BE RIBŲ

Kaip pasiekti pokytį viešajame sektoriuje

Eimantas Norkūnas (govstartup.lt)

BE RIBŲ..... 1
Kodėl atsirado šis dokumentas?..... 3
Kas jį ruošė?..... 3
Viešasis sektorius..... 4
Apžvalga..... 4
Kur mes esame..... 4
Pagrindiniai skirtumai su privačiu sektoriumi..... 4
Kodėl nevyksta pokyčiai?..... 5
Kodėl pokytis pavyks?..... 6
Darbo pobūdis..... 6
Teisėkūra..... 7
Ministerija..... 7
Politinė komanda..... 7
Politikos grupės..... 8
Pavaldžios institucijos..... 9
Sistemos valdytojas ir tvarkytojas..... 9
Teisės aktų tipai..... 10
Vyriausybės programa ir jos nuostatų įgyvendinimo planas..... 10
Komandos formavimas..... 11
Įvadas..... 11
Kaip atsirinkti žmones iš vidaus..... 11
Kaip surasti žmones iš išorės..... 12
Komandos suformavimas viduje..... 13
Komandos suformavimas su rangovu..... 13
Darbo metodai ir mąstysena..... 14
Projekto valdymas. Dabartinės situacijos apžvalga..... 15
Kaip valstybėje dabar valdomi IT projektai..... 15
Pokyčio sustabdymas..... 15
Projekto stadijos..... 16
Rangovų iššūkiai..... 17
Projekto valdymas. Pradžia..... 18
Hackatonas - projekto startas..... 18
Tikslų užsibrėžimas. Mažiau - geriau..... 18
Projekto apimties valdymas..... 19
Prioriteto formavimas..... 20
Digital-first..... 23
Nedarom to, kas jau sukurta..... 23
Technologiniai standartai..... 24

MVP pasiruošimas..... 24
UX frame nubraižymas.....25
Viešas projekto pristatymas.....25
Darbas su verslu..... 26
Projekto valdymas. Viešasis pirkimas..... 26
Viešojo pirkimo startas..... 26
Fixed scope vs valandinis pirkimas.....27
Kvalifikaciniai reikalavimai.....28
Ekonominis naudingumas..... 28
Garantinis laikotarpis.....29
Vieša konsultacija.....29
Rangovo išlaikymas/pakeitimas..... 30
Projekto valdymas. IS kūrimas.....30
Kaip dirbti su rangovu.....30
Nuostatų paruošimas..... 31
Pakeitimų derinimas su prižiūrinčia institucija..... 32
Vidinė komunikacija.....33
Išorinė komunikacija.....33
Komandos komunikacijos taisyklės.....34
Serverių užsakymai.....34
Rezultatų matavimas.....35
Projekto valdymo įrankiai..... 35
Projekto funkcijų testavimas.....35
Pasiruošimas projekto paleidimui.....36
Projekto valdymas. Prisijungimas į vėlesnę stadiją.....37
Įvadas.....37
Projekto dalyvių lūkesčiai ir baimės.....38
Problema..... 38
Sprendimas..... 39
Projekto valdymas. Užbaigimas..... 40
Dokumentacija.....40
Užbaigimas.....41
Tips & tricks.....42
Pabaiga..... 43

Kodėl atsirado šis dokumentas?

Sveiki,

Esu Eimantas Norkūnas, paprastas Lietuvos pilietis, prieš 4 metus pradėjęs dirbti savo šaliai viešajame sektoriuje. Su vienu aiškiu tikslu - Lietuva, pirmaujanti pasaulyje pagal viešųjų paslaugų skaitmenizaciją ir efektyvumą.

Nuo pat darbo pradžios tapo aišku, kad esamas biurokratinis mechanizmas yra pernelyg sustabarėjęs ir norint jį pakeisti, reikia naujų žmonių. Todėl vienu savo pagrindinių darbų laikiau pritraukimą žmonių iš privataus sektoriaus.

Visa šia kelione per pokyčius dalinausi viešai, tad ir šis dokumentas, kuris yra mūsų komandos bendras darbas, nėra išimtis.

Prisijungus naujam žmogui, su juo dalijomės savo matymu, savo išmoktomis pamokomis, savo sukauptomis žiniomis. Tai kartais būdavo gana chaotiškas procesas.

Augant komandos narių kiekiui pastebėjau, kad adaptacijos metu naujam komandos nariui kažko nepapasakojus, kažką praleidus, vėliau tai virsdavo visų sugaištu laiku, klaidomis arba dar blogiau - kritusia motyvacija ir to žmogaus pasitraukimu.

Todėl nusprendėme savo žinias susisteminti ir sudėti į vieną vietą, kad naujiems žmonėms atėjusiems dirbti iš verslo, onboardinimo procesas taptų aiškesnis. Patį dokumentą rašome įsivaizduodami save - tuos žmonėms, kurie prieš 4 metus atėjo dirbti šaliai, dar nelabai suprasdami kur pataikė ir kaip kas veikia. Jame sudėta tai, ko mums niekas nepasakė atėjus. Nors turėjom tą žinoti.

Tekste apžvelgsime ko reikia norint pasiekti pokyčius viešojo sektoriaus projekte, kaip funkcionuoja viešasis sektorius, kokie jo skirtumai nuo privataus, kaip tą išnaudoti ir kaip pasiekti pokytį, kai jo niekas nenori.

Tuo pačiu visu tuo dalijamės ir su visais kitais piliečiais, kuriem tai gali būti įdomu.

Kas jį ruošė?

Norint apibūdinti teksto autorius, tikriausiai geriausiai tam tiktų apibrėžimas - komanda žmonių, kartu dirbančių šaliai ir tikinčių to darbo prasme ir verte. Esame efektyvumo, biurokratinės naštos mažinimo bei skaidrumo fanatikai. Plačiau apie mūsų veiklą galima paskaityti govstartup.lt

Kas nėra įprasta valstybėje, buvimą mūsų komandoje apibrėžia ne instituciniai santykiai, o paties žmogaus įsitraukimas ir apsisprendimas eiti ne taip, kaip buvo įprasta - vienam, bet kartu. Kartu mokytis, kartu spręsti problemas, nuolat ieškoti būdų kaip padėti kitiems komandos nariams, kaip įsitraukti į jų veiklas, nekreipiant dėmesio, kad dirbama skirtingose institucijose.

Jei kažkam tai pravers, jei kažkam tai padės, greičiau įsivažiuoti, nepadaryti klaidos ir geriau padaryti savo užduotį - tai bus geriausias mūsų darbo įvertinimas.

Viešasis sektorius

Apžvalga

Visose valstybėse pati neefektyviausia įmonė yra viena ir ta pati - viešasis sektorius. Jo kokybę ir efektyvumą daugiausiai lemia tos šalies bendras kultūros lygis - švietimo situacija, pasitikėjimas vieni kitais, pagalba kitam, kooperacijos lygis.

Matome, kad šis sektorius visur turi didelių iššūkių su efektyvumu. Kažkuriam pokyčiui nepavykus, vėl tą bandoma spręsti liejant vis daugiau pinigų. Nors tikrasis trūkumas yra kompetencijos ir greičio nebuvimas. Tokioje aplinkoje pinigų kiekis problemas tik didina.

Valstybėje yra įprasta problemas maskuoti ir apie jas nešnekėti, kad nekiltų skandalas. Tačiau neįvardinus problemų, nėra galimybės ir jas išspręsti.

To priežastis - viešajame sektoriuje reikiamų kompetencijų trūkumas. Bet net ir išsprendus profesionalų pritraukimo problemą iš privataus sektoriaus, laukia daug rimtesnis iššūkis - kaip juos išlaikyti. Nors viešasis ir privatus sektorius daug kur yra panašūs, tačiau taip pat turi ir nemažai skirtumų. Čia yra teisės aktai, viešieji pirkimai, kontrolės institucijos ir daug kitų niuansų, kurių nežinant, gali nesunkiai užstrigti atrodytų lygioje vietoje. Tai lemia, kad net gabiausi projektų vadovai iš privataus sektoriaus dažnai stringa procedūrose.

Manome, kad žinodami detales, esame susikūrę veikimo principus viešajame sektoriuje, kuriuos žinant, galima sėkmingai ne tik įdarbinti profesionalus iš privataus sektoriaus, bet juos ir išlaikyti bei taip sėkmingai įgyvendinti skaitmenizacijos projektus.

Kur mes esame

Mūsų šalis bendrame kitų šalių kontekste atrodo neblogai. Tačiau lyginant su verslu, mes atsiliekame labai stipriai. Daug pasako faktas, kad nesustojant galime vardinti mūsų startuolių puikiai išbaigtas aplikacijas ir tuo pačiu sunkiai atsakytume į klausimą, kokią valstybinę informacine sistemą galėtume rodyti kaip pavyzdį.

Būtent tą ir norime keisti.

Pagrindiniai skirtumai su privačiu sektoriumi

Žymiai silpnesnis savininkiškumo jausmas.

Versle turime tiesioginius akcininkus, kurie suinteresuoti asmenine nauda. Viešajame sektoriuje to nėra. Vietoj to, yra piliečiai(akcininkai), kurie kas keturis metus renka vadovus - politikus ir dažnai būna visiškas atsitiktinumas ką gausime - suinteresuotus bendru rezultatu arba ne. Visi kiti skirtumai yra čia paminėto skirtumo pasekmės.

Yra teisės aktai ir viešieji pirkimai.

