

ISM VADYBOS IR EKONOMIKOS UNIVERSITETAS
VADYBOS MAGISTRANTŪRA

Aušra Gustainienė

MAGISTRANTŪROS BAIGIAMASIS DARBAS

VEIKLOS VALDYMO SISTEMŲ DIEGIMŲ ANALIZĖ
INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ BEI POKYČIŲ PROJEKTŲ VALDYMO
ASPEKTAIS
(VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ KONTEKSTE)

Darbo vadovas

Doc. Dr. A. Chmieliauskas 2008 ____

Recenzentas

..... 2008 ____

Recenzentas

..... 2008 ____

VILNIUS, 2008

Gustainienė A. (2008). Veiklos valdymo sistemų diegimo analizė informacinių technologijų bei pokyčių projektų valdymo aspektais. Magistratūros baigiamasis darbas. Vilnius: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas.

S A N T R A U K A

Veiklos valdymo informacinės sistemos yra vienas iš strateginių instrumentų, kuris leidžia ženkliai padidinti veiklos našumą bei produktyvumą, apjungiant veiklos procesus ir optimizuojant išteklių panaudojimą. Deja, apie 70 proc. pokyčių, susijusių su VVS diegimu organizacijose, būna nesėkmingi, t.y. nepasiekia užsibrėžtų tikslų. Viena pagrindinių priežasčių – netinkamas VVS diegimo proceso valdymas.

Šio magistratūros baigiamojo darbo tikslas nustatyti veiklos valdymo sistemų diegimo sėkmės prielaidas remiantis literatūros analize ir Lietuvos viešojo sektoriaus įmonių pavyzdžiu. Pateikti rekomendacijas Lietuvos viešojo sektoriaus įmonių vadovams dėl VVS diegimo proceso valdymo tobulinimo.

Baigiamajame darbe apžvelgiamas informacinių technologijų ir pokyčių projektų ryšys VVS diegime. Nustatyta, kad siekiant VVS diegimo sėkmės būtina atsižvelgti į abiejų projektų tipų valdymo ypatumus ir įvertinti abiejų projektų valdymo sėkmės prielaidas.

Nagrinėjamos mokslinėje literatūroje pateikiamos projektų valdymo sėkmės prielaidos, atliekama pokyčių projektų valdymo modelių apžvalga. Literatūros analizės metu nustatyta, kad VVS diegimo sukeltų organizacinių pokyčių valdymui geriausiai tinka J.P.Kotter 8 pokyčio valdymo etapų modelis. Atsižvelgiant į viešojo sektoriaus savitumą bei J.P.Kotter modelį, suformuluojamos galimos VVS diegimo sėkmės prielaidos ir jų pagrindu sudaromas instrumentas empirinio tyrimo atlikimui.

Siekiant nustatyti, kaip Lietuvos viešojo sektoriaus įmonėse traktuojami ir valdomi VVS diegimai, atlikta kokybinė Lietuvos viešojo sektoriaus įmonių vadovų apklausa. Apklausos rezultatai parodė, kad VVS diegimo projektai valdomi tik, kaip informacinių technologijų tipo projektai, o ne kaip pokyčių, nors pagal įtaką įmonių struktūrai, procesams ir kultūrai jie tokiems taip pat turėtų būti priskirti.

Remiantis literatūros analize bei tyrimo išvadamis pateiktos išvados ir praktinės rekomendacijos Lietuvos viešojo sektoriaus įmonių vadovams kaip, taikant J.P.Kotter 8 pokyčio valdymo etapų modelį, reikėtų organizuoti ir valdyti VVS diegimo procesą.

Gustainienė A. (2008). Analysis of enterprise resource management system implementation in the aspect of information technologies and change projects' management. Vilnius: International School of Management.

EXECUTIVE SUMMARY

Enterprise Resource Planning (further – ERP) system is the strategic tools, which helps organisations to increase effectiveness and productivity by integrating all business processes and optimising the resources available. However, 70% of ERP implementations fail or fail to deliver promised (expected) results. The overwhelming number of failures are mostly caused by lack of proper ERP implementation process management.

The purpose of this master thesis is to investigate critical success factors affecting ERP implementation, based on relevant literature and case studies of Lithuanian public sector organizations'. Make recommendations to executives regarding improvement of ERP implementation process.

In the final thesis theoretical aspects of information technologies (IT) and change type projects' are addressed, reviewed their relation in regards of ERP implementation. Findings show that striving for ERP implementation success we need to take into account characteristics and peculiarities of both IT and change projects' and assess success factors of both project types.

Analysis of success factors affecting information technologies projects', change management theories and models overview are performed in the analytic part of this unpublished research paper. Literature analysis show that to manage organisational changes caused by ERP implementation is best through following Kotter's structured change model and tweaking it to suit organisations specific needs. Following that and taking into account specifics of the public sector, possible ERP implementation success factors are suggested. Based on these finding the research questionnaire was prepared.

The qualitative research was carried to find out how ERP implementations are viewed and managed in Lithuanian public sector organisations. Case studies data showed that, ERP implementations are mostly managed as an IT type projects, not taking into account organisational change management aspects.

Based on literature analysis and conclusions of the survey, recommendations are made regarding ERP implementation process improvement following Kotter's structured change model.

T U R I N Y S

Ivadas.....	7
1 Problemos apibrėžimas	10
2 Literatūros apžvalga.....	11
2.1 Informacinių technologijų ir pokyčių projektų ryšys VVS diegime	11
2.2 Informacinių technologijų projekto vertinimo kriterijai ir sėkmės prielaidos ...	13
2.2.1 Projekto sėkmės vertinimo kriterijai	13
2.2.2 Projekto sėkmės prielaidos	16
2.2.3 Informacinių technologijų projekto sėkmės prielaidos	20
2.3 Pokyčių projekto valdymo modelių apžvalga ir sėkmės prielaidos	22
2.3.1 Pokyčių valdymo modelių apžvalga.....	22
2.3.2 Pokyčių valdymo ir VVS diegimo etapų ryšys	26
2.4 Viešojo sektoriaus savitumas	28
2.5 Informacinių technologijų ir pokyčių projektų valdymo modelių sintezė atsižvelgiant į viešojo sektoriaus savitumą.....	30
2.6 Literatūros apžvalgos išvados	33
3 Tyrimas	34
3.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai	34
3.2 Tyrimo metodologija ir metodika	34
3.2.1 Tyrimo metodo pasirinkimas	34
3.2.2 Tyrimo metodikos pagrindimas	35
3.3 Empirinio tyrimo eiga ir rezultatai	36
3.4 Tyrimo rezultatų analizė	37
3.4.1 Motyvai ir apimtis	37
3.4.2 Procesas	38
3.4.3 Vadovų požiūris	42
3.5 Tyrimo išvados.....	43
4 Literatūros apžvalgos ir empirinio tyrimo apibendrinimas	46
5 Išvados	49
6 Praktinė interpretacija vadovams	51
L I T E R A T Ū R O S S A R A Š A S.....	56
P R I E D A I.....	59
P R I E D Ū S A R A Š A S.....	60

P A V E I K S L Ū S A R A Š A S

1 PAVEIKSLAS.	PROJEKTŲ VERTINIMO „GELEŽINIS TRIKAMPIS“	14
2 PAVEIKSLAS.	ATKINSON MODELIS (1999).....	15
3 PAVEIKSLAS.	POKYČIO ETAPAI (K.LEWIN MODELIS, 1951).....	23
4 PAVEIKSLAS.	MCKINSEY 7S MODELIS	25
5 PAVEIKSLAS.	VVS DIEGIMO SUB-ETAPAI.....	27
6 PAVEIKSLAS.	VVS DIEGIMO KONCEPCIJA.....	32
7 PAVEIKSLAS.	KLAUSIMYNO STRUKTŪRA.....	35

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 LENTELĖ.	INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TIPO PROJEKTŲ SĖKMĖS PRIEL AidŲ SĄVADAS PAGAL AUTORIUS.....	21
2 LENTELĖ.	8 ETAPŲ POKYČIŲ VALDYMO MODELIS (J.P.KOTTER, 2002).....	24
3 LENTELĖ.	VVS DIEGIMO IR POKYČIŲ VALDYMO ETAPŲ PALYGINIMAS	28
4 LENTELĖ.	VVS DIEGIMO SĖKMĖS PRIEL AIDOS	31

IVADAS

Lietuvos narystė Europos sąjungoje, vykstantys socialiniai ir ekonominiai reiškiniai ir jų pasekmės sąlygoja naujus reikalavimus viešojo sektoriaus organizacijų valdymui. Nuo viešojo sektoriaus organizacijų sugebėjimų planuoti, savalaikiai priimti sprendimus, koordinuoti sprendimų įgyvendinimą telkiant išteklius priklauso visuomenės ekonominė situacija, plėtros galimybės, kitų užsienio šalių parama, valstybės įvaizdis ir visuomenės pasitikėjimas valdžia. Tai kelia naujų reikalavimų valstybės valdymui ir skatina efektyvinti ir modernizuoti viešąjį administravimą.

Tuo tikslu Lietuvoje vykdoma nemažai valstybės valdymo reformų. Keletas iš reformų ypatingai skatina keisti viešojo sektoriaus organizacijų darbą ir jį modernizuoti diegiant integruotas veiklos valdymo ar finansų valdymo ir apskaitos sistemas (toliau – VVS), nes kitaip nebus įmanoma pasiekti organizacijoms nustatytų tikslų. Tai viešojo sektoriaus buhalterinės apskaitos ir finansinės atskaitomybės sistemos reforma (LR Vyriausybės 2005-06-29 nutarimas Nr.718), kurios tikslas pereiti prie buhalterinės apskaitos tvarkymo kaupimo principu ir Informacinės visuomenės plėtros strategija (LR Vyriausybės 2001-08-10 nutarimas Nr. 984), kuria siekiama padidinti viešojo sektoriaus administravimo efektyvumą ir skaidrumą. Taip pat Informacinių ir telekomunikacinių technologijų vystymas, Lietuvoje yra vienas iš nustatytų Lietuvos ūkio plėtros iki 2015 metų ilgalaikės strategijos (LR Vyriausybės 2002-06-12 nutarimas Nr.853) tikslų.

Šiame darbe nagrinėjamos veiklos valdymo informacinės sistemos (angl. Enterprise resource planning systems) (žr. Priedas Nr. 1) yra vienas iš strateginių instrumentų, kuris leidžia ženkliai padidinti veiklos našumą (t.y sumažinti išteklių ir darbo sąnaudas) bei produktyvumą, apjungiant veiklos procesus ir optimizuojant išteklių panaudojimą. Deja, apie 70 proc. pokyčių (Gartner research, 2008; ITtoolbox, 2007; IT cortex, 2007), susijusių su VVS diegimu organizacijose, būna nesėkmingi, t.y nepasiekia užsibrėžtų tikslų. Viena pagrindinių priežasčių – netinkamas VVS diegimo proceso valdymas.

Darbo tikslas: Nustatyti veiklos valdymo sistemų diegimo sėkmės prielaidas remiantis Lietuvos viešojo sektoriaus įmonių pavyzdžiu. Pateikti rekomendacijas Lietuvos viešojo sektoriaus įmonių vadovams dėl VVS diegimo proceso valdymo tobulinimo.

Siekiant nustatyto tikslo iškelti uždaviniai:

1. Nustatyti informacinių technologijų ir pokyčių projektų ryšį VVS diegime;
2. Išnagrinėti informacinių technologijų projektų ir pokyčių projektų sėkmės prielaidas ir suformuluoti galimas VVS diegimo sėkmės prielaidas ir jų pagrindu sudaryti instrumentą empiriniam tyrimui atlikti.
3. Atliekant kokybinę Lietuvos viešojo sektoriaus įmonių vadovų apklausą, nustatyti, kaip Lietuvos viešojo sektoriaus įmonėse traktuojami ir valdomi VVS diegimai.
4. Apibrėžti kokias priemones Lietuvos viešojo sektoriaus įmonės turėtų taikyti siekdamos užtikrinti sėkmę diegiant VVS.
5. Pateikti išvadas ir praktines rekomendacijas Lietuvos viešojo sektoriaus įmonių vadovams dėl VVS diegimo proceso valdymo tobulinimo.

Tyrimo mokslinis naujumas. Pagrindiniai šiam tyrimui būdingi mokslinio naujumo požymiai yra šie - darbe apjungtos dvi vadybos disciplinos problemos į vientisą koncepciją: informacinių technologijų (toliau – IT) projektų ir pokyčių valdymo; IT projektų bei pokyčių valdymo teorijų ir praktinio tyrimo pagrindu, pasiūlytas VVS diegimo valdymo modelis, kuris gali būti taikomas viešojo sektoriaus įmonėms. Taikomuoju aspektu darbas naujas tuo, kad pokyčių valdymo problemos, susijusios su VVS diegimu, Lietuvoje dar nėra pakankamai ištirtos. Be to, tyrinėdama darbo objektą, autorė siekia pateikti teiginių ir išvadų, kurios dar nebuvo publikuotos mokslinėje literatūroje, taigi, pats darbas iš dalies gali būti laikytinas nauju moksliniu požiūriu.

Tyrimo metodai. Darbe atliekama literatūros šaltinių analizė, leidžianti atskleisti IT projektų ir pokyčių valdymo sėkmės kriterijus ir prielaidas bei pokyčių valdymo specifiką. Šios analizės, kaip vieno iš tyrimų metodo, pasirinkimą lėmė pokyčių valdymo modelių įvairovė ir sąveikos su kitais veiksniais specifika.

Atlikus literatūros analizę, darbe atliktas empirinis tyrimas, kuriame pasirinktas kokybinio tyrimo metodas. Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kaip traktuojami VVS diegimai; įvertinti, kaip Lietuvos viešojo sektoriaus įmonės valdo informacinių technologijų diegimo projektus; išsiaiškinti, kas respondentų nuomone įtakoja VVS diegimo projektų sėkmę. Tyrimo metu atlikti struktūruoti interviu su VVS diegimo projektų sponsoriais (įmonių aukščiausio lygio vadovais).

Remiantis gautais teorinių aspektų analizės ir empirinio tyrimo rezultatais buvo suformuluotos praktinės rekomendacijos Lietuvos viešojo sektoriaus įmonių vadovams dėl VVS diegimo proceso valdymo tobulinimo.

Darbo apimtis. Darbą sudaro: įvadas, 6 skyriai, literatūros sąrašas (36 šaltiniai) bei 6 priedai. Darbe pateiktos 4 lentelės ir 7 paveikslai.

1 PROBLEMOS APIBRĖŽIMAS

Šio darbo probleminis klausimas – kokių veiksmų turėtų organizacija imtis, siekiant padidinti VVS diegimo sėkmės tikimybę ir suvaldyti diegimo sukeltus pokyčius?

Peržvelgus VVS diegimų statistiką, kurią pateikia tyrimų kompanijos Gartner research (2008), IT cortex (2007) bei ITtoolbox (2007) matyti, kad bendras (neišskiriant viešojo sektoriaus) nesėkmingų diegimų skaičius gan didelis ir varijuoja priklausomai nuo nagrinėjamo tyrimo, tačiau bendrai paėmus gali būtų išskirtos tokios tendencijos:

- 15% - 25% VVS diegimų organizacijose yra visiškai nesėkmingi – t.y diegimo projektai yra apleidžiami ar visiškai sustabdomi.
- 50% - 70% VVS diegimų organizacijose patyrė nesklandumų vienoje ar keliose iš šių sričių - projektas užsitęsė, projekto biudžetas buvo viršytas arba įdiegta sistema nepasiekė numatytų rezultatų.

Priežastys sąlygojančios VVS diegimų nesėkmes yra įvairios. J.Markovsky (2007) apibendrina įvairiuose statistiniuose ir literatūros šaltiniuose sutinkamų VVS diegimų nesėkmių priežastis:

- 42% Vadovybės elgesys ir požiūris
- 27% Organizacinės ir kultūrinės problemos
- 23% Darbuotojų elgesys ir požiūris
- 4% Techninės problemos
- 4% Kita

Kaip matyti – techninės problemos mažai įtakoja šių projektų sėkmę. Todėl šnekant apie VVS, kaip strateginį įrankį įmonių valdyme, reikėtų ypatingą dėmesį atkreipti į organizacinių problemų valdymą ir apie VVS diegimą šnekėti ne tik, kaip apie informacinių sistemų diegimo projekto bet ir kaip apie strateginio pokyčio valdymą tuo pačiu metu.

VVS diegimo sėkmė yra ypač aktualu viešajame sektoriuje, kur valdymo ir kontrolės mechanizmai ryškiai skiriasi nuo privataus sektoriaus. Reikėtų atkreipti ypatingą dėmesį į tai, kad VVS diegimo valdymas viešojo sektoriaus organizacijose gali skirtis ir būti įtakojamas viešojo sektoriaus savitumo.

Tiriamąjį darbo temą pasirinkimą taip pat lėmė ir autorės asmeninė patirtis bei šios problemos aktualumas organizacijoje, kurioje šiuo metu dirba.

2 LITERATŪROS APŽVALGA

Šiame skyriuje, siekiant struktūruoti tiriamojo darbo problemą, apžvelgiamos literatūros šaltiniuose analizuojamos sritys, tokios kaip projektų tipai ir jų tarpusavio ryšys, Informacinių technologijų (toliau – IT) projektų bei pokyčių projektų sėkmės vertinimas ir sėkmės prielaidos, išskiriamos pagrindinės sąvokos, terminai ir modeliai, palyginami prieštaravimai ir autorių požiūriai.

Literatūros analizė daroma laikantis tokios loginės sekos:

1. Informacinių technologijų projektų ir pokyčių projektų ryšio įvertinimas;
2. Informacinių technologijų projekto sėkmės vertinimo kriterijų ir sėkmės prielaidų analizė ir apžvalga;
3. Pokyčių valdymo metodų apžvalga ir pokyčių projekto sėkmės prielaidų analizė ir apžvalga;
4. VVS diegimo galimų sėkmės prielaidų suformulavimas.

Sekančiame skyriuje apžvelgsime IT ir pokyčių projektų ryšį VVS diegimo procese.

2.1 Informacinių technologijų ir pokyčių projektų ryšys VVS diegime

Projektas – laikina veikla, nukreipta į unikalaus tikslo pasiekimą (pvz., produkto, paslaugos ar rezultato sukūrimą), turinti savo pradžią ir pabaigą bei baigtinius išteklius.

Projektai gali būti įvairūs - jie gali skirtis savo svarbumu, dydžiu, naujumu, turiniu, trukme, dalyviais, sudėtingumu ir kitais dalykais. Siekiant analizuoti su projektų valdymo ypatumus susijusius vieno ar kito pobūdžio projektais, stengiamasi projektus klasifikuoti. Tačiau nagrinėjant literatūros šaltinius matyti, kad nėra vienos klasifikavimo sistemos, nes siūloma naudoti skirtingus klasifikavimo kriterijus.

Priklausomai nuo to, kaip aiškiai apibrėžti projekto tikslai ir, kaip aiškiai nustatyti metodai jiems pasiekti, gali būti išskirtos šios projektų grupės:

Inžineriniai projektai – tikslai ir įgyvendinimo metodai aiškūs ir struktūrizuoti. Šiam tipui yra priskiriami tie projektai, kurie yra susiję, pavyzdžiui, su statybomis, ar kosminiais tyrimais, kurie reikalauja tiriamųjų darbų. Šių projektų įgyvendinimas labai dažnai priklauso nuo aplinkos sąlygų ir veiksnių bei nuo taikomų technologijų ir žinių lygio. Techniniai projektai dažnai būna determinuoto pobūdžio. Klasikiniai inžineriniai projektai pakankamai

struktūrizuoti, su aiškiais darbų pradžios ir pabaigos datomis, jų finansavimo šaltiniai taip pat būna aiškūs ir iš anksto žinomi, o rezultatai retai kada nukrypsta nuo iš anksto suplanuotų, todėl ir jų rizikingumo laipsnis dažnai būna nedidelis.

Produkto kūrimo projektai – tikslai aiškūs, tačiau nėra aiškūs jų įgyvendinimo metodai. Šio tipo projektai paprastai nėra taip aiškiai struktūrizuoti kaip inžineriniai, rezultatai pasižymi gan plačiai neapibrėžtumo laipsniu, todėl ir jų finansavimo šaltiniai kartais gali keistis projekto eigoje, taip pat galimi kiti pasikeitimai projektų darbų sekoje, todėl šie projektai laikomi žymiai rizikingesniais ir nepriklauso jų rizikingumo laipsnis nuo projekto masto ar darbų sudėtingu.

Informacinių technologijų projektai – projekto įgyvendinimo metodai aiškūs, tačiau nėra aiškūs tikslai. Šio tipo projektai yra reikšmingi informacinių technologijų srityse. Jų valdymo procesas dažnai nepriklauso nuo situacijos projekto įgyvendinimo pradžioje, nes vartotojai dažnai nežino, ko jie nori iš informacinės sistemos. O pačios informacinės sistemos kūrimo ir/ar diegimo metodologija paprastai būna apibrėžta ir standartizuota. Informacinių technologijų projektus galima būtų priskirti tam tikram produktų kūrimo projektų tipui su dideliu siekiamo projekto, tikslo neapibrėžtumu.

Pokyčių projektai - pokyčių valdymo projektai dažnai priklauso pačių rizikingiausių projektų grupei, nes dažnai nei tikslai, nei metodai jiems pasiekti neaiškūs arba visai nežinomi. Pokyčio tipo projektai inicijuojami, identifikavus akivaizdžias organizacines problemas, tačiau jie pasižymi neviseškai apibrėžtais tikslais ir įgyvendinimo metodais, kurie projekto pradžioje dar nėra pakankamai aiškūs. Tik projekto eigoje, atliekant įvairaus pobūdžio tiriamuosius veiksmus, ima aiškėti jų tikslai ir atitinkamai – vykdymo metodai.

Šiame darbe nagrinėjamus VVS diegimo projektus iš tiesų reikėtų priskirti netgi dviem tipams – IT ir pokyčių projektams iškart, nes VVS diegimas sukelia ir organizacinius pokyčius. VVS diegimo rezultatas ne tik įdiegta informacinė sistema, bet ir pakeisti organizacijos procesai, įtakota struktūra ir pakitusi kultūra. Dažniausiai daroma klaida – VVS diegimai valdomi tik kaip trečio tipo (Informacinių technologijų) projektai, todėl šių projektų metu dažnai kyla organizacinių problemų (žr. 1 skyrių „Problemos apibrėžimas“) – darbuotojų pasipriešinimas, organizacinės ir kultūrinės problemos, vadovybės požiūris ir pan. Norint šių problemų išvengti, reikia atsižvelgti į abiejų projektų tipų valdymo ypatumus ir įvertinti abiejų projektų valdymo sėkmės prielaidas.

2.2 Informacinių technologijų projekto vertinimo kriterijai ir sėkmės prielaidos

Judgev ir Muller (2005) savo straipsnyje pastebi, kad siekiant apibrėžti sėkmę projekto valdymo kontekste yra tas pats, kaip siekti konsensuso tarp grupės žmonių apibrėžiant „gerą meną“. Projekto sėkmė, tai tema, kuri yra plačiai nagrinėjama, tačiau retai prieinama prie vieningos nuomonės (Baccarini, 1999: p. 26). Remiantis nesena Crawford, Pollack and England (2006) studija, kurioje nagrinėjama 10 metų literatūra projekto valdymo srityje, matyti, kad projektų vertinimo ir tobulinimo sritis igyja vis daugiau svarbos ir dėmesio. Tai rodo, kad daugelis tyrimu yra nukreipiami projekto valdymo ir projekto sėkmės vertinimo kryptimi. Bendrai paėmus, požiūriai į projekto sėkmės vertinimą keitėsi metai iš metų nuo paprastų apibrėžimų, kurie apsiribojo tik diegimo faze projekto gyvavimo cikle iki apibrėžimų, kurie apima viso projekto ir produkto gyvavimo ciklo sėkmės vertinimą (Judgev & Muller, 2005).

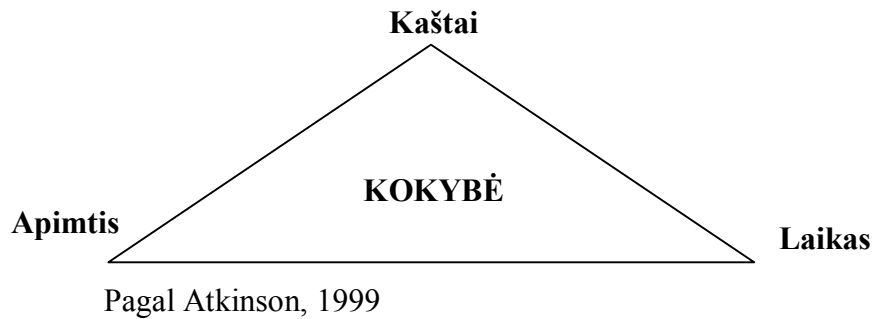
Bendrai, galima būtų pasakyti, kad Projekto sėkmė tiesiogiai priklauso nuo projekto sėkmės vertinimo kriterijų - matuojant pagal vienus kriterijus projektas gali būti sėkmingas, o pažiūrėjus iš kitos pusės – visiškai nesėkmė. Tą patį galima būtų pasakyti ir apie Projekto sėkmės prielaidas – jeigu žinome kriterijus, pagal kuriuos vertinsime Projektą, tai lengva apibrėžti ir veiksmus, kurių turėtų organizacija imtis, siekiant padidinti projekto sėkmės tikimybę.

2.2.1 Projekto sėkmės vertinimo kriterijai

Projekto sėkmės vertinimo kriterijai – tai principų ar standartų rinkinys, pagal kurį atliekamas vertinimas (Lim and Mohamed, 1999, p.243).

