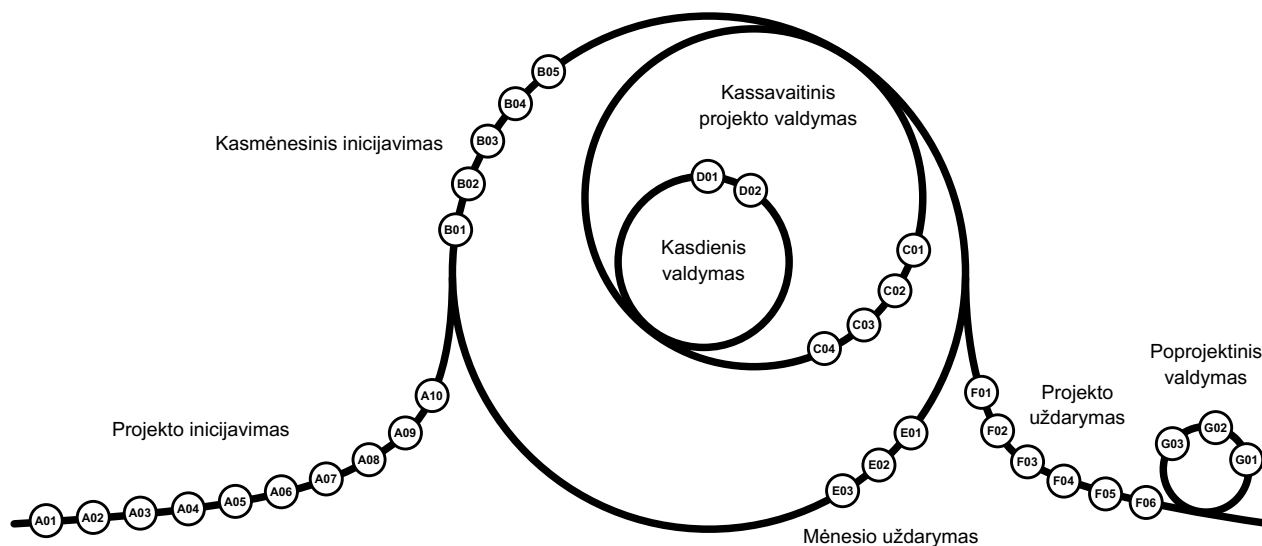


# P3.express

Minimalistinė projektų valdymo sistema



Atsisiųskite skaitmeninę P3.express vadovo versiją: This is a downloadable version of the online manual (<https://omimo.org/lt/>), generated on 2026-07-02. Kviečiame apsilankyti P3.express puslapyje ir rasti naujausią P3.express vadovo versiją.

P3.express vadovas gali būti laisvai naudojamas ir platinamas pagal Creative Commons Attribution 4.0 International licenziją.

Co-funded by the  
European Union



OMIMO yra bendrai finansuojamas Europos Sąjungos. Tačiau išreikštos nuomonės ir požiūriai priklauso tik OMIMO ir nebūtinai atspindi Europos Sąjungos ar EPOS VZW poziciją. Nei Europos Sąjunga, nei dotaciją suteikianti institucija negali būti laikomos už juos atsakingomis.

Vertė [Pavel Jonis](#)

# Veiksmų sąrašas

---

Valdymo veiklų sąrašas:

- Projekto inicijavimas
  - [A01 – Paskirkite projekto rėmėją](#)
  - [A02 – Paskirkite projekto vadovą](#)
  - [A03 – Paskirkite pagrindinius projekto komandos narius](#)
  - [A04 – Aprašykite projektą](#)
  - [A05 – Identifikuokite ir suplanuokite rezultatus](#)
  - [A06 – Identifikuokite rizikas ir suplanuokite valdymo priemones](#)
  - [A07 – Vykdykite projekto inicijavimo tarpusavo peržiūrą](#)
  - [A08 – Priimkite projekto \(ne\)vykdymo sprendimą](#)
  - [A09 – Organizuokite projekto pradžios susitikimą](#)
  - [A10 – Sutelkta komunikacija](#)
  
- Kasmėnesinis inicijavimas
  - [B01 – Peržiūrėkite ir tobulinkite planus](#)
  - [B02 – Kasmėnesinė projekto tarpusavio peržiūra](#)
  - [B03 – Priimkite kasmėnesinį projekto \(ne\)vykdymo sprendimą](#)
  - [B04 – Pradėkite kasmėnesinį ciklą](#)
  - [B05 – Sutelkta komunikacija](#)
  
- Kas savaitinis projekto valdymas
  - [C01 – Matuokite darbus ir teikite ataskaitą](#)
  - [C02 – Suplanuokite nuokrypių valdymą](#)
  - [C03 – Pradėkite kas savaitinį ciklą](#)
  - [C04 – Sutelkta komunikacija](#)
  
- Kasdienis valdymas
  - [D01 – Valdykite rizikas, problemas ir pokyčių prašymus](#)
  - [D02 – Tvirtinkite projektų rezultatus](#)
  
- Mėnesio uždarymas
  - [E01 – Įvertinkite suinteresuotų šalių pasitenkinimą](#)
  - [E02 – Fiksuokite išmoktas pamokas ir pagerinimų planus](#)
  - [E03 – Sutelkta komunikacija](#)

- Projekto uždarymas
  - [F01 – Parduokite produktą](#)
  - [F02 – Įvertinkite suinteresuotų šalių pasitenkinimą](#)
  - [F03 – Vykdykite projekto uždarymo tarpusavio peržiūrą](#)
  - [F04 – Archive the project documents](#)
  - [F05 – Švęskite](#)
  - [F06 – Sutelkta komunikacija](#)
  
- Poprojektinis valdymas
  - [G01 – Įvertinkite naudas](#)
  - [G02 – Kurkite naujas idėjas](#)
  - [G03 – Sutelkta komunikacija](#)

# Įžanga

---

P3.express naudoja supaprastintą procesą, kaip parodyta diagramoje viršuje. Procesas susideda iš 33 valdymo veiksmų, paskirstytų į 7 grupes. Paspauskite ant bet kurio iš veiksmų, kad pamatyti jo aprašymą ar tiesiog pradėkite proceso peržiūrą nuo pirmo veiksmo: [A01](#).

## Principai

Projektas, kuris valdomas pagal P3.express struktūrą, turėtų vadovautis NUPP (Beveik universalūs projektų principai). P3.express buvo kuriamas, derinantis prie NUPP.

## Organizacija

Projekte egzistuoja “projekto vadovų komanda”, atsakinga už projekto valdymo veiksmus, kuri susideda iš vieno ar daugiau asmenų, priklausomai nuo projekto dydžio ir kompleksiško. “Projekto vadovas/ė” vadovauja šiai komandai ir yra atsakinga/s už projekto valdymo veiksmus. Šis asmuo atsiskaito išoriniam “kliento projekto vadovui” (jei toks yra) ir “projekto rėmėjui”, kuris yra aukštesnio lygio vadovas, atsakingas už galutinius projekto rezultatus, projekto finansavimą, resursus ir kt.

Projekte egzistuoja viena ar daugiau “gamybos komandų”. Kiekvienai vidinei gamybos komandai (tai, kuri susideda iš jūsų pačių organizacijos narių) vadovauja “komandos vadovas”, kuris atsiskaito funkciniam vadovui (jei toks yra) ir projekto vadovui. Kiekvienai išorinei gamybos komandai vadovauja “tiekėjo projekto vadovas”, kuris atsiskaito savo vidiniams vadovams ir projekto vadovui.

## Dokumentai

P3.express aprašo šiuos dokumentus:

- Projekto aprašymas ([template](#))
- Projekto skleistinė
- Informacijos sekimo registras ([template](#))
- Būklės registras ([template](#))

P3.express šablonus galima naudoti tokius, kokie jie yra arba panaudoti juos, sukuriant savo situacijai pritaikytą dokumentaciją.

Yra itin svarbu turėti centrinę dokumentacijos duomenų bazę, kuri atitinka tam tikrus standartus: reguliarios atsarginės kopijos, nuotolinė prieiga, autentifikacijos ir autorizacijos procesai. Jei jūsų organizacija neturi tokių platformų, galima naudotis atviro kodo platformomis, kurios naudoja privatumą užtikrinančius sprendimus:

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

Jei komandos nariai dirba iš skirtingų vietų, jums prireiks ir atviros pokalbių platformos. Žemiau pateikiame porą atviro kodo ir privatumą užtikrinančių platformų variantų:

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

Yra svarbu nedelsiant fiksuoti rizikas, problemas ir pokyčių prašymus Informacijos sekimo registre. Tam, kad

tai įgyvendinti sėkmingai, jūsų naudojama sistema turi užtikrinti patogią nuotolinę prieigą, įskaitant jūsų mobilių telefoną. Jei tokios sistemos nėra, naudokite savo asmeninį žurnalą (jums patogia forma) ir, esant galimybei, kuo greičiau perkelkite informaciją į oficialų projekto registrą. Žemiau pateikiame keletą atviro kodo ir privatumą užtikrinančių užrašų programų, kurias galite naudoti savo asmeniniam žurnalui:

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

### **P3.express pritaikymas**

P3.express galima keisti, kad galėtumėte prisitaikyti visą sistemą savo aplinkai. Pažymime, kad keičiant P3.express svarbu nepažeisti vidinio sistemos integralumo ir nuoseklumo bei išlaikyti savo pačių sistemą kiek įmanoma paprastesnę. Įprastai geriau yra pradėti nuo pradinės P3.express versijos ir keisti savo sistemą palaipsniui, pritaikant prie savo poreikių ar reikalingų sprendimų.

### **Perspektyva**

Jeigu jūsų projekte nedalyvauja išoriniai ar vidiniai tiekėjai, jūsų projekte dominuos viena perspektyva. Visais kitais atvejais, kiekviena projekte dalyvaujanti organizacija turės savo požiūrį ir perspektyvą. P3.express sistema aprašyta taip, kad visi valdymo veiksmai ir naudojami dokumentai turėtų naudoti "jūsų perspektyvą", t.y., jei aprašote projekto poreikio pagrindimą, naudokite savo pačių, o ne kliento ar kitos šalies, poreikio aprašymą. P3.express nėra vienintelė sistema, kurią privalo naudoti kiekviena projekte dalyvaujanti šalis. P3.express naudojamas valdyti projektą jūsų pačių nustatytose ribose.

Taip pat išlaikykite teisingą perspektyvą, nustatant projekto roles. Jūs galite būti projekto vadovu iš jūsų organizacijos perspektyvos, but būsite laikomas tiekėjo projekto vadovu iš kliento perspektyvos ir kliento projekto vadovu iš tiekėjo perspektyvos.

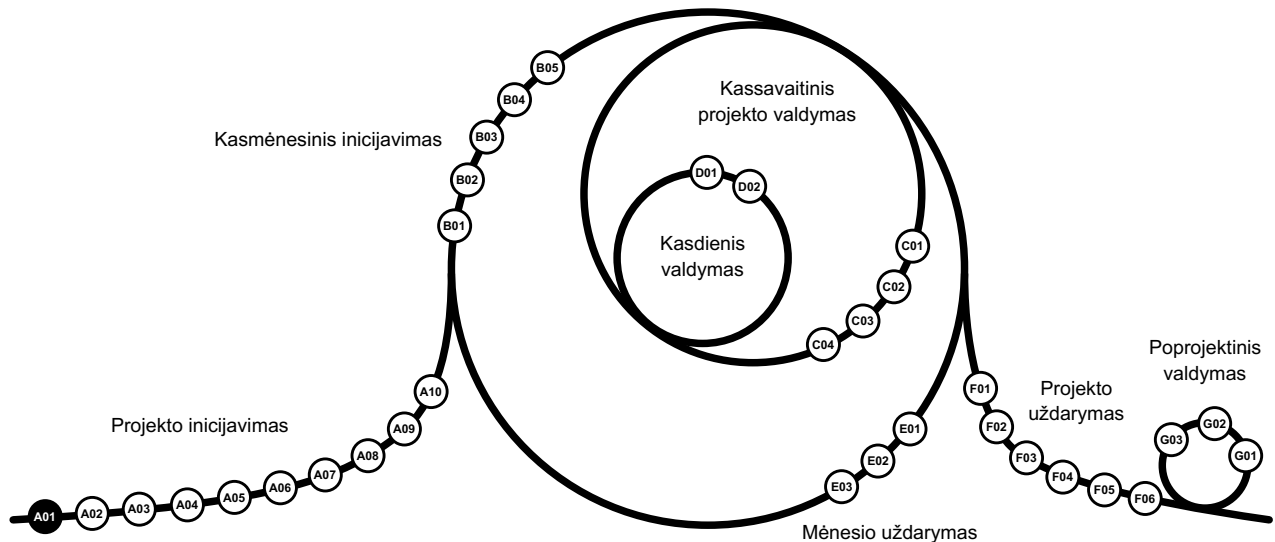
### **Istorija**

[Pirmoji P3.express versija buvo](#) publikuota 2016 metų birželį. 2018 ir 2020 metais buvo išleisti atnaujinimai su nedideliais pakitimais. Pirminė antrosios P3.express redakcijos versija atgaliniam ryšiui surinkti buvo išleista 2021 metų kovo, o galutinė - 2021 metų gegužę.

## A01

### Paskirkite projekto rėmėją

---



Pirmas žingsnis, kurio imamasi valdant projektą, yra paskirti aukštesnio lygio vadovą (pageidautina valdybos narį) projekto rėmėju, kuriam priklauso svarbiausias vaidmuo projekto hierarchijoje, ir jam atsiskaito projekto vadovas.

Projekto rėmėjas yra:

- atsakingas už projekto pagrindimą ir bendrą rezultatą;
- atsakingas už aukšto lygio sprendimus, susijusius su projektu;
- atsakingas už projekto finansavimą ir aprūpinimą reikalingais resursais (žmogiškaisiais ar kitokiais).

### Tikslas

Projekto rėmėjas yra reikalingas, nes:

- projektų vadovai turi skirti visą dėmesį kasdieniui projekto veiklai ir siekiamiems rezultatams, todėl nelieka pakankamai laiko ar energijos aukšto lygmens projektiniams aspektams;
- projektų vadovai gali neturėti tiek įgaliojimų organizacijoje, kad gebėtų patys paskirti reikalingus resursus, ar strateginės informacijos, kuri užtikrintų projekto suderinimą su visa likusia organizacija.

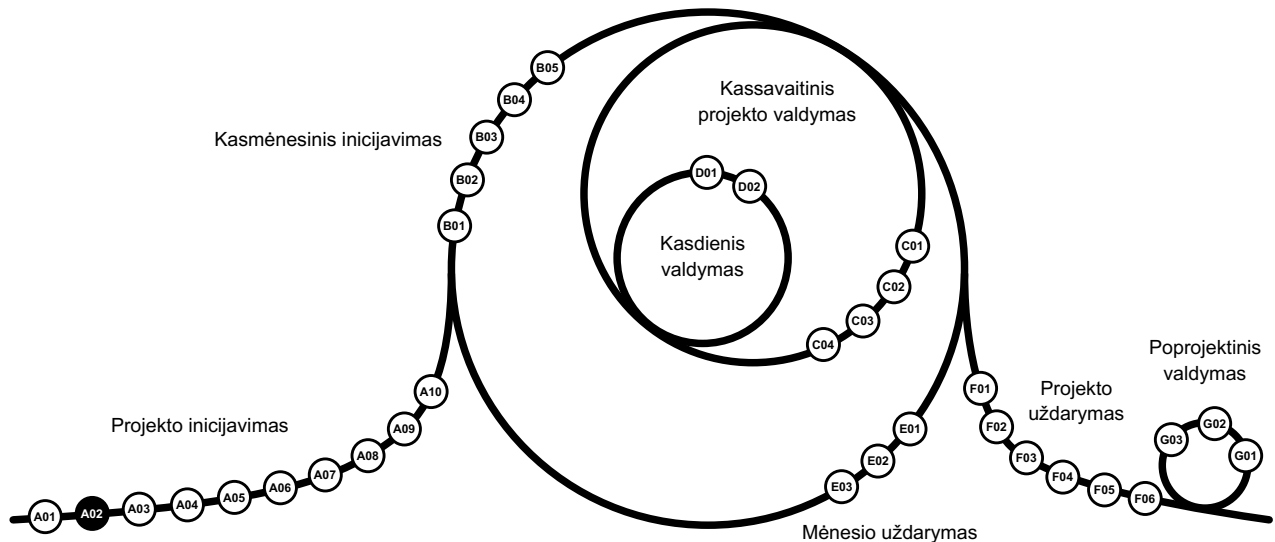
### Įprastos klaidos

Renkantis rėmėją, rekomenduojama apsvarstyti šiuos punktus:

- rėmėjai neturėtų praleisti itin daug laiko prie projekto, bet turi įsipareigoti ir skirti bent mažą savo laiko dalį projektui;
- rėmėjai turi jaustis projekto savininkais ir jį ginti, gali nedvejodami projektą sustabdyti, jei nebemato jo pagrindimo (prasmės);
- jei tik įmanoma, vienas žmogus neturėtų būti skiriamas visų projektų rėmėju, nes viskas, kas nekinta, ilgainiui praranda prasmę;

- nerekomenduojama paskirti tą patį žmogų rėmėju ir projekto vadovu (nebent tai vieno žmogaus projektas), nes tokio asmens dėmesys bus nukreiptas į kasdienę projekto valdymo veiklą, o abstrakti atsakomybė gali būti ne tokia svarbi;
- projekto vadovas ir rėmėjas neturėtų užsiimti mikrovadyba.