Privačiame sektoriuje projektui užstrigus mirties taške, visada bus galimybė vadovui trenkti kumščiu į stalą ir jį išjudinti. Viešajame sektoriuje bandant tą daryti, realu gauti atsakymą, kad teisės aktai taip neleidžia. O norint kažką papildomai padaryti, reiks skelbti naują viešąjį pirkimą ir laukti pusmetį. Tokie momentai bet ką, norintį pokyčio, nesunkiai gali nuvaryti į neviltį ir išėjimą iš darbo.

Nėra greičio.

Dėka kontrolės iš visų pusių, viskas juda labai labai lėtai. Kiekvienas projektas turi labai daug momentų, procesų ir dokumentų, kuriuos turi kažkas patikrinti. Ir už tai atsakingi žmonės niekur neskuba. Nes ne jiems reiks atsakyti, jei jūsų projekte pokytis nebus pasiektas.

Mažiau reikalaujame iš vadovų.

Vadovus privačiame sektoriuje vertina pagal tai ar uždirbo pelno. Atleidžia, jei pelno nėra.

Todėl privačiame sektoriuje turi kurti vertę ir tobulėti. Efektyvumas yra vertybė, procesai orientuoti į pelną, o žmonės vertinami pagal gebėjimą jį generuoti.

Viešajame sektoriuje rezultatas dažnai nėra toks vienareikšmiškas ir akivaizdus kaip pelnas. Todėl piliečiai politiką visų pirma vertina pagal tai kaip atrodo, o ne ką daro: “ar rūpinasi žmonėmis”, “ar neturėjo skandalų”.

Kilus skandalui visuomenė dažnai ieško kas kaltas ir kaip nubausti. Politikai linkę rasti tą kaltą ir jį nubausti, per daug nesiaiškinant ar tikrai jis buvo atsakingas ir ar jam buvo suteikti įrankiai būti atsakingu.

Todėl viešajame sektoriuje dažnai siekiama:

1. Realiai nieko nekeisti - žmonėms nepatinka keisti savo įpročių, todėl bet kokia reali reforma kelia nepasitenkinimo (ir skandalo) riziką. Kuo ilgiau kažkas neveikia, tuo mažiau paskatų taisyti, nes iki šiol juk nekilo skandalas;
2. Imituoti pokytį - kiltų skandalas paaiškėjus, kad ministras ar tarnautojai nedirba, todėl svarbu demonstruoti, kad visi daug dirba ir ilgesnis procesas yra geresnis procesas;
3. Išvengti atsakomybės - patyrę tarnautojai žino, kad klausimas ne ar, o kada ateis ieškoti kas kaltas ir kaip nubausti. Todėl realus darbas (atmetus jo imitavimą) yra nelikti atsakingu: rasti kodėl kažkas nėra problema, kodėl nereikia spręsti, kaip permesti atsakomybes, užsidenti popieriais ir pan.

Dažniausiai ilgiausiai viešajame sektoriuje išlieka tie, kurie išmoksta demonstruoti lojalumą, imituoti darbą ir permesti atsakomybę. Tikrai idėjiniai žmonės, siekiantys kurti valstybę - žymiai rečiau.

Kodėl nevyksta pokyčiai?

Nors kiekviena valstybė deda dideles pastangas bei skiria šimtus milijonų eurų savo procesų ir institucijų skaitmenizavimui, tačiau realūs pokyčiai, kaip tą įsivaizduotų piliečiai, retai kur vyksta. Nepavykus, procesas vėl kartojamas, bet rezultatas ir vėl nesikeičia. Norint suprasti, kodėl taip vyksta, tam reikia žinoti kelias aksiomas.

Pirma, geri specialistai dirba tik kartu su gerais specialistais, niekada po vieną.

Atėjus į bet kurią organizaciją, jei joje rasite gerą specialistą, jis tikrai žinos ir kitus, su panašiu požiūriu ir gebėjimais. Arba nerasite nei vieno. Bet niekada - dirbantį vienišių. Geri žmonės dirba su kitais gerais žmonėmis, o ten kur tokių nebelieka, keičia darbą.

Antra, kuo esi geresnis projektų vadovas privačiame sektoriuje, tuo trumpiau dirbsi viešajame sektoriuje.

Jei esi geras, esi įpratęs prie greičio, prie nuolatinio pokyčio. Dažniausiai būtent to viešajame sektoriuje ir nėra. Daug kontrolės, ataskaitų, laiko tempimo, patikrinimų, o rezultato kaip nėra taip nėra. Pamatęs jog joks pokytis nevyksta, nesunkiai gali priimti sprendimą išeiti.

Trečia, viešasis sektorius negali užtikrinti ilgalaikių projektų, tik trumpalaikius.

Vyksta nuolatiniai pokyčiai politikoje, teisės aktuose, komandoje keičiasi žmonės. Bet nors aplinka nuolat keičiasi, tačiau dėl griežtų apribojimų pačiame projekte pokyčiai sunkiai įmanomi. Kas buvo parašyta prieš kelis metus, tas turi būti padaryta. Nesvarbu, kad viskas pasikeitė. Tokioje aplinkoje bet koks ilgalaikis projektas turi didžiulę tikimybę nepavykti.

Tai yra vieni iš pagrindinių iššūkių, dėl ko skaitmenizavimo projektai žlunga. Nes būtent tai ir vyksta viešajame sektoriuje - net pavykus prisitraukti į projektą gabų specialistą, dėl aukščiau aprašytų priežasčių jis ilgai ten vienas neišbūna. Tačiau tai žinant ir suprantant šią aplinką, įmanoma atnešti pokytį.

Kodėl pokytis pavyks?

Projektus galima skirstyti į kelis tipus. Kad būtų aiškiau, pasinaudokime pavyzdžiais - atominės elektrinės ir saulės elektrinių parko statybas.

Kas juos apibrėžia?

Statant atominę elektrinę praktiškai galima garantuoti, kad kaina kils kartais nuo pradinės ir išsitęs laike žymiai ilgiau nei buvo planuota.

Statant saulės elektrinę praktiškai visada bus baigta laiku ir kainuos ne daugiau nei buvo skirta pinigų pradžioje. Nes rizikų nėra daug - moduliai gaminami gamyklose ir vietoje jau tik jungiami vienas po kito.

Beje, dar vienas skirtumas tarp atominės elektrinės ir saulės elektrinės yra tas, kad atominė elektrinė elektrą pradeda gaminti tik tada, kai yra pilnai pabaigta. Saulės elektrinė, labai norint - elektrą gali pradėti gaminti nuo pirmo prijungto modulio.

Jums įdomu, kaip visa tai susiję su tuo, apie ką ši knyga?

Dauguma viešojo sektoriaus petrvarkymą mato kaip atominės elektrinės statybas - milžiniškas projektas, kuris nuolat tęsis laike, kaina augs kartais ir nauda bus tik tada, kai transformacija bus baigta. Ir jie yra teisūs.

Nebent tą matai kitaip - kaip saulės elektrinės statybas. Kur vieną po kito jungi modulius į bendrą tinklą ir jo rezultatas matosi iš karto. O jei kažkuris modulis nesuveikia - jį paprasčiausiai pakeiti kitu, kuris jau veiks.

Tik jei saulės elektrinėje mums gana aiškus modulio apibrėžimas, kas bus tas modulis šalies skaitmenizavimo projekte?

Būtent apie tai ir yra ši knyga - joje aprašomas vieno modulio(komandos) kūrimas, komponentai(komandos nariai ir jų atsakomybės) ir jo “prijungimas į tinklą”. Mes statome ne atominę, bet saulės elektrinę.

Mes visi statome didžiulę IT elektrinę, kurią išskaidžius į atskirus gabalėlius ir kiekvienam nariui koncentruojantis į tai, ką jis turi padaryti bei darant tai geriausiai, nematau jokių priežasčių, kodėl mes jos nepastatytume.

Darbo pobūdis

Pradėjęs dirbti viešajame sektoriuje, kaip ir privačiame, ateisi dirbti į projektus įvairiose stadijose. Nors čia labiausiai koncentruosimės į tai, kaip projektą valdyti nuo pat pradžių, tačiau patys principai tinka jungiantis į bet kurią projekto fazę.

Tiesiog kuo į kuo vėlesnę projekto fazę prisijungsi, tuo bus mažiau lankstumo, tuo bus daugiau tarpusavio nuoskaudų komandų viduje, tuo sunkiau pakeisti susiformavusius procesus - visa tai nepadės siekanti pokyčio.

Keisis ir pats uždavinys - jei startuoji nuo nulio, tikslas padaryti viską gerai, prisijungus projekto vidury arba gale - išgelbėti tik tai, ką gali.

Tekste detalizuosime projektų valdymą biurokratijos džiunglėse ir nuo nulio ir jau prisijungus, kai traukinys pajudėjo.

Ir niekada nepamiršk - nors tave bus įdarbinusi kažkuri institucija, tačiau tu dirbi pirmiausia šalies piliečiams.

Sėkmės skaitant.

Teisėkūra

Ministerija

Nesusidūrus su ministerijos veikimu, gali būti neaišku kas tai per darinys ir ką jis daro. Žiūrint labai paprastai, ministerija sudaryta tarsi iš dviejų didelių dalių - politikos grupių, kurios rašo teisės aktus ir kitų skyrių, kurie aptarnauja politikos grupes(operational dalis). Taip pat ministerijos turi pavaldžias institucijas, kurios atsako už tai, kad viskas, ką surašė į teisės aktus ministerijos politikos grupės, veiktų.

