta realų projektą ir žino projektų valdymo principus.
- Paaiškina funkcinės, projektinės ir matricinės organizacijos bruožus ir realiomis sąlygomis jas atpažįsta.
- Paaiškina ir praktikuoja projektinį valdymą.
- Supranta ir organizacijoje diegia projektinio valdymo principus.
- Paaiškina ir nustato esamą organizacijos brandos lygmenį.

4.3.2.2. Žino, laikosi ir įgyvendina programų valdymo principus

Aprašas

Jei projektas yra programos dalis, darbuotojas turi suderinti tą projektą su programa ir žinoti, kaip programų valdymo principai įgyvendinami konkrečioje organizacijoje. Projekto sąryšiai su programa ir jos komponentais turi būti analizuojami įvedinių, tikslų, išvedinių ir kitais požiūriais. Šių sąryšių valdymas reiškia projekto ir programos sąsajų sudarymą ir valdymą.

Požymiai

- Apibūdina programą (tikslus, įvedinius, išvedinius, naudą).

4. Projektų valdymo darbuotojai

- Paaiškina programų valdymo principus.

4.3.2.3. Žino, laikosi ir įgyvendina portfelių valdymo principus

Aprašas

Darbuotojas žino, kaip valdomi konkrečios nuolatinės organizacijos portfeliai. Taigi darbuotojas žino portfelių sudarymo kriterijus, reikiamus įvedinius bei išvedinius ir nustato projekto įtaką portfeliui. Darbuotojas geba išsiaiškinti vidinius portfelio apribojimus ir į juos atsižvelgia, siekdamas racionaliai naudoti savo projekto išteklius. Darbuotojas geba atrinkti ar susiaurinti projekto ir portfelio komunikacijos kanalus, norėdamas pagerinti projekto eigą. Darbuotojas atpažįsta programos ar portfelio bendrosios koordinavimo sistemos vertikaliuosius (pavyzdžiui, su programos vadovu ar valdyba) ir horizontaliuosius (pavyzdžiui, su kitais programos darbuotojais, kitų projektų komandomis) komunikacijos kanalus.

Požymiai

- Apibūdina portfelio kritinius sėkmės veiksnius ir pagrindinius eigos rodiklius.
- Žino portfelio valdymo principus (organizacijos struktūras ir procesus).
- Sėkmingai bendrauja portfelio struktūros viduje, siekdamas projekto sėkmės.

4.3.2.4. Naudojasi projektų paramos funkcijomis

Aprašas

Projektų paramos funkcijas vykdanti tarnyba (projekto paramos tarnyba, projektų valdymo tarnyba arba pan.) projektui ar darbuotojui, valdančiam projektą, teikia įvairiapusę paramą, susijusią su organizacija, planavimu, ataskaitų teikimu, susirinkimų valdymu, dokumentavimu ir t. t. Siekdamas gauti būtiną paramą, darbuotojas turi žinoti reikiamus paramą teikiančio padalinio darbuotojus ir mokėti užmegzti bei palaikyti su jais dalykiškus santykius.

Požymiai

- Pažįsta paramos padalinio darbuotojus, žino procesus ir teikiamas paramos paslaugas.
- Veiksmingai naudojasi nuolatinės organizacijos projektų paramos padalinio paslaugomis.
- Užmezga ir palaiko draugiškus santykius su projektų paramos padaliniu.
- Naudodamasis reikiamais metodais ir priemonėmis, projektui pritaiko nuolatinės organizacijos ataskaitų sistemos standartus.

4.3.2.5. Suderina projektą su organizacijos sprendimų priėmimo ir ataskaitų sistema bei kokybės reikalavimais

Aprašas

Projekto sėkmė labai priklauso nuo reikiamų sprendimų, priimtų reikiamu laiku ir tinkamu organizacijos valdymo lygmeniu. Kiekvienas sprendimas turi būti parengtas, pristatytas, priimtas, užrašytas, paskelbtas ir, galiausiai, įgyvendintas. Bet kurioje organizacijoje yra formalių ir neformalių sprendimų priėmimo procedūrų ir specialiųjų taisyklių, viršijančių darbuotojo įgaliojimus ir atsakomybę. Todėl darbuotojas turi pažinti sprendimų priėmimo struktūrą bei procesus ir gebėti sukurti reikiamą projekto struktūrą ir atitinkamai valdyti projektą.

Būtina periodiškai teikti būklės ataskaitas, norint išlaikyti suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą ir registruoti projekto eigos istoriją. Darbuotojas turi atsižvelgti ir į tai, kad projekto suinteresuotųjų šalių informacijos poreikiai yra labai įvairūs (skiriasi turinio reikalavimai, teikimo būdai ir dažnis).

Nuolatinė organizacija turi ne vieną priemonių rinkinį, naudojamą projektinių sričių kokybei laiduoti (sistemų, projektų, finansų, techninės, saugos ir kitų kokybės atitikties laidavimo priemonių), todėl darbuotojui svarbu jas turėti mintyje sudarant savo projekto kokybės laidavimo planą, nustatant tas projekto sritis, kurios turėtų būti kokybės laidavimo objektai, ir žinoti, kuriuos projekto komandos narius derėtų įtraukti į projekto kokybės laidavimo darbus.

Požymiai

- Išsiaiškina organizacijos įprastines ir išskirtines sprendimų priėmimo taisykles tuo atveju, kai sprendimas viršija darbuotojo įgaliojimų ir atsakomybės ribas.
- Suderina projektų komunikaciją su nuolatinės organizacijos reikmėmis.
- Naudodamasis apibrėžtomis priemonėmis ir metodais, projektui pritaiko nuolatinės organizacijos ataskaitų sistemą.
- Projekto ataskaitų sistemą kuria naudodamasis nuolatinės organizacijos kokybės laidavimo sistemos priemonėmis.

4.3.2.6. Suderina projektą su žmonių išteklių valdymo procesais ir funkcijomis

Aprašas

Žmonių išteklių valdymo funkcijos projektui teikia įvairialypę paramą, susijusią su komandos narių sutartimis, laikinuoju įdarbinimu, mokymais, atlyginimais, paskatomis, psichologinėmis įtampomis, gerove, etiniais dalykais, komandos narių priėmimu ir atleidimu. Gerai sustyguoti ryšiai su žmonių išteklių valdymo procesais ir funkcijomis didina įtaką kokybiškų išteklių skyrimo sprendimams (kalbant apie pakankamus išteklių įgaliojimus). Norėdamas laiduoti reikiamą žmonių išteklių padalinio paramą, darbuotojas turi susikurti ir palaikyti dalykiškus santykius su reikiamais padalinio darbuotojais.

Požymiai

- Siekdamas gauti reikiamus įgaliojimus turinčius darbuotojus, naudojasi žmonių išteklių padalinio paslaugomis.
- Įveikia barjerus tarp laikinosios projekto organizacijos ir žmonių išteklių padalinio.
- Kuria ir palaiko dalykiškus santykius su žmonių išteklių padaliniu.
- Darbuotojų mokymus ir asmeninį tobulinimąsi rengia pagal žmonių išteklių padalinio procesus.

4.3.2.7. Suderina projektą su finansų ir kontrolės procesais ir funkcijomis

Aprašas

Finansų valdymas ir kontrolė dažniausiai yra bendroji organizacijos funkcija, kurianti privalomas taisykles, procedūras ir gaires. Darbuotojui ypač svarbu žinoti šias taisykles ir mokėti jomis veiksmingai ir našiai naudotis, siekiant tinkamo finansavimo, stebint finansų procesus ir teikiant finansines ataskaitas. Organizacijos finansų valdymas ir kontrolė dažniausiai yra paramos funkcija, darbuotojui teikianti platų ratą pagalbinių priemonių, pavyzdžiui, kaip prašyti, pagrįsti, valdyti finansinius išteklius ir už juos atsiskaityti; kaip administruoti, skirstyti, stebėti ir valdyti pinigus. Darbuotojas turi išmanyti įvairius lėšų telkimo modelius (viešojo, privačiojo, viešosios ir privačiosios partnerystės, subsidijų, komercinio ir t. t.), priimtinus nuolatinei organizacijai. Siekdamas finansų ir kontrolės padalinio paramos, darbuotojui turėtų užmegzti ir palaikyti dalykiškus santykius su reikiamais finansų ir kontrolės padalinio darbuotojais.

Požymiai

- Žino finansų ir kontrolės valdymo procesų ypatybes.
- Skiria privalomąsias ir nebūtinąsias pagalbines finansų valdymo ir kontrolės priemones.
- Stebi ir kontroliuoja, ar gairės, taisyklės ir kitos finansinės paslaugos projektuose naudojamos veiksmingai, našiai ir su nauda projektui.
- Aiškiai ir objektyviai skelbia ir teikia finansinės veiklos būklės ir tendencijų ataskaitas.

4.3.3. Atitiktis, standartai ir reglamentai

Apibrėžtis

Atitikties, standartų ir reglamentų elementu apibrėžiamas darbuotojo gebėjimas suvokti ir suderinti išorinius ir vidinius projekto apribojimus, galiojančius šalyje, organizacijoje ar ūkio šakoje. Atitikties procesas – tai pakankamas projekto suderinamas su galiojančių normų visuma. Atitikties reikalavimai apima platų normų ratą nuo savanoriškų neformaliųjų iki privalomų formaliųjų reikalavimų. Standartai ir reglamentai formuoja ir apibrėžia projektų vykdymo ir valdymo būdus, norint sėkmingų ir tinkamų rezultatų. Standartais ir reglamentais siekiama atitikties su įvairiais reikalavimais, pavyzdžiui, įstatymais ir kitais teisiniais aktais, sutartimis ir susitarimais, intelektinės nuosavybės normomis ir patentais, sveikatos, darbo saugos, saugumo ir aplinkosaugos normomis bei profesiniais standartais.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti paveikti ir valdyti projekto atitiktį su reikiamais nuolatinėje organizacijoje galiojančiais standartais ir reglamentais, su organizaciją veikiančiais šalies įstatymais ir standartais bei normomis ir tobulinti organizacijos veiklą šioje srityje.

Aprašas

Projektai susiduria su įvairiais gaminio ar paslaugos kūrimo apribojimais ir reikalavimais, įskaitant gamybos ir projektų valdymo procesų poveikį. Šie apribojimai kyla iš projekto vidinių ir išorinių geografinių, socialinių ir profesinių aplinkybių, kurias sukuria įstatymai, standartai ir reglamentai. Pradėdamas projektą darbuotojas, išanalizavęs projekto apimtį ir konfigūraciją, turi išsiaiškinti, kurie standartai ir reglamentai projektui darys tiesioginę ar netiesioginę įtaką. Jie turi būti laikomi potencialia grėsme arba galimybėmis, kurias reikia suvaldyti. Atitikties su reikiamais standartais ir reglamentais siekis gali paveikti organizacijos struktūras, procesus ir kultūrą. Projektų valdymo darbuotojas gali būti įpareigotas išsiaiškinti ir įjungti į projektą reikiamus standartus ir reglamentus.

Šis gebėjimų elementas apima ir lyginamąją analizę bei organizacijos projektų valdymo gebėjimų tobulinimą. Projektų valdymo gebėjimų tobulinimas yra nenutrūkstamas procesas, nuolatinio organizacijos tobulinimo dalis ir kiekvieno darbuotojo pareiga. Čia įeina mokymosi ir tobulinimosi veiksmai, keliantys organizacijos projektų valdymo kultūrą. Šiuo gebėjimu darbuotojas parodo, kaip galėtų būti tobulinami visi valdymo sistemos komponentai visuose lygmenyse. Tobulindama projektų, programų ir portfelių valdymo gebėjimus, organizacija didina savo galimybes sėkmingai atrinkti ir vykdyti projektus, programas ir portfelius, tuo stiprindama darniąją organizacijos raidą.

Žinios

- Susijusios teisinės normos.
- Nepriklausomas profesinis reglamentavimas.
- Profesiniai standartai ir normos, pavyzdžiui, IPMA standartai.
- ISO standartai, pavyzdžiui, ISO21500 projektų valdymo nuostatos arba kiti ISO/TC258 standartai.
- Darniosios raidos principai.
- Lyginamosios analizės teorija.
- Lyginamosios analizės metodai ir priemonės.

- Žinių valdymas.
- Etikos normos.
- Verslo etikos normos.
- Teisės teorijų skirtumai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Kritiškumas.
- Lyginamoji analizė.
- Standartų adaptavimas organizacijai.
- Standartų ir reglamentų sklaida.
- Vadovavimas pagal sektinus pavyzdžius.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Praktinių 1-asis: Projekto metmenys.
- Praktinių 2-asis: Reikalavimai ir tikslai.
- Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija.
- Praktinių 6-asis: Kokybė.
- Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.3.3.1. Nustato ir laiduoja projekto atitiktį su reikiamais įstatymais

Aprašas

Darbuotojas žino teisines organizacijos nuostatas ir geba jas įdiegti projekte. Be to, darbuotojas žino, kurių sričių teisinis reguliavimas (pavyzdžiui, civilinės, baudžiamosios, darbo, intelektinės nuosavybės teisės normos) ir geriausiosios praktikos nuostatos yra taikytinos projektui. Darbuotojas laiduoja projekto veikimą pagal įstatymų reikalavimus ir atpažįsta ar išsiaiškina teisės normas, taikytinas projektui, ir nustato tuos darbus, kuriems taikomas specialus teisinis reguliavimas.

Darbuotojas geba atskleisti nagrinėtinas nežinomas teisines problemas, žino kaip atrinkti ir teisininkui pateikti reikiamą projekto informaciją ir, laikydamasis formalių procedūrų, gauna teisininko patarimų. Darbuotojas taip pat žino, kurie reguliuojančių institucijų, susijusių su projekto apimtimi, reikalavimai veikia projektą, kaip šie reikalavimai gali būti tenkinami ir kokios turi būti taikomos tikrinimo procedūros.

Požymiai

- Žino įstatymus ir jų laikosi.
- Išskiria reikiamas teisines normas ir jų laikosi.
- Nustato teisinio reguliavimo riziką projekto atžvilgiu ir konsultuojasi su teisininkais.
- Žino reguliuojančias institucijas ir valdo jas kaip suinteresuotąsias šalis.
- Suderina pirkimo būdus su teisinėmis normomis.

4.3.3.2. Išsiaiškina ir laiduoja projekto atitiktį su reikiamais sveikatos, darbų saugos, saugumo ir aplinkosaugos (SDSA) reikalavimais

Aprašas

Darbuotojas žino, kurie sveikatos, darbų saugos, saugumo ir aplinkosaugos (SDSA) reikalavimai liečia projektą. Be to, darbuotojas geba atpažinti bet kokią potencialią SDSA grėsmę, kuriai suvaldyti reikia specialistų patarimo. Nustatęs, kaip projekto darbai arba gaminiai gali paveikti komandos narius, vartotojus bei aplinką, darbuotojas taiko SDSA priemones. Tenkindamas darniosios raidos reikalavimus ir siekdamas darnaus projekto rezultato, darbuotojas subalansuoja ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius projekto reikalavimus.

Požymiai

- Nustato projektą liečiančius SDSA reikalavimus.
- Apibrėžia projekto SDSA suinteresuotuosius.
- Nustato SDSA priemonių įgyvendinimo grėsmes projektui.
- Projekto komandos nariams sudaro saugią ir sveiką aplinką.
- Įgyvendina SDSA reikalavimus, siekdamas projekto darnos.

4.3.3.3. Išsiaiškina ir laiduoja projekto atitiktį su reikiamomis etikos normomis ir profesiniais reglamentais

Aprašas

Darbuotojas geba nustatyti reikiamus profesinius projekto aplinkos reglamentus. Bet kurioje aplinkoje paprastai galioja savos etikos normos (apibrėžiamos etikos kodeksuose) ir prekybos tradicijos, kartais kodifikuojamos įstatymu. Be to, šios normos ir tradicijos dažnai būna tiesiogiai susietos su pirkimo procedūromis, todėl jų nežinojimas gali kelti didelę grėsmę projektui.

Požymiai

- Žino reikiamas verslo etikos normas.
- Žino reikiamus profesinius ūkio šakos reglamentus (viešojo administravimo, civilinės statybos, informacinių technologijų, telekomunikacijų ir t. t.).
- Nustato etikos principus.
- Atpažįsta ir laikosi neformaliųjų prekybos taisyklių, neapibrėžtų jokiuose kodeksuose.
- Suderina pirkimo veiksmus su verslo etikos normomis.
- Projekto komandos narius skatina nepažeisti verslo etikos normų.

4.3.3.4. Nustato ir laiduoja projekto atitiktį su reikiamais darniosios raidos principais ir tikslais

Aprašas

Darbuotojas geba įvertinti projekto poveikį gamtai ir visuomenei. Suprasdamas savo atsakomybę, darbuotojas ištiria, rekomenduoja ir taiko priemones, ribojančias ar kompensuojančias neigiamus padarinius. Darbuotojas laikosi (ar net viršija) organizacijos ar visuomenės nustatytų darniosios raidos gairių ir taisyklių, geba racionaliai subalansuoti visuomenės poreikius su poveikiu gamtai ir ūkiui. Darbuotojas suvokia, kad darniosios raidos samprata, požiūris ir priemonės dažniausiai skiriasi įvairiose šalyse ir kultūrose.

Požymiai

- Nustato socialinius ir gamtosauginius projekto padarinius.
- Apibrėžia ir skelbia projekto ir jo rezultatų darniosios raidos tikslus.
- Suderina uždavinius su organizacijos darniosios raidos planais.
- Suderina projekto procesus ir rezultatus su visuomenės, gamtosaugos ir ūkio (žmonių, gamtos ir pelno) poreikiais.
- Skatina gamtai palankių technologijų kūrimą ir plėtrą.

4.3.3.5. Įvertina, naudojasi, kuria ir projektui pritaiko profesinės veiklos priemones ir standartus

Aprašas

Darbuotojas geba veikti pagal aukščiausius profesinius standartus. Geriausioji praktika į projektų valdymą ateina iš įvairių geriausių pasaulinių standartų ir darbuotojo asmeniškai sukurtų metodų ir priemonių. Darbuotojas atsižvelgia į juos, parinkdamas tinkamas priemones, metodus ir principus (pavyzdžiui, projekto gyvavimo ciklą, suinteresuotųjų šalių valdymą, rizikos valdymą). Taigi darbuotojas nuolat ieško geriausio būdo projektui valdyti, remdamasis pasaulinio masto profesiniais standartais (vienu ar keliais), juos papildydamas ir tobulindamas.

Požymiai

- Nustato ir naudojasi tinkamais profesiniais standartais.
- Nustato standarto ypatybes ir suvaldo riziką, kylančią iš to standarto taikymo projektui.
- Nustato ir naudojasi geriausiąja projektų valdymo praktika.
- Kuria ir įdiegia savadarbius komandos narių valdymo standartus.

4.3.3.6. Vertina, analizuoja ir tobulina organizacijos projektų valdymo gebėjimus

Aprašas

Projektų valdymo gebėjimų lyginamoji analizė – tai nuolatinio tobulinimo sistemos dalis, kuria organizacijos projektų valdymo procesai lyginami su pripažintais geriausiosios praktikos procesais. Darbuotojas siekia tobulinti projektų valdymo gebėjimus. Geriausiąja praktika galima vadinti tuos procesus, kuriais naudojasi pasaulinio garso organizacijos. Tai yra tos organizacijos, kurios yra laikomos aukščiausių gebėjimų projektų valdytojomis ir yra pasiekusios tarptautinių projektų valdymo aukštumų, pavyzdžiui, apdovanotos IPMA Projektų meistriškumo prizu. Lyginamosios analizės tikslas – įgyti pranašumą projektų valdymo srityje, perėmus pranašesnės organizacijos patirtį. Organizacijos lyginamoji analizė atliekama pagal pasirinktą etapinį organizacijų brandos ar gebėjimų modelį, apibrėžiantį įgūdžius, metodus, struktūras ir procesus, kuriuos turėtų sukurti organizacija, siekianti tam tikro brandos ar gebėjimų lygmens. Lyginamoji analizė gali būti vidinė (lyginama su skirtingais vidiniais organizacijos projektais), konkurencinė (lyginama su tiesioginio organizacijos konkurento rodikliais; tokią analizę sunku įgyvendinti) ir funkcinė arba nekonkurencinė (lyginama su kitoje rinkoje arba ūkio šakoje veikiančios organizacijos rodikliais). Darbuotojas nuolat tobulina projektų valdymo gebėjimus, siekdamas prisidėti prie organizacijos strateginių tikslų. Be to, darbuotojas geba nustatyti vadovavimo procesus ir struktūras (pavyzdžiui, projektų valdymo tarnybą), svarbias projekto valdymo procesams, ir geba bei siekia teikti vykdomojo lygmens tobulinimo siūlymus. Galiausiai, įdiegti tobulinimai skleidžiami visoje organizacijoje.

Požymiai

- Nustato ir įvertina organizacijos projektų valdymo gebėjimų spragas, susijusias su darbuotojo veikla.
- Apibrėžia ir nustato reikiamus lyginius, atitinkančius šias spragas.
- Nustato pirmines lyginių reikšmes ir geriausiąją praktiką.
- Vertina projekto eigą pagal geriausiosios praktikos lyginius.
- Nustato reikiamas tobulinimo priemones.
- Įgyvendina nustatytąsias priemones ir įvertina jų naudą.
- Skleidžia įgytą patirtį projekto organizacijoje.

4.3.4. Galia ir interesai

Apibrėžtis

Galios ir interesų elementu apibrėžiamas darbuotojo gebėjimas atpažinti ir suprasti neformaliuosius asmeninius ir grupių interesus bei iš jų išplaukiančią elgseną ir galios reiškimą. Šiuo gebėjimų elementu paaiškinama, kaip projektų darbuotojai turėtų atpažinti neformaliosios įtakos, kuri kyla iš asmeninių ir grupinių siekių bei interesų ir kurią veikia asmeniniai bei grupiniai santykiai, sąryšį su projekto aplinka. Neformalioji įtaka skiriasi nuo formaliųjų interesų (pavyzdžiui, nurodytų verslo pagrindimo dokumentuose), kylančių iš organizacijos strategijos, standartų, reglamentų ir pan.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti naudotis galios ir interesų valdymo metodais, siekiant tenkinti suinteresuotąsias šalis ir sukurti sutartus rezultatus, laikantis trukmės ir biudžeto apribojimų.

Aprašas

Galia – tai gebėjimas paveikti kitų asmenų elgesį. Didelė įtakos dalis kyla iš neformaliosios galios, kuri nėra įkūnyta nei funkcijose, nei struktūrose ar procesuose. Neformaliąją galią dažniausiai sužadina asmeniniai siekiai ir interesai. Suinteresuotosios šalys paprastai irgi turi asmeninių siekių bei interesų ir, naudodamosi savo įtaka, dažnai bando pakreipti projekto eigą ar rezultatus savo naudai. Tokie veiksmai gali arba padėti projektui, arba jį sutrikdyti. Neformaliųjų asmeninių interesų suvokimas, gebėjimas paveikti, pasinaudoti ir nukreipti iš jų kylančius veiksmus tinkama linkme yra kritiškai svarbūs projekto sėkmės veiksniai.

Skiriasi ne tik kultūros ir vertybės, bet ir asmenybių tipai ir būdo bruožai. Individualizuotas santykis gali pakeisti asmens galios reiškimo būdą. Projektų valdymo darbuotojui gali tekti parodyti tam tikrą galią, siekiant sėkmingai baigti projektą. Be to, darbuotojui gali tekti nustatyti ir surikiuoti pagrindinių suinteresuotųjų šalių interesus.

Interesas – tai tam tikro dalyko trauka ar rezultato siekis, pavyzdžiui, potraukis arba priešiškumas kokiam nors objektui, situacijai, pozicijai, rezultatui ar nuomonei. Interesus žmonės gina dažniausiai reikšdami savo įtaką, naudodamiesi formaliais ir neformaliais ryšiais, kurie gali virsti grupiniu interesu. Grupė – tai neformalus bendradarbių ar draugų būrys arba formali struktūra, pavyzdžiui, padalinys, taryba ar valdyba. Susidūrus su formalios grupės interesais, reikia pasistengti atskirti formalųjį grupės vaidmenį ar galią nuo neformaliosios įtakos, kuri kyla iš kitų galios šaltinių. Neformaliosios galios pavyzdžiai – referentinė arba ekspertinė galia.

Žinios

- Formalioji organizacija (darbuotojai, funkcijos ir t. t.) ir neformaliosios struktūros.
- Neformalieji sprendimų priėmimo procesai.
- Formalioji ir neformalioji galia bei įtaka.
- Galios ir įgaliojimų skirtumai.
- Įtakos spindulys.
- Interesų šaltiniai.
- Prisitaikymas
- Galios šaltiniai.
- Projektų valdymo psichologiniai pagrindai.
- Organizacijos kultūra ir sprendimų priėmimas.

- Galios teorijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Psichologinių procesų stebėjimas ir analizė.
- Įtakos atpažinimas ir naudojimasis.
- Galios reiškimas reikiamomis aplinkybėmis.
- Vertybių atpažinimas.
- Suinteresuotųjų šalių interesų išsiaiškinimas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 2-asis: Principingumas ir patikimumas.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 4-asis: Santykiai ir įtraukimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Praktinių 1-asis: Projekto metmenys.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.3.4.1. Įvertina kitų asmenų siekius ir interesus bei galimą poveikį projektui

Aprašas

Žmonių tikslai ir siekiai – karjera, asmeninis tobulėjimas ar visuomenės tobulinimas – žadina interesus projekto eigos ir rezultatų atžvilgiu. Dalis siekių ir interesų eina kartu su darbuotojo pareigomis, tai yra, darbuotojas savo siekius įgyvendina ir interesus tenkina dirbdamas tiesioginį darbą. Tačiau kita darbuotojo siekių ir interesų dalis išeina už formalių darbo interesų ribų (arba net yra priešingi jiems). Gebėjimas išsiaiškinti žmonių (suinteresuotųjų šalių, komandos narių ir bendradarbių) siekius bei asmeninius interesus neretai yra būtinas, norint veiksmingai ir našiai bendradarbiauti.

Požymiai

- Atpažįsta ir įvertina asmeninius reikiamų asmenų ar grupių siekius ir interesus.
- Atpažįsta ir įvertina skirtumą tarp asmeninių ir organizacijos interesų bei tikslų.

4.3.4.2. Įvertina neformalią asmenų ir grupių įtaką bei galimą poveikį projektui

Aprašas

Neformalioji įtaka turi būti skiriama nuo formaliosios, aprašytos organizacijos ir procesų dokumentuose. Žmonių įtaka gali turėti daugybę priežasčių ir pasireikšti įvairiais būdais. Šalia formaliai suteikiamos teisinės galios (pavyzdžiui, padalinių vadovų, vykdomųjų direktorių, teisėjų ir mokyklų mokytojų), yra daug kitų galios rūšių, pavyzdžiui, prievartinė, skatinamoji, referentinė ir ekspertinė galia. Santykiai taip pat yra stiprus galios šaltinis. Sprendimų formavimas per asmeninius santykius – dažnas ir neretai sėkmingas sprendimų poveikio būdas.

4. Projektų valdymo darbuotojai

Dažnai labai aiškiai matyti skirtumas tarp žmonių ar grupių gebėjimo paveikti konkrečius tam tikros srities ar organizacijos dalies sprendimus (įtakos spindulys). Skirtingų žmonių ir grupių įtakos spinduliai skiriasi, ir juos pravartu žinoti.

Požymiai

- Atpažįsta ir gali įvertinti atskirų žmonių įtaką, galią ir įtakos spindulį įvairiomis aplinkybėmis.
- Geba atpažinti priklausomybę grupei ir santykius, svarbius projektui.

4.3.4.3. Įvertina ir projekto labui pasinaudoja bendradarbių asmeninėmis savybėmis ir darbo stiliumi

Aprašas

Kiekvienas žmogus yra unikalus ir elgiasi savaip. Šalia kitų, elgseną formuoja kultūriniai veiksniai taip, kaip tai apibūdina „Kultūros ir vertybių“ gebėjimų elementas. Nors ir turėdami tuos pačius siekius ar interesus, skirtingi žmonės nevienodai naudojasi savo įtaka. Priešingai, kitų žmonių, kurių elgsena ir veiklos bruožai panašūs, siekiai ir interesai gali būti skirtingi. Darbuotojas, norėdamas veiksmingai ir našiai bendradarbiauti su kitais žmonėmis ar grupėmis, turi atpažinti šiuos skirtumus.

Požymiai

- Nustato ir atpažįsta asmenybės ir elgsenos skirtumus.
- Nustato ir atpažįsta kultūros ir asmenybės bruožų skirtumus.

4.3.5. Kultūra ir vertybės

Apibrėžtis

Kultūros ir vertybių elementu apibūdinamas darbuotojo gebėjimas paveikti organizacijos ir visuomenės, kurioje vykdomas projektas, kultūrą ir vertybes. Apibrėžtis apima ir darbuotojo, dalyvaujančio ar vadovaujančio projektui, gebėjimą suvokti kultūrinės įtakos padarinius projektui ir pasinaudoti šiomis žiniomis projektą valdant. Kultūra – tai gimininingos elgsenos visuma bendruomenėje ir jos narių tapatumo jausmas. Vertybės – tai principų, kuriais bendruomenės nariai grindžia savo veiksmus, visuma. Į tiesioginę vertybių apibrėžtį gali būti įtrauktos ir etikos normos. Be to, nemažai organizacijų vertybes tiesiogiai įtraukia į strategijos deklaraciją.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti atpažinti ir suderinti vidinių ir išorinių kultūros bruožų poveikį projekto vykdymo būdui, tikslams, procesams, sutartiems rezultatams ir rezultatų darnai.

Aprašas

Organizacija yra socialinė sistema, kurioje asmens elgseną veikia socialiniai veiksniai: bendros vertybės, vizija, normos, simboliai, įsitikinimai, įpročiai, tikslai ir t. t., trumpai kalbant – organizacijos kultūra. Organizacijos kultūra turi formalius išreikštinius pradus ir bruožus (pavyzdžiui, apibrėžtą organizacijos misiją ir vertybes) ir neformalias, neišreikštines ypatybes (pavyzdžiui, įsitikinimus ir bendrą praktiką). Be to, kiekviena organizacija veikia savitos kultūros ir, galbūt, subkultūrų visuomenėje su būdingomis vertybėmis, normomis, simboliais, įsitikinimais, įpročiais ir pan. Visos šios kultūrinės ypatybės veikia projektų darbuotojų, organizacijos ir visuomenės narių tarpusavio bendravimą bei santykius su vidinėmis ir išorinėmis suinteresuotosiomis šalimis. Projektas dažniausiai yra neatskiriama nuolatinės organizacijos (vienos ar kelių) dalis ir tuo pačiu – laikina organizacija, kurios vidinė kultūra turi būti suderinta su išorine kultūra (vidinė integracija ir išorinė adaptacija). Projektų valdymo darbuotojas gali būti įpareigotas suderinti projektą su organizacijos kultūra ir vertybėmis. Daugiakultūrio projekto darbuotojui gali tekti laviruoti tarp įvairialypių kultūros normų ir vertybių.

Kultūros ir vertybių derinimas yra dar svarbesnis tuose projektuose, kurie aprėpdami keletą grupių, organizacijų ar visuomenių, sukuria daugiakultūrę aplinką. Darbuotojas, pradėdamas projektą, o jam vykstant – reguliariai, turi atpažinti ir analizuoti reikšmingas vidines bei išorines projekto ir nuolatinės organizacijos subkultūras. Darbuotojas su jomis turi suderinti (ir nuolat derinti) projekto kultūrą, veiksmingai ir našiai spręsdamas projekto uždavinius ir siekdamas projekto tikslų. Projekto kultūra suderinama naudojantis turimais tyrimų rezultatais, vidiniais ar išoriniais standartais, reglamentais ar gairėmis (pavyzdžiui, vadovavimo nuostatomis, etikos kodeksais). Neretas projektas yra specialiai įkuriamas organizacijos kultūrai ir vertybėms pakeisti. Baigus projektą, valdymo patirtimi turėtų būti naudojamasi gerinant būsimų projektų kultūros atitiktį.

Žinios

- Reikiami kultūros bruožai, vertybės, normos ir priimtinas elgesys.
- Organizacijos misija ir vizija.
- Misijos deklaracija.
- Organizacijos vertybės ir nuostatos.
- Kokybės valdymo gairės.

4. Projektų valdymo darbuotojai

- Etika.
- Organizacijos socialinė atsakomybė.
- Žaliųjų projektų valdymas.
- Kultūros teorijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Kultūrinis sąmoningumas.
- Vertybinis sąmoningumas.
- Gerbia kitas kultūras ir vertybes.
- Veiklą suderina su daugiakultūre aplinka ir dirba joje.
- Sprendžia kultūrines problemas.
- Suartina skirtingas kultūras ir vertybes, siekdamas projekto, programos arba portfelio tikslų.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 2-asis: Principingumas ir patikimumas.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 4-asis: Santykiai ir įtraukimas.
- Praktinių 1-asis: Projekto metmenys.
- Praktinių 6-asis: Kokybė.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.3.5.1. Įvertina visuomenės kultūros bruožus bei vertybės ir jų įtaką projektui

Aprašas

Projektai vyksta kurioje nors visuomenėje, kartais – keliose. Visuomenės vertybės ir nerašytos taisyklės gali iš esmės paveikti komunikacijos ir sprendimų priėmimo procesus, bendrųjų normų nepaisymo vertinimą ir susijusius sprendimus, nustatyti ar keisti darbo valandas ir kaip, kada, kur ir su kuo galima dalytis informacija, biuro patalpomis ar kartu vakarieniauti. Darbuotojas turi turėti visuomenės, kurioje vykdomas projektas, kultūrinės aplinkos, vertybių ir normų praktinių žinių, gebėti pamatyti galimą šių kultūrinių bruožų poveikį projektui, įdiegti juos į valdymo metodus ir reguliariai analizuoti.

Požymiai

- Žino ir suvokia visuomenės kultūrines vertybes, normas ir poreikius.
- Žino, suvokia ir atsižvelgia į kultūrinių vertybių, normų ir poreikių įtaką projektui.
- Dirba atsižvelgdamas į visuomenės poreikius ir vertybes, nenusižengdamas asmeninėms vertybėms.

4.3.5.2. Suderina projektą su formaliąja organizacijos kultūra ir vertybėmis

Aprašas

Projektai turi būti suderinti su organizacijos vertybėmis ir laikytis susijusių funkcinių ar paramos padalinių formaliųjų kultūrinių normų ir reikalavimų; be to, projektai turi būti suderinti ir su gaubtinių projektų ar strateginių sprendžiamųjų institucijų kultūra. Deklaruojamos vertybės

dažniausiai yra surašytos viename ar keliuose organizacijos dokumentuose, pavyzdžiui, organizacijos misijos ir vertybių deklaracijoje ar kokybės gairėse. Darbuotojas turi gebėti numatyti šių kultūros bruožų padarinius projektui ir parinkti atitinkamą valdymo būdą. Be to, darbuotojas turi būti tikras, kad projektas stiprina darniąją organizacijos raidą, kurios viena iš dalių yra organizacijos socialinė atsakomybė (OSA).

OSA yra atitikties su juridiniais aktais ir nevyriausybiniais reglamentais, profesiniais standartais ir kitomis etikos bei tarptautinėmis normomis kontrolės svertas. Socialiai atsakingos organizacijos veikla teigiamai veikia aplinką, vartotojus, darbuotojus, bendruomenes, suinteresuotąsias šalis ir visus kitus visuomenės narius.

Požymiai

- Atpažįsta ir gerbia formaliąsias organizacijos normas ir reikmes.
- Žino ir laikosi organizacijos vertybių ir misijos.
- Žino ir laikosi organizacijos kokybės nuostatų.
- Suvokia formaliųjų organizacijos normų, reikmių, vertybių ir misijos bei kokybės nuostatų poveikį projektui.
- Veikdamas socialiai atsakingai, laikosi darniosios raidos nuostatų.

4.3.5.3. Įvertina neformaliąją organizacijos kultūrą bei vertybes ir nustato jų įtaką projektui

Aprašas

Projektai yra susiję su savita neformaliąja nuolatinės organizacijos (vienos ar kelių) kultūra. Nors formalioji organizacijos kultūra yra labai svarbi, tačiau daug kitų apraiškų taip pat apibūdina organizacijos kultūrą ir subkultūras. Tai, pavyzdžiui, biuro architektūra, baldai, darbuotojų aprangos stilius, biuro juokeliai ir panašūs dalykai. Pamatinės nuostatos – tai giliai įsišaknijusi, paprastai pasąmonės skatinama elgsena, pavyzdžiui, darbuotojų bendravimo stilius ir santykiai (įskaitant vadovus ir pavaldinius), problemų sprendimo ir kliūčių šalinimo būdai, pakantumas klaidoms ir nejprastam elgesiui. Pamatinės nuostatos susiformuoja kartu su organizacijos, darbuotojų ir vadovybės istorija ir kultūra. Darbuotojas turi išanalizuoti organizacijų, kuriose ir kurių naudai vyksta projektas, kultūrinius pamatus, gebėti atskirti šių kultūrinių ypatybių poveikį projektui ir atsižvelgti projektą valdant.

Požymiai

- Supranta, analizuoja ir gerbia neformaliąją organizacijų kultūrą ir vertybes.
- Nustato organizacijos neformaliosios kultūros ir vertybių padarinius projektui; veiklą derina su neformaliosiomis organizacijos vertybėmis ir normomis.

4.4.Socialiniai gebėjimai

Socialinių gebėjimų grupėje apibūdinami asmeniniai ir bendravimo gebėjimai.

Čia apibrėžiama dešimt gebėjimų elementų.

- Savianalizė ir savitvarda
- Principingumas ir patikimumas
- Bendravimas
- Santykiai ir įtraukimas
- Lyderystė
- Komandos ugdymas
- Konfliktai ir krizės
- Sumanumas
- Derybos
- Tikslingumas

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

4.4.1. Savianalizė ir savitvarda

Apibrėžtis

Savianalizė – tai gebėjimas atpažinti, apsvarstyti ir suprasti savo emocijas, elgesį, pirmenybes, vertybes ir suprasti jų poveikį elgsenai. Savitvarda – tai gebėjimas iškelti asmeninius tikslus, tikrinti ir koreguoti pažangą ir sistemiškai įveikti kasdienius darbus. Savitvarda apima ir gebėjimą susivaldyti kaitos bei įtampos aplinkybėmis.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – suvokiant emocijų, pirmenybių ir vertybių visumos poveikį, gebėti valdyti ir norima linkme kreipti savo elgesį. Su šiuo gebėjimu asmuo veiksmingai ir našiai naudojasi vidiniais ištekliais, sukuria pozityvią veiklos energiją ir palaiko vidinės bei išorinės veiklos pusiausvyrą.

Aprašas

Pamatinių emocijų, pirmenybių ir vertybių visuma lemia visus mūsų sprendimus ir veiksmus. Šios visumos ir jos poveikio suvokimas bei apmąstymas sudaro sąmoningo elgesio prielaidas. Asmeninių vertybių ir elgesio analizė, grįžtamojo vertinimo siekis ir natūraliųjų pirminių reakcijų suvokimas atveria galimybes keisti ir tobulinti elgseną. Gebėjimas valdyti pirmines reakcijas lemia nuoseklų elgesį, sprendimus, bendravimą ir vadovavimą. Kasdienio darbo sistemiškumas ir drausmingumas leidžia paskirstyti laiką pagal siekiamų tikslų pirmenybes. Didesnis darbo našumas reiškia ne sunkesnį darbą, bet tą patį rezultatą, pasiekiamą su didesniu pasitenkinimu ir gilesne motyvacija. Toks darbuotojas dirba savarankiškai ir nepriklausomai nuo išorinių įtakų, naudodamasis visomis galimybėmis pritaikyti sukauptą patirtį.

Žinios

- Apmąstymo ir savianalizės metodai.
- Savo ir bendradarbių vidinių įtampų valdymas.
- Poilsio priemonės ir metodai.
- Pastovus darbo tempas.
- Grįžtamojo vertinimo priemonės ir metodai.
- Pirmenybių teikimo metodai.
- Asmeninio laiko valdymas.
- Pažangos tikrinimas.
- Tikslų formulavimas, pavyzdžiui, SMART metodu.
- Veiksmingumo teorijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Suvokia savo darbo būdą ir pirmenybes.
- Suvokia dėmesį blaškančias situacijas.
- Savivoka ir savianalizė.
- Net ir provokuojamas, suvaldo savo emocijas ir dėmesį sutelkia į darbą.
- Vidinė motyvacija.
- Užduočių perdavimas.
- Kelia prasmingus ir realistiškus asmeninius tikslus.
- Reguliariai tikrina pažangą ir rezultatus.

- Taiso klaidas ir vengia nesėkmių.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.4.1.1. Nustato ir apgalvoja, kaip asmeninės vertybės ir patirtis veikia darbą

Aprašas

Nustatydamas ir apgalvodamas savo vertybes ir troškimus, darbuotojas turi suvokti ir apmąstyti pamatinių nuomonių, požiūrių, idealų ir etinių vertybių visumą. Tai yra nuoseklių sprendimų ir veiksmų pagrindas.

Asmeninė patirtis smarkiai veikia situacijų vertinimą ir požiūrį į žmones. Asmeninis pasaulio sandaros suvokimas ir žmonių elgsenos patirtis lemia darbuotojo požiūrį ir veiksmus. Suprasdamas savo požiūrio kuriamuosius procesus, darbuotojas gali nustatyti, kodėl skiriasi jo ir kitų asmenų interpretacijos, ir tuo išvengti šališkumo. Priešinga situacija – neigti patirties įtaką ir tikėtis, kad kiekvienas mato realybę taip pat, kaip ir pats darbuotojas.

Požymiai

- Apgalvoja savo vertybes.
- Sprendimus grindžia savo vertybėmis ir idealais.
- Skleidžia savo principus ir poreikius.
- Pasakoja ir aptaria savo patirtį.
- Įvertina savo patirtį.
- Apie žmones ir situacijas sprendžia remdamasis savo patirtimi.

4.4.1.2. Pasitikėjimą savimi stiprina remdamasis asmeninėmis stiprybėmis ir silpnybėmis

Aprašas

Savivoka – tai asmeninių stiprybių ir silpnybių pažinimas. Darbuotojas žino, kuriose srityse yra gabus ir kurie darbai jam patinka, o kuriuos darbus turėtų perduoti ar palikti kitiems. Savo gabumų žinojimas ir ribų pripažinimas sukuria asmens vertės jausmą. Savimi pasitikintis darbuotojas pasikliauja savo jėgomis ir gebėjimais, o nepasitikintis – priešingai, nuolat nerimauja dėl savo asmens ir asmenybės, abejoja savo gabumais ir galimybėmis bei pernelyg jautriai reaguoja, kai parodomos jo silpnybės.

Požymiai

- Žino savo stiprybes, gabumus, trūkumus ir silpnybes.
- Geba geriausiai pasinaudoti savo stiprybėmis, gabumais ir pomėgiais.
- Randa būdą įveikti savo silpnybes ir trūkumus.
- Išlaiko akių kontaktą net ir sudėtingomis aplinkybėmis.
- Ištiktas nesėkmės, nepraranda pasitikėjimo.

4.4.1.3. Nustatęs ir apgalvojęs savo paskatas, kelia asmeninius tikslus ir jų siekia

Aprašas

Žinodamas savo veiklos paskatas, darbuotojas gali išsikelti tikslus, kurie nurodo veiklos kryptį ir didina veiklumą. Darbuotojas žino, kas skatina veikti, ir gali šias paskatas paversti asmeniniais tikslais. Net ir provokuojamas, darbuotojas suvaldo savo emocijas. Priešingu atveju, darbuotojas eina pasroviui, gyvena pasyviai ir vengia veiklos kryptingumo. Išsikėlęs tikslus, darbuotojas dirba kruopščiai ir tikslingai; nepaisydamas trikdžių, geba dirbti tikslingai ir atpažįsta dėmesį blaškančias aplinkybes; nevilkina ir neatidėlioja darbų iki paskutinio momento, nes tai sukelia įtampą ir pačiam darbuotojui, ir komandų nariams; darbus surikiuoja pagal pirmenybes. Tikslingumas apima tiek gebėjimą įveikti kasdienius darbus, tiek bendravimą ir santykių palaikymą.

Požymiai

- Supranta savo asmenines paskatas.
- Kelia ir surikiuoja asmeninius bei profesinius tikslus.
- Pasirenka tuos veiksmus, kurie padeda siekti asmeninių tikslų.
- Išvardija asmeninius trikdžius.
- Reguliariai apgalvoja savo veiksmus, siekdamas likti tikslingas.
- Asmeninius įsipareigojimus įvykdo laiku.
- Veikia tikslingai, nepaisant dažnų trikdžių ir dėmesį blaškančių veiksnių.
- Pats nusistato veiklos kryptį arba siekia aiškumo neapibrėžtose situacijose.

4.4.1.4. Asmeninius darbus organizuoja atsižvelgdamas į aplinkybes ir savo galimybes

Aprašas

Nėra dviejų vienodų situacijų: kas tinka ar tiko vienomis aplinkybėmis, gali netikti kitomis. Todėl darbuotojas siekia išsiaiškinti situaciją, perprasti bendradarbius ir prisitaikyti prie esamų aplinkybių, norėdamas įgyvendinti numatytus rezultatus ir pasiekti savo tikslų. Veikdamas organizuotai ir sutelkęs savo galias, darbuotojas geba suteikti pirmenybes ir veiksmingai bei našiai įvykdyti skirtas užduotis. Laiko, pinigų ir energijos švaistymo darbuotojas išvengia suteikdamas pirmenybes ir vykdydamas vien tik vertę kuriančias užduotis. Darbuotojas sutvarko savo darbo krūvį taip, kad išvengtų per didelės įtampos ir galėtų skirti laiko poilsiui, kai pasilsėti galima ir būtina.

Požymiai

- Planuoja savo laiką.
- Sudaro pirmenybinę darbų eilę.
- Jei reikia, pasako „Ne“.
- Įtraukia išteklius, siekdamas geriausio rezultato.
- Pasirenka tinkamą kalbos stilių.
- Pasirenka aplinkybes atitinkančią taktiką.

4.4.1.5. Pats rūpinasi savo mokymusi ir tobulinimusi

Aprašas

Darbuotojas nuolat tikslingai mokosi ir siekia pagerinti savo darbų, veiksmų ir sprendimų kokybę. Mokosi ir tobulėja priimdamas grįžtamąjį vertinimą ir klausdamas patarimo. Darbuotojas, kuris supranta ir pasinaudoja kitų žmonių nuovoka ir požiūriu, įskaitant kritišką nuomonę ar pastabas, gali pagrįstai suabejoti savo nuostatomis bei elgsena ir jas pagerinti. Darbuotojas tobulėja pasiimdamas visą kritikos ir grįžtamojo vertinimo, kaip galimybės augti, naudą. Priešingas polius – tai netobulėjantis darbuotojas, į visas pastabas žiūrintis kaip į kritiką ir visiškai jos nepriimantis, nebandantis keisti savo elgsenos.

Požymiai

- Klaidas ir prastus rezultatus traktuoja kaip mokymosi akstiną.
- Grįžtamuoju vertinimu naudojasi kaip tobulėjimo galimybe.
- Klausia patarimų.
- Įvertina savo pažangą.
- Nuolat tobulina savo darbo būdus ir galias.

4.4.2. Principingumas ir patikimumas

Apibrėžtis

Projekto naudą kuria daugybė bendradarbių, vykdančių savo įsipareigojimus. Darbuotojas turi būti principingas ir patikimas, nes šių savybių trūkumas gali atvesti projektą į nesėkmę. Principingas žmogus – tai asmuo, kuris laikosi moralinių ir etinių normų bei principų. Patikimas darbuotojas – tai atsakingas žmogus, kurio elgsena atitinka bendradarbių lūkesčius ir susitarimus.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti priimti nuoseklius sprendimus, nuosekliai veikti ir vykdyti projektus. Principingumas kuria pasitikėjimu grindžiamą aplinką, kurioje bendradarbiai jaučiasi saugūs ir pasitikintys savimi. Principingas darbuotojas geba padėti bendradarbiams.

Aprašas

Principingumas ir patikimumas grindžiamas vertybių, emocijų, veiksmų ir rezultatų darna, sakant, kas daroma ir darant tai, kas pažadėta. Darbuotojas, kuris veiksmus ir sprendimus grindžia etikos normomis ir moralės principais, prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus, yra patikimas, ir pasitikėjimas juo stiprėja. Tokiu darbuotoju galima pasikliauti.

Žinios

- Etikos ir profesiniai kodeksai.
- Socialinės lygybės ir darniosios raidos principai.
- Asmeninės vertybės ir moralės normos.
- Etika.
- Žmogaus teisės.
- Darnioji raida.

Įgūdžiai ir patirtis

- Stiprina pasitikėjimą ir kuria santykius.
- Laikosi principų esant spaudimui ir priešpriešai.
- Taiso savo elgesį ir prisitaiko.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.4.2.1. Pripažįsta ir laikosi etinių normų visuose sprendimuose ir veiksmuose

Aprašas

Darbuotojas turi suvokti savo vertybes, nes jos yra nuoseklių sprendimų ir veiksmų pagrindas. Vertybių suvokimas – tai ir gebėjimas išreikšti nuomonę bei požiūrį daugeliu klausimų. Darbuotojas

išsako savo principus, tuo parodydamas savo požiūrį; elgdamasis nuosekliai ir priimdamas nuoseklius sprendimus, aplinkiniams sukuria saugumo jausmą; geba pastebėti nenuoseklumą ir išsakyti pažadų ir veiksmų nesutapimo priežastis.

Požymiai

- Žino ir apgalvoja savo vertybes.
- Sprendimus priima atsižvelgdamas į savo vertybes ir idealus.
- Skelbia savo principus.

4.4.2.2. Skatina ilgalaikę rezultatų ir gaminių darną

Aprašas

Darnos skatinimas – tai sprendinių tvermės siekis, net jei jie kuriami spaudžiant laikui. Darna – tai ne tik socialinis teisingumas, gamtos apsauga ar ekonomikos skatinimas, bet ir veiklos bei rezultatų ilgalaikių padarinių numatymas. Darbuotojas geba matyti visumą ir veikia į ją atsižvelgdamas.

Požymiai

- Proaktyviai sprendžia kuriamų rezultatų ilgalaikės darnos uždavinius.
- Kurdamas sprendinius numato ir atsižvelgia į ilgalaikius padarinius.

4.4.2.3. Prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus

Aprašas

Atsakomybę prisiimantis darbuotojas veikia ir sprendžia turėdamas minty, kad visiškai atsako tiek už teigiamus, tiek už neigiamus padarinius. Darbuotojas laikosi bendrų nutarimų ir susitarimų, pasiektų su bendradarbiais, ir jaučia atsakomybę už komandos sėkmę kaip visų suinteresuotųjų šalių atstovas.

Požymiai

- Visiškai prisiima atsakomybę už savo sprendimus ir veiksmus.
- Prisiima atsakomybę ir už teigiamus, ir už neigiamus padarinius.
- Vykdo sprendimus ir laikosi susitarimų, sudarytų su bendradarbiais.
- Šalina asmeninius ir profesinius trūkumus, stabdančius profesinę pažangą.

4.4.2.4. Nuosekliai veikia, sprendžia ir bendrauja

Aprašas

Nuoseklumas – tai žodžių, elgesio ir veiksmų dermė. Darbuotojo, kuris visus veiksmus, sprendimus ir bendravimą grindžia tais pačiais principais, elgesys yra gerąja prasme nuspėjamas ir atkartojamas.

Nuoseklumas nepaneigia lankstumo gebėjimų keisti planus, jei matyti pokyčių būtinybė, arba prisitaikyti prie ypatingų aplinkybių.

Požymiai

- Darbuotojo žodžiai dera su darbais.

- Panašias problemas sprendžia panašiais būdais.
- Elgesį derina atsižvelgdamas į aplinkybes.

4.4.2.5. Dirba kruopščiai, siekdamas stiprinti bendradarbių pasitikėjimą

Aprašas

Darbuotojas dirba kruopščiai ir rūpestingai, įkvėpdamas bendradarbius pasitikėti, įsipareigoti ir susitarti. Bendradarbiai mato, kad šiuo darbuotoju galima pasikliauti; bendradarbių nuomone, jo darbo rezultatai yra nuolat geros kokybės.

Požymiai

- Užduotis vykdo kruopščiai ir rūpestingai.
- Kruopščiai ir rūpestingai dirbdamas, pelno bendradarbių pasitikėjimą.

4.4.3. Bendravimas

Apibrėžtis

Bendravimas – tai patikimi ir nuoseklūs tinkamos informacijos, teikiamos visoms reikiamoms suinteresuotosioms šalims, mainai.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – įvairiomis aplinkybėmis gebėti veiksmingai ir našiai teikti informaciją įvairioms skirtingų kultūrų suinteresuotosioms šalims.

Aprašas

Šis elementas apibūdina esminius veiksmingų informacijos mainų bruožus. Informacijos turinys turi būti suprantamas, o priemonės (balso aukštis, kanalai ir informacijos kiekis) – priimtinos informacijos gavėjams. Darbuotojas, aktyviai klausydamasis ir prašydamas grįžtamosios informacijos, turi pasitikrinti, ar informacijos gavėjai jo žinią supranta. Darbuotojas skatina atvirą bei nuoširdų bendravimą ir geba naudotis įvairiomis bendravimo priemonėmis (pavyzdžiui, pateiktimis, susirinkimais, rašytiniais dokumentais), suvokdamas jų naudą ir ribotumą.

Žinios

- Skirtumai tarp informacijos ir žinios sąvokų.
- Įvairūs bendravimo metodai.
- Įvairūs apklausos metodai.
- Grįžtamojo informavimo taisyklės.
- Bendravimo pagalba.
- Informacijos pateikimo metodai.
- Informavimo kanalai ir formos.
- Retorika.
- Kūno kalbos ypatybės.
- Komunikacijos technologijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Naudodamasis įvairiais metodais ir formomis, veiksmingai komunikuoja.
- Aktyvusis klausymasis.
- Apklausos metodai.
- Empatiškumas.
- Informacijos teikimo ir moderavimo metodai.
- Veiksmingai naudojasi kūno kalba.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.4.3.1. Teikia aiškią bei struktūruotą informaciją ir tikrina, ar informacijos gavėjai ją supranta

Aprašas

Teikti aiškią informaciją – tai struktūruoti ir perduoti informaciją taip, kad gavėjas galėtų ją suprasti ir pasinaudoti. Norint patikrinti, ar informacija perduodama suprantamai, ji turi būti logiškai ir struktūruotai pateikiama. Darbuotojas turi gauti patvirtinimą, kad informacijos gavėjas suprato žinią taip, kaip buvo norėta. Todėl dėmesys turi būti kreipiamas ne vien tik į informaciją, bet ir į gavėją, iš kurio prireikus prašoma patvirtinimo.

Požymiai

- Logiškai struktūruoja informaciją, prisitaikydamas prie gavėjų ir aplinkybių.
- Tinkamomis aplinkybėmis pasakoja istorijas.
- Kalba suprantamai.
- Derina viešąjį kalbėjimą su informacijos pateiktimis.
- Ugdo ir lavina.
- Vadovauja ir veda susirinkimus.
- Naudojasi vizualizacijomis, parenka intonaciją ir kūno kalbą, siekdamas pabrėžti ir sustiprinti žinią.

4.4.3.2. Sudaro sąlygas ir skatina atvirą bendravimą

Aprašas

Sudaryti sąlygas ir skatinti atvirą bendravimą – tai kviesti bendradarbius dalyvauti ir reikšti savo nuomonę reikiamomis temomis. Tam reikia pasitikėjimo aplinkos, kurioje dalyviai galėtų išsakyti savo mintis ir nuomones nesibaimindami atkirčio, pajuokos ar bausmės. Turi būti aišku, kuris laikas ir būdas yra tinkamas skelbti idėjoms, nuomonėms ir reikšti emocijoms, o kada tai yra nepageidautina. Tačiau ir pastaruoju atveju darbuotojas turi gerbti pašnekovus ir jų pastangas.

Klausymas ir idėjų aptarimas – tai galimybė apsikeisti nuomonėmis ir jas išnagrinėti. Darbuotojas, nuoširdžiai domėdamasis bendradarbių nuomone, sukuria atviro, neformalaus požiūrių apsikeitimo aplinką. Bendradarbiai jaučia, kad toks darbuotojas vertina ir juos, ir jų nuomonę.

Požymiai

- Sukuria atvirą ir pagarbą skatinančią aplinką.
- Kantriai ir aktyviai klauso pasitikrindamas, ką išgirdęs: performuluoja ar perfrazuoja pašnekovo žodžius ir patvirtina supratęs.
- Nepertraukia ir nepradeda kalbėti pašnekovams kalbant.
- Atvirai ir nuoširdžiai domisi naujomis idėjomis.
- Patvirtina, kad žinią ar informaciją supratęs, o prireikus prašo paaiškinti, pateikti pavyzdžių ar smulkmenų.
- Išaiškina, kada, kur ir kaip yra priimtina skelbti idėjas, reikšti emocijas ir nuomones.
- Išaiškina, kaip bus vertinamos idėjos ir nuomonės.

4.4.3.3. Parenka bendravimo formas ir kanalus, atitinkančius klausytojų poreikius, aplinkybes ir valdymo lygmenį

Aprašas

Darbuotojas parenka bendravimo būdą, tinkamą informacijos gavėjams; geba bendrauti skirtinguose valdymo lygmenyse ir įvairiais kanalais; gali bendrauti formaliai ir neformaliai, neutraliai ir emocingai, pasirinkdamas tinkamiausią bendravimo metodą: rašytinį, žodinį ar vaizdinį.

Požymiai

- Parenka bendravimo kanalus ir formas, tinkamas informacijos gavėjams.
- Bendrauja pasirinktais kanalais pasirinkta forma.
- Stebi ir kontroliuoja bendravimo eigą.
- Pasikeitus aplinkybėms, keičia bendravimo kanalus ir formas.

4.4.3.4. Veiksmingai bendrauja su virtualiosiomis komandomis

Aprašas

Virtualiosios komandos nariai dirba skirtingose laiko juostose, šalyse ar organizacijose. Virtualiųjų komandų bendravimas yra tikras iššūkis, nes ne visos yra toje pačioje aplinkoje ar organizacijoje ir gali būti pasklidusios po kelias organizacijas, miestus, šalis ar žemynus.

Virtualiųjų komandų nariai bendrauja asinchroniškai ir neakivaizdžiai, naudodamiesi šiuolaikinėmis komunikacijos priemonėmis. Bendravimo procedūros turi būti parengtos atsižvelgiant į kalbos, kanalų, turinio ir laiko juostų skirtumus.

Požymiai

- Naudojasi šiuolaikinėmis bendravimo priemonėmis ir metodais (pavyzdžiui, internetiniais seminarais, nuotolinėmis konferencijomis, pokalbių svetainėmis, debesija).
- Apibrėžia ir palaiko aiškius bendravimo procesus ir procedūras.
- Skatina santalką ir komandos tobulėjimą.

4.4.3.5. Prireikus juokauja ir žvelgia į plačiai

Aprašas

Projektinis darbas labai dažnai yra kupinas įtampos. Gebėjimas pažvelgti į situaciją, kliūtis ir net į savo darbus iš įvairių žiūros taškų – vertinga savybė. Juokaudami žmonės įgyja galimybę pažvelgti plačiai ir palyginti, kiek esama situacija yra geresnė, prastesnė ar svarbesnė už kitas. Humoru išsklaidžius įtampą, palengvėja sprendimų priėmimas ir bendradarbiavimas. Humoras – galinga priemonė sumažinti artėjančio konflikto įtampą. Jei juokaujama tinkamai, tinkamu laiku ir pagarbiai, humoras palengvina ir bendravimą.

Požymiai

- Bendraudamas keičia žiūros taškus.
- Humoru mažina įtampas.

4.4.4. Santykiai ir įtraukimas

Apibrėžtis

Vaisingo bendradarbiavimo, įsitraukimo ir bendradarbių įsipareigojimo pagrindai kuriami asmeniniais santykiais. Svarbu megzti ne tik dvipusius santykius, bet ir visą santykių tinklą. Reikia laiko ir pastangų, puoselėjant ilgalaikius ir tvirtus bendradarbių ryšius. Gebėjimas sukurti patvarius santykius pirmiausia priklauso nuo socialinių įgūdžių: empatijos, patikimumo, pasitikėjimo ir bendravimo. Vizijos ir tikslų sklaida skatina bendradarbius ir komandos narius įsitraukti į darbus ir siekti bendrų tikslų.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti kurti ir puoselėti asmeninius santykius ir suprasti, kad gebėjimas dirbti išvien su kitais asmenimis yra būtina bendradarbiavimo, įsipareigojimo ir, galiausiai, našumo sąlyga.

Aprašas

Asmeninius santykius gimdo nuoširdus domėjimasis žmonėmis. Santykių kūrimas yra dvejopas: tai ir dvišalių santykių mezgimas, ir socialinių tinklų kūrimas bei puoselėjimas. Abiem atvejais darbuotojas turi gebėti atvirai bendrauti su aplinkiniais. Užmegzti santykiai puoselėjami ir stiprinami pasitikėjimu, pagarba ir atviru bendravimu. Kultūriniai skirtumai ne tik stiprina domėjimąsi ir didinti santykių patrauklumą, bet ir kelia nesusipratimų pavojų, kurie gali pakenkti santykių kokybei. Santykius užmezgus, bendradarbius įtraukti yra gerokai lengviau entuziastingai skelbiant savo viziją, tikslus ir uždavinius. Kitas būdas įtraukti ir paskatinti bendradarbius įsipareigoti – tai aktyvus įtraukimas į diskusijas, sprendimų priėmimą ir kitus darbus. Apskritai, iš anksto kviečiami darbuotojai lengviau įsipareigoja siekti tikslų ir įsijungia į darbus.

Žinios

- Vidinė motyvacija.
- Motyvacijos teorijos.
- Priešinimosi suvaldymas.
- Įvairių kultūrų vertybės, tradicijos, asmeniniai poreikiai.
- Tinklaveikos teorija.

Įgūdžiai ir patirtis

- Humoru ištirpdo santykių ledus.
- Bendrauja tinkamais būdais.
- Bendrauja pagarbiai.
- Gerbia bendradarbius ir suvokia etninę bei kultūrinę įvairovę.
- Pasikliauja intuicija.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.4.4.1. Užmezga ir puoselėja asmeninius ir profesinius santykius

Aprašas

Užmegzti ir puoselėti asmeninius santykius – tai ieškoti ir pasinaudoti galimybėmis sukurti ryšį su aplinkiniais. Darbuotojas domisi bendradarbiais ir yra pasirengęs bendrauti, pasinaudoja galimybėmis ir palankiomis sąlygomis užmezga bei puoselėja asmeninius ir profesinius ryšius; noriai ir atvirai siekia dialogo bei aktyviai jame dalyvauja; nevengia ir yra lengvai pasiekiamas komandos nariams, užsakovams, klientams ir kitiems suinteresuotiesiems; yra dėmesingas, neignoruoja bendradarbių ir nuolat juos informuoja.

Požymiai

- Aktyviai ieško galimybių ir kuria palankias sąlygas naujiems santykiams užmegzti.
- Noriai susipažįsta su naujais žmonėmis.
- Humoru pralaužia santykių ledus.
- Noriai ir atvirai siekia dialogo.
- Aktyviai palaiko ryšius, nustato dvišalių susitikimų tvarką.
- Informuoja bendradarbius.

4.4.4.2. Kuria, dalyvauja ir puoselėja socialinius tinklus

Aprašas

Kūrimas, dalyvavimas ir socialinių tinklų puoselėjimas yra kelių lygmenų. Pirmiausia darbuotojas prisijungia ir bendrauja su įdomiais ar naudingais tinklo vartotojais, tuo pačiu užmegzdamas naujus ryšius. Antruoju žingsniu darbuotojas pats ima kurti naujus tinklus ar bendraminčių ratelius ir atveria vartotojams naujus ryšių kanalus. Taigi darbuotojas veikia kaip ryšių kūrėjas arba tinklo šerdis. Aukščiausiame socialinės tinklaveikos lygmenyje asmeniniai ryšiai tampa prieinami kitiems tinklo nariams: darbuotojas sudaro sąlygas ir paskatina tinklo narius užmegzti tarpusavio ryšius, palaikomus net ir darbuotojui nedalyvaujant.

Požymiai

- Įsijungia ir bendradarbiauja socialiniuose tinkluose.
- Kuria ir puoselėja socialinius tinklus.
- Rengia tinklaveikos renginius.
- Skatina remti tinklaveiką.

4.4.4.3. Yra empatiškas: išklauso, supranta ir palaiko

Aprašas

Empatija – tai nuoširdus domėjimasis ir rūpinimasis aplinkinių žmonių reikalais. Darbuotojas įdėmiai klausosi bendradarbių ir pasitikslina užduodamas klausimus, siekdamas suprasti ir išsiaiškinti smulkmenas. Darbuotojas atpažįsta darbuotojų reiškiamus ar, galbūt, slepiamus jausmus; supranta šiuos jausmus ir reaguoja su simpatija ir užuojauta; net neprašomas siūlosi į pagalbą.

Požymiai

- Aktyviai klausosi.
- Aplinkiniai jaučiasi esą išgirsti.
- Klausia, siekdamas išsiaiškinti.
- Supranta bendradarbių rūpesčius ir siūlosi į pagalbą.
- Išsiaiškina bendradarbių vertybes ir nuostatas.
- Nedelsia atsakyti į bendradarbių klausimus.

4.4.4.4. Pasitiki ir gerbia bendradarbius, skatindamas reikšti nuomonę ar nuogąstavimus

Aprašas

Pasitikėti žmogumi – tai tikėti jo būsimų veiksmų ar sprendimų sėkme ir gerais ketinimais. Darbuotojas neslėpdamas dalijasi informacija su bendradarbiais suvokdamas, kad pasitikėjimas – tai nesaugi investicija. Darbuotojas gerbia bendradarbius, vertina jų gabumus bei nuomonę suprasdamas, kad sėkmė priklauso ir nuo jų veiksmų bei įsitraukimo. Siekiant aukšto komandos našumo, ypač svarbu žinoti komandos narių paskatas, todėl darbuotojas turi daug laiko praleisti kartu komandos narius pažindamas ir išsiaiškindamas, kas juos uždega. Darbuotojas turi turėti minty, kad bendradarbių vertybės, patirtis ir tikslai gali būti visiškai kitokie, negu jo paties.

Pagarba bendradarbiams – tai toks bendradarbių vertinimas, kokio norėtumėte savo atžvilgiu. Darbuotojas reiškia pagarbą bendradarbiams brangindamas jų nuomonę, darbą ir asmenybę, neskirdamas lyties, rasės, socialinės padėties ar išsilavinimo; gerbia kultūrų įvairovę; supranta, kad etikos normos yra elgsenos ir sprendimų priėmimo pagrindas.

Požymiai

- Tiki duotu žodžiu.
- Darbus komandos nariams skiria pasitikėdamas.
- Mano, kad bendradarbiai laikosi bendrųjų vertybių ir susitarimų.
- Paskyręs darbą, nestebi ir nekontroliuoja kiekvieno žingsnio.
- Kviečia išsakyti idėjas, norus ir rūpesčius.
- Pastebi ir gerbia asmenybių skirtumus.
- Puoselėja profesinę ir asmenybių įvairovę.

4.4.4.5. Skelbia savo viziją ir tikslus, skatindamas bendradarbius įsitraukti ir įsipareigoti

Aprašas

Skelbti savo viziją ir tikslus – tai pripažinti ir skleisti pozityvų, entuziastingą ir racionaliai optimistinį požiūrį į darbą, procesą ar tikslą. Įkvėpti bendradarbius tegalima turint ambicingą ir aiškią viziją, įgyvendinamus tikslus ir gebėjimą įtraukti bendradarbius. Pačiam būti įsitraukusiam – taip pat reikšmingas įkvėpimo veiksnys.

Darbuotojus įkvepia ir bendra vizija – siektina ir pasiekiama ateities būsena. Vizija gali būti išreikštinė (netgi parašyta raštu) arba neišreikštinė. Vizija – tai pokyčių paskata.

Žmonės įsitraukia ir įsipareigoja tik jausdami asmeninę atsakomybę už teigiamą rezultatą. Šį jausmą galima sužadinti įvairiai: prašant patarimo, skiriant atsakomybę už darbą arba įtraukiant į sprendimų priėmimą.

4. Projektų valdymo darbuotojai

Darbuotojas turi geriausiai pasinaudoti bendradarbių turimais įgūdžiais ir patirtimi į sprendimų priėmimą įtraukdamas bendradarbius pagal jų galimybes praturtinti esamas žinias. Tas pat pasakytina ir apie informacijos sklaidą, nes ji gali sustiprinti bendradarbių įsitraukimą. Tačiau reikia suvokti, kad informacijos perteklius kelia pavojų: kadangi visi komandos nariai dirba savo darbus, kartais geriau teikti informaciją tik tiems, kuriems būtina ją žinoti.

Požymiai

- Yra pozityvus.
- Aiškiai skelbia savo viziją, tikslus ir rezultatus.
- Kviečia ginčyti ir kritikuoti viziją, tikslus ir rezultatus.
- Įtraukia darbuotojus į planavimą ir sprendimų priėmimą.
- Prašo pagalbos tam tikruose darbuose.
- Vertina bendradarbių pastangas.
- Pabrėžia visų bendradarbių pastangų svarbą sėkmei.

4.4.5. Lyderystė

Apibrėžtis

Lyderystė – tai gebėjimas iškelti tikslą ir orientuoti asmenis bei grupes to tikslo link, parenkant ir taikant aplinkybes atitinkantį valdymo stilių. Darbuotojas ne tik turi vadovauti komandai kaip lyderis, bet ir vadovybės bei kitų suinteresuotųjų akimis jis turi būti lyderis, atstovaujantis savo projektui.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti vadovauti, reikiama linkme nukreipti ir skatinti bendradarbius, siekiant padidinti asmeninį bendradarbių ir visos komandos našumą.

Aprašas

Lyderis turi išmanyti įvairius lyderystės stilius ir pasirinkti tą, kuris įvairiausiomis aplinkybėmis labiausiai atitiktų darbuotojo prigimtį ir projektą, tiktų vadovaujamai komandai ir kitoms suinteresuotosioms šalims. Lyderystės stilius apima elgsenos modelius, bendravimo metodus, požiūrį į konfliktus, komandos narių elgsenos valdymo būdus, sprendimų procesus ir atsakomybės perdavimo kiekį ir būdus. Lyderystė yra svarbi visą projekto gyvavimo laiką, o ypač pokyčių metu ar veiksmų neapibrėžtumo sąlygomis.

Žinios

- Lyderystės modeliai.
- Asmeninis mokymasis.
- Bendravimo metodai.
- Ugdomasis vadovavimas.
- Prasmės suteikimas ir perteikimas.
- Galios šaltiniai.
- Sprendimų tipai (sutartinis, demokratinis daugumos, kompromisinis, įsakmusis ir t. t.).

Įgūdžiai ir patirtis

- Savimonė.
- Klausymosi įgūdžiai.
- Emocinis atsparumas.
- Geba išreikšti vertybes.
- Susidoroja su klaidomis ir nesėkmėmis.
- Skelbia vertybes.
- Puoselėja komandos dvasią.
- Bendravimo ir lyderystės metodai bei priemonės.
- Virtualiųjų komandų valdymas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Visi praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.4.5.1. Inicijuoja veiksmus, iš anksto siūlosi į pagalbą ir pataria

Aprašas

Iniciatyvumas – tai siekis ir gebėjimas imtis nereikalaujamų veiksmų (įskaitant siūlymus ir patarimus), perimti vadovavimą ar neprašomam siūlyti ir teikti pagalbą. Iniciatyvus darbuotojas geba numatyti tiek galimas ateities aplinkybes, tiek išeitis.

Iniciatyvumas didina darbuotojo įtaką ir autoritetą. Antra vertus, jei iniciatyva nėra sveikintina arba baigiasi nesėkme, kyla grėsmė prarasti ir viena, ir kita, todėl kiekvieną iniciatyvą reikia kruopščiai pasverti.

Požymiai

- Siūlo ar imasi veiksmų.
- Neprašomas siūlosi padėti ar patarti.
- Apgalvoja ir veikia orientuodamasis į ateitį, pavyzdžiui, vienu žingsniu į priekį.
- Subalansuoja iniciatyvą ir riziką.

4.4.5.2. Prisiima atsakomybę už tikslą ir jo siekia

Aprašas

Prisiimti atsakomybę – tai pasiryžti pasiekti sutartą tikslą. Pasiryžimas siekti projekto tikslo uždega bendradarbius tikėti rezultatų nauda. Darbuotojas, veikdamas kaip savininkas, prisiima visą atsakomybę už procesus ir numato tobulinimo galimybes; nuolat stebi procesus ir rezultatus, siekdamas nepraleisti tinkamo momento įsiterpti, patobulinti ir atverti mokymosi galimybę.

Požymiai

- Elgesiu, žodžiais ir nuostatomis rodo atsidavimą tikslui ir ryžtą jį siekti.
- Pozityviai kalba apie projekto tikslą.
- Telkia ir kelia bendradarbių entuziazmą siekti projekto tikslų.
- Nustato eigos rodiklius ir jų siekinius.
- Ieško projekto procesų tobulinimo būdų.
- Skatina mokymąsi.

4.4.5.3. Vadovauja, ugdo ir teikia metodinę paramą, kreipdamas ir tobulindamas bendradarbių ir komandų darbą

Aprašas

Vadovauti, ugdyti ir teikti metodinę paramą – tai suteikti veiklos kryptį ir paskatinti darbuotojus bei komandas sukūrus tokias sąlygas, kurios skatintų darbuotojus įsitraukti į savo darbus. Ugdomuoju vadovavimu ir metodine parama siekiama pagilinti komandos narių gebėjimus ir padidinti pasitikėjimą savo jėgomis. Vadovavimas – tai komandos narių veiklos kreipimas reikiama linkme. Darbuotojas, iškėlęs ir paskelbęs asmeninius bei bendruosius tikslus, veikia jų vedamas; sukuria ir skelbia projekto siekiamą viziją.

Veiklos kryptingumas sudėtingomis ir neapibrėžtomis aplinkybėmis palaikomas racionaliu ugdomuoju vadovavimu ir metodine parama. Tokiomis aplinkybėmis darbuotojas turi žinoti, kada,

kokiomis formomis ir kuria kryptimi turi būti kreipiamas ugdymas ir teikiama metodinė parama. Siekiant sustiprinti darbuotojų ir komandų savarankiškumą bei kūrybingumą, kartais pravartu atidėti siūlymus ar sprendimus.

Požymiai

- Bendradarbiams ir komandoms suteikia veiklos kryptį.
- Ugdo ir teikia metodinę paramą komandos nariams, stiprindamas jų galias.
- Apibrėžęs viziją ir vertybes, vadovauja jų vedamas.
- Suderinęs asmeninius tikslus su bendraisiais, nurodo jų siekimo kelius.

4.4.5.4. Siekia tikslų tinkamai reikšdamas galią ir įtaką

Aprašas

Tinkamas naudojimasis galia ir įtaka – tai gebėjimas būti bendradarbių pripažįstamam lyderiu ir atverti galimybę lyderiu sekti. Todėl darbuotojas turi žinoti bendradarbių, pavaldinių, klientų ir kitų suinteresuotųjų poreikius, norėdamas atliepti ir paveikti jų lūkesčius ir nuomonę. Be to, įtaka – tai ir gebėjimas norima linkme nukreipti pavaldžių ir nepavaldžių bendradarbių veiksmus. Lyderis žodžiu ir aktyviais veiksmais formuoja pažiūras bei situacijų, rezultatų ir santykių suvokimą. Kartais galią reikia parodyti siekiant tikslo arba ieškant išeities iš aklavietės. Kitomis aplinkybėmis daugiau naudos duoda paprastas, laiku ištartas žodis, nes atviras galios reiškimas gali įžeisti ar sukelti pasipriešinimą, todėl lyderis turi žinoti, kada, kaip ir kokiomis galios priemonėmis reikėtų naudotis. Galios bei įtakos reiškimas ir veiksmingumas yra glaudžiai susijęs su bendravimu, todėl lyderis turi žinoti visų bendravimo būdų ir priemonių galimybes ir ribas.

Požymiai

- Galią ir įtaką reiškia įvairiais būdais.
- Galią ir įtaką reiškia tinkamu laiku.
- Suinteresuotosios šalys darbuotoją pripažįsta projekto ar komandos lyderiu.

4.4.5.5. Priima, paskatina ir analizuoja sprendimus

Aprašas

Sprendimas – tai gebėjimas pasirinkti vieną veiksmų planą iš kelių galimų variantų. Dažnai sprendimas priimamas turint neišsamią arba prieštaringą informaciją ir nežinant padarinių. Sprendimo priėmimas – tai sąmoninga alternatyvų paieška ir tos pasirinkimas, kuri yra labiausiai pagrįsta ir atitinka siekiamus tikslus. Sprendimai turi būti priimami remiantis faktų analize ir atsižvelgus į bendradarbių požiūrį ir nuomonę.

Kartais informacija yra tiek nepatikima, kad sprendimas grindžiamas intuicija. Priimtų sprendimų analizė ir pasirengimas juos keisti gavus naujos informacijos yra esminė gebėjimo spręsti dalis. Dažnai sprendimus priima ne darbuotojas, o kiti bendradarbiai (pavyzdžiui, funkciniai vadovai, projekto valdyba, ir t. t.). Lyderis, reikšdamas savo galią ir įtaką, turi paveikti juos, siekdamas tinkamų sprendimų reikiamu laiku.

Požymiai

- Įveikia neapibrėžtumus.
- Laiku ir tinkamai kviečia pareikšti nuomonę ir aptarti būsimus sprendimus.
- Išaiškina esmines sprendimo aplinkybes.

4. Projektų valdymo darbuotojai

- Formuoja suinteresuotųjų šalių nuomonę, teikdamas sprendimo analizę ir interpretacijas.
- Aiškiai skelbia sprendimą ir jo tikslą.
- Analizuoja ir, remdamasis naujais faktais, keičia priimtus sprendimus.
- Analizuoja praeities situacijas, siekdamas patobulinti sprendimų procesą.

4.4.6. Komandos ugdymas

Apibrėžtis

Komandos ugdymas – tai žmonių telkimas veiklai, kuria siekiama bendro tikslo. Komanda yra grupė žmonių, kartu siekiančių įgyvendinti apibrėžtus tikslus. Projekto komandos dažniausiai yra daugiašakės: įvairių šakų specialistai dirba kartu, siekdami sudėtingų rezultatų. Komandos ugdymas – tai komandos formavimo, stiprinimo ir vadovavimo pastangos, kuriomis siekiama sukurti našiai dirbančią komandą. Komandos narių bendravimo ir santykių suvaldymas yra viena svarbiausių sėkmingo komandos ugdymo prielaidų.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti į komandą suburti tinkamus narius, ugdyti komandos dvasią ir veiksmingai komandą valdyti.

Aprašas

Komandos ugdymas trunka visą komandos gyvavimo laiką. Pradinė ugdymo fazė – tinkamų komandos narių atranka. Po to komanda formuojama, stiprinama ir valdoma. Vėlesniuose projekto etapuose, kai komandos nariai ir visa komanda, kaip narių visuma, subręsta, įgyja daugiau veiklos patirties ir gali vykdyti savo darbus savarankiškiau, jai suteikiama daugiau įgaliojimų.

Komanda ugdoma susirinkimuose, pratybose ir seminaruose, kuriuose dalyvauja darbuotojas, vadovaujantis projektui, komandos nariai, o kartais ir kitos suinteresuotosios šalys. Komandos dvasia ugdoma (t. y., komandos nariai telkiami sėkmingam bendram darbui) asmeninėmis paskatomis, komandos tikslo kėlimu, bendruomeniniais renginiais, palaikomaisiais veiksmais ir kitais metodais.

Techniniai nesklandumai, ekonominės priežastys ar kitos sudėtingos aplinkybės gali sukelti įvairių sunkumų. Jų gali kilti ir dėl kultūrinių ar išsilavinimo skirtumų, skirtingų interesų ar darbo metodų ir didelio geografinio atstumo tarp komandos narių. Komandai vadovaujantis darbuotojas turi nuolat, visą projekto gyvavimo laiką, ugdyti komandą ir jos narius; tardamasis su funkciniu vadovu, turi reguliariai analizuoti projekte dirbančių komandos narių darbo kokybę, vertinti ir reaguoti į tobulėjimo, ugdymo ir mokymo poreikius. Jei komandos nario našumas nukrinta žemiau reikalaujamos ribos, darbuotojui gali tekti imtis gerinamųjų veiksmų.

Visą komandos gyvavimo laiką turi būti skatinamas darbuotojų įsitraukimas ir tinklaveika, kuriama palanki darbo aplinka, puoselėjami tarpusavio ryšiai ir skatinama bendrauti.

Žinios

- Projekto organizacija.
- Komandinių vaidmenų modeliai.
- Komandos gyvavimo ciklo modeliai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Įdarbinimo ir personalo atrankos įgūdžiai.
- Apklausos metodai.
- Santykių kūrimas ir puoselėjimas.
- Pagalbos teikimo įgūdžiai.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.

4. Projektų valdymo darbuotojai

- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija.
- Praktinių 8-asis: Ištekliai.
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.4.6.1. Sudaro ir formuoja komandą

Aprašas

Siekiant sėkmingo komandos darbo, reikia parinkti tinkamus komandos žmonių išteklius. Komandai vadovaujantis darbuotojas turi ne tik atrinkti reikiamų žinių ir įgūdžių turinčius žmones, bet ir pasirūpinti, kad komandos nariai būtų suderinami psichologiškai ir galėtų dirbti kaip komanda. Komandos našus darbas prasideda tada, kai nariai suvokia esantys viena komanda. Komandai vadovaujančio darbuotojo uždavinys – asmenines paskatas paversti bendro komandos tikslo siekimu. Komandos nariams turi būti sudarytos sąlygos susipažinti su kitais nariais ir būsimais darbais. Komandos ugdymas yra nuolatinė veikla, tačiau komandai bręstant, vadovaujančio komandai darbuotojo ugdomosios užduotys atitinkamai kinta.

Požymiai

- Priimdamas darbuotoją į komandą, skirdamas funkcijas ir užduotis, atsižvelgia į darbuotojo gebėjimus, stiprybes, silpnybes ir paskatas.
- Išaiškina tikslus ir sukuria bendrą viziją.
- Kelia komandos tikslus, skiria darbus ir apibrėžia baigimo kriterijus.
- Suderina bendras komandos veiklos normas ir taisykles.
- Skatina bendradarbius ir stiprina komandos vienybę.

4.4.6.2. Skatina komandos narių bendradarbiavimą ir tinklaveiką

Aprašas

Bendradarbiavimo skatinimas – tai aktyvus bendradarbių raginimas dirbti kartu, sutartų tikslų labui dalijantis patirtimi, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis ir nuogąstavimais. Diskusijos ir nesutarimai yra neišvengiamas reiškinys, tačiau jei vadovaujantis komandai darbuotojas sugeba sudaryti ir palaikyti našaus darbo sąlygas ir savitarpio pagarbos atmosferą, komandos nariai netrunka įsitikinti, kad konfliktai veda į didesnį darbo našumą. Tuo atveju, kai komandos narys ima ardyti bendradarbiavimo dvasią, skaldydamas arba trikdydamas našų komandos darbą, vadovaujantis komandai darbuotojas turi imtis priemonių, o kraštutiniu atveju – pakeisti tą komandos narį. Tinklaveiką komandos vadovas skatina fiziškai ar virtualiai organizuojamais renginiais, kuriuose komandos nariai gali pasidalyti patirtimi, vienas kitą paskatinti ir įkvėpti.

Požymiai

- Sudaro sąlygas komandos nariams diskutuoti.
- Siekdamas padidinti komandos našumą, klausia komandos narių nuomonės, patarimų ir kviečia išsakyti rūpesčius.
- Sėkme dalijasi su komanda (ar komandomis).
- Skatina bendradarbiauti su kitais komandos nariais ir bendradarbiais.

- Imasi reikiamų veiksmų, jei kyla grėsmė komandos darbui.
- Naudojasi įvairiomis bendradarbiavimo skatinimo priemonėmis.

4.4.6.3. Remia, teikia pagalbą ir analizuoja komandos ir jos narių tobulinimąsi

Aprašas

Komandos ugdymas – tai visų pirma nuolatinis komandos veiklos tobulinimas, komandos narių skatinimas įgyti naujų žinių ir įgūdžių. Komandai vadovaujantis darbuotojas turi sukurti sąlygas šiems mokymosi poreikiams tenkinti, remti, analizuoti ir sudaryti galimybę įgytomis žiniomis dalytis su komandos nariais, kitomis komandomis ir nuolatine organizacija.

Požymiai

- Skatina nuolatinį mokymąsi ir žinių sklaidą.
- Naudojasi skatinamosiomis tobulinimosi priemonėmis, pavyzdžiui, mokymąsi darbo vietoje.
- Sudaro sąlygas rengti pratybas ir seminarus (darbo vietoje ir išorinius).
- Planuoja ir skatina valdymo patirties sklaidos sesijas.
- Skiria laiko ir sudaro sąlygas savarankiškam komandos narių mokymuisi.

4.4.6.4. Komandą įgalina skirdamas darbus ir perduodamas atsakomybę

Aprašas

Atsakomybė skatina įsitraukti. Komandai vadovaujantis darbuotojas stiprina įsitraukimą ir įgalina tiek visą komandą, tiek kiekvieną jos narį visai komandai ar atskiriems nariams skirdamas darbus ir įgaliodamas spręsti problemas. Nelygu komandos branda, skiriami darbai gali būti dideli, sudėtingi ar svarbūs. Komandai ar jos nariams paskirtų darbų rezultatai turi būti įvertinti ir su komanda aptarti, siekiant pasimokyti iš sukauptos patirties.

Požymiai

- Darbus skiria tinkamu laiku ir tinkamomis aplinkybėmis.
- Bendradarbius ir komandas įgalina perduodamas atsakomybę.
- Išaiškina lūkesčius ir veiksmingumo kriterijus.
- Kuria komandos lygmens ataskaitų sistemą.
- Rengia darbuotojų ir visos komandos darbo vertinamąsias sesijas.

4.4.6.5. Skatindamas mokytis iš klaidų, jas analizuoja

Aprašas

Komandai vadovaujantis darbuotojas siekia, kad klaidų ir riktų įtaka rezultatams, procesams ir projekto sėkmei būtų minimali. Darbuotojas suvokia, kad klaidos yra neišvengiamos, ir supranta bei pripažįsta, kad žmonės klysta. Analizuodamas klaidas, skatina mokymąsi iš klaidų; klaidas ir riktus laiko pokyčių ir tobulinimo akstinu, kuriuo pasinaudojus sumažinama būsimų klaidų tikimybė.

Tais atvejais, kai projekto problemoms ir sunkumams įveikti reikia naujoviškų kelių, komandai vadovaujantis darbuotojas gali paskatinti veiksmus, didinančius klaidų tikimybę. Tačiau ir tokiu atveju darbuotojas laiduoja, kad galutinio rezultato, procesų ir projekto sėkmės šios klaidos nepaveiks. Darbuotojas ieško klaidų pirminių priežasčių ir imasi veiksmingų priemonių toms pačioms klaidoms išvengti ateityje.

Požymiai

- Kiek įmanoma, vengia neigiamo klaidų poveikio projekto sėkmei.
- Suvokia, kad klaidos yra neišvengiamos ir pripažįsta, kad žmonėms yra būdinga klysti.
- Toleruoja klaidas.
- Analizuoja ir aptaria klaidas, siekdamas rasti procesų tobulinimo kelių.
- Padeda komandos nariams mokytis iš klaidų.

4.4.7. Konfliktai ir krizės

Apibrėžtis

Konfliktų ir krizių elementu apibūdinamas gebėjimas sušvelninti ar įveikti krizes ir konfliktus. Pastabus darbuotojas, stebėdamas aplinką ir pamatęs kylančius nesutarimus, imasi priemonių juos suvaldyti. Konfliktai ir krizės gali sukelti nepageidautinus įvykius ar situacijas, charakterių konfliktus, padidinti įtampą ir kitas grėsmes. Darbuotojas turi tinkamai suvaldyti šias konfliktų ir krizių apraiškas bei paskatinti mokymąsi, siekiant išvengti būsimų konfliktų ir krizių.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti imtis veiksmingų priemonių krizėms arba prieštaringų interesų ar nesuderinamų asmenybių konfliktams įveikti.

Aprašas

Konfliktai kyla tarp dviejų ar daugelio žmonių arba suinteresuotųjų šalių. Labai dažnai konfliktai ardo palankią darbo aplinką ir neigiamai veikia konflikto šalis. Iš konflikto ar staigaus, netikėto ir radikalaus aplinkybių pokyčio gali išaugti krizė, kelianti tiesioginę ar netiesioginę grėsmę projekto tikslui. Tokiu atveju reikia greitai ir kvalifikuotai įvertinti situaciją, apibrėžti galimus krizės sprendimo kelius, imtis projekto apsaugos priemonių ir prireikus nuspręsti, kiek aukštai organizacijos hierarchijoje turėtų būti eskaluojama ši problema.

Norint numatyti galimus konfliktus bei krizes ir tinkamai į jas reaguoti, reikia suprasti esmines konfliktų ir krizių priežastis bei raidą. Darbuotojas gali imtis įvairių priemonių kylantiems ar iškilusiems konfliktams ar krizėms suvaldyti, pavyzdžiui, paraginti bendradarbiauti, siekti kompromiso, imtis prevencinių veiksmų, įtikinti, eskaluoti arba pasinaudoti savo galia. Visų šių priemonių tikslas – suderinti interesus. Darbuotojui būnant konflikto šalių tarpininko vaidmenyje, rasti visoms pusėms priimtiną sprendimą padeda principingumas ir veiksmų skaidrumas. Jei kurio nors konflikto negalima išspręsti komandos ar projekto vidaus priemonėmis, reikia kviesti nepriklausomus tarpininkus ir sprendimo galią turinčias suinteresuotąsias šalis.

Žinios

- Deeskalavimo metodai.
- Kūrybingumo skatinimo metodai.
- Tarpininkavimo metodai.
- Scenarijų kūrimas.
- Konfliktų raidos modeliai.
- Konfliktų nauda komandos ugdymui.
- Krizių valdymo planavimas.
- Blogiausių atvejų scenarijai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Diplomatiškumas.
- Derybiniai ir kompromisų ieškojimo įgūdžiai.
- Tarpininkavimo įgūdžiai.
- Įtaigumas.
- Iškalba.
- Analizės įgūdžiai.
- Atsparumas stresui.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Praktinių 8-asis: Ištekliai.
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.
- Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.4.7.1. Pasirengęs konfliktams ir krizėms ir, jei įmanoma, jų išvengia

Aprašas

Rengtis būsimiems konfliktams ir krizėms – tai budriai ir akylai stebėti situaciją, kuri gali sukelti nesutarimų. Galimą konfliktą numatyti, išvengti ar suvaldyti geriausia dar ankstyvojoje stadijoje, nespėjus jam išsiplėsti. Konfliktų išvengiama užkertant kelią konfliktiniams temoms, paskiriant konfliktinio būdo ar priešingų interesų komandos narius į skirtingas grupes ar konfliktą galinčius įžiebti darbus skiriant tinkamiems bendradarbiams. Įtampa yra dažna konfliktų arba krizių priežastis, nes įtampų veikiami žmonės tampa jaudrūs. Todėl darbuotojas turi gebėti atpažinti, įvertinti ir mažinti įtampas.

Požymiai

- Analizuoja galimas įtampų situacijas.
- Konfliktinio būdo darbuotojams skiria skirtingus darbus arba paskiria į skirtingas grupes.
- Konfliktą galinčius sukelti darbus skiria tinkamiems darbuotojams.
- Naudojasi konfliktų vengimo priemonėmis.
- Imasi įtampą mažinančių veiksmų.
- Su komanda aptaria įtampos situacijas.

4.4.7.2. Išanalizavęs konflikto arba krizės priežastis ir padarinius, parenka tinkamą atsaką

Aprašas

Pagal įvairias teorijas, konfliktų raida yra kelių stadijų. Šiose stadijose esančius konfliktus galima sugrupuoti į tris plačias grupes.

- Slaptieji (potencialūs, snaudžiantys, dar nematomi arba nepripažinti). Šios stadijos konfliktų dalyvių – atskirų bendradarbių ar jų grupių – rūpimi interesai skiriasi, tačiau skirtumai nėra tiek dideli, kad paskatintų vieną šalį imtis veiksmų ir keisti esamą situaciją.
- Bręstantys (matomi, bet vis dar racionaliai išsprendžiami). Šiuos konfliktus gali įžiebti kokia nors kibirkštis, pavyzdžiui, atviras nesutarimas kokiu nors klausimu, kuris yra arba tikroji konflikto priežastis, arba kito interesų ar asmenybių konflikto pretekstas. Bręstančių konfliktų dalyvių santykiai vis dar yra tiek draugiški, kad dar galima tikėtis racionalaus sprendimo.
- Atvirieji (eskaluojami konfliktai). Šios stadijos konfliktų dalyviai yra atvirai emociškai priešiški vienas kitam ir negali arba nenori ramiai ir racionaliai ieškoti sprendimo. Vieni bendradarbiai yra iš anksto apsisprendę, kurią konflikto pusę pasirinkti, kiti – svarsto arba yra skatinami apsispręsti. Tokių konfliktų atveju kartais tenka imtis teisinių veiksmų.

Krizės, priešingai negu konfliktai, akimirksniu įšoka į trečiąją stadiją, nepastebimai pereidamos tarpinius etapus. Krizės dažniausiai nėra konfliktų padarinys, bet atsiranda dėl netikėtos ar staiga pamatytos problemos: iškilus didelei grėsmei, įvykus išoriniam didelio paveikumo įvykiui ir pan. Konfliktų ir krizių valdymo menas – įvertinti priežastis bei padarinius ir išgauti papildomos informacijos, reikiamos sprendimams priimti ir galimiems sprendimo keliams rasti.

Konfliktų ir krizių priežastys – labai įvairios, nuo faktų interpretacijos skirtumų iki asmenybių konfliktų; jų šaltiniai gali būti išoriniai projekto ar netgi nuolatinės organizacijos atžvilgiu. Nelygu priežastys, taikomi skirtingi sprendimo būdai.

Krizės skirstomos ir pagal galimus padarinius. Pagal raidos stadiją parenkama konflikto ar krizės valdymo taktika: malšinimas, sprendimas arba eskalavimas.

Požymiai

- Įvertina konflikto stadiją.
- Analizuoja konflikto arba krizės priežastis.
- Analizuoja galimus konflikto arba krizės padarinius.
- Pasirinktinai naudojasi įvairiais konfliktų ir krizių valdymo metodais.

4.4.7.3. Tarpininkauja ir sprendžia konfliktus bei krizes ir šalina padarinius

Aprašas

Neretas konfliktas ar krizė malšinama bendradarbiams ar jų grupėms esant piktiems ar apimtiems panikos. Darbuotojas turi greitai surinkti reikiamą informaciją, pasverti variantus, išsirinkti pozityvų ir, pageidautina, vienijantį sprendimą. Svarbiausia – darbuotojui susivaldyti ir išlikti ramiam. Šiomis aplinkybėmis gebėjimas pailsėti ir pasverti savo sprendimus – sveikintini būdo bruožai. Krizės sąlygomis svarbiausias yra gebėjimas veikti ryžtingai.

Galimi konfliktų sprendimo keliai – tai abipusės naudos siekimas, kompromisai, prevencija ir galios naudojimas. Jų pasirinkimas turi vesti į darbuotojo asmeninių ir bendradarbių interesų suderinimą. Grupinių konfliktų atveju reikia rasti kompromisą, priimtiną visoms konflikto šalims. Ankstyvosiose konflikto stadijose darbuotojas, jei nėra tiesioginis konflikto dalyvis, gali veikti kaip moderatorius arba tarpininkas ir sukviesti konflikto šalis bendram pokalbiui; pokalbio metu darbuotojas neturi būti labai kritiškas. Vėlesnėse stadijose galima reikšti galią, perduoti konflikto sprendimą aukščiausiosios grandies vadovams, kviesti tarpininkavimo specialistą ar imtis teisinių priemonių.

Požymiai

- Atvirai sprendžia problemas.
- Kuria konstruktyvių ginčų atmosferą.
- Parenka ir naudojasi tinkamais konfliktų ir krizių sprendimo metodais.
- Jei reikia, imasi drausminių arba teisinių priemonių.

4.4.7.4. Siekdamas tobulinti valdymą, skleidžia konfliktų ir krizių valdymo patirtį

Aprašas

Išsprendus konfliktą, svarbu atkurti konflikto dalyvių santarvę ir aplinkos pusiausvyrą. Mokymasis iš konfliktų ir krizių – tai darbuotojo gebėjimas analizuoti konfliktų šaltinius ir priežastis, žvelgiant į konfliktus apibendrintai. Be to, darbuotojas skiria atsitiktinę aplinkybių samplaiką nuo tikrųjų

konflikto ar krizės priežasčių, iš jų mokosi ir skatina mokytis komandą, norėdamas lengviau suvaldyti panašias situacijas ir ateityje.

Priemonės

- Atkuria komandos santarvę.
- Skatina komandą atsižvelgti ir mokytis iš dalyvavimo konflikte patirties.
- Tobulėja naudodamasis konfliktų valdymo patirtimi.
- Stiprindamas vienybę ir tvirtumą, kuria konfliktams ir krizėms atsparią komandą.

4.4.8. Sumanumas

Apibrėžtis

Sumanumas – tai gebėjimas pasitelkiant vaizduotę ir originaliai mąstant, skatinant bendradarbių ir visos komandos kolektyvinį kūrybingumą įvairiais metodais ir priemonėmis rasti, apibrėžti, išanalizuoti ir surikiuoti alternatyvius kliūčių šalinimo ir problemų sprendimo kelius. Darbuotojo sumanumas ypač praverčia siekiant pasinaudoti atsiradusiomis galimybėmis, iškilus grėsmėms, sunkumams ir kitomis sudėtingomis aplinkybėmis.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti nuolat sistemingai ieškant naujų, geresnių ir veiksmingesnių metodų ar sprendimų, suvaldyti neapibrėžtumus, sunkumus, pokyčius, apribojimus ir įtampos situacijas.

Aprašas

Sumanumas – tai gebėjimas geriausiai pasinaudoti darbo priemonėmis ir metodais. Tai ne tik gebėjimas sukurti naują dalyką, bet ir esamų priemonių ir metodų gerinimas, spartinimas ar atpiginimas. Darbuotojas, subūręs reikiamų gebėjimų komandą, ugdo komandos narių sumanumą, siekdamas sužadinti, pasverti ir įgyvendinti idėjas, naudingas procesams, rezultatams arba tikslams. Komandą, nepriimančią idėjos, pirmiausia reikia įtikinti jos naudingumu. Idėją lengviau priims tokia komanda, kurios dvasia yra atvira kūrybingumui ir inovacijoms. Kai tik vienas kitas komandos narys įtikės idėja ir ją patobulins, likusieji komandos nariai netruks ją priimti.

Sumanumas yra vienas svarbiausių gebėjimų, vedančių projektą į sėkmę. Šis gebėjimas padeda įveikti kliūtis ir skatina komandą vieningai dirbant idėją įgyvendinti. Reikia atsargiai naudotis projekto komandos kūrybingumo galiomis, kad nebūtų nukrypta nuo sutartų rezultatų kūrimo kelio. Konceptualieji ir analitiniai metodai taip pat yra be galo svarbūs, siekiant apriboti informacijos perteklių, su kuriuo susiduria dažnas projektas ar organizacija. Gebėjimas išgauti, apdoroti ir laiku pateikti reikiamą informaciją yra lemiamas sėkmės laidas.

Žinios

- Bendradarbių nuomonės išgavimo metodai.
- Konceptualumas.
- Abstrahavimo metodai.
- Strateginis požiūris.
- Analitiniai metodai.
- Vienakryptė ir įvairiakryptė sprendimų paieška.
- Kūrybingumo skatinimo metodai.
- Naujovių kūrimo procesai ir metodai.
- Įveikos metodai.
- Asimetrinė sprendimų paieška.
- Sistemiškumas.
- Sinergija ir holistinis požiūris.
- Scenarijų analizė.
- SSGG analizė.
- PESTEL analizė.
- Kūrybingumo teorijos.

- Idėjų telkimo metodai, pavyzdžiui, asimetrinė sprendimų paieška.
- Konvergentiniai metodai (lyginamoji analizė, apklausos metodai).

Įgūdžiai ir patirtis

- Analitiniai įgūdžiai.
- Veda diskusijas ir grupinio darbo sesijas.
- Atrenka tinkamas informacijos sklaidos priemones ir metodus.
- Ieško nestandartinių sprendimų ir randa naujų veiklos būdų.
- Įsivaizduoja ateities būsenas.
- Lankstus.
- Taiso klaidas ir nesėkmes.
- Nustato ir pažvelgia iš skirtingų žiūros taškų.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Praktinių 1-asis: Projekto metmenys.
- Praktinių 2-asis: Reikalavimai ir tikslai
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.
- Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.4.8.1. Skatina ir palaiko atvirumo ir kūrybingumo atmosferą

Aprašas

Darbuotojas sukuria tokią darbo aplinką, kuri skatina bendradarbius dalytis žiniomis, idėjomis ir nuomonėmis. Žadindamas ir skatindamas bendradarbių kūrybingumą ir inovatyvumą, darbuotojas sunkumus, iškylančius, pavyzdžiui, kuriant naujus gaminius, procesus ar procedūras, pertvarkant darbo metodus, perskirstant vaidmenis ir atsakomybę, įveikia pasitelkdamas originalius, vaizduotės padiktuotus metodus. Darbuotojas sukuria pojūtį, kad bendradarbių nuomonė yra sveikintina, o projektui bus naudingas ne tik jų darbas, bet ir išsakomi siūlymai, idėjos ir rūpesčiai. Tai būtina priemonė pasinaudoti bendradarbių žiniomis ir patirtimi projekto labui. Atviras nuomonių pasikeitimas svarbus ir todėl, kad projektuose kartu dirba įvairaus išsilavinimo ir gebėjimų specialistai, ir daugelis komandos narių yra puikūs specialistai, išmanantys savo sritį žymiai geriau, negu pats darbuotojas. Komandos santykiai grindžiami abipuse pagarba, pasitikėjimu ir patikimumu, todėl darbuotojas, nuolat kviesdamas bendradarbius siūlyti idėjas, turi stengtis teikiamas idėjas suprasti, o tinkamas – priimti. Aišku, kad viskam yra savas laikas, todėl darbuotojas turi pasakyti, kada kūrybinių pastangų laikas yra tinkamas, o kada – ne.

Požymiai

- Skatina bendradarbius dalytis žiniomis ir išsakyti savo nuomonę.
- Reikiamu laiku skatina ir palaiko kūrybines pastangas.
- Naudojasi ir skatina originalius ir vaizduotės sužadintus kliūčių įveikos būdus.
- Kviečia teikti, svarsto ir priima tinkamus bendradarbių siūlymus.
- Atsižvelgia į bendradarbių nuomonę.

4.4.8.2. Konceptualiai apibūdina projekto būklę ir planuoja

Aprašas

Projektas – tai naujovę kurianti unikali veikla. Išskyrus pačius paprasčiausius projektus, šioje veikloje reikia abstrahavimo ir konceptualizavimo gebėjimų, pavyzdžiui, gebėjimo sumodeliuoti ar išskaidyti nagrinėjamą objektą (projekto rezultatą, planą, reikalavimus, riziką, aplinkybes ar problemą) į mažesnes dalis ir iš jų sudaryti naujus naudingus objektus. Darbuotojas turi gebėti konceptualiai analizuoti ir pasinaudoti komandos narių konceptualiosios analizės gebėjimais. Analizuoti konceptualiai – tai pripažinti, kad visos problemos turi daugybę priežasčių, susijusių ir tarpusavyje, ir su aplinka, o sprendimo keliai skirtingai veikia įvairius projekto vidaus ir išorės elementus.

Požymiai

- Prireikus konceptualizuoja ir, prireikus, skatina analizės konceptualumą.
- Žino, kad dažna problema turi daugybę priežasčių, o sprendimai – daugybę padarinių.
- Analizuoja sistemiškai.

4.4.8.3. Analitiniais metodais nagrinėja projekto būklę, finansinius ir organizacijos veiklos duomenis bei tendencijas

Aprašas

Darbuotojas geba išanalizuoti (arba perduoti bendradarbiams analizuoti) sudėtingas situacijas ar problemas ir rasti alternatyvas bei sprendimą. Iš didelių duomenų masyvų darbuotojas geba išgauti naudingos informacijos, išanalizuoti, nustatyti tendencijas ir suprantamai pateikti ar pristatyti išvadas. Analitinis miklumas – tai gebėjimas iš metodų arsenalo pasirinkus tinkamiausius, nustatyti pirmines problemų priežastis ir, pasiūlius arba įdiegus reikiamas priemones, tas problemas išspręsti.

Požymiai

- Naudojasi įvairiais analitiniais metodais.
- Problemas analizuoja siekdamas nustatyti priežastis ir galimus sprendimus.
- Iš didelių duomenų masyvų išgauna ir analizuoja reikiamą informaciją.
- Teikia aiškias ataskaitas ir pateikia duomenų analizės išvadas, apžvalgas ir tendencijas.

4.4.8.4. Ieškodamas alternatyvų ir sprendimo būdų, skatina ir naudojasi kūrybiniais metodais

Aprašas

Problemų sprendimo ieškoma naudojantis kūrybiniais metodais, kurie skirstomi į įvairiakrypčius ir vienakrypčius metodus. Kilus problemai, darbuotojas apsvarsto, ar kūrybiniai metodai tinka tai problemai spręsti, ir pasirenka tuos, kuriais bus naudojamasi.

Apibrėžus problemą ar uždavinį (naudojantis, pavyzdžiui, konceptualiaisiais arba analitiniais metodais), galimi sprendimai randami daugiakrypčiais metodais. Šiam reikalui tinka idėjų telkimo sesijos, kuriose komandos nariai ir kiti organizacijos darbuotojai, turintys svarią nuomonę, kartu ieško geriausių išeičių. Kitos dažnai vartojamos priemonės yra idėjų žemėlapiai, idėjų kadruotės, vizualizacijos ir t. t. Bet kuriuo metodu ieškant kūrybiško sprendimo, problema išanalizuojama iš įvairių žiūros taškų, jungiant įvairias priemones ir naudojantis turimomis žiniomis, blaiviu protu, intuicija ir patirtimi.

Kitame, analitiniame, etape vienakrypčiais metodais analizuojami galimi sprendimo būdai ir jų įtaka nagrinėjamai problemai ar uždaviniui. Vienakrypčiai metodai – tai svertinės atrankos, jėgų lauko analizės metodai ir kiti. Pačios tinkamiausios idėjos vėliau yra tobulinamos ir galiausiai pasirenkama geriausia idėja ir geriausias sprendimo būdas.

Požymiai

- Tinkamais atvejais naudojasi kūrybiniais metodais.
- Naudojasi įvairiakrypčiais metodais.
- Naudojasi vienakrypčiais metodais.
- Įtraukia įvairių įgūdžių turinčius darbuotojus ir skatina įvairius požiūrius.
- Nustato tarpusavio sąryšius.

4.4.8.5. Siekdamas pagerinti sprendimų procesą, projektą ir jo aplinką skatina suvokti holistiškai

Aprašas

Holistinis suvokimas – tai esamos projekto būklės sąsajų su visa aplinka pripažinimas, pavyzdžiui, su organizacijos strategija, vienalaikiais darbais ar kitais projektais. Darbuotojas, priimdamas sprendimus ir nagrinėdamas grėsmes, į situaciją žvelgia iš daugelio žiūros taškų; suvokia smulkmenų reikšmę ir atskiria jas nuo esminių dalykų; supranta esamos būklės sąsajas su aplinka ir gali spręsti ar paskatinti sprendimus, priimamus suvokiant įtakų, interesų ir galimybių visumą. Be to, darbuotojas gali vidiniams ir išoriniams bendradarbiams paaiškinti, ką reiškia holistinis suvokimas.

Požymiai

- Pripažįsta holistinį požiūrį ir geba apibūdinti aplinkybių visumą.
- Spręsdamas iškilusius uždavinius, esamą padėtį analizuoja iš daugelio žiūros taškų.
- Susieja projektą su aplinkos veiksniais ir imasi reikiamų veiksmų.

4.4.9. Derybos

Apibrėžtis

Derybos – tai dviejų ar kelių šalių dalyvaujami procesai, kuriuose derinant skirtingus interesus, poreikius bei lūkesčius ir išlaikant gerus dalykinius santykius, siekiama bendro sutarimo ir abipusio įsipareigojimo. Derybų procesai yra formalieji ir neformalieji, pavyzdžiui, pirkimo, samdos ar pardavimo arba projekto reikalavimų suderinimo, biudžeto sudarymo ir išteklių skyrimo.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – naudojantis derybų metodais, gebėti pasiekti patenkinamą susitarimą su kitomis šalimis.

Aprašas

Susitarimas grindžiamas tokiomis sąlygomis, kurios tenkina visų šalių interesus, reikmes ir lūkesčius. Derybos gali būti politinės arba komercinės, ir jose dažnai siekiama kompromiso, kuris ne visada visiškai tenkina derybų šalis. Interesai, poreikiai ir lūkesčiai neretai yra kupini emocijų, jausmų ir faktų, todėl nėra lengva nustatyti tikrąjį derybų lauką. Derybų procesą veikia ir santykinė derančiųsi šalių galia ir aplinkybių veiksniai, kuriuos galima pavadinti derybų svertais.

Derybininkai turi ištirti šiuos dalykus ir, jei neturi išsamios informacijos, padaryti reikiamas prielaidas. Derybos būna lengvesnės, jei pateikiama keletas susitarimo variantų, iš kurių kiekvienas galėtų tenkinti skirtingus interesus, poreikius ir lūkesčius. Derantis naudojami įvairūs derybų metodai, taktikos ir planai.

Žinios

- Derybų teorijos.
- Derybų metodai.
- Derybų taktika.
- Derybų stadijos.
- Geriausioji alternatyva nepasiektam susitarimui (BATNA).
- Sutarčių ruošiniai ir tipai.
- Teisiniai ir norminiai aktai, reglamentuojantys sutartis ir susitarimus.
- Kultūrinių skirtumų ir taktikos analizė.

Įgūdžiai ir patirtis

- Apibrėžia norimą derybų baigtį.
- Atkakliai ir veržliai siekia norimos baigties.
- Empatiškas.
- Kantrus.
- Įtaigus.
- Kuria ir puoselėja tarpusavio pasitikėjimą ir gerus dalykinius santykius.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialiniai gebėjimų elementai.
- Praktinių 1-asis: Projekto metmenys.
- Praktinių 2-asis: Reikalavimai ir tikslai.
- Praktinių 9-asis: Pirkimas.
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.4.9.1. Nustato ir analizuoja visų derančiųsi šalių interesus

Aprašas

Siekiant sėkmingos derybų baigties, būtina žinoti derančiųsi šalių prioritetus. Darbuotojas, vadovaujantis ar dalyvaujantis derybose, pirmiausia bet kokiomis galimomis priemonėmis turi surinkti formalią ir neformalią šalių interesų, poreikių ir lūkesčių informaciją. Jos analizė turėtų parodyti tiek prioritetus, tiek pozicijų skirtumus, kuriuos reikia išnagrinėti. Paprastai derybų šalių prioritetai yra tik numanomi.

Požymiai

- Žino ir apgalvoja savo interesus, poreikius ir apribojimus.
- Renka ir dokumentuoja reikiamą formalią ir neformalią informaciją apie derančiųsi šalių interesus, reikmes ir lūkesčius.
- Analizuoja ir dokumentuoja gautą informaciją, siekdamas nustatyti savo ir tikėtinus kitų šalių prioritetus.

4.4.9.2. Nustatęs įvertina variantus ir alternatyvas, kurios gali atitikti visų šalių poreikius

Aprašas

Ruošdamasis deryboms, darbuotojas nustato galimus kompromisinius sprendimus, variantus ir alternatyvias derybų baigtis, kurios gali būti keičiamos derybų eigoje atsiradus naujoms galimybėms ir pasikeitus aplinkybėms. Kompromisiniai sprendimai, variantai ir alternatyvos turi būti tiek suderintos su derančiųsi šalių interesais, kad jomis būtų galima pasinaudoti derybose. Be to, turi būti numatyta ir geriausioji alternatyva nepasiektam susitarimui (BATNA).

