

Organizacijoje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija

Adolfas Kaziliūnas

*Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius*

Pastarųjų metų patirtis rodo, kad geriausias būdas įgyvendinti organizacijos strategiją yra vykdyti atitinkamus projektus. Tačiau dar daugelio organizacijų vadovai neskiria reikiamo dėmesio projektų prioritetams nustatyti ir jų sąsajai su organizacijos strategija. Straipsnyje nagrinėjamas strateginio planavimo procesas, numatantis strategijos įgyvendinimą vykdant projektus, projektų valdymo sistemos kūrimas bei atskleidžiamos tipinės problemos, išskylančios, kai organizacijos strategija ir projektai nedera tarpusavyje.

Pagrindinės sąvokos: *projektų vadyba, organizacijos strategija.*

Keywords: *project management, organization strategy.*

Įvadas

Vienas iš geriausių būdų įgyvendinti organizacijos strategiją yra vykdyti atitinkamus projektus, kurie būtų aiškiai susiję su strateginiu organizacijos planu. Kiekvienas projektas turi prisidėti prie organizacijos strateginio plano, susijusio su esamų ir būsimų vartotojų poreikių patenkinimu, įgyvendinimo. Tačiau tyrimai rodo, kad daugelio organizacijų vadovai nenustato projektų prioritetų ir jų sąsajos su organizacijos strategija [1 p. 23]. Nustatyti aiškų strateginio plano ir projektų ryšį yra sunkus uždavinys, reikalaujantis nuolatinio organizacijos vadovų ir viduriniojo personalo dėmesio. Kuo didesnė ir įvairiapusiškesnė organizacija, tuo sunkiau šį ryšį nustatyti ir įgyvendinti. Vis dėlto organizacijos strategijos ir vykdomų bei rengiamų projektų ryšį nustatyti ir įgyvendinti būtina, nes faktai rodo, kad to nepadarius menkai panaudojami organizacijos išteklių – žmonės, lėšos, įranga, darbuotojų gebėjimai. Kartais projektai pasirenkami ir įgyvendinami nesėkmingai, nes neatsižvelgiama į strateginį planą. Strategiją dažniausiai kuria viena grupė vadybininkų, o projektų kryptis nustato kita žmonių grupė. Dar viena grupė darbuotojų tampa atsakingi už įgyvendinimą. Šie vienas nuo kito nepriklausomi sprendimai dažnai sukuria sąlygas konfliktams, sąmyšiui, o neretai lemia ir klientų nepasitenkinimą. Dėl to organizacijos išteklių gali būti išvaistomi visai neveiksmingiems projektams arba veiklos sritims.

Integruota projektų vadybos sistema padeda išspręsti minėtas problemas. Kiekviena organizacija dirba tam, kad patenkintų konkrečius klientų poreikius. Būtent dėl to poreikio ji ir gyvuoja. Organizacijos misija, tikslai bei strategija ir nustatomos tam, kad būtų patenkinami klientų poreikiai. Bet koks šių esminių dalykų pakeitimas priklausau nuo vidinės arba išorinės aplinkos veiksnių. Išorinės aplinkos veiksniai yra skirstomi į politinius, socialinius, ekonominius ir technologinius. Silpnosios ir stipriosios organizacijos savybės lemia vidinius veiksnius. Nagrinėjant aplinkos veiksnius sukuriama strategija, kurios tikslas – pasinaudojant galimybėmis sumažinti silpnybes, o grėsmes anuliuoti naudojantis stipriosiomis savybėmis.

Projektų vadovai turėtų būti įtraukiami į šį procesą, nes tai svarbu dėl kelių priežasčių. Pirmia, projekto vadovas, dalyvaudamas strateginiame planavime, įgyja žinių apie organizaciją – dėl to didėja profesionalumas ir priimami pagrįsti sprendimai. Antra, patyrę projektų vadovai gali pateikti vertingas išvalgas, susijusias su organizacijos galimybėmis ir išteklių panaudojimu. Be to, kiekvienas projektų vadovas gali numatyti konkretaus projekto sąsają su kitais projektais. Būtina paminėti, kad įsisavinti projektų atrankos kriterijus bei paskirstyti išteklius, kaip ir išskirti prioritetus, tampa lengvesnėmis užduotimis, kai šiame procese aktyviai dalyvauja projektų vadovai. Projektų vadovai, suprasdami strateginio pla-

navimo bei projektų atrankos reikšmę, gali aktyviai prisidėti prie organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo.

Šio straipsnio tikslas – atskleisti strateginio planavimo ir strateginio plano tobulinimo svarbą, išanalizuoti pagrindines metodologijas, užtikrinančias gerą strateginio plano ir projektų integracijos rezultatą, bei atskleisti tipines problemas, kurios iškyla, kai strategija ir projektai nederą tarpusavyje.

Strateginio planavimo procesas, numatantis strategijos įgyvendinimą vykdant projektus

Strateginį planavimą reikėtų suprasti kaip procesą, įvertinantį, kas mes esame, ir numatantį, kas mes ruošiamės būti ir kaip tai padarysime. Strategija apibrėžia, kaip organizacija, turinti tam tikrą kiekį išteklių, ketina konkuruoti esamoje ir būsimoje aplinkoje.

Yra du pagrindiniai strateginio planavimo aspektai [2 p. 93]: reakcija į pokyčius išorinėje aplinkoje ir organizacijos išteklių paskirstymas užtikrinant jos konkurencingumą. Išorinės aplinkos nuolatinis stebėjimas yra svarbus organizacijos išlikimo tokioje kintančioje aplinkoje veiksnys. Ne mažiau svarbu paskirstyti vidinius išteklius ir įdiegti naujas programas išsaugant konkurencinę organizacijos poziciją. Kaip šie veiksniai paveiks organizaciją, priklauso nuo organizacijos pobūdžio, aplinkos kaitos, konkurencingumo ir organizacijos kultūros.