Ministerijų skyriai:

- IT skyrius - dažniausiai būna atsakingas tik už kompiuterinių darbo vietų priežiūrą. Valdomų sistemų infrastruktūros priežiūra dažniausiai būna atliekama tik nominaliai.
- Audito skyriaus užduotis būna patikrinti pasirinktas vietas ministerijoje arba pavaldžiose institucijose.
- Finansų skyriaus - pateikti prašymus biudžetui ir gauti finansavimą. Gavus pinigus, juos galima pasiskirstyti nebūtinai pagal tai, kam buvo prašyta.
- Komunikacijos skyriaus - aprašyti ministro keliones ir įvykius.
- Teisės skyrius - sutikrinti teisės aktus, kuriuos rašo politikos grupės.
- Personalo skyriaus - padės jums su žmonių įdarbinimo dokumentais, bet ne su žmonėm.
- Viešųjų pirkimų skyriaus - ruošti visus ministerijos pirkimus. Kas ketvirtį sudaro viešųjų pirkimų planą ir pagal jį atlieka pirkimus. **Tačiau planas yra orientacinis ir bet kada galima jį keisti, tad tai neturi sustabdyti jūsų planuojamo pirkimo.**

Politinė komanda

Keičiantis vyriausybėms, ministerijoje keičiasi ir politinė komanda. Trumpas laiko periodas ir nedaug norinčių dalyvauti politikoje, lemia, kad politinė komanda dažniausiai būna sudaroma pagal 2 pagrindinius kriterijus: lojalumas ir/ar kompetencija: nes tikslas gerai atrodyti ir neturėti skandalų. Dėl to joje gali būti gana skirtingų gebėjimų ir kompetencijų žmonių.

Politinę komandą sudaro:

- Ministras - jo pagrindinis darbas yra pradžioje politinės komandos subūrimas, tikslų bei krypčių nubrėžimas, o vėliau susitikimai su visuomenės grupėmis, kuriomis aktuali viena ar kita ministerijos kuruojama sritis ir išgirstas problemas “nešti” į ministeriją. Ministrai retai tiesiogiai dalyvauja ministerijos valdyme, sprendimai dažniausiai būna patikėti kancleriui ir viceministrams.
- Viceministrai - atsakingi už konkrečias sritis, kurias kuruoja politikos grupės, o prižiūri pavaldžios institucijos. Pvz. viceministras atsakingas už žemėtvarką, kuruos žemėtvarkos politikos grupę ir Nacionalinės Žemės Tarnybos veiklą. Grubiai žiūrint, viceministrai atsakingi už pusę ministerijos - politikos grupes.
- Kancleris - jis atsakingas už kitą pusę ministerijos(operational dalį).
- Patarėjai - dažniausiai vienas patarėjas būna atsakingas už komunikaciją, o likę - už konkrečius projektus kurioje nors srityje. Pvz, už eilių poliklinikose mažinimą.

Dažnai komandoms gali kilti daug neaiškumų, nes jų sritys nėra aiškiai apibrėžtos. Pvz, nors viceministras bus atsakingas už politikos grupę, tačiau kancleris - už finansus ir vienasmeniškai gali nuspręsti kam bus skirta lėšų, o kam ne.

Patarėjas su savo projektu gali dirbti viceministro kuruojamoje srityje ir tada politikos grupei gali tapti neaišku, kas vadovauja paradui. Dėl to ypatingai svarbu, kokie yra santykiai tarp politinės komandos, kaip suprantami tikslai ir kaip sprendžiamos iškilusios problemos.

Jei būtų kastų sistema, tai kancleris su viceministrais būtų aukščiausia, tada institucijų vadovai, po to politikos grupių vadovai ir patarėjai. Bet realybėje viskas priklauso jau nuo konkrečių asmenybių.

Tavo užduotis yra suprasti kurių pozicijų veiklas liečia tavo pokytis, kokios kiekvieno galios realybėje ir su tais žmonėmis užmegzti glaudžius santykius. Turi “parduoti” savo pokyčio idėją jiems.

Tačiau dėl tokių skirtingų politinės komandos gebėjimų, gali būti taip, kad jūsų projektui labiausiai padėti galės žmogus, kuris nebus tiesiogiai susijęs su projekto veiklos sritimi.

Politikos grupės

Politikos grupės suskirstytos pagal sektorius - pvz. Miškų, statybų, atliekų, skaitmenizacijos, susisiekimo ir t.t. Jos atsakingos už teisėkūrą - teisės aktų kurimą, kurie reglamentuoja tos srities veikimą. Dažniausiai tai būna iki 15 žmonių grupė, kurioje kiekvienas pasiskirstęs konkrečiomis sritimis.

Politikos grupės atsako už teisėkūrą, o ministerijai pavaldžios institucijos už jos įgyvendinimą. Pvz statybų politikos grupė rašo teisės aktus, kurių laikymąsi turi užtikrinti Statybų inspekcija. Atliekų politikos grupė reglamentuoja atliekų sritį, o už viso to įgyvendinimą atsakingas Aplinkos Apsaugos Departamentas.

Problema ta, kad politikos grupėse visi pasiskirstę labai siauromis atsakomybėmis ir retai domisi, kas vyksta kolegų srityse. Labai retai komunikuoja su visa tai įgyvendinančiomis institucijomis. Tarnautojai būna atitrūkę nuo realaus gyvenimo situacijų, nekoordinuoja savo sprendimų su žmonėm, kurie visa tai turės įgyvendinti. Po teisės aktų priėmimo nesidomima ar buvo pasiekti tikslai. Kažkam įvykus, sprendžiama tik ta problema, nematant viso vaizdo. Dėl to dažnai sutaisius vienoje vietoje, nugriaunama kitoje.

Nors politikos grupės kuria teisės aktus, kurie lemia koks bus funkcionalumas informacinėje sistemoje, politikos grupių žmonės retai patys būna matę kaip ta sistema atrodo ir veikia.

Pavaldžios institucijos

Kiekviena ministerija turi pavaldžias institucijas, kurios užtikrina, kad viskas veiktų kaip aprašyta teisės aktuose. Institucijos dažniausiai irgi suskirstytos pagal sritis, kurios sutampa su politikos grupių kuruojamomis sritimis.

Pvz. Valstybinės Miškų Tarnybos veiklas nustato teisės aktai, kuriuos kuruoja miškų politikos grupė.

Būna, kad jos veiklos liečia kelių politikos grupių kuruojamos sritys. Pvz. Aplinkos Apsaugos Agentūros veikimą reglamentuoja Atliekų politikos grupė ir Gamtos politikos grupė.

IT sistema, ties kuria dirbsite, dažniausiai bus kuruojama kažkurios iš institucijų - ministerija, tą daro retai. Todėl turėtumėte išsiaiškinti politikos grupes, su kuriomis teks dirbti.

Institucijų santykis su ministerija dažniausiai nebūna geras ir sklandus - dažnai girdėdavau skundus, kad politikos grupės ignoruoja jų problemas, nesitaria prieš kažką darydamos ir tiesiog nuleidžia “nuo viršaus” teisės aktus. Komunikacija tarp jų būna minimali, kartais netgi paskelbtas tylus karo režimas.

Dėl to dažnai jums teks būti mediatoriumi ir sujungėju - kuris bendraus ir su ministerija ir su institucija.

Dar reikia suprasti, kad finansai skirstomi iš viršaus į apačią - juos gauna ministerija ir po to padalina institucijoms. Tai reiškia, kad ministerija dažniausiai turės ir gabesnius žmones.

Kartais situacija institucijoje su žmonių motyvacija, kurie turėtų jums padėti, būna labai liūdna.

Todėl net ir dirbant institucijoje, gerai būtų susipažinti su ministerijos IT ir viešųjų pirkimų skyriaus žmonėms - kažkur strigus savo institucijoje, galima būtų paprašyti ministerijos žmonių pagalbos.

Sistemos valdytojas ir tvarkytojas

Valstybė labai keistai valdo savo informacinių sistemų ūkį. Kiekviena sistema turi valdytoją ir tvarkytoją, kurie turėtų būti atsieti vienas nuo kito. Dažniausiai ministerija būna valdytojas, o pavaldi institucija ar kelios institucijos - tvarkytojais.

Valdytojas turėtų rūpintis sistemos finansavimo klausimais ir jos vystymo idėjomis - teisės aktų per politikos grupes priėmimais, kurie daro įtaką sistemos funkcionalumui. IT terminais - backlog’o sudarymu ir pinigų užtikrinimu jam įgyvendinti.

Tvarkytojas - užtikrinti, kad tai kas buvo sugalvota, būtų ir sukurta, sudiegta į sistemą ir pradėtų veikti. IT terminais - rangovo suradimu, kuris suprogramuotų, ko norėjo valdytojas.

Kaip matote, logikos tame daug nėra, kai jau pirminėje fazėje tarsi formuojamos dvi atskiros komandos. Bet taip daug sunkiau kažkam likti kaltam - vieni sakys, kad per daug buvo sugalvota, kiti - kas viską gerai sugalvojo, bet kiti strigo su to įgyvendinimu. Problema užprogramuota ir realybėje šios dvi komandos dažnai pliekiasi tarpusavyje.

Turi tą žinoti, bet tau tas neturėtų rūpėti. Nesvarbu kur tu dirbsi - ar valdytojo ar tvarkytojo pusėje, turi ignoruoti dirbtinį komandų suskaidymą, prisiimti atsakomybę už visą pokytį nuo pat pradžių, jungti žmones iš susiskaldžiusias komandų į vieną ir vesti visus pirmyn.