Požymiai

- Nustato kompromisinius sprendimus, variantus ir alternatyvius sprendinius, grindžiamus visų šalių interesų, poreikių ir prioritetų analize.
- Reikiamu metu ir tinkama forma pasiūlo tinkamą variantą.

4.4.9.3. Sudaro su savo tikslais suderintą derybų planą, priimtiną visoms derančiomsi šalims

Aprašas

Derybų planas grindžiamas tuo, kas darbuotojo manymu yra labai svarbu derybų sėkmei. Pradėdamas derybas, darbuotojas turi pasirinkti derybų planą, metodus ir taktiką, kuri leistų pasiekti geriausią projektui susitarimą. Derybų planas priklauso nuo daugelio veiksnių, pavyzdžiui, šalių galios pusiausvyros, derybų svarbos, biudžeto apribojimų, politinių ir kultūrinių sąlygų bei derybininkų sugebėjimų. Pasirinktas derybų planas turi atitikti projekto reikmes ir nežaloti santykių su derybose dalyvaujančiais suinteresuotaisiais. Darbuotojas turi sudaryti ir pakaitinius planus, grindžiamus scenarijų analize.

Derybų plane atsižvelgiama ir į derybininkų asmeninius bruožus bei įgaliojimus (derybų apimtį, įgaliojimus, funkcijas ir atsakomybę). Tuo atveju, kai galima pasirinkti kitos derybų šalies

derybininkus ar derybų apimtį (su kuo bus deramasi ir dėl ko), tą galimybę reikia nuodugniai išnagrinėti, nes jos pasirinkimas vėliau gali neigiamų arba teigiamų padarinių.

Požymiai

- Siekdamas norimo rezultato, sudaro galimus derybų planus.
- Sudaro pakaitinius planus ir nustato alternatyvius variantus, grindžiamus scenarijų analize.
- Pasirenka derybų planą ir gali pagrįsti jo pasirinkimą.
- Išanalizavęs pasirenka derybų planą atitinkančius derybų metodus ir taktiką.
- Nustato pagrindines derybų šalis ir aiškiai apibrėžia jų įgaliojimus.

4.4.9.4. Pasiekia derybų rezultatą, atitinkantį numatytus tikslus

Aprašas

Susitarimas pasiekiamas derybomis, laikantis pasirinkto plano, metodų ir taktikos, neizoliuojant kitų šalių. Derybos gali būti ilgalaikės, vykdomos keliais etapais. Patenkinamas susitarimas yra tas, kuris bent nuosaikiai tenkina visas šalis, atitinka jų tikslus, o visos šalys mano, kad kita pusė derėjosi sąžiningai, pagarbiai, todėl ir kitą kartą noriai derėsis. Jei susitarimo pasiekti neįmanoma arba galimi rezultatai nėra priimtini, diegiama geriausioji alternatyva nepasiektam susitarimui (BATNA).

Geriausias galimas susitarimas dažniausiai yra tvarus ir visoms šalims žadantis geriausius ilgalaikius rezultatus. Gali atsitikti, kad tokio susitarimo neįmanoma pasiekti arba jis nėra tinkamas; tokiu atveju tenka eiti į kompromisą. Daugeliu atvejų susitarimai dokumentuojami ateities reikmėms.

Požymiai

- Siekdamas norimo derybų rezultato, parenka aplinkybes atitinkančius metodus ir taktiką.
- Derasi siekdamas tvarių susitarimų.
- Kantriai ir veržliai siekia tvarių susitarimų.
- Jei nepavyksta pasiekti tvaraus susitarimo, įdiegia geriausiąją alternatyvą nepasiektam susitarimui (BATNA).
- Dokumentuoja derybų rezultatus.

4.4.9.5. Randa ir pasinaudoja papildomomis pardavimo ir pirkimo galimybėmis

Aprašas

Darbuotojas nuolat ieško galimybių paspartinti, patobulinti ar atpiginti procesus bei sutartus rezultatus, todėl nepraleidžia pro akis galimybių šiam tikslui pasiekti. Nelygu situacija, tai gali būti naujų tiekėjų paieška arba senų sutarčių keitimas, naujų būdų paieška pasiūlyti savo paslaugas naujiems klientams, geresnių sąlygų susitarimas su suinteresuotosiomis šalimis arba komandų ar komandos narių raginimas atlikti darbus greičiau, geriau ar pigiau. Dėl surastųjų galimybių tariamasi su atitinkamomis šalimis.

Į ateities būseną reikia žvelgti lyginant su svarbiausiais projekto ir organizacijos interesais. Ar organizaciją tenkina esama padėtis? Ar b8tina, įdėjus pastangų, ją tobulinti? Atsakydamas į šį klausimą, darbuotojas turi žinoti, kad deryboms reikia laiko ir išteklių, o ateities vizija gali išderinti esamus santykius su derybų partneriais.

Požymiai

- Ieško kelių, kuriais sutarti rezultatai būtų pasiekti greičiau, geriau ar pigiau.
- Pasveria esamos būsenos ir susitarimų alternatyvas.
- Numato alternatyvių variantų poveikį santykiams su derybų partneriais.

4.4.10. Tikslingumas

Apibrėžtis

Tikslingumas – tai nuoseklus darbuotojo ryžtas siekti projekto rezultatų. Darbuotojas, siekdamas geriausio rezultato visoms dalyvaujančioms šalims, sudaro pirmenybinę priemonių ir išteklių eilę, kurių reikia problemoms, sunkumams ir kliūtims įveikti. Numatomi rezultatai nuolat iškeliami į pagrindinę diskusijų vietą, o komanda veržliai jų siekia. Vienas iš svarbiausių tikslingumo dalykų yra naudingumas, reiškiamas veiksmingumo ir našumo deriniu. Darbuotojas turi suplanuoti išteklių poreikį ir juos racionaliai paskirstyti, veiksmingai siekdamas sutartų rezultatų.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti sutelkti dėmesį į sutartus rezultatus ir veržliai siekti projekto sėkmės.

Aprašas

Didžioji projektų darbo dalis – tai darbų apibrėžimas ir valdymas bei didesnių ar mažesnių kliūčių šalinimas. Apibrėžiant darbus, nuolat tenka rinktis prioritetus, skiriamus išteklius, taikytinus metodus ir kita. Tikslingam darbuotojui pasirinkti yra paprasčiau, nes jo pasirinkimai grindžiami vienu pamatiniu kriterijumi: ar esamais darbo metodais bus pasiekti norimi rezultatai, o procesas taps greitesnis, pigesnis ar geresnis?

Tikslingo darbuotojo ir komandos pagrindinis dėmesys sutelkiamas į svarbiausius uždavinius, siekiant geriausio rezultato visiems projekto dalyviams. Darbuotojas turi laiduoti, kad sutarti rezultatai tenkins pagrindines suinteresuotąsias šalis. Tai pasakytina ir apie pokyčius, sutartus projektui vykstant. Dėmesį kreipdamas į svarbiausius uždavinius, darbuotojas turi matyti ir reaguoti į visas etines, juridines ar aplinkosaugos problemas, kurios gali paveikti projektą. Tikslingas darbuotojas, be to, telkia komandą ir atitinkamus suinteresuotuosius kurti reikalaujamiems rezultatams, įskaitant problemų numatymą, jų priežasčių nustatymą tinkamais metodais, išeičių paiešką ir įdiegimą.

Kurdamas reikiamus ir su suinteresuotaisiais sutartus rezultatus, darbuotojas turi išsiaiškinti, kokios naudos tikisi projekto dalyviai. Atsižvelgdamas į jų lūkesčius, darbuotojas turi valdyti komandos narių skyrimą ir tobulinimą.

Žinios

- Organizacijų teorijos.
- Naudingumo didinimo principai.
- Veiksmingumo didinimo principai.
- Našumo didinimo principai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Skiria įgaliojimus ir perduoda atsakomybę.
- Dirba naudingai, veiksmingai ir našiai.
- Yra verslus.
- Atsižvelgia į socialinius, techninius ir aplinkosaugos reikalavimus.
- Suvokia organizacijos veiklos nuostatas ir apribojimus.
- Valdo lūkesčius.
- Numato ir įvertina pakaitinius variantus.

- Suderina visumos vaizdą su svarbiomis smulkmenomis.
- Atlieka bendrosios naudos analizę.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Praktinių 1: Projekto metmenys.
- Praktinių 2-asis: Reikalavimai ir tikslai.
- Praktinių 6-asis: Kokybė.
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.
- Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.4.10.1. Visus sprendimus ir veiksmus vertina pagal poveikį projekto sėkmei ir organizacijos tikslams

Aprašas

Visiems darbuotojo veiksmams kryptį nurodo programos tikslas, tai yra, programos sėkmės siekis. Šis tikslas yra visų darbuotojo sprendimų ir veiksmų pagrindas. Darbuotojas nuodugniai išnagrinėja bet kurį sprendimą, nes jis vėliau gali turėti neigiamų arba teigiamų padarinių. Eigos pokyčius darbuotojas vertina pagal vienintelį kriterijų: ar šiuo pokyčiu bus įgyvendintas (arba pakirstas) tikslas ir rezultatas? Ar procesas taps spartesnis, pigesnis, geresnis ir priartins sėkmę?

Požymiai

- Suvokia, kad projekto tikslai ir sutarti rezultatai lemia visus veiksmus.
- Savo tikslus grindžia projekto tikslais ir rezultatais.
- Projekto planą grindžia projekto tikslais.
- Visus sprendimus ir veiksmus vertina pagal įtaką projekto sėkmei.

4.4.10.2. Randa pusiausvyrą tarp poreikių ir priemonių, siekdamas geriausio rezultato ir didžiausios sėkmės

Aprašas

Kiekvienas pasirinkimas reiškia žinomais poreikiais grindžiamą išteklių (darbuotojų, lėšų, laiko, valdymo priemonių) skyrimą arba atsisakymą skirti tam tikrai veiklai, pavyzdžiui, darbams, sprendimams, uždaviniams, problemoms spręsti. Siekdamas geriausiai paskirstyti išteklius, darbuotojas turi turėti aiškų projekto pirmenybių vaizdą. Jomis remdamasis, darbuotojas sudaro pirmenybinę poreikių eilę ir pagal ją subalansuotai paskirsto išteklius. Pradiniu etapu gali būti neskiriama dėmesio ar išteklių žinomoms kliūtims ar problemoms šalinti, nes, darbuotojo vertinimu, kitų reikmių pirmenybės yra aukštesnės.

Požymiai

- Įvertina ir sudaro poreikių pirmenybinę eilę.
- Paaiškina, kodėl kai kurių veiksmų pirmenybė yra aukštesnė.

- Būdamas tikslingas, sugeba pasakyti „Ne“ ir paaiškina, kodėl.

4.4.10.3. Kuria ir puoselėja sveiką, saugią ir našią darbo aplinką

Aprašas

Sveika, saugi ir naši darbo aplinka – tai tokios darbo sąlygos, kuriose komandai suteikiamos visos reikiamos darbo priemonės, ribojamas dėmesį blaškančių veiksnių poveikis, todėl komanda gali dirbti kryptingai ir veiksmingai. Darbuotojas šioje aplinkoje sušvelnina ir slopina neigiamą aplinkos poveikį komandai, sugerdamas neapibrėžtumą ir dviprasmybes, kurios trikdo darbų eigą ir nukreipia komandą nuo tikslo. Be to, darbuotojas padeda komandai gauti reikiamą infrastruktūrą ir išteklius.

Požymiai

- Apsaugo komandą nuo išorės trikdžių.
- Kuria sveikas, saugias ir patvarias darbo sąlygas.
- Aiškiai apibrėžia komandos narių darbo tvarką.
- Suteikia reikiamus išteklius ir infrastruktūrą.

4.4.10.4. Propaguoja ir aiškina projekto, jo procesų ir rezultatų vertę

Aprašas

Darbuotojas veikia kaip projekto ambasadorius ir propaguoja projektą visoms suinteresuotosioms šalims, aiškindamas kodėl, kaip ir ką kuria projektas – jo tikslus, metodus, procesus ir rezultatus. Projekto rezultatų ir poreikio išaiškinimas stiprina tikslingumą. Projektas viešinamas rengiant periodines ataskaita ir įtraukiant suinteresuotuosius, tačiau neretai – formaliose ir neformaliose diskusijose bei rinkodaros veiksmais, nuo pokalbių su komandos nariais prie kavos puodelio iki formalių pristatymų. Tokia rinkodara arba projekto vertės aiškinimas yra visų darbuotojo pranešimų dalis ir žinia. Pageidautina, kad darbuotojas kviestų komandos narius, projekto savininką ir kitus bendradarbius įsijungti į šią rinkodaros kampaniją.

Požymiai

- Gina ir propaguoja projekto tikslus, metodus, procesus ir sutartus rezultatus.
- Ieško galimybių ir vietų, kuriose galėtų propaguoti projektą.
- Kviečia bendradarbius įsijungti į projekto rinkodarą.

4.4.10.5. Sukuria rezultatus ir gauna pritarimą

Aprašas

Kiekvieno darbuotojo lakmuso testas – gebėjimas tesėti pažadus ir gauti norimus rezultatus. Šis gebėjimas įgyvendinamas rengiant aiškius išteklių ir rezultatų planus, tvirtai tikint asmeninėmis ir komandos galiomis įveikti kliūtis ir problemas ir, svarbiausia, turint visa tai vienijantį troškimą pasiekti tikslą.

Darbuotojas supranta, kad būti veiksmingam – ne tas pat, kas būti našiam. Veiksmingumas – tai planuotų tikslų įgyvendinimas (pavyzdžiui, reikiamos kokybės planuoto rezultato sukūrimas laiku ir biudžeto ribose), o naudingumas – tai planuotų tikslų įgyvendinimas trumpiausiu laiku ir su mažiausiomis sąnaudomis (kurios matuojamos, pavyzdžiui, lyginant planuotą darbo kiekį su faktiniu). Todėl darbuotojas turi nuolat ieškoti priemonių, kuriomis sutarti rezultatai būtų pasiekiami greičiau, pigiau arba geresni. Galiausiai, darbuotojas geba sutelkti bendradarbius

bendram reikalui, išlaikydamas planuotą našumą, ir žino, kas tam tikromis aplinkybėmis ir tam tikroje organizacijoje yra jo galioje, o kas nuo jo nepriklauso (ir geba su tuo susidoroti), bei kas yra politiškai tinkama.

Požymiai

- Skiria naudingumo, veiksmingumo ir našumo sąvokas.
- Planuoja ir išlaiko planuotą naudingumą, veiksmingumą ir našumą.
- Geba įvykdyti užsibrėžtas užduotis.
- Skiria daug dėmesio ir dalyvauja nuolatinio tobulinimo veiklose.
- Analizuoja sprendimus, ne sunkumus.
- Įveikia pasipriešinimą.
- Suvokia savo galių ribas siekti tikslo ir įveikia šį trūkumą.

4.5.Praktiniai gebėjimai

Praktinių gebėjimų grupėje apibūdinami esminiai projektų valdymo gebėjimai.

Čia apibrėžiama trylika gebėjimų elementų.

- Projekto metmenys
- Reikalavimai ir tikslai
- Apimtis
- Laikas
- Organizacija ir informacija
- Kokybė
- Finansai
- Ištekliai
- Pirkimas
- Planavimas ir kontrolė
- Grėsmės ir galimybės
- Suinteresuotosios šalys
- Kaita ir transformacijos

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

4.5.1. Projekto metmenys

Apibrėžtis

Projekto metmenyse apibūdinama, kaip organizacijos (ar organizacijų) reikmes, norus ir įtaką darbuotojas interpretuoja, pasveria ir paverčia aukšto lygmens projekto vizijos modeliu, siekdamas kiek įmanoma padidinti projekto sėkmės tikimybę. Metmenys, sudaryti atsižvelgiant į šias aplinkos sąlygas, yra projekto eskizas – vizijos modelis arba bendroji projekto architektūra, apibūdinanti projekto rengimą, planavimą, vykdymą ir valdymą. Metmenyse apibūdinamas išteklių ir lėšų poreikis, suinteresuotųjų tikslai, projekto nauda ir organizacijos pokyčiai, grėsmės ir galimybės, vadovavimas, tiekimas, prioritetai ir skuba. Visi išoriniai veiksniai ir sėkmės kriterijai (bei jų suvokiama svarba) kinta bėgant laikui, todėl projekto metmenys turi būti nuolat vertinami ir, jei reikia, koreguojami.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti sėkmingai sujungus visus aplinkos ir socialinius veiksnius, rasti patį perspektyviausią projekto vykdymo būdą, siekiant įtikinti suinteresuotuosius projekto nauda ir sėkme.

Aprašas

Projekto metmenyse apibūdinamas projekto vykdymo būdo, geriausiai derančio su organizacijos tikslais, rengimas, įgyvendinimas ir koregavimas, atsižvelgiant į visus formalius ir neformalius veiksnius, skatinančius ar trukdančius įgyvendinti organizacijos tikslus ir sėkmingai įvykdyti projektą. Be to, metmenyse atsižvelgiama ir į ketinimus, vadovavimą, struktūras bei procesus, reikiamus standartus ir reglamentus, kultūrinius aspektus, asmeninius bei grupinius interesus organizacijos (ar organizacijų) viduje ir išorėje. Pasirenkant projekto vykdymo būdą, svarbų vaidmenį vaidina organizacijos, ūkio šakos ar kitų organizacijų ir ūkio šakų projektų valdymo patirtis.

Projekto metmenyse apibūdinama plati sąlygų visuma, įskaitant sprendimų priėmimą, ataskaitų sistemą ir išteklius, standartų ir reglamentų atitiktį, suderinimą su organizacijos ir visuomenės kultūros normomis ir vertybėmis. Atsižvelgiama ir į tokius dalykus, kaip suvokiama nauda, paskatos, komandos ir suinteresuotųjų šalių komunikavimas ir t. t. Aiškus ir vienaprasmis tikslų, veiksnių ir kriterijų apibrėžimas yra pagrindinis projekto reikalavimas, keliamas nuo pat projekto pradžios iki vykdymo pabaigos. Šio darbo rezultatas – išsamus situacinis aukšto lygmens projekto eskizas, kuris vėliau virs konkrečiais veiksmais, atvesiančiais projektą į sėkmę.

Pasirinktas projekto valdymo būdas apima ir valdymo bei kontrolės principus, kurie apibūdina projekto eigos ritmą, pusiausvyrą ir įsipareigojimus, suteikia projekto darbams kryptį ir apibrėžia jų vietą projekte.

Projekto vykdymo būdo ir metmenų pasirinkimo darbai vykdomi prieš pradedant planuoti, organizuoti ir vykdyti projektą. Dar daugiau, visą projekto gyvavimo laiką pasirinktasis vykdymo būdas turi būti nuolat pergalvojamas ir tikrinamas, ar atitinka pakitusias vidines ir išorines projekto aplinkybes.

Žinios

- Kritiniai sėkmės veiksniai.
- Sėkmės kriterijai.
- Valdymo patirtis.

- Lyginamoji analizė.
- Sudėtingumas.
- Projektų, programų ir portfelių sėkmė.
- Projektų, programų ir portfelių valdymo sėkmė
- Projektų, programų ir portfelių valdymo priemonės.
- Lyderystės stiliai.
- Strategija.
- Trilypis projekto tikslas.
- Eigos valdymas.
- Organizacijos projektų metmenų sudarymo taisyklės ir metodikos.
- Specialiosios metodikos, susijusios su verslo specifika ir aplinkos sąlygomis.
- Organizacijų modeliai, pavyzdžiui, priklausomybės teorija.
- Pokyčių teorija.

Įgūdžiai ir patirtis

- Suvokia projekto aplinką.
- Analizuoja sistemiškai.
- Tikslingas.
- Tobulinimą grindžia ir remiasi valdymo patirtimi.
- Sudaro struktūrinius skaidinius.
- Taiko analizės ir sintezės metodus.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Visi integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Socialinių 10-asis: Tikslingumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.5.1.1. Apibrėžia, skiria pirmenybes ir analizuoja sėkmės kriterijus

Aprašas

Sėkmės kriterijai yra tas matas, kuriuo suinteresuotosios šalys matuoja ir vertina projekto sėkmę. Skiriami formalieji ir neformalieji sėkmės kriterijai. Formaliaisiais kriterijais vertinami sutarti projekto tikslai. Šių tikslų ir uždavinių (pavyzdžiui, strateginių tikslų, taktinių ir veiklos uždavinių) įgyvendinimas sutartomis sąlygomis yra viena – ir tik viena – projekto sėkmės dalis. Nemažiau svarbu ir neformalieji kriterijai, kuriais suinteresuotosios šalys vertina rezultatą. Šie kriterijai atspindi tikrąsias priežastis, kodėl projektas buvo pradėtas, remtas, sutrikdytas arba sustabdytas. Be to, sėkmės kriterijais vertinama ir sąveika su projekto aplinka: asmenimis arba grupėmis, kurių interesus gali paveikti projekto eiga arba rezultatas, nelygu kaip projektas dera arba kertasi su kitais projektais ir programomis, darbais, tikslais ir ištekliais.

Darbuotojas surenka, atrenka, suteikia pirmenybes ir aprašo formaliuosius bei neformaliuosius projekto sėkmės kriterijus, vienodai rimtai vertindamas abiejų tipų sėkmės kriterijus, nes jais išreiškiamas suinteresuotųjų šalių noras remti projektą ir bendradarbiauti, todėl

tiesiogiai veikia projekto sėkmę. Sėkmės kriterijai lemia ir projekto valdymo būdą. Pavyzdžiui, jei kokybė yra pagrindinis galutinio gaminio kriterijus, tai kokybės procesai, kontrolė, laidavimas ir dėmesys kokybei turėtų būti pasirinkto valdymo būdo šerdis. Valdymo būdas bus visiškai kitas, jei projektui svarbiausia yra trukmė (sukūrimo sparta) arba biudžetas.

Sėkmės veiksniai yra tokie projekto elementai, kuriuos darbuotojas įtraukia į projektą, siekdamas padidinti projekto atitikties su sėkmės kriterijais ir, tuo pačiu, rezultato sėkmės tikimybę. Sėkmės veiksnių kilmė ir pavidalai yra labai įvairūs ir apima tam tikrų priemonių, metodų ar procedūrų taikymą (arba vengimą), tam tikrų išteklių ir projekto organizacijos formos parinkimą, projekto etapų apibrėžtį, ataskaitų sistemos ir komunikacijos priemonių bei būdų, kokybės valdymo metodų pasirinkimą ir kt. Projektui vykstant, sėkmės veiksnių ir kriterijų santykinė svarba gali keistis, veikiama aplinkos ir socialinių priežasčių bei paties projekto kaitos. Todėl darbuotojas, nuolat tikrindamas ir vertindamas sėkmės kriterijų aktualumą ir santykinę svarbą, prireikus tinkamai keičia valdymo būdą. Vienas iš šių pakeitimų gali būti ir teikimas organizacijai projektą nutraukti pirma laiko.

Požymiai

- Nustato, klasifikuoja, vertina ir suteikia pirmenybes sėkmės veiksniams iš visų penkių integruojamųjų gebėjimų srities elementų.
- Atpažįsta ir įvertina tiek formaliuosius, tiek neformaliuosius veiksnius.
- Įvertinęs, sėkmės kriterijams suteikia pirmenybes iš visų penkių integruojamųjų gebėjimų srities elementų.
- Apibrėžęs įvertina tiek formaliuosius, tiek neformaliuosius sėkmės kriterijus.
- Apibrėžia ir naudojasi tinkamais sėkmės veiksniais.
- Reguliariai vertina sėkmės kriterijų aktualumą.
- Reguliariai vertina sėkmės veiksnių aktualumą.

4.5.1.2. Analizuoja, taiko ir keičiasi projektų valdymo patirtimi su kitais projektais

Aprašas

Projekto pradžioje darbuotojas surenka ankstesnių jo paties ir kitų organizacijos (ar organizacijų) bei platesnėje aplinkoje vykdytų projektų valdymo patirties duomenis, įskaitant tyrimų rezultatus bei lyginius, ir pritaiko reikiamą patirtį jo vykdomame projekte. Reguliariai, iki pat projekto pabaigos, darbuotojas su komanda ir atitinkamais suinteresuotaisiais vertina valdymo būdą ir kaupia vykdomo projekto valdymo patirtį, kuria vėliau bus dalijamasi organizacijos viduje. Darbuotojas žino ir naudojasi įvairiais valdymo patirties sklaidos metodais ir priemonėmis, pavyzdžiui, strateginių projektų tarnyba, žinių baze ir vidiniais socialiniais tinklais.

Požymiai

- Pripažįsta ir kaupia ankstesnių projektų valdymo patirtį.
- Naudojasi reikiama valdymo patirtimi.
- Pripažįsta ir naudojasi tyrimų rezultatais bei lyginamosios analizės metodais, siekdamas pagerinti projekto vykdymą.
- Kaupia ir organizacijoje skleidžia projektų valdymo patirtį.

4.5.1.3. Nustato projekto sudėtingumo laipsnį ir poveikį valdymo būdui

Aprašas

Siekdamas parinkti tinkamą valdymo būdą, darbuotojas turi atsižvelgti į sutartų projekto rezultatų ir reikiamų procesų sudėtingumą. Sudėtingumas turi daug šaltinių ir priežasčių, pavyzdžiui, gali atsitikti, kad rezultatai arba reikiami vidiniai projekto procesai yra naujoviški, techniškai sudėtingi ar smarkiai tarpusavyje susipynę; projekte dirba daug komandų, darbuotojų, tiekėjų, yra daug sąryšių. Gal būti sudėtinga projekto aplinka, pavyzdžiui, daug suinteresuotųjų su skirtingais interesais, daug sąsajų su kitais procesais, projektais ir programomis. Projekto terminai gali būti glausti, biudžetas ribotas, o rezultatai – kritiškai svarbūs organizacijai. Visas šias aplinkybes darbuotojas turi turėti minty, nes jos lemia geriausio valdymo būdo pasirinkimą.

Požymiai

- Naudodamasis tinkamais metodais, nustato projekto sudėtingumo laipsnį.
- Atpažįsta sudėtingumą didinančias aplinkybes.
- Nustato ir apibrėžia procesų, apribojimų arba rezultatų įtaką sudėtingumui.
- Nustato ir vertina išorinių ir vidinių parametrų įtaką sudėtingumui.
- Įvertina ir naudojasi sudėtingumo mažinimo metodais.

4.5.1.4. Parenka ir koreguoja bendrąjį projekto valdymo būdą

Aprašas

Pačioje projekto pradžioje, atsižvelgdamas į aplinkos įtakos ir poreikių keliamus apribojimus, projekto sudėtingumą, valdymo patirtį, žinomus sėkmės kriterijus ir veiksnius, darbuotojas parenka tokį valdymo būdą, kuriuo valdomo projekto sėkmės tikimybė būtų didžiausia. Siekiant projekto sėkmės, valdymo būdas gali apimti ir projekto viziją (pagrindinius principus) ir architektūrą, aukšto lygmens apimties apibrėžtį (arba jos modifikaciją), kokybės dalykus, projekto organizacijos, komunikacijos, dokumentacijos, planavimo ir suinteresuotųjų šalių valdymo principus, išteklių pasirinkimą, rizikos toleravimo laipsnį, valdymo ir eigos rodiklius ir kt. Darbuotojas nuolat koreguoja valdymo būdo apibrėžtį, nes daugelis aplinkos ir socialinių veiksnių projektui vykstant gali pasikeisti.

Požymiai

- Kiekybiškai ir kokybiškai įvertina įvairius projekto valdymo būdus.
- Atrenka tą būdą, kuriuo valdomas projektas turi daugiausia sėkmės galimybių.
- Paaiškina ir gina pasirinktą valdymo būdą ir jo įtaką projekto sėkmei.
- Paaiškina pagrindinius pasirinkto valdymo būdo padarinius projekto organizacijai.
- Paaiškina pagrindinius pasirinkto valdymo būdo padarinius nuolatinei organizacijai.
- Reguliariai vertina pasirinktą valdymo būdą, veikiamą kintančių vidinių ir išorinių aplinkybių.
- Reikiamai koreguoja ir pagrindžia valdymo būdo keitinius.

4.5.1.5. Sukuria projekto vykdomąją architektūrą

Aprašas

Pagal pasirinktą projekto valdymo būdą darbuotojas sukuria aukšto lygmens projekto plano metmenis, projekto vizijos modelį arba net ir projekto architektūrą. Šis aukšto lygmens projekto

plano eskizas vėliau keičiamas formaliais detaliaisiais planais, nes pradiniai metmenys apibrėžia tik pagrindines parinktis (pavyzdžiui, pirkti ar gaminti, krioklių ar kartotinis metodas, vidiniai ištekliai ar išoriniai, vartotini metodai bei priemonės ir t. t.) bei kiekvienos parinkties įtaką projekto sėkmei. Vienas iš tokių darbuotojo priimamų sprendimų – vadovavimo modelio pasirinkimas.

Projekto valdymo sėkmė yra ir esminė viso projekto sėkmės dalis, ir sėkmės laidas. Tam tikromis aplinkybėmis projekto vadovas turi būti stiprus lyderis, o kitomis – pirmas tarp lygių komandoje ar tarp suinteresuotųjų. Ši būsena kinta keičiantis sąlygoms ir aplinkybėms ar projekto raidos etapams. Projektui vykstant darbuotojas nuolat vertina projekto metmenis arba jo komponentus, atsižvelgdamas į aplinkybių pokyčius ir projekto eigą, aplinkos poveikio ir poreikių raidą, nustatytųjų sėkmės kriterijų ir veiksnių kaitą. Šis vertinimas lemia didesnius ar mažesnius projekto architektūros pokyčius.

Požymiai

- Sukuria projekto vykdomąją architektūrą ir apibrėžia rezultatus.
- Apibrėžia verslo taisykles ir valdymo principus.
- Stebi projektą, lygindamas su architektūros komponentais.
- Įvykus pokyčiams, koreguoja architektūrą.

4.5.2. Reikalavimai ir tikslai

Apibrėžtis

Projekto imamasi todėl, kad vidiniai ir išoriniai suinteresuotieji juo siekia tam tikro tikslo. Šis gebėjimų elementas ir atsako į klausimą, kodėl projekto reikia: kokie tikslai turi būti pasiekti, kokia turi būti įgyvendinta nauda, kokie turi būti išspręsti uždaviniai ir įvykdyti suinteresuotųjų šalių reikalavimai, kurie, savo ruožtu, kyla iš suinteresuotųjų šalių poreikių, lūkesčių, reikmių ir strateginių organizacijos tikslų.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti nustatyti ryšį tarp to, ką suinteresuotosios šalys nori pasiekti, ir to, ką projektu ketinama sukurti.

Aprašas

Darbuotojas gali sutikti daug įvairių tikslo, uždavinių, naudos, poveikio, rezultatų, vertės, reikalavimų, išvesties ir gaminio apibrėžimų ir jų tarpusavio sąryšių apibūdinimų. Visi jie išreiškia skirtingus požiūrius į atotrūkį tarp to, ką suinteresuotieji nori pasiekti, ir ką projektu ketinama sukurti. Darbuotojas, suvokdamas šį atotrūkį, projekto labui aiškiai apibrėžia, ko reikia norint atsakyti į klausimus kodėl, kaip, ką, kada, kas, kur ir kam projektu žadama sukurti. Darbuotojas imasi aiškintis su visais suinteresuotaisiais, siekdamas susitarti, ką projektas turėtų jiems sukurti ir sudaryti patenkinamą šio siekio apibrėžtį, kuri vėliau paverčiama griežtomis projekto išvedinių ir rezultatų apibrėžtimis. Su jomis iš naujo supažindinami suinteresuotieji, siekiant patikslinti ir suvaldyti jų lūkesčius. Šis procesas kartojamas keletą kartų: keičiantis suinteresuotųjų požiūriui bei projekto išvediniams ir rezultatams, šiuos reikės nuolat koreguoti. Todėl toks derinimo procesas pradedamas pačioje projekto pradžioje ir vėliau nuolat kartojamas; čia nepaprastai svarbūs yra bendravimo, derybų ir analitiniai gebėjimai. Suinteresuotųjų šalių sutarimas dažniausiai pasiekiamas bendruose seminaruose, o ne dvišaliuose pokalbiuose. Suinteresuotųjų šalių poreikius ir reikalavimus reikia išsiaiškinti ir surikiuoti; jų pirmenybinė rikiuotė aiškiai apibrėžia, ką projektas turi sukurti ir kodėl.

Žinios

- Laikinoji ir nuolatinė organizacija.
- Lūkesčiai, poreikiai ir reikalavimai.
- Projekto paskyra.
- Projekto finansuotojas (savininkas).
- Vartojamoji atitiktis, paskirties atitiktis.
- Vertės valdymas.
- Priėmimo kriterijai.
- Naudos žemėlapis.
- Tikslų analizė.
- Strategijos kūrimas.

Įgūdžiai ir patirtis

- Organizacijos strategija.
- Suinteresuotųjų šalių santykiai.
- Žinių išgavimas.

- Seminarų vedimas.
- Apklausos.
- Formuluoja tikslus, pavyzdžiui, SMART metodu.
- Sintezė ir pirmenybinės eilės sudarymas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.5.2.1. Apibrėžia ir sudaro projekto tikslų hierarchiją

Aprašas

Projektai pradedami norint patenkinti organizacijos poreikius ir pasiekti jos tikslus. Pagal organizacijos sudaromi ir projekto tikslai: aukščiausio hierarchinio lygmens teiginiai, pagrindžiantys projektą ir apibūdinantys visas aplinkybes, kurios skatina siekti projekto tikslų. Savo ruožtu, projekto tikslai skaidomi uždaviniais: tai yra žemesnio lygmens teiginiai, apibūdinantys konkrečius apčiuopiamus rezultatus ir gaminius, kuriuos ketinama sukurti projektu. Tikslų hierarchiją veikia ir lemia aplinkos veiksniai ir apibrėžti suinteresuotųjų šalių poreikiai ir reikalavimai. Projekto misijos deklaracija paaiškina projekto strategines priežastis. Projekto uždaviniai (antrasis tikslų lygmuo) apibrėžia rezultatus, kuriuos projektas turi sukurti, esant priimtinos rizikos, sutartos trukmės ir sąnaudų apribojimams. Trečioji tikslų kategorija – tai galimi teigiami šalutiniai padariniai (antrinė nauda), pavyzdžiui, įgytos naujos žinios, sustiprinti ryšiai su paslaugų teikėjais ir įgyta paslaugų nuomos patirtis.

Požymiai

- Susieja projekto tikslus su organizacijos tikslais.
- Susieja projekto tikslus su uždaviniais.
- Apibrėžia projekto tikslų hierarchiją.
- Paaiškina ir pagrindžia tikslų hierarchijos turinį.

4.5.2.2. Nustato ir analizuoja projekto suinteresuotųjų šalių poreikius ir reikalavimus

Aprašas

Darbuotojas, siekiantis išsiugdyti gebėjimą nustatyti suinteresuotųjų šalių poreikius ir reikalavimus, turi pažinti ir bendrauti su nuolatine organizacija bei suinteresuotaisiais, įskaitant klientus ir vartotojus. Poreikiai ir lūkesčiai – tai ne tas pat, kas deklaruojami reikalavimai: ne visi poreikiai yra deklaruojami. Pavyzdžiui, akivaizdūs, neįsisąmoninti arba slapti poreikiai dažniausiai nėra išsakomi. Kiek tik įmanoma, poreikius reikia išsiaiškinti ir paversti reikalavimais, o šiuos – analizuoti, pavyzdžiui, vertės valdymo metodais.

Požymiai

- Žino skirtumus tarp poreikių, lūkesčių ir reikalavimų.
- Nustato ir dokumentuoja suinteresuotųjų šalių poreikius ir reikalavimus.
- Sukuria atgalinio sekimo struktūrą nuo rezultatų iki reikalavimų.
- Analizuoja suinteresuotųjų šalių poreikius ir reikalavimus.

4.5.2.3. Sudaro reikalavimų ir priėmimo kriterijų pirmenybinę eilę ir priima atitinkamus sprendimus

Aprašas

Reikalavimus išanalizavus, sudaroma jų pirmenybinė eilė. Pirmenybes nustato projekto finansuotojas (savininkas), aukščiausiosios grandies vadovai arba išoriniai klientai. Turi būti apibrėžti reikalavimų dokumentavimo metodai, pavyzdžiui, tam tikro detalumo reikalavimų specifikacija arba gaminio darbų sąrašas su vartotojų pasakojimais. Reikalavimai paverčiami priėmimo kriterijais, kuriais remiantis tikrinami projekto rezultatai.

Požymiai

- Sudaro suinteresuotųjų šalių poreikių ir reikalavimų pirmenybinę eilę.
- Suderina ir dokumentuoja suinteresuotųjų šalių poreikius ir reikalavimus.
- Prižiūri ir teikia pagalbą reikalavimus verčiant atitikties kriterijais.

4.5.3. Apimtis

Apibrėžtis

Apimtis – tai projekto tikslo arba turinio apibrėžtis, apibūdinanti rezultatus, gaminius ir naudą bei reikiamus jiems sukurti darbus. Be to, apimties apibrėžtyje apibūdinami ir priešingi dalykai – tai, kas neįeina į projektą arba nėra jo dalis. Iš esmės apimtimi apibrėžiamos projekto ribos.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti įžvelgti projekto apimties ribas, apimtį valdyti ir suprasti, kaip apimtis veikia projekto valdymo ir vykdymo sprendimus ir kaip yra jų veikiama.

Aprašas

Apimtis – tai projekto turinio suvokimo, apibrėžimo ir valdymo procesas. Tačiau gali tekti apibūdinti ir tai, kas yra už projekto apimties ribų. Apimtimi apibrėžiamos visos projekto ribos, nepaprastai svarbios nustatant ir sprendžiant, kas yra projekto dalis, o kas – ne.

Projekto atveju, apimties nustatymas – tai ir projekto rezultatų apibrėžimas, apimties apibrėžiamosios struktūros (hierarchinio darbų skaidinio) sudarymas ir, kaip šios struktūros išvada, darbų grupių apibrėžimas. Apimčiai taip pat priklauso ir konfigūracijos kontrolės įkūrimas, kuria įgyvendinamas ir palaikomas nuolatinis apimties valdymas. Konfigūracijos stebėjimas ir kontrolė mažina nevaldomo projektų apimties nuokrypio grėsmę. Dauguma projektų vyksta dinamiškoje aplinkoje, todėl ir jų apimtis nėra statiška. Siekiant laiduoti tęstinę atitiktį su nuolatinės organizacijos tikslais, apimties aktualumas palaikomas nuolat stebint ir kontroliuojant (pagrindinių) suinteresuotųjų šalių poreikius, norus ir lūkesčius.

Žinios

- Konfigūracijos valdymas.
- Hierarchinės ir nehierarchinės struktūros.
- Planuojamieji paketai.
- Apimties apibrėžtis (su išskirtimis).
- Apimties apibrėžimo metodai, pavyzdžiui, scenarijų sudarymas, vartotojų pasakojimai.
- Nevaldomas apimties nuokrypis.
- Apribojimai.
- Rezultatų apibrėžimo ir kontrolės metodai.
- Hierarchinis darbų skaidinys.
- Hierarchinis gaminio skaidinys.
- Darbų grupės.
- Hierarchinio darbų skaidinio žodynas.

Įgūdžiai ir patirtis

- Apibrėžia apimties konfigūraciją.
- Sudaro pirmenybines eiles.
- Sudaro hierarchinį darbų skaidinį.
- Sudaro hierarchinį gaminio skaidinį.
- Naudojasi hierarchinio darbų skaidinio žodynu.
- Valdo lanksčiuosius projektus.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Socialinių 10-asis: Tikslingumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.5.3.1. Apibrėžia projekto rezultatus

Aprašas

Projekto rezultatai yra projekto materialusis ir nematerialusis turtas – gaminiai, paslaugos, išvediniai, kuriais sudaromos sąlygos numatytam pokyčiui ir naudai įgyvendinti. Be to, pagal šiuos išmatuojamus projekto rezultatus vertinama projekto valdymo sėkmė. Projekto rezultatas – tai projektu kuriamas materialus arba nematerialus objektas, perduosimas vidiniam arba išoriniam klientui. Tikslų hierarchija, paminėta ir nagrinėta „Reikalavimų ir tikslų“ gebėjimų elemento apraše, čia papildoma ir baigiama nagrinėti: projekto galutiniai ir tarpiniai rezultatai sudaro žemiausią tikslų hierarchijos lygmenį. Grafiniame šios hierarchijos vaizde tikslai ir rezultatai jungiami linijomis, žyminčiomis sąsajas ir tarpusavio sąryšius.

Požymiai

- Apibrėžia projekto rezultatus.
- Žino ir paaiškina skirtumą tarp tikslų ir rezultatų.
- Susieja tikslus ir atitinkamus rezultatus.
- Žino ir naudojasi tikslų hierarchija ir suvokia jos paskirtį.

4.5.3.2. Sudaro projekto apimties hierarchinį darbų skaidinį

Aprašas

Hierarchinio darbų skaidinio sudarymas – tai sistemiškas viso projekto turinio skaidymas į tarpines projekto užduotis ir darbus. Ši projekto struktūra arba hierarchinis darbų skaidinys apima viso projekto darbus, kurie, savo ruožtu, skaidomi į žemesnio lygmens elementus. Grafinis hierarchinio darbų skaidinio vaizdas dažniausiai yra medžio pavidalo, kurio šakos jungia pažingsniui išskaidytus projekto darbus; hierarchinis medžio gylis priklauso nuo norimo užduočių ir darbų detalumo lygmens. Hierarchinį darbų skaidinį galima sudaryti įvairiai: pagal vieną principą ši struktūra vaizduoja visus procesus, kuriais kuriamas projekto rezultatas, pavyzdžiui, gaminio analizė, projektavimas, kūrimas ir tikrinimas. Pagal kitą apimties sisteminimo principą, skaidinys sudaromas pagal funkcinę ar fizinę projekto gaminio sandarą. Nesvarbu, kokiu metodu sudarytas, apimties skaidinys yra parankus projekto turinio modelis, todėl apimties išsiaiškinimas ir išskaidymas gali būti tinkamas ir naudojantis kartotiniais metodais (pavyzdžiui, lanksčiaisiais), tačiau detalumo lygmuo tokiu atveju yra mažesnis, palyginti su tiesioginiais ar nuosekliaisiais valdymo metodais.

Požymiai

- Žino ir paaiškina hierarchinio darbų skaidinio tikslą ir naudą.
- Žino ir naudojasi hierarchinio darbų skaidinio sudarymo principais.
- Paaiškina skirtumus tarp įvairių hierarchinio darbų skaidinio sudarymo principų.
- Apibūdina projekto ribas ir gali pateikti pavyzdžių.
- Pagrindžia, kodėl ir kokiu atveju išsamus hierarchinis darbų skaidinys gali būti netinkamas, projektus vykdant kartotiniu (lanksčiuoju) metodu.

4.5.3.3. Apibrėžia projekto darbų grupes

Aprašas

Žemiausiojo lygmens hierarchinio darbų skaidinio elementai, kurių ribos yra griežtai apibrėžtos, vadinami darbų grupėmis. Apskritai, aiškios ribos yra laikomos skaidinio veiksmingumo kriterijumi. Darbų grupės apibrėžtis apima atliktino darbo aprašą, uždavinius, sąnaudas, išteklių poreikį ir trukmę. Jei trukmė, sąnaudos ar išteklių poreikis kol kas nėra aiškus, darbų grupė vadinama planuojamuoju paketu. Kuriant lanksčiuosius programinės įrangos projektus, darbų grupė paprastai vadinama vartotojo pasakojimu, ir tie patys apibrėžimo principai galioja tiek vartotojo pasakojimui, tiek darbų grupei. Jungtinės gairės yra darbų grupių junginiai, paprastai vartojami ataskaitoms teikti.

Požymiai

- Apibrėžia darbų grupes ir planuojamuosius paketus.
- Paaiškina (griežtai) apibrėžtų darbų grupių tikslą ir naudą.
- Išvardija ir paaiškina darbų grupių apibrėžimo būdus.

4.5.3.4. Parengia ir valdo apimties konfigūraciją

Aprašas

Konfigūracijos valdymas mažina neatitikčių, klaidų ir nevaldomų apimties nuokrypių grėsmę; laiduoja apimties atitiktį su sutartais suinteresuotųjų šalių poreikiais ir reikalavimais bei garantuoja, kad visi projektui skirti ištekliai dirba su tos pačios versijos gaminiu. Projektai vyksta dinamiškoje aplinkoje, sukeliančioje pokyčius, kuriuos reikia atpažinti ir suvaldyti, o ne priešingai – laikyti juos kliūtimis ar kažkuo, kas atitolina projekto sėkmę. Apimties konfigūracijos valdymo nuostatos būdingos ir kartotiniams projektų valdymo metodams (pavyzdžiui, lankstiesiems), ir yra vertės, o ne plano ar užduočių skatinamos. Apimties konfigūracijos valdymas paprastai yra nuolatinis procesas.

Požymiai

- Valdo apimties konfigūraciją.
- Apibrėžia apimties konfigūracijos valdymo funkcijas ir atsakomybę.
- Apimties konfigūracijos valdymą parenka pagal projekto valdymo tipą (nuoseklųjį arba kartotinį).
- Lygina projekto eigą ir sukurtąją vertę su pirminiu planu.

4.5.4. Laikas

Apibrėžtis

Laiko valdymas – tai visų projekto komponentų nustatymas ir chronologinės struktūros sudarymas, siekiant optimizuoti projekto vykdymą.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti apibrėžti, nustatyti nuoseklumą ir optimizuoti, stebėti ir kontroliuoti visus projekto komponentus, kuriais kuriami sutarti projekto rezultatai.

Aprašas

Projekto tvarkaraščio tikslas – nustatyti, kurie darbai turi būti vykdomi ir kada, siekiant optimizuoti projekto vykdymą. Projektų atveju, darbų grupių ir etapų sudėtinės dalys yra darbai arba komponentai.

Projektų atveju, nustatomas darbų nuoseklumas laiko atžvilgiu, įvertinama jų trukmė, sudaromas vaizdinis tvarkaraštis ir paskiriami darbuotojai ar komandos šiems darbams vykdyti pagal nustatytą nuoseklumą. Laiko valdymas apima ir tvarkaraščio pokyčių bei nuokrypių stebėjimą. Jei dėl išorinio poveikio (rezultatų ir reikalavimų pokyčio, trūkstamų pinigų ar kitų išteklių) arba dėl vidinių priežasčių (pavyzdžiui, vėlavimo arba neatitiktinių gaminių) kyla tvarkaraščio nuokrypių, gali tekti jį perdaryti. Tvarkaraštis periodiškai lyginamas su pirminiu ir, jei reikia, imamasi koregavimo veiksmų. Kartotinio projektų valdymo atveju, tvarkaraštis dalijamas į ribotos trukmės dalis, ir kiekvieną kartą apibrėžiama kartotinių darbų eilė (pavyzdžiui, gaminio projektavimas, vykdymas, tikrinimas ir diegimas). Tokiu atveju į projekto planą įtraukiami kartotiniai ir pavieniai darbai (pavyzdžiui, pasirengimas ir stebėjimas). Jei abejojama kurio nors etapo ar darbo trukme, tvarkaraštyje pridedama trukmės atsarga.

Žinios

- Planavimo būdai.
- Vertinimo metodai.
- Išteklių poreikio lyginimas.
- Tvarkaraščių sudarymo metodai (pavyzdžiui, Ganto diagrama, signalinių kortelių diagrama).
- Išteklių skyrimas.
- Tinklo analizė.
- Pirminiai planai.
- Kritinio kelio metodas.
- Tvarkaraščio sąspūdis.
- Trukmės apribojimų metodas.
- Projekto etapai.
- Projekto gairės.
- Spartusis modeliavimas ir prototipai.
- Spiraliniai, kartotiniai ir lankstieji projektų valdymo metodai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Pagal darbų grupes apibrėžia darbus.
- Nustato nuoseklumo sąryšius.
- Nuoseklumo sąryšiais susieja komponentus.

- Įvertina reikiamus darbų išteklius ir trukmę.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.5.4.1. Apibrėžia reikiamus projektui įvykdyti darbus

Aprašas

Išanalizavus planuojamus projekto rezultatus ir reikalavimus (patartina naudojantis hierarchiniu darbų skaidiniu), apibrėžiami darbai, būtini sukurti sutartiems projekto rezultatams. Kartotinio planavimo atveju, darbuotojas apibrėžia tik tuos darbus, kurių reikia sutartiems einamosios iteracijos rezultatams sukurti.

Požymiai

- Apibrėžia darbus, susijusius su projekto rezultatų įgyvendinimu.
- Hierarchinio darbų skaidinio darbų grupes išskaido projekto darbais.

4.5.4.2. Nustato projekto darbų trukmes ir darbo kiekį

Aprašas

Įvertinus kiekvieno darbo trukmę ir darbo kiekį, reikiamą tam darbui įvykdyti, nustatoma, kokių gebėjimų, išteklių ir kiek jų turi būti skiriama projekto darbui. Jei galima skirti keletą išteklių (materialiųjų arba žmonių), randama pusiausvyra tarp kokybės, sąnaudų ir darbo spartos. Ši pusiausvyra priklauso nuo projekto reikalavimų ir sėkmės kriterijų.

Požymiai

- Įvertina projekto darbų trukmes ir darbo kiekį.
- Nustato išteklių tipus, kurių gali prireikti darbui atlikti.
- Nustato ir pasirenka išteklius, jei jų yra keletas.

4.5.4.3. Pasirenka tvarkaraščio ir projekto etapų modelį

Aprašas

Pagal pasirinktą projekto valdymo modelį (pavyzdžiui, krioklių arba kartotinį), priimamas sprendimas apie etapų (fazių) skaičių, turinį, trukmę ir rezultatus. Modelio pasirinkimas labai priklauso nuo projekto sėkmės kriterijų ir reikalavimų ypatumų, organizacijos nuostatų ir kitų aplinkos veiksnių, neapibrėžtumo lygmens ir kt. Pavyzdžiui, aukštas neapibrėžtumo lygmuo gali lemti trumpesnius etapus.

Požymiai

- Žino įvairių planavimo metodų.
- Pasirenka tinkamus planavimo metodus.
- Tinkamai apibrėžia etapus.
- Žino neapibrėžtumo įtaką planavimui ir moka ją sumažinti.

4.5.4.4. Nustato projekto darbų nuoseklumą ir sudaro tvarkaraštį

Aprašas

Projekto darbai priklauso nuo turimų išteklių ir nuo pirmtakų ar pirmesnių darbų grupių vykdymo. Pagal žinomus sąryšius ir įvertintas atskirų darbų trukmes nustatoma projekto darbų tėkmė ir apskaičiuojamas kritinis kelias, kurį dar gali pakoreguoti turimi ištekliai. Išlyginus išteklių poreikį, pagerinamas numatytų išteklių paskirstymas, kuris irgi gali pakeisti kritinį kelią.

Požymiai

- Nustato projekto darbų nuoseklumą.
- Nustato projekto darbų sąryšius ir išorinius laiko apribojimus.
- Apskaičiuoja kritinį kelią.
- Išlygina numatytų išteklių poreikį.

4.5.4.5. Stebi ir su tvarkaraščiu palyginęs projekto eigą, imasi reikiamų koregavimo veiksmų

Aprašas

Pabaigus planuoti ir pradėjus projekto darbus, pradeda veikti kontrolės sistemos (pavyzdžiui, trukmės registravimas ir eigos aptarimai). Projekto eiga su pirminiu planu lyginama įvairiais būdais, pavyzdžiui, sukurtosios vertės metodu. Projekto planą, veikiamą daugybės trikdžių, būtina koreguoti. Trikdžių šaltinių būna įvairiausių (planuojamų rezultatų ir reikalavimų pokyčiai, ribotos lėšos arba vėluojantys darbai ir neatitiktiniai gaminiai), todėl gali tekti perplanuoti projektą. Projekto eiga reguliariai lyginama su pirminiu planu ir, prireikus, imamasi koregavimo veiksmų.

Požymiai

- Žino, kada ir kaip naudotis įvairiomis tvarkaraščio valdymo sistemomis.
- Koreguoja planą, reaguodamas į įvairių tipų trikdžius.
- Sukurtosios vertės metodu lygina projekto eigą su pirminiu planu.

4.5.5. Organizacija ir informacija

Apibrėžtis

Organizacijos ir informacijos gebėjimų elementas apima laikinosios projekto organizacijos apibrėžimą, įsteigimą ir valdymą, reikiamų funkcijų ir atsakomybės apibrėžtį bei veiksmingus laikinosios organizacijos informacijos mainus, dokumentų kūrimą ir saugojimą, ataskaitų teikimo struktūras ir vidinių projekto informacijos srautų valdymą.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti įsteigti veiksmingą laikinąją organizaciją, neatskiriamai susijusią ir su nuolatinės organizacijos struktūromis ir komunikacijos procesais.

Aprašas

Šiuo elementu apibūdinamas gebėjimas valdyti projektą kaip organizaciją. Organizacijos ir informacijos valdymo gebėjimas apima tiek žmonių išteklių, tiek atitinkamų komunikacijos procesų valdymą. Organizacija – tai ir funkciniai projekto vaidmenys, įvairių valdymo lygmenų atsakomybė bei įgaliojimai. Skiriami bent trys projekto organizacijos valdymo lygmenys: savininko, projekto ir projekto komponentų lygmuo. Čia apibrėžiami tarp šių lygmenų tekantys formalieji informacijos srautai, kurie sudaro sąlygas atitinkamo lygmens darbuotojams naudotis suteiktais įgaliojimais, o sprendimus grįsti aukštos kokybės informacija. Savininko lygmeniui paprastai skiriama atsakomybė už projekto tikslo ir apimties apibrėžimą, o projekto lygmeniui – už kokybiškus projekto rezultatus.

Siekiant aukštos kokybės sprendimų, visiems valdymo lygmenims turi būti laiku teikiama aukštos kokybės reikiama informacija. Darbuotojas atsako už informacijos srautą, kokybę ir savalaikį teikimą. Vidinės projekto informacijos, dokumentacijos ir komunikacijos valdymas yra glaudžiai susijęs su nuolatinės organizacijos valdymu ir apima informacijos poreikio nustatymą, reikiamų procesų bei informacijos infrastruktūros sukūrimą ir, galiausiai, vidinės bei išorinės informacijos srauto stebėjimą.

Žinios

- Organizacijų modeliai.
- Hierarchinis darbų skaidinys kaip projekto organizacijos pagrindas.
- Dokumentų valdymo sistemos.
- Informacijos ir dokumentacijos sistemos.
- Informacijos valdymo planas.
- Reglamentavimas.
- Informacijos apsauga.
- Projektų ir programų vadovavimo modeliai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Įtraukia arba įtikina bendradarbius.
- Skiria organizacijos personalą.
- Skiria užduotis.
- Valdo sąsajas su kitais organizacijos padaliniais.
- Darbo reikalais naudojasi projektų valdymo programine įranga.
- Naudojasi oficialių dokumentų rengimo priemonėmis.
- Planuoja informacijos valdymą.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 6-asis: Komandos ugdymas.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.5.5.1. Nustato ir įvertina suinteresuotųjų šalių informavimo ir dokumentacijos poreikius

Aprašas

Darbuotojas suvokia glaudų informacijos ir organizacijos ryšį ir supranta, kad informacijos reikmės gali lemti specialių organizacijos struktūrų poreikį. Pavyzdžiui, akivaizdu, kad organizacijoms, nuomojančioms virtualiųjų komandų paslaugas, reikia aukštos kokybės informacijos. Darbuotojas turi nuodugniai apsvarstyti, kam ir kokios informacijos reikia – negalima darbuotojų apkrauti neaprėpiamu informacijos kiekiu. Suinteresuotosios šalys turėtų tinkama forma gauti tik tą informaciją, kurios joms reikia. Darbuotojas turi skirti formaliosios ir neformaliosios informacijos ar dokumentacijos poreikį. Organizacijos struktūrų ir procesų išmanymas savaime padeda atpažinti formaliąją informaciją ir dokumentaciją (specifikacijas, planus, biudžetus, ataskaitas ir kt.). Informacinių ir organizacinių poreikių apibrėžimas yra darbuotojo atsakomybės dalis.

Požymiai

- Įvertina ir dokumentuoja projekto informacijos ir dokumentacijos poreikius.
- Sukuria įvairius komunikavimo kanalus, tiek formalius, tiek neformalius.
- Nustato projekto ypatybes, kurios lemia organizacinius projekto poreikius.

4.5.5.2. Apibrėžia projekto organizacinę struktūrą, vaidmenis ir atsakomybę

Aprašas

Darbuotojas gali įvairiais būdais sukurti laikinosios organizacijos struktūrą ir supranta, kokį poveikį jai daro vadovavimo ir aplinkos veiksniai: nuolatinės organizacijos strategija, struktūra ir procesai, galia ir interesai, standartai ir reglamentai, kultūra ir vertybės. Naudojamos technologijos, numatomi sprendiniai, reikiami gebėjimai ir geografinė projekto vieta taip pat smarkiai veikia organizacinės struktūros pasirinkimą. Darbuotojas žino įvairių struktūrų pranašumus bei trūkumus ir geba sumodeliuoti, gauti žmonių išteklių ir įkurti laikinąją organizaciją. Prireikus sukuriama tinkama projekto ir paprojekčių (jei jų būtų) vadovavimo sistema ir struktūra. Šioje struktūroje yra aiškiai apibrėžti vaidmenys ir paskirstyta atsakomybė, nustatyti sprendimų galią turintys asmenys ir apibrėžti įgaliojimų lygmenys.

Požymiai

- Paaiškina pagrindinius laikinosios organizacijos struktūros sudarymo būdus.
- Sumodeliuoja ir sukuria vadovavimo sistemą ir struktūrą.
- Apibrėžia pagrindinių projekto darbuotojų atsakomybę.
- Nustato ryšius ir sąsajas su nuolatinės organizacijos vadovavimo sistema.
- Nustato ir registruoja skirtumus tarp organizacijos funkcinių vadovų ir projekto įgaliotųjų asmenų.

4.5.5.3. Sukuria informacijos srautų infrastruktūrą, procesus ir valdymo sistemą

Aprašas

Darbuotojas žino, kaip įdiegti komunikacijos procesus, įskaitant vaidmenis ir atsakomybę, visas taisykles ir nuostatas, apibrėžiančias vidinės komunikacijos priemones ir turinį. Be to, įdiegia reikiamas sistemas ir metodus, siejančius projekto komunikacijos sistemą su organizacijos vadovavimo sistema. Pagrindinė veiksmingo komunikacijos proceso sąlyga – perteklinės informacijos prevencija ir ribojimas; kita vertus, teikiama informacija turi būti nuosekli ir nedviprasmiška. Informacijos infrastruktūra – tai sistemos, priemonės ir metodai, kurių reikia vidinei informacijai dokumentuoti, saugoti ir perduoti. Informacijos infrastruktūra ir techninė informacinė įranga yra neatskiriami šiuolaikinės organizacijos atributai, todėl darbuotojui svarbu išmanyti organizacijos informacines sistemas ir jų valdymo principus.

Požymiai

- Paaiškina komunikacijos procesų paskirtį ir turinį.
- Įvairiais metodais skleidžia vidinę informaciją.
- Išvengia arba apriboja perteklinę informaciją.
- Paaiškina skirtingų susirinkimų tipų pranašumus.
- Paaiškina, ką reiškia komunikacijos infrastruktūra.
- Įdiegia planavimo ir kontrolės metodus bei priemones, pavyzdžiui, pagrindinių sprendimų dokumentavimo tvarką.

4.5.5.4. Įdiegia, stebi ir valdo projekto organizaciją

Aprašas

Darbuotojas žino, kaip valdoma projekto organizacija, įskaitant laikinosios organizacijos kūrimą, stebėjimą ir tobulinimą. Kūrimas reiškia ne tik tai, kad suplanuotos struktūros organizacija tampa veikianti, bet ir tai, kad organizacija prireikus yra tobulinama. Vykstant projektui, reikia ruoštis laikinosios organizacijos pokyčiams, nes bet kokia organizacijos struktūra yra veiksminga tik ribotą laiko tarpą. Atskiru atveju, aplinkos veiksnių, pavyzdžiui, strategijos, galios ar interesų kaita yra linkusi paveikti laikinąją organizaciją ir pareikalauti minimalių korekcijų arba didelių pokyčių. Nuolat stebėdamas projekto aplinką, darbuotojas turi iš anksto įžvelgti poreikį keisti laikinąją organizaciją.

Požymiai

- Kuria naujas organizacijos struktūras.
- Stebi organizaciją, įskaitant jos funkcinius vaidmenis.
- Tobulina organizaciją, įskaitant jos funkcinius vaidmenis.

4.5.6. Kokybė

Apibrėžtis

Yra du pagrindiniai projektų kokybės šaltiniai. Iš vienos pusės, tai – proceso kokybė, projekto organizavimo būdas: paprojekčių ir darbų kokybės valdymo standartų kūrimas, diegimas ir analizė. Iš kitos pusės, tai yra projekto rezultatų ir gaminių kokybės valdymas, laidavimas ir kontrolė. Projekto kokybės valdymas apima visą projekto gyvavimo ciklą nuo inicijavimo iki rezultatų perdavimo ir poprojektinių darbų.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti sukurti kokybės valdymo sistemą ir valdyti kūrimo proceso bei kuriamos paslaugos ar gaminio kokybę, kokybę suvokiant kaip neįkainojamą įgyvendinamos naudos valdymo priemonę.

Aprašas

Iš vienos pusės, projektų kokybė – tai tarpinių paslaugų ar gaminių, teikiamų ir tiekiamų projektui, reikiamos kokybės laidavimas. Iš kitos pusės, kokybė – tai viso projekto procesų kokybės laidavimas. Procesų kokybės laidavimas reiškia, kad yra nustatyti veiksmingumo standartai ir jų atžvilgiu matuojamas procesų veiksmingumas. Standartai ir matavimo metodai paprastai parenkami pagal išorinės projekto organizacijos, pavyzdžiui, savininko arba tiekėjo, standartus ir metodus. Adaptuoti pagal vykdomo projekto reikmes, šie procesai įdiegiami, matuojami ir tobulinami.

Žinios

- Patikra ir atitikties tvirtinimas.
- Procesų valdymo metodai, pavyzdžiui, taupioji sistema, šešių sigmų ir signalinių kortelių metodai.
- Gaminio kokybės valdymas.
- Kokybės sąnaudos.
- Kokybės valdymo standartai ir principai, pavyzdžiui, visuotinis kokybės valdymas, EFQM, apribojimų teorija, Demingo ratas.
- Organizacijos kokybės analizės priemonės.
- Standartinės veiklos procedūros.
- Nuostatų įgyvendinimas.
- Tikrinti palanki konfigūracija.
- Kokybės rodikliai.
- Kokybės patikros metodai ir priemonės.
- Rizikos poveikio tikrinimas.
- Tikrinimo metodai, įskaitant, pavyzdžiui, automatinį testavimą.
- Nuolatinis integravimas.
- Testavimo ir defektų valdymo programinė įranga.

Įgūdžiai ir patirtis

- Analizuoja kokybės valdymo įtaką projektams ir personalui.
- Diegia (procesų ir žmonių valdymo) standartus.
- Pritaiko kokybės standartus.

- Įvairiomis poveikio priemonėmis koreguoja darbuotojų ir jų grupių elgseną.
- Sudaro ir vykdo kokybės planus.
- Vykdo kokybės laidavimo veiksmus.
- Vykdo kokybės auditus ir interpretuoja jų rezultatus.
- Kuria testavimo planus.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Socialinių 6-asis: Komandos ugdymas.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 10-asis: Tikslingumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.5.6.1. Sudaro, stebi diegimą ir koreguoja projekto kokybės valdymo planą

Aprašas

Kokybės valdymo tikslas – suplanuoti ir laiduoti kokybės reikalavimų ir standartų taikymą projektui ir projekto rezultatams. Kokybės valdymas apima kokybės tikslų apibrėžimą ir suderinimą su projekto finansuotoju ar savininku ir kitais pagrindiniais suinteresuotaisiais; vykdomo projekto kokybės rodiklių parinkimą ir jų siektinų reikšmių nustatymą; priemonių, procedūrų, metodų ir išteklių parinkimą, kurių reikia kokybės tikslams siekti; kokybės plano sudarymą, apimantį kokybės tikrinimo būdus, atsakomybę, dalyvius ir darbų tvarkaraštį, suderintą su bendruoju projekto tvarkaraščiu; plane numatytų darbų stebėjimą ir vertinimą bei kokybės valdymo darbų, kaip ir visų kitų projekto darbų, baigimą.

Požymiai

- Sudaro kokybės planą ir stebi jo vykdymą.
- Išvardija skirtingų tipų kokybės tikslus.
- Įdiegia priemones, reikiamas apibrėžtiems kokybės tikslams siekti.
- Nustato ir įdiegia kokybės rodiklius.
- Išvardija ir apibūdina įvairių tipų priemones ir metodus, kuriais siekiami kokybės tikslai.
- Išvardija ir apibūdina procedūras, kuriomis siekiami kokybės tikslai.
- Pateikdamas pavyzdžių iš savo patirties (projektų) paaiškina, kaip kokybės valdymo darbai derinami su kitais projekto darbais.

4.5.6.2. Analizuoja projekto eigą ir kuriamus rezultatus, siekdamas laiduoti nuolatinę jų atitiktį su kokybės valdymo plano reikalavimais

Aprašas

Kokybės valdymo veiksmų paskirtis – nuolat analizuoti projekto eigą ir tikrinti kuriamus rezultatus. Šie veiksmai apima visus procesus, priemones, procedūras, metodus ir išteklius, kurių reikia siekiant apibrėžtų ir suplanuotų kokybės tikslų. Kokybės valdymo procesu laiduojama, kad

laikinosios projekto organizacijos darbuotojai siekiamus kokybės tikslus žino, supranta, pripažįsta ir jų siekia. Be to, vykstant projektui, šiuo procesu yra įgyvendinamas ir koreguojamas kokybės planas, stebimi jo įgyvendinimo rodikliai. Kokybę audituoja įvairios vidinės ir išorinės laikinosios projekto organizacijos suinteresuotosios šalys ir netgi išoriniai organizacijos suinteresuotieji, pavyzdžiui, klientai. Auditu siekiama svarbių ir reikšmingų tikslų, nes juo vertinamas kokybės valdymo proceso veiksmingumas. Kokybės kontrolės veiksmai ir rezultatai turi būti analizuojami, siekiant nustatyti koregavimo ir prevencinių veiksmų arba pokyčių poreikį. Be to, kokybės audito rezultatais naudojamasi teikiant projekto eigos ataskaitas.

Požymiai

- Paaiškina įvairius projekto eigos ir procesų vertinimo būdus.
- Išvardija pagrindinius projekto eigos veiksmingos ir našios analizės elementus.
- Paaiškina, kaip turi būti skelbiami projekto kokybės tikslai.
- Išvardija keletą skirtingų projekto audito priežasčių.
- Vykdo kokybės auditus.
- Analizuoja kokybės auditų rezultatus ir geba apibrėžti gerinimo priemones ir sudaryti pokyčių paraiškas.
- Pateikia bent vieną koregavimo veiksmo pavyzdį.

4.5.6.3. Tikrina, ar pasiekti projekto kokybės tikslai, ir siūlo reikiamus koregavimo ar prevencinius veiksmus

Aprašas

Kokybės patikros paskirtis – nustatyti, ar laikomasi apibrėžtų projekto kokybės reikalavimų ir standartų, ar pasiekti kokybės tikslai visuose projekto eigos etapuose. Kokybės patikra vykdoma visą projekto gyvavimo laiką, paprastai etapo pabaigoje. Naudojantis apibrėžtais metodais, procedūromis bei priemonėmis, ja siekiama nustatyti projekto procesų bei rezultatų kokybės atitiktį ir defektus. Analizuojamos galimos defektų priežastys, parenkami reikiami koregavimo ir prevenciniai veiksmai, rengiamos rekomenduojamų pokyčių paraiškos. Galiausiai reikiamiems laikinosios ir nuolatinės organizacijos darbuotojams paskelbiami siūlomi koregavimo bei prevenciniai veiksmai ir įteikiamos pokyčių paraiškos.

Kokybės patikros veiksmus atlieka nuolatinės organizacijos suinteresuotosios šalys. Pastebėta, kad kokybės patikra, vykdoma ne projekto pabaigoje, o ankstyvosiose projekto stadijose, yra pigesnė ir veiksmingesnė.

Požymiai

- Pateikdamas pavyzdžių iš savo patirties, įgytos valdant projektus, apibūdina planuotos ir įvykdytos kokybės patikros rezultatus.
- Paaiškina surastų defektų pirminių priežasčių analizės turinį ir rezultatus.
- Paaiškina partnerių vykdomo vertinimo eigą ir tikslus.
- Vykdo kokybės patikrą ir rekomenduoja koregavimo veiksmus.
- Remdamasis savo patirtimi, įgyta valdant projektus, apibūdina reikiamų bei rekomenduojamų koregavimo veiksmų ir pokyčių paraiškų turinį bei šios informacijos sklaidos žingsnius.

4.5.6.4. Planuoja ir organizuoja projekto rezultatų atitikties patikrą

Aprašas

Kartais nėra prasminga vertinti, ar konkretus, išmatuojamas, pasiekiamas ir terminuotas tikslas yra pasiektas ir uždavinys išspręstas, arba vertinti jų įvykdymo laipsnį ar procentinę dalį. Planuota ir projekto rezultatų sukurta vertė yra geras tokio atvejo pavyzdys, nes sukurtą vertę retai kada pavyksta tiesiogiai išmatuoti ar įvertinti. Šiuo atveju rezultato atitikties patikra yra tinkamas būdas nustatyti projekto rezultatų sukurtos kokybės laipsnį. Rezultatų atitikties patikros tikslas – iš projekto kliento gauti formalų rezultatų priėmimo patvirtinimą.

Atitikties patikrą paprastai vykdo nuolatinė organizacija arba išorinės suinteresuotosios šalys (pavyzdžiui, užsakovai) ir tik retu atveju – pati laikinoji projekto organizacija, tačiau atitikties patikros planavimas ir organizavimas yra darbuotojo atsakomybė. Atitikties patikra vykdoma įvairiai: vienu renginiu arba procesu, kuriuo siekiama tolydžiosios atitikties.

Požymiai

- Paaiškina skirtumus tarp kokybės patikros ir rezultatų atitikties patikros.
- Dokumentuoja įvairių tipų kokybės tikslus, tinkamus atitikties patikrai.
- Vadovauja projekto rezultatų atitikties patikrai.
- Iš kliento gauna rezultatų priėmimo patvirtinimą.

4.5.6.5. Laiduoja viso projekto kokybę

Aprašas

Projekto kokybės valdymo modelis parenkamas ir įdiegiamas remiantis tiek nuolatinės organizacijos, tiek tiekėjų kokybės procedūromis. Šis modelis turi atitikti paskirtį ir turi būti palyginti paprastai įdiegiamas. Jį adaptuojant, integruojant ir diegiant teks tartis su keliomis organizacijomis (ar jų padaliniais), kurios visos norėtų įsiūlyti savo modelį. Įdiegta kokybės valdymo sistema reguliariai tikrinama ir nuolat tobulinama, siekiant išlaikyti paskirties atitiktį. Kadangi kokybė priklauso ne tiek nuo procesų, kiek nuo personalo, tai ypatingą dėmesį reikia skirti kokybės sklaidai ir vykdomo projekto kokybės suvokimui.

Požymiai

- Vertina, adaptuoja ir integruoja organizacijų kokybės standartus.
- Diegia projektų, programų ir portfelių kokybės valdymo procesus.
- Nuolat vertina ir, prireikus, tobulina įdiegtus procesus.
- Imasi projektų, programų ir portfelių kokybės sklaidos priemonių, kad visi susijusieji bendradarbiai žinotų kokybės reikalavimus.
- Nuolat vertina kokybės sklaidą ir, prireikus, imasi koregavimo veiksmų.

4.5.7. Finansai

Apibrėžtis

Finansų valdymas – tai visi veiksmai, kuriais įvertinami, planuojami, įgyjami, išleidžiami ir kontroliuojami finansiniai ištekliai, tiek įeinantys, tiek išeinantys iš projekto. Todėl finansų valdymas apima ir sąnaudų valdymą (išeinantis srautas, dažnai siejamas su biudžetu), ir išorinį finansavimą (iš organizacijos išorės įeinantis srautas) ar vidinį finansavimą (organizacijos vidinis srautas), kurio reikia projektui sėkmingai valdyti.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti sukaupti pakankamus finansinius išteklius, kurie projektui būtų skiriami laiku, reikiamu finansiniams projekto tikslams pasiekti; stebėti projekto finansinę būklę, teikti finansines ataskaitas ir tinkamai jas naudoti finansiniams ištekliams valdyti.

Aprašas

Pirmiausia darbuotojas turi įvertinti sąnaudas, kurių reikia projektui įvykdyti, t. y. sudaryti projekto biudžetą. Be to, darbuotojas turi imtis veiksmų, atitinkančių projekto finansavimo būdą – vidinį ar išorinį, todėl turi žinoti planuojamas (arba tikėtinas) bei faktines projekto sąnaudas, ir kaip jos atspindi darbų eigą bei siekiamus tikslus.

Be to, projekto organizacijoje turi būti įdiegtos sąnaudų valdymo sistemos, kuriomis būtų stebima finansinė būklė, teikiamos finansinių ir eigos nuokrypių prognozės, pagal kurias darbuotojas galėtų imtis reikiamų veiksmų.

Darbuotojas turi žinoti, dėl kokio lėšų skyrimo yra sutarta ir kokio dar yra laukiama. Su šia informacija darbuotojas, naudodamasis pagrindiniais eigos rodikliais, gali sudaryti projekto eigos prognozes, o numatomo lėšų stygiaus atveju pagal projekto organizacijos ir vadovavimo tvarką turi informuoti reikiamus asmenis ir pateikti atitinkamus stygiaus mažinimo planus. Lėšų skyrimo terminu vadinamas vidinių organizacijos finansinių išteklių teikimas projektui, o finansavimo terminu – išorinių (pavyzdžiui, paskolos, bendrųjų įmonių steigimas).

Ypač svarbu deramai valdyti projekto pinigų srautus – pajamas ir išlaidas. Jos turi būti reguliariai skaičiuojamos ir vertinamos, kad būtų galima imtis veiksmų, reikiamų sutelkti pakankamiems finansiniams ištekliams. Finansų valdymo sistema kuriama bendradarbiaujant su nuolatinės organizacijos finansų ar iždo padaliniu arba kitais reikiamais padaliniais.

Žinios

- Buhalterinės apskaitos pagrindai (pinigų srautai, sąskaitų planas, sąnaudų struktūra).
- Sąnaudų vertinimo metodai, pavyzdžiui, vienintelio arba ekspertų grupės (Delfų metodas), istorinių duomenų, analoginis, darbo kiekio modeliavimo, parametrinis (funkcinių taškų metodas), tritaškis.
- Sąnaudų apskaičiavimo metodai, pavyzdžiui tiesioginis, netiesioginis, darbų sąnaudų.
- Gaminio projektavimas pagal sąnaudas ir pagal sąnaudų tikslus.
- Sąnaudų valdymo procesai ir vadovavimas.
- Išlaidų stebėjimo ir kontrolės metodai.
- Eigos rodikliai (sukurtoji vertė).
- Ataskaitų teikimo standartai.
- Prognozavimo metodai (tiesinis, parametrinis, darbo spartos analizė).
- Finansavimo būdai.

- Lėšų šaltiniai.
- Finansų valdymo sąvokos ir rodikliai, pavyzdžiui, pinigų srautai, skolos ir turto santykis, investicijų pelningumas, pelningumas.
- Neapibrėžtumo valdymo metodai.
- Mokesčių, valiutų keitimo, dvišalių ir regioninių darbo, tarptautinės prekybos, Pasaulio prekybos organizacijos ir kitos reikiamos sutartys, įstatymai, reglamentai ir sprendimai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Derasi ir įtikina finansuotojus.
- Analizuoja scenarijus.
- Analizuoja ir skelbia faktinę sąnaudų situaciją.
- Sudaro finansinius modelius ir prognozuoja.
- Turi rašymo įgūdžių.
- Turi kalbėjimo įgūdžių.
- Supranta finansines ataskaitas.
- Interpretuoja finansinius duomenis ir nustato tendencijas.
- Analizuoja finansų valdymo metodus.
- Sudaro projekto biudžetą.
- Kuria projekto išteklių sąnaudų vertinimo gaires.
- Vadovauja sudarymui ir sankcionuoja sąnaudų bei sąnaudų valdymo planus.
- Kuria ir valdo sąnaudų valdymo sistemas.
- Vertina projekto sąnaudų nuokrypius, analizuoja ir įdiegia koregavimo variantus.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Socialinių 10-asis: Tikslingumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.5.7.1. Įvertina projekto sąnaudas

Aprašas

Darbuotojas įvertina arba, jei įmanoma, apskaičiuoja projektui įvykdyti reikiamas sąnaudas. Tiesioginės sąnaudos (pavyzdžiui, darbo, medžiagų, investicijų, veiklos, kelionių, mokymų) ir netiesioginės sąnaudos (valdymo, licencijų, įskaitant net ir pakaitines sąnaudas) turi būti nustatytos ir įvertintos. Sąnaudos vertinamos naudojantis hierarchiniu sąnaudų skaidiniu, dažniausiai sudaromu pagal hierarchinį darbų skaidinį, arba kitais metodais, kuriais suklasifikuojamos įvertintos sąnaudos. Sąnaudos paprastai vertinamos skaidomuoju metodu, remiantis atitinkamos srities specialisto patirtimi, praeities duomenimis, specialistų grupės vertinimu, jungiamuoju metodu arba kitais veiklos srityje vartojamais metodais. Viso projekto ar vienos sąnaudų klasės siekiniai apibrėžiami arba skaidomuoju, arba jungiamuoju metodu. Be to, skaičiuodamas sąnaudas, darbuotojas turi remtis visais norminiais sąnaudų standartais, kurie

padėtų tiksliau jas apskaičiuoti (pavyzdžiui, statybų pramonės sąnaudų standartais). Be to, darbuotojas turi gebėti sąnaudas apskaičiuoti tais metodais, kurie atitinka ūkio šakos ypatybes ir gaminių bei paslaugų prigimtį.

Požymiai

- Sudaro struktūrinį sąnaudų skaidinį ir nustato sąnaudų klases.
- Parenka tinkamą sąnaudų apskaičiavimo metodą (pavyzdžiui, tiesioginį skaičiavimą).
- Pagal reikiamus standartus ir vidines organizacijos gaires nustato sąnaudų siekinius.

4.5.7.2. Sudaro projekto biudžetą

Aprašas

Biudžeto sudarymas glaudžiai susijęs su sąnaudų vertinimu. Remdamasis sąnaudų įverčiais, darbuotojas sudaro atitinkamų hierarchinio sąnaudų skaidinio lygmenų biudžetus. Glaudus ryšys su hierarchiniu darbų skaidiniu sudaro galimybę nustatyti, kam ir kada bus išleistos lėšos, o darbuotojas gauna bendrą chronologinį lėšų poreikio vaizdą. Atsižvelgus ne tik į ištekančius, bet ir į įtekančius pinigų srautus, galima sudaryti pinigų srautų prognozę netgi ankstyvosiose projekto stadijose. Sąnaudų planas turi būti susietas su laiku siekiant įsitikinti, ar lėšas skiriantis organizacijos padalinys jas padengs; priešingu atveju reikia imtis koregavimo veiksmų. Į projekto biudžetą įtraukiama atsarga, kuria būtų kompensuojami lėšų skyrimo trikdžiai, rizika, pretenzijos arba viršplaninės sąnaudos.

Požymiai

- Sudaro biudžeto planą.
- Pagal sąnaudas generuojančius elementus sudaro biudžeto scenarijus.
- Į biudžetą įtraukia neapibrėžtumo atsargą.
- Vertina biudžetą pagal lėšų poreikį ir skyrimo laiką; prireikus biudžetą atitinkamai koreguoja.
- Sudaro galutinį biudžetą.

4.5.7.3. Gauna projekto lėšų skyrimo patvirtinimą

Aprašas

Darbuotojas pasirūpina, kad finansiniai ištekliai būtų skiriami laiku, siekiant padengti projekto sąnaudas. Darbuotojas turi laikytis nuolatinės organizacijos lėšų skyrimo procedūrų (jei jų yra), siekdamas patenkinti finansinius projekto poreikius. Jei lėšų skyrimą stabdo kokie nors vadovybės trikdžiai, darbuotojui gali tekti išaiškinti projekto reikšmę galimiems vidiniams ir išoriniams finansuotojams. Nors finansavimo valdymas yra projekto finansuotojo atsakomybės sritis, tačiau finansų struktūrą paprastai nustato projekto vadovas.

Požymiai

- Nustato projekto lėšų skyrimo gaires.
- Nustato lėšų šaltinius.
- Suderina su organizacijos lėšų skyrimo procedūromis.
- Siekdamas gauti lėšų, bendradarbiauja, palaiko glaudžius ryšius ir derasi su galimais finansuotojais.

4.5.7.4. Sukuria, įdiegia ir prižiūri projekto finansų valdymo ir atsiskaitymo sistemą

Aprašas

Projekto finansų valdymo ir atsiskaitymo sistema turi būti tokia, kad bet kuriuo metu būtų galima pateikti finansinės situacijos ataskaitas. Finansų valdymo sistema susieja projekto ir organizacijos sąnaudų struktūras su darbų tvarkaraščiu ir apima ne tik procesus, bet ir vaidmenis bei atsakomybę (pavyzdžiui, mokėjimo leidimų tvarką). Finansinės ataskaitos yra vaizdinis valdymo sistemos išvedinys. Darbuotojas parenka eigos rodiklius, kuriais stebimas sąnaudų ir eigos ryšys, pavyzdžiui, likusių išlaidų arba sukurtosios vertės rodiklius. Vienas iš šių rodiklių atrankos pagrindų yra sąnaudų ir projekto struktūrų atitiktis. Daugelyje organizacijų projekto finansų valdymas yra glaudžiai susijęs su nuolatinės organizacijos finansų apskaitos ir kontrolės procesais. Šių procesų privalomos procedūros ir priemonės, jei yra apibrėžtos, gali būti pritaikytos ir naudojamos projekto reikmėms. Jei jų nėra, turi būti sukurta ir naudojama tikslinė projekto finansų valdymo sistema.

Požymiai

- Apibrėžia finansų valdymo ir vadovavimo procesus.
- Apibrėžia finansinius projekto rodiklius.
- Susieja projekto ir organizacijos sąnaudų struktūras (pavyzdžiui, sujungdamas darbų grupes).
- Parengia reikiamas ataskaitas, suderintas su nuolatinės organizacijos finansų valdymo ir vadovavimo reikalavimais.

4.5.7.5. Stebi projekto finansinę informaciją, siekdamas nustatyti ir pašalinti projekto nuokrypius

Aprašas

Finansų kontrolės tikslas – nustatyti projekto nuokrypius ir laiku imtis priemonių. Darbuotojas stebi planuotas ir faktines projekto sąnaudas, įsipareigojimus ir tikėtinas sąnaudas bei pinigų srautus. Nustatęs nuokrypį ir galimas jo priežastis, imasi reikiamų priemonių. Likusios sąnaudos nustatomos pagal naujausią projekto planą (naujausią pakoreguotą ir patvirtintą biudžetą). Faktinės sąnaudos sužinomos iš projekto komandos renkamų faktinių duomenų, tačiau tikslūs skaičiai dažniausiai gaunami iš nuolatinės organizacijos apskaitos sistemos. Jie apima išlaidas pagal visus planuotus sąnaudų elementus (pavyzdžiui, darbo laiką, kelionės išlaidas arba sąskaitas) ir pagal visus kitus neįtrauktus į sąnaudų planą pirkimo sutarčių įsipareigojimus (pavyzdžiui, medžiagų vežimo, konsultacijų ir pan.). Įsipareigojimai yra dar neapmokėtos išlaidos, rezervuotos pagal pirkimo užsakymą; įsipareigojimai dažnai yra įtraukiami į sąnaudų kontrolės apimtį. Faktinių ir planuotų sąnaudų palyginimas yra ypač informatyvus, jei sąnaudos siejamos su projekto eiga. Darbuotojas, naudodamasis finansiniais rodikliais, stebi planuotų ir faktinių sąnaudų sąryšį su atlikto darbo kiekiu ir numato eigos tendencijas (pavyzdžiui, remdamasis sukurtosios vertės, tvarkaraščio, sąnaudų rodikliu ir kt.). Taigi kontroliuodamas finansinius išteklius, darbuotojas analizuoja esamą projekto būklę ir kontroliuoja visas nesunaudotas lėšas bei viršplanines išlaidas. Galiausiai darbuotojas pagal eigos rodiklius sudaro projekto eigos prognozę. Jei numatomas sąnaudų stygius, darbuotojas rengia ataskaitą, suderintą su projekto organizacijos ir vadovavimo reikalavimais, ir teikia atitinkamą stygiaus mažinimo planą.

Požymiai

- Sukuria ir vertina sąnaudų atsiskaitymo sistemą.
- Analizuoja ir vertina finansinę situaciją.

4. Projektų valdymo darbuotojai

- Stebėdamas ir kontroliuodamas projektą, remiasi finansiniais rodikliais.
- Pagal finansinius rodikliais sudaro projekto eigos prognozes.
- Signalizuoja apie artėjantį lėšų stygių ir teikia stygiaus mažinimo planus, suderintus su nuolatinės organizacijos finansų valdymo ir vadovavimo reikalavimais, jei lėšų stygiaus negali sumažinti naudodamasis projekto biudžeto rezervais.

4.5.8. Ištekliai

Apibrėžtis

Šis gebėjimų elementas apima projekto rezultatui sukurti reikiamų išteklių poreikio apibrėžimą, įgijimą, kontrolę ir ugdymą. Ištekliai – tai žmonės, gebėjimai, pastatai, įranga, medžiagos, infrastruktūra, darbo priemonės ir kitas turtas, kuriuo naudojantis vykdomi darbai projekto tikslams pasiekti. Šis gebėjimų elementas apima ir projekto išteklių įgijimo ir naudojimo gairių apibrėžimą, kuriomis siekiama didžiausio našumo ir išteklių panaudos laipsnio, atsižvelgiant į laiko ir finansinius apribojimus, bei nuolatinį išteklių stebėjimą ir kontrolę.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti įgyti išteklius ir juos paskirstyti taip, kaip reikia projekto tikslams pasiekti.

Aprašas

Projekto tikslams įgyvendinti reikia išteklių. Išteklių valdymas – tai išteklių poreikio apibrėžimas ir įgijimas tinkamais metodais. Išteklių paskirstymas parengiamas planavimo fazėje, o visą projekto gyvavimo laiką – stebimas ir koreguojamas. Darbuotojas turi įsitikinti, kad žmonių ištekliai yra tinkamų gebėjimų, turi reikiamos informacijos, darbo priemonių ir yra įgiję tiek įgūdžių, kiek reikia sėkmingai dirbti paskirtus darbus. Kadangi dėl valdomų ir nevaldomų priežasčių turimi ištekliai ir jų poreikis nuolat kinta, tai išteklių telkimas yra nuolatinis arba kartotinis darbas.

Projektų atveju, darbuotojas dažnai turi derėtis su nuolatine organizacija arba išoriniais paslaugų teikėjais dėl norimų išteklių. Išteklių stygius gali kilti dėl nepakankamų lėšų, našumo nesklandumų, įrangos gedimų, nepalankių oro sąlygų, darbuotojų nepasitenkinimo ar kitų priežasčių. Tokiu atveju gali tekti keisti darbų tvarkaraštį ir perskirstyti išteklius, numatytus einamiesiems ar vėlesniems darbams, ypač jie šie įvykiai liečia kritinius darbus. Turi būti parengtos procedūros tokiems netikėtiems įvykiams aptikti ir skubiai padaryti būtinus pokyčius.

Žinios

- Išteklių skyrimo metodai.
- Išteklių vertinimas.
- Išteklių panaudos laipsnio apskaičiavimas ir grupavimo metodai.
- Gebėjimų valdymas.
- Pirkimo procesai, pasiūlos ir paklausos principai.
- Mokymai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Išteklių poreikio planavimas, skyrimas ir valdymas.
- Įvairių darbo metodų nustatymas ir klasifikavimas.
- Išteklių įgūdžių lentelės sudarymas: įgūdžių nustatymas ir asmeninių įgūdžių spragų dokumentavimas.
- Darbų pirmenybių nustatymas ir išteklių skyrimas prieštaringų pirmenybių atveju.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 6-asis: Komandos ugdymas.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.5.8.1. Sudaro strateginį projekto išteklių planą

Aprašas

Strateginiame išteklių plane apibrėžiama, kas atsako ir už kuriuos išteklių poreikio apibrėžimo, išteklių skyrimo, ugdymo, paskirstymo ir atlaisvinimo darbus. Atsakomybė gali būti perduota programos vadovui (jei projektas yra programos dalis), projekte dalyvaujančioms organizacijoms, išteklių valdytojams arba paprojekčiams. Strateginis išteklių planas derinamas su darbų tvarkaraščiu. Darbuotojas planą sudaro, vykdo, vertina ir koreguoja atsiradus pokyčiams.

Požymiai

- Remdamasis poreikio prognozėmis, nustato projekto išteklių poreikį.
- Sudaro turimų ir siūlomų išteklių pirminį planą.
- Patikslina ir analizuoja turimus nuolatinės organizacijos išteklius ir nustato tendencijas.
- Veiksmus derina su projekte dalyvaujančiomis organizacijomis arba portfelio valdymo procesais.

4.5.8.2. Nustato reikiamų išteklių kiekį ir kokybę

Aprašas

Darbuotojas, remdamasis strateginiu išteklių planu, nustato išteklių, kurių reikia sėkmingam projekto rezultatui pasiekti, tipus, kiekį ir kokybę. Ištekliai – tai žmonės, gebėjimai, pastatai, įranga, medžiagos, infrastruktūra, darbo priemonės ir nefinansinis turtas arba paslaugos. Nustačius išteklių poreikį, gilesne analize apibrėžiama, kada šių išteklių reikės, kokio kiekio ir kokybės. Šios analizės rezultatas gali būti detalus vykdomasis išteklių planas (arba planai).

Požymiai

- Nustato projekto išteklių poreikį.
- Remdamasis detaliuoju projekto planu, sudaro išteklių planą.
- Apibrėžia reikiamų išteklių kiekį ir kokybę.

4.5.8.3. Nustato galimus išteklių šaltinius ir derasi dėl išteklių įgijimo

Aprašas

Nustačius išteklių poreikį, randami tinkami išteklių teikėjai – projekte dalyvaujančios arba komercinės organizacijos. Daugelis organizacijų turi parengusios išteklių įgijimo gaires, kuriomis reikia vadovautis. Tuo atveju, jei svarstoma „pirkti ar gaminti“, darbuotojas turi ypač remtis formaliaisiais ar neformaliaisiais tinklais. Nustatant ir pasirenkant tinkamiausias išteklių įgijimo alternatyvas, būtina gerai pažinti organizaciją ir giliai išanalizuoti išteklių rinkas. Išorinių išteklių įgijimas gerokai skiriasi nuo vidinių išteklių skyrimo; jei vidinių išteklių skyrimas yra vien tik laisvų išteklių kiekio ir kokybės klausimas, tai išorinių išteklių atveju turi būti susitarta ir dėl jų kainos.

Požymiai

- Sprendžia, pirkti ar gaminti.
- Išsiaiškina ir įvertina išteklių įgijimo alternatyvas.
- Apibrėžia išteklių įgijimo taktiką.
- Derasi su išteklių tiekėjais.
- Derasi dėl laisvų išteklių.

4.5.8.4. Pagal nustatytą poreikį, skiria ir paskirsto išteklius

Aprašas

Išteklių skyrimas – tai formalus išteklių perdavimas konkretiems projektams arba darbams, kuriuo sukuriamos sąlygos išteklius, jų darbo rezultatus ir susijusias sąnaudas stebėti, kontroliuoti ir valdyti. Išteklių skyrimas yra glaudžiai susijęs su tvarkaraščio sudarymu; tvarkaraščio ir turimų išteklių ar jų kokybės pokyčiai paprastai paveikia vienas kitą. Skiriant žmonių išteklius, atsižvelgiama į našumo, mokymosi spartos skirtumus ir kitas ypatybes. Samdyti ištekliai paskirstomi atsižvelgiant į projekto darbų reikmes ir strateginį išteklių planą, pagal kurį parengiamos ir samdos sąlygos. Iškilus išteklių poreikio konfliktui, darbuotojas, apsvarstęs visus variantus, pasirenka geriausiąjį, pagrįstą pirmenybėmis, darbų skuba ir kitais kriterijais. Turi būti sukurtos ir įdiegtos išteklių stygiaus įveikimo priemonės. Darbuotojas turi gebėti sudaryti išteklių paskirstymo tvarką ir prireikus ją koreguoti; tai pasakytina ne tik apie tuos išteklius, už kuriuos darbuotojas yra tiesiogiai atsakingas, bet ir už kritiškai svarbius, kitoms šalims pavaldžius išteklius (pagal strateginiame išteklių plane nustatytą atsakomybę).

Požymiai

- Susieja išteklius su projekto darbų skaidiniu.
- Sudaro išteklių tvarkaraščius arba darbų sąrašus.
- Sprendžia išteklių poreikio konfliktus.

4.5.8.5. Įvertina išteklių panaudos laipsnį ir imasi reikiamų koregavimo veiksmų

Aprašas

Siekiant tinkamo panaudos laipsnio, stebimi visi reikiami išteklių parametrai ir rodikliai. Norint išgauti skaitines našumo reikšmes, išteklius reikia vertinti sistemiškai. Prireikus darbuotojas turi imtis koregavimo veiksmų. Jei išankstinis našumo įvertis pasirodo esąs netikslus (per didelis arba per mažas), reikia apsvarstyti kitų išteklių skyrimą.

Darbuotojas turi nuolat vertinti, ar paskirti ištekliai yra pasiekiami ir kokybiški. Išorinių išteklių atveju gali tekti konsultuotis su tiekėjais ir kitais rangovais, siekiant išteklius pagerinti arba pakeisti. Gali tekti personalo našumą didinti ugdymo, mokymo ir specialiųjų įgūdžių lavinimo priemonėmis, sutarus su išteklių tiekėjais ir kartu šias priemones koordinuojant. Darbuotojas atsako už kritinių išteklių skyrimą ir perskirstymą net ir tuo atveju, kai darbuotojas jų tiesiogiai nevaldo.

Požymiai

- Parenka sisteminį išteklių panaudos laipsnio vertinimo metodą.
- Personalui sudaro sąlygas tobulinti įgūdžius ir gebėjimus.
- Su komandos nariu ir atitinkamu funkcinio padalinio vadovu imasi įgūdžių stygiaus mažinimo priemonių.

4.5.9. Pirkimas

Apibrėžtis

Pirkimas – tai paslaugų ar gaminių įsigijimo iš išorinių tiekėjų procesas, apimantis visus veiksmus nuo pirkimo planavimo iki pirkimo sutarties sudarymo ir administravimo. Kadangi įgyjami tokie ištekliai (žmonių ištekliai, darbo priemonės, medžiagos ir komponentai), kurių nuolatinė organizacija neturi, tai pirkimo procesas yra orientuotas į išorinius tiekėjus. Be to, šis gebėjimų elementas apima ir optimalių pirkimo būdų analizę bei atranką, atitinkančių ne tik ilgalaikius kliento, bet ir organizacijos tikslus, pavyzdžiui, partnerystę ar bendros įmonės įkūrimą. Nors šiais metodais telkiamas finansavimas, gebėjimai ir kt., tačiau jie gali sukelti ir rinkos praradimo grėsmę.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti iš atrinktų tiekėjų ar partnerių gauti didžiausią naudą ir tuo pačiu suteikti didžiausią naudą pirkėjui ir organizacijai.

Aprašas

Pirkimo procesu organizacija įgyja reikiamus išteklius, kurių ši organizacija neturi ar nepasigamina (bent jau reikiamo kiekio). Organizacijos pirkimo gairės dažniausiai yra nustatomos aukščiausiu valdymo lygmeniu ir galioja visiems padaliniams. Jei pirkiniai sudaro didelę projekto vertės dalį arba jei perkama daug, pirkimo plane apibrėžiama pirkimo taktika, aprėpianti bent šiuos dalykus:

- galimus sutarčių tipus,
- funkcijas ir atsakomybę,
- tiekėjų atrankos procedūrą,
- subrangos taisykles.

Tiekimą valdo arba projekto darbuotojai, arba paskirti specialistai ar padaliniai (pavyzdžiui, teisės arba finansų skyrius), o vadovauja programos lygmens įgaliotas asmuo, atsakingas už visus organizacijos pirkimo procesus ir strateginę partnerystę. Pirkimo procesą gali paveikti ir portfelio lygmens aplinkybės, atsižvelgiama ir į strategines organizacijos nuostatas, pavyzdžiui, darniosios raidos reikalavimus, pirkinio gyvavimo ciklo sąnaudas ir dėl bendradarbiavimo su tiekėjais, partneriais ar pirkėjais sumažėjusias administravimo sąnaudas ir su bendradarbiavimu susijusias grėsmes. Bendrąjį pirkinių įsigijimo procesą sudaro poreikio apibrėžimas, galimų tiekėjų ar partnerių nustatymas, techninių ir finansinių siūlymų surinkimas, geriausio tiekėjo ar partnerio atranka ir derybos, pirkimas bei sutarties administravimas. Atsargų valdymas, nurašymas ir kitos susijusios funkcijos paprastai laikomos netiesioginiu pirkimu. Pirkimo proceso žingsniams reikiamas darbo kiekis turi atitikti pirkinio dydį ir sudėtingumą.

Prekių ir paslaugų mainai tarp vieno juridinio vieneto padalinių kartais taip pat laikomi pirkimu. Tokiu atveju pirkimą reikia traktuoti ir kontroliuoti taip, lyg tai būtų dviejų nepriklausomų šalių sutartis.

Žinios

- Strateginė pirkimo analizė.
- Analizė „pirkti ar gaminti“.
- Tiekėjų tobulinimo metodai.
- Organizacijos pirkimo nuostatos, procedūros ir praktika.
- Pirkimo metodai (pavyzdžiui, informacijos užklausa, kvietimas teikti siūlymą, kainos užklausa).

- Sutarčių tipai (pavyzdžiui, nekintamos sumos, laiko ir medžiagų, sąnaudų su priedu sutartis).
- Reklamacijų valdymo procesai, metodai ir priemonės.
- Viešųjų pirkimų procedūros ir praktika.
- Sutarčių teisė.
- Sutarčių sąlygos.
- Tiekimo grandinės valdymas.

Įgūdžiai ir patirtis

- Taktiniai pirkimo įgūdžiai.
- Informavimo įgūdžiai.
- Sutarčių administravimas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Socialinių 4-asis: Santykiai ir įtraukimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.5.9.1. Susitaria dėl pirkimo poreikio, alternatyvų ir procesų

Aprašas

Išsiaiškini poreikį ir alternatyvas – tai nustatyti, kuriuos išteklius ar paslaugas reikia pirkti arba kurioms projekto veikloms reikia rasti partnerį. Šis poreikis kyla dėl to, kad trūksta, nėra vidinių išteklių arba sąmoningai nusprendus įsigyti išorinių išteklių (analizės „pirkti ar gaminti“ išvada).

Susitariama dėl pirkimo variantų, būdų, reikalavimų, pirkimo dokumentų ir tiekėjų atrankos kriterijų. Šį procesą valdo darbuotojas, dažniausiai glaudžiai bendradarbiaudamas su specializuotais padaliniais (arba jiems perduodamas valdymą), sudarydamas šiems padaliniams sąlygas gauti reikiamą informaciją ir laiduodamas reikiamų vidinių ir išorinių suinteresuotųjų informavimą.

Požymiai

- Apibrėžia pirkimo ir partnerystės poreikio priežastis.
- Parengia, kuria ar renka informaciją, teikiamą pirkimo sričių specialistams.
- Remdamasis projekto poreikiais, nustato viešųjų pirkimų dokumentus ir tiekėjų atrankos kriterijus.
- Padeda rengti pirkimo procesus ir procedūras.

4.5.9.2. Padeda įvertinti ir atrinkti tiekėjus ir partnerius

Aprašas

Darbuotojas sudaro sąlygas nustatyti, įvertinti ir atrinkti galimas partnerių organizacijas ar kitus ekspertus, tiekėjus ir partnerius. Atranka vykdoma pagal nustatytus pirkimo dokumentus ir atrankos kriterijus (jie keičiami, jei nė vieno tiekėjo siūlymai netenkina techninės užduoties). Pirkimo dokumentai, procesai ir atrankos kriterijai gali būti formaliai reglamentuoti, kaip yra, pavyzdžiui, kontinentinės teisės šalyse. Patį atrankos procesą sudaro keletas žingsnių, pavyzdžiui, informacijos užklausa (RFI), kvietimas teikti siūlymą (RFP) ir kainos užklausa (RFQ). Jei nėra kvietimo komerciniams siūlymams teikti ir pirkimo procesas veda į kokią nors partnerystę, darbuotojas turi apsisaugoti nuo menkos kokybės partnerių, nuosekliai laikydamasis proceso žingsnių.

Požymiai

- Išleidžia kainos (pirkimo) užklausą; prireikus – kartu su pirkimo padaliniu.
- Parengia gaires ir apibrėžia tiekėjų atrankos proceso žingsnius.
- Parengia ir paaiškina pirkimo dokumentų turinį.
- Nustato ir naudojasi atrankos kriterijais.
- Pirkimo procedūras suderina su ūkio šakos, šalies ir tarptautinėmis teisės normomis.
- Įvertina pirkimo ypatybes ir siūlo partnerystės modelius, pavyzdžiui, ilgalaikę partnerystę ar bendrąją įmonę.

4.5.9.3. Talkina derantis dėl sutarties sąlygų, atitinkančių projekto tikslus

Aprašas

Atrinkus tiekėją arba partnerį, pradedamos derybos dėl sutarties sąlygų. Darbuotojas, glaudžiai bendradarbiaudamas su pirkimo ar teisės specialistais, prižiūri šį procesą ir pasirūpina reikiamais derybininkų įgaliojimais.

Sutartys gali skirtis forma, sąlygomis ir sąlygų detalumo lygmeniu, trukme, netesybų sąlygomis, taikomais teisės aktais ir daugeliu kitų dalykų. Darbuotojas turi pasirūpinti, kad šie dalykai glaudžiai sietųsi su projekto bei organizacijos tikslais ir jiems tarnautų.

Tuo atveju, kai derybos yra labai sudėtingos ir ilgos trukmės, sudaromi išankstiniai susitarimai, kurie leidžia atlikti pradinius darbus ar pradėti tiekti prekes ir teikti paslaugas.

Požymiai

- Nustato derybų tikslą ir apibrėžia derybininkų įgaliojimus.
- Skiria įvairių formų sutartis ir žino jų poveikį projektui.
- Žino sutarties sąlygas ir apibūdina jų poveikį projektui.
- Derasi dėl sutarties, nustatydamas kainą, kiekį bei adaptavimo galimybes ir pirkimo tvarkaraštį.

4.5.9.4. Prižiūri sutarčių vykdymą, šalina kliūtis ir prireikus siekia kompensacijos

Aprašas

Sutarties vykdymas – tai nuolatinė tiekėjo arba partnerio priežiūra, siekiant kokybiškai ir laiku įgyvendinti pasirašytos sutarties sąlygas. Atsiradus sutarties nuokrypiams, darbuotojas turi imtis priemonių arba, prireikus, sprendimą eskaluoti nuolatinės organizacijos viduje. Jei viena ar kelios sutarties sąlygų, pavyzdžiui, pirkimo terminai ar kokybės reikalavimai nėra vykdomi, darbuotojas turi imtis veiksmų šiai neatitikčiai sumažinti, o jei įmanoma – ir pašalinti. Tai galima pasiekti įvairiais būdais, nuo ramaus įspėjimo iki rimtų pakartotinių derybų; darbuotojas turi žinoti, kada kokia priemonė yra tinkama. Jei sutarties partneris vis tiek nevykdo įsipareigojimų, darbuotojas turi priimti arba siūlyti sprendimą dėl netesybų ar kitokios kompensacijos. Šioje situacijoje gali tekti imtis teisinių veiksmų arba kviesti teisininkus ir nuolat konsultuotis su vadovybe, siekiant veiksmus suderinti su ilgalaikėmis strateginėmis pirkimo nuostatomis.

Požymiai

- Įdiegia sutarties valdymo priemones.
- Nustato sutarties nuokrypius.
- Koregavimo veiksmais, pavyzdžiui, pokalbiais, pakartotinėmis derybomis šalina sutarties nuokrypius.
- Kilus kliūtims pakartotinėse derybose, įtraukia organizacijos teisės, logistikos ar pirkimo padalinius.
- Suvaldo sutarties šalių ginčus ir tiekėjo reikalavimus.
- Projektui tapus rizikingam arba įvykdžius visas sutarties sąlygas, darbuotojas padaro išvadas ir baigia sutartus verslo santykius.

4.5.10. Planavimas ir kontrolė

Apibrėžtis

Pagal projekto metmenis visi projekto elementai sujungiami į vieną suderintą ir projektui vykstant valdomą planą. Įvykus pokyčiams projekto viduje arba aplinkoje, planas atitinkamai atnaujinamas. Plano valdymas taip pat nuolat koreguojamas ir tobulinamas, taigi darbuotojas plano vadžias nuolat laiko savo rankose.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti sudaryti ir koreguoti suderintą ir integruotą projekto valdymo priemonę. Pusiausvyros, darnos ir veiksmingumo palaikymas yra esminiai sutartų rezultatų sukūrimo veiksniai.

Aprašas

Planavimas ir kontrolė – tai gebėjimas sujungti visą informaciją į vieną visumą, parengti ir priimti reikiamus sprendimus. Daugelis planavimo ir kontrolės procesų bei darbų yra smulkiai aprašyti ir valdomi pagal kitus gebėjimų elementus. Pagal šį elementą, jie yra traktuojami ir valdomi kartu taip, kaip nustatyta projekto metmenyse, architektūros dalyje. Pagrindinį kartojamą procesą sudaro šie žingsniai: planavimas, vykdymas, stebėjimas, plano arba vykdymo koregavimas.

Projektų valdymo požiūriu, pagrindinis dėmesys yra telkiamas į planavimą ir stebėjimą. Darbuotojas turi surinkti ir sujungti informaciją, sukurti laikinąją organizaciją, sudaryti jos komandas ir priimti tinkamus sprendimus: kaip planuoti projektą, paskirstyti projekto valdymo darbus, kokiais metodais projektą valdyti. Tuo tikslu parenkamas tinkamas valdymo modelis, sprendžiama, kiek, kokią ir kam perduoti atsakomybę ir kt. Visa tai surašoma į vieną ar keletą sprendžiamųjų dokumentų, pavyzdžiui, į projekto vizijos deklaraciją, metmenis, planą, kuriuos būtina aptarti ir suderinti.

Įkūrus projektą, pradedamas stebėjimo procesas, kuriuo surinkta eigos, finansinė ir išteklių panaudos informacija nuolat lyginama su pirminiais planais, tikrinama atitiktis su kokybės ir kitais standartais, stebimas suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas ir t. t. Reguliarus žemesniojo lygmens darbuotojų atsiskaitymas projekto vadovui, o projekto vadovo – suinteresuotosioms šalims yra esminė planavimo ir kontrolės gebėjimų dalis.

Kaip nuolatinio mokymosi paskatą, reikia nuolat vertinti ir valdymo našumą. Pagal vertinimo rezultatus gali tekti valdymą koreguoti. Iš anksto apibrėžtas ir aiškus pokyčių valdymo procesas yra dar vienas esminis projektų valdymo elementas.

Tvarkingai baigiant projekto gyvavimo ciklo etapą, rengiama projekto vertinamoji ataskaita, kurioje apibūdinama etapo rezultatų būklė, sėkmės laipsnis ir dokumentuojama valdymo patirtis.

Žinios

- Fazių ir etapų pereiga.
- Atsiskaitymo sistema.
- Projekto paramos tarnyba.
- Demingo ratas (planavimas, įgyvendinimas, kontrolė, analizė).
- Valdymas pagal tikslus.
- Valdymas pagal išskirtis.
- Valdymo patirties ataskaita.
- Fazių, etapų, sprinto ir laidų planavimas.

- Pokyčio paraiška.
- Lėšų skyrimo sprendimas ir analizė „pirkti ar gaminti“.
- Išskirties ataskaita.
- Problemos ataskaita.
- Projekto valdymo planas.
- Projekto arba etapo vertinimas.
- Išteklių atlaisvinimas.
- Įgaliotasis asmuo.

Įgūdžiai ir patirtis

- Eigos kontrolės susirinkimai.
- Atsiskaitymo sistema.
- Pokyčių derybos.
- Įžanginis seminaras.
- Įžanginis susirinkimas.
- Baigiamasis susirinkimas.
- Problemų valdymas.
- Pokyčių valdymas.
- Sukurtosios vertės analizė.
- Nuolydžio diagrama.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 7-asis: Konfliktai ir krizės.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.5.10.1. Pradeda vykdyti projektą, sukuria ir pasitvirtina projekto valdymo planą

Aprašas

Pirmasis bet kurio projekto etapas yra labai svarbus, nes padeda projekto sėkmės pagrindus. Šio parengiamojo etapo skiriamasis bruožas yra neapibrėžtumas, kylantis dėl turimos padrikos ar nepakankamos informacijos. Suinteresuotųjų šalių reikalavimai apibrėžti tik apytikriai, lūkesčiai – nerealistiški, terminai – neįvykdomi, o išankstinis entuziazmas ir optimizmas toks didelis, kad jį reikia nuleisti ant žemės. Proaktyvus valdymo modelis, gerai parengtas ir veiksmingai vedamas įžanginis seminaras bei tinkamai parinkti projekto komandos nariai didina projekto sėkmės tikimybę. Vienas ar keli įžanginiai seminarai turi būti skirti projekto paskyrai ir projekto valdymo planui parengti, komandos narių vaidmenims apibrėžti ir projekto kritiniam keliui apskaičiuoti.

Darbuotojas parengia ir suplanuoja projektą. Pradėdamas nuo aukšto hierarchinio lygmens projekto metmenų ir iš suinteresuotųjų asmenų bei ekspertų surinkęs pakankamai informacijos, ją

išanalizavęs, įvertinęs ir suteikęs pirmenybes, detalizuoja projekto metmenis ir sudaro bendrąjį projekto valdymo planą. Jis grindžiamas reikalavimų ir kokybės, sutartų rezultatų ir apribojimų, organizacijos ir komunikacijos struktūrų, būtinų išteklių ir biudžeto, planavimo ir pagrindinių grėsmių ir kitą informaciją bei sprendimus. Galiausiai, patikrinus plano atitiktį, jis tvirtinamas ir, paskyrus reikiamus išteklius bei biudžetą, inicijuojama projekto pradžia ir pradedami projekto vykdymo etapai.

Požymiai

- Inicijuoja projekto pradžios procesą.
- Iš suinteresuotųjų asmenų ir ekspertų surenka visą reikiamą informaciją.
- Informaciją analizuoja, vertina ir skiria pirmenybes.
- Rengia ir veda projekto įžanginį seminarą.
- Rengia ir pasitvirtina projekto paskyrą arba projekto valdymo planą.
- Rengia ir viešina projekto valdymo darbo kiekio planą.
- Inicijuoja ir valdo pereigą į naują projekto etapą.

4.5.10.2. Inicijuoja ir valdo pereigą į naują projekto etapą

Aprašas

Nusprendus projektą tęsti ir skirti lėšų, būsimo ir visų kitų etapų pradžios procesai vykdomi turint mintyje šiuos dalykus:

- būsimo etapo tikslus,
- visus būtinus organizacijos pokyčius,
- poreikį iš naujo patvirtinti arba keisti projekto paskyrą arba projekto valdymo planus.

Detalusis projekto tvarkaraštis, sąnaudų ir išteklių planai, rizikos registras ir, galbūt, tikėtina nauda (verslo pagrindimas) – viskas turi būti atnaujinta. Jei projektas didelis ir sudėtingas, įžanginis susirinkimas yra veiksminga priemonė įtraukti projekto komandas, jas informuojant apie projekto arba etapo planus, poreikius ir tikslus. Tokiame susirinkime arba seminare galima smulkiau apibrėžti ir darbų hierarchiją, parengti planą, paskirti išteklius ir apibrėžti projekto vertybes.

