

PROJEKTO VALDYMO CIKLAS -
PENKI ETAPAI JŪSŲ PROJEKTO
KOKYBEI PAGERINTI

KURKIME ATEITĮ DRAUGE!



ĮVADAS

Praktinį leidinį „Projekto valdymo ciklas – penki etapai Jūsų projekto kokybei pagerinti“ parengė Paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra, siekdama informuoti projekto vykdytojus bei potencialius pareiškėjus, kaip tinkamai ir kokybiškai parengti ir įgyvendinti projektą, remiamą Europos socialinio fondo lėšomis.

Leidinio paskirtis – supažindinti projektų vykdytojus bei pareiškėjus su projektų valdymo ciklu – patogiu ir plačiai naudojamu projektų valdymo metodu. Kadangi visų projektų veiklos gali būti vykdomos penkiais etapais (programavimo, identifikavimo, rengimo, įgyvendinimo ir vertinimo), šiame leidinyje pateiksime žinomą ir senosiose Europos Sąjungos valstybėse dažnai naudojamą metodą – projektų valdymo ciklą. Nors šis leidinys rekomendacinis, tačiau padės atsakyti į daugelį projekto rengimo metu galinčių kilti klausimų.

Kiekvienas projektas – tai laikina veikla, nukreipta į unikalų tikslą pasiekimą, turinti savo pradžią ir pabaigą bei baigtinius išteklius, tai vienkartinis darbas, turintis kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais išreikštą tikslą ir laikiną organizacinę struktūrą, kuri likviduojama jam pasibaigus. Visas veiklas bei procesus mes turime valdyti. Projekto valdymas – tai būtina priemonė bet kokiam įstaigai, besistengiančiai gauti kuo didesnę galimą naudą iš rengiamo ir/ar įgyvendinamo projekto, ypač jei projektas susijęs su inovacijomis, naujų priemonių ir metodų plėtra.

Projektų valdymo ciklo metodas padės Jums užtikrinti projekto kokybę, veiksmų nuoseklumą ir loginę eigą, norimų rezultatų pasiekimą ir efektyvų projekto valdymą.

Linkime sėkmingo projektų rengimo ir įgyvendinimo!

1. PROJEKTO VALDYMO CIKLAS

„Projektų valdymo ciklo“ (angl. project cycle management) sąvoka yra naudojama apibrėžti projekto valdymo veikloms bei sprendimų priėmimo procedūroms, vykstančioms viso projekto gyvavimo metu. Projektų valdymo ciklas – tai procesas, kurio metu naudojami įvairūs projektų valdymo įrankiai projektui parengti ir jį valdyti. Nuo 1992 m. Europos Komisija dirba pagal efektyvų metodą – projekto valdymo ciklą. Projekto valdymo ciklas padeda pasiekti, kad:

- projektas atitiktų (EK) remtinus tikslus;
- projektas būtų artimas patvirtintai strategijai ir realioms tikslinės grupės problemoms;
- projektas būtų įgyvendinamas, tiksliai – realūs ir pasiekiami;
- projekto sukurta nauda (pridėtinė vertė) būtų išlaikyta ir ateityje.

Projektų valdymo ciklo nauda:

- Visą projekto įgyvendinimo laikotarpį vykdant kiekvieno etapo valdymą ir savo veiksmų vertinimą, užtikrinama projekto kokybė, galima pasimokyti iš įgytos patirties ir sustiprinamas poveikis, gautas vykdant projekto rezultatų sklaidą.
- Visų tiesiogiai su projekto įgyvendinimu susijusių asmenų dalyvavimas procese sustiprina komandinį darbą ir sutvirtina partnerystę. Galiausiai projekto valdymas garantuoja, kad visi projekto įgyvendinimui ir rezultatams įvertinti reikalingi duomenys bus nuolat tiksliai ir veiksmingai renkami.
- Turėsime vertingą informacijos šaltinį atliekant galutinį projekto vertinimą, tai – neatskiriama projekto dalis.

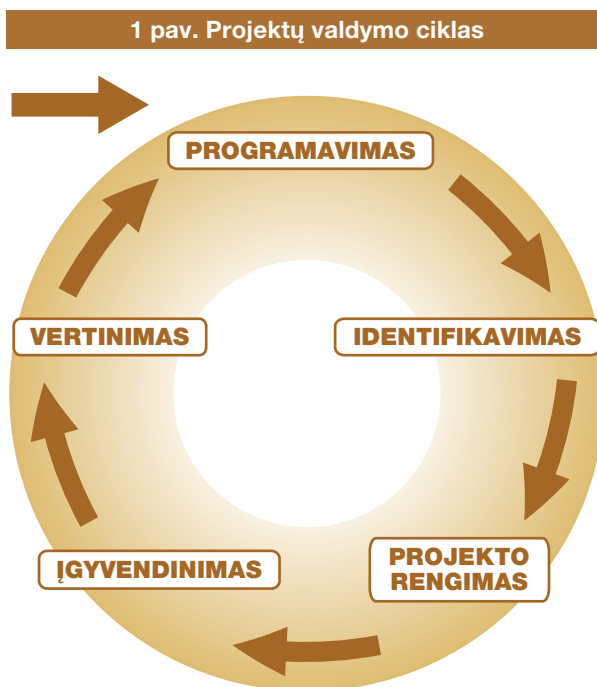
Šiame leidinyje pateiksime ir analizuosime projekto pavyzdį, kuriuo remdamiesi turėsite galimybę susipažinti su visais projekto valdymo ciklo etapais. Atkreipiame dėmesį, kad šis pavyzdys yra tik hipotetinis (pagrįstas prielaida) ir skirtas geriau įsisavinti informaciją.

Pavyzdys

Miesto X savivaldybė nuolat sulaukdavo skundų dėl nekokybiško darbo – klientų aptarnavimo elektroniniu paštu, užsienio interesantų aptarnavimo. Ilgainiui tapo aišku, kad būtina spręsti įsisenėjusias problemas ir gerinti savivaldybės darbo kokybę. Savivaldybė, tarybos sprendimu, nusprendė kelti darbuotojų kvalifikaciją ir teikti paraišką Europos socialinio fondo paramai darbuotojų mokymams gauti. Taigi savivaldybė tapo projekto rengėju (pareiškėju).

2. PROJEKTO VALDYMO CIKLO ETAPAI

Projektų valdymo ciklą sudaro programavimo, identifikavimo, projekto rengimo, vykdymo ir vertinimo etapai.



2.1. Programavimo etapas

Paskirtis ir tikslas. Programavimo etapas, tai procesas, kurio metu ieškomi ir analizuojami dokumentai, susiję su organizacijos vykdoma veikla bei sritim, kurioje būtų įgyvendinamas projektas.

Numatomi žingsniai. Šiame etape jau turima problemos užuomina ir ieškoma susijusių programų, prioritetų, atliekama situacijos analizė. Susipažinama su įvairiais dokumentais – teisės aktais, strategijomis, veiksmų programomis, prioritetų aprašymais ir pan., siekiama išanalizuoti esamą situaciją ir sukaupti naudingą informaciją, kurios pagrindu ateityje bus rengiamas projektas, pasirenkamos remiamos sritys, formuluojami uždaviniai, veiklos.