Tradiciskai projekto sėkmės vertinimui naudojamas literatūroje dažniausiai minimas „Geležinis trikampis“. Šis „Geležinis trikampis“ apima tris esminius kriterijus – kaštus, laiką ir kokybę (žr. Paveikslas Nr.1 paveikslas.). Projektas laikomas sėkmingu, jei jis įvykdytas per numatytą laiką, apibrėžto biudžeto ribose ir atitinkantis apibrėžtus kokybės reikalavimus. Deja, šis modelis yra gan ribotas ir nėra pakankamas išmatuoti projekto sėkmę. Judgev ir Müller (2005, p.19) teigia, kad jei projektas yra vertinamas tik laiko, kaštų ir apimties prasme neatsižvelgiant į produkto/ paslaugos vertę – tai reiškia, kad projekto valdymas tebuvo taktinis (operatyvinis) valdymo įrankis ir nesiekė strateginės naudos. Nagrinėjant literatūrą matyti, kad įvairūs autoriai bandė šį modelį tobulinti pridedant daugiau dimensijų ar netgi jų sumažinant (Atkinson, 1999).

1 paveikslas. Projektų vertinimo „Geležinis trikampis“



Nagrinėjant Visuotinės kokybės valdymo (TQM) eros (1990-1998) metu parengtus darbus matyti, kad autoriai stengiasi išplėsti projektų vertinimą įtraukiant klientų pasitenkinimą, kaip vieną iš svarbiausių vertinimo elementų. Kerzner (1998) išskyrė 5 kriterijus, kuriais galima būtų įvertinti projekto sėkmę. Projektas sėkmingas, jei jis įvykdytas per numatytą laiką, apibrėžto biudžeto ribose ir atitinkantis apibrėžtus kokybės reikalavimus, teigiamai priimtas kliento (vartotojo) ir projektas gali būti teikiamas, kaip pavyzdinis/ rekomenduotinas (Kerzner, 1998).

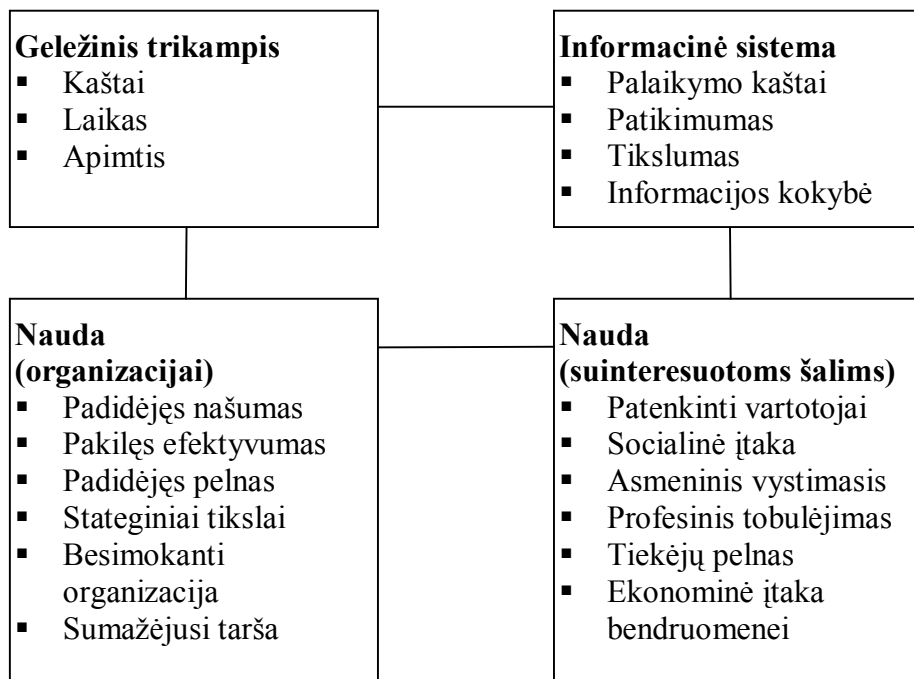
Dar vėlesniuose darbuose tampa akivaizdu, kad vertinant projekto sėkmę stengiamasi neapsiriboti projekto valdymo etapu, o žvelgiama toliau – į etapą einantį po projekto įdiegimo. Vienas iš dažniausiai cituojamų autorių, Atkinson (1999) savo darbuose pasiūlė naują projekto sėkmės vertinimo požiūrį „Square Route“ modelį, kuriame klasikinis „geležinis trikampis“ tėra vienas iš 4 vertinimo kategorijų.

Trys papildomos sėkmės vertinimo kategorijos yra (žr. paveikslas Nr. 2 paveikslas. :

- Informacinė sistema, kuri vertina naudojamos informacijos palaikymo galimybę, patikimumą, tikslumą ir kokybę;
- Organizacijos suvokiama nauda, kuri gali būti matuojama padidėjusiu našumu, pakilusiu efektyvumu, padidėjusiu pelnu;
- Suinteresuotų šalių suvokiama nauda, kuri gali būti matuojama vartotojų pasitenkinimu, įtaka socialinei aplinkai, asmeniniu vystimusi ir pan.

Autorius nurodo, kad elementai šiose naujai pasiūlytose kategorijose nėra baigtiniai ir gali būti papildyti esant poreikiui ir atsižvelgiant į konkretaus projekto tipą ir projekto aplinką.

2 paveikslas. Atkinson modelis (1999)



Pagal Atkinson, 1999

Kriterijai, tai principų ir standartų rinkinys, kuriais remiantis priimamas sprendimas. Lim ir Mohamed (1999) projekto sėkmę matuoja 2 lygiais – makro ir mikro. Makro projekto sėkmės vertinimo požiūris apibrėžiamas dviem kriterijais – projekto išbaigtumas ir pasitenkinimas. Projekto išbaigtumo vertinimas savo ruožtu būtų projekto sėkmės vertinimo mikro požiūris. Makro požiūris stengiasi atsakyti į tokius klausimus: Ar pasiekta pirminis projekto tikslas? Jei taip – tada projektas laikomas sėkmingu ir atvirkščiai. Autoriai taip pat pažymi, kad atsakyti į šį klausimą galima tik projekto rezultatų „naudojimo“ etape ir projekto tikslų pasiekimas neabejotinai priklauso ir nuo pačių vartotojų bei kitų susijusių šalių.

Mikro projekto sėkmės vertinimo požiūris atitinkamai atsižvelgia į mažesnius projekto valdymo aspektus ir paprastai yra matuojamas ir vertinamas projekto pabaigoje.

Nagrinėjant Informacinių sistemų diegimo projektus, galima teigti, kad VVS diegimo projekto sėkmės suvokimas priklauso nuo susijusių šalių VVS diegimo projekto pabaigos supratimo. Kadangi VVS diegimas paprastai nesibaigia sistemos startu (angl. „system go-live“). Todėl turi būti apibrėžti skirtingi VVS diegimo gyvavimo ciklo etapai, kuriems ir būtų vertinama sėkmė (Markus, M.L., Axline, S. ir kt., 2000).

VVS diegimo etape turėtų būti vertinamas rezultatas - įdiegta VVS. Šiame etape sėkmė paprastai vertinama pagal tai, ar įdiegta reikalavimus atitinkanti sistema, per numatytą

laiką ir apibrėžto biudžeto ribose. Kai kurie literatūros šaltiniai taip pat nurodo ir esminius sėkmės veiksnius, kurie įtakoja sėkmingą VVS diegimą: vadovybės palaikymas, efektyvus projekto valdymas, veiklos procesų reorganizacija, mokymai, vartotojų įtraukimas ir pan. (žr. skiltį „Projekto sėkmės kriterijai“)

VVS po-diegininiame etape turėtų būti vertinami VVS vartojimo aspektai. Šie vartojimo aspektai paprastai susiję su veiklos efektyvumo vertinimu: the lead-time, service time, wait time and utilization (Reijers and Van der Aalst, 2005).

VVS naudojimo etape turėtų būti vertinama korporatyvinio lygio nauda. Šiuo atveju tai būtų pasiektos ekonominės naudos vertinimas, veiklos procesų pagerinimas, sprendimų priėmimo efektyvumas.

Daugelis autorių taip pat sutinka, kad nesvarbu, kaip ir pagal kokius kriterijus bus vertinama projekto sėkmė, svarbiausia, kad būti apibrėžtos konkrečios šių kriterijų reikšmės pagal kurias galima būtų atlikti palyginimus ir vertinimus.

2.2.2 Projekto sėkmės prielaidos

Projekto sėkmės prielaidos – tai rinkinys aplinkybių, faktų ir poveikių, kurie įtakoja projekto rezultatą (Lim and Mohamed, 1999, p.243).

Projekto sėkmės prielaidų nustatymas visada buvo neatsiejama projektų valdymo srities tyrimų dalis. Daugumas autorių, tame tarpe ir Kerzner (1987), Pinto and Slevin (1987), Pinto, Slevin and Dennis (1989), Clarke (1999), Cooke Davis (2002) bei Muller (2003), stengėsi vienaip ar kitaip apibrėžti šias prielaidas. Toliau pateikiamas dažniausiai literatūroje cituojamų ir nagrinėjamų projekto sėkmės prielaidų apžvalga.

Kritinių sėkmės prielaidų kūrimas pradžioje rėmėsi teorinėmis studijomis ir vėliau buvo patikrintos empyriškai (Pinto and Prescott, 1990). 1970-1980m. dauguma autorių projekto sėkmės prielaidas vertino daugiausiai „auksinio trikampio“ (laiko, kaštų ir apimties (kokybės)) kriterijų prasme taip pat įtraukiant ir suinteresuotų šalių pasitenkinimo vertinimą (Jugdev and Müller, 2005).

Pinto ir Slevin (1987) buvo pirmieji, kurie stengėsi susisteminti ir paruošti nuoseklų projekto sėkmės prielaidų rinkinį empyrinio tyrimo būdu. Šio tyrimo rezultatas - parengtas apibendrinimas, plačiau žinomas, kaip Pinto 10 kritinių sėkmės prielaidų. Pinto taip pat parengė penkiasdešimties punktų instrumentą, vadinamą Projekto valdymo profilis (P.I.P),

kuris buvo naudojamas siekiant įvertinti projekto sėkmę pagal šias 10 sėkmės prielaidas lyginant su kitais 400 nagrinėtų projektų.

Pinto (1987) 10 kritinių projekto valdymo sėkmės prielaidų:

1. Suformuluota Projekto misija, vizija – strateginė kryptis, pradiniai tikslai ir jų aiškumas.
2. Užtikrintas vadovybės palaikymas – aukščiausios vadovybės įsipareigojimas skirti reikiamus išteklius ir pakankama galia priimti sprendimus susijusius su projekto sėkme.
3. Parengtas Projekto planas – konkrečių žingsnių, reikalingų projekto valdymui ir vykdymui, detalizavimas ir specifikavimas.
4. Valdomi Suinteresuotų šalių interesai – komunikacija ir visų suinteresuotų šalių įtraukimas ir aktyvus jų lūkesčių ir norų išklauskymas ir įvertinimas.
5. Personalo valdymas – įdarbinimas, atranka ir mokymai reikalingų projektui komandos narių.
6. Technologinių žinių turėjimas - reikalingų technologinių ir ekspertinių žinių turėjimas atliekant specifinius techninius žingsnius.
7. Gautas vartotojo pritarimas – galutinio projekto rezultato „pardavimas“ tiksliniams vartotojams.
8. Nuolatinė stebėseną ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas – savalaikis išsamios informacijos pateikimas kiekviename diegimo etape, siekiant proceso kontrolės.
9. Bendravimo valdymas – informacijos apsiukeitimo plano sudarymas siekiant užtikrinti savalaikį reikalingos informacijos pateikimą visiems svarbiausiems projekto nariams.
10. Stresų ir konfliktų valdymas – sugebėjimas išspręsti incidentus ir nukrypimus nuo plano.

Pinto ir Prescott (1988) savo darbuose toliau nagrinėjo šių 10 kritinių sėkmės prielaidų įtaką projekto valdymui visose projekto gyvavimo ciklo etapuose ir nustatė, kad skirtingos sėkmės prielaidos turi skirtingą įtaką skirtingose projekto fazėse.

Nepaisant to, kad Pinto 10 kritinių sėkmės prielaidų modelis buvo plačiai naudojamas ir analizuojamas, šios prielaidos neapima visų su projekto valdymu susijusių aspektų. Finch (2003) nurodo, kad šis modelis neįvertina išorinių veiksnių, kurie neabejotinai daro įtaką projektui – tai projekto vadovo kompetencija, politiniai organizacijos aspektai, išoriniai organizaciniai ir aplinkos veiksniai ir pan.

Nagrinėjant kito, dažnai cituojamo autoriaus Kerzner (1987), darbus matyti, kad jis savo darbuose projekto sėkmės prielaidas apibrėžia, kaip elementus, kurie turi egzistuoti organizacijoje, kad galima būtų sukurti aplinką nepriekaištingam projektų valdymui.

Kerzner išskirtos projekto sėkmės prielaidos:

1. Korporatyvinis projektų valdymo supratimas
2. Vadovybės palaikymas
3. Pritaikymas konkrečiai organizacijai
4. Projekto vadovo parinkimo kriterijai
5. Vadovavimo stilius
6. Griežtas planavimas ir kontrolė

Jugdev ir Müller (2005) nurodo, kad 1990-2000 metais ypatingas dėmesys buvo skiriamas suinteresuotų šalių interesų valdymui. Daugumas kritinių sėkmės prielaidų modelių yra sudaryti taip, kad galėtų būti panaudojami įvertinti projekto sėkmę. Belassi ir Tukul (1996) savo darbuose nurodo, kad aukščiau minėtuose literatūros šaltiniuose nagrinėti kritinės sėkmės prielaidos praktiškai nesusijusios su projekto vadovu ir projekto organizacija. Dėl to, šie autoriai ypatingai akcentuoja projekto charakteristiką, projekto komandos narių kompetenciją ir komandos sandarą bei išorinius veiksnius.

Belassi ir Tukul kritinių sėkmės prielaidų modelis visas prielaidas sugrupuoja į keturias grupes ir nurodo tarpusavio jų ryšius:

1. Projektas
2. Projekto vadovas ir komanda
3. Organizacija
4. Išorinė aplinka

Šiame modelyje efektyvus planavimas, grafiko sudarymas, komunikacija yra veikiamos faktorių susijusių su projekto vadovu. Nors šis modelis ir padeda projekto vadovui sugrupuoti prielaidas įtakojančias projekto sėkmę, tačiau tėra sunku nustatyti prielaidas susijusias su konkrečia specifine industrija.

Nagrinėjant autorių darbus nuo 2000m. matyti, kad vis dažniau akcentuojama komunikacija ir informacijos apsikeitimas. Nicholas (2004) savo darbuose sėkmės prielaidas

grupuoją į tris grupes: projekto dalyviai, komunikacija bei informacijos apsisikeitimas ir projekto valdymo/ Informacinių technologijų procesas.

Taip pat reikėtų paminėti, kad Fortune ir White (2004) atliktas tyrimas parodė, kad projektai, kurie turi daugiau sėkmės prielaidų paprastai būna sėkmingesni, nei tie, kurie jų turi mažiau. Todėl galima teigti, kad kritinės sėkmės prielaidos naudojamos ne tik apibrėžiant informacijos reikalavimus, bet tarnauja ir kaip gairės vertinant sėkmę projekto eigoje.

Zwikael ir Globerson (2006) nustatė, kad daugumoje literatūros šaltinių, kritinės sėkmės prielaidos dažnai siejamos su projekto planu. Remiantis tuo, autoriai transformavo kritinės sėkmės prielaidas į kritinį sėkmės procesą planavimo etape. Planavimas, tai procesas, kurio metu projekto komanda nustato, ką reikia padaryti, kad būtų pasiekti projekto tikslai. Pokyčių, įvykusių planavimo procese kaštai yra kur kas mažesni, nei pokyčių, kurie įvyktų vykdymo etape. Be to, efektyvus projekto planavimas yra kritinis siekiant viso projekto sėkmės (Gardiner, 2005).

Zwikael and Globerson (2006) taip pat atliko 282 projektų tyrimą, kur nagrinėjo minėtų sėkmės prielaidų ryšį ir nustatė, kad 6 geriausiai suvokiamos sėkmės prielaidos yra:

1. Apimties nustatymas
2. Veiklų apibrėžimas
3. Projekto veiklų trukmės įvertinimas ir grafiko sudarymas
4. Projekto plano sudarymas
5. Organizacinis planavimas
6. Išteklių planavimas ir personalo įsigijimas

Ankstyvųjų autorių (Pinto, Kerzner, Belassi ir pan.) darbai nagrinėjantys projekto sėkmės prielaidas nepaiso projekto sėkmės vertinimo kriterijų. Dėl tos priežasties, vėlesni (darbai nuo 2000) darbai, stengiasi sumažinti atotrūkį tarp projekto sėkmės vertinimo kriterijų ir projekto sėkmės prielaidų, nes tiek viena tiek kita labai įtakoja projekto valdymą.

Apibendrinant projektų sėkmės prielaidų apžvalgą galima būtų pasakyti, kad yra pakankamai skirtingų ir įvairių būdų nagrinėti projekto sėkmės prielaidas, tačiau taip ir nėra prieita vieningos nuomonės dėl pagrindinių sėkmės prielaidų ir šių prielaidų „rinkiniai“ varijuoja priklausomai nuo autoriaus, jo požiūrio ir nagrinėjamos srities (Pinto and Prescott, 1987, p.328). Tačiau galima būtų visgi išskirti tris pagrindines projekto sėkmės prielaidų charakteristikas:

1. Sėkmės prielaidų svarba kinta projekto gyvavimo ciklo metu, todėl svarbu ne tik sėkmės vertinimo kriterijus apibrėžti skirtingiems projekto etapams, bet ir sėkmės prielaidas susieti su konkrečiu projekto etapu.
2. Svarbu įvertinti visų sėkmės prielaidų tarpusavio sąryšį, kad būtų pasiekti geriausi rezultatai.
3. Projekto sėkmės vertinimo kriterijai ir sėkmės prielaidos turėtų sietis, nes projekto sėkmės prielaidos naudojamos ne tik apibrėžiant reikalavimus, bet tarnauja ir kaip gairės vertinant sėkmę projekto eigoje.

Taip pat reikėtų paminėti, kad daugelyje literatūros šaltinių stengiamasi išskirti konkrečiam projekto tipui ar organizacijai geriausiai pritaikomas specifines projekto sėkmės prielaidas. Kadangi VVS diegimas susideda iš 2 projektų tipų (IT ir pokyčių), tai tolimesniuose skyriuose apžvelgiamos specifinės su šiais projekto tipais susijusios sėkmės prielaidos.

2.2.3 Informacinių technologijų projekto sėkmės prielaidos

Pokyčių projekto, kaip atskiro elemento, sėkmės prielaidas apžvelgsime tolimesnėse šio darbo dalyse (žr. skyrius 2.3), šioje dalyje apžvelgsime literatūros šaltiniuose nagrinėjamas Informacinių technologijų tipo projektams priskiriamas sėkmės prielaidas.

Belassi ir Tukel (1996), Belout ir Gauvreau (2004) bei Zwikael ir Globerson (2006) savo darbuose projekto sėkmės prielaidas nagrinėjo atsižvelgiant ir į industrijas ir įrodė, kad ne visos sėkmės prielaidos yra vienodai svarbios skirtingose industrijose. Belassi ir Tukel (1996) nuomone, projekto vadovų vadovavimo įgūdžiai yra vienas iš svarbiausių faktorių informacinių sistemų diegimo projektuose. Statybos projektuose didelę įtaką daro išoriniai faktoriai, tokie pvz. kaip oras. Belout ir Gauvreau (2004) nurodo, kad visi jų įvardinti faktoriai yra pakankamai svarbus Informacinių technologijų tipo projektuose, išskyrus kliento pripažinimą. Priešingai nei inžinerinio tipo projektuose – projekto misija ir kliento pripažinimas atrodo, kad būtų vieni labiausiai įtakojančių šio tipo projekto sėkmę. Zwikael ir Globerson (2006) savo darbuose nurodo, kad projekto planas yra vienas svarbiausių sėkmę įtakojančių faktorių nepriklausomai nuo industrijos. Veiklų apibrėžimas ir veiklų grafiko sudarymas yra svarbūs visoms industrijoms, išskyrus paslaugų industrija. Kokybės

planavimas ir komunikacijos planavimas yra kritiniai paslaugų industrijai, nes būtent šioje industrijoje labai svarbu intensyvus bendravimas su susijusiomis šalimis.

Žemiau lentelėje pateikiamas Informacinių technologijų tipo projekto sėkmės prielaidų sąvadas pagal paminėtus autorius.

1 lentelė. IT tipo projektų sėkmės prielaidų sąvadas pagal autorius

Projekto tipas/ Autoriai	Belassi ir Tukel (1996)	Belout ir Gauvreau (2004)	Zwikaël ir Globerson (2006)
Informacinių technologijų projektas	• Vadovybės palaikymas • Projekto dydis • Koordinavimas • Projekto komandos kompetencija (technologinės žinios) • Išorinis faktorius – technologija (pati sistema)	• Vadovybės palaikymas • Projekto tikslas • Projekto grafikas • Projekto komanda (personalas) • Techninės užduotys • Komunikacija • Incidentų valdymas • Stebėsena ir kontrolė	• Apimties nustatymas • Veiklų apibrėžimas • Projekto plano sudarymas • Projekto veiklų trukmės įvertinimas • Grafiko sudarymas • Organizacinis planavimas • Išteklių planavimas • Personalo įsigijimas

Atsižvelgiant į aukščiau pateiktą Informacinių technologijų projektų sėkmės prielaidų sąvadą pagal autorius, galima būtų išskirti šias Informacinių technologijų projekto sėkmės prielaidas:

- Projekto tikslas
- Vadovybės palaikymas
- Projekto komanda ir jos kompetencija
- Projekto planavimas: Projekto apimties nustatymas, Projekto veiklų apibrėžimas ir plano sudarymas, Projekto grafiko sudarymas (projekto veiklų trukmė), Išteklių (žmonės, įranga) suplanavimas
- Komunikacija
- Incidentų valdymas
- Stebėsena ir kontrolė
- Vadovybės palaikymas

Apibendrinant Informacinių technologijų projektų valdymą, galima būtų teigti, kad projekto sėkmės prielaidų svarba taip pat priklauso ir nuo nagrinėjamo projekto tipo ir industrijos. Palyginus jas su bendromis projekto sėkmės prielaidomis, matome kad

informacinių sistemų tipo projektams taikytinos dauguma 2.2.2 skyriuje skirtingų autorių paminėtų sėkmės prielaidų. Gerokai mažiau svarbus tėra kliento pripažinimas ir kokybės planavimas, kurie yra svarbesni paslaugų industrijai.

2.3 Pokyčių projekto valdymo modelių apžvalga ir sėkmės prielaidos

Kaip jau buvo minėta – vien sėkmingas Informacinių technologijų projekto valdymas nėra sėkmingo pokyčio garantas. Kadangi VVS diegimas paliečia iš tiesų visą „verslo sistemą“, tai negalima nuvertinti „pokyčių valdymo“ meno. Netgi pradžioje finansiškai ir strategiškai sėkmingi atrode projektai, dėl kokybiško ir kvalifikuoto pokyčių valdymo sudėtingame diegimo laikotarpyje trūkumo, dažnai vėliau tampa „funkcionuojančiu košmaru“. Pokyčių sėkmė daugeliu atvejų priklauso nuo vadovų sugebėjimų juos valdyti.

Kadangi pakankamai daug autorių yra nagrinėję pokyčių valdymą ir literatūroje galima sutikti tikrai didelį kiekį įvairių pokyčių valdymo modelių, tai siekiant teisingai parinkti pokyčių valdymo strategiją reikia atsižvelgti ir į pokyčio tipą.

Pagal tai, kaip organizacijoje pokyčiai yra vykdomi, jie galėtų būti skirstomi į 2 tipus. Pokytis, kuris vyksta strategijos įgyvendinimo stadijoje ir yra iš anksto suplanuotas gali būti vadinamas revoliuciniu pokyčiu. O toks pokytis, kuris vyksta nuolat ir strategijos formavimo procese ir jos įgyvendinimo stadijoje gali būti vadinamas evoliuciniu pokyčiu.

VVS diegimą galima būtų pavadinti revoliuciniu pokyčiu, nes esama situacija organizacijoje pakeičiama greitai ir iš esmės, o ne po truputi, leidžiant organizacijai mokytis ir prisitaikyti. Todėl toliau nagrinėsime tik tuos pokyčių valdymo modelius, kurie geriausiai tinka revoliucinio tipo pokyčiams.

2.3.1 Pokyčių valdymo modelių apžvalga

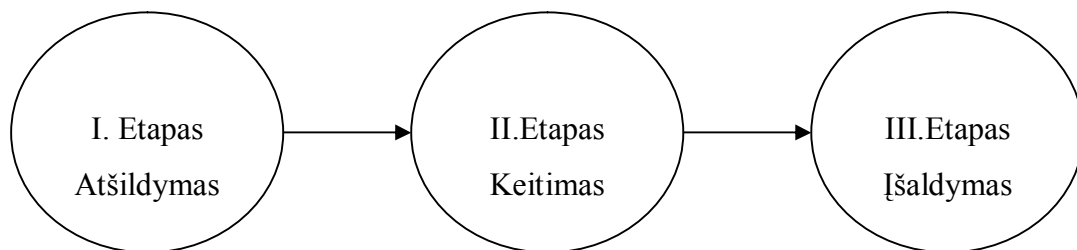
Analizuojant literatūros šaltinius pavyko rasti nemažai revoliucinio tipo pokyčiams siūlomų pokyčio valdymo patarimų ir modelių, tačiau daugelis jų labiau atspindi jų autorių asmeninę nuomonę, kaip pokyčiai turėtų vykti, o ne tai kaip jie vyksta realiame gyvenime. Be to, jie dažnai yra pernelyg sudėtingi ir migloti, kad galėtume juos pritaikyti praktikoje.