Požymiai

- Organizuoja vykdymo proceso valdymą.
- Apibrėžia būsimų etapų tikslus ir rezultatus.
- Valdo etapų pereigą.
- Rengia ir veda įžanginį susirinkimą.

4.5.10.3. Kontroliuoja projektą, lygindamas eigos rodiklius su planu, ir imasi reikiamų koregavimo veiksmų

Aprašas

Kontrolė grindžiama projekto tikslais, planais ir sutartimis. Kontrolės veiksmais išmatavus faktinius projekto eigos bei našumo duomenis ir palyginus su pirminiu planu, imamasi reikiamų taisomųjų veiksmų. Vykdant kontrolę, išmatuoti rezultatų rodikliai paprastai lyginami su nustatytais iš anksto siekiniais ir šalinami galimi nuokrypiai (diagnostinė kontrolė). Esant dideliam neapibrėžtumo laipsniui, procesas koreguojamas pagal vykdomųjų komandos narių atgalinę informaciją ir siūlymus, tuo mažinant neapibrėžtumo laipsnį (sąveikioji kontrolė). Einamojo periodo kontrolė ir atsiskaitymas apima ir tam tikro skaičiaus būsimų periodų prognozavimą. Jungtinė projekto

kontrolės ir atsiskaitymo sistema apima visus projekto uždavinius ir reikiamų etapų sėkmės kriterijus bei visų suinteresuotųjų reikalavimus.

Požymiai

- Apibrėžia projekto eigos kontrolės ciklą.
- Apibrėžia eigos kontrolės metodus ir priemones.
- Matuoja projekto eigą ir našumą.

4.5.10.4. Teikia projekto eigos ataskaitas

Aprašas

Eigos ataskaitose telkiama ir skleidžiama informacija apie projekto einamojo ir ankstesnių etapų darbų būklę (sąnaudas, trukmę, išteklius, grėsmes ir galimybes, išskirtis ir kt.) ir prognozuojama einamojo bei kitų etapų eiga iki pat projekto pabaigos. Ataskaitos – tai žodinis arba rašytinis naujausios būklės apibūdinimas ir prognozė, kurią komandos nariai ar vadovai teikia projekto vadovui, projekto vadovas – suinteresuotosioms šalims, pavyzdžiui, projekto savininkui ar valdybai. Atsiskaitymo sistemai priklauso ir finansiniai auditai bei vertinamoji projekto analizė. Jei darbuotojas ar jo komanda yra labai patyrusi, o suinteresuotosios šalys sutinka, tai pakanka vien tik išskirčių ataskaitų. Tai reiškia, kad ataskaitos teikiamos ne periodiškai ir ne būklės pranešimuose, o tik tuo atveju, kai įvyksta kas nors reikšminga ir informuotina.

Požymiai

- Sukuria atsiskaitymo sistemą (nustato kas, kada, kaip dažnai ir kaip turi būti teikiama ataskaitose).
- Teikia eigos ataskaitas.
- Teikia prognozavimo ataskaitas.
- Teikia etapų pereigos prognozes.

4.5.10.5. Vertina, gauna pritarimą ir įdiegia projekto pokyčius

Aprašas

Įvykus netikėtiems įvykiams, tenka koreguoti projektą, pavyzdžiui, gaminio specifikaciją arba tiekėjų ir klientų sutarčių sąlygas. Pokyčiai vertinami pagal pradinius projekto tikslus ir uždavinius, apibrėžtus verslo pagrindime ar projekto paskyroje. Numatomas pokyčių valdymo procesas pačioje projekto pradžioje turi būti suderintas su visais reikiamais suinteresuotaisiais. Formalizuotas proaktyvus pokyčių valdymo procesas, kuriuo pokyčiai numatomi iš anksto, yra tinkamesnis palyginti su procesu, kuris reaguoja tik kai pokyčio būtinybė tampa akivaizdi.

Projekto apimties arba rezultato specifikacijos pokyčiai įdiegiami formalizuotu, iš anksto apibrėžtu procesu, apimančiu viską, kas kyla iš pokyčio poreikio arba naujos nustatytos galimybės. Šį procesą, taikomą visų tipų pokyčiams, sudaro susitarimas dėl pokyčių priėmimo tvarkos, pokyčio situacijos pripažinimas, pokyčio būtinybės sutarimas bei pokyčio priėmimo ir įdiegimo žingsniai. Pokyčių valdymas nustato, aprašo, suskirsto, įvertina, priima arba atmeta, įdiegia ir patikrina pokyčius teisiniu ir kitų susitarimų požiūriu. Bet kuri suinteresuotoji šalis gali pareikalauti pokyčio; reikalaujami pokyčiai turi būti valdomi taip pat, kaip ir siūlomi bei patvirtinti pokyčiai, o reikiamos suinteresuotosios šalys – tinkamai informuojamos. Valdant pokytį, atsižvelgiama į tiesioginį ir netiesioginį pokyčio poveikį projektui ir jo aplinkai. Pokyčio poveikis nustatomas su pirminiu planu lyginant projekto rezultatus, konfigūraciją, tvarkaraštį, sąnaudas, finansinį planą ir riziką. Patvirtinus pokytį, atitinkamai keičiamas projekto planas.

Požymiai

- Įdiegia pokyčių valdymo procesą.
- Teikia išskirčių ar pokyčių ataskaitas.
- Keičia apimties konfigūraciją.

4.5.10.6. Baigia ir įvertina etapą arba visą projektą

Aprašas

Baigiamieji darbai vyksta pabaigus projektą arba jo etapą, klientui perdavus projekto arba etapo rezultatus. Projekto arba paprojekčio etapo pabaiga įforminama dokumentuose, įvertinus įvykdyto etapo darbus ir įsitikinus, kad tikslai yra pasiekti, o suinteresuotųjų šalių lūkesčiai patenkinti. Baigiant projekto etapą, nagrinėjami siūlymai kitų projekto etapų atžvilgiu, o visos spręstinos problemos perduodamos reikiamam įgaliotam asmeniui.

Jei buvo pasirašyta sutarčių, tai turi būti aptartas sutarties dalyvio atsakomybės perdavimas projekto savininkui, garantinio periodo pradžia ir paskutinių mokėjimų sąskaitų pateikimas. Parengiami rezultatų perdavimo dokumentai ir apmokomi projekto rezultatų vartotojai. Tai yra svarbūs dalykai, kuriais laiduojama projekto investicijos nauda.

Įvertinus projekto rezultatus, dokumentuojama sukaupta valdymo patirtis, kuria galima pasinaudoti tobulinant būsimus projektus. Projekto komandos nariams, juos formaliai atlaisvinus nuo projekto funkcijų ir atsakomybės, skiriami nauji darbai.

Požymiai

- Organizuoja projekto baigimo procesą.
- Rengia ir veda baigimo seminarą.
- Padeda rengti baigiamąjį projekto vertinimą.
- Rengia projekto valdymo patirties ataskaitą.

4.5.11. Grėsmės ir galimybės

Apibrėžtis

Šis gebėjimų elementas apima projekto grėsmių ir galimybių nustatymą, vertinimą, atsako planavimą ir plano įdiegimą bei kontrolę. Grėsmių ir galimybių valdymas sprendimų priėmėjams padeda priimti pagrįstus sprendimus ir, suteikus veiksmams pirmenybes, pasirinkti reikiamus veiksmus. Grėsmių ir galimybių valdymas yra nuolatinis procesas, vykstantis visą projekto gyvavimo laiką.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti suvokti ir veiksmingai valdyti grėsmes ir galimybes, įskaitant bendruosius principus ir atsaką.

Aprašas

Grėsmės (neigiamas poveikis) ir galimybės (teigiamas poveikis) nagrinėjamos atsižvelgiant į jų ryšį ir poveikį projekto tikslams. Patartina iš pat pradžių pasirinkti tokią grėsmių ir galimybių valdymo taktiką, kurios metodai geriausiai atitiktų organizacijos strategiją ir projekto reikmes. Tolesni šio proceso žingsniai – tai grėsmių ir galimybių nustatymas, vertinimas, atsako plano sudarymas ir įgyvendinimas. Šis planas apima ketinamus ir planuojamus veiksmus nustatytoms grėsmėms suvaldyti ir galimybėms įgyvendinti. Atsako planas sudaromas ir įgyvendinamas laikantis pasirinktos grėsmių ir galimybių valdymo principų. Darbuotojas turi įtraukti komandos narius į grėsmių ir galimybių valdymo procesą ir išlaikyti jų ryžtą, palaikyti komandos budrumą grėsmių ir galimybių atžvilgiu, į šį procesą įtraukdamas ir kitus suinteresuotuosius, o prireikus – atitinkamos srities specialistus.

Žinios

- Grėsmių ir galimybių valdymo taktika.
- Nenumatytų įvykių valdymo planas, atsarginis planas.
- Sąnaudų ir trukmės neapibrėžtumo atsarga.
- Tikėtinoji piniginė vertė.
- Kokybinio grėsmių ir galimybių vertinimo metodai ir priemonės.
- Kiekybinio grėsmių ir galimybių vertinimo metodai ir priemonės.
- Grėsmių ir galimybių atsako principai ir planai.
- Grėsmių ir galimybių nustatymo metodai ir priemonės.
- Scenarijų analizė.
- Stabilumo analizė.
- Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (SSGG).
- Padėties grėsmė, grėsmių toleravimas, toleravimo laipsnis ir vengimas.
- Projekto arba programos grėsmės ir verslo grėsmės bei galimybės.
- Liekamosios grėsmės.
- Grėsmių ir galimybių tikimybės, padariniai ir artumas.
- Grėsmių valdytojas.
- Grėsmių registras.
- Grėsmių ir galimybių šaltiniai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Grėsmių ir galimybių nustatymo metodai.
- Grėsmių ir galimybių vertinimo metodai.
- Grėsmių ir galimybių atsako plano sudarymas.
- Grėsmių ir galimybių atsako plano įdiegimas, stebėjimas ir kontrolė.
- Grėsmių ir galimybių valdymo principų įgyvendinimas, stebėjimas ir kontrolė.
- Monte Karlo analizė.
- Sprendimų medžiai, pavyzdžiui, priežasčių ir padarinių diagrama.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 7-asis: Konfliktai ir krizės.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.5.11.1. Sukuria ir įdiegia grėsmių ir galimybių valdymo metmenis

Aprašas

Darbuotojas sumodeliuoja, sukuria ir įdiegia grėsmių ir galimybių valdymo metmenis, kuriais siekiama grėsmes ir galimybes valdyti nuosekliai ir sistemiškai visą projekto gyvavimo laiką. Metmenyse apibrėžiami grėsmių ir galimybių nustatymo, grupavimo, kiekybinio ir kokybinio vertinimo ir reagavimo metodai, o organizacijos grėsmių ir galimybių valdymo principai susiejami su ūkio šakos, nacionaliniais ir tarptautiniais standartais. Jei projektas yra programos ar portfelio dalis, metmenyse apibrėžiama konkrečių grėsmių ir galimybių valdymo atsakomybė ir nurodomos eskalavimo kryptys (pagal hierarchiją aukštyn arba žemyn ir pagal funkcijas, horizontaliai).

Požymiai

- Nustato galimus grėsmių ir galimybių valdymo modelius.
- Sudaro grėsmių ir galimybių valdymo metmenis, suderintus su organizacijos nuostatomis ir tarptautiniais standartais.
- Laiduoja nuoseklų grėsmių ir galimybių valdymo metmenų taikymą.

4.5.11.2. Nustato grėsmes ir galimybes

Aprašas

Darbuotojas atsako už nuolatinį visų grėsmių ir galimybių šaltinių nustatymą, įtraukdamas į šią veiklą ir bendradarbius. Grėsmės ir galimybės kyla dėl įvairiausių vidinių ir išorinių projekto atžvilgiu priežasčių; jas darbuotojas nustato įvairiais metodais ir iš įvairių šaltinių, pavyzdžiui, valdymo patirties dokumentų ir kitų rašytinių šaltinių, grėsmių ir galimybių hierarchinių skaidinių, per seminarus su komandos nariais, suinteresuotaisiais ir atitinkamos srities ekspertais.

Nustatomos ne tik grėsmės, bet ir galimybės, kurios, pavyzdžiui, galėtų atpiginti projekto gaminius, paspartinti projektą, padaryti atsparesnį grėsmėms ar paprasčiausiai pagerinti kokybę. Kadangi aplinkos įtaka projektui nuolat kinta, grėsmių ir galimybių paieška turi būti nuolatinis ir tęstinis procesas.

Požymiai

- Išvardija ir apibūdina įvairius grėsmių ir galimybių šaltinius ir jų skirtumus.
- Nustato grėsmes ir galimybes.
- Surašo grėsmes ir galimybes į registrą.

4.5.11.3. Įvertina grėsmių ir galimybių tikimybę ir poveikį

Aprašas

Darbuotojas atsako už nuolatinį nustatytų grėsmių ir galimybių vertinimą kokybiniais arba kiekybiniais metodais. Geriausia vertinti abiem būdais ir nuolat vertinimą kartoti. Kokybiniu vertinimu gaunama gilesnė grėsmių ir galimybių šaltinių informacija; be to, šiais metodais analizuojamos jų priežastys ir padariniai. Vienas kokybinių metodų pavyzdžių – scenarijų analizė.

Kiekybiniais metodais nustatomos tikimybės arba jų įverčiai, o atsitiktinis poveikis paverčiamas išmatuojamu dydžiu. Šiais metodais gaunamos skaitinės tikimybių ir tikėtino grėsmių bei galimybių poveikio stiprumo reikšmės. Monte Karlo analizė ir sprendimų medžiai yra du veiksmingų kiekybinių metodų pavyzdžiai.

Požymiai

- Dalyvauja kokybiniais metodais vertinant grėsmes ir galimybes.
- Dalyvauja kiekybiniais metodais vertinant grėsmes ir galimybes.
- Sudaro ir vertina grėsmių ir galimybių sprendimų medį, įskaitant baigtis.

4.5.11.4. Parenka grėsmių ir galimybių atsako taktiką ir įdiegia atsako planus

Aprašas

Darbuotojas atsako už nuolatinę nustatytų grėsmių ir galimybių optimalių atsako būdų atranką ir įdiegimą. Šiuo procesu pirmiausia įvertinami įvairūs atsako tipai ir atrenkami geriausi arba labiausiai tinkami.

Galimi tokie grėsmių atsako būdai:

- grėsmių vengti, nusprendžiant nepradėti arba nutraukti tuos darbus, kurie kelia tas grėsmes;
- priimti arba padidinti tikimybę, tikintis grėsmę paversti galimybe;
- pašalinti grėsmės šaltinį;
- mažinti grėsmės tikimybę;
- silpninti grėsmės padarinius;
- bendrinti grėsmes su kitomis šalimis, įskaitant sutarčių sudarymą ir grėsmių finansavimą;
- pamatuotu sprendimu priimti grėsmes;
- parengti ir įdiegti nenumatytų įvykių valdymo planą.

Panašūs atsako būdai tinka ir galimybėms:

- pašalinti neapibrėžtumą ir sudaryti sąlygas galimybei įvykti (įgyvendinimas);
- perduoti valdymą trečiosioms šalims, kurios geriausi tai išmano (bendrinimas);
- padidinti tikimybę ar poveikį, nustačius ir sustiprinus galimybės veiksnius (stiprinimas);

- nesiimti jokių galimybės valdymo veiksmų (ignoravimas).

Nepriimtinoms grėsmėms ir priimtinoms galimybėms sudaromas atitinkamas atsako planas. Neretai netgi įdiegus grėsmių atsaką, neišnyksta liekamosios grėsmės, kurias reikia savo ruožtu valdyti.

Požymiai

- Paaiškina įvairius pasirinktos grėsmių ir galimybių valdymo taktikos metodus ir priemones.
- Vertina grėsmių ir galimybių atsaką, įskaitant jo stiprybes ir silpnybes.
- Vertina alternatyvius grėsmių ir galimybių atsako plano diegimo metodus ir priemones.
- Dalyvauja nustatant atsako plano išteklius ir gebėjimus, reikiamus atsakui įdiegti.
- Įdiegia ir skelbia grėsmių ir galimybių atsako planą.

4.5.11.5. Įvertina ir stebi grėsmes, galimybes ir įdiegtą atsaką

Aprašas

Įdiegus reikiamas grėsmių ir galimybių atsako priemones (gali tekti kai kurioms ar visoms grėsmėms paskirti valdytojus), grėsmes ir galimybes reikia ir toliau stebėti. Grėsmės ir galimybės bei pasirinktos atsako priemonės nuolat vertinamos iš naujo, nes gali pasikeisti grėsmių ir galimybių tikimybės arba poveikio stiprumas, ateiti naujos informacijos, gali kilti naujų grėsmių ir rastis naujų galimybių, todėl atsakas gali tapti netinkamas. Bendrąją taktiką taip pat gali tekti vertinti iš naujo. Apskritai, grėsmių ir galimybių valdymas – tai ne kartotinis, o tolydus procesas, nes visi darbai savyje turi grėsmių.

Požymiai

- Stebi ir kontroliuoja grėsmių ir galimybių atsako plano įdiegimą ir vykdymą.
- Informuoja apie grėsmes ir galimybes bei pritaikyto atsako veiksmingumą.

4.5.12. Suinteresuotosios šalys

Apibrėžtis

Šis gebėjimų elementas apima visų reikiamų suinteresuotųjų šalių nustatymą, įtraukimą ir požiūrio bei lūkesčių valdymą. Visi žmonės, grupės ar organizacijos, dalyvaujančios projekte, jį veikiančios, jo veikiamos arba suinteresuotos projekto eiga arba rezultatu laikomos suinteresuotosiomis šalimis. Tai yra finansuotojai, klientai ir vartotojai, tiekėjai ir rangovai, aljansai ir partneriai bei kiti projektai, programos ir portfeliai. Suinteresuotųjų įtraukimas – tai nuolatinis suinteresuotųjų interesų ir poveikio projektui stebėjimas, tikslinimas ir prisitaikymas. Be to, suinteresuotųjų įtraukimas – tai ir organizacijos pajėgumus bei gebėjimus didinančių strateginių aljansų kūrimas, kuriuose dalijamasi rizika ir nauda.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti veiksmingai valdyti suinteresuotųjų šalių interesus, lūkesčius bei įtaką ir įtraukti į projekto valdymą.

Aprašas

Suinteresuotųjų įtraukimas – tęstinis procesas, vykstantis visą projekto gyvavimo laiką. Suinteresuotieji yra tie partneriai, kuriems skiriama projekto sėkmė ir su kuriais ta sėkmė pasiekiama. Suinteresuotųjų šalių lūkesčiai, poreikiai ir idėjos sukuria projekto poreikį ir sudaro projekto pagrindą. Suinteresuotųjų šalių pinigai ir ištekliai yra būtini projekto įvediniai; tie patys suinteresuotieji ir naudojasi projekto išvediniais.

Suinteresuotosios šalys yra įvairių pavidalų ir kilmės (pavyzdžiui, aukščiausiosios grandies vadovybė, vartotojai, tiekėjai, partneriai, galios ir specialiųjų interesų grupės), įvairių požiūrių, interesų ir įtakos galių. Taigi suinteresuotųjų ar jų grupių informaciniai poreikiai skiriasi, todėl įtraukimo taktika, dažnai įrašoma į komunikacijos planą, yra labai svarbi. Šis planas gali būti įgyvendinama ir formaliaisiais, ir neformaliaisiais komunikacijos kanalais bei naudojantis glaudesnio ryšio – aljansų, partnerystės ar tinklų formomis. Aljansai paprastai įforminami ir formalizuojami sutartiniais dokumentais, pavyzdžiui, aljanso sutartimi arba įkuriant bendrąją įmonę. Partneriai dažnai įdarbinami įvairiuose organizacijos padaliniuose arba sudaro vieną ar kelias skirtingas organizacijas. Tinklai neturi aiškios galios struktūros, todėl jais naudotis nėra paranku.

Realizuojant įtraukimo taktiką, suinteresuotųjų šalių pokyčiai turi būti be paliovos stebimi, siekiant laiduoti nuolatinę rezultatų atitiktį ir projekto tobulinimą.

Žinios

- Suinteresuotųjų šalių interesai.
- Suinteresuotųjų šalių įtaka.
- Įtraukimo taktika.
- Komunikacijos planas.
- Partnerystės susitarimai ir aljansai.
- Išorinių socialinių, politinių, ekonominių ir technologinių pokyčių stebėjimas.

Įgūdžiai ir patirtis

- Suinteresuotųjų šalių analizė.
- Aplinkos poveikio analizė.

- Strategijos komunikavimo įgūdžiai.
- Lūkesčių valdymas.
- Formalioji ir neformalioji komunikacija.
- Informavimo įgūdžiai.
- Tinklaveikos įgūdžiai, kuriais nustatomi potencialūs pritariantys ir prieštaraujantys suinteresuotieji.
- Aplinkybių suvokimas.
- Konfliktų sprendimas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Visi integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 4-asis: Santykiai ir įtraukimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.5.12.1. Nustato suinteresuotąsias šalis ir analizuoja jų interesus bei įtaką

Aprašas

Darbuotojas nustato visus asmenis, grupes ir organizacijas, susijusias su projektu, ir, pirma, išanalizavęs kiekvienos suinteresuotųjų šalių grupės požiūrį, nustato tokio požiūrio priežastį (suinteresuotųjų šalių interesus projekto eigos ir rezultatų atžvilgiu). Antra, darbuotojas išsiaiškina galimą naudingą arba žalingą šios suinteresuotųjų šalių grupės poveikį (įtaką) projektui. Suinteresuotųjų šalių interesai kyla dėl įvairiausių priežasčių, pavyzdžiui, dėl to, kad jie nori ar turi naudotis projekto rezultatais arba varžosi dėl trūkstamų išteklių ar biudžeto. Interesai būna silpni ir stiprūs, teigiami ir neigiami. Neigiamų interesų atveju suinteresuotieji priešinasi projektui, nebūtinai dėl aiškių priežasčių.

Suinteresuotųjų šalių įtaka taip pat gali būti silpnesnė ar stipresnė ir pasireikšti keliose srityse, pavyzdžiui gali skirti arba neskirti lėšų, išteklių, biuro erdvės ir įrangos, suteikti prioritetą ar prieigą arba jos nesuteikti. Darbuotojas turi gebėti išanalizuoti suinteresuotąsias šalis pačioje projekto pradžioje: nustatyti suinteresuotuosius, jų interesus ir įtaką. Vykstant projektui, darbuotojas turi nuolat aktyviai analizuoti projekto aplinką, nustatyti naujus suinteresuotuosius, stebėti interesų ir įtakų kaitą, kurią gali sukelti projekto pokyčiai, pavyzdžiui, pereiga nuo planavimo į vykdymo etapą, tačiau dažniau ji kyla dėl pokyčių projekto aplinkoje, pavyzdžiui, dėl organizacijos, vadovų, ekonominių aplinkybių kaitos arba naujo teisinio reglamentavimo. Darbuotojas turi nagrinėti šių pokyčių poveikį projektui.

Požymiai

- Nustato svarbiausias suinteresuotųjų šalių grupes.
- Nustato ir suformuluoja suinteresuotųjų šalių interesus.
- Nustato ir įvertina suinteresuotųjų šalių įtaką.
- Nustato reikiamus projekto ir aplinkos pokyčius.
- Analizuoja pokyčių padarinius projektui.

- Imasi veiksmų suvaldyti suinteresuotosioms šalims.

4.5.12.2. Sukuria ir tobulina suinteresuotųjų šalių valdymo ir komunikacijos planą

Darbuotojas sukuria suinteresuotųjų šalių valdymo planą, apibrėžiantį, kaip į projektą įtraukti, informuoti ir išgauti įvairių suinteresuotųjų įsipareigojimą projektui ir projekto tikslams. Tai pasiekiama taikant skirtingus metodus skirtingoms suinteresuotosioms šaliai arba grupei šalių, nelygu jų interesai ir įtaka. Siekiant supaprastinti valdymą, artimų interesų ir įtakos suinteresuotieji grupuojami. Suinteresuotųjų šalių valdymo planas neretai įgyja komunikacijos plano pavidalą, kuriame ties kiekviena suinteresuotąja šalimi arba jų grupe nurodoma, kodėl, ką, kada (ir kaip dažnai), kaip (kokiu komunikacijos kanalu), kas turi teikti informaciją ir kokiu detalumu. Svarbiausia yra „ką“: žinia turi atitikti konkrečius suinteresuotojo lūkesčius ir skatinti suinteresuotąjį įsipareigoti projektą remti (bent jau netrikdyti).

Komunikacijos planas yra svarbiausia lūkesčių valdymo dalis. Šis planas yra darbuotojo pastangų visuma taip paveikti įvairių suinteresuotųjų šalių lūkesčius, kad suinteresuotieji žinotų ir suprastų, ką (ir kada) projektu žadama sukurti, ir nenusiviltų dėl sužadintų pernelyg aukštų lūkesčių projekto eigos ir rezultatų atžvilgiu.

Aišku, kad komunikacija yra mažų mažiausia dvikryptis procesas, todėl reikia atidžiai ir rūpestingai išsiaiškinti, ar išsiųsta informacija pasiekė ir kaip adresatą pasiekė, o gavus atsiliepimus ar kitą grįžtamąją informaciją, būtina atitinkamai reaguoti.

Keičiantis aplinkybėms, komunikacijos planas analizuojamas ir atnaujinamas. Ieškoma potencialių aljanso dalyvių ir nustatomi galimi partneriai. Apibrėžiami galimų aljansų ir partnerysčių rezultatai ir nauda visoms šalims. Sukuriami ir puoselėjami ryšiai su galimais partneriais.

Požymiai

- Apibūdina suinteresuotųjų šalių valdymo plano svarbą.
- Parengia komunikacijos planą.
- Keičiantis aplinkybėms, koreguoja komunikacijos ar suinteresuotųjų šalių valdymo planą.
- Paaiškina komunikacijos plano keitimo priežastis.
- Nustato ir įvertina aljansų ir partnerysčių galimybes.
- Nustato ir įvertina galimus partnerius.

4.5.12.3. Skatina projekto savininką, finansuotojais ir aukščiausiosios grandies vadovus įsipareigoti, siekdamas suvaldyti jų interesus ir lūkesčius

Aprašas

Beveik visų projektų svarbiausi suinteresuotieji yra projekto savininkas ir finansuotojai. Neretai savininkas skiria projekto lėšas (biudžetą) ar sprendžia išteklių skyrimą, nustato reikalavimų pirmenybes, tvirtina apimtį ir kt. Suvaldyti šių pagrindinių suinteresuotųjų lūkesčius yra be galo svarbu. Savininko, aukščiausiosios vadovybės ar finansuotojų įsipareigojimas ir pasitikėjimas yra stiprus projekto ir valdymo sėkmės laidas. Su jais turi būti užmezgami glaudūs dalykiniai santykiai ir atvirai bendraujama.

Kartais keli suinteresuotųjų šalių vaidmenys yra skiriami vienam ir tam pačiam žmogui, tačiau dažniau vienas vaidmuo skiriamas vienam asmeniui. Visų jų lūkesčiai, interesai projekto atžvilgiu ir įtaka skiriasi. Nelygu projektas, projekto savininkas ar finansuotojas gali dalyvauti suinteresuotųjų šalių valdymo procesuose kaip projekto ambasadorius, nes turi tai, ko projekto vadovui trūksta – padėtį ir ryšius.

Požymiai

- Įtraukia vadovybę ir finansuotojus.
- Valdo projekto savininko, aukščiausiosios vadovybės ar finansuotojų lūkesčius.
- Įtikina projekto savininką ar finansuotojus būti projekto ambasadoriais.

4.5.12.4. Skatina vartotojus, partnerius, tiekėjus ir kitus suinteresuotuosius bendradarbiauti ir įsipareigoti

Aprašas

Būtina beveik visų projektų sėkmės sąlyga – išankstinis ir visapusiškas vartotojų įtraukimas. Vartotojai arba jų atstovai išsako savo poreikius ir reikalavimus projekto rezultatui ir naudojimuisi. Ši informacija neretai yra visų projekto rezultatų apibrėžimo pagrindas. Be to, vartotojai arba jų grupės kartais gali skirti išteklių.

Tiekėjai projektui tiekia išteklius, žinias, komponentus ir kt. Reikia rūpestingai parinkti geriausius tiekėjus, ypač jei žinias, išteklius ar komponentus galima įsigyti tik iš išorinių organizacijos tiekėjų pagal teisinę galią turinčias sutartis.

Partneriai – tai žmonės, grupės ar organizacijos, kurios bendradarbiaudamos kuria dalį projekto rezultatų arba susivienija platesniam projekto tikslų siekiui. Partneriai sujungia pajėgas arba tik vienam konkrečiam komponentui sukurti, arba ilgesniam laikui, sudarydami aljansą. Partneris gali būti ir kuris nors organizacijos vadovas, jei jam dalyvaujant projektas vyktų sparčiau arba rezultatų turinys leistų padidinti kuriamą organizacijos naudą.

Jei projektui vadovauja projekto valdyba, joje dalyvauja vyriausiasis vartotojas arba vartotojų atstovai, vyriausiasis tiekėjas arba tiekėjų atstovai. Vartotojai ir kiti suinteresuotieji gali dalyvauti rezultatų refleksijos grupėje, kuri pataria projekto valdybai. Darbuotojas turi atkreipti dėmesį į šias suinteresuotąsias šalis nuo pat projekto pradžios ir, pasinaudodamas visa savo įtaka, atrinkti tinkamus vartotojų atstovus ir tiekėjus.

Požymiai

- Įtraukia vartotojus ir skatina juos įsipareigoti projektui.
- Skatina tiekėjus įsipareigoti projektui.
- Bendradarbiauja su partneriais, siekdamas organizacijai sukurti geriausią rezultatą.

4.5.12.5. Kuria ir palaiko socialinius tinklus ir aljansus

Aprašas

Pagal suinteresuotųjų šalių valdymo planą, kuriami formalūs ir neformalūs socialiniai tinklai bei aljansai. Formaliųjų tinklų ir aljansų atveju deramasi ir pasirašomos sutartys, sudaromas ir įgyvendinamas tęstinio bendradarbiavimo planas. Be kita ko, jame numatomi veiklos rodikliai ir pasitraukimo sąlygos.

Tinklai ir aljansai nuolat vertinami ir prireikus tobulinami. Aljansas išardomas pagal pirminę sutartį arba jei išnyksta formalizuotų santykių nauda aljanso nariams ar suinteresuotiesiems. Dažnai organizacijos yra linkusios ir ateityje kurti naujus aljansus su tais pačiais partneriais, todėl formaliųjų santykių pabaiga turi būti rūpestingai valdoma.

Socialiniai tinklai nėra tokie formalūs, todėl paprastai išlieka ir pasibaigus projektui.

Požymiai

- Derasi ir įformina aljanso sutartį.

4. Projektų valdymo darbuotojai

- Kuria ir įgyvendina bendradarbiavimo planą.
- Sudaro ir vertina sėkmės rodiklius.
- Administruoja pagrindinius partnerystės susitarimus.
- Uždaro visas formalias sutartis.

4.5.13. Kaita ir transformacijos

Apibrėžtis

Sukurti organizacijos gebėjimai teikia naudą tik tuomet, kai jais pradedama naudotis ir kai juos palaiko organizacija bei žmonės, kuriems ta nauda yra skirta. Kaita (esamos situacijos gerinimu, atsižvelgiant į sukauptą patirtį) ir transformacijomis (naujos būklės kūrimu, grindžiamu ateities vizija) sukuriami procesai, metodai ir priemonės, kuriomis organizacijos ir darbuotojai, tobulėdami asmeniškai ir tobulindami organizaciją, priima ir įgyvendina pokytį.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti visuomenei, organizacijai ir asmeniui padėti keisti ar transformuoti savo organizaciją ir, tuo pačiu, pasiekti planuotus tikslus bei sukurti numatytą naudą.

Aprašas

Projektai vykdomi siekiant tobulinti organizaciją. Daugeliu atvejų organizacija patobulinama ne iš karto sukūrus projekto rezultatus, bet tik įdiegus mažesnius ar didesnius organizacijos veiklos pokyčius.

Žmonės paprastai nesipriešina pokyčiams – jie priešinasi būti keičiami. Pasipriešinimą įveikti galima, pavyzdžiui, įdiegus pagalbos priemones, mažinančias nepritarimą ir padedančias įgyti reikiamų žinių ir gebėjimų pokyčiams įdiegti. Didesniems strateginiams pokyčiams įdiegti, be kita ko, reikės įtikinti lyderių grupę ir imtis kitų psichologinių ir psichosocialinių poveikio priemonių. Gerai valdant pokyčius, darbuotojai jaučiasi dalyvaujantys pokyčių procesuose ir kartu siekia bendro tikslo, rezultatų ir naudos.

Transformacija yra toks ateities vizija grindžiamas pokytis, kuriuo organizacijos veikla keičiama todėl, kad norima dirbti kitaip. Vizija yra transformacijos akstinas, todėl jos sėkmė labai priklauso nuo vizijos galios ir viziją palaikančių darbuotojų noro bei pastangų jai įgyvendinti.

Kaitos ir transformacijų valdymo pastangos, kurių prireiks projekto kuriamai naudai įgyvendinti, labai priklauso nuo to, kiek bus sutrikdytas darbuotojų ir jų grupių kasdienis darbas, nuo kultūrinių dalykų, vertybių sistemos ir ankstesnės pokyčių diegimo patirties. Kaitos ir transformacijų niekada nepavyksta įgyvendinti tokių, kokios buvo planuotos pradiniame plane, o diegimo procesas dažniausiai nebūna nuoseklus. Darbuotojas turi nuolat stebėti ir vertinti kaitos proceso veiksmingumą ir keisti kaitos ir transformavimo taktiką, atsižvelgdamas į bendradarbių, jų grupių ir visos organizacijos kaitos pajėgumus ir gebėjimus, siekdamas suteikti visokeriopą adaptavimosi ar transformavimosi pagalbą.

Dažnas projektas sukuria naujus organizacijos gebėjimus, tačiau nauda ir vertė sukuriama tik tuo atveju, kai šiais gebėjimais pradedama naudotis. Organizacijos arba verslo kaita paveikia arba keičia procesus, sistemas, organizacijos struktūrą ir darbo funkcijas, tačiau labiausiai kaita veikia žmonių elgseną. Kaita būna visiškai maža arba didžiulė, viską transformuojanti, o kai kada tiek sutrikdanti veiklą, kad reikia ypatingų įgūdžių pastatyti organizacijos veiklą į naujas vėžes. Daugeliu atveju projektai kaitą indukuoja ir įgyvendina, tačiau baigiasi anksčiau, negu patiriama jų sukurta nauda.

Žinios

- Asmenų, grupių ir organizacijų mokymosi tipai.
- Organizacijos kaitos valdymo teorijos.
- Kaitos įtaka darbuotojams.

- Asmeninės kaitos valdymo metodai.
- Grupių dinamika.
- Poveikio analizė.
- Galios grupių analizė.
- Motyvacijos teorija.
- Kaitos teorija.

Įgūdžiai ir patirtis

- Vertina asmenų, asmenų grupių arba organizacijų kaitos pajėgumus ir gebėjimus.
- Keičia asmenų ir jų grupių elgseną.
- Slopina pasipriešinimą kaitai.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-ais: Strategija.
- Integruojamųjų 2-ais: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 4-ais: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-ais: Kultūra ir vertybės.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.5.13.1. Vertina organizacijų kaitos gebėjimus

Aprašas

Žmonių ir organizacijų pajėgumas, gebėjimai ir noras keistis yra ribotas. Be kitų veiksnių, šį ribotumą sąlygoja ankstesnių pokyčių patirtis, įtampa ir spaudimas, kaitos poreikio nesuvokimas, kultūros dalykai ir darbo atmosfera, perspektyvos nematymas. Atviras ar slaptas pasipriešinimas numatomiems pokyčiams taip pat neigiamai veikia gebėjimą keistis. Daugeliu atvejų pasipriešinimas ateina ne iš tų darbuotojų, kuriuos tiesiogiai liečia kaita, bet iš tų, kurie juos valdo. Gebėjimas keistis nėra nekintamas, jį veikia vidiniai ir išoriniai projekto veiksniai.

Požymiai

- Analizuoja organizacijos gebėjimą keistis, remdamasis ankstesne sėkmingų ir nesėkmingų pokyčių patirtimi.
- Vertina galimus priešinimosi kaitai veiksnius (kaitos sritį, darbuotojų požiūrį).
- Atpažįsta ir gerina sąlygas, kuriomis sustiprėtų gebėjimas keistis.
- Imasi priemonių nustatęs, kad reikiamai ar numatomai kaitai organizacija neturi pakankamų gebėjimų.

4.5.13.2. Nustato kaitos poreikį ir transformacijos galimybes

Aprašas

Į verslo perspektyvą orientuotų projektų atveju siekiant nustatyti, kurios transformacijos ar verslo pokyčiai turi būti įdiegti ir kada, analizuojami organizacijos poreikiai ir projekto aplinkybės. Į socialinę perspektyvą orientuotų projektų atveju analizė turi parodyti, kurios socialinės grupės turi ir gali būti projekto paveiktos. Tai galima pasiekti apklausomis, renkant informaciją, duomenų analize ar rengiant seminarus. Kartais kaitos galimybė atsiranda pasikeitus rinkos sąlygoms, projektų aplinkybėms ar įvykus kitiems organizacijos ir visuomenės pokyčiams. Kaitos poreikiai ir galimybės nuolat kinta, todėl juos reikia nuolat stebėti ir prisiderinti.

Požymiai

- Nustato pokyčio veikiamus asmenis ir jų grupes.
- Atvaizduoja grupių interesus.
- Nuolat stebi pokyčių poreikį ir galimybes.
- Prisiderina prie keičiančiųsi interesų ir aplinkybių.

4.5.13.3. Sudaro kaitos ar transformacijos planą

Aprašas

Darbuotojas sudaro kaitos planą, sukonkretinantį numatomus pokyčius ar transformaciją (evoliucinės kaitos atveju darbuotojas pokyčių planus sujungia). Planas grindžiamas kaitos intensyvumu ir poveikiu, atsižvelgiama į organizacijos gebėjimą keistis arba norą transformuoti organizaciją, visuomenę ar personalą. Atsižvelgiama ir į pokyčių laiką bei trukmę, siekiant kaitą suderinti su organizacijos ir visuomenės raida bei atsivėrusiomis galimybėmis. Planas sudaromas konsultuojantis su specialistais ir nuolat atnaujinamas.

Mokymasis, stebėjimas ir vertinimas to, kas veikia, o kas – ne, ir kokiomis aplinkybėmis, yra sudėtinė plano dalis. Kaita ir transformacijos neįvyksta per vieną naktį, bet dažniausiai trunka ilgai, iki sukuriama vertė.

Svarbūs pokyčiai ir transformacijos diegiamos sparčiaisiais etapais: viename etape sukurta verte naudojamasi kaip paskata tolesniems pokyčiams. Kai kurių pokyčių planai gali būti struktūriški, o kai kurie orientuoti į grupių elgseną, galią, mokymąsi ar skubą. Nėra vieno teisingo kelio pokyčiams įdiegti, bet darbuotojas turi būti jiems pasirengęs.

Požymiai

- Nustato visuomenės, organizacijos ir asmeninės kaitos ar transformacijų taktiką, atkreipdamas dėmesį į, pavyzdžiui, į naujovių mėgėjus, ankstyvuosius vartotojus, vartotojų daugumą ir vangiuosius vartotojus.
- Bendradarbiaudamas su kitais, tikrina taktinių veiksmų atitiktį.
- Sudaro išsamų kaitos planą.
- Prireikus kaitos planą suskaido sparčiaisiais etapais.
- Nuolat koreguoja kaitos ar transformacijos planą, atsižvelgdamas į įgytą valdymo patirtį arba projekto aplinkybių ir visuomenės kaitą.
- Įdiegus pokytį ir gavus numatytą naudą, koreguoja kaitos taktiką.

4.5.13.4. Įdiegia kaitos ir transformacijų valdymo planą

Aprašas

Remiantis kaitos planu, numatomos galimos poveikio priemonės, pavyzdžiui, seminarai, mokymai, informacinės sesijos, bandomieji projektai, imitaciniai žaidimai, vizijos kuriamieji susirinkimai. Tačiau tikrai prireiks poveikio priemonių, nukreiptų pajungti galią ir įtaką bei slopinti pasipriešinimą. Pokyčius įgyvendinus, reikia imtis kaitos rezultatų palaikomųjų priemonių, kuriomis siekiama išvengti organizacijos ar asmenų elgsenos grįžimo į senąją būseną.

Požymiai

- Sudaro nuoseklų poveikio priemonių planą.
- Imasi numatytų poveikio priemonių.
- Rengia ir vadovauja seminarams ir mokymams.
- Įveikia priešinimąsi kaitai.
- Rengia ir įgyvendina poveikio priemones žiniasklaidoje.
- Naudojasi veiklos stiprinimo metodais, kuriais išlaikomas naujasis veiklos būdas.

5. Programų valdymo darbuotojai

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

5. Programų valdymo darbuotojai

IPMA asmeninių gebėjimų sąvadas (IPMA ICB ©) yra gebėjimų, kuriuos turi turėti ar įgyti žmogus, siekdamas sėkmingai įgyvendinti programas, išsamus aprašas. Šis bendrasis gebėjimų modelis taikytinas visoms veiklos rūšims ir ūkio šakoms, tačiau nei rekomenduoja, nei teikia jokių specialiųjų metodikų, metodų ar priemonių. Organizacija pati turi apibrėžti reikiamus metodus ir priemones, iš kurių darbuotojas galėtų pasirinkti situaciją atitinkančias metodikas, metodus ir priemones.

Be abejo, gebėjimų, kurių reikia sėkmingai valdyti skirtingų tipų programoms (pavyzdžiui, informacinių technologijų, gamybos, mokslo tiriamosioms programoms), vykdomoms skirtingose ūkio šakose (pavyzdžiui, statybos, verslo paslaugų ir vyriausybės programose), reikšmė nėra vienoda, tačiau bet kurioje programoje prireiks visų gebėjimų.

5.1. Programų valdymas

Programos vykdomos siekiant pokyčio. Pokytis gali būti visiškai ar tik iš dalies suplanuotas (pavyzdžiui, naujo gaminio įvedimo į rinką atveju), arba kuriantis naują veiklos būdą (pavyzdžiui, iš esmės pertvarkant organizacijos veiklą), arba visiška organizacijos transformacija (pavyzdžiui, transformacija į nulinės emisijos miestą). Pirmojo tipo pokytį galima valdyti kaip projektą arba programą (nelygu sudėtingumas ir kitos aplinkybės), o antrojo ir ypač trečiojo – tik kaip programą. Palyginti su projektais, programos yra gerokai tinkamesnės suvaldyti neapibrėžtumą, nepastovumą ir neaiškumą.

Programomis tiesiogiai sukuriama organizacijos nauda arba tokie rezultatai ir gebėjimai, kurie organizacijai sudaro pagrindą pačiai susikurti naudą.

Programą paprastai vykdo viena organizacija, kelios susivienijusios organizacijos arba organizacijų, vadinamų vykdomosiomis, tinklas. Programos, kurią vykdo kelios organizacijos, valdymas yra sudėtingesnis, tačiau dažnos programos tikslas ir yra kaip tik toks: sukurti veiksmingą valdymo mechanizmą programoms, vykstančioms keliose organizacijose.

Programos sudėtinės dalys, vadinamos programos komponentais, yra paprogramės, projektai, darbai, procesai ir netgi komandos ar padaliniai.

Programa – tai laikina organizacija, vienijanti susijusius ir bendrai valdomus komponentus, turinčius vieną tikslą – įgyvendinti pokytį ir sukurti apibrėžtą naudą.

Programų valdymas – tai koordinuojamas visų komponentų valdymas, kuriais įgyvendinamas numatytas pokytis ir kuriama nauda. Kiekvienas programos komponentas valdomas atskirai, o programa sujungia šiuos atskirus komponentus į bendrą naudos kuriamąją sistemą.

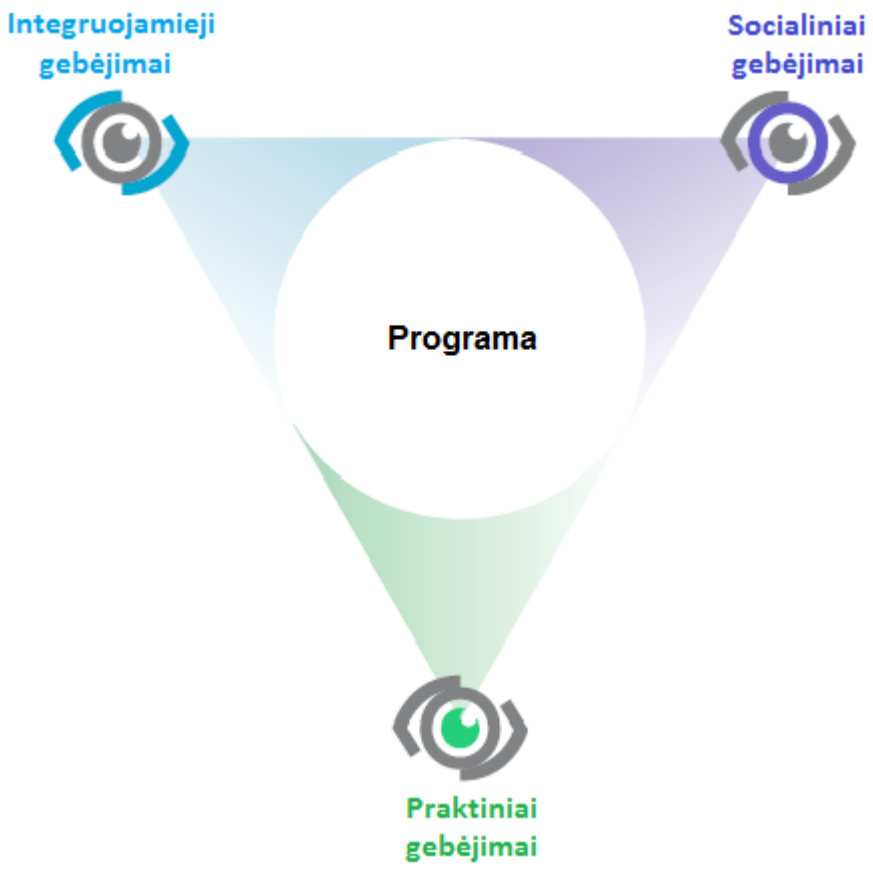
Programos valdomos specialiais metodais, priemonėmis bei procedūromis; programoms valdyti reikia ir specifinių gebėjimų. Valdymas įgyvendinamas procesais ir apima visų programos gyvavimo ciklo fazių integravimą.

Programų valdymas nuo projektų valdymo skiriasi keletu aspektų. Nekalbant apie tuos, kurie kyla iš programos apibrėžties (pokyčio masto, naudos siekio, dalyvaujančių organizacijų skaičiaus), programų sudėtingumo laipsnis yra aukštesnis dėl programos elementų tarpusavio sąsajų ir priklausomybės (tarp projektų ir kitų komponentų, tikslų, suinteresuotųjų, grėsmių, pokyčių ir t.t.). Bendra vizija ir jungtinės vertybės programų atveju yra gerokai svarbesnis sėkmės laidas, palyginti su projektais. Valdymo, grindžiamo bendradarbiavimu, kuriuo tikslai ir uždaviniai apibrėžiami bendru sutarimu, ir stiprios lyderystės reikšmė programoms yra daug didesnė, negu projektams.

Veiksmingas programų valdymas teikia daugiau naudos organizacijai ir suinteresuotosioms šalims: padidėja tikslų pasiekimo tikimybė, racionaliau naudojami ištekliai ir, tuo pačiu, geriau tenkinami skirtingi programos suinteresuotųjų šalių poreikiai.

5.2. Gebėjimų apžvalga

IPMA gebėjimų akis taikoma trims valdymo sritims: projektų, programų ir portfelių valdymui. Remiantis šiuo bendruoju modeliu, kiekvienas darbuotojas, norėdamas sėkmingai valdyti programą, turi turėti tam tikrą gebėjimų rinkinį: integruojamuosius programų ir jų komponentų aplinkos valdymo gebėjimus, socialinius asmenybinius bei bendravimo gebėjimus ir praktinius programų valdymo specialiųjų metodų taikymo gebėjimus.



5.3	**Integruojamieji gebėjimai**	**161 psl.**
5.3.1	Strategija	162 psl.
5.3.2	Vadovavimas, struktūros ir procesai	167 psl.
5.3.3	Atitiktis, standartai ir reglamentai	172 psl.
5.3.4	Galia ir interesai	178 psl.
5.3.5.	Kultūra ir vertybės	181 psl.

5.4	**Socialiniai gebėjimai**	**184 psl.**
5.4.1	Savianalizė ir savitvarda	185 psl.
5.4.2	Principingumas ir patikimumas	189 psl.
5.4.3	Bendravimas	192 psl.
5.4.4	Santykiai ir įtraukimas	195 psl.
5.4.5	Lyderystė	199 psl.
5.4.6	Komandos ugdymas	203 psl.
5.4.7	Konfliktai ir krizės	207 psl.
5.4.8	Sumanumas	211 psl.
5.4.9	Derybos	215 psl.
5.4.10	Tikslingumas	219 psl.

5.5	**Praktiniai gebėjimai**	**223 psl.**
5.5.1	Programos metmenys	224 psl.
5.5.2	Nauda ir tikslai	230 psl.
5.5.3	Apimtis	234 psl.
5.5.4	Laikas	237 psl.
5.5.5	Organizacija ir informacija	240 psl.
5.5.6	Kokybė	244 psl.
5.5.7	Finansai	246 psl.
5.5.8	Ištekliai	250 psl.
5.5.9	Pirkimas ir partnerystė	254 psl.
5.5.10	Planavimas ir kontrolė	257 psl.
5.5.11	Grėsmės ir galimybės	261 psl.
5.5.12	Suinteresuotosios šalys	265 psl.
5.5.13	Kaita ir transformacijos	270 psl.
5.5.14	Atranka ir balansavimas	274 psl.

5.3.Integruojamieji gebėjimai

Integruojamųjų gebėjimų grupėje apibūdinami programos aplinkos valdymo gebėjimai.

Čia apibrėžiami penki valdymo gebėjimų elementai.

- Strategija
- Vadovavimas, struktūros ir procesai
- Atitiktis, standartai ir reglamentai
- Galia ir interesai
- Kultūra ir vertybės

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

5.3.1. Strategija

Apibrėžtis

Strategijos valdymo gebėjimų elementu apibūdinama strategijos sąvoka ir kaip strategija projektais transformuojama į valdomas dalis. Taigi šiuo elementu apibrėžiama tokia veiklos valdymo sistema, pagal kurią projektai suvokiami ir valdomi atsižvelgiant į organizacijos strategiją ir viziją, laiduojant glaudžią atitiktį su organizacijos misija ir darniąja raida.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – suvokiant organizacijos strategiją ir strateginius procesus, gebėti parinkti reikiamą valdymo sritį (projektų, programų arba portfelių), kurioje programos valdymas atitiktų aplinkybių reikalavimus.

Aprašas

Strategijos valdymas reiškia gebėjimą formaliai pagrįsti programos tikslų ir kuriamos naudos atitiktį su ilgalaikiais organizacijos tikslais. Šis gebėjimas apima ir strateginio proceso valdymą, kuriuo strateginiai organizacijos tikslai išskaidomi į valdomas dalis, siekiant:

- įdiegti naudingus organizacijos kultūros, verslo sistemų ir procesų pokyčius;
- nustatyti ir siekti sutartų strateginių siekinių;
- paskirstyti ir sugrupuoti išteklius;
- informuoti vadovybę apie būtinybę keisti strateginius uždavinius;
- skatinti nuolatinį procesų tobulinimą.

Strateginiuose planuose apibrėžiama ilgalaikė organizacijos vizija ir trumpalaikė bei vidutinės trukmės strategija. Strateginiai planai turi atitikti organizacijų misiją, kokybės nuostatas ir vertybes. Strategijos valdymo elementas apibūdina ir gebėjimą suvokti organizacijos aplinką, sukurti norimos naudos viziją ir įtraukti į portfelį tinkamus projektus ar programas. Taigi strategijos atitikties valdymas organizacijos viziją ir strategiją paverčia projektų tikslais arba programų nauda.

Visi strategijos atitikties procesai valdomi naudojantis įvairiais strateginių tikslų sklaidos ir valdymo modeliais, pavyzdžiui, subalansuotųjų rodiklių sistema, eigos kontrolės matricomis, aplinkos analizės metodais ir kt. Taigi darbuotojas įdiegia eigos valdymo sistemą, kontroliuojamą pagal kritinius veiksmingumo kintamuosius, pavyzdžiui, kritinius sėkmės veiksnius ir pagrindinius eigos rodiklius. Todėl bet kuri programa, siekiant darnios organizacijos raidos, yra valdoma pagal kritinių sėkmės veiksnių ir pagrindinių eigos rodiklių rinkinį.

Žinios

- Naudos įgyvendinimo valdymas.
- Kritiniai sėkmės veiksniai.
- Pagrindiniai eigos rodikliai.
- Organizacijos misija.
- Organizacijos vizija.
- Taktikos ir strategijos skirtumai.
- Diagnostinės ir interaktyviosios strateginio valdymo sistemos.
- Strategijos proceso valdymas.
- Lyginamoji analizė.
- Strateginio valdymo sistemos.

5. Programų valdymo darbuotojai

- Pagrindinės strategijos valdymo teorijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Analizė ir sintezė.
- Verslumas.
- Organizacijos tikslų suvokimas.
- Strateginis požiūris.
- Dėmesys darniajai raidai.
- Aplinkos sąlygų suvokimas.
- Tikslingumas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Socialinių 10-asis: Tikslingumas.
- Praktinių 1-asis: Programos metmenys.
- Praktinių 2-asis: Reikalavimai ir tikslai.
- Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.3.1.1. Programą suderina su organizacijos misija ir vizija

Aprašas

Darbuotojas žino, supranta ir gali į programą perkelti vykdomųjų organizacijų misiją, viziją ir strategiją; nuolat siekia suderinti programos tikslus su vykdomųjų organizacijų misija, kokybės nuostatomis ir vertybėmis. Net jei ir nėra aiškaus programos naudos ryšio su organizacijos tikslais, darbuotojas vis tiek turi reguliariai lyginti naudą su tikslais, apibrėžtais strateginiuose dokumentuose. Atitiktis paprastai laiduojama naudojantis diagnostinėmis strateginio valdymo sistemomis ir formaliai sutartomis priemonėmis, pavyzdžiui, kritiniais sėkmės veiksniais, sėkmės kriterijais ir pagrindiniais eigos rodikliais.

Požymiai

- Apibūdina organizacijų misiją ir viziją.
- Suderina programos tikslus su organizacijų misija, vizija ir strategija, naudodamasis diagnostinėmis strateginio valdymo sistemomis (skaidomuoju metodu pagal pirminius tikslus).
- Kontroliuoja programos uždavinių ir kuriamos naudos atitiktį su organizacijų misija, vizija ir strategija.
- Apibrėžia ir įdiegia strateginės atitikties valdymo priemones, pavyzdžiui, kritinius sėkmės veiksnius ir pagrindinius eigos rodiklius.
- Tikrina, ar programa kuria naudą vykdomosioms organizacijoms.

5.3.1.2. Nustato galimybes ir jomis naudodamasis formuoja organizacijos strategiją

Aprašas

Darbuotojas išmano strategijos, kurią dažniausiai skaidomuoju metodu kuria organizacijos valdyba, kūrimo ir įgyvendinimo procesą. Tačiau planuotą strategiją įgyvendinti pavyksta ne visada, nes laikantis numatytos krypties keičiasi aplinkos sąlygos, iškyla naujų galimybių ir grėsmių. Todėl darbuotojas neturi aklai laikytis pirminių tikslų, bet taikydamas reikiamus metodus ir naudodamasis tinkamomis priemonėmis, kelti abejones šiais tikslais ir paveikti valdybą imtis pokyčių. Šis poveikis įgyvendinamas jungiamuoju metodu, naudojantis sąveikiosiomis valdymo sistemomis.

Požymiai

- Išmano strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesą.
- Numato naujas grėsmes ir galimybes, kurios gali pakeisti organizacijos strategiją.
- Diegdamas sąveikiąsias strateginio valdymo sistemas, įtraukia bendradarbius į organizacijos strategijos analizę (jungiamuoju metodu, keldamas aukštus tikslus).
- Teikia strategijos pataisas.
- Teikdamas strategijos pataisas, formuoja strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesą.

5.3.1.3. Kuria programos veiklos ir sandaros grindžiamuosius dokumentus ir laiduoja nuolatinę atitiktį su organizacijos strategija

Aprašas

Darbuotojas geba parengti dokumentą, kuriame išdėstomos programos atsiradimo oficialios priežastys, įskaitant programos kuriamą verslo ir organizacijos naudą. Be to, šiuo dokumentu nustatomos naujų elementų įjungimo į programą gairės, juo remiantis apibrėžiami sėkmės kriterijai ir programos nauda (apimtis). Darbuotojas kuria arba talkina, gilinasi, interpretuoja, atnaujina grindžiamąjį dokumentą ir kartais įgyvendina visas ar dalį jo nuostatų. Šis dokumentas nėra statiškas: jį nuolat reikia atnaujinti ir vertinti atitiktį visą programos gyvavimo laiką. Kita vertus, darbuotojas turi nuolat stebėti ir kontroliuoti programos organizacijos sandarą (vientisumą, pilnumą ir funkciškumą), tikrinti, ar programoje nėra perteklinių ar strategiškai pasenusių elementų, ir atitinkamai koreguoti programą, net jei tai reikštų programos nutraukimą ar apimties pokyčius.

Požymiai

- Suvokia ir pagrindžia programos veiklos ir sandaros atitiktį.
- Apibrėžia programos tikslus, reikiamus sukurti planuotai naudai.
- Patikrinęs programos veiklos ir sandaros atitiktį, įtikina programos ir jos komponentų finansuotojus ar savininkus.
- Kartu su aukštesniojo lygmens vadovais nuolat vertina ir tikrina programos atitiktį.
- Nuolat stebi, ar programos arba jos komponentų nereikia nutraukti ar keisti, išnykus poreikiui ar sumažėjus strateginei svarbai.

5.3.1.4. Nustato, įvertina ir atnaujina kritinius sėkmės veiksnius

Aprašas

Darbuotojas geba išskirti, apibrėžti, apibūdinti ir suteikti pirmenybes kritiniams sėkmės veiksniams (KSV), tiesiogiai susijusiems su programa. Kadangi KSV yra tiesiogiai susiję ir su organizacijos bei programos verslo uždaviniais, tai sukūrus programos naudą, išsprendžiami taktiniai ir vykdomieji organizacijos uždaviniai, pasiekiami strateginiai tikslai ir, galiausiai, sukuriama vertė organizacijai. Darbuotojas geba suvokti ne tik formaliuosius, bet ir neformaliuosius kritinius sėkmės veiksnius bei numatyti jų įtaką galutiniam programos rezultatui. Keičiantis programai ir aplinkos veiksniams, santykinė kritinių sėkmės veiksnių svarba gali kisti. Šiems pokyčiams įtakos turi ir personalo – tiek vidinio, tiek išorinio programos atžvilgiu – kaita. Todėl darbuotojas turi nuolat tikrinti ir vertinti kritinių sėkmės veiksnių aktualumą ir santykinę svarbą, prireikus juos keisti, siekiant išlaikyti kuriamą vertę, net jei tai reikštų pirmalaikį programos baigimą.

Programos, kuriančios nacionalinį parką, apimantį kelis miestus ir apskritis, kritinių sėkmės veiksnių pavyzdys yra „programos tikslų ir trukmės suderinimas su tų miestų ir apskričių savivaldybių tikslais ir norima trukme“.

Požymiai

- Remdamasis organizacijos strateginiais tikslais, darbuotojas išsiaiškina arba apibrėžia programos kritinius sėkmės veiksnius (KSV).
- Strateginę atitiktį valdo naudodamasis formaliaisiais KSV, tačiau nustato ir neformaliuosius sėkmės veiksnius.
- Kartu su pavaldiniais apibrėždamas KSV, analizuoja organizacijos strategiją (sąveikusis strateginis valdymas).
- Naudojasi KSV, siekdamas programos strateginės arba vidinės atitikties.
- Suinteresuotąsias šalis informuoja remdamasis KSV.
- Naudojasi KSV komponentų personalo skatinimo ir atlygio sistemai kurti.
- Strategijos požiūriu nuolat vertina kritinių sėkmės veiksnių būseną.

5.3.1.5. Apibrėžia, vertina ir tikslina pagrindinius eigos rodiklius

Aprašas

Darbuotojas geba valdyti kritinių sėkmės veiksnių (KSV) atitinkamus pagrindinius eigos rodiklius (PER). Šie rodikliai yra daugelio strategijos valdymo sistemų šerdis ir vartojami matuoti arba pažymėti kritinių sėkmės veiksnių įgyvendinimo ir vertės sukūrimo laipsnį. Jei organizacija neturi iš anksto nustatytų PER, darbuotojas juos sudaro remdamasis geriausiąja praktika arba naudodamasis tam tikrais modeliais, pavyzdžiui, subalansuotųjų rodiklių sistema. PER gali būti išankstiniai (iš anksto vertinantys strateginį įvykį ar gairę), vėlinamieji (vertinantys įvykusį strateginį įvykį arba gairę) arba esamojo laiko švieslentės. Programos eigoje PER gali kisti, keičiantis aplinkos veiksniams ir pačiai programai. Personalo – tiek vidinio, tiek išorinio programos atžvilgiu – kaita taip pat gali turėti įtakos. Todėl darbuotojas turi nuolat tikrinti ir vertinti PER aktualumą ir santykinę svarbą, o prireikus – rodiklius keisti, siekiant išlaikyti programos kuriamą vertę.

PER turi atspindėti ir „minkštuosius“ dalykus, pavyzdžiui, motyvaciją, komandos vidinio bendravimo brandą, asmeninį komandos narių tobulėjimą ir kitus, kurie atitinka strateginį tikslą, t. y. siekiamą programos naudą. Be to, PER turi apimti platų kitų požymių ratą, nuo atitikties su vadovavimo ir paramos procesais (pavyzdžiui, sprendimų priėmimo, ataskaitų teikimo, išteklių įsigijimo ir administravimo procesais), standartais ir reglamentais, iki dermės su organizacijos ir visuomenės kultūros normomis bei vertybėmis.

Pagrindinio eigos rodiklio, atitinkančio aukščiau minėtą kritinį sėkmės veiksnį, pavyzdys yra „Programos tikslą ir trukmę patvirtino dauguma tų miestų ir apskričių savivaldybių“.

Požymiai

- Parenka ar apibrėžia kiekvieno kritinio sėkmės veiksnio PER (vieną ar keletą).
- Žino, kokio tipo PER yra tinkami: išankstiniai, vėlinamieji ar esamojo laiko švieslentės.
- Strategijos procesus valdo naudodamasis PER.
- Suinteresuotąsias šalis veikia remdamasis PER.
- Darbuotojų tobulinimosi planus sudaro remdamasis PER.
- Skatinimo ir atlygio sistemą kuria remdamasis PER.
- Naudodamasis PER ir naudos valdymo metodais, reguliariai vertina programos konfigūraciją.

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

5.3.2. Vadovavimas, struktūros ir procesai

Apibrėžtis

Vadovavimo, struktūrų ir procesų elementu apibrėžiamas gebėjimas suvokti ir suderinti programą su organizacijos struktūromis, sistemomis ir procesais, kurie teikia paramą programoms1 ir veikia jų planavimą, įgyvendinimą ir kontrolę. Organizacijos vadovavimo struktūros ir procesai yra dvejopi: laikinieji (pavyzdžiui, programos) ir nuolatiniai (pavyzdžiui, portfelių valdymo, finansų valdymo ir administravimo, paramos, ataskaitų teikimo, sprendimų priėmimo ir audito sistemos). Kartais šios sistemos sukuria strateginę programos priežastį, pavyzdžiui, jei programa inicijuojama siekiant patobulinti verslo procesus ar įdiegti naują valdymo sistemą.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti veiksmingai dalyvauti vadovavimo struktūrose ir procesuose bei valdyti jų poveikį programoms.

Aprašas

Struktūros ir procesai yra esminė bet kurios organizacijos vadovavimo sistemos dalis. Suderinimas su struktūromis ir procesais reiškia gebėjimą pasinaudoti organizacijos funkcijomis ir atsakomybe, procesais ir procedūromis, siekiant programos tikslo ir strateginių organizacijos tikslų. Norint programas valdyti susietas su organizacijos struktūromis ir procesais, reikia suprasti įvairių tipų strateginių iniciatyvų esmę, suvokti, kaip veikia projektinė organizacija ir kokią naudą atneša projektinis valdymas. Ši sąsaja apima ir programos suderinimą su nuolatiniais procesais, susijusiais su projektų, programų ir portfelių valdymu.

Daugelyje projektinių organizacijų yra projektų, programų ir portfelių įvairių tipų paramos struktūrų ir procesų. Programų valdymo darbuotojas gali būti įpareigotas teikti programos duomenis, kuriais tiesiogiai matuojami ilgalaikių tikslų siekimo rezultatai, ir pritaikyti minėtas struktūras bei procesus programos komponentams – projektams ir neprojektiniams darbams.

Paramos struktūrų ir procesų pavyzdžiai – tai organizacijos nuolatinės funkcijos, pavyzdžiui, žmonių išteklių valdymas, finansų ir kontrolės bei informacinių technologijų valdymas. Brandžiose projektinėse organizacijose kryptingą projektų ir programų valdymo paramą teikia projektų valdymo tarnyba.

Struktūrų ir procesų gebėjimai, be kita ko, reiškia ir gebėjimą apibendrinus pasinaudoti ankstesnių projektų ir programų grįžtamąja informacija ir valdymo patirtimi. Siekiant didžiausio programos poveikio ir naudos, labai svarbu subalansuoti naudojimąsi privalomosiomis ir nebūtinosiomis struktūromis bei procesais.

Žinios

- Pamatiniai projektinio valdymo principai ir ypatybės.
- Portfelių valdymo pagrindai.
- Organizacinių struktūrų ir raidos teoriniai pagrindai.
- Nuolatinė organizacija ir neformalūs projektų, programų ir portfelių valdymo (darbuotojų, funkcinių padalinių ir kitų) tarpusavio sąryšiai organizacijoje.
- Organizacijų ir verslo teorijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Lyderystė.
- Ataskaitų sistema, stebėjimas ir kontrolė.
- Komunikacijos planavimas ir vykdymas.
- Konstrukcinis problemų sprendimas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Praktinių 1-asis: Programos metmenys.
- Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija.
- Praktinių 7-asis: Finansai.
- Praktinių 8-asis: Ištekliai.
- Praktinių 9-asis: Pirkimas ir partnerystė
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.3.2.1. Žino ir taiko programų valdymo principus ir jų įgyvendinimo būdus

Aprašas

Darbuotojas išmano programų valdymą ir žino, kokiais būdais programos diegiamos vykdomosiose organizacijose. Darbuotojas žino programos tikslus ir siekiamą naudą, būtinus įvedinius, išvedinius bei rezultatus ir supranta, kokia yra tikėtina programos nauda portfeliui (arba portfeliams). Taigi darbuotojas žino programos įvedinius ir išvedinius, suvokia jos poveikį tiems pagrindiniams eigos rodikliams, kurie yra ir portfelio rezultato rodikliai. Darbuotojas žino, kaip valdyti sąsajas ir sąryšius tarp vidinių programos komponentų ir tarp programos bei gretutinių projektų arba programų, ir atsižvelgia į šiuos sąryšius programą balansuodamas. Be to, darbuotojas žino, kad vertikalioji (pavyzdžiui, su portfelio valdytoju arba valdybos komitetu) ir horizontalioji (pavyzdžiui, su kitomis programomis) komunikacijos linija yra viso portfelio koordinavimo proceso dalis. Tuo atveju, kai portfelis nėra pakankamai apibrėžtas, darbuotojas geba sukurti programai tinkamą sprendimų priėmimo struktūrą.

Požymiai

- Apibrėžia programą ir giliai suvokia programų valdymą.
- Apibrėžia programos charakteristikas (tikslus, įvedinius, išvedinius, rezultatus, naudą) ir nustato jos ryšius su atitinkamu portfeliu.
- Skiria įvairius vadovavimo programai būdus ir geba apibūdinti jų poveikį.
- Paaiškina programų valdymo principus (programos projektų sąryšius, programos organizacines struktūras, vertikaliąsias ir horizontaliąsias komunikacijos linijas).
- Nustato atitinkamą portfelį ir supranta portfelių valdymo procesų esmę.
- Žino atitikties su portfeliu rodiklius: kritinius sėkmės veiksnius ir pagrindinius eigos rodiklius.
- Atrenka ir susiaurina atitinkamo portfelio komunikacijos srautą, siekdamas sėkmingai valdyti programą.

5.3.2.2. Žino ir taiko projektinio organizacijų valdymo principus ir jų įgyvendinimo būdus

Aprašas

Darbuotojas supranta projektų ir projektinio organizacijų valdymo principus ir gali paaiškinti skirtumus tarp skirtingų organizacijos tipų, pavyzdžiui, funkcinės, matricinės ir projektinės organizacijos; žino, kaip geriausia vykdyti projektą, atsižvelgiant į nuolatinės organizacijos tipą. Darbuotojas gali paaiškinti pagrindinius projektinio valdymo bruožus bei principus ir geba sukurti palankią projektų aplinką. Be to, darbuotojas supranta projektinės organizacijos brandos sąvoką, kuri apima organizacijos gebėjimus, projektų ir programų valdymo bei, galiausiai, asmeninius gebėjimus.

Požymiai

- Atpažįsta ir apibrėžia realų projektą ir giliai išmano projektų valdymo principus.
- Paaiškina funkcinės, projektinės ir matricinės organizacijos bruožus ir realiomis sąlygomis jas atpažįsta.
- Paaiškina ir praktikuoja projektinį organizacijų valdymą.
- Supranta ir organizacijoje diegia projektinio valdymo principus.
- Paaiškina ir nustato esamą organizacijos brandos lygmenį.

5.3.2.3. Žino portfelių valdymo principus ir įgyvendinimo būdus

Aprašas

Darbuotojas supranta bendruosius portfelių valdymo principus ir jų įgyvendinimo kelius. Taigi darbuotojas žino portfelių sudarymo kriterijus, įvedinius bei išvedinius ir suvokia programos įtaką portfeliui. Darbuotojas geba išsiaiškinti vidinius portfelio apribojimus ir į juos atsižvelgia, siekdamas racionaliai naudoti savo programos išteklius. Darbuotojas geba atrinkti ar susiaurinti atitinkamo portfelio komunikacijos kanalus, norėdamas pagerinti programos valdymą. Darbuotojas suvokia, kokios grėsmės kyla, jei portfelio struktūra nėra griežtai apibrėžta, ir geba jas suvaldyti. Darbuotojas geba suvaldyti ir tas grėsmes, kurias kelia programos ryšiai su kitais portfeliais.

Požymiai

- Nustato ir apibrėžia portfelį ir suvokia portfelių valdymo procesų esmę.
- Žino portfelio charakteristikas: kritinius sėkmės veiksnius ir pagrindinius eigos rodiklius.
- Suvokia portfelių valdymo esmę (žino organizacines struktūras ir procesus).
- Žino grėsmės, kurios kyla, jei portfelio struktūra nėra griežtai apibrėžta, ir geba jas suvaldyti.
- Geba suvaldyti informacijos srautus ir sprendimų priėmimo procesą, jei programa priklauso keliems skirtingiems vienos ar kelių organizacijų portfeliams.
- Atrenka ir susiaurina atitinkamo portfelio komunikacijos srautus, siekdamas sėkmingai suvaldyti programą.

5.3.2.4. Naudojasi programų paramos funkcijomis

Aprašas

Programų paramos funkcijas vykdanti tarnyba (projekto ar programos paramos tarnyba, projektų valdymo tarnyba arba pan.) programai ar darbuotojui, valdančiam programą, teikia įvairiapusę paramą, susijusią su organizacija, planavimu, ataskaitų teikimu, susirinkimų valdymu, dokumentavimu ir t. t. Darbuotojui ypač svarbu suvokti programų paramos procesus bei funkcijas ir nuosekliai jomis naudotis kasdieniame darbe. Siekdamas gauti būtiną programų paramos padalinio paramą, darbuotojas turi žinoti reikiamus paramą teikiančio padalinio darbuotojus ir mokėti užmegzti bei palaikyti su jais dalykiškus santykius.

Požymiai

- Žino nuolatinės organizacijos (ar organizacijų) programų paramos funkcijas.
- Naudojasi pagrindinės organizacijos (ar organizacijų) programų paramos funkcijomis, siekdamas veiksmingos paramos programai.
- Žino programų paramos galimybes ir padarinius programai.
- Užmezga ir puoselėja dalykiškus santykius su programų paramos padaliniu.
- Naudojasi vykdomųjų organizacijų reikalaujamais programų paramos procesais.

5.3.2.5. Suderina programą su organizacijos sprendimų priėmimo ir ataskaitų sistema bei kokybės reikalavimais

Aprašas

Programos sėkmė priklauso nuo tinkamų sprendimų, priimtų reikiamu laiku ir tinkamu vykdomųjų organizacijų valdymo lygmeniu. Kiekvienas sprendimas turi būti parengtas, pristatytas, priimtas, užrašytas, paskelbtas ir, galiausiai, įgyvendintas. Bet kurioje organizacijoje yra formalių ir neformalių sprendimų priėmimo procedūrų ir išskirtinių taisyklių, viršijančių darbuotojo gebėjimus ir įgaliojimus. Todėl darbuotojas turi giliai pažinti sprendimų priėmimo struktūrą bei procesus, gebėti sukurti reikiamas struktūras ir atitinkamai valdyti programą ir susijusius projektus.

Būtina periodiškai teikti būklės ataskaitas, norint išlaikyti suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą ir registruoti programos eigos istoriją. Darbuotojas turi suvokti ir atsižvelgti į tai, kad programos suinteresuotųjų šalių informacijos poreikiai yra labai įvairūs – skiriasi turinio reikalavimai, teikimo būdai ir dažnis.

Vykdomosios organizacijos turi ne vieną priemonių rinkinį, naudojamą projektų ir programų kokybei laiduoti (pavyzdžiui, sistemų, projektų, finansų, techninės, saugos ir kitų kokybės atitikties laidavimo priemonių), todėl darbuotojui svarbu jas turėti mintyje sudarant programos ir jos komponentų kokybės laidavimo planą, nustatant tas komponentų sritis, kurios turėtų būti kokybės laidavimo objektai, ir žinoti, kuriuos bendradarbius derėtų įtraukti į kokybės laidavimo darbus.

Požymiai

- Išsiaiškina vykdomosios organizacijos įprastines ir išskirtines sprendimų priėmimo taisykles tuo atveju, kai sprendimas viršija darbuotojo gebėjimų ir įgaliojimų ribas.
- Suderina projektų komunikaciją su vykdomųjų organizacijų reikmėmis (kokios ir kokio detalumo, kam ir kaip dažnai reikia teikti informaciją).
- Naudodamasis apibrėžtomis priemonėmis ir metodais, prireikus programai pritaiko nuolatinės organizacijos ataskaitų sistemą.

- Ataskaitų sistemą aukščiausiosios grandies vykdomųjų organizacijų vadovams sukuria atsižvelgdamas į tų organizacijų kokybės laidavimo sistemos reikalavimus.

5.3.2.6. Suderina programą su žmonių išteklių valdymo procesais ir funkcijomis

Aprašas

Žmonių išteklių valdymo funkcijos programai teikia įvairialypę paramą, susijusią su komandos narių sutartimis, laikinuoju įdarbinimu, mokymais, atlyginimais, paskatomis, psichologinių įtampų mažinimu, gerove, etiniais dalykais, komandos narių priėmimu ir atleidimu. Žmonių išteklių valdymo procesų ir funkcijų suvokimas didina įtaką kokybiškų išteklių skyrimo sprendimams (kalbant apie pakankamus išteklių gebėjimus). Norėdamas laiduoti žmonių išteklių padalinio paramą, darbuotojas turi susikurti ir palaikyti dalykiškus santykius su reikiamais padalinio darbuotojais.

Požymiai

- Siekdamas gauti reikiamų gebėjimų darbuotojus, naudojasi žmonių išteklių padalinio paslaugomis.
- Suvokia skirtį tarp laikinosios organizacijos ir žmonių išteklių padalinio.
- Kuria ir palaiko dalykiškus santykius su žmonių išteklių padaliniu.
- Darbuotojų mokymus ir kitas gebėjimų tobulinimo priemones rengia pagal žmonių išteklių padalinio procesus.

5.3.2.7. Suderina programą su finansų ir kontrolės procesais ir funkcijomis

Aprašas

Finansų valdymas ir kontrolė dažniausiai yra bendroji organizacijos funkcija, kurianti privalomas gaires, taisykles ir procedūras. Darbuotojui ypač svarbu žinoti šias taisykles ir mokėti jomis veiksmingai ir našiai naudotis, siekiant tinkamo finansavimo, stebint finansų procesus ir teikiant finansines ataskaitas. Organizacijos finansų valdymas ir kontrolė dažniausiai yra paramos funkcija, darbuotojui teikianti platų ratą pagalbinių priemonių, pavyzdžiui, kaip prašyti, pagrįsti, valdyti finansinius išteklius ir už juos atsiskaityti, kaip administruoti, skirstyti, stebėti ir valdyti pinigus. Darbuotojas turi išmanyti įvairius lėšų telkimo modelius (viešojo, privačiojo, viešosios ir privačiosios partnerystės, subsidijų, komercinio finansavimo ir kitus), priimtinus vykdomosioms organizacijoms. Siekdamas finansų ir kontrolės padalinio paramos, darbuotojui turėtų užmegzti ir palaikyti dalykiškus santykius su reikiamais finansų ir kontrolės padalinio darbuotojais.

Požymiai

- Žino finansų ir kontrolės valdymo procesų ypatybes.
- Skiria privalomąsias ir nebūtinąsias pagalbines finansų valdymo ir kontrolės priemones.
- Stebi ir kontroliuoja, ar gairės, taisyklės ir kitos finansinės paslaugos projektuose naudojamos veiksmingai, našiai ir su nauda programai.
- Aiškiai ir objektyviai informuoja ir teikia finansinės veiklos būklės bei tendencijų ataskaitas.

5.3.3. Atitiktis, standartai ir reglamentai

Apibrėžtis

Atitikties, standartų ir reglamentų elementu apibrėžiamas darbuotojo gebėjimas suvokti ir suderinti išorinius ir vidinius programos apribojimus, galiojančius organizacijoje, ūkio šakoje ir šalyje. Atitikties procesas – tai pakankamas programos suderinamas su galiojančių normų visuma. Atitikties reikalavimai apima platų normų ratą nuo savanoriškų neformaliųjų iki privalomų formaliųjų. Standartai ir reglamentai formuoja ir apibrėžia programų vykdymo ir valdymo būdus, norint sėkmingų ir tinkamų rezultatų. Standartais ir reglamentais siekiama atitikties su įvairiais reikalavimais, pavyzdžiui, įstatymais ir kitais teisiniais aktais, sutartimis ir susitarimais, intelektinės nuosavybės normomis ir patentais, sveikatos, darbo saugos, saugumo ir aplinkosaugos normomis bei profesiniais standartais.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti paveikti ir valdyti atitiktį su reikiamais nuolatinės organizacijos standartais ir reglamentais, šalies įstatymais ir išoriniais standartais bei normomis ir tobulinti organizacijos veiklą šioje srityje.

Aprašas

Programos susiduria su įvairiais gaminio ar paslaugos kūrimo apribojimais ir reikalavimais, įskaitant gamybos ir projektų valdymo procesų poveikį. Šie apribojimai kyla iš programos vidinių ir išorinių geografinių, socialinių ir profesinių aplinkybių, kurias sukuria įstatymai, standartai ir reglamentai. Pradėdamas programą darbuotojas, išanalizavęs programos apimtį ir konfigūraciją, turi išsiaiškinti, kurie standartai ir reglamentai programai gali turėti tiesioginės ar netiesioginės įtakos. Jie turi būti laikomi potencialia grėsme arba galimybėmis, kurias reikia suvaldyti. Atitikties su reikiamais standartais ir reglamentais siekis gali paveikti organizacijos struktūras, procesus ir kultūrą. Programų valdymo darbuotojas gali būti įpareigotas įdiegti procesus, kuriais projektai ir neprojektinių darbų srautai būtų tiesiogiai derinami su reikiamais standartais ir reglamentais.

Šis gebėjimų elementas apima ir organizacijos programų valdymo gebėjimų lyginamąją analizę ir tobulinimą. Programų valdymo gebėjimų tobulinimas yra nenutrūkstamas procesas, nuolatinio organizacijos tobulinimo dalis ir kiekvieno darbuotojo pareiga. Čia įeina mokymosi ir tobulinimosi veiksmai, keliantys organizacijų projektų valdymo kultūrą. Šiuo gebėjimu darbuotojas turėtų parodyti, kaip galėtų būti tobulinami visų lygmenų valdymo sistemos komponentai. Tobulindama projektų, programų ir portfelių valdymo gebėjimus, organizacija didina savo galimybes sėkmingai atrinkti ir vykdyti projektus, programas ir portfelius ir tuo pačiu stiprina darniąją organizacijos raidą.

Žinios

- Reikiamos teisinės normos.
- Nepriklausomas profesinis reglamentavimas.
- Profesiniai standartai ir normos, pavyzdžiui, IPMA standartai.
- ISO standartai, pavyzdžiui, ISO21500 projektų valdymo nuostatos arba kiti ISO/TC258 serijos standartai.
- Darniosios raidos principai.
- Lyginamosios analizės teorija.
- Lyginamosios analizės metodai ir priemonės.

5. Programų valdymo darbuotojai

- Žinių valdymas.
- Etikos normos.
- Verslo etikos normos.
- Teisės teorijų skirtumai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Kritiškumas.
- Lyginamoji analizė.
- Standartų adaptavimas pagal organizacijos reikmes.
- Standartų ir reglamentų sklaida.
- Vadovavimas pagal sektinus pavyzdžius.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Praktinių 1-asis: Programos metmenys.
- Praktinių 2-asis: Reikalavimai ir tikslai.
- Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija.
- Praktinių 6-asis: Kokybė.
- Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.3.3.1. Nustato ir laiduoja programos ir kiekvieno jos komponento atitiktį su reikiamais įstatymais

Aprašas

Darbuotojas žino teisines organizacijos nuostatas ir geba jas įdiegti programoje. Be to, darbuotojas žino, kurių sričių teisinis reguliavimas (pavyzdžiui, civilinės, baudžiamosios, darbo, intelektinės nuosavybės teisės normos) ir geriausioji praktika yra taikytina programai. Darbuotojas laiduoja programos organizacijos veikimą pagal įstatymų reikalavimus, atpažįsta arba išsiaiškina teisės normas, taikytinas programai, ir nustato tuos projektus bei darbus, kuriems taikomas specialus teisinis reguliavimas.

Darbuotojas geba atskleisti nagrinėtinas nežinomas teisines problemas, todėl turi žinoti, kokios jo paramos gali prireikti, pagal formaliąsias procedūras siekiant teisininko patarimų. Darbuotojas taip pat žino, kurie reguliuojančių institucijų, susijusių su programos apimtimi, reikalavimai veikia programą ir kokios šiuo atveju turėtų būti taikomos tikrinimo procedūros. Tai ypač svarbu tose programose, kurios vyksta įvairių kultūrų ir teisinių sistemų aplinkoje. Jei programa yra globali, darbuotojas turi visoje programoje atsižvelgti į visus teisinių normų reikalavimus.

Požymiai

- Žino įstatymus ir jų laikosi.
- Išskiria reikiamas teisines normas ir jų laikosi.
- Nustato teisinio reguliavimo riziką programos atžvilgiu ir konsultuojasi su teisininkais.

- Žino reguliuojančias institucijas ir valdo jas kaip suinteresuotąsias šalis.
- Kontroliuoja, ar pirkimo būdai atitinka teisines normas.
- Stebi ir kontroliuoja, ar programos organizacijos veikla atitinka teisinės sistemos reikalavimus, ir prireikus veiklą koreguoja.

5.3.3.2. Išsiaiškina ir laiduoja programos ir kiekvieno jos komponento atitiktį su reikiamais sveikatos, darbų saugos, saugumo ir aplinkosaugos (SDSA) reikalavimais

Aprašas

Darbuotojas žino, kurie sveikatos, darbų saugos, saugumo ir aplinkosaugos (SDSA) reikalavimai liečia programą. Be to, darbuotojas geba atpažinti potencialius SDSA reikalavimų padarinius, kuriems suvaldyti reikia specialistų patarimo. Darbuotojas geba nustatyti, kaip programos darbai arba gaminiai paveiks komandos narius ir suinteresuotuosius, perimsiančius programos sukurtą naudą, ir kaip patikrinti, ar buvo imtasi reikiamų SDSA priemonių. Darbuotojas žino, kaip suderinti ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius reikalavimus, siekiant programos darnos.

Be to, darbuotojas geba aptikti programos saugos ir saugumo grėsmes, patikrinti, ar jos yra valdomos, parinkti ir pritaikyti reikiamas priemones, didinančias programos organizacijos saugos ir saugumo lygį. Galiausiai darbuotojui labai svarbu suprasti, kad įvairių šalių ir kultūrų SDSA reguliavimas gali būti skirtingas.

Požymiai

- Kontroliuoja, ar įdiegti SDSA reglamentai.
- Kontroliuoja, ar projektų ir programų tiksluose atsižvelgta į SDSA reikalavimus.
- Kontroliuoja SDSA priemonių įgyvendinimo grėsmes programos organizacijai.
- Kontroliuoja, ar programos organizacija veikia saugioje, apsaugotoje ir sveikoje aplinkoje.
- Įgyvendina SDSA reikalavimus, siekdamas programos darnos.
- Stebi ir kontroliuoja, ar programos organizacijos veikla atitinka SDSA reikalavimus.

5.3.3.3. Išsiaiškina ir laiduoja programos ir jos komponentų atitiktį su reikiamomis etikos normomis ir profesiniais reglamentais

Aprašas

Darbuotojas geba laiduoti programos darną, nustatydamas reikiamus profesinius reglamentus, galiojančius programos veiklos aplinkoje, ir patikrindamas, ar programos organizacija juos atitinka. Bet kurioje aplinkoje galioja savos etikos normos (apibrėžiamos etikos kodeksuose) ir prekybos tradicijos, kurias darbuotojas turi suvokti tikrindamas programos organizacijos būklę. Kai kurios verslo etikos normos ir prekybos tradicijos yra apibrėžiamos įstatymu. Be to, neretai jos yra tiesiogiai susietos su pirkimo procedūromis, todėl jų nežinojimas gali kelti didelę grėsmę atskiriems programos projektams. Todėl nustatęs ir įdiegęs reikiamas verslo etikos normas, darbuotojas laiduoja programos organizacijos veiklos dermę su teisinės sistemos reikalavimais.

Požymiai

- Palaiko profesinę programos darną.
- Kontroliuoja ūkio šakos (pavyzdžiui, viešojo administravimo, civilinės statybos, informacinių technologijų, telekomunikacijų) reikiamų verslo etikos normų diegimą programos organizacijoje.
- Kontroliuoja bendrųjų etikos normų diegimą programos organizacijoje.
- Atpažįsta neformaliąsias, kodeksuose neapibrėžtas prekybos taisykles ir kontroliuoja jų diegimą.
- Nustato ir kontroliuoja įvairių pirkimo būdų atitiktį su verslo etikos normomis.
- Prevenciniais veiksmais programos komandos narius skatina nepažeisti etikos normų.

5.3.3.4. Nustato ir laiduoja programos atitiktį su reikiamais darniosios raidos principais ir tikslais

Aprašas

Darbuotojas geba įvertinti programos poveikį gamtai ir visuomenei. Suprasdamas savo atsakomybę, ištiria, rekomenduoja ir taiko priemones, ribojančias ar kompensuojančias neigiamus padarinius. Darbuotojas laikosi (ar net viršija) organizacijos ar visuomenės nustatytų darniosios raidos gairių ir taisyklių, geba racionaliai suderinti visuomenės poreikius su poveikiu gamtai ir ūkiui.

Darbuotojas suvokia, kad darniosios raidos samprata, požiūris ir priemonės dažniausiai skiriasi įvairiose šalyse ir kultūrose.

Požymiai

- Nustato socialinius ir gamtosauginius programos padarinius.
- Apibrėžia ir skelbia programos ir jos rezultatų darniosios raidos tikslus.
- Suderina tikslus su organizacijos darniosios raidos planais.
- Suderina programos procesus ir rezultatus su visuomenės, gamtosaugos ir ūkio (žmonių, gamtos ir pelno) poreikiais.
- Skatina gamtai palankių technologijų kūrimą ir plėtrą.

5.3.3.5. Įvertina, naudojasi, tobulina ir programai pritaiko profesinės veiklos standartus ir priemones

Aprašas

Darbuotojas geba veikti pagal aukščiausius profesinius standartus, susijusius su programos projektais ir darbais. Tuo pačiu darbuotojas, suvokdamas ir atsižvelgdamas į programos ir jos pobūdžio ypatybes, tikrina, ar jos projektuose taikomi tinkami principai, metodai ir priemonės (pavyzdžiui, programos gyvavimo ciklas, suinteresuotųjų šalių valdymas, strateginės rizikos valdymas). Be to, darbuotojas suvokia, kad geriausioji programų ir projektų valdymo praktika yra pasaulinio masto standartų ir darbuotojo asmeniškai sukurtų metodų ir priemonių derinys. Taigi darbuotojas, remdamasis geriausiais profesiniais standartais, nuolat ieško geriausio būdo programai valdyti, kurdamas, tobulindamas ir papildydamas programų ir projektų valdymo sistemą.

Požymiai

- Nustato ir kontroliuoja, ar programoje naudojamasi tinkamais profesiniais standartais.
- Nustato standarto ypatybes ir suvaldo riziką, kylančią iš to standarto taikymo programoje.
- Palyginęs su programos organizacijoje naudojama praktika, įvertina geriausiąją praktiką.
- Kuria ir įdiegia savadarbius standartus.
- Visoje organizacijoje skleidžia įgytą patirtį.
- Kontroliuoja, ar programos organizacijoje laikomasi naujų patobulinimų.

5.3.3.6. Vertina, analizuoja ir tobulina organizacijos programų valdymo gebėjimus

Aprašas

Programų valdymo gebėjimų lyginamoji analizė – tai nuolatinio tobulinimo sistemos dalis, kuria organizacijos programų valdymo procesai lyginami su pripažintais geriausiosios praktikos procesais. Geriausioji yra ta praktika, kuria naudojasi pasaulinio garso organizacijos – tos, kurios yra laikomos geriausiomis programų valdytojomis ir yra laimėjusios programų valdymo tarptautiniu mastu pripažintų apdovanojimų. Lyginamosios analizės tikslas – pagerinti savo organizacijos veiklą, perėmus pranašesnės organizacijos patirtį. Organizacijos lyginamoji analizė dažniausiai atliekama pagal etapinį organizacijų brandos modelį, apibrėžiantį įgūdžius, metodus, struktūras ir procesus, kuriuos turėtų turėti organizacija, siekianti tam tikro brandos lygmens. Lyginamoji analizė gali būti vidinė (lyginama su vidinių organizacijos projektų rodikliais), konkurencinė (lyginama su tiesioginio konkurento rodikliais) ir funkcinė arba nekonkurencinė (lyginama su kitoje rinkoje arba ūkio šakoje veikiančios organizacijos rodikliais). Darbuotojas turi nuolat tobulinti programų ir projektų valdymo gebėjimus, kuriais galėtų prisidėti prie organizacijos strateginių tikslų. Net jei ir nėra aiškaus ryšio tarp naudos ir strategijos, vis tiek darbuotojas turi siūlyti valdybai galimus strategijos tobulinimus. Ši nauja valdymo patirtis turi būti paskleista ir įdiegta visoje programoje ir nuolatinėje organizacijoje.

Požymiai

- Nustato ir įvertina organizacijos programų valdymo gebėjimų spragas, susijusias su darbuotojo veikla.
- Nustato lyginius, atitinkančius šias spragas.
- Nustato pirmines lyginių reikšmes ir geriausiąją praktiką.
- Vertina programą pagal geriausiosios praktikos lyginius.
- Nustato ir įdiegia reikiamas tobulinimo priemones.
- Stebi ir kontroliuoja nustatytų priemonių diegimą ir įvertina jų teikiamą naudą.
- Skleidžia įgytą patirtį visoje organizacijoje.
- Kontroliuoja, ar lyginamąja analize nustatyti patobulinimai naudojami programos organizacijoje.

5. Programų valdymo darbuotojai

5.3.4. Galia ir interesai

Apibrėžtis

Galios ir interesų elementu apibrėžiamas darbuotojo gebėjimas atpažinti ir suprasti neformaliuosius asmeninius ir grupių interesus bei iš jų išplaukiančią elgseną ir galios reiškimą. Šiuo gebėjimų elementu paaiškinama, kaip programų darbuotojai turėtų atpažinti neformaliosios įtakos, kuri kyla iš asmeninių ir grupinių siekių bei interesų ir kurią veikia asmeniniai bei grupiniai santykiai, sąryšį su programos aplinka. Neformalioji įtaka skiriasi nuo formaliųjų interesų (pavyzdžiui, nurodytų verslo pagrindimo dokumentuose), kylančių iš organizacijos strategijos, standartų, reglamentų ir pan.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti naudotis galios ir interesų valdymo metodais, siekiant tenkinti suinteresuotąsias šalis ir sukurti sutartus rezultatus, laikantis trukmės ir biudžeto apribojimų.

Aprašas

Galia – tai gebėjimas paveikti kitų asmenų elgesį. Didelė įtakos dalis kyla iš neformaliosios galios, kuri nėra įkūnyta nei funkcijose, nei struktūrose ar procesuose. Neformaliąją galią dažniausiai sužadina asmeniniai siekiai ir interesai. Suinteresuotosios šalys paprastai irgi turi asmeninių siekių bei interesų ir, naudodamosi savo įtaka, dažnai bando pakreipti programos procesus ar rezultatus savo naudai. Tokie veiksmai gali arba padėti programai, arba ją sutrikdyti. Neformaliųjų asmeninių interesų suvokimas, gebėjimas paveikti, pasinaudoti ir tinkama linkme nukreipti iš jų kylančius veiksmus yra kritiškai svarbūs programos sėkmės veiksniai.

Skiriasi ne tik kultūros ir vertybės, bet ir asmenybių tipai ir būdo bruožai. Individualizuotas santykis gali pakeisti galios reiškimo būdą. Programų valdymo darbuotojui gali tekti išsiugdyti stiprius lyderio gebėjimus, siekiant reikšmingai paveikti programos projektus ir nuolatinę organizaciją.

Interesas – tai tam tikro dalyko trauka ar rezultato siekis, pavyzdžiui, potraukis arba priešiškumas kokiam nors objektui, situacijai, pozicijai, rezultatui ar nuomonei. Interesus žmonės gina dažniausiai reikšdami savo įtaką, naudodamiesi formaliais ir neformaliais ryšiais, kurie gali virsti grupiniu interesu. Grupė – tai neformalus bendradarbių ar draugų būrys arba formali struktūra, pavyzdžiui, padalinys, taryba ar valdyba. Susidūrus su formalios grupės interesais, reikia pasistengti atskirti formalųjį grupės vaidmenį ar galią nuo neformaliosios įtakos, kuri kyla iš kitų galios šaltinių. Neformaliosios galios pavyzdžiai – referentinė arba ekspertinė galia.

Žinios

- Formalioji organizacija (darbuotojai, funkcijos ir t. t.) bei neformaliosios struktūros.
- Neformalieji sprendimų priėmimo procesai.
- Formalioji ir neformalioji galia bei įtaka.
- Galios ir įgaliojimų skirtumai.
- Įtakos spindulys.
- Interesų šaltiniai.
- Prisitaikymas.
- Galios šaltiniai.
- Projektų valdymo psichologiniai pagrindai.
- Organizacijos kultūra ir sprendimų priėmimas.

5. Programų valdymo darbuotojai

- Galios teorijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Psichologinių procesų stebėjimas ir analizė.
- Įtakos atpažinimas ir naudojimasis.
- Galios reiškimas reikiamomis aplinkybėmis.
- Vertybių atpažinimas.
- Suinteresuotųjų šalių interesų išsiaiškinimas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 2-asis: Principingumas ir patikimumas.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 4-asis: Santykiai ir įtraukimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Praktinių 1-asis: Programos metmenys.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.3.4.1. Įvertina kitų asmenų siekius ir interesus bei galimą poveikį programai

Aprašas

Žmonių tikslai ir siekiai – karjera, asmeninis tobulėjimas ar visuomenės tobulinimas – žadina interesus programos eigos ir sėkmės atžvilgiu. Dalis siekių ir interesų eina kartu su darbuotojo pareigomis, tai yra, darbuotojas savo siekius įgyvendina ir interesus tenkina dirbdamas tiesioginį darbą. Tačiau kita darbuotojo siekių ir interesų dalis išeina už formalių darbo interesų ribų (arba net yra priešingi jiems). Gebėjimas išsiaiškinti žmonių (suinteresuotųjų šalių, komandos narių ir bendradarbių) siekius bei asmeninius interesus neretai yra būtinas, norint veiksmingai ir našiai bendradarbiauti.

Požymiai

- Atpažįsta ir įvertina asmeninius reikiamų asmenų ar grupių siekius ir interesus.
- Atpažįsta ir įvertina skirtumą tarp asmeninių ir organizacijos interesų bei tikslų.
- Geba įvertinti asmeninių siekių ir interesų poveikį programai.
- Geba suvaldyti ir pasinaudoti savo siekiais ir interesais programos labui.

5.3.4.2. Įvertina neformaliąją asmenų ir grupių įtaką bei galimą poveikį programai

Aprašas

Neformalioji įtaka skiriasi nuo formaliosios, aprašytos organizacijos ir procesų dokumentuose. Žmonių įtaka turi daugybę priežasčių ir reiškiasi įvairiais būdais. Šalia formaliai suteikiamos teisinės galios (pavyzdžiui, padalinių vadovų, vykdomųjų direktorių, teisėjų ir mokyklų mokytojų), yra daug kitų galios rūšių, pavyzdžiui, prievartinė, skatinamoji, referentinė ir ekspertinė galia. Santykiai taip pat yra stiprus galios šaltinis, pavyzdžiui, asmeniniai santykiai yra įprastinis ir dažnai sėkmingas sprendimų poveikio būdas.

Dažnai labai aiškiai matyti skirtumas tarp žmonių ar grupių gebėjimo paveikti konkrečius tam tikros srities ar organizacijos dalies sprendimus (įtakos spindulys). Skirtingų žmonių ir grupių įtakos spinduliai skiriasi, ir juos pravartu žinoti.

Požymiai

- Įvairiomis aplinkybėmis atpažįsta ir gali įvertinti tam tikrų žmonių įtaką, galią ir įtakos spindulį.
- Geba atpažinti priklausomybę grupei ir programai svarbius santykius.
- Geba įvertinti neformaliųjų santykių poveikį ir įtaką programai.
- Geba suvaldyti ir pasinaudoti neformaliaisiais santykiais ir įtaka programos labui.

5.3.4.3. Įvertina ir programos labui pasinaudoja bendradarbių asmeninėmis savybėmis ir darbo stiliumi

Aprašas

Kiekvienas žmogus yra unikalus ir elgiasi savaip. Šalia kitų, elgseną veikia kultūriniai veiksniai, kaip tai apibūdinama „Kultūros ir vertybių“ gebėjimų elemento apraše. Nors ir turėdami tuos pačius siekius ar interesus, skirtingi žmonės nevienodai naudojasi savo įtaka. Priešingai, kitų žmonių, kurių elgsena ir veiklos bruožai panašūs, siekiai ir interesai gali skirtis. Darbuotojas, norėdamas veiksmingai ir našiai bendradarbiauti su kitais žmonėmis ar grupėmis, turi atpažinti šiuos skirtumus.

Požymiai

- Atpažįsta asmenybės bruožų ir elgsenos skirtumus.
- Atpažįsta kultūros ir asmenybės bruožų skirtumus.
- Geba įvertinti kitų bendradarbių darbo stiliaus įtaką programai.
- Geba suvaldyti ir pasinaudoti bendradarbių darbo stiliaus ypatybėmis programos labui.

5.3.5. Kultūra ir vertybės

Apibrėžtis

Kultūros ir vertybių elementu apibūdinamas darbuotojo gebėjimas paveikti organizacijos ir visuomenės, kurioje vykdoma programa, kultūrą ir vertybes. Apibrėžtis apima ir darbuotojo, dalyvaujančio ar vadovaujančio programai, gebėjimą suvokti kultūrinės įtakos padarinius programai ir pasinaudoti šiomis žiniomis programą valdant. Kultūra – tai giminingos elgsenos visuma bendruomenėje ir jos narių tapatumo jausmas. Vertybės – tai principų, kuriais bendruomenės nariai grindžia savo veiksmus, visuma. Į tiesioginę vertybių apibrėžtį gali būti įtrauktos ir etikos normos. Kita vertus, nemažai organizacijų vertybes tiesiogiai įtraukia į strategijos deklaraciją.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti atpažinti ir suderinti vidinių ir išorinių kultūros bruožų poveikį programos vykdymo būdui, tikslams, procesams, sutartiems rezultatams ir rezultatų darnai.

Aprašas

Organizacija yra socialinė sistema, kurioje asmens elgseną veikia socialiniai veiksniai: bendros vertybės, vizija, normos, simboliai, įsitikinimai, įpročiai, tikslai ir kt., trumpai kalbant – organizacijos kultūra. Organizacijos kultūra turi formalius išreikštinius pradus ir bruožus (pavyzdžiui, apibrėžtą organizacijos misiją ir vertybes) bei neformalias, neišreikštines ypatybes (pavyzdžiui, įsitikinimus ir bendrą praktiką). Be to, kiekviena organizacija veikia savitos kultūros (ir, galbūt, subkultūrų) visuomenėje su būdingomis vertybėmis, normomis, simboliais, įsitikinimais, įpročiais ir pan. Visos šios kultūrinės ypatybės veikia programos darbuotojų, organizacijos ir visuomenės narių tarpusavio bendravimą bei santykius su vidinėmis ir išorinėmis suinteresuotosiomis šalimis. Programa dažniausiai yra neatskiriama nuolatinės organizacijos dalis ir tuo pačiu – laikina organizacija, kurios vidinė kultūra turi būti suderinta su išorine kultūra (vidinė integracija ir išorinė adaptacija). Programų valdymo darbuotojas gali būti įpareigotas akivaizdžiai parodyti, kad pripažįsta ir sveikina esamą organizacijos kultūrą ir vertybes, siekdamas puoselėti elgesio normų darną programoje.

Kultūros ir vertybių derinimas yra dar svarbesnis tose programose, kurios aprėpdamos keletą grupių, organizacijų ar visuomenių, sukuria daugiakultūrę aplinką. Darbuotojas, pradėdamas programą (o jai vykstant – nuolat), turi atpažinti ir analizuoti reikšmingas vidines bei išorines programos ir nuolatinės organizacijos subkultūras. Darbuotojas su jomis turi suderinti (ir nuolat derinti) programos kultūrą, siekdamas veiksmingai ir našiai išspręsti programos uždavinius ir įgyvendinti programos tikslus. Programos kultūra suderinama naudojantis turimais tyrimų rezultatais, vidiniais ar išoriniais standartais, reglamentais ar gairėmis (pavyzdžiui, vadovavimo nuostatomis, etikos kodeksais). Dažna programa yra specialiai įkuriama organizacijos kultūrai ir vertybėms pakeisti. Baigus programą, sukaupta valdymo patirtimi turėtų būti naudojamasi gerinant būsimų projektų ir programų kultūros atitiktį.

Žinios

- Reikiami kultūros bruožai, vertybės, normos ir priimtinas elgesys.
- Organizacijos misija ir vizija.
- Misijos deklaracija.
- Organizacijos vertybės ir nuostatos.

- Kokybės valdymo gairės.
- Etika.
- Organizacijos socialinė atsakomybė.
- Žaliųjų projektų valdymas.
- Kultūros teorijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Vertybinis sąmoningumas.
- Kultūrinis sąmoningumas.
- Gerbia kitas kultūras ir vertybes.
- Veiklą suderina su daugiakultūre aplinka ir dirba joje.
- Sprendžia kultūrines problemas.
- Suartina skirtingas kultūras ir vertybes, siekdamas projekto, programos arba portfelio tikslų.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 2-asis: Principingumas ir patikimumas.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 4-asis: Santykiai ir įtraukimas.
- Praktinių 1-asis: Programos metmenys.
- Praktinių 6-asis: Kokybė.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.3.5.1. Įvertina visuomenės kultūros bruožus bei vertybės ir jų įtaką programai

Aprašas

Programos vyksta kurioje nors visuomenėje, neretai – keliose. Visuomenės vertybės ir nerašytos taisyklės gali iš esmės paveikti komunikacijos ir sprendimų priėmimo procesus, bendrųjų normų nepaisymo vertinimą ir susijusius sprendimus, nustatyti ar keisti darbo valandas ir kaip, kada, kur ir su kuo galima dalytis informacija, biuro patalpomis ar kartu vakarieniauti. Darbuotojas turi turėti visuomenės, kurioje vykdoma programa, kultūrinės aplinkos, vertybių ir normų praktinių žinių, gebėti pamatyti galimą šių kultūrinių bruožų poveikį programai, įdiegti juos į valdymo metodus ir reguliariai analizuoti.

Požymiai

- Suvokia programos aplinkos kultūrines vertybes, normas ir poreikius.
- Suvokia kultūrinių vertybių, normų ir poreikių įtaką programai.
- Veikia atsižvelgdamas į visuomenės kultūrinius poreikius ir vertybes, nenusižengdamas asmeninėms vertybėms.
- Atpažįsta tas aplinkybes, kuriomis būtina nukrypti nuo visuomenės kultūros normų ir vertybių, siekiant planuotos naudos.

5.3.5.2. Suderina programą su formaliąja vykdomųjų organizacijų kultūra ir vertybėmis

Aprašas

Programa turi būti suderinta su organizacijos vertybėmis ir laikytis susijusių funkcinių ar paramos padalinių formaliųjų kultūrinių normų ir reikalavimų; be to, programa turi būti suderinta ir su gaubtinių iniciatyvų ar strateginių sprendžiamųjų institucijų kultūra. Deklaruojamos vertybės dažniausiai yra surašytos viename ar keliuose organizacijos dokumentuose, pavyzdžiui, organizacijos misijos ir vertybių deklaracijoje ar kokybės gairėse. Darbuotojas turi gebėti numatyti šių kultūros bruožų padarinius programai ir parinkti atitinkamą valdymo būdą. Be to, darbuotojas turi būti tikras, kad programa stiprina darniąją organizacijos raidą, kurios viena iš dalių yra organizacijos socialinė atsakomybė (OSA).

OSA yra atitikties su juridiniais aktais ir nevyriausybiniais reglamentais, profesiniais standartais ir kitomis etikos bei tarptautinėmis normomis kontrolės svertas. Socialiai atsakingos organizacijos veikla teigiamai veikia aplinką, vartotojus, darbuotojus, bendruomenes, suinteresuotąsias šalis ir visus kitus visuomenės narius.

Požymiai

- Atpažįsta ir gerbia formaliąsias organizacijos normas ir reikmes.
- Atpažįsta ir gerbia organizacijos vertybes ir misiją.
- Laikosi organizacijos kokybės nuostatų.
- Suvokia formaliųjų organizacijos normų, poreikių, vertybių ir misijos bei kokybės nuostatų poveikį programai.
- Atpažįsta tas aplinkybes, kuriomis būtina nukrypti nuo organizacijos kultūros normų ir vertybių, siekiant planuotos naudos.
- Veikdamas socialiai atsakingai, laikosi darniosios raidos nuostatų.

5.3.5.3. Įvertina vykdomųjų organizacijų neformaliosios kultūros ir vertybių įtaką programai

Aprašas

Programos yra susijusios su savita neformaliąja nuolatinės organizacijos (vienos ar kelių) kultūra. Nors formalioji organizacijos kultūra yra labai svarbi, tačiau daug kitų apraiškų taip pat apibūdina organizacijos kultūrą ir subkultūras. Tai, pavyzdžiui, biuro architektūra, baldai, darbuotojų aprangos stilius, biuro juokeliai ir panašūs dalykai. Pamatinės nuostatos – tai giliai įsišaknijusi, paprastai pasąmonės skatinama elgsena, pavyzdžiui, darbuotojų bendravimo stilius ir santykiai (įskaitant vadovus ir pavaldinius), problemų sprendimo ir kliūčių šalinimo būdai, pakantumas klaidoms ir neįprastam elgesiui. Pamatinės nuostatos susiformuoja kartu su organizacijos, darbuotojų ir vadovybės istorija ir kultūra. Darbuotojas turi išanalizuoti organizacijų, kuriose ir kurių naudai vyksta programa, kultūrinius pamatus, gebėti atskirti šių kultūrinių ypatybių poveikį programai ir atsižvelgti programą valdant.

Požymiai

- Supranta, analizuoja ir gerbia neformaliąją organizacijų kultūrą ir vertybes.
- Suvokia organizacijos neformaliosios kultūros ir vertybių poveikį programai.
- Dirba laikydamasis neformaliųjų organizacijos vertybių ir normų.
- Atpažįsta tas aplinkybes, kuriomis būtina nukrypti nuo organizacijos neformaliosios kultūros normų ir vertybių, siekiant planuotos naudos.

5.4.Socialiniai gebėjimai

Socialinių gebėjimų grupėje apibūdinami asmeniniai ir bendravimo gebėjimai.

Čia apibrėžiama dešimt gebėjimų elementų.

- Savianalizė ir savitvarda
- Principingumas ir patikimumas
- Bendravimas
- Santykiai ir įtraukimas
- Lyderystė
- Komandos ugdymas
- Konfliktai ir krizės
- Sumanumas
- Derybos
- Tikslingumas

5.4.1. Savianalizė ir savitvarda

Apibrėžtis

Savianalizė – tai gebėjimas atpažinti, apsvarstyti ir suprasti savo emocijas, elgesį, pirmenybes, vertybes ir suprasti jų poveikį elgsenai. Savitvarda – tai gebėjimas iškelti asmeninius tikslus, tikrinti ir koreguoti pažangą ir sistemiškai įveikti kasdienius darbus. Savitvarda apima ir gebėjimą susivaldyti kaitos bei įtampos aplinkybėmis.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – suvokiant emocijų, pirmenybių ir vertybių visumos poveikį, gebėti valdyti ir norima linkme kreipti savo elgesį. Su šiuo gebėjimu asmuo veiksmingai ir našiai naudojasi vidiniais ištekliais, sukuria teigiamą veiklos energiją ir palaiko vidinės bei išorinės veiklos pusiausvyrą.

Aprašas

Pamatinių vertybių, pirmenybių ir emocijų visuma lemia visus mūsų sprendimus ir veiksmus. Šios visumos ir jos poveikio suvokimas bei apmąstymas sudaro sąmoningo elgesio prielaidas. Asmeninių vertybių ir elgesio analizė, grįžtamojo vertinimo siekis ir natūraliųjų pirminių reakcijų suvokimas atveria galimybes keisti ir tobulinti elgseną. Gebėjimas valdyti pirmines reakcijas lemia nuoseklų elgesį, sprendimus, bendravimą ir vadovavimą. Kasdienio darbo sistemiškumas ir drausmingumas leidžia paskirstyti laiką pagal siekiamų tikslų pirmenybes. Didesnis darbo našumas reiškia ne sunkesnį darbą, bet tą patį rezultatą, pasiekiamą su didesniu pasitenkinimu ir gilesne motyvacija. Toks darbuotojas dirba savarankiškai ir nepriklausomai nuo išorinių įtakų, naudodamasis visomis galimybėmis pritaikyti sukauptą patirtį.

Žinios

- Apmąstymo ir savianalizės metodai.
- Savo ir bendradarbių vidinių įtampų valdymas.
- Poilsio priemonės ir metodai.
- Pastovus darbo tempas.
- Grįžtamojo vertinimo priemonės ir metodai.
- Pirmenybių teikimo metodai.
- Asmeninio laiko valdymas.
- Pažangos tikrinimas.
- Tikslų formulavimas, pavyzdžiui, SMART metodu.
- Veiksmingumo teorijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Suvokia savo darbo būdą ir pirmenybes.
- Suvokia dėmesį blaškančias situacijas.
- Savivoka ir savianalizė.
- Net ir provokuojamas, suvaldo savo emocijas ir dėmesį sutelkia į darbą.
- Vidinė motyvacija.
- Užduočių perdavimas.
- Kelia prasmingus ir realistiškus asmeninius tikslus.
- Reguliariai tikrina pažangą ir rezultatus.