Rezultatas. Programavimo etape siektinas rezultatas yra programos prioritetų pasirinkimas.

Pavyzdys

Programavimo etape savivaldybė turi susipažinti su žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa, pasirinkti prioritetą bei priemonę, pagal kurią galės teikti paraišką, susipažinti su Gairėmis pareiškėjams, išanalizuoti tinkamas veiklas bei tinkamas išlaidas.



2.2. Identifikavimo etapas



Paskirtis ir tikslas. Identifikavimas – procesas, kurio metu identifikuojamos projektų idėjos atsižvelgiant į programos prioritetus. Šio etapo tikslas yra nustatyti ir apibrėžti problemą, iškelti ir preliminariai įvertinti galimas projekto idėjas bei sprendimų alternatyvas.

Numatomi žingsniai. Kalbant apie problemas labai svarbu įtraukti į diskusijas visas su Jūsų projektu susijusias puses (įtakų grupes). Bendrame pasitarime galėtų dalyvauti aukštesniojo lygmens pareigūnai, atsakingų ministerijų atstovai, konsultantai, naudos gavėjai. Įvairios pozicijos ir nuomonės padės maksimaliai objektyviai įvertinti esamas problemas ir susisteminti siūlomus jų sprendimo būdus.

Rezultatas. Šio etapo rezultatas – trumpas projekto idėjos aprašymas, kuris vėliau bus išvystytas.

Identifikavimo etape labai svarbu identifikuoti problemas, iškelti uždavinius, parengti strategiją. Tam naudojami paprasti ir patogūs instrumentai: įtakos grupių analizė, problemų medis, uždavinių medis, strategijos analizė.

2.2.1. Įtakos grupių analizė

Paskirtis ir tikslas. Įtakos grupės – tai individai arba institucijos, kurios tiesiogiai ar netiesiogiai, teigiamai ar neigiamai veikia arba yra veikiamos projekto ar programos. Tai visi asmenys, žmonių grupės, institucijos ar įmonės, kurios suinteresuotos projekto sėkme ar nesėkme (projekto vykdytojai, paslaugų tiekėjai, naudos gavėjai ar konkurentai). Įtakos grupių dalyvavimas leidžia nustatyti jų problemas ir poreikius, sujungti bendrus interesus ir išteklius, sumažinti riziką, užtikrinti projekto tęstinumą – bendradarbiaujant įtakos grupei, net ir vieno partnerio nesėkmė neturės įtakos (arba turės minimalią įtaką) bendram projekto tikslo pasiekimui ar veiklų tęstinumui. Projektas laikomas jų „nuosavybe“, užtikrinamas jo tęstinumas.

Įtakos grupių analizės tikslas – padėti maksimizuoti socialinę, ekonominę ar institucinę projekto naudą tikslinei grupei ir galutiniams naudos gavėjams bei minimizuoti galimą neigiamą įtaką (įskaitant ir įtakos grupių konfliktus), suprasti ir teisingai nukreipti keliančius susirūpinimą dalykus, ypač atkreipiant dėmesį į pažeidžiamų grupių poreikius.

Pavyzdys

Savivaldybės projekte įtakos grupės – tai savivaldybės administracija, taryba, savivaldybės darbuotojai, klientai, užsienio interesantai, ekspertai ir kiti mokymo paslaugų teikėjai (ekspertai).



Skirtingos grupės turi skirtingus ryšius, galimybes ir interesus. Visi šitie poreikiai yra aiškiai suprantami ir įvardijami procese, kurio metu identifikuojamos problemos, nustatomi tikslai ir pasirenkama strategija. Įtakos grupių analizė padeda atsakyti į esminius klausimus:

- 1) kokie yra įtakos grupių lūkesčiai ir nuomonė apie tai, ką projektu turėtume pasiekti?
- 2) kokią naudą įtakos grupės gali gauti iš projekto?
- 3) kokius išteklius įtakos grupės gali skirti projektui?
- 4) kokie įtakos grupių interesai, kurie gali kirstis su projektu?
- 5) koks įtakos grupių santykis su kitomis įtakos grupėmis?

Numatomi žingsniai:

- Identifikuoti pagrindinę problemą ir/arba susijusias galimybes
- Identifikuoti visas grupes, kurios turi svarbių interesų (potencialiame) projekte
- Iširti jų būsimus „vaidmenis“, skirtingus interesus, atitinkamus pajėgumus ir kompetenciją dalyvauti projekte (silpnybės ir stiprybės)
- Identifikuoti bendradarbiavimo ar konfliktų mastą įtakos grupių santykiuose
- Išanalizuoti gautus duomenis ir apjungti susijusią informaciją projekte, siekiant, kad:
 - a) ištekliai būtų tikslingai nukreipti siekti užsibrėžtų tikslų ir tenkinti svarbiausių grupių poreikius;
 - b) valdymo ir koordinavimo planai būtų skirti prisidėti prie įtakų grupių nuosavybės ir dalyvavimo;
 - c) įtakos grupių interesų konfliktai būtų pripažinti ir sprendžiami projekto metu.

Rezultatas. Atlikus įtakos grupių analizę, turime rezultatą – informacinę lentelę, kurioje yra susisteminti bei vizualizuoti atliktos analizės duomenys.

Pavyzdys

1 lentelė. Įtakos g

ĮTAKOS GRUPĖS	GALIMAS VAIDMUO PROJEKTE
1 grupė Savivaldybės taryba	Priima sprendimą dėl savivaldybės darbo tobulinimo bei projekto įgyvendinimo, paskiria atsakingus už projektą asmenis
2 grupė Savivaldybės administracija	Pareiškėjas, gavus paramą – projekto vykdytojas