Teisės aktų tipai

Dalis pokyčių reikalaus ir teisės aktų ar nutarimų pakeitimų. Tau svarbu žinoti kokie jie yra ir kaip lengvai keičiami. Juos visus galima skirstyti į tokius tipus:

1. Institucijos vadovo nutarimas. Galima tą pakeisti bet kada, tad jūsų projektui jokios įtakos neturės.
2. Ministro nutarimas. Jį pasirašo ministras, prieš tai numatytas poros savaičių viešas visuomenės informavimas. Tačiau įmanoma pasirašyti ir be viešo derinimo, tada tai yra vienos dienos užduotis. Tad jei tai suderinta su ministru, bus patvirtinta lengvai.
3. Vyriausybės nutarimas. Priimamas vyriausybėje, gali trukti ir kelis mėnesius. Taip pat nėra garantijų, kad bus priimtas. Jei tai esate susiderinę su ministru, galite dirbti savo projekte toliau, tačiau stebėti kaip jam sekasi vyriausybės kabinetuose.
4. Įstatymas. Čia jokių garantijų nėra. Jei jūsų projektas reikalauja TA pakeitimo Seime, nepradėkite darbų, kol tai nebus patvirtinta. Žinant kaip ten kas vyksta, net ir susiderinus, jis nebūtinai bus priimtas. Šitas teisės akto projektas reikalauja visai kitokios komunikacijos, apie kurią plačiau parašyta komunikacijos skyriuje.

Vyriausybės programa ir jos nuostatų įgyvendinimo planas

Suformavus vyriausybę, laimėjusios partijos paruošia vyriausybės programą. Po to ministerijoms pavedama paruošti vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo planą - kokiais veiksmais kiekviena ministerija prisidės prie vyriausybės programoje numatytų pokyčių.

Realybė atrodo taip - ministerijų klerkai tiesiog paima savo einamuosius darbus ir kiekvienam jų ieško vyriausybės programoje punkto prie kurio jį priskirti. Kadangi ten viskas tik apie kažko “gerinimą”, tai gaunasi nesunkus uždavinys. Nesvarbu ką darai, sau naudingą punktą visada rasi. Pvz. atliekų politikos grupės savo užduotis priskiria prie “gerinsim atliekų perdirbimo situaciją”, švietimo grupė viską prie “gerinsim švietimo situaciją”, sveikatos apsaugos pvz. prie “mažinsime eiles švietimo įstaigose” ir t.t. Programa būna sudaryta labai panaši į buvusią ir darbai tęsiasi.

Kodėl tai aktualu? Ministerijos nors ir nestipriai tiki šia programa, bet vis tiek formaliai nori ją įgyvendinti. Dėl to tai galima išnaudoti savo projekto tikslams pasiekti.

Kadangi programa abstrakti, visus norimus pokyčius projekte gali susieti su šios programos kažkuriuo tai nuostatu ir taip parodyti kaip tai prisidės prie vyriausybės programos įgyvendinimo. Dažniausiai jos visos turi “administracinės naštos mažinimo” punktą, o kadangi tai ką darysi, tikrai gerins situaciją, tiesiog reikia tai susieti.

Gali tą nesunkiai panaudoti, kai kažkur strigsi su biurokratais.

Komandos formavimas

Įvadas

Dabar valstybė investuoja šimtus milijonų į IT sistemas ir beveik nieko – į žmones. Tą turi keisti – pirmiausia investuojame į komandą ir tik po to į IT sistemas.

Projekto komandos suformavimas yra tavo svarbiausias užduotis projekte. Čia turėtų būti skiriamas visas jų dėmesys ir energija. Tik subūrus komandą, galinčią įgyvendinti pokytį, gali judėti prie kitų uždavinių. Nuo to, kaip tą pavyks padaryti, priklausys projekto sėkmė.

Su komanda ne tik spręsite problemas, bet kartu augsite. Nors darbus dalinsitės pagal kiekvieno stipriąsias puses, bet komandoje neturi būti apibrėžtų teritorijų, kiekvienas turi padėti kitam, net jei neprivalo to daryti. Tai turi būti tie klijai, kurie jus išlaikys kartu per visus laukiančius iššūkius. Dėl to labai svarbu atsirinkti žmones su pozityviu mąstymu. Jums nereikia žmogaus, kuris gali vardinti, dėl ko projektas nepavyks.

Mažiau žmonių yra geriau. Idealus komandos dydis - iki 5 žmonių. Geriau 5 žmonės žinantys 70% projekto apimties, nei 10 žinančių 100%. Ko truks - išmoksit pakeliui.

Į komandą turi atsinešti nusiteikimą, kad įmanoma viskas. Net ir teisės aktais apibrėžtos sritys nėra išraižytos akmenyse - spręsdami projekto uždavinius neturi turėti jokių apribojimų.

Kaip atsirinkti žmones iš vidaus

Komanda, suprantanti kaip viskas veikia, kas neveikia ir norinti pokyčio, yra aukso vertės. Tik kaip tokią surinkti?

Pradėjus darbus, pirmiausia padarai bendrą susirinkimą, į kurį pakvieti visus žmones, kurie vienaip ar kitaip galėtų prisidėti prie projekto. Turi įtarimų, kad kažką žino ar gali žinoti? Kvieti. Jame turi dalyvauti visi politikos grupės atstovai ir pavaldžių institucijų darbuotojai, dirbantys toje srityje.

Pristatyk paties matomą problematiką bei pokyčio idėją. Paprašyk dalyvių pasidalinti taip kaip jie mato situaciją ir problemas. Reikia suprasti, kad pradžioje nebus didelio pasitikėjimo ir aktyvumo - panašių bandymų kažką keisti žmonės jau bus matę ir nebetikės, kad tai įmanoma. Todėl turi atvirai ir sąžiningai kalbėti apie tai ką žinai ir ko ne.

Tavo tikslai yra keli:

1. Informuoti apie tai kas planuojama. Pristatyti laukiančio pokyčio viziją.
2. Išgirsti iš visų kaip jie tai mato, kokias rizikas įžvelgia. Daugumai tai nebus įdomu, tačiau visada atsiras vienas kitas kas turi minčių ir idėjų, tik iki šiol nebūdavo išklausomas.
3. Ir svarbiausia - ieškoti žmonių, kurie nori tame dalyvauti. Jei pamatai kažką, kuris žino ir nori, jis žinos kitus, panašius, nes jie laikosi drauge. Taip turi rasti žmones, kurie padengtų projekte reikalingų sričių kompetencijas.

Natūralu, kad iš vidaus į komandą prisijungę žmonės, vis dar turės savo pagrindinį darbą. Todėl turi pasikalbėti ir informuoti jų institucijų vadovus, kad jie dirbs su jumis naujai

kuriamoje/modernizuojamoje sistemoje. Dėl to jiems reiks papildomų priedų - tą irgi turi suderinti. Realu, kad priedų reiks ir jų skyrių kolegoms - nes jiems padidės krūvis.

Tačiau mainais jie padės sutvarkyti sistemą. Ją padarius žymiai patogesne, iš to išloš visa institucija, nes nauja sistema stipriai palengvins jos žmonių darbo procesus.

Mūsų pavyzdys:

Kai formavome Gaminių Atliekų ir pakuočių apskaitos IS komandą, pirmiausia skelbėm konkursą projektų vadovui. Tačiau atrankoje puikiai pasirodė ir kitas asmuo, kuris tuo metu neturėjo didelės patirties IT, bet puikiai gaudėsi verslo poreikiuose. Priėmėme ir jį. Taip pat ministerijoje radome šiai sistemai priskirtą žmogų, kuriam matėsi, kad tai tikrai rūpi. Jis mums pasakė dar pora pavardžių, kas galėtų padėti. Susisiekus su tais žmonėms, jie pasakė dar pora pavardžių, kas gaudėsi atliekų srityje. Taip buvo suformuota komanda, kurią sudarė du naujai priimti žmonės, vienas žmogus iš AM atliekų politikos grupės, žmogus iš Aplinkos Apsaugos Agentūros ir 2 inspektoriai iš Aplinkos Apsaugos Departamento. 6 žmonių komanda, kuri žinojo nemažą dalį sistemos, o jei ko nežinojo - žinojo kas žino. Su tokia komanda pokytis jau tapo įmanomu.

Kaip surasti žmones iš išorės

Realu, kad nemaža dalis projekto, prie kurio dirbsi, paslaugų bus skirta arba verslui arba gyventojams. Pvz. nors Infostatyboje didelė dalis darbo atliekama valstybės tarnautojų, tačiau ji taip pat naudojama ir matininkų, architektų bei geodezininkų. Atliekų informacine sistema(IS) be valdininkų dar naudojasi buhalteriai, vežėjai, įmonių direktoriai.

Institucijose dirbantys žmonės retai galėtų pasakyti kaip tos paslaugos veikia, kas ten negerai, kur gaištamas laikas ar kaip padaryti geriau. Nes paprasčiausiai su tuo nedirba. Atskirus skundus žino, bet gali būti, kad problemos yra visai kitose vietose.

Dėl to turi prisitraukti žmones, kurie dirba su piliečiams skirtomis paslaugomis.

Jei kokius architektus ar buhalterius dar galima rasti specializuotuose socialinių tinklų grupėse, bet kaip rasti norinčius padėti pvz. įmonių vadovus?

Lengviausias kelias tam būtų komunikuoti viešai, ką planuojate spręsti. Gali būti, kad tuo metu dar nežinosi tikslaus plano, bet tikrai žinosi problemą. Rašyk apie tai ir kviesk norinčius prisijungti.

Kalbėk ne apie tai kokiom technologijom reiks dirbti ar ką programuoti. Bet apie problemą ir pokytį. Kuo labiau sustiprinsi problemą, kuo ryškiau aprašysi pokytį, tuo didesnis šansas, kad atsilieps kažkas norintis ir galintis tai išspręsti.