- Taiso klaidas ir vengia nesėkmių.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.4.1.1. Nustato ir apgalvoja, kaip asmeninės vertybės ir patirtis veikia darbą

Aprašas

Nustatydamas ir apgalvodamas savo vertybes ir troškimus, darbuotojas turi suvokti ir apmąstyti pamatinių nuomonių, požiūrių, idealų ir etinių vertybių visumą. Tai yra nuoseklių sprendimų ir veiksmų pagrindas.

Asmeninė patirtis smarkiai veikia situacijų vertinimą ir požiūrį į žmones. Asmeninis pasaulio sandaros suvokimas ir žmonių elgsenos patirtis lemia darbuotojo požiūrį ir veiksmus. Suprasdamas savo požiūrio kuriamuosius procesus, darbuotojas gali nustatyti, kodėl skiriasi jo ir kitų asmenų interpretacijos, ir išvengti šališkumo. Priešinga situacija – neigti patirties įtaką ir tikėtis, kad kiekvienas mato realybę taip pat, kaip ir pats darbuotojas.

Požymiai

- Apgalvoja savo vertybes.
- Sprendimus grindžia savo vertybėmis ir idealais.
- Skleidžia savo principus ir poreikius.
- Pasakoja ir aptaria savo patirtį.
- Įvertina savo patirtį.
- Apie žmones ir situacijas sprendžia remdamasis savo patirtimi.

5.4.1.2. Pasitikėjimą savimi stiprina remdamasis asmeninėmis stiprybėmis ir silpnybėmis

Aprašas

Savivoka – tai asmeninių stiprybių ir silpnybių pažinimas. Darbuotojas žino, kuriose srityse yra gabus ir kurie darbai jam patinka, o kuriuos darbus turėtų perduoti ar palikti kitiems. Savo gabumų žinojimas ir ribų pripažinimas sukuria asmeninės vertės jausmą. Savimi pasitikintis darbuotojas pasikliauja savo jėgomis ir gebėjimais, o nepasitikintis – priešingai, nuolat nerimauja dėl savo asmens ir asmenybės, abejoja savo gabumais ir galimybėmis bei pernelyg jautriai reaguoja, kai parodomos jo silpnybės.

Požymiai

- Žino savo stiprybes, gabumus, trūkumus ir silpnybes.
- Geba geriausiai pasinaudoti savo stiprybėmis, gabumais ir pomėgiais.
- Randa būdą įveikti savo silpnybes ir trūkumus.
- Išlaiko akių kontaktą net ir sudėtingomis aplinkybėmis.
- Ištiktas nesėkmės, nepraranda pasitikėjimo.

5.4.1.3. Nustatęs ir apgalvojęs savo paskatas, kelia asmeninius tikslus ir jų siekia

Aprašas

Žinodamas savo veiklos paskatas, darbuotojas gali išsikelti tikslus, kurie nurodo veiklos kryptį ir didina veiklumą. Darbuotojas žino, kas skatina veikti, ir gali šias paskatas paversti asmeniniais tikslais. Net ir provokuojamas, darbuotojas suvaldo savo emocijas. Priešingu atveju, darbuotojas eina pasroviui, gyvena pasyviai ir vengia veiklos kryptingumo. Išsikėlęs tikslus, darbuotojas dirba kruopščiai ir tikslingai; nepaisydamas trikdžių, geba dirbti tikslingai ir atpažįsta dėmesį blaškančias aplinkybes; nevilkina ir neatidėlioja darbų iki paskutinio momento, nes tai sukelia įtampą ir pačiam darbuotojui, ir komandų nariams; darbus surikiuoja pagal pirmenybes. Tikslingumas apima tiek gebėjimą įveikti kasdienius darbus, tiek bendravimą ir santykių puoselėjimą.

Požymiai

- Supranta savo asmenines paskatas.
- Kelia ir surikiuoja asmeninius bei profesinius tikslus.
- Pasirenka tuos veiksmus, kurie padeda siekti asmeninių tikslų.
- Išvardija asmeninius trikdžius.
- Reguliariai apgalvoja savo veiksmus, siekdamas būti tikslingas.
- Asmeninius įsipareigojimus įvykdo laiku.
- Veikia tikslingai, nepaisant dažnų trikdžių ir dėmesį blaškančių veiksnių.
- Pats nusistato veiklos kryptį arba siekia aiškumo neapibrėžtose situacijose.

5.4.1.4. Asmeninius darbus organizuoja atsižvelgdamas į aplinkybes ir savo galimybes

Aprašas

Nėra dviejų vienodų situacijų: kas tinka ar tiko vienomis aplinkybėmis, gali netikti kitomis. Todėl darbuotojas siekia išsiaiškinti situaciją, perprasti bendradarbius ir prisitaikyti prie esamų aplinkybių, norėdamas įgyvendinti numatytus rezultatus ir pasiekti savo tikslų. Veikdamas organizuotai ir sutelkęs savo galias, darbuotojas geba suteikti pirmenybes ir veiksmingai bei našiai įvykdyti jam skirtas užduotis. Laiko, pinigų ir energijos švaistymo darbuotojas išvengia pagal pirmenybes vykdydamas vien tik vertę kuriančias užduotis. Darbuotojas sutvarko savo darbo krūvį taip, kad išvengtų per didelės įtampos ir galėtų skirti laiko poilsiui, kai pasilsėti galima ir būtina.

Požymiai

- Planuoja savo laiką.
- Sudaro pirmenybinę darbų eilę.
- Jei reikia, pasako „Ne“.
- Įtraukia kitus išteklius, siekdamas geriausio rezultato.
- Pasirenka tinkamą kalbos stilių.
- Pasirenka aplinkybes atitinkančią taktiką.

5.4.1.5. Pats rūpinasi savo mokymusi ir tobulinimusi

Aprašas

Darbuotojas nuolat tikslingai mokosi ir siekia pagerinti savo darbų, veiksmų ir sprendimų kokybę. Mokosi ir tobulėja priimdamas grįžtamąjį vertinimą ir klausdamas patarimo. Darbuotojas, kuris supranta ir pasinaudoja kitų žmonių nuovoka ir požiūriu, įskaitant kritišką nuomonę ar pastabas, geba pagrįstai suabejoti savo nuostatomis bei elgsena ir jas pagerinti. Darbuotojas tobulėja pasiimdamas visą kritikos ir grįžtamojo vertinimo, kaip galimybės augti, naudą. Priešingas polius – tai netobulėjantis darbuotojas, visas pastabas suprantantis kaip kritiką ir visiškai jos nepriimantis, nebandantis keisti savo elgsenos.

Požymiai

- Klaidas ir prastus rezultatus traktuoja kaip mokymosi akstiną.
- Grįžtamuoju vertinimu naudojasi kaip tobulėjimo galimybe.
- Klausia patarimo.
- Įvertina savo pažangą.
- Nuolat tobulina savo darbo būdus ir didina galias.

5.4.2. Principingumas ir patikimumas

Apibrėžtis

Programos naudą kuria daugybė bendradarbių, vykdančių savo įsipareigojimus. Darbuotojas turi būti principingas ir patikimas, nes šių savybių trūkumas gali atvesti programą į nesėkmę. Principingas žmogus – tai asmuo, kuris laikosi moralinių ir etinių normų bei principų. Patikimas darbuotojas – tai atsakingas žmogus, kurio elgsena atitinka bendradarbių lūkesčius ir susitarimus.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti priimti nuoseklius sprendimus, nuosekliai veikti ir vykdyti programas. Principingumas kuria pasitikėjimu grindžiamą aplinką, kurioje bendradarbiai jaučiasi saugūs ir pasitikintys savimi. Principingas darbuotojas geba padėti bendradarbiams.

Aprašas

Principingumas ir patikimumas grindžiamas vertybių, emocijų, veiksmų ir rezultatų darna, sakant, kas daroma ir darant tai, kas pažadėta. Darbuotojas, kuris veiksmus ir sprendimus grindžia etikos normomis ir moralės principais, prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus, yra patikimas, ir pasitikėjimas juo stiprėja. Tokiu darbuotoju galima pasikliauti.

Žinios

- Etikos ir profesiniai kodeksai.
- Socialinio teisingumo ir darniosios raidos principai.
- Asmeninės vertybės ir moralės normos.
- Etika.
- Žmogaus teisės.
- Darnioji raida.

Įgūdžiai ir patirtis

- Stiprina pasitikėjimą ir puoselėja santykius.
- Laikosi principų esant spaudimui ir priešpriešai.
- Taiso savo elgesį ir prisitaiko.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.4.2.1. Pripažįsta ir laikosi etinių normų visuose sprendimuose ir veiksmuose

Aprašas

Darbuotojas turi suvokti savo vertybes, nes jos yra nuoseklių sprendimų ir veiksmų pagrindas. Vertybių suvokimas – tai ir gebėjimas išreikšti nuomonę bei požiūrį daugeliu klausimų. Darbuotojas

išsako savo principus, tuo parodydamas savo požiūrį; elgdamasis nuosekliai ir priimdamas nuoseklius sprendimus, aplinkiniams sukuria saugumo jausmą; geba pastebėti nenuoseklumą ir išsakyti pažadų ir veiksmų nesutapimo priežastis.

Požymiai

- Žino ir apgalvoja savo vertybes.
- Sprendimus priima atsižvelgdamas į savo vertybes ir idealus.
- Skelbia savo principus.

5.4.2.2. Skatina ilgalaikę rezultatų ir gaminių darną

Aprašas

Darnos skatinimas – tai sprendinių tvermės siekis, net jei jie kuriami spaudžiant laikui. Darna – tai ne tik socialinis teisingumas, gamtos apsauga ar ekonomikos skatinimas, bet ir veiklos bei rezultatų ilgalaikių padarinių numatymas. Darbuotojas geba matyti visumą ir veikia į ją atsižvelgdamas.

Požymiai

- Proaktyviai sprendžia kuriamų rezultatų ilgalaikės darnos uždavinius.
- Kurdamas sprendinius numato ir atsižvelgia į ilgalaikius padarinius.

5.4.2.3. Prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus

Aprašas

Atsakomybę prisiimantis darbuotojas veikia ir sprendžia turėdamas minty, kad visiškai atsako tiek už teigiamus, tiek už neigiamus padarinius. Darbuotojas laikosi bendrų nutarimų ir susitarimų, pasiektų su bendradarbiais, ir jaučia atsakomybę už komandos sėkmę kaip visų suinteresuotųjų šalių atstovas.

Požymiai

- Visiškai prisiima atsakomybę už savo sprendimus ir veiksmus.
- Prisiima atsakomybę tiek už teigiamus, tiek neigiamus padarinius.
- Vykdo sprendimus ir laikosi susitarimų, sudarytų su bendradarbiais.
- Šalina asmeninius ir profesinius trūkumus, stabdančius profesinę pažangą.

5.4.2.4. Nuosekliai veikia, sprendžia ir bendrauja

Aprašas

Nuoseklumas – tai žodžių, elgesio ir veiksmų dermė. Darbuotojo, kuris visus veiksmus, sprendimus ir bendravimą grindžia tais pačiais principais, elgesys yra gerąja prasme nuspėjamas ir atkartojamas.

Nuoseklumas nepaneigia lankstumo gebėjimų keisti planus, jei matyti pokyčių būtinybė, arba prisitaikyti prie ypatingų aplinkybių.

Požymiai

- Darbuotojo žodžiai dera su darbais.
- Panašias problemas sprendžia panašiais būdais.

- Elgesį derina atsižvelgdamas į aplinkybes.

5.4.2.5. Dirba kruopščiai, siekdamas stiprinti bendradarbių pasitikėjimą

Aprašas

Darbuotojas dirba kruopščiai ir rūpestingai, įkvėpdamas bendradarbius pasitikėti, įsipareigoti ir susitarti. Bendradarbiai mato, kad šiuo darbuotoju galima pasikliauti; bendradarbių nuomone, jo darbo rezultatai yra nuolat geros kokybės.

Požymiai

- Užduotis vykdo kruopščiai ir rūpestingai.
- Kruopščiai ir rūpestingai dirbdamas, pelno bendradarbių pasitikėjimą.

5.4.3. Bendravimas

Apibrėžtis

Bendravimas – tai patikimi ir nuoseklūs tinkamos informacijos, teikiamos visoms reikiamoms suinteresuotosioms šalims, mainai.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – įvairiomis aplinkybėmis gebėti veiksmingai ir našiai keistis informacija su įvairiais skirtingų kultūrų informacijos gavėjais ir teikėjais..

Aprašas

Šis elementas apibūdina esminius veiksmingų informacijos mainų bruožus. Informacijos turinys turi būti suprantamas, o priemonės (balso aukštis, kanalai ir informacijos kiekis) – priimtinos informacijos gavėjams. Darbuotojas, aktyviai klausydamasis ir prašydamas grįžtamosios informacijos, turi pasitikrinti, ar informacijos gavėjai jo žinią supranta. Darbuotojas skatina atvirą bei nuoširdų bendravimą ir geba naudotis įvairiomis bendravimo priemonėmis (pavyzdžiui, pateiktimis, susirinkimais, rašytiniais dokumentais), suvokdamas jų naudą ir ribotumą.

Žinios

- Skirtumai tarp informacijos ir žinios sąvokų.
- Įvairūs bendravimo metodai.
- Įvairūs apklausos metodai.
- Grįžtamojo informavimo taisyklės.
- Bendravimo pagalba.
- Informacijos pateikimo metodai.
- Informavimo kanalai ir formos.
- Retorika.
- Kūno kalbos ypatybės.
- Komunikacijos technologijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Naudodamasis įvairiais bendravimo metodais ir formomis, veiksmingai komunikuoja.
- Aktyvusis klausymasis.
- Apklausos metodai.
- Empatiškumas.
- Informacijos teikimo ir moderavimo metodai.
- Veiksmingai naudojasi kūno kalba.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.4.3.1. Teikia aiškią bei struktūruotą informaciją ir tikrina, ar informacijos gavėjai ją supranta

Aprašas

Teikti aiškią informaciją – tai struktūruoti ir perduoti informaciją taip, kad gavėjas galėtų ją suprasti ir pasinaudoti. Norint patikrinti, ar informacija perduodama suprantamai, ji turi būti logiškai ir struktūruotai pateikiama. Darbuotojas turi gauti patvirtinimą, kad informacijos gavėjas suprato žinią taip, kaip buvo norėta. Todėl dėmesys turi būti kreipiamas ne vien tik į informaciją, bet ir į gavėją, iš kurio prireikus prašoma patvirtinimo.

Požymiai

- Informaciją pateikia logiškai ir struktūruotai, prisitaikydamas prie gavėjų ir aplinkybių.
- Tinkamomis aplinkybėmis pasakoja istorijas.
- Kalba suprantamai.
- Derina viešąjį kalbėjimą su informacijos pateiktimis.
- Ugdo ir lavina.
- Vadovauja ir veda susirinkimus.
- Naudojasi vizualizacijomis, parenka tinkamą intonaciją ir kūno kalbą, siekdamas pabrėžti ir sustiprinti žinią.

5.4.3.2. Sudaro sąlygas ir skatina atvirą bendravimą

Aprašas

Sudaryti sąlygas ir skatinti atvirą bendravimą – tai kviesti bendradarbius dalyvauti ir reikšti savo nuomonę svarbiomis temomis. Tam reikia pasitikėjimo aplinkos, kurioje dalyviai galėtų išsakyti savo mintis ir nuomones nesibaimindami atkirčio, pajuokos ar bausmės. Turi būti aišku, kuris laikas ir būdas yra tinkamas skelbti idėjoms, nuomonėms ir reikšti emocijoms, o kada tai yra nepageidautina. Tačiau ir pastaruoju atveju darbuotojas turi gerbti pašnekovus ir jų pastangas.

Klausymas ir idėjų aptarimas – tai galimybė apsikeisti nuomonėmis ir jas išnagrinėti. Darbuotojas, nuoširdžiai domėdamasis bendradarbių nuomone, sukuria atviro, neformalaus požiūrių apsikeitimo aplinką. Bendradarbiai jaučia, kad toks darbuotojas vertina ir juos, ir jų nuomonę.

Požymiai

- Sukuria atvirą ir pagarbą skatinančią aplinką.
- Kantriai ir aktyviai klauso pasitikrindamas, ką išgirdęs: performuluoja ar perfrazuoja pašnekovo žodžius ir patvirtina supratęs.
- Nepertraukia ir nepradeda kalbėti pašnekovams kalbant.
- Atvirai ir nuoširdžiai domisi naujomis idėjomis.
- Patvirtina, kad žinią ar informaciją supratęs, o prireikus prašo paaiškinti, pateikti pavyzdžių ar smulkmenų.
- Išaiškina, kada, kur ir kaip yra priimtina skelbti idėjas, reikšti emocijas ir nuomones.
- Išaiškina, kaip bus vertinamos idėjos ir nuomonės.

5.4.3.3. Parenka bendravimo formas ir kanalus, atitinkančius klausytojų poreikius, aplinkybes ir valdymo lygmenį

Aprašas

Darbuotojas parenka bendravimo būdą, tinkamą informacijos gavėjams; geba bendrauti skirtinguose valdymo lygmenyse ir įvairiais kanalais; gali bendrauti formaliai ir neformaliai, neutraliai ir emocingai, pasirinkdamas tinkamiausią bendravimo metodą: rašytinį, žodinį ar vaizdinį.

Požymiai

- Parenka bendravimo kanalus ir formas, tinkamas informacijos gavėjams.
- Bendrauja pasirinktais kanalais ir pasirinkta forma.
- Stebi ir kontroliuoja bendravimo eigą.
- Pasikeitus aplinkybėms, keičia bendravimo kanalus ir formas.

5.4.3.4. Veiksmingai bendrauja su virtualiosiomis komandomis

Aprašas

Virtualiosios komandos nariai dirba skirtingose laiko juostose, šalyse ar organizacijose. Virtualiųjų komandų bendravimas yra tikras iššūkis, nes ne visos yra toje pačioje aplinkoje ar organizacijoje ir gali būti pasklidusios po kelias organizacijas, miestus, šalis ir žemynus.

Virtualiųjų komandų nariai bendrauja asinchroniškai ir neakivaizdžiai, naudodamiesi šiuolaikinėmis komunikacijos priemonėmis. Komunikavimo procedūros turi būti parengtos atsižvelgiant į kalbos, kanalų, turinio ir laiko juostų skirtumus.

Požymiai

- Naudojasi šiuolaikinėmis bendravimo priemonėmis ir metodais (pavyzdžiui, internetiniais seminarais, nuotolinėmis konferencijomis, pokalbių svetainėmis, debesija).
- Apibrėžia ir palaiko aiškius bendravimo procesus ir procedūras.
- Skatina santalką ir komandos tobulėjimą.

5.4.3.5. Prireikus juokauja ir žvelgia plačiai

Aprašas

Darbas programoje labai dažnai yra kupinas įtampos. Gebėjimas pažvelgti į situaciją, kliūtis ir net į savo darbus iš įvairių žiūros taškų – vertinga savybė. Juokaudami žmonės įgyja galimybę pažvelgti plačiai ir palyginti, kiek esama situacija yra geresnė, prastesnė ar svarbesnė už kitas. Humoru išsklaidžius įtampą, palengvėja sprendimų priėmimas ir bendradarbiavimas. Humoras – galinga priemonė sumažinti artėjančio konflikto įtampą. Jei juokaujama tinkamai, tinkamu laiku ir pagarbiai, humoras palengvina ir bendravimą.

Požymiai

- Bendraudamas keičia žiūros taškus.
- Humoru mažina įtampas.

5.4.4. Santykiai ir įtraukimas

Apibrėžtis

Vaisingo bendradarbiavimo, įsitraukimo ir bendradarbių įsipareigojimo pagrindai kuriami asmeniniais santykiais. Svarbu megzti ne tik dvipusius santykius, bet ir visą santykių tinklą. Reikia laiko ir pastangų, puoselėjant ilgalaikius ir tvirtus bendradarbių ryšius. Gebėjimas sukurti patvarius santykius pirmiausia priklauso nuo socialinių įgūdžių: empatijos, patikimumo, pasitikėjimo ir bendravimo. Vizijos ir tikslų sklaida skatina bendradarbius ir komandos narius įsitraukti į darbus ir siekti bendrų tikslų.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti kurti ir puoselėti asmeninius santykius ir suprasti, kad gebėjimas dirbti išvien su kitais asmenimis yra būtina bendradarbiavimo, įsipareigojimo ir, galiausiai, našumo sąlyga.

Aprašas

Asmeninius santykius gimdo nuoširdus domėjimasis žmonėmis. Santykių kūrimas yra dvejopas: tai ir dvišalių santykių mezgimas, ir socialinių tinklų kūrimas bei puoselėjimas. Abiem atvejais darbuotojas turi gebėti atvirai bendrauti su aplinkiniais. Užmegzti santykiai puoselėjami ir stiprinami pasitikėjimu, pagarba ir atviru bendravimu. Kultūriniai skirtumai ne tik stiprina domėjimąsi ir didina santykių patrauklumą, bet ir kelia nesusipratimų pavojų, kurie gali pakenkti santykių kokybei. Santykius užmezgus, bendradarbius įtraukti yra gerokai lengviau entuziastingai skelbiant savo viziją, tikslus ir uždavinius. Kitas būdas įtraukti ir paskatinti bendradarbius įsipareigoti – tai aktyvus įtraukimas į diskusijas, sprendimų priėmimą ir kitus darbus. Apskritai, iš anksto kviečiami darbuotojai lengviau įsipareigoja siekti tikslų ir įsijungti į darbus.

Žinios

- Vidinė motyvacija.
- Motyvacijos teorijos.
- Priešinimosi suvaldymas.
- Įvairių kultūrų vertybės, tradicijos, asmeniniai poreikiai.
- Tinklaveikos teorija.

Įgūdžiai ir patirtis

- Humoru ištirpdo santykių ledus.
- Bendrauja tinkamais būdais.
- Bendrauja pagarbiai.
- Gerbia bendradarbius ir suvokia etninę bei kultūrinę įvairovę.
- Pasikliauja intuicija.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.4.4.1. Užmezga ir puoselėja asmeninius ir profesinius santykius

Aprašas

Užmegzti ir puoselėti asmeninius santykius – tai ieškoti ir pasinaudoti galimybėmis sukurti ryšį su aplinkiniais. Darbuotojas domisi bendradarbiais ir yra pasirengęs bendrauti, pasinaudoja galimybėmis ir palankiomis sąlygomis užmezga bei puoselėja asmeninius ir profesinius ryšius; noriai ir atvirai siekia dialogo bei aktyviai jame dalyvauja; nevengia ir yra lengvai pasiekiamas komandos nariams, užsakovams, klientams ir kitiems suinteresuotiesiems; yra dėmesingas, neignoruoja bendradarbių ir nuolat juos informuoja.

Požymiai

- Aktyviai ieško galimybių ir kuria palankias sąlygas naujiems santykiams užmegzti.
- Noriai susipažįsta su naujais žmonėmis.
- Humoru pralaužia santykių ledus.
- Noriai ir atvirai siekia dialogo.
- Aktyviai palaiko ryšius, nustato dvišalių susitikimų tvarką.
- Informuoja bendradarbius.

5.4.4.2. Kuria, dalyvauja ir puoselėja socialinius tinklus

Aprašas

Kūrimas, dalyvavimas ir socialinių tinklų puoselėjimas yra kelių lygmenų. Pirmiausia darbuotojas prisijungia ir bendrauja su įdomiais ar naudingais tinklo vartotojais, tuo pačiu užmegzdamas naujus ryšius. Antruoju žingsniu darbuotojas pats ima kurti naujus tinklus ar bendraminčių ratelius ir atveria vartotojams naujus ryšių kanalus. Taigi darbuotojas veikia kaip ryšių kūrėjas arba tinklo šerdis. Aukščiausiame socialinės tinklaveikos lygmenyje asmeniniai ryšiai tampa prieinami kitiems tinklo nariams: darbuotojas sudaro sąlygas ir paskatina tinklo narius užmegzti tarpusavio ryšius, palaikomus net ir darbuotojui nedalyvaujant.

Požymiai

- Įsijungia ir bendradarbiauja socialiniuose tinkluose.
- Kuria ir puoselėja socialinius tinklus.
- Rengia tinklaveikos renginius.
- Skatina remti tinklaveiką.

5.4.4.3. Yra empatiškas: išklauso, supranta ir remia

Aprašas

Empatija – tai nuoširdus domėjimasis ir rūpinimasis aplinkinių žmonių reikalais. Darbuotojas įdėmiai klausosi bendradarbių ir pasitikslina užduodamas klausimus, siekdamas suprasti ir išsiaiškinti smulkmenas. Darbuotojas atpažįsta darbuotojų reiškiamus ar, galbūt, slepiamus jausmus; supranta šiuos jausmus ir reaguoja su simpatija ir užuojauta; net neprašomas siūlosi į pagalbą.

Požymiai

- Aktyviai klausosi.
- Aplinkiniai jaučiasi esą išgirsti.
- Klausia, siekdamas išsiaiškinti.
- Supranta bendradarbių rūpesčius ir siūlosi į pagalbą.
- Išsiaiškina bendradarbių vertybes ir nuostatas.
- Nedelsia atsakyti į bendradarbių klausimus.

5.4.4.4. Pasitiki ir gerbia bendradarbius, skatindamas reikšti nuomonę ar nuogąstavimus

Aprašas

Pasitikėti žmogumi – tai tikėti jo būsimų veiksmų ar sprendimų sėkme ir gerais ketinimais. Darbuotojas neslėpdamas dalijasi informacija su bendradarbiais suvokdamas, kad pasitikėjimas – tai nesaugi investicija.

Darbuotojas gerbia bendradarbius, vertina jų gabumus bei nuomonę suprasdamas, kad sėkmė priklauso ir nuo jų veiksmų bei įsitraukimo. Siekiant aukšto komandos našumo, ypač svarbu žinoti komandos narių paskatas, todėl darbuotojas turi daug laiko praleisti kartu komandos narius pažindamas ir išsiaiškindamas, kas juos uždega.

Darbuotojas turi turėti minty, kad bendradarbių vertybės, patirtis ir tikslai gali būti visiškai kitokie negu jo paties. Pagarba bendradarbiams – tai toks bendradarbių vertinimas, kokio norėtumėte savo atžvilgiu. Darbuotojas reiškia pagarbą bendradarbiams brangindamas jų nuomonę, darbą ir asmenybę, neskirdamas lyties, rasės, socialinės padėties ar išsilavinimo; gerbia kultūrų įvairovę; supranta, kad etikos normos yra elgsenos ir sprendimų priėmimo pagrindas.

Požymiai

- Tiki duotu žodžiu.
- Darbus komandos nariams skiria pasitikėdamas.
- Mano, kad bendradarbiai laikosi bendrųjų vertybių ir susitarimų.
- Paskyręs darbą, nestebi ir nekontroliuoja kiekvieno žingsnio.
- Kviečia išsakyti idėjas, norus ir rūpesčius.
- Pastebi ir gerbia asmenybių skirtumus.
- Puoselėja profesinę ir asmenybių įvairovę.

5.4.4.5. Skelbia savo viziją ir tikslus, skatindamas bendradarbius įsitraukti ir įsipareigoti

Aprašas

Skelbti savo viziją ir tikslus – tai pripažinti ir skleisti pozityvų, entuziastingą ir racionaliai optimistinį požiūrį į darbą, procesą ar tikslą. Įkvėpti bendradarbius tegalima turint ambicingą ir aiškią viziją, įgyvendinamus tikslus ir gebėjimą įtraukti bendradarbius. Pačiam būti įsitraukusiam – taip pat reikšmingas įkvėpimo veiksnys.

Darbuotojus įkvepia ir bendra vizija – siektina ir pasiekiama ateities būsena. Vizija gali būti išreikštinė (netgi parašyta raštu) arba neišreikštinė. Vizija – tai pokyčių paskata.

Žmonės įsitraukia ir įsipareigoja tik jausdami asmeninę atsakomybę už teigiamą rezultatą. Šį jausmą galima sužadinti įvairiai: prašant patarimo, skiriant atsakomybę už darbą arba įtraukiant į sprendimų priėmimą.

Darbuotojas turi geriausiai pasinaudoti bendradarbių turimais įgūdžiais ir patirtimi į sprendimų priėmimą įtraukdamas bendradarbius pagal jų galimybes praturtinti esamas žinias. Tas pat pasakytina ir apie informacijos sklaidą, nes ji gali sustiprinti bendradarbių įsitraukimą. Tačiau reikia suvokti, kad informacijos perteklius kelia pavojų: kadangi visi komandos nariai dirba savo darbą, kartais geriau teikti informaciją tik tiems, kuriems būtina ją žinoti.

Požymiai

- Yra pozityvus.
- Aiškiai skelbia savo viziją, tikslus ir rezultatus.
- Kviečia ginčyti ir kritikuoti viziją, tikslus ir rezultatus.
- Įtraukia darbuotojus į planavimą ir sprendimų priėmimą.
- Prašo pagalbos tam tikruose darbuose.
- Vertina bendradarbių pastangas.
- Pabrėžia visų bendradarbių pastangų svarbą sėkmei.

5.4.5. Lyderystė

Apibrėžtis

Lyderystė – tai gebėjimas iškelti tikslą ir orientuoti asmenis bei grupes to tikslo link, parenkant ir taikant aplinkybes atitinkantį valdymo stilių. Darbuotojas ne tik turi vadovauti komandai kaip lyderis, bet ir vadovybės bei kitų suinteresuotųjų akimis jis turi būti lyderis, atstovaujantis savo programai.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti vadovauti, reikiama linkme nukreipti ir skatinti bendradarbius, siekiant padidinti asmeninį bendradarbių ir visos komandos našumą.

Aprašas

Lyderis turi išmanyti įvairius lyderystės stilius ir pasirinkti tą, kuris įvairiausiomis aplinkybėmis labiausiai atitiktų darbuotojo prigimtį ir programą, tiktų vadovaujamai komandai ir kitoms suinteresuotosioms šalims. Lyderystės stilius apima elgsenos modelius, bendravimo metodus, požiūrį į konfliktus, komandos narių elgsenos valdymo būdus, sprendimų procesus ir atsakomybės perdavimo kiekį ir būdus. Lyderystė yra svarbi visą programos gyvavimo laiką, ypač pokyčių metu ar veiksmų neapibrėžtumo sąlygomis.

Žinios

- Lyderystės modeliai.
- Asmeninis mokymasis.
- Bendravimo metodai.
- Ugdomasis vadovavimas.
- Prasmės suteikimas ir perteikimas.
- Sprendimų tipai: sutartinis, demokratinis daugumos, kompromisinis, įsakmusis ir kt.

Įgūdžiai ir patirtis

- Savimonė.
- Klausymosi įgūdžiai.
- Emocinis atsparumas.
- Geba išreikšti vertybes.
- Įveikia klaidas ir nesėkmes.
- Skelbia vertybes.
- Puoselėja komandos dvasią.
- Bendravimo ir lyderystės metodai bei priemonės.
- Virtualiųjų komandų valdymas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Visi praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.4.5.1. Inicijuoja veiksmus, iš anksto siūlosi į pagalbą ir pataria

Aprašas

Iniciatyvumas – tai siekis ir gebėjimas imtis nereikalaujamų veiksmų (įskaitant siūlymus ir patarimus), perimti vadovavimą ar neprašomam siūlyti ir teikti pagalbą. Iniciatyvus darbuotojas geba numatyti tiek galimas ateities aplinkybes, tiek išeitis.

Iniciatyvumas didina darbuotojo įtaką ir autoritetą. Antra vertus, jei iniciatyva nėra sveikintina arba baigiasi nesėkme, kyla grėsmė prarasti ir viena, ir kita, todėl kiekvieną iniciatyvą reikia kruopščiai pasverti.

Požymiai

- Siūlo ar imasi veiksmų.
- Neprašomas siūlosi padėti ar patarti.
- Apgalvoja ir veikia orientuodamasis į ateitį, pavyzdžiui, vienu žingsniu į priekį.
- Subalansuoja iniciatyvą ir riziką.

5.4.5.2. Prisiima atsakomybę už tikslą ir jo siekia

Aprašas

Prisiimti atsakomybę – tai pasiryžti pasiekti sutartą tikslą. Pasiryžimas siekti programos tikslo uždega bendradarbius tikėti rezultatų nauda. Darbuotojas, veikdamas kaip savininkas, prisiima visą atsakomybę už procesus ir numato tobulinimo galimybes; nuolat stebi procesus ir rezultatus, siekdamas nepraleisti tinkamo momento įsiterpti, patobulinti ir atverti mokymosi galimybę.

Požymiai

- Elgesiu, žodžiais ir nuostatomis rodo atsidavimą tikslui ir ryžtą jį siekti.
- Pozityviai kalba apie programos tikslą.
- Telkia ir kelia bendradarbių entuziazmą siekti programos tikslų.
- Nustato eigos rodiklius ir jų siekinius.
- Ieško programos procesų tobulinimo būdų.
- Skatina mokymąsi.

5.4.5.3. Vadovauja, ugdo ir teikia metodinę paramą, kreipdamas ir tobulindamas bendradarbių ir komandų darbą

Aprašas

Vadovauti, ugdyti ir teikti metodinę paramą – tai suteikti veiklos kryptį, skatinti darbuotojus bei komandas ir sukurti tokias sąlygas, kurios motyvuotų darbuotojus įsitraukti į savo darbus. Ugdomuoju vadovavimu ir metodine parama siekiama pagilinti komandos narių gebėjimus ir padidinti pasitikėjimą savo jėgomis. Vadovavimas – tai komandos narių veiklos kreipimas reikiama linkme. Darbuotojas, iškėlęs ir paskelbęs asmeninius bei bendruosius tikslus, veikia jų vedamas, sukuria ir skelbia programos siekiamą viziją.

Veiklos kryptingumas sudėtingomis ir neapibrėžtomis aplinkybėmis palaikomas racionaliu ugdomuoju vadovavimu ir metodine parama. Tokiomis aplinkybėmis darbuotojas turi žinoti, kada,

kokiomis formomis ir kuria linkme turi būti kreipiamas ugdymas ir teikiama metodinė parama. Siekiant sustiprinti darbuotojų ir komandų savarankiškumą bei kūrybingumą, kartais pravartu atidėti siūlymus ar sprendimus.

Požymiai

- Bendradarbiams ir komandoms suteikia veiklos kryptį.
- Stiprindamas komandos narių galias, ugdo ir teikia metodinę paramą.
- Apibrėžęs viziją ir vertybes, vadovauja jų vedamas.
- Suderinęs asmeninius tikslus su bendraisiais, apibūdina jų siekimo kelius.

5.4.5.4. Siekia tikslų tinkamai reikšdamas galią ir įtaką

Aprašas

Tinkamas naudojimasis galia ir įtaka – tai gebėjimas būti bendradarbių pripažįstamam lyderiu ir sudaryti galimybę lyderiu sekti. Todėl darbuotojas turi žinoti bendradarbių, pavaldinių, klientų ir kitų suinteresuotųjų poreikius, norėdamas atliepti ir paveikti jų lūkesčius bei nuomonę. Be to, įtaka – tai ir gebėjimas norima linkme nukreipti pavaldžių ir nepavaldžių bendradarbių veiksmus. Lyderis žodžiu ir aktyviais veiksmais formuoja pažiūras bei situacijų, rezultatų ir santykių suvokimą. Kartais galią reikia parodyti siekiant tikslo arba ieškant išeities iš aklavietės. Kitomis aplinkybėmis daugiau naudos duoda šiltas, laiku ištartas žodis, nes atviras galios reiškimas žeidžia ir kelia pasipriešinimą, todėl lyderis turi žinoti, kada, kaip ir kokiomis galios priemonėmis reikėtų naudotis. Galios bei įtakos reiškimas ir veiksmingumas yra glaudžiai susijęs su bendravimu, todėl lyderis turi žinoti visų bendravimo būdų ir priemonių galimybes bei ribas.

Požymiai

- Galią ir įtaką reiškia įvairiais būdais.
- Galią ir įtaką reiškia tinkamu laiku.
- Suinteresuotosios šalys darbuotoją pripažįsta programos ar komandos lyderiu.

5.4.5.5. Priima, skatina ir analizuoja sprendimus

Aprašas

Sprendimas – tai gebėjimas pasirinkti vieną veiksmų planą iš kelių galimų variantų. Dažnai sprendimas priimamas turint neišsamią arba prieštaringą informaciją ir nežinant padarinių. Sprendimo priėmimas – tai sąmoninga alternatyvų paieška ir tos pasirinkimas, kuri yra labiausiai pagrįsta ir atitinka siekiamus tikslus. Sprendimai turi būti priimami remiantis faktų analize ir atsižvelgus į bendradarbių požiūrį ir nuomonę.

Kartais informacija yra tiek nepatikima, kad sprendimas grindžiamas intuicija. Priimtų sprendimų analizė ir pasirengimas juos keisti gavus naujos informacijos yra esminė gebėjimo spręsti dalis. Dažnai sprendimus priima ne darbuotojas, o kiti bendradarbiai, pavyzdžiui, funkciniai vadovai, programos valdyba ir kiti. Lyderis, reikšdamas savo galią ir įtaką, turi paveikti juos, siekdamas tinkamų sprendimų reikiamu laiku.

Požymiai

- Įveikia neapibrėžtumus.
- Laiku ir tinkamai kviečia pareikšti nuomonę
  ir aptarti būsimus sprendimus.

- Išaiškina esmines sprendimo aplinkybes.
- Teikdamas sprendimo analizę ir interpretacijas, formuoja suinteresuotųjų šalių nuomonę.
- Aiškiai skelbia sprendimą ir jo tikslą.
- Analizuoja ir, remdamasis naujais faktais, keičia priimtus sprendimus.
- Analizuoja praeities situacijas, siekdamas patobulinti sprendimų procesą.

5.4.6. Komandos ugdymas

Apibrėžtis

Komandos ugdymas – tai žmonių telkimas veiklai, kuria siekiama bendro tikslo. Komanda yra grupė žmonių, kartu siekiančių įgyvendinti apibrėžtus tikslus. Programos komandos dažniausiai yra daugiašakės: įvairių šakų specialistai dirba kartu, siekdami sudėtingų rezultatų. Komandos ugdymas – tai komandos formavimo, stiprinimo ir vadovavimo pastangos, kuriomis siekiama suburti našiai dirbančią komandą. Komandos narių bendravimo ir santykių suvaldymas yra viena svarbiausių sėkmingo komandos ugdymo prielaidų.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti į komandą suburti tinkamus narius, ugdyti komandos dvasią ir veiksmingai komandą valdyti.

Aprašas

Komandos ugdymas trunka visą komandos gyvavimo laiką. Pradinė ugdymo fazė – tinkamų komandos narių atranka. Po to komanda formuojama, stiprinama ir vadovaujama. Vėlesniuose programos etapuose, kai komandos nariai ir visa komanda, kaip narių visuma, subręsta, įgyja daugiau veiklos patirties ir gali vykdyti savo darbus savarankiškiau, jai suteikiama daugiau įgaliojimų.

Komanda ugdoma susirinkimuose, pratybose ir seminaruose, kuriuose dalyvauja darbuotojas, vadovaujantis programai, komandos nariai, o kartais ir kitos suinteresuotosios šalys. Komandos dvasia ugdoma (t. y., komandos nariai telkiami sėkmingam bendram darbui) asmeninėmis paskatomis, komandos tikslo kėlimu, bendruomeniniais renginiais, palaikomaisiais veiksmais ir kitais metodais.

Techniniai nesklandumai, ekonominės priežastys ar kitos sudėtingos aplinkybės gali sukelti įvairių sunkumų. Jų gali kilti ir dėl kultūrinių ar išsilavinimo skirtumų, skirtingų interesų ar darbo metodų ir didelio geografinio atstumo tarp komandos narių. Komandai vadovaujantis darbuotojas turi nuolat, visą programos gyvavimo laiką, ugdyti komandą ir jos narius; tardamasis su funkciniu vadovu, turi reguliariai analizuoti programoje dirbančių komandos narių darbo kokybę, vertinti ir reaguoti į tobulėjimo, ugdymo ir mokymo poreikius. Jei komandos nario našumas nukrinta žemiau reikalaujamos ribos, darbuotojui gali tekti imtis gerinamųjų veiksmų.

Visą komandos gyvavimo laiką turi būti skatinamas darbuotojų įsitraukimas ir tinklaveika, kuriama palanki darbo aplinka, puoselėjami tarpusavio santykiai ir skatinama bendrauti.

Žinios

- Projektų ir portfelių organizacija.
- Komandinių vaidmenų modeliai.
- Komandos gyvavimo ciklo modeliai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Įdarbinimo ir personalo atrankos įgūdžiai.
- Apklausos metodai.
- Santykių kūrimas ir puoselėjimas.
- Pagalbos teikimo įgūdžiai.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija.
- Praktinių 8-asis: Ištekliai.
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.4.6.1. Sudaro ir formuoja komandą

Aprašas

Siekiant sėkmingo komandos darbo, reikia parinkti tinkamus komandos žmonių išteklius. Komandai vadovaujantis darbuotojas turi ne tik atrinkti reikiamų žinių ir įgūdžių turinčius žmones, bet ir pasirūpinti, kad komandos nariai būtų suderinami psichologiškai ir galėtų dirbti kaip komanda. Komandos našus darbas prasideda tada, kai nariai suvokia esantys viena komanda. Komandai vadovaujančio darbuotojo uždavinys – asmenines paskatas paversti bendro komandos tikslo siekimu. Komandos nariams turi būti sudarytos sąlygos susipažinti su kitais nariais ir būsimais darbais. Komandos ugdymas yra nuolatinė veikla, tačiau komandai brėstant, vadovaujančio komandai darbuotojo ugdomosios užduotys atitinkamai kinta.

Požymiai

- Priimdamas darbuotoją į komandą, skirdamas funkcijas ir užduotis, atsižvelgia į darbuotojo gebėjimus, stiprybes, silpnybes ir paskatas.
- Išaiškina tikslus ir sukuria bendrą viziją.
- Kelia komandos tikslus, skiria darbus ir apibrėžia baigimo kriterijus.
- Suderina bendras komandos veiklos normas ir taisykles.
- Skatina bendradarbius ir stiprina komandos dvasią.

5.4.6.2. Skatina komandos narių bendradarbiavimą ir tinklaveiką

Aprašas

Bendradarbiavimo skatinimas – tai aktyvus bendradarbių raginimas dirbti kartu, sutartų tikslų labui dalytis patirtimi, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis ir nuogąstavimais. Diskusijos ir nesutarimai yra neišvengiamas reiškinys, tačiau jei vadovaujantis komandai darbuotojas sugeba sudaryti ir palaikyti našaus darbo sąlygas ir savitarpio pagarbos atmosferą, komandos nariai netrunka įsitikinti, kad konfliktai veda į didesnį darbo našumą. Tuo atveju, kai komandos narys ima ardyti bendradarbiavimo dvasią, skaldydamas arba trikdydamas našų komandos darbą, vadovaujantis komandai darbuotojas turi imtis priemonių, o kraštutiniu atveju – pakeisti tą komandos narį. Tinklaveiką komandos vadovas skatina fiziškai ar virtualiai organizuojamais renginiais, kuriuose komandos nariai gali pasidalyti patirtimi, vienas kitą paskatinti ir įkvėpti.

Požymiai

- Sudaro sąlygas komandos nariams diskutuoti.

- Siekdamas padidinti komandos našumą, klausia komandos narių nuomonės, patarimų ir kviečia išsakyti nuogąstavimus.
- Sėkme dalijasi su komanda (ar komandomis).
- Skatina bendradarbiauti su kitais komandos nariais ir bendradarbiais.
- Imasi reikiamų veiksmų, jei kyla grėsmė komandos darbui.
- Naudojasi įvairiomis bendradarbiavimo skatinimo priemonėmis.

5.4.6.3. Remia, teikia pagalbą ir analizuoja komandos ir jos narių tobulinimąsi

Aprašas

Komandos ugdymas – tai visų pirma nuolatinis komandos veiklos tobulinimas, komandos narių skatinimas įgyti naujų žinių ir įgūdžių. Komandai vadovaujantis darbuotojas turi sukurti sąlygas šiems mokymosi poreikiams tenkinti, remti, analizuoti ir sudaryti galimybę įgytomis žiniomis dalytis su komandos nariais, kitomis komandomis ir nuolatine organizacija.

Požymiai

- Skatina nuolatinį mokymąsi ir žinių sklaidą.
- Naudojasi skatinamosiomis tobulinimosi priemonėmis, pavyzdžiui, mokymąsi darbo vietoje.
- Sudaro sąlygas rengti pratybas ir seminarus (darbo vietoje ir išorinius).
- Planuoja ir skatina valdymo patirties sklaidos sesijas.
- Skiria laiko ir sudaro sąlygas savarankiškam komandos narių mokymuisi.

5.4.6.4. Komandą įgalina skirdamas darbus ir perduodamas atsakomybę

Aprašas

Atsakomybė skatina įsitraukti. Komandai vadovaujantis darbuotojas stiprina įsitraukimą ir įgalina tiek visą komandą, tiek kiekvieną jos narį visai komandai ar atskiriems nariams skirdamas darbus ir įgaliodamas spręsti problemas. Nelygu komandos branda, skiriami darbai gali būti dideli, sudėtingi ar svarbūs. Komandai ir jos nariams paskirtų darbų rezultatai turi būti įvertinti ir su komanda aptarti, siekiant pasimokyti iš sukauptos patirties.

Požymiai

- Darbus skiria tinkamu laiku ir tinkamomis aplinkybėmis.
- Bendradarbius ir komandas įgalina perduodamas atsakomybę.
- Išaiškina lūkesčius ir veiksmingumo kriterijus.
- Kuria komandos lygmens ataskaitų sistemą.
- Rengia asmeninio ir visos komandos darbo vertinamąsias sesijas.

5.4.6.5. Skatindamas mokytis iš klaidų, jas analizuoja

Aprašas

Komandai vadovaujantis darbuotojas siekia, kad klaidų ir riktų įtaka rezultatams, procesams ir programos sėkmei būtų minimali. Darbuotojas suvokia, kad klaidos yra neišvengiamos, ir supranta bei pripažįsta, kad žmonės klysta. Analizuodamas klaidas, skatina mokymąsi iš klaidų; klaidas ir riktus laiko pokyčių ir tobulinimo akstinu, kuriuo pasinaudojus sumažinama būsimų klaidų tikimybė.

Tais atvejais, kai programos problemoms ir sunkumams įveikti reikia naujoviškų kelių, komandai vadovaujantis darbuotojas gali paskatinti veiksmus, didinančius klaidų tikimybę. Tačiau ir tokiu atveju darbuotojas laiduoja, kad galutinio rezultato, procesų ir programos sėkmės šios klaidos nepaveiks. Darbuotojas ieško klaidų pirminių priežasčių ir imasi veiksmingų priemonių toms pačioms klaidoms išvengti ateityje.

Požymiai

- Kiek įmanoma, vengia neigiamo klaidų poveikio programos sėkmei.
- Suvokia, kad klaidos yra neišvengiamos ir pripažįsta, kad žmonėms būdinga klysti.
- Toleruoja klaidas.
- Analizuoja ir aptaria klaidas, siekdamas rasti procesų tobulinimo kelių.
- Padeda komandos nariams mokytis iš klaidų.

5.4.7. Konfliktai ir krizės

Apibrėžtis

Konfliktų ir krizių elementu apibūdinamas gebėjimas sušvelninti ar įveikti krizes ir konfliktus. Pastabus darbuotojas, stebėdamas aplinką ir pamatęs kylančius nesutarimus, imasi priemonių juos suvaldyti. Konfliktai ir krizės gali sukelti nepageidautinus įvykius ar situacijas, charakterių konfliktus, padidinti įtampą ir kitas grėsmes. Darbuotojas turi tinkamai suvaldyti šias konfliktų ir krizių apraiškas bei paskatinti mokymąsi, siekiant išvengti būsimų konfliktų ir krizių.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti imtis veiksmingų priemonių krizėms arba prieštaringų interesų ar nesuderinamų asmenybių konfliktams įveikti.

Aprašas

Konfliktai kyla tarp dviejų ar daugelio žmonių arba suinteresuotųjų šalių. Labai dažnai konfliktai ardo palankią darbo aplinką ir neigiamai veikia konflikto šalis. Iš konflikto ar staigaus, netikėto ir radikalaus aplinkybių pokyčio gali išaugti krizė, kelianti tiesioginę ar netiesioginę grėsmę programos tikslui. Tokiu atveju reikia greitai ir kvalifikuotai įvertinti situaciją, apibrėžti galimus krizės sprendimo kelius, imtis programos apsaugos priemonių ir prireikus nuspręsti, kiek aukštai organizacijos hierarchijoje turėtų būti eskaluojama ši problema.

Norint numatyti galimus konfliktus bei krizes ir tinkamai į jas reaguoti, reikia suprasti esmines konfliktų ir krizių priežastis bei raidą. Darbuotojas gali imtis įvairių priemonių kylantiems ar iškilusiems konfliktams ar krizėms suvaldyti, pavyzdžiui, paraginti bendradarbiauti, siekti kompromiso, imtis prevencinių veiksmų, įtikinti, eskaluoti arba pasinaudoti savo galia. Visų šių priemonių tikslas – suderinti interesus. Darbuotojui būnant konflikto šalių tarpininko vaidmenyje, rasti visoms pusėms priimtiną sprendimą padeda principingumas ir veiksmų skaidrumas. Jei konflikto nepavyksta išspręsti komandos ar programos vidaus priemonėmis, kviečiami nepriklausomi tarpininkai arba sprendimo galią turinčios suinteresuotosios šalys.

Žinios

- Deeskalavimo metodai.
- Kūrybingumo skatinimo metodai.
- Tarpininkavimo metodai.
- Scenarijų kūrimas.
- Konfliktų raidos modeliai.
- Konfliktų nauda komandos ugdymui.
- Krizių valdymo planavimas.
- Blogiausių atvejų scenarijai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Diplomatiškumas.
- Derybiniai ir kompromisų ieškojimo įgūdžiai.
- Tarpininkavimo įgūdžiai.
- Įtaigumas.
- Iškalba.
- Analizės įgūdžiai.
- Atsparumas stresui.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Praktinių 8-asis: Ištekliai.
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.
- Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.4.7.1. Pasirengęs konfliktams ir krizėms ir, jei įmanoma, jų išvengia

Aprašas

Rengtis būsimiems konfliktams ir krizėms – tai budriai ir akylai stebėti situaciją, kuri gali sukelti nesutarimų. Konfliktą numatyti, išvengti ar suvaldyti geriausia dar ankstyvojoje stadijoje, nespėjus jam išsiplėsti. Konfliktų išvengiama užkertant kelią konfliktiniams temoms, paskiriant konfliktinio būdo ar prieštaringų interesų komandos narius į skirtingas grupes arba konfliktą galinčius įžiebti darbus skiriant tinkamiems bendradarbiams. Įtampa yra dažna konfliktų arba krizių priežastis, nes įtampų veikiami žmonės tampa jaudrūs. Todėl darbuotojas turi gebėti atpažinti, įvertinti ir mažinti įtampas.

Požymiai

- Analizuoja galimas įtampų situacijas.
- Konfliktinio būdo darbuotojams skiria skirtingus darbus arba paskiria į skirtingas grupes.
- Konfliktą galinčius sukelti darbus skiria tinkamiems darbuotojams.
- Naudojasi konfliktų vengimo priemonėmis.
- Imasi įtampą mažinančių veiksmų.
- Su komanda aptaria įtampos situacijas.

5.4.7.2. Išanalizavęs konflikto ar krizės priežastis ir padarinius, parenka tinkamą atsaką

Aprašas

Pagal įvairias teorijas, konfliktų raida yra kelių stadijų, kuriose esančius konfliktus galima pavadinti trimis apibendrintais vardais.

- Slaptieji (potencialūs, snaudžiantys, dar nematomi arba nepripažinti). Šios stadijos konfliktų dalyvių – atskirų bendradarbių ar jų grupių – rūpimi interesai skiriasi, tačiau skirtumai nėra tiek dideli, kad paskatintų vieną šalį imtis veiksmų ir keisti esamą situaciją.
- Bręstantys (matomi, bet vis dar racionaliai išsprendžiami). Šiuos konfliktus gali įžiebti kokia nors kibirkštis, pavyzdžiui, atviras nesutarimas kokiu nors klausimu, kuris yra arba tikroji konflikto priežastis, arba kito interesų ar asmenybių konflikto pretekstas. Bręstančių konfliktų dalyvių santykiai vis dar yra tiek draugiški, kad dar galima tikėtis racionalaus sprendimo.
- Atvirieji (eskaluojami konfliktai). Šios stadijos konfliktų dalyviai yra atvirai emociškai priešiški vienas kitam ir negali arba nenori ramiai ir racionaliai ieškoti sprendimo. Vieni bendradarbiai yra iš anksto apsisprendę, kurią konflikto pusę pasirinkti, kiti – svarsto arba yra skatinami apsispręsti. Tokių konfliktų atveju kartais tenka imtis teisinių veiksmų.

Krizės, priešingai negu konfliktai, akimirksniu įšoka į trečiąją stadiją, nepastebimai pereidamos tarpinius etapus. Krizės dažniausiai nėra konfliktų padarinys, bet atsiranda dėl netikėtos ar staiga pamatytos problemos: iškilus didelei grėsmei, įvykus išoriniam didelio paveikumo įvykiui ir pan. Konfliktų ir krizių valdymo menas – įvertinti priežastis bei padarinius ir išgauti papildomos informacijos, reikiamos sprendimams priimti ir galimiems sprendimo keliams rasti.

Konfliktų ir krizių priežastys – labai įvairios, nuo faktų interpretacijos skirtumų iki asmenybių konfliktų; jų šaltiniai gali būti išoriniai programos ar netgi nuolatinės organizacijos atžvilgiu. Nelygu priežastys, taikomi skirtingi sprendimo būdai.

Krizės skirstomos ir pagal galimus padarinius. Pagal raidos stadiją parenkama konflikto ar krizės valdymo taktika: malšinimas, sprendimas arba valdymo eskalavimas.

Požymiai

- Įvertina konflikto stadiją.
- Analizuoja konflikto arba krizės priežastis.
- Analizuoja galimus konflikto arba krizės padarinius.
- Pasirinktinai naudojasi įvairiais konfliktų ir krizių valdymo metodais.

5.4.7.3. Tarpininkauja ir sprendžia konfliktus bei krizes ir šalina padarinius

Aprašas

Neretas konfliktas ar krizė malšinama bendradarbiams ar jų grupėms esant piktiems ar apimtiems panikos. Darbuotojas turi greitai surinkti reikiamą informaciją, pasverti variantus, išsirinkti pozityvų ir, pageidautina, vienijantį sprendimą. Svarbiausia – darbuotojui susivaldyti ir išlikti ramiam. Šiomis aplinkybėmis gebėjimas pailsėti ir pasverti savo sprendimus – sveikintini būdo bruožai. Krizės sąlygomis svarbiausias yra gebėjimas veikti ryžtingai.

Galimi konfliktų sprendimo keliai – tai abipusės naudos siekimas, kompromisai, prevencija ir galios naudojimas. Jų pasirinkimas turi vesti į darbuotojo asmeninių ir bendradarbių interesų suderinimą. Grupinių konfliktų atveju reikia rasti kompromisą, priimtiną visoms konflikto šalims. Ankstyvosiose konflikto stadijose darbuotojas, jei nėra tiesioginis konflikto dalyvis, gali veikti kaip moderatorius arba tarpininkas ir sukviesti konflikto šalis bendram pokalbiui; pokalbio metu darbuotojas neturi būti labai kritiškas. Vėlesnėse stadijose galima reikšti galią, perduoti konflikto sprendimą aukščiausiosios grandies vadovams, kviesti tarpininkavimo specialistą ar imtis teisinių priemonių.

Požymiai

- Atvirai sprendžia problemas.
- Kuria konstruktyvių ginčų atmosferą.
- Parenka ir naudojasi tinkamais konfliktų ir krizių sprendimo metodais.
- Jei reikia, imasi drausminių arba teisinių priemonių.

5.4.7.4. Siekdamas tobulinti valdymą, skleidžia konfliktų ir krizių valdymo patirtį

Aprašas

Išsprendus konfliktą, svarbu atkurti konflikto dalyvių santarvę ir aplinkos pusiausvyrą. Mokymasis iš konfliktų ir krizių – tai darbuotojo gebėjimas analizuoti konfliktų šaltinius ir priežastis, žvelgiant į konfliktus apibendrintai. Be to, darbuotojas skiria atsitiktinę aplinkybių samplaiką nuo tikrųjų

konflikto ar krizės priežasčių, iš jų mokosi ir skatina mokytis komandą, norėdamas lengviau suvaldyti panašias situacijas ir ateityje.

Priemonės

- Atkuria komandos santarvę.
- Skatina komandą atsižvelgti ir mokytis iš dalyvavimo konflikte patirties.
- Tobulėja naudodamasis konfliktų valdymo patirtimi.
- Stiprindamas vienybę ir tvirtumą, kuria konfliktams ir krizėms atsparią komandą.

5.4.8. Sumanumas

Apibrėžtis

Sumanumas – tai gebėjimas pasitelkiant vaizduotę ir originaliai mąstant, įvairiais metodais ir priemonėmis skatinant bendradarbių ir visos komandos kolektyvinį kūrybingumą rasti, apibrėžti, išanalizuoti ir surikiuoti alternatyvius kliūčių šalinimo ir problemų sprendimo kelius. Darbuotojo sumanumas ypač praverčia siekiant pasinaudoti atsiradusiomis galimybėmis, iškilus grėsmėms, sunkumams ir kitomis sudėtingomis aplinkybėmis.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti nuolat sistemingai ieškant naujų, geresnių ir veiksmingesnių metodų ar sprendinių, suvaldyti neapibrėžtumus, sunkumus, pokyčius, apribojimus ir įtampos situacijas.

Aprašas

Sumanumas – tai gebėjimas geriausiai pasinaudoti darbo priemonėmis ir metodais. Tai ne tik gebėjimas sukurti naują dalyką, bet ir esamų priemonių ir metodų gerinimas, spartinimas ar atpiginimas. Darbuotojas, subūręs reikiamų gebėjimų komandą, ugdo komandos narių sumanumą, siekdamas sužadinti, pasverti ir įgyvendinti idėjas, naudingas procesams, rezultatams arba tikslams. Komandą, nepriimančią idėjos, pirmiausia reikia įtikinti jos naudingumu. Idėją lengviau priima tokia komanda, kurios dvasia yra atvira kūrybingumui ir naujovėms. Vienam kitam komandos nariui įtikėjus idėja ir ją patobulinus, likusieji komandos nariai netrunka ją priimti.

Sumanumas yra vienas svarbiausių gebėjimų, vedančių programą į sėkmę. Šis gebėjimas padeda įveikti kliūtis ir skatina komandą vieningai dirbant idėją įgyvendinti. Reikia atsargiai naudotis programos komandos kūrybingumo galiomis, kad nebūtų nukrypta nuo sutartų rezultatų kūrimo kelio. Konceptualieji ir analitiniai metodai taip pat yra be galo svarbūs, siekiant apriboti informacijos perteklių, su kuriuo susiduria dažna programa ar organizacija. Gebėjimas išgauti, apdoroti ir laiku pateikti reikiamą informaciją yra lemiamas sėkmės laidas.

Žinios

- Bendradarbių nuomonės išgavimo metodai.
- Konceptualumas.
- Abstrahavimo metodai.
- Strateginis požiūris.
- Analitiniai metodai.
- Vienakryptė ir įvairiakryptė sprendimų paieška.
- Kūrybingumo skatinimo metodai.
- Naujovių kūrimo procesai ir metodai.
- Įveikos metodai.
- Asimetrinė sprendimų paieška.
- Sistemiškumas.
- Sinergija ir holistinis požiūris.
- Scenarijų analizė.
- SSGG analizė.
- PESTEL analizė.
- Kūrybingumo teorijos.

- Idėjų telkimo metodai, pavyzdžiui, asimetrinė sprendimų paieška.
- Konvergentiniai metodai (lyginamoji analizė, apklausos metodai).

Įgūdžiai ir patirtis

- Analitiniai įgūdžiai.
- Veda diskusijas ir grupinio darbo sesijas.
- Atrenka tinkamas informacijos sklaidos priemones ir metodus.
- Ieško nestandartinių sprendimų ir randa naujų veiklos būdų.
- Įsivaizduoja ateities būsenas.
- Lankstus.
- Taiso klaidas ir nesėkmes.
- Nustato ir pažvelgia iš skirtingų žiūros taškų.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Praktinių 1-asis: Programos metmenys.
- Praktinių 2-asis: Tikslai, uždaviniai ir nauda
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.
- Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.4.8.1. Skatina ir palaiko atvirumo ir kūrybingumo atmosferą

Aprašas

Darbuotojas sukuria tokią darbo aplinką, kuri skatina bendradarbius dalytis žiniomis, idėjomis ir nuomonėmis. Žadindamas ir skatindamas bendradarbių kūrybingumą ir inovatyvumą, darbuotojas sunkumus, iškylančius, pavyzdžiui, kuriant naujus gaminius, procesus ar procedūras, pertvarkant darbo metodus, perskirstant vaidmenis ir atsakomybę, įveikia pasitelkdamas originalius, vaizduotės padiktuotus metodus. Darbuotojas sukuria pojūtį, kad bendradarbių nuomonė yra sveikintina, o programai bus naudingas ne tik jų darbas, bet ir išsakomi siūlymai, idėjos ir nuogąstavimai. Tai būtina priemonė pasinaudoti bendradarbių žiniomis ir patirtimi programos labui. Atviras nuomonių pasikeitimas svarbus ir todėl, kad programose kartu dirba įvairaus išsilavinimo ir gebėjimų specialistai, o daugelis komandos narių yra puikūs specialistai, išmanantys savo sritį žymiai geriau, negu pats darbuotojas. Komandos santykiai grindžiami abipuse pagarba, pasitikėjimu ir patikimumu, todėl darbuotojas, nuolat kviesdamas bendradarbius siūlyti idėjas, turi stengtis teikiamas idėjas suprasti, o tinkamas – priimti. Aišku, kad viskam yra savas laikas, todėl darbuotojas turi pasakyti, kada kūrybinių pastangų laikas yra tinkamas, o kada – ne.

Požymiai

- Skatina bendradarbius dalytis žiniomis ir išsakyti savo nuomonę.
- Reikiamu laiku skatina ir palaiko kūrybines pastangas.
- Naudojasi ir skatina originalius ir vaizduotės sužadintus kliūčių įveikos būdus.
- Kviečia teikti, svarsto ir priima tinkamus bendradarbių siūlymus.
- Atsižvelgia į bendradarbių nuomonę.

5.4.8.2. Konceptualiai apibūdina programos būklę ir kuria planus

Aprašas

Programa – tai unikali naujovę kurianti veikla. Šioje veikloje reikia abstrahavimo ir konceptualizavimo gebėjimų, pavyzdžiui, gebėjimo sumodeliuoti ar išskaidyti nagrinėjamą objektą (rezultatą, planą, reikalavimus, riziką, aplinkybes ar problemą) į mažesnes dalis ir iš jų sudaryti naujus naudingus objektus. Darbuotojas turi gebėti konceptualiai analizuoti ir pasinaudoti komandos narių konceptualiosios analizės gebėjimais. Analizuoti konceptualiai – tai pripažinti, kad visos problemos turi daugybę priežasčių, susijusių tiek tarpusavyje, tiek su aplinka, o sprendimo keliai skirtingai veikia įvairius programos vidaus ir išorės elementus.

Požymiai

- Prireikus konceptualizuoja ir skatina analizės konceptualumą.
- Žino, kad dažna problema turi daugybę priežasčių, o sprendimai – daugybę padarinių.
- Analizuoja sistemiškai.

5.4.8.3. Analitiniais metodais nagrinėja programos situaciją, finansinius ir organizacijos veiklos duomenis bei tendencijas

Aprašas

Darbuotojas geba išanalizuoti (arba perduoti bendradarbiams analizuoti) sudėtingas situacijas ar problemas ir rasti alternatyvas bei sprendimą. Iš didelių duomenų masyvų darbuotojas geba išgauti naudingos informacijos, išanalizuoti, nustatyti tendencijas ir suprantamai pateikti ar pristatyti išvadas. Analitinis miklumas – tai gebėjimas iš metodų arsenalo pasirinkus tinkamiausius, nustatyti pirmines problemų priežastis ir, pasiūlius arba įdiegus reikiamas priemones, tas problemas išspręsti.

Požymiai

- Naudojasi įvairiais analitiniais metodais.
- Problemas analizuoja siekdamas nustatyti priežastis ir galimus sprendimus.
- Iš didelių duomenų masyvų išgauna ir analizuoja reikiamą informaciją.
- Teikia aiškias ataskaitas ir pateikia duomenų analizės išvadas, apžvalgas ir tendencijas.

5.4.8.4. Ieškodamas alternatyvų ir sprendimo būdų, skatina ir naudojasi kūrybiniais metodais

Aprašas

Problemų sprendimo ieškoma naudojantis kūrybiniais metodais, kurie skirstomi į įvairiakrypčius ir vienakrypčius metodus. Kilus problemai, darbuotojas apsvarsto, ar kūrybiniai metodai tinka tai problemai spręsti, ir pasirenka tinkamiausius.

Apibrėžus problemą ar uždavinį (naudojantis, pavyzdžiui, konceptualiaisiais arba analitiniais metodais), galimi sprendimai randami daugiakrypčiais metodais. Šiam reikalui tinka idėjų telkimo sesijos, kuriose komandos nariai ir kiti bendradarbiai, turintys svarią nuomonę, kartu ieško geriausių išeičių. Kitos dažnai vartojamos priemonės yra idėjų žemėlapiai, idėjų kadruotės, vizualizacijos ir kt. Bet kuriuo metodu ieškant kūrybiško sprendimo, problema išanalizuojama iš įvairių žiūros taškų, jungiant įvairias priemones ir naudojantis turimomis žiniomis, blaiviu protu, intuicija ir patirtimi.

Kitame, analitiniame, etape vienakrypčiais metodais analizuojami galimi sprendimo būdai ir jų įtaka nagrinėjamai problemai ar uždaviniui. Vienakrypčiai metodai – tai svertinės atrankos, jėgų lauko analizės metodai ir kiti. Pačios tinkamiausios idėjos vėliau yra tobulinamos ir galiausiai pasirenkama geriausia idėja ir geriausias sprendimo būdas.

Požymiai

- Tinkamais atvejais naudojasi kūrybiniais metodais.
- Naudojasi įvairiakrypčiais metodais.
- Naudojasi vienakrypčiais metodais.
- Įtraukia įvairių įgūdžių turinčius darbuotojus ir skatina įvairius požiūrius.
- Nustato tarpusavio sąryšius.

5.4.8.5. Siekdamas pagerinti sprendimų procesą, programą ir jo aplinką skatina suvokti holistiškai

Aprašas

Holistinis suvokimas – tai esamos būklės sąsajų su visa programos aplinka pripažinimas, pavyzdžiui, su organizacijos strategija, vienalaikiais darbais ar kitais projektais ir programomis. Darbuotojas, priimdamas sprendimus ir nagrinėdamas grėsmes, į situaciją žvelgia iš daugelio žiūros taškų; suvokia smulkmenų reikšmę ir atskiria jas nuo esminių dalykų; supranta esamos būklės sąsajas su aplinka ir gali spręsti ar paskatinti sprendimus, priimamus suvokiant įtakų, interesų ir galimybių visumą. Be to, darbuotojas gali vidiniams ir išoriniams bendradarbiams paaiškinti, ką reiškia holistinis suvokimas.

Požymiai

- Pripažįsta holistinį požiūrį ir geba apibūdinti aplinkybių visumą.
- Spręsdamas iškilusius uždavinius, esamą padėtį analizuoja iš daugelio žiūros taškų.
- Susieja programą su aplinkos veiksniais ir imasi reikiamų veiksmų.

5.4.9. Derybos

Apibrėžtis

Derybos – tai dviejų ar kelių šalių dalyvaujami procesai, kuriuose derinant skirtingus interesus, poreikius bei lūkesčius ir išlaikant gerus dalykinius santykius, siekiama bendro sutarimo ir abipusio įsipareigojimo. Derybų procesai yra formalieji ir neformalieji, pavyzdžiui, pirkimo, samdos ar pardavimo arba programos reikalavimų suderinimo, biudžeto sudarymo ir išteklių skyrimo.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – naudojantis derybų metodais, gebėti pasiekti patenkinamą susitarimą su kitomis šalimis.

Aprašas

Susitarimas grindžiamas tokiomis sąlygomis, kurios tenkina visų šalių interesus, reikmes ir lūkesčius. Derybos gali būti politinės arba komercinės, ir jose dažnai siekiama kompromiso, kuris ne visada visiškai tenkina derybų šalis. Interesai, poreikiai ir lūkesčiai neretai yra kupini emocijų, jausmų ir faktų, todėl nėra lengva nustatyti tikrąjį derybų lauką. Derybų procesą veikia ir santykinė derančiųsi šalių galia ir aplinkybių veiksniai, kuriuos galima pavadinti derybų svertais.

Derybininkai turi ištirti šiuos dalykus ir, jei neturi išsamios informacijos, padaryti reikiamas prielaidas. Derybos būna lengvesnės, jei pateikiama keletas susitarimo variantų, iš kurių kiekvienas galėtų tenkinti skirtingus interesus, poreikius ir lūkesčius. Derantis naudojami įvairūs derybų metodai, taktikos ir planai.

Žinios

- Derybų teorijos.
- Derybų metodai.
- Derybų taktika.
- Derybų stadijos.
- Geriausioji alternatyva nepasiektam susitarimui (BATNA).
- Sutarčių ruošiniai ir tipai.
- Teisiniai ir norminiai aktai, reglamentuojantys sutartis ir susitarimus.
- Kultūrinių skirtumų ir taktikos analizė.

Įgūdžiai ir patirtis

- Apibrėžia norimą derybų baigtį.
- Atkakliai ir veržliai siekia norimos baigties.
- Empatiškas.
- Kantrus.
- Įtaigus.
- Kuria ir puoselėja tarpusavio pasitikėjimą ir gerus dalykinius santykius.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialiniai gebėjimų elementai.
- Praktinių 1-asis: Programos metmenys.
- Praktinių 2-asis: Tikslai, uždaviniai ir nauda.
- Praktinių 9-asis: Pirkimas.

- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.4.9.1. Nustato ir analizuoja visų derančiųsi šalių interesus

Aprašas

Siekiant sėkmingos derybų baigties, būtina žinoti derančiųsi šalių prioritetus. Darbuotojas, vadovaujantis ar dalyvaujantis derybose, pirmiausia bet kokiomis galimomis priemonėmis turi surinkti formalią ir neformalią šalių interesų, poreikių ir lūkesčių informaciją. Jos analizė turėtų parodyti tiek prioritetus, tiek pozicijų skirtumus, kuriuos reikia išnagrinėti. Paprastai derybų šalių prioritetai yra tik numanomi.

Požymiai

- Žino ir apgalvoja savo interesus, poreikius ir sąlygas.
- Renka ir dokumentuoja reikiamą formalią ir neformalią informaciją apie derančiųsi šalių interesus, reikmes ir lūkesčius.
- Analizuoja ir dokumentuoja gautą informaciją, siekdamas nustatyti savo ir tikėtinus kitų šalių prioritetus.

5.4.9.2. Nustatęs įvertina variantus ir alternatyvas, kurios galėtų atitikti visų šalių poreikius

Aprašas

Ruošdamasis deryboms, darbuotojas nustato galimus kompromisinius sprendimus, variantus ir alternatyvias derybų baigtis, kurios gali būti keičiamos derybų eigoje atsiradus naujoms galimybėms ir pasikeitus aplinkybėms. Kompromisiniai sprendimai, variantai ir alternatyvos turi būti tiek suderintos su derančiųsi šalių interesais, kad jomis būtų galima pasinaudoti derybose. Be to, turi būti numatyta ir geriausioji alternatyva nepasiektam susitarimui (BATNA).

Požymiai

- Nustato kompromisinius sprendimus, variantus ir alternatyvius sprendinius, grindžiamus visų šalių interesų, poreikių ir prioritetų analize.
- Reikiamu metu ir tinkama forma pasiūlo tinkamą variantą.

5.4.9.3. Sudaro su savo tikslais suderintą derybų planą, priimtiną visoms derančiomsi šalims

Aprašas

Derybų planas grindžiamas tuo, kas darbuotojo manymu yra labai svarbu derybų sėkmei. Pradėdamas derybas, darbuotojas turi pasirinkti derybų planą, metodus ir taktiką, kuri leistų pasiekti programai geriausią susitarimą. Derybų planas priklauso nuo daugelio veiksnių, pavyzdžiui, šalių galios pusiausvyros, derybų svarbos, biudžeto apribojimų, politinių ir kultūrinių sąlygų bei derybininkų sugebėjimų. Pasirinktas derybų planas turi atitikti programos reikmes ir nežaloti santykių su derybose dalyvaujančiais suinteresuotaisiais. Darbuotojas turi sudaryti ir pakaitinius planus, grindžiamus scenarijų analize.

Derybų plane atsižvelgiama ir į derybininkų asmeninius bruožus bei įgaliojimus (derybų apimtį, įgaliojimus, funkcijas ir atsakomybę). Tuo atveju, kai galima pasirinkti kitos derybų šalies derybininkus ar derybų apimtį (su kuo bus deramasi ir dėl ko), tą galimybę reikia nuodugniai išnagrinėti, nes jos pasirinkimas vėliau gali turėti neigiamų arba teigiamų padarinių.

Požymiai

- Siekdamas norimo rezultato, sudaro galimus derybų planus.
- Sudaro pakaitinius planus ir nustato alternatyvius variantus, grindžiamus scenarijų analize.
- Pasirenka derybų planą ir gali pagrįsti jo pasirinkimą.
- Išanalizavęs pasirenka derybų planą atitinkančius derybų metodus ir taktiką.
- Nustato pagrindines derybų šalis ir aiškiai apibrėžia jų įgaliojimus.

5.4.9.4. Pasiekia derybų rezultatą, atitinkantį numatytus tikslus

Aprašas

Susitarimas pasiekiamas derybomis, laikantis pasirinkto plano, metodų ir taktikos, neizoliuojant kitų šalių. Derybos gali būti ilgalaikės, vykdomos keliais etapais. Patenkinamas susitarimas yra tas, kuris bent nuosaikiai tenkina visas šalis, atitinka jų tikslus, o visos šalys mano, kad kita pusė derėjosi sąžiningai, pagarbiai, todėl ir kitą kartą noriai derėsis. Jei susitarimo pasiekti neįmanoma arba galimi rezultatai nėra priimtini, diegiama geriausioji alternatyva nepasiektam susitarimui (BATNA).

Geriausias galimas susitarimas dažniausiai yra tvarus ir visoms šalims žadantis geriausius ilgalaikius rezultatus. Gali atsitikti, kad tokio susitarimo neįmanoma pasiekti arba jis nėra tinkamas; tokiu atveju tenka eiti į kompromisą. Daugeliu atvejų susitarimai dokumentuojami ateities reikmėms.

Požymiai

- Siekdamas norimo derybų rezultato, parenka aplinkybes atitinkančius metodus ir taktiką.
- Derasi siekdamas tvarių susitarimų.
- Kantriai ir veržliai siekia tvarių susitarimų.
- Jei nepavyksta pasiekti tvaraus susitarimo, įdiegia geriausiąją alternatyvą nepasiektam susitarimui (BATNA).
- Dokumentuoja derybų rezultatus.

5.4.9.5. Randa ir pasinaudoja papildomomis pardavimo ir pirkimo galimybėmis

Aprašas

Darbuotojas nuolat ieško galimybių paspartinti, patobulinti ar atpiginti procesus bei sutartus rezultatus, todėl nepraleidžia pro akis galimybių šiam tikslui pasiekti. Nelygu situacija, tai gali būti naujų tiekėjų paieška arba senų sutarčių keitimas, naujų būdų paieška pasiūlyti savo paslaugas naujiems klientams, geresnių sąlygų susitarimas su suinteresuotosiomis šalimis arba komandų ar komandos narių raginimas atlikti darbus greičiau, geriau ar pigiau. Dėl surastųjų galimybių tariamasi su atitinkamomis šalimis.

Į ateities būseną reikia žvelgti lyginant su svarbiausiais programos ir organizacijos interesais. Ar organizaciją tenkina esama padėtis? Ar b8tina, įdėjus pastangų, ją tobulinti? Atsakydamas į šį

klausimą, darbuotojas turi žinoti, kad deryboms reikia laiko ir išteklių, o ateities vizija gali išderinti esamus santykius su derybų partneriais.

Požymiai

- Ieško kelių, kuriais sutarti rezultatai būtų pasiekti greičiau, geriau ar pigiau.
- Pasveria esamos būsenos ir susitarimų alternatyvas.
- Numato alternatyvių variantų poveikį santykiams su derybų partneriais.

5.4.10. Tikslingumas

Apibrėžtis

Tikslingumas – tai sutelktas darbuotojo ryžtas siekti programos rezultatų. Darbuotojas, siekdamas geriausio rezultato visoms dalyvaujančioms šalims, sudaro pirmenybinę priemonių ir išteklių eilę, kurių reikia problemoms, sunkumams ir kliūtims įveikti. Numatomi rezultatai nuolat iškeliami į pagrindinę diskusijų vietą, o komanda veržliai jų siekia. Vienas iš svarbiausių tikslingumo dalykų yra naudingumas, reiškiamas veiksmingumo ir našumo deriniu. Darbuotojas turi suplanuoti išteklių poreikį ir juos racionaliai paskirstyti, veiksmingai siekdamas sutartų rezultatų.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti sutelkti dėmesį į sutartus rezultatus ir veržliai siekti programos sėkmės.

Aprašas

Didžioji programų darbo dalis – tai darbų apibrėžimas ir valdymas bei didesnių ar mažesnių kliūčių šalinimas. Apibrėžiant darbus, nuolat tenka rinktis prioritetus, skiriamus išteklius, taikytinus metodus ir kita. Tikslingam darbuotojui pasirinkti yra paprasčiau, nes jo pasirinkimai grindžiami vienu pamatiniu kriterijumi: ar esamais darbo metodais bus pasiekti norimi rezultatai, o procesas taps greitesnis, pigesnis ar geresnis?

Tikslingo darbuotojo ir komandos pagrindinis dėmesys sutelkiamas į svarbiausius uždavinius, siekiant geriausio rezultato visiems programos dalyviams. Darbuotojas laiduoja, kad sutarti rezultatai tenkins pagrindines suinteresuotąsias šalis. Tai pasakytina ir apie pokyčius, sutartus programai vykstant. Dėmesį kreipdamas į svarbiausius uždavinius, darbuotojas turi matyti ir reaguoti į visas etines, juridines ar aplinkosaugos problemas, kurios gali paveikti programą. Tikslingas darbuotojas, be to, telkia komandą ir atitinkamus suinteresuotuosius kurti reikalaujamiems rezultatams, įskaitant problemų numatymą, jų priežasčių nustatymą tinkamais metodais, išeičių paiešką ir įdiegimą.

Kurdamas reikiamus ir su suinteresuotaisiais sutartus rezultatus, darbuotojas turi išsiaiškinti, kokios naudos tikisi programos dalyviai. Atsižvelgdamas į jų lūkesčius, darbuotojas turi valdyti komandos narių skyrimą ir tobulinimą.

Žinios

- Organizacijų teorijos.
- Naudingumo didinimo principai.
- Veiksmingumo didinimo principai.
- Našumo didinimo principai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Skiria įgaliojimus ir perduoda atsakomybę.
- Dirba naudingai, veiksmingai ir našiai.
- Yra verslus.
- Atsižvelgia į socialinius, techninius ir aplinkosaugos reikalavimus.
- Suvokia organizacijos veiklos nuostatas ir apribojimus.
- Valdo lūkesčius.
- Numato ir įvertina pakaitinius variantus.
- Suderina visumos vaizdą su dėmesiu svarbiomis smulkmenomis.

- Atlieka bendrosios naudos analizę.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Praktinių 1: Programos metmenys.
- Praktinių 2-asis: Nauda ir tikslai.
- Praktinių 6-asis: Kokybė.
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.
- Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.4.10.1. Visus sprendimus ir veiksmus vertina pagal poveikį programos sėkmei ir organizacijos tikslams

Aprašas

Visiems darbuotojo veiksmams kryptį suteikia programos tikslas, tai yra, programos sėkmės siekis. Šis tikslas yra visų darbuotojo sprendimų ir veiksmų pagrindas. Darbuotojas nuodugniai išnagrinėja bet kurį sprendimą, nes jis vėliau gali turėti neigiamų arba teigiamų padarinių. Eigos pokyčius darbuotojas vertina pagal vienintelį kriterijų: ar šiuo pokyčiu bus įgyvendintas (arba pakirstas) tikslas ir rezultatas? Ar procesas taps spartesnis, pigesnis, geresnis ir priartins sėkmę?

Požymiai

- Suvokia, kad programos tikslai ir sutarti rezultatai lemia visus veiksmus.
- Savo tikslus grindžia programos tikslais ir rezultatais.
- Programos planą grindžia programos tikslais.
- Visus sprendimus ir veiksmus vertina pagal įtaką programos sėkmei.

5.4.10.2. Randa pusiausvyrą tarp poreikių ir priemonių, siekdamas geriausio rezultato ir didžiausios sėkmės

Aprašas

Kiekvienas pasirinkimas reiškia žinomais poreikiais grindžiamą išteklių (darbuotojų, lėšų, laiko, valdymo priemonių) skyrimą arba atsisakymą skirti tam tikrai veiklai, pavyzdžiui, darbams, sprendimams, uždaviniams, problemoms spręsti. Siekdamas geriausiai paskirstyti išteklius, darbuotojas turi turėti aiškų programos pirmenybių vaizdą. Jomis remdamasis, darbuotojas sudaro pirmenybinę poreikių eilę ir pagal ją subalansuotai paskirsto išteklius. Pradiniu etapu gali būti neskiriama dėmesio ar išteklių žinomoms kliūtims ar problemoms šalinti, nes, darbuotojo vertinimu, kitų reikmių pirmenybės yra aukštesnės.

Požymiai

- Įvertina ir sudaro poreikių pirmenybinę eilę.
- Paaiškina, kodėl kai kurių veiksmų pirmenybė yra aukštesnė.
- Būdamas tikslingas, sugeba pasakyti „Ne“ ir paaiškina, kodėl.

5.4.10.3. Kuria ir puoselėja sveiką, saugią ir našią darbo aplinką

Aprašas

Sveika, saugi ir naši darbo aplinka – tai tokios darbo sąlygos, kuriose komandai suteikiamos visos reikiamos darbo priemonės, ribojamas dėmesį blaškančių veiksnių poveikis, todėl komanda gali dirbti kryptingai ir veiksmingai. Darbuotojas sušvelnina ir slopina neigiamą aplinkos poveikį komandai, šalindamas neapibrėžtumą ir dviprasmybes, kurios trikdo darbų eigą ir nukreipia komandą nuo tikslo. Be to, darbuotojas padeda komandai gauti reikiamą infrastruktūrą ir išteklius.

Požymiai

- Apsaugo komandą nuo išorės trikdžių.
- Kuria sveikas, saugias ir patvarias darbo sąlygas.
- Aiškiai apibrėžia komandos narių darbo tvarką.
- Suteikia reikiamus išteklius ir infrastruktūrą.

5.4.10.4. Propaguoja ir aiškina programos, jos procesų ir rezultatų vertę

Aprašas

Programai vadovaujantis darbuotojas veikia kaip programos ambasadorius ir propaguoja programą visoms suinteresuotosioms šalims, aiškindamas kodėl, kaip ir ką programa kuria – jos tikslus, metodus, procesus ir rezultatus. Programos rezultatų ir poreikio išaiškinimas stiprina tikslingumą. Programa viešinama rengiant periodines ataskaitas ir įtraukiant suinteresuotuosius, tačiau neretai – formaliose ir neformaliose diskusijose bei rinkodaros veiksmais, nuo pokalbių su komandos nariais prie kavos puodelio iki formalių pristatymų. Tokia rinkodara arba programos vertės aiškinimas yra darbuotojo, vadovaujančio programai, visų pranešimų dalis ir žinia. Pageidautina, kad darbuotojas kviestų komandos narius, programos savininką ir kitus bendradarbius įsijungti į šią rinkodaros kampaniją.

Požymiai

- Gina ir propaguoja programos tikslus, metodus, procesus ir sutartus rezultatus.
- Ieško galimybių ir vietų, kuriose galėtų propaguoti programą.
- Kviečia bendradarbius įsijungti į programos rinkodarą.

5.4.10.5. Sukuria rezultatus ir gauna pritarimą

Aprašas

Kiekvieno darbuotojo lakmuso testas – gebėjimas tesėti pažadus ir pasiekti sutartus rezultatus. Šis gebėjimas įgyvendinamas rengiant aiškius išteklių ir rezultatų planus, tvirtai tikint asmeninėmis ir komandos galiomis įveikti kliūtis bei problemas ir, svarbiausia, turint visa tai vienijantį troškimą pasiekti tikslą.

Darbuotojas supranta, kad būti veiksmingam – ne tas pat, kas būti našiam. Veiksmingumas – tai planuotų tikslų įgyvendinimas (pavyzdžiui, reikiamos kokybės planuoto rezultato sukūrimas laiku ir biudžeto ribose), o naudingumas – tai planuotų tikslų įgyvendinimas trumpiausiu laiku ir su mažiausiomis sąnaudomis, kurios matuojamos, pavyzdžiui, lyginant planuotą darbo kiekį su faktiniu. Todėl darbuotojas turi nuolat ieškoti priemonių, kuriomis sutarti rezultatai būtų pasiekiami greičiau, pigiau arba geresni. Galiausiai, darbuotojas geba sutelkti bendradarbius bendram reikalui, išlaikydamas planuotą našumą, ir žino, kas tam tikromis aplinkybėmis ir tam

tikroje organizacijoje yra jo galioje, o kas nuo jo nepriklauso (ir geba su tuo susidoroti), bei kas yra politiškai tinkama.

Požymiai

- Skiria naudingumo, veiksmingumo ir našumo sąvokas.
- Planuoja ir išlaiko planuotą naudingumą, veiksmingumą ir našumą.
- Geba įvykdyti užsibrėžtas užduotis.
- Skiria daug dėmesio ir dalyvauja nuolatinio tobulinimo veiklose.
- Analizuoja sprendimus, ne sunkumus.
- Įveikia pasipriešinimą.
- Suvokia savo galių ribas siekti tikslo ir įveikia šį trūkumą.

5.5.Praktiniai gebėjimai

Praktinių gebėjimų grupėje apibūdinami esminiai programų valdymo gebėjimai.

Čia apibrėžiama keturiolika gebėjimų elementų.

- Programos metmenys
- Nauda ir tikslai
- Apimtis
- Laikas
- Organizacija ir informacija
- Kokybė
- Finansai
- Ištekliai
- Pirkimas
- Planavimas ir kontrolė
- Grėsmės ir galimybės
- Suinteresuotosios šalys
- Kaita ir transformacijos
- Atranka ir balansavimas

5.5.1. Programos metmenys

Apibrėžtis

Programos metmenyse apibūdinama, kaip organizacijos (ar organizacijų) reikmes, norus ir įtaką darbuotojas interpretuoja, pasveria ir paverčia aukšto lygmens programos vizijos modeliu, siekdamas kiek įmanoma padidinti sėkmės tikimybę. Metmenys, sudaryti atsižvelgiant į šias aplinkos sąlygas, yra programos eskizas – vizijos modelis arba bendroji programos architektūra, apibūdinanti programos rengimą, planavimą, vykdymą ir valdymą. Metmenyse apibūdinamas išteklių ir lėšų poreikis, suinteresuotųjų tikslai, programos nauda ir organizacijos pokyčiai, grėsmės ir galimybės, vadovavimas, tiekimas, prioritetai ir skuba. Visi išoriniai veiksniai ir sėkmės kriterijai (bei jų suvokiama svarba) kinta bėgant laikui, todėl programos metmenys turi būti nuolat vertinami ir prireikus koreguojami.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti sėkmingai sujungus visus aplinkos ir socialinius veiksnius, rasti patį perspektyviausią programos gyvavimo ciklo modelį, siekiant įtikinti suinteresuotąsias šalis programos nauda ir sėkme.

Aprašas

Programos metmenyse apibūdinamas programos vykdymo būdo, geriausiai derančio su organizacijos tikslais, rengimas, įgyvendinimas ir koregavimas, atsižvelgiant į formalius ir neformalius veiksnius, skatinančius ar trukdančius įgyvendinti organizacijos tikslus ir sėkmingai įvykdyti programą. Be to, metmenyse atsižvelgiama ir į ketinimus, vadovavimą, struktūras bei procesus, reikiamus standartus ir reglamentus, kultūrinius aspektus, asmeninius bei grupinius interesus organizacijos (ar organizacijų) viduje ir išorėje. Pasirenkant programos vykdymo būdą, svarbų vaidmenį vaidina organizacijos, ūkio šakos ar kitų organizacijų ir ūkio šakų programų valdymo patirtis.

Programos metmenyse apibrėžiama plati sąlygų visuma, įskaitant vadovavimą, sprendimų priėmimą, ataskaitų sistemą ir išteklius, standartų ir reglamentų atitiktį, suderinimą su organizacijos ir visuomenės kultūros normomis ir vertybėmis. Atsižvelgiama ir į tokius dalykus, kaip suvokiama nauda, paskatos, komandos ir suinteresuotųjų šalių komunikavimas ir kt. Aiškus ir vienaprasmis tikslų, veiksnių ir kriterijų apibrėžimas yra pagrindinis reikalavimas, keliamas nuo pat programos pradžios iki vykdymo pabaigos. Šio darbo rezultatas – aukšto lygmens programos architektūrinis planas, kuris vėliau bus paverstas konkrečiais komponentais, atvesiančiais programą į sėkmę.

Pasirinktas valdymo būdas apima ir valdymo bei kontrolės principus. Programos architektūra apibūdina programos eigos ritmą, pusiausvyrą ir įsipareigojimus, suteikia komponentams kryptį ir apibrėžia jų vietą programoje.

Programos metmenų sudarymo darbai vykdomi prieš pradedant planuoti, organizuoti ir vykdyti programą. Dar daugiau, pasirinktasis vykdymo būdas turi būti nuolat, visą programos gyvavimo laiką pergalvojamas ir tikrinamas, ar atitinka pakitusias vidines ir išorines programos aplinkybes.

Žinios

- Kritiniai sėkmės veiksniai.
- Sėkmės kriterijai.
- Valdymo patirtis.

5. Programų valdymo darbuotojai

- Lyginamoji analizė.
- Sudėtingumas.
- Projektų, programų ir portfelių sėkmė.
- Projektų, programų ir portfelių valdymo sėkmė
- Projektų, programų ir portfelių valdymo priemonės.
- Lyderystės stiliai.
- Strategija.
- Trilypis tikslas.
- Programos vizija.
- Programos vizijos modelis.
- Eigos valdymas.
- Susijusių komponentų skaidymas ir balansavimas.
- Organizacijos programų metmenų sudarymo taisyklės ir metodikos.
- Specialiosios metodikos, susijusios su verslo specifika ir aplinkos sąlygomis.
- Organizacijų modeliai, pavyzdžiui, priklausomybės teorija.
- Pokyčių teorija.

Įgūdžiai ir patirtis

- Suvokia programos aplinką.
- Analizuoja sistemiškai.
- Tikslingas.
- Naudojasi valdymo patirtimi ir ja grindžia tobulinimąsi.
- Sudaro struktūrinius skaidinius.
- Taiko analizės ir sintezės metodus.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Visi integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Socialinių 10-asis: Tikslingumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.5.1.1. Apibrėžia, skiria pirmenybes ir analizuoja sėkmės kriterijus

Aprašas

Sėkmės kriterijai yra tas matas, kuriuo suinteresuotosios šalys matuoja ir vertina programos sėkmę. Skiriami formalieji ir neformalieji sėkmės kriterijai. Formaliaisiais kriterijais vertinami sutarti programos rezultatai. Šių tikslų ir uždavinių (pavyzdžiui, strateginių tikslų, taktinių ir veiklos uždavinių) įgyvendinimas sutartomis sąlygomis yra viena – ir tik viena – programos sėkmės dalis. Nemažiau svarbūs ir neformalieji kriterijai, kuriais suinteresuotosios šalys vertina rezultatą. Šie kriterijai atspindi tikrąsias priežastis, kodėl programa buvo pradėta, remta, sutrikdyta arba sustabdyta. Be to, sėkmės kriterijais vertinama ir sąveika su programos aplinka: asmenimis arba

grupėmis, kurių interesus gali paveikti programos eiga arba rezultatas, nelygu kaip programa dera arba kertasi su kitomis iniciatyvomis, darbais, tikslais ir ištekliais.

Darbuotojas surenka, atrenka, suteikia pirmenybes ir aprašo formaliuosius bei neformaliuosius programos ir jos komponentų sėkmės kriterijus. Darbuotojas vienodai rimtai vertina ir formaliuosius, ir neformaliuosius sėkmės kriterijus, nes jais išreiškiamas suinteresuotųjų šalių noras remti programą ir bendradarbiauti, todėl tiesiogiai veikia programos sėkmę. Sėkmės kriterijai lemia ir programos valdymo būdą. Pavyzdžiui, jei pagrindinis kriterijus yra organizacijos pokyčio įgyvendinimas, tai valdymo būdas bus vienoks, o jei svarbiausia yra gaminio kokybė, trukmė (sukūrimo sparta) arba sąnaudos , tai – kitoks.

Sėkmės veiksniai yra tokie programos elementai, kuriuos darbuotojas įtraukia į programą, siekdamas padidinti programos atitikties su sėkmės kriterijais ir, tuo pačiu, rezultatų sėkmės tikimybę. Sėkmės veiksnių kilmė ir pavidalai yra labai įvairūs ir apima tam tikrų priemonių, metodų ar procedūrų taikymą (arba vengimą), tam tikrų išteklių ir programos organizacijos formos parinkimą, etapų apibrėžtį, ataskaitų sistemos ir komunikacijos priemonių bei būdų, kokybės valdymo metodų pasirinkimą ir kt. Programai vykstant, sėkmės veiksnių ir kriterijų santykinė svarba gali keistis, veikiama aplinkos ir socialinių priežasčių bei pačios programos kaitos. Todėl darbuotojas, nuolat tikrindamas ir vertindamas sėkmės kriterijų aktualumą ir santykinę svarbą, prireikus tinkamai keičia valdymo būdą, siekdamas programos sėkmės. Vienas iš šių pakeitimų gali būti ir teikimas organizacijai programą nutraukti pirma laiko.

Požymiai

- Nustato ir suteikia pirmenybes sėkmės veiksniams iš visų penkių integruojamųjų gebėjimų srities elementų.
- Atpažįsta ir įvertina tiek formaliuosius, tiek neformaliuosius veiksnius.
- Įvertina ir suteikia pirmenybes sėkmės kriterijams iš visų penkių integruojamųjų gebėjimų srities elementų.
- Apibrėžęs įvertina tiek formaliuosius, tiek neformaliuosius sėkmės kriterijus.
- Apibrėžia ir naudojasi tinkamais sėkmės veiksniais.
- Reguliariai vertina sėkmės kriterijų aktualumą.
- Reguliariai vertina sėkmės veiksnių aktualumą.

5.5.1.2. Analizuoja, taiko ir keičiasi valdymo patirtimi su kitomis programomis ir komponentais

Aprašas

Programos pradžioje darbuotojas surenka ankstesnių jo paties ir kitų organizacijos (ar organizacijų) bei platesnėje aplinkoje vykdytų projektų ir programų valdymo patirties duomenis, įskaitant tyrimų rezultatus ir lyginius, ir pritaiko reikiamą patirtį jo vykdomoje programoje. Be to, darbuotojas įsitikina, kad reikiama valdymo patirtis taikoma ir komponentuose. Reguliariai, iki pat komponentų pabaigos, darbuotojas su komanda ir atitinkamais suinteresuotaisiais vertina valdymo būdą ir kaupia vykdomų komponentų valdymo patirtį, kuria vėliau bus dalijamasi programoje ir organizacijoje. Darbuotojas žino ir naudojasi įvairiais valdymo patirties sklaidos metodais ir priemonėmis, pavyzdžiui, strateginių projektų tarnyba, žinių baze ir vidiniais socialiniais tinklais.

Požymiai

- Pripažįsta ir kaupia ankstesnių projektų ir programų valdymo patirtį, naudodamasis įvairiais metodais ir priemonėmis.

- Pripažįsta ir renka profesinės bendruomenės valdymo patirtį.
- Naudojasi reikiama valdymo patirtimi.
- Pripažįsta ir naudojasi tyrimų rezultatais bei lyginamosios analizės metodais, siekdamas pagerinti programos vykdymą.
- Kaupia ir organizacijoje skleidžia programos valdymo patirtį.

5.5.1.3. Nustato programos sudėtingumo laipsnį ir poveikį valdymo būdui

Aprašas

Siekdamas parinkti tinkamą valdymo būdą, darbuotojas turi atsižvelgti į programos kuriamo pokyčio ir reikiamų procesų sudėtingumą. Sudėtingumas turi daug šaltinių ir priežasčių, pavyzdžiui, gali atsitikti, kad rezultatai arba reikiami vidiniai programos procesai yra naujoviški, techniškai sudėtingi ar smarkiai tarpusavyje susipynę; programoje dirba daug komandų, darbuotojų, tiekėjų, yra daug sąryšių. Gali būti sudėtinga programos aplinka, pavyzdžiui, daug suinteresuotųjų su skirtingais interesais, daug sąsajų su kitais procesais ir iniciatyvomis. Sudėtingumą gali didinti glausti terminai ir ribotas biudžetas. Darbuotojas turi turėti minty visas šias vidines ir išorines aplinkybes, nes jos lemia geriausio programos valdymo būdo pasirinkimą.

Požymiai

- Naudodamasis tinkamais metodais, nustato programos sudėtingumo laipsnį.
- Atpažįsta sudėtingumą didinančias aplinkybes.
- Nustato ir apibrėžia procesų, apribojimų arba rezultatų įtaką programos sudėtingumui.
- Nustato ir įvertina išorinių ir vidinių parametrų įtaką programos sudėtingumui.
- Įvertina ir naudojasi sudėtingumo mažinimo metodais.

5.5.1.4. Sukuria programos viziją

Aprašas

Programos vizija sukuriama pagal suinteresuotųjų šalių siekius ir kitų išorinių veiksnių paskatas. Vizija paaiškina, kodėl programa vykdoma, ir kokius pokyčius ja norima įdiegti. Vizijos reikia norint įtikinti vidines ir išorines suinteresuotąsias šalis programos reikalingumu. Vizija gali duoti ir komunikavimo naudos (pavyzdžiui, „iš būsenos A į būseną B, kurioje bus pertvarkyta infrastruktūra su gamtai palankesne transportavimo sistema). Vizijoje apibūdinami ir programos ketinimai, gali būti apibrėžiamas ir programos vykdymo būdas.

Požymiai

- Supranta programos vizijos svarbą.
- Suinteresuotųjų šalių ir kitų išorinių dalyvių vizijas gali paversti nuoseklia programos vizija.
- Geba sukurti tokią programos viziją, kurioje vidiniai ir išoriniai suinteresuotieji atpažįsta savo vizijas.
- Geba įtikinti programos reikalingumu.

5.5.1.5. Sukuria ir koreguoja pokyčio strategiją

Programa sukuriama pokyčiui įgyvendinti. Pokyčiai būna planuoti arba netikėti, gerinantys esamą situaciją (A → A), sukuriantys naują situaciją (A → B) arba kuriantys naują, bet nevisiškai apibrėžtą situaciją (A → ?). Programos metmenyse turi būti apibrėžiamas pokyčio – pereigos arba

transformacijos – strateginis planas, grindžiamas gilia pokyčio analize. Paprastumo dėlei, likusioje šio dokumento dalyje strateginį pereigos ar transformacijos planą vadinsime tiesiog pokyčio strategija. Pokyčio strategija turi būti grindžiama gilia pokyčio diagnoze, dažnai analizuojama ir koreguojama.

Priemonės

- Žino pokyčio, pereigos ir transformacijos skirtumus.
- Diagnozuoja pokytį, siekdamas įvertinti pokyčio mastą ir padarinius.
- Apibrėžia tinkamą pokyčio planą.
- Apibrėžia pokyčio plano veiksmingumo matavimo būdą.
- Nustato ir veiksmingai koreguoja pokyčio planą.

5.5.1.6. Parenka ir pritaiko bendrąjį programos valdymo būdą

Aprašas

Atsižvelgdamas į aplinkos įtakos ir poreikių keliamus apribojimus, sudėtingumą, valdymo patirtį, žinomus sėkmės kriterijus ir veiksnius, darbuotojas parenka tokį programos valdymo būdą, kuriuo sėkmės tikimybė būtų didžiausia. Programos valdymo būdo apibrėžtis apima viziją, valdymo principus ir pirminę vadovavimo struktūros bei aukšto lygmens apimties arba jos modifikacijos apibrėžtį, kokybės dalykus, programos organizacijos, komunikacijos, dokumentacijos, planavimo ir suinteresuotųjų šalių valdymo principus, išteklių pasirinkimą, rizikos toleravimo laipsnį, valdymo ir eigos rodiklius ir kt. Remdamasis bendrąja praktika ar apibrėžtais standartais, darbuotojas pritaiko valdymo būdą prie esamų aplinkybių ir nuolat jį koreguoja, nes daugelis aplinkos ir socialinių veiksnių programai vykstant gali pasikeisti.

Požymiai

- Kiekybiškai ir kokybiškai įvertina įvairius programos valdymo būdus.
- Atrenka tą būdą, kuriuo valdoma programa turi daugiausia sėkmės galimybių.
- Pritaiko pasirinktą valdymo būdą prie esamų aplinkybių.
- Paaiškina ir gina pasirinktą valdymo būdą ir jo įtaką programos sėkmei.
- Paaiškina pagrindinius pasirinkto valdymo būdo padarinius programos organizacijai.
- Paaiškina pagrindinius pasirinkto valdymo būdo padarinius paveikioms suinteresuotosioms šalims.
- Reguliariai vertina pasirinktą valdymo būdą, veikiamą kintančių vidinių ir išorinių aplinkybių.
- Reikiamai koreguoja ir pagrindžia valdymo būdo keitinius.
- Laiduoja pasirinkto valdymo būdo valdymo pusiausvyrą ir ritmiškumą.

5.5.1.7. Sukuria programos vykdomąją architektūrą

Aprašas

Pagal pasirinktą programos valdymo būdą darbuotojas sukuria programos vykdomąją architektūrą. Šis aukšto lygmens planas vėliau bus keičiamas formaliaisiais planais, nes pradiniai metmenys apibrėžia tik pagrindines parinktis bei kiekvienos parinkties įtaką programos sėkmei. Darbuotojas apibrėžia galimas parinktis, iš kurių vienos bus priimtos ir suplanuotos, o kitos – atmestos, remiantis tikėtina jų sėkmė ir nauda. Vienas iš tokių darbuotojo priimamų sprendimų – programos ir susijusių projektų vadovavimo modelio pasirinkimas.

Programos valdymo sėkmė yra ir esminė visos programos sėkmės dalis, ir sėkmės laidas. Šiam tikslui gali tekti pasirinkti asmenį, programos vadovą, kuris bėgant laikui galėtų keistis pagal

programos etapą. Programai vykstant darbuotojas nuolat vertina programos metmenis, atsižvelgdamas į aplinkybių pokyčius ir programos eigą, aplinkos poveikio ir poreikių raidą, nustatytųjų sėkmės kriterijų ir veiksnių kaitą. Šis vertinimas dažnai nulemia didelius programos vykdomosios architektūros pokyčius.

Požymiai

- Sukuria programos vykdomąją architektūrą ir apibrėžia rezultatus.
- Apibrėžia aukšto lygmens planą, apimantį galimus ir vykstančius komponentus.
- Apibrėžia verslo taisykles ir valdymo principus.
- Stebi programą, lygindamas su architektūros komponentais.
- Įvykus programos pokyčiams, koreguoja architektūrą.

5.5.1.8. Sukuria programos vykdomąjį planą

Aprašas

Programa sukuria rezultatus, kurie, savo ruožtu, kuria gebėjimus; jais naudojantis įdiegiami numatyti pokyčiai arba sukuriama apibrėžta organizacijos nauda. Siekiant programos eigos ritmingumo, pusiausvyros ir kryptingumo, pasirenkamas etapinis, paprogramių arba tolygusis valdymo būdas, laiduojantis sėkmingą pokyčio bei naudos įgyvendinimą. Programos vykdomajame plane darbuotojas nurodo, kaip, kada ir kas kuria naudą, kylančią iš sukurtų gebėjimų, ir kaip ji bus matuojama, įskaitant ir tarpinę naudą. Remdamasis pirmenybėmis, darbuotojas vykdomajame plane, be kita ko, apibrėžia ir tuos rezultatus, kurie turi būti sukurti pirmiausia, o kurie – vėliau. Vykdomasis planas turi būti pakankamai lankstus, kad programai vykstant jį būtų galima keisti pagal atsiradusias galimybes ar iškilusias grėsmes, tačiau ganėtinai standus, kad programą būtų galima kryptingai valdyti.

Požymiai

- Sukuria programos vykdomąjį planą.
- Nustato pagrindinius rezultatų ir naudos sukūrimo terminus.
- Sudaro etapinį, paprogramių arba tolygųjį programos vykdomąjį planą.
- Susieja programos vykdomąjį planą su grėsmėmis bei galimybėmis ir atitinkamai jį koreguoja.

5.5.2. Nauda ir tikslai

Apibrėžtis

Programos imamasi todėl, kad vidiniai ir išoriniai suinteresuotieji juo siekia tam tikro tikslo. Šis gebėjimų elementas ir atsako į klausimą, kodėl programos reikia: kokie tikslai turi būti pasiekti, kokia turi būti įgyvendinta nauda, kokie turi būti išspręsti uždaviniai ir įvykdyti suinteresuotųjų šalių reikalavimai, kurie, savo ruožtu, kyla iš suinteresuotųjų šalių poreikių, lūkesčių, reikalavimų ir strateginių organizacijos tikslų.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti nustatyti ryšį tarp to, ką suinteresuotosios šalys nori pasiekti, ir to, ką programa bei jos komponentais ketinama sukurti.

Aprašas

Darbuotojas gali sutikti daug įvairių tikslo, uždavinių, naudos, poveikio, rezultatų, vertės, reikalavimų, išvesties ir gaminio apibrėžimų ir jų tarpusavio sąryšių apibūdinimų. Visi jie išreiškia skirtingus požiūrius (kartais net skirtingo lygmens požiūrius) į atotrūkį tarp to, ką suinteresuotieji nori pasiekti, ir ką programa ketinama sukurti. Darbuotojas, suvokdamas šį atotrūkį, programos labui aiškiai apibrėžia, ko reikia norint atsakyti į klausimus kodėl, kaip, ką, kada, kas, kur ir kam programa žada sukurti. Darbuotojas imasi aiškintis su visais suinteresuotaisiais, siekdamas susitarti, ką programa turėtų jiems sukurti ir sudaryti patenkinamą šio siekio apibrėžtį, kuri vėliau paverčiama griežtomis programos išvedinių ir rezultatų apibrėžtimis. Su jomis iš naujo supažindinami suinteresuotieji, siekiant patikslinti ir suvaldyti jų lūkesčius. Šis procesas kartojamas keletą kartų.

Keičiantis suinteresuotųjų požiūriui bei programos išvediniams ir rezultatams, šiuos reikės nuolat koreguoti. Todėl toks derinimo procesas pradedamas pačioje programos pradžioje ir vėliau nuolat kartojamas. Suinteresuotųjų šalių sutarimas dažniausiai pasiekiamas bendruose seminaruose, o ne dvišaliuose pokalbiuose. Suinteresuotųjų šalių poreikius ir reikalavimus išsiaiškinus ir surikiavus, pirmenybinė rikiuotė aiškiai apibrėš, ką programa turi sukurti ir kodėl.

Programų atveju, suinteresuotųjų šalių poreikiai ir reikalavimai yra paverčiami planuojamais pagerinimais, vadinamais nauda. Naudos įgyvendinimas yra pagrindinis programų valdymo uždavinys. Programos komponentai, pavyzdžiui, projektai, sukuria išvedinius ir rezultatus (gebėjimus), tačiau paprastai naudos neįgyvendina.

Skiriama finansinė ir nefinansinė nauda. Nefinansinė yra ta nauda, kurios vertės tiesiogiai negalima įvertinti pinigais; nefinansinė nauda yra, pavyzdžiui, klientų pasitenkinimo, gaminio žinomumo padidinimas arba sveikatos pagerinimas.

Be to, skiriama materialioji ir nematerialioji nauda. Dažniausiai nauda yra apčiuopiamas veiklos patobulinimas, susijęs su organizacijos strateginiais tikslais ir paprastai matuojamas veiklos lygmens priemonėmis. Nematerialioji nauda nėra fiziškai apčiuopiama ir nėra lengvai išmatuojama. Ta nauda, kuri vieniems turi teigiamą vertę, kitiems gali turėti neigiamą vertę, vadinamą žala.

Tokia programos pusiausvyra, kuria nauda sukuriama visiems suinteresuotiesiems, yra vienas svarbiausių programos valdymo uždavinių. Dažna programa sukuria įvairialypę kiekvieno rezultato ar gaminio sudaromą naudą, todėl labai pravartu sudaryti naudos žemėlapį, kartais vadinamą hierarchiniu naudos skaidiniu, kuris rodo, kokią bendros programoje apibrėžtos naudos dalį sukuria programos komponentai. Šiuo žemėlapiu naudojamasi stebint naudos kūrimo eigą visą programos gyvavimo laiką.

Žinios

- Laikinoji ir nuolatinė organizacija.
- Lūkesčiai, poreikiai ir reikalavimai.
- Programos paskyra.
- Programos finansuotojas (savininkas).
- Vartojamoji atitiktis, paskirties atitiktis.
- Vertės valdymas.
- Priėmimo kriterijai.
- Tikslai, išvediniai, gaminiai, nauda ir jų sąryšiai.
- Naudos žemėlapis.
- Naudos valdymas.
- Tikslų analizė.
- Strategijos kūrimas.

Įgūdžiai ir patirtis

- Organizacijos strategija.
- Suinteresuotųjų šalių santykiai.
- Išgauna informaciją.
- Veda seminarus.
- Rengia apklausas.
- Formuluoja tikslus, pavyzdžiui, SMART metodu.
- Sintezė ir pirmenybinės eilės sudarymas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.5.2.1. Apibrėžia ir sudaro programos tikslų ir naudos hierarchiją

Aprašas

Programos pradedamos norint patenkinti vykdomųjų organizacijų poreikius ir pasiekti jų tikslus. Pagal šiuos tikslus sudaromi ir programos tikslai: aukščiausio hierarchinio lygmens teiginiai, pagrindžiantys programą ir apibūdinantys visas aplinkybes, kurios skatina siekti programos tikslų. Iš šių programos tikslų apibrėžus programos naudą, suteikiamos pirmenybės jos sudėtinėms dalims kurios, prireikus, išdėstomos laiko atžvilgiu. Tikslų ir naudos hierarchiją veikia ir formuoja aplinkos veiksniai bei suinteresuotųjų poreikiai ir reikalavimai.

Požymiai

- Susieja programos tikslus organizacijos tikslais.
- Apibrėžia programos tikslų ir naudos hierarchiją, pageidautina grafiškai.
- Paaiškina ir pagrindžia tikslų ir naudos hierarchijos turinį.
- Nuolat koreguoja tikslų ir naudos hierarchiją.

5.5.2.2. Apibrėžia programos naudą ir, jei įmanoma, nustato kiekybinius rodiklius

Aprašas

Darbuotojas sudaro naudos žemėlapį, tinklą arba hierarchinį naudos skaidinį, kuriame matyti, kiek komponentų kuria rezultatus, kuriančius naudą ir leisiančius pasiekti suinteresuotųjų šalių strateginius tikslus ir uždavinius. Ne visi komponentai sukurs naudą, todėl gali tekti rasti sąnaudų ir sudėtinių naudos dalių balansą. Sudarytas naudos žemėlapis, tinklas ar hierarchinis naudos skaidinys nuolat analizuojamas ir koreguojamas, keičiantis suinteresuotųjų tikslams ir uždaviniams. Vadovavimo reikmėms svarbu, kad nauda turėtų valdytoją, kuris stebėtų, ar nauda iš tikro reikalinga ir kuriama.