2.2.2. Problemų analizė

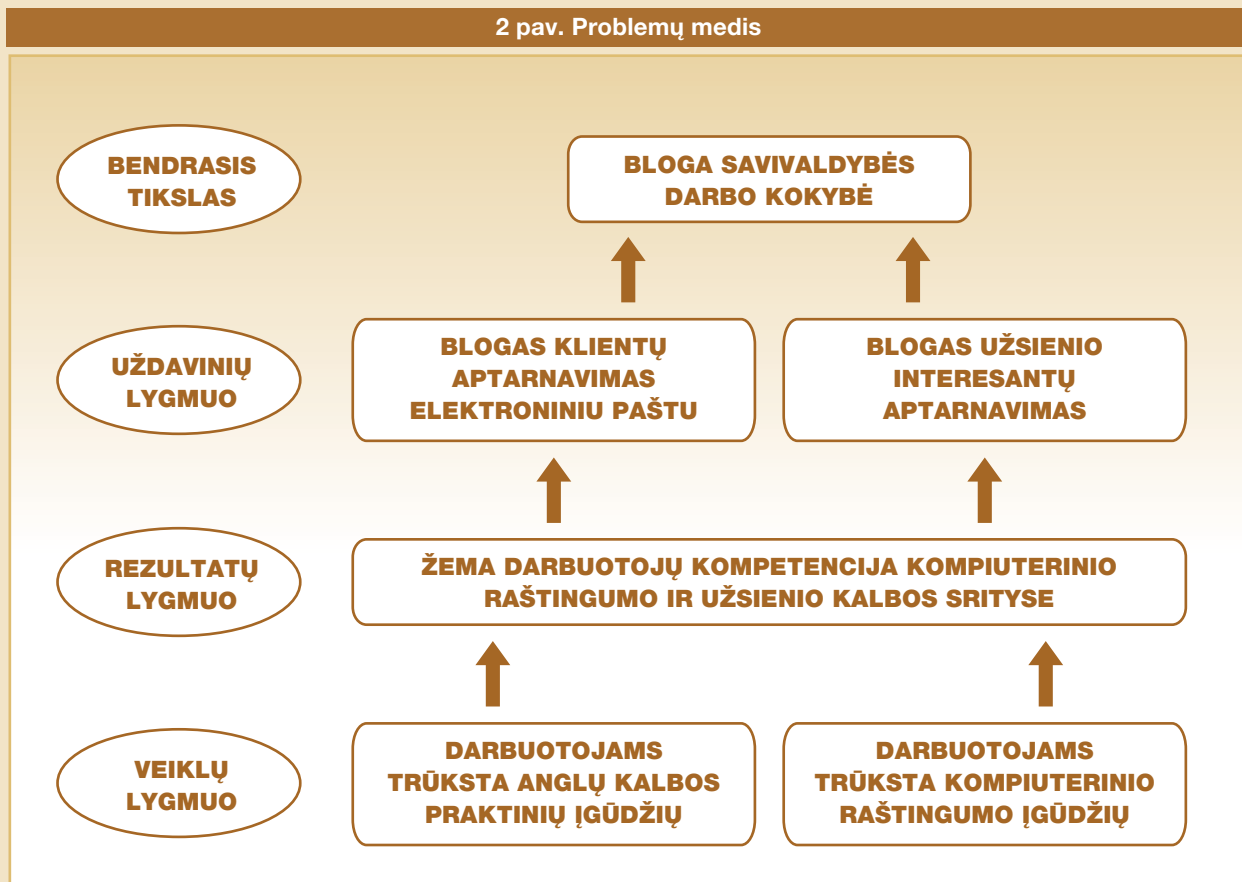
Paskirtis ir tikslas. Problemų analizė skirta nustatyti neigiamus esamos situacijos aspektus bei priežasties ir pasekmės ryšį tarp identifikuotų problemų. Problemų analizė yra lemiamas planavimo proceso pakopa, kuria remiantis vyksta projekto planavimas ir esminių sprendimų priėmimas. Analizuojant problemas būtina:

- Apibūdinti (aprašyti) situaciją ir analizės objektą
- Identifikuoti pagrindines problemas, su kuriomis susiduria tikslinė grupė ir naudos gavėjai (Kokia yra problema? Kieno tai problema?)
- Vizualizuoti problemas, perkeltas jas į „problemų medį“

Problemų medis – tai patogus įrankis, skirtas vizualizuoti išanalizuotas problemas. Rengiant problemų medį labai svarbu laikytis nuoseklumo – nustačius pradinę problemą ir vadovaujantis priežasties ir pasekmės principais kuriam problema problemų hierarchija. Žemiau pateikiame problemų medžio pavyzdį ir jo kūrimo žingsnius.

Pavyzdys:

2 pav. Problemų medis



Numatomi žingsniai:

1 žingsnis

Atvirai ir kolektyviai svarstyti problemas, kurias įtakos grupių atstovai laiko prioritetinėmis. Svarstymai ir diskusijos yra paremti turimos informacijos ir pirminių įtakos grupių konsultacijų analizavimu.

2 žingsnis

Iš problemų, nustatytų diskusijų metu, identifikuoti ir iškelti pradinę problemą.

3 žingsnis

Ieškoti artimų pradinei problemų.

4 žingsnis

Pradėti kurti priežasties-pasekmės hierarchiją:

Problemas, kurios yra tiesiogiai atsiradusios dėl pradinės problemos – pasekmės – kelti į viršų. Aukščiausiam taške turi būti pati svarbiausia pasekmė, „išplaukusi“ iš visų problemų ir jas sukėlusių priežasčių.

Problemas, kurios yra pradinės problemos priežastys – kelti žemyn.

5 žingsnis

Visas likusias problemas įkelti į medį tuo pačiu principu – vadovaujantis klausimu „Kas šią problemą sukėlė?“.

6 žingsnis

Sujungti problemas „priežasties-pasekmės“ rodyklėmis, aiškiai parodant pagrindines sąsajas.

7 žingsnis

Peržiūrėti problemų medį ir pakartotinai patikrinti jo pagrįstumą ir užbaigtumą. Užduoti sau ir grupei klausimą „Ar dar yra likusių nepaminėtų problemų?“. Jeigu tokių atsirastų, tai įtraukti jas į tinkamą vietą medyje.

8 žingsnis

Medį perkelti ant popieriaus lapo ir naudoti šią informaciją tolimesniems darbams.

Rezultatas. Atlikus problemų analizę, turime problemų medį, kuriame vizualiai pateiktos problemos, susijusios priežasties ir pasekmės ryšiais.

2.2.3. Uždavinių analizė

Paskirtis ir tikslas. Išanalizavus problemas, kitas žingsnis rengiant projektą yra uždavinių suformulavimas arba, kitaip tariant, uždavinių analizė. Logiška, kad iškeltos ir identifikuotos problemos turi virsti uždaviniais, t. y. problemų sprendimo būdais. Uždavinių analizė yra metodologinis būdas, skirtas:

- Suformuoti norimai situacijai ateityje, remiantis identifikuotomis problemomis
- Patikrinti tikslų/uždavinių hierarchijai
- Iliustruoti tarpusavio ryšį tarp problemų nustatymo ir uždavinių parinkimo toms problemoms spręsti.





Numatomi žingsniai:

1 žingsnis

Performuoti visas neigiamas situacijas iš problemų medžio į teigiamas situacijas, kurios yra:

- norimos, pageidaujamos
- realiai pasiekiamos

2 žingsnis

Patikrinti priešasties ir pasekmės ryšį siekiant užtikrinti šio eiliškumo (hierarchijos) pagrįstumą ir užbaigtumą.