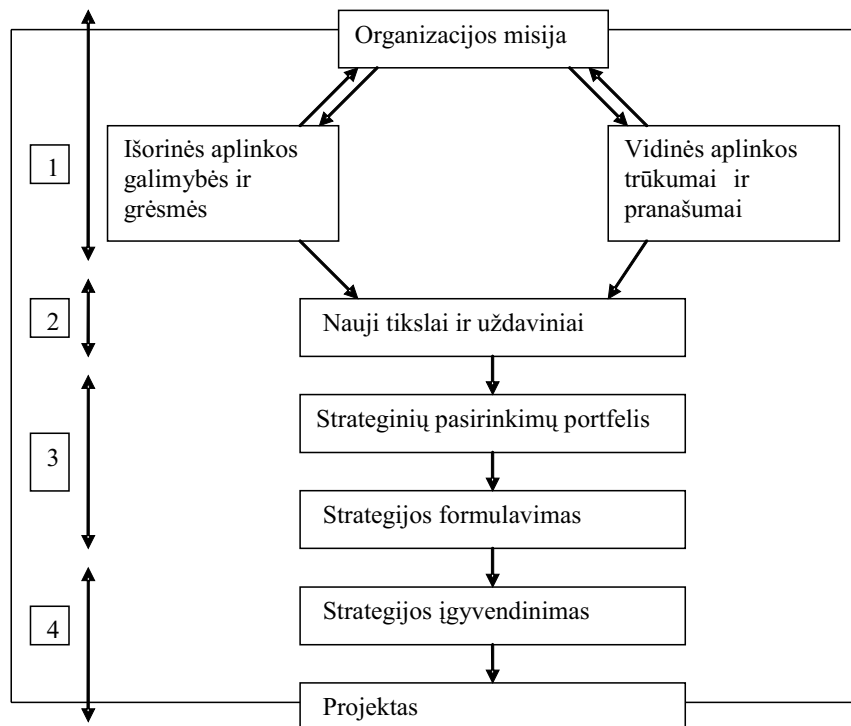
Strateginis planavimas orientuojasi į organizacijos ateitį, visi veiksmai be išimties susiję su kiekvienu organizacijos skyriumi. Tai skatina bendradarbiavimą, nes tik bendromis pastangomis ir sutelktais išteklių imanoma įgyvendinti organizacijos tikslus. Strateginis planavimas yra nenutrūkstamas, pasikartojantis procesas siekiant pateikti integruotą ir suderintą ilgo laikotarpio veiksmų planą bei numatyti organizacijos ateities klientų poreikius ir reikalavimus. Ilgo laikotarpio veiksmų plano tikslai ir strategija kuriama taip, kad numatyti tikslai būtų įgyvendinami (t. y. kad pagal

sukurtą strategiją būtų pateikiami tikslų įgyvendinimo projektai). Dauguma organizacijų sėkmingai kuria strategijas, tačiau kyla daug problemų, kai reikia jas įgyvendinti, nes dažniausiai stokojama bendradarbiavimo strategijos projektų formulavimo ir įgyvendinimo etapuose.

Strategijos planavimo etapai yra glaudžiai susiję ir visi turi įtakos organizacijos ateities sėkmei. Strateginis valdymas reikalauja, kad misija, tikslai, uždaviniai ir jų įgyvendinimo strategija būtų glaudžiai susiję. Misija apibrėžia pagrindinę organizacijos paskirtį. Tikslai susiję su misija, formuluojami konkretūs uždaviniai. Uždaviniai išplėtoja tikslus, išskaido juos ir formuluoja strategiją. O pati strategija reikalauja išskirti konkrečius veiksmus ir numatyti, kaip tie uždaviniai bus įgyvendinti. Daugeliu atvejų geriausias strategijos įgyvendinimo būdas – vykdyti atskirus projektus (1 pav.) [1 p. 26].

Kaip matome iš 1 paveiksle pateiktos schemos, strateginio planavimo procesą, numatantį strategijos įgyvendinimą per projektus, galima suskirstyti į šią strateginio planavimo veiklų seką:

1. apibrėžiama organizacijos misija, vidinės aplinkos pranašumų ir trūkumų bei išorinės aplinkos galimybių ir grėsmių analizė;
2. nustatomi ilgo laikotarpio tikslai ir uždaviniai;
3. analizuojamos ir formuluojamos uždavinių įgyvendinimo strategijos;



1 pav. Organizacijos tikslai ir konkretūs projektai

4. strategijos įgyvendinamos kuriant projektus.

Organizacijos misijos apibrėžimas, vidinės bei išorinės aplinkos analizė

Misija nustato, kuo mes norime tapti, kitaip tariant, įvertina organizacijos užmojus ir produkcijos, ir paslaugų srityse. Priimti sprendimus lengviau, jei su jais yra susipažinę organizacijos vadovai ir darbuotojai. Misija aiškiai nustato organizacijos tikslus ir netgi pagal misijos teiginius galime įvertinti organizacijos veiklą.

Tradiciniai komponentai, sudarantys misiją, yra pagrindiniai produktai ir paslaugos, rinka ir pirkėjai bei geografinė sritis. Išskiriama taip pat organizacijos filosofija, esminės technologijos, esminės vertybės, idėjos bei nuopelnai visuomenei. Tyrinėtojai Johnas Pearce'as ir Fredas Davidas teigia [3 p. 109], kad būtent tokie misijos vertinimai prisideda prie organizacijos sėkmės.

Misija keičiasi retai, tačiau jeigu kinta pati organizacijos veikla, tai sukelia ir misijos teiginių peržiūrą. Konkretesnės misijos rezultatai yra geresni, mažėja nesusipratimų ir klaidingų interpretacijų tikimybė. Jeigu misija tinka bet kokiai to tipo organizacijai, tai nebus sėkmės garantas, nes sunku bus nubrėžti specifines veiklos gaires ir suformuluoti konkrečius uždavinius. Remiantis misija atliekama organizacijos vidinės aplinkos pranašumų ir trūkumų bei išorinės aplinkos galimybių ir grėsmių analizė.

Ilgą laikotarpio tikslai ir uždaviniai

Tikslai ir uždaviniai sukonkretina organizacijos misiją ir papildo ją specifiniais, išmatuojamais terminais. Uždaviniai formuluojami visiems organizacijos lygiams ir konkrečiai atsako į klausimus, kur organizacija yra ir kur ji atsidurs ateityje. Iškelti uždaviniai apima rinką, pirkėjus, produktus, inovaciją, našumą, kokybę, finansus, pelningumą bei darbuotojus. Svarbu, kad uždaviniai būtų tinkamai panaudojami, t. y. pritaikyti aplinkoje, tinkamu laiku suformuluoti, išmatuojami, atpažįstami tam tikroje valstybėje ir realistiški. Georgeas Doranas sukūrė atmintinę, naudingą formuluojant uždavinius [4 p. 35]:

S – specific (specifinis tam tikros veiklos uždavinys)

M – measurable (procesą galima išmatuoti)

A – assignable (paskirti vieną žmogų, atsakingą už uždavinio įgyvendinimą)

R – realistic (realistiškai įvertinti, kai galima panaudoti turimus išteklius)

T – time related (uždavinio įgyvendinimo trukmė).