Toliau apžvelgsime tik 3 populiariausius ir labiausiai cituojamus ir tyrimais paremtus bei praktikoje patikrintus pokyčio valdymo modelius, kurie autorės nuomone, geriausiai tiktų VVS diegimui ir jo sukeltų organizacinių pokyčių valdymui. Tai būtų K.Lewin pokyčių

valdymo modelis, J.P.Kotter 8 etapų pokyčių valdymo modelis ir McKinsey 7-S modelis. Tarp visų šių modelių galima būtų rasti pakankamai daug panašumų ir tuo pačiu pakankamai daug skirtumų, kuriuos pasistengsime aptarti toliau.

Vieną pirmųjų ir geriausiai žinomų pokyčių valdymo modelių pasiūlė K.Lewin (1951). Jis teigė, kad bet kurį pokytį galima paaiškinti trijų etapų terminais (žr. paveikslą Nr.3 paveikslas. – atšildymas, keitimas, išaldymas.

3 paveikslas. Pokyčio etapai (K.Lewin modelis, 1951)



Pagal K.Lewin, 1951

Tai vienas iš paprasčiausių (palyginus su toliau aptariamais modeliais) modelių, yra lengvai suprantamas ir efektyvus (Mind Tools, 2007; Syque, 2007). Jis dažnai literatūroje dar vadinamas klasikiniu arba tradiciniu pokyčių valdymo modeliu.

Kiekviename pokyčio etape reikia išaiškinti ir palyginti kylančias specifines problemas. Pirmajame etape svarbu, kad žmonės suvoktų pokyčio vykdymo būtinybę. Būtina įvardinti problemą ir išaiškinti pokyčio poreikį, išaiškinti kokie išorės veiksniai to reikalauja. Tai ar priims žmonės pokytį, ar jam priešinsis dažnai priklauso nuo pradinio pasipriešinimo išaiškinimo ir įveikimo. Būtina įsitikinti, kad į pokytį įtraukiami žmonės ir jų grupės pasirengę priimti ir įgyvendinti pokytį.

Antrojo etapo problemos tiesiogiai sietinos su pokyčio įgyvendinimu. Iš čia išplaukia būtinybė kruopščiai planuoti ir koordinuoti veiksmus. Naujų taisyklių ir procedūrų, naujos elgsenos suformavimas ir pokyčio palaikymas - svarbiausios trečiojo etapo ypatybės. Kad ir kaip paradoksalu, dažniausiai būtent šiame etape pokytį veikia didžiausia rizika. Kliūtys atsiranda dėl entuziazmo praradimo. Tada žmonės bando grįžti prie įprastų darbo atlikimo būdų.

Šis modelis kitų autorių paprastai kritikuojamas už pernelyg paprastą ir tiesioginę analogiją su fiziniais pokyčio procesais ir statinį organizacijos suvokimą. K.Lewin

nagrinėdavo organizaciją esančią stabilioje būsenoje, o pokyčiu laikė perėjimo tarpsnį tarp dviejų skirtingų stabilių būsenų - dabarties ir ateities. Toks požiūris dabar jau nebeatrodo adekvačiu ir dabar skirtingi pokyčio etapai įvardijami tokiais terminais: parengimas, keitimas, įtvirtinimas.

Kitą pokyčių valdymo modelį pasiūlė J.P. Kotter ir Cohen Dan S., (2002). Tai 8 etapų pokyčių valdymo modelis, susijęs su esminiais naudingais pokyčiais organizacijoje. Šių aštuonių etapų metu atlikti veiksmai (žr. lentelė Nr.2 lentelė) įgalina organizaciją sėkmingai pereiti į kokybiškesnį lygmenį.

2 lentelė. 8 etapų pokyčių valdymo modelis (J.P.Kotter, 2002)

Nr.	Etapas	Veiksmai
1.	Organizacijoje sudaroma pokyčių skubumo (neatidėliotumo) atmosfera	Aktyviai analizuojamos supančios rinkos, diskutuojama apie potencialias krizes ar pasitaikančias galimybes
2.	Suformuojama stipri pokyčių koordinavimo koalicija	Surenkama organizacijos vadovų grupė, turinti pakankamai įgaliojimų vadovauti pokyčiams
3.	Sukuriama aiški vizija	Sudaroma organizacijos vizija, kuri suteikia pokyčiams kryptingumą, suformuojamos strategijos tokios vizijos pasiekimui
4.	Vizija išaiškinama	Panaudojant visus galimus būdus ir priemones vizija ir strategijos perteikiamos organizacijos nariams
5.	Įgalinama veikti pagal sukurtą viziją	Pašalinamos kliūtys pokyčiams ir pakeičiamos viziją neatitinkančios sistemos
6.	Suplanuojami ir sukuriami trumpalaikiai veiklos gerinimo siūlymai	Suplanuojami aiškiai matomi ir per trumpą laiką pasiekiami veiklos pagerinimai, jie realizuojami
7.	Apjungiami veiklos pagerinimai ir sukuriami didesni pokyčiai	Nuolat vertinama ir atsisakoma pokyčių realizavimo būdų, struktūrų ir procedūrų, nesiderinančių su vizija
8.	Įvertinami nauji požiūriai ir veiklos metodai	Nustatomas ryšys tarp naujų veikimo būdų ir organizacijos sėkmės bei sukuriamos priemonės, užtikrinančios tolimesnį vystymąsi ir sėkmingą veiklą

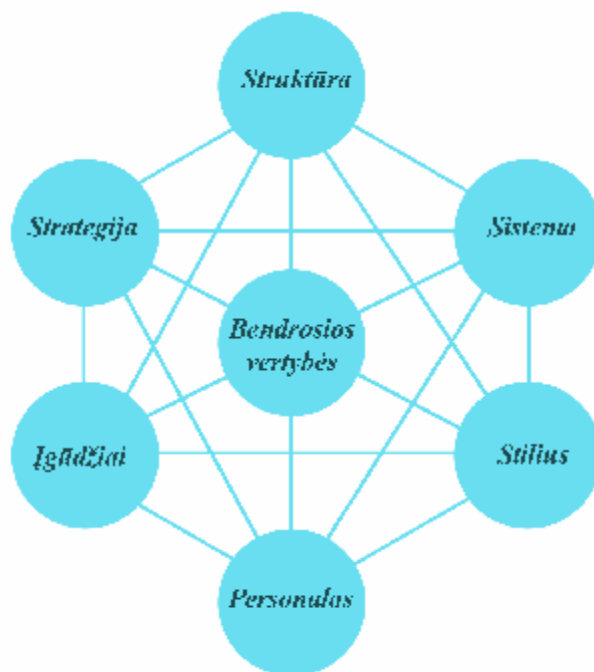
Šis modelis akivaizdžiai parodo, kad vykdant pokyčių žingsnius keičiasi ir žmonių elgesys. Tokiu būdu mažėja pasipriešinimas, keičiasi tradicijos ir įpročiai, o tuo pačiu ir organizacijos kultūra. Pagal šį modelį pokyčiai prasideda nuo organizacijos augimo ir pokyčių būtinumo suvokimo ir baigiasi įvykdytų pokyčių užtvirtinimu. Viso proceso eigoje būtinas darbuotojų geranoriško dalyvavimo skatinimas.

Neabejotinai vienas iš šio modelio privalumų yra tas, kad tai „žingsnis po žingsnio“ modelis, kuriuo tikrai ganėtinai lengva naudotis. Kitas privalumas yra tas, kad modelis

akcentuoja ne patį pokytį, bet pritarimo pokyčiui iš suinteresuotų šalių gavimą ir pasiruošimą pokyčiui, kas neabejotinai palengviną įgyvendinimą. Vienintelis neigiamas šio modelio aspektas yra tas, kad pokyčio įgyvendinimo metu negalima praleisti nei vieno žingsnio, nes tokiu atveju pokytis būtų nesėkmingas.

Trečiasis, pats naujausias ir labiausiai besiskiriantis nuo prieš tai aprašytų strateginių pokyčių valdymo modelių yra McKinsey 7-S modelis, sukurtas T.Peters ir R.Waterman (1978). Šis modelis, tai holistinis požiūris į organizaciją, kuri bendrai apsprendžia, kaip organizacija turėtų veikti (12Manage, 2007). Šiame modelyje įvardinami 7 skirtingi faktoriai, kurie sudaro bendrą sistemą: struktūra, sistema, stilius, personalas, įgūdžiai, strategija ir bendrosios vertybės (žr. paveikslas Nr. 4 paveikslas.).

4 paveikslas. McKinsey 7S modelis



Šaltinis: 12Manage, 2007

Strategija organizacijai nurodo, kaip ji turi prisitaikyti prie aplinkos ir panaudoti savo organizacinį potencialą, o įgūdžių analizė atsako į klausimą, koku būdu strategija turėtų būti įgyvendinama. Iš visų koncepcijų, susijusių su organizaciniais pokyčiais, turbūt geriausiai žinoma yra organizacijos struktūra. Ji nusako, koku būdu organizaciniai vienetai yra sugrupuoti vienas kito atžvilgiu. Sistemos gali būti apibrėžtos kaip procedūros ar procesai, kurie egzistuoja kompanijoje ir kuriuose dalyvauja daug žmonių, nustatančių svarbius

klausimus, atliekančių reikiamus dalykus ar priimančių sprendimus. Sistemos daro labai didelę įtaką tam, kas vyksta daugelyje organizacijų, ir suteikia vadovybei galingą pokyčių vykdymo organizacijoje įrankį. Personalo veiksnys yra susijęs su klausimu, kokių žmonių kompanijai reikia. Tai ne klausimas apie atskirus individus, o apie bendrą žinių masę, kurią yra sukaupę organizacijos darbuotojai. Stilius yra vienas iš mažiausiai žinomų vadybos įrankių. Galima sakyti, kad stilių sudaro du elementai: asmeninis stilius ir simboliniai veiksmai. Taigi, vadovybės stilius nėra susijęs su asmeniniu stiliumi, bet atspindi tai, ką vadovai organizacijoje daro, kaip jie naudoja asmeninę informavimo apie savo veiksmus sistemą. Galų gale bendrosios vertybės yra susijusios su viena ar daugiau svarbiausių organizacijos temų, su dalykais, apie kuriuos kiekvienas žino, kad jie yra ypač svarbūs ir esminiai organizacijos išgyvenimui ir sėkmei.

Kaip ir kiti aukščiau aptarti modeliai, McKinsey modelis turi ir privalumų ir trūkumų. Galima būtų išskirti šiuos pagrindinius privalumus: efektyvus būdas nustatyti organizacijos būklę ir suprasti pačią organizaciją, tai gali būti gudu vykdant organizacinius pokyčius, modelis apima tiek racionalius tiek emocinius elementus bei nurodo, kad visos sistemos dalys yra susijusios, todėl vykdant pokyčius būtina atsižvelgti ir paliesti visas sritis.

Vienas iš pagrindinių trūkumų – jei bent viena dalis pasikeičia – pasikeičia ir kitos dalys, nes jos visos tarpusavyje susijusios. Be to – šis modelis nenusako KAIP turėtų būti vykdomas pokytis, bet nurodo kokias sritis reikia įvertinti ir „paliesti“.

Įvertinus literatūroje pateikiamus strateginių pokyčių valdymo modelius bei VVS diegimo proceso etapus manoma, kad geriausias pasirinkimas VVS diegimo sukeltų organizacinių pokyčių valdymui yra J.P.Kotter 8 pokyčio valdymo etapų modelis. Šis modelis yra paprastas, jis pilnai paruošia organizacijos darbuotojus dar prieš pradedant VVS diegimą ar net vizijos sukūrimą. Todėl toliau darbe nagrinėjant Informacinių technologijų ir pokyčių projektų valdymo ypatumus ir sąryšį, konstruojant empirinio tyrimo instrumentą, vykdant tyrimo rezultatų analizę bei formuluojant išvadas ir rekomendacijas vadovams yra naudojamas J.P.Kotter 8 pokyčio valdymo etapų modelis.

2.3.2 Pokyčių valdymo ir VVS diegimo etapų ryšys

Kiekvienas VVS diegimas, nepaisant jo sudėtingumo ar darbų apimtys, reikalingos jam įgyvendinti, nuo pat pradžios iki pabaigos, pereina per skirtingas gyvavimo ciklo etapus:

1. VVS diegimas

2. VVS po-diegininis etapas
3. VVS naudojimo etapas

VVS diegimo, kaip ir bet kurio Informacinių technologijų tipo projekto, diegimo etapas dar susideda iš nuosekliai vykdomų sub-etapų (žr. paveikslas Nr. 5 paveikslas.). Į sub-etapus projektas skirstomas tam, kad būtų galima užtikrinti didesnę vykdomų veiklų kontrolę, efektyviai valdyti projekto rizikas bei neapibrėžtumus, įvertinti projekto rezultatus ir naudą.

5 paveikslas. VVS diegimo sub-etapai



Iniciavimas - apima tikslų VVS diegimui ir pačiam projektui formavimą bei VVS diegimo techninį-ekonominį pagrindimą;

Planavimas - apima VVS diegimo darbų ir jų vykdytojų struktūros nustatymą, darbų kalendorinio grafiko, projekto biudžeto, projektinės-sąmatinės dokumentacijos sudarymą, kontraktų su tiekėjais pasirašymą ir kt.

Vykdymas, stebėseną ir kontrolę - apima projekto darbų realizavimą, t.y vartotojų poreikių ir reikalavimų analizę, VVS projektavimą, prototipo paleidimą, sistemos testavimą. Šio etapo metu nuolat tikrinami atitikimai reikalavimams, kontroliuojama darbų eiga, kokybė, išpareigojimų laikymasis, valdomos rizikos, konfliktai bei incidentai ir kt.;

Pabaiga – etapas paprastai apima projektinės dokumentacijos perdavimą užsakovui. Kartu, šio etapo metu yra vykdoma bandomoji eksploatacija.

Palyginus šiuos VVS diegimo etapus su tradiciniais (K.Lewin) pokyčių valdymo proceso etapais (žr. 2.3.1 skyrių) bei J.P. Kotter siūlomais „8 pokyčio įgyvendinimo žingsniais“ (žr. 2.3.1 skyrių), galime išvelgti ryšį tarp etapų (žr. lentelė Nr.3 lentelė) ir padaryti šias išvadas:

1. Tarp VVS diegimo ir pokyčių valdymo etapų yra glaudus ryšys;
2. VVS diegimo etapai tiesiogiai susiję su tradicinio pokyčių valdymo procesais;
3. VVS diegimo ir Kotter „8 pokyčio įgyvendinimo žingsnių“ etapai tarpusavyje yra glaudžiai susiję ir konkrečiuose pokyčio etapuose gali būti lengvai suderinami.

3 lentelė. VVS diegimo ir pokyčių valdymo etapų palyginimas

Trad. pokyčių valdymo etapai	VVS diegimo etapai	J.P.Kotter "8 žingsniai"
Atšildymas	Iniciavimas	1. Sukurti pokyčių skubumo jausmą (būtinybę) 2. Suformuoti pokyčių koordinavimo koalicija
Keitimas	Planavimas	3. Sukurti aiškią viziją
	Vykdymas, stebėsena ir kontrolė	4. Išaiškinti viziją 5. Įgalinti veiksmą 6. Sukurti trumpalaikius laimėjimus 7. Apjungti veiklos pagerinimus ir sukurti didesnius pokyčius
Išsaldymas	Pabaiga	8. Įvertinti naujus požiūrius ir veiklos metodus, įtvirtinti pokytį organizacinėje kultūroje.

Kadangi sėkmės prielaidos priklauso nuo projekto etapų, o VVS diegimo etapai susiję su pokyčių valdymo etapais, tai tolimesniuose skyriuose tiek apibendrinant sėkmės prielaidas, tiek formuojant tyrimo instrumentą, informaciją buvo struktūrizuojama atsižvelgiant į VVS diegimo etapus.

2.4 Viešojo sektoriaus savitumas

Šiame darbe nagrinėjami VVS diegimai analizuojami viešojo sektoriaus kontekste. Kadangi viešojo sektoriaus veikla skiriasi nuo privataus sektoriaus veiklos, tai ir VVS diegimai neabejotinai yra įtakojami viešojo sektoriaus savitumo. Šiame skyriuje apžvelgiami viešojo sektoriaus ypatumai, kurie yra svarbūs siekiant užtikrinti sėkmingą VVS diegimą viešojo sektoriaus įmonėse.

Visos diegiamos sistemos (vykdomi projektai) privalo turėti savo savininką, jo iškelto tikslą (priešingu atveju, nėra prasmės turėti sistemos) ir siekti sugeneruoti kuo daugiau sistemai iškelto tikslo vienetų. Skirtingai nuo viešojo sektoriaus, privačiame sektoriuje tikslas identifikuojamas kur kas paprasčiau. Daugelio sistemų privačiame sektoriuje savininkų iškelto tikslas – uždirbti pinigus dabar ir ateityje. Kur kas sudėtingiau identifikuoti tikruosius viešojo sektoriaus tikslus. Viešajame sektoriuje yra vienas vyraujantis interesas – visuomenės (viešasis) interesas, daugelio viešųjų struktūrų generuojami tikslo vienetai negali būti išmatuojami pinigais arba ekvivalentinėmis reikšmėmis (LR viešojo administravimo įstatymas, 1999)

Dar kita VVS diegimų viešajame sektoriuje sudėtingumą sąlygojanti aplinkybė – VVS diegimuose dalyvaujantis personalas, jo interesai ir motyvacija. Viešojo sektoriaus organizacijose situacija dėl įvairių aplinkybių (pvz. dėl politinių sprendimų) keičiasi, todėl suinteresuotų šalių interesas atskirais klausimais taip pat yra sunkiai nustatomas ir įvertinamas, maža to, laikui bėgant nuolatos kinta. Lygiai taip pat ir sistemos (vykdomų projektų) savininkai laikui bėgant gali kisti, dėl ko gali tapti sunku juos motyvuoti ir visapusiškai įtraukti į VVS diegimą.

Atsižvelgiant į tai, kad modernizuoti diegiant integruotas veiklos valdymo ar finansų valdymo ir apskaitos sistemas viešojo sektoriaus įmonės yra dažnai verčiamos politinių sumetimų, tai projektai dažnai pavedami ne projekto iniciatoriui (nes tokio tiesiog nėra), o labiausiai su ta sritimi susijusiam vadovui, kuris dažnai nejaučia labai didelio noro keistis. Tokio projekto vadovo suinteresuotumo ir aukščiausios vadovybės palaikymo stoka dažnai stipriai įtakoja projekto sėkmę, nes projektas tampa formalumu, o ne tikslo siekimu.

Reikėtų taip pat nepamiršti, kad organizacijos darbuotojų pasipriešinimas yra neatskiriama praktiškai kiekvieno didesnio pokyčio sudedamoji dalis. Todėl neatsiejamas žingsnis diegiant VVS ir sprendžiant susijusias problemas yra suprasti viešojo sektoriaus darbuotojų (tarnautojų) priešinimosi motyvus. Anot T.Limbos (2008) tai gali būti dėl įvairių priežasčių:

- Nauji automatizuoti procesai gali neleisti nuslėpti neigiamų valdymo padarinių. Neigiami valstybės valdymo bruožai, tokie kaip korupcija, klientizmas, nepotizmas, negatyviai veikia viešojo valdymo tobulėjimo procesus, o modernios informacinės technologijos garantuotą aukštesnį viešumo, sprendimų priėmimo skaidrumo laipsnis.
- Nuomonė, kad novatoriškų technologijų diegimas mažina darbo vietų skaičių. Valstybės tarnautojams susidaro klaidinga nuomonė, kad naujos informacinės technologijos gali apskritai pakeisti darbuotoją, o ne tapti pagalbine priemone vykdant tam tikras funkcijas ar gerinant organizacijos valdymo procesus.
- „Technikos šoko“ efektas. Ne visi valstybės tarnautojai sugeba greitai prisitaikyti (persikvalifikuoti) ir perprasti itin sparčiai tobulėjančias ir modernėjančias informacines technologijas ir kompiuterinę programinę įrangą. Todėl galima teigti, kad tam tikra valstybės tarnautojų dalis patiria „technologinį diskomfortą“, o tai gali turėti ir neigiamų pasekmių, pvz., tarnautojams tai gali trukdyti siekiant karjeros, jie gali netekti darbo vietos ir pan.

- Įsitikinimas, jog informacinės technologijos nedaro įtakos valstybės tarnautojų darbo efektyvumui. Vastybės tarnautojai gali klaidingai manyti, kad informacinių technologijų diegimas viešajame sektoriuje nedaro įtakos jų atliekamų funkcijų efektyvumui, o tik tampa papildoma, nieko nekeičiančia darbo priemone.
- Informacinių technologijų plėtra didina darbo krūvį. Pasitaiko, kad valstybės tarnautojai naujas informacines technologijas nepelnytai priskiria prie mažai reikšmingų, papildomų, trukdančių atlikti pagrindines funkcijas darbo priemonių, pvz., atsakyti gyventojams į paklausimus el. paštu ir pan. (World Public Sector Report 2003: E-Government at the Crossroads, 2003).

Atliekant IT ir pokyčių projektų valdymo modelių sintezę (žr. skyrius 2.5) buvo atsižvelgta ir į aukščiau aprašytą viešojo sektoriaus savitumą. Manoma, kad maksimaliai sumažinus įvardytų priežasčių skaičių ir kiek įmanoma strategiškai tinkamai pritačius VVS teikiamą naudą tiek organizacijos vadovams, tiek darbuotojams, VVS diegimo procesas gali tapti efektyvesnis.

2.5 Informacinių technologijų ir pokyčių projektų valdymo modelių sintezė atsižvelgiant į viešojo sektoriaus savitumą

Apibendrinant literatūros analizę galima teigti, kad VVS diegimo sėkmė priklauso nuo teisingo ir savalaikio IT projektų valdymo bei pokyčių projektų valdymo tarpusavio integravimo. Kiekvieno iš šių procesų sėkmei užtikrinti buvo nustatytos literatūroje apibrėžiamos sėkmės prielaidos. Kadangi pačių sėkmės prielaidų svarba kinta projekto gyvavimo ciklo metu, todėl taip pat svarbu tiek Informacinių technologijų tiek pokyčių valdymo sėkmės prielaidas susieti su konkrečiu VVS diegimo projekto etapu.

Taip pat reikėtų atkreipti ypatingą dėmesį į tai, kad VVS diegimo valdymas viešojo sektoriaus organizacijose gali skirtis ir būti įtakojamas viešojo sektoriaus savitumo. Todėl formuluojant VVS diegimo prielaidas reikia papildomai atkreipti dėmesį į šias šio darbo 2.4 skyriuje aprašytas problemas:

- Organizacijos vadovybės palaikymas
- Projekto vadovo suinteresuotumas vadovauti projektui
- Darbuotojų motyvacija ir pasipriešinimo valdymas
- „Technikos šoko“ efektas

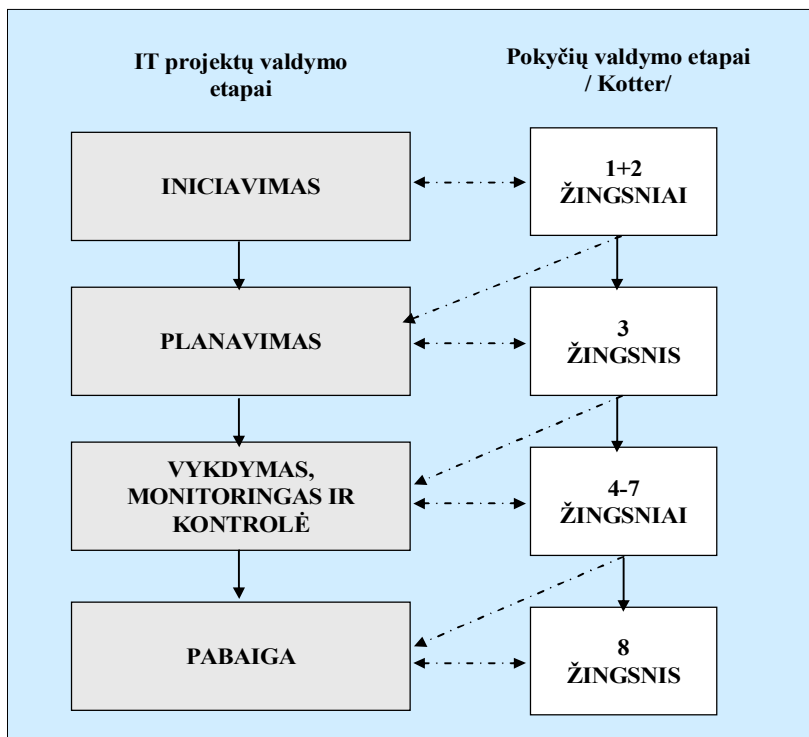
Tolimesnėje lentelėje pateikiamos VVS diegimo proceso sėkmės prielaidos pagal VVS diegimo etapus, nustatytos atlikus literatūroje aprašytą Informacinių technologijų projektų ir pokyčių projektų sėkmės prielaidų analizę ir įvertinus viešojo sektoriaus ypatumus.