## Paskirkite projekto vadovą



Šiame etape projekto rėmėjas aptaria projektą su potencialiais projekto vadovais ir susitaria. Itin svarbu paskirti projekto vadovą, kuris tiki projekto tikslais ir uždaviniais.

Jeigu projektas yra vidinis (nėra išorinio kliento), projekto vadovas turėtų būti skiriamas iš vadovų, o ne techninės organizacijos dalies. Vadovai iš techninės organizacijos dalies P3.express metodikoje yra laikomi komandų vadovais.

Projekto vadovo atsakomybė neapsiriboja projekto tikslų ir uždavinių įgyvendinimu, bet taip pat aprėpia projekto komandos sveikatos ir saugumo, malonios ir darbingos komandinės atmosferos ir komandos narių karjeros bei tobulėjimo galimybių užtikrinimą.

### Tikslas

Mažose komandose yra įmanoma valdyti projektus, paskirstant projekto valdymo atsakomybes, bet daugeliu atvejų yra praktiška ir produktyvu turėti centrinę koordinavimo sistemą, kuriai vadovauja konkretus projekto vadovas. Centrinė koordinavimo sistema kartu su projekto vadovu padeda užtikrinti, kad techniniai komandos nariai išliks susitelkę ties techniniais projekto aspektais, jų neblaškys projekto valdymo atsakomybė.

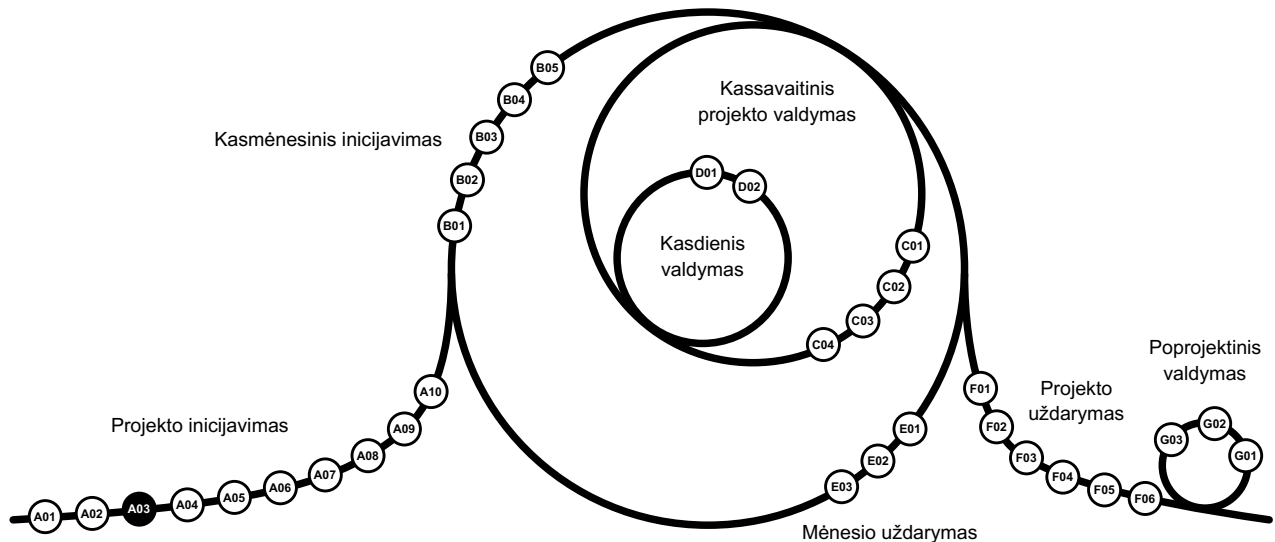
### Įprastos klaidos

Skiriant projekto vadovą, verta apsvarstyti šias įprastas klaidas.

- Projekto vadovas nėra komandos narių viršininkas, bet jų padėjėjas, koordinatorius ir problemų sprendėjas.
- Projekto vadovas ir rėmėjas neturėtų užsiimti mikrovadyba.
- Kai kur įprasta tvarka, kurios P3.express nerekomenduoja - projekto vadovu skirti labiausiai patyrusį techninį ekspertą. Projekto valdymas yra vadovavimo pozicija, todėl reikalingas asmuo su vadovavimo žiniomis ir įgūdžiais. Projektų valdymas - tai ne techninio specialisto paaukštinimas, bet profesijos keitimas.

- Projekto vadovas neturėtų pernelyg įsitraukti į technines projekto detales, nes tai atims daug laiko iš vadovavimo. Kita vertus, projektas turi turėti pakankamai techninių ekspertų, kurie valdytų techninių problemų sprendimą.

## Paskirkite pagrindinius projekto komandos narius



Šiame etape projekto vadovas pradeda formuoti komandą projektui įgyvendinti. Kol projektas dar nėra patvirtintas ir jo įgyvendinimas dar neprasidėjo, projektui reikalingi pagrindiniai komandos nariai, kurie užtikrintų projekto inicijavimo veiklų atlikimą. Šie paskyrimai nėra išankstiniai ir tie patys žmonės, kuriuos projekto vadovas pasirenka šiame etape, turėtų būti kertiniais komandos nariais, prasidėjus įgyvendinimui.

Pagrindiniai komandos nariai, kurių labiausiai prireiks kiekviename projekte:

- vadovų komanda;
- komandų vadovai (vidinėms gamybos komandoms);
- tiekėjo projekto vadovai (išorinėms gamybos komandoms);
- techniniai gamybos komandos nariai.

### Tikslas

Vienas iš pagrindinių projekto inicijavimo tikslų yra įvertinti projekto pagrindimą, ši informacija bus naudojama sprendžiant, ar reikalinga investuoti į tokį projektą. Informacijos surinkimas vyksta kuriant aukštos kokybės projekto planą, o tokio plano kūrimas reikalauja įvairių ekspertų komandos bendradarbiavimo. Jei ši dalis neatliekama tinkamai, dalis naudingų projektų gali būti atmetama arba kai kurie nenaudingi projektai gali būti patvirtinti.

### Įprastos klaidos

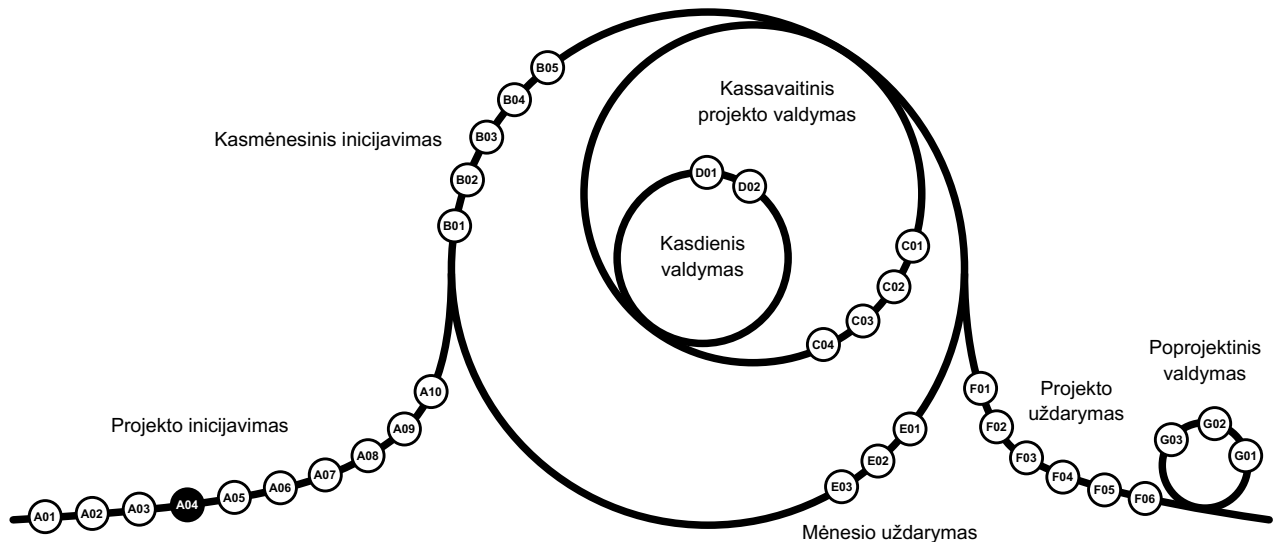
Galima pamanyti, kad dirbti prie projekto, kuris nebus įgyvendintas yra laiko gaišimas. Vis tik projekto vadovas turėtų pasirūpinti, kad visi suprastų, jog projekto inicijavimas yra svarbi organizacijos investicija, kuri leidžia atsirinkti geriausius projektus įgyvendinimui ir investicijoms. Net jei kažkuris projektas nėra pasirenkamas vykdyti, jo analizė prisidėjo prie organizacijos lėšų ir laiko taupymo, įsitikinant projekto nenaudingumu.

Organizacijos valdymo sistema atlieka didelį vaidmenį, skiriant komandos narius ar samdant naujus darbuotojus, tad šioje dalyje atsakomybė tenka rėmėjui, kuris turi užtikrinti, jog projekto vadovas būtų

reikšmingas, atliekant šiuos pasirinkimus.

## Aprašykite projektą

---



Šiame etape atliekami darbai, skirti informacijai surinkti ir parengti Projekto aprašymą, kuriame pateikiama ši informacija:

- projekto paskirtis ir numatytos naudos;
- numatomi kaštai ir trukmė;
- produkto ir kokybės reikalavimai;
- aukštos lygmens apimties aprašymas ir elementai, nepatenkantys į projekto apimtį;
- suinteresuotų šalių sąrašas.

Tikėtina, kad šiame projekto etape visa reikalinga informacija nebus žinoma, tad dėmesį reikia sutelkti į tai, kas jau yra žinoma, ir pridėti likusią dalį vėliau. Projekto aprašymas bus peržiūrimas ir pildomas viso projekto metu.

Jei jūsų organizacija yra vykdžiusi panašų projektą anksčiau, patikrinkite pasibaigusio projekto archyvą, kad galėtumėte parengti tikroviškesnį savo projekto aprašymą.

[Projekto aprašymo šablonas](#)

### Tikslas

Projekto aprašymas padeda komandai išlaikyti teisingą kryptį viso projekto metu ir nenuolti nuo aukšto lygmens tikslų. Tai taip pat yra puikus įrankis naujiems komandos nariams, aukšto lygmens vadovams ar kitiems ne komandos asmenims, kurie norėtų suprasti, apie ką mūsų projektas.

### Įprastos klaidos

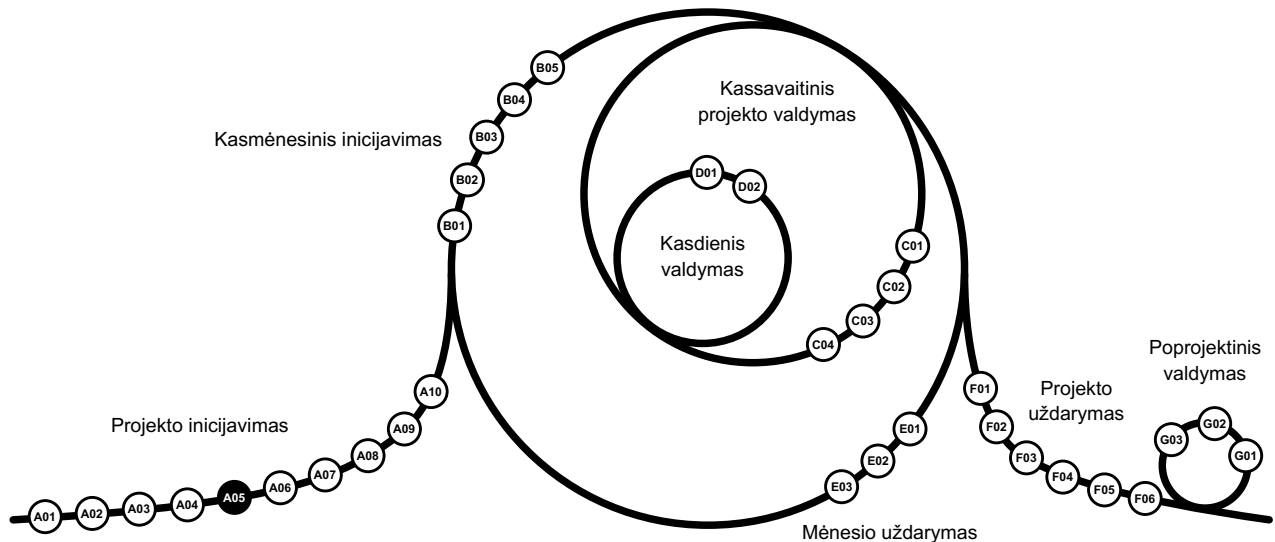
Projekto aprašymo tikslumo ir detalumo lygmuo dažniausiai yra žemesnis, nei mano specialistai. Yra daug geriau sukurti naudingą, panaudojamą ir savo tikslą atliekantį dokumentą, nei bandyti siekti tobulo, bet neegzistuojančio projektų valdymo standarto.

Aprašykite viską aiškiai ir glaustai. Venkite tipinių korporatyvinių frazių, kurios mažai ką paaiškina.

## A05

### Identifikuokite ir suplanuokite rezultatus

---



Organizuokite dirbtuves, kurių tikslas - hierarchiškai išskaidyti produkto elementus ir juos sudėti į Projekto skleistinę. Prie kiekvieno elemento, jei to reikalauja situacija, pridėkite trumpą jo aprašymą (apimtis, kokybės reikalavimai ar kiti svarbūs faktoriai). Projekto skleistinė gali turėti skirtingus formatus, P3.express rekomenduojamas - minčių žemėlapis.

Projekto skleistinė gali būti detalizuojama, įtraukiant produkto elementų priklausomybes. Jei aiškiai identifikavote priklausomybes, produkto elementų gamyba gali būti planuojama pagal nustatytas priklausomybes ir numatomą gamybos trukmę. Neradus priklausomybių, elementai gali būti rikiuojami pagal iš anksto sutartus parametrus ir atrenkami įgyvendinimui pagal prioritetus ar net improvizuojant. Pastaruoju atveju tikslus tvarkaraštis nebūtinai. Daugelyje projektų priklausomybių planavimu grįstas metodas gali būti naudojamas aukšto lygmens planavimui, o prioritetais grįstas planavimas - žemesniajame lygmenyje.

Jei jūsų organizacija yra įgyvendinusi panašų projektą anksčiau, patikrinkite jo archyvą ir naudokite rastą informaciją geresnės Projekto skleistinės sukūrimui.

Remdamiesi Projekto skleistine atnaujinkite ir Projekto aprašymą.

[Projekto aprašymo šablonas](#)

### Tikslas

Projekto aprašymas yra esminis ir būtinas projekto dokumentas, bet remtis vien juo yra sudėtinga, nes jis yra pernelyg abstraktus ir nepritaikomas kasdienėje veikloje. Projekto skleistinė konkretizuoja ir apibrėžia tikrąsias projekto apimtis. Skleistinė taip pat yra kertinis resursas kuriant projekto planą, o pastarasis leidžia spręsti, ką daryti toliau ir matuoti progresą.

### Įprastos klaidos

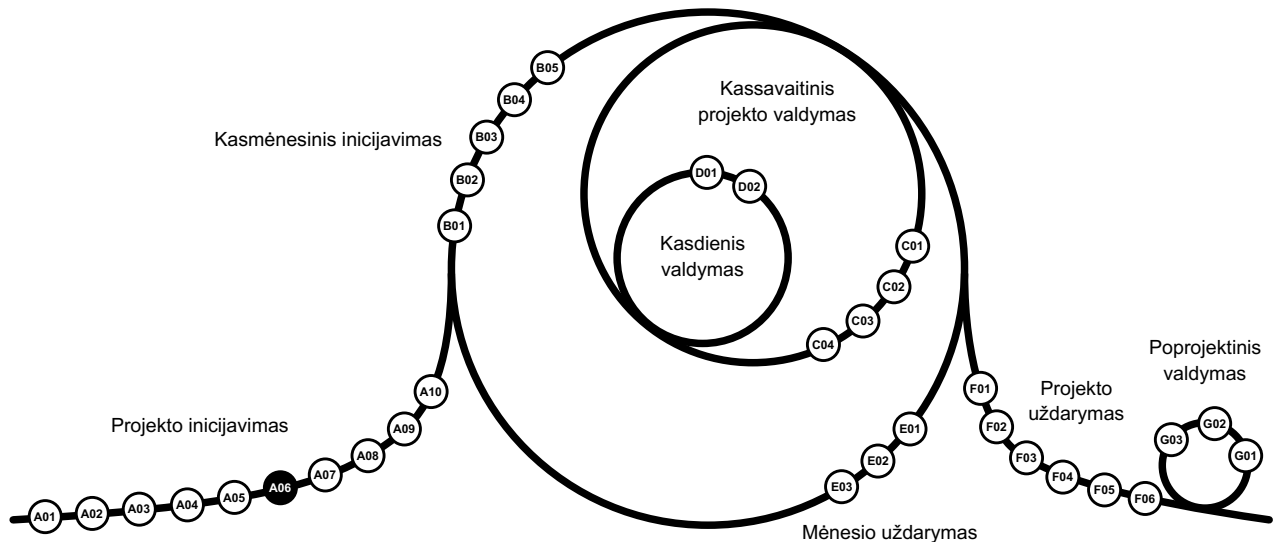
Dažnai, kai yra kuriama projekto skleistinė, projektų vadovai svarsto apie darbus užuot galvoję apie projekto rezultatus. Kai fasilituojate dirbtuvių veiklą, turite padėti komandai susitelkti ties rezultatais, nepaisant darbų, kurie bus reikalingi jiems pasiekti. Naudokite daiktavardžius ar daiktavardines frazes vietoj veiksmazodinių frazių rezultatams apibūdinti. Tam, kad galėtumėte geriau vizualizuoti elementų hierarchiją, naudokite minčių

žemėlapi.