Būtina pabrėžti, kad kiekvienas organizacijos uždavinys turi būti paremtas kitais jį įgyvendinančiais uždaviniais. Tarkime, organizacija išsikelia sau uždavinį 40 proc. padidinti aptarnaujamų klientų skaičių. Uždaviniui pasiekti bus pasitelkiami tyrimai, vadybos bei produkcijos analizė. Taigi skyriui, užsiimančiam produkcijos analize, organizacijos iškeltas uždavinys tampa strategija. Norėdamas ją įgyvendinti skyrius išsikelia sau specialius uždavinius ir parengia projektą šiems uždaviniams įgyvendinti. Atitinkamai elgiasi tyrimų arba vadybos skyriai. Taigi įgyvendinami uždaviniai tampa projektais.

Strategijų, įgyvendinančių užduotis, analizavimas ir formulavimas

Strategijos formulavimas atsako į klausimą, ką reikia padaryti norint įgyvendinti uždavinius. Formuluojant strategiją apibrėžiame ir įvertiname alternatyvas bei pasirenkame geriausią iš jų. Pirmasis žingsnis yra realistinis praėjies bei esamos padėties įvertinimas, t. y. analizuojama, kas yra mūsų klientai ir kokie yra jų poreikiai. Antasis žingsnis yra išorinės ir vidinės aplinkos įvertinimas, t. y. analizuojami organizacijos vidiniai pranašumai bei trūkumai. Tai gali būti technologijos, produktų kokybė, vadybos sugebėjimai, mažos skolos bei prekybos agentų tinklas. Galimybės ir grėsmės dažniausiai reprezentuoja išorines jėgas, tokias kaip technologijos, pramonės ar paslaugų teikimo struktūra ir konkurencija. Tiesa, galimybė gali virsti organizacijos grėsme ir atvirkščiai. Tipiniai išorinių grėsmių pavyzdžiai – lėtėjantis ekonomikos augimas, valiutų kursai, valdžios apribojimai. Būdingos galimybės – didėjanti paklausa, rinkos plėtra, demografija. Naujos technologijos, pavyzdžiui, lazeriniai spausdintuvai arba kompiuteriai, skatina pokyčius. Todėl organizacijos siekia nuspėti tuos pokyčius, t. y. įvertinti išorinę ir vidinę aplinką.

Remiantis šia analize iškeliami kritiniai klausimai ir sukuriamas strateginių alternatyvų portfelis. Šios alternatyvos lyginamos su esamu portfeliumi ir turimais ištekliais, tuomet parenkamos strategijos, pagrindžiančios pagrindinę organizacijos misiją ir uždavinius. Kritinė strategijų analizė susijusi su šiais klausimais: ar strategija padidina mūsų konkurencingumą, iškelia konkurencinius pranašumus? Ar strategija maksimizuoja pirkėjų poreikius? Ar strategija suderinama galimos rizikos atveju?

Strategija baigiama formuluoti nustatant

konkrečių skyrių arba individualių asmenų uždavinius bei užduotis. Strategijai suformuluoti gali prireikti iki 20 proc. valdymo pastangų, tačiau tai atsiperka, nes aiški strategija leidžia optimizuoti išteklius ir daroma mažiau klaidų ją įgyvendinant.

Strategijų įgyvendinimas kuriant projektus

Įgyvendinimas atsako į klausimą, kaip strategija bus įgyvendinta, bei nurodo, kokie ištekliai bus reikalingi. Pagrindinė strategijos įgyvendinimo struktūra numato ir mokymo metodus, nes ją įgyvendinant reikia atlikti konkrečius veiksmus bei užduotis, parengti misijos įgyvendinimo projektus. Taigi turi būti dirbama keliuose srityse. Pirmiausia reikia paskirstyti išteklius. Ištekliai reprezentuoja kapitalą, žmones, vadybos žinias, technologinius išgūdžius ir įrangą. Antra, būtina formali ir neformali organizacijos, kurios papildo ir paremia strategiją. Čia pravartu prisiminti, kad atsakomybė ir vykdymas priklauso nuo organizacijos struktūros bei kultūros. Trečia, planavimo ir kontrolės sistemos turi sutapti su projektų veikla, kad būtų užtikrintas veiksmingas strategijos įgyvendinimas. Ketvirta, būtina motyvacija, nes motyvuoti projekto dalyviai yra pagrindinis veiksnys, lemiantis projekto sėkmę. Galiausiai projektų pasirinkimo prioritetai turi sutapti su organizacijos opiausiomis ir pastaraisiais metais reikalaujančiomis didžiausio dėmesio sritimis. Nors strategijos įgyvendinimo procesas nėra toks aiškus kaip strategijos formulavimas, visi vieningai sutaria, kad tik veiksmingai įgyvendinama strategija gali būti sėkminga.

Tipinės problemos, kylančios, kai strategija ir projektai nedera tarpusavyje

Organizacijoms, kuriose veikia trumpalaikiai produkcijos gyvavimo ciklai, būdinga, kad prie strategijos planavimo ir įgyvendinimo prisideda visų organizacijos lygių darbuotojai. Tačiau beveik 80 proc. organizacijų sudaro gamybos ir paslaugų organizacijos, kuriose būtent aukščiausio lygio vadovai formuluoja strategijas, o jas įgyvendinti paveda funkcinį skyrių vadovams [5 p. 17]. Taigi detaliausias strategijas ir uždavinius parengia funkciniai vadovai. Skirtingų lygių vadovų bei grupių savarankiškai sukurti tikslai dažnai nedera su organizacijos vadovybės sukurtą strategiją, todėl kyla įvairiausių problemų. Būdingiausios problemos, kylančios organizacijoje dėl bendros strategijos neatitinkančių tikslų bei prioritetų, yra šios:

- konfliktai tarp žemesnio lygio strategijas įgyvendinančių vadovų sukelia nepasitikėjimą;
- rengiami susitikimai persvarstyti prioritetus;
- žmonės dirba įgyvendindami tai vieną, tai kitą projektą – tai priklauso nuo esamų poreikių ir darosi neaišku, kurie projektai yra svarbiausi;
- žmonės dirba vienu metu įgyvendindami kelis projektus – tai mažina darbo produktyvumą;
- neapgalvotai ir nepagrįstai išskaidomi ištekliai, todėl dalis projektų neužbaigiami dėl išteklių stokos.

Taigi organizacijos aplinka tampa nefunkcionuojanti, paini, tai neigiamai veikia strategijos įgyvendinimą ir projektų efektyvumą. Dėl minėtų įgyvendinimo spragų kyla nesusipratimai tarp aukščiausio ir žemesnio lygio vadovų, jie neranda kompromiso.