Požymiai

- Nustato programos naudą.
- Susieja programos naudą su organizacijos tikslais.
- Nustato kiekybinius programos naudos rodiklius.
- Suinteresuotąsias šalis informuoja apie programos naudą.
- Įvertina naudą.
- Sudaro naudos žemėlapį.
- Nustato naudos valdytoją arba paaiškina, kodėl jo nereikia.

5.5.2.3. Sudaro naudos įgyvendinimo planą

Aprašas

Darbuotojas skaidomuoju metodu nustato tarpinius programos rezultatus, susijusius su planuojama nauda, ir paverčia juos galimų komponentų išvediniais. Išvediniai apibrėžiami aukštu hierarchiniu lygmeniu ir naudojami kaip programos komponentų tikslų, reikalavimų ir apimties įvediniai. Kai kurie rezultatai gali būti kuriami vidiniais projektais, kiti – partnerių arba kitose, susijusiose, organizacijose vykdomais programos komponentais. Jungiamuoju metodu, priešingai, darbuotojas analizuoja, kaip apibrėžtą naudą kurs būsimi programos komponentai. Evoliucinių, ne konstruojamų, programų atveju naudojamasi abiem naudos apibrėžimo metodais: jungiamuoju ir skaidomuoju. Rezultatas vaizduojamas naudos įgyvendinimo arba komponentų žemėlapiu; jis labai praverčia bendraujant su suinteresuotaisiais. Kadangi nauda kuriama tolydžiai arba laipsniškai, tai jos apibrėžtį galima tikslinti visą programos gyvavimo laiką. Naudos įgyvendinimo planas braižomas kartu su programos planu, siekiant parodyti, kuris paprogramis kokią naudą kuria.

Požymiai

- Įvertina programos komponentų kuriamą naudą.
- Atvirkščiai, apibrėžia programos komponentus, kurie turės sukurti gebėjimus, reikiamus tam tikrai naudai įgyvendinti.
- Paskirsto reikiamą sukurti naudą programos komponentams vykdomosiose organizacijose.
- Sudarydamas naudos įgyvendinimo planą, naudojasi skaidomuoju arba jungiamuoju metodu.

- Geba paskelbti šį planą, pageidautina grafinėmis priemonėmis.
- Remdamasis programos etapų arba paprogramių struktūra, geba paaiškinti, kada tikimasi naudą sukurti, ir kodėl.

5.5.2.4. Apibrėžia programos komponentus, jų rezultatus ir sąsajas

Programos komponentai pradedami vykdyti juos apibrėžus. Jei komponentas yra projektas, apibrėžtį sudaro tikslai, gaminiai, apimtis, pagrindiniai rezultatai ir apytikslis tvarkaraštis. Jei komponentas yra programa, apibrėžtį sudaro gaminiai, nauda, pagrindiniai komponentai ir apytikslis tvarkaraštis. Jei komponentų gaminiai yra susiję, tai yra susiję ir atitinkami komponentai. Apibrėžus komponentų sąsajas ir sąryšius, nustatomos ir jų valdymo priemonės. Siekiant programos balanso ir eigos ritmiškumo, komponentai jungiami į vieną paprogramę ar etapą.

Požymiai

- Apibrėžia programos komponentus.
- Nustato gaminių sąsajas.
- Nustato komponentų sąsajas.
- Apibrėžia sėkmės požymius.

5.5.2.5. Stebi naudos įgyvendinimo eigą

Aprašas

Kartu su naudos požymiais, apibrėžiami ir jų matavimo būdai. Įvertinus ir išmatavus faktinius komponentų rezultatus ir gaminius, sprendžiama, ar programa sukūrė numatytus rezultatus. Be to, kartu su naudos gavėjais suderinamos ir tarpinės naudos matavimo priemonės. Apie matavimo rezultatus informuojami pagrindiniai suinteresuotieji. Prireikus naudos įgyvendinimo eiga gali būti koreguojama pagal naujus, modifikuotus projektų rezultatus ar programos naudą.

Požymiai

- Sukuria naudos matavimo būdą.
- Vykdo ar organizuoja naudos matavimą.
- Stebi naudos įgyvendinimo eigą.
- Apie rezultatus informuoja suinteresuotąsias šalis.
- Koreguoja naudos įgyvendinimo planą, kuriuo bus įgyvendinami nauji modifikuoti projektų rezultatai ar programos nauda.

5.5.3. Apimtis

Apibrėžtis

Apimtis – tai programos paskirties arba turinio apibrėžtis, apibūdinanti rezultatus, gaminius ir naudą bei reikiamus jiems sukurti darbus. Apimties apibrėžtyje apibūdinami ir priešingi dalykai – tai, kas neįeina į programą arba nėra jos dalis. Iš esmės apimtimi apibrėžiamos programos ribos.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti įžvelgti programos apimties ribas, apimtį valdyti ir suprasti, kaip ji veikia programos valdymo ir vykdymo sprendimus ir kaip yra jų veikiama.

Aprašas

Apimtis – tai programos turinio suvokimo, apibrėžimo ir valdymo procesas. Tačiau reikia apibūdinti ir tai, kas yra už programos apimties ribų. Apimtimi apibrėžiamos visos ribos, nepaprastai svarbios nustatant ir sprendžiant, kas yra programos dalis, o kas – ne.

Programos atveju, apimtis paprastai apibrėžiama rezultatais (tuo, kas pasiekiama įdiegus programos išvedinius naudos gavėjų bendruomenėje) ir nauda (tuo, ką gauna naudos gavėjų bendruomenė, naudodamasi tais rezultatais). Išvedinius, kurių reikia rezultatams ir naudai įgyvendinti, ir šių išvedinių sprendinius kuria programos komponentai. Programų apimties valdymas yra dviejų lygmenų: programos bendros apimties ir atskirų komponentų apimties valdymas. Taigi programos valdymas iš dalies nustato arba veikia ir komponentų apimtį.

Žinios

- Konfigūracijos valdymas.
- Hierarchinės ir nehierarchinės struktūros.
- Planuojamieji paketai.
- Apimties apibrėžtis (su išskirtimis).
- Apimties apibrėžimo metodai, pavyzdžiui, scenarijų sudarymas, vartotojų pasakojimai.
- Nevaldomas apimties nuokrypis.
- Apribojimai.
- Hierarchinis darbų skaidinys.
- Hierarchinis gaminio skaidinys.
- Darbų grupės.
- Lanksčiųjų projektų valdymas.

Įgūdžiai ir patirtis

- Apibrėžia apimties konfigūraciją.
- Sudaro pirmenybines eiles.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.

5. Programų valdymo darbuotojai

- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Socialinių 10-asis: Tikslingumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.5.3.1. Apibrėžia programos apimtį

Aprašas

Programos apimtis apibrėžiama planuojamais rezultatais. Rezultatas – tai būsena, sukuriama įdiegus materialiuosius ir nematerialiuosius komponentų išvedinius. Be to, išmatuojamais programos rezultatais yra vertinama programos valdymo sėkmė. Kartais programos apimtyje apibrėžiama ir galimybė pritaikyti kai kuriuos rezultatus tam tikroje bendruomenėje, geografinėje srityje, organizacijoje ir pan.

Svarbi apimties dalis yra apibrėžimas tokių rezultatų, kurių tikisi suinteresuotosios šalys, tačiau programa nežada jų sukurti; jie yra programos išorėje. Jei yra tokių išorinių programos rezultatų, kurie yra labai svarbūs programos sėkmei, darbuotojas turi laiduoti jų įgyvendinimą kitais būdais.

Apibrėžiant apimtį, atsižvelgiama ir į tai, ko suinteresuotosios šalys nori iš programos, ir išaiškinama, ką tiksliai suinteresuotieji gaus, ir apytiksliai kada. Taip pat tai reiškia išaiškinimą, ko jie negaus, bent jau ne iš karto.

Požymiai

- Apibrėžia programos rezultatus.
- Žino ir paaiškina skirtumą tarp tikslų, rezultatų ir naudos.
- Derasi ir išaiškina, ką suinteresuotieji gaus, kada, ir ko negaus.
- Suderina suinteresuotųjų norus ir programos rezultatus.

5.5.3.2. Apibrėžia programos apimties struktūrą

Aprašas

Programos apimtis išskaidoma į numatytos apimties komponentus. Taip skaidant galima įvertinti, ar tikrai visa planuojama programos apimtis paskirstyta programos komponentams. Kadangi programa keičiasi bėgant laikui, apimties struktūra nuolat koreguojama.

Požymiai

- Apibrėžia komponentų apimtį.
- Laiduoja komponentų apimtis sutampa su programos apimtimi.
- Paaiškina programos apimties struktūrą.
- Koreguoja programos apimties struktūrą, siekdamas išlaikyti programą veiksmingą.

5.5.3.3. Valdo programos komponentų apimtį

Aprašas

Vykstant programai, gali pasikeisti komponentų arba visos programos apimtis. Darbuotojas turi žinoti šiuos pokyčius ir gebėti juos suvaldyti: pertvarkyti komponentų apimtį, perkelti vienų komponentų apimties dalį į kitus komponentus arba komponentų apimtį keisti. Darbuotojas turi suvokti, kad apimties pokyčiai dažniausiai smarkiai paveikia komponentus, todėl pokyčiai neturėtų būti lengvai įteisinami.

Komponentų vadovams reikia laiko ir išteklių prisitaikyti prie apimties pokyčių. Apimties pokyčių įgyvendinimas labai priklauso nuo sutartos vadovavimo struktūros.

Požymiai

- Apibrėžia programos komponentų apimtį.
- Laiduoja komponentų ir programos apimties atitiktį.
- Įvertina apimties pokyčių poveikį komponentui.
- Pokyčius įgyvendina laikydamasis vadovavimo struktūros reikalavimų.

5.5.3.4. Parengia ir valdo apimties konfigūraciją

Aprašas

Konfigūracijos valdymas mažina neatitikčių, klaidų ir nevaldomų apimties nuokrypių grėsmę; laiduoja apimties atitiktį su sutartais suinteresuotųjų šalių poreikiais ir reikalavimais bei garantuoja, kad visi programai skirti ištekliai dirba su tos pačios versijos gaminiu. Programos vyksta dinamiškoje aplinkoje, sukeliančioje pokyčius, kuriuos reikia atpažinti ir suvaldyti, o ne priešingai – laikyti juos kliūtimis ar kažkuo, kas atitolina programos sėkmę. Apimties konfigūracijos valdymo nuostatos būdingos ir kartotiniams programų valdymo metodams (pavyzdžiui, lankstiesiems), ir yra vertės, o ne plano ar užduočių skatinamos. Apimties konfigūracijos valdymas paprastai yra nuolatinis procesas.

Požymiai

- Valdo apimties konfigūraciją.
- Apibrėžia apimties konfigūracijos valdymo funkcijas ir atsakomybę.
- Apimties konfigūracijos valdymą parenka pagal programos valdymo tipą (nuoseklųjį arba kartotinį).
- Lygina programos eigą ir sukurtąją vertę su pirminiu planu.

5.5.4. Laikas

Apibrėžtis

Laiko valdymas – tai visų programos komponentų nustatymas ir chronologinės struktūros sudarymas, siekiant optimizuoti programos vykdymą.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti apibrėžti, nustatyti nuoseklumą ir optimizuoti, stebėti ir kontroliuoti visus komponentus, kuriančius sutartus programos rezultatus.

Aprašas

Programos tvarkaraščio tikslas – nustatyti, kurie komponentai turi būti vykdomi ir kada vykdomi, siekiant optimizuoti programos vykdymą.

Programų atveju, tvarkaraščio tikslas – nustatyti, kada turi būti vykdomos paprogramės, projektai ir kiti programos darbai, siekiant optimizuoti programos vykdymą. Nuoseklumo sąryšiai nustatomi atsižvelgiant į turimus išteklius, pokyčių valdymo nuostatas ir sudarant galimybę tvarkaraštį pritaikyti prie naudos gavėjų pokyčių. Programos tvarkaraštis neretai vadinamas žemėlapiu, siekiant pažymėti, kad jo apibrėžtumo laipsnis yra žymiai mažesnis, palyginti, pavyzdžiui, su projekto tvarkaraščiu. Programą paprastai sudaro šie elementai:

- pagal savo tvarkaraščius vykdomi komponentai;
- vėliau pradėsimi komponentai (todėl, galbūt, dar smulkiai nesuplanuoti);
- (baigtų) komponentai rezultatai, transformuojami į naudą;
- programos valdymo darbai.

Visi šie darbai sujungiami į vieną veiksmingą ir paprogramėmis arba etapais valdomos programos žemėlapį.

Sudarant tvarkaraštį, apibrėžiamos ir sąsajos tarp paprogramių komponentų bei jų trukmė ir pradžios bei pabaigos laikas. Į paprogrames paprastai jungiami logiškai ir prasmingai susiję komponentai. Tarp nuosekliai einančių paprogramių yra loginė gairė, kartais vadinama stabilumo arba analizės sala, kurioje įvertinama ir iš koreguojama programos eiga ir struktūra. Artimiausia paprogramė apibrėžiama detaliau, palyginti su tolimesnėmis paprogramėmis.

Žinios

- Planavimo būdai.
- Vertinimo metodai.
- Išteklių poreikio lyginimas ir balansavimas.
- Programos žemėlapio sudarymas
- Tvarkaraščių sudarymo metodai (pavyzdžiui, Ganto diagrama, signalinių kortelių diagrama).
- Laipsniškas planavimas.
- Išteklių skyrimas.
- Tinklo analizė.
- Pirminiai planai.
- Trukmės apribojimų metodas.
- Etapai.
- Spartusis modeliavimas ir prototipai.
- Spiraliniai, kartotiniai ir lankstieji valdymo metodai.
- Skaidymas paprogramėmis.

Įgūdžiai ir patirtis

- Apibrėžia nuoseklumo sąryšius.
- Nuoseklumo sąryšiais susieja komponentus.
- Įvertina reikiamus programos darbų išteklius ir trukmę.
- Pagrindžia programos žemėlapio sandarą.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.5.4.1. Nustato komponentų nuoseklumą ir pagal paprogrames sudaro programos žemėlapį

Aprašas

Programos komponentai yra priklausomi nuo kitų komponentų ar ankstesnių komponentų vykdymo. Remiantis šiais žinomais sąryšiais ir komponentų trukmėmis, nustatomas jų nuoseklumas ir paprogramių arba etapų pagrindu sudaromas programos žemėlapis. Komponentų laiką valdo patys komponentų vadovai.

Komponentų skyrimą paprogramėms lemia, pavyzdžiui, šie veiksniai:

- komponentų tarpusavio sąryšiai,
- programos eigos ritmingumas,
- programos išteklių pusiausvyra,
- gebėjimas suteikti paprogramei prasmę (pavyzdžiui, „pasiekti apibrėžtąjį procesų brandos lygmenį“) arba pagrįsti programos laiko apribojimais,
- spartus naudos sukūrimas, siekiant suinteresuotųjų palankumo,
- rizikos paskirstymas.

Požymiai

- Sujungia programos komponentus į paprogrames.
- Nustato paprogramės komponentų sąryšius ir išorinius apribojimus.
- Pritaikydamas pokyčiams, koreguoja paprogramėmis grindžiamą programos žemėlapį.

5.5.4.2. Valdo vidinį paprogramių nuoseklumą

Aprašas

Komponentai ir jų tarpusavio sąryšiai lemia vidinį paprogramių nuoseklumą, kurį darbuotojas turi sergėti, vertindamas komponento eigą ir tikrindamas, ar reikia imtis priemonių nuoseklumui

laiduoti. Be to, komponento eiga turi derėti su programos lygmens darbais (pavyzdžiui, programos komunikacija, suinteresuotųjų įtraukimu ir sąsajų valdymu).

Požymiai

- Žino komponentų sąryšį su jų kuriamais rezultatais.
- Valdo komponentų tarpusavio sąryšius ir jų sąryšius su programos darbais.
- Gali įvertinti komponentų eigą ir jos įtaką kuriamiems rezultatams, kurių reikia numatyti naudai įgyvendinti.

5.5.4.3. Valdo paprogramių pereigą

Aprašas

Pasibaigus vienai, pradedama kita paprogramė. Šis pereigos periodas, vadinamas stabilumo arba analizės sala, teikia galimybę įvertinti programos veiksmingumą. Kita paprogramė gali prasidėti taip, kaip planuota, arba prireikus pakoreguota. Tai turi būti racionalus programos vadovybės ir suinteresuotųjų šalių sprendimas, grindžiamas programos ligšiolinės eigos patirtimi, poreikiu prisitaikyti prie naudos gavėjų inicijuotų pokyčių ir dabartine bei būsimąja suinteresuotųjų šalių jėgų lauko situacija.

Požymiai

- Mokosi iš ankstesnių paprogramių valdymo patirties.
- Prisitaiko prie esamos suinteresuotųjų jėgų lauko situacijos.
- Atsižvelgdamas į pokyčius, koreguoja programos žemėlapį.
- Naujajam žemėlapiui gauna pritarimą.
- Parengia ir pradeda vykdyti naują paprogramę.

5.5.5. Organizacija ir informacija

Apibrėžtis

Organizacijos ir informacijos gebėjimų elementas apima programos laikinosios organizacijos apibrėžimą, įsteigimą ir valdymą, reikiamų funkcijų ir atsakomybės apibrėžtį bei veiksmingus laikinosios organizacijos informacijos mainus, dokumentų kūrimą ir saugojimą, ataskaitų teikimo struktūras ir vidinių programos informacijos srautų valdymą.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti įsteigti veiksmingą laikinąją organizaciją, neatskiriamai susijusią ir su nuolatinės organizacijos struktūromis ir komunikacijos procesais.

Aprašas

Šiuo elementu apibūdinamas gebėjimas valdyti programą kaip organizaciją. Organizacijos ir informacijos valdymo gebėjimas apima tiek žmonių išteklių, tiek atitinkamų komunikacijos procesų valdymą. Organizacija – tai ir funkciniai programos vaidmenys, įvairių valdymo lygmenų atsakomybė bei įgaliojimai. Skiriami bent trys programos organizacijos valdymo lygmenys: savininko, programos ir komponentų lygmuo. Čia apibrėžiami tarp šių lygmenų tekantys formalieji informacijos srautai, kurie sudaro sąlygas atitinkamo lygmens darbuotojams naudotis suteiktais įgaliojimais, o sprendimus grįsti aukštos kokybės informacija. Savininko lygmeniui paprastai skiriama atsakomybė už programos apimties ir naudos apibrėžimą, komponentų lygmeniui – už kokybiškus projektų išvedinius, o programos lygmuo atsakingas už visų rezultatų įnašą programos tikslus.

Siekiant aukštos kokybės sprendimų, visiems valdymo lygmenims turi būti laiku teikiama aukštos kokybės reikiama informacija. Darbuotojas atsako už informacijos srautą, kokybę ir savalaikį teikimą. Programos vidinės informacijos, dokumentacijos ir komunikacijos valdymas yra glaudžiai susijęs su nuolatinės organizacijos valdymu ir apima informacijos poreikio nustatymą, reikiamų procesų bei informacijos infrastruktūros sukūrimą ir, galiausiai, vidinės bei išorinės informacijos srauto stebėjimą.

Žinios

- Organizacijų modeliai.
- Dokumentų valdymo sistemos.
- Informacijos ir dokumentacijos sistemos.
- Informacijos valdymo planas.
- Reglamentavimas.
- Informacijos apsauga.

Įgūdžiai ir patirtis

- Įtraukia arba įtikina bendradarbius.
- Skiria organizacijos personalą.
- Skiria užduotis.
- Įgalina.
- Valdo sąsajas su kitais organizacijos padaliniais.
- Darbo reikalais naudojasi programine įranga.
- Naudojasi oficialių dokumentų rengimo priemonėmis.
- Planuoja informacijos valdymą.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 6-asis: Komandos ugdymas.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.5.5.1. Sukuria ir įdiegia programos vadovavimo principus ir taisykles

Aprašas

Vadovavimas – tai organizacijos poveikio programai būdas, todėl vadovavimas nustato ir komponentų lygmens įgaliojimų ribas. Daugeliu atvejų vadovavimo struktūrą suteikia organizacijos, vykdančios programą, todėl darbuotojas turi suvokti ir naudotis tuo, kas yra skirta. Tuo atveju, kai programai nepakanka vadovavimo kokybės arba programą vykdo keletas organizacijų, darbuotojas turi gebėti pats sukurti ir įdiegti vadovavimo struktūrą. Siekiant veiksmingo vadovavimo, ši struktūra turi tenkinti tam tikrus pamatinius kokybės kriterijus.

Vadovavimo struktūra apibrėžiama, skelbiama ir įdiegiama atsižvelgus į suinteresuotųjų valią ir interesus, organizacijos taisykles ir reglamentus bei programos siekinius. Ši struktūra turi būti nukreipta į vertės vykdomosioms organizacijoms kūrimą, o programai turi suteikti aiškius įgaliojimus. Programos požiūriu, ši vadovavimo institucija yra aukščiausias rizikos eskalavimo lygmuo, todėl jos galia ir gebėjimas surinkti informaciją turi atitikti šį vaidmenį. Ji turi atspindėti organizacijų vertybes ir gyvuoti bent tiek, kiek gyvuoja programa. Vadovavimo institucija turi rūpintis visų suinteresuotųjų šalių teisėmis, duomenų ir informacijos sauga bei vientisumu.

Programos vadovavimo struktūra lemia ir komponentų vadovavimo struktūras; joje turi būti aiškiai nurodyti vykdomųjų organizacijų, programos ir jos komponentų bei visų kitų susijusių vadovavimo institucijų įgaliojimai.

Požymiai

- Gali paaiškinti įvairius programų ir projektų vadovavimo metodus.
- Žino šių ir kitų funkcinių vaidmenų įgaliojimų skirtumus: programos savininko, projekto savininko, programos vadovo, projekto vadovo, programos valdybos, projekto valdybos.
- Geba apibrėžti ir paaiškinti esamą programos vadovavimo struktūrą.
- Gali sumažinti ir suvaldyti grėsmes, kylančias iš vadovavimo struktūros, kuri nevisiškai atitinka vykdomųjų organizacijų lūkesčius.
- Geba prireikus pakeisti programos vadovavimo struktūrą, įskaitant pokyčių valdymo sistemą, kartu su įgaliojimais ir funkciniais vaidmenimis.

5.5.5.2. Apibrėžia programos struktūrą, vaidmenis ir atsakomybę

Aprašas

Darbuotojas gali įvairiais būdais sukurti laikinosios organizacijos struktūrą ir supranta, kokį poveikį jai daro vadovavimo ir aplinkos veiksniai: nuolatinės organizacijos strategija, struktūra ir procesai, galia ir interesai, standartai ir reglamentai, kultūra ir vertybės. Naudojamos technologijos, numatomi sprendiniai, reikiami gebėjimai ir geografinė komponentų dalyvių vieta taip pat smarkiai veikia organizacinės struktūros pasirinkimą. Darbuotojas žino įvairių struktūrų pranašumus bei trūkumus ir geba sumodeliuoti, gauti žmonių išteklių ir įkurti laikinąją organizaciją. Aiškiai apibrėžia šios organizacijos vaidmenis ir atsakomybę, nustato sprendimų galią turinčius asmenis ir apibrėžia įgaliojimų skyrimo lygmenis.

Požymiai

- Paaiškina pagrindinius laikinosios organizacijos struktūros sudarymo būdus.
- Sumodeliuoja ir sukuria vadovavimo sistemą ir struktūrą.
- Apibrėžia pagrindinių programos darbuotojų atsakomybę.
- Nustato ryšius ir sąsajas su nuolatinės organizacijos vadovavimo sistema.
- Nustato ir registruoja skirtumus tarp programos ir komponentų valdymo įgaliojimų.

5.5.5.3. Sukuria informacijos srautų infrastruktūrą, procesus ir valdymo sistemą

Aprašas

Kadangi svarbūs sprendimai gali būti priimami visuose lygmenyse, jiems turi būti laiku teikiama aukštos kokybės informacija, kurią darbuotojas laiduoja įdiegdamas atitinkamus procesus, struktūrą ir sistemas. Jos, savo ruožtu, laiduoja teisingą informaciją, matomą tik įgaliotiems asmenims. Pagrindinė veiksmingo komunikacijos proceso sąlyga – perteklinės informacijos prevencija ir ribojimas; kita vertus, teikiama informacija turi būti nuosekli ir nedviprasmiška. Informacijos infrastruktūra – tai sistemos, priemonės ir metodai, kurių reikia vidinei informacijai dokumentuoti, saugoti ir perduoti. Informacijos infrastruktūra ir techninė informacinė įranga yra neatskiriami šiuolaikinės organizacijos atributai, todėl darbuotojui svarbu išmanyti organizacijos informacines sistemas ir jų valdymo principus.

Požymiai

- Paaiškina komunikacijos procesų paskirtį ir turinį.
- Įvairiais metodais skleidžia vidinę informaciją.
- Išvengia arba apriboja perteklinę informaciją.
- Paaiškina skirtingų susirinkimų tipų pranašumus.
- Paaiškina, ką reiškia komunikacijos infrastruktūra.
- Įdiegia planavimo ir kontrolės metodus bei priemones, pavyzdžiui, pagrindinių sprendimų dokumentavimo tvarką.
- Naudojasi informacijos konfigūracijos ir versijų valdymo priemonėmis.
- Išmano ir įdiegia informacijos apsaugos priemones procesuose ir sistemose.

5.5.5.4. Įdiegia, stebi ir valdo programos organizaciją

Aprašas

Darbuotojas žino, kaip valdoma programos organizacija, įskaitant laikinosios organizacijos kūrimą, stebėjimą ir tobulinimą. Kūrimas reiškia ne tik tai, kad suplanuotos struktūros organizacija tampa veikianti, bet ir tai, kad organizacija prireikus yra tobulinama.

Vykstant programai, reikia ruoštis laikinosios organizacijos pokyčiams, nes bet kokia organizacijos struktūra yra veiksminga tik ribotą laiko tarpą. Atskiru atveju, aplinkos veiksnių, pavyzdžiui, strategijos, galios ar interesų kaita yra linkusi paveikti laikinąją organizaciją ir pareikalauti minimalių korekcijų arba didesnių pokyčių. Nuolat stebėdamas programos aplinką, darbuotojas turi iš anksto įžvelgti poreikį keisti laikinąją organizaciją.

Požymiai

- Sukuria naujas organizacijos struktūras.
- Stebi organizaciją, įskaitant jos funkcinius vaidmenis.
- Tobulina organizaciją, įskaitant jos funkcinius vaidmenis.

5.5.6. Kokybė

Apibrėžtis

Yra du pagrindiniai programų kokybės šaltiniai. Iš vienos pusės, tai – proceso kokybė, programos organizavimo būdas: komponentų kokybės valdymo standartų kūrimas, diegimas ir analizė. Iš kitos pusės, tai yra kiekvieno komponento rezultatų ir gaminių kokybės valdymas, laidavimas ir kontrolė. Programos kokybės valdymas apima visą programą nuo inicijavimo iki poprograminių darbų.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti sukurti kokybės valdymo sistemą ir valdyti kūrimo proceso bei kuriamos paslaugos ar gaminio kokybę, kokybę suvokiant kaip neįkainojamą įgyvendinamos naudos valdymo priemonę.

Aprašas

Iš vienos pusės, programų kokybė – tai paslaugų ar gaminių, teikiamų ir tiekiamų projektams, reikiamos kokybės laidavimas. Iš kitos pusės, kokybė – tai visos programos ir jos komponentų procesų kokybės laidavimas. Procesų kokybės laidavimas reiškia, kad yra nustatyti veiksmingumo standartai ir jų atžvilgiu matuojamas procesų veiksmingumas. Šie standartai ir matavimo metodai paprastai parenkami pagal organizacijų, kurios yra programos dalis (pavyzdžiui, savininko arba tiekėjo organizacijos) standartus ir metodus. Adaptuoti pagal vykdomos programos reikmes ir įdiegti, procesai matuojami ir tobulinami. Programų atveju, rezultatų kokybę laiduoja programos komponentai – paprogramės, projektai ir kiti darbai.

Žinios

- Patikra ir atitikties tvirtinimas.
- Procesų valdymo metodai, pavyzdžiui, taupioji sistema, šešių sigmų ir signalinių kortelių metodai.
- Gaminio kokybės valdymas.
- Kokybės sąnaudos.
- Kokybės valdymo standartai ir principai, pavyzdžiui, visuotinis kokybės valdymas, EFQM, apribojimų teorija, Demingo ratas.
- Organizacijos kokybės analizės priemonės.
- Standartinės veiklos procedūros.
- Nuostatų įgyvendinimas.
- Kokybės rodikliai.
- Kokybės patikros metodai ir priemonės.
- Rizikos poveikio tikrinimas.

Įgūdžiai ir patirtis

- Analizuoja kokybės valdymo įtaką programoms, komponentams ir personalui.
- Diegia (procesų ir žmonių valdymo) standartus.
- Pritaiko kokybės standartus.
- Įvairiomis poveikio priemonėmis koreguoja darbuotojų ir jų grupių elgseną.
- Sudaro ir vykdo kokybės planus.
- Vykdo kokybės laidavimo veiksmus.
- Vykdo kokybės auditus ir interpretuoja jų rezultatus.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Socialinių 6-asis: Komandos ugdymas.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 10-asis: Tikslingumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.5.6.1. Laiduoja visos programos kokybę

Aprašas

Programos kokybės valdymo modelis parenkamas ir įdiegiamas remiantis nuolatinės organizacijos (ar organizacijų) ir tiekėjų kokybės procedūromis. Šis modelis turi atitikti paskirtį ir būti palyginti paprastai įdiegiamas. Jį adaptuojant, integruojant ir diegiant teks tartis su keliomis organizacijomis (ar jų padaliniais), kurios visos norėtų įsiūlyti savo modelį. Įdiegta kokybės valdymo sistema reguliariai tikrinama ir nuolat tobulinama, siekiant išlaikyti paskirties atitiktį. Kadangi kokybė priklauso ne tiek nuo procesų, kiek nuo personalo, tai ypatingą dėmesį reikia skirti kokybės sklaidai ir vykdomos programos kokybės suvokimui.

Požymiai

- Įvertina, adaptuoja ir integruoja organizacijų naudojamus kokybės standartus.
- Programoje įdiegia kokybės valdymo procesus.
- Nuolat vertina įdiegtus procesus ir prireikus tobulina.
- Imasi programos kokybės sklaidos priemonių, kad personalas žinotų programos kokybės reikalavimus.

5.5.6.2. Laiduoja programos kokybės atitiktį

Aprašas

Programos kokybė – tai programos tikslų pasiekimo laipsnis. Remdamasis programos metmenyse apibrėžtais kritiniais sėkmės veiksniais ir pagrindiniais eigos rodikliais, darbuotojas nustato struktūras ir procedūras, kuriomis matuojama ir laiduojama programos eigos atitiktis su šiais rodikliais, ir prireikus imasi koregavimo veiksmų. Būdingi programų kokybės atitikties subjektai yra atitiktis su strategija, pokyčio veiksmingumas, vizijos patrauklumas, darna, naudos siekimas, vertės kūrimas, mokymosi veiksmingumas.

Požymiai

- Laiduoja programos kokybės atitiktį.
- Vertina programą pagal kritinius sėkmės veiksnius ir lygina programos eigos rodiklius su pagrindiniais eigos rodikliais.
- Imasi koregavimo veiksmų, siekdamas pagerinti programos kokybę.

5.5.7. Finansai

Apibrėžtis

Finansų valdymas – tai visi veiksmai, kuriais įvertinami, planuojami, įgyjami, išleidžiami ir kontroliuojami finansiniai ištekliai, tiek įeinantys, tiek išeinantys iš programos. Todėl finansų valdymas apima ir sąnaudų valdymą (išeinantis srautas, dažnai siejamas su biudžetu), ir išorinį finansavimą (iš organizacijos išorės įeinantis srautas) ar lėšų telkimą (organizacijos vidinis srautas), kurio reikia programai sėkmingai valdyti.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti sukaupti pakankamus finansinius išteklius, kurie programai būtų skiriami laiku, reikiamu finansiniams programos tikslams pasiekti; stebėti programos finansinę būklę, teikti finansines ataskaitas ir tinkamai jas naudoti finansiniams ištekliams valdyti.

Aprašas

Pirmiausia darbuotojas turi įvertinti sąnaudas, kurių reikia programai įvykdyti, t. y. sudaryti programos biudžetą. Be to, darbuotojo veiksmai turi atitikti programos ir jos komponentų finansavimo būdą – vidinį ar išorinį, todėl turi žinoti planuojamas (arba tikėtinas) bei faktines programos sąnaudas, ir kaip jos atspindi darbų eigą bei siekiamus tikslus.

Be to, programos organizacijoje turi būti įdiegtos sąnaudų valdymo sistemos, kuriomis būtų stebima finansinė būklė, teikiamos finansinių ir eigos nuokrypių prognozės, pagal kurias darbuotojas galėtų imtis reikiamų veiksmų.

Darbuotojas turi žinoti, dėl kokio lėšų skyrimo yra sutarta ir kokio dar yra laukiama, kartais net iš kelių organizacijų. Su šia informacija darbuotojas, naudodamasis pagrindiniais eigos rodikliais, sudaro programos eigos prognozes, o numatomo lėšų stygiaus atveju pagal programos organizacijos ir vadovavimo tvarką informuoja reikiamus asmenis ir teikia atitinkamus stygiaus mažinimo planus. Lėšų skyrimo terminu vadinamas vidinių organizacijos finansinių išteklių teikimas programai, o finansavimo terminu – išorinių (pavyzdžiui, paskolos, bendrų įmonių steigimas).

Ypač svarbu deramai valdyti programos pinigų srautus – pajamas ir išlaidas. Jos turi būti reguliariai apskaičiuojamos ir vertinamos, kad būtų galima imtis veiksmų, reikiamų sutelkti pakankamiems finansiniams ištekliams. Finansų valdymo sistema kuriama bendradarbiaujant su finansų ar iždo padaliniais arba kitais reikiamais nuolatinės organizacijos (ar organizacijų) padaliniais.

Žinios

- Buhalterinės apskaitos pagrindai (pinigų srautai, sąskaitų planas, sąnaudų struktūra).
- Sąnaudų vertinimo metodai, pavyzdžiui, vienintelio arba ekspertų grupės (Delfų metodas), istorinių duomenų, analoginis, darbo kiekio modeliavimo, parametrinis (funkcinių taškų metodas), tritaškis.
- Sąnaudų apskaičiavimo metodai (tiesioginis, netiesioginis, darbų sąnaudų ir kt.).
- Gaminio projektavimas pagal sąnaudas ir pagal sąnaudų tikslus.
- Sąnaudų valdymo procesai ir vadovavimas.
- Išlaidų stebėjimo ir kontrolės metodai.
- Eigos rodikliai (sukurtoji vertė).
- Ataskaitų teikimo standartai.
- Prognozavimo metodai (tiesinis, parametrinis, darbo spartos analizė).
- Finansavimo būdai.

- Lėšų šaltiniai.
- Finansų valdymo sąvokos ir rodikliai, pavyzdžiui, pinigų srautai, skolos ir turto santykis, investicijų pelningumas, pelningumas.
- Neapibrėžtumo valdymo metodai.
- Mokesčių, valiutų keitimo, dvišalių ir regioninių darbo, tarptautinės prekybos, Pasaulio prekybos organizacijos ir kitos reikiamos sutartys, įstatymai, reglamentai ir sprendimai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Derasi ir įtikina finansuotojus.
- Analizuoja scenarijus.
- Analizuoja ir skelbia faktinę sąnaudų situaciją.
- Sudaro finansinius modelius ir prognozuoja.
- Supranta finansines ataskaitas.
- Interpretuoja finansinius duomenis ir nustato tendencijas.
- Analizuoja finansų valdymo metodus.
- Sudaro programos biudžetą.
- Kuria programos išteklių sąnaudų vertinimo gaires.
- Vadovauja sudarymui ir sankcionuoja sąnaudų bei sąnaudų valdymo planus.
- Kuria ir valdo sąnaudų valdymo sistemas.
- Vertina, analizuoja ir įdiegia projekto ar programos sąnaudų nuokrypių koregavimo variantus.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Socialinių 10-asis: Tikslingumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.5.7.1. Apibrėžia programos lėšų skyrimo ir finansavimo tvarką

Aprašas

Programai lėšos teikiamos visą jos gyvavimo laiką, todėl turi būti apibrėžta lėšų skyrimo tvarka iš įvairių šaltinių ir nustatyta atsakomybė už lėšų skyrimą programai ir jos komponentams. Tvarka apibrėžia ne tik lėšų poreikį, bet ir nustato lėšų poreikio laiką bei sąlygas, būtinas lėšoms gauti, ir atsižvelgia į tvarkos keliamą riziką. Ši tvarka turi būti lanksti ir, jei reikia, jai rengiami alternatyvūs variantai. Tvarką reikia nuolat nagrinėti, tvirtinti atitiktį ir tobulinti.

Požymiai

- Nustato programos lėšų skyrimo tvarką.
- Apibrėžia programos lėšų skyrimo atsakomybę.

- Periodiškai analizuoja ir tobulina lėšų skyrimo tvarką.

5.5.7.2. Sudaro ir pasitvirtina programos biudžetą

Aprašas

Programos biudžetas sudaromas pagal programos komponentų ir kitų programos organizacijos suplanuotų ir vykdomų projektų bei darbų biudžetus. Programos biudžetas gali apimti visą programą arba vien tik programos organizacijos biudžetą tuo atveju, kai komponentams lėšos skiriamos nepriklausomai, arba ir viena, ir kita. Biudžetas gali būti apibrėžiamas ribotam laiko tarpui. Pats biudžetas ir jo prielaidos nuolat analizuojamos, iš vienos pusės, siekiant atspindėti programos pokyčius, iš kitos pusės – norint sugriežtintomis prielaidomis sumažinti biudžeto nuokrypį.

Požymiai

- Sudaro programos biudžetą.
- Stebi biudžeto išlaidas.
- Prireikus biudžetą koreguoja.

5.5.7.3. Sudaro ir įdiegia lėšų skyrimo bei finansų valdymo metmenis ir pagal juos vadovauja

Aprašas

Finansinės procedūros sukuriamos ir jų laikomasi siekiant laiduoti, kad gautos lėšos pasiekia reikiamą komponentą, laikantis gairėse apibrėžtų lėšų skyrimo sąlygų. Sukuriama ir įdiegiama skaidri finansinio vadovavimo struktūra. Prireikus įdiegiamos ir finansų apskaitos bei kontrolės procedūros. Be to, darbuotojas pasirūpina, kad komponentus tvirtintų įgaliotas asmuo. Darbuotojas laikosi (prireikus – įdiegia) ir vadovauja programos eigos valdymui pagal eigos rodiklius, kuriais stebimas ryšys tarp programos komponentų (pavyzdžiui, naudojantis sukurtosios vertės arba kritinės grandinės rodikliais). Eigos valdymo sistema turi būti glaudžiai susijusi su organizacijos finansų apskaitos ir kontrolės procesais.

Požymiai

- Apibrėžia ir tobulina vadovavimą programos finansų valdymui.
- Sukuria finansų valdymo struktūrą.
- Sujungia programos finansų valdymą su organizacijos finansų apskaitos ir kontrolės procesais.
- Žemesniojo lygmens personalui teikia finansinių rodiklių informaciją.

5.5.7.4. Paskirsto programos lėšas, remdamasis komponentų poreikiais ir lėšų skyrimo sąlygomis

Aprašas

Siekiant panaudoti gautas lėšas pagal nustatytas gaires ir laikantis lėšų skyrimo ir tvarkos, šiai sistemai turi būti skirti reikiami valdymo ir vykdomojo lygmens žmonių ištekliai. Jos veikla turi būti nuolat tikrinama ir tobulinama, siekiant įsitikinti, kad viskas daroma teisingai ir sparčiai. Norint laiduoti lėšų naudojimą pagal susitarimus ir komponentų poreikius, vykdomos vidinės patikros. Jei numatomas komponentų lėšų stygius, darbuotojas turi arba sumažinti nuokrypius naudodamas

programos biudžeto atsargą, arba informuoti reikiamus asmenis pagal programos organizacijos ir vadovavimo nuostatas, teikdamas reikiamus nuokrypių mažinimo planus.

Požymiai

- Apibrėžia programos lėšų paskirstymo gaires.
- Pakirsto reikiamas lėšas programos komponentams.
- Įvertina būsimą programos lėšų poreikį.
- Aukštesnėms instancijoms teikia lėšų stygiaus mažinimo planus, jei negali jo sumažinti naudodamas programos biudžeto atsargą.

5.5.7.5. Atsiskaito lėšų teikėjams ir finansuotojams

Aprašas

Lėšų teikėjai turi gauti formalias ataskaitas, įrodančias, kad lėšos leidžiamos racionaliai ir pagal sudarytas sutartis; šios ataskaitos turi būti rengiamos ir teikiamos reguliariai. Darbuotojas laiduoja jų atitiktį su bendrąja organizacijos ataskaitų teikimo sistema.

Požymiai

- Programos ataskaitas suderina su organizacijos ataskaitų sistema.
- Bendrąją programos ataskaitą parengia pagal vidines programos ataskaitas.
- Reguliariai teikia finansines ataskaitas.

5.5.8. Ištekliai

Apibrėžtis

Šis gebėjimų elementas apima programos rezultatams sukurti reikiamų išteklių poreikio apibrėžimą, įgijimą, kontrolę ir ugdymą. Ištekliai – tai žmonės, gebėjimai, pastatai, įranga, medžiagos, infrastruktūra, darbo priemonės ir kitas turtas, kuriuo naudojantis įgyvendinami programos tikslai. Šis gebėjimų elementas apima ir programos išteklių įgijimo ir naudojimo gairių apibrėžimą, kuriomis siekiama didžiausio našumo ir išteklių panaudos, atsižvelgiant į laiko ir finansinius apribojimus, bei nuolatinį išteklių stebėjimą ir kontrolę.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti įgyti išteklius ir juos paskirstyti taip, kaip reikia programos tikslams pasiekti.

Aprašas

Programos tikslams įgyvendinti reikia išteklių. Išteklių valdymas – tai išteklių poreikio apibrėžimas ir įgijimas tinkamais metodais. Išteklių paskirstymas parengiamas planavimo fazėje, o visą programos gyvavimo laiką – stebimas ir koreguojamas. Darbuotojas turi įsitikinti, kad žmonių ištekliai yra tinkamų gebėjimų, turi reikiamos informacijos, darbo priemonių ir yra įgiję tiek įgūdžių, kiek reikia sėkmingai dirbti paskirtus darbus. Kadangi dėl valdomų ir nevaldomų priežasčių turimi ištekliai ir jų poreikis nuolat kinta, tai išteklių telkimas yra nuolatinis arba kartotinis darbas.

Programų atveju, darbuotojas dažnai turi derėtis su nuolatine organizacija (organizacijomis) arba išoriniais paslaugų teikėjais dėl norimų išteklių. Už išteklių įgijimą yra atsakinga arba pati programa, arba vykdomosios organizacijos ar kiti partneriai. Tačiau programa turi parengti įgijimo tvarką ir informuoti visus reikiamus suinteresuotuosius. Net jei darbuotojas ir nėra atsakingas už komponentų išteklius, jis dažniausiai turi laiduoti išteklių konfliktų ir stygiaus (kokybinio ir kiekybinio), kuris gali sutrikdyti savalaikį naudos sukūrimą, nustatymą. Todėl turi būti apibrėžti procesai bei procedūros ir paskirti žmonės, kurie stebėtų kylančias grėsmes ir imtųsi atsakomųjų veiksmų.

Išteklių stygius gali kilti ir dėl nepakankamų lėšų, našumo nesklandumų, įrangos gedimų, nepalankių oro sąlygų, darbuotojų nepasitenkinimo ar kitų priežasčių. Tokiu atveju gali tekti keisti darbų tvarkaraštį ir perskirstyti išteklius, numatytus einamiesiems ar vėlesniems darbams, ypač jie šie įvykiai liečia kritinius darbus. Todėl turi būti parengtos procedūros tokiems netikėtiems įvykiams aptikti ir skubiai padaryti būtinus pokyčius.

Žinios

- Išteklių skyrimo metodai.
- Išteklių vertinimas.
- Išteklių panaudos laipsnio apskaičiavimas ir grupavimo metodai.
- Gebėjimų valdymas.
- Pirkimo procesai, pasiūlos ir paklausos principai.
- Mokymai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Išteklių poreikio planavimas, skyrimas ir valdymas.
- Įvairių darbo metodų nustatymas ir klasifikavimas.
- Sudaro išteklių įgūdžių lentelę: nustato reikiamų ir turimų asmeninių įgūdžių spragas.
- Nustato pirmenybes ir paskirsto išteklius prieštaringų pirmenybių atveju.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 6-asis: Komandos ugdymas.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.5.8.1. Sudaro strateginį programos išteklių planą

Aprašas

Strateginiame išteklių plane apibrėžiama, kas atsako ir už kuriuos išteklių poreikio apibrėžimo, išteklių skyrimo, ugdymo, paskirstymo ir atlaisvinimo darbus. Atsakomybė gali būti perduota programos vadovui, vykdomosioms organizacijoms, išteklių valdytojams arba komponentams. Strateginis išteklių planas derinamas su darbų tvarkaraščiu. Darbuotojas planą sudaro, vykdo, vertina ir koreguoja atsiradus pokyčiams.

Požymiai

- Remdamasis poreikio prognozėmis, nustato programos išteklių poreikį.
- Apibrėžia išteklių valdymo atsakomybę.
- Sudaro turimų ir siūlomų išteklių pirminį planą.
- Patikslina ir analizuoja turimus nuolatinės organizacijos išteklius ir nustato tendencijas.

5.5.8.2. Nustato reikiamų išteklių kiekį ir kokybę

Aprašas

Darbuotojas, remdamasis strateginiu išteklių planu, nustato išteklių, kurių reikia sėkmingai įvykdyti programą, tipus, kiekį ir kokybę. Ištekliai – tai žmonės, gebėjimai, pastatai, įranga, medžiagos, infrastruktūra, darbo priemonės ir nefinansinis turtas arba paslaugos. Nustačius išteklių poreikį, gilesne analize apibrėžiama, kada šių išteklių reikės, kokio kiekio ir kokybės. Šios analizės rezultatas gali būti detalus vykdomasis išteklių planas, retkarčiais – keletas planų.

Požymiai

- Apibūdina reikiamus programos išteklius.
- Sudaro išteklių planą.
- Apibrėžia reikiamų išteklių kiekį ir kokybę.
- Nustato, kas atsako už šių išteklių įgijimą ir tobulinimą.

5.5.8.3. Nustato galimus išteklių šaltinius ir derasi dėl išteklių įgijimo

Aprašas

Nustačius išteklių poreikį, randami tinkami išteklių teikėjai. Išteklius gali teikti programą vykdančios arba bendradarbiaujančios organizacijos ir partnerės arba komercinės organizacijos. Daugelis organizacijų turi parengusios išteklių įgijimo gaires, kuriomis reikia vadovautis. Tuo atveju, jei svarstoma „pirkti ar gaminti“, darbuotojas turi remtis formaliaisiais ar neformaliaisiais tinklais.

Požymiai

- Sprendžia, pirkti ar gaminti.
- Išsiaiškina ir įvertina išteklių įgijimo alternatyvas.
- Apibrėžia išteklių įgijimo taktiką.
- Derasi su išteklių tiekėjais.
- Derasi dėl laisvų išteklių.

5.5.8.4. Pagal nustatytą poreikį, skiria ir paskirsto išteklius

Aprašas

Išteklių skyrimas – tai formalus išteklių perdavimas programai ir jos komponentams pagal strateginį išteklių planą, kuriuo sukuriamos sąlygos išteklius, jų darbo rezultatus ir susijusias sąnaudas stebėti, kontroliuoti ir valdyti. Išteklių skyrimas yra glaudžiai susijęs su tvarkaraščio sudarymu; tvarkaraščio ir turimų išteklių ar jų kokybės pokyčiai paprastai paveikia vienas kitą. Išteklių samdos ir skyrimo sąlygos derinamos su tvarkaraščiu. Kilus išteklių poreikio konfliktui, darbuotojas, apsvarstęs visus variantus, išsirenka geriausiąjį, pagrįstą pirmenybėmis, skuba ir kitais kriterijais. Turi būti sukurtos ir įdiegtos išteklių stygiaus įveikimo priemonės. Darbuotojas turi gebėti suorganizuoti išteklių skirstymą ir prireikus išteklius perskirstyti. Tai pasakytina ne tik apie tuos išteklius, už kuriuos darbuotojas yra tiesiogiai atsakingas, bet ir už naudos įgyvendinimui kritiškai svarbius, kitoms šalims pavaldžius išteklius (pagal strateginiame išteklių plane nustatytą atsakomybę).

Požymiai

- Įgyvendina išteklių planą.
- Skiria išteklius.
- Įvertina išteklių veiksmingumą ir kuriamą vertę.
- Sprendžia išteklių poreikio konfliktus.

5.5.8.5. Įvertina išteklių panaudos laipsnį

Aprašas

Siekiant tinkamo panaudos laipsnio, stebimi visi reikiami išteklių parametrai ir rodikliai. Jei išankstinis našumo įvertis pasirodo esąs netikslus (per didelis arba per mažas), reikia apsvarstyti kitų išteklių skyrimą.

Darbuotojas turi nuolat vertinti, ar paskirti ištekliai yra pasiekiami ir kokybiški. Išorinių išteklių atveju gali tekti konsultuotis su tiekėjais ir kitais rangovais, siekiant išteklius pagerinti arba pakeisti. Gali tekti personalo našumą didinti ugdymo, mokymo ir specialiųjų įgūdžių lavinimo priemonėmis, sutarus su išteklių tiekėjais ir kartu šias priemones koordinuojant. Darbuotojas atsako už kritinių išteklių skyrimą ir perskirstymą net ir tuo atveju, kai darbuotojas jų tiesiogiai nevaldo.

Požymiai

- Parenka sisteminį išteklių panaudos laipsnio vertinimo metodą.
- Personalui sudaro sąlygas tobulinti įgūdžius ir gebėjimus.
- Su komandos nariu ir jo vadovu ar tiekėjais imasi įgūdžių stygiaus mažinimo priemonių.

5.5.9. Pirkimas ir partnerystė

Apibrėžtis

Pirkimas – tai paslaugų ar gaminių įsigijimo iš išorinių tiekėjų procesas, apimantis visus veiksmus nuo pirkimo planavimo iki pirkimo sutarties sudarymo ir administravimo. Kadangi įgyjami tokie ištekliai (žmonių ištekliai, darbo priemonės, medžiagos ir gaminių komponentai), kurių nuolatinė organizacija neturi, tai pirkimo procesas yra orientuotas į išorinius tiekėjus. Be to, šis gebėjimų elementas apima ir optimalių pirkimo būdų analizę bei atranką, atitinkančių ne tik ilgalaikius kliento, bet ir organizacijos tikslus, pavyzdžiui, partnerystę ar bendros įmonės įkūrimą. Nors šiais metodais telkiamas finansavimas, gebėjimai ir kt., tačiau tai gali sukelti ir rinkos praradimo grėsmę.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti iš atrinktų tiekėjų ar partnerių gauti didžiausią naudą ir tuo pačiu suteikti didžiausią naudą pirkėjui ir organizacijai.

Aprašas

Pirkimo procesu organizacija įgyja reikiamus išteklius, kurių ši organizacija neturi ar nepasigamina (bent jau reikiamo kiekio). Organizacijos pirkimo gairės dažniausiai yra nustatomos aukščiausiu valdymo lygmeniu ir galioja visiems padaliniams. Jei pirkiniai sudaro didelę programos vertės dalį arba jei perkama daug, pirkimo plane apibrėžiama pirkimo taktika, aprėpianti bent šiuos dalykus:

- galimus sutarčių tipus,
- funkcijas ir atsakomybę,
- tiekėjų atrankos procedūrą,
- subrangos taisykles.

Tiekimą valdo arba paskirti programos komponentų darbuotojai, arba specialistai ar padaliniai (pavyzdžiui, teisės arba finansų skyrius), o vadovauja programos lygmens įgaliotas asmuo. Perkant atsižvelgiama į strategines organizacijos nuostatas, pavyzdžiui, darniosios raidos reikalavimus, pirkinio gyvavimo ciklo sąnaudas ir dėl bendradarbiavimo su tiekėjais, partneriais ar pirkėjais sumažėjusias administravimo sąnaudas ir su bendradarbiavimu susijusias grėsmes. Bendrąjį pirkinių įsigijimo procesą sudaro poreikio apibrėžimas, galimų tiekėjų ar partnerių nustatymas, techninių ir finansinių siūlymų surinkimas, geriausio tiekėjo ar partnerio atranka ir derybos, pirkimas bei sutarties administravimas. Atsargų valdymas, nurašymas ir kitos susijusios funkcijos paprastai laikomos netiesioginiu pirkimu. Pirkimo proceso žingsniams reikiamas darbo kiekis turi atitikti pirkinio dydį ir sudėtingumą.

Prekių ir paslaugų mainai tarp vieno juridinio asmens padalinių kartais taip pat laikomi pirkimu. Tokiu atveju pirkimas traktuojamas ir kontroliuojamas taip, lyg tai būtų dviejų nepriklausomų šalių sutartis.

Programų atveju, vienas iš būdų įgyti išteklius iš suinteresuotųjų šalių ir organizacijų tinklo yra partnerystė, įtvirtinama formaliomis sutartimis. Šios partnerystės gali būti sukurtos anksčiau pagal strateginius organizacijų sprendimus ar iš ankstesnio bendradarbiavimo arba apibrėžtos ir įkurtos kaip programos dalis.

Žinios

- Strateginė pirkimo analizė.
- Analizė „pirkti ar gaminti“.
- Tiekėjų tobulinimo metodai.

5. Programų valdymo darbuotojai

- Organizacijos pirkimo nuostatos, procedūros ir praktika.
- Pirkimo metodai, pavyzdžiui, informacijos užklausa, kvietimas teikti siūlymą, kainos užklausa.
- Sutarčių tipai, pavyzdžiui, nekintamos sumos, laiko ir medžiagų, sąnaudų su priedu sutartis.
- Reklamacijų valdymo procesai, metodai ir priemonės.
- Viešųjų pirkimų procedūros ir praktika.
- Sutarčių teisė.
- Sutarčių sąlygos.
- Tiekimo grandinės valdymas.
- Aljansų ir partnerystės tipai, pavyzdžiui, viešoji ir privačioji partnerystė, bendroji įmonė, konsorciumas.

Įgūdžiai ir patirtis

- Taktiniai pirkimo įgūdžiai.
- Informavimo įgūdžiai.
- Sutarčių administravimas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Socialinių 4-asis: Santykiai ir įtraukimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.5.9.1. Palaiko ir vadovauja programos pirkimo sistemai

Aprašas

Darbuotojas turi pasirūpinti, kad programos organizacijoje būtų įdiegta bendra prekių ir paslaugų pirkimo sistema, todėl turi būti įdiegta vadovavimo pirkimui sistema, laiduojanti nuolatinę pirkimo būdų priežiūrą visoje programoje. Darbuotojas laiduoja, kad visuose programos komponentuose naudojamasi privalomais pirkimo metodais, o pirkimo procesai yra suderinti su vidinėmis (t. y. organizacijos pritaikytomis) taisyklėmis ir išorinėmis (t. y. teisės) normomis. Be to, darbuotojas pasirūpina, kad kiekvieno komponento pirkimą patvirtintų atitinkama organizacijos funkcija ar procesas. Nors dažniausiai pirkimas vykdomas projekto lygmeniu ir projekto komandos (arba programos tikslinės komandos) valdomas, kai kuriuos sprendimus gali paveikti programos lygmuo; pavyzdžiui, pirkimą gali paveikti strateginių aljansų ir ilgalaikių partneryščių susitarimai. Darbuotojas taip pat turi palaikyti, tobulinti ir vadovauti pirkimo procesui, stebėdamas įsipareigojimus, kylančius iš sutarčių ir programos projektų nustatytų pirkimo planų.

Požymiai

- Apibrėžia ir vadovauja programos pirkimo procesui.
- Suderina ir kontroliuoja programos pirkimo būdus su vidinėmis taisyklėmis ir išorinėmis normomis.
- Projektų pirkimo planus integruoja programos mastu ir teikia sinergijos siūlymus.
- Įvertina perkamų gaminių ir paslaugų ypatybes ir siūlo partnerystės modelius, pavyzdžiui, bendrąją įmonę, ilgalaikę partnerystę ir pan.

5.5.9.2. Kuria partnerystes

Aprašas

Sukuriami galimų aljansų ir partnerystės modeliai ir nustatomi galimi partneriai, įvertinama šių partnerysčių arba aljansų nauda ir rezultatai visų dalyvaujančių šalių atžvilgiu. Užmezgami ir puoselėjami formalūs ryšiai su galimais partneriais.

Požymiai

- Nustato ir įvertina aljansų ir partnerysčių galimybes.
- Nustato ir įvertina galimus partnerius.
- Nustato tikėtiną naudą programai ir partneriams.
- Užmezga ryšius su partneriais.

5.5.9.3. Baigia partnerystes

Aprašas

Partnerystė gali būti baigta pagal pirminį susitarimą arba jei išnyksta formalizuotų santykių nauda organizacijoms ar suinteresuotiesiems. Formalių santykių pabaiga dažniausiai turi apsvarstytinų juridinių ir finansinių padarinių (mažų mažiausiai). Dažnai organizacija yra linkusi ir ateityje kurti naujus aljansus su tais pačiais partneriais, todėl formaliųjų santykių pabaiga turi būti rūpestingai valdoma.

Požymiai

- Uždaro visas sutartis.
- Numato būsimo bendradarbiavimo galimybes.

5.5.10. Planavimas ir kontrolė

Apibrėžtis

Pagal programos metmenis visi komponentai sujungiami į vieną suderintą ir valdomą planą. Įvykus pokyčiams programos viduje arba aplinkoje, planas atitinkamai atnaujinamas. Plano valdymas taip pat nuolat koreguojamas ir tobulinamas, taigi darbuotojas plano vadžias laiko savo rankose.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti sudaryti ir koreguoti suderintą ir integruotą programos valdymo priemonę. Pusiausvyros, darnos ir veiksmingumo palaikymas yra esminiai sutartų rezultatų sukūrimo veiksniai.

Aprašas

Planavimas ir kontrolė – tai gebėjimas sujungti visą informaciją į vieną visumą, parengti ir priimti reikiamus sprendimus. Daugelis planavimo ir kontrolės procesų bei darbų yra smulkiai aprašyti ir valdomi pagal kitus gebėjimų elementus. Pagal šį elementą, jie yra traktuojami ir valdomi kartu taip, kaip nustatyta programos metmenyse, architektūros dalyje. Pagrindinį kartojamą procesą sudaro šie žingsniai, apibrėžti pagal Demingo ratą (planuok, įdiek, kontroliuok, analizuok): planavimas, vykdymas, stebėjimas, plano arba vykdymo koregavimas.

Pagrindinis programų valdymo dėmesys telkiamas į komponentų integravimą, balansavimą, eigos tolygumą, sinchronizavimą, ritmingumą, sinergijos kūrimą, siekimą sukurti tai, ką reikia sukurti ir kuriuo metu. Programų valdymas daugiausia yra netiesioginė priežiūra, nes visi komponentai turi savo apimtį, paskirtį ir vadovavimą. Komponentų eiga stebima remiantis programos architektūra pagal šiuos ir kitus rodiklius: rezultatų kūrimo spartą, naudos įgyvendinimo kokybę, organizacijos pokyčio diegimo spartą, bendrąsias vykdymo sąnaudas ir kt. Pagal programos metmenis ir paprogramių žemėlapį sudaromas detalusis planas, kuriuo apibrėžiami programos komponentai. Programos vadovybė gali paspartinti ar sulėtinti komponentų eigą, pradėti naujus, sustabdyti vykstančius komponentus ar pertvarkyti jų apimtį.

Įkūrus programą, pradedamas stebėjimo procesas, kuriuo surinkta eigos, finansinė ir išteklių panaudos informacija nuolat lyginama su pirminiais planais, tikrinama atitiktis su kokybės ir kitais standartais, stebimas suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas ir kt. Reguliarus komponentų vadovų atsiskaitymas programos vadovui, o programos vadovo – suinteresuotosioms šalims yra esminė eigos stebėjimo dalis.

Kaip nuolatinio mokymosi paskatą, reikia nuolat vertinti ir valdymo našumą. Pagal vertinimo rezultatus gali tekti valdymą koreguoti. Iš anksto apibrėžtas ir aiškus pokyčių valdymo procesas yra dar vienas esminis programų valdymo elementas.

Tarp dviejų paprogramių rengiama vertinamoji pereigos ataskaita, kurioje apibūdinama programos eiga, sėkmės laipsnis ir valdymo patirtis.

Žinios

- Fazių ir etapų pereiga.
- Atsiskaitymo sistema.
- Programos vadovavimo modeliai (kontrolė, koordinavimas, tinklaveika).
- Integravimas.
- Programos komponentų valdymas.
- Sprendimų valdymas.

- Valdymo švieslentės.
- Programos paramos tarnyba.
- Demingo ratas (planavimas, įgyvendinimas, kontrolė, analizė).
- Valdymas pagal tikslus.
- Valdymas pagal išskirtis.
- Valdymo patirties ataskaita.
- Fazių, etapų, sprinto ir laidų planavimas.
- Pokyčio paraiška.
- Lėšų skyrimo sprendimas ir analizė „pirkti ar gaminti“.
- Išskirties ataskaita.
- Problemos ataskaita.
- Projekto valdymo planas.
- Projekto arba etapo vertinimas.
- Išteklių atlaisvinimas.
- Įgaliotasis asmuo.

Įgūdžiai ir patirtis

- Eigos kontrolės susirinkimai.
- Atsiskaitymo sistema.
- Pokyčių derybos.
- Įžanginis seminaras.
- Įžanginis susirinkimas.
- Baigiamasis susirinkimas.
- Problemų valdymas.
- Sukurtosios vertės analizė.
- Nuolydžio diagrama.
- Programos eigos vertinimas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 7-asis: Konfliktai ir krizės.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.5.10.1. Įkuria programą

Aprašas

Programa įkuriama vienu iš dviejų būdų: jungiamuoju ir skaidomuoju. Jungiamuoju būdu programa įkuriama sujungiant vykstančius komponentus ir apibrėžiant naudą, kurią šis junginys turi sukurti. Tuo ne tik sukuriami komponentų rezultatai, bet ir įgyvendinama nauda. Skaidomuoju metu

programa įkuriama pagal planą, atlikus analizę, apibrėžus naudą ir sukūrus pradinę architektūrą. Viena iš programos įkūrimo dalių yra infrastruktūros sukūrimas: paskiriamos biuro patalpos, technologinė infrastruktūra ir programos valdymo komanda bei visos palaikomosios sistemos, priemonės, nuostatos ir procedūros. Kita svarbi programos įkūrimo dalis yra vardo suteikimas. Programos vardas turi išsiskirti iš visų kitų organizacijoje (ar organizacijose) vykstančių iniciatyvų ir veiklų pavadinimų. Su skambiu vardu programa tampa žinoma ir įgauna realų pavidalą.

Pagal geriausiąją praktiką, nesvarbu kuriuo būdu – jungiamuoju ar skaidomuoju – programa įkuriama, rengiami įvadiniai seminarai, kuriuose pagrindiniai suinteresuotieji kartu sutaria dėl programos naudos, architektūros, vadovavimo, naudos kūrimo būdo ir kitų dalykų.

Požymiai

- Išanalizuoja programos įkūrimo būdus – jungiamąjį, skaidomąjį arba jungtinį.
- Nustato galimus programos komponentus.
- Apibrėžia ir sukuria programos infrastruktūrą.
- Sudaro programos valdymo planą.
- Suteikia programai vardą.

5.5.10.2. Valdo programos komponentų sąsajas ir naudojasi komponentų sinergija

Aprašas

Programa – tai daugiau negu komponentų rezultatų suma. Virš jų yra kryptingas naudos siekis ir pokyčio paskata, nes programa paprastai pergyvena savo komponentus. Be to, programa komponentams palengvina sėkmės siekį, sudarydama tokias sąlygas, kuriose komponentai vienas kitam netrukdo, bet priešingai, sukuria sinergiją. Ji pasiekiama kruopščiai planuojant, skaidant programą etapais, fazėmis ar paprogramėmis ir, savaime suprantama, kartais leidžiant vieniems komponentams pirmauti kitų atžvilgiu, pavyzdžiui, skiriant išteklius pagal skubą, prioritetus ar kitus kriterijus.

Požymiai

- Nustato komponentų sąsajas, pavyzdžiui, technines, išteklių, naudos ir kitas.
- Sudaro komponentų sąryšių žemėlapį.
- Siekdamas didžiausio veiksmingumo, koordinuoja komponentų vykdymą.
- Paprogramę suskirsto ir valdo etapais.
- Skiria išteklius pagal pirmenybes.

5.5.10.3. Matuoja bei vertina komponentų būklę ir daro įtaką jų eigai

Aprašas

Programos eigą reikia reguliariai vertinti pagal komponentų eigą ir būklę, todėl turi būti sudarytas ir įdiegtas kontrolės planas, kuriuo komponentai vertinami pagal pagrindinius eigos rodiklius. Be abejo, įvyks neplanuotų pokyčių; tokiu atveju darbuotojas vienu iš daugelio jam žinomų būdų turėtų įdiegti tuos pokyčius: paveikdamas komponentus, kuriuose kyla tie pokyčiai, skatindamas kitus komponentus prisitaikyti prie tų pokyčių, veikdamas bendrąjį programos pokytį arba prie pokyčio pritaikydamas naudos įgyvendinimo taktiką. Darbuotojas neturėtų vien tik taikytis prie plano, svarbiausia – turėtų siekti įgyvendinti naudą.

Požymiai

- Kontrolės plane apibrėžia eigos matavimo būdą ir nustato siekinius.
- Nustato ataskaitų teikimo priemones ir laiką.
- Įvertina komponentų eigą.
- Naudodamasis įkurtąja programos organizacija, komponentus pradeda ar stabdo, spartina, ar lėtina, keičia ar mažina jų apimtį.

5.5.10.4. Vadovauja komponentų vadovams

Aprašas

Kai kuriais atvejais programos vadovybė turi komponentų savininkų vaidmenį, o kitais – neturi jokios hierarchinės galios komponentų atžvilgiu. Abiem atvejais darbuotojas turi vadovauti ir teikti komponentų vadovams valdymo pagalbą lūkesčių, planavimo, vadovavimo ir įgaliojimų, naudos įgyvendinimo, pokyčių valdymo, įdiegimo ir strateginiais klausimais. Tuo norima pasiekti, kad komponentų vadovai žinotų, ką atsakomybės ribose turi daryti, kai įvyksta kas nors netikėta.

Požymiai

- Nuolat rengia susitikimus su komponentų vadovais.
- Su komponentų vadovais palaiko dalykiškus santykius.
- Komponentų vadovus nukreipia reikiama kryptimi.
- Reguliariai vertina komponentų vadovų darbą.
- Prireikus sukuria ir įdiegia problemų eskalavimo sistemą.

5.5.10.5. Baigia programą

Aprašas

Programos baigiamos ar stabdomos dėl įvairių priežasčių. Viena svarbiausių yra ta, kad programa sukūrė planuotą naudą ir įdiegė reikiamus pokyčius. Kita priežastis ta, kad vieno papildomo, programos, vadovavimo lygmens išlaikymas pasidaro nevertas pastangų, o komponentai gali būti veiksmingai vykdomi ir be to papildomo vadovavimo lygmens. Trečia priežastis ta, kad planuojama nauda suinteresuotosioms šalims yra tapusi nereikšminga, o pokytis – nenorimas. Baigdamas programą, darbuotojas turi pasirūpinti, kad visi dar vykdomi komponentai būtų formaliai baigti arba perduoti naujam savininkui ar savininkams su komponentą tęsti reikiamais ištekliais: biudžetu, žmonių ištekliais, įgaliojimais, aiškiu darbų paskirstymu ir pan. Be to, darbuotojas organizacijoms turi pateikti visapusišką programos vertinimą. Veikiančios lėšų ar išteklių skyrimo sutartys įvertinamos ir uždaromos arba perduodamos tęsiamiems komponentams.

Požymiai

- Nustato programos stabdymo ir tęsimo argumentus.
- Tęstinius darbus skiria atsakingoms šalims.
- Uždaro sutartis arba perduoda atitinkamoms šalims.
- Įteisina programos baigimą.

5.5.11. Grėsmės ir galimybės

Apibrėžtis

Šis gebėjimų elementas apima programos grėsmių ir galimybių nustatymą, vertinimą, atsako planavimą ir plano įdiegimą bei kontrolę. Grėsmių ir galimybių valdymas sprendimų priėmėjams padeda priimti pagrįstus sprendimus ir, suteikus veiksmams pirmenybes, pasirinkti reikiamus veiksmus. Grėsmių ir galimybių valdymas yra nuolatinis procesas, vykstantis visą programos gyvavimo laiką.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti suvokti ir veiksmingai valdyti grėsmes ir galimybes, įskaitant bendruosius principus ir atsaką.

Aprašas

Grėsmės (neigiamas poveikis) ir galimybės (teigiamas poveikis) nagrinėjamos atsižvelgiant į jų ryšį ir poveikį programos tikslams. Patartina iš pat pradžių pasirinkti tokią grėsmių ir galimybių valdymo taktiką, kurios metodai geriausiai atitiktų organizacijos strategiją ir programos reikmes. Tolesni šio proceso žingsniai – tai grėsmių ir galimybių nustatymas, vertinimas, atsako plano sudarymas ir įgyvendinimas. Šis planas apima ketinamus ir planuojamus veiksmus nustatytoms grėsmėms suvaldyti ir galimybėms įgyvendinti. Atsako planas sudaromas ir įgyvendinamas laikantis grėsmių ir galimybių valdymo principų.

Darbuotojo atsakomybė – įtraukti komandos narius į grėsmių ir galimybių valdymo procesą ir išlaikyti jų ryžtą; palaikyti komandos budrumą grėsmių ir galimybių atžvilgiu; į šį procesą įtraukti ir kitus suinteresuotuosius, o prireikus – atitinkamos srities specialistus.

Programos grėsmės ir galimybės valdomos ir programos, ir komponentų lygmeniu.

Žinios

- Grėsmių ir galimybių valdymo taktika.
- Nenumatytų įvykių valdymo planas, atsarginiai planai.
- Sąnaudų ir trukmės neapibrėžtumo atsarga.
- Tikėtinoji piniginė vertė.
- Kokybinio grėsmių ir galimybių vertinimo metodai ir priemonės.
- Kiekybinio grėsmių ir galimybių vertinimo metodai ir priemonės.
- Grėsmių ir galimybių atsako principai ir planai.
- Grėsmių ir galimybių nustatymo metodai ir priemonės.
- Scenarijų analizė.
- Stabilumo analizė.
- Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (SSGG).
- Padėties grėsmė, grėsmių toleravimas, toleravimo laipsnis ir vengimas.
- Projekto arba programos grėsmės ir verslo grėsmės bei galimybės.
- Liekamosios grėsmės.
- Grėsmių ir galimybių tikimybės, padariniai ir artumas.
- Grėsmių valdytojas.
- Grėsmių registras.
- Grėsmių ir galimybių šaltiniai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Grėsmių ir galimybių nustatymo metodai.
- Grėsmių ir galimybių vertinimo metodai.
- Grėsmių ir galimybių atsako plano sudarymas.
- Grėsmių ir galimybių atsako plano įgyvendinimas, stebėjimas ir kontrolė.
- Grėsmių ir galimybių valdymo taktikos įdiegimas, stebėjimas ir kontrolė.
- Monte Karlo analizė.
- Sprendimų medžiai, pavyzdžiui, priežasčių ir padarinių diagrama.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 7-asis: Konfliktai ir krizės.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.5.11.1. Sukuria ir įdiegia grėsmių ir galimybių valdymo metmenis

Aprašas

Darbuotojas sumodeliuoja, sukuria ir įdiegia grėsmių ir galimybių valdymo metmenis, kuriais siekiama grėsmes ir galimybes valdyti nuosekliai ir sistemiškai visą programos gyvavimo laiką. Metmenyse apibrėžiama bent tai, kurias grėsmes reikia valyti ir kokiu programos lygmeniu. Paprastai dauguma grėsmių kyla komponentų, ne programos, lygmeniu, tačiau gali būti grėsmių ir galimybių, bendrų visiems komponentams, kurias darbuotojas turi dėmesingai valdyti.

Metmenyse dar apibrėžiami grėsmių ir galimybių nustatymo, grupavimo, kiekybinio ir kokybinio vertinimo ir reagavimo metodai, o organizacijos grėsmių ir galimybių valdymo principai susiejami su ūkio šakos, nacionaliniais ir tarptautiniais standartais. Jei programa yra portfelio dalis, metmenyse apibrėžiama konkrečių grėsmių ir galimybių valdymo atsakomybė ir nurodomos eskalavimo kryptys (pagal hierarchiją aukštyn arba žemyn ir pagal funkcijas, horizontaliai).

Požymiai

- Nustato galimus grėsmių ir galimybių valdymo modelius.
- Sudaro grėsmių ir galimybių valdymo metmenis, suderintus su organizacijos nuostatomis ir tarptautiniais standartais.
- Laiduoja nuoseklų grėsmių ir galimybių valdymo metmenų taikymą.

5.5.11.2. Nustato grėsmes ir galimybes

Aprašas

Darbuotojas atsako už nuolatinį visų jo atsakomybės ribose esančių grėsmių ir galimybių šaltinių nustatymą, įtraukdamas į šią veiklą ir bendradarbius. Grėsmės ir galimybės kyla dėl įvairiausių

vidinių ir išorinių programos atžvilgiu priežasčių; jas darbuotojas nustato įvairiais metodais ir iš įvairių šaltinių, pavyzdžiui, valdymo patirties dokumentų ir kitų rašytinių šaltinių, grėsmių ir galimybių hierarchinių skaidinių, per seminarus su komandos nariais, suinteresuotaisiais ir atitinkamos srities ekspertais. Nustatomos ne tik grėsmės, bet ir galimybės, kurios, pavyzdžiui, galėtų atpiginti programos gaminius, paspartinti programą, padaryti atsparesnę grėsmėms ar paprasčiausiai pagerinti kokybę. Kadangi aplinkos įtaka programai nuolat kinta, grėsmių ir galimybių paieška turi būti nuolatinis ir tęstinis procesas.

Požymiai

- Išvardija ir apibūdina įvairius grėsmių ir galimybių šaltinius ir jų skirtumus.
- Nustato grėsmes ir galimybes.
- Surašo grėsmes ir galimybes į registrą.

5.5.11.3. Įvertina grėsmių ir galimybių tikimybę ir poveikį

Aprašas

Darbuotojas atsako už nuolatinį nustatytų grėsmių ir galimybių vertinimą kokybiniais arba kiekybiniais metodais. Geriausia vertinti abiem būdais ir vertinimą nuolat kartoti. Kokybiniu vertinimu gaunama gilesnė grėsmių ir galimybių šaltinių informacija; be to, šiais metodais analizuojamos jų priežastys ir padariniai. Vienas kokybinių metodų pavyzdžių – scenarijų analizė.

Kiekybiniais metodais nustatomos tikimybės arba jų įverčiai, o atsitiktinis poveikis paverčiamas išmatuojamu dydžiu. Šiais metodais gaunamos skaitinės tikimybių ir tikėtino grėsmių bei galimybių poveikio stiprumo reikšmės. Monte Karlo analizė ir sprendimų medžiai yra du veiksmingų kiekybinių metodų pavyzdžiai.

Požymiai

- Dalyvauja kokybiniais metodais vertinant grėsmes ir galimybes.
- Dalyvauja kiekybiniais metodais vertinant grėsmes ir galimybes.
- Sudaro ir vertina grėsmių ir galimybių sprendimų medį, įskaitant baigtis.

5.5.11.4. Parenka grėsmių ir galimybių atsako taktiką ir įdiegia atsako planus

Aprašas

Darbuotojas atsako už nuolatinę nustatytų grėsmių ir galimybių optimalių atsako būdų atranką ir įdiegimą. Šiuo procesu pirmiausia įvertinami įvairūs atsako tipai ir atrenkami geriausi arba labiausiai tinkami.

Galimi tokie grėsmių atsako būdai:

- grėsmių vengti, nusprendžiant nepradėti arba nutraukti tuos darbus, kurie kelia tas grėsmes;
- priimti arba padidinti tikimybę, tikintis grėsmę paversti galimybe;
- pašalinti grėsmės šaltinį;
- mažinti grėsmės tikimybę;
- silpninti grėsmės padarinius;
- bendrinti grėsmes su kitomis šalimis, įskaitant sutarčių sudarymą ir rizikos finansavimą;
- pamatuotu sprendimu grėsmę priimti;
- parengti ir įdiegti nenumatytų įvykių valdymo planą.

Panašūs atsako būdai tinka ir galimybėms:

- pašalinti neapibrėžtumą ir sudaryti sąlygas galimybei įvykti (įgyvendinti);
- perduoti valdymą trečiosioms šalims, kurios geriausi tai išmano (bendrinti);
- padidinti tikimybę ar poveikį, nustačius ir sustiprinus galimybės veiksnius (stiprinti);
- nesiimti jokių galimybės valdymo veiksmų (ignoruoti).

Nepriimtinoms grėsmėms ir priimtinoms galimybėms sudaromas atitinkamas atsako planas. Neretai netgi įdiegus grėsmių atsaką, neišnyksta liekamosios grėsmės, kurias reikia savo ruožtu valdyti.

Požymiai

- Paaiškina įvairius pasirinktos grėsmių ir galimybių valdymo taktikos metodus ir priemones.
- Vertina grėsmių ir galimybių atsaką, įskaitant jo stiprybes ir silpnybes.
- Vertina alternatyvius grėsmių ir galimybių atsako plano diegimo metodus ir priemones.
- Dalyvauja nustatant atsako plano išteklius ir gebėjimus, reikiamus atsakui įdiegti.
- Įdiegia ir skelbia grėsmių ir galimybių atsako planą.

5.5.11.5. Įvertina ir stebi grėsmes, galimybes ir įdiegtą atsaką

Aprašas

Įdiegus reikiamas grėsmių ir galimybių atsako priemones (gali tekti kai kurioms ar visoms grėsmėms paskirti valdytojus), grėsmes ir galimybes reikia ir toliau stebėti. Grėsmės ir galimybės bei pasirinktos atsako priemonės nuolat vertinamos iš naujo, nes gali pasikeisti grėsmių ir galimybių tikimybės arba poveikio stiprumas, ateiti naujos informacijos, kilti naujų grėsmių ir rastis naujų galimybių, todėl atsakas gali tapti netinkamas. Bendrąją taktiką taip pat gali tekti vertinti iš naujo. Apskritai, grėsmių ir galimybių valdymas – ne kartotinis, o tolydus procesas, nes visi darbai savyje turi grėsmių.

Požymiai

- Stebi ir kontroliuoja grėsmių ir galimybių atsako plano įdiegimą ir vykdymą.
- Informuoja apie grėsmes ir galimybes bei pritaikyto atsako veiksmingumą.

5.5.12. Suinteresuotosios šalys

Apibrėžtis

Šis gebėjimų elementas apima visų reikiamų suinteresuotųjų šalių nustatymą, įtraukimą ir požiūrio bei lūkesčių valdymą. Visi žmonės, grupės ar organizacijos, dalyvaujančios programoje, ją veikiančios, jos veikiamos arba suinteresuotos programos eiga arba rezultatu laikomos suinteresuotosiomis šalimis. Tai yra finansuotojai, klientai ir vartotojai, tiekėjai ir rangovai, aljansai ir partneriai bei kiti projektai, programos ir portfeliai. Suinteresuotųjų įtraukimas – tai nuolatinis suinteresuotųjų interesų ir poveikio programai stebėjimas, tikslinimas ir prisitaikymas. Be to, suinteresuotųjų įtraukimas – tai ir organizacijos pajėgumus bei gebėjimus didinančių strateginių aljansų kūrimas, kuriuose dalijamasi rizika ir nauda.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti veiksmingai valdyti suinteresuotųjų šalių interesus, lūkesčius bei įtaką ir įtraukti į programos valdymą.

Aprašas

Suinteresuotųjų įtraukimas – tęstinis procesas, vykstantis visą programos gyvavimo laiką. Suinteresuotieji yra tie partneriai, kuriems skiriama programos sėkmė ir su kuriais ta sėkmė pasiekiama. Suinteresuotųjų šalių lūkesčiai, poreikiai ir idėjos sukuria programos poreikį ir sudaro jos pagrindą. Suinteresuotųjų šalių pinigai ir ištekliai yra būtini programos įvediniai; tie patys suinteresuotieji ir naudojasi programos išvediniais.

Suinteresuotosios šalys yra įvairių pavidalų ir kilmės (pavyzdžiui, aukščiausiosios grandies vadovybė, vartotojai, tiekėjai, partneriai, galios ir specialiųjų interesų grupės), įvairių požiūrių, interesų ir įtakos galių. Taigi suinteresuotųjų ar jų grupių informaciniai poreikiai skiriasi, todėl įtraukimo taktika, dažnai įrašoma į komunikacijos planą, yra labai svarbi. Šis planas įgyvendinamas tiek formaliaisiais, tiek neformaliaisiais komunikacijos kanalais ar naudojantis glaudesnio ryšio – aljansų, partnerystės ar tinklų formomis. Aljansai paprastai įforminami ir formalizuojami sutartiniais dokumentais, pavyzdžiui, aljanso sutartimi arba įkuriant bendrąją įmonę. Partneriai dažnai įdarbinami įvairiuose organizacijos padaliniuose arba sudaro vieną ar kelias organizacijas. Tinklai neturi aiškios galios struktūros, todėl jais naudotis nėra paranku.

Realizuojant įtraukimo taktiką, suinteresuotųjų šalių pokyčiai turi būti be paliovos stebimi, siekiant laiduoti nuolatinę rezultatų atitiktį ir programos tobulinimą.

Žinios

- Suinteresuotųjų šalių interesai.
- Suinteresuotųjų šalių įtaka.
- Įtraukimo taktika.
- Komunikacijos planas.
- Partnerystės susitarimai ir aljansai.
- Išorinių socialinių, politinių, ekonominių ir technologinių pokyčių stebėjimas.

Įgūdžiai ir patirtis

- Suinteresuotųjų šalių analizė.
- Aplinkos poveikio analizė.

- Strategijos komunikavimo įgūdžiai.
- Lūkesčių valdymas.
- Formalioji ir neformalioji komunikacija.
- Informavimo įgūdžiai.
- Tinklaveikos įgūdžiai, kuriais nustatomi potencialūs naudingi ir prieštaraujantys suinteresuotieji.
- Aplinkybių suvokimas.
- Konfliktų sprendimas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Visi integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 4-asis: Santykiai ir įtraukimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.5.12.1. Nustato suinteresuotąsias šalis ir analizuoja jų interesus bei įtaką

Aprašas

Darbuotojas nustato visus asmenis, grupes ir organizacijas, susijusias su programa, ir, pirma, išanalizavęs kiekvienos suinteresuotųjų šalių grupės požiūrį, nustato tokio požiūrio priežastį (suinteresuotųjų šalių interesus programos eigos ir rezultatų atžvilgiu). Antra, darbuotojas išsiaiškina galimą naudingą arba žalingą šios suinteresuotųjų šalių grupės poveikį (įtaką) programai. Suinteresuotųjų šalių interesai kyla dėl įvairiausių priežasčių, pavyzdžiui, dėl to, kad jie varžosi dėl trūkstamų išteklių ar biudžeto. Interesai būna silpni ir stiprūs, teigiami ir neigiami. Neigiamų interesų atveju suinteresuotieji priešinasi programai, nebūtinai dėl aiškių priežasčių.

Suinteresuotųjų šalių įtaka taip pat gali būti silpnesnė ar stipresnė ir pasireikšti keliose srityse, pavyzdžiui gali skirti ar neskirti lėšų, išteklių, biuro erdvės ir įrangos, suteikti prioritetą ar prieigą arba nesuteikti. Darbuotojas turi gebėti išanalizuoti suinteresuotąsias šalis pačioje programos pradžioje: nustatyti suinteresuotuosius, jų interesus ir įtaką. Vykstant programai, darbuotojas turi nuolat aktyviai analizuoti programos aplinką, nustatyti naujus suinteresuotuosius, stebėti interesų ir įtakos kaitą, kurią gali sukelti programos pokyčiai, tačiau dažniau ši kaita kyla dėl pokyčių programos aplinkoje, pavyzdžiui, dėl organizacijos, vadovų, ekonominių aplinkybių kaitos arba naujo teisinio reglamentavimo. Darbuotojas turi nagrinėti šių pokyčių poveikį programai.

Analizuojant reikia atkreipti dėmesį į tai, kad suinteresuotieji susiburia į teminius tinklus, tarp kurių atsiranda sąryšių. Suinteresuotasis nėra vieno tinklo dalis, greičiau kelių teminių tinklų, susibūrusių apie vieną temą, dalyvis; jo vaidmuo ir interesai šiuose tinkluose yra skirtingi. Darbuotojas, tai žinodamas, turi gebėti suvaldyti šio tinklų tinklo įtaką.

Požymiai

- Nustato svarbiausias suinteresuotųjų šalių grupes.
- Nustato ir suformuluoja suinteresuotųjų šalių interesus.
- Nustato ir įvertina suinteresuotųjų šalių įtaką.
- Nustato reikiamus programos ir jos aplinkos pokyčius.

- Analizuoja pokyčių padarinius programai.
- Imasi veiksmų suvaldyti suinteresuotosioms šalims.
- Nustato teminius arba interesų tinklus.
- Geba atskirti įvairių suinteresuotųjų poziciją įvairiuose tinkluose.

5.5.12.2. Skatina vykdomuosius direktorius, finansuotojus ir aukščiausios grandies vadovus įsipareigoti, siekdamas suvaldyti jų interesus ir lūkesčius

Aprašas

Visų programų svarbiausi suinteresuotieji yra vykdomieji direktoriai ir finansuotojai. Neretai vykdomieji direktoriai skiria programos lėšas (biudžetą) ir sprendžia išteklių skyrimą, nustato reikalavimų pirmenybes, tvirtina apimties apibrėžtį ir kt. Suvaldyti šių pagrindinių suinteresuotųjų lūkesčius yra be galo svarbu. Vykdomųjų direktorių, aukščiausiosios grandies vadovų ir finansuotojų įsipareigojimas ir pasitikėjimas yra stiprus programos ir valdymo sėkmės laidas. Su jais turi būti užmezgami glaudūs dalykiniai santykiai ir atvirai bendraujama.

Požymiai

- Įtraukia vadovybę ir finansuotojus.
- Valdo programos savininko, aukščiausiosios grandies vadovų ir finansuotojų lūkesčius.
- Įtikina vykdomuosius direktorius ir finansuotojus būti programos ambasadoriais.

5.5.12.3. Sukuria ir tobulina suinteresuotųjų šalių valdymo ir komunikacijos planą

Darbuotojas sukuria suinteresuotųjų šalių valdymo planą, apibrėžiantį, kaip į programą įtraukti, informuoti ir išgauti įvairių suinteresuotųjų įsipareigojimą programai, jos planui ir rezultatams. Tai pasiekiama taikant skirtingus metodus skirtingoms suinteresuotosioms šalims arba grupei šalių, nelygu jų interesai ir įtaka. Siekiant supaprastinti valdymą, artimų interesų ir įtakos suinteresuotieji grupuojami. Suinteresuotųjų šalių valdymo planas neretai įgyja komunikacijos plano pavidalą, kuriame ties kiekviena suinteresuotąja šalimi arba jų grupe nurodoma, kodėl, ką, kada (ir kaip dažnai), kaip (kokiu komunikacijos kanalu), kas turi teikti informaciją ir kokiu detalumu. Svarbiausia yra „ką“: žinia turi atitikti konkrečius suinteresuotojo lūkesčius ir skatinti suinteresuotąjį įsipareigoti programą remti (bent jau netrikdyti).

Komunikacijos planas yra svarbiausia lūkesčių valdymo dalis. Šis planas yra darbuotojo pastangų visuma taip paveikti įvairių suinteresuotųjų šalių lūkesčius, kad suinteresuotieji žinotų ir suprastų, ką ir kada programa gali sukurti ir sukurs, ir nenusiviltų dėl sužadintų pernelyg aukštų lūkesčių programos eigos ir rezultatų atžvilgiu.

Aišku, kad komunikacija yra mažų mažiausia dvikryptis procesas, todėl reikia atidžiai ir rūpestingai išsiaiškinti, ar išsiųsta informacija pasiekė ir kaip adresatą pasiekė, o gavus atsiliepimus ar kitą grįžtamąją informaciją, būtina atitinkamai reaguoti.

Keičiantis aplinkybėms, komunikacijos planas nagrinėjamas ir atnaujinamas. Ieškoma potencialių aljanso dalyvių ir nustatomi galimi partneriai. Apibrėžiami galimų aljansų ir partnerysčių rezultatai ir nauda visoms šalims. Sukuriami ir puoselėjami ryšiai su galimais partneriais.

Požymiai

- Apibūdina suinteresuotųjų šalių valdymo plano svarbą.
- Parengia komunikacijos planą.
- Keičiantis aplinkybėms, koreguoja komunikacijos ar suinteresuotųjų šalių valdymo planą.
- Paaiškina komunikacijos plano keitimo priežastis.
- Nustato ir įvertina aljansų ir partnerysčių galimybes.

5.5.12.4. Skatina vartotojus, partnerius, tiekėjus ir kitus suinteresuotuosius bendradarbiauti ir įsipareigoti

Aprašas

Būtina visų programų sėkmės sąlyga – išankstinis ir visapusiškas suinteresuotųjų šalių įtraukimas, todėl darbuotojas, siekdamas programos sėkmės, turi aktyviai skatinti suinteresuotuosius įsitraukti į programą.

Darbuotojas žino, kaip suinteresuotosios šalys gali paveikti programą, ir deda pastangų pasinaudoti jų įtaka programos naudai. Be to, darbuotojas kuria ilgalaikį bendradarbiavimo tinklą, siekdamas programos stabilumo visą jos gyvavimo laiką. Tai ypač svarbu, jei programos tikslas – transformuoti sudėtingą tinklą. Suinteresuotųjų valdymo planas ir jo vykdymas nuolat nagrinėjamas ir prireikus keičiamas, nes suinteresuotųjų šalių jėgų laukas be atvangos kinta. Ieškoma potencialių aljanso dalyvių ir nustatomi galimi partneriai. Apibrėžiami galimų aljansų ir partnerysčių rezultatai ir nauda visoms šalims. Sukuriami ir puoselėjami ryšiai su galimais partneriais.

Požymiai

- Nustato suinteresuotųjų šalių interesus.
- Žino, kokio tipo įsipareigojimų reikia iš kiekvieno suinteresuotojo arba jų grupės.
- Suformuluoja ir adaptuoja suinteresuotųjų šalių valdymo planą.
- Laiduoja suinteresuotųjų įsitraukimą gerai parinktais veiksmais veikdamas suinteresuotųjų šalių bendruomenę.
- Žino, kaip suinteresuotieji veiks programą ir geba, kiek įmanoma, tuo pasinaudoti programos labui.
- Suinteresuotąsias šalis įtraukia taip, kad susidaro ilgalaikiai bendradarbiavimo tinklai.
- Nustato ir įvertina aljansų ir partnerysčių galimybes.
- Nustato ir įvertina galimus partnerius.

5.5.12.5. Kuria ir palaiko socialinius tinklus ir aljansus

Aprašas

Pagal suinteresuotųjų šalių valdymo planą, kuriami formalūs ir neformalūs socialiniai tinklai bei aljansai. Formaliųjų tinklų ir aljansų atveju deramasi ir pasirašomos sutartys, sudaromas ir įgyvendinamas tęstinio bendradarbiavimo planas. Be kita ko, jame numatomi veiklos rodikliai ir pasitraukimo sąlygos.

Tinklai ir aljansai nuolat vertinami ir prireikus tobulinami. Aljansas išardomas pagal pirminę sutartį arba jei išnyksta formalizuotų santykių nauda aljanso nariams ar suinteresuotiesiems. Dažnai organizacijos yra linkusios ir ateityje kurti naujus aljansus su tais pačiais partneriais, todėl formaliųjų santykių pabaiga turi būti rūpestingai valdoma.

Socialiniai tinklai nėra tokie formalūs, todėl paprastai išlieka ir pasibaigus programai.

Požymiai

- Derasi ir įformina aljanso sutartį.
- Kuria ir įgyvendina bendradarbiavimo planą.
- Sudaro ir vertina sėkmės rodiklius.
- Administruoja pagrindinius partnerystės susitarimus.
- Uždaro visas formalias sutartis.

5.5.13. Kaita ir transformacijos

Apibrėžtis

Sukurti organizacijos gebėjimai teikia naudą tik tuomet, kai jais pradedama naudotis ir kai juos palaiko organizacija bei žmonės, kuriems ta nauda yra skirta. Kaita (esamos situacijos pagerinimu, remiantis sukaupta patirtimi) ir transformacijomis (naujos būklės kūrimu, grindžiamu ateities vizija) sukuriami procesai, metodai ir priemonės, kuriomis organizacijos ir darbuotojai, tobulėdami asmeniškai ir tobulindami organizaciją, priima ir įgyvendina pokyčius.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti visuomenei, organizacijai ir asmeniui padėti keisti ar transformuoti savo organizaciją ir, tuo pačiu, pasiekti planuotus tikslus bei sukurti numatytą naudą.

Aprašas

Programos vykdomos siekiant tobulinti organizaciją. Daugeliu atvejų organizacija patobulinama ne iš karto sukūrus programos rezultatus, bet tik įdiegus mažesnius ar didesnius organizacijos veiklos pokyčius.

Žmonės paprastai nesipriešina pokyčiams – jie priešinasi būti keičiami. Pasipriešinimą įveikti galima, pavyzdžiui, įdiegus pagalbos priemones, mažinančias nepritarimą ir padedančias įgyti reikiamų žinių ir gebėjimų pokyčiams įdiegti. Didesniems strateginiams pokyčiams įdiegti, be kita ko, reikės įtikinti lyderių grupę ir imtis kitų psichologinių ir psichosocialinių poveikio priemonių. Gerai valdant kaitą, darbuotojai jaučiasi dalyvaujantys kaitos procesuose ir kartu siekia bendro tikslo, rezultatų ir naudos.

Transformacija yra toks ateities vizija grindžiamas pokytis, kuriuo organizacijos veikla keičiama todėl, kad norima dirbti kitaip. Vizija yra transformacijos akstinas, todėl jos sėkmė labai priklauso nuo vizijos galios ir viziją palaikančių darbuotojų noro bei pastangų jai įgyvendinti.

Kaitos ir transformacijų valdymo pastangos, kurių prireiks programos kuriamai naudai įgyvendinti, labai priklauso nuo to, kiek bus sutrikdytas darbuotojų ir jų grupių kasdienis darbas, nuo kultūrinių dalykų, vertybių sistemos ir ankstesnės pokyčių diegimo patirties. Kaitos ir transformacijų niekada nepavyksta įgyvendinti tokių, kokios buvo planuotos pradiniame plane, o diegimo procesas dažniausiai nebūna nuoseklus. Darbuotojas turi nuolat stebėti ir vertinti kaitos proceso veiksmingumą ir keisti kaitos įgyvendinimo ir transformavimo taktiką, atsižvelgdamas į bendradarbių, jų grupių ir visos organizacijos kaitos pajėgumus ir gebėjimus, siekdamas suteikti visokeriopą adaptavimosi ar transformavimosi pagalbą.

Programa paprastai sukuria naujus organizacijos gebėjimus, tačiau nauda ir vertė sukuriama tik tada, kai šiais gebėjimais pradedama naudotis. Organizacijos arba verslo kaita paveikia arba keičia procesus, sistemas, organizacijos struktūrą ir darbo funkcijas, tačiau labiausiai kaita veikia žmonių elgseną. Kaita būna visiškai maža arba didžiulė, viską transformuojanti, o kai kada tiek sutrikdanti veiklą, kad reikia ypatingų gebėjimų pastatyti organizacijos veiklą į naujas vėžes. Daugeliu atveju programa kaitą indukuoja ir įgyvendina, tačiau baigiasi anksčiau, negu patiriama jos sukurta nauda.

Žinios

- Asmenų, grupių ir organizacijų mokymosi tipai.
- Organizacijos kaitos valdymo teorijos.
- Kaitos įtaka darbuotojams.
- Asmeninės kaitos valdymo metodai.

- Grupių dinamika.
- Poveikio analizė.
- Galios grupių analizė.
- Motyvacijos teorija.
- Kaitos teorija.

Įgūdžiai ir patirtis

- Vertina asmenų, asmenų grupių arba organizacijų kaitos pajėgumus ir gebėjimus.
- Keičia asmenų ir jų grupių elgseną.
- Slopina pasipriešinimą kaitai.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-ais: Strategija.
- Integruojamųjų 2-ais: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 4-ais: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-ais: Kultūra ir vertybės.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.5.13.1. Vertina organizacijų kaitos gebėjimus

Aprašas

Žmonių ir organizacijų pajėgumas, gebėjimai ir noras keistis yra ribotas. Be kitų veiksnių, šį ribotumą sąlygoja ankstesnių pokyčių patirtis, įtampa ir spaudimas, pokyčio poreikio nesuvokimas, kultūros dalykai ir darbo atmosfera, perspektyvos nematymas. Atviras ar slaptas pasipriešinimas numatomai kaitai taip pat neigiamai veikia gebėjimą keistis. Daugeliu atvejų pasipriešinimas ateina ne iš tų darbuotojų, kuriuos tiesiogiai liečia kaita, bet iš tų, kurie juos valdo. Gebėjimas keistis nėra nekintamas, jį veikia vidiniai ir išoriniai programos veiksniai.

Požymiai

- Analizuoja organizacijos gebėjimą keistis, remdamasis ankstesne sėkmingų ir nesėkmingų pokyčių patirtimi.
- Vertina galimus priešinimosi kaitai veiksnius (kaitos sritį, darbuotojų požiūrį).
- Atpažįsta ir gerina sąlygas, kuriomis sustiprėtų gebėjimas keistis.
- Imasi priemonių nustatęs, kad reikiamai ar numatomai kaitai organizacija neturi pakankamų gebėjimų.

5.5.13.2. Nustato kaitos poreikį ir transformacijos galimybes

Aprašas

Į verslo perspektyvą orientuotų programų atveju siekiant nustatyti, kurios transformacijos ar verslo pokyčiai turi būti įdiegti ir kada, analizuojami organizacijos poreikiai ir programos

aplinkybės. Į socialinę perspektyvą orientuotų programų atveju analizė turi parodyti, kurios socialinės grupės turi ir gali būti programos paveiktos. Tai galima pasiekti apklausomis, renkant informaciją, duomenų analize ar rengiant seminarus. Kartais kaitos galimybė atsiranda pasikeitus rinkos sąlygoms, programos aplinkybėms ar įvykus kitiems organizacijos ir visuomenės pokyčiams. Kaitos poreikiai ir galimybės nuolat kinta, todėl juos reikia nuolat stebėti ir prisiderinti.

Požymiai

- Nustato kaitos veikiamus asmenis ir jų grupes.
- Atvaizduoja grupių interesus.
- Nuolat stebi kaitos poreikį ir galimybes.
- Prisiderina prie keičiančiųsi interesų ir aplinkybių.

5.5.13.3. Sudaro strateginį kaitos ar transformacijos planą

Aprašas

Darbuotojas sudaro strateginį kaitos planą, sukonkretinantį numatomus pokyčius ar transformaciją (evoliucinės kaitos atveju darbuotojas pokyčių planus sujungia). Planas grindžiamas kaitos intensyvumu ir poveikiu, atsižvelgiama į organizacijos gebėjimą keistis arba norą transformuoti organizaciją, visuomenę ar personalą. Atsižvelgiama ir į pokyčių laiką bei trukmę, siekiant kaitą suderinti su organizacijos ir visuomenės raida bei atsivėrusiomis galimybėmis. Planas sudaromas konsultuojantis su specialistais ir nuolat atnaujinamas.

Mokymasis, stebėjimas ir vertinimas to, kas veikia, o kas – ne, ir kokiomis aplinkybėmis, yra sudėtinė plano dalis. Pokyčiai ir transformacijos neįvyksta per vieną naktį, bet dažniausiai trunka ilgai, iki sukuriama vertė.

Svarbūs pokyčiai ir transformacijos diegiamos sparčiaisiais etapais: viename etape sukurta verte naudojamasi kaip paskata tolesniems pokyčiams. Kai kurių pokyčių planai gali būti struktūriški, o kai kurie orientuoti į grupių elgseną, galią, mokymąsi ar skubą. Nėra vieno teisingo kelio pokyčiams įdiegti, bet darbuotojas turi būti jiems pasirengęs.

Požymiai

- Nustato visuomenės, organizacijos ir asmeninės kaitos ar transformacijų taktiką, atkreipdamas dėmesį, pavyzdžiui, į naujovių mėgėjus, ankstyvuosius vartotojus, vartotojų daugumą ir vangiuosius vartotojus.
- Bendradarbiaudamas su kitais, tikrina taktinių veiksmų atitiktį.
- Sudaro išsamų kaitos planą.
- Prireikus kaitos planą suskaido sparčiaisiais etapais.
- Nuolat koreguoja kaitos ar transformacijos planą, atsižvelgdamas į įgytą valdymo patirtį arba programos komponento aplinkybių ir visuomenės kaitą.
- Įdiegus pokytį ir gavus numatytą naudą, koreguoja kaitos taktiką.

5.5.13.4. Įdiegia kaitos ir transformacijų valdymo planą

Aprašas

Remiantis kaitos planu, numatomos galimos poveikio priemonės, pavyzdžiui, seminarai, mokymai, informacinės sesijos, bandomieji projektai, imitaciniai žaidimai, vizijos kuriamieji susirinkimai. Tačiau tikrai prireiks poveikio priemonių, nukreiptų pajungti galią ir įtaką bei slopinti pasipriešinimą. Pokyčius įgyvendinus, reikia imtis kaitos rezultatų palaikomųjų priemonių, kuriomis siekiama išvengti organizacijos ar asmenų elgsenos grįžimo į senąją būseną.

5. Programų valdymo darbuotojai

Į socialinę kaitą orientuotų programų atveju, numatomos poveikio priemonės žiniasklaidoje, ypač socialinėje, kurias įgyvendinus, vertinama jų sėkmė. Prireikus suplanuojamos ir vykdomos pakaitinės priemonės.

Požymiai

- Sudaro nuoseklų poveikio priemonių planą.
- Imasi numatytų poveikio priemonių.
- Rengia ir vadovauja seminarams ir mokymams.
- Įveikia priešinimąsi kaitai.
- Rengia ir įgyvendina poveikio priemones žiniasklaidoje.
- Naudojasi veiklos stiprinimo metodais, kuriais išlaikomas naujasis veiklos būdas.

5.5.14. Atranka ir balansavimas

Apibrėžtis

Atrankos ir balansavimo elementu apibūdinamas programos apimčiai priklausančių komponentų vertinimas, atranka bei eigos stebėjimas ir portfelio balansavimas, tai yra, gebėjimas programą valdyti kaip visumą, įdiegiančią reikiamą pokytį ir kuriančią didžiausią naudą organizacijai.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – remiantis aiškiais kriterijais gebėti suteikti pirmenybes, atrinkti ir kartotinai vertinti visus programos apimčiai priklausančius komponentus. Programos pusiausvyros, vientisumo palaikymas ir eigos stebėjimas yra lemiamas išvedinių ir rezultatų sėkmės veiksnys.

Aprašas

Galimų komponentų atranka yra nuolatinis ir kartotinis procesas, kuriuo į programą įtraukiami nauji komponentai ir jau vykdomi projektai, o baigtieji – pašalinami. Kai kurie komponentai gali būti nutraukti arba pristabdyti; tie iš jų, kurie lieka programoje ir programos žemėlapyje, vadinami neveikiamaisiais. Atrankai pateikti galimų komponentų siūlymai arba verslo pagrindimai analizuojami pagal atitiktį su programos kuriama nauda. Atsižvelgiama ir į laiko, sąnaudų ar turimų išteklių apribojimus. Atrankos procesu gali būti nustatoma, kuriuos komponentus reikia pristabdyti, visiškai nutraukti ar sumažinti pirmenybę.

Programos balansavimo procesu laiduojama, kad programa iš tikro įgyvendina reikiamą kaitą, kuria numatytą naudą, tinkamai diegia planuotus pokyčius ir laikosi tinkamų pirmenybių. Balansavimas – tai ir komponentų eigos bei indėlio numatomai naudai stebėjimas, kuriuo remiantis prognozuojama būsima eiga. Prireikus teikiami programos keitiniai, pavyzdžiui, sulėtinti ar paspartinti komponentus, perkelti strateginius išteklius iš vieno komponento į kitą, arba net komponentus sustabdyti (kartais – tik laikinai) ar pakeisti juos naudingesniais. Tai yra nuolatiniai veiksmai, paprastai kartojami kas mėnesį.

Šis procesas dažniausiai vyksta pagal planą ir stabiliai, tačiau ir čia gali kilti netikėtų pokyčių reikmė, ypač dėl pasikeitusių pirmenybių arba programos aplinkos pokyčių. Tokiu atveju visa programa vertinama ir iš naujo tvirtinama.

Žinios

- Pasiūlos ir paklausos dėsniai.
- Analizės metodai ir priemonės, pavyzdžiui:
    - naudos ir sąnaudų analizė;
    - kiekybinė analizė;
    - daugiakriterė analizė;
    - scenarijų analizė;
    - tikimybių teorija;
    - grafinės analizės metodai.
- Daugiamatės ir sudėtingos informacijos grafinis vaizdavimas, pavyzdžiui:
    - rutulinės diagramos;
    - trimačiai grafikai;
    - subalansuotųjų rodiklių lentelės;
    - porinio palyginimo lentelės.
- Verslo pagrindimas ir galimybių studijos.
- Finansinės informacijos ir tendencijų analizė.

- Kokybė ir nuolatinis tobulinimas.
- Procesų tobulinimas.
- Rodiklių matavimas ir pagrindiniai eigos rodikliai kaip valdymo priemonė.

Įgūdžiai ir patirtis

- Eigos kontrolė.
- Pokyčių valdymas.
- Ataskaitų teikimas.
- Derybos.
- Įžanginis seminaras.
- Įžanginis susirinkimas.
- Sąryšių žemėlapiai.
- Naudingumo analizė:
    - žmonių išteklių;
    - finansų;
    - turto.
- Rizikos ir galimybių analizės metodai, pavyzdžiui:
    - SSGG;
    - PESTEL;
    - pagrindinių gebėjimų analizė;
    - scenarijų analizė.
- Sprendimų priėmimo modeliai ir metodai.
- Geba priimti kompromisinį sprendimą, nesant idealaus sprendinio.
- Geba priimti valdymo sprendimus pagal daugelį kriterijų.
- Geba sudaryti, naudotis ir priimti sprendimus pagal pagrindinius eigos rodiklius.
- Nustato ir dokumentuoja projekto ir programos naudą.
- Nustato programos būklę pagal aukšto lygmens informaciją.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-ais: Strategija.
- Integruojamųjų 2-ais: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-ais: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 7-asis: Konfliktai ir krizės.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

5.5.14.1. Analizuoja komponentus

Aprašas

Analizuojami visi galimi programos komponentai, siekiant nustatyti jų atitiktį bei išteklius, trukmę, sąnaudų profilį ir visus galimus sąryšius. Nustatoma ir komponentų atitiktis su strateginiais tikslais ir uždaviniais. Galimų komponentų patrauklumas įvertinamas pagal jų rizikingumą, planuojamą naudą ir verslo poveikį. Jei nauda ir verslo poveikis nėra aiškus ar nenustatomas, atliekama

galimybių studija, kuria įvertinama investicinė nauda. Komponentai vertinami ir pirmenybės teikiamos pagal komponento atitiktį su programos reikmėmis ir pirmenybėmis. Galiausiai komponentai palyginami ir sudaroma pirmenybinė eilė.

Požymiai

- Išgauna informacijos apie komponentų sąsajas, rizikingumą, išteklių poreikį bei sąnaudas ir verslo naudą ir jų įgyvendinimo laiką bei trukmę.
- Atvaizduoja komponentų sąryšius.
- Pagal lyginamosios analizės rezultatus sudaro komponentų rikiuotę.

5.5.14.2. Remdamasis programos pirmenybėmis, surikiuoja komponentus

Aprašas

Nustatomi kriterijai, kuriais remiantis bus surikiuoti programos komponentai. Tai gali būti komponentų rizikingumas, dydis ir trukmė, tipas arba strateginė svarba. Bėgant laikui ir keičiantis programos poreikiams, rinkai ar strateginiams tikslams, pirmenybės gali būti analizuojamos ir keičiamos.

Požymiai

- Nustato, apibrėžia ir koreguoja analizės metodus bei kriterijus, kuriais nustatomos kintančios komponentų vertinamosios pirmenybės.
- Gauna suinteresuotųjų šalių pritarimą programos pirmenybių nustatymo kriterijams.
- Talkina analizės ir pirmenybių teikimo procesui.
- Talkina išteklių ir lėšų įgijimo bei atrankos procesams.
- Surikiuoja komponentus pagal jų atitiktį ir įnašą į programos tikslus.

5.5.14.3. Analizuoja ir prognozuoja programos eigą

Aprašas

Iš programai vadovaujančio darbuotojo reikalaujama atlikti eigos analizę ir prognozuoti programos eigą.

Programos kuriama nauda ir įnašas į organizacijos strateginius tikslus yra programos eigos rodiklis, kurį reikia nuolat vertinti, siekiant nustatyti, ar komponentai vyksta pagal planą, ir laiduojant visos programos pusiausvyrą bei atitiktį. Be to, darbuotojas registruoja valdymo patirtį ir teikia rekomendacijas komponentų nustatymo, rikiavimo ir atrankos procesams.

Požymiai

- Analizuoja ir tobulina komponentų nustatymo ir tvirtinimo procesą.
- Stebėdamas ir analizuodamas pagrindinius eigos rodiklius, vertina programos kuriamą naudą ir įnašą į strateginius tikslus.
- Registruoja valdymo patirtį ir teikia rekomendacijas komponentų nustatymo, rikiavimo ir atrankos procesams.

5.5.14.4. Rengia programos lygmens sprendimus ir talkina juos priimant

Aprašas

Darbuotojas, atsižvelgdamas į norimą programos sandarą, nustato ir dokumentuoja metodus, naudotinus komponentų atrankai. Programos sandara grindžiama rizikingumo laipsniu, technine sritimi ar kitais kriterijais. Kai kurie komponentai gali būti nepatvirtinti ir atmesti, o esami – nutraukti ar pristabdyti.

Rekomendacija įtraukti komponentą į programą siunčiama įgaliotajai institucijai tvirtinti, laikantis programos organizacijos ir vadovavimo tvarkos. Komponentą patvirtinus, skiriamos lėšos ir ištekliai. Siekiant paskleisti aiškią žinią, apie įgaliotosios institucijos sprendimą informuojami suinteresuotieji.

Požymiai

- Nustato ir dokumentuoja idealią programos sandarą.
- Remdamasis organizacijos nustatyta atrankos tvarka, parenka projektus, tinkamus įtraukti į programą.
- Parengia teikiamų projektų atrankos rekomendacijas.
- Informuoja suinteresuotuosius apie projektų atrankos rezultatus.

6. Portfelių valdymo darbuotojai

6. Portfelių valdymo darbuotojai

IPMA asmeninių gebėjimų sąvadas (IPMA ICB ©) – tai gebėjimų, kuriuos turi turėti ar įgyti žmogus, siekdamas sėkmingai valdyti portfelį, išsamus aprašas. Šis bendrasis modelis taikytinas visoms veiklos rūšims ir ūkio šakoms, tačiau nei rekomenduoja, nei teikia jokių specialiųjų metodikų, metodų ar priemonių. Organizacija pati turi apibrėžti reikiamus metodus ir priemones, iš kurių darbuotojas galėtų pasirinkti situaciją atitinkančias metodikas, metodus ir priemones.