## A06

### Identifikuokite rizikas ir suplanuokite valdymo priemones

---



Organizuokite dirbtuves su pagrindiniais komandos nariais pirmiausia tam, kad identifikuotumėte rizikas ir po to suplanuotumėte rizikų valdymo priemones. Informaciją sudėkite Informacijos sekimo registre.

Identifikavus rizikas ir nustačius valdymo priemones, gali tekti atnaujinti Projekto aprašymą ir Projekto skleistinę.

Jei jūsų organizacija yra vykdžiusi panašų projektą anksčiau, peržiūrėkite pasibaigusio projekto archyvą, kad pasitikrintumėte, ar jau buvo užfiksuotos ir jūsų projektui aktualios rizikos ar jų valdymo planai.

[Informacijos sekimo registro šablonas](#)

[Projekto aprašymo šablonas](#)

### Tikslas

Pagrindinis rizikų identifikavimo tikslas - planuoti proaktyvias jų valdymo priemones, nes rizikų kontrolė yra ženkliai pigesnė ir paprastesnė, kai tai atliekama iki rizikų virtimo problemomis.

### Įprastos klaidos

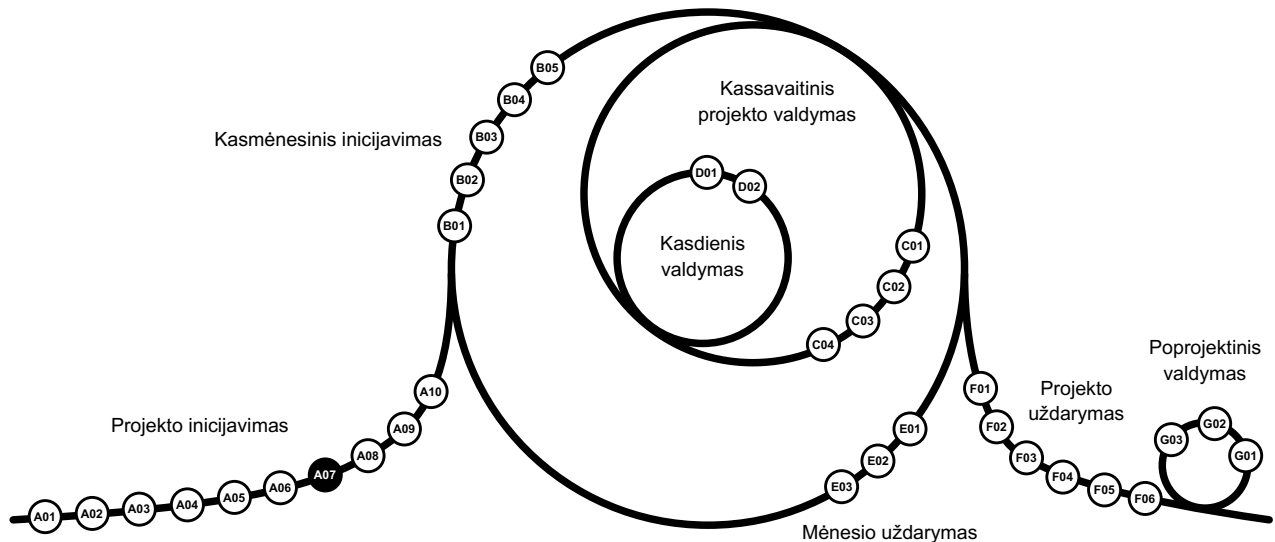
Norėdami išvengti dažniausių rizikų valdymo klaidų, laikykitės šios instrukcijos.

- Nefiksuokite abstrakčių ar neaiškių elementų kaip rizikų.
- Nefiksuokite abstrakčių ar neaiškių elementų kaip rizikų valdymo planų. Naudokite tik veiksmingus planus, kuriuos įmanoma įgyvendinti ir įvertinti jų sėkmę.
- Nefiksuokite neaiškių įvykių poveikio kaip rizikų – patys neapibrėžti įvykiai turi būti įvertinti ir pagal gerąsias praktikas yra laikomi rizikomis.
- Kiekvienos rizikos valdymui paskirkite atsakingą žmogų. Geriausia praktika - paskirstyti atsakomybę tarp daugelio komandos narių, bet ne koncentruotis prie kelių asmenų.

## A07

### Vykdykite projekto inicijavimo tarpusavo peržiūrą

---



Šiame etape projekto inicijavimas yra beveik baigtas. Atėjo laikas paprašyti kito jūsų organizacijos projektų vadovo peržiūrėti projekto valdymo veiksmus. Rezultatai fiksuojami Būklės registre.

Jei jūsų peržiūros balas pernelyg žemas, jums gali tekti pakartoti ankstesnius projekto inicijavimo veiksmus prieš pereinant į kitą etapą. Svarbiausia - tarpusavio peržiūra turi padėti atrasti svarbiausias priežastis ir užkirsti kelią blogiems rezultatams ateityje.

[Projekto būklės registras](#)

#### Tikslas

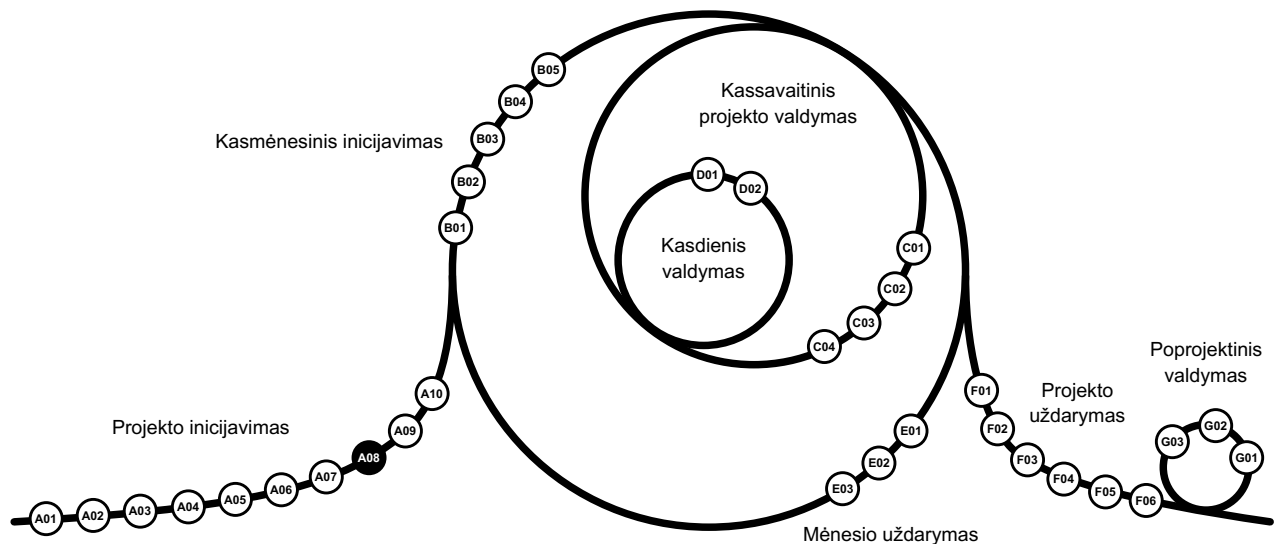
Pagrindinis tikslas yra stabtelėti ir patikrinti, ar jūsų valdymo veiksmai yra teisingi. Gali nutikti, kad esate pernelyg įsitraukę į savo darbą, kad pamatytumėte egzistuojančias problemas. Tai spręsti galima pasitelkiant išorinį žmogų jūsų valdymo veiksmų peržiūrai.

Dar daugiau, tai puiki proga žmonėms, kurie valdo skirtingus organizacijos projektus, stebėti kitų darbą ir tuo pat metu gilinti savo žinias.

#### Įprastos klaidos

Dažnas pavojus, kad asmuo, audituojantis jūsų veiksmus gali vengti išryškinti problemas, baimindamasis, kad atgalinis ryšys bus priimtas kaip asmeninė kritika. Santykio, kuris grįstas atvirumu ir sąžiningumu, kūrimas priklauso nuo jūsų ir yra tiesioginė projekto vadovo atsakomybė.

## Priimkite projekto (ne)vykdymo sprendimą



Šiame etape projekto vadovas nusiunčia projekto dokumentus rėmėjui, kuris priima sprendimą, ar projektas bus vykdomas. Prieš priimant sprendimą rėmėjui gali prireikti aptarti situaciją su kitais organizacijos sprendimo priėmėjais (pavyzdžiui, portfelio vadovas ar aukštesnio lygmens vadovybės atstovas), bet tai – rėmėjo atsakomybė, ne projekto vadovo.

Jeigu turite išorinį klientą ir jūsų projekto inicijavimas yra atsakymas į kliento užklausą, be vidinio sprendimo dalyvauti projekte, taip pat turite nusiųsti dokumentus klientui, kuris ir rinksis savo tiekėją bei priims galutinį sprendimą dėl projekto (ne)vykdymo. Šis valdymo veiksmas yra baigtas, kai pasirašoma projekto vykdymo sutartis ar įsigalioja kitas teisinę galią turintis dokumentas.

Jei jūsų projekte dalyvaus išoriniai tiekėjai ar kai kurie jų buvo parinkti [A05](#) etape, tuomet šiame etape reikia pasirašyti sutartis ir su jais. Papildomų tiekėjų atranka ir sutarčių pasirašymas gali būti vykdomas ad hoc pagrindu ir vėlesniuose projekto etapuose.

### Tikslas

Projektai, kurie turi išorinius klientus, visada turi aiškų (ne)vykdymo sprendimą, bet kai kurie vidiniai projektai šios valdymo dalies neįgyvendina, o projektai būna be jokio aiškaus sprendimo. Yra itin svarbu turėti aiškų organizacijos sprendimą dėl projekto (ne)vykdymo, rėmėjo parašą ir įsipareigojimus prieš pradėdant įgyvendinimą.

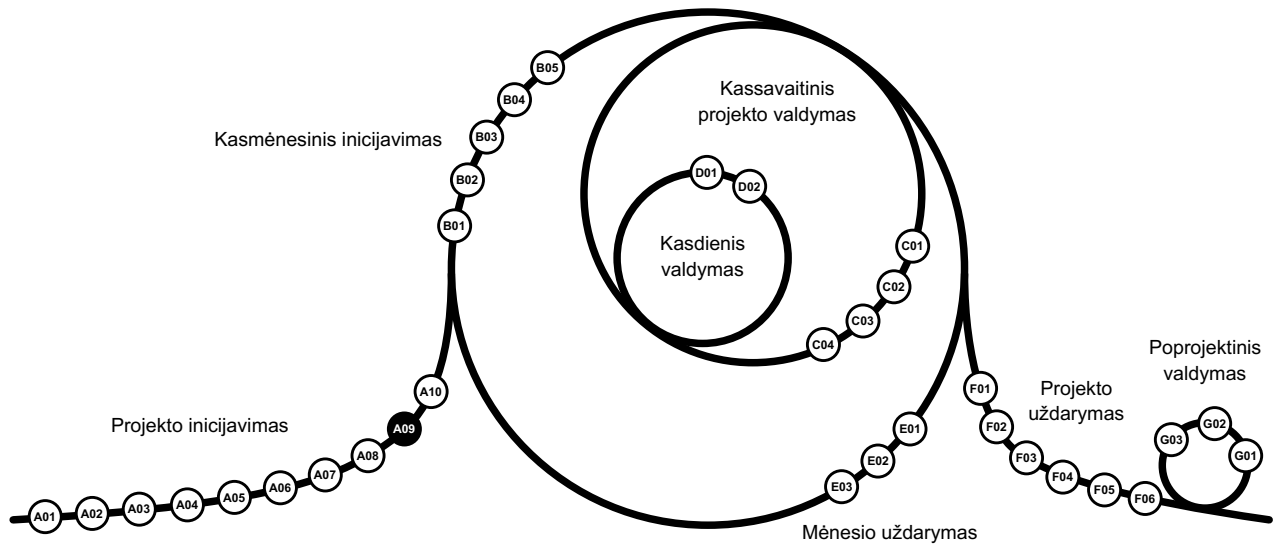
Kita vertus, kai kurios organizacijos investuoja į bet kurį projektą tol, kol turi atliekamų resursų. Tokiu atveju sprendimas yra valdymo veiksmų sekos pabaigoje ir jo pagrindinis tikslas - priimti tikslingą sprendimą, remiantis projekto pagrindimu.

### Įprastos klaidos

Kiekviena su projektais dirbanti organizacija turi turėti projektų portfelio valdymo sistemą, kurios pagalba projektai yra vertinami ir atrenkami holistiniu, su strategija suderinamu būdu. Daug su projektų valdymu siejamų problemų kyla iš netinkamo portfelio valdymo praktikų, pavyzdžiui, pernelyg daug vykdomų projektų vienu metu.

Jūsų komanda ir organizacija turi aiškiai suprasti, kad nevykdymo sprendimas nėra nesėkmė, bet sėkmingos sistemos, kuri padeda organizacijai suvokti, kas jai nėra naudinga, požymis. Toks nevykdymo sprendimas yra neįmanomas be atitinkamo kertinių komandos narių indėlio surenkant informaciją.

## Organizuokite projekto pradžios susitikimą



Jei projektas buvo patvirtintas įgyvendinti [A08](#) etape, laikas kliento ir tiekėjo suinteresuotoms šalims susirinkti kartu į projekto pradžios susitikimą.

Geroji praktika - praleisti visą dieną kartu, pageidautina kur nors už biuro ribų. Projekto vadovas ir likusi vadovų komanda (jei tokia yra) turėtų fasilituoti renginį ir užtikrinti teigiamas dalyvių patirtis.

### Tikslas

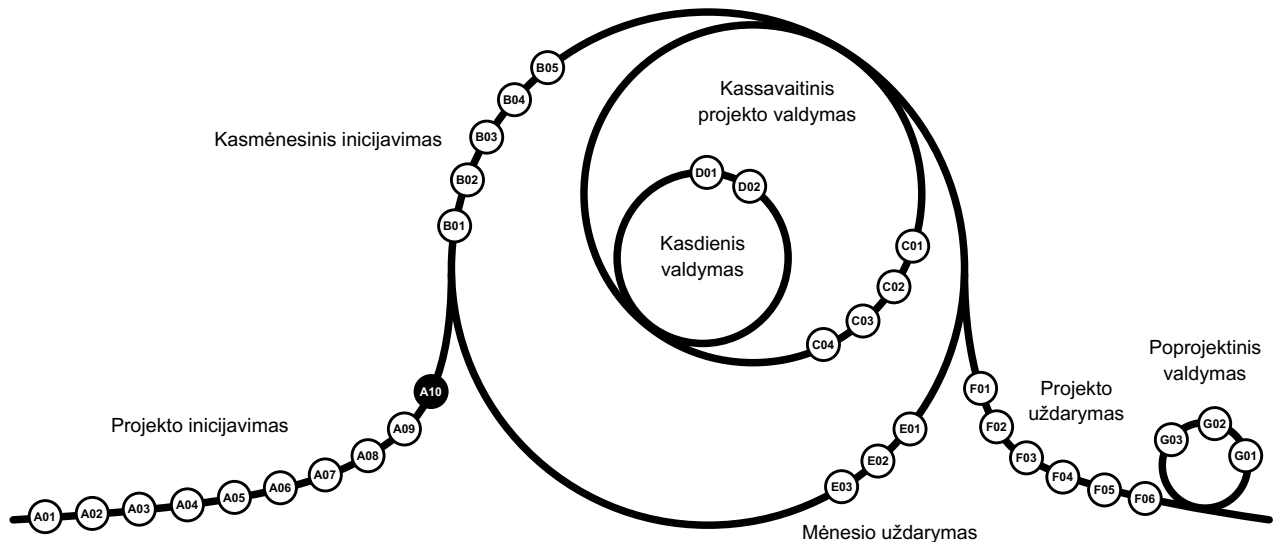
Projekto pradžios susitikimas turi šiuos tikslus:

- paskelbti formalią projekto pradžią;
- galimybę vidinėms ir išorinėms suinteresuotoms šalims susipažinti;
- paskelbti pagrindinę su projektu susijusią informaciją.

