

# ICB

Tarptautinės projektų valdymo asociacijos  
(IPMA) gebėjimų sąvadas



3.0 versija

IPMA<sup>>></sup>  
Projektų valdymo  
gebėjimų sąvadas



**LITHUANIA CERT**  
LPVA SERTIFIKAVIMO  
CENTRAS



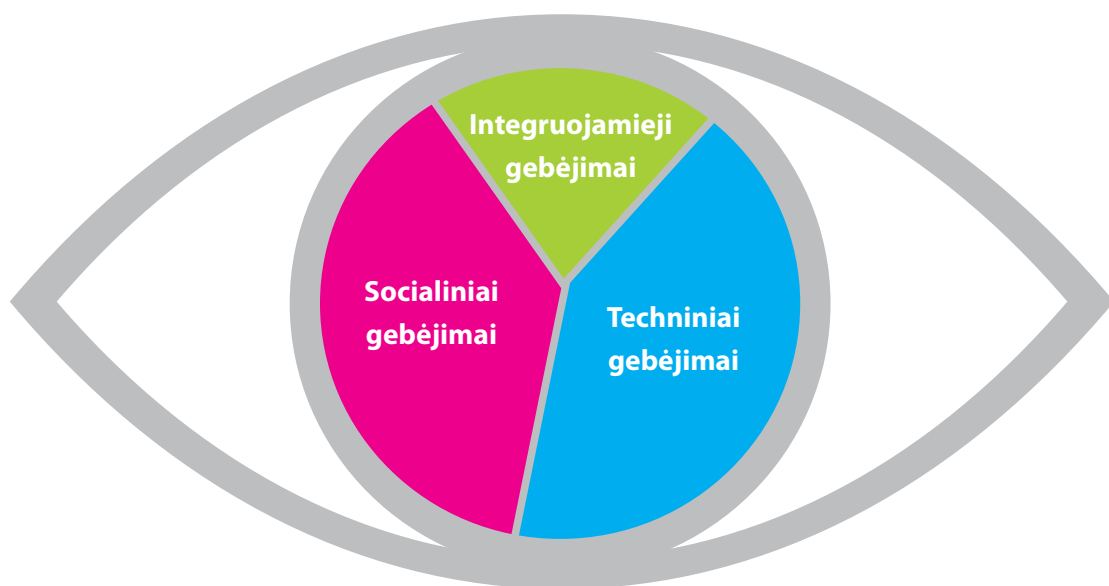
**LPVA sertifikavimo centro „LITHUANIA CERT“ kontaktai:**

Saulėtekio al. 22, LT-10225 Vilnius

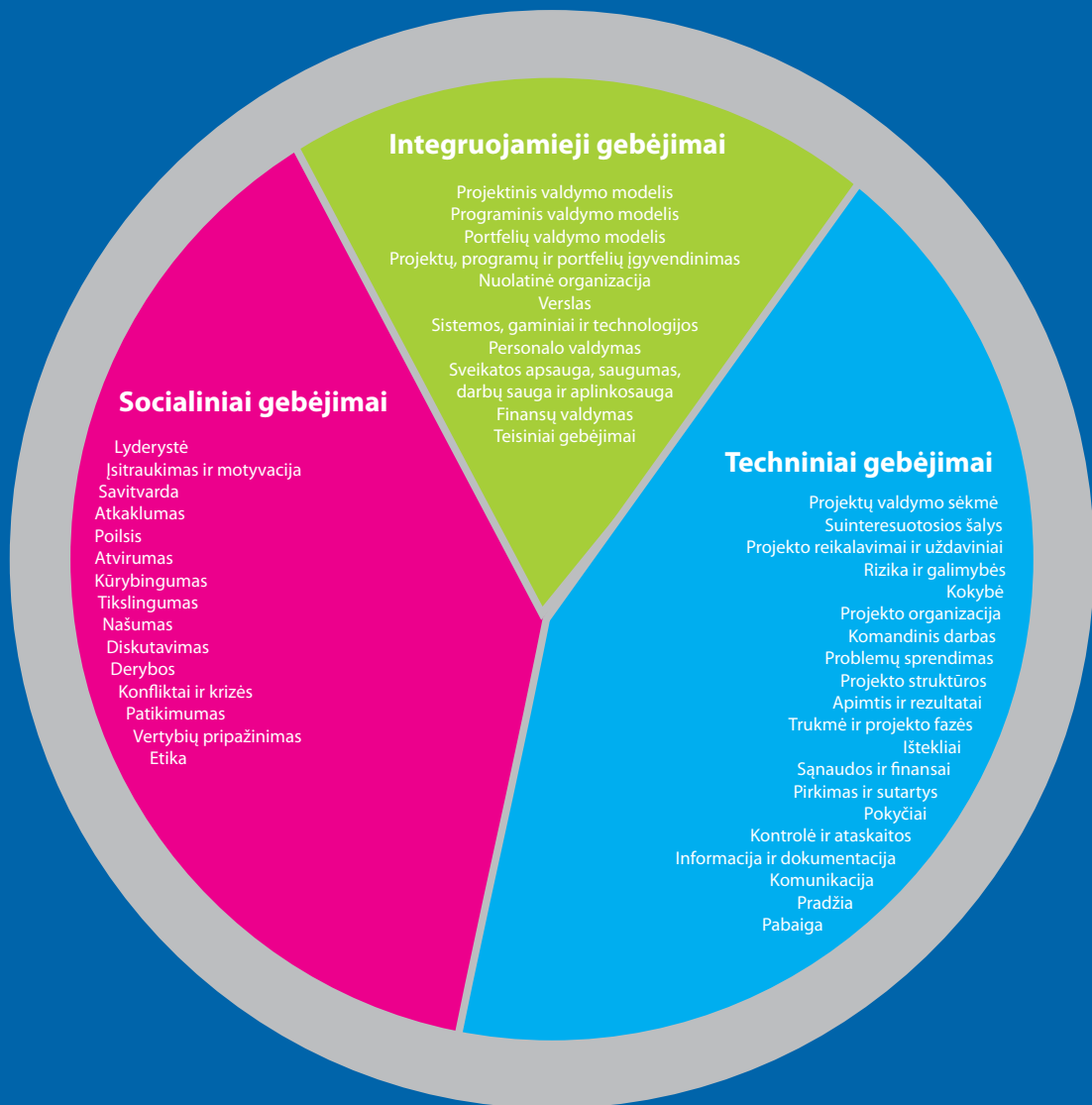
LPVA sertifikavimo centro el. paštas: [certification@lpva.lt](mailto:certification@lpva.lt),

telefonas pasiteirauti +370 612 58423

ICB – IPMA gebėjimų sąvadas  
3.0 versija



**IPMA projektų valdymo gebėjimų akis**



*Gebėjimų akis atspindi projektų vadovo, vertinančio projekto situaciją, regimą projektų valdymo gebėjimų elementų vienovę. Gebėjimų akis simbolizuoja aiškumą ir viziją.*

# Tarptautinės projektų valdymo asociacijos gebėjimų sąvadas 3.0 versija

Tarptautinė projektų valdymo asociacija  
(International Project Management Association, IPMA)

*Redaktorių kolegija:*

Gilles Caupin

Hans Knoepfel

Gerrit Koch

Klaus Pannenbäcker

Francisco Pérez-Polo

Chris Seabury

su IPMA narių pagalba

Antraštė: Tarptautinės projektų valdymo asociacijos (IPMA) gebėjimų sąvadas, 3.0 versija

*Leidinio rengėjas:* IPMA  
Tarptautinė projektų valdymo asociacija  
P.O. Box 1167  
NL-3860 BD Nijkerk  
The Netherlands  
www.ipma.ch



*Redaktorių kolegija:* Gilles Caupin  
Hans Knoepfel  
Gerrit Koch  
Klaus Pannenbäcker  
Francisco Pérez-Polo  
Chris Seabury

*Leidėjas:* Tarptautinė projektų valdymo asociacija, IPMA

*Angliškoji laida:* IPMA gebėjimų sąvadas, 3.0 versija,  
2006 m. birželio mėn., ISBN: 0-9553213-0-1

*Ankstesnės laidos:* IPMA gebėjimų sąvadas, 2.0 versija,  
1999 m. vasario mėn.  
IPMA gebėjimų sąvadas, 2.0b versija,  
2001 m. balandžio mėn.

*Maketuotojas:* Miranda Design Solutions

*Logotipo dizainas:* Mark Scheidegger, Niederhasli- CH

*Lietuviškosios  
laidos redaktorius:* Vytautas Būda, ISM vadybos ir ekonomikos universitetas

© Tarptautinė projektų valdymo asociacija, IPMA 2006 m.

© Lietuvos projektų vadybos asociacija, lietuviškasis leidimas, 2014 m.