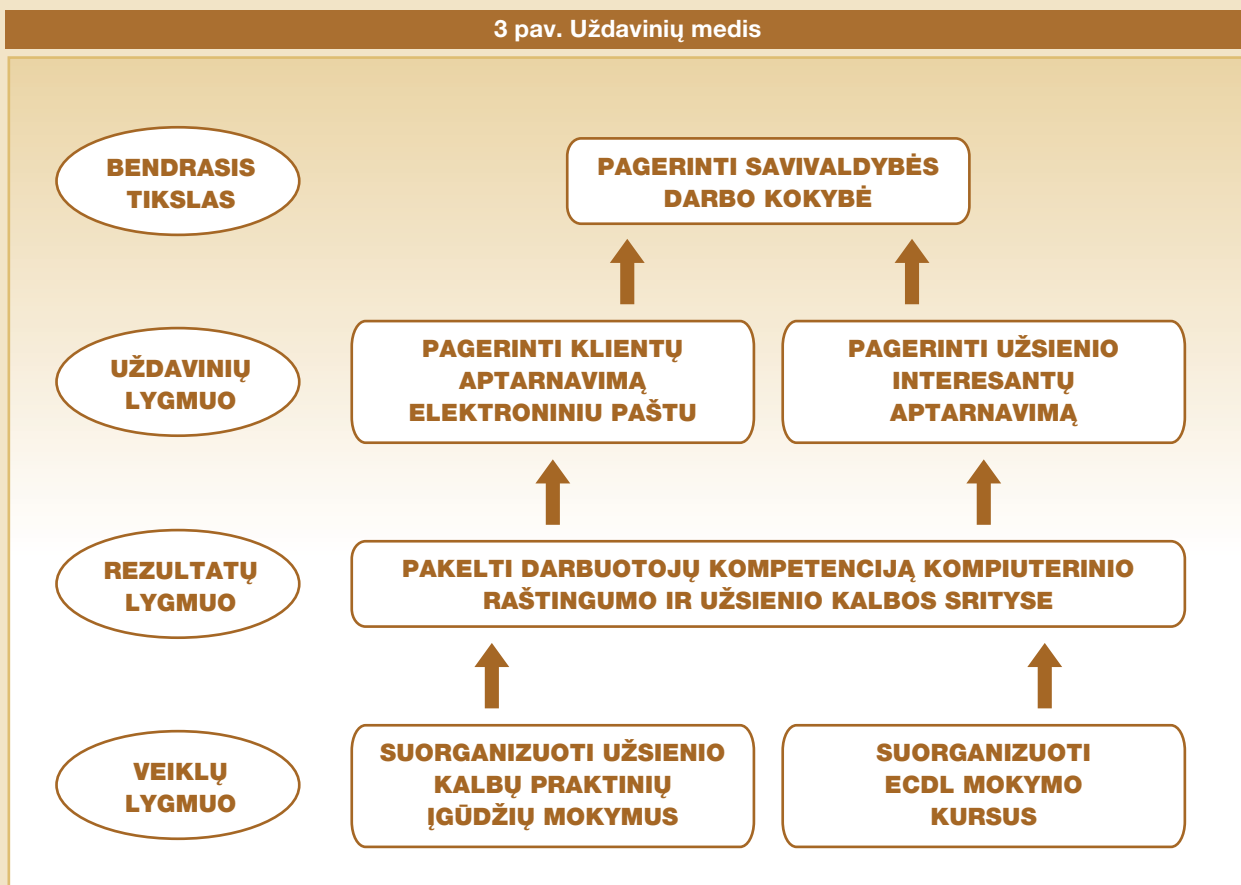
3 žingsnis (jeigu būtina):

- pakeisti teiginius
- įtraukti naujus uždavinius, jei šie yra tiesiogiai susiję ir būtini pasiekti aukščiausių tikslą
- ištrinti uždavinius, jei šie nėra tinkami ar būtini.

Rezultatas. Atlikę uždavinių analizę turime uždavinių medį, kuriame pateikti galimi projekto uždaviniai.

Pavyzdys

3 pav. Uždavinių medis



2.2.4. Strategijos analizė

Paskirtis ir tikslas. Kaip įprasta, visos problemos turi kelis sprendimo būdus, arba, kitaip tariant, pagrindiniam tikslui pasiekti galime naudoti skirtingas strategijas. Jų yra įvairių – pvz., žmogiškųjų išteklių strategija, finansinė strategija, rinkodaros strategija, infrastruktūros strategija ir kt. Tam, kad pasirinktume tinkamą ir objektyviausią sprendimą ir efektyviausiai įgyvendintume veiklas, turime atsakyti į šiuos pagrindinius klausimus:

- ar visos identifikuotos problemos ir/ar numatyti uždaviniai turi būti įgyvendinti, ar reiktų pasirinkti kelis?
- kas gali būti sukurta projekto metu?
- koks turi būti efektyviausias veiksmų derinys, su kuriuo pasiektume norimų rezultatų?
- kaip projektas gali sulaukti daugiausiai paramos?
- kiek kiekvienu galimu atveju reikia išlaidų ir kiek galime sau leisti?
- kuris pasirinkimas yra finansiškai efektyviausias?
- kuri strategija turės didžiausią įtaką tikslinių grupių (rizikos grupių) poreikiams?
- kaip geriausiai galima išvengti neigiamų pasekmių ar jas sušvelninti?

Ši analizė reikalauja daugiausiai pastangų, nes reikia susisteminti didelį kiekį informacijos, atlikti kiekvienos galimos vykdomo strategijos įvertinimus. Praktikoje dažnai tenka priimti kompromisus atsižvelgiant į skirtingų įtakos grupių interesus, politinius pasiūlymus, tikėtinus praktinius apribojimus. Nežiūrint į tai, užduotis tampa daug lengvesnė, jeigu susitariama dėl kriterijų, kurie yra aukščiau diskusijų ir ginčų.

Strategijos pasirinkimo kriterijai galėtų būti:

- Numatomas indėlis (prisidėjimas) prie pagrindinių politinių tikslų, pvz., ekonominė integracija ar skurdo mažinimas
- Tikslinės grupės nauda
- Kitų planuotų ar vykstančių programų (projektų) papildymas
- Finansinių lėšų poreikis ir galimybės tą poreikį patenkinti
- Išlaidų ir naudos santykis (finansinis ir ekonominis)
- Prisidėjimas prie institucijos stiprinimo
- Techninis įvykdymas (ar įvykdoma techniškai)
- Poveikis aplinkai

Numatomi žingsniai. Atsakome į aukščiau pateiktus klausimus, pasirenkame kriterijus, kuriais remdamiesi pasirinktume strategiją.

Rezultatas. Pasirinkta tinkama strategija, baigtas vienas svarbiausių projekto ciklo etapų – identifikavimo etapas, po kurio gali būti pradėtas rengti pats projektas.

Pavyzdys

Žmogiškųjų išteklių strategija – priimamas sprendimas kelti darbuotojų kvalifikaciją, organizuojant mokymus.
Infrastruktūros strategija – įsigyti naują kompiuterinę įrangą, įrengti modernias darbo vietas.

2.3. Projekto rengimo etapas



Paskirtis ir tikslas. Identifikavus esamas problemas, numačius uždavinius bei pasirinkus būdą tiems uždaviniams įgyvendinti galima rengti projektą, t. y. užpildyti paraišką. Šio etapo pagrindinis tikslas – parengtas detalizuotas projekto aprašymas (projekto paraiška) ir pasirašyta sutartis dėl paramos gavimo.

Numatomi žingsniai:

- Įvertinti projekto įtaką ir tęstinumą
- Parengti loginę matricą
- Įvertinti institucijos gebėjimus atsižvelgiant į analizę, padarytą identifikavimo etape
- Užpildyti projekto paraišką
- Parengti projekto biudžetą
- Parengti komunikacijos planą
- Parengti kokybės užtikrinimo (įvertinimo) planą

Rezultatas – parengtas projektas, pasirašyta paramos sutartis.