4 lentelė. VVS diegimo sėkmės prielaidos

VVS diegimo etapai	Informacinių technologijų projekto sėkmės prielaidos	Pokyčių projekto valdymo sėkmės prielaidos
Iniciavimas	• Užsitikrintas vadovybės palaikymas • Suburta kompetentinga ir palaikanti pokyčius projekto komanda	• Sukurtas pokyčių skubumo jausmas (būtinybė) • Suformuota pokyčių koordinavimo koalicija
Planavimas	• Suformuluotas aiškus projekto tikslas • Detaliai suplanuotas projekto įgyvendinimas: nustatyta projekto apimtis, apibrėžtos projekto veiklos ir sudarytas planas, sudarytas projekto grafikas, suplanuoti išteklių (žmonės, įranga)	• Sukurta aiški pokyčio vizija
Vykdymas, stebėseną ir kontrolę	• Vykdoma komunikacija • Valdomi incidentai • Vykdoma projekto eigos stebėseną ir kontrolę	• Išaiškinta vizija • Įgalinti darbuotojai veiksmui • Sukurti trumpalaikiai laimėjimai • Apjungti veiklos pagerinimai ir sukurti didesni pokyčiai
Pabaiga	• Įvertinta ir komunikuota darbuotojams projekto gauta nauda	• Įtvirtintas pokytis organizacinėje kultūroje

Taigi, siekiant dar labiau sustruktūruoti VVS diegimo procesą bei greičiau pasiekti užsibrėžtus tikslus, galime suformuoti vientisą pokyčio įgyvendinimo proceso koncepciją (žr. paveikslas Nr. 6 paveikslas.). Reikia pastebėti, kad nuoseklus šių etapų laikymąsi ir aukščiau apibrėžtų sėkmės prielaidų įgyvendinimas konkrečiame VVS diegimo projekto valdymo etape gali padėti vadovams efektyviau įgyvendinti VVS diegimo, kaip strateginio pokyčio, procesą.

6 paveikslas. VVS diegimo koncepcija



Empirinio tyrimo metu sieksime išsiaiškinti kurios iš šių sėkmės prielaidų VVS diegimo sponsorių (aukščiausio lygio vadovų) nuomone labiausiai įtakoja VVS diegimo projektų sėkmę Lietuvos viešojo sektoriaus įmonėse.

2.6 Literatūros apžvalgos išvados

VVS diegimas – tai strateginis pokytis, kurio metu pakeičiami veiklos procesai bei struktūra, o rezultatai įtakoja didelę daugumą organizacijos darbuotojų. VVS diegimo projektas tėra numatyto pokyčio įgyvendinimo dalis, o pokyčio sėkmė tai informacinių technologijų ir pokyčių projektų valdymo sintezė.

Projekto sėkmė tiesiogiai priklauso nuo pasirinktų projekto sėkmės vertinimo kriterijų. Labai svarbu, kad būtų apibrėžtos ir konkrečios šių kriterijų reikšmės pagal kurias galima būtų atlikti palyginimus ir vertinimus. Projekto sėkmės vertinimo kriterijai ir sėkmės prielaidos turėtų sietis, nes projekto sėkmės prielaidos naudojamos ne tik apibrėžiant reikalavimus, bet tarnauja ir kaip gairės vertinant sėkmę projekto eigoje.

Sėkmės prielaidų svarba kinta projekto gyvavimo ciklo metu, todėl svarbu ne tik sėkmės vertinimo kriterijus apibrėžti skirtingiems projekto etapams, bet ir sėkmės prielaidas susieti su konkrečiu projekto etapu. Projekto sėkmės prielaidų svarba taip pat priklauso ir nuo nagrinėjamo projekto tipo ir industrijos. Todėl darbe buvo apibrėžtos konkrečios IT projektams taikomos sėkmės prielaidos.

Taip atkreiptinas dėmesys, kad VVS diegimo valdymas viešojo sektoriaus organizacijose gali skirtis ir būti įtakojamas viešojo sektoriaus savitumo. Todėl formuluojant VVS diegimo sėkmės prielaidas reikia papildomai atkreipti dėmesį į viešojo sektoriaus ypatumus.

Nagrinėjant pokyčių valdymo aspektus, padaryta išvada, kad geriausias pasirinkimas VVS diegimo sukeltų organizacinių pokyčių valdymui yra J.P.Kotter 8 pokyčio valdymo etapų modelis. VVS diegimo ir Kotter „8 pokyčio įgyvendinimo žingsnių“ etapai tarpusavyje yra glaudžiai susiję ir konkrečiuose pokyčio etapuose gali būti lengvai suderinami. Nuoseklus šių etapų laikymąsi ir apibrėžtų sėkmės prielaidų įgyvendinimas konkrečiame VVS diegimo projekto valdymo etape gali padėti vadovams efektyviau įgyvendinti VVS diegimo, kaip strateginio pokyčio, procesą.

VVS diegimo sėkmė priklauso nuo teisingo ir savalaikio IT projektų valdymo bei Pokyčių projektų valdymo tarpusavio integravimo. Nagrinėjant VVS diegimus viešajame sektoriuje būtina atsižvelgti ir į viešojo sektoriaus ypatumus.

3 TYRIMAS

3.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Empirinio tyrimo tikslas. Nustatyti, kaip Lietuvos viešojo sektoriaus įmonėse traktuojami ir valdomi VVS diegimo projektai.

Tyrimo uždaviniai, apibrėžtam tikslui pasiekti:

1. Nustatyti, kokie yra VVS diegimo motyvai ir šių diegimų apimtis
2. Įvertinti, kaip Lietuvos viešojo sektoriaus įmonės valdo VVS diegimo projektus
3. Išsiaiškinti, kas respondentų nuomone įtakoja VVS diegimo projektų sėkmę

Tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti buvo pasirinktas tinkama tyrimo metodas, atliktas empirinis tyrimas ir atlikta tyrimo rezultatų analizė. Šie darbai ir jų metu gauti rezultatai aprašyti tolimesniuose skyriuose.

3.2 Tyrimo metodologija ir metodika

3.2.1 Tyrimo metodo pasirinkimas

Siekiant gauti daugiau informacijos apie viešojo sektoriaus įmonėse vykdomus VVS diegimus bei jų sukeltų pokyčių valdymą, buvo pasirinktas kokybinio tyrimo tipas. Kaip teigia S.Stainback ir W. Stainback (1998), kokybinio tyrimo metodika leidžia susidaryti geresnį ir visapusiškesnį tiriamo reiškinių vaizdą. Be to, kokybiniu tyrimu siekiama suprasti tiriamą reiškinį, remiantis pačių respondentų požiūriu (Charmaz K., 2002).

VVS diegimo sponsorių (organizacijos vadovų) apklausai pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, apimantis atvirus klausimus su laisvai formuluojamais atsakymais (žr. Priedas Nr. 2). Tai leido surinkti viešai neskelbiamą informaciją ir palyginti skirtingų organizacijų atstovų nuomones bei patirtis nagrinėjamais klausimais.

Interviu buvo analizuoti tokiu būdu: pirma, gauti respondentų atsakymai buvo koduojami ir antra – buvo išskirtos temos ir apibendrintos teoriniais aiškinimais.

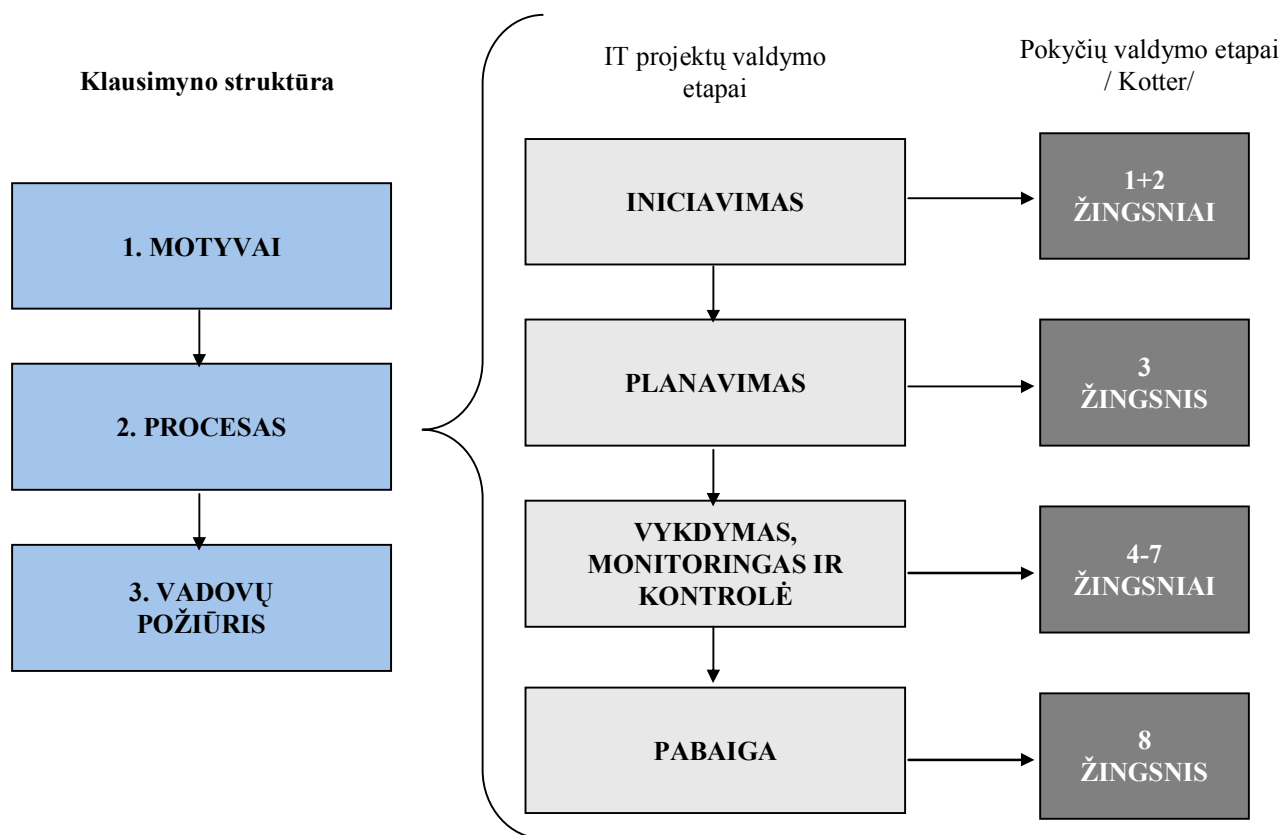
3.2.2 Tyrimo metodikos pagrindimas

Interviu su viešojo sektoriaus įmonių vadovais struktūrą atskleidžia jo metu aptariamų klausimų sritys. Pirmiausia siekta išsiaiškinti VVS diegimo motyvus ir iniciatorius, todėl buvo klausiama kas ir kodėl iniciavo šį strateginį sprendimą.

Antra, siekiant sužinoti ir įvertinti šiose organizacijose vykusią VVS diegimų procesą ir etapus, atstovų buvo prašoma papasakoti kaip buvo organizuojamas procesas, įvardinti svarbiausius proceso etapus, apibrėžti, kaip VVS diegimo projektas buvo komunikuojamas darbuotojams bei kaip buvo matuojami, komunikuojami ir vertinami projekto rezultatai.

Galiausiai, siekiant gauti daugiau papildomos informacijos ir išsiaiškinti asmeninį vadovų požiūrį, buvo užduodami apibendrinamieji klausimai apie tai, kas, jų vertinimu, yra pagrindiniai sėkmės/nesėkmės veiksniai, įgyvendinant VVS diegimus.

7 paveikslas. Klausimyno struktūra



Literatūros analizėje priėjome išvados, kad siekiant efektyviau įgyvendinant VVS diegimo procesą, būtina susieti IT projektų valdymo ir pokyčių įgyvendinimo metodus bei kiekviename etape atsižvelgti į tam tikrus sėkmės faktorius, todėl ir klausimyno struktūra (žr.

paveikslas Nr.7 paveikslas.) sudaryta remiantis IT projektų valdymo ir Kotter „8 žingsnių“ siūlomais etapais.

3.3 Empirinio tyrimo eiga ir rezultatai

Empiriniam tyrimui buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, todėl pagrindiniai klausimai ir visa procedūra buvo numatyta prieš apklausiant viešojo sektoriaus organizacijų atstovus.

Pasiruošimas interviu apėmė susipažinimą su informacija apie konkrečią viešojo sektoriaus organizaciją, jos naudojamas bei diegiamas informacines sistemas (darbo metu gauta informacija, sistemų diegėjų pateikta informacija, internete viešai prieinama informacija), kontaktinių duomenų susiradimą bei susitarimą dėl susitikimo.

Dėl interviu buvo tariamasi telefonu, o pats interviu vyko susitikus su konkrečiu jos atstovu. Tai leido padidinti apklausos efektyvumą ir respondentų skaičių. Apklausoje dalyvavo ne atsitiktiniai pasirinktos organizacijos atstovai, bet konkrečių VVS diegimo projektų sponsorai ar šių projektų vadovai, galintys pilnai, išsamiai ir objektyviai įvertinti jų organizacijoje vykstančius projektus ir su tuo susijusius pokyčius.

Kokybinis tyrimas buvo atliktas 2007 m. liepos 19 – rugpjūčio 29 d. Struktūruoto tiesioginio interviu būdu buvo apklausti 3 Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų (Vilniaus miesto savivaldybės, Valstybinio socialinio draudimo fondo, Nacionalinės mokėjimo agentūros prie ŽŪM) vadovai. Pradedant trečiuoju, vadovų atsakymai pradėjo kartotis, todėl kokybinio tyrimo lauko darbai buvo baigti. Kokybinio tyrimo sudėtingumas buvo tas, kad ne visų pasirinktų viešojo sektoriaus organizacijų vadovai sutiko atsakyti į klausimus, kaip priežastį įvardindami laiko stoką ir atostogų metą.

Interviu metu respondentams buvo užduotas 31 klausimas (kokybinio tyrimo klausimai ir jų pagrindimas pateikiami Priedas Nr. 2), jų atsakymai buvo fiksuojami kompiuteryje atskirose bylose su anksčiau surašytais interviu klausimais. Papildoma, bet su klausimu nesusijusi informacija, taip pat buvo fiksuojama, tačiau analizei panaudota nebuvo. Netaisant kalbos bei atsakymų stiliaus respondentų atsakymai pateikti Priedas Nr. 4

Kadangi interviu nebuvo diskusija, o klausimai nebuvo komentuojami ir aiškinami, todėl kartais atsakymai neatspindėjo klausimo esmės. Klausimų kiekis buvo nemažas, todėl dažnai į kai kuriuos klausimus atsakymai buvo labai trumpi ir lakoniški.

Interviu metu pateiktos klausimų struktūros griežtai laikytis nesisekė, nes respondentai savo atsakymuose nenuosekliai pereidavo nuo vienos temos prie kitos, dažnai atsakydami į kai kuriuos klausimus/temas net neklausiami. Laikantis interviu taisyklių, respondentai, net jeigu jų atsakymai nukrypėdavo nuo pateikto klausimo nebūdavo pertraukinėjami, su tikslu nepaveikti jų nuomonių autentiškumo. Vienas interviu vidutiniškai truko 1,5 valandos.

Analizuojant kokybinio tyrimo duomenis, atsakymai buvo grupuojami bei kategorizuojami, t.y. kiekviename atsakyme buvo išrenkami keli semantiniai junginiai, kurie sudaro klausimo esmę, ir atitinkamai priskiriami klausimo kategorijai.

3.4 Tyrimo rezultatų analizė

Atsižvelgiant į tyrimo uždavinius, rezultatai yra pateikiami atitinkamai, nuoseklia tvarka. Pirmiausiai apžvelgiant VVS diegimo motyvus ir šių diegimų apimtis, tada įvertinant kaip valdomi VVS diegimai ir galiausiai apibendrinant kas respondentų nuomone įtakoja VVS diegimo projektų sėkmę.

3.4.1 Motyvai ir apimtis

Pirmoje kokybinio tyrimo interviu dalyje, respondentams buvo užduodami klausimai apie sprendimo diegti integruotas veiklos valdymo informacines sistemas motyvus, iniciatorius ir VVS diegimo apimtis.

Nagrinėtose organizacijose sprendimą dėl VVS diegimo iniciavo aukščiausia vadovybė tikėdamasi, kad „nauja sistema leis sutaupyti laiko ir lėšų, sumažinti klaidų tikimybę“ (respondentas – toliau resp.). Respondentai tikisi, kad įdiegus VVS padidės finansų valdymo ir apskaitos kokybė ir patikimumas, išaugs darbo sparta, sumažės kaštai. „Nauja sistema taip pat turi leisti pagreitinti sprendimų priėmimo procesą“ (resp.), bei turėtų „padėti greičiau suformuoti valdymui skirtas ataskaitas“ (resp.).

Kadangi VVS funkcionavimas taip pat gali padėti užtikrinti apskaitos duomenų skaidrumą ir prieinamumą, tai to taip pat tikisi ir daugumas respondentų, nurodydami, kad poreikį automatizuoti procesus valdžia iškėlė siekdama užtikrinti „skaidrumą valdant finansus“ (resp.). Vienas respondentas papildomai paminėjo, kad veiklos automatizavimą pasiūlė politikai, atsižvelgiant į Valstybės vykdomą e-Valdžios politiką (žr. Priedas Nr. 6).

Iš pateiktų atsakymų matyti, kad būtinumas organizacijose diegti VVS buvo jaučiamas, o tai anot Kotter „8 žingsnių“ autorių yra vienas pirmųjų ir svarbiausių žingsnių inicijuojant pokyčius. Deja dažniausiai tas būtinumas buvo „jaučiamas vadovybės lygyje, bet eiliniams tarnautojams, kurių darbo principai bus keičiami, tai tiesiog buvo „nuleista“ iš viršaus.“ (resp.) Papildomai paprašyti pasakyti savo nuomonę apie tai, ar tikrai buvo būtina įsodiegti VVS, visi respondentai nurodė, kad sprendimas buvo teisingas ir sistemą būtina buvo įsodiegti („diegti buvo būtina ir neišvengiama“, „aš asmeniškai taip pat palaikau tą mintį“ (resp.)). Taip pat visi nurodė, kad šį procesą organizuotų kitaip ar į kai kuriuos dalykus kreiptų didesnę dėmesį.

Siekiant nustatyti tinkamiausią VVS diegimo valdymo būdą, būtina įvertinti ir VVS diegimo sukeltų pokyčių apimtį bei jų „gilumą“. Apklausos duomenys patvirtino literatūros analizės išvadas, kad automatizuojant procesus keičiami ir veiklos procesai. Pagrindinis pokytis buvo tai, kad „ne tik automatizuojami procesai, bet tuo pačiu keičiami apskaitos principai – pereinama prie dvejetainio įrašo, smulkinamas sąskaitų planas ir pan.“ (resp.). Todėl pokyčiai buvo neišvengiami, nes tiek procedūras tiek struktūrą „reikėjo adaptuoti darbui su sistema“ (resp.). Vienoje įstaigoje organizacinė struktūra VVS diegimo metu buvo keista netgi kelis kartus – „vieną kartą prieš pat sistemos diegimą, o kitą kartą jau prieš pat paleidžiant sistemą į eksploataciją, kai pasimatė, kad atsižvelgiant į sistemą geriau perskirstyti ir funkcijas“ (resp.).

Visi respondentai taip pat sutiko, kad VVS diegimas turėjo įtakos ir organizacijos kultūrai. Tarp darbuotojų buvo „juntamas nepasitenkinimas, kad keičiama nusistovėjusi tvarka“ (resp.). Dėl VVS diegimo metu padidėjusio darbo krūvio ir vykdomų pokyčių „darbuotojų santykiai tapo įtempti“ (resp.).

3.4.2 Procesas

Antroje kokybinio tyrimo interviu dalyje, remiantis literatūros analizėje minėtais Kotter „8 žingsniais“, respondentų buvo prašoma papasakoti apie tai, kaip buvo organizuotas procesas ir kaip viskas buvo komunikuojama darbuotojams.

Paprašyti įvardinti, kaip buvo organizuotas VVS diegimo procesas ir kokie buvo pagrindiniai VVS diegimo etapai, respondentai nurodė, kad sistemų diegimus atliko išorinis diegėjas ir šie diegimai buvo pakankamai struktūrizuoti. Diegimo projektai buvo vykdomi pagal diegėjo pasiūlytą standartinę tos sistemos diegimo metodiką (SAP, Oracle CDM, Oracle

AIM), o visos respondentų paminėtos metodikos apima pagrindinius, literatūroje sutinkamus, VVS diegimo etapus: analizės etapas, projektavimas ir diegimas, užbaigimas.

Vertindami VVS diegimui numatytą laiką, visi respondentai nurodė, kad buvo planuojama sistemą įdegti maždaug per 18 mėn., tačiau laiko nepakako ir visose organizacijose šie projektai „išėjo“ iš numatyto laiko rėmų. Priežastys buvo įvairios – vienas respondentas nurodė, kad „nebuvo atsižvelgta į tai, kad keičiamas apskaitos metodas¹ ir dubliuojami darbai – šalia naujos sistemos, pildoma ir apskaita senuoju būdu“ (resp.). Taip pat „daug laiko užtruko likučių perkėlimas iš senų sistemų - to niekas neįvertino“ (resp.). Kitas respondentas nurodė, kad buvo blogai pasirinkta diegimo koncepcija - „pirmiausiai buvo planuojama visas sistemos dalis diegti kartu, o galiausiai pereita prie modelio, kad projektas buvo suskaidytas į paprojekčius ir vykdomas dalimis“ (resp.).

Paprašyti įvardinti, kas vadovavo VVS diegimo procesui, respondentai nurodė, kad formaliai organizacijoje projekto vadovu buvo paskirtas gan aukšto lygio vadovas – organizacijos direktoriaus pavaduotojas arba labiausiai suinteresuoto departamento direktorius. Literatūros analizėje minėti Kotter „8 žingsnių“ autoriai bei išskirtos sėkmės prielaidos taip pat nurodo, jog svarbu, kad pokyčiui vadovautų aukščiausio lygio vadovas.

Respondentams taip pat buvo užduotas klausimas kada buvo suburta projekto valdymo komanda ir kas į ją buvo įtraukti. Interviu atsakymai parodė, kad respondentų įmonėse pokyčius palaikanti ir vykdanči komanda sukurama per vėlai. Du respondentai nurodė, kad projekto komanda buvo suburta tik pradėjus VVS diegimo darbus (vykdymo etape) – „pasirašius diegimo sutartį su diegėju“ (resp.). Vienas respondentas nurodė, kad projekto vykdymui komanda buvo suburta planavimo etape, bet po to kelis kartus buvo keičiama. „Pirmiausiai buvo suburta reikalavimų formulavimo metu bet pakeista (realiai įvertinus žmonių kompetencijas) pasirašius diegimo sutartį su diegėju“ (resp.). Atsižvelgiant į literatūros analizės metu apibendrintas sėkmės prielaidas, siekiant sklandžios pokyčių eigos, projekto komanda/ pokyčių koordinavimo koalicija turėtų būti sukurama kuo anksčiau – projekto iniciavimo etape. Komandą suburiant vykdymo etape kyla riziką, kad į komandą įtraukti žmonės nejaus „savininkiškumo“ jausmo, nebus pakankamai suinteresuoti ar nepilnai suvoks siekiamus pokyčio tikslus.

Literatūros analizėje projekto komanda/ pokyčių įgyvendinimo koalicija nurodoma, kaip vienas iš pagrindinių Projekto iniciavimo etapų sėkmės prielaidų. Interviu metu

¹ Apskaitos metodo keitimas yra susijęs su Lietuvos viešajame sektoriuje vykdoma viešojo sektoriaus buhalterinės apskaitos ir finansinės atskaitomybės sistemos reforma (aut. pastaba)

respondentai sutiko, kad projekto komanda „yra labai svarbi projekto sėkmei“ (resp.), todėl į projekto komandą respondentų organizacijose buvo stengiamasi įtraukti visų suinteresuotų šalių atstovus – t.y buvo įtraukti visų VVS naudosiančių padalinių atstovai.

Toliau, interviu metu, respondentų buvo paprašyta įvertinti VVS diegimo tikslų ir vertinimo kriterijų nustatymą 2 aspektais: pirmiausiai buvo prašoma įvertinti VVS diegimo, kaip organizacijos pokyčio, tikslų nustatymą; antra - buvo prašoma įvertinti VVS diegimo projekto vertinimo kriterijų nustatymą.

Vertindami VVS diegimo, kaip organizacijos pokyčio, tikslus, 2 dalyviai nurodė, kad pagrinde buvo suformuluoti tik bendriniai tikslai („nemažai bendrinių tikslų“, „numatytas tik bendrinis projekto tikslas“ (resp.)). Tik vienas respondentas nurodė, kad „buvo apibrėžti detalūs projekto tikslai, kurie buvo įtraukti į pirkimo dokumentus“ (resp.). Tačiau visi respondentai pripažino, kad tikslams nebuvo priskirtos reikšmės ir apibrėžtas periodas (ilgalaikiai, trumpalaikiai).

Tie patys respondentai, kurie nurodė, kad projektui buvo iškelti bendriniai tikslai nurodė, kad projekto vertinimo kriterijų apibrėžimui jie taip pat daug dėmesio neskyrė. „Sutartyje buvo apibrėžtas biudžetas, laikas per kurį diegėjas turi įdiegti FVAS ir funkciniai reikalavimai, kuriuos reikia realizuoti“. Trečiasis respondentas, šalia tradicinių projekto vertinimo kriterijų, papildomai įvardino informacinės sistemos vertinimo kategoriją (žr. 2 paveikslas. Atkinson modelis (1999)), kai dar bus vertinama ir naujos sistemos tikslumas bei perkeltos informacijos kokybė.