ISBN 978 6099 552415

Visos teisės saugomos, įskaitant ir vertimų į kitas kalbas teises. Be raštiško leidimo jokia šio dokumento dalis negali būti dauginama jokių būdų (nufotografuota, mikrofilmuota ar bet kokiomis kitomis priemonėmis padauginta) ar perduoda arba perkelta į kompiuterines laikmenas.

Jokia šio leidinio dalis negali būti padauginta bet koku spaudos, faksimilinio dauginimo, mikrofilmuo ar bet koku kitu dauginimo būdu be raštiško Tarptautinės projektų valdymo asociacijos leidimo.

# Pratarmė

## Naujosios versijos kūrimo paskatos

Tariant Laodzi žodžiais, ilga kelionė prasideda nuo pirmo žingsnio. Praeito amžiaus dešimtajame dešimtmetyje IPMA ėmėsi gebėjimų, būtinų sertifikuojamiems projektų vadovams, apibrėžimo ir vertinimo darbų, kurių rezultatas – IPMA gebėjimų sąvado 2.0 versija, pagrįsta keturių Europos projektų valdymo asociacijų patirtimi. Šio sąvado pagrindu visą dešimtmetį buvo tobulinamas projektų vadovų gebėjimų modelis, o vėliau – maždaug trisdešimtyje šalių kuriamos nacionalinės sertifikavimo sistemos. IPMA gebėjimų sąvado 2.0 versijoje pagrindinis dėmesys kreipiamas į projektų valdymo techninių problemų sprendimo žinių ir patirties apibūdinimą. Be to, aptariamoms ir būtinoms asmeninėms projektų vadovų savybėms bei bendroji projektų valdymo aplinka.

Šiuolaikinėje dinamiškoje aplinkoje valdomus projektus, programas ir portfelius veikia daugybė suinteresuotųjų šalių ir išorinių veiksnių, sparčiai didėja projektų skaičius, sudėtingumo laipsnis ir turinio įvairovė, todėl projektų vadovų ir komandos narių socialinių gebėjimų ugdymo reikmė yra akivaizdi ir vis auga. Iš kitos pusės, stiprėjant šiuolaikinio pasaulio individualizmui, poreikis atnaujinti projektų, programų ir portfelių valdymo gebėjimų apibrėžtis yra neginčytinas.

Šios aplinkybės iškėlė būtinybę sukurti profesinės veiklos standartą. IPMA gebėjimų sąvade 2.0 apibrėžiamos asmeninės nuostatos dabar įgijo dar didesnę reikšmę – projektų vadovų sėkmė didžiaja dalimi priklauso nuo šios kategorijos gebėjimų. Projekto vadovo socialiniai gebėjimai, pavyzdžiui, motyvavimas ir lyderystė, yra esminis techninių gebėjimų papildinys, kuriais sudaromas ir įgyvendinamas geras projekto planas ir pasiekiamas tinkamas projekto rezultatas. Nemažiau svarbus ir projektų vadovo gebėjimas valdyti organizacinę, ekonominę ir socialinę projekto aplinką.

Dėl šių priežasčių Tarptautinė projektų valdymo asociacija, pasirinkusi trijų – techninių, socialinių ir integruojamųjų kategorijų gebėjimus, apibrėžė 46 šių gebėjimų elementus, apibūdinančius projektų vadovą kaip specialistą, gebantį planuoti ir kontroliuoti projektą. Projektų vadovas – tai asmuo, skaidriai siekiantis projekto, programos ar portfelio sėkmės, kuria tenkinami klientų, partnerių, tiekiančių gaminius ir paslaugas projektui, bei kitų suinteresuotųjų šalių lūkesčiai. Projektų vadovas sugeba reikiamu laiku įtraukti specialistus, gerbiančius net ir pačius sunkiausius sprendimus, ir motyvuoja darbuotojus pritaikyti žinias bei patirtį projekto, programos ar portfelio naudai.

## **Padėka**

IPMA dėkoja redaktorių kolegijai, parengusiai IPMA gebėjimų sąvado 2.0 versiją. Ši pirmoji oficiali versija buvo išleista 1999 m. vasario mėnesį, o 2001 m. balandį išėjo antroji pataisyta ir papildyta laida. Šios versijos redaktorių kolegijos nariai:

- Gilles Caupin,
- Hans Knoepfel,
- Peter Morris,
- Erhard Motzel,
- Olaf Pannenbäcker.

IPMA gebėjimų sąvado 3.0 redaktorių kolegija:

- Gilles Caupin
- Hans Knoepfel
- Gerrit Koch
- Klaus Pannenbäcker
- Francisco Pérez-Polo
- Chris Seabury.

Versijos projekto savininkė – Brigitte Schaden, IPMA sertifikavimo viceprezidentė

IPMA nuoširdžiai dėkoja Anthony Skidmore už techninę redakciją ir Bart Verbrugge, leidyklos „Van Haren Publishing“ bendradarbiui, pagalbėjusiam mums, projektų vadovams, rankraštį paversti knyga.

Svarbiausią indėlį kuriant IPMA gebėjimų sąvado 3.0 versiją įnešė nacionaliniai asociacijos nariai, atsakingai ir nuosekliai teikę naujos versijos siūlymus, dalykiškus patarimus ir tuo suteikdami pagrindą tobulinti šį sąvadą.

## **Redaktorių kolegijos žodis**

Projektų valdymas – sudėtinga ir nuostabi profesija. Tikimės, kad šis dokumentas padės didinti profesinius gebėjimus projektų vadovų karjeros kelyje.

2006 m. kovo mėn.

IPMA gebėjimų sąvado 3.0 versijos redaktorių kolegijos vardu,

Gerrit Koch, Projekto vadovas



## Reziუმэ

Tarptautinė projektų valdymo asociacija 2001 metų laidos IPMA gebėjimų sąvado 2.0b versiją keičia žymiai patobulinto turinio IPMA gebėjimų sąvado 3.0 versija.

Trečiojoje gebėjimų sąvado versijoje pateikiamos oficialios gebėjimų, kuriuos turi turėti projektų valdymo darbuotojai, sertifikuojami pagal visuotinę IPMA keturių lygmenų sertifikavimo sistemą, apibrėžtys.

Trečiąją IPMA gebėjimų sąvado versiją viso projekto eigoje aktyviai kūrė 40 nacionalinių asociacijų IPMA narių. Jų dalyvavimas laiduoja, kad šis dokumentas atspindi nacionalinių asociacijų keliamus projektų valdymo gebėjimų reikalavimus ir praktiką.

IPMA gebėjimų sąvadas – tai bendrųjų gairių dokumentas, kuriuo vadovaujasi visos IPMA nacionalinės asociacijos ir sertifikavimo centrai, siekdami laikytis nuoseklių ir suderintų standartų, todėl didžiąją šio dokumento dalį sudaro gebėjimų elementų apibūdinimas.

Praktinio IPMA gebėjimų sąvado taikymo poreikį atliepia visų lygmenų sertifikavimo proceso aprašas, gebėjimų taksonomija ir savianalizės lapas.

Profesiniai projektų valdymo gebėjimai suskaidyti į 46 gebėjimų elementus, kurie apima projektų valdymo techninius gebėjimus (20 elementų); projekto darbuotojų socialinius gebėjimus (15 elementų); projektų, programų ir portfelių integruojamuosius gebėjimus (11 elementų).

Gebėjimų akis atspindi projektų vadovo, vertinančio projekto situaciją, žvilgsniu regimą projektų valdymo gebėjimų elementų vienovę. Gebėjimų akis simbolizuoja ir aiškumą bei viziją: išanalizavęs gautą informaciją, kompetentingas ir atsakingas projektų valdymo specialistas priima tinkamą sprendimą.

IPMA gebėjimų sąvadas – tai sertifikavimo pagrindas, kuriuo remdamiesi nacionalinių asociacijų sertifikavimo centrai vertina kandidatus šių gebėjimų elementų atžvilgiu. Nacionalinius kultūrinius skirtumus turi atspindėti nacionalinis projektų valdymo gebėjimų sąvadas, į kurį įtraukiami trūkstami gebėjimų elementai ir papildomas turinys. IPMA tvirtina nacionalinius gebėjimų sąvadás, garantuodama atitiktį su IPMA gebėjimų sąvadu ir sertifikato, išduoto nacionaliniame sertifikavimo centre, visuotinę pripažinimą.

Didžiausią naudą IPMA gebėjimų sąvadas teiks vertinamiesiems ir vertintojams, tačiau juo galima remtis ir rengiant mokomąją medžiagą, mokslo tiriamosioms reikmėms arba naudoti kaip praktinio projektų valdymo informacijos šaltinį.

Projektų vadovo profesijos vaidmuo šiandien yra labai svarbus visuose ūkio ir šalies valdymo sektoriuose, todėl Lietuvoje didėja tarptautinių projektų valdymo standartų ir metodikų poreikis, kuriuose atsižvelgiama į nacionalinius projektų valdymo ypatumus ir gilinami profesiniai bei organizacijų valdymo gebėjimai.