Projekto rengimo metu svarbu parengti projekto santrauką, kurioje atsispindėtų ryšys tarp siekiamų tikslų, iškeltų uždavinių, numatytų veiklų ir planuojamų rezultatų bei veiklų plano. Tam naudojami loginė matrica ir veiklų planas.

2.3.1. Loginė matrica

Paskirtis ir tikslas. Loginė matrica – tai projekto santrauka, parodanti ryšį tarp siekiamų tikslų, iškeltų uždavinių, numatytų veiklų ir planuojamų rezultatų. Joje atsispindi, kokio praktinio pamatuojamo projekto poveikio tikimasi. Rengdami loginę matricą atsakome į pagrindinius klausimus:

- Ką ketinama pasiekti konkrečiu projektu?
- Kokios veiklos bus įgyvendinamos norint pasiekti tai, kas yra numatyta projekte?
- Kokie išorės faktoriai yra kritiniai projekto sėkmei?
- Kur rasti reikalingą informaciją, kuri padėtų pamatuoti projekto sėkmę/nesėkmę?
- Kokios priemonės yra reikalingos projektui įgyvendinti?
- Kokie resursai reikalingi?



Projekto matricoje svarbiausia yra priežasties ir pasekmės ryšys: **JEIGU** įgyvendinsime **veiklas**, **TAI rezultatai** bus pasiekti, **JEIGU** projekto **rezultatai** bus pasiekti, **TAI** projekto **uždaviniai** gali būti įgyvendinti. **JEIGU** projekto **uždaviniai** įgyvendinami, **TAI** jie turėtų prisidėti prie **bendrojo tikslo** pasiekimo. Ir atvirkščiai: **JEIGU** norime prisidėti prie **bendro tikslo**, **TAI** turime įgyvendinti **uždavinius**, **JEIGU** norime įgyvendinti **uždavinius**, **TAI** turime pasiekti **rezultatus**, **JEIGU** norime pasiekti **rezultatus**, **TAI** turi būti įgyvendintos atitinkamos **veiklos**.
Loginės matricos lentelė:

2 lentelė. Loginė matrica

Projekto aprašymas	Rodikliai – atsako į klausimą „Kaip mes sužinosime, kad pasiekėme tai, ką numatėme?“	Informacijos šaltiniai – atsako į klausimą „Kur mes rasime įrodymus, kad pasiekėme tai, ką numatėme?“	Prielaidos – atsako į klausimą „Kokie išoriniai veiksniai gali daryti įtaką projekto įgyvendinimui, projekto sėkmei?“
Bendras tikslas – kaip projektas prisidės prie politikos ar programos uždavinių įgyvendinimo (projekto įtaka) nacionaliniu ir/ar sektoriaus lygmeniu	Kokie yra pagrindiniai rodikliai, susiję su bendrųjų tikslų pasiekimu? (Poveikio rodikliai (ilgalaikiai padariniai))	Kokius informacijos šaltinius naudosite rinkdami šiuos rodiklius?	2
Uždaviniai – ką projektu siekiama padaryti/pakeisti?	Kokie rodikliai aiškiai patvirtina, kad projekto uždaviniai buvo įgyvendinti? (Pasekmių rodikliai (tiesioginiai padariniai naudos gavėjams))	Iš kokių šaltinių gaunama jau egzistuojanti ar naujai renkama informacija? Kokie metodai reikalingi renkant šią informaciją?	3
Rezultatai – akivaizdūs, realūs, apčiuopiami produktai ir paslaugos, kurie yra sukuriami projekto eigoje	Kokie rodikliai bus naudojami vertinant, ar projektas pasiekė ir kiek pasiekė laukiamus rezultatus? (Fizinio rezultato rodiklis)	Kokius informacijos šaltinius naudosite rinkdami šiuos rodiklius?	Į kokias išorines sąlygas turi būti atsižvelgta, norint pasiekti laukiamus rezultatus laiku?
Veiklos – užduotys, kurias reikia atlikti, siekiant norimų rezultatų	Priemonės – kokie ištekliai reikalingi šioms veikloms įgyvendinti (personas, įranga, mokymai, reikmenys, kt.)?	Projekto biudžetas – kokie yra projekto kaštai? Kaip jie klasifikuojami? (Išskirstymas projekto biudžete)	Į kokias išorines sąlygas turi būti atsižvelgta, norint įgyvendinti numatytas veiklas?
1			Išankstinės sąlygos – į kokias nuo paramos gavėjo tiesiogiai nepriklausančias sąlygas turi būti atsižvelgta prieš prasidedant projektui?

Žemiau pateikiame atskirų loginės matricos dalių aprašymus.

1. Projekto aprašymas

Projekto **tikslas** – tai norimas pasiekti dalykas, siekimas. Projekto tikslai nustatomi performuluojant projekte aprašytas problemas. Projekto tikslai turi būti konkretūs, realūs ir įgyvendinami bei aiškiai susiję su 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija ir veiksmų programos tikslais.

Žmogiškųjų išteklių programos tikslai 2007–2013 m. laikotarpiu:

- 1 veiksmų programos tikslas – didinti gyventojų ekonominį aktyvumą ir užimtumą, skatinti kokybiškų darbo vietų kūrimą ir užtikrinti lygias galimybes visiems dalyvauti darbo rinkoje ir visuomenės gyvenime;
- 2 veiksmų programos tikslas – padidinti Lietuvos gyventojų galimybes mokytis visą gyvenimą, sudarant sąlygas plėtotis dinamiškai žinių visuomenei;
- 3 veiksmų programos tikslas – gerinti žmogiškųjų išteklių kokybę ir kiekybę MTTP srityje, didinant Lietuvos MTTP pajėgumą ir potencialą;
- 4 veiksmų programos tikslas – stiprinti administracinius gebėjimus ir didinti viešojo administravimo efektyvumą;
- 5 veiksmų programos tikslas – užtikrinti tinkamą ir efektyvų struktūrinės paramos, gaunamos pagal konvergencijos tikslą, valdymą ir kontrolę.

Projekto **uždaviniai** – tai konkrečios užduotys, kurios turi būti įgyvendintos tam tikromis veiklomis.

Projekto **rezultatai** – tai veiksnio, priežasties padarinys, pasikeitimai po projekto įgyvendinimo.

Projekto **veiklos** – projekte nurodoma, kokią veiklą planuojama įgyvendinti tam, kad būtų pasiekti projekto tikslai (pvz., viešųjų pirkimų konkursų organizavimas, personalo, atsakingo už projekto įgyvendinimą, samdymas, darbų organizavimas, įgyvendinimo priežiūra, kt.)

2. Projekto prielaidos

Projekto prielaidos – reikšmingi išoriniai veiksniai, kurie gali daryti įtaką projekto įgyvendinimui ir jo sėkmei.

Loginė veiksmų seka neužtikrina, kad bus pasiektas rezultatas, jei nebus įvertinta išorinių faktorių įtaka jo pasiekimui. Išoriniai veiksniai turi didelę įtaką projekto sėkmei ir turėtų būti identifikuoti bei prižiūrimi. Jie dar gali būti vadinami išankstine sąlyga. Tai yra sąlyga, kuri turi būti įgyvendinta prieš prasidedant projektui.