### Įprastos klaidos

Pasirūpinkite, kad projekto pradžios susitikimas nebūtų tik sausas, nuobodus įvykis, kurio metu aptariamas tik pats projektas. Toks renginys – puiki proga stiprinti komandą per bendras patirtis.

## Sutelkta komunikacija



Projekto pradžia praneškite pakabintame skelbime (arba virtualiose komandose) ir išsiųskite visiems laiškus į el. paštą, paaiškinantį, kodėl organizacija nusprendė vykdyti projektą bei kokios jo naudos.

### Tikslas

Daugumoje organizacijų projektai prasideda ir baigiasi be jokių aiškių ženklų. Dauguma darbuotojų ar net vadovų nežino viso organizacijos projektų masto. Tokia situacija sukuria sąlygas kiekvienam darbuotojui sutelkti dėmesį į savo specifines užduotis ir nesiderinti prie bendrų projekto tikslų ar tinkamai bendradarbiauti su kitais komandos nariais. Sutelkta komunikacija yra gera galimybė išvengti šių problemų, jausti pareigą dalyvauti projekte ir skatinti bendradarbiavimą.

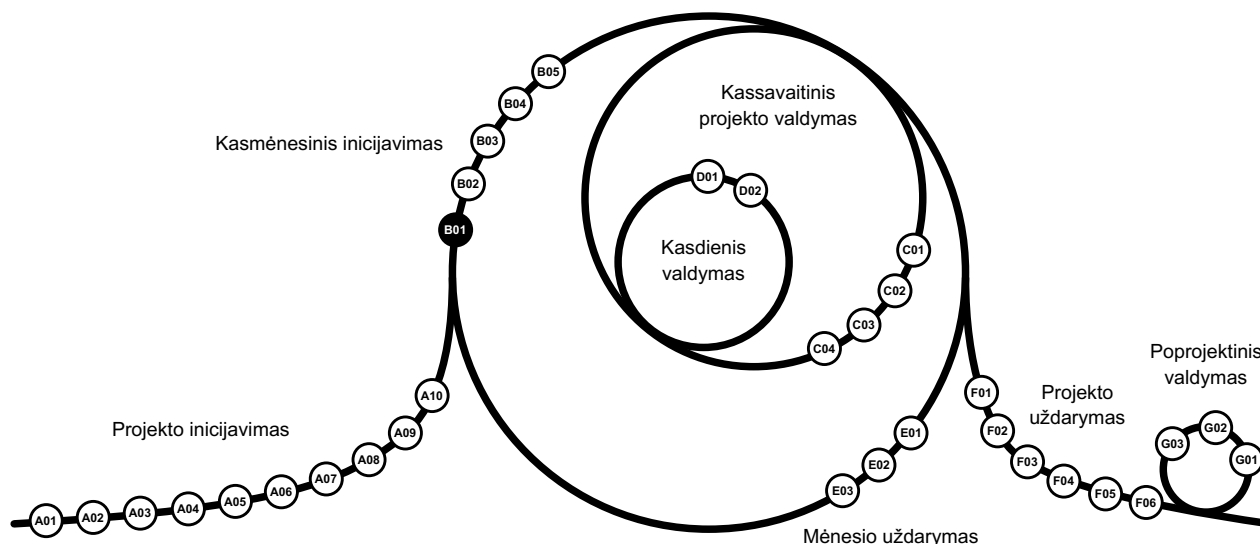
### Įprastos klaidos

Kai dirbame tai, kas yra įdomu, atliekame geriausias darbus. Entuziazmas turėtų atsispindėti projekto komandos komunikacijoje ir motyvuoti dirbti prie projekto. Venkite sausos, nuobodžios komunikacijos.

## B01

### Peržiūrėkite ir tobulinkite planus

---



Su komanda labai atidžiai ir atsakingai, skiriant dėmesį konkrečioms užduotims, peržiūrėkite viso projekto planą ir paskirkite suplanuotus projekto rezultatų elementus, kurie bus įgyvendinami ateinančių mėnesių. Po peržiūros gali keistis Projekto aprašymas, Projekto skleistinė ir Informacijos sekimo registras.

Jei jūsų organizacija yra įgyvendinusi panašų projektą anksčiau, patikrinkite jo archyvą ir naudokite rastą informaciją tolesnio plano sudarymui.

[Projekto aprašymo šablonas](#)

[Informacijos sekimo registro šablonas](#)

#### Tikslas

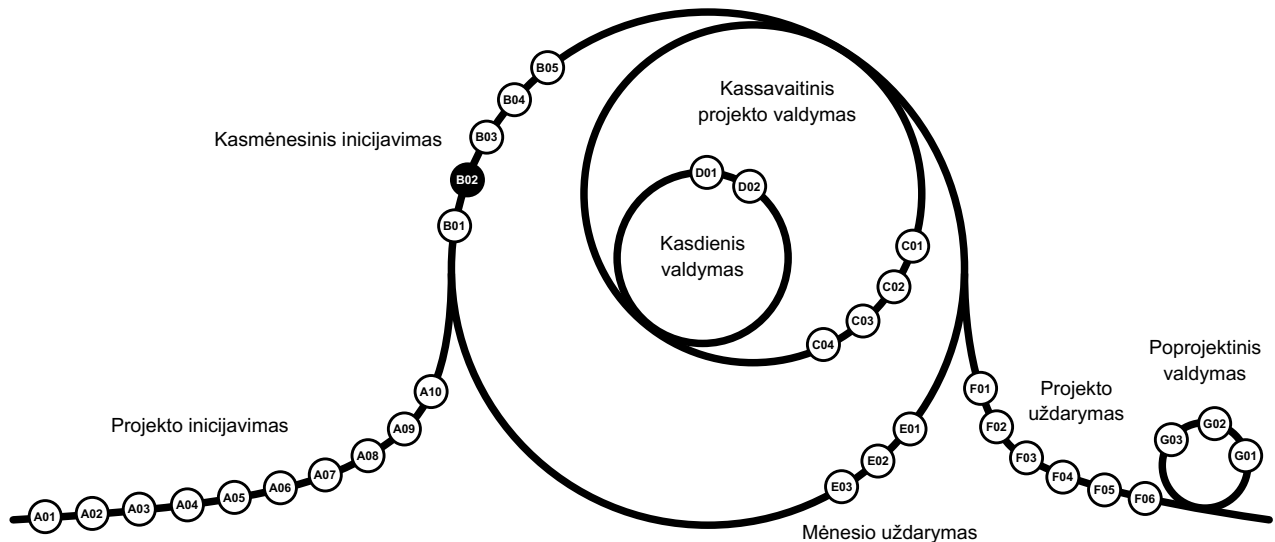
Projekto inicijavimo metu sukurti aukšto lygmens planai nėra tinkami naudoti projekto vykdymui. Tokius planus reikia peržiūrėti kiekvieną mėnesį. Bet kuriuo atveju visi planai turi būti tikrinami ir taisomi, kad atspindėtų realią situaciją.

#### Įprastos klaidos

Venkite įprastų klaidų, vadovaudamiesi šiais nurodymais:

- naudokite tinkamas fasilitavimo (paramos) priemones, organizuodami planų peržiūrų dirbtuves;
- dėmesį skirkite ne tik ateinančio mėnesio veiklai, bet užtikrinkite viso projekto plano aktualumą ir atitikimą realiai situacijai;
- nedetalizuokite plano iki begalybės – pridėkite tiek detalių, kiek yra praktiška ir reikalinga, kad patenkintų komandos poreikius.

## Kasmėnesinė projekto tarpusavio peržiūra



Paprašykite kito projektų vadovo ar projektų valdymo eksperto savo organizacijoje, kad peržiūrėtų ir įvertintų jūsų kasmėnesinio pasiruošimo valdymo veiksmus. Audito rezultatus fiksuokite Projekto būklės registre. Jeigu jūsų balas pernelyg žemas, pakartokite valdymo veiksmus prieš tęsdami projektą.

[Projekto būklės registro šablonas](#)

### Tikslas

Pagrindinis tikslas yra stabtelėti ir patikrinti, ar jūsų valdymo veiksmai yra teisingi. Gali nutikti, kad esate pernelyg įsitraukę į savo darbą, kad pamatytumėte egzistuojančias problemas. Tai spręsti galima pasitelkiant išorinį žmogų jūsų valdymo veiksmų peržiūrai.

Dar daugiau, tai puiki proga žmonėms, kurie valdo skirtingus organizacijos projektus, stebėti kitų darbą ir tuo pat metu gilinti savo žinias.

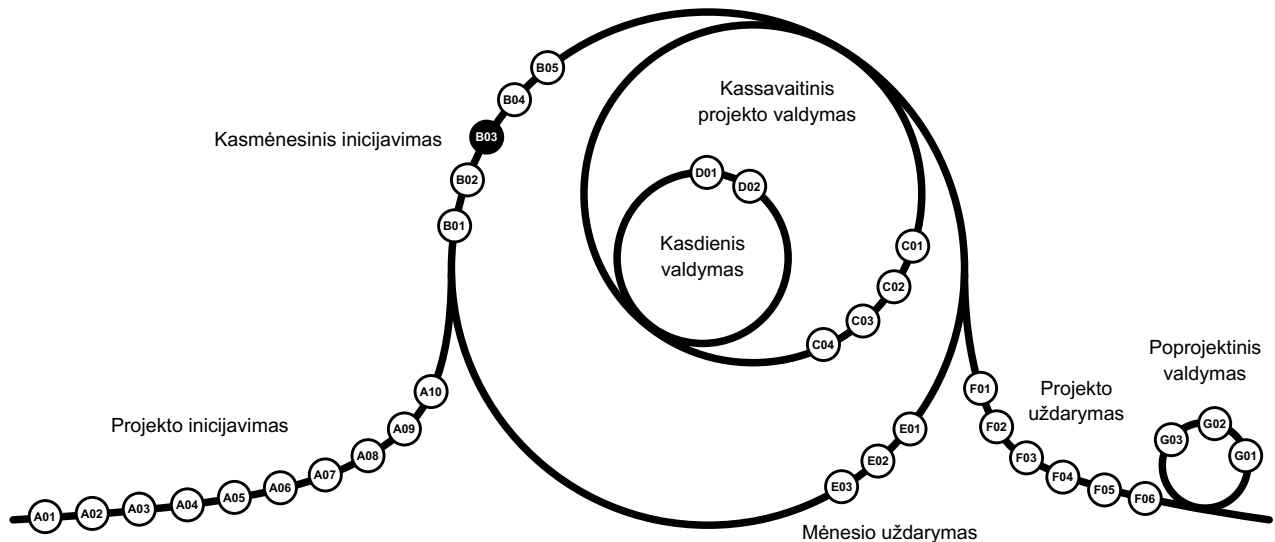
### Įprastos klaidos

Dažnas pavojus, kad asmuo, audituojantis jūsų veiksmus gali vengti išryškinti problemas, baimindamasis, kad atgalinis ryšys bus priimtas kaip asmeninė kritika. Santykio, kuris grįstas atvirumu ir sąžiningumu, kūrimas priklauso nuo jūsų ir yra tiesioginė projekto vadovo atsakomybė.

## B03

### Priimkite kasmėnesinį projekto (ne)vykdymo sprendimą

---



Šiame etape rėmėjas, remdamasis atnaujintais planais, turi priimti projekto (ne)vykdymo sprendimą, kuris yra projekto rėmėjo atsakomybė, priimta paties arba peržiūrėta kartu su portfelio valdymo komanda.

Jeigu yra priimamas sprendimas nebevykdyti projekto, tuomet pereikite prie projekto uždarymo veiksmų, o rėmėjas priima sprendimą, ar vykdyti poprojektinį projekto valdymo ciklą.

#### Tikslas

Šio veiksmo tikslas - užsitikrinti, kad projektas vis dar yra aktualus, ir visiems priminti, kad projektas įpareigoja siekti didesnių, nei atskiros specialistų užduotys, tikslų.

#### Įprastos klaidos

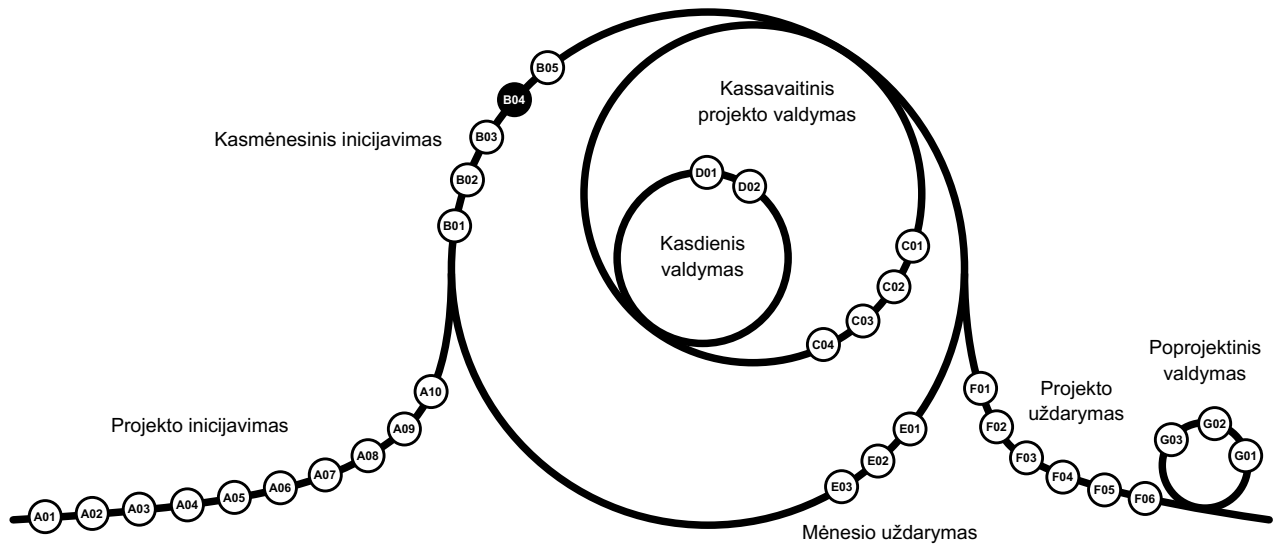
Rėmėjas turi rimtai atlikti šitą projekto valdymo veiksmą ir be atidžios peržiūros nepatvirtinti projekto tąsos. Visa organizacija turi suprasti, kad savalaikis projektų uždarymas - brandaus projektų valdymo požymis.

Kartais projektas gali atrodyti pagrįstai naudingas, kai yra vertinamas atskirai nuo viso portfelio, bet gali prarasti savo prioritetą, lyginamas su kitomis iniciatyvomis, kurias vykdo visa organizacija. Tuomet reikalinga holistinė, visą organizaciją aprėpianti perspektyva, nuolat vertinant atskirus projektus ir jų aktualumą viso portfelio kontekste.

## B04

### Pradėkite kasmėnesinį ciklą

---



Kasmėnesinį ciklą pradėkite, kai gavote patvirtinimą [B03](#) etape.

#### Tikslas

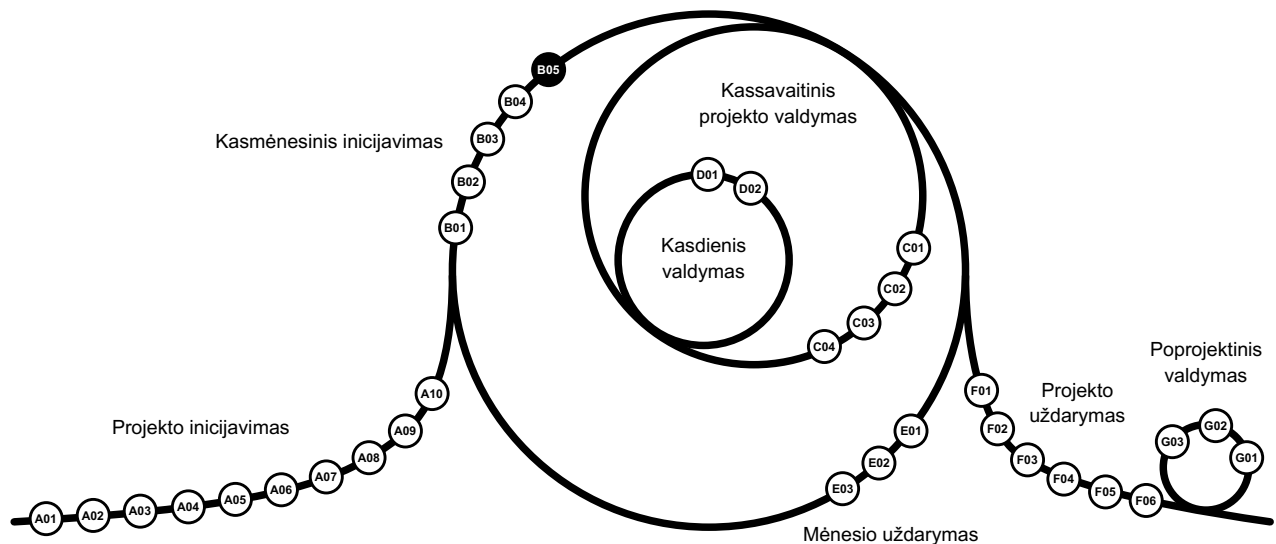
Šis etapas turi du tikslus:

- komandos formavimas;
- suinteresuotų šalių informavimas apie ateinančio mėnesio planus.