Šiuolaikinių projektų valdymo sėkmės kriterijai yra ne tik projekto veiksmingumas trukmės ir biudžeto tikslų ar investicinių rezultatų požiūriu, bet ir gebėjimas tenkinti vartotojų poreikius, išlaikyti projektų komandos motyvaciją ir pasirengti technologinėms, socialinėms bei kūrybinėms inovacijoms. Todėl projektų vadovo dalykinius, socialinius ir asmeninius gebėjimus būtina papildyti universalūs tarpininko gebėjimais, kuriais šalies, organizacijos ir verslo strategija įgyvendinama per projektus.

IPMA tarptautinis projektų valdymo gebėjimų sąvadas (ICB 3.0 versija) yra projektų vadovų gebėjimų vertinamoji priemonė, grindžiama projektų valdymo gebėjimų visuma, suskaidyta į 46 gebėjimų elementus. Šio gebėjimų modelio vertimas į lietuvių kalbą yra nuoseklus Lietuvos projektų vadovų ugdymo ir sertifikavimo lietuvių kalba proceso dalis, kurį vykdo Lietuvos projektų vadybos asociacija.

Lietuvos projektų vadybos asociacija, įsteigta 2004 metais, IPMA ICB vertimu į lietuvių kalbą siekia skatinti projektų valdymo profesijos gebėjimų plėtrą Lietuvoje, populiarindama projektų vadovų sertifikavimą pagal IPMA standartą, prisidėti prie neformaliojo ugdymo ir aukštojo mokslo studijų programų kūrimo ir tobulinti lektorių bei konsultantų specialiuosius projektų valdymo gebėjimus.

IPMA tarptautinis projektų valdymo gebėjimų sąvadas – tai nuo 1965 metų veikiančios profesinės asociacijos, vienijančios daugiau kaip 50 šalių nacionalines projektų valdymo asociacijas, parankinė knyga, kurioje apibūrinama projektų vadovų gebėjimų vertinimo sistema. Sąvado tikslas – ugdyti projektų vadovą kaip atsakingą praktiką, turintį visus techninius, socialinius ir integruojamuosius gebėjimus, būtinus šiuolaikinių projektų sėkmei.

Ši knyga – tai pirmas IPMA projektų valdymo gebėjimų sąvado vertimas į lietuvių kalbą, kurio pagrindu LPVA kuria Nacionalinį projektų valdymo gebėjimų sąvadą.

Aurimas Pautienius  
Lietuvos projektų vadybos asociacijos direktorius

# Turinys

PRATARMĖ	1
NAUJOSIOS VERSIJOS KŪRIMO PASKATOS	1
PADĖKA	2
REDAKTORIŲ KOLEGIJOS ŽODIS	2
REZIUMĖ	3
LIETUVIŠKOJO LEIDIMO PRATARMĖ	3
TURINYS	5
<b>1 SKYRIUS. ĮŽANGA</b>	<b>7</b>
1.1. Projektai	8
1.2. Profesinis projektų valdymas	8
1.3. Pagrindiniai terminai	9
1.4. Sertifikavimo nauda	9
1.5. Pagrindiniai IPMA gebėjimų sąvado principai	9
1.6. IPMA visuotinė keturių lygmenų sertifikavimo sistema (4-L-S)	11
1.7. Reikalavimai	12
1.8. Išsilavinimas ir ugdymas	12
1.9. Vertinimas	13
1.10. Tarptautinis bendradarbiavimas	14
1.11. Profesinė projektų valdymo literatūra	14
<b>2 SKYRIUS. PAGRINDINĖS SĄVOKOS</b>	<b>15</b>
2.1. Gebėjimai	15
2.2. Gebėjimų elementai	15

2.3. Gebėjimų sąvadas.....	16
2.4. Gebėjimų lygmenys.....	17
2.5. Vertinimo skalė.....	17
2.6. Gebėjimų vertinimas.....	17
2.7. Projekto, programos ir portfelio sąvokos.....	18
2.8. Projektų valdymo tarnyba.....	21
2.9. Projekto arba programos paramos tarnyba.....	21
2.10. Projekto sėkmė.....	21
<b>3 SKYRIUS. SERTIFIKAVIMAS.....</b>	<b>22</b>
3.1. IPMA visuotinė sertifikavimo sistema.....	22
3.2. Sertifikavimo procesas.....	25
3.3. Bendroji sertifikavimo schema.....	32
3.4. Sertifikavimo organizacija.....	39
<b>4 SKYRIUS. GEBĖJIMŲ ELEMENTŲ APRAŠAI.....</b>	<b>41</b>
4.1. Techninių gebėjimų elementai.....	42
4.2. Socialinių gebėjimų elementai.....	84
4.3. Integruojamųjų gebėjimų elementai.....	117
<b>5 SKYRIUS. LITERATŪROS ŠALTINIAI.....</b>	<b>143</b>
5.1. Pagrindiniai tarptautiniai standartai.....	143
5.2. Nacionalinių gebėjimų sąvadų būseną 2005 m. gruodžio mėn. su žinomais papildymais.....	143
<b>6 SKYRIUS. TARPTAUTINĖS PROJEKTŲ VALDYMO ASOCIACIJOS GEBĖJIMŲ SĄVADO 2.0B IR 3.0 VERSIJŲ PALYGINIMAS.....</b>	<b>147</b>
6.1. IPMA gebėjimų sąvado 2.0b ir 3.0 versijų gebėjimų dvikryptė atitiktis.....	148
<b>7 PRIEDAI.....</b>	<b>151</b>
1 priedas.....	152
2 priedas.....	173
3 priedas.....	178
4 priedas.....	180
<b>8 RODYKLĖ.....</b>	<b>183</b>

# Įžanga

Siekiant aiškumo, visame tekste projektų vadovų profesijai pavadinti vartojama vyriškosios giminės forma, tačiau savaime suprantama, kad lygiai taip pat galima vartoti ir moteriškosios giminės formą.

IPMA gebėjimų sąvadas nėra nei vadovėlis, nei receptų knyga; čia apibūdinami projektų valdymo techninių, socialinių ir integruojamųjų gebėjimų elementai. Šia knyga jokių būdu nesiekama riboti nepriklausomą ir laisvą skaitytojo požiūrį, o pateikiamais pavyzdžiais norima padėti, ne varžyti.

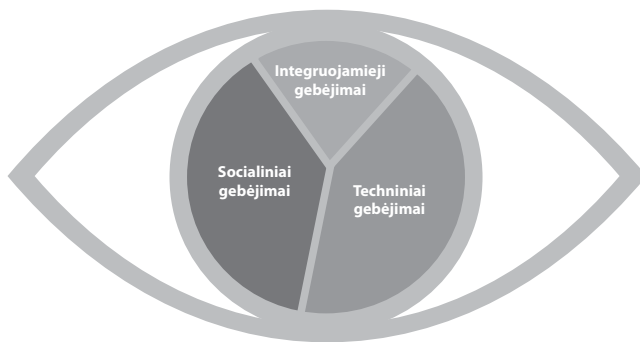
Šiame skyriuje apžvelgiamos priežastys, paskatinusios sukurti projektų valdymo gebėjimų sertifikavimo sistemą, apibūdinami pagrindiniai Tarptautinės projektų valdymo asociacijos (IPMA) sertifikavimo sistemos terminai, reikalavimai ir metodai.

Nuo pat kūrimo ir įgyvendinimo pradžios, svarbiausias IPMA visuotinės sertifikavimo sistemos tikslas yra įvertinti projektų valdymo specialistų gebėjimus pagal globaliai pripažįstamą keturių lygmenų sertifikavimo sistemą, kurią galima integruoti į projektų valdymo personalo karjeros planavimo sistemą. Pagrindinės IPMA sertifikavimo sistemos suinteresuotosios šalys yra šios:

- projektų valdymo specialistai – tiesiogiai suinteresuoti visuotinai pripažįstama sertifikavimo sistema;
- organizacijų vadovai – suinteresuoti teikti ir gauti kokybiškas projektų valdymo paslaugas bei didinti darbuotojų kvalifikaciją;
- sertifikuotojai – suinteresuoti lengvai suprantamu sertifikavimo turiniu ir procesu;
- universitetai, verslo mokyklos ir lektoriai – suinteresuoti teikti tvirtą teikiamos kvalifikacijos pagrindą.

Didžiausią naudą IPMA gebėjimų sąvadas teiks vertinamiesiems ir vertintojams, tačiau juo galima remtis rengiant mokomąją medžiagą, mokslo tiriamosioms reikmėms arba naudoti kaip praktinio projektų valdymo informacijos šaltinį.

Gebėjimų akis atspindi projektų vadovo, vertinančio projekto situaciją, regimą projektų valdymo gebėjimų elementų vienovę. Gebėjimų akis simbolizuoja ir aiškumą bei viziją: išanalizavęs



**1.1 pav. Gebėjimų akis**

gautą informaciją, kompetentingas ir atsakingas projektų valdymo specialistas priima tinkamą sprendimą (1.1 pav.).