Siekiant identifikuoti projekto prielaidas, reikia atlikti prielaidų analizę:

- Identifikuoti uždavinius, numatytus uždavinių medyje, kurių neapima pasirinkta strategija, tačiau kurie gali turėti įtakos projekto sėkmei
- Įrašyti juos kaip išorinius faktorius į atitinkamą loginės matricos lygmenį
- Identifikuoti kitus išorinius faktorius, kurie turi būti įvykdyti norint pasiekti Bendrą tikslą, Projekto uždavinius ir rezultatus („proto šturmo“ būdu)
- Identifikuoti išankstinę sąlygą, kuri turi būti įvykdyta norint pradėti projekto veiklas
- Įvertinti prielaidas
- Užpildyti Loginės matricos prielaidų skiltį

3. Projekto rodikliai

Rodiklis – tai veiklos rezultatų, kokybės ir kiekybės išraiška, duomuo. Projekte turi būti numatyti rezultatų ir pasiekimų matavimo rodikliai. Rodikliai turi būti realūs ir pasiekiami, išmatuojami. Rodiklių matavimo išraiškos yra kokybė, kiekis ir laikas. Objektiviai patikrinami rodikliai turi būti:

- Specifiniai tam objektui/kriterijui, kurį ketinama išmatuoti
- Išmatuojami (ir kokybiškai, ir kiekybiškai)
- Tiesiogiai susiję/atitinkantys projekto vadovų poreikius
- Apibrėžti laike (turi būti žinomas jų pasiekimo terminas)
- Nepriklausomi vienas nuo kito
- Susiję tik su vienu iš projekto siekių

4. Informacijos šaltiniai

Informacijos šaltiniai turi parodyti, kaip bus surenkama visa reikalinga informacija (pvz., administraciniai dokumentai, oficiali statistika, ataskaitos ir kt.); kas teiks, surinks reikalingą informaciją; kada/ kaip dažnai bus renkama informacija (kas mėnesį, kas ketvirtį ir pan.).

Pavyzdys

3 lentelė. Loginės matricos pavyzdys

Projekto aprašymas	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Prielaidos
<p>Tikslas:</p> <p>Pagerinti savivaldybės darbo kokybę</p>	<p>Padidėjęs teigiamų atsiliepimų apie savivaldybės darbą skaičius (įvertinimas – ne mažiau kaip 8,5 balo iš 10) iki 2007 m. pabaigos</p>	<p>Apklausa internete suvestinės</p> <p>●</p> <p>Gyventojų nuomonės tyrimo ataskaita</p>	<p>X</p>
<p>Uždaviniai:</p> <p>●</p> <p>Pagerinti klientų aptarnavimą elektroniniu paštu</p> <p>●</p> <p>Pagerinti užsienio interesantų aptarnavimą</p>	<p>70 proc. sutrumpėjęs piliečių aptarnavimo el. paštu laikas iki 2007 m. pabaigos</p> <p>●</p> <p>50 proc. padidėjęs aptarnautų užsienio interesantų skaičius iki 2007 m. pabaigos</p>	<p>Vidaus dokumentai</p> <p>●</p> <p>Suvestinės</p>	<p>Savivaldybės darbuotojų kaita nėra didelė</p> <p>●</p> <p>Savivaldybės taryba suinteresuota tolesniu darbuotojų kompetencijos kėlimu</p>
<p>Rezultatai:</p> <p>●</p> <p>Pakelta savivaldybės darbuotojų kompetencija kompiuterinio raštingumo srityje</p> <p>●</p> <p>Pagerinti savivaldybės darbuotojų praktiniai užsienio kalbos įgūdžiai</p>	<p>80 darbuotojų išklausė ECDL kursus iki 2007 m. pabaigos ir išlaikė baigiamąjį testą</p> <p>●</p> <p>30 savivaldybės darbuotojų išklausė užsienio kalbos kursus iki 2007 m. pabaigos ir išlaikė testus</p>	<p>Dalyvių sąrašai</p> <p>●</p> <p>Sertifikatai</p> <p>●</p> <p>Mokymo organizatorių ataskaitos</p> <p>●</p> <p>Tarpinės ataskaitos</p> <p>●</p> <p>Testo rezultatai</p>	<p>Darbuotojai naudoja įgytas žinias savo kasdiniame darbe (dirbdami kompiuteriu, bendraudami su užsienio partneriais)</p>
<p>Veiklos:</p> <p>●</p> <p>Suorganizuoti užsienio kalbos mokymo kursus</p> <p>●</p> <p>Suorganizuoti ECDL mokymo kursus</p>	<p>Kokie rodikliai bus naudojami vertinant, ar projektas pasiekė ir kiek pasiekė laukiamus rezultatus? (Fizinio rezultato rodiklis)</p>	<p>Biudžetas</p> <p>80 000</p> <p>●</p> <p>40 000</p> <p>●</p> <p>10 000</p> <p>●</p> <p>Iš viso: 130 000 Lt</p>	<p>Mokymai suorganizuoti ne darbuotojų atostogų metu</p> <p>●</p> <p>Darbuotojai nori mokymų ir yra motyvuoti</p> <p>●</p> <p>Mokymų tiekėjai yra aukštos kvalifikacijos ir teikia aukštos kokybės paslaugas</p>
	<p>Priemonės</p> <p>200 ak. valandų trukmės užsienio kalbos kursų programa</p> <p>●</p> <p>80 ak. valandų trukmės ECDL kursų programa</p> <p>●</p> <p>Patalpų mokymams nuoma</p>	<p>Projekto biudžetas – kokie yra projekto kaštai? Kaip jie klasifikuojami? (Išskirstymas projekto biudžete)</p>	<p>Išankstinės sąlygos</p> <p>Savivaldybės Tarybos sprendimas</p>

2.3.2. Projekto veiklų planas

Paskirtis ir tikslas. Projekto veiklų planas – tai projekto veiklų išdėstymo būdas, kuris nustato veiklų loginę seką, tarpusavio ryšius ir trukmę. Planas leidžia numatyti atsakomybę ir išteklius (išlaidos skaičiuojamos pagal veiklas). Plane turi būti nurodytas veiklos pavadinimas, projekto įgyvendinimo mėnesiai bei veiklos vykdytojai (pareiškėjas, partneriai, t. t.). Veiklos planas turi būti išsamus ir nuoseklus, remtis logine matrica. Jame turi būti nurodytos ne konkrečios datos, o projekto įgyvendinimo mėnesiai (turi atitikti reikalavimus projekto trukmei). Rengiant veiklų planą svarbu įvertinti:

Numatomi žingsniai:

- 1) surašyti pagrindines veiklas (iš loginės matricos);
- 2) išskaidyti veiklas į smulkias veiklas;
- 3) nustatyti seką ir priklausomybę;
- 4) nustatyti užduočių įvykdymo pradžią, trukmę ir pabaigą;
- 5) nustatyti pagrindinės veiklos trukmę;
- 6) nustatyti reikalingus žmogiškuosius išteklius;
- 7) paskirstyti užduotis ir nustatyti atsakomybę.

Rezultatas. Parengtas veiklų planas.