#### Įprastos klaidos

Neapribokite savęs nuobodžiomis, sausomis kalbomis ir ateinančio mėnesio planų peržiūra. Siekite kurti malonias patirtis kartu su visa komanda. Galite susirinkti kartu su išoriniais projekto dalyviais ir dalyvauti baidarių ar pėsčiųjų žygyje, organizuoti barbekiu ar kt. Svarbu, kad renginys padėtų formuoti komandai ir atliktų abu tikslus vienu metu.

## Sutelkta komunikacija



Išsiųskite visiems žinią ir praneškite apie numatomus ateinančio mėnesio pasiekimus. Svarbu užtikrinti, kad visi suprastų savo vaidmenį bendruose projekto pasiekimuose.

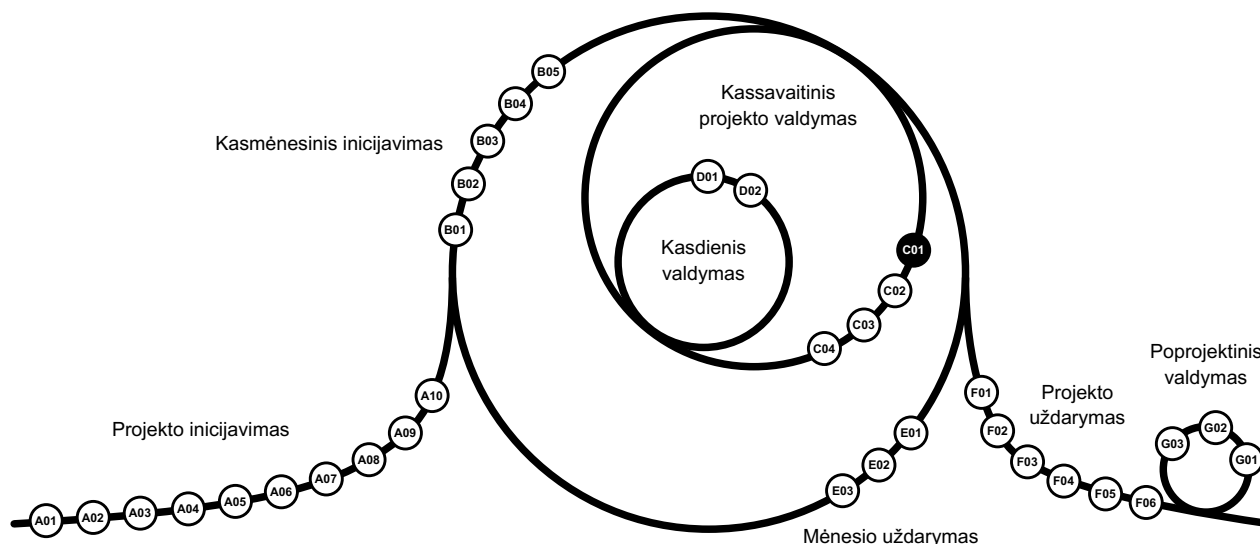
### Tikslas

Pagrindinis tikslas - užtikrinti, kad visi projekto dalyviai suprastų pagrindinius projekto tikslus ir neribotų savo veiksmų prie atskirų užduočių.

### Įprastos klaidos

Komunikuokite trumpai ir aiškiai. Glaustai suformuluokite planuojamus pasiekimus, venkite kalbėti apie atskiras užduotis.

## Matuokite darbus ir teikite ataskaitą



Matuokite projekto rezultatus, lygindami su išsiskeltais tikslais, ir paruoškite realistines laiko, kaštų ir kitų elementų prognozes. Pateikite vieną ar kelias ataskaitas, kuriose pagrindinis dėmesys skiriamas prognozėms. Nusiųskite ataskaitas įvairioms suinteresuotoms šalims, kad patikrintų, ar ataskaitos buvo gautos ir ar gavėjams nekilo klausimų.

Peržiūrėdami Projekto aprašymą, patikrinkite, ar kiekviena suinteresuota šalis gavo tinkamą ataskaitą. Jeigu buvo išsiaiškinta, kad dabartinis ataskaitos formatas yra netinkamas kuriai nors suinteresuotai šaliai, peržiūrėkite ataskaitos formatą arba sugalvokite kitokią alternatyvą ir papildykite suinteresuotų šalių sąrašą nauja informacija.

### Tikslas

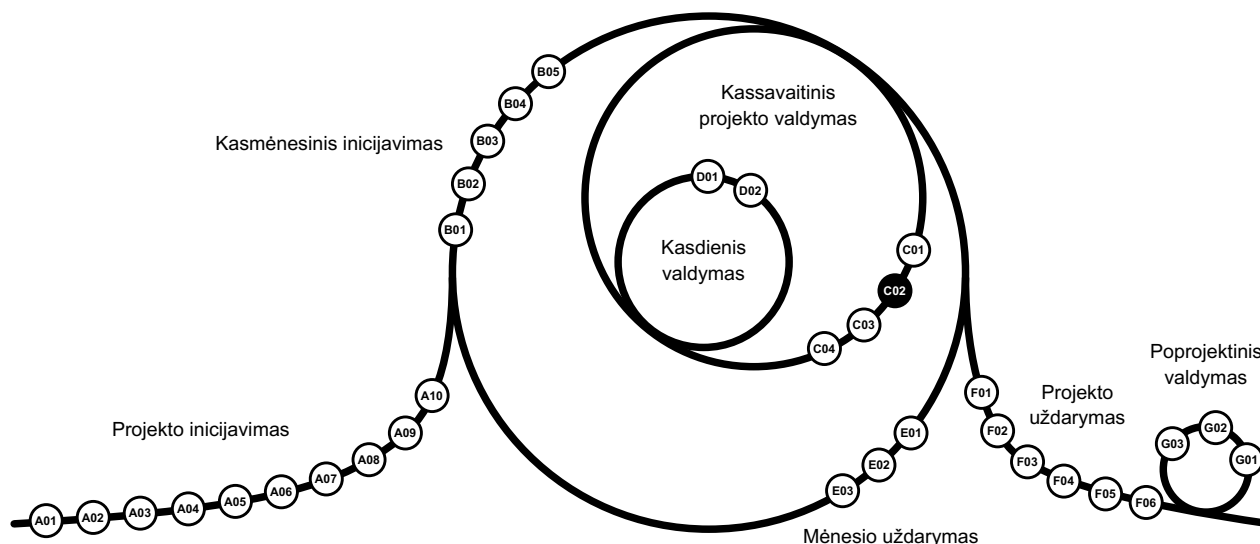
Pagrindinis tikslas – suprasti, kur esame, lyginant su išsiskeltais tikslais ir uždaviniais, ir ieškoti būdų, kaip sumažinti nukrypimus kuo greičiau. Antras tikslas yra informuoti suinteresuotas šalis apie projekto padėtį. Pastarasis veiksmas didina pasitikėjimą ir tolesnio bendradarbiavimo galimybes.

### Įprastos klaidos

Dažnos šio valdymo veiksmo klaidos:

- Nesistenkite būti pernelyg tikslūs su savo matavimais - raskite tinkamą tikslumo ir detalumo lygį, kuris padėtų pasiekti valdymo veiksmo tikslą
- Būkite atsargūs su savo matavimais - visi matavimai turi atitikti išsiskeltus tikslus ir uždavinius. Pavyzdžiui: išleistas laikas ar panaudoti ištekliai.
- Ataskaitos turi būti trumpos, aiškios, paprastos ir sutelktos į efektyvias progreso užtikrinimo priemones. Jeigu kai kurioms suinteresuotoms šalims siunčiate detalias ataskaitas, pasirūpinkite ir vieno puslapio santrauka.

## Suplanuokite nuokrypių valdymą



Jei po rezultatų matavimo [C01](#) etape radote nukrypimų nuo suplanuotų rodiklių, jie turi būti valdomi iki jų panaikinimo.

Jeigu situacija yra sudėtinga, galima sukviesti visą ar dalį komandos ir atlikti bendrą planavimo sesiją, kaip suvaldyti nuokrypius. Kritiniais ar jautriais atvejais informuokite rėmėją, prašydami patarimo ir nuokrypių valdymo plano patvirtinimo.

Jeigu nuokrypių suvaldyti yra neįmanoma, turite pateikti prašymą rėmėjui, kad patvirtintų patikslintus tikslus ir uždavinius. Taip pat atnaujinkite Projekto aprašymą, įtraukdami naują informaciją.

Jeigu egzistuoja aiški nuokrypių atsiradimo priežastis, kuri gali pasikartoti ir ateityje, papildykite Informacijos sekimo registrą, įrašydami šią priežastį kaip riziką ir suplanuokite jai atskiras suvaldymo priemones.

[Projekto aprašymo šablonas](#)

[Informacijos sekimo registro šablonas](#)

### Tikslas

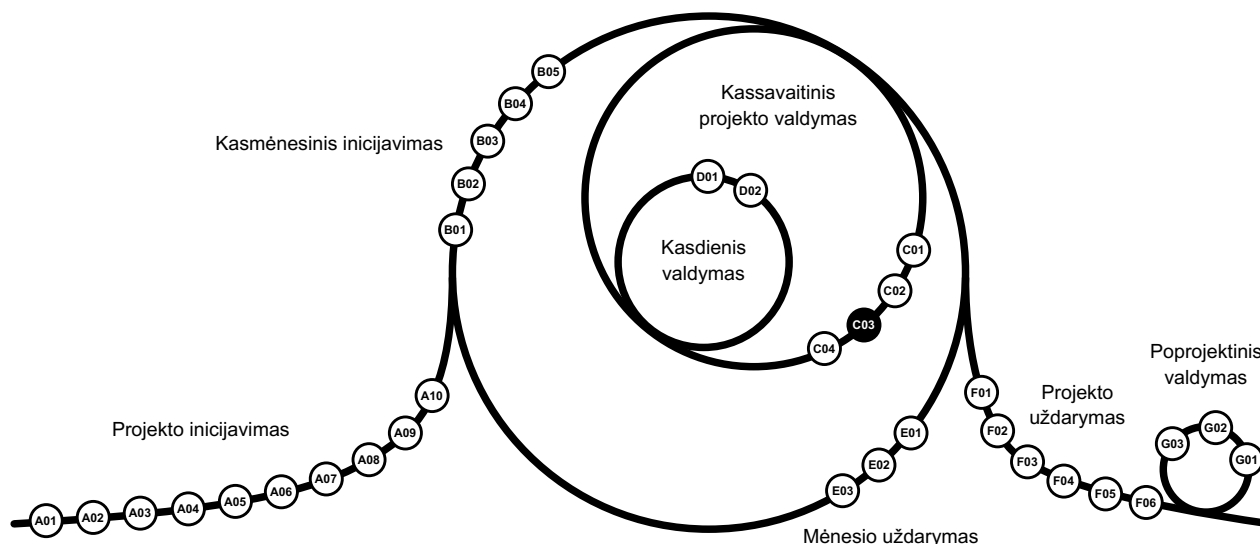
Tam, kad pasiektume projekto tikslus, turime suvaldyti nuokrypius kaip įmanoma greičiau, kol šie nepradėjo kauptis. Dar svarbiau, jeigu bandome suvaldyti nuokrypius, bet mūsų pastangos nesėkmingos, matome pavojingą tendenciją, kuri reiškia, kad negalėsime pasiekti projekto tikslų. Vadinasi, tikslai turi būti peržiūrėti, o atnaujinti tikslai gali nebeatitikti projekto aktualumo ar pagrįstumo. Tokiu atveju projektą gali tekti sustabdyti, siekiant užkirsti kelią didesniems nuostoliams ateityje.

### Įprastos klaidos

Prisiminkite, kad bendro pobūdžio teiginiai (pavyzdžiui, turime dirbti 15 proc. našiau kitą mėnesį) nėra laikomi valdymo priemonėmis. Nuokrypių valdymas turi būti realus ir pagrįstas įgyvendinamais veiksmais, kuriuos galima matuoti.

Jeigu tenka rinktis: suvaldyti nuokrypį ar pašalinti kartinę nuokrypio atsiradimo priežastį, kuri gali pasikartoti, pirmumą teikite kartinės priežasties šalinimui. Kitu atveju gali tekti nuolat patirti nesklandumų.

## Pradėkite kassavaitinį ciklą



Mažo projekto atveju surinkite visą komandą, o didelio - visus komandų vadovus, tiekėjo projekto vadovus, vadovų komandos narius, o, esant poreikiui, kitas suinteresuotas šalis ir apžvelkite šiuos punktus.

- Kas bus nuveikta ateinančią savaitę.
- Numatomas rizikas ir egzistuojančias problemas, kurios paveiks ateinančios savaitės rezultatus. Informacijos pokyčius žymėkite Informacijos sekimo registre.
- Skatinkite jau pradėtų darbų užbaigimą ir venkite nebaigtų darbų tąsos.

[Informacijos sekimo registro šablonas](#)

### Tikslas

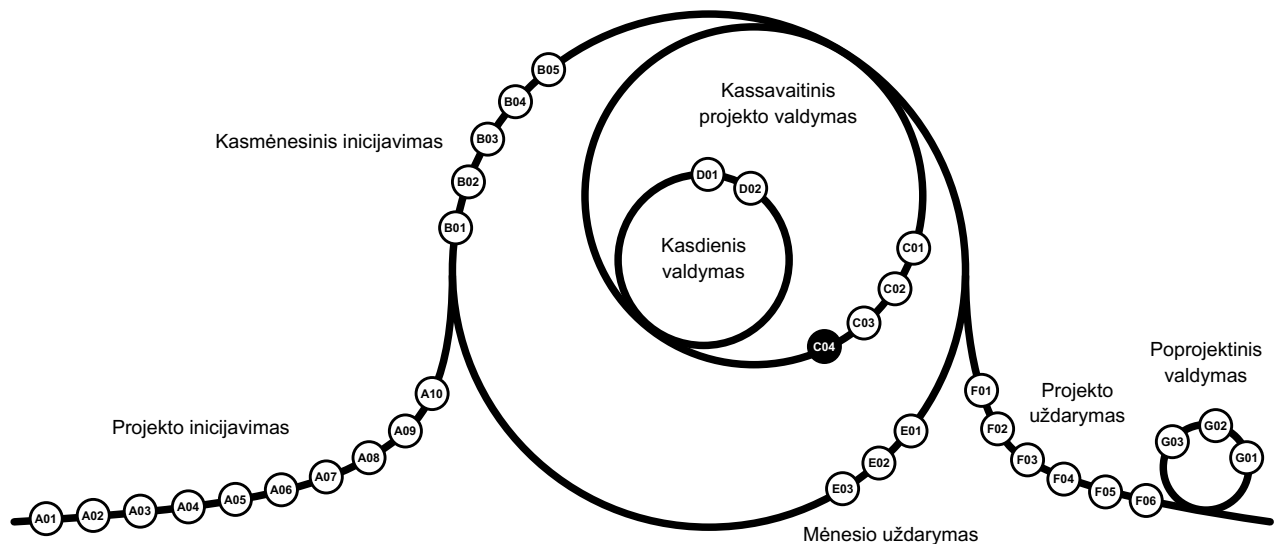
Pagrindinis tikslas yra užtikrinti, kad visi projekto dalyviai vienodai suprastų keliamus uždavinius, bei išvengti konfliktų, organizuojant komandų ar individualų darbą.

### Įprastos klaidos

Išvengti įprastų klaidų šiame etape gali padėti šie žingsniai:

- nenaudokite šio susitikimo nuveiktų darbų matavimui - tą atlikti reikia [C01](#) etape;
- nenaudokite šio susitikimo rizikų ar problemų valdymo planui kurti - tą atlikite [D01](#) etape;
- naudokite tinkamas fasilitavimo priemones, kad susitikimas netruktų pernelyg ilgai, bet būtų skiriama pakankamai dėmesio kiekvienai svarbiai temai.

## Sutelkta komunikacija



Išsiųskite trumpą žinutę visiems projekto dalyviams informuodami, kas numatyta įgyvendinti ateinančią savaitę, kokios rizikos gali paveikti įgyvendinimą ir kokie yra rizikų valdymo planai.