## 1.1. Projektai

Visame pasaulyje įgyvendinamų projektų, programų ir portfelių skaičius didėja rodikliu greičiu. Projektų valdymo disciplina per praėjusius trisdešimt metų plėtojosi labai sparčiai ir didėjo jos populiarumas.

Vis dažniau įvairių tipų projektus valdo projektų valdymo specialistai. Praeityje dominavo inžineriniai ir gynybos projektai; ir šiandien jie yra svarbūs, tačiau šio tipo projektų dabar yra mažuma. Įvairiose veiklos srityse atsirado, pavyzdžiui, informacinių ir komunikacijos technologijų, organizacijų plėtros, gaminių kūrimo, rinkodaros, procesų kūrimo, mokslo tiriamieji, renginių, politiniai, juridiniai, edukaciniai ir socialiniai projektai.

Šiandien retai beklauseama, ar reikia projektų valdymo; dažniau užduodami tokie klausimai:

- Kokie yra profesionalaus projektų valdymo rezultatai, metodai ir priemonės?
- Kas yra projektų valdymo kokybė?
- Kokių gebėjimų turi turėti projektų valdymo specialistas, valdantis tam tikrą projektą, projekto etapą ar atsakomybės sritį?
- Kokia yra tam tikro projekto valdymo kokybė?

## 1.2. Profesinis projektų valdymas

Profesinis projektų valdymas turi turėti griežtus standartus ir nuostatas, apibrėžiančias projektų valdymo specialistų darbą. Šie reikalavimai apibrėžiami surinkus, apdorojus ir standartizavus priimtą praktinę projektų valdymo gebėjimų informaciją.

Projekto kokybė – tai sutartų projekto reikalavimų įgyvendinimas, o projektų valdymo kokybė – projektų valdymo sutartų reikalavimų įgyvendinimas. Projekto organizacijos situacija yra optimali, jei visi darbuotojai, visos projekto komandos ir išteklių teikėjai, įtraukti į projekto valdymą, sugeba atlikti savo darbą ir prisiimti asmeninę atsakomybę už jo rezultatus.

IPMA gebėjimų sąvade apibrėžiami projektų valdymo teorijos ir geriausios praktikos pagrindiniai terminai, apibūdinamos užduotys, valdymo praktika, įgūdžiai, funkcijos, valdymo

procesai, metodai, procedūros ir priemonės. Prireikus pridedama specialioji informacija ir apibūdinama inovatyvios ir priešakinės praktikos patirtis, taikoma specifinėse situacijose.

### 1.3. Pagrindiniai terminai

Pagrindiniai projektų valdymo sertifikavimo terminai apibrėžti pagal ISO/IEC 17024 standartą „Bendrieji asmenis sertifikuojančių institucijų reikalavimai“:

- Gebėjimai – tai demonstruojamas žinių ar įgūdžių ir, jei reikia, asmeninių savybių taikymas.
- Sertifikavimo schema apibrėžia specialiuosius reikalavimus asmenų kategorijoms, kurioms taikomi vienodi standartai, taisyklės ir procedūros.
- Sertifikavimo procesas apima visus veiksmus, kuriais sertifikavimo institucija nustato, ar asmuo tenkina nurodytus gebėjimų reikalavimus.
- Vertinimas yra procedūra, kuria nustatomi kandidato gebėjimai, naudojantis bent viena iš šių priemonių: rašytine, žodine, praktine ir stebimąja.
- Kvalifikacija yra asmens savybės, išsilavinimas, mokymuose įgyti įgūdžiai ar darbo patirtis.

Vertinimu nėra matuojama ar prognozuojama ateitis, tik įvertinamos buvusios ir esamos kandidato žinios bei patirtis, remiantis kandidato pateiktais ir vertintojų patikrintais įrodymais. Vertinimas yra patikimas būsimų projektų sėkmingo valdymo ženklas; be to, vertinimas yra tvirtas profesinio tobulėjimo planų pagrindas.

### 1.4. Sertifikavimo nauda

Projektų, programų ir portfelių vadovus bei komandų narius dalyvauti sertifikavimo programose skatina atsiveriančios galimybės

- įgauti naujų žinių ir įgūdžių;
- tęsti mokymąsi ir įgūdžių lavinimą;
- pagerinti projektų valdymo kokybę;
- paskutinė, bet nemažiau svarbi paskata – veiksmingiau siekti projekto tikslų.

Sertifikavimo programų teikiama nauda:

- projektų valdymo specialistams – įgyjamas tarptautiniu mastu pripažįstamas sertifikatas, liudijantis projektų valdymo gebėjimus;
- projektų valdymo paslaugų teikėjams – įrodomi darbuotojų profesiniai gebėjimai;
- klientams – garantuojama, kad projektų vadovai suteiks aukščiausios kokybės paslaugas.

### 1.5. Pagrindiniai IPMA gebėjimų sąvado principai

IPMA gebėjimų sąvadą sukūrė remdamasi nacionaliniais gebėjimų sąvadais ir nuolat jį tobulina. Svarbiausias sąvado privalumas yra tas, kad jis yra kandidato gebėjimų vertinimo pagrindas, nepriklausantis nuo konkrečios įmonės, organizacijos, projekto tipo, ūkio šakos ar šalies.

Į įmonės, organizacijos, projekto tipo, ūkio šakos ar šalies kultūrinius ypatumus atsižvelgiama per kandidato apklausą ir vertinimo ataskaitose; be to, vienas iš vertintojų skiriamas iš atitinkamos ūkio šakos (antrasis vertintojas skiriamas iš kitos ūkio šakos). Į šalies kultūrinius ypatumus gali būti atsižvelgiama nacionaliniame gebėjimų sąvade.

Oficiali IPMA gebėjimų sąvado kalba yra anglų kalba. Nacionalinės asociacijos sertifikavimo reikmėms gali tiesiogiai naudotis IPMA gebėjimų sąvadu arba jo pagrindu pagal šias taisykles sukurtu nacionaliniu gebėjimų sąvadu:

- turi būti vienareikšmis abipusis ryšys tarp IPMA ir nacionalinio sąvado gebėjimų elementų;
- siekdama atspindėti šalies ir verslo ypatumus, esamą IPMA gebėjimų sąvado elementų turinį nacionalinė asociacija gali išplėsti iki 10 procentų;
- siekdama atspindėti šalies ypatumus ir praktiką, nacionalinė asociacija gali išplėsti gebėjimų elementų sąrašą iki 10 procentų;
- nacionalinė asociacija IPMA gebėjimų sąvado vertimą gali suderinti su šalies ypatumais ir praktika.

Nacionalinės asociacijos gebėjimų sąvado tvirtinimas sertifikavimo sistemos diegimo metu yra IPMA atsakomybė.

Nors pagrindinis IPMA gebėjimų sąvado tikslas – gebėjimų apibrėžimas, tačiau 3 skyriuje pateikiamas glaustas visuotinės IPMA sertifikavimo sistemos aprašas, kuriuo skaitytojui siekiama parodyti, kaip IPMA gebėjimų sąvadas vartojamas sertifikavimo procesuose. Ir IPMA, ir sertifikavimo centrų reglamentai bei veiklos gairės sukuriamos išleidus IPMA gebėjimų sąvadą (šį dokumentą), kuris savo ruožtu nuolat tobulinamas. Iki to laiko vyksiantiems sertifikavimo procesams taikomi galiojantys IPMA ir nacionalinių asociacijų sertifikavimo centrų reglamentai ir veiklos gairės.

Gebėjimų akis yra tinkamas IPMA gebėjimų sąvado simbolis, nes tai yra aliuzija į žmogų, svarbiausią projektų valdymo gebėjimų vertinimo asmenį.

IPMA gebėjimų sąvade apibrėžiami keturiasdešimt šeši gebėjimų elementai, sugrupuoti į techninių, socialinių bei integruojamųjų gebėjimų grupes, ir pateikiami pagrindiniai elementų tarpusavio sąryšiai.

Gebėjimų elemento apraše pateikiamas elemento pavadinimas, aprašomas elemento turinys, išvardijami galimi elemento taikymo proceso žingsniai ir kiekvieno lygmens patirties reikalavimai. Elemento aprašo pabaigoje visapusiškam skaitymui pateikiami pagrindiniai terminai ir sąryšiai su kitais gebėjimų elementais.