Pavyzdys

4 lentelė. Veiklų planas

Veiklos pavadinimas (Nurodoma iš 7 lentelės)	Trukmė mėn.	Pradėta iki paramos sutarties pradžios	Veiklos vykdymo mėnuo nuo planuojamos sutarties pasirašymo																							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1. Veiklos pavadinimas	1=1.1+1.2																									
1.1. detaliau		Taip/Ne																								
1.2. detaliau		Taip/Ne																								
Pvz. 2. Darbuotojų mokymų organizavimas		Taip																								
2.1. Mokymų plano sudarymas. Viešųjų pirkimų dokumentacijos rengimas ir konkurso paskelbimas		Taip																								
2.2. Sutarties vykdymas		Ne	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x														
3. Veiklos pavadinimas																										
3.1. detaliau		Taip/Ne																								
3.2. detaliau		Taip/Ne																								

- technologinius reikalavimus, kurie reikalauja pagalbinių darbų įtraukimo į projektą
- veiklų tarpusavio priklausomybę
- projekto trukmę (palikti šioj tokį laiko rezervą)
- projektui įgyvendinti būtinus darbo, materialius, informacinius išteklius
- ar nepersidengia veikloms numatyti ištekliai

2.3.3. Projekto biudžetas

Paskirtis ir tikslas. Projekto biudžetas – tai projekto išlaidų lentelė, kurioje nurodomos visos tinkamos išlaidos, kurios yra tiesiogiai susijusios su projekto įgyvendinimu. Pagrindinė nuostata sudarant projekto biudžetą – išlaidos turi būti būtinos ir atitikti projekto veiklų planą. Projektų išlaidų dydis turi būti planuojamas atsižvelgiant į vidutinį kainų augimą ir valiutų riziką.

Numatomi žingsniai:

1. Rengdami biudžetą patikrinkite, ar visoms veikloms įgyvendinti numatyti reikalingi resursai. Veiklas reikia susieti su biudžetu.
2. Patikrinkite, ar į biudžetą įtrauktos tik tų veiklų išlaidos, kurios numatytos projekto paraiškoje.
3. Detalus biudžetas paprastai reikalingas tik vidiniam naudojimui, tačiau jis padeda sėkmingai valdyti projekto finansus bei vykdyti veiklų monitoringą.

Rezultatas. Parengtas projekto biudžetas.

Dažniausiai pasitaikančios klaidos projekto rengimo etape:

- Projekto tikslai painiojami su uždaviniais
- Užsibrėžiami uždaviniai, kurių projekto metu pasiekti neįmanoma
- Užsibrėžiama per daug tikslų ir uždavinių, kuriuos įmanoma pasiekti tik įgyvendinus kelis ar net keliolika projektų
- Numatomi rezultatai, nesusiję su projekto uždaviniais
- Neteisingai įvertinama projekto trukmė
- Pamištamos esminės projekto veiklos
- Nepakankamai įvertinama veiklų tarpusavio priklausomybė
- Persidengia ištekliai
- Pateikiamas pernelyg optimistinis veiklų planas (atskiroms veikloms skiriama nepakankamai laiko, žmoniškųjų išteklių, finansų)

2.4. Projekto įgyvendinimo etapas



Paskirtis ir tikslas. Projekto įgyvendinimas – procesas, kurio metu sutartyje numatyti ištekliai naudojami veikloms įgyvendinti ir projekto tikslams pasiekti. Šio etapo metu būtina siekti pagrindinio tikslo – efektyvaus projekto įgyvendinimo bei tinkamo lėšų panaudojimo.

Numatomi žingsniai:

- Parengti įgyvendinimui reikalingus dokumentus
- Įgyvendinti veiklas
- Bendradarbiauti su partneriais, įtakos grupėmis
- Vykdyti projekto monitoringą
- Teikti pažangos ataskaitas

Rezultatas – dokumentais pagrįstas įgyvendinimo procesas.

2.5. Vertinimo etapas



Paskirtis ir tikslas. Vertinimas – sistemingas ir tikslinis projekto įvertinimas (įgyvendinimo ir rezultatų). Šio etapo tikslas yra nustatyti pasiekimų aktualumą ir sėkmę, įgyvendinimo efektyvumą ir projekto poveikį bei tęstinumą, taip pat pasimokyti iš praeities.

Galutinio vertinimo tikslas:

- pasimokyti iš sukurtų ir įgyvendintų veiksmų, patikrinti projekto sėkmingumą remiantis savo tikslais ir rodikliais
- informuoti rėmėjus ir kitus Jūsų projektu besidominčius asmenis bei organizacijas apie projekto rezultatus ir galimą poveikį
- dinamiškiau perduoti ir platinti savo novatorišką metodą bei priemones
- sudaryti pagrindą, kuriuo remiantis bus skelbiama galutinė ataskaita ir kiti leidiniai
- iškelti novatoriškų idėjų

Numatomi žingsniai:

- Įvertinti projekto rezultatus lyginant su tikslais
- Parengti projekto galutinę ataskaitą su rekomendacijomis kitiems projektams

Rezultatas – galutinė vertinimo ataskaita, įtraukiant rekomendacijas.

Atlikus galutinį vertinimą ir parengus galutinę ataskaitą, projektas baigiamas įgyvendinti. Tuomet turi būti aprašytas visas inovacijos kūrimo procesas ir jos rezultatai, padarant išvadas iš įgytos patirties ir pateikiant rekomendacijas ateičiai.

Jei ankstesniuose etapuose Jūs jau parengėte vertinimui reikalingą informaciją, turite užtikrinti, kad į ją būtų atsižvelgta atliekant galutinį vertinimą.

Šiame etape sprendžiami pagrindiniai klausimai

- Kokiais esančiais dokumentais galima remtis atliekant galutinį vertinimą?
- Kokius duomenis reikia įtraukti į galutinę ataskaitą siekiant kuo geriau pavaizduoti inovacinį procesą?
- Kaip rasti naujų idėjų būsimai inovacijai?

Koks yra galutinio vertinimo ir nuolatinio savo veiksmų vertinimo ryšys?

- Atlikdami savo veiksmų vertinimą jau surenkate didelę dalį informacijos, reikalingos galutiniam vertinimui ir galutinei ataskaitai parengti.
- Galutinėje ataskaitoje bus aprašytas projekto sėkmingumas, atsižvelgiant į pasiektus tikslus ir rezultatus, bet taip pat turės būti aprašytas visas kūrimo procesas bei aplinkybės, kuriomis projektas buvo įgyvendintas. Iš tikrųjų galutiniame vertinime apžvelgiamas mokymosi procesas, kuris jums leido kurti ir bandyti savo metodą bei veikimo būdus įgyvendinant projektą. Jūs ne tik turėsite įrodyti, kad pasiekėte savo tikslus, bet ne mažiau svarbu bus pavaizduoti, kaip juos pasiekėte ir įveikėte kliūtis.
- Galutinėje ataskaitoje bus galima pabrėžti kokybinius rezultatus, o rodikliai savo ruožtu parodys kiekybinius duomenis.



Kaip įgyvendinti šį etapą?