Vykstant žmonių atrankai turi pats joje dalyvauti ir stebėti kandidatus. Turi būti tikras, kad atrinktam žmogui rūpi tai ką jis darys. **Geriau mažesnė kvalifikacija, bet didelis noras padaryti, nei geras, bet nemotyvuotas ekspertas.**

Mūsų pavyzdys:

Kai ieškojome programuotojo, apie technologijas kalbėjome labai trumpai. Žymiai daugiau pasakojome apie pačią sistemą, kuri skirta gyvūnų apsaugai ir kokios dabar problemos ten yra. Ir kaip sutvarkius ją, inspektoriai naudodamiesi sukurtais įrankiais žymiai geriau galės saugoti nykstamas rūšis. Toks skelbimas su prasme sulaukė didžiulio susidomėjimo.

Kitame projekte kandidatavo žmogus be patirties, bet su milžinišku noru ir motyvacija, kuri nei akimirkai neleido suabejoti, kad jam pavyks. Tą po to ir matėme - greitą mokinimasį iš kitų, iš klaidų ir didelį augimą. Dėl to projektas juda labai sėkmingai.

Taip pat, kai pranešėme apie registracijos į darželius ir mokyklas sistemos kūrimo idėją, gavome nemažai prašymų iš įvairių savivaldybių už tai atsakingų žmonių, kad įtrauktume juos į komandą. Jų patirtis padėjo išvengti daugybės klaidų.

Komandos suformavimas viduje

Žymus posakis sako - jei nori eiti greitai, eik vienas, bet jei nori eiti toli, eikit kartu.

Tau reikia nepamiršti, kad neužtenka suburti žmones kartu. Turi būti tikras, kad jie jaučiasi viena komanda - mato tą patį tikslą, vadovaujasi tomis pačiomis vertybėmis, turi tą pačią “kokybės kartelę”, žino ko kiekvienas tikisi. Negali vienas norėti labai, o kitas tik truputį. Ir tą užtikrinti yra tavo, kaip vadovo užduotis.

Subūrus žmones, labai svarbu pradžioje visiems susitikti gyvai ir kartu apsitarti kokias problemas matome, ką norime padaryti, kaip tą darysime, kaip bendrausime, ko tu kaip vadovas reikalausi iš komandos, kokius įrankius naudosite, ko tikėsiesi, kaip komunikuosite tarpusavyje - kaip eisite į tikslą. Nes aiškios taisykles ir kryptis mums sukuria psichologinio saugumo pamatą.

Tai yra esminiai dalykai, kurie dažnai nebūna išsakyti ir vėliau tai veda link problemų bei klaidų. Daug dalykų mums atrodo savaime suprantami, bet taip nėra. Tad geriau pasakyti ir papasakoti daugiau, nei bandyti “sutaupyti laiko”, tikintis, kad visi ir taip žino.

Jūsų tikslas nėra tik gerai padaryti užduotį. Jūs turite kiekvienas stipriai paaugti šiame projekte. Ir tai yra viena pagrindinių vadovo atsakomybių - augti pačiam ir auginti kitus.

Mūsų pavyzdys:

GPAIS projekte suformavus komandą ir bendrai susirinkus, pristačiau savo matymą ir motyvaciją - kodėl aš esu čia, o ne kažkur kitur. Kodėl matau prasmę šiame pokytyje, kaip matau galutinį rezultatą, kokios pagalbos tikiuosi, ko nežinau. Panašiai pasipasakojo visi komandos nariai. Tapo aišku, kad čia bus galima bendrauti atvirai, kelti problemas ir tikėtis ne nuobaudos, bet sprendimo bei pagalbos iš kitų. Projektas pajudėjo.

Komandos suformavimas su rangovu

Pradėjus darbą su rangovu, labai dažnai yra atsitveriama siena - čia mes, o ten - jie. Nes tikslas nėra padaryti darbą. Tikslas permesti atsakomybę rangovui, kad kai ieškos kas kaltas - būtų į ką pirštu parodyti.

Dažniausiai dirbama tik su rangovo projektų vadovu, beveik nematant likusios komandos. Nors ji ir atlieka didžiausią darbą. Neiškomunikuojami lūkesčiai, problematika matoma tik iš specifikacijos. Nors realybėje dažnai viskas vyksta kitaip nei teisės aktuose nurodyta ir surašyta specifikacijoje.

Taip užtikrintai patenkama į klasikinę situaciją, kai pradžioje rangovas nori pasirodyti geras ir vykdo visus prašymus, net ir neaprašytus specifikacijoje. Tačiau laikui einant ir pamačius, kad projektas stagnuoja, jis persimeta į kitą pusę - pradeda dirbti aklai pagal specifikaciją,

net jei mato, kad tai ko daro, nereiks. Taip apsidraudžiant, kad jei kažkas nepavyks, teisme turės įrodymus, kad padarė kas parašyta.

Todėl rangovo komandą turi traktuoti lygiai taip pat kaip savo. Pasidaryk bendrą susitikimą su savo ir visa jo komanda. Prisistatykit, papasakokite apie save, kaip čia atsidūrėte, kokia dabartinė situacija, kokią dabar problemą sprendžiat, kokie šio projekto uždaviniai ir tikslai. Taip pat paprašyk rangovo žmonių prisistatyti, išgirsk kaip jie viską mato.

Rangovo komandai turi perteikti tą pačią žinutę - jie čia neatėjo perrašyti legacy sistemos kodo ar sukurti kažkokių naujų funkcijų. Jie čia atėjo padėti pakeisti kažkurią šalies sritį. Todėl aiškiai papasakok apie pokytį koks lauks, kai darbai bus baigti.

Ir paaiškink, kad to neįmanoma padaryti be jų pagalbos. Kai jie baigs programuoti ir suteiks tarnautojams skaitmeninius įrankius, tegu tavo komanda papasakoja ką tada padarys valstybės tarnautojai, kad pokytis, apie kurį šnekama, taptų realybe. Taip turi formuoti aiškų prioritetą jų galvose šiam projektui.

Dar kartą - turi labai aiškiai perteikti esamą situaciją, problemą, pereiti per sprendimą ir labai labai aiškiai nupiešti laukiantį pokytį. Būtent tai turi tapti tais klijais, kurie suriš abi komandas.

Darbo metodai ir mąstysena

- Orientacija į rezultatą. Neturi rūpėti pareigos, praeitis ar patirtis. Tik gebėjimas pasiekti rezultatą.
  Pilnas pasitikėjimas komanda, nepaisant kur yra jų darbo vieta ar kada jie dirba.
- Rezultatas nėra komandos subūrimas, nėra IS sukūrimas, o realus teigiamas pokytis įstaigos darbo metoduose. Pokytis galimas tik su atsakomybės prisiėmimu, o atsakomybė turi peržengti tavo oficialių pareigų ribas.
- Tavo tikslas yra ne padaryti paprasčiau, o jei įmanoma – **išvis nedaryti ir panaikinti visą procesą**. Tik jei neišeina panaikinti - daryti paprasčiau nei buvo.
- Toleruok nesėkmę, netoleruok nepabandymo.
- Nuolat savęs ir rangovo klausk – kodėl negalime turėti pilnai veikiančios IS jau dabar?
- Gero darbo indikatorius - kai veiklos žmonės sako, kad atnaujinimui dar yra per anksti, nes dar nėra pasiruošę tam, ką jau sukūrei. Jei veiklos žmonės nuolat klausinėja kada bus vienas ar kitas sprendimas - judi per lėtai. Darbai gali strigti tik kitoje barikados pusėje.
- Jei problema neišsisprendžia per 3 el. laiškus – skambini arba darai susitikimus. Tikėtina, kad arba mes nesuprantam kažko, arba jie nesupranta kažko.
- Tu ne trukdai, o padedi. Kai paprašai veiklos žmonių indėlio - atsiųsti dokumentą, pateikti informaciją, kažką patikslinti - negalvok, kad jiems trukdai. Tu jiems padedi. Jų sugaišta valanda ar dvi virs į tūkstančius sutaupytų valandų visoje įstaigoje.
- Nebijok klausti. Pasitvirtink prielaidas. Klausk kartą, antrą, trečią - tiek, kiek reikės. Nepaklausus - atsiranda klaidos.
- Reikia mandagiai, bet primygtinai kurk rūpesčio ir skubos jausmą. Negavus atsakymo - reguliariai rašyk laiškus, nuolat skambink. Jei tau nerūpės - jiems irgi nerupės. Gavėjas turi suprasti, kad niekur nedingsi kol nebus sureaguota į tavo užklausas.

- Dažnai teisės aktas įvardijamas kaip priežastis kodėl kažką reikia daryti tam tikru būdu. Neretai tai būna melas. O jei ne - į teisės aktus reikia žiūrėti kaip į rekomendacijas, kurias galima pakeisti.

Mąstysena nėra įgyjama skaitant. Ji įgaunama taikant šiuos metodus praktikoje.

Projekto valdymas. Dabartinės situacijos apžvalga

Kaip valstybėje dabar valdomi IT projektai

Šiuo metu valstybėje IT sistemų kūrimas vykdomas labai lėtai ir brangiai. Standartinis projektas - “3 metai, 3 milijonai EUR”. Viskas vyksta atskirais etapais (investicinio projekto paruošimas, techninės specifikacijos paruošimas, sistemos programavimas), už kuriuos atsako ne institucija, bet skirtingi rangovai. Ir finale, labai dažnai nepavykus sukurti sistemos, dėl daugybės skirtingų rangovų bei atsakomybių jiems permetimo, dėl laiko tempimo iš politikos grupių neatsakant į klausimus, kaltų natūraliai nelieka. Reikia sąžiningai pripažinti, kad nemažai daliai institucijų tai tinka, nes šiuo atveju jos neatsako už rezultatą.