Be abejo, gebėjimų, reikiamų sėkmingai valdyti skirtingų tipų portfeliams (pavyzdžiui, informacinių technologijų, gamybos, mokslo tiriamiesiems portfeliams), vykdomiems skirtingose ūkio šakose (pavyzdžiui, statybos, verslo paslaugų ir vyriausybinių portfelių), reikšmė nėra vienoda, tačiau bet kuriame portfelyje prireiks visų gebėjimų.

6.1. Portfelių valdymas

Portfelis – tai nebūtinai susijusių projektų ir programų visuma, sudaryta siekiant racionaliai naudoti organizacijos išteklius, įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus ir minimizuoti portfelio riziką.

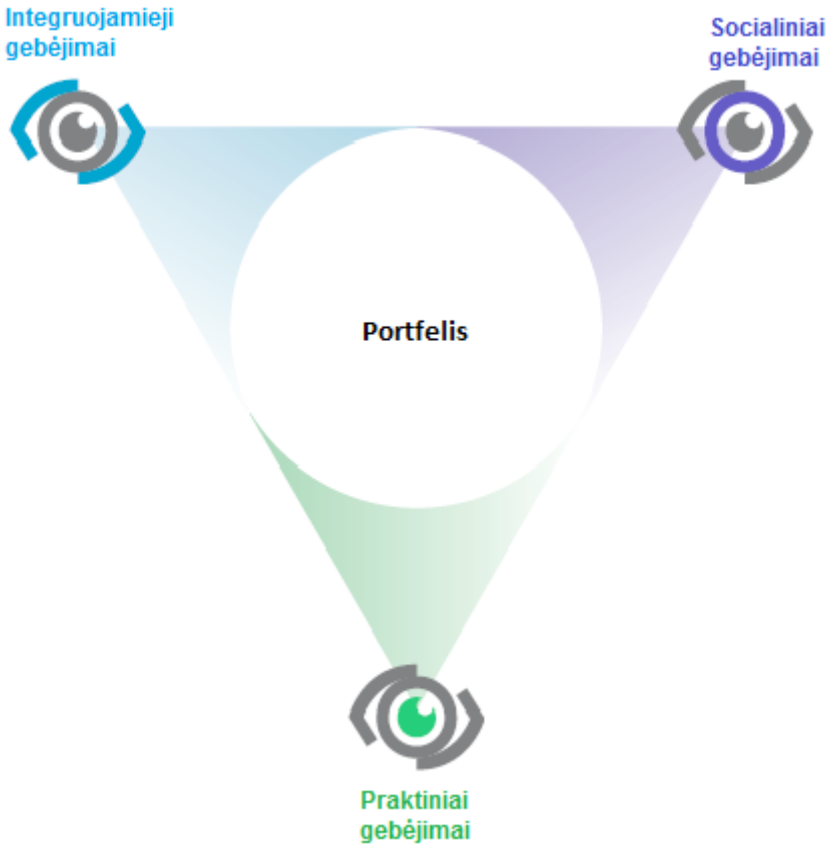
Portfelis gali vykti organizacijos dalyje, pavyzdžiui, viename skyriuje, arba visoje organizacijoje. Gali būti ir lizdinių portfelių, vykstančių ir padalinyje, ir visoje organizacijoje. Nesvarbu koks yra portfelio mastas, apimtis ar vieta organizacijoje, portfelių valdymas organizacijai leidžia racionaliai naudoti išteklius ir, tuo pačiu, įgyvendinti savo strateginę paskirtį.

Portfelių valdymas – tai dinamiškas sprendimų priėmimo procesas, kuriuo nauji projektai ir programos yra įvertinamos, atrenkamos, surikiuojamos ir subalansuojamos, atsižvelgiant į esamus portfelio projektus ir programas. Portfelių valdymo tikslas – suderinti projektus su strategija, išlaikyti įvairių portfelio projektų tipų pusiausvyrą ir laiduoti portfelio atitiktį su turimų išteklių kiekiu, kad investicijos į projektus organizacijai sukurtų didžiausią vertę.

Portfelių valdymas – tai holistinis visų organizacijos projektų valdymo būdas. Labai tikėtina, kad projektų sprendimai, ypač išteklių skyrimas, bendrąją portfelio vertę padidina labiau, jei priimami iš portfelio, o ne atskiro projekto žiūros taško. Portfelių valdymo sistema naudojasi įvairiais projektų rikiavimo, išteklių skyrimo ir perskirstymo metodais, priemonėmis bei procedūromis. Gerai veikiančiose organizacijose projektus su strategija derina, balansuoja ir didina portfelio vertę komandos, sudarytos iš aukščiausiosios grandies sprendimų priėmėjų. Siekiant didžiausios naudos, portfelių valdymas derinamas su aplinkos sąlygomis.

6.2. Gebėjimų apžvalga

IPMA gebėjimų akis taikoma trims valdymo sritims: projektų, programų ir portfelių valdymui. Remiantis šiuo bendruoju modeliu, kiekvienas darbuotojas, norėdamas sėkmingai valdyti projektų ir programų portfelius, turi turėti tam tikrą gebėjimų rinkinį: integruojamuosius portfelių aplinkos valdymo gebėjimus; socialinius asmenybinius ir bendravimo gebėjimus ir praktinius portfelių valdymo specialiųjų metodų taikymo gebėjimus.



6.3	**Integruojamieji gebėjimai**	**285 psl.**
6.3.1	Strategija	286 psl.
6.3.2	Vadovavimas, struktūros ir procesai	291 psl.
6.3.3	Atitiktis, standartai ir reglamentai	295 psl.
6.3.4	Galia ir interesai	301 psl.
6.3.5	Kultūra ir vertybės	304 psl.

6.4	**Socialiniai gebėjimai**	**307 psl.**
6.4.1	Savianalizė ir savitvarda	308 psl.
6.4.2	Principingumas ir patikimumas	312 psl.
6.4.3	Bendravimas	315 psl.
6.4.4	Santykiai ir įtraukimas	318 psl.
6.4.5	Lyderystė	322 psl.
6.4.6	Komandos ugdymas	326 psl.
6.4.7	Konfliktai ir krizės	330 psl.
6.4.8	Sumanumas	334 psl.
6.4.9	Derybos	338 psl.
6.4.10	Tikslingumas	342 psl.

6.5	**Praktiniai gebėjimai**	**346 psl.**
6.5.1	Portfelio metmenys	347 psl.
6.5.2	Nauda	350 psl.
6.5.3	Apimtis	353 psl.
6.5.4	Laikas	356 psl.
6.5.5	Organizacija ir informacija	358 psl.
6.5.6	Kokybė	362 psl.
6.5.7	Finansai	364 psl.
6.5.8	Ištekliai	367 psl.
6.5.9	Pirkimas ir partnerystė	370 psl.
6.5.10	Planavimas ir kontrolė	373 psl.
6.5.11	Grėsmės ir galimybės	376 psl.
6.5.12	Suinteresuotosios šalys	380 psl.
6.5.13	Kaita ir transformacijos	385 psl.
6.5.14	Atranka ir balansavimas	388 psl.

6.3. Integruojamieji gebėjimai

Integruojamųjų gebėjimų grupėje apibūdinami portfelio aplinkos valdymo gebėjimai.

Čia apibrėžiami penki valdymo gebėjimų elementai.

- Strategija
- Vadovavimas, struktūros ir procesai
- Atitiktis, standartai ir reglamentai
- Galia ir interesai
- Kultūra ir vertybės

6.3.1. Strategija

Apibrėžtis

Strategijos valdymo gebėjimų elementu apibrėžiama, kas yra strategija ir kaip projektais transformuojama į valdomas dalis. Todėl šiuo elementu apibrėžiama tokia veiklos valdymo sistema, pagal kurią projektai suvokiami ir valdomi derinant jas su organizacijos strategija ir vizija, laiduojant glaudžią atitiktį su misija ir darniąja organizacijos raida.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – suvokiant organizacijos strategiją ir strateginius procesus, gebėti parinkti reikiamą valdymo sritį (projektų, programų arba portfelių), kurioje portfelių valdymas atitiktų aplinkybių reikalavimus.

Aprašas

Strategijos valdymas reiškia gebėjimą formaliai pagrįsti portfelio tikslus ir naudos, atitinkančios ilgalaikius organizacijos tikslus, kūrimą. Šis gebėjimas apima ir strateginio proceso valdymą, kuriuo strateginiai organizacijos tikslai išskaidomi valdomomis dalimis, siekiant:

- įgyvendinti naudingus organizacijos kultūros, verslo sistemų ir procesų pokyčius;
- nustatyti ir siekti sutartų strateginių tikslų;
- paskirti ir sugrupuoti išteklius;
- informuoti vadovybę apie būtinybę keisti strateginius uždavinius;
- skatinti nuolatinio tobulinimo procesus.

Strateginiuose planuose apibrėžiama ilgalaikė organizacijos vizija ir trumpalaikė bei vidutinės trukmės strategija. Strateginiai planai turi atitikti organizacijos misiją, kokybės nuostatas ir vertybes. Strategijos valdymas taip pat reiškia gebėjimą suvokti organizacijos aplinką, sukurti būsimos naudos viziją ir įtraukti į portfelį tinkamus projektus ar programas. Taigi strategijos atitikties valdymas organizacijos viziją ir strategiją paverčia projektų tikslais arba programų nauda.

Visi strategijos atitikties procesai valdomi naudojantis įvairiais strateginių tikslų sklaidos ir valdymo modeliais, pavyzdžiui, subalansuotųjų rodiklių sistema, eigos kontrolės matricomis, aplinkos analizės metodais ir kt. Taigi darbuotojai apibrėžia eigos valdymo sistemą, kontroliuojamą pagal kritinius veiksmingumo kintamuosius, pavyzdžiui, kritinius sėkmės veiksnius ir pagrindinius eigos rodiklius. Todėl bet kuris portfelis, siekiant darnios organizacijos raidos, yra valdomas pagal kritinių sėkmės veiksnių ir pagrindinių eigos rodiklių rinkinį.

Žinios

- Naudos įgyvendinimo valdymas.
- Kritiniai sėkmės veiksniai.
- Pagrindiniai eigos rodikliai.
- Organizacijos misija.
- Organizacijos vizija.
- Taktikos ir strategijos skirtumai.
- Diagnostinės ir interaktyviosios strateginio valdymo sistemos.
- Strategijos proceso valdymas.
- Lyginamoji analizė.
- Strateginio valdymo sistemos.

- Pagrindinės strategijos valdymo teorijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Analizė ir sintezė.
- Verslumas.
- Organizacijos tikslų suvokimas.
- Strateginis požiūris.
- Dėmesys darniajai raidai.
- Aplinkos sąlygų suvokimas.
- Tikslingumas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Socialinių 10-asis: Tikslingumas.
- Praktinių 1-asis: Portfelio metmenys.
- Praktinių 2-asis: Reikalavimai ir tikslai.
- Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.3.1.1. Portfelį suderina su organizacijos misija ir vizija

Aprašas

Pagal organizacijos misiją, viziją ir strategiją darbuotojas gali sudaryti pagrindinius portfelio prioritetus ir atrankos kriterijus, laiduoja jų atitiktį su organizacijos misija, vertybėmis ir kokybės nuostatomis. Net jei ir nėra aiškaus portfelio naudos ryšio su organizacijos tikslais, darbuotojas vis tiek reguliariai tikrina, ar kuriama nauda yra apibrėžta pagal formalius strateginius dokumentus. Atitiktis tikrinama ir matuojama naudojantis diagnostinėmis strateginio valdymo sistemomis ir formaliomis priemonėmis, pavyzdžiui, kritiniais sėkmės veiksniais ir sėkmės kriterijais, pagrindiniais eigos rodikliais.

Požymiai

- Aptaria organizacijos misiją ir viziją.
- Suderina portfelį su organizacijos misija, vizija ir strategija, naudodamasis diagnostinėmis strateginio valdymo sistemomis (skaidomuoju metodu ir pagal pirminius tikslus).
- Kontroliuoja portfelio ir jo komponentų (projektų ir programų) uždavinių ir kuriamos naudos atitiktį su organizacijos misija, vizija ir strategija.
- Apibrėžia ir diegia strateginės atitikties valdymo priemones.
- Tikrina, ar portfelis kuria naudą organizacijai.

6.3.1.2. Nustato galimybes ir jomis naudodamasis formuoja organizacijos strategiją

Aprašas

Darbuotojas išmano strategijos, kurią dažniausiai skaidomuoju metodu kuria organizacijos valdyba, kūrimo procesą. Keičiantis aplinkybėms ne visada pavyksta įgyvendinti norimą strategiją, o laikantis tam tikros strateginės krypties iškyla naujų galimybių ir grėsmių. Todėl darbuotojas neturi aklai laikytis pirminių tikslų, bet naudodamasis reikiamais metodais bei priemonėmis, kelti abejones šiais tikslais ir paveikti valdybą imtis pokyčių. Šis poveikis įgyvendinamas naudojantis sąveikiosiomis valdymo sistemomis jungiamuoju metodu.

Požymiai

- Išmano strategijos kūrimo procesą.
- Nustato naujas grėsmes ir galimybes, kurios gali pakeisti organizacijos strategiją.
- Diegdamas interaktyviąsias strateginio valdymo sistemas, įtraukia bendradarbius į organizacijos strategijos analizę.
- Nustato strategijos pataisas ir informuoja organizacijos vadovą.
- Strategijos kūrimo procesą formuoja siūlydamas strategijos pataisas.

6.3.1.3. Kuria portfelio veiklos ir struktūros grindžiamuosius dokumentus ir laiduoja nuolatinę atitiktį su organizacijos strategija

Aprašas

Darbuotojas geba sudaryti formalų dokumentą, pagrindžiantį portfelio kuriamą verslo ir organizacijos naudą bei portfelio komponentų sąryšius. Juo remiantis apibrėžiami portfelio sėkmės kriterijai. Darbuotojas kuria arba talkina, interpretuoja, atnaujina grindžiamąjį dokumentą ir kartais įgyvendina visas ar dalį jo nuostatų. Šis dokumentas nėra statiškas: jį nuolat reikia atnaujinti ir vertinti atitiktį visą jo gyvavimo laiką. Kita vertus, darbuotojas turi nuolat stebėti ir kontroliuoti portfelio konfigūraciją, siekdamas laiduoti portfelio komponentų atitiktį su organizacijos strategija.

Požymiai

- Sukuria portfelio veiklos ir struktūros pagrindimo dokumentą.
- Apibrėžia portfelio tikslus, reikiamus sukurti planuotai naudai.
- Portfelio pagrįstumu įtikina finansuotojus ar savininkus.
- Nuolat vertina ir tikrina portfelio atitiktį su organizacijos strategija.
- Apibrėžia ir valdo portfelio konfigūraciją.
- Naudos įgyvendinimo valdymo priemonėmis tikrina, ar portfelio konfigūracija atitinka kuriamus rezultatus.
- Nuolat stebi, ar portfelio arba jo komponentų nereikia nutraukti dėl išnykusio poreikio arba sumažėjusios strateginės svarbos ir keisti konfigūraciją.

6.3.1.4. Apibrėžia, įvertina ir atnaujina kritinius sėkmės veiksnius

Aprašas

Darbuotojas geba išskirti, apibrėžti, apibūdinti ir suteikti pirmenybes kritiniams sėkmės veiksniams (KSV), tiesiogiai susijusiems su portfeliu. KSV yra tiesiogiai susiję ir su organizacijos bei verslo uždaviniais, todėl sukūrus portfelio naudą, išsprendžiami taktiniai ir vykdomieji organizacijos uždaviniai, pasiekiami strateginiai tikslai ir, galiausiai, sukuriama vertė organizacijai. Darbuotojas, suvokdamas tiek formalias, tiek neformalias KS veiksnių aplinkybes, nustato jų įtaką galutiniams portfelio komponentų rezultatams. Veikiama aplinkos veiksnių ir keičiantis pačiam portfeliui, santykinė sėkmės veiksnių svarba gali kisti. Šiems pokyčiams įtakos turi ir personalo – tiek atskirų komponentų, tiek bendrų portfelio – kaita. Todėl darbuotojas turi nuolat tikrinti ir vertinti kritinių sėkmės veiksnių aktualumą ir santykinę svarbą, prireikus juos keisti, siekiant išlaikyti kuriamą vertę, net jei tai reikštų komponento nutraukimo rekomendaciją.

Požymiai

- Remdamasis organizacijos strateginiais tikslais, darbuotojas išskiria ir apibrėžia portfelio kritinius sėkmės veiksnius (KSV).
- Strateginę atitiktį valdo naudodamasis formaliaisiais KSV.
- Nustato ir neformaliuosius KSV.
- Kartu su bendradarbiais apibrėždamas KSV, analizuoja organizacijos strategiją.
- Naudojasi KSV, siekdamas nustatyti strateginę portfelio komponento atitiktį.
- Remiasi KSV, įtraukdamas suinteresuotąsias šalis ir valdydamas jų lūkesčius.
- Naudojasi KSV personalo skatinimo ir atlygio sistemai kurti bei paskatų kultūrai puoselėti .
- Strateginėje aplinkoje pakartotinai vertina KSV valdymą.

6.3.1.5. Apibrėžia, vertina ir tikslina pagrindinius eigos rodiklius

Aprašas

Darbuotojas geba valdyti kritinių sėkmės veiksnių (KSV) atitinkamus pagrindinius eigos rodiklius (PER). Šie rodikliai yra daugelio strategijos valdymo sistemų šerdis ir vartojami matuoti arba pažymėti kritinių sėkmės veiksnių įgyvendinimo ir vertės sukūrimo laipsnį. Jei organizacija neturi iš anksto nustatytų PER, darbuotojas juos sudaro remdamasis geriausiąja praktika arba naudodamasis tam tikrais modeliais, pavyzdžiui, subalansuotųjų rodiklių sistema. PER gali būti išankstiniai rodikliai (iš anksto vertinantys strateginį įvykį ar gairę), vėlinamieji (vertinantys įvykusį strateginį įvykį arba gairę) arba esamojo laiko švieslentės. PER nustatomi portfeliui ir jo komponentams – projektams ir programoms. Projektų ir programų PER kinta, keičiantis aplinkos veiksniams ir pačiam portfeliui. Tiek vidinio komponentų, tiek bendrojo portfelio personalo kaita taip pat turi įtakos PE rodikliams, todėl darbuotojas turi nuolat tikrinti ir vertinti PER aktualumą ir santykinę svarbą, o prireikus – tobulinti, siekiant išlaikyti portfelio kuriamą vertę.

PER turi atspindėti ir „minkštuosius“ dalykus, pavyzdžiui, motyvaciją, vidinį komandos bendravimo brandą, asmeninį komandos narių tobulėjimą ir kitus, kurie atitinka strateginį tikslą, t. y. siekiamą portfelio naudą. Be to, PER turi apimti platų kitų požymių ratą, nuo atitikties su vadovavimo ir paramos procesais (pavyzdžiui, sprendimų priėmimo, ataskaitų teikimo, išteklių įsigijimo ir administravimo procesais), standartais ir reglamentais, iki dermės su organizacijos ir visuomenės kultūros normomis ir vertybėmis.

Požymiai

- Parenka ar apibrėžia kiekvieno kritinio sėkmės veiksnio PE rodiklius.
- Sudarydamas PER, sprendžia, kokio tipo PER yra tinkami: išankstiniai, vėlinamieji ar esamojo laiko.
- Strategijos procesus valdo naudodamasis PER.
- Suinteresuotąsias šalis veikia remdamasis PER.
- Darbuotojų tobulinimosi planus sudaro remdamasis PER.
- Skatinimo ir atlygio sistemą kuria remdamasis PER.
- Remiasi PER, pakartotinai vertindamas portfelio konfigūraciją ir kontroliuodamas naudos įgyvendinimo eigą.

6.3.2. Vadovavimas, struktūros ir procesai

Apibrėžtis

Vadovavimo, struktūrų ir procesų elementu apibrėžiamas gebėjimas suvokti ir suderinti portfelį su organizacijos struktūromis, sistemomis ir procesais, kurie teikia paramą portfeliams ir veikia jų planavimą, įgyvendinimą ir kontrolę. Organizacijos vadovavimo struktūros ir procesai yra dvejopi: laikinieji (projektai ir programos) ir nuolatiniai, pavyzdžiui, portfelių valdymo, finansų valdymo ir administravimo, paramos, ataskaitų teikimo, sprendimų priėmimo ir audito sistemos. Kartais šios sistemos sukuria strateginę projekto ar programos priežastį; pavyzdžiui, jei projektas ar programa inicijuojama siekiant patobulinti verslo procesus ar įdiegti naują valdymo sistemą.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti veiksmingai dalyvauti vadovavimo struktūrose ir procesuose bei valdyti jų poveikį portfeliams.

Aprašas

Struktūros ir procesai yra esminė bet kokios organizacijos vadovavimo sistemos dalis. Suderinimas su struktūromis ir procesais reiškia gebėjimą pasinaudoti organizacijos funkcijomis ir įgaliojimais, procesais ir procedūromis, siekiant portfelio tikslų ir, tuo pačiu, strateginių organizacijos tikslų. Norint portfelį valdyti susietą su organizacijos struktūromis ir procesais, reikia suprasti įvairių tipų iniciatyvų esmę, suvokti, kaip veikia projektinė organizacija ir kokią naudą atneša projektinis valdymas. Ši sąsaja apima ir portfelio suderinimą su nuolatiniais procesais, susijusiais su projektų, programų ir portfelių valdymu. Daugelyje projektinių organizacijų yra projektų, programų ir portfelių įvairių tipų palaikomųjų struktūrų ir procesų.

Paramos struktūrų ir procesų pavyzdžiai – tai organizacijos nuolatinės funkcijos, pavyzdžiui, žmonių išteklių valdymo, finansų ir kontrolės bei informacinių technologijų valdymo funkcijos. Brandžių projektinių organizacijų įsteigta projektų valdymo tarnyba (PVT) teikia kryptingą projektų ir programų valdymo paramą.

Struktūrų ir procesų gebėjimai, be kita ko, reiškia ir gebėjimą apibendrinus pasinaudoti ankstesnių portfelių grįžtamąja informacija ir valdymo patirtimi. Siekiant didžiausio poveikio ir naudos, labai svarbu subalansuoti portfelio naudojimąsi privalomosiomis ir nebūtinosiomis struktūromis bei procesais.

Žinios

- Pamatiniai projektinio valdymo principai ir ypatybės.
- Programų valdymo pagrindai.
- Organizacinių struktūrų ir raidos teoriniai pagrindai.
- Nuolatinė organizacija ir neformalūs projektų, programų ir portfelių valdymo (darbuotojų, funkcinių padalinių ir kitų) tarpusavio sąryšiai organizacijoje.
- Vadovavimas.
- Organizacijų ir verslo teorijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Lyderystė.
- Ataskaitų sistema, stebėjimas ir kontrolė.
- Komunikacijos planavimas ir vykdymas.

- Konstrukcinis problemų sprendimas.
- Aplinkos sąlygų suvokimas.
- Vertybių pripažinimas.
- Organizacinė atitiktis ir komunikacija.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Praktinių 1-asis: Portfelio metmenys.
- Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija.
- Praktinių 7-asis: Finansai.
- Praktinių 8-asis: Ištekliai.
- Praktinių 9-asis: Pirkimas ir partnerystė.
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.
- Praktinių 13-asis: Kaita ir transformacijos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.3.2.1. Žino ir taiko portfelių valdymo principus ir jų įgyvendinimo būdus

Aprašas

Darbuotojas žino portfelių valdymo principus, gali paaiškinti skirtumus tarp įvairių organizacijos struktūrų (pavyzdžiui, funkcinės, matricinės ir projektinės) ir žino, kaip geriausia portfelį suderinti su esamomis organizacijos valdymo institucijomis (pavyzdžiui, valdyba ir komitetais), siekiant portfelio sėkmės. Darbuotojas išmano įvairias portfelių valdymo sąvokas ir žino, kaip nuolatinėje organizacijoje įdiegiamas portfelių valdymas. Be to, darbuotojas žino strategijos valdymo principus ir supranta, kaip jie yra įdiegiami vykdomuose portfeliuose ir komponentuose – projektuose ar programose. Taigi darbuotojas geba apibrėžti portfelio sandaros kriterijus, reikiamus įvedinius bei išvedinius ir projektų bei programų poveikį portfelio išvedinių rodikliams (pagrindiniams eigos rodikliams). Darbuotojas geba suvaldyti projektų ir programų tarpusavio sąsajas bei sąryšius ir atsižvelgti balansuodamas portfelį. Taigi darbuotojas gali nustatyti vidinius portfelio apribojimus, į kuriuos atsižvelgia derindamas išteklių naudojimą portfelio projektuose ir programose. Be to, darbuotojas valdo vertikaliąją (pavyzdžiui, su portfelio valdytoju arba valdybos komitetu) ir horizontaliąją (pavyzdžiui, su kitais projektais ar portfeliais) komunikacijos liniją kaip portfelio koordinavimo proceso dalį.

Požymiai

- Apibrėžia portfelį ir žino daugelį portfelių valdymo principų.
- Apibrėžia portfelio charakteristikas: atrankos ir rikiavimo kriterijus, kritinius sėkmės veiksnius (KSV) ir pagrindinius eigos rodiklius (PER).
- Valdo įvairių portfelio projektų ir programų sąsajas, siekdamas portfelį subalansuoti.
- Valdo ir palaiko aiškią portfelio komunikaciją.
- Valdo portfelio komunikacijos liniją su organizacijos valdyba ir komitetais.

6.3.2.2. Žino ir taiko projektų ir programų valdymo principus ir jų įgyvendinimo būdus

Aprašas

Darbuotojas supranta projektų, programų ir projektinio valdymo sąvokas, gali paaiškinti pagrindinius projektinio valdymo bruožus bei principus ir geba sukurti palankią projektams aplinką bei ją kuriantį portfelį. Be to, darbuotojas supranta projektinės organizacijos brandos sąvoką, kuri apima organizacijos gebėjimus, projektų, programų ir portfelių valdymo bei asmeninius gebėjimus.

Požymiai

- Paaiškina pagrindinius projektų valdymo principus.
- Paaiškina pagrindinius programų valdymo principus.
- Paaiškina ir praktikuoja projektinį valdymą.
- Suvokia ir įdiegia projektinį ir programinį valdymą kaip gyvybiškai svarbią portfelio organizacijos dalį.
- Paaiškina ir nustato esamą organizacijos brandos lygmenį portfelių valdymo požiūriu.

6.3.2.3. Suderina portfelį su organizacijos sprendimų priėmimo ir ataskaitų sistema bei kokybės valdymo reikalavimais

Aprašas

Portfelio sėkmė priklauso nuo tinkamų sprendimų, priimtų reikiamu laiku ir tinkamu organizacijos valdymo lygmeniu. Kiekvienas sprendimas turi būti parengtas, pristatytas, priimtas, užrašytas, paskelbtas ir, galiausiai, įgyvendintas. Bet kurioje organizacijoje yra formalių ir neformalių sprendimų priėmimo procedūrų ir specialiųjų taisyklių, viršijančių darbuotojo gebėjimus ir įgaliojimus. Todėl darbuotojas turi žinoti sprendimų priėmimo struktūrą bei procesus, gebėti sukurti reikiamą portfelio ir jo projektų bei programų struktūrą ir atitinkamai juos valdyti.

Būtina periodiškai teikti būklės ataskaitas, norint išlaikyti suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą ir registruoti portfelio eigos istoriją. Darbuotojas turi suvokti ir atsižvelgti į tai, kad portfelio suinteresuotųjų šalių informacijos poreikiai yra labai įvairūs – skiriasi turinio reikalavimai, teikimo būdai ir dažnis.

Vykdomosios organizacijos turi ne vieną priemonių rinkinį, naudojamą projektų kokybei laiduoti (pavyzdžiui, sistemų, projektų, finansų, techninės, saugos ir kitų kokybės atitikties laidavimo priemonių), todėl darbuotojui svarbu jas turėti mintyje sudarant portfelio kokybės laidavimo planą.

Požymiai

- Išsiaiškina vykdomosios organizacijos įprastines ir išskirtines sprendimų priėmimo taisykles tuo atveju, kai sprendimas viršija darbuotojo gebėjimų ir įgaliojimų ribas.
- Suderina portfelio komunikaciją su nuolatinės organizacijos atsiskaitymo valdymo sistema.
- Portfeliui pritaiko nuolatinės organizacijos ataskaitų sistemą.
- Pritaiko organizacijos kokybės laidavimo priemones.
- Stebi ir kontroliuoja vidinę portfelio komunikaciją ir komunikaciją su nuolatine organizacija.

6.3.2.4. Suderina portfelį su žmonių išteklių valdymo procesais ir funkcijomis

Aprašas

Žmonių išteklių valdymo funkcijos portfeliui teikia įvairialypę paramą, susijusią su komandos narių sutartimis, laikinuoju įdarbinimu, mokymu, atlyginimais, paskatomis, psichologinės įtampos valdymu, gerove, etiniais dalykais, komandos narių priėmimu ir atleidimu. Žmonių išteklių valdymo procesų ir funkcijų laikymasis didina reikiamo kiekio kokybiškų išteklių įgijimo galimybes ir padeda nustatyti išteklių gebėjimų poreikį. Norėdamas laiduoti reikiamą žmonių išteklių padalinio paramą, darbuotojas turi susikurti ir palaikyti dalykiškus santykius su reikiamais padalinio darbuotojais.

Požymiai

- Siekdamas gauti reikiamų gebėjimų darbuotojus, naudojasi žmonių išteklių padalinio paslaugomis.
- Įveikia barjerus tarp portfelio ir žmonių išteklių padalinio funkcijų.
- Kuria ir palaiko dalykiškus ryšius su žmonių išteklių padaliniu.
- Darbuotojų mokymus ir kitas gebėjimų tobulinimo priemones rengia laikydamasis žmonių išteklių padalinio procesų.
- Paaiškina išteklų valdymo ypatybes ir jo vertę portfeliams valdyti.

6.3.2.5. Suderina portfelį su finansų ir kontrolės procesais ir funkcijomis

Aprašas

Finansų valdymas ir kontrolė dažniausiai yra bendroji organizacijos funkcija, kurianti privalomas organizacijos finansinių operacijų valdymo, apskaitos ir atsiskaitymo taisykles, procedūras ir gaires. Darbuotojui ypač svarbu žinoti šias taisykles ir mokėti jomis veiksmingai ir našiai naudotis, siekiant tinkamo finansavimo, stebint portfelio ir jo komponentų finansų procesus ir teikiant finansines ataskaitas. Organizacijos finansų valdymas ir kontrolė dažniausiai yra paramos funkcija, darbuotojui teikianti platų ratą pagalbinių priemonių, pavyzdžiui, kaip prašyti, pagrįsti, valdyti finansinius išteklius ir už juos atsiskaityti, kaip administruoti, skirstyti, stebėti ir valdyti pinigus. Darbuotojas turi išmanyti įvairius lėšų telkimo modelius (viešojo, privačiojo, viešosios ir privačiosios partnerystės, subsidijų, komercinio finansavimo ir kitus), priimtinus nuolatinei organizacijai. Siekdamas finansų ir kontrolės padalinio paramos, darbuotojui turėtų užmegzti ir palaikyti dalykiškus santykius su reikiamais finansų ir kontrolės padalinio darbuotojais.

Požymiai

- Žino finansų ir kontrolės valdymo procesų ypatybes.
- Skiria privalomąsias ir nebūtinąsias pagalbines finansų valdymo ir kontrolės priemones.
- Stebi ir kontroliuoja, ar gairės, taisyklės ir kitos finansinės pagalbinės priemonės projektuose naudojamos veiksmingai, našiai ir su nauda darbuotojo valdomam portfeliui.
- Aiškiai ir objektyviai informuoja ir teikia finansinės veiklos būklės bei tendencijų ataskaitas.

6.3.3. Atitiktis, standartai ir reglamentai

Apibrėžtis

Atitikties, standartų ir reglamentų elementu apibrėžiamas darbuotojo gebėjimas suvokti ir suderinti išorinius ir vidinius portfelio apribojimus, galiojančius organizacijoje, ūkio šakoje ir šalyje. Atitikties procesas – tai pakankamas portfelio suderinamas su galiojančių normų visuma. Atitikties reikalavimai apima platų normų ratą nuo savanoriškų neformaliųjų iki privalomų formaliųjų. Standartai ir reglamentai nustato ir apibrėžia, kaip portfeliai turėtų būti vykdomi ir valdomi, siekiant tinkamų rezultatų ir sėkmės. Standartais ir reglamentais siekiama atitikties su įvairiais reikalavimais, pavyzdžiui, įstatymais ir kitais teisiniais aktais, sutartimis ir susitarimais, intelektinės nuosavybės normomis ir patentais, sveikatos, darbo saugos, saugumo ir aplinkosaugos normomis bei profesiniais standartais.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti paveikti ir valdyti atitiktį su reikiamais nuolatinė organizacijos standartais ir reglamentais, šalies įstatymais ir standartais bei normomis ir tobulinti organizacijos veiklą šioje srityje.

Aprašas

Projektai, programos ir portfeliai susiduria su įvairiais gaminio ar paslaugos kūrimo apribojimais ir reikalavimais, įskaitant gamybos ir projektų valdymo procesų poveikį. Šie apribojimai kyla iš portfelio vidinių ir išorinių geografinių, socialinių ir profesinių aplinkybių, kurias sukuria įstatymai, standartai ir reglamentai. Visą portfelio gyvavimo laiką darbuotojas turi kartotinai analizuoti portfelio apimtį ir konfigūraciją ir išsiaiškinti tuos standartus ir reglamentus, kurie portfeliui gali turėti tiesioginės ar netiesioginės įtakos. Šie standartai ir reglamentai turi būti laikomi potencialia grėsme arba galimybėmis, kurias reikia suvaldyti. Atitikties su reikiamais standartais ir reglamentais siekis gali paveikti organizacijos struktūras, procesus ir kultūrą. Portfelių valdymo darbuotojas gali būti įpareigotas išsiaiškinti ir portfelyje įdiegti reikiamus standartus ir reglamentus.

Šis gebėjimų elementas apima ir organizacijos portfelių valdymo gebėjimų lyginamąją analizę ir tobulinimą. Portfelių valdymo gebėjimų tobulinimas yra nenutrūkstamas procesas, organizacijos nuolatinio tobulinimo dalis ir kiekvieno darbuotojo pareiga. Čia įeina mokymosi ir tobulinimosi veiksmai, keliantys organizacijų projektų, programų ir portfelių valdymo kultūrą. Šiuo gebėjimu darbuotojas parodo, kaip galėtų būti tobulinami visi valdymo sistemos komponentai visuose lygmenyse. Tobulindama portfelių valdymo gebėjimus, organizacija didina savo galimybes sėkmingai atrinkti ir vykdyti portfelius, tuo stiprindama darniąją organizacijos raidą.

Žinios

- Teisės pagrindai, sutarčių teisė, prekybos praktika ir kitos reikiamos teisės normos.
- Teisinė sistema ir reglamentai.
- Nepriklausomas profesinis reglamentavimas.
- Profesiniai standartai ir normos, pavyzdžiui, IPMA standartai.
- ISO standartai (pavyzdžiui, ISO21500 projektų valdymo gairės, ISO21504 portfelių valdymo gairės arba kiti ISO/TC258 serijos standartai).
- Projektų, programų ir portfelių valdymo metodologijos, metodai ir priemonės.
- Darniosios raidos principai.

6. Portfelių valdymo darbuotojai

- Lyginamosios analizės teorija.
- Lyginamosios analizės metodai ir priemonės.
- Žinių valdymas.
- Etikos kodeksai.
- Verslo etikos kodeksai.
- Teisės teorijų skirtumai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Kritiškumas.
- Lyginamoji analizė.
- Standartų adaptavimas pagal organizacijos reikmes.
- Standartų ir reglamentų komunikavimas.
- Vadovavimas pagal sektinus pavyzdžius.
- Darbštumas ir įtaigumas.
- Sistemiškumas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Praktinių 1-asis: Portfelio metmenys.
- Praktinių 2-asis: Reikalavimai ir tikslai.
- Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija.
- Praktinių 6-asis: Kokybė.
- Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.3.3.1. Nustato ir laiduoja portfelio atitiktį su reikiamais įstatymais

Aprašas

Darbuotojas žino teisines organizacijos nuostatas ir geba jas įdiegti portfelyje ir jo komponentuose – projektuose ir programose. Be to, darbuotojas žino, kurių sričių teisinis reguliavimas (pavyzdžiui, civilinės, baudžiamosios, darbo, intelektinės nuosavybės teisės normos) ir geriausioji praktika yra taikytina portfeliui ir jo komponentams – projektams ir programoms. Darbuotojas laiduoja portfelio organizacijos veikimą pagal įstatymų reikalavimus ir atpažįsta arba išsiaiškina teisės normas, taikytinas portfeliui, ir nustato tuos projektus bei darbus, kuriems taikomas specialus teisinis reguliavimas.

Darbuotojas taip pat gali nustatyti, kurie reguliuojančių institucijų, susijusių su portfeliu, reikalavimai veikia portfelį ir geba įdiegti reikiamas analizės ir tikrinimo procedūras. Tai ypač svarbu, jei portfelio projektai ir programos vyksta įvairių kultūrų ir teisinių sistemų aplinkoje.

Požymiai

- Žino teisinę sistemą ir teisės normų taikymą.
- Išskiria reikiamas teisines normas bei reglamentus ir jų laikosi.
- Nustato teisinio reguliavimo riziką verslo atžvilgiu ir konsultuojasi su teisininkais.

- Žino reguliuojančias institucijas ir valdo jas kaip suinteresuotąsias šalis.
- Kontroliuoja, ar pirkimo būdai atitinka teisines normas.
- Stebi ir kontroliuoja, ar portfelio organizacijos veikla atitinka teisinės sistemos reikalavimus, ir prireikus veiklą koreguoja.

6.3.3.2. Išsiaiškina ir laiduoja portfelio atitiktį su reikiamais sveikatos, darbų saugos, saugumo ir aplinkosaugos (SDSA) reikalavimais

Aprašas

Darbuotojas žino, kurie sveikatos, darbų saugos, saugumo ir aplinkosaugos (SDSA) reikalavimai liečia portfelį. Be to, darbuotojas geba atpažinti potencialius SDSA reikalavimų padarinius, kuriems suvaldyti reikia specialistų patarimo. Darbuotojas geba nustatyti, kaip portfelio darbai arba gaminiai paveiks portfelio organizacijos narius ir suinteresuotuosius, perimsiančius programos sukurtą naudą, ir kaip patikrinti, ar buvo imtasi reikiamų SDSA priemonių visoje organizacijoje.

Darbuotojas garantuoja ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių portfelio aspektų pusiausvyrą, siekdamas patenkinti darniosios raidos reikalavimus.

Be to, darbuotojas geba aptikti portfelio ir jo projektų bei programų saugos ir saugumo grėsmes, ir laiduoja jų tinkamą valdymą, siekdamas išlaikyti nuolatinę portfelio ir visos organizacijos reikiamo lygmens apsaugą ir saugumą. Tai ypač svarbu, jei portfelis yra vykdomas įvairiose šalyse įvairių kultūrų aplinkoje.

Požymiai

- Stebi, ar įdiegti SDSA reglamentai.
- Tikrina, ar projektų ir programų tiksluose atsižvelgta į SDSA reikalavimus.
- Kontroliuoja SDSA priemonių įgyvendinimo grėsmes portfelio organizacijai.
- Portfelio organizacijai suteikia saugią ir sveiką aplinką.
- Įgyvendina SDSA reikalavimus, siekdamas portfelio darnos.
- Stebi ir kontroliuoja, ar portfelio organizacijos veikla atitinka SDSA reikalavimus.

6.3.3.3. Išsiaiškina ir laiduoja portfelio ir jo komponentų atitiktį su reikiamomis etikos normomis ir profesiniais reglamentais

Aprašas

Darbuotojas geba laiduoti portfelio darną tikrindamas portfelio būklę, kuria siekiama nustatyti, ar reikiami standartai ir reglamentai yra įdiegti visoje portfelio organizacijoje. Be to, visoje portfelio organizacijoje darbuotojas įdiegia etikos normas, grindžiamas organizacijos misija, vertybėmis ir kokybės nuostatomis. Kartais etikos normos ir prekybos tradicijos yra apibrėžiamos įstatymu, todėl darbuotojas turi suderinti etikos normas su teisine sistema. Etikos normos gali prieštarauti pirkimo procedūroms, ir jų nežinojimas gali kelti didelę grėsmę organizacijai. Todėl nustatęs ir suderinęs verslo etikos normas su teisine sistema ir nuolat tikrindamas portfelio būklę, darbuotojas laiduoja portfelio organizacijos veiklos dermę su teisės normomis ir reglamentais.

Požymiai

- Išsiaiškina sutarčių teisę ir sąžiningos prekybos teisines normas.
- Nustato įvairius pirkimo būdus ir apibrėžia atitinkamą pirkimo tvarką.
- Nustato ir aptaria etikos principus, gali apibrėžti ir portfelio organizacijoje įdiegti reikiamas etikos normas.
- Palaiko profesinės veiklos principingumą, laiduodamas etikos normų laikymąsi visoje organizacijoje.
- Stebi ir šalina etikos normų pažeidimus portfelio organizacijoje.

6.3.3.4. Nustato ir laiduoja portfelio atitiktį su reikiamais darniosios raidos principais ir tikslais

Aprašas

Darbuotojas geba įvertinti portfelio poveikį gamtai ir visuomenei. Suprasdamas savo atsakomybę, ištiria, rekomenduoja ir taiko priemones, ribojančias ar kompensuojančias neigiamus padarinius. Darbuotojas laikosi (ar net viršija) organizacijos ar visuomenės nustatytas darnios raidos gairių ir taisyklių, geba racionaliai suderinti visuomenės poreikius su poveikiu gamtai ir ūkiui.

Darbuotojas suvokia, kad darniosios raidos samprata, požiūris ir priemonės dažniausiai skiriasi įvairiose šalyse ir kultūrose.

Požymiai

- Nustato socialinius ir gamtosauginius portfelio padarinius.
- Apibrėžia ir skelbia portfelio ir jo rezultatų darniosios raidos tikslus.
- Suderina tikslus su organizacijos darniosios raidos gairėmis.
- Suderina portfelio procesus ir gaminius su visuomenės, gamtosaugos ir ūkio (žmonių, gamtos ir pelno) poreikiais.
- Skatina gamtai palankių technologijų kūrimą ir plėtojimą.

6.3.3.5. Įvertina, naudojasi, kuria ir portfeliui pritaiko profesinės veiklos priemones ir standartus

Aprašas

Darbuotojas, atsižvelgdamas į portfelio veiklos prigimtį ir ypatybes, geba nustatyti pagrindinius profesinius standartus ir nuolat tikrina, ar portfelis valdomas naudojantis tinkamomis priemonėmis, metodais ir praktika, pavyzdžiui, sėkmingų projektų, programų ir portfelių valdymo metodika. Be to, darbuotojas suvokia, kad geriausioji praktika paprastai yra geriausių pasaulinių standartų ir organizacijos sukurtų metodų ir priemonių derinys, todėl nuolat ieško portfeliui tinkamiausio valdymo būdo, remdamasis vienu ar keliais geriausiais profesiniais standartais ir kurdamas savitą organizacijos valdymo sistemą. Darbuotojas paprastai dalyvauja išorinio vertinimo projektuose, pavyzdžiui IPMA Tarptautiniame projektų meistriškumo konkurse arba IPMA Delta vertinimo projekte, siekdamas nustatyti esamą organizacijos brandos lygmenį ir apibrėžti brandos tobulinimo veiksmus.

Požymiai

- Nustato reikiamus profesinius standartus, kurie turi būti taikomi portfelyje ir visuose komponentuose – projektuose ir programose.
- Valdo riziką, kylančią iš standarto taikymo portfelyje.
- Lygina esamą projektų portfelio valdymo praktiką su geriausiąja praktika.
- Dalyvauja išorinio organizacijos portfelių valdymo praktikos ir brandos vertinimo projektuose.
- Nustato tobulinimo veiksmus.
- Skatina savadarbių standartų kūrimą.
- Visoje organizacijoje skleidžia įgytą patirtį.
- Kontroliuoja, ar portfelio organizacijoje laikomasi naujų patobulinimų.

6.3.3.6. Vertina, analizuoja ir tobulina organizacijos portfelių valdymo gebėjimus

Aprašas

Portfelių valdymo gebėjimų lyginamoji analizė – tai nuolatinio tobulinimo sistemos dalis, kuria organizacijos portfelių valdymo procesai lyginami su pripažintais geriausiosios praktikos procesais. Darbuotojas nuolat siekia tobulinti portfelių valdymo gebėjimus, geba nustatyti ir su siekiniais lyginti vadovavimo procesus ir struktūras, palaikančias portfelių valdymo procesus.

Geriausiąja praktika vadinami tie procesai, kuriais naudojasi pasaulinio garso organizacijos – tos, kurios yra laikomos aukščiausių gebėjimų portfelių valdytojomis ir yra laimėjusios projektų valdymo tarptautiniu mastu pripažintų apdovanojimų. Lyginamosios analizės tikslas – pagerinti savo organizacijos veiklą, perėmus pranašesnės organizacijos patirtį. Organizacijos lyginamoji analizė dažniausiai atliekama pagal etapinį organizacijų brandos arba gebėjimų modelį, apibrėžiantį įgūdžius, metodus, struktūras ir procesus, kuriuos turėtų turėti organizacija, siekianti tam tikro brandos ar gebėjimų lygmens. Lyginamoji analizė gali būti vidinė (lyginama su kitais vidiniais organizacijos projektais), konkurencinė (lyginama su tiesioginio konkurento rodikliais) ir funkcinė arba nekonkurencinė (lyginama su organizacijos, veikiančios kitoje rinkoje arba kitoje ūkio šakoje, rodikliais). Darbuotojas turi nuolat tobulinti portfelių ir komponentų – projektų bei programų – valdymo gebėjimus, siekdamas prisidėti prie organizacijos strateginių tikslų. Galiausiai, darbuotojas nuolat tikrina, ar apibrėžti tobulinimai yra diegiami visoje organizacijoje.

Požymiai

- Nustato ir įvertina organizacijos projektų, programų ir portfelių valdymo gebėjimų spragas, susijusias su darbuotojo veikla.
- Nustato lyginius, atitinkančius šias spragas.
- Nustato pirmines lyginių reikšmes ir geriausiąją praktiką.
- Vertina portfelio eigą pagal geriausiosios praktikos lyginius.
- Nustato ir įdiegia reikiamas tobulinimo priemones.
- Stebi ir kontroliuoja nustatytų priemonių diegimą ir įvertina jų naudą.
- Skleidžia įgytą patirtį visoje organizacijoje.
- Kontroliuoja, ar lyginamąja analize nustatyti patobulinimai naudojami visoje organizacijoje.

6.3.4. Galia ir interesai

Apibrėžtis

Galios ir interesų elementas apibrėžia darbuotojo gebėjimą atpažinti ir suprasti neformaliuosius asmeninius ir grupių interesus bei iš jų išplaukiančią elgseną ir galios reiškimą. Šiuo gebėjimų elementu paaiškinama, kaip portfelių darbuotojai turėtų atpažinti neformaliosios įtakos, kuri kyla iš asmeninių ir grupinių siekių bei interesų ir kurią veikia asmeniniai ir grupiniai santykiai, sąryšį su portfelio aplinka. Neformalioji įtaka skiriasi nuo formaliųjų interesų (pavyzdžiui, nurodytų verslo pagrindimo dokumentuose), kylančių iš organizacijos strategijos, standartų, reglamentų ir pan.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti naudotis galios ir interesų valdymo metodais, siekiant tenkinti suinteresuotąsias šalis ir sukurti sutartus rezultatus, laikantis sutartų apribojimų.

Aprašas

Galia – tai gebėjimas paveikti kitų asmenų elgesį. Didelė įtakos dalis kyla iš neformaliosios galios, kuri nėra formaliai įkūnyta nei funkcijose, nei struktūrose ar procesuose. Neformaliąją galią dažniausiai sužadina asmeniniai siekiai ir interesai. Suinteresuotosios šalys paprastai irgi turi asmeninių siekių bei interesų ir, naudodamosi savo įtaka, dažnai bando pakreipti portfelio procesus ar rezultatus savo naudai. Tokie veiksmai gali arba padėti portfeliui, arba jį sutrikdyti. Šių neformaliųjų asmeninių interesų suvokimas, gebėjimas paveikti, pasinaudoti ir tinkama linkme nukreipti iš jų kylančius veiksmus, yra kritiškai svarbūs projektų, programų ir portfelių sėkmės veiksniai.

Skiriasi ne tik kultūros ir vertybės, bet ir asmenybių tipai ir būdo bruožai. Individualizuotas santykis gali pakeisti galios reiškimo būdą. Portfelių valdymo darbuotojui gali tekti parodyti tam tikrą galią, siekiant portfelio sėkmės. Be to, darbuotojui gali tekti nustatyti ir surikiuoti pagrindinių suinteresuotųjų šalių interesus.

Interesas – tai tam tikro dalyko trauka ar rezultato siekis, pavyzdžiui, potraukis arba priešiškumas kokiam nors objektui, situacijai, pozicijai, rezultatui ar tam tikros nuomonės gynimas. Interesus žmonės gina dažniausiai reikšdami savo įtaką, naudodamiesi formaliais ir neformaliais ryšiais, kurie gali virsti grupiniu interesu. Grupė – tai neformalus bendradarbių ar draugų būrys arba formali struktūra, pavyzdžiui, padalinys, taryba ar valdyba. Susidūrus su formaliosios grupės interesais, reikia pasistengti atskirti formalųjį grupės vaidmenį ar galią nuo neformaliosios įtakos, kuri kyla iš kitų galios šaltinių. Neformaliosios galios pavyzdžiai – referentinė arba ekspertinė galia.

Žinios

- Formalioji organizacija (darbuotojai, funkcijos ir t. t.) ir neformaliosios struktūros.
- Neformalieji sprendimų priėmimo procesai.
- Formalioji ir neformalioji galia bei įtaka.
- Galios ir įgaliojimų skirtumai.
- Įtakos spindulys.
- Interesų šaltiniai.
- Atitiktis.
- Įtaigumas.
- Prisitaikymas.
- Galios šaltiniai.

- Projektų valdymo psichologiniai pagrindai.
- Organizacijos kultūra ir sprendimų priėmimas.
- Galios teorijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Psichologinių procesų suvokimas.
- Įtakos atpažinimas ir naudojimasis.
- Galios reiškimas reikiamomis aplinkybėmis.
- Asmeninių ir organizacijos vertybių suvokimas.
- Suinteresuotųjų šalių ilgalaikių interesų suvokimas.
- Empatiškumas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 2-asis: Principingumas ir patikimumas.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 4-asis: Santykiai ir įtraukimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Praktinių 1-asis: Portfelio metmenys.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.3.4.1. Įvertina kitų asmenų siekius ir interesus bei galimą jų poveikį portfeliui

Aprašas

Žmonių tikslai ir siekiai – karjera, asmeninis tobulėjimas ar visuomenės tobulinimas – žadina interesus portfelio projektų bei programų eigos ir sėkmės atžvilgiu. Dalis siekių ir interesų eina kartu su darbuotojo pareigomis, tai yra, darbuotojas savo siekius įgyvendina ir interesus tenkina dirbdamas tiesioginį darbą. Tačiau kita darbuotojo siekių ir interesų dalis išeina už formalių darbo interesų ribų (arba net yra priešingi jiems). Gebėjimas išsiaiškinti žmonių (suinteresuotųjų šalių, komandos narių ir bendradarbių) siekius bei asmeninius interesus neretai yra būtinas, norint veiksmingai ir našiai bendradarbiauti.

Požymiai

- Atpažįsta ir įvertina asmeninius reikiamų asmenų ar grupių siekius ir interesus.
- Atpažįsta ir įvertina skirtumą tarp asmeninių ir organizacijos interesų bei tikslų.

6.3.4.2. Įvertina neformalią asmenų ir grupių įtaką bei galimą poveikį portfeliui

Aprašas

Neformalioji įtaka skiriasi nuo formaliosios, aprašytos organizacijos ir procesų dokumentuose. Žmonių įtaka turi daugybę priežasčių ir reiškiasi įvairiais būdais. Šalia formaliai suteikiamos teisinės galios (pavyzdžiui, padalinių vadovų, vykdomųjų direktorių, teisėjų ir mokyklų mokytojų), yra daug kitų galios rūšių, pavyzdžiui, įtikinimo (prievartinė), atlygio ir bausmių (skatinamoji), ryšių (referentinė) ir žinių (ekspertinė) galia. Santykiai taip pat yra stiprus galios šaltinis. Sprendimų formavimas per asmeninius santykius – dažnas ir neretai sėkmingas sprendimų poveikio kelias.

Dažnai labai aiškiai matyti skirtumas tarp žmonių ar grupių gebėjimo paveikti konkrečius tam tikros srities ar organizacijos dalies sprendimus (įtakos spindulys). Skirtingų žmonių ir grupių įtakos spinduliai skiriasi, ir juos pravartu žinoti.

Požymiai

- Atpažįsta ir gali įvertinti atskirų žmonių įtaką, galią ir įtakos spindulį įvairiomis aplinkybėmis.
- Geba atpažinti priklausomybę grupei ir portfeliui svarbius santykius.

6.3.4.3. Įvertina ir portfelio labui pasinaudoja bendradarbių asmeninėmis savybėmis ir darbo stiliumi

Aprašas

Kiekvienas žmogus yra unikalus ir elgiasi savaip. Šalia kitų, elgseną formuoja kultūriniai veiksniai taip, kaip tai apibūdina „Kultūros ir vertybių“ gebėjimų elementas. Nors ir turėdami tuos pačius siekius ar interesus, skirtingi žmonės nevienodai naudojasi savo įtaka. Priešingai, kitų žmonių, kurių elgsena ir veiklos bruožai panašūs, siekiai ir interesai gali skirtis. Darbuotojas, norėdamas veiksmingai ir našiai bendradarbiauti su kitais žmonėmis ar grupėmis, turi atpažinti šiuos skirtumus.

Požymiai

- Nustato ir atsižvelgia į asmenybės ir elgsenos skirtumus.
- Nustato ir atsižvelgia į kultūros ir asmenybės bruožų skirtumus.

6.3.5. Kultūra ir vertybės

Apibrėžtis

Kultūros ir vertybių elementu apibūdinamas darbuotojo gebėjimas paveikti organizacijos ir visuomenės, kurioje vykdomas portfelis, kultūrą ir vertybes. Apibrėžtis apima ir darbuotojo, dalyvaujančio ar vadovaujančio portfeliui, gebėjimą suvokti kultūrinės įtakos padarinius portfeliui ir pasinaudoti šiomis žiniomis portfelį valdant. Kultūra – tai gimininingos elgsenos visuma bendruomenėje ir jos narių tapatumo jausmas. Vertybės – tai principų, kuriais bendruomenės nariai grindžia savo veiksmus, visuma. Į tiesioginę vertybių apibrėžtį gali būti įtrauktos ir etikos normos. Kita vertus, nemažai organizacijų vertybes tiesiogiai įtraukia į strategijos deklaraciją.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti atpažinti ir suderinti vidinių ir išorinių kultūros bruožų poveikį portfelio vykdymo būdui, tikslams, procesams, sutartiems rezultatams ir rezultatų darnai.

Aprašas

Organizacija yra socialinė sistema, kurioje asmens elgseną veikia socialiniai veiksniai: bendros vertybės, vizija, normos, simboliai, įsitikinimai, įpročiai, tikslai ir kt., trumpai kalbant – organizacijos kultūra. Organizacijos kultūra turi formalius išreikštinius pradus ir bruožus (pavyzdžiui, apibrėžtą organizacijos misiją ir vertybes) ir neformalias, neišreikštines ypatybes (pavyzdžiui, įsitikinimus, bendrą praktiką). Be to, kiekviena organizacija veikia savitos kultūros ir, galbūt, subkultūrų visuomenėje. Visos šios kultūrinės ypatybės veikia visuomenės ar organizacijos narių tarpusavio bendravimą bei santykius su vidinėmis ir išorinėmis suinteresuotosiomis šalimis. Nors portfelis yra neatskiriama nuolatinės organizacijos (vienos ar kelių) dalis, tačiau jo vidinė kultūra turi būti suderinta su išorine kultūra (vidinė integracija ir išorinė adaptacija). Portfelių valdymo darbuotojas gali būti įpareigotas suderinti portfelį su organizacijos kultūra ir nustatytomis vertybėmis. Daugiakultūrio portfelio darbuotojui gali tekti laviruoti tarp įvairialypių kultūros normų ir vertybių.

Kultūros ir vertybių derinimas yra dar svarbesnis tuose portfeliuose, kurie aprėpdami keletą grupių, organizacijų ar visuomenių, sukuria daugiakultūrę aplinką. Visą portfelio gyvavimo laiką darbuotojas turi pažinti reikšmingas vidines bei išorines portfelio ir organizacijos kultūras. Darbuotojas su jomis turi suderinti (ir nuolat derinti) portfelio kultūrą, veiksmingai ir našiai spręsdamas portfelio uždavinius ir siekdamas portfelio tikslų. Kultūroms suderinti naudojamasi turimais tyrimų rezultatais, vidiniais ar išoriniais standartais, reglamentais ar gairėmis (pavyzdžiui, vadovavimo nuostatomis, etikos kodeksais). Projektų ir programų valdymo patirtimi turėtų būti naudojamasi stiprinant kultūros atitiktį ateityje.

Žinios

- Reikiami kultūros bruožai, vertybės, normos ir priimtinas elgesys.
- Organizacijos misija ir vizija.
- Misijos deklaracija.
- Organizacijos vertybės ir nuostatos.
- Kokybės valdymo gairės.
- Etika.
- Organizacijos socialinė atsakomybė.
- Žaliųjų projektų valdymas.
- Kultūros teorijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Vertybinis sąmoningumas.
- Kultūrinis sąmoningumas.
- Gerbia kitas kultūras ir vertybes.
- Veiklą suderina su daugiakultūre aplinka ir dirba joje.
- Sprendžia kultūrines problemas.
- Suartina skirtingas kultūras ir vertybes, siekdamas projekto, programos arba portfelio tikslų.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Praktinių 1-asis: Portfelio metmenys.
- Praktinių 6-asis: Kokybė.
- Socialinių 2-asis: Principingumas ir patikimumas.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 4-asis: Santykiai ir įtraukimas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.3.5.1. Įvertina visuomenės kultūros bruožus bei vertybės ir jų įtaką portfeliui

Aprašas

Portfeliai vyksta kurioje nors visuomenėje, neretai – keliose. Visuomenės vertybės ir nerašytos taisyklės gali iš esmės paveikti komunikacijos ir sprendimų priėmimo procesą, bendrųjų normų nepaisymo vertinimą ir susijusius sprendimus, nustatyti ar keisti darbo valandas ir kaip, kada, kur ir su kuo galima dalytis informacija, biuro patalpomis ar kartu vakarieniauti. Darbuotojas turi turėti visuomenės, kurioje vykdomas portfelis, kultūrinės aplinkos, vertybių ir normų praktinių žinių, gebėti pamatyti galimą šių kultūrinių bruožų poveikį portfeliui, įdiegti juos į valdymo metodus ir reguliariai analizuoti.

Požymiai

- Žino ir suvokia visuomenės kultūrines vertybes, normas ir poreikius.
- Žino ir suvokia kultūrinių vertybių, normų ir poreikių įtaką portfeliui.
- Dirba atsižvelgdamas į visuomenės kultūrinius poreikius ir vertybes, nenusižengdamas asmeninėms vertybėms.

6.3.5.2. Suderina portfelį su formaliąja organizacijų kultūra ir vertybėmis

Aprašas

Portfelis turi būti suderintas su organizacijos vertybėmis ir laikytis susijusių funkcinių ar paramos padalinių formaliųjų kultūrinių normų ir reikalavimų. Be to, portfelis turi būti suderintas ir su komponentų (projektų ir programų) bei strateginių sprendžiamųjų institucijų kultūra. Deklaruojamos vertybės dažniausiai yra surašytos viename ar keliuose organizacijos dokumentuose, pavyzdžiui, organizacijos misijos ir vertybių deklaracijoje ar kokybės gairėse. Darbuotojas turi gebėti numatyti šių kultūros bruožų padarinius portfeliui ir jo komponentams (projektams bei portfeliams) ir įdiegti į portfelio valdymo būdą. Be to, darbuotojas turi būti tikras, kad portfelis stiprina darniąją organizacijos raidą, kurios viena iš dalių yra organizacijos socialinė atsakomybė (OSA).

OSA yra atitikties su juridiniais aktais ir nevyriausybiniais reglamentais, profesiniais standartais ir kitomis etikos bei tarptautinėmis normomis kontrolės svertas. Socialiai atsakingos organizacijos veikla teigiamai veikia aplinką, vartotojus, darbuotojus, bendruomenes, suinteresuotąsias šalis ir visus kitus visuomenės narius.

Požymiai

- Atpažįsta ir gerbia formaliąsias organizacijos normas ir reikmes.
- Atpažįsta ir gerbia organizacijos vertybes ir misiją.
- Laikosi organizacijos kokybės nuostatų.
- Suvokia formaliųjų organizacijos normų, reikmių, vertybių ir misijos bei kokybės nuostatų poveikį portfeliui.
- Veikdamas socialiai atsakingai, laikosi darniosios raidos nuostatų.

6.3.5.3. Įvertina neformaliąją organizacijos kultūrą bei vertybes ir nustato jų įtaką portfeliui

Aprašas

Portfelis ir jo komponentai (projektai ir programos) yra susiję su savita neformaliąja organizacijos (vienos ar kelių) kultūra. Nors formalioji organizacijos kultūra yra labai svarbi, tačiau daug kitų apraiškų taip pat apibūdina organizacijos kultūrą ir subkultūras. Tai, pavyzdžiui, biuro architektūra, baldai, darbuotojų aprangos stilius, biuro juokeliai ir panašūs dalykai. Pamatinės nuostatos – tai giliai įsišaknijusi, paprastai pasąmonės skatinama elgsena, pavyzdžiui, darbuotojų bendravimo stilius ir santykiai (įskaitant vadovus ir pavaldinius), problemų sprendimo ir kliūčių šalinimo būdai, pakantumas klaidoms ir neįprastam elgesiui. Pamatinės nuostatos susiformuoja kartu su organizacijos, darbuotojų ir vadovybės istorija ir kultūra. Darbuotojas turi išanalizuoti organizacijų, kuriose ir kurių naudai vyksta portfelis ir jo komponentai (projektai ir programos), kultūrinius pamatus, gebėti atskirti šių kultūrinių ypatybių poveikį portfeliui ir įdiegti į portfelio valdymo būdą.

Požymiai

- Supranta, analizuoja ir gerbia neformaliąją organizacijų kultūrą ir vertybes.
- Suvokia ir atsižvelgia į organizacijos neformaliosios kultūros ir vertybių poveikį portfeliui.
- Dirba laikydamasis neformaliųjų organizacijos vertybių ir normų.

6.4.Socialiniai gebėjimai

Socialinių gebėjimų grupėje apibūdinami asmeniniai ir bendravimo gebėjimai.

Šioje srityje apibrėžiama dešimt gebėjimų elementų.

- Savianalizė ir savitvarda
- Principingumas ir patikimumas
- Bendravimas
- Santykiai ir įtraukimas
- Lyderystė
- Komandos ugdymas
- Konfliktai ir krizės
- Sumanumas
- Derybos
- Tikslingumas

6.4.1. Savianalizė ir savitvarda

Apibrėžtis

Savianalizė – tai gebėjimas atpažinti, apsvarstyti ir suprasti savo emocijas, elgesį, pirmenybes, vertybes ir suprasti jų poveikį elgsenai. Savitvarda – tai gebėjimas iškelti asmeninius tikslus, tikrinti ir koreguoti pažangą ir sistemiškai įveikti kasdienius darbus. Savitvarda apima ir gebėjimą susivaldyti kintančiomis ir įtampos aplinkybėmis.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – suvokiant emocijų, pirmenybių ir vertybių visumos poveikį, gebėti valdyti ir norima linkme kreipti savo elgesį. Su šiuo gebėjimu asmuo veiksmingai ir našiai naudojasi vidiniais ištekliais, sukuria teigiamą veiklos energiją ir palaiko vidinės bei išorinės veiklos pusiausvyrą.

Aprašas

Pamatinių vertybių, pirmenybių ir emocijų visuma lemia visus mūsų sprendimus ir veiksmus. Šios visumos ir jos poveikio suvokimas bei apmąstymas sudaro sąmoningo elgesio prielaidas. Asmeninių vertybių ir elgesio analizė, grįžtamojo vertinimo siekis ir natūraliųjų pirminių reakcijų suvokimas atveria vartus elgesio pokyčiams ir tobulinimui. Gebėjimas valdyti pirmines reakcijas padeda nuoseklų elgesį, sprendimus, bendravimą ir vadovavimą. Kasdienio darbo sistemiškumas ir drausmingumas leidžia paskirstyti laiką pagal siekiamų tikslų pirmenybes. Didesnis darbo našumas reiškia ne sunkesnį darbą, bet tą patį rezultatą, pasiekiamą su didesniu pasitenkinimu ir gilesne motyvacija. Darbuotojas dirba savarankiškai ir nepriklausomai nuo išorinių įtakų, naudodamasis visomis galimybėmis pritaikyti sukauptą patirtį.

Žinios

- Apmąstymo ir savianalizės metodai.
- Savo ir bendradarbių vidinių įtampų valdymas.
- Poilsio priemonės ir metodai.
- Pastovus darbo tempas.
- Grįžtamojo vertinimo priemonės ir metodai.
- Pirmenybių teikimo metodai.
- Asmeninio laiko valdymas.
- Pažangos tikrinimas.
- Tikslų formulavimas, pavyzdžiui, SMART metodu.
- Veiksmingumo teorijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Suvokia savo darbo būdą ir pirmenybes.
- Suvokia dėmesį blaškančias situacijas.
- Savivoka ir savianalizė.
- Net ir provokuojamas, suvaldo savo emocijas ir dėmesį sutelkia į darbą.
- Vidinė motyvacija.
- Užduočių perdavimas.
- Kelia prasmingus ir realistiškus asmeninius tikslus.
- Reguliariai tikrina pažangą ir rezultatus.

- Taiso klaidas ir vengia nesėkmių.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.4.1.1. Nustato ir apgalvoja, kaip asmeninės vertybės ir patirtis veikia darbą

Aprašas

Nustatydamas ir apgalvodamas savo vertybes ir troškimus, darbuotojas turi suvokti ir apmąstyti pamatinių nuomonių, požiūrių, idealų ir etinių vertybių visumą. Tai yra nuoseklių sprendimų ir veiksmų pagrindas.

Asmeninė patirtis smarkiai veikia situacijų vertinimą ir požiūrį į žmones. Asmeninis pasaulio sandaros suvokimas ir žmonių elgsenos patirtis lemia asmens požiūrį ir veiksmus. Suprasdamas savo požiūrio kuriamuosius procesus, darbuotojas gali nustatyti, kodėl skiriasi jo ir kitų asmenų interpretacijos, ir išvengti šališkumo. Priešinga situacija – neigti patirties įtaką ir tikėtis, kad kiekvienas mato realybę taip pat, kaip ir pats darbuotojas.

Požymiai

- Apgalvoja savo vertybes.
- Sprendimus grindžia savo vertybėmis ir idealais.
- Skleidžia savo principus ir poreikius.
- Pasakoja ir aptaria savo patirtį.
- Įvertina savo patirtį.
- Apie žmones ir situacijas sprendžia remdamasis savo patirtimi.

6.4.1.2. Pasitikėjimą savimi stiprina remdamasis asmeninėmis stiprybėmis ir silpnybėmis

Aprašas

Savivoka – tai asmeninių stiprybių ir silpnybių pažinimas. Darbuotojas žino, kuriose srityse yra gabus ir kurie darbai jam patinka, o kuriuos darbus turėtų perduoti ar palikti kitiems. Savo gabumų žinojimas ir ribų pripažinimas sukuria asmeninės vertės jausmą. Savimi pasitikintis darbuotojas pasikliauja savo jėgomis ir gebėjimais, o nepasitikintis – priešingai, nuolat nerimauja dėl savo asmens ir asmenybės, abejoja savo gabumais ir galimybėmis bei pernelyg jautriai reaguoja, kai parodomos jo silpnybės.

Požymiai

- Žino savo stiprybes, gabumus, trūkumus ir silpnybes.
- Geba geriausiai pasinaudoti savo stiprybėmis, gabumais ir pomėgiais.
- Randa būdą įveikti savo silpnybes ir trūkumus.
- Išlaiko akių kontaktą net ir sudėtingomis aplinkybėmis.
- Ištiktas nesėkmės, nepraranda pasitikėjimo.

6.4.1.3. Nustatęs ir apgalvojęs savo paskatas, kelia asmeninius tikslus ir jų siekia

Aprašas

Žinodamas savo veiklos paskatas, darbuotojas gali išsikelti tikslus, kurie nurodo veiklos kryptį ir didina veiklumą. Darbuotojas žino, kas skatina veikti, ir gali šias paskatas paversti asmeniniais tikslais. Net ir provokuojamas, darbuotojas suvaldo savo emocijas. Priešingu atveju, darbuotojas eina pasroviui, gyvena pasyviai ir vengia veiklos kryptingumo. Išsikėlęs tikslus, darbuotojas dirba kruopščiai ir tikslingai; nepaisydamas trikdžių, geba dirbti tikslingai ir atpažįsta dėmesį blaškančias aplinkybes; nevilkina ir neatidėlioja darbų iki paskutinio momento, nes tai sukelia įtampą ir pačiam darbuotojui, ir komandų nariams; darbus surikiuoja pagal pirmenybes. Tikslingumas apima tiek gebėjimą įveikti kasdienius darbus, tiek bendravimą ir santykių puoselėjimą.

Požymiai

- Supranta savo asmenines paskatas.
- Kelia ir surikiuoja asmeninius bei profesinius tikslus.
- Pasirenka tuos veiksmus, kurie padeda siekti asmeninių tikslų.
- Išvardija asmeninius trikdžius.
- Reguliariai apgalvoja savo veiksmus, siekdamas būti tikslingas.
- Asmeninius įsipareigojimus įvykdo laiku.
- Veikia tikslingai, nepaisant dažnų trikdžių ir dėmesį blaškančių veiksnių.
- Pats nusistato veiklos kryptį arba siekia aiškumo neapibrėžtose situacijose.

6.4.1.4. Asmeninius darbus organizuoja atsižvelgdamas į aplinkybes ir savo galimybes

Aprašas

Nėra dviejų vienodų situacijų: kas tinka ar tiko vienomis aplinkybėmis, gali netikti kitomis. Todėl darbuotojas siekia išsiaiškinti situaciją, perprasti bendradarbius ir prisitaikyti prie esamų aplinkybių, norėdamas įgyvendinti numatytus rezultatus ir pasiekti savo tikslų. Veikdamas organizuotai ir sutelkęs savo galias, darbuotojas geba suteikti pirmenybes ir veiksmingai bei našiai įvykdyti jam skirtas užduotis. Laiko, pinigų ir energijos švaistymo darbuotojas išvengia pagal pirmenybes vykdydamas vien tik vertę kuriančias užduotis. Darbuotojas sutvarko savo darbo krūvį taip, kad išvengtų per didelės įtampos ir galėtų skirti laiko poilsiui, kai pasilsėti galima ir būtina.

Požymiai

- Planuoja savo laiką.
- Sudaro pirmenybinę darbų eilę.
- Jei reikia, pasako „Ne“.
- Įtraukia kitus išteklius, siekdamas maksimalaus rezultato.
- Pasirenka tinkamą kalbos stilių.
- Pasirenka aplinkybes atitinkančią taktiką.

6.4.1.5. Pats rūpinasi savo mokymusi ir tobulinimusi

Aprašas

Darbuotojas nuolat tikslingai mokosi ir siekia pagerinti savo darbų, veiksmų ir sprendimų kokybę. Mokosi ir tobulėja priimdamas grįžtamąjį vertinimą ir klausdamas patarimo. Darbuotojas, kuris

supranta ir pasinaudoja kitų žmonių nuovoka ir požiūriu, įskaitant kritišką nuomonę ar pastabas, geba pagrįstai suabejoti savo nuostatomis bei elgsena ir jas pagerinti. Priešingas polius – tai netobulėjantis darbuotojas, visas pastabas suprantantis kaip kritiką ir visiškai jos nepriimantis, nebandantis keisti savo elgsenos. Darbuotojas tobulėja pasiimdamas visą kritikos ir grįžtamojo vertinimo, kaip galimybės augti, naudą.

Požymiai

- Klaidas ir prastus rezultatus traktuoja kaip mokymosi akstiną.
- Grįžtamuoju vertinimu naudojasi kaip tobulėjimo galimybe.
- Klausia patarimo.
- Įvertina savo pažangą.
- Nuolat tobulina savo darbo būdus ir didina galias.

6.4.2. Principingumas ir patikimumas

Apibrėžtis

Portfelio naudą kuria daugybė bendradarbių, vykdančių savo įsipareigojimus. Darbuotojas turi būti principingas ir patikimas, nes be šių savybių galima ir nepasiekti norimų rezultatų. Principingas asmuo – tai žmogus, kuris laikosi moralinių ir etinių normų bei principų. Patikimas asmuo – tai atsakingas žmogus, kurio elgsena atitinka aplinkinių lūkesčius ar susitarimus.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti priimti nuoseklius sprendimus, nuosekliai veikti ir vykdyti portfelį. Principingumas kuria pasitikėjimu grindžiamą aplinką, kurioje bendradarbiai jaučiasi saugūs ir pasitikintys savimi. Principingas darbuotojas padeda bendradarbiams.

Aprašas

Principingumas ir patikimumas grindžiamas vertybių, emocijų, veiksmų ir rezultatų darna, sakant, kas daroma ir darant tai, kas pažadėta. Darbuotojas, kuris veiksmus ir sprendimus grindžia etikos normomis ir moralės principais, prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus, yra patikimas, ir pasitikėjimas juo stiprėja. Tokiu darbuotoju galima pasikliauti.

Žinios

- Etikos ir profesiniai kodeksai.
- Socialinės lygybės ir darniosios raidos principai.
- Asmeninės vertybės ir moralės normos.
- Etika.
- Žmogaus teisės.
- Darnioji raida.

Įgūdžiai ir patirtis

- Stiprina pasitikėjimą ir puoselėja santykius.
- Laikosi principų esant spaudimui ir priešpriešai.
- Taiso savo elgesį ir prisitaiko.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.4.2.1. Pripažįsta ir laikosi etinių normų visuose sprendimuose ir veiksmuose

Aprašas

Darbuotojas turi suvokti savo vertybes, nes jos yra nuoseklių sprendimų ir veiksmų pagrindas. Vertybių suvokimas – tai ir gebėjimas išreikšti nuomonę bei požiūrį daugeliu klausimų. Darbuotojas

išsako savo principus, tuo parodydamas savo požiūrį. Elgdamasis nuosekliai ir priimdamas nuoseklius sprendimus, aplinkiniams sukuria saugumo jausmą; geba pastebėti nenuoseklumą ir išsakyti pažadų ir veiksmų nesutapimo priežastis.

Požymiai

- Žino ir apgalvoja savo vertybes.
- Sprendimus priima atsižvelgdamas į savo vertybes ir idealus.
- Skelbia savo principus.

6.4.2.2. Skatina ilgalaikę rezultatų ir gaminių darną

Aprašas

Darnos skatinimas – tai sprendinių tvermės siekis, net jei jie kuriami spaudžiant laikui. Darna – tai ne tik socialinis teisingumas, gamtos apsauga ar ekonomikos skatinimas, bet ir veiklos bei rezultatų ilgalaikių padarinių numatymas. Darbuotojas geba matyti visumą ir veikia į ją atsižvelgdamas.

Požymiai

- Proaktyviai sprendžia kuriamų rezultatų ilgalaikės darnos uždavinius.
- Numato ir kurdamas sprendinius atsižvelgia į ilgalaikius padarinius.

6.4.2.3. Prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus

Aprašas

Atsakomybę prisiimantis darbuotojas veikia ir sprendžia turėdamas minty, kad visiškai atsako tiek už teigiamus, tiek už neigiamus padarinius. Darbuotojas laikosi bendrų nutarimų ir susitarimų, pasiektų su bendradarbiais, ir jaučia atsakomybę už komandos sėkmę kaip visų suinteresuotųjų šalių atstovas.

Požymiai

- Visiškai prisiima atsakomybę už savo sprendimus ir veiksmus.
- Prisiima atsakomybę tiek už teigiamus, tiek neigiamus rezultatus.
- Vykdo sprendimus ir laikosi susitarimų, sudarytų su kitais asmenimis.
- Šalina asmeninius ir profesinius trūkumus, stabdančius profesinę pažangą.

6.4.2.4. Nuosekliai veikia, sprendžia ir bendrauja

Aprašas

Nuoseklumas – tai žodžių, elgesio ir veiksmų dermė. Darbuotojo, kuris visus veiksmus, sprendimus ir bendravimą grindžia tais pačiais principais, elgesys yra gerąja prasme nuspėjamas ir atkartojamas.

Nuoseklumas nepaneigia lankstumo gebėjimų keisti planus, jei matyti pokyčių būtinybė, arba prisitaikyti prie ypatingų aplinkybių.

Požymiai

- Darbuotojo žodžiai dera su darbais.
- Panašias problemas sprendžia panašiais būdais.

- Elgesį derina atsižvelgdamas į aplinkybes.

6.4.2.5. Dirba kruopščiai, siekdamas stiprinti bendradarbių pasitikėjimą

Aprašas

Darbuotojas dirba kruopščiai ir rūpestingai, įkvėpdamas bendradarbius pasitikėti, įsipareigoti ir susitarti. Bendradarbiai mato, kad šiuo darbuotoju galima pasikliauti; bendradarbių nuomone, jo darbo rezultatai nuolat yra geros kokybės.

Požymiai

- Užduotis vykdo kruopščiai ir rūpestingai.
- Kruopščiai ir rūpestingai dirbdamas, pelno bendradarbių pasitikėjimą.

6.4.3. Bendravimas

Apibrėžtis

Bendravimas – tai patikimi ir nuoseklūs tinkamos informacijos, teikiamos visoms reikiamoms suinteresuotosioms šalims, mainai.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – įvairiomis aplinkybėmis gebėti veiksmingai ir našiai keistis informacija su įvairiais skirtingų kultūrų informacijos gavėjais ir teikėjais.

Aprašas

Šis elementas apibūdina esminius veiksmingų informacijos mainų bruožus. Informacijos turinys turi būti suprantamas, o priemonės (balso aukštis, kanalai ir informacijos kiekis) – priimtinos informacijos gavėjams. Darbuotojas, aktyviai klausydamasis ir prašydamas grįžtamosios informacijos, turi pasitikrinti, ar informacijos gavėjai jo žinią supranta. Darbuotojas skatina atvirą bei nuoširdų bendravimą ir geba naudotis įvairiomis bendravimo priemonėmis (pavyzdžiui, pateiktimis, susirinkimais, rašytiniais dokumentais), suvokdamas jų naudą ir ribotumą.

Žinios

- Skirtumai tarp informacijos ir žinios sąvokų.
- Įvairūs bendravimo metodai.
- Įvairūs apklausos metodai.
- Grįžtamojo bendravimo taisyklės.
- Bendravimo pagalba.
- Informacijos pateikimo metodai.
- Informavimo kanalai ir formos.
- Retorika.
- Kūno kalbos ypatybės.
- Komunikacijos technologijos.

Įgūdžiai ir patirtis

- Naudodamasis įvairiais metodais ir formomis, veiksmingai komunikuoja.
- Aktyvusis klausymasis.
- Apklausos metodai.
- Empatiškumas.
- Informacijos teikimo ir moderavimo metodai.
- Veiksmingai naudojasi kūno kalba.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.4.3.1. Teikia aiškią bei struktūruotą informaciją ir tikrina, ar informacijos gavėjai ją supranta

Aprašas

Teikti aiškią informaciją – tai struktūruoti ir perduoti informaciją taip, kad gavėjas galėtų ją suprasti ir pasinaudoti. Norint patikrinti, ar informacija perduodama suprantamai, ji turi būti logiškai ir struktūruotai pateikiama. Darbuotojas turi gauti patvirtinimą, kad informacijos gavėjas suprato žinią taip, kaip buvo norėta. Todėl dėmesys turi būti kreipiamas ne vien tik į informaciją, bet ir į gavėją, iš kurio prireikus prašoma patvirtinimo.

Požymiai

- Informaciją pateikia logiškai ir struktūruotai, prisitaikydamas prie gavėjų ir aplinkybių.
- Tinkamomis aplinkybėmis pasakoja istorijas.
- Kalba lengvai suprantama kalba.
- Derina viešąjį kalbėjimą su informacijos pateiktimis.
- Ugdo ir lavina.
- Vadovauja ir veda susirinkimus.
- Naudojasi vizualizacijomis, parenka intonaciją ir kūno kalbą, siekdamas pabrėžti ir sustiprinti žinią.

6.4.3.2. Sudaro sąlygas ir skatina atvirą bendravimą

Aprašas

Sudaryti sąlygas ir skatinti atvirą bendravimą – tai kviesti bendradarbius dalyvauti ir reikšti savo nuomonę svarbiomis temomis. Tam reikia pasitikėjimo aplinkos, kurioje dalyviai galėtų išsakyti savo mintis ir nuomones nesibaimindami atkirčio, pajuokos ar bausmės. Turi būti aišku, kuris laikas ir būdas yra tinkamas skelbti idėjoms, nuomonėms ir reikšti emocijoms, o kada tai yra nepageidautina. Tačiau ir pastaruoju atveju darbuotojas turi gerbti pašnekovus ir jų pastangas.

Klausymas ir idėjų aptarimas – tai galimybė apsikeisti nuomonėmis ir jas išnagrinėti. Darbuotojas, nuoširdžiai domėdamasis bendradarbių nuomone, sukuria atviro, neformalaus nuomonių apsikeitimo aplinką. Bendradarbiai jaučia, kad toks darbuotojas vertina ir juos, ir jų nuomonę.

Požymiai

- Sukuria atvirą ir pagarbą skatinančią aplinką.
- Kantriai ir aktyviai klauso pasitikrindamas, ką išgirdęs: performuluoja ar perfrazuoja pašnekovo žodžius ir patvirtina supratęs.
- Nepertraukia ir nepradeda kalbėti pašnekovams kalbant.
- Atviras ir nuoširdžiai domisi naujomis idėjomis.
- Patvirtina, kad žinią ar informaciją supratęs, o prireikus prašo paaiškinti, pateikti pavyzdžių ar smulkmenų.
- Išaiškina, kada, kur ir kaip yra priimtina skelbti idėjas, reikšti emocijas ir nuomones.
- Išaiškina, kaip bus vertinamos idėjos ir nuomonės.

6.4.3.3. Parenka bendravimo formas ir kanalus, atitinkančius klausytojų poreikius, aplinkybes ir valdymo lygmenį

Aprašas

Darbuotojas parenka bendravimo būdą, tinkamą informacijos gavėjams; geba bendrauti skirtinguose valdymo lygmenyse ir įvairiais kanalais; gali bendrauti formaliai ir neformaliai, neutraliai ir emocingai, pasirinkdamas tinkamiausią bendravimo metodą: rašytinį, žodinį ar vaizdinį.

Požymiai

- Parenka bendravimo kanalus ir formas, tinkamas informacijos gavėjams.
- Bendrauja pasirinktais kanalais ir pasirinkta forma.
- Stebi ir kontroliuoja bendravimo eigą.
- Pasikeitus aplinkybėms, keičia bendravimo kanalus ir formas.

6.4.3.4. Veiksmingai bendrauja su virtualiosiomis komandomis

Aprašas

Virtualiosios komandos nariai dirba skirtingose laiko juostose, šalyse ar organizacijose. Virtualiųjų komandų bendravimas yra tikras iššūkis, nes ne visos yra toje pačioje aplinkoje ar organizacijoje ir gali būti pasklidusios po kelias organizacijas, miestus, šalis ar žemynus.

Virtualiųjų komandų nariai bendrauja asinchroniškai ir neakivaizdžiai, todėl turi naudotis šiuolaikinėmis komunikacijos priemonėmis. Komunikavimo procedūros turi būti parengtos atsižvelgiant į kalbos, kanalų, turinio ir laiko juostų skirtumus.

Požymiai

- Naudojasi šiuolaikinėmis bendravimo priemonėmis ir metodais (pavyzdžiui, internetiniais seminarais, nuotolinėmis konferencijomis, pokalbių svetainėmis, debesija).
- Apibrėžia ir palaiko aiškius bendravimo procesus ir procedūras.
- Skatina santalką ir komandos tobulėjimą.

6.4.3.5. Prireikus juokauja ir žvelgia plačiai

Aprašas

Darbas projektuose ir programose labai dažnai yra kupinas įtampos. Gebėjimas pažvelgti į situaciją, kliūtis ir net į savo darbus iš įvairių žiūros taškų – vertinga savybė. Juokaudami žmonės įgyja galimybę pažvelgti plačiai ir palyginti, kiek situacija yra geresnė, prastesnė ar svarbesnė už kitas. Humoru išsklaidžius įtampą, palengvėja sprendimų priėmimas ir bendradarbiavimas. Humoras – galinga priemonė sumažinti artėjančio konflikto įtampą. Jei juokaujama tinkamai, tinkamu laiku ir pagarbiai, humoras palengvina ir bendravimą.

Požymiai

- Bendraudamas keičia žiūros taškus.
- Humoru mažina įtampas.

6.4.4. Santykiai ir įtraukimas

Apibrėžtis

Vaisingo bendradarbiavimo, įsitraukimo ir bendradarbių įsipareigojimo pagrindai kuriami asmeniniais santykiais. Svarbu megzti ne tik dvipusius santykius, bet ir visą santykių tinklą. Reikia laiko ir pastangų, puoselėjant ilgalaikius ir tvirtus bendradarbių ryšius. Gebėjimas sukurti patvarius santykius pirmiausia priklauso nuo socialinių įgūdžių: empatijos, patikimumo, pasitikėjimo ir bendravimo. Vizijos ir tikslų sklaida skatina bendradarbius ir komandos narius įsitraukti į darbus ir siekti bendrų tikslų.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti kurti ir puoselėti asmeninius santykius ir suprasti, kad gebėjimas dirbti išvien su kitais asmenimis yra būtina bendradarbiavimo, įsipareigojimo ir, galiausiai, našumo sąlyga.

Aprašas

Asmeninius santykius gimdo nuoširdus domėjimasis žmonėmis. Santykių kūrimas yra dvejopas: tai ir dvišalių santykių mezgimas, ir socialinių tinklų kūrimas bei puoselėjimas. Abiem atvejais darbuotojas turi gebėti atvirai bendrauti su aplinkiniais. Užmegzti santykiai puoselėjami ir stiprinami pasitikėjimu, pagarba ir atviru bendravimu. Kultūriniai skirtumai ne tik stiprina domėjimąsi ir didina santykių patrauklumą, bet ir kelia nesusipratimų pavojų, kurie gali pakenkti santykių kokybei. Santykius užmezgus, bendradarbius įtraukti yra gerokai lengviau entuziastingai komunikuojant savo viziją, tikslus ir uždavinius. Kitas būdas įtraukti ir paskatinti bendradarbius įsipareigoti – tai aktyvus įtraukimas į diskusijas, sprendimų priėmimą ir kitus darbus. Apskritai, iš anksto kviečiami darbuotojai lengviau įsipareigoja siekti tikslų ir įsijungti į darbus.

Žinios

- Vidinė motyvacija.
- Motyvacijos teorijos.
- Priešinimosi suvaldymas.
- Įvairių kultūrų vertybės, tradicijos, asmeniniai poreikiai.
- Tinklaveikos teorija.

Įgūdžiai ir patirtis

- Humoru ištirpdo santykių ledus.
- Bendrauja tinkamais būdais.
- Bendrauja pagarbiai.
- Gerbia bendradarbius ir suvokia etninę bei kultūrinę įvairovę.
- Pasikliauja intuicija.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.4.4.1. Užmezga ir puoselėja asmeninius ir profesinius santykius

Aprašas

Užmegzti ir puoselėti asmeninius santykius – tai ieškoti ir pasinaudoti galimybėmis sukurti ryšį su aplinkiniais žmonėmis. Darbuotojas domisi ir yra pasirengęs bendrauti su aplinkiniais, pasinaudoja galimybėmis ir palankiomis sąlygomis užmezga bei puoselėja asmeninius ir profesinius ryšius; noriai ir atvirai siekia dialogo bei aktyviai jame dalyvauja; nevengia ir yra lengvai pasiekiamas komandos nariams, užsakovams, klientams ir kitiems suinteresuotiesiems; yra dėmesingas, neignoruoja bendradarbių ir juos nuolat informuoja.

Požymiai

- Aktyviai ieško galimybių ir kuria palankias sąlygas naujiems santykiams užmegzti.
- Noriai susipažįsta su naujais žmonėmis.
- Humoru pralaužia santykių ledus.
- Noriai ir atvirai siekia dialogo.
- Aktyviai palaiko ryšius, nustato dvišalių susitikimų tvarką.
- Informuoja bendradarbius.

6.4.4.2. Kuria, dalyvauja ir puoselėja socialinius tinklus

Aprašas

Kūrimas, dalyvavimas ir socialinių tinklų puoselėjimas yra kelių lygmenų. Pirmiausia darbuotojas prisijungia ir bendrauja su įdomiais ar naudingais tinklo vartotojais, tuo pačiu užmegzdamas naujus ryšius. Antruoju žingsniu darbuotojas pats ima kurti naujus tinklus ar bendraminčių ratelius ir atveria vartotojams naujus ryšių kanalus. Taigi darbuotojas veikia kaip ryšių kūrėjas arba tinklo šerdis. Aukščiausiame socialinės tinklaveikos lygmenyje asmeniniai ryšiai tampa prieinami kitiems tinklo nariams: darbuotojas sudaro sąlygas ir paskatina tinklo narius užmegzti tarpusavio ryšius, palaikomus net ir darbuotojui nedalyvaujant.

Požymiai

- Įsijungia ir bendradarbiauja socialiniuose tinkluose.
- Kuria ir puoselėja socialinius tinklus.
- Rengia tinklaveikos renginius.
- Skatina remti tinklaveiką.

6.4.4.3. Yra empatiškas: išklauso, supranta ir remia

Aprašas

Empatija – tai nuoširdus domėjimasis ir rūpinimasis aplinkinių žmonių reikalais. Darbuotojas įdėmiai klausosi bendradarbių ir pasitikslina užduodamas klausimus, siekdamas suprasti ir išsiaiškinti smulkmenas. Darbuotojas atpažįsta darbuotojų reiškiamus ar, galbūt, slepiamus jausmus; supranta šiuos jausmus ir reaguoja su užuojauta ir gailesčiu; net neprašomas siūlosi į pagalbą.

Požymiai

- Aktyviai klausosi.
- Aplinkiniai jaučiasi esą išgirsti.
- Klausia, siekdamas išsiaiškinti.
- Supranta bendradarbių rūpesčius ir siūlosi į pagalbą.
- Susipažįsta su bendradarbių vertybėmis ir nuostatomis.
- Nedelsia atsakyti į bendradarbių klausimus.

6.4.4.4. Pasitiki ir gerbia bendradarbius, skatindamas reikšti nuomonę ar nuogąstavimus

Aprašas

Pasitikėti žmogumi – tai tikėti jo būsimų veiksmų ar sprendimų sėkme ir gerais ketinimais. Darbuotojas neslėpdamas dalijasi informacija su bendradarbiais suvokdamas, kad pasitikėjimas – tai nesaugi investicija.

Darbuotojas gerbia bendradarbius, vertina jų gabumus bei nuomonę suprasdamas, kad sėkmė priklauso ir nuo jų veiksmų bei įsitraukimo. Siekiant aukšto komandos našumo, ypač svarbu žinoti komandos narių paskatas, todėl darbuotojas turi daug laiko praleisti kartu komandos narius pažindamas ir išsiaiškindamas, kas juos uždega.

Darbuotojas turi turėti minty, kad bendradarbių vertybės, patirtis ir tikslai gali būti visiškai kitokie negu jo paties. Pagarba bendradarbiams – tai toks bendradarbių vertinimas, kokio norėtumėte savo atžvilgiu. Darbuotojas reiškia pagarbą bendradarbiams brangindamas jų nuomonę, darbą ir asmenybę, neskirdamas lyties, rasės, socialinės padėties ar išsilavinimo; gerbia kultūrų įvairovę; supranta, kad etikos normos yra elgsenos ir sprendimų priėmimo pagrindas.

Požymiai

- Tiki duotu žodžiu.
- Darbus komandos nariams skiria pasitikėdamas.
- Mano, kad bendradarbiai laikosi bendrųjų vertybių ir susitarimų.
- Paskyręs darbą, nestebi ir nekontroliuoja kiekvieno žingsnio.
- Kviečia išsakyti idėjas, norus ir rūpesčius.
- Pastebi ir gerbia asmenybių skirtumus.
- Puoselėja profesinę ir asmenybių įvairovę.

6.4.4.5. Skelbia savo viziją ir tikslus, skatindamas bendradarbius įsitraukti ir įsipareigoti

Aprašas

Skelbti savo viziją ir tikslus – tai pripažinti ir skleisti pozityvų, entuziastingą ir racionaliai optimistinį požiūrį į darbą, procesą ar tikslą. Įkvėpti bendradarbius tegalima turint ambicingą ir aiškią viziją, įgyvendinamus tikslus ir gebėjimą įtraukti bendradarbius. Pačiam būti įsitraukusiam – taip pat reikšmingas įkvėpimo veiksnys.

Darbuotojus įkvepia ir bendra vizija – siektina ir pasiekiama ateities būsena. Vizija gali būti išreikštinė (netgi parašyta raštu) arba neišreikštinė. Vizija – tai pokyčių paskata.

Žmonės įsitraukia ir įsipareigoja tik jausdami asmeninę atsakomybę už teigiamą rezultatą. Šį jausmą galima sužadinti įvairiai: prašant patarimo, skiriant atsakomybę už darbą arba įtraukiant į sprendimų priėmimą.

6. Portfelių valdymo darbuotojai

Darbuotojas turi geriausiai pasinaudoti bendradarbių turimais įgūdžiais ir patirtimi į sprendimų priėmimą įtraukdamas bendradarbius pagal jų galimybes praturtinti esamas žinias. Tas pat pasakytina ir apie informacijos sklaidą, nes ji gali sustiprinti bendradarbių įsitraukimą. Tačiau reikia suvokti, kad informacijos perteklius kelia pavojų: kadangi visi komandos nariai dirba savo darbą, kartais geriau teikti informaciją tik tiems, kuriems būtina ją žinoti.

Požymiai

- Yra pozityvus.
- Aiškiai skelbia savo viziją, tikslus ir rezultatus.
- Kviečia ginčyti ir kritikuoti viziją, tikslus ir rezultatus.
- Įtraukia darbuotojus į planavimą ir sprendimų priėmimą.
- Prašo pagalbos tam tikruose darbuose.
- Vertina bendradarbių pastangas.
- Pabrėžia visų bendradarbių pastangų svarbą sėkmei.

6.4.5. Lyderystė

Apibrėžtis

Lyderystė – tai tikslo nurodymas ir asmenų bei grupių orientavimas to tikslo link, parenkant ir taikant aplinkybes atitinkantį valdymo stilių. Darbuotojas ne tik turi vadovauti komandai kaip lyderis, bet ir vadovybės bei kitų suinteresuotųjų akyse jis turi būti lyderis, atstovaujantis savo portfeliui.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti vadovauti, reikiama linkme nukreipti ir skatinti bendradarbius, siekiant padidinti asmeninį bendradarbių ir visos komandos našumą.

Aprašas

Lyderis turi išmanyti įvairius lyderystės stilius ir pasirinkti tą, kuris įvairiausiomis aplinkybėmis labiausiai atitiktų darbuotojo prigimtį ir portfelį, tiktų vadovaujamai komandai ir kitoms suinteresuotosioms šalims. Lyderystės stilius apima elgsenos modelius, bendravimo metodus, požiūrį į konfliktus, komandos narių elgsenos valdymo būdus, sprendimų procesus ir atsakomybės perdavimo kiekį ir būdus. Lyderystė yra svarbi visą portfelio gyvavimo laiką, o ypač pokyčių metu ar veiksmų neapibrėžtumo sąlygomis.

Žinios

- Lyderystės modeliai.
- Asmeninis mokymasis.
- Bendravimo metodai.
- Ugdomasis vadovavimas.
- Prasmės suteikimas ir perteikimas.
- Sprendimų tipai: sutartinis, demokratinis daugumos, kompromisinis, įsakmusis ir kt.

Įgūdžiai ir patirtis

- Savimonė.
- Klausymosi įgūdžiai.
- Emocinis atsparumas.
- Geba išreikšti vertybes.
- Įveikia klaidas ir nesėkmes.
- Skelbia vertybes.
- Puoselėja komandos dvasią.
- Bendravimo ir lyderystės metodai bei priemonės.
- Virtualiųjų komandų valdymas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Visi praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.4.5.1. Inicijuoja veiksmus, iš anksto siūlosi į pagalbą ir pataria

Aprašas

Iniciatyvumas – tai siekis ir gebėjimas imtis nereikalaujamų veiksmų (įskaitant siūlymus ir patarimus), perimti vadovavimą ar neprašomam siūlyti ir teikti pagalbą. Iniciatyvus darbuotojas geba numatyti tiek galimas ateities aplinkybes, tiek išeitis.

Iniciatyvumas didina darbuotojo įtaką ir autoritetą. Antra vertus, jei iniciatyva nėra sveikintina arba baigiasi nesėkme, kyla grėsmė prarasti ir viena, ir kita, todėl kiekvieną iniciatyvą reikia kruopščiai pasverti.

Požymiai

- Siūlo ar imasi veiksmų.
- Neprašomas siūlosi padėti ar patarti.
- Apgalvoja ir veikia orientuodamasis į ateitį, pavyzdžiui, vienu žingsniu į priekį.
- Subalansuoja iniciatyvą ir riziką.

6.4.5.2. Prisiima atsakomybę už tikslą ir jo siekia

Aprašas

Prisiimti atsakomybę – tai pasiryžti pasiekti sutartą tikslą. Pasiryžimas siekti portfelio tikslų uždega bendradarbius tikėti jų nauda. Darbuotojas, veikdamas kaip savininkas, prisiima visą atsakomybę už procesus ir numato tobulinimo galimybes; nuolat stebi procesus ir rezultatus, siekdamas nepraleisti tinkamo momento įsiterpti, patobulinti ir atverti mokymosi galimybę.

Požymiai

- Elgesiu, žodžiais ir nuostatomis rodo atsidavimą tikslui ir ryžtą jį siekti.
- Pozityviai kalba apie portfelio tikslą.
- Telkia ir kelia bendradarbių entuziazmą siekti portfelio tikslų.
- Nustato eigos rodiklius ir jų siekinius.
- Ieško portfelio procesų tobulinimo būdų.
- Skatina mokymąsi.

6.4.5.3. Vadovauja, ugdo ir teikia metodinę pagalbą, kreipdamas ir tobulindamas bendradarbių ir komandų darbą

Aprašas

Vadovauti, ugdyti ir teikti metodinę pagalbą – tai suteikti veiklos kryptį, skatinti darbuotojus bei komandas ir sukurti tokias sąlygas, kurios motyvuotų darbuotojus įsitraukti į savo darbus. Ugdomuoju vadovavimu ir metodine pagalba siekiama pagilinti komandos narių gebėjimus ir padidinti pasitikėjimą savo jėgomis. Vadovavimas – tai komandos narių veiklos kreipimas reikiama linkme. Darbuotojas, iškėlęs ir paskelbęs asmeninius bei bendruosius tikslus, veikia jų vedamas, sukuria ir skelbia portfelio siekiamą viziją.

Veiklos kryptingumas sudėtingomis ir neapibrėžtomis aplinkybėmis palaikomas racionaliu ugdomuoju vadovavimu ir metodine parama. Tokiomis aplinkybėmis darbuotojas turi žinoti, kada,

kokiomis formomis ir kuria linkme turi būti kreipiamas ugdymas ir teikiama metodinė parama. Siekiant sustiprinti darbuotojų ir komandų savarankiškumą bei kūrybingumą, kartais pravartu atidėti siūlymus ar sprendimus.

Požymiai

- Bendradarbiams ir komandoms suteikia veiklos kryptį.
- Stiprindamas komandos narių galias, ugdo ir teikia metodinę paramą.
- Apibrėžęs viziją ir vertybes, vadovauja jų vedamas.
- Suderinęs asmeninius tikslus su bendraisiais, apibūdina jų siekimo kelius.

6.4.5.4. Siekia tikslų tinkamai reikšdamas galią ir įtaką

Aprašas

Tinkamas naudojimasis galia ir įtaka – tai gebėjimas būti bendradarbių pripažįstamam lyderiu ir sudaryti galimybę lyderiu sekti. Todėl darbuotojas turi žinoti bendradarbių, pavaldinių, klientų ir kitų suinteresuotųjų poreikius, norėdamas atliepti ir paveikti jų lūkesčius bei nuomonę. Be to, įtaka – tai ir gebėjimas norima linkme nukreipti pavaldžių ir nepavaldžių bendradarbių veiksmus. Lyderis žodžiu ir aktyviais veiksmais formuoja pažiūras bei situacijų, rezultatų ir santykių suvokimą. Kartais galią reikia parodyti siekiant tikslo arba ieškant išeities iš aklavietės. Kitomis aplinkybėmis daugiau naudos duoda šiltas, laiku ištartas žodis, nes atviras galios reiškimas žeidžia ir kelia pasipriešinimą, todėl lyderis turi žinoti, kada, kaip ir kokiomis galios priemonėmis reikėtų naudotis. Galios bei įtakos reiškimas ir veiksmingumas yra glaudžiai susijęs su bendravimu, todėl lyderis turi žinoti visų bendravimo būdų ir priemonių galimybes bei ribas.

Požymiai

- Galią ir įtaką reiškia įvairiais būdais.
- Galią ir įtaką reiškia tinkamu laiku.
- Suinteresuotosios šalys darbuotoją pripažįsta portfelio ar komandos lyderiu.

6.4.5.5. Priima, skatina ir analizuoja sprendimus

Aprašas

Sprendimas – tai gebėjimas pasirinkti vieną veiksmų planą iš kelių galimų variantų. Dažnai sprendimas priimamas turint neišsamią arba prieštaringą informaciją ir nežinant padarinių. Sprendimo priėmimas – tai sąmoninga alternatyvų paieška ir tos pasirinkimas, kuri yra labiausiai pagrįsta ir atitinka siekiamus tikslus. Sprendimai turi būti priimami remiantis faktų analize ir atsižvelgus į aplinkinių požiūrį ir nuomonę.

Kartais informacija yra tiek nepatikima, kad sprendimai grindžiami intuicija. Priimtų sprendimų analizė ir pasirengimas juos keisti gavus naujos informacijos yra esminė gebėjimo spręsti dalis. Dažnai sprendimus priima ne darbuotojas, o kiti bendradarbiai, pavyzdžiui, funkciniai vadovai, portfelio valdyba ir kiti. Lyderis, reikšdamas savo galią ir įtaką, turi paveikti juos, siekdamas tinkamų sprendimų reikiamu laiku.

Požymiai

- Įveikia neapibrėžtumus.
- Laiku ir tinkamai kviečia pareikšti nuomonę
  ir aptarti būsimus sprendimus.

6. Portfelių valdymo darbuotojai

- Išaiškina esmines sprendimo aplinkybes.
- Teikdamas sprendimo analizę ir interpretacijas, formuoja suinteresuotųjų šalių nuomonę.
- Aiškiai skelbia sprendimą ir jo tikslą.
- Analizuoja ir, remdamasis naujais faktais, keičia priimtus sprendimus.
- Analizuoja praeities situacijas, siekdamas patobulinti sprendimų procesą.

6.4.6. Komandos ugdymas

Apibrėžtis

Komandos ugdymas – tai žmonių telkimas veiklai, kuria siekiama bendro tikslo. Komanda yra grupė žmonių, kartu siekiančių įgyvendinti apibrėžtus tikslus. Portfelio komandos dažniausiai yra daugiašakės: įvairių šakų specialistai dirba kartu, siekdami sudėtingų rezultatų. Komandos ugdymas – tai komandos formavimo, stiprinimo ir vadovavimo pastangos, kuriomis siekiama suburti našiai dirbančią komandą. Komandos narių bendravimo ir santykių suvaldymas yra viena svarbiausių sėkmingo komandos ugdymo prielaidų.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti į komandą surinkti tinkamus narius, ugdyti komandos dvasią ir veiksmingai komandą valdyti.

Aprašas

Komandos ugdymas trunka visą komandos gyvavimo ciklą. Pradinė ugdymo fazė – tinkamų komandos narių atranka. Po to komanda formuojama, stiprinama ir vadovaujama. Vėlesniuose portfelio etapuose, kai komandos nariai ir visa komanda, kaip narių visuma, subręsta, įgyja daugiau veiklos patirties ir gali vykdyti savo darbus savarankiškiau, jai suteikiama daugiau įgaliojimų.

Komanda ugdoma susirinkimuose, pratybose ir seminaruose, kuriuose dalyvauja darbuotojas, vadovaujantis portfeliui, komandos nariai, o kartais ir kitos suinteresuotosios šalys. Komandos dvasia ugdoma (t. y., komandos nariai telkiami sėkmingam bendram darbui) asmeninėmis paskatomis, komandos tikslo kėlimu, bendruomeniniais renginiais, palaikomaisiais veiksmais ir kitais metodais.

Techniniai nesklandumai, ekonominės priežastys ar kitos sudėtingos aplinkybės gali sukelti įvairių sunkumų. Jų gali kilti ir dėl kultūrinių ar išsilavinimo skirtumų, skirtingų interesų ar darbo metodų ir didelio geografinio atstumo tarp komandos narių. Komandai vadovaujantis darbuotojas turi nuolat, visą portfelio gyvavimo laiką, ugdyti komandą ir jos narius; tardamasis su funkciniu vadovu, turi reguliariai analizuoti portfelyje dirbančių komandos narių darbo kokybę, vertinti ir reaguoti į tobulėjimo, ugdymo ir mokymo poreikius. Jei komandos nario našumas nukrinta žemiau reikalaujamos ribos, darbuotojui gali tekti imtis gerinamųjų veiksmų.

Visą komandos gyvavimo laiką turi būti skatinamas darbuotojų įsitraukimas ir tinklaveika, kuriama palanki darbo aplinka, puoselėjami tarpusavio santykiai ir skatinama bendrauti.

Žinios

- Projektų, programų ir portfelių organizacija.
- Komandinių vaidmenų modeliai.
- Komandos gyvavimo ciklo modeliai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Įdarbinimo ir personalo atrankos įgūdžiai.
- Apklausos metodai.
- Santykių kūrimas ir puoselėjimas.
- Pagalbos teikimo įgūdžiai.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija.
- Praktinių 8-asis: Ištekliai.
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.4.6.1. Sudaro ir formuoja komandą

Aprašas

Siekiant sėkmingo komandos darbo, reikia parinkti tinkamus komandos žmonių išteklius. Komandai vadovaujantis darbuotojas turi ne tik atrinkti reikiamų žinių ir įgūdžių turinčius žmones, bet ir pasirūpinti, kad komandos nariai būtų suderinami psichologiškai ir galėtų dirbti kaip komanda. Komandos našus darbas prasideda tada, kai nariai suvokia esantys viena komanda. Vadovaujančio komandai darbuotojo uždavinys – asmenines paskatas paversti bendro komandos tikslo siekimu. Komandos nariams turi būti sudarytos sąlygos susipažinti su kitais nariais ir būsimais darbais. Komandos ugdymas yra nuolatinė veikla, tačiau komandai brėstant, vadovaujančio komandai darbuotojo ugdomosios užduotys atitinkamai keičiasi.

Požymiai

- Priimdamas darbuotoją į komandą, skirdamas funkcijas ir užduotis, atsižvelgia į darbuotojo gebėjimus, stiprybes, silpnybes ir paskatas.
- Išaiškina tikslus ir sukuria bendrą viziją.
- Kelia komandos tikslus, skiria darbus ir apibrėžia baigimo kriterijus.
- Suderina bendras komandos veiklos normas ir taisykles.
- Skatina bendradarbius ir stiprina komandos dvasią.

6.4.6.2. Skatina komandos narių bendradarbiavimą ir tinklaveiką

Aprašas

Bendradarbiavimo skatinimas – tai aktyvus bendradarbių raginimas dirbti kartu, sutartų tikslų labui dalytis patirtimi, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis ir nuogąstavimais. Diskusijos ir nesutarimai yra neišvengiamas reiškinys, tačiau jei vadovaujantis komandai darbuotojas sugeba sudaryti ir palaikyti našaus darbo sąlygas ir savitarpio pagarbos atmosferą, komandos nariai netrunka įsitikinti, kad konfliktai veda į didesnį darbo našumą. Tuo atveju, kai komandos narys ima ardyti bendradarbiavimo dvasią, skaldydamas arba trikdydamas našų komandos darbą, vadovaujantis komandai darbuotojas turi imtis priemonių, o kraštutiniu atveju ir pakeisti tą komandos narį. Tinklaveiką komandos vadovas skatina fiziškai ar virtualiai organizuojamais renginiais, kuriuose komandos nariai gali pasidalyti patirtimi, vienas kitą paskatinti ir įkvėpti.

Požymiai

- Sudaro sąlygas komandos nariams diskutuoti.

- Siekdamas padidinti komandos našumą, klausia komandos narių nuomonės, patarimų ir kviečia išsakyti nuogąstavimus.
- Sėkme dalijasi su komanda (ar komandomis).
- Skatina bendradarbiauti su komandos nariais ir kitais bendradarbiais.
- Imasi reikiamų veiksmų, jei kyla grėsmė komandos darbui.
- Naudojasi įvairiomis bendradarbiavimo priemonėmis.

6.4.6.3. Remia, teikia pagalbą ir analizuoja komandos ir jos narių tobulinimąsi

Aprašas

Komandos ugdymas – tai visų pirma nuolatinis komandos veiklos tobulinimas, komandos narių skatinimas įgyti naujų žinių ir įgūdžių. Komandai vadovaujantis darbuotojas turi sukurti sąlygas šiems mokymosi poreikiams tenkinti, remti, analizuoti ir sudaryti galimybę įgytomis žiniomis dalytis su komandos nariais, kitomis komandomis ir nuolatine organizacija.

Požymiai

- Skatina nuolatinį mokymąsi ir žinių bendrinimą.
- Naudojasi tobulinimo skatinamosiomis priemonėmis, pavyzdžiui, mokymąsi darbo vietoje.
- Sudaro sąlygas rengti pratybas ir seminarus (darbo vietoje ir išorinius).
- Planuoja ir skatina valdymo patirties sklaidos sesijas.
- Skiria laiko ir sudaro sąlygas savarankiškam komandos narių mokymuisi.

6.4.6.4. Komandą įgalina skirdamas darbus ir perduodamas atsakomybę

Aprašas

Atsakomybė skatina įsitraukti. Komandai vadovaujantis darbuotojas stiprina įsitraukimą ir įgalina tiek visą komandą, tiek kiekvieną jos narį visai komandai ar atskiriems nariams skirdamas darbus ir įgaliodamas spręsti problemas. Nelygu komandos branda, skiriami darbai gali būti dideli, sudėtingi ar svarbūs. Komandai ir jos nariams paskirtų darbų rezultatai turi būti įvertinti ir su komanda aptarti, siekiant pasimokyti iš sukauptos patirties.

Požymiai

- Tinkamu laiku ir tinkamomis aplinkybėmis skiria darbus.
- Bendradarbius ir komandas įgalina perduodamas atsakomybę.
- Išaiškina veiksmingumo kriterijus ir lūkesčius.
- Kuria komandos lygmens ataskaitų sistemą.
- Rengia asmeninio ir visos komandos darbo vertinamąsias sesijas.

6.4.6.5. Skatindamas mokytis iš klaidų, jas analizuoja

Aprašas

Komandai vadovaujantis darbuotojas siekia, kad klaidų ir riktų įtaka rezultatams, procesams ir portfelio sėkmei būtų minimali. Darbuotojas suvokia, kad klaidos yra neišvengiamos, ir supranta bei pripažįsta, kad žmonės klysta. Analizuodamas klaidas, skatina mokymąsi iš klaidų; klaidas ir riktus laiko pokyčių ir tobulinimo akstinu, kuriuo pasinaudojus sumažinama būsimų klaidų tikimybė.