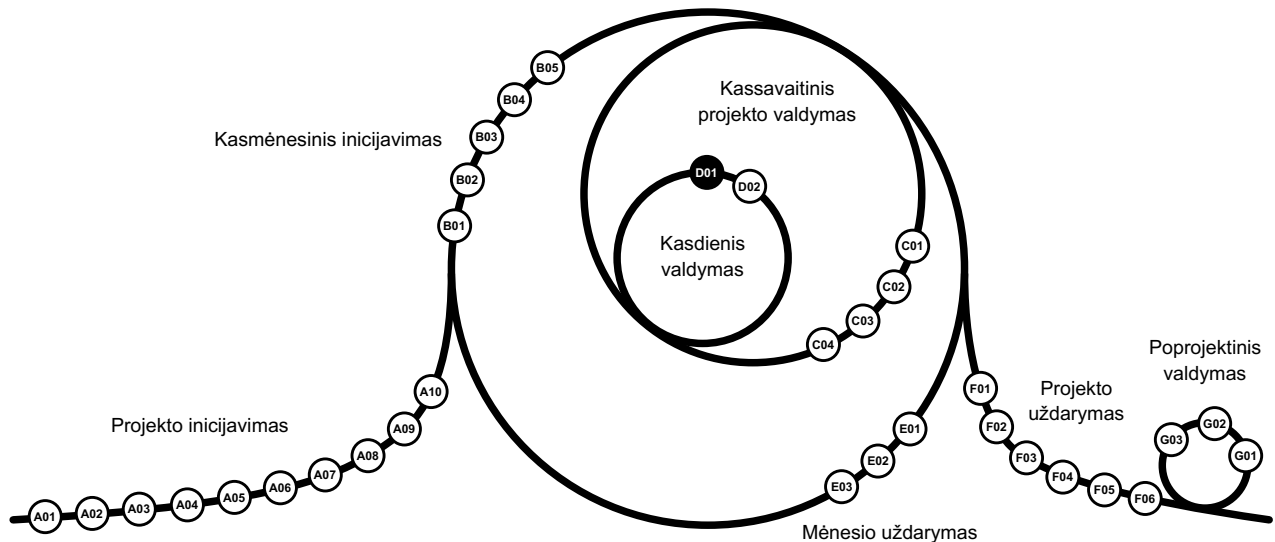
### Tikslas

Pagrindinis tikslas yra užtikrinti, kad visi projekto dalyviai vienodai suprastų projekto tikslus, bei išvengtų konfliktų tarp individų, komandų ir tiekėjų, organizuojant darbus.

### Įprastos klaidos

Žinutę rašykite trumpai ir aiškiai, venkite nereikalingų detalių.

## Valdykite rizikas, problemas ir pokyčių prašymus



Rizikas, problemas ir pokyčių prašymus turėtume valdyti proaktyviai. Kai identifikujete naują elementą, tučtuojau pažymėkite jį Informacijos sekimo registre. Tuomet priskirkite elementą vienam iš atsakingų asmenų (vienam iš komandos narių) ir pradėkite valdymo planavimą. Kaip projekto vadovas/ė turite nuolatos komunikuoti su komandos nariais ir suinteresuotomis šalimis, kad galėtumėte identifiukuoti rizikas ir problemas.

Rizikoms, problemoms ir pokyčių prašymams valdyti galima pasitelkti komandos narių ar net išorinių suinteresuotų šalių pagalbą. Sudėtingos situacijos atveju rekomenduojama sukviesti visą komandą ir fasilituoti dirbtuves, renkant galimus valdymo metodus, naudojant praktiškus patarimus ([liaudies išminti](#)). Esant kritinėms situacijoms rekomenduojama įtraukti rėmėją ir gauti elementų valdymo plano patvirtinimą.

[Informacijos sekimo registro šablonas](#)

### Tikslas

Pagrindinis tikslas yra valdyti rizikas, problemas ir pokyčių prašymus proaktyviai ir neleisti jiems vystytis savaime. Proaktyvumas leidžia projekto vadovui valdyti padėtį ir pasiekti geriausių rezultatų.

Rėmimasis tik savo paties atmintimi ar nestructūrizuotais užrašais atima per daug energijos ir didina riziką užmiršti svarbius elementus. Būtent todėl geriausia yra vesti paprastą registrą ir laikantis tvarkos fiksuoti rizikas, problemas ir pokyčių prašymus kaip įmanoma greičiau po jų nustatymo.

Suvaldyti visus elementus užima per daug laiko ir energijos, todėl reikia skirti kitus atsakingus asmenis. Efektyvesnis darbų paskirstymas taip pat padeda visiems siekti vieno bendro tikslo.

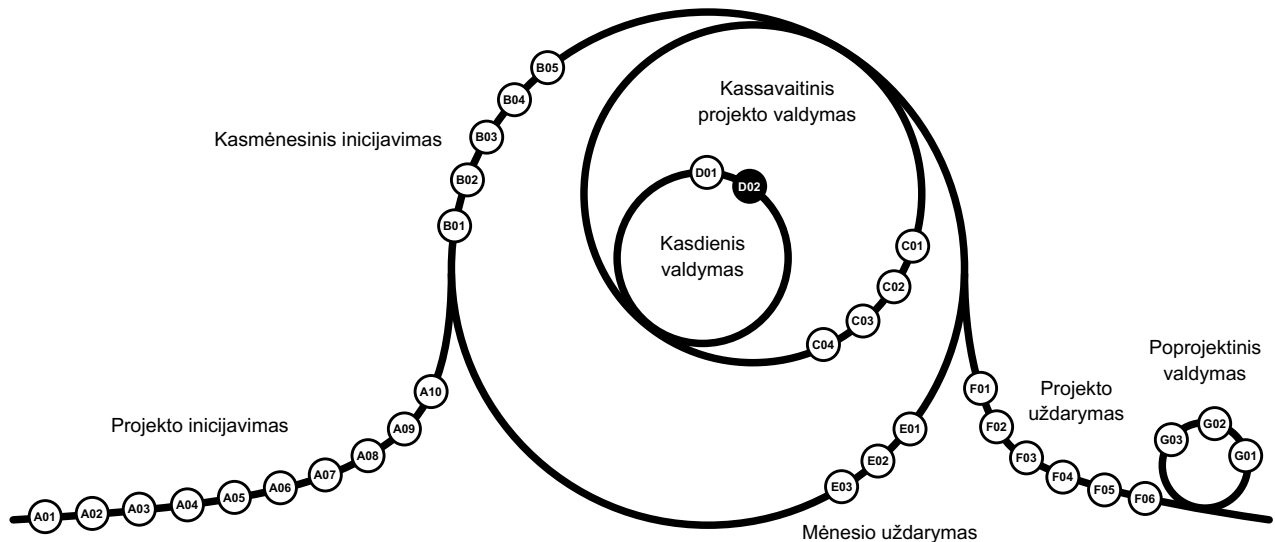
### Įprastos klaidos

Peržiūrėkite šiuos punktus, kad išvengtumėte dažniausių šios srities klaidų.

- Nepildykite pernelyg daug vertinimo detalių Informacijos sekimo registre.
- Tinkamam elementų uždarymui užtikrinti, nustatykite atitinkamus apribojimus ir įpareigokite save ir kitus komandos narius uždaryti elementą laikantis sutartų apribojimų.

- Venkite bendrų, neveiksmingų valdymo planų. Pastarieji turi būti įgyvendinami ir pamatuojami.
- Nepamirškite, kad jei visą laiką bandysite suvaldyti problemas, jums neliks laiko valdyti rizikas. Nevaldomos rizikos - didžiulis ateities problemų šaltinis.

## Tvirtinkite projektų rezultatus



Projekto rezultatai, priskirti komandų vadovų ar tiekėjų projektų vadovų atsakomybėn, gali būti atlikti bet kurią dieną ir tai yra pats tinkamiausias laikas greitai peržiūrai ir patvirtinimui.

Pasiekę didelių rezultatų, jei įmanoma, prašykite rėmėjo arba kliento patvirtinimo.

### Tikslas

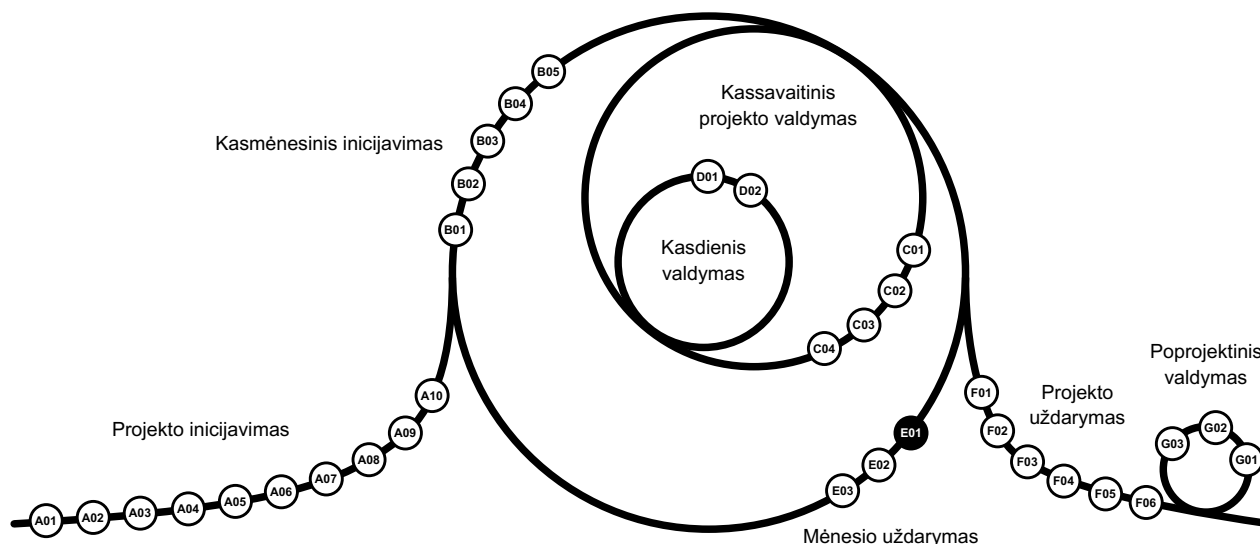
Per daug tuo pačiu metu vykstančių darbų sukelia problemų: švaisto išteklius, mažina kokybę ir projekto nuspėjamumą. Kai tik įmanoma, turėtumėte raginti visus kuo greičiau užbaigti ir uždaryti pradėtus elementus bei pereiti prie kitų.

### Įprastos klaidos

Patvirtinti projekto rezultata – tai prisiimti atsakomybę, todėl kai kurie projektų vadovai atideda patvirtinimo procesus, kad išvengtų šios atsakomybės. Toks elgesys yra neproduktyvus ir vengtinas. Drąsiai prisiimkite atsakomybę: net jei kai kurie iš jūsų patvirtintų rezultatų gali sukelti problemų ateityje, jos nebus tokios didelės kaip daug sukauptų ir nebaigtų projekto elementų.

Daug projekto elementų greitai priartėja prie 90 proc. baigtumo stadijos ir tuomet sustoja dėl kelių nedidelių kliūčių. Tokiu atveju gali kilti pagunda pažymėti juos kaip atliktus, bet to daryti nereikėtų. Atliktais žymime tik tuos elementus, kurie visiškai atlikti.

## Įvertinkite suinteresuotų šalių pasitenkinimą



Išsiųskite klausimynus komandos nariams, klientui, tiekėjams ar kitoms išorinėms suinteresuotoms šalims, kad įvertintumėte, kiek suinteresuoti asmenys yra patenkinti projektu per pastarąjį mėnesį. Rezultatus fiksuokite Būklės registre. Užtikrinkite atsakymų anonimiškumą.

[Projekto būklės registro šablonas](#)

### Tikslas

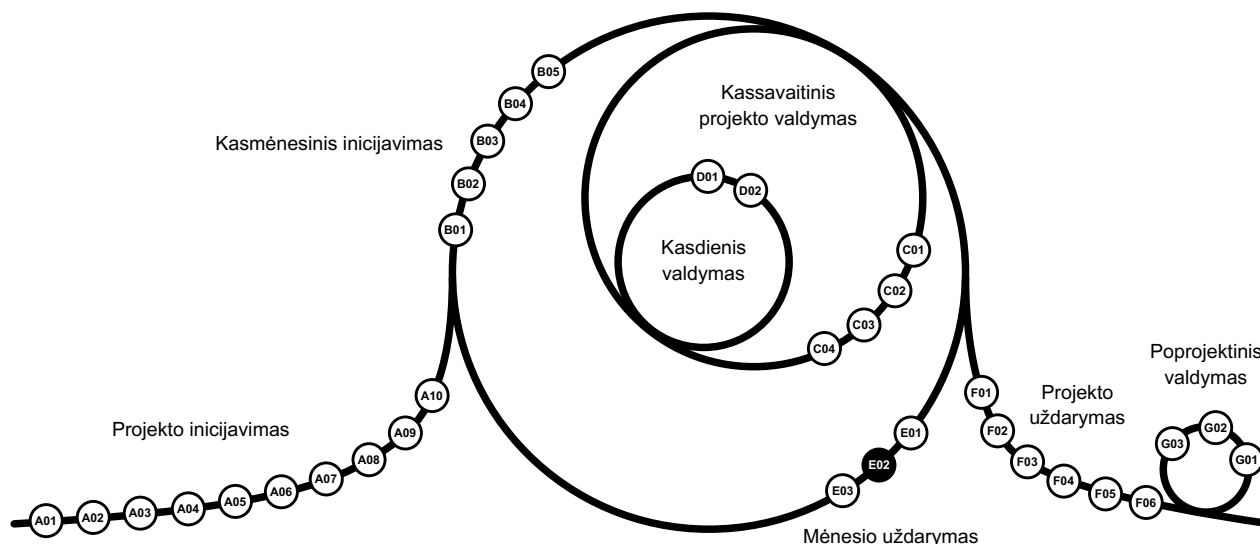
Reguliarus pasitenkinimo įvertinimas yra kritinis sėkmės faktorius, išaiškinant egzistuojančias problemas ir jas sprendžiant kaip įmanoma greičiau. Tokie įvertinimai neapsiriboja tik klientu - taip pat turite atkreipti dėmesį į komandos narius, nes pastarųjų nusiteikimas turi didžiulę įtaką projekto rezultatams.

Yra svarbu išlaikyti vertinimus anonimiškus, nes, priešingu atveju, kai kurie asmenys gali jaustis nejaukiai, reikšdami savo tikrąją nuomonę ar jausmus projekto atžvilgiu.

### Įprastos klaidos

Vertindami pasitenkinimą, neapsiribokite keliais kliento atstovais, bet stenkitės įvertinti visų įtakingų asmenų nuomonę. Neperkraukite klausimyno, pakanka kelių taiklių klausimų - tai padės lengviau ir efektyviau susirinkti atsakymus. Net jei nuoširdžiai bandysite išlaikyti atsakymų anonimiškumą, kartais dėl apklausos dalyvių trūkumo kai kurie asmenys gali būti atpažinti. Jei taip nutiktų, stenkitės ignoruoti identifikuojamus elementus ir nenaudoti jų ateityje bei pateikiant atsakymų suvestines. Jei to neatliksite tinkamai, galite sugriauti dalyvaujančių asmenų pasitikėjimą apklausomis ir jūsų vertinimais. Fokusuokitės į apibendrintus duomenis, kuriuose nėra asmens tapatybės nustatymo informacijos ir nevertinkite asmeninių atsakymų.

## Fiksuokite išmoktas pamokas ir pagerinimų planus



Atlikus pasitenkinimo apklausos rezultatų analizę, organizuokite komandos dirbtuves, kuriose, remdamiesi apklausos rezultatais, galėtumėte planuoti veiklos pagerinimą ir pasidalinti per pastarąjį mėnesį išmoktomis pamokomis. Visus elementus fiksuokite Veiksmų registre ir priskirkite atsakingą asmenį prie kiekvieno projekto elemento.

[Informacijos sekimo registras](#)

### Tikslas

Šios dirbtuvės turi du tikslus: sukurti efektyvius pagerinimų planus ir komandos formavimą.