Pasakodami apie tai, kaip VVS diegimas ir jo svarba buvo iškomunikuota darbuotojams, respondentai nurodė, kad buvo suinteresuoti ir į projektą įtraukiami asmenys buvo „informuoti asmeniškai, susirinkime“ (resp.), taip pat buvo „organizuotas Projekto pradžios susitikimas“ (resp.) bei „išleistas direktoriaus įsakymas apie skiriamus atsakingus asmenis (resp.)“. Susirinkimuose pagrinde dalyvavo „su projektu susijusių padalinių direktoriai ir kiti atstovai“ (resp.), kurie toliau turėjo „informuoti ir savo padalinių darbuotojus“ (resp.). Pristatant VVS diegimą, trijose iš keturių organizacijų buvo „pristatyti tikslai ir grafikas“ (resp.), taip pat respondentai nurodė, kad jų organizacijų tarnautojams/ darbuotojams buvo papasakota, kaip „keisis jų darbas“ (resp.), „buvo parodyta esama ir būsima situacija įvairioje veiklos srityse“ (resp.).

Tik vienas respondentas nurodė, kad „formaliai komunikuota nebuvo“ (resp.), tiesiog į projektą buvo įtraukta daug darbuotojų, kuriems „darbinių susitikimų metu buvo akcentuojama šio diegimo svarba“ (resp.).

Kadangi darbuotojų priešinimasis neatskiriama praktiškai kiekvieno pokyčio sudedamoji dalis, respondentų buvo prašoma įvertinti, ar Projekto pradžioje buvo juntamas darbuotojų pasipriešinimas. Visi respondentai nurodė, kad pasipriešinimas buvo jaučiamas ir labiausiai buvo jaučiamas vyresnių darbuotojų tarpe („daugiau iš vyresnio amžiaus žmonių“, „ypač vyresnių žmonių tarpe“ (resp.)). Taip pat visi respondentai išsakė savo nuomone, kad priešintis, vykstant pokyčiams, yra normalu ir geriausias sprendimas tokiu atveju yra aiškintis tikrąsias pasipriešinimo priežastis.

Respondentai nurodė, kad darbuotojų pasipriešinimas buvo jaučiamas dėl galimų kelių priežasčių: naujos apskaitos tvarkos nesupratimas; baimė, kad atleis dėl sumažėjusių darbų apimtys įdiegus sistemą („nors oficialiai visur nebuvo šnekama apie žmonių atleidimą – buvo šnekama, kad su tais pačiais žmonėmis bus galima daugiau nuveikti“ (resp.)); baimė „sugadinti“ sistemą. Kaip ir literatūros straipsnių autoriai, taip ir kokybinio tyrimo respondentai teigia, kad dažniausias darbuotojų klausimas buvo „kam to reikia“ (resp.).

Nagrinėjant IT projektų valdymo sėkmės prielaidas nustatyta, kad diegimo formalizavimas turi teigiamos įtakos projekto sėkmei, nes tai leidžia padidinti projekto eigos kontrolę. Todėl toliau buvo prašoma įvertinti Projekto valdymą. Visi respondentai nurodė, kad VVS diegimas buvo formalizuotas - nustatyta apimtis, apibrėžtos veiklos, parengtas projekto planas, įvertinta projekto veiklų trukmė, suplanuoti ištekliai (žmonės, įranga). Reikėtų pastebėti, kad nei vienas iš respondentų nekvestionavo formalizacijos, matyt dėl to, kad tai buvo neišvengiama, nes diegimas buvo atliekamas pagal standartinę diegėjo metodologiją. Taip pat nei vienas to nepaminėjo ir kaip prielaidos sėkmingam diegimui.

Kotter „8 žingsnių“ metodas siūlo, kad įgyvendinant strateginį pokytį organizacijoje, yra svarbu darbuotojus skatinti. Todėl respondentams buvo užduotas klausimas ar jie skatino ir kaip savo darbuotojus už dalyvavimą VVS diegime arba už pasiektus rezultatus. Respondentų atsakymai ganėtinai išsiskyrė – vienos organizacijose projekto komandos nariai ir prie projekto prisidedantys darbuotojai „nebuvo skatinama visiškai“, kai kurie skatino „moralškai ir piniginiu būdu už dalyvavimą projekte (resp.), o kiti tik „už konkrečius darbo rezultatus“ (resp.) skyrė papildomas premijas.

Paprašyti papasakoti ar buvo matuojami tarpiniai rezultatai ir kaip juos komunikavo darbuotojams, visi respondentai vieningai teigė, kad iš dalies buvo numatyti tarpiniai rezultatai („iš dalies“, „buvo numatyti tarpiniai rezultatai diegėjo darbui“ (resp.)), tačiau tik vienas iš respondentų šių rezultatus suinteresuotoms šalims pristatydavo formaliai. Visi kiti tarpiniai rezultatai matyt buvo nustatomi vien dėl to, kad diegimas remiasi formalizuota sistemos diegimo metodika. Darbuotojams pasiekti rezultatai nagrinėtose organizacijose buvo

komunikuojami skirtingai – vieni periodiškai formuodavo „projekto statuso ataskaitas“, kurios buvo platinamos beveik visiems organizacijos darbuotojams („projekto statuso ataskaitos buvo siunčiamos periodiškai ne tik Projekto komandai, bet ir visų departamentų vadovams, kurie turėjo išplatinti savo padalinių darbuotojams (resp.), kiti formalizuotai nieko nedarė.

3.4.3 Vadovų požiūris

Trečioje kokybinio tyrimo interviu dalyje respondentams buvo užduodami klausimai apie vadovų veiksmus ir prašoma pasakyti savo nuomonę apie tai, kas pasisekė ar nepasisekė VVS diegimo projekte.

Vertindami VVS diegimo projekto įtaką organizacijai, visi respondentai vieningai nurodė, kad labiausia projektas įtakoją darbuotojus, nes jie „turėjo persiorientuoti dirbti kitaip“. Pasakodami apie tai, kas buvo sunkiausia VVS diegimo, kaip pokyčio įgyvendinimo metu, respondentai nurodė, kad dėl viešojo sektoriaus specifikos buvo neišvengta ir politinių trukdžių - „politikai kišosi į pirkimo procesą – formalizuotai nedalyvavo, bet neformaliai stabdė“ (resp.), nebuvo parengtų galutinių teisės aktų, kuriais remiantis turėjo būti projektuojama sistema.

Taip pat daugumas respondentų nurodė, kad VVS diegimo metu „sunkiausiai sekėsi bendradarbiauti su IT kompanija“. Respondentai susidūrė su diegėjo kompetencijos trūkumu („neįsivaizdavimas, kas yra viešasis sektorius ir jo specifika“ (resp.)) bei nelabai teigiamu diegėjo požiūriu į projektą ir klientą („trūko lankstumo ir supratimo“, „Rangovas nelabai kompetentingas bei linkęs pasiimti pinigus be noro dirbti“ (resp.)).

Darbuotojų pasipriešinimas, nuotaikų valdymas („suvaldyti darbuotojų nuotaikas bei priversti juos įsitraukti į Projektą“, „taip pat sunku buvo suvaldyti darbuotojų nuotaikas, kai įpusėjus projektui matėsi, kad sistema nebus parengta atėjus paraiškų surinkimo terminams ir kad projektas užsitęs“ (resp.)), darbuotojų kompetencijos trūkumas („suvokti ir įsisavinti naujas apskaitos tvarkas“, „Nesupranta buhalterinės dalies (naujų reikalavimų), sunkus technologijų įsisavinimas“ (resp.) taip pat buvo įvardinti, kaip pakankamai dideli VVS diegimo sunkumai.

Paprašyti nurodyti, ką kitą kartą respondentai darytų kitaip ir kokie buvo pagrindiniai atradimai bei išvados VVS diegimo metu, respondentai nurodė, kad pirmiausiai suformuluotų geriau reikalavimus („Griežčiau apibrėžčiau reikalavimus“ (resp.)) bei taikytų „griežtesnes sankcijas diegėjui už jų (reikalavimų, aut. past.) neįgyvendinimą“ (resp.), pasistengtų

užtikrinti kuriamos sistemos paprastumą, stengtusi „suvaldyti darbuotojų lūkesčius ir nuotaikas“ (resp.), kitaip organizuotų diegimo procesą („reikėjo gal diegti mažesniais gabaliukais – moduliais“, „Visų pirmiausia organizuočiau senų duomenų perkėlimą į naują sistemą kitaip“ (resp.)) bei stengtusi užtikrinti, kad diegėjas įdėtų daugiau pastangų diegiant sistemą („konsultacijos pvz. bandomosios eksploatacijos metu – sėdėti pas klientą, kol vyksta procesas“ (resp.)).

Respondentų taip pat buvo paprašyta nurodyti pasakyti savo asmeninę nuomonę, kokios yra VVS diegimo, kaip strateginio pokyčio, valdymo sėkmės prielaidas. Pirmiausiai buvo nurodyta, kad turi būti suformuluotas aiškus projekto tikslas - „aiški viziją kas norima įgyvendinti“ (resp.). Visų antra yra nepaprastai svarbu užtikrinti ne tik aukščiausios valdžios, bet ir „tiesioginių (vidurinės grandies) vadovų įsitraukimą į projektą“ (resp.), nes „jie turi žinoti, ką žmonės daro ir ką dirba“ (resp.). Ir ne tik žinoti, bet dalyvauti pačiame projekte, rodyti palaikymą, nes nagrinėtų organizacijų darbuotojams atrodo „kad tos sistemos reikia aukščiausiai valdžiai bei patiems žmonėms, o ne jų tiesioginiams vadovams“ (resp.). Be abejo svarbus ir „darbuotojų nusiteikimo valdymas“ (resp.) viso projekto metu, nes „iškart pradeda jaustis, kai žmonėms krenta motyvacija“ (resp.) ir tai labai įtakoja projekto galutinį rezultatą.

Tarp sėkmės prielaidų buvo paminėta ir tai, kad svarbu ne tik apibrėžti projekto tikslą, bet turi būti suformuluoti „detalūs ir aiškūs reikalavimai perkamai sistemai, kad rangovas negalėtų savaip interpretuoti“, turėtų būti „aiškūs ir nekintantys teisės aktai“ (resp.), kuriais remiamasi diegiant sistemas. Ir be abejo pats rangovas turi būti „geras“ su geru projekto vadovu iš savo pusės. „Geru“ sistemos diegėju respondentai vadina tokį, kuris „turi lankstumo, operatyvumo ir noro suteikti pagalbą darbuotojams įsisavinant naują sistemą“.

Galiausiai respondentų buvo paprašyta įvertinti, ar organizacijos vadovai bei jie patys yra patenkinti VVS diegimo rezultatu. Deja, nei vienas iš respondentų negalėjo pasakyti pilnai taip. Vieni buvo nepatenkinti galutiniu produktu, kiti buvo nepatenkinti projektu.

3.5 Tyrimo išvados

Atlikus kokybinį tyrimą, buvo padarytos šios išvados:

Viešojo sektoriaus įmonėse diegtis VVS paskatino siekimai: 1) padidinti darbo efektyvumą; 2) sumažinti daromas klaidas; 3) palengvinti atskaitomybę; 4) užtikrinti veiklos skaidrumą. Šį sprendimą iniciavo aukščiausia vadovybė, iš dalies atsižvelgiant į Valstybės vykdomą e-Valdžios politiką. O VVS sukelti pokyčiai apėmė visas 3 verslo sistemos dalis: įtakojo organizacijos struktūrą, procesus ir kultūrą.

Visoms įmonėms buvo išskirti bendri proceso organizavimo bruožai: Sistemos diegimas vykdomas pagal diegėjo pasiūlytą standartinę tos sistemos diegimo metodiką, kurios apima pagrindinius, literatūroje sutinkamus, VVS diegimo etapus: analizės etapas, projektavimas ir diegimas, užbaigimas. Atsižvelgiant į tai - VVS diegimas buvo pakankamai formalizuotas. Procesui vadovavo gan aukšto lygio vadovas – organizacijos direktoriaus pavaduotojas arba labiausiai suinteresuoto departamento direktorius. Visos įmonės turėjo projekto valdymo komandas. Visose įmonėse buvo nustatomi bendriniai VVS diegimo tikslai, nepriskiriant konkrečių reikšmių ir neapibrėžiant tikslų periodo (ilgalaikiai, trumpalaikiai). VVS diegimo tarpinius rezultatus buvo numatę visos įmonės, tačiau tik viena suinteresuotoms šalims juos pristatydavo formaliai.

VVS projektas šiose įmonėse laikomas sėkmingu, jei jis įvykdytas per numatytą laiką, apibrėžto biudžeto ribose ir atitinkantis apibrėžtus kokybės reikalavimus. VVS diegimo ir jo svarbos komunikavimo sąlygos: auditorija – tiesiogiai į projektą įtraukti darbuotojai; visi organizacijos darbuotojai; informavimo būdas – asmeniškai, susirinkimuose ar netiesiogiai; žinutės turinys - projekto tikslai, projekto eiga, įtaka darbui, sistemos svarba.

VVS diegimo metu darbuotojų pasipriešinimas buvo jaučiamas ir labiausiai buvo jaučiamas vyresnių darbuotojų tarpe. Respondentų nuomone, priešintis, vykstant pokyčiams, yra normalu, ypač, kai projektas labiausiai įtakojo pačius darbuotojus. Tokiu atveju geriausias sprendimas yra aiškintis tikrąsias pasipriešinimo priežastis. Respondentų įmonėse nebuvo skiriama daug dėmesio Projekto dalyvių skatinimui, jeigu buvo skatinama, tai skatinama piniginiu būdu už konkrečius darbus.

VVS diegimo, kaip pokyčio įgyvendinimo metu, respondentams sunkiausia buvo įveikti politinius trukdžius, dirbti su diegėju, kuriam trūko kompetencijos bei rimtesnio požiūrio į projektą, suvaldyti darbuotojų nuotaikų kaitą ir dėl to kylantį jų pasipriešinimą.

Jeigu dar kartą diegtų sistemą, respondentai geriau suformuluotų reikalavimus; apibrėžtų griežtesnes sankcijas diegėjui už reikalavimų neįgyvendinimą; siektų, kad sistema būtų paprasta; stengtųsi valdyti darbuotojų lūkesčius ir nuotaikas; kitaip organizuotų diegimo procesą; reikalautų daugiau diegėjo pastangų diegiant sistemą.

Respondentų išskirtos ir apibendrintos VVS diegimo, kaip strateginio pokyčio, valdymo sėkmės prielaidos:

- Suformuluotas aiškus projekto tikslas
- Vadovų palaikymas
- Suformuluoti detalūs ir aiškūs reikalavimai

- Vertinimo kriterijų apibrėžimas
- Lankstus ir operatyvus sistemos diegėjas
- Darbuotojų pasipriešinimo valdymas

4 LITERATŪROS APŽVALGOS IR EMPIRINIO TYRIMO APIBENDRINIMAS (TYRIMO IR LITERATŪROS APŽVALGOS SINTEZĖ)

Šio darbo problema – kokių veiksmų turėtų organizacija imtis, siekiant padidinti VVS diegimo sėkmės tikimybę ir suvaldyti diegimo sukeltus pokyčius?

Tiek literatūros analizė, tiek atliktas tyrimas parodė, kad VVS diegimas gali būti prilygintas bet kuriam kitam įmonės strateginiam pokyčiui. VVS sistemos pakeičia įmonės veiklą iš pagrindų – pakeičia procesus, turi įtakos struktūrai bei įmonės kultūrai. Įdiegus VVS organizacija pasikeičia ir „elgiasi“ kitaip. Jeigu diegimo procesas būtų lengvas – visi jau būtų šias sistemas įsidiėgę, tačiau apžvelgta VVS diegimų statistika (žr. skyrių nr.1) parodė, kad maždaug 70% VVS diegimų pasaulyje būna nesėkmingi. Lietuvoje situacija labai panaši – tyrimo metu apklausti respondentai nurodė, kad VVS diegimu nėra pilnai patenkintas nei vienas kalbintos organizacijos vadovas nei patys respondentai. Tačiau sprendimo teisingumu diegti VVS neabejojo nei vienas, pabrėždami, kad sistemą būtina buvo įsidiėgti, tačiau šį procesą organizuotų kitaip.

Peržvelgus Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoje kylančias problemas VVS diegimo metu, matyti, kad dominuoja valdymo problemos - sunkiausia respondentams buvo įveikti politinius trukdžius, dirbti su diegėju, kuriam trūko kompetencijos bei rimtesnio požiūrio į projektą, suvaldyti darbuotojų nuotaikų kaitą ir dėl to kylanti jų pasipriešinimą.

Literatūros analizės metu nustatėme, kad VVS diegimo sėkmė priklauso nuo teisingo ir savalaikio IT projektų valdymo bei Pokyčių projektų valdymo tarpusavio integravimo. Kiekvieno iš šių procesų sėkmei užtikrinti buvo nustatytos literatūroje apibrėžiamos sėkmės prielaidos:

Pirmame VVS diegimo etape (iniciavimas) labai svarbu yra sukurti pokyčių būtinumo jausmą ir suburti kompetentingą ir palaikančią vykstančius pokyčius komandą dar prieš pradedant formuluoti projekto viziją, tikslus ir aiškiai dėti projekto eigą ir aišku – užtikrintas vadovybės palaikymas nuo pat pirmųjų žingsnių. Deja, tyrimas parodė, kad nagrinėtose organizacijose šie žingsniai praleidžiami, o vadovybės palaikymas arba neįgyjamas arba dažnai netgi tenka kovoti su politiniais trikdžiais. Projekto valdymo komanda šiame etape paprastai susideda iš vieno ar kelių žmonių – iniciatorių, o palaikymo grupė dar nėra formuojama nei formaliai nei ne-formaliai.

Antrame etape (planavimas) turi būti aiškiai nustatyti ko kompanija siekia ir kur ji nori būti (pokyčio vizija ir projekto tikslai). Šiame etape apklaustose organizacijose paprastai vykdomi VVS pirkimo konkursai ir pasirašius sutartis pradedama formuoti projekto valdymo

komanda. Projekto tikslams ir pokyčio vizijai nėra skiriama daug dėmesio – tik tiek, kiek to reikia apibrėžti pirkimo dokumentuose ar įtikinti kitas suinteresuotas šalis. Todėl paprastai nustatomi gan bendriniai tikslai (tik viena iš apklaustų įmonių VVS tikslus apibrėžė detaliau) neapibrėžiant nei šių tikslų pasiekimo vertinimo kriterijų nei jų periodiškumo (ilgalaikis – trumpalaikis tikslas).

Literatūroje, kaip vienas iš pagrindinių šio etapo (planavimo) sėkmės veiksnių buvo nurodytas detalus projekto įgyvendinimo planavimas - nustatyta projekto apimtis, apibrėžtos projekto veiklos ir sudarytas planas, sudarytas projekto grafikas, suplanuoti išteklių (žmonės, įranga). Tyrimo metu respondentai šiam aspektui skyrė labai mažai reikšmės – planavimas nebuvo paminėtas nei tarp patirtų sunkumų-problemų, nei tarp VVS diegimo sėkmės veiksnių. Tikėtina, kad tokį dalyką sąlygojo tai, kad šių didelių sistemų diegimui pasirenkami jau rinkoje esantys tarptautiniai, pasaulyje pripažįstami programiniai sprendimai (sistemos), kuriuos diegia tarptautinę patirtį turintys diegėjai. Šios sistemos diegiamos naudojantis standartizuotomis diegimo metodologijomis, kurios savyje apima visus planavimo elementus ir susijusius dokumentus.

Trečiajame VVS diegimo etape (vykdymas, stebėseną ir kontrolę) vykdomas VVS diegimas. Literatūros analizė parodė, kad diegimas turėtų būti vykdomas etapais, sukuriant trumpalaikius laimėjimus, juos pastoviai komunikuojant darbuotojams. Tokiu būdu užtikrinant ir nuolatinę projekto eigos stebėseną ir kontrolę – einant mažais žingsniukais ir kaskart tikrinant rezultatus galima greičiau pastebėti klaidas, kas leis sutaupyti tiek kaštus tiek laiką jas taisant. Vertinant respondentų organizacijose vykstančius procesus matyti, kad VVS diegimai vykdomi etapais, tačiau apie tarpinius rezultatus ir projekto eigą dažniausiai žino tik tiesiogiai dalyvaujantys projekte žmonės. Respondentai nurodė, kad jų organizacijose visi yra girdėję apie vykstantį projektą (informuoti asmeniškai arba netiesiogiai – raštu), tačiau tik vienas respondentas nurodė, kad periodiškai rengia Projekto eigos ataskaitą ir pristato ją suinteresuotoms šalims.

Reikėtų pastebėti, kad visi respondentai nurodė darbuotojų nuotaikų ir motyvacijos kaitą projekto eigoje bei kai kurių darbuotojų kylantį pasipriešinimą VVS diegimui. Darbuotojų pasipriešinimo valdymą jie taip pat nurodė ir kaip vieną iš sėkmės prielaidų bei vieną iš galimų projekto nesėkmės veiksnių. Pagal W.H. Bovey ir A. Hede (2001) pasipriešinimas yra laukiama natūrali pokyčių proceso dalis, tačiau kalbinti respondentai tam nebuvo pasiruošę ir projekto eigoje nesistengė šio dalyko suvaldyti. Komunikacijos stoka, skatinimo už dalyvavimą projekte (o ne tik už konkretų darbą) trūkumas, tarpinių rezultatų „nematymas“ tikrai neprisidėjo prie geresnės pokyčių įgyvendinimo atmosferos. Atsižvelgiant

į J.P.Kotter, pokyčiai būtų žymiai lengviau priimti, jei darbuotojai jaustų, kad jie yra tiesiogiai įtraukti į pokyčių procesą.

Galutiniame VVS diegimo etape (pabaiga) pokytis turėtų būti įtvirtintas organizacinėje kultūroje, įvertinta ir komunikuota darbuotojams projekto gauta nauda. Kaip jau buvo minėta, respondentų organizacijose nebuvo apibrėžti projekto naudos vertinimo kriterijai. Projekto sėkmė buvo vertinama tik biudžeto, laiko ir kokybės aspektu, dėl ko nei vienas iš respondentų negalėjo tiksliai įvardinti, ar galutinai įdiegus VVS bus pasiekta nauda ar ne.

Apibendrinant galima būtų teigti, kad literatūros analizėje suformuotos VVS diegimo sėkmės prielaidos iš principo pasiteisino ir yra taikytinos ir Lietuvos viešojo sektoriaus įmonėse diegiant VVS. Vienintelis pastebėtas skirtumas – tai, kad Lietuvoje labai stipriai akcentuojamas ir sistemos diegėjo vaidmuo. Visi respondentai nurodė, kad diegėjo kompetencija ir jo požiūris į projektą bei patį klientą gali iš esmės pakeisti projekto „sėkmingumą“. Lūkesčių nesuderinamumas, darbų ir apimtys skirtingas traktavimas, per mažas įsitraukimas padedant darbuotojams įsisavinti VVS – tai problemos su kuriomis teko susidurti visiems respondentams. Mano nuomone, kurią patvirtino ir papildomai apklausti ekspertai (K.Kasakaitis, Siemens; R.Venčkauskas, nepriklausomas ekspertas; M.Daugirdas, Ernst & Young) šiuos skirtumus sąlygoja Lietuvos viešojo sektoriaus savitumas – viešajame sektoriuje vykdomi atviri pirkimo konkursai remiasi „mažiausios kainos“ kriterijumi, kai kaina turi sudaryti ne mažiau, kaip pusę (o kai kuriose įmonėse ir daugiau) įvertinto balo reikšmės. Tokiu atveju diegėjai, siekdami laimėti konkursą, kaip įmanoma stengiasi sumažinti kintamus savo kaštus ir tuo pačiu siūlomą kainą - ženkliai apribojė tiek savo konsultantų dalyvavimą projekto eigoje, pasiūlyme pateikia įvairių apribojančių prielaidų tiek projekto trukmei, tiek funkcinių reikalavimų įgyvendinimui, tiek užsakovo įsipareigojimams. Šios prielaidos ir apribojimai natūraliai tampa kliuviniais normaliam VVS diegimui ir geriems diegėjo ir projekto užsakovo santykiams, ypač tada, kai projektas užsitęsęs, išsekvojęs numatytą tiek diegėjo tiek projekto užsakovo biudžetą ir nepateisinęs projekto užsakovo lūkesčių.

5 IŠVADOS

Baigiamojo darbo metu buvo išanalizuoti VVS diegimo ir strateginių pokyčių, kuriuos sukelia VVS diegimas, valdymo teoriniai aspektai, atliktas VVS diegimo projektų valdymo Lietuvos viešojo sektoriaus įmonėse tyrimas. Remiantis gautais teorinių aspektų analizės ir tyrimo rezultatais buvo suformuluotos praktinės rekomendacijos Lietuvos viešojo sektoriaus įmonių vadovams dėl VVS diegimo proceso valdymo tobulinimo.

Darbo metu padarytos žemiau aprašytos išvados:

1. Išnagrinėjus skirtingų projektų tipų charakteristikas ir palyginus jas su VVS diegimo projektu galima teigti, kad VVS diegimo projektus iš tiesų reikėtų priskirti netgi dviem tipams – Informacinių technologijų ir pokyčių projektams iškart, VVS diegimo rezultatas ne tik įdiegta informacinė sistema, bet ir pakeisti organizacijos procesai, įtakota struktūra ir pakitusi kultūra. Todėl siekiant VVS diegimo sėkmės būtina atsižvelgti į abiejų projektų tipų valdymo ypatumus ir įvertinti abiejų projektų valdymo sėkmės prielaidas.