6. Portfelių valdymo darbuotojai

Tais atvejais, kai portfelio problemoms ir sunkumams įveikti reikia naujoviškų kelių, komandai vadovaujantis darbuotojas gali paskatinti veiksmus, didinančius klaidų tikimybę. Tačiau ir tokiu atveju darbuotojas laiduoja, kad galutinio rezultato, procesų ir portfelio sėkmės šios klaidos nepaveiks. Darbuotojas ieško klaidų pirminių priežasčių ir imasi veiksmingų priemonių toms pačioms klaidoms išvengti ateityje.

Požymiai

- Kiek įmanoma, vengia neigiamo klaidų poveikio portfelio sėkmei.
- Suvokia, kad klaidos yra neišvengiamos ir pripažįsta, kad žmonėms būdinga klysti.
- Toleruoja klaidas.
- Analizuoja ir aptaria klaidas, siekdamas rasti procesų tobulinimo būdų.
- Padeda komandos nariams mokytis iš jų klaidų.

6.4.7. Konfliktai ir krizės

Apibrėžtis

Konfliktų ir krizių elementu apibūdinamas gebėjimas sušvelninti ar įveikti krizes ir konfliktus. Pastabus darbuotojas, stebėdamas aplinką ir pamatęs kylančius nesutarimus, imasi priemonių juos suvaldyti. Konfliktai ir krizės gali sukelti nepageidautinus įvykius ar situacijas, charakterių konfliktus, padidinti įtampą ir kitas grėsmes. Darbuotojas turi tinkamai suvaldyti šias konfliktų ir krizių apraiškas bei paskatinti mokymąsi, siekiant išvengti būsimų konfliktų ir krizių.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti imtis veiksmingų priemonių krizėms arba prieštaringų interesų ar nesuderinamų asmenybių konfliktams įveikti.

Aprašas

Konfliktas kyla tarp dviejų ar daugelio žmonių arba suinteresuotųjų šalių. Labai dažnai konfliktai ardo palankią darbo aplinką ir neigiamai veikia konflikto šalis. Iš konflikto ar staigaus, netikėto ir radikalaus aplinkybių pokyčio gali išaugti krizė, kelianti tiesioginę ar netiesioginę grėsmę portfelio tikslams. Tokiu atveju reikia greitai ir kvalifikuotai įvertinti situaciją, apibrėžti galimus krizės sprendimo kelius, imtis portfelio apsaugos priemonių ir prireikus nuspręsti, kiek aukštai organizacijos hierarchijoje turėtų būti eskaluojama ši problema.

Norint numatyti galimus konfliktus bei krizes ir tinkamai į jas reaguoti, reikia suprasti esmines konfliktų ir krizių priežastis bei raidą. Darbuotojas gali imtis įvairių priemonių kylantiems ar iškilusiems konfliktams ar krizėms suvaldyti, pavyzdžiui, kviesti bendradarbiauti, siekti kompromiso, imtis prevencinių veiksmų, įtikinti, eskaluoti arba pasinaudoti savo galia. Visų šių priemonių tikslas – suderinti interesus. Darbuotojui būnant konflikto šalių tarpininko vaidmenyje, rasti visoms pusėms priimtiną sprendimą padeda principingumas ir veiksmų skaidrumas. Jei konflikto nepavyksta išspręsti komandos ar portfelio vidaus priemonėmis, kviečiami nepriklausomi tarpininkai arba sprendimo galią turinčios suinteresuotosios šalys.

Žinios

- Deeskalavimo metodai.
- Kūrybingumo skatinimo metodai.
- Tarpininkavimo metodai.
- Scenarijų kūrimas.
- Konfliktų raidos modeliai.
- Konfliktų nauda komandos ugdymui.
- Krizių valdymo planavimas.
- Blogiausių atvejų scenarijai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Diplomatiškumas.
- Derybiniai ir kompromisų ieškojimo įgūdžiai.
- Tarpininkavimo įgūdžiai.
- Įtaigumas.
- Iškalba.
- Analizės įgūdžiai.
- Atsparumas stresui.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Praktinių 8-asis: Ištekliai.
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.
- Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.4.7.1. Pasirengęs konfliktams ir krizėms ir, jei įmanoma, jų išvengia

Aprašas

Rengtis būsimiems konfliktams ir krizėms – tai budriai ir akylai stebėti situaciją, kuri gali sukelti nesutarimų. Konfliktą numatyti, išvengti ar suvaldyti geriausia dar ankstyvojoje stadijoje, nespėjus jam išsiplėsti. Konfliktų išvengiama užkertant kelią konfliktinėms temoms, paskiriant konfliktinio būdo ar prieštaringų interesų komandos narius į skirtingas grupes arba konfliktą galinčius įžiebti darbus skiriant tinkamiems bendradarbiams. Įtampa yra dažna konfliktų arba krizių priežastis, nes įtampų veikiami žmonės tampa jaudrūs. Todėl darbuotojas turi gebėti atpažinti, įvertinti ir mažinti įtampas.

Požymiai

- Analizuoja galimas įtampų situacijas.
- Konfliktinio būdo darbuotojams skiria skirtingus darbus arba paskiria į skirtingas grupes.
- Konfliktą galinčius sukelti darbus skiria tinkamiems darbuotojams.
- Naudojasi konfliktų vengimo priemonėmis.
- Imasi įtampą mažinančių veiksmų.
- Su komanda aptaria įtampos situacijas.

6.4.7.2. Išanalizavęs konflikto ar krizės priežastis ir padarinius, parenka tinkamą atsaką

Aprašas

Pagal įvairias teorijas, konfliktų raida yra kelių stadijų, kuriose esančius konfliktus galima pavadinti trimis apibendrintais vardais.

- Slaptieji (potencialūs, snaudžiantys, dar nematomi arba nepripažinti). Šios stadijos konfliktų dalyvių – atskirų bendradarbių ar jų grupių – rūpimi interesai skiriasi, tačiau skirtumai nėra tiek dideli, kad paskatintų vieną šalį imtis veiksmų ir keisti esamą situaciją.
- Bręstantys (matomi, bet vis dar racionaliai išsprendžiami). Šiuos konfliktus gali įžiebti kokia nors kibirkštis, pavyzdžiui, atviras nesutarimas kokiu nors klausimu, kuris yra arba tikroji konflikto priežastis, arba kito interesų ar asmenybių konflikto pretekstas. Bręstančių konfliktų dalyvių santykiai vis dar yra tiek draugiški, kad dar galima tikėtis racionalaus sprendimo.
- Atvirieji (eskaluojami konfliktai). Šios stadijos konfliktų dalyviai yra atvirai emociškai priešiški vienas kitam ir negali arba nenori ramiai ir racionaliai ieškoti sprendimo. Vieni bendradarbiai yra iš anksto apsisprendę, kurią konflikto pusę pasirinkti, kiti – svarsto arba yra skatinami apsispręsti. Tokių konfliktų atveju kartais tenka imtis teisinių veiksmų.

Krizės, priešingai negu konfliktai, akimirksniu įšoka į trečiąją stadiją, nepastebimai pereidamos tarpines stadijas. Krizės dažniausiai nėra konfliktų padarinys, bet atsiranda dėl netikėtos ar staiga pamatytos problemos: iškilus didelei grėsmei, įvykus išoriniam didelio paveikumo įvykiui ir pan. Konfliktų ir krizių valdymo menas – įvertinti priežastis bei padarinius ir išgauti papildomos informacijos, reikiamos sprendimams priimti ir galimiems sprendimo keliams rasti.

Konfliktų ir krizių priežastys – labai įvairios, nuo faktų interpretacijos skirtumų iki asmenybių konfliktų; jų šaltiniai gali būti išoriniai portfelio ar netgi nuolatinės organizacijos atžvilgiu. Nelygu priežastys, taikomi skirtingi sprendimo būdai.

Krizės skirstomos ir pagal galimus padarinius. Pagal raidos stadiją parenkama konflikto ar krizės valdymo taktika: malšinimas, sprendimas arba valdymo eskalavimas.

Požymiai

- Įvertina konflikto stadiją.
- Analizuoja konflikto ar krizės priežastis.
- Analizuoja galimus konflikto ar krizės padarinius.
- Pasirinktinai naudojasi įvairiais konfliktų ir krizių valdymo metodais.

6.4.7.3. Tarpininkauja ir sprendžia konfliktus bei krizes ir šalina padarinius

Aprašas

Neretas konfliktas ar krizė malšinama bendradarbiams ar jų grupėms esant piktiems ar apimtiems panikos. Darbuotojas turi greitai surinkti reikiamą informaciją, pasverti variantus, išsirinkti pozityvų ir, pageidautina, vienijantį sprendimą. Svarbiausia – darbuotojui susivaldyti ir išlikti ramiam. Šiomis aplinkybėmis gebėjimas pailsėti ir pasverti savo sprendimus – sveikintini būdo bruožai. Krizės sąlygomis svarbiausias yra gebėjimas veikti ryžtingai.

Galimi konfliktų sprendimo keliai yra abipusės naudos siekimas, kompromisai, prevencija ir galios naudojimas. Jų pasirinkimas turi vesti į darbuotojo asmeninių ir bendradarbių interesų suderinimą. Grupinių konfliktų atveju reikia rasti kompromisą, priimtiną visoms konflikto šalims. Ankstyvosiose konflikto stadijose darbuotojas, jei nėra tiesioginis konflikto dalyvis, gali veikti kaip moderatorius arba tarpininkas ir sukviesti konflikto šalis bendram pokalbiui; pokalbio metu darbuotojas neturi būti labai kritiškas. Vėlesnėse stadijose galima reikšti galią, perduoti konflikto sprendimą aukščiausiosios grandies vadovams, kviesti tarpininkavimo specialistą ar imtis teisinių priemonių.

Požymiai

- Atvirai sprendžia problemas.
- Kuria konstruktyvių ginčų atmosferą.
- Parenka ir naudojasi tinkamais konfliktų ir krizių sprendimo metodais.
- Jei reikia, imasi drausminių ir teisinių priemonių.

6.4.7.4. Siekdamas tobulinti valdymą, skleidžia konfliktų ir krizių valdymo patirtį

Aprašas

Išsprendus konfliktą, svarbu atkurti konflikto dalyvių santarvę ir aplinkos pusiausvyrą. Mokymasis iš konfliktų ir krizių – tai darbuotojo, vadovaujančio portfelio komandai, gebėjimas analizuoti konfliktų šaltinius ir priežastis, žvelgiant į konfliktus apibendrintai. Be to, darbuotojas skiria

atsitiktinę aplinkybių samplaiką nuo tikrųjų konflikto ar krizės priežasčių, iš jų mokosi ir skatina mokytis komandą, norėdamas lengviau suvaldyti panašias situacijas ir ateityje.

Priemonės

- Atkuria komandos santarvę.
- Skatina komandą atsižvelgti ir mokytis iš dalyvavimo konflikte patirties.
- Tobulėja naudodamasis konfliktų valdymo patirtimi.
- Stiprindamas vienybę ir tvirtumą, kuria konfliktams ir krizėms atsparią komandą.

6.4.8. Sumanumas

Apibrėžtis

Sumanumas – tai gebėjimas pasitelkiant vaizduotę ir originaliai mąstant, įvairiais metodais ir priemonėmis skatinant bendradarbių ir visos komandos kolektyvinį kūrybingumą rasti, apibrėžti, išanalizuoti ir surikiuoti alternatyvius kliūčių šalinimo ir problemų sprendimo kelius. Darbuotojo sumanumas ypač praverčia siekiant pasinaudoti atsiradusiomis galimybėmis, iškilus grėsmėms, sunkumams ir kitomis sudėtingomis aplinkybėmis.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti nuolat sistemingai ieškant naujų, geresnių ir veiksmingesnių metodų ar sprendinių, suvaldyti neapibrėžtumus, sunkumus, pokyčius, apribojimus ir įtampos situacijas.

Aprašas

Sumanumas – tai gebėjimas geriausiai pasinaudoti darbo priemonėmis ir metodais. Tai ne tik gebėjimas sukurti naują dalyką, bet ir esamų priemonių ir metodų gerinimas, spartinimas ar atpiginimas. Darbuotojas, subūręs reikiamų gebėjimų komandą, ugdo komandos narių sumanumą, siekdamas sužadinti, pasverti ir įgyvendinti idėjas, naudingas procesams, rezultatams arba tikslams. Komandą, nepriimančią idėjos, pirmiausia reikia įtikinti jos naudingumu. Idėją lengviau priima ta komanda, kurios dvasia yra atvira kūrybingumui ir naujovėms. Vienam kitam komandos nariui įtikėjus idėja ir ją patobulinus, likusieji komandos nariai netrunka ją priimti.

Sumanumas yra vienas svarbiausių gebėjimų, vedančių portfelį į sėkmę. Šis gebėjimas padeda įveikti kliūtis ir skatina komandą vieningai dirbant idėją įgyvendinti. Reikia atsargiai naudotis komandos kūrybingumo galiomis, kad nebūtų nukrypta nuo sutartų projekto, programos ar portfelio rezultatų kūrimo kelio. Konceptualieji ir analitiniai metodai taip pat yra be galo svarbūs, siekiant apriboti informacijos perteklių, su kuriuo susiduria dažnas portfelis ar organizacija. Gebėjimas išgauti, apdoroti ir laiku pateikti reikiamą informaciją yra lemiamas sėkmės laidas.

Žinios

- Bendradarbių nuomonės išgavimo metodai.
- Konceptualumas.
- Abstrahavimo metodai.
- Strateginis požiūris.
- Analitiniai metodai.
- Vienakryptė ir įvairiakryptė sprendimų paieška.
- Kūrybingumo skatinimo metodai.
- Naujovių kūrimo procesai ir metodai.
- Įveikos metodai.
- Asimetrinė sprendimų paieška.
- Sistemiškumas.
- Sinergija ir holistinis požiūris.
- Scenarijų analizė.
- SSGG analizė.
- PESTEL analizė.

- Kūrybingumo teorijos.
- Idėjų telkimo metodai, pavyzdžiui, asimetrinė sprendimų paieška.
- Konvergentiniai metodai (lyginamoji analizė, apklausos metodai).

Įgūdžiai ir patirtis

- Analitiniai įgūdžiai.
- Veda diskusijas ir grupinio darbo sesijas.
- Atrenka tinkamas informacijos sklaidos priemones ir metodus.
- Nestandartiškai analizuoja ir randa naujų veiklos būdų.
- Įsivaizduoja ateities būsenas.
- Lankstus.
- Taiso klaidas ir nesėkmes.
- Nustato ir žvelgia iš skirtingų žiūros taškų.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Praktinių 1-asis: Portfelio metmenys.
- Praktinių 2-asis: Tikslai, uždaviniai ir nauda
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.
- Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.4.8.1. Skatina ir palaiko atvirumo ir kūrybingumo atmosferą

Aprašas

Darbuotojas sukuria tokią darbo aplinką, kuri skatina bendradarbius dalytis žiniomis, idėjomis ir nuomonėmis. Žadindamas ir skatindamas bendradarbių kūrybingumą ir inovatyvumą, darbuotojas sunkumus, iškylančius, pavyzdžiui, kuriant naujus gaminius, procesus ar procedūras, pertvarkant darbo metodus, perskirstant vaidmenis ir atsakomybę, įveikia pasitelkdamas originalius, vaizduotės padiktuotus metodus. Darbuotojas sukuria pojūtį, kad bendradarbių nuomonė yra sveikintina, o portfeliui bus naudingas ne tik jų darbas, bet ir išsakomi pasiūlymai, idėjos ir nuogąstavimai. Tai būtina priemonė pasinaudoti bendradarbių žiniomis ir patirtimi portfelio labui. Atviras nuomonių pasikeitimas svarbus ir todėl, kad portfeliuose kartu dirba įvairaus išsilavinimo ir gebėjimų specialistai, o daugelis komandos narių yra puikūs specialistai, išmanantys savo sritį žymiai geriau, negu pats darbuotojas. Komandos santykiai grindžiami abipuse pagarba, pasitikėjimu ir patikimumu, todėl darbuotojas, nuolat kviesdamas bendradarbius siūlyti idėjas, turi stengtis teikiamas idėjas suprasti, o tinkamas – priimti. Aišku, kad viskam yra savas laikas, todėl darbuotojas turi pasakyti, kada kūrybinių pastangų laikas yra tinkamas, o kada – ne.

Požymiai

- Skatina bendradarbius dalytis žiniomis ir išsakyti savo nuomonę.
- Reikiamu laiku skatina ir palaiko kūrybines pastangas.
- Naudojasi ir skatina originalius ir vaizduotės sužadintus kliūčių įveikos būdus.
- Kviečia teikti, svarsto ir priima tinkamus bendradarbių siūlymus.
- Atsižvelgia į bendradarbių nuomonę.

6.4.8.2. Konceptualiai apibūdina portfelio būklę ir kuria planus

Aprašas

Kiekvienas portfelis yra unikalus. Šioje veikloje reikia abstrahavimo ir konceptualizavimo gebėjimų, pavyzdžiui, gebėjimo sumodeliuoti ar išskaidyti nagrinėjamą objektą (rezultatą, planą, reikalavimus, riziką, aplinkybes ar problemą) į mažesnes dalis ir iš jų sudaryti naujus naudingus objektus. Darbuotojas turi gebėti konceptualiai analizuoti ir pasinaudoti komandos narių konceptualiosios analizės gebėjimais. Analizuoti konceptualiai – tai pripažinti, kad visos problemos turi daugybę priežasčių, susijusių tiek tarpusavyje, tiek su aplinka, o sprendimo keliai skirtingai veikia įvairius portfelio vidaus ir išorės elementus.

Požymiai

- Prireikus konceptualizuoja ir skatina analizės konceptualumą.
- Žino, kad dažna problema turi daugybę priežasčių, o sprendimai – daugybę padarinių.
- Analizuoja sistemiškai.

6.4.8.3. Analitiniais metodais nagrinėja portfelio situaciją, finansinius ir organizacijos veiklos duomenis bei tendencijas

Aprašas

Darbuotojas, vadovaujantis portfeliui, geba išanalizuoti (arba perduoti bendradarbiams analizuoti) sudėtingas situacijas ar problemas ir rasti alternatyvas bei sprendimą. Iš didelių duomenų masyvų darbuotojas geba išgauti naudingos informacijos, išanalizuoti, nustatyti tendencijas ir suprantamai pateikti ar pristatyti išvadas. Analitinis miklumas – tai gebėjimas iš metodų arsenalo pasirinkus tinkamiausius, nustatyti pirmines problemų priežastis ir, pasiūlius arba įdiegus reikiamas priemones, tas problemas išspręsti.

Požymiai

- Naudojasi įvairiais analitiniais metodais.
- Analizuoja problemas, siekdamas nustatyti priežastis ir galimus sprendimus.
- Iš didelių duomenų masyvų išgauna ir analizuoja reikiamą informaciją.
- Teikia aiškias ataskaitas ir pateikia duomenų analizės išvadas, apžvalgas ir tendencijas.

6.4.8.4. Ieškodamas alternatyvų ir sprendimo būdų, skatina ir naudojasi kūrybiniais metodais

Aprašas

Problemų sprendimo ieškoma naudojantis kūrybiniais metodais, kurie skirstomi į įvairiakrypčius ir vienakrypčius metodus. Kilus problemai, darbuotojas apsvarsto, ar kūrybiniai metodai tinka tai problemai spręsti, ir pasirenka tinkamiausius.

Apibrėžus problemą ar uždavinį (pavyzdžiui, naudojantis konceptualiaisiais ar analitiniais metodais), galimi sprendimai randami daugiakrypčiais metodais. Šiam reikalui tinka idėjų telkimo sesijos, kuriose komandos nariai ir kiti bendradarbiai, turintys svarią nuomonę, kartu ieško geriausių išeičių. Kitos dažnai vartojamos priemonės yra idėjų žemėlapiai, idėjų kadruotės, vizualizacijos ir kt. Bet kuriuo metodu ieškant kūrybiško sprendimo, problema išanalizuojama iš įvairių žiūros taškų, jungiant įvairias priemones ir naudojantis turimomis žiniomis, blaiviu protu, intuicija ir patirtimi.

Kitame, analitiniame, etape vienakrypčiais metodais analizuojami galimi sprendimo būdai ir jų įtaka nagrinėjamai problemai ar uždaviniui. Vienakrypčiai metodai – tai svertinės atrankos, jėgų lauko analizės metodai ir kiti. Pačios tinkamiausios idėjos vėliau yra tobulinamos ir galiausiai pasirenkama geriausia idėja ir geriausias sprendimo būdas.

Požymiai

- Tinkamais atvejais naudojasi kūrybiniais metodais.
- Naudojasi įvairiakrypčiais metodais.
- Naudojasi vienakrypčiais metodais.
- Įtraukia įvairių įgūdžių turinčius darbuotojus ir skatina įvairius požiūrius.
- Nustato tarpusavio sąryšius.

6.4.8.5. Siekdamas pagerinti sprendimų procesą, portfelį ir jo aplinką skatina suvokti holistiškai

Aprašas

Holistinis suvokimas – tai esamos būklės sąsajų su visa portfelio aplinka pripažinimas, pavyzdžiui, su organizacijos strategija, vienalaikiais darbais ar kitais projektais ir programomis. Darbuotojas, vadovaujantis portfeliui, priimdamas sprendimus ir nagrinėdamas grėsmes, į situaciją žvelgia iš daugelio žiūros taškų; suvokia smulkmenų reikšmę ir atskiria jas nuo esminių dalykų; supranta esamos būklės sąsajas su aplinka ir gali spręsti ar paskatinti sprendimus, priimamus suvokiant įtakų, interesų ir galimybių visumą. Be to, darbuotojas gali vidiniams ir išoriniams bendradarbiams paaiškinti, ką reiškia holistinis suvokimas.

Požymiai

- Pripažįsta holistinį požiūrį ir geba apibūdinti aplinkybių visumą.
- Spręsdamas iškilusius uždavinius, esamą padėtį analizuoja iš daugelio žiūros taškų.
- Susieja portfelį su aplinkos veiksniais ir imasi reikiamų veiksmų.

6.4.9. Derybos

Apibrėžtis

Derybos – tai dviejų ar kelių šalių dalyvaujami procesai, kuriuose derinant skirtingus interesus, poreikius bei lūkesčius ir išlaikant gerus dalykinius santykius, siekiama bendro sutarimo ir abipusio įsipareigojimo. Derybų procesai yra formalieji ir neformalieji, pavyzdžiui, pirkimo, samdos ar pardavimo arba portfelių reikalavimų suderinimo, biudžeto sudarymo ir išteklių skyrimo.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – naudojantis derybų metodais, gebėti pasiekti patenkinamą susitarimą su kitomis šalimis.

Aprašas

Susitarimas grindžiamas tokiomis sąlygomis, kurios tenkina visų šalių interesus, reikmes ir lūkesčius. Derybos gali būti politinės arba komercinės, ir jose dažnai siekiama kompromiso, kuris ne visada visiškai tenkina derybų šalis. Interesai, poreikiai ir lūkesčiai neretai yra kupini emocijų, jausmų ir faktų, todėl nėra lengva nustatyti tikrąjį derybų lauką. Derybų procesą veikia ir santykinė derančiųsi šalių galia ir aplinkybių veiksniai, kuriuos galima pavadinti derybų svertais.

Derybininkai turi ištirti šiuos dalykus ir, jei neturi išsamios informacijos, padaryti reikiamas prielaidas. Derybos būna lengvesnės, jei pateikiama keletas susitarimo variantų, iš kurių kiekvienas galėtų tenkinti skirtingus interesus, poreikius ir lūkesčius. Derantis naudojami įvairūs derybų metodai, taktikos ir planai.

Žinios

- Derybų teorijos.
- Derybų metodai.
- Derybų taktika.
- Derybų stadijos.
- Geriausioji alternatyva nepasiektam susitarimui (BATNA).
- Sutarčių ruošiniai ir tipai.
- Teisiniai ir norminiai aktai, reguliuojantys sutartis ir susitarimus.
- Kultūrinių skirtumų ir taktikos analizė.

Įgūdžiai ir patirtis

- Apibrėžia norimą derybų baigtį.
- Atkakliai ir veržliai siekia norimos baigties.
- Empatiškas.
- Kantrus.
- Įtaigus.
- Kuria ir puoselėja tarpusavio pasitikėjimą ir gerus dalykinius santykius.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai.
- Praktinių 1-asis: Portfelio metmenys.
- Praktinių 2-asis: Tikslai, uždaviniai ir nauda.
- Praktinių 9-asis: Pirkimas.

- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.4.9.1. Nustato ir analizuoja visų derančiųsi šalių interesus

Aprašas

Siekiant sėkmingos derybų baigties, būtina žinoti derančiųsi šalių prioritetus. Darbuotojas, vadovaujantis ar dalyvaujantis derybose, pirmiausia bet kokiomis galimomis priemonėmis turi surinkti formalią ir neformalią šalių interesų, poreikių ir lūkesčių informaciją. Jos analizė turėtų parodyti tiek prioritetus, tiek pozicijų skirtumus, kuriuos reikia išnagrinėti. Paprastai derybų šalių prioritetai yra tik numanomi.

Požymiai

- Žino ir apgalvoja savo interesus, poreikius ir apribojimus.
- Renka ir dokumentuoja reikiamą formalią ir neformalią informaciją apie derančiųsi šalių interesus, reikmes ir lūkesčius.
- Analizuoja ir dokumentuoja gautą informaciją, siekdamas nustatyti savo ir tikėtinus kitų šalių prioritetus.

6.4.9.2. Nustatęs įvertina variantus ir alternatyvas, kurios galėtų atitikti visų šalių poreikius

Aprašas

Ruošdamasis deryboms, darbuotojas nustato galimus kompromisinius sprendimus, variantus ir alternatyvias derybų baigtis, kurios gali būti keičiamos derybų eigoje atsiradus naujoms galimybėms ir pasikeitus aplinkybėms. Kompromisiniai sprendimai, variantai ir alternatyvos turi būti tiek suderintos su derančiųsi šalių interesais, kad jomis būtų galima pasinaudoti derybose. Be to, turi būti numatyta ir geriausioji alternatyva nepasiektam susitarimui (BATNA).

Požymiai

- Nustato kompromisinius sprendimus, variantus ir alternatyvius sprendinius, grindžiamus visų šalių interesų, poreikių ir prioritetų analize.
- Reikiamu metu ir tinkama forma pasiūlo tinkamą variantą.

6.4.9.3. Sudaro su savo tikslais suderintą derybų planą, priimtiną visoms derančiomsi šalims

Aprašas

Derybų planas grindžiamas tuo, kas darbuotojo manymu yra labai svarbu derybų sėkmei. Pradėdamas derybas, darbuotojas turi pasirinkti derybų planą, metodus ir taktiką, kuri leistų pasiekti portfeliui geriausią susitarimą. Derybų planas priklauso nuo daugelio veiksnių, pavyzdžiui, šalių galios pusiausvyros, derybų svarbos, biudžeto apribojimų, politinių ir kultūrinių sąlygų bei derybininkų sugebėjimų. Pasirinktas derybų planas turi atitikti portfelio reikmes ir nežaloti santykių su derybose dalyvaujančiais suinteresuotaisiais. Darbuotojas turi sudaryti ir pakaitinius planus, grindžiamus scenarijų analize.

Derybų plane atsižvelgiama ir į derybininkų asmeninius bruožus bei įgaliojimus (derybų apimtį, įgaliojimus, funkcijas ir atsakomybę). Tuo atveju, kai galima pasirinkti kitos derybų šalies derybininkus ar derybų apimtį (su kuo bus deramasi ir dėl ko), tą galimybę reikia nuodugniai išnagrinėti, nes jos pasirinkimas vėliau gali turėti neigiamų arba teigiamų padarinių.

Požymiai

- Siekdamas norimo rezultato, sudaro galimus derybų planus.
- Sudaro pakaitinius planus ir nustato alternatyvius variantus, grindžiamus scenarijų analize.
- Pasirenka derybų planą ir gali pagrįsti jo pasirinkimą.
- Išanalizavęs pasirenka derybų planą atitinkančius derybų metodus ir taktiką.
- Nustato pagrindines derybų šalis ir aiškiai apibrėžia jų įgaliojimus.

6.4.9.4. Pasiekia derybų rezultatą, atitinkantį numatytus tikslus

Aprašas

Susitarimas pasiekiamas derybomis, laikantis pasirinkto plano, metodų ir taktikos, neizoliuojant kitų šalių. Derybos gali būti ilgalaikės, vykdomos keliais etapais. Patenkinamas susitarimas yra tas, kuris bent nuosaikiai tenkina visas šalis, atitinka jų tikslus, o visos šalys mano, kad kita pusė derėjosi sąžiningai, pagarbiai, todėl ir kitą kartą noriai derėsis. Jei susitarimo pasiekti neįmanoma arba galimas rezultatas nėra priimtinas, diegiama geriausioji alternatyva nepasiektam susitarimui (BATNA).

Geriausias galimas susitarimas dažniausiai yra tvarus ir visoms šalims žadantis geriausius ilgalaikius rezultatus. Gali atsitikti, kad tokio susitarimo neįmanoma pasiekti arba jis nėra tinkamas; tokiu atveju tenka eiti į kompromisą. Daugeliu atvejų susitarimai dokumentuojami ateities reikmėms.

Požymiai

- Siekdamas norimo derybų rezultato, parenka aplinkybes atitinkančius metodus ir taktiką.
- Derasi siekdamas tvarių susitarimų.
- Kantriai ir veržliai siekia tvarių susitarimų.
- Jei nepavyksta pasiekti tvaraus susitarimo, įdiegia geriausiąją alternatyvą nepasiektam susitarimui (BATNA).
- Dokumentuoja derybų rezultatus.

6.4.9.5. Randa ir pasinaudoja papildomomis pardavimo ir pirkimo galimybėmis

Aprašas

Darbuotojas, vadovaujantis portfeliui, nuolat ieško galimybių paspartinti, patobulinti ar atpiginti procesus bei sutartus rezultatus, todėl nepraleidžia pro akis galimybių šiam tikslui pasiekti. Nelygu situacija, tai gali būti naujų tiekėjų paieška arba senų sutarčių keitimas, naujų būdų paieška pasiūlyti savo paslaugas naujiems klientams, geresnių sąlygų susitarimas su suinteresuotosiomis šalimis arba komandų ar komandos narių raginimas atlikti darbus greičiau, geriau ar pigiau. Dėl surastųjų galimybių tariamasi su atitinkamomis šalimis.

Į ateities būseną reikia žvelgti lyginant su svarbiausiais portfelio ir organizacijos interesais. Ar organizaciją tenkina esama padėtis? Ar reikia, įdėjus pastangų, ją patobulinti? Atsakydamas į šį

klausimą, darbuotojas turi žinoti, kad deryboms reikia laiko ir išteklių, o ateities vizija gali išderinti esamus santykius su derybų partneriais.

Požymiai

- Ieško kelių, kuriais sutarti rezultatai būtų pasiekti greičiau, geriau ar pigiau.
- Pasveria esamos būsenos ir susitarimų alternatyvas.
- Numato alternatyvių variantų poveikį santykiams su derybų partneriais.

6.4.10. Tikslingumas

Apibrėžtis

Tikslingumas – tai sutelktas darbuotojo ryžtas siekti portfelio rezultatų. Darbuotojas, siekdamas geriausio rezultato visoms dalyvaujančioms šalims, sudaro pirmenybinę priemonių ir išteklių eilę, kurių reikia problemoms, sunkumams ir kliūtims įveikti. Numatomi rezultatai nuolat iškeliami į pagrindinę diskusijų vietą, o komanda veržliai jų siekia. Vienas iš svarbiausių tikslingumo dalykų yra naudingumas, reiškiamas veiksmingumo ir našumo deriniu. Darbuotojas turi suplanuoti išteklių poreikį ir juos racionaliai paskirstyti, veiksmingai siekdamas sutartų rezultatų.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti sutelkti dėmesį į sutartus rezultatus ir veržliai siekti portfelio sėkmės.

Aprašas

Didžioji portfelių darbo dalis – tai darbų apibrėžimas ir valdymas bei didesnių ar mažesnių kliūčių šalinimas. Apibrėžiant darbus, nuolat tenka rinktis prioritetus, skiriamus išteklius, taikytinus metodus ir kita. Tikslingam darbuotojui pasirinkti yra paprasčiau, nes jo pasirinkimai grindžiami vienu pamatiniu kriterijumi: ar esamais darbo metodais bus pasiekti norimi rezultatai, o procesas taps greitesnis, pigesnis ar geresnis?

Tikslingo darbuotojo ir komandos pagrindinis dėmesys sutelkiamas į svarbiausius uždavinius, siekiant geriausio rezultato visoms dalyvaujančioms šalims. Darbuotojas laiduoja, kad sutarti rezultatai tenkins pagrindines suinteresuotąsias šalis. Tai taip pat pasakytina ir apie pokyčius, sutartus portfeliui vykstant. Dėmesį kreipdamas į svarbiausius uždavinius, darbuotojas turi matyti ir reaguoti į visas etines, juridines ar aplinkosaugos problemas, kurios gali paveikti portfelį. Tikslingas darbuotojas, be to, telkia komandą ir atitinkamus suinteresuotuosius kurti reikalaujamiems rezultatams, įskaitant problemų numatymą, jų priežasčių nustatymą tinkamais metodais, išeičių paiešką ir įdiegimą.

Kurdamas reikiamus ir su suinteresuotaisiais sutartus rezultatus, darbuotojas turi išsiaiškinti, kokios naudos tikisi portfelio dalyviai. Atsižvelgdamas į jų lūkesčius, darbuotojas turi valdyti komandos narių skyrimą ir tobulinimą.

Žinios

- Organizacijų teorijos.
- Naudingumo didinimo principai.
- Veiksmingumo didinimo principai.
- Našumo didinimo principai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Skiria įgaliojimus ir perduoda atsakomybę.
- Dirba naudingai, veiksmingai ir našiai.
- Yra verslus.
- Atsižvelgia į socialinius, techninius ir aplinkosauginius reikalavimus.
- Suvokia organizacijos veiklos nuostatas ir apribojimus.
- Valdo lūkesčius.
- Numato ir įvertina pakaitinius variantus.
- Suderina visumos vaizdą su dėmesiu svarbioms smulkmenoms.

- Atlieka bendrosios naudos analizę.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti socialinių gebėjimų elementai
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Praktinių 1: Portfelio metmenys.
- Praktinių 2-asis: Tikslai, uždaviniai ir nauda.
- Praktinių 6-asis: Kokybė.
- Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė.
- Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės.
- Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.4.10.1. Visus sprendimus ir veiksmus vertina pagal poveikį portfelio sėkmei ir organizacijos tikslams

Aprašas

Visiems darbuotojo veiksmams kryptį suteikia portfelio tikslas, tai yra, portfelio sėkmės siekis. Šis tikslas yra visų darbuotojo sprendimų ir veiksmų pagrindas. Darbuotojas nuodugniai išnagrinėja bet kurį sprendimą, nes jis vėliau gali turėti neigiamų arba teigiamų padarinių. Eigos pokyčius darbuotojas vertina pagal vienintelį kriterijų: ar su šiuo pokyčiu bus įgyvendintas (ar pakirstas) tikslas arba rezultatas? Ar procesas taps spartesnis, pigesnis, geresnis ir priartins sėkmę?

Požymiai

- Suvokia, kad portfelio tikslai ir sutarti rezultatai lemia visus veiksmus.
- Savo tikslus grindžia portfelio tikslais ir rezultatais.
- Portfelio planą grindžia portfelio tikslais.
- Visus sprendimus ir veiksmus vertina pagal jų įtaką portfelio sėkmei.

6.4.10.2. Randa pusiausvyrą tarp poreikių ir priemonių, siekdamas geriausio rezultato ir didžiausios sėkmės

Aprašas

Kiekvienas pasirinkimas reiškia žinomais poreikiais grindžiamą išteklių (darbuotojų, lėšų, laiko, valdymo priemonių) skyrimą arba atsisakymą skirti tam tikrai veiklai, pavyzdžiui, darbams, sprendimams, uždaviniams, problemoms spręsti. Siekdamas geriausiai paskirstyti išteklius, darbuotojas turi turėti aiškų portfelio pirmenybių vaizdą. Jomis remdamasis, darbuotojas sudaro pirmenybinę poreikių eilę ir pagal ją subalansuotai paskirsto išteklius. Pradiniu etapu gali būti neskiriama dėmesio ar išteklių žinomoms kliūtims ar problemoms šalinti, nes, darbuotojo vertinimu, kitų reikmių pirmenybės yra aukštesnės.

Požymiai

- Įvertina ir sudaro poreikių pirmenybinę eilę.
- Paaiškina, kodėl kai kurių veiksmų pirmenybė yra aukštesnė.
- Būdamas tikslingas, sugeba pasakyti „Ne“ ir paaiškina, kodėl.

6.4.10.3. Kuria ir puoselėja sveiką, saugią ir našią darbo aplinką

Aprašas

Sveika, saugi ir naši darbo aplinka – tai tokios darbo sąlygos, kuriose komandai suteikiamos visos reikiamos darbo priemonės, ribojamas dėmesį blaškančių veiksnių poveikis, todėl komanda gali dirbti kryptingai ir veiksmingai. Portfeliui vadovaujantis darbuotojas sušvelnina ir slopina neigiamą aplinkos poveikį komandai, šalindamas neapibrėžtumą ir dviprasmybes, kurios trikdo darbų eigą ir nukreipti komandą nuo tikslo. Be to, darbuotojas padeda komandai gauti reikiamą infrastruktūrą ir išteklius.

Požymiai

- Apsaugo komandą nuo išorės trikdžių.
- Kuria sveikas, saugias ir stabilias darbo sąlygas.
- Aiškiai apibrėžia komandos narių darbo tvarką.
- Suteikia reikiamus išteklius ir infrastruktūrą.

6.4.10.4. Propaguoja ir aiškina portfelio, jo procesų ir rezultatų vertę

Aprašas

Darbuotojas veikia kaip ambasadorius ir propaguoja portfelį visoms suinteresuotosioms šalims, aiškindamas kodėl, kaip ir ką portfelis kuria – jo tikslus, metodus, procesus ir rezultatus. Portfelio rezultatų ir poreikio išaiškinimas stiprina suinteresuotųjų tikslingumą. Portfelis viešinama rengiant periodines ataskaitas ir įtraukiant suinteresuotuosius, tačiau neretai – formaliose ir neformaliose diskusijose bei rinkodaros veiksmais, nuo pokalbių su komandos nariais prie kavos puodelio iki formalių pristatymų. Tokia rinkodara arba portfelio vertės aiškinimas yra darbuotojo, vadovaujančio portfeliui, visų pranešimų dalis ir žinia. Pageidautina, kad darbuotojas kviestų komandos narius, savininkus ir kitus bendradarbius įsijungti į šią rinkodaros kampaniją.

Požymiai

- Gina ir propaguoja portfelio tikslus, metodus, procesus ir sutartus rezultatus.
- Ieško galimybių ir vietų, kuriose galėtų propaguoti portfelį.
- Kviečia bendradarbius įsijungti į portfelio rinkodarą.

6.4.10.5. Sukuria rezultatus ir gauna pritarimą

Aprašas

Kiekvieno darbuotojo, vadovaujančio portfeliui, lakmuso testas – gebėjimas tesėti pažadus ir pasiekti sutartus rezultatus. Šis gebėjimas įgyvendinamas rengiant aiškius išteklių ir rezultatų planus, tvirtai tikint asmeninėmis ir komandos galiomis įveikti kliūtis bei problemas ir, svarbiausia, turint visa tai vienijantį troškimą pasiekti tikslą.

Darbuotojas supranta, kad būti veiksmingam – ne tas pat, kas būti našiam. Veiksmingumas – tai planuotų tikslų įgyvendinimas (pavyzdžiui, reikiamos kokybės planuoto rezultato sukūrimas laiku ir biudžeto ribose), o naudingumas – tai planuotų tikslų įgyvendinimas trumpiausiu laiku ir su mažiausiomis sąnaudomis, kurios matuojamos, pavyzdžiui, lyginant planuotą darbo kiekį su faktiniu. Todėl darbuotojas turi nuolat ieškoti priemonių, kuriomis sutarti rezultatai būtų pasiekiami greičiau, pigiau arba geresni. Galiausiai, darbuotojas geba sutelkti bendradarbius bendram reikalui, išlaikydamas planuotą našumą, ir žino, kas tam tikromis aplinkybėmis ir tam

tikroje organizacijoje yra jo galioje, o kas nuo jo nepriklauso (ir geba su tuo susidoroti), bei kas yra politiškai tinkama.

Požymiai

- Skiria naudingumo, veiksmingumo ir našumo sąvokas.
- Planuoja ir išlaiko planuotą naudingumą, veiksmingumą ir našumą.
- Geba įvykdyti užsibrėžtas užduotis.
- Skiria daug dėmesio ir dalyvauja nuolatinio tobulinimo veiklose.
- Analizuoja sprendimus, ne sunkumus.
- Įveikia pasipriešinimą.
- Suvokia savo galių ribas siekti tikslo ir įveikia šį trūkumą.

6.5.Praktiniai gebėjimai

Praktinių gebėjimų grupėje apibūdinami esminiai portfelių valdymo gebėjimai.

Čia apibrėžiama keturiolika gebėjimų elementų.

- Portfelio metmenys
- Nauda
- Apimtis
- Laikas
- Organizacija ir informacija
- Kokybė
- Finansai
- Ištekliai
- Pirkimas
- Planavimas ir kontrolė
- Grėsmės ir galimybės
- Suinteresuotosios šalys
- Kaita ir transformacijos
- Atranka ir balansavimas

6.5.1. Portfelio metmenys

Apibrėžtis

Portfelio metmenyse apibūdinama, kaip organizacijos (ar organizacijų) reikmes, norus ir įtaką darbuotojas interpretuoja, pasveria ir paverčia aukšto lygmens portfelio modeliu, siekdamas kiek įmanoma padidinti sėkmės tikimybę. Metmenys, sudaryti atsižvelgiant į šias aplinkos sąlygas, yra portfelio eskizas – vizijos modelis arba bendroji portfelio architektūra, apibūdinanti portfelio rengimą, planavimą, vykdymą ir valdymą. Metmenyse apibūdinamas išteklių ir lėšų poreikis, suinteresuotųjų tikslai, nauda ir organizacijos pokyčiai, grėsmės ir galimybės, vadovavimas, tiekimas, prioritetai ir skuba. Visi išoriniai veiksniai ir sėkmės kriterijai (bei jų suvokiama svarba) kinta bėgant laikui, todėl portfelio metmenys turi būti nuolat vertinami ir prireikus koreguojami.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti sėkmingai sujungus visus aplinkos ir socialinius veiksnius, rasti patį perspektyviausią portfelio gyvavimo ciklo modelį, siekiant įtikinti suinteresuotąsias šalis portfelio nauda ir sėkme.

Aprašas

Portfelio metmenyse apibūdinamas portfelio vykdymo būdo, geriausiai derančio su organizacijos tikslais, rengimas, įgyvendinimas ir koregavimas, atsižvelgiant į formalius ir neformalius veiksnius, skatinančius ar trukdančius įgyvendinti organizacijos tikslus ir sėkmingai įvykdyti portfelį. Be to, metmenyse atsižvelgiama ir į ketinimus, vadovavimą, struktūras bei procesus, reikiamus standartus ir reglamentus, kultūrinius aspektus, asmeninius bei grupinius interesus organizacijos (ar organizacijų) viduje ir išorėje. Pasirenkant portfelio vykdymo būdą, svarbų vaidmenį vaidina organizacijos, ūkio šakos ar kitų organizacijų ir ūkio šakų portfelių valdymo patirtis.

Portfelio metmenyse apibrėžiama plati sąlygų visuma, įskaitant vadovavimą, sprendimų priėmimą, ataskaitų sistemą ir išteklius, standartų ir reglamentų atitiktį, suderinimą su organizacijos ir visuomenės kultūros normomis ir vertybėmis. Atsižvelgiama ir į tokius dalykus, kaip suvokiama nauda, paskatos, komandos ir suinteresuotųjų šalių komunikavimas ir kt. Aiškus ir vienaprasmis tikslų, veiksnių ir kriterijų apibrėžimas yra pagrindinis reikalavimas, keliamas nuo pat portfelio pradžios per visą portfelio gyvavimo laiką. Šių veiksmų rezultatas – aukšto lygmens portfelio architektūrinis planas, kuris vėliau bus paverstas konkrečiais veiksmais, atvesiančiais portfelį į sėkmę.

Pasirinktas valdymo būdas apima ir valdymo bei kontrolės principus. Portfelio architektūra apibūdina portfelio eigos ritmą, pusiausvyrą ir įsipareigojimus, suteikia komponentams kryptį ir apibrėžia jų vietą portfelyje. Atsižvelgiama ir į portfelio projektų bei programų sąryšius ir jų atitiktį su organizacijos strateginiais tikslais.

Portfelio metmenų pasirinkimo ir sudarymo darbai vykdomi prieš pradedant planuoti, organizuoti ir vykdyti portfelį. Dar daugiau, pasirinktasis vykdymo būdas turi būti nuolat, visą portfelio gyvavimo laiką pergalvojamas ir tikrinamas, ar atitinka pakitusias vidines ir išorines portfelio aplinkybes.

Žinios

- Kritiniai sėkmės veiksniai.
- Sėkmės kriterijai.
- Valdymo patirtis.
- Lyginamoji analizė.

- Sudėtingumas.
- Projektų, programų ir portfelių sėkmė.
- Projektų, programų ir portfelių valdymo sėkmė
- Projektų, programų ir portfelių valdymo priemonės.
- Lyderystės stiliai.
- Žinių valdymas.
- Strategija.
- Eigos valdymas.
- Specialiosios metodikos, susijusios su verslo specifika ir aplinkos sąlygomis.
- Organizacijų modeliai, pavyzdžiui, priklausomybės teorija.
- Pokyčių teorija.

Įgūdžiai ir patirtis

- Suvokia portfelio aplinką ir organizacijos vertybes.
- Kelia tikslus ir formuluoja uždavinius.
- Analizuoja sistemiškai.
- Tikslingas.
- Naudojasi valdymo patirtimi ir ja grindžia tobulinimąsi.
- Sudaro struktūrinius skaidinius.
- Taiko analizės ir sintezės metodus.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Visi integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Socialinių 10-asis: Tikslingumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.5.1.1. Apibrėžia, skiria pirmenybes ir analizuoja sėkmės kriterijus

Aprašas

Sėkmės kriterijai yra tas matas, kuriuo suinteresuotosios šalys matuoja ir vertina portfelio sėkmę. Skiriami formalieji ir neformalieji sėkmės kriterijai. Formaliaisiais kriterijais vertinami sutarti portfelio rezultatai. Šių tikslų ir uždavinių (pavyzdžiui, strateginių tikslų, taktinių ir veiklos uždavinių) įgyvendinimas sutartomis sąlygomis yra viena – ir tik viena – portfelio sėkmės dalis. Nemažiau svarbūs ir neformalieji kriterijai, kuriais suinteresuotosios šalys vertina rezultatą. Šie kriterijai atspindi tikrąsias priežastis, kodėl portfelis buvo pradėtas, remtas arba sutrikdytas. Be to, sėkmės kriterijais vertinama ir sąveika su portfelio aplinka: asmenimis arba grupėmis, kurių interesus gali paveikti portfelio eiga arba rezultatas.

Darbuotojas surenka, atrenka, suteikia pirmenybes ir aprašo formaliuosius bei neformaliuosius portfelio sėkmės kriterijus. Darbuotojas vienodai rimtai vertina ir formaliuosius, ir neformaliuosius sėkmės kriterijus, nes jais išreiškiamas suinteresuotųjų šalių noras remti portfelį ir bendradarbiauti, todėl tiesiogiai veikia jo sėkmę. Sėkmės kriterijai ypač svarbūs apibrėžiant portfelio valdymo būdą.

Sėkmės veiksniai yra tokie portfelio elementai, kuriuos darbuotojas įtraukia į portfelio valdymą, siekdamas padidinti portfelio atitikties su sėkmės kriterijais ir, tuo pačiu, portfelio sėkmės tikimybę. Sėkmės veiksnių kilmė ir pavidalai yra labai įvairūs ir apima tam tikrų priemonių, metodų ar procedūrų taikymą (arba vengimą), tam tikrų išteklių ir portfelio organizacijos formos parinkimą, etapų apibrėžtį, ataskaitų sistemos ir komunikacijos priemonių bei būdų, kokybės valdymo metodų pasirinkimą ir kt. Portfeliui vykstant, sėkmės veiksnių ir kriterijų santykinė svarba gali keistis, veikiama aplinkos ir socialinių priežasčių bei paties portfelio valdymo kaitos. Todėl darbuotojas, nuolat tikrindamas ir vertindamas sėkmės kriterijų aktualumą ir santykinę svarbą, prireikus tinkamai keičia valdymo būdą, siekdamas portfelio sėkmės.

Požymiai

- Nustato, įvertina ir suteikia pirmenybes sėkmės veiksniams iš visų penkių integruojamųjų gebėjimų srities elementų.
- Atpažįsta ir įvertina ir formaliuosius, ir neformaliuosius veiksnius.
- Įvertina ir suteikia pirmenybes sėkmės kriterijams iš visų penkių integruojamųjų gebėjimų srities elementų.
- Apibrėžęs įvertina ir formaliuosius, ir neformaliuosius sėkmės kriterijus.
- Apibrėžia ir naudojasi tinkamais sėkmės veiksniais.
- Reguliariai vertina sėkmės kriterijų ir sėkmės veiksnių aktualumą.

6.5.1.2. Analizuoja, taiko ir keičiasi valdymo patirtimi su kitais portfeliais

Aprašas

Surinkta kitų portfelių, dažniausiai – vykdytų platesnėje aplinkoje, valdymo patirtis, įskaitant tyrimų rezultatus ir lyginius, pritaikoma vykdomame portfelyje. Darbuotojas su komanda ir atitinkamais suinteresuotaisiais reguliariai vertina valdymo būdą ir renka portfelio valdymo darbų patirtį, kuria vėliau dalijamasi organizacijos vadovybėje ir, jei tai yra naudinga, su išorinėmis organizacijomis. Be to, darbuotojas laiduoja, kad reikiama valdymo patirtis, surinkta iš portfelio projektų ir programų, yra paskleidžiama ir tinkamai portfelyje įdiegiama. Tai ypač svarbu pradiniuose komponentų – projektų ir programų – eigos etapuose, inicijavimo fazėje. Darbuotojas žino ir naudojasi įvairiais organizacijos valdymo patirties sklaidos metodais ir priemonėmis, pavyzdžiui, strateginių projektų tarnyba, žinių baze ir vidiniais socialiniais tinklais.

Požymiai

- Pripažįsta svarbą ir renka ankstesnių portfelio ciklų valdymo patirtį.
- Naudojasi reikiama valdymo patirtimi.
- Pripažįsta svarbą ir naudojasi tyrimų rezultatais bei lyginamosios analizės metodais, siekdamas pagerinti portfelio vykdymą.
- Nustato ir skleidžia valdymo patirtį.

6.5.2. Nauda

Apibrėžtis

Bet kuris portfelis vykdomas todėl, kad vidiniai ir išoriniai suinteresuotieji juo siekia tam tikro tikslo. Šis gebėjimų elementas ir atsako į klausimą, kodėl portfelio reikia: kokie tikslai turi būti pasiekti, kokia turi būti įgyvendinta nauda, kokie uždaviniai turi būti išspręsti ir įvykdyti suinteresuotųjų šalių reikalavimai, kurie, savo ruožtu, kyla iš suinteresuotųjų šalių poreikių, lūkesčių, reikalavimų ir strateginių organizacijos tikslų.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti nustatyti ryšį tarp to, ką suinteresuotosios šalys nori pasiekti, ir to, ką portfeliu bei jo komponentais ketinama sukurti.

Aprašas

Darbuotojas gali sutikti daug įvairių tikslo, uždavinių, naudos, poveikio, rezultatų, vertės, reikalavimų, išvesties ir gaminio apibrėžimų ir jų tarpusavio sąryšių apibūdinimų. Visi jie išreiškia skirtingus požiūrius (kartais net skirtingo lygmens požiūrius) į atotrūkį tarp to, ką suinteresuotieji nori pasiekti, ir ką projektu ar programa ketinama sukurti. Darbuotojas, suvokdamas šį atotrūkį, portfelio labui aiškiai apibrėžia, ko reikia norint atsakyti į klausimus kodėl, kaip, ką, kada, kas, kur ir kam portfelis žada sukurti. Darbuotojas imasi aiškintis su visais suinteresuotaisiais, siekdamas susitarti, ką portfelis ir jo komponentai turėtų jiems sukurti ir sudaryti patenkinamą šio siekio apibrėžtį, kuri vėliau paverčiama griežtomis išvedinių ir rezultatų apibrėžtimis. Su jomis iš naujo supažindinami suinteresuotieji, siekiant patikslinti ir suvaldyti jų lūkesčius. Šis procesas kartojamas keletą kartų.

Keičiantis suinteresuotųjų požiūriui bei išvediniams ir rezultatams, šiuos reikės nuolat koreguoti. Todėl toks derinimo procesas pradedamas kuo anksčiau ir vėliau nuolat kartojamas; čia nepaprastai svarbus bendravimas, derybos ir analitiniai įgūdžiai. Suinteresuotųjų šalių sutarimas dažniausiai pasiekiamas bendruose seminaruose, o ne dvišaliuose pokalbiuose. Suinteresuotųjų šalių poreikius ir reikalavimus išsiaiškinus ir surikiavus, pirmenybinė rikiuotė aiškiai apibrėš, ką portfelis turi sukurti ir kodėl.

Portfelio atveju, suinteresuotųjų šalių poreikiai ir reikalavimai išsiaiškinami ir surikiuojami; šia informacija yra naudojamasi svarstant, kuriuos komponentus organizacija turėtų vykdyti, atsižvelgdama į savo tikslus.

Skiriama finansinė ir nefinansinė nauda. Nefinansinė yra ta nauda, kurios vertės tiesiogiai negalima įvertinti pinigais; nefinansinė nauda yra, pavyzdžiui, klientų pasitenkinimo, gaminio žinomumo padidinimas arba sveikatos pagerinimas.

Be to, skiriama materialioji ir nematerialioji nauda. Dažniausiai nauda yra apčiuopiamas veiklos patobulinimas, susijęs su organizacijos strateginiais tikslais ir paprastai matuojamas veiklos lygmens priemonėmis. Ta nauda, kuri vieniems turi teigiamą vertę, kitiems gali turėti neigiamą vertę, vadinamą žala.

Toks naudos suderinimas, kuriuo portfelis kuria naudą visiems suinteresuotiesiems, yra vienas svarbiausių portfelio valdymo uždavinių. Portfelio projektai ir programos kuria įvairius gebėjimus ar įvairialypę naudą, kurią sudaro kiekvienas rezultatas ar gaminys. Todėl labai pravartu sudaryti naudos žemėlapį, kartais vadinamą hierarchiniu naudos skaidiniu, kuris rodo, kokią bendros, portfelyje apibrėžtos naudos dalį sukuria portfelio komponentai.

Žinios

- Laikinoji ir nuolatinė organizacija.
- Suinteresuotųjų šalių lūkesčiai, poreikiai ir reikalavimai.
- Sėkmės kriterijai.
- Projektų ir programų paskyros.
- Projektų ir programų finansuotojai (savininkai).
- Vartojamoji atitiktis, paskirties atitiktis.
- Vertės valdymas.
- Priėmimo kriterijai.
- Naudos žemėlapis.
- Tikslų analizė.
- Strategijos kūrimas.

Įgūdžiai ir patirtis

- Organizacijos strategija.
- Suinteresuotųjų šalių santykiai.
- Išgauna informaciją.
- Veda seminarus.
- Rengia apklausas.
- Formuluoja tikslus, pavyzdžiui, SMART metodu.
- Sintezė ir pirmenybinės eilės sudarymas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.5.2.1. Pagal organizacijos tikslus apibrėžia ir sudaro portfelio tikslų hierarchiją

Aprašas

Nuolat matuojama, ar portfelio komponentai – projektai ir programos – atitinka tai, ką organizacija nori pasiekti. Šiuos organizacijos tikslus išsiaiškinus, nustatomos jų pirmenybės. Prireikus šie tikslai toliau tikslinami, siekiant supaprastinti jų matavimą ar suskaidyti laiko atžvilgiu į trumpalaikius ir vidutinės trukmės tikslus. Informacija apie juos pateikiama suinteresuotosioms šalims ir gaunamas jų pritarimas. Organizacijos tikslai ir portfelio įnašas jiems pasiekti pakartotinai vertinamas per kiekvieną komponentų atranką – kas mėnesį, ketvirtį ar kartą per metus.

Požymiai

- Pagal organizacijos tikslus apibrėžia ir sudaro pirmenybinę portfelio tikslų eilę.
- Nustato, kurie tikslai turi būti pasiekti anksčiau, kurie – vėliau.
- Gauna pritarimą šiems tikslams.
- Nustato pagrindinius atrankos kriterijus, grindžiamus organizacijos tikslais.

6.5.3. Apimtis

Apibrėžtis

Apimtis – tai portfelio ir jo komponentų – projektų ir programų – paskirties arba turinio apibrėžtis, apibūdinanti rezultatus, gaminius ir naudą bei reikiamus jiems sukurti darbus. Apimties apibrėžtyje apibūdinami ir priešingi dalykai – tai, kas neįeina į portfelį arba nėra jos dalis. Iš esmės apimtimi apibrėžiamos portfelio ribos. Portfelio valdymo požiūriu, svarbu išlaikyti visų komponentų apimties konfigūraciją ir portfelio pusiausvyrą.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti įžvelgti portfelio apimties ribas, apimtį valdyti ir suprasti, kaip ji veikia ir yra veikiama projektų ir programų valdymo bei vykdymo sprendimų, siekiant išlaikyti portfelio pusiausvyrą.

Aprašas

Apimtis – tai visų portfelio komponentų turinio suvokimo, apibrėžimo ir valdymo procesas. Apimtimi apibrėžiamos visos ribos, nepaprastai svarbios nustatant ir sprendžiant, kas yra portfelio dalis, o kas – ne. Portfelių atveju, apimties apibrėžtis yra dviejų lygmenų: pirmasis – tai portfelio lygmuo, kuriame portfelio apimtis yra projektų ir programų atrankos proceso rezultatas. Antrasis – projektų ir programų lygmuo, kuriame apimtį sudaro projektų ir programų rezultatų apibrėžtis, apimties apibrėžiamosios struktūros (hierarchinio darbų skaidinio) sudarymas ir iš jos išvedamos darbų grupių apibrėžtys.

Apimčiai priklauso ir konfigūracijos valdymo proceso sukūrimas, kuriuo siekiama laiduoti ir palaikyti nuolatinę apimties kontrolę. Daugelis portfelių vyksta dinamiškoje aplinkoje, todėl ir jų apimtis nėra statiška. Siekiant laiduoti nuolatinę atitiktį su nuolatine organizacija, apimties darna palaikoma (pagrindinių) suinteresuotųjų šalių poreikių, norų ir lūkesčių nuolatiniu stebėjimu ir kontrole.

Žinios

- Konfigūracijos valdymas.
- Hierarchinės ir nehierarchinės struktūros.
- Planuojamieji paketai.
- Apimties apibrėžtis (su išimtimis).
- Nevaldomas apimties nuokrypis.
- Apribojimai.
- Rezultatų apibrėžimo ir kontrolės metodai.
- Hierarchinis darbų skaidinys (HDS).
- Hierarchinis gaminio skaidinys (HGS).
- Darbų grupės.
- HDS žodynas.

Įgūdžiai ir patirtis

- Apibrėžia gaminio konfigūraciją.
- Sudaro projektų ir išteklių pirmenybines eiles.
- Sudaro HDS.
- Sudaro HGS.

- Naudojasi HDS žodynu.
- Lanksčiųjų projektų apimties valdymas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Socialinių 10-asis: Tikslingumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.5.3.1. Apibrėžia ir valdo portfelio apimtį

Aprašas

Portfelio apimtį apibrėžia portfelio projektai ir programos. Kiekvienam portfeliui skiriama savita, vadovybės nustatoma kategorija. Kategorija gali būti skiriama pagal įvairius požymius, pavyzdžiui, pagal komponentų funkcijas (visi rinkodaros projektai ir programos), geografinį bendrumą (visi projektai ir programos, vykdomi vienam arba viename geografiniame regione arba susiję su tuo pačiu geografiniu regionu), arba tiesiog visi vieno padalinio ar organizacijos projektai ir programos.

Tačiau dėl sąsajų su kitų kategorijų programomis ar projektais, portfelio apimties ribos gali tapti neaiškios. Taip gali atsitikti ir dėl kitų priežasčių, esančių portfelio išorėje (pavyzdžiui, išteklių atšaukimo, rezultatų poveikio). Darbuotojas turi gebėti įvertinti šias priežastis ir suvaldyti sutartą portfelio apimtį.

Požymiai

- Apibrėžia ir valdo portfelio apimtį.
- Įvertina ir suvaldo sąsajas su kitais portfeliais.
- Prireikus keičia apimtį, siekdamas išlaikyti portfelį veiksmingą.

6.5.3.2. Valdo projektų ir programų apimties konfigūraciją

Aprašas

Konfigūracijos valdymas mažina portfelio komponentų – projektų ir programų – neatitikčių, klaidų ir nevaldomų apimties nuokrypių grėsmę; laiduoja apimties atitiktį su sutartais suinteresuotųjų šalių poreikiais ir reikalavimais. Portfelio projektai ir programos vyksta dinamiškoje aplinkoje, susijusioje daugeliu sąsajų. Apimties konfigūracijos valdymas dažnu atveju yra nuolatinis procesas. Portfelių valdymo sistemoje apimties pokyčiai yra portfelio balansavimo proceso įvediniai, kurie gali lemti portfelio projektų ir programų pristabdymą arba nutraukimą.

Požymiai

- Įvertina ir valdo portfelio programų ir projektų apimtį.
- Apibrėžia apimties konfigūracijos valdymo funkcijas ir atsakomybę.

6. Portfelių valdymo darbuotojai

- Prireikus keičia projektų ir programų apimtį, siekdamas išlaikyti portfelį veiksmingą.

6.5.4. Laikas

Apibrėžtis

Laiko valdymas – tai visų portfelio komponentų – projektų bei programų – nustatymas ir chronologinės struktūros sudarymas, siekiant optimizuoti portfelio vykdymą.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti apibrėžti, nustatyti nuoseklumą, optimizuoti, stebėti, kontroliuoti ir valdyti visus komponentus, kuriančius sutartus portfelio projektų ir programų rezultatus.

Aprašas

Portfelio tvarkaraščio tikslas – nustatyti, kurie darbai turi būti vykdomi ir kada, siekiant optimizuoti portfelio vykdymą. Kadangi portfeliai yra strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimo priemonė, tai portfelio komponentų tvarkaraštis grindžiamas artimaisiais ir tolimaisiais organizacijos tikslais pagal nustatytą jų įgyvendinimo trukmę. Portfelio tvarkaraštyje numatomos pagrindinės gairės ir visų portfelio projektų ir programų sąryšiai.

Žinios

- Planavimo būdai.
- Vertinimo metodai ir priemonės.
- Išteklių poreikio lyginimas.
- Tvarkaraščių sudarymo metodai, pavyzdžiui, Ganto diagrama, signalinių kortelių diagrama.
- Išteklių skyrimas.
- Tinklo analizė.
- Pirminiai planai.
- Kritinio kelio metodas.
- Trukmės apribojimų metodas.
- Etapai.
- Gairės.
- Spartusis modeliavimas ir prototipai.
- Spiraliniai, kartotiniai ir lankstieji valdymo metodai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Pagal darbų grupes apibrėžia darbus.
- Apibrėžia nuoseklumo sąryšius.
- Nuoseklumo sąryšiais susieja komponentus.
- Įvertina reikiamus darbų išteklius ir trukmę.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.5.4.1. Įdiegia portfelio sprendimų priėmimo ciklą

Aprašas

Portfelio ir susijusių projektų bei programų atrankos procesai valdomi kartotiniu susirinkimų ir sprendimo taškų ciklu. Šis atrankos ciklas kartojamas kas mėnesį, ketvirtį ar kartą per metus, dažniausiai lygiagrečiai su organizacijos planavimo ciklu. Vieni portfelio projektai ir programos gali būti įvykdyti per ateinančius metus, kiti, galbūt, per keletą ateinančių metų, nelygu verslas ar organizacija. Numatomi ir portfelio valdymo ciklo analizės taškai, kuriuose tikrinama, ar projektų portfelis vyksta pagal planą, ar ištekliai paskirstyti tinkamai, kad prireikus būtų galima imtis koregavimo veiksmų.

Požymiai

- Apibrėžia ir laikosi portfelio sprendimų priėmimo ciklo.
- Portfelio valdymo ciklą susieja su organizacijos susirinkimų ciklu.
- Nustato pagrindinius portfelio projektų ir programų sprendimų priėmimo taškus.
- Nustato ir valdo visų portfelio projektų ir programų sąsajas.

6.5.5. Organizacija ir informacija

Apibrėžtis

Organizacijos ir informacijos gebėjimų elementas apima projekto ar programos laikinosios organizacijos ir nuolatinės portfelio organizacijos apibrėžimą, įsteigimą ir valdymą. Svarbu aiškiai ir sutartinai apibrėžti ribas tarp nuolatinės ir laikinųjų organizacijų. Šis elementas apima ir reikiamų funkcijų bei atsakomybės apibrėžtį ir veiksmingus laikinosios ir nuolatinės organizacijos informacijos mainus; dokumentų kūrimą ir saugojimą, ataskaitų teikimo struktūras ir projektų, programų ir portfelio bendrųjų informacijos srautų valdymą.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti įsteigti veiksmingą laikinąją (projekto ar programos) arba nuolatinę (portfelio) organizaciją, neatskiriamai susijusią ir su nuolatinės organizacijos struktūromis ir komunikacijos procesais.

Aprašas

Programos ir projektai yra laikini dariniai, o portfelis – nuolatinė veikiančios organizacijos funkcija, kuria vykdoma tikslinė užduotis. Vienas iš laikinosios organizacijos tikslų – įvykdyti užduotis ir įgyvendinti numatytus rezultatus; kitas, aukštesnis, tikslas – pasiekti projekto ar programos tikslus ir laiduoti portfelio sėkmę. Nuolatinė portfelio organizacija, remdamasi daugeliu rodiklių, analizuoja ir kartu valdo vykstančius bei pasiūlytus komponentus, siekdama geriausių organizacijos veiklos ir finansinių rezultatų. Portfelių atveju, tikslai nustatomi kartotinai, ir šis procesas neturi iš anksto apibrėžtos pabaigos.

Organizacijos ir informacijos valdymo gebėjimas apima ir žmonių išteklių, ir atitinkamų komunikacijos procesų valdymą. Be to, organizacija – tai ir vaidmenys, kuriuos sudaro funkcijos, atsakomybė bei įvairių lygmenų atsakomybė, galiojanti ne tik organizacijos viduje, bet ir tarp portfelio organizacijos bei nuolatinės organizacijos padalinių, vykdančių portfelį. Portfelio dalyvių santykiai bei sąjungos su suinteresuotosiomis šalimis iš nuolatinės organizacijos ar portfelio aplinkos taip pat yra organizacijos ir informacijos gebėjimų elemento dalis. Vidinės informacijos, dokumentacijos ir komunikacijos valdymas yra glaudžiai susijęs su nuolatinės organizacijos valdymu ir apima informacijos poreikio nustatymą, reikiamų procesų bei informacijos infrastruktūros sukūrimą ir, galiausiai, vidinės bei išorinės informacijos srauto stebėjimą.

Žinios

- Organizacijų modeliai.
- Sprendimų modeliai.
- Hierarchinis darbų skaidinys (HDS) kaip projekto organizacijos pagrindas.
- Dokumentų valdymo sistemos.
- Informacijos ir dokumentacijos sistemos.
- Informacijos ir komunikacijos valdymo planas.
- Reglamentavimas.
- Informacijos apsauga.
- Projektų ir programų vadovavimo sistema.

Įgūdžiai ir patirtis

- Įtraukia arba įtikina aplinkinius.
- Skiria organizacijos personalą.
- Užduočių skyrimo metodai.
- Valdo sąsajas su kitais organizacijos padaliniais.
- Naudojasi biuro programine įranga.
- Naudojasi oficialių dokumentų rengimo priemonėmis.
- Planuoja informacijos valdymą.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 6-asis: Komandos ugdymas.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.5.5.1. Įvertina ir nustato suinteresuotųjų šalių informacijos ir dokumentacijos poreikius

Aprašas

Darbuotojas suvokia glaudų informacijos ir organizacijos ryšį ir žino, kad informacijos reikmės gali lemti specifinių organizacijos struktūrų poreikį. Pavyzdžiui, aukštos kokybės informacijos poreikis yra akivaizdus toms organizacijoms, kurios nuomojasi vienos ar kelių virtualiųjų komandų paslaugas. Darbuotojas turi nuodugniai apsvarstyti, kam ir kokios reikia informacijos – negalima darbuotojų apkrauti neaprėpiamu informacijos kiekiu. Suinteresuotosios šalys turėtų tinkama forma gauti tik tą informaciją, kurios jiems reikia. Darbuotojas turi atskirti formaliosios ir neformaliosios informacijos ar dokumentacijos poreikį. Organizacijos struktūrų ir procesų išmanymas savaime padės atpažinti formaliąją informaciją ir dokumentus (specifikacijas, planus, biudžetus, ataskaitas ir kt.). Informacinių ir organizacinių poreikių apibrėžimas yra darbuotojo atsakomybės dalis.

Požymiai

- Įvertina ir dokumentuoja portfelio ir jo projektų bei programų informacijos ir dokumentacijos poreikius.
- Sukuria įvairius komunikavimo kanalus, įskaitant formaliuosius ir neformaliuosius.
- Nustato portfelio ir jo projektų bei programų ypatybes, kurios lemia organizacinius poreikius.

6.5.5.2. Apibrėžia portfelio ir jo projektų bei programų struktūrą, vaidmenis ir atsakomybę

Aprašas

Darbuotojas gali įvairiais būdais sukurti nuolatinės (portfelio) ir laikinosios (projektų ir programų) organizacijos struktūrą ir supranta, kokį poveikį jai daro vadovavimo ir aplinkos veiksniai: nuolatinės organizacijos strategija, struktūra ir procesai, galia ir interesai, standartai ir reglamentai, kultūra ir vertybės. Naudojamos technologijos, numatomi sprendiniai, reikiami gebėjimai ir geografinė komponentų dalyvių vieta taip pat smarkiai veikia organizacinės struktūros pasirinkimą. Darbuotojas žino įvairių struktūrų pranašumus bei trūkumus ir geba sumodeliuoti, gauti žmonių išteklių ir įkurti laikinąją organizaciją. Prireikus įkuria tinkamą portfelio ir visų jo projektų ir programų vadovavimo sistemą ir struktūrą. Aiškiai apibrėžia šios sistemos vaidmenis ir atsakomybę, nustato sprendimų galią turinčius asmenis ir apibrėžia įgaliojimų skyrimo lygmenis.

Požymiai

- Paaiškina pagrindinius nuolatinės (portfelio) organizacijos struktūros sudarymo būdus.
- Paaiškina nuolatinės (portfelio) organizacijos sąveiką su laikinąja (projektų ar programų) organizacija.
- Sumodeliuoja ir sukuria vadovavimo sistemą ir struktūrą.
- Apibrėžia pagrindinių portfelio ir jo projektų bei programų darbuotojų atsakomybę.
- Nustato ryšius ir sąsajas su nuolatinės organizacijos vadovavimo sistema.
- Nustato ir registruoja skirtumus tarp organizacijos ir portfelio bei jo projektų ir programų funkcinių įgaliojimų.

6.5.5.3. Sukuria informacijos srautų infrastruktūrą, procesus ir valdymo sistemą

Aprašas

Darbuotojas žino, kaip įdiegti komunikacijos procesus, įskaitant vaidmenų ir atsakomybės skyrimą, taisyklių ir gairių, apibrėžiančių kam skiriama ir kaip perduodama vidinė informacija, įdiegimą. Be to, įdiegia sistemas ir metodus, kurių reikia vadovavimo struktūrų komunikacijai. Pagrindinė veiksmingo komunikacijos proceso sąlyga – perteklinės informacijos prevencija ir ribojimas, tačiau teikiama informacija turi būti nuosekli ir nedviprasmiška.

Informacijos infrastruktūra – tai sistemos, priemonės ir metodai, kurių reikia vidinei informacijai dokumentuoti, saugoti ir perduoti. Informacijos infrastruktūra ir techninė informacinė įranga yra neatskiriami šiuolaikinės organizacijos atributai, todėl darbuotojui būtina išmanyti organizacijos informacines sistemas ir jų valdymo principus.

Požymiai

- Paaiškina komunikacijos procesų paskirtį ir turinį.
- Skleidžia vidinę informaciją.
- Išvengia arba apriboja perteklinę informaciją.
- Paaiškina skirtingų susirinkimų tipų pranašumus.
- Paaiškina, ką reiškia komunikacijos infrastruktūra.
- Įdiegia planavimo ir kontrolės metodus bei priemones, pavyzdžiui, pagrindinių sprendimų dokumentavimo tvarką.

6.5.5.4. Įdiegia, stebi ir valdo portfelio ir jo projektų bei programų organizaciją

Aprašas

Darbuotojas žino, kaip valdoma portfelio komponentų organizacija, įskaitant visų laikinųjų organizacijų kūrimą, stebėjimą ir tobulinimą. Kūrimas reiškia ne tik tai, kad suplanuotos struktūros organizacija tampa veikianti, bet ir tai, kad organizacija prireikus yra tobulinama

Vykstant portfelio komponentams (projektams ir programoms), reikia ruoštis laikinosios organizacijos pokyčiams, nes bet kokia organizacijos struktūra yra veiksminga tik ribotą laiko tarpą. Atskiru atveju, aplinkos veiksnių, pavyzdžiui, strategijos ar galios ir interesų kaita yra linkusi paveikti laikinąją organizaciją ir pareikalauti minimalių korekcijų arba didesnių pokyčių. Nuolat stebėdamas aplinką, darbuotojas turi iš anksto įžvelgti poreikį keisti laikinąją organizaciją.

Požymiai

- Siekdamas racionaliai valdyti išteklius, kuria naujas organizacijos struktūras.
- Stebi organizaciją, įskaitant funkcinius vaidmenis.
- Tobulina organizaciją, įskaitant funkcinius vaidmenis.

6.5.6. Kokybė

Apibrėžtis

Yra du pagrindiniai portfelių kokybės šaltiniai. Iš vienos pusės, tai – proceso kokybė, komponentų organizavimo būdas: komponentų kokybės valdymo standartų kūrimas, diegimas ir analizė. Iš kitos pusės, tai yra kiekvieno komponento rezultatų ir gaminių kokybės valdymas, laidavimas ir kontrolė. Portfelio kokybės valdymas apima visą portfelį.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti sukurti kokybės valdymo sistemą ir valdyti kūrimo proceso bei kuriamos paslaugos ar gaminio kokybę, kokybę suvokiant kaip neįkainojamą įgyvendinamos naudos valdymo priemonę.

Aprašas

Iš vienos pusės, projektų, programų ir portfelių kokybė – tai (tarpinių) paslaugų ar gaminių, teikiamų ir tiekiamų projektams, reikiamos kokybės laidavimas. Iš kitos pusės, kokybė – tai viso portfelio ir jo komponentų procesų kokybės laidavimas. Procesų kokybės laidavimas reiškia, kad yra nustatyti jų veiksmingumo standartai. Šie procesai ir standartai paprastai parenkami pagal organizacijų, susijusių su portfeliu (pavyzdžiui, savininko arba tiekėjo organizacijos), kokybės valdymo metodus. Adaptuoti pagal vykdomo portfelio reikmes ir įdiegti, procesai matuojami ir tobulinami. Portfelių atveju svarbu pasiekti, kad rezultatų kokybę laiduotų visi komponentai.

Žinios

- Patikra ir atitikties patvirtinimas.
- Procesų valdymo metodai, pavyzdžiui, taupioji sistema, šešių sigmų ir signalinių kortelių metodas.
- Gaminio kokybės valdymas.
- Kokybės valdymo standartai ir principai, pavyzdžiui, visuotinis kokybės valdymas, EFQM, apribojimų teorija, Demingo ratas.
- Organizacijos kokybės analizės priemonės.
- Standartinės veiklos procedūros.
- Nuostatų įgyvendinimas.
- Tikrinti palanki konfigūracija
- Kokybės rodikliai.
- Kokybės patikros metodai ir priemonės.
- Rizikos poveikio tikrinimas.
- Testavimo metodai, įskaitant, pavyzdžiui, automatizuotą testavimą.
- Nuolatinis integravimas.
- Testavimo valdymo ir defektų kontrolės programinė įranga.

Įgūdžiai ir patirtis

- Supranta kokybės valdymo esmę ir įtaką portfeliams bei darbuotojams.
- Diegia (procesų ir žmonių valdymo) standartus.
- Tobulina ir pritaiko kokybės standartus.
- Įvairiomis poveikio priemonėmis koreguoja darbuotojų ir jų grupių elgseną.
- Sudaro ir vykdo kokybės planus.
- Vykdo kokybės laidavimo veiksmus.

6. Portfelių valdymo darbuotojai

- Vykdo kokybės auditus ir interpretuoja jų rezultatus.
- Kuria testavimo planus.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Socialinių 6-asis: Komandos ugdymas.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 10-asis: Tikslingumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.5.6.1. Laiduoja visų portfelio projektų ir programų kokybę

Aprašas

Portfelio kokybės valdymo modelis parenkamas ir įdiegiamas visuose portfelio projektuose ir programose, remiantis nuolatinės organizacijos (ar organizacijų) ir tiekėjų kokybės procedūromis. Šis modelis turi atitikti paskirtį ir būti palyginti paprastai įdiegiamas. Jį adaptuojant, integruojant ir diegiant teks tartis su keliomis organizacijomis (ar jų padaliniais), kurios visos norėtų įsiūlyti savo modelį. Įdiegta kokybės valdymo sistema reguliariai tikrinama ir nuolat tobulinama, siekiant išlaikyti paskirties atitiktį. Kadangi kokybė priklauso ne tiek nuo procesų, kiek nuo personalo, tai ypatingą dėmesį reikia skirti kokybės sklaidai.

Požymiai

- Įvertina, adaptuoja ir integruoja organizacijų naudojamus kokybės standartus.
- Portfelyje ir visuose jo komponentuose – projektuose ir programose – įdiegia kokybės valdymo procesus.
- Nuolat vertina įdiegtus procesus ir prireikus tobulina.
- Imasi portfelio kokybės sklaidos priemonių, kad personalas žinotų portfelio kokybės reikalavimus.
- Nuolat tikrina kokybės suvokimą ir prireikus imasi koregavimo veiksmų.

6.5.7. Finansai

Apibrėžtis

Finansų valdymas – tai visi veiksmai, kuriais įvertinami, suplanuojami, įgyjami, išleidžiami ir kontroliuojami finansiniai ištekliai, tiek įeinantys, tiek išeinantys iš portfelio ir visų jo komponentų. Todėl finansų valdymas apima ir sąnaudų valdymą (išeinantis srautas, dažnai siejamas su biudžetu), ir išorinį finansavimą (iš organizacijos išorės įeinantis srautas) ar lėšų telkimą (organizacijos vidinis srautas), kurio reikia portfelio rezultatams pasiekti ir sėkmingai įvykdyti visus jo komponentus.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti sukaupti pakankamus finansinius išteklius, kurie portfeliui ir visiems jo komponentams būtų skiriami laiku, reikiamu pasiekti finansiniams komponentų tikslams; stebėti jų finansinę būklę, teikti finansines ataskaitas ir tinkamai jas naudoti finansiniams ištekliams valdyti.

Aprašas

Pirmiausia darbuotojas turi įvertinti sąnaudas, kurių reikia portfeliui vykdyti, t. y. sudaryti reikiamus biudžetus. Be to, darbuotojo veiksmai turi atitikti projektų, programų ir portfelių finansavimo būdą – išorinį ar vidinį, todėl turi žinoti planuojamas (arba tikėtinas) bei faktines projektų ir programų sąnaudas ir kaip jos atspindi darbų eigą bei siekiamus tikslus.

Be to, portfelio organizacijoje turi būti įdiegtos sąnaudų valdymo sistemos, kuriomis būtų stebima finansinė būklė, teikiamos finansinių ir eigos nuokrypių prognozės, pagal kurias darbuotojas galėtų imtis reikiamų veiksmų.

Darbuotojas turi žinoti, dėl kokio lėšų skyrimo yra sutarta ir kokio dar yra laukiama. Su šia informacija darbuotojas, naudodamasis pagrindiniais eigos rodikliais, sudaro portfelio eigos prognozes, o numatomo lėšų stygiaus atveju pagal portfelio organizacijos ir vadovavimo tvarką informuoja reikiamus asmenis ir teikia atitinkamus stygiaus mažinimo planus. Lėšų skyrimo terminu vadinamas vidinių organizacijos finansinių išteklių teikimas portfeliui, o finansavimo terminu – išorinių (pavyzdžiui, paskolos, bendrų įmonių steigimas).

Ypač svarbu deramai valdyti portfelio ir jo projektų bei programų pinigų srautus – pajamas ir išlaidas. Jos turi būti reguliariai apskaičiuojamos ir vertinamos, kad būtų galima imtis veiksmų, reikiamų sutelkti pakankamiems finansiniams ištekliams. Finansų valdymo sistema kuriama bendradarbiaujant su finansų ar iždo padaliniais arba kitais reikiamais nuolatinės organizacijos padaliniais.

Žinios

- Buhalterinės apskaitos pagrindai (pinigų srautai, sąskaitų planas, sąnaudų struktūra).
- Sąnaudų vertinimo metodai, pavyzdžiui, vienintelio arba keleto ekspertų (Delfų metodas), istorinių duomenų, analoginis, darbo kiekio modeliavimo, parametrinis (funkcinių taškų metodas), tritaškis.
- Sąnaudų apskaičiavimo metodai (tiesioginis, netiesioginis, darbų sąnaudų ir kt.).
- Gaminio projektavimas pagal sąnaudas ir pagal sąnaudų tikslus.
- Sąnaudų valdymo procesai ir vadovavimas.
- Išlaidų stebėjimo ir kontrolės metodai.
- Eigos rodikliai (sukurtoji vertė).
- Ataskaitų teikimo standartai.

- Prognozavimo metodai (tiesinis, parametrinis, lanksčiųjų projektų darbo spartos analizė).
- Finansavimo variantai.
- Lėšų šaltiniai.
- Finansų valdymo sąvokos ir terminai, pavyzdžiui, pinigų srautai, skolos ir turto santykis, investicijų pelningumas, pelningumas ir kiti.
- Neapibrėžtumo valdymo metodai.
- Mokesčių, valiutų keitimo, dvišalių ir regioninių darbo, tarptautinės prekybos, Pasaulio prekybos organizacijos ir kitos reikiamos sutartys, įstatymai, reglamentai ir sprendimai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Analitiniai įgūdžiai.
- Derasi ir įtikina finansuotojus.
- Analizuoja scenarijus.
- Analizuoja ir skelbia faktinę sąnaudų situaciją.
- Sudaro finansinius modelius ir prognozuoja.
- Rašymo įgūdžiai.
- Informacijos pateikimo įgūdžiai.
- Supranta finansines ataskaitas.
- Interpretuoja finansinius duomenis ir nustato tendencijas.
- Analizuoja finansų valdymo metodus.
- Sudaro portfelio biudžetą.
- Kuria portfelio išteklių sąnaudų vertinimo nuostatas.
- Vadovauja sudarymui ir sankcionuoja sąnaudų bei sąnaudų valdymo planus.
- Kuria ir valdo sąnaudų valdymo sistemas.
- Vertina, analizuoja ir įdiegia projekto ar programos sąnaudų nuokrypių koregavimo variantus.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.
- Socialinių 10-asis: Tikslingumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.5.7.1. Sudaro ir pasitvirtina portfelio biudžetą

Aprašas

Periodinis (paprastai – metinis) portfelio biudžetas sudaromas pagal komponentų ir kitų portfelio organizacijos suplanuotų ir vykdomų darbų biudžetus. Pats biudžetas ir jo prielaidos nuolat analizuojamos, iš vienos pusės, siekiant atspindėti projektų ir programų pokyčius, iš kitos pusės – norint sugriežtintomis prielaidomis sumažinti biudžeto nuokrypį.

Požymiai

- Sudaro tam tikro periodo, pavyzdžiui, vienų ar dvejų metų portfelio biudžetą.
- Pagal vykstančių ir būsimų komponentų biudžetus, sudaro portfelio biudžeto scenarijus.
- Stebi biudžeto išlaidas.

6.5.7.2. Sudaro, įdiegia ir vadovauja portfelio finansų kontrolės ir atsiskaitymo sistemai

Aprašas

Sukuriama, įdiegiama ir tobulinama portfelio finansinio vadovavimo sistema, kurios tikslas – sudaryti sąlygas bet kuriuo metu atlikti finansinės situacijos ir finansų našumo analizę. Darbuotojas prižiūri, kad visi portfelio projektai ir programos naudotųsi arba privalomais, arba pritaikytais pagal portfelio reikmes finansų valdymo (stebėjimo, kontrolės bei atsiskaitymo) metodais ir priemonėmis. Be to, darbuotojas laiduoja, kad visi portfelio komponentai būtų patvirtinti pagal atitinkamus organizacijos reikalavimus (jei jie yra nustatyti); sukuria, laikosi, tobulina ir vadovauja valdymui pagal eigos rodiklius, kuriais stebimas ryšys tarp portfelio projektų ir programų (pavyzdžiui, pagal sukurtosios vertės arba kritinės grandinės rodiklius). Eigos valdymo sistema turi būti glaudžiai susijusi su organizacijos finansų apskaitos ir kontrolės procesais.

Požymiai

- Apibrėžia ir tobulina vadovavimą portfelio finansų valdymo procesams.
- Žemesniojo lygmens personalui teikia finansų našumo rodiklių informaciją.
- Sujungia portfelio finansų našumo rodiklių sistemą su nuolatinės organizacijos struktūromis ir procesais.
- Kuria reikiamus atsiskaitymo, stebėjimo ir sprendimų priėmimo ataskaitų standartus.

6.5.8. Ištekliai

Apibrėžtis

Šis gebėjimų elementas apima portfelio rezultatams sukurti reikiamų išteklių poreikio apibrėžimą, įgijimą, kontrolę ir ugdymą. Ištekliai – tai žmonės, gebėjimai, pastatai, įranga, medžiagos, infrastruktūra, darbo priemonės ir kitas turtas, kuriuo naudojantis įgyvendinami portfelio tikslai. Šis gebėjimų elementas apima ir portfelio išteklių įgijimo ir naudojimo gairių apibrėžimą, kuriomis siekiama didžiausio našumo ir išteklių panaudos, atsižvelgiant į laiko ir finansinius apribojimus, bei nuolatinį išteklių stebėjimą ir kontrolę.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti įgyti išteklius ir juos paskirstyti taip, kaip reikia portfelio tikslams pasiekti.

Aprašas

Portfelio projektų ir programų tikslams įgyvendinti reikia išteklių. Išteklių valdymas – tai išteklių poreikio apibrėžimas ir jų įgijimas tinkamais metodais. Išteklių paskirstymas parengiamas planavimo fazėje, o visą portfelio komponentų gyvavimo laiką – stebimas ir koreguojamas. Darbuotojas turi įsitikinti, kad žmonių ištekliai yra tinkamų gebėjimų, turi reikiamos informacijos, darbo priemonių ir yra įgiję tiek įgūdžių, kiek reikia sėkmingai dirbti paskirtus darbus. Kadangi dėl valdomų ir nevaldomų priežasčių išteklių poreikis ir turimi ištekliai nuolat kinta, tai išteklių telkimas yra nuolatinis arba kartotinis darbas.

Išteklių poreikis yra pats stipriausias projektų ir programų apribojimas, todėl turi būti suvokiamas kaip portfelio dalis nuolat, ne vien tik komponentų atrankos metu. Šiuo tikslu sudaromos projektų ir programų išteklių poreikio prognozės ir lyginamos su turimais organizacijos ištekliais. Pagal tendencijų, prognozių ir turimų išteklių kiekio palyginimą sudaromas portfelio išteklių planas, kuriuo siekiama, kad komponentai tinkamu laiku gautų reikiamus išteklius. Esant išteklių stygiui, gali tekti samdyti papildomų išteklių arba tartis su išorinėmis organizacijomis, pavyzdžiui, subrangovais ar konsultantais.

Žinios

- Išteklių skyrimo metodai.
- Išteklių vertinimas.
- Išteklių panaudos laipsnio apskaičiavimas ir grupavimo metodai.
- Strateginis žmonių išteklių valdymas.
- Pirkimo procesai.
- Pasiūlos ir paklausos principai.
- Gebėjimų valdymas.
- Darbo kiekio planavimas.
- Mokymai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Išteklių poreikio planavimas, skyrimas ir valdymas.
- Portfelio išteklių poreikio prognozė.
- Sudaro viso portfelio išteklių įgūdžių lentelę, siejančią turimus išteklius su jų įgūdžiais.
- Nustato pirmenybes ir paskirsto išteklius prieštaringų pirmenybių atveju.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 6-asis: Komandos ugdymas.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.5.8.1. Sudaro strateginį portfelio projektų ir programų išteklių planą

Aprašas

Strateginiame išteklių plane apibrėžiama, kas atsako ir už kuriuos išteklių poreikio apibrėžimo, išteklių skyrimo, ugdymo, paskirstymo ir atlaisvinimo darbus. Atsakomybė gali būti perduota portfelio sudaromosioms organizacijoms, išteklių valdytojams arba komponentams. Strateginis išteklių planas suderinamas su darbų tvarkaraščiu. Darbuotojas planą sudaro, vykdo, vertina ir koreguoja atsiradus pokyčiams.

Požymiai

- Remdamasis poreikio prognozėmis, nustato projektų ir programų išteklių poreikį.
- Sudaro turimų ir siūlomų išteklių pirminį planą.
- Patikslina ir analizuoja turimus organizacijos išteklius ir nustato tendencijas.
- Sukuria strateginį išteklių planą, kuriuo grindžiami portfelio projektų ir programų išteklių planai.
- Planą suderina su portfelio valdymo procesais.

6.5.8.2. Nustato turimų ir portfelio projektams bei programoms reikiamų išteklių kiekį

Aprašas

Apskaičiavus turimus ir projektams bei programoms reikiamus išteklių kiekius, nustatoma išteklių poreikio ir pasiūlos neatitiktis. Parengiamas planas, kuriuo siekiama visiems portfelio projektams ir programoms skirti pakankamai išteklių, kad šie portfelio komponentai galėtų laiku sukurti numatytus rezultatus.

Požymiai

- Išgauna ir atnaujina turimų žmonių išteklių ir jų panaudos informaciją.
- Įvertina ir į organizacijos darbo jėgos plėtros planus įtraukia žmonių išteklių gebėjimų trūkumus ir stiprybes.
- Nustato ir analizuoja išteklių stygių bei poreikio konfliktus.

6.5.8.3. Nustato portfelio projektams bei programoms reikiamus išteklių įgūdžius

Aprašas

Įvertinama visų projektų ir programų dalyvių įgūdžių ir patirties esama būklė. Įvertinus ir portfelio poreikius, nustatoma neatitiktis tarp turimų ir reikiamų įgūdžių bei patirties ir parengiamas šios neatitikties šalinimo planas, kuriame numatoma konsultantų arba subrangovų samda, mokymai, įgūdžių ugdymas, mentorystė ar naujų išteklių samda.

Požymiai

- Išsiaiškina ir atnaujina įgūdžių rinkinio ir patirties informaciją.
- Sudaro ir įdiegia išteklių stygiaus ir įgūdžių neatitikties šalinimo planus.

6.5.9. Pirkimas

Apibrėžtis

Pirkimas – tai paslaugų ar gaminių įsigijimo iš išorinių tiekėjų procesas, apimantis visus veiksmus nuo pirkimo planavimo iki pirkimo sutarties sudarymo ir administravimo. Kadangi perkami tokie ištekliai (žmonių ištekliai, darbo priemonės, medžiagos ir gaminių komponentai), kurių nuolatinė organizacija neturi, tai pirkimo procesas yra orientuotas į išorinius tiekėjus. Be to, šis gebėjimų elementas apima ir geriausių pirkimo būdų analizę bei atranką, atitinkančių ne tik ilgalaikius kliento, bet ir organizacijos tikslus, pavyzdžiui, partnerystę ar bendros įmonės įkūrimą. Nors šiais metodais telkiamas finansavimas, gebėjimai ir kt., tačiau gali sukelti ir rinkos praradimo grėsmę.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti iš atrinktų tiekėjų ar partnerių gauti didžiausią naudą ir tuo pačiu suteikti didžiausią naudą pirkėjui ir organizacijai.

Aprašas

Pirkimo procesu organizacija įgyja reikiamus išteklius, kurių ši organizacija neturi ar nepasigamina (bent jau reikiamo kiekio). Organizacijos pirkimo gairės dažniausiai yra nustatomos aukščiausiu valdymo lygmeniu ir galioja visiems padaliniams. Jei pirkiniai sudaro didelę portfelio komponentų vertės dalį arba jei perkama daug, pirkimo plane apibrėžiama pirkimo taktika, aprėpianti bent šiuos dalykus:

- galimus sutarčių tipus,
- funkcijas ir atsakomybę,
- tiekėjų atrankos procedūrą,
- subrangos taisykles.

Tiekimą valdo arba paskirti portfelio komponentų darbuotojai, arba specialistai ar padaliniai (pavyzdžiui, teisės arba finansų skyrius), o vadovauja portfelio lygmens įgaliotas asmuo. Perkant atsižvelgiama į strategines organizacijos nuostatas, pavyzdžiui, darniosios raidos reikalavimus, pirkinio gyvavimo ciklo sąnaudas, dėl bendradarbiavimo su tiekėjais, partneriais ar pirkėjais sumažėjusias administravimo sąnaudas ir su bendradarbiavimu susijusias grėsmes. Bendrąjį pirkinių įsigijimo procesą sudaro poreikio apibrėžimas, galimų tiekėjų ar partnerių nustatymas, techninių ir finansinių siūlymų surinkimas, geriausio tiekėjo ar partnerio atranka ir derybos, pirkimas bei sutarties administravimas. Atsargų valdymas, nurašymas ir kitos susijusios funkcijos paprastai laikomos netiesioginiu pirkimu. Pirkimo proceso žingsniams reikiamas darbo kiekis turi atitikti pirkinio dydį ir sudėtingumą.

Prekių ir paslaugų mainai tarp vieno juridinio asmens padalinių kartais taip pat laikomi pirkimu. Tokiu atveju pirkimas traktuojamas ir kontroliuojamas taip, lyg tai būtų dviejų nepriklausomų šalių sutartis.

Portfelių atveju, vienas iš būdų įgyti išteklius iš suinteresuotųjų šalių ir organizacijų tinklo yra partnerystė, įtvirtinama formaliomis sutartimis. Šios partnerystės gali būti sukurtos anksčiau pagal strateginius organizacijų sprendimus ar iš ankstesnio bendradarbiavimo arba apibrėžtos ir įkurtos kaip portfelio dalis.

Žinios

- Strateginė pirkimo analizė.
- Analizė „pirkti ar gaminti“.

6. Portfelių valdymo darbuotojai

- Tiekėjų tobulinimo metodai.
- Organizacijos pirkimo nuostatos, procedūros ir praktika.
- Pirkimo metodai, pavyzdžiui, informacijos užklausa, kvietimas teikti siūlymą, kainos užklausa.
- Sutarčių tipai, pavyzdžiui, nekintamos sumos, laiko ir medžiagų, sąnaudų su priedu sutartis.
- Reklamacijų valdymo procesai, metodai ir priemonės.
- Viešųjų pirkimų procedūros ir praktika.
- Sutarčių teisė.
- Sutarčių sąlygos.
- Tiekimo grandinės valdymas.

Įgūdžiai ir patirtis

- Taktiniai pirkimo įgūdžiai.
- Kalbėjimo įgūdžiai.
- Sutarčių administravimas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės.
- Socialinių 4-asis: Santykiai ir įtraukimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.5.9.1. Palaiko ir vadovauja portfelio pirkimo sistemai

Aprašas

Darbuotojas turi pasirūpinti, kad portfelio organizacijoje būtų įdiegta bendra prekių ir paslaugų pirkimo sistema, todėl turi būti įdiegta vadovavimo pirkimui sistema, laiduojanti nuolatinę išsamią pirkimo būdų kontrolę visame portfelyje. Darbuotojas laiduoja, kad visuose portfelio projektuose ir programose naudojamasi privalomais pirkimo metodais, o pirkimo procesai yra suderinti su vidinėmis (organizacijos pritaikytomis) taisyklėmis ir išorinėmis (teisinėmis) normomis. Be to, darbuotojas pasirūpina, kad kiekvieno komponento (projekto ir programos) pirkimą patvirtintų atitinkama organizacijos funkcija ar procesas. Nors dažniausiai pirkimas vykdomas projekto lygmeniu ir projekto komandos valdomas, kai kuriuos sprendimus gali tekti priimti portfelio lygmeniu, pavyzdžiui, sujungus portfelio pirkimo kelius, sukuriant portfelio sinergiją. Darbuotojas turi sukurti tokią pirkimo sistemą, kuri leistų jam stebėti ir paveikti šiuos sprendimus. Be to, darbuotojas turi palaikyti, tobulinti ir vadovauti pirkimo procesui, stebėdamas įsipareigojimus, kylančius iš projektų ir programų, pavyzdžiui, apibrėždamas reikšmingų portfelio pirkimų pradžios ir pabaigos gaires ar darbus.

Požymiai

- Apibrėžia ir vadovauja portfelio pirkimo procesui.
- Suderina ir kontroliuoja portfelio pirkimo būdus su vidinėmis taisyklėmis ir išorinėmis normomis.
- Įvertina perkamų gaminių ir paslaugų ypatybes ir siūlo partnerystės modelius, pavyzdžiui, bendrąją įmonę, ilgalaikę partnerystę ir pan.

6.5.10. Planavimas ir kontrolė

Apibrėžtis

Pagal portfelio metmenis visi komponentai sujungiami į vieną suderintą ir valdomą planą. Įvykus portfelio, jo komponentų (projektų ir programų) arba aplinkos pokyčiams, planas atitinkamai atnaujinamas. Plano valdymas taip pat nuolat koreguojamas ir tobulinamas, taigi darbuotojas plano vadžias laiko savo rankose.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti sudaryti ir koreguoti suderintą ir integruotą portfelio valdymo priemonę. Pusiausvyros, darnos ir veiksmingumo palaikymas yra esminiai sutartų rezultatų sukūrimo veiksniai.

Aprašas

Planavimas ir kontrolė – tai gebėjimas sujungti visą informaciją į vieną visumą, parengti ir priimti reikiamus sprendimus. Daugelis planavimo ir kontrolės procesų bei darbų yra smulkiai aprašyti ir valdomi pagal kitus gebėjimų elementus. Pagal šį elementą, jie yra traktuojami ir valdomi kartu taip, kaip nustatyta portfelio metmenų architektūros dalyje. Pagrindinį valdymo procesą sudaro šie kartotiniai žingsniai: planavimas, vykdymas, stebėjimas, plano arba vykdymo koregavimas.

Pagrindinis portfelių valdymo dėmesys telkiamas į planavimą ir eigos stebėjimą. Informacija turi būti surinkta ir sujungta, organizacija – sukurta, komandos – atrinktos, o sprendimai – priimti. Darbuotojas turi nuspręsti, kaip suplanuoti ir paskirstyti portfelio valdymo darbus, ir pasirinkti portfelio valdymo būdą. Tai apima ir tinkamo vadovavimo modelio pasirinkimą, darbų perdavimo gylį ir kiekį ir kt. Pagal visa tai sudaromas vienas ar keli sprendžiamieji dokumentai – portfelio vizija, žemėlapis, planas ir kt., kurie turi būti apsvarstyti ir sutarti.

Įkūrus portfelį, pradedamas stebėjimo procesas, kuriuo surinkta eigos, finansinė ir išteklių panaudos informacija nuolat lyginama su pirminiais planais, tikrinama atitiktis su kokybės ir kitais standartais, stebimas suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas ir kt. Reguliarus komponentų vadovų atsiskaitymas portfelio vadovui, ir portfelio vadovo – suinteresuotosioms šalims, yra esminė eigos stebėjimo dalis.

Kaip nuolatinio mokymosi paskatą, reikia nuolat vertinti ir valdymo našumą. Pagal vertinimo rezultatus gali tekti valdymą koreguoti. Iš anksto apibrėžtas ir aiškus pokyčių valdymo procesas yra dar vienas esminis portfelio valdymo elementas. Tvarkingai baigiant bet kurį portfelio valdymo ciklą, jis vertinamas ir rengiama ataskaita, kurioje apibūdinama portfelio būklė, rezultatai, sėkmės laipsnis ir valdymo patirtis.

Žinios

- Fazių ir etapų pereiga.
- Atsiskaitymo sistema.
- Portfelio tarnyba.
- Demingo ratas (planavimas, įgyvendinimas, kontrolė, analizė).
- Pokyčio paraiška.
- Valdymas pagal tikslus.
- Valdymas pagal išskirtis.
- Valdymo patirties ataskaita.
- Fazių, etapų, sprinto ir laidų planavimas.

- Lėšų skyrimo sprendimas ir analizė „pirkti ar gaminti“.
- Išskirties ataskaita.
- Problemos ataskaita.
- Projektų ir programų valdymo planai.
- Išteklių atlaisvinimas.
- Įgaliotasis asmuo.

Įgūdžiai ir patirtis

- Eigos kontrolės susirinkimai.
- Pokyčių valdymas.
- Atsiskaitymo sistema.
- Pokyčių derybos.
- Įžanginis seminaras.
- Problemų valdymas.
- Sukurtosios vertės analizė.
- Nuolydžio diagrama.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 7-asis: Konfliktai ir krizės.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.5.10.1. Įkuria portfelio valdymo sistemą

Aprašas

Portfelis įkuriamas vienu iš dviejų būdų: jungiamuoju ir skaidomuoju. Jungiamuoju būdu portfelis įkuriamas sujungiant vykstančius komponentus ir apibrėžiant naudą, kurią šis junginys turi sukurti. Skaidomuoju metu portfelis įkuriamas planingai, atlikus analizę, pagal kurios rezultatus – nustatytus tikslus ir pradinę architektūrą sukuriamas portfelis.

Viena iš portfelio įkūrimo dalių yra infrastruktūros sukūrimas: paskiriamos biuro patalpos, technologinė infrastruktūra ir portfelio valdymo ar administravimo komanda bei visos palaikomosios sistemos, priemonės, nuostatos ir procedūros.

Požymiai

- Išanalizuoja portfelio įkūrimo būdus – jungiamąjį, skaidomąjį arba jungtinį.
- Nustato galimus portfelio komponentus – projektus ir programas.
- Apibrėžia ir sukuria portfelio infrastruktūrą.
- Sudaro portfelio valdymo planą.

6.5.10.2. Apibrėžia ir valdo portfelio ciklą

Aprašas

Darbuotojas turi nuspręsti, kaip suplanuoti ir paskirstyti portfelio valdymo darbus bei pasirinkti portfelio ciklo valdymo būdą. Portfelio būklės informacija turi būti nuolat atnaujinama, remiantis portfelio projektų ir programų būklės ir eigos duomenimis. Tuo tikslu sukuriami stebėjimo procesai, kuriais nuolat renkama eigos, finansinė bei išteklių panaudos informacija. Ji bus lyginama su pirminiais planais, tikrinama atitiktis su kokybės ir kitais standartais, stebimas suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas ir pan. Šalia to, sudaromas ir įdiegiamas pagrindinių eigos rodiklių kontrolės planas.

Tos organizacijos, kuriose portfelių valdymas yra įprastinis dalykas, turi parengusios šių pagrindinių dalykų vadovėlius arba portfelio valdymo instrukcijas. Siekiant paskatinti nuolatinį mokymąsi, valdymo našumą taip pat reikia nuolat vertinti. Pagal vertinimo rezultatus gali tekti valdymą koreguoti. Iš anksto apibrėžtas ir aiškus pokyčių valdymo procesas yra dar vienas esminis portfelio valdymo elementas. Tvarkingai baigiant bet kurį portfelio valdymo ciklą, ciklas vertinamas ir rengiama ataskaita, kurioje apibūdinama portfelio būklė, rezultatai, sėkmės laipsnis ir valdymo patirtis.

Požymiai

- Organizuoja portfelio valdymo ir kontrolės procesą.
- Apibrėžia ateinančio ciklo (ar ciklų) rezultatus.
- Valdo portfelio ciklą.

6.5.10.3. Teikia portfelio eigos ataskaitas

Aprašas

Nuolatinis atsiskaitymas yra esminė portfelio valdymo dalis. Eigos ataskaitose telkiama ir skleidžiama informacija apie portfelio einamojo ir ankstesnių etapų darbų būklę ir prognozuojama einamojo etapo eiga. Ataskaitos – tai periodiškas žodinis arba rašytinis portfelio būklės apibūdinimas ir prognozė. Atsiskaitymo sistemai priklauso ir finansiniai auditai bei vertinamoji portfelio analizė. Jei darbuotojas ar jo komanda yra labai patyrusi, o suinteresuotosios šalys sutinka, pakanka vien tik išskirčių ataskaitų. Tai reiškia, kad ataskaitos teikiamos ne periodiškai ir ne būklės pranešimuose, o tik tuo atveju, kai įvyksta kas nors reikšminga ir informuotina.

Požymiai

- Sukuria ataskaitų teikimo tvarkaraštį ir struktūrą (nustato kas, kada, kaip dažnai, kaip ir t. t. turi būti teikiama ataskaitose).
- Periodiškai teikia bendrąsias eigos ataskaitas.
- Periodiškai teikia bendrąsias prognozes.

6.5.11. Grėsmės ir galimybės

Apibrėžtis

Šis gebėjimų elementas apima projektų, programų ir portfelių aplinkos grėsmių ir galimybių nustatymą, vertinimą, atsako planavimą ir plano įdiegimą bei kontrolę. Grėsmių ir galimybių valdymas sprendimų priėmėjams padeda priimti pagrįstus sprendimus ir, suteikus veiksmams pirmenybes, pasirinkti reikiamus veiksmus. Grėsmių ir galimybių valdymas yra nuolatinis procesas, vykstantis visą portfelio gyvavimo laiką ir analizuojamas ties pagrindinėmis gairėmis. Grėsmės, be to, yra vienas iš svarbiausių projektų ir programų atrankos proceso svarstymo objektų.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti suvokti ir veiksmingai valdyti grėsmes ir galimybes, įskaitant bendruosius principus ir atsaką

Aprašas

Grėsmės (neigiamas poveikis) ir galimybės (teigiamas poveikis) nagrinėjamos atsižvelgiant į jų ryšį ir poveikį portfelio tikslams. Patartina iš pat pradžių pasirinkti tokią grėsmių ir galimybių valdymo taktiką, kurios metodai geriausiai atitiktų organizacijos strategiją ir portfelio reikmes. Tolesni šio proceso žingsniai – tai grėsmių ir galimybių nustatymas, vertinimas, atsako plano sudarymas ir įgyvendinimas. Šis planas apima ketinamus ir planuojamus veiksmus nustatytoms grėsmėms suvaldyti ir galimybėms įgyvendinti. Atsako planas sudaromas ir įgyvendinamas laikantis grėsmių ir galimybių valdymo principų.

Darbuotojo atsakomybė – įtraukti komandos narius į grėsmių ir galimybių valdymo procesą ir išlaikyti jų ryžtą; palaikyti komandos budrumą grėsmių ir galimybių atžvilgiu; į šį procesą įtraukti ir kitus suinteresuotuosius, o prireikus – atitinkamos srities specialistus.

Grėsmės, be to, yra vienas iš svarbiausių svarstymo objektų, atrenkant projektus ir programas, įtrauktinas į portfelį. Subalansuoto portfelio bendroji rizika yra minimali su bet kokiu portfelio projektų ir programų rinkiniu.

Žinios

- Grėsmių ir galimybių valdymo taktika.
- Nenumatytų įvykių valdymo planas, atsarginiai planai.
- Sąnaudų ir trukmės neapibrėžtumo atsarga.
- Tikėtinoji piniginė vertė.
- Kokybinio grėsmių ir galimybių vertinimo metodai ir priemonės.
- Kiekybinio grėsmių ir galimybių vertinimo metodai ir priemonės.
- Grėsmių ir galimybių atsako taktika ir planai.
- Grėsmių ir galimybių nustatymo metodai ir priemonės.
- Scenarijų analizė.
- Stabilumo analizė.
- Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (SSGG).
- Padėties grėsmė, grėsmių toleravimas, toleravimo laipsnis ir vengimas.
- Projekto arba programos grėsmės ir verslo grėsmės bei galimybės.
- Liekamosios grėsmės.
- Grėsmių ir galimybių tikimybės, padariniai ir artumas.
- Grėsmių valdytojas.

- Grėsmių registras.
- Grėsmių ir galimybių šaltiniai.

Įgūdžiai ir patirtis

- Grėsmių ir galimybių nustatymo metodai.
- Grėsmių ir galimybių vertinimo metodai.
- Grėsmių ir galimybių atsako plano sudarymas.
- Grėsmių ir galimybių atsako plano įdiegimas, stebėjimas ir kontrolė.
- Bendrosios grėsmių ir galimybių valdymo taktikos įdiegimas, stebėjimas ir kontrolė.
- Monte Karlo analizė.
- Sprendimų medžiai (pavyzdžiui, priežasčių ir padarinių diagrama).

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 7-asis: Konfliktai ir krizės.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.5.11.1. Sukuria ir įdiegia rizikos ir galimybių valdymo metmenis

Aprašas

Darbuotojas sumodeliuoja, sukuria ir įdiegia portfelio projektų ir programų grėsmių ir galimybių valdymo metmenis, kuriais siekiama grėsmes ir galimybes valdyti nuosekliai ir sistemiškai visą portfelio gyvavimo laiką. Metmenyse apibrėžiami grėsmių ir galimybių nustatymo, grupavimo, kiekybinio ir kokybinio vertinimo ir reagavimo metodai, o organizacijos grėsmių ir galimybių valdymo taktika susiejama su ūkio šakos, nacionaliniais ir tarptautiniais standartais. Metmenyse apibūdinama ir konkrečių grėsmių ir galimybių valdymo atsakomybė ir nurodomos eskalavimo kryptys (pagal hierarchiją aukštyn arba žemyn ir pagal funkcijas, horizontaliai).

Požymiai

- Nustato galimus grėsmių ir galimybių valdymo modelius.
- Sudaro grėsmių ir galimybių valdymo metmenis, suderintus su organizacijos nuostatomis ir tarptautiniais standartais.
- Laiduoja nuoseklų grėsmių ir galimybių valdymo metmenų taikymą.

6.5.11.2. Nustato grėsmes ir galimybes

Aprašas

Darbuotojas atsako už nuolatinį visų jo atsakomybės ribose esančių grėsmių ir galimybių šaltinių nustatymą, įtraukdamas į šią veiklą ir bendradarbius. Grėsmės ir galimybės kyla dėl įvairiausių

vidinių ir išorinių portfelio atžvilgiu priežasčių; jas darbuotojas nustato įvairiais metodais ir iš įvairių šaltinių, pavyzdžiui, valdymo patirties dokumentų ir kitų rašytinių šaltinių, grėsmių ir galimybių hierarchinių skaidinių, per seminarus su komandos nariais, suinteresuotaisiais ir atitinkamos srities ekspertais. Nustatomos ne tik grėsmės, bet ir galimybės, kurios, pavyzdžiui, galėtų atpiginti portfelio kuriamus gaminius, paspartinti komponentus, padaryti atsparesnius grėsmėms ar paprasčiausiai pagerinti kokybę. Kadangi aplinkos įtaka portfeliui nuolat kinta, grėsmių ir galimybių paieška turi būti nuolatinis ir tęstinis procesas.

Požymiai

- Išvardija ir apibūdina įvairius grėsmių ir galimybių šaltinius ir jų skirtumus.
- Nustato grėsmes ir galimybes.
- Surašo grėsmes ir galimybes į registrą.

6.5.11.3. Įvertina grėsmių ir galimybių tikimybę ir poveikį

Aprašas

Darbuotojas atsako už nuolatinį nustatytų grėsmių ir galimybių vertinimą kokybiniais arba kiekybiniais metodais. Geriausia vertinti abiem būdais ir vertinimą nuolat kartoti. Kokybiniu vertinimu gaunam gilesnė grėsmių ir galimybių šaltinių informacija; be to, šiais metodais analizuojamos jų priežastys ir padariniai. Vienas kokybinių metodų pavyzdžių – scenarijų analizė.