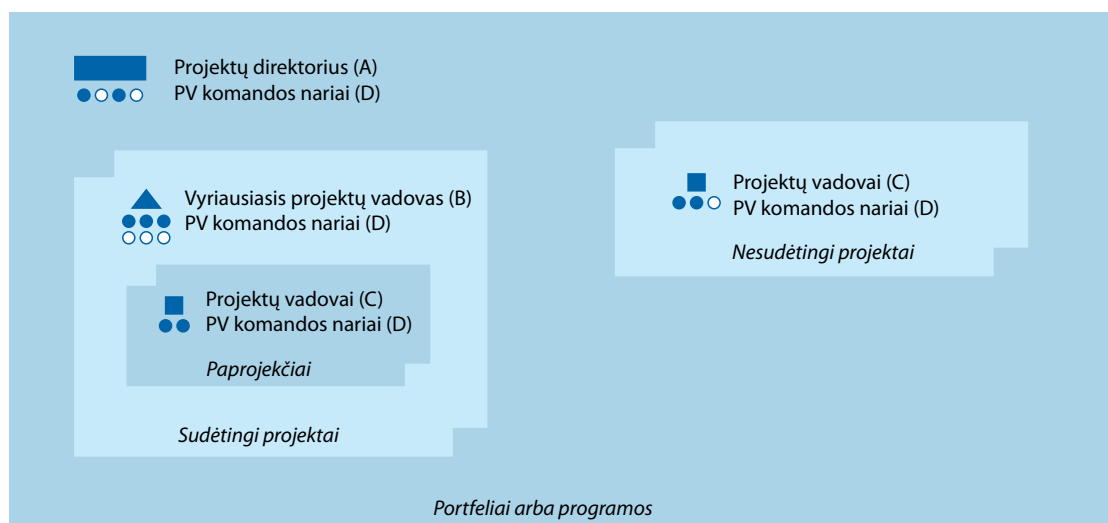
IPMA gebėjimų sąvadas nerekomenduoja ir neteikia jokių konkrečių priemonių, metodų ar metodikos, nes metodus ir priemones gali apibrėžti projekto vykdomoji organizacija. Vietoj to IPMA gebėjimų sąvade apibūdinamos veiklos sritys, užduočių apibrėžimo metodai ir pateikiama keletas pavyzdžių, kurie paaiškina šiuos metodus. Projekto vadovas pats turi pasirinkti metodus ir priemones, atitinkančias projekto situaciją.

## **1.6. IPMA visuotinė keturių lygmenų sertifikavimo sistema (4-L-S)**

Sertifikavimas grindžiamas asmens gebėjimu įvykdyti tipines kasdienes projektų valdymo užduotis. Pagal IPMA sertifikavimo sistemą, skiriamos keturios kategorijos specialistų, kuriems taikomi tie patys standartai:



- **Sertifikuotasis projektų direktorius (IPMA A lygmuo).** Šios kategorijos asmuo geba vadovauti svarbiems portfeliams ar programoms su skirtais išteklius, taikydamas tinkamus metodus ir priemones. Tokia atsakomybė reikalauja aukšto lygmens žinių ir patirties. Šie gebėjimai, bet ne atskiro projekto valdymo gebėjimai, yra sertifikavimo subjektas.
- **Sertifikuotas vyriausiasis projektų vadovas (IPMA B lygmuo).** Šios kategorijos asmuo geba valdyti sudėtingą projektą, kurio charakteristikos apibrėžiamos trečiame skyriuje. Jo vadovaujami projektai paprastai sudaryti iš paprojekčių, todėl vyriausiasis projektų vadovas valdo paprojekčių vadovus, bet ne projekto komandą tiesiogiai.
- **Sertifikuotasis projektų vadovas (IPMA C lygmuo).** Šios kategorijos asmuo geba valdyti nesudėtingą projektą, t. y. asmuo įrodė turįs pakankamai patirties ir gebėjimų taikyti projektų valdymo žinias.
- **Sertifikuotasis projektų valdymo specialistas (IPMA D lygmuo).** Šios kategorijos asmuo geba taikyti projektų valdymo žinias dalyvaudamas projekte bet kokia apimtimi, tačiau jo turimos žinios nėra pakankamos veikti patenkinamu gebėjimų lygmeniu.



- Projektų direktorius (IPMA A lygmuo)
- ▲ Vyriausiasis projektų vadovas (IPMA B lygmuo)
- Projektų vadovas (IPMA C lygmuo)
- Projektų valdymo specialistas (IPMA D lygmuo)
- Kvalifikuotas, patyręs, pripažintas tam tikros srities specialistas (IPMA D lygmuo)

## 1.2 pav. IPMA visuotinė keturių lygmenų sertifikavimo sistema 4–L–S

Sertifikavimo sistemos subjektas yra projektų valdymas, ne pats projektas. Sertifikavimo lygmenys nėra hierarchiniai. D lygmens projektų valdymo specialistas (●), greta projektų valdymo bendrųjų žinių ir įgūdžių, gali būti labai kvalifikuotas, patyręs ir pripažintas tam tikros specifinės projektų valdymo srities specialistas (○). Pavyzdžiui, jis gali turėti dar ir sąnaudų valdymo kvalifikaciją. Bet kurio lygmens projektų valdymas apima vietinių, regioninių, nacionalinių ir tarptautinių užduočių vykdymą bei sprendimų priėmimą.

Sertifikavimo lygmenys suteikia gaires kurti asmeninės karjeros planus ir organizacijos valdymo

brandos modelius bei individualiąsias, įmonių ir kitų organizacijų personalo ugdymo programas.

## 1.7. Reikalavimai

Asmeniui skiriant tam tikrą funkciją ar atsakomybę, asmuo ir vertintojai turi atsakyti į klausimą, ar tas asmuo yra pakankamai kvalifikuotas ir kokioms užduotims yra tinkamas. Atsakymo pagrindai į šį klausimą teikiami šiuose gebėjimų sąvado skirsniuose:

- projektų valdymo užduočių (gebėjimų elementų) aprašuose;
- IPMA gebėjimų lygmens reikalaujamo laipsnio lentelėse (Taksonomija, 4 priedas);
- IPMA gebėjimų lygmens vertinimo 10 taškų skalės verčių apraše (3 skyrius).

IPMA gebėjimų sąvade gebėjimų elementai sugrupuoti į tris grupes:

- **techninių gebėjimų grupė:** apibūdina projektų valdymo disciplinos metodų naudojimosi gebėjimus (20 elementų);
- **socialinių gebėjimų grupė:** apibūdina asmeninių santykių tarp asmenų ir asmenų grupių, dalyvaujančių projektuose, programose ir portfeliose, valdymo gebėjimus (15 elementų);
- **integruojamųjų gebėjimų grupė:** apibūdina sąveikos tarp projekto komandos ir projekto aplinkos bei nuolatinės organizacijos valdymo gebėjimus (11 elementų).

Visų gebėjimų elementų žinios ir įgūdžiai vertinami pagal 10 taškų vertinimo skalę, nuo 0 (jokių gebėjimų) iki 10 (absoliutūs gebėjimai). Tarpinės vertinimo skalės reikšmės išaiškintos 3 skyriuje.

Žinojimas nėra vien tik tikslus faktų atkartojimas, bet ir elementų sąryšių suvokimas bei supratimas, kaip projektų valdymo metodai adaptuojami ir taikomi praktiškai. Turimų žinių, atitinkančių reikiamą žinojimo lygmenį, įrodymus asmuo paprastai pateikia atsakydamas į klausimus.

Nuolat valdydamas vienodus projektus, projektų vadovas negilina savo įgūdžių, todėl turimas žinias turėtų taikyti įvairiose realiose situacijose, pavyzdžiui, vadovaudamas skirtingų apimčių ir tipų projektams, skirtingose organizacijose ir skirtingų kultūrų organizacijose ar padaliniuose.

## 1.8. Išsilavinimas ir ugdymas

Būtina aiškiai atskirti sertifikavimo, išsilavinimo ir ugdymo procesus. Vertintojo darbas turi apsiriboti esamų kandidato gebėjimų vertinimu. Akivaizdu, kad kandidatai, siekiantys sertifikato, turi turėti tam tikrą teorinį ir praktinį projektų valdymo išsilavinimą, tačiau norint įgyti sertifikatą, jokio specialaus išsilavinimo ar mokymų nereikalaujama.

Nors ir neturėdama tiesioginio ryšio su sertifikavimu, dažna išsilavinimą ir mokymus teikianti institucija siekia didesnių galimybių savo dėstytojams, studentams ir mokymų dalyviams įgyti kokį nors sertifikatą. Pavyzdžiui,

- modernios profesinės mokyklos ar mokymų bendrovės projektų valdymo programa siekia gerai parengti klausytojus IPMA D lygmens sertifikatui;
- projektų valdymo magistrantūros ar doktorantūros studijų programos siekia tinkamai

parengti studentus C arba B lygmens IPMA sertifikatui.

Kalbant apie antrąjį pavyzdį, pažymėtina, kad nei išsilavinimas, nei mokymų kursai negali atstoti asmeninės kandidato, siekiančio C, B arba A lygmens IPMA sertifikato, patirties.