2. Išnagrinėjus literatūros šaltiniuose IT projektų sėkmės kriterijus ir prielaidas bei pokyčių valdymo modelius, padaryta išvada, kad geriausias pasirinkimas VVS diegimo sukeltų organizacinių pokyčių valdymui yra J.P.Kotter 8 pokyčio valdymo etapų modelis, kuris leidžia nustatytas ir apibendrintas informacinių technologijų ir pokyčių projektų valdymo sėkmės prielaidas susieti su konkrečiu projekto etapu. Literatūros analizė parodė, kad sėkmės prielaidas yra svarbu susieti su konkrečiu projekto etapu, nes sėkmės prielaidų svarba kinta projekto gyvavimo ciklo metu. Vykdam VVS diegimus viešojo sektoriaus įmonėse taip pat reikėtų atkreipti ypatingą dėmesį į tai, kad VVS diegimo valdymas viešojo sektoriaus organizacijose gali skirtis ir būti įtakojamas viešojo sektoriaus savitumo.

3. Apklausus Lietuvos viešojo sektoriaus įmonių vadovus paaiškėjo, kad VVS diegimo projektai valdomi tik, kaip informacinių technologijų tipo projektai, o ne kaip pokyčių, nors pagal įtaką įmonių struktūrai, procesams ir kultūrai jie tokiems taip pat turėtų būti priskirti. VVS diegimo projektai iš esmės vykdomi pakankamai struktūrizuotai, atsižvelgiant į geriausias IT projektų valdymo praktikas, tačiau darbuotojų pasipriešinimo valdymui ir jų įtraukimui į procesą nėra skiriama pakankamai dėmesio. Šis dėmesys iš principo yra nukreipiamas sistemos diegėjo darbo valdymui.

4. Pateikta asmeninė respondentų nuomonė apie VVS diegimo sėkmės prielaidas glaudžiai siejasi su teorijoje nagrinėtomis VVS diegimo ir pokyčių sėkmės prielaidomis, kurie apima pokyčių būtinumo jausmo suformavimą, vadovybės palaikymo užtikrinimą, aiškių

projekto tikslų apibrėžimą ir detalaus projekto įgyvendinimo suplanavimą, projekto valdymo komandos subūrimą, darbuotojų įtraukimą į procesą ir nuolatinį komunikavimą bei įgyvendinto pokyčio užtvirtinimą.

5. Be to, reikėtų paminėti ir tai, kad Lietuvos viešojo sektoriaus įmonėse dar nėra gerosios praktikos nustatyti projektams ilgalaikius ir trumpalaikius pamatuojamus tikslus, bei apibrėžti projekto vertinimo kriterijus. Projekto sėkmė vertinama tik biudžeto, laiko ir kokybės aspektu, dėl ko nėra galimybės tiksliai įvardinti, ar įdiegus VVS bus pasiekta nauda ar ne.

6. Remiantis atlikto darbo rezultatais galime pateikti išvadas ir praktines rekomendacijas Lietuvos viešojo sektoriaus įmonių vadovams dėl VVS diegimo proceso valdymo tobulinimo. Apie tai – sekančiame skyriuje.

6 PRAKTINĖ INTERPRETACIJA VADOVAMS

Informacinių naudojimo plėtra ir jų spartus tobulėjimas įgalina modernizuoti viešojo sektoriaus organizacijų darbą mažinant laiko sąnaudas kaupiant, perduodant, sisteminant ir apdorojant informaciją, suteikiant galimybę operatyviai ir efektyviai panaudoti sukaupią informaciją. Tai sudaro galimybę viešojo administravimo institucijoms teikti kokybiškas viešąsias paslaugas, saugiai keistis savo sukaupia informacija jos nedubliuojant ir nereikalaujant pakartotinai iš gyventojų ar verslo subjektų.

Siekiant veiksmingesnio valstybės išteklių valdymo visais lygiais ir skaidresnio jų naudojimo bei sekamos privačių bendrovių pavyzdžiais viešojo sektoriaus įmonės vykdo veiklos valdymo sistemų diegimus. Tačiau milijonus atsieinantys šių sistemų diegimo projektai ne visuomet būna sėkmingi. Pasaulinė statistika rodo, kad tik penktadalis jų būna įvykdomi laiku ir neviršijant biudžeto. Lietuvoje situacija labai panaši – tyrimo metu apklausti viešojo sektoriaus organizacijų atstovai nurodė, kad sistemos diegimu nėra pilnai patenkintas nei vienas kalbintos organizacijos vadovas nei patys respondentai. Tačiau sprendimo teisingumu diegti VVS neabejojo nei vienas, pabrėždami, kad sistemą būtina buvo įsidiesti, tačiau šį procesą organizuotų kitaip.

Priežastys sąlygojančios VVS diegimų nesėkmes yra įvairios. Diegiant VVS nagrinėtose įstaigose matyti, kad sunkiausia joms buvo įveikti politinius trukdžius, dirbti su diegėju, kuriam trūko kompetencijos bei rimtesnio požiūrio į projektą, suvaldyti darbuotojų nuotaikų kaitą ir dėl to kylantį jų pasipriešinimą. Kaip matyti – techninės problemos mažai įtakoja šių projektų sėkmę. Todėl šnekant apie VVS, kaip strateginį įrankį organizacijų valdyme, reikėtų ypatingą dėmesį atkreipti į organizacinių problemų valdymą ir apie VVS diegimą šnekėti ne tik, kaip apie Informacinių technologijų projekto bet ir kaip apie strateginio pokyčio valdymą tuo pačiu metu.

Kaip parodė literatūros analizė ir patvirtino atliktas tyrimas - VVS diegimo projektas tėra numatyto pokyčio įgyvendinimo dalis. O VVS diegimo sėkmė priklauso nuo teisingo ir savalaikio IT projektų valdymo bei Pokyčių projektų valdymo tarpusavio integravimo.

Išnagrinėjus literatūros šaltiniuose IT projektų sėkmės kriterijus ir prielaidas bei Pokyčių valdymo modelius, padaryta išvada, kad geriausias pasirinkimas VVS diegimo sukeltų organizacinių pokyčių valdymui yra J.P.Kotter 8 pokyčio valdymo etapų modelis, kuris sėkmės prielaidas susieja su konkrečiu projekto etapu.

Toliau pateikiame rekomendacijas VVS diegimo valdymui pagal J.P.Kotter 8 pokyčio valdymo etapų modelį, apimančią literatūros šaltiniuose apibrėžtas ir tyrimo metu patikslintas VVS diegimo sėkmės prielaidas.

1 žingsnis. Poreikis diegti VVS

Viešojo sektoriaus organizacijų vadovai, tarnautojai ir darbuotojai palankiau vertins pokyčius, sieks juos įgyvendinti ir tam skirs didesnę dėmesį ir finansavimą, jei patys pritars ir rems naujovių diegimą. Jeigu norima, kad įdiegta VVS veiktų, būtina ne tik investuoti į komunikacijas ir informacines technologijas, bet pirmiausiai reikia sukurti poreikį.

Labai svarbu ne tik aukščiausios valdžios susirinkimuose, bet ir kasdieninėje veikloje nagrinėti ir diskutuoti apie naujas tendencijas, visuomenės reikalavimus, teisinį reglamentavimą ir iš to kylančius reikalavimus. Referuokite į Lietuvoje vykdomas viešojo sektoriaus reformas, Europos sąjungos šalių gerąsias praktikas siekiant veiklos efektyvumo – sukelkite poreikį ir visų (tiek aukščiausios vadovybės tiek eilinio tarnautojo) norą modernizuotis ir keistis.

2 žingsnis. Projekto komanda

Dažniausiai daroma klaida tai, kad tikimasi jog VVS diegėjas ateis ir pats įdiegs sistemą. Labai svarbu surinkti tinkama pokyčio įgyvendinimo komandą, kuri būtų ne tik kompetentinga priimant strateginius ir taktinius sprendimus, bet ir galėtų motyvuoti ir įkvėpti darbuotojus. Kalbinti respondentai nurodė, kad svarbu užtikrinti ne tik aukščiausios valdžios, bet ir tiesioginių (vidurinės grandies) vadovų įsitraukimą į projektą. Jie turi dalyvauti pačiame projekte, rodyti palaikymą. Diegiant VVS, į projekto komandą siūloma įtraukti atstovus iš visų organizacijos padalinių, kuriuos naudosis nauja sistema. Taip bus užtikrintas ne tik savalaikis visų suinteresuotų šalių lūkesčių valdymas, bet ir sukelsite „savininkiškumo“ jausmą ir atsakomybę už galutinį produktą.

„IT specialistai rūpinasi duomenų migracija iš turimų sistemų į diegiamąją, verslo vadovai gilinasi į savo procesus, o išorinis VVS diegėjo konsultantas atlieka vertėjo funkciją tarp sistemos ir verslo“ (K.Kasakaitis, Siemens) tokį idealų vienos projekto grupės modelį dažnai įvardina sistemų diegėjai.

Taip pat labai svarbus ir komandos sukūrimo savalaikiškumas – ji turėtų būti sukurta dar prieš pradėdant formuluoti projekto viziją, tikslus ir aiškiai dėti projekto eigą. Deja, tyrimas parodė, kad nagrinėtose organizacijose šie žingsniai praleidžiami, o vadovybės palaikymas arba neįgyjamas arba dažnai netgi tenka kovoti su politiniais trikdžiais. Projekto

valdymo komanda šiame etape paprastai susideda iš vieno ar kelių žmonių – iniciatorių, o palaikymo grupė dar nėra formuojama nei formaliai nei ne-formaliai.

3 žingsnis. Aiškūs tikslai ir vizija

Nieko nėra blogiau, kaip tokios sudėtingos sistemos diegimas be vizijos ko organizacija siekia ir be aiškos strategijos, kaip šią viziją įgyvendinti. VVS diegimai yra ypač sudėtingi, nes sukelti pokyčiai apima visas 3 verslo sistemos dalis: įtakoja organizacijos struktūrą, procesus ir kultūrą. Aukščiau minėtų organizacijų vykdomų VVS diegimo projektų peržiūra taip pat parodė, kad projekto sėkmė pirmiausia priklauso nuo to, kaip įmonės vadovai suformuluoja projekto tikslus ir reikalavimus, kurie turi būti realizuoti diegiamoje sistemoje.

Pasitelkę suburtą projekto komandą sukurkite aiškią pokyčio viziją, suformuluokite projekto ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus, apibrėžkite šių tikslų ir projekto sėkmės vertinimo kriterijus. Pokyčio dalyviai turi žinoti ir aiškiai suvokti, ką reikia padaryti ir ką pakeisti, kad naujosios technologijos būtų sėkmingai įdiegtos ir pasiekta visokeriopa nauda.

Šiame etape taip pat reikėtų skirti didesnę dėmesį ir detaliam projekto įgyvendinimo planavimui – atsižvelgiant į iškeltus tikslus nustatyti projekto apimtį, apibrėžti projekto veiklas, sudaryti įgyvendinimo planą ir grafiką, suplanuoti reikiamus išteklius (žmones, įrangą). Šis žingsnis literatūroje nurodomas, kaip vienas iš pagrindinių šio etapo VVS diegimo sėkmės veiksnių.

4 žingsnis. Vizijos ir strategijos komunikavimas

Sukūrus viziją ir strategiją, organizacija privalo ją nuolatos komunikuoti tiek į projektą įtrauktiems darbuotojams tiek visiems, kuriuos palies numatomas pokytis. Kadangi VVS tai integruota sistema, kuri reikalauja glaudaus bendradarbiavimo tarp darbdavio ir jo darbuotojų, tai komunikacijos reikšmė yra šiame procese yra didžiulė ir mano manymu viena iš svarbesnių sėkmingo pokyčių įgyvendinimo dalis. Kalbėjimas, bendravimas, apsikeitimas idėjomis tarp padalinių ir darbuotojų yra ypač svarbus pokyčių procese, kadangi nuo pokyčių aiškumo priklauso pasipriešinimo pokyčiams stiprumas ir pokyčių įgyvendinimo greitis bei sėkmė.

Nepaisant to, kad darbuotojų pasipriešinimas tiek literatūros šaltinių tiek tyrimo respondentų yra įvardinamas, kaip neatskiriama pokyčių įgyvendinimo dalis, šį pasipriešinimą visada galima sumažinti. Paprastai pasipriešinimų priežastys kyla dėl nepakankamai skirto dėmesio pokyčių pasiruošimui, dėl komunikacijos tarp vadovų ir pavaldinių trūkumo. Respondentai nurodė, kad darbuotojų pasipriešinimas buvo jaučiamas

dėl galimų kelių priežasčių: naujos apskaitos tvarkos nesupratimas, baimė, kad atleis dėl sumažėjusių darbų apimties įdiegus sistemą, baimė „sugadinti“ sistemą. Kaip ir literatūros straipsnių autoriai, taip ir kokybinio tyrimo respondentai teigia, kad dažniausias darbuotojų klausimas buvo „kam to reikia“.

Atsižvelgiant į literatūros šaltiniuose įvardintas VVS diegimo projekto valdymo sėkmės prielaidas, projekto pradžioje rekomenduotina surengti Projekto įvadinį susitikimą, kurio metu būtų pristatyti VVS diegimo projektą tikslai, numatomi atlikti darbai ir rezultatai, apibendrintas darbų planas, projekto organizacija ir projekto valdymo struktūra ir kitą svarbią informaciją. Šiame susitikime turėtų dalyvauti visų suinteresuotų šalių atstovai. Taip pat rekomenduojama formaliai informuoti visus organizacijos darbuotojus apie vykdomą projektą ir jo tikslus.

5 žingsnis. Įgalinti veikti

VVS diegimo valdymas viešojo sektoriaus organizacijose gali skirtis ir būti įtakojamas viešojo sektoriaus savitumo. Viešojo sektoriaus organizacijose tarnautojams dažnai trūksta motyvacijos atlikti papildomus, ne su tiesioginiu veikla susijusius darbus. Todėl rekomenduotina formaliai įteisinti darbuotojų įtraukimą į projektą, nurodant konkrečias jų funkcijas ir atsakomybes.

6 žingsnis. Greiti rezultatai

Literatūros analizė parodė, kad diegimas turėtų būti vykdomas etapais, sukuriant greitus pasiekimus-rezultatus, juos pastoviai komunikuojant darbuotojams. Tokiu būdu užtikrinant ir nuolatinę projekto eigos stebėseną ir kontrolę – einant mažais žingsniukais ir kaskart tikrinant rezultatus galima greičiau pastebėti klaidas, kas leis sutaupyti tiek kaštus tiek laiką jas taisant.

Iš kitos pusės žiūrint, diegiant VVS dažnai stengiamasi apimti ir automatizuoti ar reorganizuoti iškart daug veiklos sričių. Toks darbo organizavimas dažnai ne tik, apsunkina diegimą ir ištęsia patį projektą, bet tampa ir darbuotojų motyvacijos kritimo priežastimi. Tyrimo metu respondentai patvirtino, kad geriau sistemą diegti „gabaliukais“ ir greičiau džiaugtis nors ir mažais rezultatais, nei „pavargti“ nuo nesibaigiančio diegimo nematant projekto pabaigos.

7 žingsnis. Neatsipalaidavimas

Labai smagu džiaugtis mažais ir greitais rezultatais, tačiau reikėtų siekti įgyvendinti užsibrėžtą tikslą iki galo. Projekto pažangos stebėseną turėtų leisti įvertinti projekto būklę ir eigą. Projekto eigoje turėtų būti rengiamos pažangos ataskaitos bei organizuojami projekto pažangos susitikimai suinteresuotoms šalims. Nuolat vertinant projekto vykdymą galima laiku atsisakyti pokyčių realizavimo būdų, struktūrų ir procedūrų, nesiderinančių su vizija.

8 žingsnis. Užtvirtinti pokyčiai

Galutiniame VVS diegimo etape pokytis turėtų būti įtvirtintas organizacinėje kultūroje, įvertinta ir komunikuota darbuotojams projekto gauta nauda. VVS naudojimas turi būti įteisintas, o iki tol vykdyta dviguba veikla (pvz. apskaitos dubliavimas) turi būti nutraukta ir pereita prie pilnavertiško VVS naudojimo.

Labai svarbu nepamiršti, kad turi būti sukurtos procedūros incidentų ir problemų bei pokyčių valdymo procedūros. Veikla, net ir viešojo sektoriaus organizacijose, yra pernelyg dinamiška, kad galima būtų kalbėti apie sistemos funkcionalumo pabaigą. Sistemos patobulinimai, pataisymai, pritaikymai naujiems reikalavimams niekada nesibaigia, todėl svarbu užtikrinti tinkamą šio proceso valdymą, kad didelis ir sunkus VVS diegimo darbas po kelių veikimo metų nenuieitų per niek.

Tiriamąo darbo metu suformuluotos išvados ir šioje dalyje pateiktos praktinės rekomendacijos papildomai buvo aptartos su VVS diegimo ekspertais – K.Kasakaičiu, atstovaujančiu diegėjo pusę, R.Venčkausku, nepriklausomu ekspertu ir VVS diegimų projektų valdymu ir kliento pusę paprastai atstovaujančiu M.Daugirdu.

Ekspertai patvirtino, kad darbe nagrinėtos problemos, respondentų pateikti pastebėjimai, suformuluotos išvados yra pastebimi praktikoje. Pateiktos rekomendacijos VVS diegimo proceso tobulinimui gali būti pritaikomos ir kitoms Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoms diegiančioms ar ketinančioms diegti VVS.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. 12Manage. (2007). 7-S framework (mckinsey). Pasiektas: 2008 m. birželio 30 d. adresu http://www.12manage.com/methods_7S.html
2. Adomavičius B. (2008). Strateginis valdymas. Paskaitų medžiaga. Vilnius: ISM, 2008.
3. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337 – 342
4. Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25 – 32
5. Clarke, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management*, 17(3), 139 – 145
6. Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors in projects. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164 – 170
7. Crawford, L., Pollack, J., England, D. (2006). Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. *International Journal of Management*, 24(2006), 175 – 184
8. Gartner research. (2008). Market Trends: ERP Software, Worldwide, 2007-2012
9. Hiatt, J. 2006. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and the Community, Learning Center Publications, Loveland, CO.
10. Informacinės plėtros komitetas prie LR Vyriausybės. (2001). Viešojo administravimo efektyvumas ir demokratijos plėtra. Elektroninė valdžia – demokratija ir paslaugos gyventojams. Pasiektas: 2008 m. rugpjūčio 15 d. adresu <http://www.ivpk.lt/main-aktual.php?cat=61&gr=1&n=3>
11. IT cortex. (2007) Statistics over IT projects failure rate. Pasiektas: 2008 m. birželio 25 d. adresu http://www.it-cortex.com/Stat_Failure_Rate.htm
12. ITtoolbox. (2007) Success/ Fail Rates for ERP Implementations. Pasiektas: 2008 m. birželio 25d. adresu <http://erp.ittoolbox.com/documents/popular-q-and-a/successfail-rates-for-erp-implementations-4454>
13. Jugdev, K., Muller. R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19 – 31
14. Kanter RM. The Change Masters. London: George Allen and Unwin, 1983
15. Kerzner H. In Search of Excellence in Project Management. John Wiley and Sons, 1998

16. Kerzner, H. (1989) Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling, New York: Van Nostrand Reinhold.
17. Kotter John P., Cohen Dan S. (2002). The Heart of Change. – Boston: Harvard Business school Press
18. Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin, (UK edition published 1952, ed. Dorwin Cartwright). London
19. Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strateginis planas. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. rugpjūčio 10 d. nutarimu Nr. 984. // Valstybės žinios, 2001 m. rugpjūčio 17 d. Nr. 71.
20. Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 12 d. nutarimu Nr. 853.
21. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. birželio 29 d nutarimas Nr. 718 „Dėl viešojo sektoriaus buhalterinės apskaitos ir finansinės atskaitomybės sistemos reformos koncepcijos ir koordinavimo ir priežiūros komisijos sudarymo“, 2005 Valstybės žinios, Nr. 81-2966; 2006, Nr. 88-3460.
22. Lim. C. S., and Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: An exploratory re-examination. International Journal of Project Management, 17(4), 243 – 248
23. Limba, T. (2008). Elektroninės valdžios įgyvendinimas: Lietuvos apžvalga. Balsas.lt. Pasiektas: 2008 m. birželio 30 d. adresu <http://www.balsas.lt/naujiena/183438>
24. LR Viešojo administravimo įstatymas. (1999) Valstybės žinios, Nr. 60-1945
25. Markus, M.L., Axline, S., Petrie, D., Tanis, C. (2000), "Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered and success achieved", Journal of Information Technology, Vol. 15 No.4, pp.245-66.
26. Mind Tools. (2007). Lewin's change management model: Understanding the three stages of change. Pasiektas: 2008 m. birželio 30 d. adresu http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm
27. Pinto, J. K., Slevin. (1987). Balancing strategy and tactics in project implementation. ABI/INFORM, 33 – 40
28. Pinto, J. K., Dennis, P. S. (1989). Critical success factors in RandD projects. Research Technology Management, 32(1), 31 – 36
29. Pinto, J. K. (1986). Project Implementation: A determination of its critical success factors, moderators, and their relative importance across the project life cycle. Doctorate dissertation, University of Pittsburgh
30. Povilas Zakarevičius „Pokyčiai organizacijose“ Kaunas – 2003

31. Raipa A. Viešasis administravimas: pokyčiai, modernizavimo tendencijos. Tiltai, 2001, Nr.2, 47-58.
32. Reijers, H.A., Van der Aalst, W.M.P. (2005), "The effectiveness of workflow management systems: predictions and lessons learned", International Journal of Information Management, Vol. 25 pp.458-72.
33. Rosemann, M. and Wises, J. "Measuring the performance of ERP software: a Balanced Scorecard approach", 10th Australasian Conference on Information Systems, Wellington, New Zealand, 1-3 December 1999.
34. Syque. (2007). Lewin's freeze phases. Pasiektas: 2008 m. birželio 30 d. adresu http://changingminds.org/disciplines/change_management/lewin_change/lewin_change.htm
35. Vasiliauskas A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija, 384 p.
36. Wit, B.D ir Meyer, R. "Strategy, process, content, context, an international perspective", third edition, Thomson Learning, 2004.