Labai dažnai poreikiai IT projektams kyla atskiruose padaliniuose, kurie nemato bendro ministerijų poreikių paveikslo ir tokiu būdu sprendžiama tik vieno padalinio problema. Nematant bendro paveikslo, pati sistema gali buti ribotų galimybių, arba dubliuoti kitas sistemas.

Už kuriamą sistemą dažniausiai būna atsakingas kažkuris veiklos žmogus, kuriam sistemos sukūrimas yra viena iš daugelio atsakomybių ir tikrai ne pagrindinė.

Sistemų kainą augina tai, kad konsultantams specifikuojant jos poreikius, jie jų nesustabdo, todėl tai išpučia reikalavimus. Tada pirkimas organizuojamas pilna apimtimi pagal tai, kas parašyta techninėje specifikacijoje, nors daug dalykų dar nėra aiškūs. Tai sukuria didelę riziką vertinant sistemos sukūrimo kaštus, todėl rangovai norėdami apsidrausti, juos stipriai pakelia. Sistemos kūrimo metu, daugelyje vietų pasimato kur buvo nepataikyta, tačiau dėl waterfall metodo galimybės pokyčiams beveik nelieka.

Taip pat viešasis sektorius dėl politinių pokyčių turi žymiai daugiau rizikų projektų įgyvendinime. Dėl to projektai turėtų būti kuo mažesni, kuo greičiau paleidžiami. Tai leidžia stipriai padidinti pokyčių įgyvendinimo tikimybę. Projektai, kurių įgyvendinimas numatytas per ilgiau nei metus, turi labai mažą šansą į sėkmingą paleidimą - eigoje gali pasikeisti atsakingi žmonės, teisės aktai, politinis palaikymas.

Jūsų tikslas vienas - paleidžiat mažiau, bet greičiau, o po to toliau tobulinate.

Ir visada prisimink, kad vienintelis dalykas, kurio turi bijoti - norimo pokyčio nepasiekimas. Daugiau jokių kitų baimių dirbant neturėtų būti.

Pokyčio stabdymo būdai

Biurokratai sąmoningai ir nesąmoningai bandys tave sustabdyti nuo to, ką būsi suplanavęs. Jie gali nesunkiai sutabdyti visus naujokus, tačiau žinant kas tiksliai vyksta, galėsi tai perlipti.

Visų sakymas, kad neįmanoma

Kai biurokratams pasakysi ką nori padaryti, didelė tikimybė, kad atsakys, jog tai neįmanoma. Gali būti taip, kad susitikime dalyvaus 10 žmonių ir visi sakys tą patį. Tokiu atveju net ir

atėjus su geriausia idėja labai lengva nuleisti rankas. Tačiau dažnai neįmanomas būna tik vienas iš žingsnelių link norimo pokyčio. Todėl turi paklausti “Kodėl tiksliai tai neveiks?”. Dažnai paaiškėja, kad visą pokyti stabdo tik viena ar dvi vietos. Jas žinant gali koncentruotis į nurodytų kritinių vietų sprendimus. Parodžius, kad turi tam sprendimą, savo nuomonę jie pakeis.

Problemos išplėtimo taktika

Dažnai būna, kad ateiname norėdami padaryti nedidelį pakeitimą. Tačiau tada tau biurokratai pradės pasakoti, kad reikia pakeisti ir tą ir dar aną. Jei norėsi pakelti šapelį, pradės pasakoti, kad reikia pakelti ir tą pagaliuką, jei norėsi kelti ir jį, tada pasakys, kad reikia pakelti ir pagalį, o po to ir visą rąstą, nes viskas susiję. Ir taip pasakos tol, kol nuspręsi nieko nebedaryti. Tai yra normali žmogaus savisauga nuo darbo.

Tokiu atveju išsiaiškink iki galo visas sąsajas, apsiribok mažesniu pokyčiu, bet neatsitrauk.

Esamos situacijos status-quo

Kai ateisi su pokyčiu, jie visą dėmesį nukreips į jį - tau pradės aiškinti kaip tai bus blogai. Ir taip, gal jie bus teisūs - tai nebus tobulas pokytis. Bet tokiame momente reiktų dėmesį nukreipti į esamą situaciją - ar dabar viskas dabar gerai? Juk akivaizdu, kad ne - būtų gerai, tavęs čia nebūtų.

Turi atvesti juos visus į teisingą atsakymą - dabar nėra gerai, o padarius pokytį, bus truputį geriau.

Projekto stadijos

Dabartiniam šalies IT projektų valdymo modelyje praktiškai visada yra naudojamas tas pats šablonas. Viskas vykdoma waterfall’u griežtai pagal planą, nekreipiant dėmesio, kad planas neveikia - ir užsakovui ir rangovui žymiai svarbiau tvarkingi dokumentai nei pats pokytis prie kurio dirbama.

Žemiau aprašysiu projekto stadijas ir jos reikšmę vėliasniem etapam.

Galimybių studijos stadija

Didesnės finansinės vertės IT projektui reikia kažkokio pagrindimo. Tam skelbiamas konkursas ir perkama galimybių studija - dokumentas, kuriame pagrindžiamas lėšų poreikis.

Nors jame turėtų būti bendrai apžvelgiama problema, situacija ir galimi sprendimai, tačiau norint, jame galima įdėti elementus, kurie apribotų projekto vykdymą vėlesnėse stadijose. Pvz. numatyti, kad reiktų įsigyti jau egzistuojančia programinę įrangą ir numatyti jos nuomai lėšas. Taip galima iš anksto apibrėžti kad konkurse dalyvaus tik tiekėjai siūlantys pvz. SAP sprendimus.

Investicinio projekto stadija(IP)

Jame labiau detalizuojamos projekto galimos kryptys - svarstomi keli variantai, atliekama kaštų/naudos analizė ir priimamas sprendimas, kuris variantas labiausiai apsimoka.

Realybėje, reikalingas sprendimas yra žinomas iš anksto ir finale viskas yra pritempiama iki jo. Paraleliai sugalvojami alternatyvus variantai, kurie atmetami. Verta skaityti tik pačią pabaigą, kuriame pagrindžiamas pasirinktas variantas.

Techninės specifikacijos stadija(TS)

Nusamdomas rangovas paruošti techninę specifikaciją. Viskas atiduodama į jo rankas ir jei prieš tai buvo paruoštas IP, remiantis juo, ruošiama TS, jei ne - daroma nuo nulio.

Rangovas tiesiog kalbina įvairius veiklos žmones, dirbančius su sistema ir specifikuoja jų norus. Projekto apimtys pučiasi, bet niekas to nestabdo - kuo daugiau išpūsi, tuo daugiau pinigų galima bus prašyti, tuo rimčiau viskas atrodys, tuo didesnis šansas bus gauti finansavimą.

Per čia iš esmės galima nulemti rangovą - kuo abstrakčiau aprašinėsi reikalavimus, tuo mažiau šansų, kad bus kitų dalyvių be esamo rangovo. Tiesiog niekas nenorės eiti ten, kur yra daug neaiškių vietų - neįmanoma apskaičiuoti kainos arba ji bus rašoma labai didelė.

Viešojo pirkimo stadija(VP)

Turint viską paruoštą, skelbiamas viešasis pirkimas. Kaip jis aprašytas, stipriai lems kiek jame bus dalyvių. Jei jame perkamas esamos sistemos atnaujinimas su fiksuota kaina - realu, kad dalyvaus tik esamas rangovas. Tačiau jei didžioji pirkimo bus daroma perkant valandas - rinkos dalyviai matys taip kaip rizikos pasidalinimą ir konkurencija bus žymiai didesnė.

Nors visada rekomenduojama pirkimuose pirkti kuo daugiau darbų valandomis, tačiau esant situacijai, kai klientas labai patenkintas esamu rangovų, darbai vykdomi kokybiškai, galima pirkimą rekomenduoti daryti ir fiksuotos apimties.

Analizės stadija

Pasibaigus pirkimui ir atėjus rangovui, jis pradeda analizės stadiją. Sumeta visus savo analitikus ir iš naujo pradeda aiškintis kas parašyta TS. Detalizuoja kiekvieną neaiškią vietą. O kadangi neaiškių vietų būna daug, projekto apimtys pradeda pūstis toliau. Tai užtrunka labai ilgai - nes bet ko paklausus institucijos, atsakymų tenka laukti labai ilgai. Paprasčiausiai žmonės turi kitų darbų ir jiems čia nebūna prioritetas.

Finale gaunamas kelių šimtų lapų dokumentas su daugybe diagramų. Jis atsiunčiamas institucijai ir liepiama per porą savaičių peržiūrėti ir pasirašyti.

Finale, nei kas turi laiko, nei noro ten kapstytis, tad pasirašoma per daug nesigilinus. Jei bandai prašyti kažką keisti - rodoma į TS ir aiškinama, kad jau ten taip parašyta ir jei ką, projektavimo stadijoje bus galima pakeisti.

Projektavimo stadija

Pabaigus analizės stadiją, prasideda sistemos projektavimas - kaip kas veiks progrmaiškai ir architektūriškai. Kuriamas naujas dokumentas, braižomos naujos diagramos.

Vėl gaunamas didžiulis dokumentas ir vėl atsiučiamas su prašymu pasirašyti. Bendant kažką keisti, rodoma į jau pasirašytą analizės dokumentą ir aiškinama, kad pokyčiai galime nebent jau programuojant.