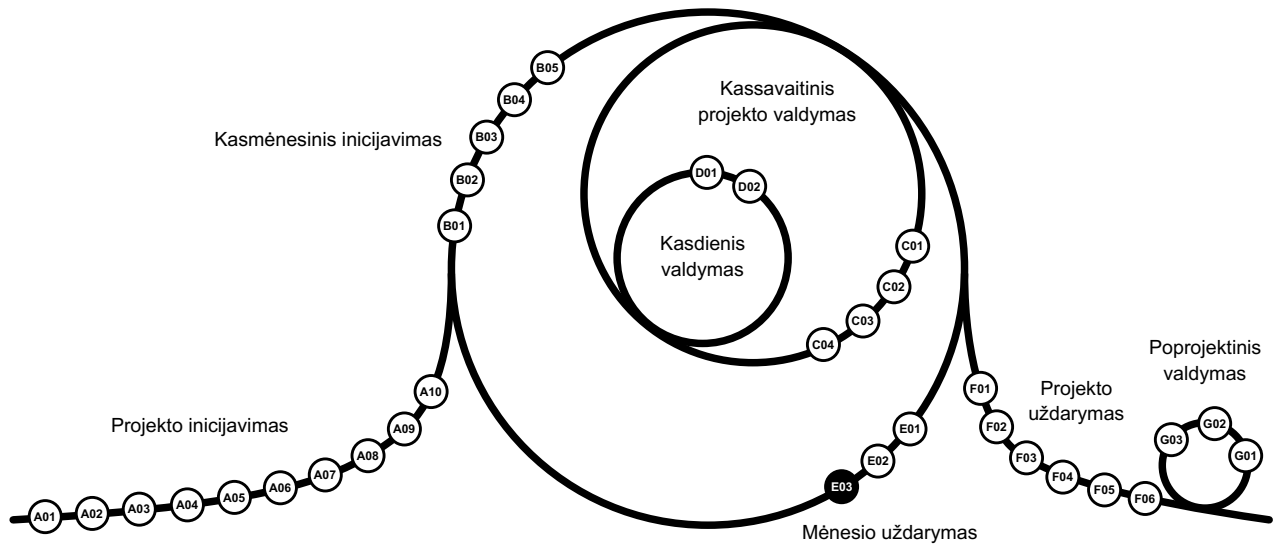
Užuot planavus viską patiems, fasilituokite dirbtuves ir pasinaudokite [liaudies išmintimi](#). Padedant visai komandai galite generuoti geresnes idėjas ir užsitikrinti komandos narių pritarimą.

### Įprastos klaidos

Norėdami išvengti dažniausiai pasitaikančių klaidų, peržiūrėkite punktus apačioje:

- Geriems dirbtuvių rezultatams pasiekti, reikalingos tinkamos fasilitavimo technikos. Fasiliduodami dirbtuves galite naudoti įvairius metodus, pvz. Delphi techniką.
- Rinkdami nuomones stenkitės užtikrinti atsakymų anonimiškumą, kad dirbtuvių dalyviai jaustųsi saugūs ir galėtų laisvai reikšti savo mintis. Tam galite naudoti atitinkamą programinę įrangą, kuri be kita ko pagreitins viso proceso atlikimą.
- Venkite inkaravimo ir naudokite neutralų rėmą problemoms apibūdinti.

## Sutelkta komunikacija



Išsiųskite žinutę visiems projekto komandos nariams: praneškite apie pastarojo mėnesio pasiekimus ir padėkokite už jų indėlį.

### Tikslas

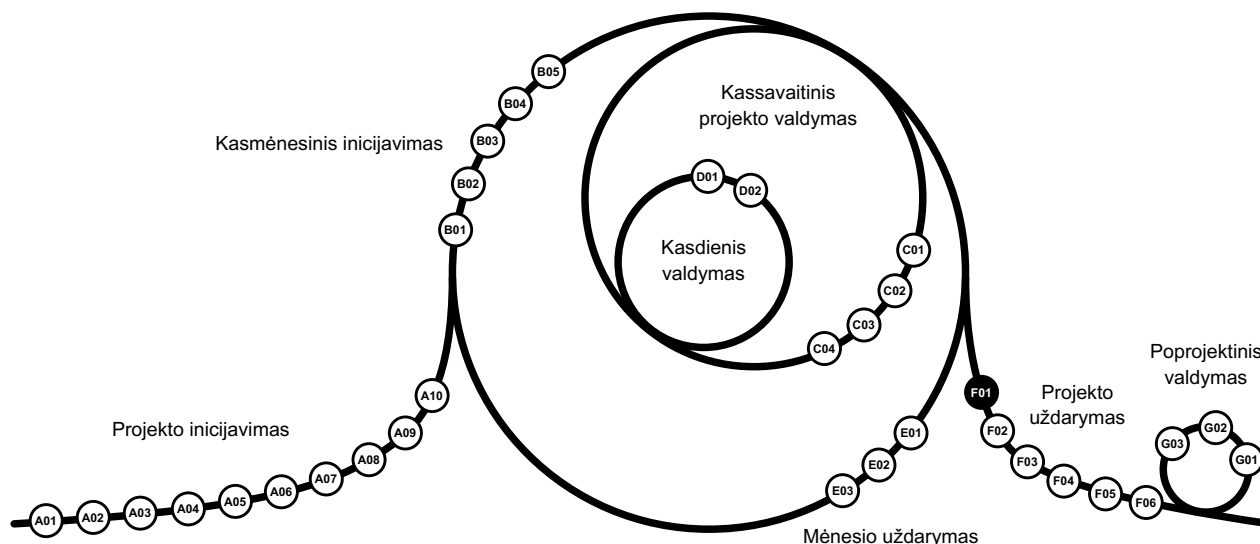
Komunikacija sutelkia visų dėmesį į bendrus tikslus, o ne į atskiras specialistų užduotis. Jeigu viskas atliekama tinkamai, tai taip pat padeda vienyti komandą.

### Įprastos klaidos

Įsidėmėkite šiuos teiginius, jeigu norite išvengti įprastų klaidų komunikuodami:

- kreipkite dėmesį į pasiekimus, bet ne atliktus darbus.
- komunikuokite aiškiai, venkite korporatyvinių klišių.
- komunikuokite trumpai, geriausia, keliomis eilutėmis.

## Parduokite produktą



Kai projektas yra užbaigtas, turime gauti patvirtinimą ir perduoti produktą vidiniam ar išoriniam klientui. Projekto nutraukimo atveju patvirtinimas gali būti ir nereikalingas.

Kartais klientas priima produktą(us), bet jūs sutariate dėl papildomų darbų, kuriuos reikia atlikti per fiksuotą laiką, sąrašo. Tokiais atvejais galima tęsti projekto uždarymą ir perduoti likusius darbus palaikymo komandai.

### Tikslas

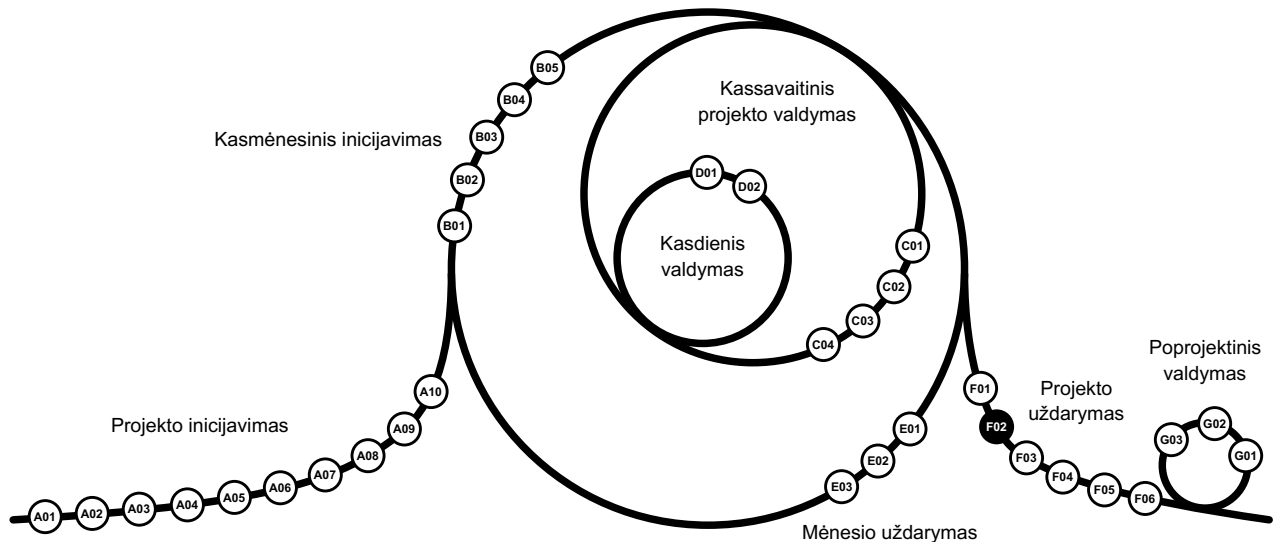
Pagrindinis tikslas yra užtikrinti oficialų produkto perdavimą ir patvirtinimą, kuris yra būtina sąlyga projektui uždaryti. Atminkite, kad projektai, kurie dar ne visai baigti ir yra paskutinėje savo stadijoje, švaisto išteklius ir komplikuoja portfelio valdymą. Geriausia yra uždaryti projektą ir pereiti prie naujų iniciatyvų.

### Įprastos klaidos

Šis projekto valdymo veiksmas yra pagrindinis uždarančias projektą ir gali virsti itin sudėtingu bei pareikalauti daug laiko, jei nebuvo imtasi papildomų priemonių, užtikrinančių uždarymą projekto eigoje.

Kai tik įmanoma, prašykite rėmėjo ar kliento patvirtinti didelius projekto rezultatus, kai pastarieji yra pasiekiami. Nelaukite projekto pabaigos - tokie veiksmai palengvina galutinį uždarymą.

## Įvertinkite suinteresuotų šalių pasitenkinimą



Išsiųskite galutinius anonimiškus pasitenkinimo klausimynus vidinėms ir išorinėms suinteresuotoms šalims ir užfiksuokite rezultatus Būklės registre. Kiekvieno mėnesio klausimynai priklauso atskiriems mėnesiams, galutinis klausimynas apie visą projektą sudaromas bendras.

[Projekto būklės registro šablonas](#)

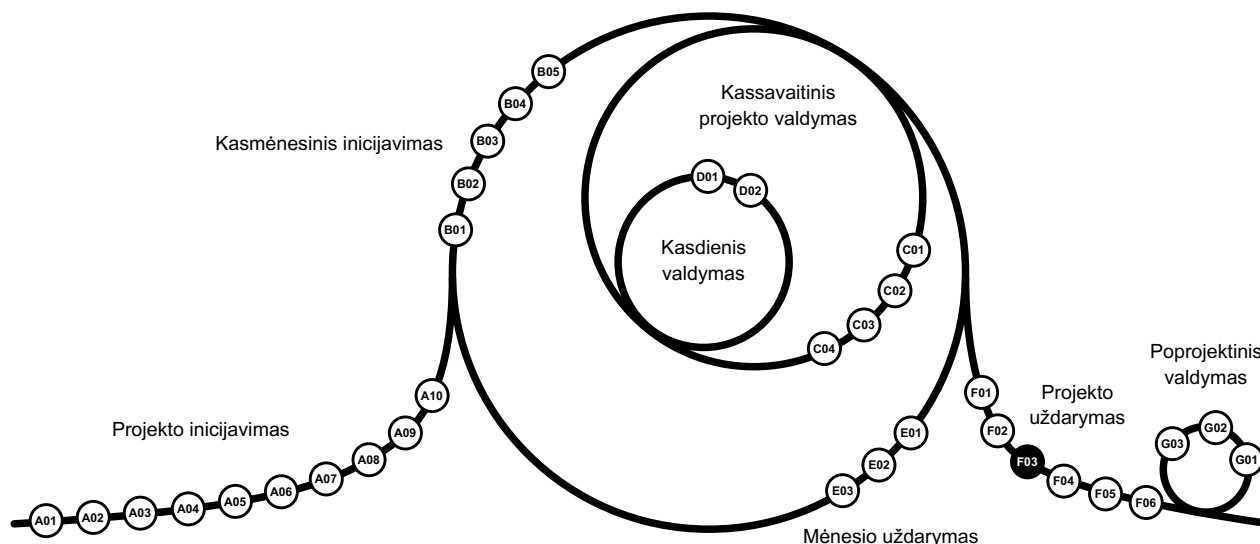
### Tikslas

Šiame etape nebegalite imtis veiksmų, suinteresuotų šalių pasitenkinimui pakeisti. Pagrindinis tikslas – dokumentuoti rezultatus tolesnei analizei, kurią panaudos kitų projektų komandos ateityje.

### Įprastos klaidos

Vertindami pasitenkinimą, neapsiribokite keliais kliento atstovais, bet stenkitės įvertinti visų įtakingų asmenų nuomonę. Neperkraukite klausimyno, pakanka kelių taiklių klausimų - tai padės lengviau ir efektyviau susirinkti atsakymus. Net jei nuoširdžiai bandysite išlaikyti atsakymų anonimiškumą, kartais dėl apklausos dalyvių trūkumo kai kurie asmenys gali būti atpažinti. Jei taip nutiktų, stenkitės ignoruoti identifikuojamus elementus ir nenaudoti jų ateityje bei pateikiant atsakymų suvestines. Jei to neatliksite tinkamai, galite sugriauti dalyvaujančių asmenų pasitikėjimą apklausomis ir jūsų vertinimais. Fokusuokitės į apibendrintus duomenis, kuriuose nėra asmens tapatybės nustatymo informacijos ir nevertinkite asmeninių atsakymų.

## Vykdykite projekto uždarymo tarpusavio peržiūrą



Paprašykite kito projektų vadovo ar projektų valdymo eksperto savo organizacijoje peržiūrėti jūsų veiksmus ir rezultatus fiksuokite Būklės registre. Jei balas pernelyg žemas, pakartokite kai kuriuos veiksmus ir tuomet atlikite tarpusavio peržiūrą dar kartą.

### Tikslas

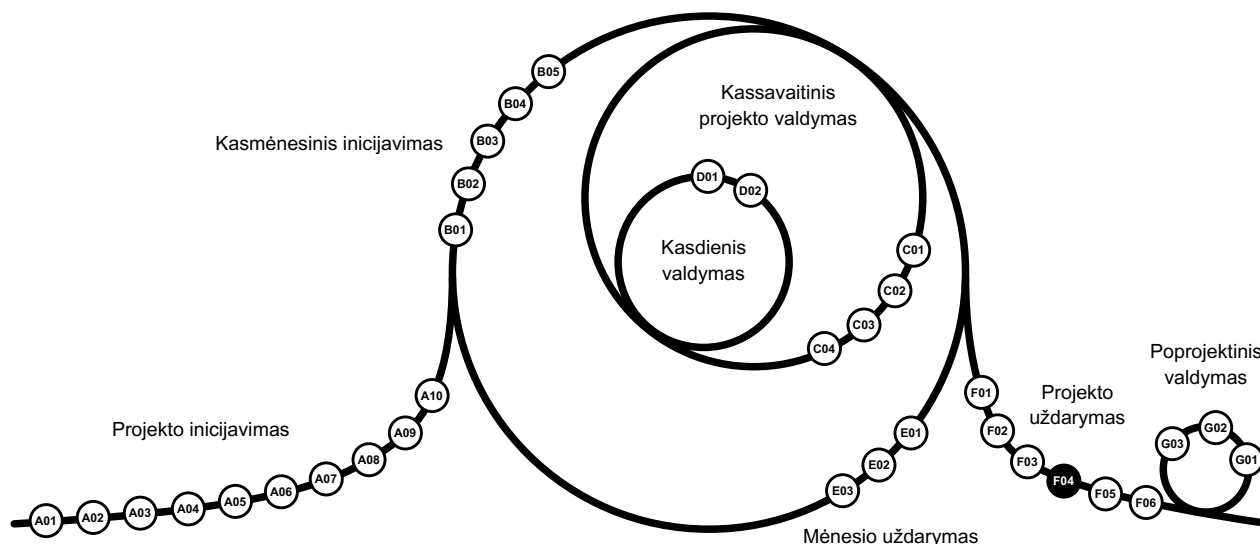
Ši tarpusavio peržiūra atliekama dėl dviejų priežasčių:

- užtikrinti, kad esate pasiruošę užbaigti projekto uždarymo veiksmų grupę ir projektą bendrai;
- surinkti naudingą informaciją savo organizacijos projektų valdymo sistemos gerinimui. Kiekvieno projekto balai atskirai yra svarbūs, bet dar svarbesnės yra projektų rinkinio rezultatų tendencijos ilgajame laikotarpyje.

### Įprastos klaidos

Dažnas pavojus, kad asmuo, audituojantis jūsų veiksmus gali vengti išryškinti problemas, baimindamasis, kad atgalinis ryšys bus priimtas kaip asmeninė kritika. Santykio, kuris grįstas atvirumu ir sąžiningumu, kūrimas priklauso nuo jūsų ir yra tiesioginė projekto vadovo atsakomybė.

## Archive the project documents



Artėjant projekto pabaigai, metas archyvuoti visus projekto dokumentus.