Dažnai organizacijoms būdingas toks scenarijus [1 p. 30]: aukščiausio lygio vadovai išsirenka 20 planuojamo laikotarpio projektų neišskirdami prioritetų. Kiekvienas funkcinis skyrius – vadybos, finansų, paslaugų teikimo, inžinerinis, informacinių technologijų ar žmogiškųjų išteklių – išsirenka projektus iš vadovų pateikto sąrašo. Deja, skyriai dažniausiai pasirenkami šališkai (projektas, kurį pasirinko finansų skyrius, gali būti visiškai nesvarbus informacinių technologijų skyriui), todėl dėl projektų įgyvendinimo kyla interesų konfliktai, ypač kai skirstomos organizacijos lėšos.

Su kokiais sunkumais susiduriama įgyvendinant organizacijos strategiją, atskleidžia Josepho Fusco tyrimai [6 p. 38]. Jie aiškiai rodo, kad organizacijos dar mažai dėmesio skiria prioritetiniams projektams įgyvendinti atsižvelgiant į organizacijos strategiją. Apklausus 280 projektų vadovų paaiškėjo, kad projektų su strategija ir organizacijos tikslais nesiejo 24 proc. projektų vadovų, 40 proc. teigė, kad projektų prioritetai nebuvo aiškūs.

Organizacijos politikos įtaka

Politika egzistuoja kiekvienoje organizacijoje, nors ne visada ji būna formalizuota. Organizacijos politika gali daryti reikšmingą įtaką prioritetams ir finansuojamiems projektams. Politika ypač svarbi, jei projektų atrankos kriterijai neaiškūs ir menkai susiję su organizacijos misija. Tuomet projektų atranka pagrįsta ne faktais ir

matematiniais skaičiavimais, o žmonių, kuruojančių projektus, galia [7 p. 93].

Terminas „šventa karvė“ dažnai vartojama išskiriant aukštą postą užimančio pareigūno kuruojamą projektą. Žmonės, įgyvendinantys tam tikrą projektą, netgi išpareigoja neskleisti gautos informacijos, jei ji gali pakenkti organizacijai. Svarbu nepamiršti projektų rėmėjų [8 p. 29], kurie daro įtaką projektų atrankai ir sėkmingam projektų įgyvendinimui. Kitaip tariant, tai asmenys, kurie paremia (pvz., finansškai) tam tikrą projektą ir yra tarsi „vadovaujantis instrumentas“ kritiniuose projekto įgyvendinimo etapuose. Projektų vadovai pripažįsta, kad naudinga turėti ryšių, pavyzdžiui, teismuose, kai tenka ginti organizacijos interesus, jei vykdam projektą jie yra pažeidžiami.

Organizacijos politika gali turėti įtakos ne tik projektų atrankai, bet ir projektų turiniui. Atskiri asmenys gali sustiprinti savo galią kuruodami kritinius bei specialiuosius projektus, nes sėkmė yra būtent nebijančių rizikuoti žmonių rankose. Vadovai, kurių projektai įveikia organizacijos krizę arba pakeičia organizacijos misiją, taip pat gali iškilti kaip lyderiai. Noras lyderiauti, garsinti organizaciją ir yra tas rizikingų projektų pasirinkimo kriterijus.

Neretai argumentuojama, kad organizacijos politika ir projektų valdymas neturėtų būti painiojami. Tačiau veiksmingų projektų vadovai nurodo, kad bet koks garsus projektas turi politinį atspalvį. Dėl šios priežasties aukščiausio lygio vadovai turėtų sukurti projektų nustatymo ir atrankos sistemą, kuri sumažintų vidinės politikos įtaką ir skatintų įgyvendinti geriausius projektus, kad būtų įvykdyta organizacijos misija ir strategija.

Daugelio projektų aplinka ir išteklių konfliktai

Dauguma organizacijų, siekdamos įvairių tikslų, vienu metu vykdo keletą projektų. Tai sukuria tokias problemas kaip projektų tarpusavio priklausomybė ir poreikis dalintis ištekliais. Projektų vadovų konkurencija yra didelė, nes kiekvienas iš jų nori, kad geriausi žmonės įgyvendintų jo projektą. Išteklių dalybų problemos didėja proporcingai projektų skaičiaus didėjimui.

Išteklių dalybos sutrikdo nuoseklų darbą, t. y. žmonės nutraukia vieną projektą ir pradeda naują, po kurio laiko vėl grįžta prie senojo. Žmonių, tuo pačiu metu vykdančių kelis projektus, darbas yra mažiau veiksmingas, todėl projektai įvykdomi vėliau, prireikia papildomų išlaidų. Pri-

oritetų kaita dar labiau pablogina padėtį, nes kiekviena projektų atranka susiduria su išteklių ribotumu organizacijoje.

Ir dideliems, ir mažiems projektams būdinga, kad viršijami galimi ištekliai. Dėl to neišvengiamai kyla sutrikimų ir neveiksmingai panaudojami organizacijos riboti ištekliai. Darbuotojų pasitikėjimas ir moralė smunka, nes sunku susivokti tokioje neapibrėžtoje ir painioje aplinkoje. Organizacija susiduria su didžiulėmis problemomis, jei nėra sukūrusi aiškios projektų prioritetų sistemos, glaudžiai susijusios su organizacijos strateginiu planu. Siekiant išvengti visų anksčiau minėtų problemų būtina sukurti ir įdiegti aiškų projektų prioritetizavimo ir atrankos procesą, didinantį visų hierarchinių lygių organizacijos strategijos supratimą, palengvinantį išteklių skyrimą reikalingiausiems projektams, suteikiantį galimybę visų lygių darbuotojams siūlyti projektus, atitinkančius strateginius organizacijos tikslus. Įvairių kriterijų integravimas ir projektų vertinimo bei atrankos procesas turi būti susijęs su aukščiausio lygio vadovų iškeltais tikslais. Individualių projektų atrankos sistema, įvertinanti projektus pagal jų indėlį į strateginio plano įgyvendinimą, palengvintų išteklių paskirstymą ir paskatintų darbuotojus teikti projektus, susijusius su strateginiu organizacijos planu.