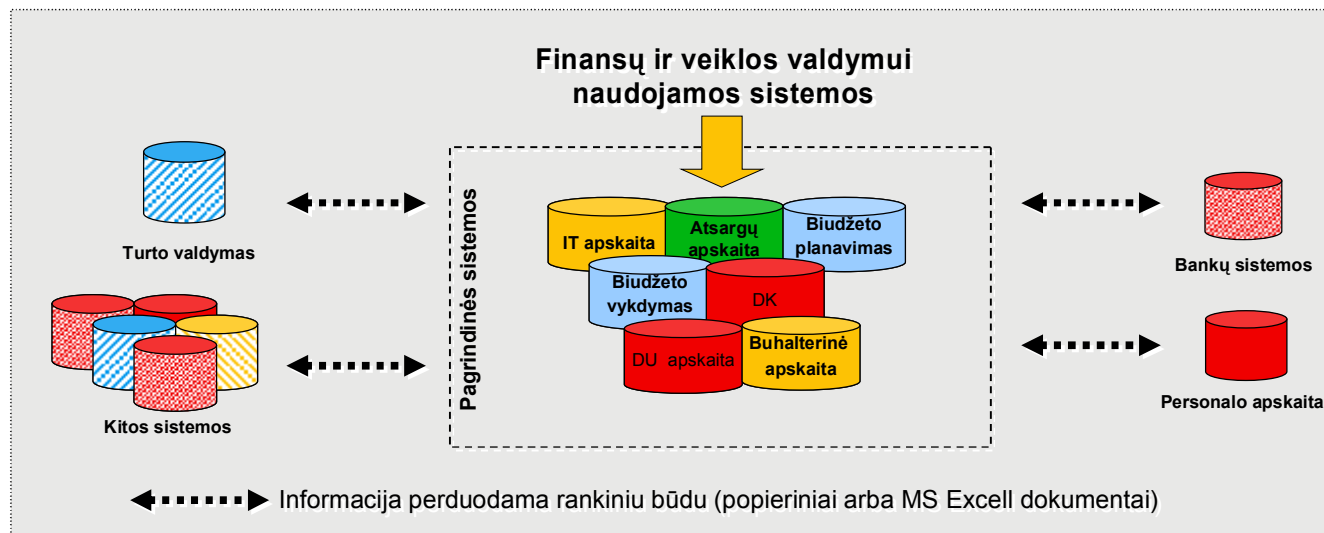
P R I E D A I

P R I E D Ū S Ā R A Š A S

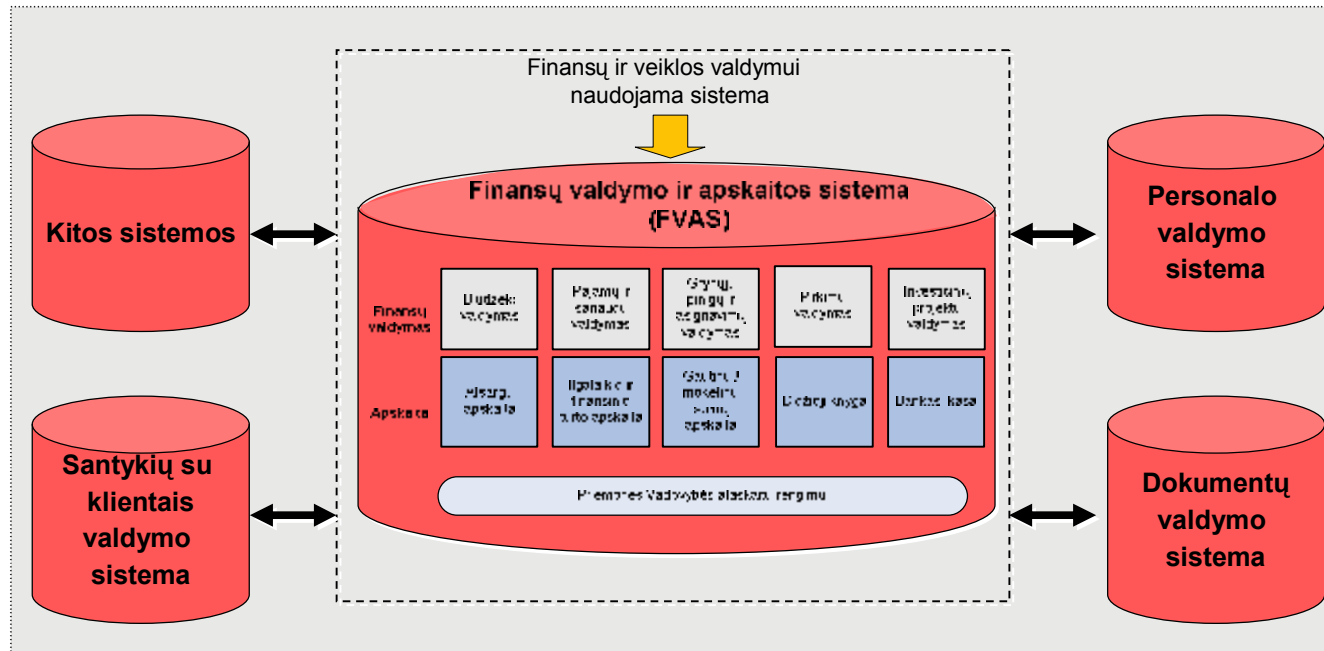
- PRIEDAS NR. 1** TRADICINIS IT ORGANIZAVIMAS LYGINANT SU INTEGRUOTOMIS VEIKLOS VALDYMO IS
- PRIEDAS NR. 2** VEIKLOS VALDYMO SISTEMOS TEIKIAMA NAUDA
- PRIEDAS NR. 3** KLAUSIMYNAS
- PRIEDAS NR. 4** RESPONDENTŲ ATSAKYMAI
- PRIEDAS NR. 5** SUGRUPUOTI KOKYBINIO TYRIMO RESPONDENTŲ ATSAKYMAI
- PRIEDAS NR. 6** LR VALSTYBĖS VYKDOMA EVALDŽIOS POLITIKA

Priedas Nr. 1 Tradicinis IT organizavimas lyginant su Integruotomis veiklos valdymo IS

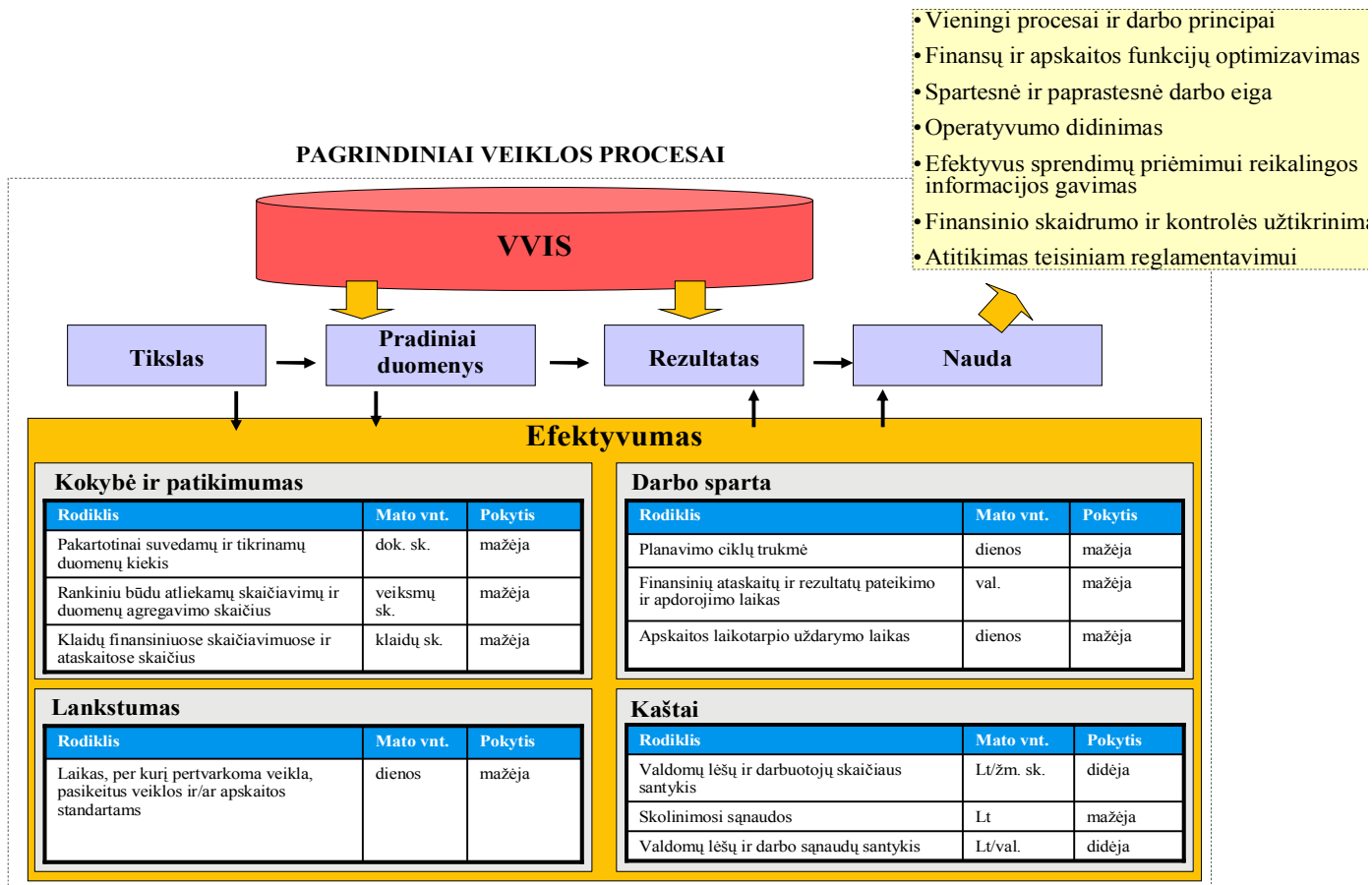
Tradicionis IT “ūkis”:



Integruota veiklos valdymo informacinė sistema (VVS):



Priedas Nr. 2 Veiklos valdymo sistemos teikiama nauda



Šaltinis: Ernst & Young

Priedas Nr. 3 Klausimynas

Priedas Nr. 4 Respondentų atsakymai

	Respondentai	Organizacija Nr.1	Organizacija Nr.2	Organizacija Nr.3
		Respondentas Nr.1 Direktoriaus pavaduotojas	Respondentas Nr.2 Departamento direktorius	Respondentas Nr.3 Departamento direktorius
Nr.	Klausimas	Atsakymas	Atsakymas	Atsakymas
I.	MOTYVAI IR APIMTIS			
1.	Kokiu tikslu Jūsų organizacijoje buvo vykdomas konkrečios VVS diegimas?	Iki šiol apskaitai buvo naudojama keletas neapjungtų, nedidelių programų, todėl darbuotojams tekdavo atlikti daug rankinio darbo perkeliant duomenis iš vienos sistemos į kitą. Nauja sistema turėjo leisti sutaupyti laiko ir lėšų, sumažinti klaidų tikimybę, o svarbiausia pagreitinti sprendimų priėmimo procesą.	Siekiant supaprastinti paramos administravimą, atsiradus poreikiui prognozuoti, turėti aktualia statistiką, teikti ataskaitas EK ir pan. Taip pat iš EK nurodyta gera praktika - automatizuotas paramos administravimas.	Poreikį turėti bendrą finansų valdymo sistemą nurodė valdžia. Pagrindinis tikslas - skaidrumas valdant finansus. Antriniai tikslai – darbo efektyvumas (daugiau suvaldytų lėšų su tais pačiais ištekliais), apskaitininkų darbo klaidų sumažinimas, greičiau suformuojamos valdymo ataskaitos.
2.	Kas iniciavo VVS diegimą?	Vadovybė	Vadovybė	Pagrindė iniciavo vadovybė. Dar apie automatizavimą daug buvo šnekama Taryboje nagrinėjant valstybės vykdomą e-Valdžios politiką, e-paslaugų teikimą gyventojams.
3.	Ar VVS diegimo metu buvo keičiami organizacijos procesai?	Taip. Pagrindinis pokytis tai, kad ne tik automatizuojami procesai, bet tuo pačiu keičiami apskaitos principai – pereinama prie dvejybinio įrašo, smulkinamas sąskaitų planas ir pan.	Taip, nes esamus procesus reikėjo adaptuoti darbui su sistema, o tai neatsiejama paramos administravimo dalis.	Taip. Ne tik automatizavosi, bet buvo diegiami ir kiti apskaitos principai.
4.	Ar VVS diegimo metu buvo keičiama organizacijos struktūra?	Nežymiai	Ne	Taip. Netgi kelis kartus – vieną kartą prieš pat diegimą sistemos. Kitą kartą jau prieš pat paleidžiant sistemą į eksploataciją, kai pasimatė, kad atsižvelgiant į sistemą geriau perskirstyti ir funkcijas.
5.	Ar VVS diegimas turėjo įtakos organizaciniams santykiams, nusistovėjusiai kultūrai?	Taip. Ypač tai jaučiama tarp vyresnio amžiaus žmonių, kurie sunkiai adaptuojasi ir priima pokyčius.	Manau taip, ypač tarp vyresnio amžiaus žmonių. Iš jų buvo juntamas nepasitenkinimas, kad keičiama nusistovėjusi tvarka (2004-2006m. Paramos administravimo periode, paramos administravimas nebuvo tiek automatizuotas), natūraliai kilo klausimai „kam to reikia?“, „gerai ir taip“.	Taip. Darbuotojų santykiai tapo įtempti. Padidėjo darbo krūvis visu tuo periodu.
6.	Kaip manote - ar prieš vykdamas diegimą buvo jaučiama būtinybė įsdiegti VVS?	Taip, būtinybė jautė visi. Aš ir dabar manau, kad diegti buvo būtina ir neišvengiama. Tiesiog organizuočiau kitaip procesą.	Automatizuoti buvo būtina, visi tai jautė. Na gal ne eiliniai tarnautojai, bet valdžia tai tikrai seniai šnekėjo. Aš asmeniškai taip pat palaikiau tą mintį ir manau, kad padarėme teisingai. Tiesiog dabar manau kad būtų užtekę ir žymiai paprastesnio moduliuko, kuris apimtų galutinių duomenų suvedimą pagal pagrindines veiklas. Reikėjo geriau atlikti analizę ir išsiaiškinti teisingus poreikius.	Iš dalies. Būtinumas buvo jaučiamas vadovybės lygyje, bet eiliniams tarnautojams, kurių darbo principai bus keičiami tai tiesiog buvo „nuleista“ iš viršaus. Niekas per daug neaiškino. Būtina, tačiau apsunkino tai, kad reikėjo keisti ir apskaitos principus. Jei būtų diegimo procesas organizuojamas kitaip - pvz. automatizuojama senos apskaitos principais, sistema būtų jau įdiegta.

II.	PROCESAS			
7.	Kaip buvo organizuotas VVS diegimas? Kokie buvo pagrindiniai VVS diegimo etapai?	FVAS diegimas buvo organizuotas pagal SAP diegimo metodiką.	ZUPAIS diegimą atliko išorinis IS diegėjas. ZUPAIS diegimas buvo struktūrizuotas atsižvelgiant į Oracle CDM metodiką (nes sistema kurtą Oracle priemonėmis) – analizės etapas, projektavimas ir diegimas, užbaigimas.	FVAS diegimas buvo organizuotas pagal Oracle AIM diegimo metodiką.
8.	Kiek laiko truko VVS diegimas? Ar pakako numatyto laiko?	Projektas turėjo trukti 18 mėn. tačiau jau užsitęse papildomų 15 mėn. Jau pagal naują terminą turėjo baigtis gegužės 1 d., tačiau dar tikrai užtruks iki naujų metų.	Beveik 2 metus, per kuriuos viskas buvo daroma paskubomis, kelis kartus buvo keista koncepcija – pirmiausiai buvo planuojama visas priemonės diegti kartu, o galiausiai pereita prie modelio, kai kiekvienai priemonei atskirai atliekama analizė, diegimas ir pan. Projektas buvo suskaidytas į paprojekčius.	Diegimas truko ~18 mėn. tačiau laiko nepakako. Priežastis - nebuvo atsižvelgta į tai, kad keičiamas apskaitos metodas ir dubliuojami darbai – šalia naujos sistemos, pildoma ir sena apskaita. Taip pat daug laiko užtruko likusių perkėlimas iš senų sistemų - to niekas neįvertino.
9.	Kas vadovavo VVS diegimo procesui? Kas vadovavo įgyvendinimo etapui?	Iš organizacijos pusės buvo paskirtas projekto vadovas - organizacijos direktoriaus pavaduotojas. Projekto savininkas – finansų skyrius.	Agentūros direktorius buvo šio projekto savininkas, kuriam periodiškai buvo teikiamos projekto eigos ataskaitos. Už projekto valdymą buvau atsakinga aš - Kaimo plėtros programų departamento direktorė, nes šis departamentas yra pagrindinis sistemos naudotojas.	Ekonomikos departamentas – šios sistemos savininkas, kuris iškėlė poreikį šios sistemos diegimui ir toliau skyrė projekto vadovą – departamento direktorių.
10.	Kada buvo suburta projekto valdymo komanda ir kas į ją buvo įtraukti?	Komanda buvo suburta nustačius konkurso laimėtoją. Kadangi projekto komanda yra labai svarbu projekto sėkmei, tai buvo stengiasi pritraukti kuo daugiau protingų ir, be abejo, suinteresuotų šalių. Projekte dalyvauja finansų skyriaus atstovai, IS plėtros skyriaus atstovai bei kiti suinteresuoti skyriai, visi turi interesų. Šie skyriai turi savo sistemas – jų dalyvavimas, tai integracinių sąsajų apibrėžimas. 14 sistemų, integruos su SAP.	Projekto valdymo komanda buvo suburta pasirašius ZUPAIS diegimo sutartį, prieš pradėdant analizės etapą. Į komandą buvo įtraukti atstovai iš visų pagrindinių veiklos departamentų.	Projekto komanda buvo suburta pradėdant VMS poreikių analizės etapą (ruošiant pirkimo dokumentus). Toliau komanda buvo pakeista jau pradėjus diegti FVAS, nes analizės etapo metu paaiškėjo, kurie žmonės kompetentingi, kurie ne; kurie turi iniciatyvos ir noriai dalyvauja, o kurie nesugeba.
11.	Ar buvo apibrėžti VVS diegimo, kaip organizacinio pokyčio, tikslai? Trumpalaikiai/ ilgalaikiai?	Pagerinti apskaitos procesą, turto ir lėšų valdymą. Nemažai bendrinių tikslų, tačiau – konkrečių tikslų (pvz. kiek sutaupyti laiko, kiek pagreitinti) nebuvo apibrėžta.	Ne, numatytas tik bendrinis projekto tikslas (žr. aukščiau)	Buvo apibrėžti detalūs sistemos diegimo tikslai, kurie buvo įtraukti į pirkimo dokumentus: Sukurti ir įdiegti vieningą finansų valdymo ir apskaitos modelį/ informacinį sprendimą, kuris leistų Savivaldybei pilnai ir efektyviai panaudoti esamus išteklius. Nauja finansų valdymo ir apskaitos sistema turi būti pritaikyta Savivaldybės veiklos specifikai bei užtikrinti: • Apskaitos duomenų skaidrumą, prieinamumą ir bendro naudojimo galimybę; • Greitą ir efektyvų finansinės ir valdymo informacijos pateikimą įvairiais pjūviais; • Informacijos registravimo dubliavimo išvengimą; • Klaidų tikimybės sumažėjimą; • Išlaidų ir atskaitomybės kontrolę; • Tarnautojų darbo efektyvumą bei apskaitos kontrolę; Pamatuojamų reikšmių nebuvo priskirta. Nebuvo išskirta, kas yra trumpalaikiai, o kas ilgalaikiai tikslai.

12.	Ar buvo apibrėžti VVS diegimo projekto vertinimo kriterijai? Kokie?	Iš dalies - biudžetas, projekto terminas ir funkcionalumas apibrėžti sutartyje. Pagal juos ir vertinama	Taip, biudžetas ir trukmė.	Taip. Sutartyje buvo apibrėžtas biudžetas, laikas per kurį diegėjas turi įdiegti FVAS ir funkciniai reikalavimai, kuriuos reikia realizuoti. Papildomai buvo apibrėžtas pagrindinis Projekto rezultatas – Savivaldybės struktūriniuose daliniuose įdiegta ir funkcionuojanti finansų valdymo ir apskaitos sistema. Paslaugos bus laikomos suteiktomis ir Projektas baigtais, kai: • Bus be klaidų realizuoti visi suderinti FVAS funkciniai reikalavimai. • Į FVAS bus perkelta informacija iš dabartinių finansų valdymui ir apskaitai naudojamų sistemų. • Bus apmokyti FVAS naudotojai ir parengtos jų darbo vietos. • Bus teisingai suformuotos ir iš Sistemos atspausdintos “Ataskaitų pakete” pateiktos veiklos valdymo ataskaitos už einamąjį ketvirtį, skaičiuojant nuo darbo su FVAS pradžios.
13.	Kaip ir kokie darbuotojai buvo informuoti apie numatomą VVS diegimą?	Skyrių vedėjai, pavaduotojai, finansistai – informuota asmeniškai, susirinkime.	Buvo išleistas direktoriaus įsakymas apie skiriamus atsakingus asmenis (su projektu susijusių padalinių direktoriai ir kiti atstovai), kurie savo ruožtu informavo savo padalinių darbuotojus.	Buvo organizuotas Projekto pradžios susitikimas. Į šį susitikimą buvo pakviesti Savivaldybės administracijos vadovai (Meras, vicemerais, patarėjai), visų departamentų direktoriai ir pavaduotojai, kiti į projekto analizės etapą įtraukti darbuotojai.
14.	Kaip buvo iškomunikuota VVS diegimo svarba? Kokia žinute? Kas ir kaip komunikavo?	Pristatyti tikslai ir grafikas, apibrėžta kaip keisis jų darbas.	Formaliai komunikuota nebuvo. Tiesiog į projektą buvo įtrauktas labai didelis kiekis žmonių (reikėjo ruošti įvairius dokumentus, formas, metodikas ir pan.), kuriems darbinių susitikimų metu buvo akcentuojama šio diegimo svarba. Pagrindinė žinute buvo ta, kad šia sistema naudosis jie patys, todėl turi atsakingai pažiūrėti į kuriamą produktą. Jeigu padarys gerai – tai palengvins jiems darbą. Jeigu blogai – pasunkins.	Buvo parodyta esama ir būsima situacija įvairiose veiklos srityse (pvz. biudžeto konsolidavimas dabar atliekamas MsExcell pagalba per 1sav., o sistemoje tai galima bus padaryti per 1 dieną. Nauda – efektyvumas; mažiau klaidų, nes daroma ne rankomis; patikimumas duomenų; greitesnis sprendimų priėmimas), papasakota apie pagrindinius projekto etapus ir numatomus darbus, VMS darbuotojų įsitraukimo poreikį. Buvo akcentuojama, kad žmonėms patiems reikės su šita sistema dirbti, todėl svarbu, kad ji būtų gerai sukurta.
15.	Ar projekto pradžioje buvo jaučiamas stiprus darbuotojų pasipriešinimas?	Nelabai stiprus, daugiau iš vyresnio amžiaus žmonių teritoriniuose padaliniuose. Bet to ir tikėjomės.	Taip, ypač vyresnių žmonių tarpe. Bet aš manau, kad taip ir turi būti. Ko norėti, kai keičiama nusistovėjusi tvarka.	Buvo jaučiamas dėl kelių priežasčių: ▪ Nesupranta naujos apskaitos tvarkos. ▪ Požiūris – kam to reikia, ir taip gerai. Pripratę dirbti tik vienoje siauroje srityje su viena sistema – MsExcel. Reikia persiorientuoti ir gan stipriai. ▪ Baimė, kad atleis, nes buvo galvojama, kad įdiegus sistemą sumažės darbo. Nors oficialiai visur nebuvo šnekama apie žmonių atleidimą – buvo šnekama, kad su tais pačiais žmonėmis bus galima daugiau nuveikti. ▪ Baimė „sugadinti“ sistemą.
16.	Ar VVS diegimo projekto valdymas buvo formalizuotas? (Nustatyta apimtis, Apibrėžtos veiklos, Parengtas projekto planas, Įvertinta projekto veiklų trukmė, Suplanuoti ištekliai)	Taip – pagal SAP diegimo metodiką.	Taip – visais šiais aspektais. Tačiau nesėkmingai. Pvz. projekto veiklų trukmė nuolat kito ir projektas nuo pradinės 1-erių metų trukmės užsitęsė iki dviejų.	Taip. Visi šie dokumentai. Buvo parengtas Projekto valdymo reglamentas, kuris yra patvirtintas Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu.
17.	Ar skatinote darbuotojus už dalyvavimą projekte? Už rezultatus? Kaip?	Taip – buvo skatinami ir piniginiu būdu ir morališkai. Labai norėjo dirbti su sistema, bet dėl asmeninių sugebėjimų nelabai sekasi tai daryti – todėl juntamas didėjantis pasipriešinimas.	Ne	Analizės etape ir už darbą projekto grupėje – ne. Skatinti pradėta buvo tada, kai vyko diegimo etapas ir reikėjo atlikti konkrečius papildomus, laikui imlius, darbus – pvz. parengti duomenų likučius perkėlimui. Tai tuo momentu buvo skatinami tie, kurie dirbo papildomus darbus – piniginės premijos.

18.	Ar buvo VVS diegime buvo numatyti tarpiniai rezultatai?	Taip	Iš dalies – sistema buvo diegiama atskirais moduliais pagal priemonių grupes.	Nevisai. Buvo numatyti tarpiniai rezultatai diegėjo darbui, bet ne sistemai. Visi moduliai buvo diegiami iš karto.
19.	Ar matavote tarpinius rezultatus? Ar komunikavote juos darbuotojams?	Neformaliai, tik tiems, kas tiesiogiai dalyvavo projekte.	Ne	Diegėjo tarpinius rezultatus analizavome ir vertinome. Kiekvieno etapo rezultatai ir projekto būklės statusas buvo pristatomi Projekto valdymo komitete bei projekto priežiūros komitete (kartą į pusmetį).
20.	Kokiu būdu užtikrinote, kad VVS būtų kuo greičiau įsisavinta ir naudojama?	Dar sistema neveikia	Buvo rengiami vartotojų mokymai, veikia problemų ir klaidų registravimo sistema, nustatyta incidentų valdymo tvarka.	Analizės etape ir diegimo etape į projekto darbų atlikimą stengėmės įtraukti didžiąją daugumą žmonių, kurie su ta sistema ir realiai dirbs. Kad jie ne tik pateiktų reikalavimus, bet ir suvoktų, kaip nuo jų darbo ir operuojamų duomenų priklauso kitų darbas. Kur duomenys nukeliauja ir kas su jais pasidaro. Tikėjomės, kad tokiu būdu bus lengviau suprasti ir naują sistemą. Be to jau sisteminės analizės metu ir diegimo metu diegėjas organizavo mokymus buvo parengęs prototipą ir šiaip dažnai rodydavo pačią sistemą - tikėjomės, kad žmonės dar prieš pradėdami dirbti „pripras“ prie sistemos.
21.	Ar komunikavote darbuotojams pasiektus rezultatus?	-	Formalizuotai ne – iki šios nėra aišku, koks galutinis ir bendras sistemos diegimo projekto statusas. Kažkur kažkas dar vyksta. Nėra aišku kiek modulių pilnai neveikia. Visi dirba su sistema, bet pas visus kažkas stringa.	Taip – projekto statuso ataskaitos buvo siunčiamos periodiškai ne tik Projekto komandai, bet ir visų departamentų vadovams, kurie turėjo išplatinti savo padalinių darbuotojams.
III APIBENDRINAMIEJI KLAUSIMAI VADOVŲ POŽIŪRIUI NUSTATYTI				
22.	Ką, Jūsų nuomone, šis projektas įtakojo labiausiai?	Darbuotojus	Manau labiausiai įtakojo tarnautojus, kurie turėjo persiorientuoti dirbti kitaip. Kalbant apie ŽŪPAIS įtakojo ir paramos gavėjus, kurie dabar naudodamiesi PORTAL funkcionalumu gali stebėti savo pateiktos paraiškos vertinimą, arba deklaruoti pasėlius, laukus įbraižydami tiesiai į sistemą.	Darbuotojus. Asignavimų lygmenyje vadovai mažai kišosi, jiems mažai rūpi, jiems svarbu, kad viskas veiktų.
23.	Kas buvo sunkiausia diegiant VVS? Kas lengviausia?	Kas sunkiausia, būtų sunku pasakyti. Galėčiau nurodyti, kokios buvo mano manymų nesėkmės priežastys: ▪ Politikų kišimasis į pirkimo procesą (formalizuotai nedalyvavo, bet neformaliai stabdė) ▪ Rangovas dėl viso pikto konkurso metu sudėtingavo kainas, tikėdamasis, kad palaikomas politikų prisirinks pinigų. Pati sistema techniškai sudėtinga - SAP^{as} su oraclu dirba nenoriai – teoriškai adapteriai yra, bet realiai nėra. ▪ Rangovas nelabai kompetentingas bei linkęs pasiimti pinigus be noro dirbti. ▪ Iš užsakovo pusės - daugelis finansų specialistų teritoriniuose skyriuose yra senyvo amžiaus. Nesupranta buhalterinės dalies (naujų reikalavimų), sunkus technologijų įsisavinimas.	Agentūros atveju ŽŪPAIS reikėjo pradėti diegti nesant galutinės paramos administravimo taisyklės (jas rengė Ūkio ministerija). Dėl tos pačios priežasties sunkiausiai sekėsi bendradarbiauti su IT kompanija, kuriai trūko lankstumo ir supratimo. Dažnai nesusišnekėdavome – mes rengdavome vieną informaciją, o jie pasirodė tikėdavosi kitokios informacijos. Taip pat sunku buvo suvaldyti darbuotojų nuotaikas, kai įpusėjus projektui matėsi, kad sistema nebus parengta atėjus paraiškų surinkimo terminams ir kad projektas užsitęs. Taip pat buvo sunku testuoti sistemą, kadangi scenarijai nebuvo išsamūs. Lengviausia – pasirašyti aktus.	Iš projekto vadovo pusės sunkiausia: ▪ suvaldyti darbuotojų nuotaikas bei priversti juos įsitraukti į Projektą. ▪ suvaldyti darbuotojų motyvaciją sistemos diegimo metu. Pvz. kai padidėja darbo krūvis dėl to, kad reikia pvz. rengti biudžetą ir tuo pat metu daryti projekto darbus – darbuotojai natūraliai nespėja ir krenta jų motyvacija. Taip pat sistemos mokymų bei testavimo metu - diegėjas rodo procesą ir nuolatos kyta klaidos. Kuo daugiau klaidų – tuo labiau nervuojasi darbuotojai, krenta optimizmas ir motyvacija. ▪ „kovoti“ su diegėju, kad būtų įgyvendinti visi reikalavimai taip, kaip reikia Savivaldybei, o ne taip, kaip gali sistema. Iš darbuotojų pusės sunkiausia buvo: ▪ įsisavinti ne tik naują – automatizuotą – procesą, bet dar suvokti ir įsisavinti naujas apskaitos tvarkas. Iš diegėjo pusės sunkiausia: ▪ neįsivaizdavimas, kas yra viešasis sektorius ir jo specifika. Labai jautėsi, kad prieš tai buvę diegimai buvo vykdomi privačiame sektoriuje. O čia ne tik terminologija, bet ir darbo procesai ir jų specifika skiriasi bei yra mažiau lankstesnė dėl teisinio reglamentavimo.