## 1.9. Vertinimas

Kandidatą vertina bent du vertintojai, patyrę sertifikuoti projektų valdymo ekspertai. Vienas iš vertintojų turi būti tos pačios, kaip kandidatas, ūkio šakos specialistas, o antrasis vertintojas – kitos ūkio šakos. Vertintojas privalo turėti bent tokio pat lygmens IPMA sertifikatą, kuriuo yra sertifikuojamas kandidatas. Be raštu pateikiamų įrodymų, kandidatai asmeniškai dalyvauja pokalbyje su vertintoju; asmeninis kandidato pokalbis su vertintoju yra pati svarbiausia vertinimo dalis.

Vertinimo struktūra ir procesas turi būti toks, kad visi sertifikavimo sistemos reikalavimai būtų objektyviai bei sistemiškai patikrinti ir pagrįsti pakankamai dokumentuotais įrodymais, patvirtinančiais kandidato gebėjimus (ISO/IEC 17024, 6.2.3 straipsnis).

Vertinimo proceso komponentai yra šie.

- **Pradiniai reikalavimai.** Šie reikalavimai grindžiami daugiausia tinkamos patirties metų skaičiumi, atitinkančiu IPMA lygmenį, ir gali būti siejami su kandidato išsilavinimo laipsniu. Šių reikalavimų įrodymai pateikiami savianalizės ataskaitoje.
- **Rašytinis egzaminas.** Ribotos trukmės kelių tipų užduočių (pasirenkamų atsakymų klausimai, tiesioginiai klausimai, atvirieji rašiniai, intelektinės užduotys) klausimynas, grindžiamas IPMA gebėjimų sąvadu.
- **Projekto analizės ataskaita.** Nustatytos apimties, realaus projekto, programos ar portfelio (nelygu IPMA lygmuo) valdymo aprašas, grindžiamas IPMA gebėjimų sąvadu.
- **Komandinės pratybos (nebūtinės).** Vieno ar dviejų vertintojų stebimas pavyzdinio projekto problemų sprendimas mažoje žmonių grupėje, kuriuo vertinami kandidato veiksmai įvairiuose vaidmenyse, svarbiausia – projekto ar paprojekčio vadovo vaidmenyje.
- **Pokalbis.** Pokalbių metu kandidatas atsako į konkrečius ir reprezentatyvius IPMA gebėjimų sąvadu grindžiamus klausimus, parengtus pagal projekto analizės ataskaitą. Klausimų ratą galima išplėsti ir į kandidato savianalizės ataskaitą, egzamino klausimus, komandinių pratybų rezultatus, vertintojų komentarus.

Vertintojai kandidatų nemoko ir neugdo. Jie vertina egzamino darbus, veda komandines pratybas, apklausia kandidatus, vertina ataskaitas, atsakymus, veiksmus ir pristatymus, siūlo galutinį vertinimą (išlaikė ar neišlaikė) ir argumentuoja neigiamą sprendimą. Galutinį sprendimą priima sertifikavimo centras.

## 1.10. Tarptautinis bendradarbiavimas

Kvalifikacinės ir gebėjimų ugdomosios programos jau daugelį metų yra pagrindinis viso pasaulio projektų valdymo asociacijų diskusijų objektas.

IPMA veikia nuo 1965 metų. Jos vizija – kurti ir skatinti projektų valdymo profesionalumą. Šis tikslas būtų neįmanomas be IPMA nacionalinių asociacijų, kurių šiuo metu pasaulyje yra apie keturiasdešimt. IPMA asociacijų šeima kartu kuria ir tobulina visuotinį projektų valdymo gebėjimų standartą. Dauguma nacionalinių asociacijų yra pasirašiusios susitarimus su IPMA

dėl oficialaus kvalifikacijos ir gebėjimų programų pripažinimo, ir sėkmingai vykdo projektų valdymo sertifikavimo programas.

IPMA dalijasi išvalgomis bei profesine patirtimi ir su kitomis projektų valdymo asociacijomis, pavyzdžiui, Jungtinėse Amerikos Valstijose, Australijoje ir Japonijoje kuriančiomis visuotines projektų valdymo žinias, gebėjimų ir valdymo brandos modelius.

### **1.11. Profesinė projektų valdymo literatūra**

IPMA interneto svetainėje ([www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)) skelbiamos sertifikavimo reikmėms tinkamos profesinės literatūros nuorodos. Sertifikavimo centrai skelbia profesinės literatūros, naudingos siekiantiems įgyti ir atnaujinti projektų valdymo žinias, nuorodas.

IPMA bendradarbiauja su žurnalu „International Journal of Project Management“ („Tarptautinis projektų valdymo žurnalas“).

Keletas nacionalinių asociacijų leidžia regioninius ar nacionalinius žurnalus ar kitus leidinius projektų valdymo temomis.

# Pagrindinės sąvokos

Šio skyriaus tikslas – apibūdinti svarbiausias sąvokas, būtinas suprasti IPMA gebėjimų sąvada. Visi gebėjimų elementai apibrėžiami ketvirtame skyriuje.

## 2.1. Gebėjimai

Mes visi nuolat ieškome projektų vadovų, gebančių sustyguoti projektų darbus. Gebėjimų aprašai ir gebėjimų valdymas vis labiau keičia žmonių išteklių procesus daugelyje organizacijų.

Gebėjimai – tai žinių, nuostatų, įgūdžių ir patirties, reikiamos sėkmingai vykdyti tam tikrą funkciją, visuma. Siekiant kandidatams padėti įsivertinti ir tobulinti savo gebėjimus, o vertintojams – įvertinti kandidatus, gebėjimai jungiami į grupes. Šios grupės – tai beveik nepriklausomos gebėjimų dimensijos, kurios kartu apibūdina visą projektų valdymo funkciją. Vienos grupės elementai atspindi svarbiausius atitinkamos gebėjimų dimensijos aspektus.

Trečiojoje IPMA gebėjimų sąvado versijoje sutarta projektų valdymo gebėjimus apibūdinti trimis skirtingomis kategorijomis.

- **Techninių gebėjimų grupėje** apibūdinami fundamentiniai projektų valdymo gebėjimų elementai, dažnai vadinami „kietaisiais“. Šią grupę sudaro 20 elementų.
- **Socialinių gebėjimų grupėje** apibūdinami asmeniniai projektų valdymo gebėjimų elementai, apimantys projektų vadovo nuostatas ir įgūdžius. Šią grupę sudaro 15 elementų.
- **Integruojamųjų gebėjimų grupėje** apibūdinami projekto aplinkos valdymo gebėjimų elementai, apimantys projektų vadovo santykių su funkciniais padaliniais valdymo gebėjimus ir veikimą projektinėje organizacijoje. Šią grupę sudaro 11 elementų

Visos trys gebėjimų grupės vaizduojamos gebėjimų akyje 1.1 pav.

## 2.2. Gebėjimų elementai

Kiekvienos grupės gebėjimų elementai aprašomi reikalaujamų žinių ir patirties kategorijomis. Įvadinėje dalyje apibūdinus gebėjimų elemento prasmę ir svarbą, aprašas skaidomas į *Galimų proceso žingsnių* aprašą, kandidatui ir vertintojams padedantį suprasti kaip gebėjimų elementas taikomas projektuose, ir *Nagrinėjamų temų* sąrašą, padėsiantį rasti tinkamų literatūros ir interneto šaltinių. Visų keturių IPMA lygmenų žinių ir patirties reikalavimai išdėstomi *Esminių IPMA lygmenų gebėjimų* skirsnyje. Aprašas baigiamas *Pagrindinių sąryšių* skirsniu, kuriame išvardijami susiję gebėjimų elementai. Į pagalbą vertintojams, socialinių gebėjimų elementų aprašai papildyti *Tinkamos elgsenos* ir *Tobulintinos elgsenos* teiginių poromis.

Štai keletas galimų klausimų apie gebėjimų elementų aprašus:

**Klausimas:** Ar gebėjimų elementų prasmės persidengia?

**Atsakymas:** Taip. Kadangi gebėjimų elementų prasmės sudaro tam tikrą visumą, tai persidengimai neišvengiami.

**Klausimas:** Ar visi gebėjimų elementai yra vienodai svarbūs?

**Atsakymas:** To yra siekiama, tačiau projekto situacija ar tipas gali žymiai padidinti kai kurių elementų svarbą. Kita vertus, kurie ne kurie gebėjimų elementai literatūros šaltiniuose yra išsamiau aprašyti arba sukaupta daugiau jų informacijos, palyginti su kitais elementais.

**Klausimas:** Ar gebėjimų elementai duoda projekto įgyvendinimo instrukcijų?

**Atsakymas:** Ne, IPMA gebėjimų sąvadas nėra projektų valdymo receptų knyga. Tačiau *Galimų proceso žingsnių* aprašas gali kandidatui padėti pasinaudoti ir pritaikyti gebėjimą. *Nagrinėjamų temų* skirsnyje yra reikiamų literatūros šaltinių nuorodos apie norimą gebėjimų elementą.