Paruošiamieji projektų valdymo sistemos sukūrimo darbai

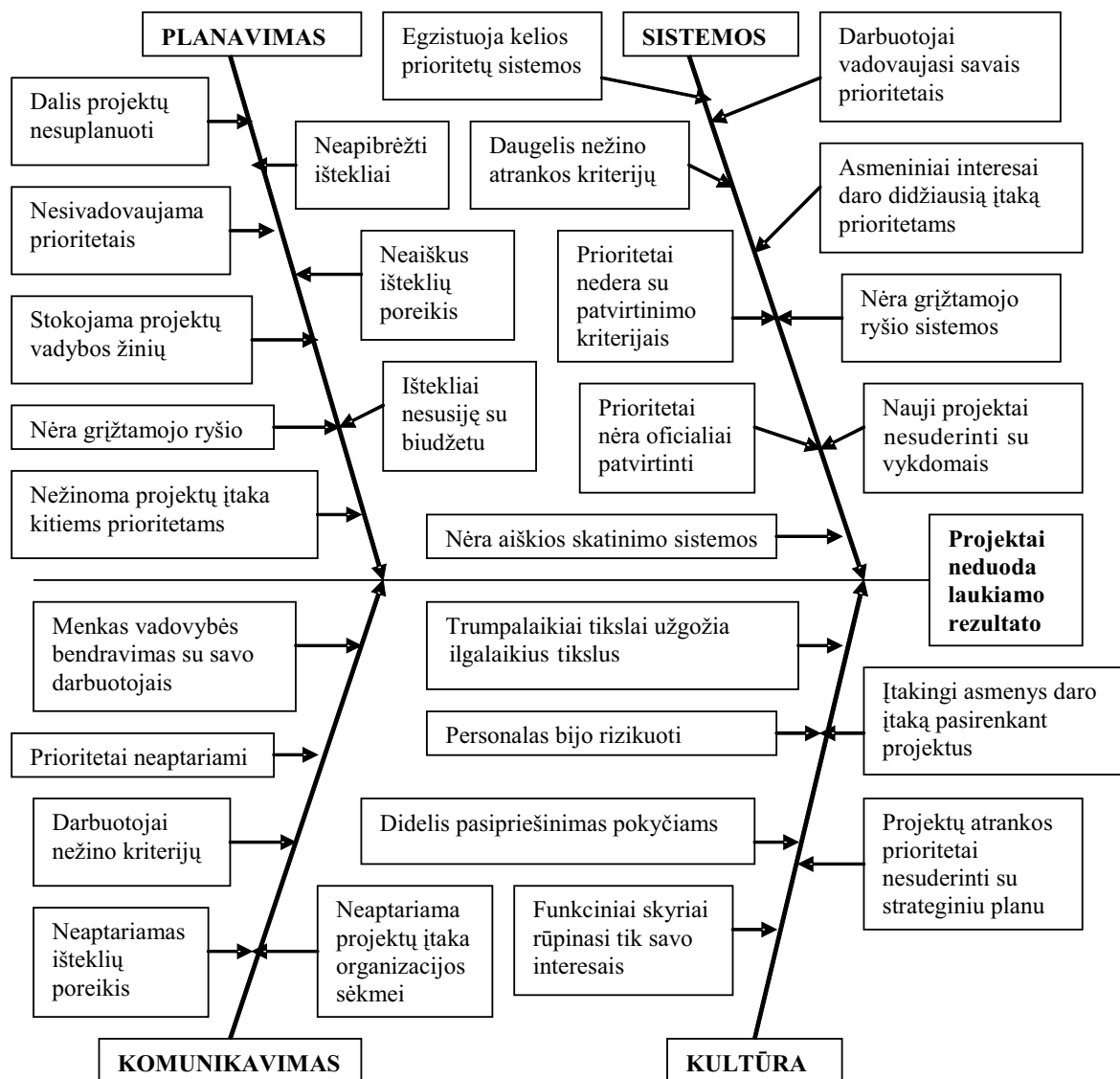
Kuriama projektų valdymo sistema dažnai sulaukia pasipriešinimo. Tipiški prieštaraujančiųjų argumentai: „Mes jau turime prioritetų sistemą. Visi mūsų projektai yra svarbūs. Mes visi žiname, kuriems projektams skiriamas didžiausias prioritetas“, arba: „Verslo pasaulis keičiasi kiekvieną dieną ir prioritetai keičiasi, todėl nuolatinė prioritetų sistema varžytų mūsų galimybes“ ir pan. Tačiau tyrimai rodo [9], kad norint kryptingai ir sėkmingai plėtoti organizacijos veiklą būtina oficiali projektų prioritetų sistema. Projektų prioritetų sistema negali būti sėkmingai sukurta be aktyvaus vadovybės dalyvavimo ir palaikymo. Pirmiausia vadovybė turi išnagrinėti esamą padėtį. Visų organizacijos lygių darbuotojai arba mažos jų grupės yra apklausiami prašant išsakyti savo nuomonę, kodėl projektai nepadedą, kaip tikimasi, pasiekti strateginių organizacijos tikslų. Apklauskos forma gali būti įvairi. Tai gali būti anketiniai klausimynai arba atskiri darbuotojai gali būti įpareigoti atlikti apklausą interviu metodu. Apklauskos duomenys yra nagrinėjami ir grupuojami siekiant išsiaiškinti pagrindines priežastis,

dėl kurių sunku įgyvendinti projektus. Tipinės priežastys, dėl ko projektai nepadeda įgyvendinti organizacijos strateginio plano, dažniausiai yra šios [1 p. 34]:

- nėra tinkamos projektų atrankos ir patvirtinimo sistemos;
- projektus patvirtinti gali daugelis vadovaujančio personalo darbuotojų;
- su projektų prioritetais nėra susipažinę žemesnieji lygiai;
- organizacijoje egzistuoja kelios prioritetų sistemos;
- funkciniai skyriai rūpinasi tik savo interesais;
- projektų išteklių nėra susiję su biudžetu;
- projektų prioritetai nėra pakankamai susiję su strateginiu planu;

- nėra patvirtintų aiškių projektų atrankos kriterijų;
- nepriimta atsisakyti patvirtinti projektus dėl išteklių stokos;
- nėra grįžtamojo ryšio sistemos, kuri leistų įvertinti naujų projektų įtaką jau vykdomiems projektams;
- įtakingų asmenų projektams teikiamas prioritetas;
- nėra bendros projektų koordinavimo sistemos;
- didžiausi prioritetai skiriami einamiesiems reikalams.

Norint vaizdžiai susieti priežastis su pasekmėmis tikslinga pasinaudoti priežasties ir pasekmės diagrama (2 pav.). Diagrama aiškiai parodo planavimų sistemų, organizacinės kultūros bei bendravimo trūkumus, kuriuos būtina sutvarkyti norint, kad projektų indėlis į organizacijos



2 pav. Projektų nesėkmių priežasties ir pasekmės diagrama

strategijos įgyvendinimą būtų toks, kokio iš jo tikimasi.