Programavimo stadija

Surinkus parašus ant projektavimo dokumentų, rangovas dingsta - išeina programuoti. Metus jo nematai, tada grįžta su kažkokiu rezultatu. Tu pakraupęs - nes tai toli gražu ne tai ką įsivaizdavote, o rangovas baksnoja į projektavimo dokumentus ir rodo, kad pats viską pasirašei. Paaiškėja, kad žodį “gerai padaryta” suprantate visiškai skirtingai.

Rangovų iššūkiai

Nors valstybės administracinis mechanizmas ir sustabarėjęs, tačiau ne ką mažesnių iššūkių turi ir rangovai, pakankamai ilgai dirbantys su viešuoju sektoriumi.

Ne kartą nudegę, finale jie susidėlioja ne mažiau biurokratiškus procesus nei valstybės biurokratai. Ir dėl to kartais su jais netgi sunkiau susitarti nei su institucijos žmonėmis.

Tą turi suprasti, kai bendrausi su “senais vilkais”. Dėl to pirmas įspūdis bus labai svarbu. O kaip jį sudaryti, rasi aprašyta kituose skyriuose.

Projekto valdymas. Pradžia

Hackatonas - projekto startas

Startuojant bet kokiame projekte, pirmiausią ką darai - bendrą susitikimą su visa komanda. Joje bus skirtingi žmonės, su skirtinga patirtimi, matymu, supratimu, todėl būtina kartu apsitarti viską, kas laukia. Geriausia tam paskirti visą dieną, idealiu atveju kur nors išvykti, kad nebūtų trukdžių ir visą laiką galima būtų skirti numatytam projektui.

Esminė vieta būtų ne sprendimo aptarimas, bet pačios problemos išsigryninimas. Valstybėje dažnai darome klaidą skubėdami su sprendimais, ignoruojant pačią problemą. Komandai susibūrus, reikia ramiai atsitraukti nuo visko ir pažiūrėti naujomis akimis. Būtina suprasti ką iš tiesų norime spręsti, kaip ta problema atsirado, kur jos tikrosios priežastys ir ar siūlomi sprendimai iš tiesų spręs tą klausimą.

Komandos nariai turi chalenginti visas vietas. Labai realu, kad komandoje gali būti žmonių, vienaip ar kitaip prisidėjusių prie sprendžiamos problemos atsiradimo, kurie nesąmoningai gali tai ginti. Turi sutarti taisykles, kad neieškoma kaltų ir nėra neliečiamų vietų. Į šią problemą atėjome ne dėl konkrečių žmonių kaltės, bet dėl sisteminių problemų.

Pradėjus matyti sprendimą, būtina pereiti visą kelionę ir iš valstybės tarnautojo pusės, kuris su tuo dirbs ir iš piliečio pusės, kuris naudosis ta paslauga, ieškant ar nėra neaiškių vietų.

Labai dažnai tokiose situacijose valstybės tarnautojai ignoruoja momentus, kurie nėra aiškūs, tikintis, kad tai kažkaip paaiškės projekto eigoje. Deja, bet nepaaiškėja. Tokių situacijų, kaip kelias - bedugnė - vėl kelias, neturi būti. Visur turime aiškiai matyti kaip nueisime iki pokyčio.

Geras pavyzdys:

Prisijungus prie nuotekų sistemos projekto, pasimatė, kad visa architektūra jame pastatyta ant sutarčių tarp nuotekų vežėjų ir gyventojų. Nes taip sako teisės aktas. Tačiau realybėje niekas tų sutarčių nesudarinėja.

Tiesiog ministerijos darbuotojai bijojo konsultantams, rašantiems specifikaciją, pasakyti tą ir dėl to visas projektas nuo pradžių pradėjo eiti klaidingu keliu.

Prisijungus prie projekto ir pradėjus klausinėti kas čia vyksta, ministerijos žmonės pripažino, kad taip iš tiesų realybėje neveikia. Konsultantai buvo nustebę - kodėl jiems to niekas nesakė.

Turi dirbti taip, kad tau nebijotų sakyti tokių dalykų, nes tikėtų, kad ne bausi, bet ieškosi kaip padėti.

Tikslų užsibrėžimas. Mažiau - geriau.

Kuo valstybėje ambicingesnis projektas, tuo didesnis šansas gauti finansavimą. Dėl to projektai yra stipriai išpučiami, surašoma viskas ko reikia ir dar labiau - ko nereikia. Svarbu, kad būtų daug. Taip pat realu, kad nebus nuoseklaus finansavimo ir kitą kartą pinigai gali būti gauti tik už kelių metų. Todėl tai irgi tampa motyvacija surašyti kuo daugiau funkcionalumo. Tačiau finale atėjus įgyvendinimo fazei ir supratus, kad reiks įgyvendinti viską, daroma viskas, nebelieka prioritetų ir projektas pradeda skęsti.

Jei esate projekto pradinėje fazėje, stenkitės oficialiuose dokumentuose tikslus aprašyti kuo abstrakčiau - niekas nemaišys jų konkretizuoti vėliau, tačiau išvengsite situacijų, kai paaiškėja, kad net ir labai norint, to šiame etape neįmanoma pasiekti.

Geras pavyzdys yra investicinio projekto ruošimas. Viskas, kas jame bus aprašyta, turės būti įgyvendinta. Tačiau niekas jums nemaišys padaryti žymiai daugiau, tačiau tame jau turėsite pilną laisvę.

Bijokite ne per mažos, bet per didelės ambicijos. Konkretumo turi būti, bet detaliai rašykite tik tai, ką tiksliai žinote kaip reiks įgyvendinti. **Žinote daugiau ir detaliau, rašote mažiau ir abstrakčiau.**

Pastaba - konkrečiai užduotys turi būti apibrėžtos tik viešojo pirkimo techninėje specifikacijoje, kur perkama fiksuota dalis ir reikia būtinai įvertinti pinigais ką reiks daryti.

Prisijungus prie projekto jau jo įgyvendinimo stadijoje, užduotis ta pati - nebijoti mažiau ambicingų tikslų, tačiau aiškių ir svarbiausia - suprantant, kaip juos reiks pasiekti. Todėl ieškokite kas nėra svarbu ir tą pjaukite. Projekte turi likti tik esminiai pakeitimai.

Kitu atveju tiesiog iššvaistysite per daug laiko ties neįgyvendinamais arba per sudėtingais dalykais.

Geras pavyzdys:

Tame pačiame nuotekų sistemos projekte pasimatė, kad jame yra daugybė vietų, kurios nesusijusios su juo. Pvz. kontrolės funkcija - ją tiesiog idėjo, nes neturėjo pasidarę bendro proceso.

Nenorint gaišti laiko aiškinantis, visus mano manymu nereikalingus pakeitimus sukėliau į “antro etapo darbus”. “Antras etapas” taip niekada ir neatėjo.

Projekto apimties valdymas

Po komandos subūrimo, tai yra svarbiausia vieta visame projekte. Net ir geriausia komanda nesugebės įgyvendinti užduoties, jei ji bus per didelė arba nuolat plėsis.

Viena iš projekto apimties išsipūtimo priežasčių yra viešojo sektoriaus darbuotojų, kurie dirba su tuo pokyčių, fantazijų surašymas be jokių ribojimų. Dabar tą dažniausiai daro konsultantai ir reikia suprasti, kad jie gauna fiksuotą sumą už IP ar TS parašymą. Bet kokie ginčai su tarnautojais ar bandymai juos įtikinėti, kad galima kitaip, galima paprasčiau, galima mažiau, nebūtina viską padaryti vienu kartu, tik ilgins praleistą konsultantų laiką projekte ir mažins pelno maržas. Todėl dažniausiai įtraukiamos visos fantazijos.

Viso projekto metu tavo užduotis yra vertinti planuojamus poyčius ir jų mastą. Kuo mažesnė bus projekto apimtis, tuo didesnis šansas, kad jis pavyks. Kiekvienam darbuotojui atrodys,

kad tai, ties kuo jis dirba yra pati svarbiausia vieta. **Bet dėl to nereikia stengtis įgyvendinti kiekvieno noro - matant, kad tai nėra pirmo prioriteto darbas.** Kaip rašiau prieš tai, geriausia atsakyti, kad “tai padarysi kitame etape vėliau”. Nors realu, kad to etapo niekada nebus.

Kartais sutartis su rangovu leidžia bet kuriuo momentu įdėti naujus pakeitimus. Todėl ne kartą matėme, kaip jau paleidinėjant sistemą, vis dar dedami pakeitimai, kurie buvo pamiršti. Projektai, kuriuose taip elgiamasi, nebūna sėkmingi.

Tai, kad galima, nereiškia, kad reikia. Mažinant projekto apimtis, gali atrodyti, kad atstovaujate rangovo interesą. Nebijok to. Bijok nepasiekti norimo pokyčio ir nesukurti vertės piliečiams.

Atmink, geriau pasipykti projekto eigoje atsisakant kažką daryti ir džiaugtis jo gale, nei stengtis visiems įtikti jo eigoje ir gėdytis rezulto gale.

Geras pavyzdys:

Viešųjų pirkimų tarnybos kurta SAULĖS sistema. Sutartis leido bet kuriuo momentu pridėti norimus pakeitimus. Ir jie buvo dedami. Nieko keisto, kad sistema finale taip ir nebuvo sukurta, o ginčai su rangovais persikėlė į teismą.