24.	Ką dabar darytumėt kitaip?	Griežčiau apibrėžčiau reikalavimus ir smarkiai sugriežtinčiau sankcijas už jų nepateikimą.	Būtinai reikalaučiau analitikų, kurie teiktų pasiūlymus, kuriais vadovaujantis ir kuriuos aptarus galima būtų kurti produktą. Sistema būtų daug paprastesnė – joje būtų suvedami tik galutiniai veiksmo rezultatai arba duomenys reikalingi monitoringui, statistikai ar EK.	Visų pirmiausia organizuočiau senų duomenų perkėlimą į naują sistemą kitaip. Čia praleidome daugiausiai neplanuoto laiko. Konsultacijos pvz. bandomosios eksploatacijos metu – sėdėti pas klientą, kol vyksta procesas. Darbuotojai? O galima kažką padaryti?
25.	Kokie pagrindiniai Jūsų atradimai/išvados? Ko išmokote?	-	Jei gali daryk kuo paprasčiau.	Reikėjo gal diegti mažesniais gabaliukais – moduliais. Taip būtų lengviau suvaldyti patį diegimą. Diegiant naują sistemą buvo patikrintos naujos sistemos ir jų veikimas. Atrasta neatitikimų ir klaidų – pvz. keliems dideliems objektams buvo neteisingai skaičiuojamas nusidėvėjimas. Politikų įsikišimas nenaudingas.
26.	Kokios, Jūsų manymu, yra svarbiausios VVS diegimo, kaip strateginio pokyčio, įgyvendinimo sėkmės prielaidos?	Geras rangovas (lankstus, sukalbamas), geras projekto vadovas iš rangovo pusės. Detalūs ir aiškūs reikalavimai, kad rangovas negalėtų savaip interpretuoti, aiški viziją kas norima įgyvendinti.	Aiškūs ir nekintantys teisės aktai. Visų projekto dalyvių lūkesčių valdymas – kad visi aiškiai suprastų ko siekiama ir ko vieni iš kitų reikalauja.	Svarbiausia - Didelis tiesioginių (vidurinės grandies) vadovų įsitraukimas į projektą ir jaučiamas didelis palaikymas. Jie turi žinoti, ką žmonės daro ir ką dirba. Ir ne tik žinoti, bet ir tame dalyvauti, rodyti palaikymą. Dabar atrodo, kad tos sistemos reikia aukčiausiai valdžiai bei patiems žmonėms, o ne jų tiesioginiams vadovams. Darbuotojų nusiteikimo valdymas viso Projekto metu. Iškart pradeda jaustis, kai žmonėms krenta motyvacija. Labai svarbu „geras“ diegėjas. Lankstumo, operatyvumo ir noro suteikti pagalbą darbuotojams įsisavinant naują sistemą. IS diegimo vertinimo kriterijų apibrėžimas. Jeigu Projektas sėkmė nebūtų vertinama po ketvirtinių ataskaitų – diegėjas jau seniai būtų „nusploves“ (vertinu pagal tai, kaip noriai diegėjas imasi papildomų darbų) ir jeigu suformavus ketvirtines ataskaitas paaiškėtų, kad jos neteisingos – būtų reikėję mokėti papildomai. Mūsų atveju – šis reikalavimas yra didelis išsigelbėjimas (nors tikimės, kad viskas bus teisinga).
27.	Kaip pasikeitė veiklos rezultatai po VVS diegimo? Kaip greitai?	-	Kol kas dirba sistemai o ne ji mums.	Dar nepasikeitė, dar vyksta bandomoji eksploatacija ir rugsėji bus formuojamos pirmos ketvirčio ataskaitos iš naujos sistemos ir pagal naujus apskaitos principus. Vat tada ir pamatysime, ar sistema iš tiesų veikia... ar ne.
28.	Ar vadovai patenkinti rezultatais?	Pačiu projektu nepatenkinti.	Manau nelabai	Sunku pasakyti

Priedas Nr. 5 Sugrupuoti kokybinio tyrimo respondentų atsakymai

1 lentelė. VVS diegimo motyvus apibendrinančios kategorijos

Eil. Nr.	Empirinė indikacija	Apibendrinanti kategorija
1.	1. Iki šiol apskaitai buvo naudojama keletas neapjungtų, nedidelių programų, todėl darbuotojams tekdavo atlikti daug rankinio darbo perkeltant duomenis iš vienos sistemos į kitą. Nauja sistema turėjo leisti sutaupyti laiko ir lėšų, sumažinti klaidų tikimybę. 2. Siekiant supaprastinti paramos administravimą, atsiradus poreikiui prognozuoti, turėti aktualia statistiką, teikti ataskaitas EK ir pan. Taip pat iš EK nurodyta gera praktika - automatizuotas paramos administravimas. 3. Poreikį turėti bendrą finansų valdymo sistemą nurodė valdžia. Pagrindinis tikslas - skaidrumas valdant finansus. Antriniai tikslai – darbo efektyvumas (daugiau suvaldytų lėšų su tais pačiais ištekliais), apskaitininkų darbo klaidų sumažinimas, greičiau suformuojamos valdymo ataskaitos.	Padidėjusi darbo sparta Finansų valdymo ir apskaitos kokybė ir patikimumas Sumažėję kaštai
2.	1. Nauja sistema turėjo leisti pagreitinti sprendimų priėmimo procesą 2. Atsiradus poreikiui prognozuoti, turėti aktualia statistiką, teikti ataskaitas EK ir pan. 3. Antriniai tikslai – greičiau suformuojamos valdymo ataskaitos.	Atskaitomybė
3.	1. Nauja sistema turėjo parodyti, kaip iš tiesų vyksta lėšų valdymas – skaidrumas proceso. 3. Pagrindinis tikslas - skaidrumas valdant finansus.	Veiklos skaidrumas

2 lentelė. VVS diegimo organizavimą ir VS diegimo etapus apibendrinančios kategorijos

Eil. Nr.	Empirinė indikacija	Apibendrinanti kategorija
1.	1. FVAS diegimas buvo organizuotas pagal SAP diegimo metodiką. 2. ZUPAIS diegimą atliko išorinis IS diegėjas. ZUPAIS diegimas buvo struktūrizuotas atsižvelgiant į Oracle CDM metodiką (nes sistema kūrta Oracle priemonėmis) – analizės etapas, projektavimas ir diegimas, užbaigimas 3. FVAS diegimas buvo organizuotas pagal Oracle AIM diegimo metodiką	Standartinė diegimo metodiką

3 lentelė. Vadovaujančio procesui išskyrimo apibendrinančios kategorijos

Eil. Nr.	Empirinė indikacija	Apibendrinanti kategorija
1.	1. Iš organizacijos pusės buvo paskirtas projekto vadovas - organizacijos direktoriaus pavaduotojas. Projekto savininkas – finansų skyrius.	Org. direktoriaus pavaduotojas
2.	2. Agentūros direktorius buvo šio projekto savininkas, kuriam periodiškai buvo teikiamos projekto eigos ataskaitos. Už projekto valdymą buvau atsakinga aš - Kaimo plėtros programų departamento direktorė, nes šis departamentas yra pagrindinis sistemos naudotojas. 3. Ekonomikos departamentas – šios sistemos savininkas, kuris iškėlė poreikį šios sistemos diegimui ir toliau skyrė projekto vadovą – departamento direktorių.	Departamento direktorius

4 lentelė. Projekto valdymo komandos subūrimo laikotarpį apibendrinančios kategorijos

Eil. Nr.	Empirinė indikacija	Apibendrinanti kategorija
1.	1. Komanda buvo suburta nustačius konkurso laimėtoją. 2. Projekto valdymo komanda buvo suburta pasirašius ZUPAIS diegimo sutartį, prieš pradedant analizės etapą. 3. Toliau komanda buvo pakeista jau pradėjus diegti FVAS, nes analizės etapo metu paaiškėjo, kurie žmonės kompetentingi, kurie ne; kurie turi iniciatyvos ir noriai dalyvauja, o kurie tiesiog nesugeba prie geriausių norų.	Komandos subūrimo laikas: Pradėjus VVS diegimo darbus
2.	3. Projekto komanda buvo suburta pradedant VMS poreikių analizės etapą (ruošiant pirkimo dokumentus).	Komandos subūrimo laikas: Reikalavimų formulavimo etape
3.	1. Projekte dalyvauja finansų skyriaus atstovai, IS plėtros skyriaus atstovai bei kiti suinteresuoti skyriai, visi turi interesų. Šie skyriai turi savo sistemas – jų dalyvavimas, tai integracinių sąsajų apibrėžimas. 14 sistemų, integruos su SAP. 2. Į komandą buvo įtraukti atstovai iš visų pagrindinių veiklos departamentų 3. Į projekto komandą buvo įtraukti visų susijusių padalinių atstovai, kurie tiesiogiai naudos sistemą ir galėtų aiškiai suformuluoti reikalavimus.	Komandos nariai - VVS naudojančių padalinių atstovai

5 lentelė. VVS diegimo tikslų apibrėžimą apibendrinančios kategorijos

Eil. Nr.	Empirinė indikacija	Apibendrinanti kategorija
1.	1. Pagerinti apskaitos procesą, turto ir lėšų valdymą. Nemažai bendrinių tikslų, tačiau – konkrečių tikslų (pvz. kiek sutaupyti laiko, kiek pagreitinti) ir jų vertinimo reikšmių nebuvo apibrėžta. 2. Ne, numatytas tik bendrinis projekto tikslas (žr. aukščiau)	Bendriniai tikslai
2.	3. Buvo apibrėžtas projekto tikslas, kuris buvo įtrauktas į pirkimo dokumentus (detalų atsakymą žr. priede)	Detalūs tikslai
3.	1. Konkretų tikslų (pvz. kiek sutaupyti laiko, kiek pagreitinti) ir jų vertinimo reikšmių nebuvo apibrėžta. 2. Ne, numatytas tik bendrinis projekto tikslas (žr. aukščiau) 3. Pamatuojamų reikšmių nebuvo priskirta. Nebuvo išskirta, kas yra trumpalaikiai, o kas ilgalaikiai tikslai	Reikšmės ir periodas nenustatyti

6 lentelė. Projekto vertinimo kriterijų nustatymą apibendrinančios kategorijos

Eil. Nr.	Empirinė indikacija	Apibendrinanti kategorija
1.	1. Iš dalies - biudžetas, projekto terminas ir funkcionalumas apibrėžti sutartyje. Pagal juos ir vertinama 2. Taip, biudžetas ir trukmė, funkcionalumas 3. Taip. Sutartyje buvo apibrėžtas biudžetas, laikas per kurį diegėjas turi įdiegti FVAS ir funkciniai reikalavimai, kuriuos reikia realizuoti.	Biudžetas, Trukmė, Kokybė
3.	Papildomai buvo apibrėžtas pagrindinis Projekto rezultatas – Savivaldybės struktūriniuose daliniuose įdiegta ir funkcionuojanti finansų valdymo ir apskaitos sistema. Paslaugos bus laikomos suteiktomis ir Projektas baigtais, kai: ▪ Bus be klaidų realizuoti visi suderinti FVAS funkciniai reikalavimai. ▪ Į FVAS bus perkelta informacija iš dabartinių finansų valdymui ir apskaitai naudojamų sistemų. ▪ Bus apmokyti FVAS naudotojai ir parengtos jų darbo vietos. ▪ Bus teisingai suformuotos ir iš Sistemos atspausdintos “Ataskaitų pakete” pateiktos veiklos valdymo ataskaitos už einamąjį ketvirtį, skaičiuojant nuo darbo su FVAS pradžios.	Informacinė sistema (tikslumas, informacijos kokybė)

7 lentelė. VVS diegimo komunikaciją darbuotojams apibendrinančios kategorijos

Eil. Nr.	Empirinė indikacija	Apibendrinanti kategorija
1.	1. Skyrių vedėjai, pavaduotojai, finansistai 2. Su projektu susijusių padalinių direktoriai ir kiti atstovai 3. Į projekto pradžios susitikimą buvo pakviesti Savivaldybės administracijos vadovai (Meras, vicemerai, patarėjai), visų	Auditorija: tiesiogiai įtraukti į projektą

	departamentų direktoriai ir pavaduotojai, kiti į projekto analizės etapą įtraukti darbuotojai.	
2.	2. Su projektu susijusių padalinių direktoriai ir kiti atstovai savo ruožtu informavo savo padalinių darbuotojus.	Auditorija: visi organizacijos darbuotojai
3.	1. Informuota asmeniškai, susirinkime. 2. Su projektu susijusių padalinių direktoriai ir kiti atstovai savo ruožtu informavo savo padalinių darbuotojus. 3. Buvo organizuotas Projekto pradžios susitikimas. Į	Informavimo būdas: asmeniškai, susirinkime
4.	2. Buvo išleistas direktoriaus įsakymas apie skiriamus atsakingus asmenis (su projektu susijusių padalinių direktoriai ir kiti atstovai), kurie savo ruožtu informavo savo padalinių darbuotojus. 2. Formaliai komunikuota nebuvo.	Informavimo būdas: netiesiogiai
5.	1. Pristatyti tikslai ir grafikas, apibrėžta kaip keisis jų darbas. 3. Buvo parodyta esama ir būsima situacija įvairiose veiklos srityse, papasakota apie pagrindinius projekto tikslus, etapus ir numatomus darbus, VMS darbuotojų įsitraukimo poreikį.	Žinutės turinys: 1) projekto tikslai; 2) projekto eiga; 3) įtaka darbui
	2. Susitikimų metu buvo akcentuojama šio diegimo svarba. Pagrindinė žinute buvo ta, kad šia sistema naudosis jie patys, todėl turi atsakingai pažiūrėti į kuriamą produktą. Jeigu padarys gerai – tai palengvins jiems darbą. Jeigu blogai – pasunkins. 3. Buvo akcentuojama, kad žmonėms patiems reikės su šita sistema dirbti, todėl svarbu, kad ji būtų gerai sukurta.	Žinutės turinys: 4) Sistemos svarba

8 lentelė. Darbuotojų skatinamą už dalyvavimą VVS diegime apibendrinančios kategorijos

Eil. Nr.	Empirinė indikacija	Apibendrinanti kategorija
1.	1. Taip – buvo skatinami ir piniginiu būdu ir morališkai.	Už dalyvavimą: Piniginiu būdu; Moraliskai
2.	3. Skatinti pradėta buvo tada, kai vyko diegimo etapas ir reikėjo atlikti konkrečius papildomus, laikui imlius, darbus – pvz. parengti duomenų likučius perkėlimui. Tai tuo momentu buvo skatinami tie, kurie dirbo papildomus darbus – piniginės premijos.	Už rezultatus: Piniginiu būdu
3.	2. Ne 3. Analizės etape ir už darbą projekto grupėje – ne.	Nebuvo skatinama visai

9 lentelė. VVS diegimo projekto metu patirtus sunkumus apibendrinančios kategorijos

Eil. Nr.	Empirinė indikacija	Apibendrinanti kategorija
1.	1. Politikų kišimasis į pirkimo procesą (formalizuotai nedalyvavo, bet neformaliai stabdė) 2. Agentūros atveju ŽUPAIS reikėjo pradėti diegti nesant galutinėms paramos administravimo taisyklėms (jas rengė Ūkio ministerija).	Politiniai trukdžiai
2.	1. Pati sistema techniškai sudėtinga - SAP'as su oraclu dirba nenoriai – teoriškai adapteriai yra, bet realiai nėra. 3. Darbuotojai turėjo įsisavinti ne tik naują – automatizuotą – procesą, bet dar suvokti ir įsisavinti naujas apskaitos tvarkas.	Sistemos sudėtingumas
3.	1. Rangovas nelabai kompetentingas bei linkęs pasiimti pinigus be noro dirbti. 3. neįsivaizdavimas, kas yra viešasis sektorius ir jo specifika. Labai jautėsi, kad prieš tai buvę diegimai buvo vykdomi privačiame sektoriuje. O čia ne tik terminologija, bet ir darbo procesai ir jų specifika skiriasi bei yra mažiau lankstesnė dėl teisinio reglamentavimo.	Diegėjo kompetencija
4.	1. Rangovas linkęs pasiimti pinigus be noro dirbti. 2. Sunkiausiai sekėsi bendradarbiauti su IT kompanija, kuriai trūko lankstumo ir supratimo. Dažnai nesusišnekėdavome – mes rengdavome vieną informaciją, o jie pasirodo tikėdavosi kitokios informacijos. 2. Taip pat buvo sunku testuoti sistemą, kadangi scenarijai nebuvo išsamūs. 3. „kovoti“ su diegėju, kad būtų įgyvendinti visi reikalavimai taip, kaip reikia <respondento įmonės pavadinimas>, o ne taip, kaip gali sistema.	Diegėjo požiūris į projektą ir klientą
5.	1. Daugelis finansų specialistų teritoriniuose skyriuose yra senyvo amžiaus, juntamas jų pasipriešinimas. 2. Taip pat sunku buvo suvaldyti darbuotojų nuotaikas, kai įpusėjus projektui matėsi, kad sistema nebus parengta atėjus paraiškų surinkimo terminams ir kad projektas užsitęs. 3. Suvaldyti darbuotojų nuotaikas bei priversti juos įsitraukti į Projektą. 3. suvaldyti darbuotojų motyvaciją sistemos diegimo metu	Darbuotojų pasipriešinimas, nuotaikų valdymas
6.	1. Nesupranta buhalterinės dalies (naujų reikalavimų), sunkus technologijų įsisavinimas.	Darbuotojų kompetencijos trūkumas

10 lentelė. Išvadas apibendrinančios kategorijos

Eil. Nr.	Empirinė indikacija	Apibendrinanti kategorija
1.	1. Griežčiau apibrėžčiau reikalavimus ir smarkiai sugriežtinčiau sankcijas už jų nepateikimą. 2. Būtinai reikalaučiau analitikų, kurie teiktų pasiūlymus, kuriais vadovaujantis ir kuriuos aptarus galima būtų kurti	Geresnis reikalavimų formulavimas Griežtesnės sankcijos diegėjui už jų

	produktą	neįgyvendinimą
2.	2. Jei gali daryk kuo paprasčiau. 3. Reikėjo gal diegti mažesniais gabaliukais – moduliais. Taip būtų lengviau suvaldyti patį diegimą.	Kuriamos sistemos paprastumas
3.	3. Pabandyčiau suvaldyti darbuotojų nuotaikas, tik nežinau kaip	Darbuotojų lūkesčių ir nuotaikų valdymas
4.	3. Visų pirmiausia organizuočiau senų duomenų perkėlimą į naują sistemą kitaip. Čia praleidome daugiausiai neplanuoto laiko. 3. Reikėjo gal diegti mažesniais gabaliukais – moduliais. Taip būtų lengviau suvaldyti patį diegimą.	Kitos diegimo proceso organizavimas
5.	3. Konsultacijos pvz. bandomosios eksploatacijos metu – sėdėti pas klientą, kol vyksta procesas.	Daugiau diegėjo pastangų diegiant sistemą

11 lentelė. Sugrupuoti kokybinio tyrimo respondentų atsakymai apie VVS diegimo sėkmės prielaidas

Eil. Nr.	Empirinė indikacija	Apibendrinanti kategorija
1.	1. Geras rangovas (lankstus, sukalbamas), geras projekto vadovas iš rangovo pusės. 3. Labai svarbu „geras“ diegėjas. T.y turintis lankstumo, operatyvumo ir noro suteikti pagalbą darbuotojams įsisavinant naują sistemą.	„Geras“ sistemos diegėjas
2.	1. Detalūs ir aiškūs reikalavimai, kad rangovas negalėtų savaip interpretuoti, 2. Aiškūs ir nekintantys teisės aktai.	Suformuluoti detalūs ir aiškūs reikalavimai
3.	1. Aiški viziją kas norima įgyvendinti. 2. Visų projekto dalyvių lūkesčių valdymas – kad visi aiškiai suprastų ko siekiama ir ko vieni iš kitų reikalauja.	Suformuluotas aiškus projekto tikslas
4.	3. IS diegimo vertinimo kriterijų apibrėžimas. Jeigu Projektas sėkmė nebūtų vertinama po ketvirtinių ataskaitų – diegėjas jau seniai būtų „nusiplovęs“ (vertinu pagal tai, kaip noriai diegėjas imasi papildomų darbų) ir jeigu suformavus ketvirtines ataskaitas paaiškėtų, kad jos neteisingos – būtų reikėję mokėti papildomai. Mūsų atveju – šis reikalavimas yra didelis išsigelbėjimas (nors tikimės, kad viskas bus teisinga).	Vertinimo kriterijų apibrėžimas
5.	3. Didelis tiesioginių (vidurinės grandies) vadovų išitraukimas į projektą ir jaučiamas didelis palaikymas. Jie turi žinoti, ką žmonės daro ir ką dirba. Ir ne tik žinoti, bet ir tame dalyvauti, rodyti palaikymą. Dabar atrodo, kad tos sistemos reikia aukščiausiai valdžiai bei patiems žmonėms, o ne jų tiesioginiams vadovams.	Tiesioginių vadovų palaikymas
6.	3. Darbuotojų nusiteikimo valdymas viso Projekto metu. Iškart pradeda jaustis, kai žmonėms krenta motyvacija.	Darbuotojų pasipriešinimo valdymas

Priedas Nr. 6 LR Valstybės vykdoma eValdžios politika

Ištrauka iš R. Malaiškos, Vidaus reikalų ministerijos Informacinės politikos departamento direktoriaus 2007 02 13 InfoBalt konferencijoje pristatymo „Elektroninės valdžios plėtra“

Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija



Viena iš svarbiausių Strategijos įgyvendinimo sričių – **elektroninė valdžia (e-Government)**.

E. valdžia – visuma viešojo administravimo veikloje diegiamų IRT, organizacinių šios veiklos pokyčių ir naujų įgūdžių, skirtų viešosioms paslaugoms, demokratiniams procesams ir viešajai politikai tobulinti.

2

Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių planas



Nauja redakcija patvirtinta LR Vyriausybės 2006 m. kovo 29 d.

Pagrindinis plano tikslas – pasiekti, kad 90 proc. pagrindinių viešųjų paslaugų iki 2008 m. būtų teikiama naudojant IRT.

Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių plano parengtas **atsižvelgiant** į:

- Europos Sąjungos programinius dokumentus (E. Europos 20 pagrindinių viešųjų paslaugų sąrašą);
- Vadinamąsias europines paslaugas (*pan-European services*);
- Kitas Lietuvos institucijų administruojamas viešąsias paslaugas, kurias institucijos planuoja perkelti elektroninė terpe

6

Šaltinis: http://www.infobalt.lt/docs/10_PRIEDAS_E_Valdzios_koncepcija.doc,
pasiektas 2008.09.02