Vienas iš įdomiausių tyrimų yra dirbančių organizacijoje žmonių nuomonių kaitos stebėjimas, t. y. kai darbuotojai suskirstomi į grupes, jų prašoma nustatyti problemas, kurias jie išvelgia, ir pabandyti suklasifikuoti jas. Tuomet bandoma spręsti problemas kompromiso būdu, keičiami prioritetai atsižvelgiant į darbuotojų pasiūlymus. Po tam tikro laiko tyrimas pakartojamas siekiant išsiaiškinti pokyčių vertinimą.

Dar vienas metodas, taikomas projektų at-rankoje, kai vykdoma darbuotojų apklausa ir jų prašoma įvertinti konkrečiai vykdomus arba planuojamus projektus bei juos suskirstyti. Apklausos rezultatai rodo, kuriems projektams žmonės teikia prioritetą, kurie projektai reikalauja didesnio žmonių skaičiaus arba ilgesnio darbo laiko, kurios operacijos kartojasi vykdant projektus ir kaip jų galima išvengti, kuriuos projektus reikia daugiau finansuoti ir pan. Tyrimai taip pat rodo, ar projektus įgyvendinantys asmenys yra susipažinę su organizacijos strategija bei misija, ir leidžia įvertinti konkrečius darbuotojų poreikius.

Darbuotojų apklausos ir tyrimai naudingi, nes darbuotojai jaučiasi įtraukti į projektų valdymo procesą, didėja jų atsakomybė už priimtus sprendimus. Taigi eliminuojami nuostolingi, ne-naudingi organizacijai projektai. Atotrūkis tarp aukščiausio ir žemesnio lygio vadovų mažėja ir atitinkamai nyksta strategijos nustatymo ir projektų vykdomo riba. Tò rezultatas – tinkamai pasirinkti prioritetai, veiksmingai vykdomi projektai bei projektų stebėsenos sąnaudų mažėjimas.

Projektų valdymo sistemos kūrimas

Projektų valdymo sistema apima projektų klasifikaciją, kriterijų pasirinkimą atsižvelgiant į klasifikaciją, pasiūlymų atranką, jų įvertinimą ir projektų įgyvendinimo valdymą.

Projektų klasifikacija

Organizacijose vykdomi projektai dažniausiai skirstomi į šiuos tipus:

- a) privalomieji ir atsirandantys dėl netikėtų įvykių;
- b) operaciniai;
- c) taktiniai;
- d) strateginiai.

Privalomieji projektai vykdomi siekiant įgyvendinti privalomuosius reikalavimus, nustatytus tam tikrame regione, todėl jie ir vadinami „privalomaisiais“. Su netikėtais įvykiais susiję pro-

jektai, tokie kaip nuo gaisro nuvertėjusios organizacijos atstatymas, taip pat priklauso prie „privalomųjų“ projektų, kuriuos būtina įvykdyti. Šie projektai atsiranda todėl, kad organizacijos privalo laikytis tam tikrų nustatytų reikalavimų. Šių organizacijų vadovams dažniausiai būtų taikomos sankcijos, jeigu jie neįvykdytų reikalavimų.

Operaciniai projektai paremia vykdomas operacijas. Tokie projektai rengiami siekiant patobulinti sistemos efektyvumą, sumažinti išlaidas, pagerinti įvaizdį ir pan.

Taktiniai projektai skirti organizacijos trumpo laikotarpio tikslams įvykdyti. Šių projektų įgyvendinimo laikotarpis paprastai neviršija vienerių metų.

Galiausiai strateginiai projektai tiesiogiai remia ilgalaikius organizacijos tikslus arba misiją. Dažniausiai jie rengiami, kai reikia didinti organizacijos pajamas, plėsti rinką. Pavyzdžiui, naujų produktų paklausos rinkoje tyrimas yra strateginis projektas. Kiekvienas rengiamą projektą turėtų klasifikuoti pagal tipą, kad būtų parinkti tinkami įgyvendinimo kriterijai.

Kriterijų parinkimas

Nors tikslingiau būtų turėti specifinius skirtingo tipo projektų kriterijus, tačiau patirtis rodo, kad organizacijos dažniausiai taiko tuos pačius kriterijus be išimties visiems projektams. Nors įvairių tipų projektų kriterijai skiriasi, pagrindinis atrankos kriterijus – ar projektas atitinka organizacijos strategiją. Šiam kriterijui privalo būti teikiamas didžiausias prioritetas, nes jis padeda suderinti visų tipų projektus su organizacijos strategija. Toliau kuriami projektų atrankos modeliai, įgalinantys optimizuoti organizacijos išteklių panaudojimą.

Modelių įvairovė ganėtinai didelė ir konkretaus modelio pasirinkimas priklauso nuo organizacijos pobūdžio. Įtakos turi tokie veiksniai kaip pramonės ar paslaugų šaka, organizacijos dydis, rizikos veiksniai, technologijos, konkurencingumas, rinką, valdymo stilius ir kt. Kai kurios organizacijos naudoja atskirus kiekvieno projekto tipo (privalomųjų, operacinių, taktinių ir strateginių) atrankos modelius, tačiau kriterijus naudoja tuos pačius ir atranką vykdo labai panašiai.

Praeityje finansinis kriterijus būdavo naudojamas išskirtinai kaip svarbiausias, tačiau pastaraisiais dešimtmečiais projektams atrinkti naudojama vis daugiau ir įvairesnių kriterijų [10 p. 56]. Pelningumas nebėra vienintelis projekto naudingumo matas, tačiau pelningumas, kaip kriterijus, tebėra svarbus projektams, kurie tiria rinką

arba produkto paklausą. Išskiriami dar du finansiniai modeliai:

- atsipirkimo laikotarpis – matuojama laiko trukmė, per kiek laiko projektui įgyvendinti skirtos lėšos sugriš, t. y. kada investicijos atsipirks. Tai vienas paprasčiausių ir dažniausiai naudojamų modelių verslo organizacijose. Projektų vadovai naudoja šį kriterijų siekdami išvengti per daug rizikingų projektų. Modelio trūkumas tas, kad ignoruojama pinigų vertės kaita.
- grynoji dabartinė vertė – atsižvelgiant į palūkanų normas skaičiuojama kiekvieno piniginio srauto įplaukų ir sąnaudų vertė. Jeigu rezultatas teigiamas, projektas tinkamas vykdyti. Kuo didesnė grynoji dabartinė vertė, tuo patrauklesnis projektas. Modelis apskaičiuoja pinigų vertę per metus, pelningumą, pinigų srautus, todėl šis modelis realistiškesnis negu pirmasis. Lygindami šiuos du modelius aiškiai matome, kaip svarbu pasirinkti tinkamą vertinimo modelį. Vien tik finansiniai kriterijai negali visiškai apibūdinti projekto ir jo ryšio su organizacijos veiklos strategija [11 p. 203]. Šiandien organizacijų vadovams reikia žinoti, koks yra žmoniškųjų ir kapitalo išteklių indėlis į organizacijos investicijas. Tokie veiksniai

kaip naujos technologijos, organizacijos įvaizdis, etinės nuostatos, aplinkos apsauga, konkurencingumo strategijos irgi yra svarbūs kriterijai renkantis projektus [12].