Kiekybiniais metodais nustatomos tikimybės arba jų įverčiai, o atsitiktinis poveikis paverčiamas išmatuojamu dydžiu. Šiais metodais gaunamos skaitinės tikimybių ir tikėtino grėsmių bei galimybių poveikio stiprumo reikšmės. Monte Karlo analizė ir sprendimų medžiai yra du veiksmingų kiekybinių metodų pavyzdžiai.

Požymiai

- Dalyvauja kokybiniais metodais vertinant grėsmes ir galimybes.
- Dalyvauja kiekybiniais metodais vertinant grėsmes ir galimybes.
- Sudaro ir vertina grėsmių ir galimybių sprendimų medį, įskaitant baigtis.

6.5.11.4. Parenka grėsmių ir galimybių atsako taktiką ir įdiegia atsako planus

Aprašas

Darbuotojas atsako už nuolatinę nustatytų grėsmių ir galimybių optimalių atsako būdų atranką ir įdiegimą. Šiuo procesu pirmiausia įvertinami įvairūs atsako tipai ir atrenkami geriausi arba labiausiai tinkami.

Galimi tokie grėsmių atsako būdai:

- grėsmių vengti, nusprendžiant nepradėti arba nutraukti tuos darbus, kurie kelia tas grėsmes;
- priimti arba padidinti tikimybę, tikintis grėsmę paversti galimybe;
- pašalinti grėsmės šaltinį;
- mažinti grėsmės tikimybę;
- silpninti grėsmės padarinius;
- bendrinti grėsmes su kitomis šalimis, įskaitant sutarčių sudarymą ir rizikos finansavimą;
- pamatuotu sprendimu grėsmę priimti;
- parengti ir įdiegti nenumatytų įvykių valdymo planą.

Panašūs atsako būdai tinka ir galimybėms:

- pašalinti neapibrėžtumą ir sudaryti sąlygas galimybei įvykti (įgyvendinti);
- perduoti valdymą trečiosioms šalims, kurios geriausi tai išmano (bendrinti);
- padidinti tikimybę ar poveikį, nustačius ir sustiprinus galimybės veiksnius (stiprinti);
- nesiimti jokių galimybės valdymo veiksmų (ignoruoti).

Nepriimtinoms grėsmėms ir priimtinoms galimybėms sudaromas atitinkamas atsako planas. Neretai netgi įdiegus grėsmių atsaką, neišnyksta liekamosios grėsmės, kurias reikia savo ruožtu valdyti.

Požymiai

- Paaiškina įvairius pasirinktos grėsmių ir galimybių valdymo taktikos metodus ir priemones.
- Vertina grėsmių ir galimybių atsaką, įskaitant jo stiprybes ir silpnybes.
- Vertina alternatyvius grėsmių ir galimybių atsako plano diegimo metodus ir priemones.
- Dalyvauja nustatant atsako plano išteklius ir gebėjimus, reikiamus atsakui įdiegti.
- Įdiegia ir skelbia grėsmių ir galimybių atsako planą.

6.5.11.5. Įvertina ir stebi grėsmes, galimybes ir įdiegtą atsaką

Aprašas

Įdiegus reikiamas grėsmių ir galimybių atsako priemones (gali tekti kai kurioms ar visoms grėsmėms paskirti valdytojus), grėsmes ir galimybes reikia ir toliau stebėti. Grėsmės ir galimybės bei pasirinktos atsako priemonės nuolat vertinamos iš naujo, nes gali pasikeisti grėsmių ir galimybių tikimybės arba poveikio stiprumas, ateiti naujos informacijos, kilti naujų grėsmių ir rastis naujų galimybių, todėl atsakas gali tapti netinkamas. Bendrąją taktiką taip pat gali tekti vertinti iš naujo. Apskritai, grėsmių ir galimybių valdymas – ne kartotinis, o tolydus procesas, nes visi darbai savyje turi grėsmių.

Požymiai

- Stebi ir kontroliuoja grėsmių ir galimybių atsako plano įdiegimą ir vykdymą.
- Informuoja apie grėsmes ir galimybes bei pritaikyto atsako veiksmingumą.

6.5.12. Suinteresuotosios šalys

Apibrėžtis

Šis gebėjimų elementas apima visų reikiamų suinteresuotųjų šalių nustatymą, įtraukimą ir požiūrio bei lūkesčių valdymą. Visi žmonės, grupės ar organizacijos, dalyvaujančios portfelyje, jį veikiančios, jo veikiamos arba suinteresuotos portfelio eiga arba rezultatu laikomos suinteresuotosiomis šalimis. Tai yra finansuotojai, klientai ir vartotojai, tiekėjai ir rangovai, aljansai ir partneriai bei kiti projektai, programos ir portfeliai. Suinteresuotųjų įtraukimas – tai nuolatinis suinteresuotųjų interesų ir poveikio portfeliui stebėjimas, tikslinimas ir prisitaikymas. Be to, suinteresuotųjų įtraukimas – tai ir organizacijos pajėgumus ir gebėjimus didinančių strateginių aljansų kūrimas, kuriuose dalijamasi rizika ir nauda.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti suprasti suinteresuotųjų šalių interesus, įtaką ir lūkesčius, suinteresuotuosius įtraukti ir veiksmingai valdyti jų lūkesčius.

Aprašas

Suinteresuotųjų įtraukimas – tęstinis procesas, vykstantis visą portfelio gyvavimo laiką. Suinteresuotieji yra tie partneriai, kuriems skiriama portfelio sėkmė ir su kuriais ta sėkmė pasiekiama. Suinteresuotųjų šalių lūkesčiai, poreikiai ir idėjos sukuria portfelio poreikį ir sudaro jo pagrindą. Suinteresuotųjų šalių pinigai ir ištekliai yra būtini portfelio įvediniai; tie patys suinteresuotieji ir naudojasi portfelio išvediniais.

Suinteresuotosios šalys yra įvairių pavidalų ir kilmės (pavyzdžiui, aukščiausiosios grandies vadovybė, vartotojai, tiekėjai, partneriai, galios ir specialiųjų interesų grupės), įvairių požiūrių, interesų ir įtakos galių. Taigi suinteresuotųjų ar jų grupių informaciniai poreikiai skiriasi, todėl įtraukimo taktika, dažnai įrašoma į komunikacijos planą, yra labai svarbi. Šis planas įgyvendinamas tiek formaliaisiais, tiek neformaliaisiais komunikacijos kanalais ar naudojantis glaudesnio ryšio – aljansų, partnerystės ar tinklų formomis. Aljansai paprastai įforminami ir formalizuojami sutartiniais dokumentais, pavyzdžiui, aljanso sutartimi arba įkuriant bendrąją įmonę. Partneriai gali būti iš įvairių organizacijos padalinių arba gali sudaryti vieną ar kelias organizacijas. Tinklai neturi aiškios galios struktūros, todėl jų jėgos lauką yra sudėtinga paveikti.

Realizuojant įtraukimo taktiką, suinteresuotųjų šalių pokyčiai turi būti be paliovos stebimi, siekiant laiduoti nuolatinę rezultatų atitiktį ir tobulinimą.

Žinios

- Suinteresuotųjų šalių interesai.
- Suinteresuotųjų šalių įtaka.
- Įtraukimo taktika.
- Komunikacijos planas.
- Partnerystės susitarimų tipai.
- Išorinių socialinių, politinių, ekonominių ir technologinių pokyčių stebėjimas.

Įgūdžiai ir patirtis

- Suinteresuotųjų šalių analizė.
- Aplinkos poveikio suvokimas.

- Strategijos komunikavimo įgūdžiai.
- Lūkesčių valdymas.
- Formalioji ir neformalioji komunikacija.
- Informavimo įgūdžiai.
- Tinklaveikos įgūdžiai, kuriais nustatomi potencialūs partneriai.
- Aplinkybių suvokimas.
- Motyvavimo metodai.
- Konfliktų sprendimas.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Visi integruojamųjų gebėjimų elementai.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 4-asis: Santykiai ir įtraukimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.5.12.1. Nustato suinteresuotąsias šalis ir analizuoja jų interesus bei įtaką

Aprašas

Darbuotojas nustato visus asmenis, grupes ir organizacijas, susijusias su portfeliu, ir, pirma, išanalizavęs kiekvienos suinteresuotųjų šalių grupės požiūrį, nustato tokio požiūrio priežastį (suinteresuotųjų šalių interesus portfelio eigos ir rezultatų atžvilgiu). Antra, darbuotojas išsiaiškina galimą naudingą arba žalingą šios suinteresuotųjų šalių grupės poveikį (įtaką) portfeliui ar komponentams. Suinteresuotųjų šalių interesai kyla dėl įvairiausių priežasčių, pavyzdžiui, dėl to, kad jie nori arba turi naudotis portfelio komponentų rezultatais arba todėl, kad varžosi dėl trūkstamų išteklių ar biudžeto. Interesai būna silpni ar stiprūs, teigiami ar neigiami.

Suinteresuotųjų šalių įtaka taip pat gali būti silpnesnė ar stipresnė ir pasireikšti keliose srityse, pavyzdžiui gali skirti ar neskirti lėšų, išteklių, biuro erdvės ir įrangos, suteikti prioritetą ar prieigą arba nesuteikti. Portfeliui vykstant, darbuotojas turi nuolat aktyviai analizuoti portfelio aplinką, nustatyti naujus suinteresuotuosius, stebėti interesų ir įtakos kaitą, kurią gali sukelti pačių portfelio komponentų pokyčiai (pavyzdžiui, pereiga nuo modeliavimo į vykdymo fazę), tačiau dažniau ši kaita kyla dėl pokyčių portfelio aplinkoje, pavyzdžiui, dėl organizacijos, vadovų, ekonominių aplinkybių kaitos, naujo teisinio reglamentavimo. Darbuotojas turi nagrinėti šių pokyčių poveikį portfeliui.

Požymiai

- Nustato svarbiausias suinteresuotąsias šalis (kategorijas).
- Nustato ir suformuluoja suinteresuotųjų šalių interesus.
- Nustato ir įvertina suinteresuotųjų šalių įtaką.
- Nustato reikiamus portfelio ir jos aplinkos pokyčius.
- Analizuoja pokyčių padarinius portfeliui.
- Imasi veiksmų suvaldyti suinteresuotosioms šalims.

6.5.12.2. Sukuria ir tobulina suinteresuotųjų šalių valdymo ir komunikacijos planą

Darbuotojas sukuria suinteresuotųjų šalių valdymo planą, apibrėžiantį, kaip į portfelį įtraukti, informuoti ir išgauti įvairių suinteresuotųjų įsipareigojimą portfeliui, jo planui ir tikslams. Tai pasiekiama taikant skirtingus metodus skirtingoms suinteresuotosioms šalims arba grupei šalių, nelygu jų interesai ir įtaka. Siekiant supaprastinti valdymą, artimų interesų ir įtakos suinteresuotieji grupuojami. Suinteresuotųjų šalių valdymo planas neretai įgyja komunikacijos plano pavidalą, kuriame ties kiekviena suinteresuotąja šalimi arba jų grupe nurodoma, kodėl, ką, kada (ir kaip dažnai), kaip (kokiu komunikacijos kanalu), kas turi teikti informaciją ir kokiu detalumu. Svarbiausia yra „ką“: žinia turi atitikti konkrečius suinteresuotojo lūkesčius ir skatinti suinteresuotąjį įsipareigoti portfelį remti (bent jau netrikdyti).

Komunikacijos planas yra svarbiausia lūkesčių valdymo dalis. Šis planas yra darbuotojo pastangų visuma taip paveikti įvairių suinteresuotųjų šalių lūkesčius, kad suinteresuotieji žinotų ir suprastų, ką ir kada portfelis gali sukurti ir sukurs, ir nenusiviltų dėl sužadintų pernelyg aukštų lūkesčių portfelio eigos ir rezultatų atžvilgiu.

Aišku, kad komunikacija yra mažų mažiausia dvikryptis procesas, todėl reikia atidžiai ir rūpestingai išsiaiškinti, ar išsiųsta informacija pasiekė adresatą ir kaip pasiekė, o gavus atsiliepimus ar kitą grįžtamąją informaciją, būtina atitinkamai reaguoti.

Keičiantis aplinkybėms, komunikacijos planas nagrinėjamas ir atnaujinamas. Ieškoma potencialių aljanso dalyvių ir nustatomi galimi partneriai. Apibrėžiami galimų aljansų ir partnerysčių rezultatai ir nauda visoms šalims. Sukuriami ir puoselėjami ryšiai su galimais partneriais.

Požymiai

- Apibūdina suinteresuotųjų šalių valdymo plano svarbą.
- Parengia komunikacijos planą.
- Paaiškina, kodėl, ką, kada, kaip, kas ir kokiu detalumu turi teikti informaciją suinteresuotosioms šalims.
- Keičiantis aplinkybėms, koreguoja komunikacijos ar suinteresuotųjų šalių valdymo planą.
- Paaiškina komunikacijos plano keitimo priežastis.
- Nustato ir įvertina aljansų ir partnerysčių galimybes.
- Nustato ir įvertina galimus partnerius.

6.5.12.3. Skatina vykdomuosius direktorius, finansuotojus ir aukščiausios grandies vadovus įsipareigoti, siekdamas suvaldyti jų interesus ir lūkesčius

Aprašas

Portfelio ir beveik visų komponentų svarbiausi suinteresuotieji yra vykdomieji direktoriai ir finansuotojai. Neretai vykdomieji direktoriai skiria lėšas (biudžetą) ir sprendžia išteklių skyrimą, nustato reikalavimų pirmenybes, tvirtina apimties apibrėžtį ir kt. Suvaldyti šių pagrindinių suinteresuotųjų lūkesčius yra be galo svarbu. Vykdomųjų direktorių, aukščiausiosios grandies vadovų ir finansuotojų įsipareigojimas ir pasitikėjimas yra stiprus portfelio, jo komponentų ir valdymo sėkmės laidas. Su jais turi būti užmezgami glaudūs dalykiniai santykiai ir atvirai bendraujama.

Kartais keli suinteresuotųjų šalių vaidmenys yra skiriami vienam ir tam pačiam žmogui, tačiau dažniau vienas vaidmuo skiriamas vienam asmeniui. Visų jų lūkesčiai, interesai projekto atžvilgiu ir įtaka skiriasi. Nelygu portfelis, komponentai ar aplinkos sąlygos, vykdomieji direktoriai ar

finansuotojai gali dalyvauti suinteresuotųjų šalių valdymo procesuose kaip portfelio ambasadoriai, nes turi tai, ko projekto vadovui trūksta – padėtį ir ryšius.

Požymiai

- Įtraukia vadovybę ar finansuotojus.
- Valdo portfelio direktoriaus, aukščiausiosios grandies vadovų ir finansuotojų lūkesčius.
- Įtikina vykdomuosius direktorius ir finansuotojus būti portfelio ambasadoriais.

6.5.12.4. Skatina vartotojus, partnerius, tiekėjus ir kitus suinteresuotuosius bendradarbiauti ir įsipareigoti

Aprašas

Būtina portfelio ir visų jo komponentų sėkmės sąlyga – išankstinis ir visapusiškas suinteresuotųjų šalių įtraukimas. Vartotojai arba jų atstovai gali išsakyti savo poreikius ir reikalavimus ir suteikti informacijos apie tai, kaip rezultatu bus naudojamasi. Tai dažnai yra labai svarbu apibrėžiant portfelio komponentus ir jų rezultatus. Vartotojai arba vartotojų grupės gali skirti ir išteklių.

Tiekėjai portfeliui arba jo komponentams tiekia išteklius, žinias, pusgaminius ir kt. Reikia rūpestingai parinkti geriausius tiekėjus, ypač jei žinias, išteklius ar pusgaminius galima įsigyti tik iš išorinių organizacijos tiekėjų pagal teisinę galią turinčias sutartis.

Partneriai – tai žmonės, grupės ar organizacijos, kurios bendradarbiaudamos kuria dalį portfelio rezultatų arba susivienija platesniam portfelio tikslų siekiui. Partneriai sujungia pajėgas arba tik vienam konkrečiam komponentui sukurti, arba ilgesniam laikui, sudarydami aljansą. Partneris gali būti ir kuris nors organizacijos vadovas, jei jam dalyvaujant portfelis vyktų sparčiau arba rezultatų turinys leistų padidinti kuriamą organizacijos naudą.

Jei portfeliui vadovauja valdyba, joje dalyvauja vienas ar keli vyriausieji vartotojai (vartotojų atstovai), vyriausieji tiekėjai (tiekėjų atstovai). Vartotojai ir kiti suinteresuotieji gali dalyvauti rezultatų refleksijos grupėje, kuri pataria portfelio direktoriui arba valdybai. Darbuotojas turi atkreipti dėmesį į šias suinteresuotąsias šalis nuo pat portfelio pradžios ir, pasinaudodamas visa savo įtaka, atrinkti tinkamus vartotojų atstovus ir tiekėjus.

Požymiai

- Įtraukia vartotojus ir skatina juos įsipareigoti portfeliui ir atitinkamiems komponentams.
- Skatina tiekėjus įsipareigoti portfeliui ir atitinkamiems komponentams.
- Bendradarbiauja su partneriais, siekdamas organizacijai sukurti geriausią rezultatą.

6.5.12.5. Kuria ir palaiko socialinius tinklus ir aljansus

Aprašas

Pagal suinteresuotųjų šalių valdymo planą, kuriami formalūs ir neformalūs socialiniai tinklai bei aljansai. Formaliųjų tinklų ir aljansų atveju deramasi ir pasirašomos sutartys, sudaromas ir įgyvendinamas tęstinio bendradarbiavimo planas. Be kita ko, jame numatomi eigos rodikliai ir pasitraukimo sąlygos.

Tinklai ir aljansai nuolat vertinami ir prireikus tobulinami. Aljansas išardomas pagal pirminę sutartį arba jei išnyksta formalizuotų santykių nauda aljanso nariams ar suinteresuotiesiems. Dažnai organizacijos yra linkusios ir ateityje kurti naujus aljansus su tais pačiais partneriais, todėl formaliųjų santykių pabaiga turi būti rūpestingai valdoma.

Socialiniai tinklai nėra tokie formalūs, todėl turi būti palaikomi visą portfelio gyvavimo laiką arba tam tikrų portfelių atveju – apibrėžtą laiko tarpą.

Požymiai

- Derasi ir įformina aljanso sutartį.
- Kuria ir įgyvendina bendradarbiavimo planą.
- Sudaro ir vertina sėkmės rodiklius.
- Administruoja pagrindinius partnerystės susitarimus.
- Uždaro visas formalias sutartis.

6.5.13. Kaita ir transformacijos

Apibrėžtis

Sukurti organizacijos gebėjimai teikia naudą tik tuomet, kai jais pradedama naudotis ir kai juos palaiko organizacija bei žmonės, kuriems ta nauda yra skirta. Kaita (esamos situacijos pagerinimu, remiantis sukaupta patirtimi) ir transformacijomis (naujos būklės kūrimu, grindžiamu ateities vizija) sukuriami procesai, metodai ir priemonės, kuriomis organizacijos ir darbuotojai, tobulėdami asmeniškai ir tobulindami organizaciją, priima ir įgyvendina pokyčius.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – gebėti visuomenei, organizacijai ir asmeniui padėti keisti ar transformuoti savo organizaciją ir, tuo pačiu, pasiekti planuotus tikslus bei sukurti numatytą naudą.

Aprašas

Portfeliai vykdomi siekiant tobulinti organizaciją. Daugeliu atvejų organizacija patobulinama ne iš karto sukūrus portfelio rezultatus, bet tik įdiegus mažesnius ar didesnius organizacijos veiklos pokyčius.

Žmonės paprastai nesipriešina pokyčiams – jie priešinasi būti keičiami. Pasipriešinimą įveikti galima, pavyzdžiui, įdiegus pagalbos priemones, mažinančias nepritarimą ir padedančias įgyti reikiamų žinių ir gebėjimų pokyčiams įdiegti. Didesniems strateginiams pokyčiams įdiegti, be kita ko, reikės įtikinti lyderių grupę ir imtis kitų psichologinių ir psichosocialinių poveikio priemonių. Gerai valdant kaitą, darbuotojai jaučiasi dalyvaujantys kaitos procesuose ir kartu siekia bendro tikslo, rezultatų ir naudos.

Transformacija yra toks ateities vizija grindžiamas pokytis, kuriuo organizacijos veikla keičiama todėl, kad norima dirbti kitaip. Vizija yra transformacijos akstinas, todėl jos sėkmė labai priklauso nuo vizijos galios ir viziją palaikančių darbuotojų noro bei pastangų jai įgyvendinti.

Kaitos ir transformacijų valdymo pastangos, kurių prireiks portfelio kuriamai naudai įgyvendinti, labai priklauso nuo to, kiek bus sutrikdytas darbuotojų ir jų grupių kasdienis darbas, nuo kultūrinių dalykų, vertybių sistemos ir ankstesnės pokyčių diegimo patirties. Kaitos ir transformacijų niekada nepavyksta įgyvendinti tokių, kokios buvo planuotos pradiniame plane, o diegimo procesas dažniausiai nebūna nuoseklus. Darbuotojas turi nuolat stebėti ir vertinti kaitos proceso veiksmingumą ir keisti kaitos įgyvendinimo ir transformavimo taktiką, atsižvelgdamas į bendradarbių, jų grupių ir visos organizacijos kaitos pajėgumus ir gebėjimus, siekdamas suteikti visokeriopą adaptavimosi ar transformavimosi pagalbą.

Portfeliu paprastai sukuriami nauji organizacijos gebėjimai, tačiau nauda ir vertė sukuriama tik tada, kai šiais gebėjimais pradedama naudotis. Organizacijos arba verslo kaita paveikia arba keičia procesus, sistemas, organizacijos struktūrą ir darbo funkcijas, tačiau labiausiai kaita veikia žmonių elgseną. Kaita būna visiškai maža arba didžiulė, viską transformuojanti, o kai kada tiek sutrikdanti veiklą, kad reikia ypatingų gebėjimų pastatyti organizacijos veiklą į naujas vėžes.

Žinios

- Asmenų, grupių ir organizacijų mokymosi tipai.
- Organizacijos kaitos valdymo teorijos.
- Kaitos įtaka darbuotojams.
- Asmeninės kaitos valdymo metodai.
- Grupių dinamika.
- Poveikio analizė.

- Galios grupių analizė.
- Motyvacijos teorija.
- Kaitos teorija.

Įgūdžiai ir patirtis

- Vertina asmenų, asmenų grupių arba organizacijų kaitos pajėgumus ir gebėjimus.
- Keičia asmenų ir jų grupių elgseną.
- Slopina pasipriešinimą pokyčiams.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 1-asis: Strategija.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai.
- Integruojamųjų 5-ais: Kultūra ir vertybės.
- Socialinių 3-asis: Bendravimas.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.5.13.1. Vertina ir analizuoja pokyčio poveikį portfeliui

Aprašas

Žmonių ir organizacijų pajėgumas, gebėjimai ir noras keistis yra ribotas. Be kitų veiksnių, šį ribotumą sąlygoja ankstesnių pokyčių patirtis, įtampa ir spaudimas, pokyčio poreikio nesuvokimas, kultūros dalykai ir darbo atmosfera, perspektyvos nematymas. Atviras ar slaptas pasipriešinimas numatomai kaitai taip pat neigiamai veikia gebėjimą keistis. Daugeliu atvejų pasipriešinimas ateina ne iš tų darbuotojų, kuriuos tiesiogiai liečia kaita, bet iš tų, kurie juos valdo. Gebėjimas keistis nėra nekintamas, jį veikia vidiniai ir išoriniai portfelio veiksniai. Portfelis pats savaime nekuria pokyčių, tačiau yra jų veikiamas, todėl darbuotojas turi įvertinti ir išanalizuoti galimą jų poveikį portfeliui.

Požymiai

- Analizuoja organizacijos gebėjimą keistis, remdamasis ankstesne sėkmingų ir nesėkmingų pokyčių patirtimi.
- Vertina galimus priešinimosi kaitai veiksnius (kaitos sritį, darbuotojų požiūrį).
- Atpažįsta ir gerina sąlygas, kuriomis sustiprėtų gebėjimas keistis.

6.5.13.2. Sudaro strateginį portfelio kaitos ar transformacijos planą

Aprašas

Darbuotojas sudaro strateginį kaitos planą, sukonkretinantį numatomus pokyčius ar transformaciją (evoliucinės kaitos atveju darbuotojas pokyčių planus sujungia). Planą sudarant atsižvelgiama į organizacijos gebėjimą keistis arba norą organizaciją transformuoti. Strateginį transformacijos planą sudaro ir atitiktį įvertina atitinkami asmenys ir asmenų grupės.

Pokyčiai ir transformacijos neįvyksta per vieną naktį, bet dažniausiai trunka ilgai, iki sukuriama vertė.

Požymiai

- Nustato galimas transformacijos strategijas.
- Kartu su reikiamais asmenimis įvertina strateginių kaitos planų atitiktį.
- Dokumentuoja strateginius planus.

6.5.13.3. Imasi priemonių pokyčiui išlaikyti

Aprašas

Įdiegus pokytį, imamasi priemonių jam išlaikyti. Darbuotojas turi nuolat stebėti ir vertinti veiksmus, palaikančius pokyčio rezultatus. Sėkmingi veiksmai įrašomi į valdymo patirties duomenų bazę.

Požymiai

- Stebi ir įveikia priešinimąsi kaitai.
- Imasi numatytų poveikio priemonių.
- Rengia ir vadovauja seminarams ir mokymams.
- Nuolat koreguoja kaitos ar transformacijų planą, atsižvelgdamas į valdymo patirtį ir portfelio pokyčius.

6.5.14. Atranka ir balansavimas

Apibrėžtis

Atrankos ir balansavimo elementu apibūdinamas portfelio apimčiai priklausančių projektų ir programų vertinimas, atranka bei eigos stebėjimas ir portfelio balansavimas, tai yra, gebėjimas portfelį valdyti kaip visumą, kuriančią didžiausią naudą organizacijai.

Paskirtis

Šio elemento paskirtis – remiantis aiškiais kriterijais gebėti suteikti pirmenybes, atrinkti ir kartotinai vertinti visus portfeliui priklausančius projektus ir programas. Portfelio pusiausvyros, vientisumo palaikymas ir eigos stebėjimas yra lemiamas išvedinių ir rezultatų sėkmės veiksnys.

Aprašas

Šis gebėjimų elementas yra portfelio komponentų – projektų ir programų valdymo šerdis. Atrankos ir balansavimo procesas apima kartotinę projektų ir programų atranką, kuria siekiama portfelio pusiausvyros.

Projektų ir programų atranka yra nuolatinis ir kartotinis procesas, kuriuo į portfelį įtraukiami nauji ir jau vykdomi projektai ir programos, o baigtieji – pašalinami. Kai kurie projektai ir programos gali būti nutraukti arba pristabdyti; tie iš jų, kurie lieka portfelyje, vadinami neveikiamaisiais. Pats atrankos veiksmas vyksta tam tikru periodiškumu, pavyzdžiui, kartą ar du per metus (daugiausia – kas ketvirtį), atsižvelgiant į kintančius organizacijos poreikius ir pirmenybes. Atrankos procesas gali būti siejamas su organizacijos biudžeto sudarymo procesu arba nepriklausomas nuo jo. Atrankai pateikti galimų projektų ir programų siūlymai arba verslo pagrindimai analizuojami atitikties su organizacijos poreikiais ir pirmenybėmis požiūriu. Atsižvelgiama ir į laiko, sąnaudų ar turimų išteklių apribojimus. Atrankos procesu gali būti nustatoma, kuriuos projektus ir programas reikia pristabdyti, visiškai nutraukti ar sumažinti pirmenybę.

Patvirtinti projektai ir programos inicijuojamos pagal organizacijos priimtą inicijavimo procesą, kurį administruoja ar valdo portfelio valdymo tarnyba. Balansavimo procesu laiduojama, kad portfelis tinkamai siekia numatytų organizacijos tikslų ir laikosi tinkamų pirmenybių. Balansavimas – tai ir komponentų eigos bei poveikio organizacijai ir organizacijos tikslų siekimo stebėjimas, kuriuo prognozuojama būsima portfelio eiga. Prireikus sprendžiamosioms institucijoms teikiami portfelio keitiniai, pavyzdžiui, sulėtinti ar paspartinti komponentus, perkelti strateginius išteklius iš vieno komponento į kitą, arba net sustabdyti komponentus (kartais – tik laikinai). Tai yra nuolatiniai veiksmai, paprastai kartojami kas mėnesį.

Šis procesas paprastai vyksta pagal planą ir stabiliai, tačiau ir čia gali kilti netikėtų pokyčių reikmė, ypač dėl pasikeitusių pirmenybių arba organizacijos aplinkos pokyčių. Tokiu atveju visas portfelis vertinamas iš naujo tvirtinamas.

Žinios

- Pasiūlos ir paklausos dėsniai.
- Analizės metodai ir priemonės, pavyzdžiui:
    - naudos ir sąnaudų analizė;
    - kiekybinė analizė;
    - daugiakriterė analizė;
    - scenarijų analizė;
    - tikimybių teorija;

    - grafinės analizės metodai ir
- Daugiamatės ir sudėtingos informacijos grafinis vaizdavimas, pavyzdžiui:
    - rutulinės diagramos;
    - trimačiai grafikai;
    - subalansuotųjų rodiklių lentelės;
    - porinio palyginimo lentelės.
- Verslo pagrindimas ir galimybių studijos.
- Finansinės informacijos ir tendencijų analizė.
- Kokybė ir nuolatinis tobulinimas.
- Procesų tobulinimas.
- Rodiklių matavimas ir pagrindiniai eigos rodikliai kaip valdymo priemonė.

Įgūdžiai ir patirtis

- Eigos kontrolė.
- Pokyčių valdymas.
- Ataskaitų teikimas.
- Derybos.
- Įžanginis seminaras.
- Įžanginis susirinkimas.
- Sąryšių žemėlapiai.
- Naudingumo analizė:
    - žmonių išteklių;
    - finansų;
    - turto.
- Rizikos ir galimybių analizės metodai, pavyzdžiui:
    - SSGG;
    - PESTEL;
    - pagrindinių gebėjimų analizė;
    - scenarijų analizė.
- Sprendimų priėmimo modeliai ir metodai.
- Geba sudaryti organizacijos norimos sudėties portfelį.
- Geba priimti kompromisinį sprendimą, nesant idealaus sprendinio.
- Geba priimti valdymo sprendimus pagal daugelį kriterijų.
- Geba sudaryti, naudotis ir priimti sprendimus pagal pagrindinius eigos rodiklius.
- Nustato ir dokumentuoja projektų ir programų naudą.
- Nustato projektų ir programų būklę pagal aukšto lygmens informaciją.

Susijusieji gebėjimų elementai

- Visi kiti praktinių gebėjimų elementai.
- Integruojamųjų 2-asis: Strategija.
- Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai.
- Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai.
- Socialinių 5-asis: Lyderystė.
- Socialinių 7-asis: Konfliktai ir krizės.
- Socialinių 8-asis: Sumanumas.
- Socialinių 9-asis: Derybos.

Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

6.5.14.1. Nustato idėjas, projektus ir programas, kurias būtų galima įtraukti į portfelį

Aprašas

Pirmiausia sudaromas ir nuolat atnaujinamas galimų projektų ir programų sąrašas, kuriame gali būti idėjos, nauji projektai ir programos arba projektai ir programos, esančios įvairiuose gyvavimo ciklo etapuose. Gali būti ir neveikiamųjų ar pristabdytų projektai ir programų. Nustatomi ir į portfelį įtraukiami privalomi projektai bei programos.

Požymiai

- Organizacijos mastu surenka ir parengia visų idėjų bei pasiūlytų, planuojamų, veikiamųjų ir neveikiamųjų projektų bei programų sąrašą.
- Išsiaiškina ir dokumentuoja problemas ir jų būklę.
- Atnaujina sąrašą ir analizuoja kartu su bendradarbiais ir komandomis.

6.5.14.2. Analizuoja projektus ir programas

Aprašas

Analizuojami visi galimi portfelio komponentai, siekiant nustatyti jų atitiktį bei išteklius, trukmę ir sąnaudų profilį ir visus galimus sąryšius. Nustatoma ir projektų bei programų atitiktis su strateginiais tikslais ir uždaviniais. Projektų ir programų patrauklumas įvertinamas pagal jų rizikingumą, planuojamą naudą ir verslo poveikį. Jei nauda ir verslo poveikis nėra aiškus ar nenustatomas, atliekama galimybių studija, kuria įvertinama investicinė nauda. Privalomi projektai ir programos, susijusios, pavyzdžiui, su pertvarkomis pagal teisinius, reglamentavimo ar atitikties reikalavimus, taip pat įtraukiami į komponentų sąrašą.

Projektai ir programos vertinamos ir pirmenybės teikiamos pagal komponento atitiktį su organizacijos reikmėmis ir pirmenybėmis; po to projektai ir programos palyginamos ir sudaroma pirmenybinė eilė. Be to, patikrinama, ar portfelyje nėra dubliuojančiųsi projektų ir programų. Aptariama ir tai, kaip projektai ir programos galėtų būti vykdomos, pateikiamos grupavimo ir telkimo rekomendacijos, kuriomis siekiama padidinti portfelio veiksmingumą.

Požymiai

- Išgauna informacijos apie projektų ir programų sąsajas, rizikingumą, išteklių poreikį, sąnaudas, verslo naudą ir įgyvendinimo laiką bei trukmę.
- Atvaizduoja projektų ir programų sąryšius.
- Nustato privalomuosius projektus bei programas ir pažymi kaip įtrauktinas į portfelį.
- Pagal lyginamosios analizės rezultatus nustato projektus ir programas, tinkamiausias organizacijos naudai pasiekti.
- Pagal lyginamosios analizės rezultatus sudaro projektų ir programų rikiuotę.
- Tie projektai ir programos, kurie kuria panašius rezultatus ir verslo naudą, ištiriami ir koreguojami, siekiant pašalinti dubliavimąsi ir pasinaudoti sinergijos nauda.
- Susiję projektai sujungiami į vieną programą, siekiant padidinti jų naudingumą.

6.5.14.3. Remdamasis organizacijos pirmenybėmis, surikiuoja projektus ir programas

Aprašas

Organizacija nusistato kriterijus, kuriais remiantis sudaroma pirmenybinė portfelio projektų ir programų rikiuotė. Šie kriterijai – tai komponentų rizikingumas, dydis ir trukmė, tipas arba strateginė svarba. Bėgant laikui ir keičiantis organizacijos poreikiams, rinkai ar strateginiams tikslams, pirmenybės analizuojamos ir keičiamos. Portfelio vertinimo kriterijai suderinami su vykdomaisiais suinteresuotaisiais.

Pagal šiuos kriterijus surikiavus projektus ir programas, prijungiamas kategorinis naujų įtrauktinų komponentų sąrašas. Vėliau šie komponentai patenka į išteklių ir lėšų skyrimo bei atrankos procesus, kuriais siekiama laiduoti, kad yra atsižvelgta ir į šiuos veiksnius. Be to, projektų ir programų vadovai, remdamiesi organizacijos pirmenybėmis, gali nustatyti kritinius sėkmės veiksnius ir pagrindinius eigos rodiklius.

Požymiai

- Nustato, dokumentuoja ir analizuoja projektų ir programų rikiavimo metodus ir kriterijus, siekdamas registruoti kintamas organizacijos pirmenybes.
- Gauna vykdomųjų suinteresuotųjų šalių pritarimą portfelio pirmenybių nustatymo kriterijams.
- Talkina vykdomosios analizės ir pirmenybių teikimo procesui.
- Talkina išteklių ir lėšų įgijimo bei atrankos procesams.
- Surikiuoja projektus ir programas pagal jų atitiktį ir įnašą į strateginius organizacijos tikslus.

6.5.14.4. Prižiūri projektų ir programų eigą

Aprašas

Iš darbuotojo reikalaujama valdyti portfelį ir prižiūrėti portfelyje vykdomus projektus ir programas. Darbuotojui svarbu žinoti komponentų būklę, jų eigos (tvarkaraščio ir biudžeto) rodiklius ir galimas grėsmes. Darbuotojas gali rekomenduoti komponentą išanalizuoti, pristabdyti, nutraukti arba koreguoti apimtį, jei komponentas neatitinka nustatytų tikslų ar nekuria norimos naudos. Į šias nuolat teikiamas rekomendacijas atsižvelgiama vykdant atrankos procedūras.

Požymiai

- Koreguoja portfelį, remdamasis portfelio ciklo gairių analizės rezultatais.
- Išgauna ir analizuoja kokybinius ir kiekybinius duomenis, siekdamas palyginti su atitinkamais planais projektų ir programų eigos būklę.
- Stebi portfelį laiduodamas projektų ir programų nustatytų pagrindinių tikslų ir naudos įgyvendinimą.
- Nustato ir nurodo giliau išanalizuoti tuos projektus ir programas, kurių eiga neatitinka planuotosios.
- Nustato ir rekomenduoja portfelio komponentų pokyčius.

6.5.14.5. Analizuoja ir prognozuoja portfelio eigą

Aprašas

Iš portfeliui vadovaujančio darbuotojo reikalaujama analizuoti ir prognozuoti portfelio eigą. Tai gali būti arba nuolatinis procesas, kurio tikslas – informuoti aukščiausiosios grandies vadovus, arba organizacijos valdymo kasdienė funkcija.

Portfelio kuriama vertė ir įnašas į organizacijos strateginius tikslus yra portfelio eigos rodiklis, kurį reikia nuolat vertinti, siekiant nustatyti, ar portfelio komponentai vyksta pagal planą, ir laiduojant viso portfelio pusiausvyrą ir strateginę atitiktį; tai yra portfelio eigos valdymo dalis. Be to, darbuotojas gali registruoti valdymo patirtį ir teikti rekomendacijas komponentų nustatymo, rikiavimo ir atrankos procesams.

Požymiai

- Analizuoja ir tobulina komponentų nustatymo ir įteisinimo procesą.
- Stebėdamas ir analizuodamas pagrindinius eigos rodiklius, nustato portfelio vertę ir įnašą į strateginius tikslus.
- Registruoja valdymo patirtį ir teikia rekomendacijas komponentų nustatymo, rikiavimo ir portfelio balansavimo procesams.

6.5.14.6. Rengia portfelio lygmens sprendimus ir talkina juos priimant

Aprašas

Darbuotojas, atsižvelgdamas į organizacijos pageidaujamą portfelio sandarą, nustato ir dokumentuoja metodus, naudotinus projektų ir programų atrankai. Portfelio sandara grindžiama rizikingumo laipsniu, technine sritimi ar kitais kriterijais. Nustatomi ir į portfelį įtraukiami visi privalomieji projektai (pavyzdžiui, atitikties arba teisinių pokyčių), nepriklausomai nuo jų kategorijos ar pirmenybės.

Kai kurie komponentai (projektai ir programos) gali būti nepatvirtinti ir atmesti, o esami – nutraukti ar pristabdyti.

Rekomendacija įtraukti komponentą į portfelį perduodama įgaliotajai institucijai, pavyzdžiui, aukščiausiosios grandies vadovybei ar investiciniam komitetui tvirtinti. Patvirtintam projektui ar programai skiriamos lėšos ir kiti ištekliai. Siekiant paskleisti aiškią žinią, apie įgaliotosios institucijos sprendimą informuojami suinteresuotieji.

Požymiai

- Apibrėžia ir dokumentuoja idealaus organizacijos portfelio sandarą.
- Remdamasis organizacijos nustatyta atrankos tvarka, parenka projektus ir programas, tinkamas įtraukti į portfelį.
- Parengia teikiamų projektų ir programų atrankos rekomendacijas.
- Informuoja suinteresuotuosius apie projektų ir programų atrankos rezultatus.

A priedas:
Abipusė atitiktis su ISO 21500:2012

Šiose atitikties lentelėse kiekvienam standarto ISO 21500 elementui nurodomi tolygūs IPMA asmeninių gebėjimų sąvado (IPMA ICB ®) gebėjimų elementai arba pagrindiniai gebėjimų rodikliai. Ši atitiktis apima tik IPMA ICB projektų valdymo gebėjimų elementus, nes ISO 21500 standartas apibūdina projektų valdymo, bet ne programų ar portfelių valdymo procesus.

Pažymėtina, kad ISO 21500 yra procesinis standartas, o IPMA ICB – asmeninių gebėjimų standartas. Lentelėse IPMA ICB apibrėžiamos žinios, įgūdžiai ir taikymai susiejami su ISO 21500 apibūdinamais procesais. Apskliaustas ISO 21500 standarto elementas reiškia dalinę atitiktį. ISO 21500 skiltyje žodis „Neapibrėžiama“ rodo, kad ISO 21500 standarte atitikties nėra.

IPMA ICB socialinių gebėjimų elementai

IPMA ICB gebėjimų elementai	ISO 21500 atitiktis
Socialinių 1-asis: Savianalizė ir savitvarda	(3.9. Projekto personalo gebėjimai)
Socialinių 2-asis: Principingumas ir patikimumas	(3.9. Projekto personalo gebėjimai)
Socialinių 3-asis: Bendravimas	(3.9. Projekto personalo gebėjimai) (4.3.20. Projekto komandos valdymas)
Socialinių 4-asis: Santykiai ir įtraukimas	(3.9. Projekto personalo gebėjimai) (4.3.20. Projekto komandos valdymas)
Socialinių 5-asis: Lyderystė	(3.9. Projekto personalo gebėjimai) (4.3.20. Projekto komandos valdymas)
Socialinių 6-asis: Komandos ugdymas	(3.9. Projekto personalo gebėjimai) (4.3.20. Projekto komandos valdymas)
Socialinių 7-asis: Konfliktai ir krizės	(3.9. Projekto personalo gebėjimai) (4.3.20. Projekto komandos valdymas)
Socialinių 8-asis: Sumanumas	(3.9. Projekto personalo gebėjimai)
Socialinių 9-asis: Derybos	(3.9. Projekto personalo gebėjimai)
Socialinių 10-asis: Tikslingumas	(3.9. Projekto personalo gebėjimai) (4.3.20. Projekto komandos valdymas)

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

IPMA ICB praktinių gebėjimų elementai

IPMA ICB gebėjimų elementas	ISO 21500 atitiktis
Praktinių 1-asis: Projekto metmenys	3.4.2. Galimybių vertinimas ir projekto inicijavimas 3.6. Vadovavimas projektų valdymui (3.8. Suinteresuotosios šalys ir projekto organizacija) (3.10. Projekto gyvavimo ciklas) (4.3.2. Projekto paskyros sudarymas) 4.3.8. Valdymo patirties rinkimas
Praktinių 2-asis: Reikalavimai ir tikslai	3.4.3. Naudos įgyvendinimas (3.11. Projekto apribojimai) 4.3.2. Projekto paskyros sudarymas
Praktinių 3-asis: Apimtis	(3.11. Projekto apribojimai) 4.3.11. Apimties apibrėžimas 4.3.12. Hierarchinės darbų struktūros sudarymas 4.3.13. Darbų apibrėžimas 4.3.14. Apimties valdymas
Praktinių 4-asis: Laikas	(3.10. Projekto gyvavimo ciklas) 4.3.21. Darbų nuoseklumo nustatymas 4.3.22. Darbų trukmės vertinimas 4.3.23. Tvarkaraščio sudarymas 4.3.24. Tvarkaraščio valdymas
Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija	(4.3.15. Projekto komandos sudarymas) 4.3.17. Projekto organizacijos apibrėžimas (4.3.38. Komunikacijos planavimas) (4.3.39. Informacijos sklaida) (4.3.40. Komunikacijos valdymas)
Praktinių 6-asis: Kokybė	4.3.32. Kokybės planavimas 4.3.33. Kokybės laidavimas 4.3.34. Kokybės kontrolė
Praktinių 7-asis: Finansai	(3.11. Projekto apribojimai) 4.3.25. Sąnaudų vertinimas 4.3.26. Biudžeto sudarymas 4.3.27. Sąnaudų kontrolė

IPMA ICB gebėjimų elementas	ISO 21500 atitiktis
Praktinių 8-asis: Ištekliai	(3.9. Projekto personalo gebėjimai) (3.11. Projekto apribojimai) (4.3.15. Projekto komandos sudarymas) 4.3.16. Išteklių poreikio vertinimas 4.3.18. Projekto komandos ugdymas 4.3.19. Išteklių valdymas
Praktinių 9-asis: Pirkimas	4.3.35. Pirkimo planavimas 4.3.36. Tiekėjų atranka 4.3.37. Pirkimo administravimas
Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė	(3.10. Projekto gyvavimo ciklas) 4.3.3. Projekto planų sudarymas 4.3.4. Vadovavimas projekto darbams 4.3.5. Projekto darbų valdymas 4.3.6. Pokyčių valdymas 4.3.7. Projekto etapo arba viso projekto baigimas
Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės	(3.11. Projekto apribojimai) 4.3.28. Rizikos nustatymas 4.3.29. Rizikos vertinimas 4.3.30. Rizikos atsakas 4.3.31. Rizikos valdymas
Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys	3.8. Suinteresuotosios šalys ir projekto organizacija 4.3.9. Suinteresuotųjų šalių nustatymas 4.3.10. Suinteresuotųjų šalių valdymas (4.3.38. Komunikacijos planavimas) (4.3.39. Informacijos sklaida)
Praktinių 13-asis: Kaita ir transformacijos	Neaprėžiama

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

IPMA ICB integruojamųjų gebėjimų elementai

Gebėjimų elementas	ISO 21500 atitiktis
Integruojamųjų 1-asis: Strategija	3.4.1. Organizacijos strategija
Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai	3.5. Projekto aplinka 3.6. Vadovavimas projektų valdymui (3.7. Projektai ir nuolatinė veikla) (3.8. Suinteresuotosios šalys ir projekto organizacija)
Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai	3.5. Projekto aplinka (3.11. Projekto apribojimai)
Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai	(3.8. Suinteresuotosios šalys ir projekto organizacija)
Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės	3.5. Projekto aplinka

B priedas:
Abipusė atitiktis su ISO 21504:2015

Šiose atitikties lentelėse kiekvienam standarto ISO 21504 elementui nurodomi tolygūs IPMA asmeninių gebėjimų sąvado (IPMA ICB ®) gebėjimų elementai arba pagrindiniai gebėjimų rodikliai. Ši atitiktis apima tik IPMA ICB portfelių valdymo gebėjimų elementus, nes ISO 21504 standartas apibūdina portfelių valdymo, bet ne programų ar projektų valdymo procesus.

Pažymėtina, kad ISO 21504 yra procesinis standartas, o IPMA ICB – asmeninių gebėjimų standartas. Lentelėse žemiau susiejami atitinkami IPMA ICB ir ISO 21500 elementai, tačiau jie nebūtinai yra visiškai tokie patys, greičiau – panašūs, atsižvelgiant į neatsiejamus procesinio standarto (ISO 21504) procesų apibrėžčių ir asmeninių gebėjimų standarto (IPMA ICB) žinių, įgūdžių ir taikymo aprašų skirtumus.

Apskliaustas ISO 21504 standarto elementas reiškia dalinę atitiktį. ISO 21504 skiltyje žodis „Neapibrėžiama“ rodo, kad ISO 21504 standarte atitikties nėra.

IPMA ICB socialinių gebėjimų elementai

IPMA ICB gebėjimų elementai	ISO 21504 atitiktis
Socialinių 1-asis: Savianalizė ir savitvarda	Neapibrėžiama
Socialinių 2-asis: Principingumas ir patikimumas	Neapibrėžiama
Socialinių 3-asis: Bendravimas	Neapibrėžiama
Socialinių 4-asis: Santykiai ir įtraukimas	Neapibrėžiama
Socialinių 5-asis: Lyderystė	Neapibrėžiama
Socialinių 6-asis: Komandos ugdymas	Neapibrėžiama
Socialinių 7-asis: Konfliktai ir krizės	Neapibrėžiama
Socialinių 8-asis: Sumanumas	Neapibrėžiama
Socialinių 9-asis: Derybos	Neapibrėžiama
Socialinių 10-asis: Tikslingumas	Neapibrėžiama

IPMA ICB praktinių gebėjimų elementai

IPMA ICB gebėjimų elementas	ISO 21504 atitiktis
Praktinių 1-asis: Portfelio metmenys	4.3. Portfelio valdymo metmenys 4.5. Portfelio komponentų atrankos ir pirmenybių kriterijai
Praktinių 2-asis: Nauda	5.7.5. Naudos integravimo valdymas
Praktinių 3-asis: Apimtis	Neapibrėžiama
Praktinių 4-asis: Laikas	Neapibrėžiama
Praktinių 5-asis: Organizacija ir informacija	4.7. Portfelio naudos sklaida 4.8. Portfelio eigos ataskaitų teikimo struktūra 5.7.4. Portfelio eigos ataskaitų teikimas
Praktinių 6-asis: Kokybė	Neapibrėžiama
Praktinių 7-asis: Finansai	Neapibrėžiama
Praktinių 8-asis: Ištekliai	5.8.4. Racionalus išteklių naudojimas
Praktinių 9-asis: Pirkimas	Neapibrėžiama
Praktinių 10-asis: Planavimas ir kontrolė	5.7.2. Portfelio eigos matavimo pirminio plano sudarymas 4.9. Portfelių valdymo tobulinimas
Praktinių 11-asis: Grėsmės ir galimybės	5.8.5. Portfelio rizikos valdymas
Praktinių 12-asis: Suinteresuotosios šalys	3.4. Suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir valdymas

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

IPMA ICB gebėjimų elementas	ISO 21500 atitiktis
Praktinių 13-asis: Kaita ir transformacijos	Neaprėžiama
Praktinių 14-asis: Atranka ir balansavimas	5.5. Portfelio komponentų atranka ir vertinimas 5.7.3. Portfelio eigos valdymas 5.8.2. Portfelio komponentų tobulinimas 5.8.3. Portfelio palaikymas

IPMA ICB integruojamųjų gebėjimų elementai

Gebėjimų elementas	ISO 21504 atitiktis
Integruojamųjų 1-asis: Strategija	3.1. Portfelio valdymo aplinka ir poreikis 3.2.4. Galimybės ir grėsmės 5.6. Portfelio atitikties su strateginiais tikslais patikra
Integruojamųjų 2-asis: Vadovavimas, struktūros ir procesai	3.3.2. Portfelio turinio sprendimo teisių apibrėžimas (4.6. Suderinimas su organizacijos procesais ir sistemomis) 4.10. Vadovavimas portfelių valdymui
Integruojamųjų 3-asis: Atitiktis, standartai ir reglamentai	Neaprėžiama
Integruojamųjų 4-asis: Galia ir interesai	Neaprėžiama
Integruojamųjų 5-asis: Kultūra ir vertybės	Neaprėžiama

C priedas:
Abipusė atitiktis su IPMA ICB 3.0 versija

Šiose atitikties lentelėse kiekvienam IPMA ICB 3.0 versijos gebėjimų elementui nurodomas tapatus IPMA ICB 4.0 versijos gebėjimų elementas (GE) ar pagrindinis gebėjimų rodiklis (PGR). Nurodoma tik IPMA ICB 4.0 versijos projektų valdymo srities gebėjimų elementų atitiktis. Apskliaustas IPMA ICB 4.0 versijos gebėjimų elementas arba pagrindinis gebėjimų rodiklis reiškia dalinę atitiktį.

IPMA ICB 3.0 versijos techninių gebėjimų elementai

IPMA ICB 3.0 versijos gebėjimų elementai	IPMA ICB 4.0 versijos atitiktis
1.0.1. Projektų valdymo sėkmė	**Praktinių 1-asis.** Projekto metmenys **Integruojamųjų 1-asis.** Strategija: PGR 4 Nustato, įvertina ir atnaujina kritinius sėkmės veiksnius **(Socialinių 10-asis.** Tikslingumas: PGR 1 Visus sprendimus ir veiksmus vertina pagal poveikį projekto sėkmei ir organizacijos tikslams) **(Socialinių 10-asis.** Tikslingumas: PGR 5 Sukuria rezultatus ir gauna pritarimą)
1.02. Suinteresuotosios šalys	**Praktinių 12-asis.** Suinteresuotosios šalys (**Integruojamųjų 4-asis.** Galia ir interesai)
1.03. Projektų reikalavimai ir tikslai	**Praktinių 2-asis.** Reikalavimai ir tikslai
1.04. Grėsmės ir galimybės	**Praktinių 11-asis.** Grėsmės ir galimybės
1.05. Kokybė	**Praktinių 6-asis.** Kokybė
1.06. Projekto organizacija	**Praktinių 5-asis.** Organizacija ir informacija: PGR 2 Apibrėžia projekto organizacinę struktūrą, vaidmenis ir atsakomybę **Praktinių 5-asis.** Organizacija ir informacija: PGR 4 Įdiegia, stebi ir valdo projekto organizaciją
1.07. Komandos ugdymas	**Socialinių 6-asis:** Komandos ugdymas
1.08. Problemų sprendimas	**Socialinių 8-asis:** Sumanumas, ypač PGR 2 – 5
1.09. Projekto struktūros	**Praktinių 3-asis.** Apimtis: PGR 2 Sudaro projekto apimties hierarchinį darbų skaidinį **Praktinių 3-asis.** Apimtis: PGR 3 Apibrėžia projekto darbų grupes

IPMA ICB 3.0 versijos gebėjimų elementai	IPMA ICB 4.0 versijos atitiktis
1.10. Apimtis ir rezultatai	**Praktinių 3-asis.** Apimtis: PGR 1 Apibrėžia projekto rezultatus **Praktinių 3-asis.** Apimtis: PGR 4 Parengia ir valdo apimties konfigūraciją
1.11. Trukmė ir projekto etapai	**Praktinių 4-asis.** Laikas
1.12. Ištekliai	**Praktinių 8-asis.** Ištekliai
1.13. Sąnaudos ir finansai	**Praktinių 7-asis.** Finansai
1.14. Pirkimas ir sutartys	**Praktinių 9-asis.** Pirkimas
1.15. Kaita	**Praktinių 10-asis.** Planavimas ir kontrolė: PGR 5 Vertina, gauna pritarimą ir įdiegia projekto pokyčius
1.16. Kontrolė ir ataskaitos	**Praktinių 10-asis.** Planavimas ir kontrolė: PGR 3 Kontroliuoja projektą, lygindamas eigos rodiklius su planu, ir imasi reikiamų koregavimo veiksmų **Praktinių 10-asis.** Planavimas ir kontrolė: PGR 4 Teikia projekto eigos ataskaitas
1.17. Informacija ir dokumentacija	**Praktinių 5-asis.** Organizacija ir informacija: PGR 1 Nustato ir įvertina suinteresuotųjų šalių informavimo ir dokumentacijos poreikius **Praktinių 5-asis.** Organizacija ir informacija: PGR 3 Sukuria informacijos srautų infrastruktūrą, procesus ir valdymo sistemą
1.18. Komunikacija	**Socialinių 3-asis.** Bendravimas
1.19. Pradžia	**Praktinių 10-asis.** Planavimas ir kontrolė: PGR 1 Pradeda vykdyti projektą, sukuria ir pasitvirtina projekto valdymo planą **Praktinių 10-asis.** Planavimas ir kontrolė: PGR 2 Inicijuoja ir valdo pereigą į naują projekto etapą

IPMA ICB 3.0 versijos gebėjimų elementai	IPMA ICB 4.0 versijos atitiktis
1.20. Baigimas	**Praktinių 10-asis.** Planavimas ir kontrolė: PGR 6 Baigia ir įvertina etapą arba visą projektą

IPMA ICB 3.0 versijos socialinių gebėjimų elementai

IPMA ICB 3.0 versijos gebėjimų elementai	IPMA ICB 4.0 versijos atitiktis
2.01. Lyderystė	**Socialinių 5-asis.** Lyderystė
2.02, Įtraukimas ir motyvavimas	**Socialinių 4-asis.** Santykiai ir įtraukimas **Socialinių 5-asis.** Lyderystė: PGR 2 Prisiima atsakomybę už tikslą ir jo siekia **Socialinių 4-asis.** Santykiai ir įtraukimas: PGR 5 Skelbia savo viziją ir tikslus, skatindamas bendradarbius įsitraukti ir įsipareigoti **Socialinių 6-asis.** Komandos ugdymas PGR 4 Komandą įgalina skirdamas darbus ir perduodamas atsakomybę **Socialinių 1-asis.** Savianalizė ir savitvarda: PGR 3 Nustatęs ir apgalvojęs savo paskatas, kelia asmeninius tikslus ir jų siekia
2.03. Savitvarda	**Socialinių 1-asis.** Savianalizė ir savitvarda **Socialinių 2-asis.** Principingumas ir patikimumas: PGR 3 Prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus
2.04. Atkaklumas	**Socialinių 5-asis.** Lyderystė: PGR 3 Vadovauja, ugdo ir teikia metodinę pagalbą, kreipdamas ir tobulindamas bendradarbių ir komandų darbą **Socialinių 5-asis.** Lyderystė: PGR 4 Siekia tikslų tinkamai reikšdamas galią ir įtaką

IPMA ICB 3.0 versijos gebėjimų elementai	IPMA ICB 4.0 versijos atitiktis
2.05. Poilsis	**Socialinių 1-asis.** Savianalizė ir savitvarda: PGR 4 Asmeninius darbus organizuoja atsižvelgdamas į aplinkybes ir savo galimybes **Socialinių 3-asis.** Bendravimas: PGR 5 Prireikus juokauja ir žvelgia į plačiai **Socialinių 10-asis.** Tikslingumas: PGR 3 Kuria ir puoselėja sveiką, saugią ir našią darbo aplinką
2.06. Atvirumas	**Socialinių 8-asis.** Sumanumas: PGR 1 Skatina ir palaiko atvirumo ir kūrybingumo atmosferą **(Socialinių 3-asis.** B2endravimas: PGR 2 Sudaro sąlygas ir skatina atvirą bendravimą)
2.07. Kūrybingumas	**Socialinių 8-asis.** Sumanumas: PGR 1 Skatina ir palaiko atvirumo ir kūrybingumo atmosferą **Socialinių 8-asis.** Sumanumas: PGR 4 Ieškodamas alternatyvų ir sprendimo būdų, skatina ir naudojasi kūrybiniais metodais
2.08. Tikslingumas	**Socialinių 10-asis.** Tikslingumas
2.09. Našumas	**Socialinių 10-asis.** Tikslingumas: PGR 2 Randa pusiausvyrą tarp poreikių ir priemonių, siekdamas geriausio rezultato ir didžiausios sėkmės
2.10. Diskutavimas	**Socialinių 4-asis.** Santykiai ir įtraukimas: PGR 4 Pasitiki ir gerbia bendradarbius, skatindamas reikšti nuomonę ar nuogąstavimus **Socialinių 4-asis.** Santykiai ir įtraukimas: PGR 5 Skelbia savo viziją ir tikslus, skatindamas bendradarbius įsitraukti ir įsipareigoti
2.11. Derybos	**Socialinių 9-asis.** Derybos
2.12. Konfliktai ir krizės	**Socialinių 7-asis.** Konfliktai ir krizės

IPMA ICB 3.0 versijos gebėjimų elementai	IPMA ICB 4.0 versijos atitiktis
2.13. Patikimumas	**Socialinių 2-asis.** Principingumas ir patikimumas: PGR 4 Nuosekliai veikia, sprendžia ir bendrauja **Socialinių 2-asis.** Principingumas ir patikimumas: PGR 5 Dirba kruopščiai, siekdamas stiprinti bendradarbių pasitikėjimą
2.14. Vertybių pripažinimas	**Socialinių 4-asis.** Santykiai ir įtraukimas: PGR 4 Pasitiki ir gerbia bendradarbius, skatindamas reikšti nuomonę ar nuogąstavimus (**Integruojamųjų 5:** Kultūra ir vertybės)
2.15. Etika	**Socialinių 2-asis.** Principingumas ir patikimumas: PGR 1 Pripažįsta ir laikosi etinių normų visuose sprendimuose ir veiksmuose **Integruojamųjų 3-asis.** Atitiktis, standartai ir reglamentai: PGR 3 Išsiaiškina ir laiduoja projekto atitiktį su reikiamomis etikos normomis ir profesiniais reglamentais **(Socialinių 2-asis.** Principingumas ir patikimumas: PGR 2 Skatina ilgalaikę rezultatų ir gaminių darną) **Integruojamųjų 3-asis.** Atitiktis, standartai ir reglamentai: PGR 4 Nustato ir laiduoja projekto atitiktį su reikiamais darniosios raidos principais ir tikslais

IPMA ICB 3.0 versijos integruojamųjų gebėjimų elementai

IPMA ICB 3.0 versijos gebėjimų elementai	IPMA ICB 4.0 versijos atitiktis
3.01. Projektinis valdymo modelis	**Integruojamųjų 2-asis.** Vadovavimas, struktūros ir procesai: PGR 1 Žino projektų valdymo principus ir įgyvendinimo būdus
3.02. Programinis valdymo modelis	**Integruojamųjų 2-asis.** Vadovavimas, struktūros ir procesai: PGR 2 Žino, laikosi ir įgyvendina programų valdymo principus
3.03 Portfelių valdymo modelis	**Integruojamųjų 2-asis.** Vadovavimas, struktūros ir procesai: PGR 3 Žino, laikosi ir įgyvendina portfelių valdymo principus
3.04. Projektų, programų ir portfelių įgyvendinimas	**Integruojamųjų 3-asis.** Atitiktis, standartai ir reglamentai: PGR 6 Vertina, analizuoja ir tobulina organizacijos projektų valdymo gebėjimus
3.05. Nuolatinė organizacija	**Integruojamųjų 2-asis.** Vadovavimas, struktūros ir procesai
3.06. Verslas	**Integruojamųjų 1-asis.** Strategija (**Integruojamųjų 2-asis.** Vadovavimas, struktūros ir procesai: PGR 5 Suderina projektą su organizacijos sprendimų priėmimo ir ataskaitų sistema bei kokybės reikalavimais) **(Integruojamųjų 4-asis.** Galia ir interesai)
3.07. Sistemos, gaminiai ir technologijos	**Integruojamųjų 2-asis.** Vadovavimas, struktūros ir procesai **Integruojamųjų 3-asis.** Atitiktis, standartai ir reglamentai: PGR 3 Išsiaiškina ir laiduoja projekto atitiktį su reikiamomis etikos normomis ir profesiniais reglamentais **Integruojamųjų 3-asis.** Atitiktis, standartai ir reglamentai: PGR 5 Įvertina, naudojasi, kuria ir projektui pritaiko profesinės veiklos priemones ir standartus **Integruojamųjų 1-asis.** Strategija: PGR 5 Apibrėžia, vertina ir tikslina pagrindinius eigos rodiklius
3.08. Personalo valdymas	**Integruojamųjų 2-asis.** Vadovavimas, struktūros ir procesai: PGR 6 Suderina projektą su žmonių išteklių valdymo procesais ir funkcijomis

IPMA ICB 3.0 versijos gebėjimų elementai	IPMA ICB 4.0 versijos atitiktis
3.09. Sveikatos apsauga, saugumas, darbų sauga ir aplinkosauga	**Integruojamųjų 3-asis.** Atitiktis, standartai ir reglamentai: PGR 2 Išsiaiškina ir laiduoja projekto atitiktį su reikiamais sveikatos, darbų saugos, saugumo ir aplinkosaugos (SDSA) reikalavimais **Integruojamųjų 3-asis.** Atitiktis, standartai ir reglamentai: PGR 4 Nustato ir laiduoja projekto atitiktį su reikiamais darniosios raidos principais ir tikslais
3.10. Finansų valdymas	**Integruojamųjų 2-asis.** Vadovavimas, struktūros ir procesai: PGR 7 Suderina projektą su finansų ir kontrolės procesais ir funkcijomis
3.11. Teisiniai gebėjimai	**Integruojamųjų 3-asis.** Atitiktis, standartai ir reglamentai: PGR 1 Nustato ir laiduoja projekto atitiktį su reikiamais įstatymais

D priedas:
Gebėjimų lentelė

Vertinant ir tobulinant asmeninius gebėjimus pagal IPMA ICB asmeninių gebėjimų sistemą, galima naudotis išsamia gebėjimų elementų lentele, kurioje IPMA ICB gebėjimai vertinami pagal Bloomo taksonomiją.

Skiriami šie gebėjimų lygmenys.

- Žinios. Asmuo parodo, kad įsiminė mokytąsi temą, prisimindamas faktus, terminus, pagrindines sąvokas ir atsakymus.
- Supratimas. Asmuo parodo, kad supranta faktus ir idėjas jas grupuodamas, lygindamas, keisdamas, interpretuodamas, apibūdindamas ir formuluodamas.
- Taikymas. Įgytas žinias, faktus, metodus ir taisykles asmuo taiko spręsdamas naujų situacijų uždavinius.
- Analizė. Asmuo tiria ir skaido informaciją, nustatydamas paskatas arba priežastis; daro išvadas ir randa įrodymų apibendrinimui pagrįsti.
- Sintezė. Iš skirtingų elementų asmuo sudaro struktūrą arba nustato taisyklę ir sujungia atskiras dalis į visumą; sujungia informaciją į visumą kitu būdu, jungdamas elementus į vieną taisyklę arba pateikdamas sprendimo variantus.
- Vertinimas. Remdamasis keliais kriterijais, pateikia ir apgina savo nuomonę apie informacijos vertinimą, idėjų tinkamumą arba darbo kokybę.

		Žinios	Supratimas	Taikymas	Analizė	Sintezė	Vertinimas
Integruojamieji gebėjimai	Strategija						
	Vadovavimas, struktūros ir procesai						
	Atitiktis, standartai ir reglamentai						
	Galia ir interesai						
	Kultūra ir vertybės						
Socialiniai gebėjimai	Savianalizė ir savitvarda						
	Principingumas ir patikimumas						
	Bendravimas						
	Santykiai ir įtraukimas						
	Lyderystė						
	Komandos ugdymas						
	Konfliktai ir krizės						
	Sumanumas						
	Derybos						
	Tikslingumas						
Praktiniai gebėjimai	Metmenys						
	Reikalavimai, tikslai ir nauda						
	Apimtis						
	Laikas						
	Organizacija ir informacija						
	Kokybė						
	Finansai						
	Ištekliai						
	Pirkimas						
	Planavimas ir kontrolė						
	Grėsmės ir galimybės						
	Suinteresuotosios šalys						
	Kaita ir transformacijos						
	Atranka ir balansavimas						

E priedas:
Pagrindiniai gebėjimų rodikliai

4.3.	Integruojamieji gebėjimai	39	5.3.	Integruojamieji gebėjimai	161	6.3.	Integruojamieji gebėjimai	285
4.3.1.	Strategija	40	5.3.1.	Strategija	162	6.3.1.	Strategija	286
4.3.1.1.	Projektą suderina su organizacijos misija ir vizija	41	5.3.1.1.	Programą suderina su organizacijos misija ir vizija	163	6.3.1.1.	Portfelį suderina su organizacijos misija ir vizija	287
4.3.1.2.	Nustato galimybes ir jomis naudodamasis formuoja organizacijos strategiją	42	5.3.1.2.	Nustato galimybes ir jomis naudodamasis formuoja organizacijos strategiją	164	6.3.1.2.	Nustato galimybes ir jomis naudodamasis formuoja organizacijos strategiją	288
4.3.1.3.	Kuria projekto veiklos ir struktūros grindžiamuosius dokumentus ir laiduoja nuolatinę atitiktį su organizacijos strategija	42	5.3.1.3.	Kuria programos veiklos ir struktūros grindžiamuosius dokumentus ir laiduoja nuolatinę atitiktį su organizacijos strategija	164	6.3.1.3.	Kuria portfelio veiklos ir struktūros grindžiamuosius dokumentus ir laiduoja nuolatinę atitiktį su organizacijos strategija	288
4.3.1.4.	Nustato, įvertina ir atnaujina kritinius sėkmės veiksnius	42	5.3.1.4.	Nustato, įvertina ir atnaujina kritinius sėkmės veiksnius	165	6.3.1.4.	Apibrėžia, įvertina ir atnaujina kritinius sėkmės veiksnius	289
4.3.1.5.	Apibrėžia, vertina ir tikslina pagrindinius eigos rodiklius	43	5.3.1.5.	Apibrėžia, vertina ir tikslina pagrindinius eigos rodiklius	165	6.3.1.5.	Apibrėžia, vertina ir tikslina pagrindinius eigos rodiklius	289
4.3.2.	Vadovavimas, struktūros ir procesai	45	5.3.2.	Vadovavimas, struktūros ir procesai	167	6.3.2.	Vadovavimas, struktūros ir procesai	291
4.3.2.1.	Žino projektų valdymo principus ir jų įgyvendinimo būdus	46	5.3.2.1.	Žino ir taiko programų valdymo principus ir jų įgyvendinimo būdus	168	6.3.2.1.	Žino ir taiko portfelių valdymo principus ir jų įgyvendinimo būdus	292
4.3.2.2.	Žino, laikosi ir įgyvendina programų valdymo principus	46	5.3.2.2.	Žino ir taiko projektinio valdymo principus ir jų įgyvendinimo būdus	169	6.3.2.2.	Žino ir taiko projektų ir programų valdymo principus ir jų įgyvendinimo būdus	293
4.3.2.3.	Žino, laikosi ir įgyvendina portfelių valdymo principus	47	5.3.2.3.	Žino portfelių valdymo principus ir įgyvendinimo būdus	169	6.3.2.3.	Suderina portfelį su organizacijos sprendimų priėmimo ir ataskaitų sistema bei kokybės valdymo reikalavimais	293

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

4.3.2.4.	Naudojasi projektų paramos funkcijomis	47	5.3.2.4.	Naudojasi programų paramos funkcijomis	170	6.3.2.4.	Suderina programą su žmonių išteklių valdymo procesais ir funkcijomis	294
4.3.2.5.	Suderina projektą su organizacijos sprendimų priėmimo ir ataskaitų sistema bei kokybės reikalavimais	48	5.3.2.5.	Suderina programą su organizacijos sprendimų priėmimo ir ataskaitų sistema bei kokybės reikalavimais	170	6.3.2.5.	Suderina portfelį su finansų ir kontrolės procesais ir funkcijomis	294
4.3.2.6.	Suderina projektą su žmonių išteklių valdymo procesais ir funkcijomis	48	5.3.2.6.	Suderina programą su žmonių išteklių valdymo procesais ir funkcijomis	171			
4.3.2.7.	Suderina projektą su finansų ir kontrolės procesais ir funkcijomis	49	5.3.2.7.	Suderina programą su finansų ir kontrolės procesais ir funkcijomis	171			
4.3.3.	Atitiktis, standartai ir reglamentai	50	5.3.3.	Atitiktis, standartai ir reglamentai	172	6.3.3.	Atitiktis, standartai ir reglamentai	295
4.3.3.1.	Nustato ir laiduoja projekto atitiktį su reikiamais įstatymais	51	5.3.3.1.	Nustato ir laiduoja programos ir kiekvieno jos komponento atitiktį su reikiamais įstatymais	173	6.3.3.1.	Nustato ir laiduoja portfelio atitiktį su reikiamais įstatymais	296
4.3.3.2.	Išsiaiškina ir laiduoja projekto atitiktį su reikiamais sveikatos, darbų saugos, saugumo ir aplinkosaugos (SDSA) reikalavimais	52	5.3.3.2.	Išsiaiškina ir laiduoja programos ir kiekvieno jos komponento atitiktį su reikiamais sveikatos, darbų saugos, saugumo ir aplinkosaugos (SDSA) reikalavimais	174	6.3.3.2.	Išsiaiškina ir laiduoja portfelio atitiktį su reikiamais sveikatos, darbų saugos, saugumo ir aplinkosaugos (SDSA) reikalavimais	297
4.3.3.3.	Išsiaiškina ir laiduoja projekto atitiktį su reikiamomis etikos normomis ir profesiniais reglamentais	52	5.3.3.3.	Išsiaiškina ir laiduoja programos ir kiekvieno jos komponento atitiktį reikiamomis etikos normomis ir profesiniais reglamentais	174	6.3.3.3.	Išsiaiškina ir laiduoja programos ir kiekvieno jos komponento atitiktį su reikiamomis etikos normomis ir profesiniais reglamentais	297
4.3.3.4.	Nustato ir laiduoja projekto atitiktį su reikiamais darniosios raidos principais ir tikslais	52	5.3.3.4.	Nustato ir laiduoja programos atitiktį su reikiamais darniosios raidos principais ir tikslais	175	6.3.3.4.	Nustato ir laiduoja portfelio atitiktį su reikiamais darniosios raidos principais ir tikslais	298
4.3.3.5.	Įvertina, naudojasi, kuria ir projektui pritaiko profesinės veiklos priemones ir standartus	53	5.3.3.5.	Įvertina, naudojasi, tobulina ir programai pritaiko profesinės veiklos priemones ir standartus	175	6.3.3.5.	Įvertina, naudojasi, kuria ir portfeliui pritaiko profesinės veiklos priemones ir standartus	298

4.3.3.6.	Vertina, analizuoja ir tobulina organizacijos projektų valdymo gebėjimus	53	5.3.3.6.	Vertina, analizuoja ir tobulina organizacijos programų valdymo gebėjimus	176	6.3.3.6.	Vertina, analizuoja ir tobulina organizacijos portfelių valdymo gebėjimus	299
4.3.4.	Galia ir interesai	55	5.3.4.	Galia ir interesai	178	6.3.4.	Galia ir interesai	301
4.3.4.1.	Įvertina kitų asmenų siekius ir interesus bei galimą poveikį projektui	56	5.3.4.1.	Įvertina kitų asmenų siekius ir interesus bei galimą poveikį programai	179	6.3.4.1.	Įvertina kitų asmenų siekius ir interesus bei galimą jų poveikį portfeliui	302
4.3.4.2.	Įvertina neformalią asmenų ir grupių įtaką ir galimą poveikį projektui	56	5.3.4.2.	Įvertina neformalią asmenų ir grupių įtaką ir galimą poveikį programai	180	6.3.4.2.	Įvertina neformalią asmenų ir grupių įtaką ir galimą poveikį portfeliui	303
4.3.4.3.	Įvertina ir projekto labui pasinaudoja asmens savybėmis ir darbo stiliumi	57	5.3.4.3.	Įvertina ir programos labui pasinaudoja asmens savybėmis ir darbo stiliumi	180	6.3.4.3.	Įvertina ir portfelio labui pasinaudoja asmens savybėmis ir darbo stiliumi	303
4.3.5.	Kultūra ir vertybės	58	5.3.5.	Kultūra ir vertybės	181	6.3.5.	Kultūra ir vertybės	304
4.3.5.1.	Įvertina visuomenės kultūros bruožus bei vertybės ir jų įtaką projektui	59	5.3.5.1.	Įvertina visuomenės kultūros bruožus bei vertybės ir jų įtaką programai	182	6.3.5.1.	Įvertina visuomenės kultūros bruožus bei vertybės ir jų įtaką portfeliui	305
4.3.5.2.	Suderina projektą su formaliąja organizacijos kultūra ir vertybėmis	60	5.3.5.2.	Suderina programą su formaliąja vykdomųjų organizacijų kultūra ir vertybėmis	183	6.3.5.2.	Suderina portfelį su formaliąja organizacijų kultūra ir vertybėmis	306
4.3.5.3.	Įvertina neformaliąją organizacijos kultūrą bei vertybes ir nustato jų įtaką projektui	60	5.3.5.3.	Įvertina neformaliąją vykdomųjų organizacijų kultūrą bei vertybes ir nustato jų įtaką programai	183	6.3.5.3.	Įvertina neformaliąją organizacijos kultūrą bei vertybes ir nustato jų įtaką portfeliui	306
4.4.	**Socialiniai gebėjimai**	**61**	**5.4.**	**Socialiniai gebėjimai**	**184**	**6.4.**	**Socialiniai gebėjimai**	**307**
4.4.1.	Savianalizė ir savitvarda	62	5.4.1.	Savianalizė ir savitvarda	185	6.4.1.	Savianalizė ir savitvarda	308

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

4.4.1.1.	Nustato ir apgalvoja, kaip asmeninės vertybės ir patirtis veikia darbą	63	5.4.1.1.	Nustato ir apgalvoja, kaip asmeninės vertybės ir patirtis veikia darbą	186	6.4.1.1.	Nustato ir apgalvoja, kaip asmeninės vertybės ir patirtis veikia darbą	309
4.4.1.2.	Pasitikėjimą savimi stiprina remdamasis asmeninėmis stiprybėmis ir silpnybėmis	63	5.4.1.2.	Pasitikėjimą savimi stiprina remdamasis asmeninėmis stiprybėmis ir silpnybėmis	186	6.4.1.2.	Pasitikėjimą savimi stiprina remdamasis asmeninėmis stiprybėmis ir silpnybėmis	309
4.4.1.3.	Nustatęs ir apgalvojęs savo paskatas, kelia asmeninius tikslus ir jų siekia	64	5.4.1.3.	Nustatęs ir apgalvojęs savo paskatas, kelia asmeninius tikslus ir jų siekia	187	6.4.1.3.	Nustatęs ir apgalvojęs savo paskatas, kelia asmeninius tikslus ir jų siekia	310
4.4.1.4.	Asmeninius darbus organizuoja atsižvelgdamas į aplinkybes ir savo galimybes	64	5.4.1.4.	Asmeninius darbus organizuoja atsižvelgdamas į aplinkybes ir savo galimybes	187	6.4.1.4.	Asmeninius darbus organizuoja atsižvelgdamas į aplinkybes ir savo galimybes	310
4.4.1.5.	Pats rūpinasi savo mokymusi ir tobulinimusi	65	5.4.1.5.	Pats rūpinasi savo mokymusi ir tobulinimusi	188	6.4.1.5.	Pats rūpinasi savo mokymusi ir tobulinimusi	311
4.4.2.	Principingumas ir patikimumas	66	5.4.2.	Principingumas ir patikimumas	189	6.4.2.	Principingumas ir patikimumas	312
4.4.2.1.	Pripažįsta ir laikosi etinių normų visuose sprendimuose ir veiksmuose	66	5.4.2.1.	Pripažįsta ir laikosi etinių normų visuose sprendimuose ir veiksmuose	190	6.4.2.1.	Pripažįsta ir laikosi etinių normų visuose sprendimuose ir veiksmuose	312
4.4.2.2.	Skatina ilgalaikę rezultatų ir gaminių darną	67	5.4.2.2.	Skatina ilgalaikę rezultatų ir gaminių darną	190	6.4.2.2.	Skatina ilgalaikę rezultatų ir gaminių darną	313
4.4.2.3.	Prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus	67	5.4.2.3.	Prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus	190	6.4.2.3.	Prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus	313
4.4.2.4.	Nuosekliai veikia, sprendžia ir bendrauja	67	5.4.2.4.	Nuosekliai veikia, sprendžia ir bendrauja	191	6.4.2.4.	Nuosekliai veikia, sprendžia ir bendrauja	313
4.4.2.5.	Dirba kruopščiai, siekdamas stiprinti bendradarbių pasitikėjimą	68	5.4.2.5.	Dirba kruopščiai, siekdamas stiprinti bendradarbių pasitikėjimą	191	6.4.2.5.	Dirba kruopščiai, siekdamas stiprinti bendradarbių pasitikėjimą	314

4.4.3.	Bendravimas	69	5.4.3.	Bendravimas	192	6.4.3.	Bendravimas	315
4.4.3.1.	Teikia aiškią bei struktūruotą informaciją ir tikrina, ar informacijos gavėjai ją supranta	70	5.4.3.1.	Teikia aiškią bei struktūruotą informaciją ir tikrina, ar informacijos gavėjai ją supranta	193	6.4.3.1.	Teikia aiškią bei struktūruotą informaciją ir tikrina, ar informacijos gavėjai ją supranta	316
4.4.3.2.	Sudaro sąlygas ir skatina atvirą bendravimą	70	5.4.3.2.	Sudaro sąlygas ir skatina atvirą bendravimą	193	6.4.3.2.	Sudaro sąlygas ir skatina atvirą bendravimą	317
4.4.3.3.	Parenka bendravimo formas ir kanalus, atitinkančius klausytojų poreikius, aplinkybes ir valdymo lygmenį	71	5.4.3.3.	Parenka bendravimo formas ir kanalus, atitinkančius klausytojų poreikius, aplinkybes ir valdymo lygmenį	194	6.4.3.3.	Parenka bendravimo formas ir kanalus, atitinkančius klausytojų poreikius, aplinkybes ir valdymo lygmenį	317
4.4.3.4.	Veiksmingai bendrauja su virtualiosiomis komandomis	71	5.4.3.4.	Veiksmingai bendrauja su virtualiosiomis komandomis	194	6.4.3.4.	Veiksmingai bendrauja su virtualiosiomis komandomis	317
4.4.3.5.	Prireikus juokauja ir žvelgia į plačiai	71	5.4.3.5.	Prireikus juokauja ir žvelgia į plačiai	194	6.4.3.5.	Prireikus juokauja ir žvelgia į plačiai	317
4.4.4.	Santykiai ir įtraukimas	72	5.4.4.	Santykiai ir įtraukimas	195	6.4.4.	Santykiai ir įtraukimas	318
4.4.4.1.	Užmezga ir puoselėja asmeninius ir profesinius santykius	73	5.4.4.1.	Užmezga ir puoselėja asmeninius ir profesinius santykius	196	6.4.4.1.	Užmezga ir puoselėja asmeninius ir profesinius santykius	319
4.4.4.2.	Kuria, dalyvauja ir puoselėja socialinius tinklus	73	5.4.4.2.	Kuria, dalyvauja ir puoselėja socialinius tinklus	196	6.4.4.2.	Kuria, dalyvauja ir puoselėja socialinius tinklus	319
4.4.4.3.	Yra empatiškas: išklauso, supranta ir palaiko	73	5.4.4.3.	Yra empatiškas: išklauso, supranta ir palaiko	196	6.4.4.3.	Yra empatiškas: išklauso, supranta ir palaiko	319
4.4.4.4.	Pasitiki ir gerbia bendradarbius, skatindamas išreikšti nuomonę ar nuogąstavimus	74	5.4.4.4.	Pasitiki ir gerbia bendradarbius, skatindamas išreikšti nuomonę ar nuogąstavimus	197	6.4.4.4.	Pasitiki ir gerbia bendradarbius, skatindamas išreikšti nuomonę ar nuogąstavimus	320

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

4.4.4.5.	Skelbia savo viziją ir tikslus, skatindamas bendradarbius įsitraukti ir įsipareigoti	74	5.4.4.5.	Skelbia savo viziją ir tikslus, skatindamas bendradarbius įsitraukti ir įsipareigoti	197	6.4.4.5.	Skelbia savo viziją ir tikslus, skatindamas bendradarbius įsitraukti ir įsipareigoti	320
4.4.5.	Lyderystė	76	5.4.5.	Lyderystė	199	6.4.5.	Lyderystė	322
4.4.5.1.	Inicijuoja veiksmus, iš anksto siūlosi į pagalbą ir pataria	77	5.4.5.1.	Inicijuoja veiksmus, iš anksto siūlosi į pagalbą ir pataria	200	6.4.5.1.	Inicijuoja veiksmus, iš anksto siūlosi į pagalbą ir pataria	323
4.4.5.2.	Prisiima atsakomybę už tikslą ir jo siekia	77	5.4.5.2.	Prisiima atsakomybę už tikslą ir jo siekia	200	6.4.5.2.	Prisiima atsakomybę už tikslą ir jo siekia	323
4.4.5.3.	Vadovauja, ugdo ir teikia metodinę pagalbą, kreipdamas ir tobulindamas bendradarbių ir komandų darbą	77	5.4.5.3.	Vadovauja, ugdo ir teikia metodinę pagalbą, kreipdamas ir tobulindamas bendradarbių ir komandų darbą	200	6.4.5.3.	Vadovauja, ugdo ir teikia metodinę pagalbą, kreipdamas ir tobulindamas bendradarbių ir komandų darbą	323
4.4.5.4.	Siekia tikslų tinkamai reikšdamas galią ir įtaką	78	5.4.5.4.	Siekia tikslų tinkamai reikšdamas galią ir įtaką	201	6.4.5.4.	Siekia tikslų tinkamai reikšdamas galią ir įtaką	324
4.4.5.5.	Priima, paskatina ir analizuoja sprendimus	78	5.4.5.5.	Priima, paskatina ir analizuoja sprendimus	201	6.4.5.5.	Priima, paskatina ir analizuoja sprendimus	324
4.4.6.	Komandos ugdymas	80	5.4.6.	Komandos ugdymas	202	6.4.6.	Komandos ugdymas	326
4.4.6.1.	Sudaro ir formuoja komandą	81	5.4.6.1.	Sudaro ir formuoja komandą	204	6.4.6.1.	Sudaro ir formuoja komandą	327
4.4.6.2.	Skatina komandos narių bendradarbiavimą ir tinklaveiką	81	5.4.6.2.	Skatina komandos narių bendradarbiavimą ir tinklaveiką	204	6.4.6.2.	Skatina komandos narių bendradarbiavimą ir tinklaveiką	327
4.4.6.3.	Remia, teikia pagalbą ir analizuoja komandos ir jos narių tobulinimąsi	82	5.4.6.3.	Remia, teikia pagalbą ir analizuoja komandos ir jos narių tobulinimąsi	205	6.4.6.3.	Remia, teikia pagalbą ir analizuoja komandos ir jos narių tobulinimąsi	328

4.4.6.4.	Komandą įgalina skirdamas darbus ir perduodamas atsakomybę	82	5.4.6.4.	Komandą įgalina skirdamas darbus ir perduodamas atsakomybę	205	6.4.6.4.	Komandą įgalina skirdamas darbus ir perduodamas atsakomybę	328
4.4.6.5.	Skatindamas mokytis iš klaidų, jas analizuoja	82	5.4.6.5.	Skatindamas mokytis iš klaidų, jas analizuoja	205	6.4.6.5.	Skatindamas mokytis iš klaidų, jas analizuoja	328
4.4.7.	Konfliktai ir krizės	84	5.4.7.	Konfliktai ir krizės	207	6.4.7.	Konfliktai ir krizės	330
4.4.7.1.	Pasirengęs konfliktams ir krizėms ir, jei įmanoma, jų išvengia	85	5.4.7.1.	Pasirengęs konfliktams ir krizėms ir, jei įmanoma, jų išvengia	208	6.4.7.1.	Pasirengęs konfliktams ir krizėms ir, jei įmanoma, jų išvengia	331
4.4.7.2.	Išanalizavęs konflikto arba krizės priežastis bei padarinius, parenka tinkamą atsaką	85	5.4.7.2.	Išanalizavęs konflikto arba krizės priežastis bei padarinius, parenka tinkamą atsaką	208	6.4.7.2.	Išanalizavęs konflikto arba krizės priežastis bei padarinius, parenka tinkamą atsaką	331
4.4.7.3.	Tarpininkauja ir sprendžia konfliktus bei krizes ir šalina padarinius	86	5.4.7.3.	Tarpininkauja ir sprendžia konfliktus bei krizes ir šalina padarinius	209	6.4.7.3.	Tarpininkauja ir sprendžia konfliktus bei krizes ir šalina padarinius	332
4.4.7.4.	Siekdamas tobulinti valdymą, skleidžia konfliktų ir krizių valdymo patirtį	86	5.4.7.4.	Siekdamas tobulinti valdymą, skleidžia konfliktų ir krizių valdymo patirtį	209	6.4.7.4.	Siekdamas tobulinti valdymą, skleidžia konfliktų ir krizių valdymo patirtį	332
4.4.8.	Sumanumas	88	5.4.8.	Sumanumas	211	6.4.8.	Sumanumas	334
4.4.8.1.	Skatina ir palaiko atvirumo ir kūrybingumo atmosferą	89	5.4.8.1.	Skatina ir palaiko atvirumo ir kūrybingumo atmosferą	212	6.4.8.1.	Skatina ir palaiko atvirumo ir kūrybingumo atmosferą	335
4.4.8.2.	Konceptualiai apibūdina projekto būklę ir planuoja	90	5.4.8.2.	Konceptualiai apibūdina programos būklę ir kuria planus	213	6.4.8.2.	Konceptualiai apibūdina portfelio būklę ir kuria planus	336
4.4.8.3.	Analitiniais metodais nagrinėja projekto būklę, finansinius ir organizacijos veiklos duomenis bei tendencijas	90	5.4.8.3.	Analitiniais metodais nagrinėja programos situaciją, finansinius ir organizacijos veiklos duomenis bei tendencijas	213	6.4.8.3.	Analitiniais metodais nagrinėja portfelio situaciją, finansinius ir organizacijos veiklos duomenis bei tendencijas	336

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

4.4.8.4.	Ieškodamas alternatyvų ir sprendinių, skatina ir naudojasi kūrybiniais metodais	90	5.4.8.4.	Ieškodamas alternatyvų ir sprendinių, skatina ir naudojasi kūrybiniais metodais	213	6.4.8.4.	Ieškodamas alternatyvų ir sprendinių, skatina ir naudojasi kūrybiniais metodais	336
4.4.8.5.	Siekdamas pagerinti sprendimų procesą, projektą ir jo aplinką skatina suvokti holistiškai	91	5.4.8.5.	Siekdamas pagerinti sprendimų procesą, programą ir jo aplinką skatina suvokti holistiškai	214	6.4.8.5.	Siekdamas pagerinti sprendimų procesą, programą ir jo aplinką skatina suvokti holistiškai	337
4.4.9.	Derybos	92	5.4.9.	Derybos	215	6.4.9.	Derybos	338
4.4.9.1.	Nustato ir analizuoja visų derančiųsi šalių interesus	93	5.4.9.1.	Nustato ir analizuoja visų derančiųsi šalių interesus	216	6.4.9.1.	Nustato ir analizuoja visų derančiųsi šalių interesus	339
4.4.9.2.	Nustatęs įvertina variantus ir alternatyvas, kurios gali atitikti visų šalių poreikius	93	5.4.9.2.	Nustatęs įvertina variantus ir alternatyvas, kurios galėtų atitikti visų šalių poreikius	216	6.4.9.2.	Nustatęs įvertina variantus ir alternatyvas, kurios galėtų atitikti visų šalių poreikius	339
4.4.9.3.	Sudaro su savo tikslais suderintą derybų planą, priimtiną visoms derančiomsi šalims	93	5.4.9.3.	Sudaro su savo tikslais suderintą derybų planą, priimtiną visoms derančiomsi šalims	216	6.4.9.3.	Sudaro su savo tikslais suderintą derybų planą, priimtiną visoms derančiomsi šalims	339
4.4.9.4.	Pasiekia derybų rezultatą, atitinkantį numatytus tikslus	94	5.4.9.4.	Pasiekia derybų rezultatą, atitinkantį numatytus tikslus	217	6.4.9.4.	Pasiekia derybų rezultatą, atitinkantį numatytus tikslus	340
4.4.9.5.	Randa ir pasinaudoja papildomomis pardavimo ir pirkimo galimybėmis	94	5.4.9.5.	Randa ir pasinaudoja papildomomis pardavimo ir pirkimo galimybėmis	217	6.4.9.5.	Randa ir pasinaudoja papildomomis pardavimo ir pirkimo galimybėmis	340
4.4.10.	Tikslingumas	96	5.4.10.	Tikslingumas	219	6.4.10.	Tikslingumas	342
4.4.10.1.	Visus sprendimus ir veiksmus vertina pagal poveikį projekto sėkmei ir organizacijos tikslams	97	5.4.10.1.	Visus sprendimus ir veiksmus vertina pagal poveikį programos sėkmei ir organizacijos tikslams	220	6.4.10.1.	Visus sprendimus ir veiksmus vertina pagal poveikį portfelio sėkmei ir organizacijos tikslams	343
4.4.10.2.	Randa pusiausvyrą tarp poreikių ir priemonių, siekdamas geriausio rezultato ir didžiausios sėkmės	97	5.4.10.2.	Randa pusiausvyrą tarp poreikių ir priemonių, siekdamas geriausio rezultato ir didžiausios sėkmės	220	6.4.10.2.	Randa pusiausvyrą tarp poreikių ir priemonių, siekdamas geriausio rezultato ir didžiausios sėkmės	343

4.4.10.3.	Kuria ir puoselėja sveiką, saugią ir našią darbo aplinką	98	5.4.10.3.	Kuria ir puoselėja sveiką, saugią ir našią darbo aplinką	221	6.4.10.3.	Kuria ir puoselėja sveiką, saugią ir našią darbo aplinką	344
4.4.10.4.	Propaguoja ir aiškina projekto, jo procesų ir rezultatų vertę	98	5.4.10.4.	Propaguoja ir aiškina programos, jos procesų ir rezultatų vertę	221	6.4.10.4.	Propaguoja ir aiškina portfelio, jo procesų ir rezultatų vertę	344
4.4.10.5.	Sukuria rezultatus ir gauna pritarimą	98	5.4.10.5.	Sukuria rezultatus ir gauna pritarimą	221	6.4.10.5.	Sukuria rezultatus ir gauna pritarimą	344
4.5.	**Praktiniai gebėjimai**	**100**	**5.5.**	**Praktiniai gebėjimai**	**223**	**6.5.**	**Praktiniai gebėjimai**	**346**
4.5.1.	Projekto metmenys	101	5.5.1.	Programos metmenys	224	6.5.1.	Portfelio metmenys	347
4.5.1.1.	Apibrėžia, skiria pirmenybes ir analizuoja sėkmės kriterijus	102	5.5.1.1.	Apibrėžia, skiria pirmenybes ir analizuoja sėkmės kriterijus	225	6.5.1.1.	Apibrėžia, skiria pirmenybes ir analizuoja sėkmės kriterijus	348
4.5.1.2.	Analizuoja, taiko ir keičiasi projektų valdymo patirtimi su kitais projektais	103	5.5.1.2.	Analizuoja, taiko ir keičiasi programų ir komponentų valdymo patirtimi su kitomis programomis ir komponentais	226	6.5.1.2.	Analizuoja, taiko ir keičiasi portfelių valdymo patirtimi su kitais portfeliais	348
4.5.1.3.	Nustato projekto sudėtingumo laipsnį ir poveikį valdymo būdui	104	5.5.1.3.	Nustato programos sudėtingumo laipsnį ir poveikį valdymo būdui	227			
4.5.1.4.	Parenka ir koreguoja bendrąjį projekto valdymo būdą	104	5.5.1.4.	Sukuria programos viziją	227			
4.5.1.5.	Sukuria projekto vykdomąją architektūrą	104	5.5.1.5.	Sukuria ir koreguoja pokyčio strategiją	228			
			5.5.1.6.	Parenka ir pritaiko bendrąjį programos valdymo būdą	228			

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

			5.5.1.7.	Sukuria programos vykdomąją architektūrą	229			
			5.5.1.8.	Sukuria programos vykdomąjį planą	229			
4.5.2.	Reikalavimai ir tikslai	106	5.5.2.	Nauda ir tikslai	230	6.5.2.	Nauda	350
4.5.2.1.	Apibrėžia ir sudaro projekto tikslų hierarchiją	107	5.5.2.1.	Apibrėžia ir sudaro programos tikslų ir naudos hierarchiją	231	6.5.2.1.	Pagal organizacijos tikslus apibrėžia ir sudaro portfelio tikslų hierarchiją	351
4.5.2.2.	Nustato ir analizuoja projekto suinteresuotųjų šalių poreikius ir reikalavimus	107	5.5.2.2.	Apibrėžia programos rezultatus ir, jei įmanoma, nustato kiekybinius rodiklius	232			
4.5.2.3.	Sudaro reikalavimų ir priėmimo kriterijų pirmenybinę eilę ir priima atitinkamus sprendimus	108	5.5.2.3.	Sudaro naudos įgyvendinimo planą	232			
			5.5.2.4.	Apibrėžia programos komponentus, jų rezultatus ir sąsajas	233			
			5.5.2.5.	Stebi naudos įgyvendinimo eigą	233			
4.5.3.	Apimtis	109	5.5.3.	Apimtis	234	6.5.3.	Apimtis	353
4.5.3.1.	Apibrėžia projekto rezultatus	110	5.5.3.1.	Apibrėžia programos apimtį	235	6.5.3.1.	Apibrėžia ir valdo portfelio apimtį	354
4.5.3.2.	Sudaro projekto apimties hierarchinį darbų skaidinį	110	5.5.3.2.	Apibrėžia programos apimties struktūrą	235	6.5.3.2.	Valdo projektų ir programų apimties konfigūraciją	354

4.5.3.3.	Apibrėžia projekto darbų grupes	111	5.5.3.3.	Valdo programos komponentų apimtį	236			
4.5.3.4.	Parengia ir valdo apimties konfigūraciją	111	5.5.3.4.	Parengia ir valdo apimties konfigūraciją	236			
4.5.4.	Laikas	112	5.5.4.	Laikas	237	6.5.4.	Laikas	356
4.5.4.1.	Apibrėžia reikiamus projektui įvykdyti darbus	113	5.5.4.1.	Nustato komponentų nuoseklumą ir pagal paprogrames sudaro programos žemėlapį	238	6.5.4.1.	Įdiegia portfelio sprendimų priėmimo ciklą	357
4.5.4.2.	Nustato projekto darbų trukmes ir darbo kiekį	113	5.5.4.2.	Valdo vidinį paprogramių nuoseklumą	238			
4.5.4.3.	Pasirenka tvarkaraščio ir projekto etapų modelį	113	5.5.4.3.	Valdo paprogramių pereigą	239			
4.5.4.4.	Nustato projekto darbų nuoseklumą ir sudaro tvarkaraštį	114						
4.5.4.5.	Stebi ir su tvarkaraščiu palyginęs projekto eigą, imasi reikiamų koregavimo veiksmų	114						
4.5.5.	Organizacija ir informacija	115	5.5.5.	Organizacija ir informacija	240	6.5.5.	Organizacija ir informacija	358
4.5.5.1.	Nustato ir įvertina suinteresuotųjų šalių informavimo ir dokumentacijos poreikius	116	5.5.5.1.	Sukuria ir įdiegia programos vadovavimo principus ir taisykles	241	6.5.5.1.	Įvertina ir nustato suinteresuotųjų šalių informacijos ir dokumentacijos poreikius	359
4.5.5.2.	Apibrėžia projekto organizacinę struktūrą, vaidmenis ir atsakomybę	116	5.5.5.2.	Apibrėžia programos struktūrą, vaidmenis ir atsakomybę	242	6.5.5.2.	Apibrėžia portfelio ir jo projektų bei programų struktūrą, vaidmenis ir atsakomybę	360

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

4.5.5.3.	Sukuria informacijos srautų infrastruktūrą, procesus ir valdymo sistemą	117	5.5.5.3.	Sukuria informacijos srautų infrastruktūrą, procesus ir valdymo sistemą	242	6.5.5.3.	Sukuria informacijos srautų infrastruktūrą, procesus ir valdymo sistemą	360
4.5.5.4.	Įdiegia, stebi ir valdo projekto organizaciją	117	5.5.5.4.	Įdiegia, stebi ir valdo programos organizaciją	243	6.5.5.4.	Įdiegia, stebi ir valdo portfelio ir jo projektų bei programų organizaciją	361
4.5.6.	Kokybė	119	5.5.6.	Kokybė	244	6.5.6.	Kokybė	362
4.5.6.1.	Sudaro, stebi diegimą ir koreguoja projekto kokybės valdymo planą	120	5.5.6.1.	Laiduoja visos programos kokybę	245	6.5.6.1.	Laiduoja visų portfelio projektų ir programų kokybę	363
4.5.6.2.	Analizuoja projekto eigą kuriamus rezultatus, siekdamas laiduoti nuolatinę jų atitiktį su kokybės valdymo plano reikalavimais	120	5.5.6.2.	Laiduoja programos kokybės atitiktį	245			
4.5.6.3.	Tikrina, ar pasiekti projekto kokybės tikslai, ir siūlo reikiamus koregavimo arba prevencinius veiksmus	121						
4.5.6.4.	Planuoja ir organizuoja projekto rezultatų atitikties patikrą	122						
4.5.6.5.	Laiduoja viso projekto kokybę	122						
4.5.7.	Finansai	123	5.5.7.		246	6.5.7.	Finansai	364
4.5.7.1.	Įvertina projekto sąnaudas	124	5.5.7.1.	Apibrėžia programos lėšų skyrimo ir finansavimo tvarką	247	6.5.7.1.	Sudaro ir pasitvirtina portfelio biudžetą	365
4.5.7.2.	Sudaro projekto biudžetą	125	5.5.7.2.	Sudaro ir pasitvirtina programos biudžetą	248	6.5.7.2.	Sudaro, pasitvirtina ir vadovauja portfelio finansų kontrolės ir atsiskaitymo sistemai	366

4.5.7.3.	Gauna projekto lėšų skyrimo patvirtinimą	125	5.5.7.3.	Sudaro ir įdiegia lėšų skyrimo bei finansų valdymo metmenis ir pagal juos vadovauja	248			
4.5.7.4.	Sukuria, įdiegia ir prižiūri projekto finansų valdymo ir atsiskaitymo sistemą	126	5.5.7.4.	Paskirsto programos lėšas, remdamasis komponentų poreikiais ir lėšų skyrimo sąlygomis	248			
4.5.7.5.	Stebi projekto finansinę informaciją, siekdamas nustatyti ir pašalinti projekto plano nuokrypius	126	5.5.7.5.	Atsiskaito lėšų teikėjams ir finansuotojams	249			
4.5.8.	Ištekliai	128	5.5.8.	Ištekliai	250	6.5.8.	Ištekliai	367
4.5.8.1.	Sudaro strateginį projekto išteklių planą	129	5.5.8.1.	Sudaro strateginį programos išteklių planą	251	6.5.8.1.	Sudaro strateginį programos projektų ir portfelių išteklių planą	368
4.5.8.2.	Nustato reikiamų išteklių kiekį ir kokybę	129	5.5.8.2.	Nustato reikiamų išteklių kiekį ir kokybę	251	6.5.8.2.	Nustato turimų ir portfelio projektams bei programoms reikiamų išteklių kiekį	368
4.5.8.3.	Nustato galimus išteklių šaltinius ir derasi dėl išteklių įgijimo	130	5.5.8.3.	Nustato galimus išteklių šaltinius ir derasi dėl išteklių įgijimo	252	6.5.8.3.	Nustato portfelio projektams bei programoms reikiamus išteklių įgūdžius	369
4.5.8.4.	Pagal nustatytą poreikį, skiria ir paskirsto išteklius	130	5.5.8.4.	Pagal nustatytą poreikį, skiria ir paskirsto išteklius	252			
4.5.8.5.	Įvertina išteklių panaudos laipsnį ir imasi reikiamų koregavimo veiksmų	131	5.5.8.5.	Įvertina išteklių panaudos laipsnį	253			
4.5.9.	Pirkimas	132	5.5.9.	Pirkimas ir partnerystė	254	6.5.9.	Pirkimas	370
4.5.9.1.	Susitaria dėl pirkimo poreikio, alternatyvų ir procesų	133	5.5.9.1.	Palaiko ir vadovauja programos pirkimo sistemai	255	6.5.9.1.	Palaiko ir vadovauja portfelio pirkimo sistemai	371

4.5.9.2.	Padeda įvertinti ir atrinkti tiekėjus ir partnerius	134	5.5.9.2.	Kuria partnerystes	256			
4.5.9.3.	Talkina derantis dėl sutarties sąlygų, atitinkančių projekto tikslus	134	5.5.9.3.	Baigia partnerystes	256			
4.5.9.4.	Prižiūri sutarčių vykdymą, šalina kliūtis ir prireikus siekia kompensacijos	135						
4.5.10.	Planavimas ir kontrolė	136	5.5.10.	Planavimas ir kontrolė	257	6.5.10.	Planavimas ir kontrolė	373
4.5.10.1.	Pradeda vykdyti projektą, sukuria ir pasitvirtina projekto valdymo planą	137	5.5.10.1.	Įkuria programą	258	6.5.10.1.	Įkuria portfelio valdymo sistemą	374
4.5.10.2.	Inicijuoja ir valdo pereigą į naują projekto etapą	138	5.5.10.2.	Valdo programos komponentų sąsajas ir naudojasi komponentų sinergija	259	6.5.10.2.	Apibrėžia ir valdo portfelio ciklą	375
4.5.10.3.	Kontroliuoja projektą, lygindamas eigos rodiklius su planu, ir imasi visų reikiamų koregavimo veiksmų	138	5.5.10.3.	Matuoja bei vertina komponentų būklę ir daro įtaką jų eigai	259	6.5.10.3.	Teikia portfelio eigos ataskaitas	375
4.5.10.4.	Teikia projekto eigos ataskaitas	139	5.5.10.4.	Vadovauja komponentų vadovams	260			
4.5.10.5.	Vertina, gauna pritarimą ir įdiegia projekto pokyčius	139	5.5.10.5.	Baigia programą	260			
4.5.10.6.	Baigia ir įvertina etapą arba visą projektą	140						
4.5.11.	Grėsmės ir galimybės	141	5.5.11.	Grėsmės ir galimybės	261	6.5.11.	Grėsmės ir galimybės	376

4.5.11.1.	Sukuria ir įdiegia grėsmių ir galimybių valdymo metmenis	142	5.5.11.1.	Sukuria ir įdiegia grėsmių ir galimybių valdymo metmenis	262	6.5.11.1.	Sukuria ir įdiegia grėsmių ir galimybių valdymo metmenis	377
4.5.11.2.	Nustato grėsmes ir galimybes	142	5.5.11.2.	Nustato grėsmes ir galimybes	263	6.5.11.2.	Nustato grėsmes ir galimybes	378
4.5.11.3.	Įvertina grėsmių ir galimybių tikimybę ir poveikį	143	5.5.11.3.	Įvertina grėsmių ir galimybių tikimybę ir poveikį	263	6.5.11.3.	Įvertina grėsmių ir galimybių tikimybę ir poveikį	378
4.5.11.4.	Parenka grėsmių ir galimybių atsako taktiką ir įdiegia atsako planus	143	5.5.11.4.	Parenka grėsmių ir galimybių atsako taktiką ir įdiegia atsako planus	263	6.5.11.4.	Parenka grėsmių ir galimybių atsako taktiką ir įdiegia atsako planus	378
4.5.11.5.	Įvertina ir stebi grėsmes, galimybes ir įdiegtą atsaką	144	5.5.11.5.	Įvertina ir stebi grėsmes, galimybes ir įdiegtą atsaką	264	6.5.11.5.	Įvertina ir stebi grėsmes, galimybes ir įdiegtą atsaką	379
4.5.12.	Suinteresuotosios šalys	145	5.5.12.	Suinteresuotosios šalys	265	6.5.12.	Suinteresuotosios šalys	380
4.5.12.1.	Nustato suinteresuotąsias šalis ir analizuoja jų interesus bei įtaką	146	5.5.12.1.	Nustato suinteresuotąsias šalis ir analizuoja jų interesus bei įtaką	266	6.5.12.1.	Nustato suinteresuotąsias šalis ir analizuoja jų interesus bei įtaką	381
4.5.12.2.	Sukuria ir tobulina suinteresuotųjų šalių valdymo ir komunikacijos planą	147	5.5.12.2.	Skatina vykdomuosius direktorius, finansuotojus ir aukščiausios grandies vadovus įsipareigoti, siekdamas suvaldyti jų interesus ir lūkesčius	267	6.5.12.2.	Sukuria ir tobulina suinteresuotųjų šalių valdymo ir komunikacijos planą	382
4.5.12.3.	Skatina projekto savininką, finansuotojais ir aukščiausiosios grandies vadovus įsipareigoti, siekdamas suvaldyti jų interesus ir lūkesčius	147	5.5.12.3.	Sukuria ir tobulina suinteresuotųjų šalių valdymo ir komunikacijos planą	267	6.5.12.3.	Skatina vykdomuosius direktorius, finansuotojus ir aukščiausios grandies vadovus įsipareigoti, siekdamas suvaldyti jų interesus ir lūkesčius	382
4.5.12.4.	Skatina vartotojus, partnerius, tiekėjus ir kitus suinteresuotuosius bendradarbiauti ir įsipareigoti	148	5.5.12.4.	Skatina vartotojus, partnerius, tiekėjus ir kitus suinteresuotuosius bendradarbiauti ir įsipareigoti	268	6.5.12.4.	Skatina vartotojus, partnerius, tiekėjus ir kitus suinteresuotuosius bendradarbiauti ir įsipareigoti	383

© 2015 Tarptautinė projektų valdymo asociacija

4.5.12.5.	Kuria ir palaiko socialinius tinklus ir aljansus	148	5.5.12.5.	Kuria ir palaiko socialinius tinklus ir aljansus	268	6.5.12.5.	Kuria ir palaiko socialinius tinklus ir aljansus	383
4.5.13.	Kaita ir transformacijos	150	5.5.13.	Kaita ir transformacijos	270	6.5.13.	Kaita ir transformacijos	385
4.5.13.1.	Vertina organizacijų kaitos gebėjimus	151	5.5.13.1.	Vertina organizacijų kaitos gebėjimus	271	6.5.13.1.	Vertina ir analizuoja pokyčio poveikį portfeliui	386
4.5.13.2.	Nustato kaitos poreikį ir transformacijos galimybes	152	5.5.13.2.	Nustato kaitos poreikį ir transformacijos galimybes	271	6.5.13.2.	Sudaro strateginį portfelio kaitos ar transformacijos planą	386
4.5.13.3.	Sudaro kaitos ar transformacijos planą	152	5.5.13.3.	Sudaro kaitos ar transformacijos planą	272	6.5.13.3.	Imasi priemonių pokyčiui išlaikyti	387
4.5.13.4.	Įdiegia kaitos ir transformacijų valdymo nuostatas	153	5.5.13.4.	Įdiegia kaitos ir transformacijų valdymo nuostatas	272			
			5.5.14.	Atranka ir balansavimas	274	6.5.14.	Atranka ir balansavimas	388
			5.5.14.1.	Analizuoja komponentus	275	6.5.14.1.	Nustato idėjas, projektus ir programas, kurias būtų galima įtraukti į portfelį	390
			5.5.14.2.	Remdamasis programos pirmenybėmis, surikiuoja komponentus	276	6.5.14.2.	Analizuoja projektus ir programas	390
			5.5.14.3.	Analizuoja ir prognozuoja programos eigą	276	6.5.14.3.	Remdamasis organizacijos pirmenybėmis, surikiuoja projektus ir programas	391
			5.5.14.4.	Rengia programos lygmens sprendimus ir talkina juos priimant	277	6.5.14.4.	Prižiūri projektų ir programų eigą	392
						6.5.14.5.	Analizuoja ir prognozuoja portfelio eigą	392
						6.5.14.6.	Rengia portfelio lygmens sprendimus ir talkina juos priimant	392

IPMA Tarptautinė projektų valdymo asociacija

ŽENGIAME PIRMYN

Tarptautinė projektų valdymo asociacija
Asmeninių gebėjimų sąvadas (ICB), 4.0 versija

Šiuolaikinių projektų, programų ir portfelių vadovai susiduria su dideliais ir sudėtingais iššūkiais, kokių niekada nėra buvę. Nuo gamybos ir statybos iki informacinių technologijų, vaistų kūrimo ir kosmoso užkariavimo – visų šių sričių projektų vadovai turi būti aukštos kvalifikacijos specialistai ir lyderiai. Ketvirtosios versijos IPMA asmeninių gebėjimų sąvadas (IPMA ICB®) – tai išsamus aprašas gebėjimų, naudotinų siekiant karjeros, sertifikuojantis, tobulinant įgūdžius, studijuojant, konsultuojant, vykdant mokslo tiriamuosius darbus ir kitose veiklose. Dar kartą pabrėžiame, kad IPMA, šios srities lyderis, teikia visų laikų pirmąjį visuotinį projektų, programų ir portfelių valdymo asmeninių gebėjimų standartą, kurį asociacija sukūrė konsultuodamasi su daugiau kaip 150 praktikų ir mokslininkų iš 60 IPMA šalių asociacijų. Šio standarto paskirtis – padėti projektų, programų ir portfelių darbuotojams atpažinti vaisingam darbui reikiamus gebėjimus. IPMA ICB teikia begalę kelių į projektų, programų ir portfelių valdymo gebėjimų aukštumas, iš kurių darbuotojas gali pasirinkti tuos, kurie tiesiausiai veda link išsikeltų tikslų. IPMA mano, kad organizacijos, komandos ir, aišku, darbuotojai ICB standartu naudosis kaip parankine sėkmingos veiklos priemone. Linkėdami projektų, programų ir portfelių darbuotojams šiame sudėtingame pasaulyje trokštamų tikslų siekti veiksmingiau ir našiau, kviečiame kartu kurti tokį pasaulį, kuriame visi projektai bus sėkmingi!

Versija 4.0 www.ipma.world