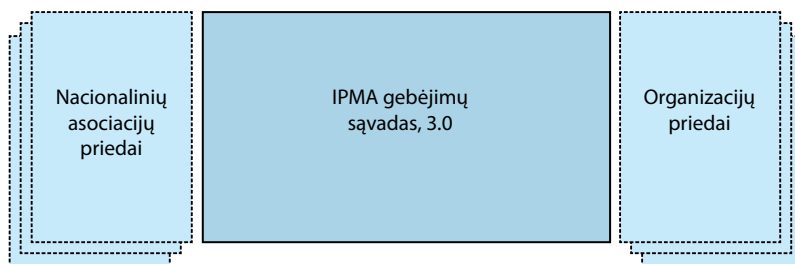
Visi 46 gebėjimų elementai laikomi esminiais profesionalaus projektų valdymo deskriptoriais.

### 2.3. Gebėjimų sąvadas

IPMA gebėjimų sąvadas sukurtas remiantis patirtimi maždaug 40-ies kartu dirbusių nacionalinių projektų valdymo asociacijų. Gerbiant šalių kultūrinius skirtumus, į nacionalinį gebėjimų sąvadą galima įtraukti papildomus skirsnius ir gebėjimų elementus, atitinkančius šalies kultūrinius ypatumus.

Be to, IPMA garantuoja, kad IPMA sertifikatai, išduoti vienoje šalyje, galioja visose kitose šalyse, todėl nacionalinės sertifikavimo sistemos kuriamos ant tvirto dermės pagrindo. Projektų valdymo specialistai turi gebėti sėkmingai valdyti projektus skirtingose organizacijose, ūkio šakose ir šalyse.

Derinant šiuos interesus reikalaujama, kad IPMA gebėjimų sąvadas būtų privaloma nacionalinių sąvadų dalis, prie kurios galima prijungti keletą papildomų dalių.



**2.1 pav.** IPMA gebėjimų sąvadas ir priedai

## 2.4. Gebėjimų lygmenys

IPMA sprendimu, apibrėžiami keturi gebėjimų lygmenys:

- **IPMA A lygmens kandidatas** turi turėti sėkmingą gebėjimų elementų naudojimosi vadovaujant programoms ar portfeliams patirtį; vadovavimo programos ar portfelio projektų vadovų ugdymui ir gebėjimų elementų taikymui patirtį; dalyvavimo diegiant gebėjimų elementus arba atitinkamas metodikas, metodus ar priemones projektų arba programų valdymui patirtį; dalyvauti projektų valdymo profesijos plėtroje, skleisdamas patirtį publikacijomis ar pranešimais arba konceptualizuodamas projektų valdymo discipliną.
- **IPMA B lygmens kandidatas** turi turėti sėkmingą gebėjimų elementų taikymo sudėtinguose projektuose patirtį. Be to, kandidatas turi būti koordinavęs projektų ar paprojekčių vadovų pastangas taikyti ir diegti gebėjimų elementus.
- **IPMA C lygmens kandidatas** turi turėti sėkmingą gebėjimų elementų taikymo nesudėtinguose projektuose patirtį; kandidatui gali prireikti pagalbos tobulinant šio gebėjimų elemento įgūdžius.
- **IPMA D lygmens kandidato** vertinamos tik gebėjimų elementų žinios rašytiniu egzaminu.

Sertifikavimo procesas ir visų keturių IPMA sertifikavimo lygmenų kriterijai aprašomi 3 skyriuje, o gebėjimų elementų specialiosios žinios arba patirtis ir elgsenos kriterijai – 4 skyriuje.

## 2.5. Vertinimo skalė

Gebėjimų elemento žinios ir patirtis vertinama dešimties taškų skalėje nuo 0 iki 10:

- 0 taškų reiškia, kad kandidatas neturi jokių žinių ar patirties;
- nuo 1 iki 3 taškų reiškia, kad kandidato žinios ar patirtis yra paviršutiniška;
- nuo 4 iki 6 taškų reiškia, kad kandidato žinios ar patirtis yra vidutinė;
- nuo 7 iki 9 taškų reiškia, kad kandidato žinios ar patirtis yra gili;
- 10 taškų reiškia, kad kandidato žinios ir patirtis yra išskirtinai gili.

Skirtingų IPMA sertifikavimo lygmenų žinių ir patirties reikalavimai skiriasi: jie yra arba tokie patys, arba didėja, didėjant sertifikavimo lygmenims nuo D iki A.

Asmens žinios ir patirtis turėtų gilėti, nuo faktų žinojimo pereinant prie gebėjimo lyginti ir taikyti metodus, ir platėti, pereinant nuo vienintelio iki kelių skirtingų tipų projektų valdymo patirties.

Gebėjimų taksonomija plačiau aprašoma 4 priede.

## 2.6. Gebėjimų vertinimas

Visi 46 gebėjimų elementai ir papildomieji nacionaliniai gebėjimų elementai turi būti vertinami išskirtiniu sertifikavimo procesu.

Asmens žinios ir patirtis vertinama pagal *curriculum vitae*, egzamino, 360 laipsnių vertinimo arba komandinių pratybų rezultatus, projekto analizės ataskaitą, rekomendacijas ir pokalbį

(žr. 3.2 skirsnį „Sertifikavimo procesas“). Asmenį vertinant 360 laipsnių metodu, dalyvauja dar trys žmonės, gerai pažįstantys kandidatą iš įvairių veiklos pusių. Vertintojai gali atsižvelgti į šių trijų žmonių nuomonę, jei jie visiškai neabejoja, kad kandidatas atitinka siekiamą gebėjimų lygmenį.

Vertinimo veiksmingumą galima padidinti vadinamuoju STAR metodu, kuriuo vertintojas prašo pagal projekto analizės ataskaitą apibūdinti projekto situaciją (S – *Situation*), apibrėžti užduotį (T – *Task*), kurią kandidatas turėjo įvykdyti šioje situacijoje, darbą (A – *Activity*), kurį atliko vykdydamas užduotį, ir gautą rezultatą (R – *Result*). Šis metodas duoda tikslingą kandidato veiksmų, leidusių įveikti sudėtingą situaciją, vertinimą.

Siekiant laiduoti sertifikatų tarptautinį pripažinimą, į vertinimo procesą patartina įtraukti užsienio vertintojus ir keistis egzaminų užduotimis bei patirtimi su kitų šalių asociacijomis.

## 2.7. Projekto, programos ir portfelio sąvokos

Ketvirtojo skyriaus integruojamųjų gebėjimų skirsnyje nagrinėjami trys elementai (3.01. *Projektinis valdymo modelis*, 3.02. *Programinis valdymo modelis* ir 3.03. *Portfelijų valdymo modelis*), apibūdinantys gebėjimus, kuriuos turi turėti pagal šiuos modelius valdomų organizacijų projektų valdymo specialistai. Gebėjimų elemento 3.04 Projektų, programų ir portfelijų įgyvendinimas apraše apibūdinami šių trijų modelių diegimo gebėjimai.

Šio skyriaus tikslas – apibrėžti projekto, programos ir portfelio sąvokas ir apibūdinti jų sąryšius.

Siekiant atskirti reikalavimus, keliamus IPMA A ir IPMA B lygmens kandidatams, svarbu suvokti, kad projekto, programos ir portfelio sąvokos turi esminių skirtumų. IPMA A lygmens kandidatas turi turėti veiksmingos gebėjimų elementų taikymo patirties jo vadovautuose programų ar portfelijų projektuose, vykusiuose nuolatinės organizacijos aplinkoje ir susijusiuose su tos organizacijos strategija.

Portfelį sudaro programos ir projektai. IPMA gebėjimų sąvade portfelio sąvoka reiškia arba programų portfelį, arba projektų portfelį, arba abu kartu. Panašiai ir portfelio valdytojas ir kitos su portfeliumi susijusios sąvokos apima arba programų, arba projektų, arba abi šias sąvokas.

### 2.7.1. Projektas

Projektas – tai laiko ir sąnaudų ribojama veikla, kuria siekiama apibrėžtų rezultatų (projekto uždavinius įgyvendinančios darbų visumos), atitinkančių kokybės standartus ir reikalavimus. Projekto valdymo funkcijas paprastai atlieka visų lygmenų darbuotojai nuo projektų valdymo specialisto (IPMA D lygmuo) iki vyriausiojo projektų vadovo (IPMA B lygmuo). Tačiau valdyti kritiškai svarbų projektą arba programą gali būti skiriamas ir projekto direktorius (IPMA A lygmuo).

### 2.7.2. Programa

Programomis siekiama strateginių tikslų. Programos sudėtinės dalys yra tarpusavyje susiję projektai ir organizacijos pokyčiai, būtini pasiekti strateginį tikslą ir gauti apibrėžtą verslo



naudą. Programai paprastai vadovauja vyriausiasis projektų vadovas (IPMA B lygmuo) arba projektų direktorius (IPMA A lygmuo).