Projektų rengėjai

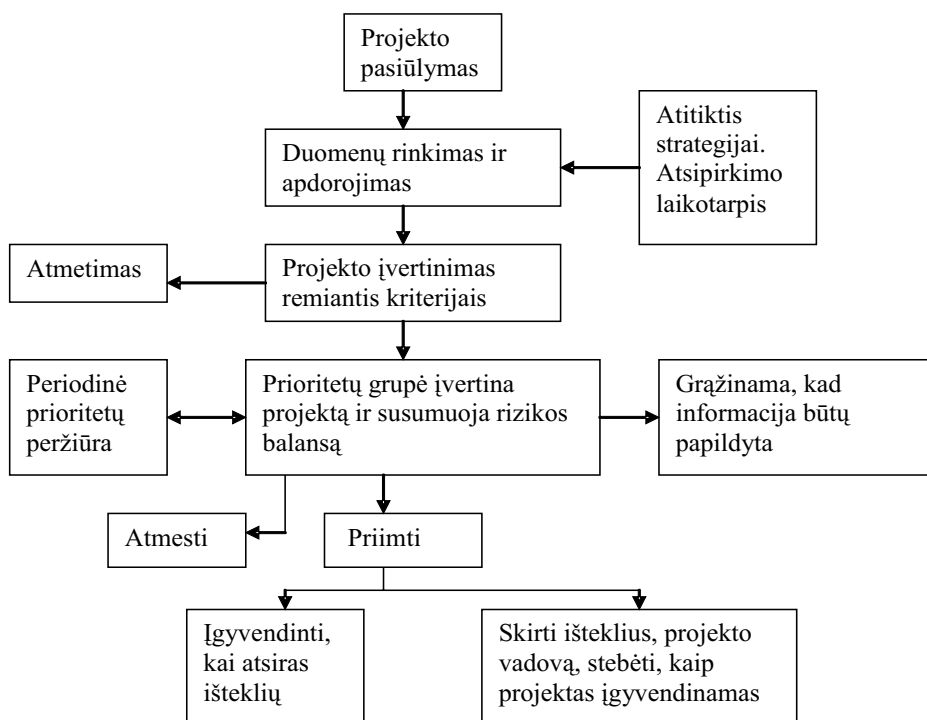
Projektą galėtų inicijuoti bet koks žmogus, kuris tiki, kad jo projektas sukurs organizacijai pridėtinę vertę. Tačiau daugelis organizacijų siūlo projektus rengti ir teikti tik specifinėms organizacijos grupėms ar lygiams [13]. Taip prarandama dalis galimų projektų. Vertinimo sistema turėtų būti atvira visiems galimiems projektų teikimo šaltiniams: ir vidaus, ir išorės [14]. Projektų rengėjams vertėtų parengti ir išplatinti tipinę projekto pasiūlymo formą, kurioje būtų nurodytas projekto pavadinimas, rengėjas, aprašyta sprendžiama problema, nurodytas projekto tikslas, uždaviniai, sprendimo būdai, projekto trukmė ir sąnaudos, projekto rizikingumo lygis.

Projektų vertinimas ir atranka

Reta organizacija turi mažiau projektų nei galima siūlyti, todėl siūlomų projektų įvertinimas pagal kriterijus ir tinkamiausio atranka ganėtinai sunkus procesas. 3 paveiksle pateikiamas projekto atrankos procesas nuo idėjos iki projekto patvirtinimo.

Faktai ir informacija renkama siekiant patikrinti, ar siūlomas projektas bus naudingas organizacijai ir ar atsipirks investuotos lėšos. Jei duomenų analizė rodo, kad projektas gali būti naudingas organizacijai, jis perduodamas prioritetų grupei. Remdamasi patvirtintais priėmimo ir atmetimo kriterijais prioritetų grupė priima arba atmeta projektą. Jei projektas yra priimamas, prioritetų grupė inicijuoja jo įgyvendinimo veiksmus.

Retais atvejais pasitaiko tokių projektų, kuriuos būtina priimti. Tai privalomieji arba susiję su netikėtais įvy-



3 pav. Projektų vertinimo proceso schema [1, p. 40]

kiais projektai, kuriuos būtina įgyvendinti, jei organizacija nenori mokėti sankcijų arba būti sustabdyta. Tačiau beveik visi kiti projektai turi būti atrenkami derinant su organizacijos strategija ir jos iškeltais prioritetais. Be to, projektų atrankos kriterijai turi atspindėti organizacijos kritinius sėkmės veiksnius.

Vertintojų atsakomybė

Vertinimas nėra malonus dalykas vadybininkams. Vertinimas sugriežtina drausmę, pateikia tam tikrus apribojimus, padidina atsakomybę ir atskaitomybę, sumažina lankstumą. Prioritetų sistemos įdiegimas ypač padidina aukščiausios vadovybės atsakomybę, nes ji atsakinga už organizacijos strategiją, su kuria derinami visi projektai. Netinkama strategija padarytų didžiulę žalą organizacijai. Tačiau jei vadovybė teisingai numato organizacijos raidos kryptį, gera projektų prioritetų sistema sutelkia visų darbuotojų pastangas, kad strateginiai tikslai būtų pasiekti kuo greičiau.

Projektų įgyvendinimo valdymas

Projektų sistemos valdymas reikalauja dviejų pagrindinių aukščiausios valdžios pastangų. Pirma, vadovai turi suteikti konsultacijas, kuriomis vadovaujantis bus atrinkti kriterijai ir jų pagrindu projektai, geriausiai atitinkantys organizacijos strategiją. Antra, vadovai kasmet turėtų persvarstyti organizacijos išteklių (žmonių bei kapitalo) paskirstymą skirtingo tipo projektams. Preliminarūs duomenys apie paskirstymą turėtų būti dar prieš įgyvendinant projektą, nors pačios lėšos įgyvendinant projektą gali kisti. Šie aukščiausiųjų vadovų veiksmai padėtų projektų rengėjams, paramos teikėjams ir įgyvendintojams tiksliau planuoti savo darbą.