### Tikslas

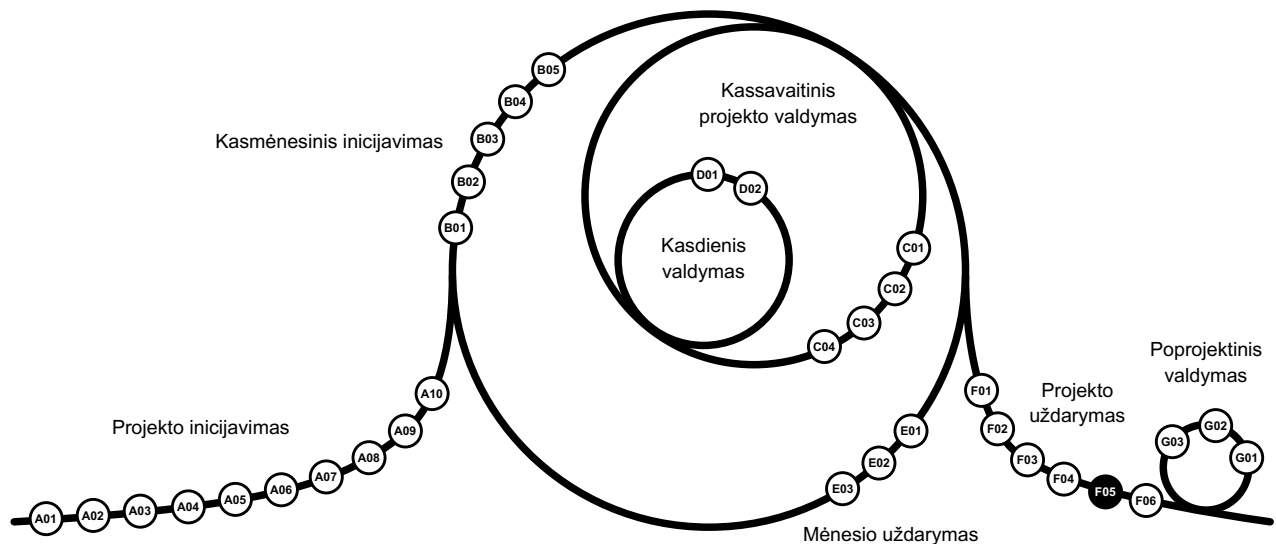
Archyvas turėtų būti saugus ir prieinamas įgaliotiems asmenims ateityje, kad pastarieji galėtų bet kada pasinaudoti šia informacija užuot ieškoję naujos medžiagos. Taip pat ši informacija gali būti naudinga portfelio valdymo sistemai ir sudarytų sąlygas detaliam išanalizuoti ankstesnių projektų eigą.

### Įprastos klaidos

Peržiūrėkite šiuo punktus, norėdami išvengti projekto dokumento archyvavimo klaidų:

- pasirūpinkite, kad visi archyvuojami dokumentai būtų vienoje vietoje;
- išjunkite archyvuojamų dokumentų redagavimo galimybę;
- užtikrinkite, kad yra atsarginės archyvo kopijos ir dokumentai nebus prarasti;
- patikrinkite archyvo saugumą ir prieigos teises - tik įgalioti asmenys turi teisę prieiti prie visų projekto dokumentų.

Be išvardintų problemų gali būti, kad tekstas nėra pakankamai aiškus ir tik tie, kas dirbo su projektu, gali jį suprasti. Pasirūpinkite, kad visi jūsų dokumentai būtų aiškūs ir suprantami, kad kiekvienas, kuris nėra susipažinęs su projekto kontekstu, galėtų juos suprasti. Ši taktika taip pat tinka ir ilgesniems projektams, nes net patys dokumentų kūrėjai po kelių mėnesių pertraukos ne visada geba suprasti, ką užrašė.



Dabar jau laikas švęsti kartu su komandos nariais ar visa organizacija. Po to projekto komanda yra paleidžiama.

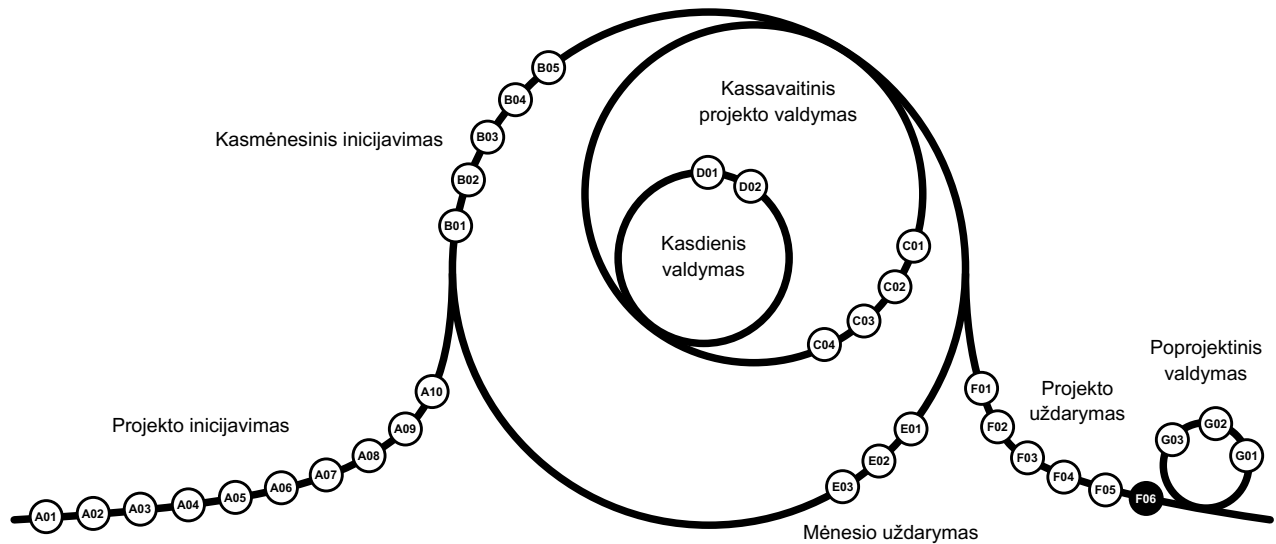
### Tikslas

Šventė - tai investicija į ateities projektus, nes taip žmonės geriau prisimena darbą dėl bendro tikslo.

### Įprastos klaidos

Pasirūpinkite, kad šventė būtų įsimintinas ir malonus įvykis, o ne nuobodus renginys, kuriame gausu ilgų kalbų.

## Sutelkta komunikacija



Šiame etape rėmėjas išsiunčia žinutes visai organizacijai, skelbdamas projekto uždarymą ir dėkodamas visiems komandos nariams.

### Tikslas

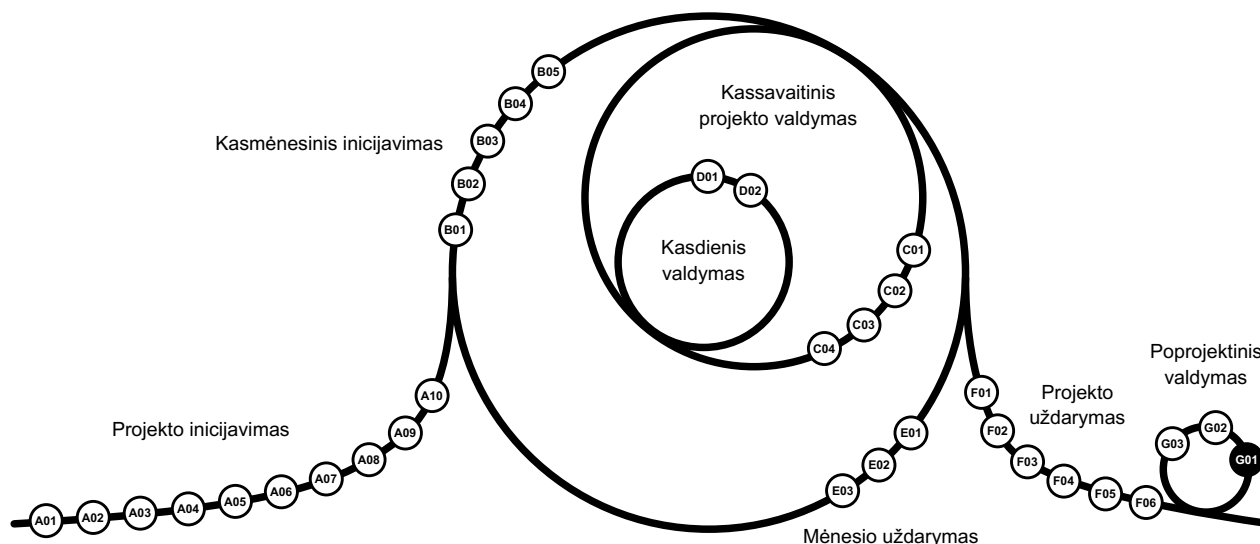
Komunikacija turi du tikslus:

- parodo komandos narių pripažinimą, kuris teiks motyvacijos ir kitiems projektams;
- visus informuoja apie organizacijoje vykstančius projektus ir užtikrina geresnį valdymą bei bendrų tikslų suvokimą.

### Įprastos klaidos

Rašykite trumpai ir aiškiai. Jei projektas buvo nutrauktas ar nebuvo sėkmingas, pateikite teigiamą žinutę ir motyvuokite žmones laukti kitų geresnių projektų ateityje.

## Įvertinkite naudas



Rėmėjas ar vietoje jo paskirtas asmuo turėtų skirti kelias valandas poprojektiniam ciklui ir pamatuoti naudas, gautas iš projekto įgyvendinimo.

Rėmėjas turėtų aktyviai ieškoti ne tik suplanuotų, bet ir neplanuotų naudų, potencialių naudų ir žalų.

### Tikslas

Projekto naudas turėtume analizuoti dėl šių priežasčių:

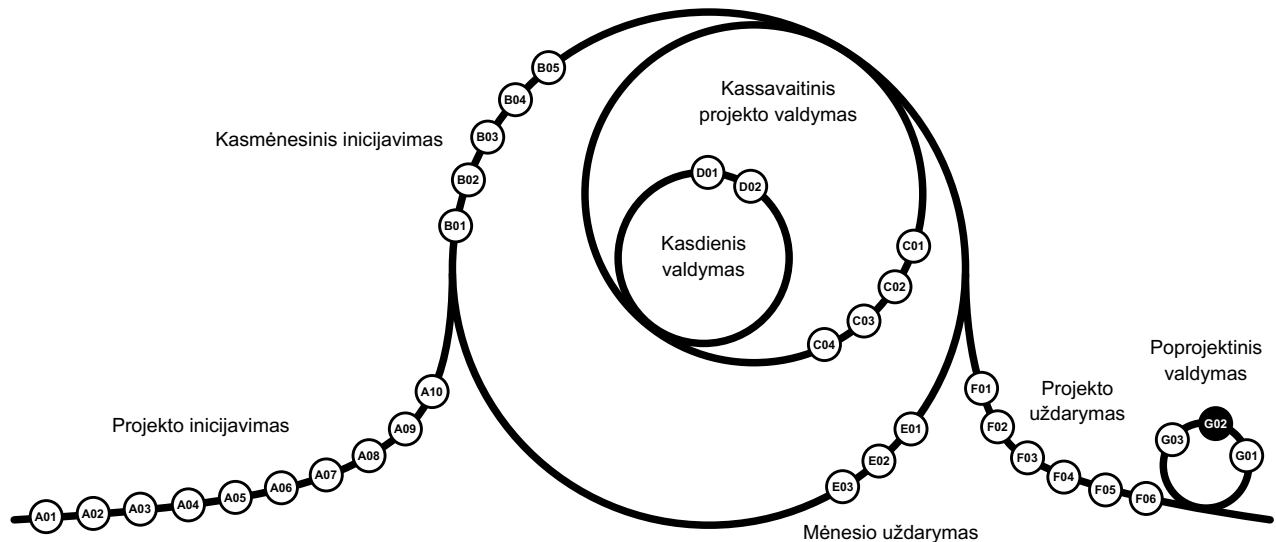
- tai priminimas rėmėjams ir kitoms suinteresuotoms šalims, kad projektai yra vykdomi tam, kad sukurtų naudas;
- naudų vertinimas padeda geriau suvokti projekcinę aplinką ir tiksliau planuoti projektus ateityje;
- galima lengviau rasti būdų padidinti naudas [G02](#) etape.

### Įprastos klaidos

Galite išvengti kai kurių dažniausiai pasitaikančių klaidų, atkreipdami dėmesį į šiuos punktus.

- Rėmėjas gali pavesti šį darbą atlikti kam nors kitam, bet taip pat turi užtikrinti šio darbo priežiūrą ir matyti šitą veiksmą kaip svarbią valdymo priemonę, kuri yra aukštesnio lygio vadovų atsakomybė.
- Neaiškus ir daugiažodis naudų aprašymas neturi prasmės. Analizės rezultatai gali būti aukšto lygmens ir tikėtini, bet jie taip pat turi būti prasmingi ir panaudotini [G02](#) etape.
- Atminkite, kad naudos neapsiriboja tik pinigine verte. Analizuoti turite ir kitas vertės formas: reputaciją, rinkos dalį, galimybes ar įgytas žinias ir t.t.

## Kurkite naujas idėjas



Po naudų analizės [G01](#) etape rėmėjas turėtu patikrinti, ar yra būdu jas padidinti. Galimi patikrinimo rezultatai: smulkios užduotys, priskirtos palaikymo komandoms, arba dideli pokyčiai, reikalaujantys naujų projektų inicijavimo.

### Tikslas

Pagrindiniai projekto darbai yra baigti ir jūs pagrįstai tikėtės gauti iš to naudą. Vis dėlto kai kurios potencialios naudos nėra įgyvendinamos savaime be papildomų ad hoc veiksmų po projekto uždarymo, o mes nenorime praleisti jokių galimybių.

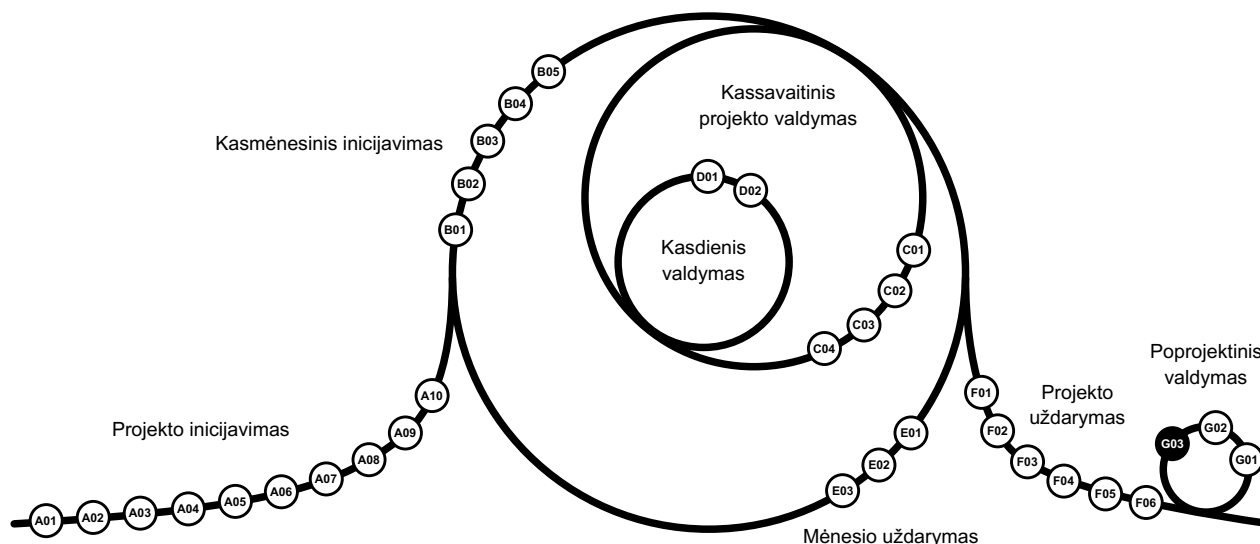
Kita vertus, praėjusio projekto naudų vertinimas yra puikus šaltinis naujų projektų idėjoms ir geriausia tai atlikti struktūruotu būdu.

### Įprastos klaidos

Galite išvengti kai kurių dažniausiai pasitaikančių klaidų, atkreipdami dėmesį į šiuos punktus.

- Venkite neveiksmingų pareiškimų ir sutelkite dėmesį į realius sprendimus, kuriuos galima įgyvendinti ir įvertinti.
- Nebūtina šiuos veiksmus atlikti pačiam – pasikvieskite kitus padėti ir sprendimus priimkite kartu.
- Neribokite savęs vieno projekto vertinimu. Dažnai yra naudinga susirinkti kartu ir peržiūrėti kelis projektus iš karto. Tik būkite atsargūs, kad projekto, už kurį atsakote, naudos būtų vienaip ar kitaip patikrintos.

## Sutelkta komunikacija



Išsiųskite trumpą žinutę, pranešdami visiems apie įgyvendintas projekto naudas ir jų tobulinimo planus. Ši informacija gali būti skleidžiama tarp mažos grupelės įgaliotų asmenų (pavyzdžiui, vadovų ar direktorių). Prioritetas teikiamas dalinimuisi su visa organizacija.

### Tikslas

Šis veiksmas - nuolatinis priminimas žinutės gavėjams, kad projektai yra atliekami dėl savo įgyvendinamų naudų, o tai turi būti analizuojama dabartinių ir ateities projektų kontekste.

### Įprastos klaidos

Galite išvengti kai kurių dažniausiai pasitaikančių klaidų, jeigu atkreipsite dėmesį į šiuos punktus:

- nevertinkite visko kaip konfidencialios informacijos, bet dalinkitės kiek įmanoma daugiau su visa organizacija;
- rašykite trumpai ir aiškiai;
- jei esate atsakingas už kelis smulkesnius projektus, galite savo ataskaitoje aprėpti juos visus, bet pasirūpinkite, kad kiekvienas projektas būtų aptartas.