### 2.7.3. Portfelis

Portfelis – tai nebūtinai susijusių projektų ar programų visuma, sujungtų siekiant optimizuoti šios visumos kontrolę ir koordinavimą. Apie reikšmingas portfelio valdymo problemas ir sprendimo kelius portfelio valdytojas informuoja organizacijos aukščiausiojo lygmens vadovus, kurie gali priimti sprendimus, remdamiesi šia faktais grindžiama informacija.

Organizacija vienu metu gali vykdyti keletą portfelių. Pavyzdžiui, gali būti vykdomas organizacijos lygmens portfelis, apimantis keletą organizacijos padalinių ir tiesiogiai vadovaujamas aukščiausiųjų organizacijos vadovų. Tuo pat metu kiekvienas padalinys gali vykdyti savo portfelius, vadovaujamus to padalinio vadovų.

Portfelio vadovas yra nuolatinė funkcinės organizacijos pareigybė. Atskiri portfelio projektai ar programos yra ribotos trukmės, o portfelis – neribotos. Portfelio vadovo funkcijas paprastai atlieka projektų direktorius (IPMA A lygmuo), projektų valdymo žinias ir patirtį sujungdamas su gebėjimu portfelį suderinti su organizacijos strategija. Portfelio vadovas turi turėti gilius projektų valdymo gebėjimus.

Pagrindiniai projektų, programų ir portfelių valdymo skirtumai pateikiami 2.1 lentelėje. IPMA gebėjimų sąvadas apibūdina archetipus, todėl kandidatai turėtų suvokti, kad realybėje gali būti ir būna kitaip.

#### 2.1 lentelė. Projektai, programos ir portfeliai: pagrindiniai uždaviniai ir skirtumai

	Projektas	Programa	Portfelis
Tikslai	Pasiekti numatytus rezultatus	Igyvendinti strateginius pokyčius	Koordinuoti, optimizuoti valdymą ir suderinti su strategija
Vizija ir strategija	Projektą su vizija ir strategija sieja verslo planas	Viziją ir strategiją įgyvendina programa	Portfelis yra derinamas su vizija ir strategija
Verslo nauda	Didžiąja dalimi nepriskiriama projektui	Didžiąja dalimi priskiriama programai	Didžiąja dalimi nepriskiriama portfeliui
Organizacijos pokytis	Dažniausiai projektui nepriskiriamas	Dažniausiai priskiriamas programai	Nepriskiriamas portfeliui
Trukmė ir sąnaudos	Nustatomos verslo plane ir valdomos vykdant projektą	Apytiksliai apibrėžiamos strategijoje; paskirstomos programos projektams	Nustatomos pagal portfelio prioritetus ir strateginius tikslus

#### Pastabos

Projekto tikslas yra sukurti projekto verslo plane apibrėžtus rezultatus. Strategijos klausimai ir organizacijos nauda apibrėžiama projekto verslo plane, todėl strategija nėra projekto vadovo atsakomybė. Projektas, tiesiogiai siekiantis strateginių verslo tikslų, gali įgyti aukštesnį prioritetą palyginti su kitais projektais ir palengvinti projekto vadovo uždavinius, tačiau projektas vis tiek turi sukurti projekto verslo plane apibrėžtus rezultatus. Projekto vadovas nėra atsakingas už projekto verslo plane apibrėžtą verslo naudą; ją kuria ir dažniausiai gauna organizacija projektui pasibaigus.

Daugelyje organizacijų už naudos sukūrimą yra atsakingas projekto savininkas. Projektai dažniausiai nėra organizacijos pokyčių įgyvendinimo priemonė, tačiau gali apimti darbuotojų mokymą atlikti savo funkcijas kitu būdu. Jei projektu kuriamas organizacijos pokytis, tai tą pokytį, kaip projekto rezultatą, turi įgyvendinti funkciniai padaliniai, bet ne projekto komanda. Jei projekto rezultatai iš pat pradžių yra tiksliai ir detalai apibrėžti ir pernelyg smarkiai nekeičiami projektui vykstant, tai projekto trukmė ir sąnaudos dažniausia yra suvaldomos.

Projektai į programą jungiami norint įgyvendinti organizacijos iškeltą strateginį tikslą. Organizacija inicijuoja grupę susijusių projektų, kurie turi sukurti gaminius ir rezultatus tam tikslui pasiekti, ir apibrėžia organizacijos pokyčius, sudarančius strateginiam tikslui siekti palankią aplinką. Programa apibrėžia verslo naudos valdymo ir stebėjimo procesą. Programos vadovas vadovauja projektams per projektų vadovus, sudaro palankias bendradarbiavimo sąlygas su funkcinį padalinių vadovais, siekiant įgyvendinti kuriamą pokytį, ir yra atsakingas už naudos valdymą, bet ne naudos įgyvendinimą, už kurį vėlgi atsakinga funkcinį padalinių vadovybė.

Tokios programos, pavyzdžiui, yra susijusių gaminių serijos kūrimas, nacionalinė narkotikų prevencijos kampanija, naujos transporto sistemos kūrimas, triukšmo mažinimo kampanija arba kompleksinės veiklos srities informacijos standartizavimas. Per sutartą laiką sukūrus rezultatus, atitinkančius strategiją, programa visiškai įvykdoma ir baigiama.

**Portfelio** valdymas apima organizacijos projektų ir programų koordinavimą, siekiant optimizuoti pralaidumą, subalansuoti portfelio rizikos profilį, išlaikyti projektų dermę su organizacijos strategija ir įvykdyti projektus biudžeto ribose. Šiame, portfelio valdymo, lygmenyje smarkiai padidėja projektų skaičius, sudėtingumas ir reikšmė, todėl vadovybė turi būti parengusi portfelio valdymo priemonės. Naudodamasis apibrėžtais procesais, metodais ir sistemomis, portfelio vadovas informuoja aukščiausiąją vadovybę apie tai, kaip portfelis siekia organizacijos strateginių tikslų. Portfelio vadovas aukščiausiai vadovybei išanalizuoti ir nuspręsti teikia sprendimo alternatyvas, kuriuos naujus projektus galima įtraukti į portfelį, kuriuos vykstančius projektus galima tęsti ir kuriuos projektus reikia nutraukti, siekiant portfelį subalansuoti pagal organizacijos strateginius prioritetus, įvykdyti su turimais ištekliais ir biudžeto ribose, nes „pageidavimų lape“ visada yra per daug projektų, kurių dalį tenka atmesti. Portfelio vadovas atsakingas už optimalų visų išteklių naudojimą. Brandžios organizacijos portfelio vadovai koordinuoja ir organizacijos vizijos bei strategijos pokyčių įtakos portfeliui vertinimą. Į portfelį projektai įtraukiami, suteikiami prioritetai, koordinuojami, vadovaujami ir valdomi kolektyviai. Portfelį prižiūri asmuo (projektų direktorius) arba institucija (valdyba), turinti įgaliojimus ir atsakomybę skirti išteklius ir biudžetą šiems projektams vykdyti. Štai keletas portfelio pavyzdžių: visų padalinio didelių projektų visuma; visi vidiniai bendrovės informacinių ir komunikacijos technologijų projektai; visi nepelno organizacijos projektai; visi miesto inžineriniai projektai. Mokslo tiriamosios organizacijos projektų portfelis gali būti valdomas tokiais pat metodais.

Kadangi pasaulis nėra vien tik juodas ar baltas, jame begalė pilkų atspalvių, todėl yra daug skirtingų nuomonių apie šių sąvokų skirtumus, ir kiekvienas gali rasti savo patirčių, neatitinkančių tokios klasifikacijos. Šie valdymo lygmenys (projektai, programos ir portfeliai) yra grynoji apibrėžties forma, kuri gali turėti daugybę variacijų.

## **2.8. Projektų valdymo tarnyba**

Projektų valdymo tarnyba (programų arba portfelių valdymo tarnyba) yra nuolatinės organizacijos dalis, kurios paskirtis – projektų vadovams teikti paramą, nustatyti projektų ir programų valdymo standartus ir gaires, rinkti ir apibendrinti projektų valdymo duomenis ir teikti informaciją valdybai. Tarnyba, valdydama verslo planą, laiduoja projektų atitiktį organizacijos strategijai ir vizijai.

## **2.9. Projekto arba programos paramos tarnyba**

Projekto arba programos paramos tarnyba paprastai yra didelio projekto organizacijos dalis, teikianti paramą projekto arba programos valdymo komandai.

## **2.10. Projekto sėkmė**

Gebėjimų vertinimas yra tik viena medaliao pusė, o aukščiausias projekto ar programos vadovo tikslas – vadovaujamo projekto ar programos sėkmė. Todėl IPMA projekto sėkmę apibrėžia kaip suinteresuotųjų šalių pritarimą projekto rezultatams. Šis apibrėžimas yra ambicingesnis ir platesnis negu apibrėžimas „sukurti projekto rezultatus trukmės ir biudžeto ribose“.