Prioritetus skirstanti grupė yra atsakinga už projektų atrankos prioritetų paskelbimą, jos dėka užtikrinamas projektų atrankos proceso viešumas. Daugelyje organizacijų tokios grupės veikia. Jos skatina atvirai bendrauti, viešai ieškoti kompromisų [15]. Prioritetų grupė taip pat atsakinga už tai, kad organizacijos prioritetai būtų iš naujo įvertinti, jei to reikalauja pasikeitusios sąlygos. Šis procesas, jeigu jis vyksta sklandžiai, yra svarus indėlis į organizacijos sėkmingą veiklą. Grupė stebi ir išorinę aplinką, kuri nuolat keičiasi, daro įtaką organizacijai, gali net paveikti jos misiją. Grupė taiko projektų atrankos kriterijus, kurie jau iš anksto nustatyti ir patvirtinti aukščiausio lygio vadovų. Tačiau grupėje veikian-

čių asmenų naujos idėjos yra skatinamos ir vertinamos – tai leidžia organizacijai jautriau reaguoti į pasikeitusią aplinką.

Didžiausia prioritetų grupės atsakomybė yra išlaikyti reikiamą priimamų projektų balansą atsižvelgiant į projektų tipą, rizikos tikimybę ir išteklių poreikį. Šis darbas reikalauja žinoti organizacijos perspektyvą, veiklos kryptį ir mastą. Projektai gali būti atmesti todėl, kad gana daug jų priskiriami tam pačiam tipui arba tai pačiai kategorijai. Pavyzdžiui, per daug taktinių projektų ir mažai strateginių, didelės įgyvendinimo sąnaudos, didelė rizikos tikimybė, ilga trukmė ir t. t. Atitinkamai dalis taktinių projektų, projektų, kurių didelės įgyvendinimo sąnaudos ir didelė rizikos tikimybė, bus atmesti, o beveik visi strateginiai projektai bus priimti. Organizacijos turimi ištekliai turi būti kuo naudingiau paskirstyti, todėl projektų skaičius dažniausiai mažinamas tiek, kad užtektų išteklių jiems įgyvendinti [16].

Išvados

1. Daugelis organizacijų neskiria reikiamo dėmesio vykdomų organizacijoje projektų susiejimui su organizacijos strategija, todėl iškyla nemažai problemų. Tipinės problemos, kurios iškyla, kai projektai ir strategija nedera tarpusavyje, yra šios: neapgalvotai ir nepagrįstai išskaidomi ištekliai, todėl dalis projektų neužbaigiami dėl išteklių stokos, įgyvendintų projektų indėlis siekiant organizacijos strateginių tikslų yra mažas, organizacijos aplinka tampa paini, kyla nesusipratimų tarp aukščiausio ir žemesnio lygio vadovų.

2. Norint kryptingai ir sėkmingai plėtoti organizacijos veiklą būtina įdiegti projektų atrankos infrastruktūrą. Svarbiausia žingsnis – sukurti projektų vertinimą ir atrankos sistemą, kuri derėtų su organizacijos misija bei strategija. Kiekvienas pasiūlytas projektas turėtų būti vertinamas pagal patvirtintus kriterijus ir galimus jo rezultatus. Daugumos projektų ištekliai (žmonės, kapitalas, įranga ir t. t.) turėtų būti nustatyti iš anksto, kad nekiltų konfliktų dėl jų paskirstymo projektą įgyvendinant.

3. Prioritetų grupė turėtų nagrinėti projektų strateginę vertę ne tik atrenkant projektus, bet ir juos įgyvendinat. Griežtai atrinkti projektai sumažina rizikos tikimybę, aiškesnis išteklių ir atsakomybės paskirstymas. Kiekvienas projektas turi kurti organizacijai pridėtinę vertę ir tai galima pasiekti tik tada, kai projektai bus derinami su organizacijos strategija.

Literatūra

1. Gray C. F., Larson E. W. *Project Management: the Managerial Process*. Boston: McGraw-Hill: Irwin, 2003. P. 23.
2. Gundy A. N. Strategic Project Management and Strategic Behavior. *International Journal of Project Management*. 2000. No. 18. P. 93–103.
3. Pearce J. A., David F. Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1. No. 2. P. 109–130.
4. Doran G. T. There's Smart Way to Write Management Goals and Objectives. *Management Review*. 1981. No. 11. P. 35–36.
5. Grundy T., Brouwn L. *Strategic Project Management: Creating Organizational Breakthroughs*. London: Thomson Learning, 2002. P. 17–29.
6. Fusco J. C. Better Policies Provide the Key to Implementing Project Management. *Project Management Journal*. 1997. Vol. 28. No. 3. P. 38–41.
7. Wysocki R. K. *Effective Project Management: Traditional, Adaptive and Extreme*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, 2003. P. 93–115.
8. Gobeli D. H., Rudeluis W. Managing Innovation: Lessons Learned from the Cardiac-Pacing Industry. *Sloan Management Review*. 1985 (summer). P. 29–43.
9. Marchewka J. T. *Information Technology Project Management: Providing Measurable Organizational Value*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2003.
10. Rory B. *Project Management: Planning and Control Techniques*. Chichester: John Wiley and Sons, 2003. P. 56–73.
11. Mathenson D., Mathenson J. *The Smart Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. P. 203–209.
12. Cleland D. I., Ireland L. R. *Project Management: Strategic Design and Implementation*. Boston: McGraw-Hill, 2002.
13. Maylor H. *Project Management*. London: Financial Times; Prentice Hall, 2002.
14. Kliem R. L. *The Organizational Engineering Approach to Project Management: the Revolution in Building and Managing Effective Teams*. Boca Ratio, Florida: St. Lucie Press: A CRC Press Company, 2003.
15. Mantel S. J. *Project Management in Practice*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2001.
16. McManus J. *Information Systems Project Management: Methods, Tools and Techniques*. Harlow: Financial Times: Prentice Hall, 2003.

Adolfas Kaziliūnas

Alignment of Projects with Organization Strategy

Summary

Strategy is implemented through projects. Every project should have a clear link to organization strategy but there are too many organizations in which many managers cannot identify a project's priority and link it with the strategic plan.

The article reviews conditions for managing multiple projects and linking business strategy with project selection. The most important element of this system is the creation of a ranking system that utilizes multiple criteria that reflect the mission and the strategy of the organization. Resources (people, equipment, capital) for major projects must be clearly allocated and not conflict with daily operations. The priority team needs not to only scrutinize significant projects in terms of their strategic value but also their fit with the portfolio of projects currently being implemented. Project selection must be based not only on the merits of the specific projects but also on that it contributes to the current project portfolio mix.

Adolfas Kaziliūnas – Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto Valdymo teorijos katedros profesorius

Telefonas (+370 5) 271 4529

Elektroninis paštas vtk@mruni.lt

Straipsnis įteiktas 2007 m. balandžio mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2007 m. birželio mėn.