- Galutinio vertinimo planą parenkite prieš baigdami sukurta produktą (paslauga) išbandyti praktikoje.
- Prieš skelbdami galutinę ataskaitą kritiškai ją perskaitykite.
- Ar turite sukauptus produktus ir konkrečių atvejų tyrimus? Jei reikia, jie gali būti pateikti kaip priedas prie galutinės ataskaitos, dokumentais patvirtinant praktinius projekto rezultatus.
- Nepamirškite pabrėžti, kad platinami metodai, priemonės ir konkrečių atvejų tyrimai yra Jūsų praktinių veiksmy rezultatas, o ataskaita – proceso, kuris leido sukurti šiuos produktus ir pasiekti kitų rezultatų, suvestinė.

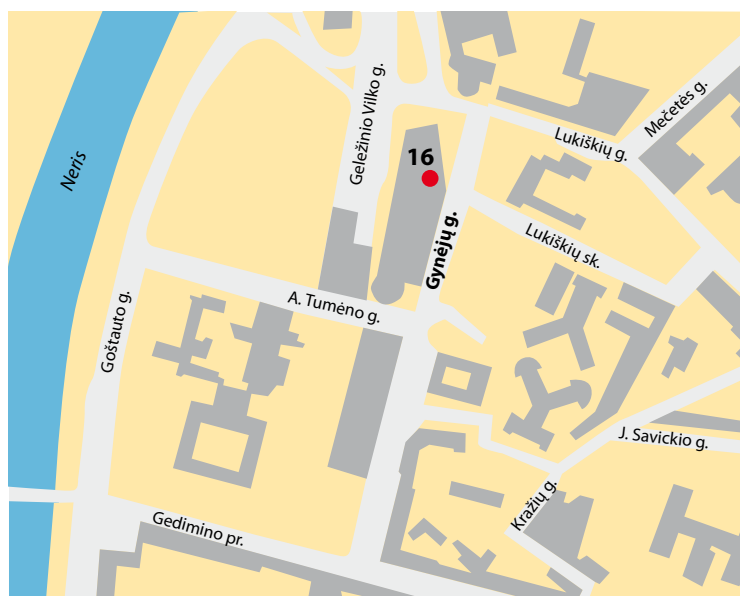
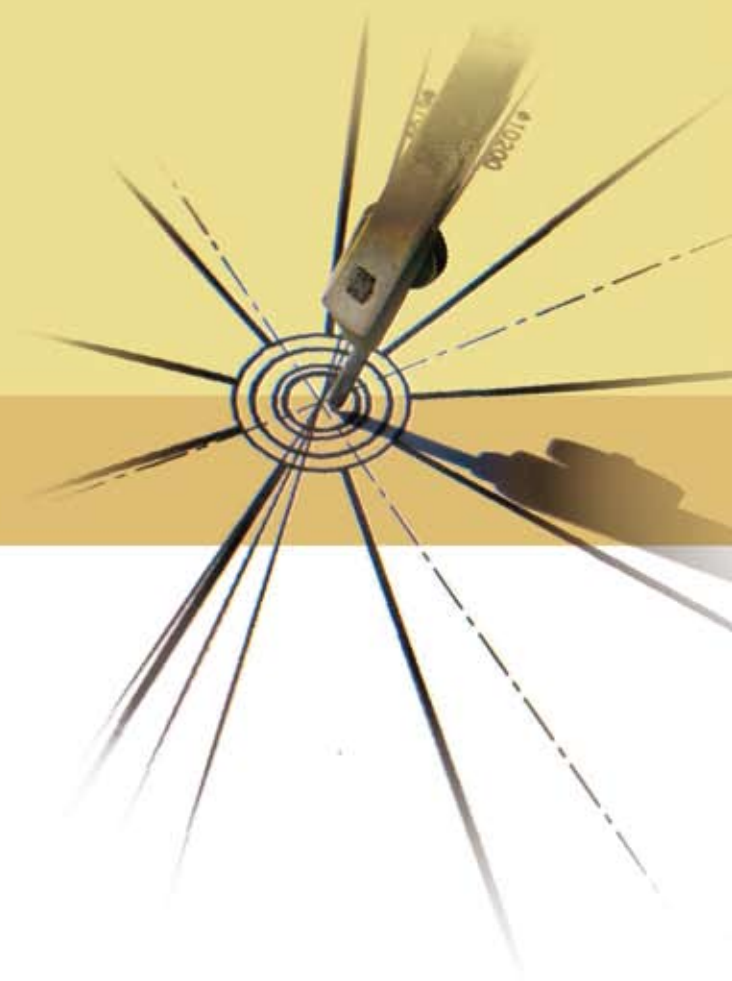
Keltini klausimai: galutinis vertinimas ir galutinė ataskaita

1. Į kokius klausimus įtakos grupės norėtų gauti atsakymus?
2. Ar turite kokybinius ir kiekybinius rodiklius, reikalingus projektui įvertinti atsižvelgiant į pasiektus tikslus ir rezultatus?
3. Kokios įdomiausios pamokos buvo gautos įgyvendinant projektą?
4. Ar turite išsamų novatoriško metodo įgyvendinimo ir kūrimo proceso aprašymą?
5. Ar rekomenduojamas metodas po bandomojo etapo liko panašus į tą metodą, kuris kuriant projektą buvo numatytas iš pradžių?
6. Ko išmokote įgyvendindami partnerystę?
7. Koks buvo šių pamokų poveikis projekto įgyvendinimui ir rezultatams?
8. Koks, Jūsų manymu, bus greitas ir ilgalaikis Jūsų sukurto inovacijos poveikis organizacijoms bei tradicinėms sistemoms?
9. Į kokius klausimus liko neatsakyta ir kokios kitos inovacijos yra būtinos siekiant juos išspręsti?

3. APIBENDRINIMAS

Kiekvieno projekto rengimo etapo metu susiduriame su neišsprętais klausimais, iškilusiomis problemomis, skirtingais interesais ar nuomonėmis, teisinėmis ar su paslaugų ar prekių tiekėjais susijusiomis kliūtėmis. Dėl to tikslinga į pagalbą pasitelkti projekto rengėjo atmintinę, kurioje teigiama:

- Projektas yra procesas ir jį turime valdyti
- Projekto valdymui galime naudoti patogų ir patikrintą įrankį – projekto valdymo ciklą
- Visi projekto valdymo ciklo etapai yra svarbūs
- Nepamirškime įtakos grupių – nuo jų interesų, indėlio ir bendradarbiavimo priklauso projekto sėkmė
- Problemų analizė yra lemiamas planavimo proceso pakopa, kuria remiantis vyksta projekto planavimas ir esminių sprendimų priėmimas
- Performuluokime visas neigiamas situacijas iš problemų medžio į teigiamas situacijas – turėsime veiksmų viziją
- Tinkamai pasirinkta strategija(-jos) – tiesiausias kelias į norimus rezultatus
- Loginė matrica – „paruoštukas“ visiems projekto gyvavimo etapams
- Veiklos planas – įrankis nuosekliam, sistemingam planavimui
- Pagrindinė nuostata sudarant projekto biudžetą – išlaidos turi būti būtinos ir atitikti projekto veiklų planą



Tel. + 370 5 264 93 40
El. paštu info@esf.lt
Gynėjų g. 16
LT - 01109 Vilnius
Lietuva

<http://www.esf.lt>