Arba INVESTIS sistema - net paleidimo metu, jau vykstant duomenų migracijai, buvo dedami nauji pakeitimai. Nieko keisto, kad besidžiaugiančių šią sistema nėra daug.

Prioriteto formavimas

Gali “parduoti” savo projektą vadovybei, gali turėti stiprų palaikymą, bet ateis momentas, kai kažkas kažkokiam procese strigs ir niekam be tavęs tai nebus įdomu - apkasuose liksi vienas su savo problemomis. Būtent tokiais momentais ir spręsis projekto likimas.

Atmink, to, kuris nori kurti geresnę šalį, niekada neturėtų sustabdyti tie, kurie to nelabai nori. Kelios taisyklės žemiau gali padėti išjudinti užstrigusią vietą. Arba padėti iš viso iki jos neateiti.

Užtikrintumas

Tai esminė savybė, kuri ir apspręs kaip seksis jūsų projektui. Ar tu atrodysi puikiai žinantis ką darai, ar gebėsi greitai ir aiškiai atsakyti į klausimus bei nepasimesti ar visgi kažkur sudrebėsi ir sudvejosi. Kartais užteks tik mažos abejonės, kad tavo projekto prioritetas kažkieno akyse kristų.

Taip, užtikrinti būna ir tie, kurie visiškai nesigaudo - bet tai ne tavo kelias.

Geriausias kelias į pasitikėjimą - supratimas ką ir kaip darai bei detalių žinojimas. Vadovai turi operuoti high-levelyje, bet privalo būti įsigilinę bei suprasti esmines detales.

Atvirumas

Nebijok pristatyti pokyčio visiems viešai. Juk jei darai kažką, kuo tiki, reikia tuo didžiuotis. Atvirumas, skaidrumas ir drąsa kalbantis net apie nemalonias vietas parodo, kad esate nusiteikę tą išspręsti.

Vienintelis iššūkis, jei tai palies darbo vietas. Bet ir tada reikia susidėlioti aiškų planą - ar tie žmonės bus perkelti kitur, ar lauksit, kol išeis į pensiją patys, o gal tiesiog pasiūlysit kompensacijas. Galvoje turite turėti visus variantus apgalvotus ir paruoštus.

Aiškumas

Valstybėje vyksta daugybė projektų, kur niekas negalėtų aiškiai atsakyti kokie jų tikslai arba atsakyti labai abstrakčiai. Žmonės prie to įpratę, dėl to nepersistengia, nes mano, kad rezultato kaip visada nepavyks pasiekti.

Tavo projekte tai ką darai, turi būti viskas išgryninta. Turi gebėti atsakyti į visus klausimus arba ten kur nežinai, turi žinoti tuos kas žino. Turi turėti aiškų planą ir gebėti jį aiškiai iškomunikuoti. Žmonės mėgsta aiškius dalykus ir natūraliai linksta padėti ten.

Padėka

Kiekviename projekte jam padeda daugybė netiesiogiai dirbančių žmonių, tačiau retai kas nors iš jų sulaukia padėkos. Būk tas, kuris tai daro - visada padėkokite už pagalbą. Kažkas padėjo su viešuoju pirkimu? Su teisės akto korekcijomis? Su projekto dokumentacija? Su bet kuo kitu? Padėkok, pavaišinkite šokoladu ar pyragėliais, prie arbatos pasišnekėkite, papasakok plačiau ką darote ir ką bei kaip planuojate pakeisti.

Žmonės to nepamirš ir kitą kartą stengsis padėti dar operatyviau, gal net pastumiant kitus projektus į šoną.

Pozicija

Kuo neefektyvesnė organizacija, tuo labiau žmonės paklūsta pozicijai - žymiai svarbiau kas pasakė, nei ką pasakė. Todėl gali tekti pasiieškoti autoriteto, kurio paminėjimas padėtų sutrumpinti diskusijas. Dėl to svarbu projekto tikslus aiškiai iškomunikuoti viceministrams, ministrui, o gal ir premjerui.

Vėliau, vykstant kažkokiam susitikimui, galėsi ištraukti kortą - “neseniai dėl to šnekėjau su ministru, pilnai palaiko siūlomus pokyčius”. Su ministrais bendrauja tik nedaug kas, tad daugumoje atveju niekas net nepatikrins to. Bet darbai pajudės.

Savininkiškumas

Valstybėje dauguma procesų dėliojama atsakomybę nustumiant tolyn nuo savęs. Bijoma, kad kažkam nutikus, liksi kaltas. O kai taip dirbama, visada kažkas nutinka.

Tu atėjai daryti, o ne bijoti. Dėl to visada esant poreikiui priimti jums reikalingą sprendimą išorėje ir pamačius kažką vengiantį atsakomybės, pasisiūlyk būti už tai atsakingu.

Viešjame sektoriuje žmonės patys puikiai žino koks sprendimas geras, tačiau neatsiranda kas priisiima atsakomybę ji priimdamas. Žinutė, kad tau šis projektas yra ypatingos svarbos, bus nusiųsta.

Bet kas pagalvojęs apie tavo projektą, turi matyti tavo veidą.

Greita reakcija

Pirmus kelis mėnesius projekte yra normalu dirbti daug. Bet vis dar arti praėjus pusei metų - jau nebe. Tai signalizuoja, kad turi problemų su komandos būrimu ir užduočių delegavimu.

Turi visada turėti laisvo laiko. Tam, kad gavus užklausimus iš rangovo arba kitų asmenų, galėtum iš karto atsakyti.

Žmonės, artėjant į pabaigą deadlainams, dažnai siunčia neišbaigtus darbus ir tikisi, kad kol kažkas pažiūrės kas buvo atsiųsta, praeis laiko ir per tą laiką spės viską pasibaigti normaliai.

Turi būti kaip siena teniso kamuoliukui - kiek bus bemetama tau užduočių ar užklausų, atsakymi turi iš karto “atšokti” atgal. Taip aiškiai bus indikuojama, kad čia kitoks projektas ir jam reikia daugiau dėmesio.

Užknisimas

Bus momentų, kai kažkuri vieta projekte strigs ir neturėsi jokių svertų tam pakeisti. Todėl pamačius, kad patekai į tokį momentą, nebijok rašyti ir domėtis ar tai jau padaryta, o jei ne, ko trūksta ir kas tam maišo. Pasiūlyk padėti. Net jei padėti negalėsi, tai indikuos, kad tai svarbu.

Domėkis daugiau nei reikia, naglai ir įkyriai. Žmonės į dirgiklius reaguoja, nes mėgsta ramų gyvenimą. O jei tai nepadės, būsi ramūs, kad išbandei ir tai.

Taip pat suprask - tai, kas privačiame sektoriuje jau būtų nejauku, viešajame vis dar būtų norma. Nes žmonės įpratę būti labiau baksnojami.

Žmonės turi prioritetus, kol kažkas jų neužknisa. Todėl nebijok užknisti - tai smulkmena siekiant projekto tikslų.

Ėjimas iki galo

Jei kažkas projekte strigo - turi tiksliai žinoti kas, kur ir kodėl.

Todėl kai tave informuos, jog kažkas kažko laukia iš kažkokio departamente, iš karto skambink ten. Ieškok konkretaus specialisto, kuris su tuo dirba. Jei paaiškės, kad jis kažko laukia iš dar kito departamento - skambink ten, vėl ieškok kas konkrečiai su tuo dirba, pasakok ką darai ir klausk, kuo galėtum padėti, kad viskas pajudėtų. Nesustok, kol nerasi kas asmeniškai atsakingas.

Jei reiks - padėk kuo gali. Vien pagalbos pasiūlymo turėtų užtekti, kad reikalai pajudėtų. Bet labai dažnai paaiškės, kad tiesiog specialistas paprasčiausiai nieko nežino - vadovas jo net neinformavo arba jis visai ne taip suprato užduotį.

Užteks vienos tokios situacijos ir gandas apie tai, kad viską pats tikrini, pasklis plačiai - kitą kartą viskas vyks daug sklandžiau.

Lindimas į dūšią

Kai nepadės paprasti laiškai, galima juos paaštrinti. Apačioje pateikiu pora pavyzdžių, kurie gana staigiai išjudino strigusius reikalus. Tačiau tikiu, kad pats gali sugalvoti ir dar geresnius.

“*Sveiki,*

Kreipiuosi į XXX žmones.

Jei taip nutiktų pas mus komandoje, tai mes turime tokį garbės kodeksą ir susitvarkymo laiką matuojame valandomis. Nesvarbu, kad darbo diena ar savaitgalis. Nes jaučiame atsakomybę prieš piliečius ir prieš vieni kitus. Gerbiame savo, bet dar labiau kitų laiką.

Čia mes sprendžiame jau antras mėnesis.

Susiskambintumėte su YYY, susėstumėte, surastumėte kas negerai, informuotumėte rangovus, jei reiktų, kad per ŠIANDIEN tą reikia pakeisti ir paleistumėte.

Na negi ant tiek neįdomi ši veikla?”

Arba

“*Tiesiog liūdna stebėti.*

Prašome žmogiškai pagalbos. Jei kažko jums trūksta, ko tikrai nežinote, parašykite. O jei galite padėti, padėkite.

Čia dienos darbas. Sprendžiame trečia savaitė.”

Taip pat galima įtraukti ir lengvo šantažo elementų, nurodant, kad dėl kažkieno neveikimo “dega bendri resursai”.

“*Sveiki,*

Gal jau aišku koks bus sprendimas? Tik noriu pasakyti, kad visa mūsų komanda šiuo metu sėdi ir laukia aiškumo. Iš savo pusės esame pasidarę visus namų darbus, tačiau be jūsų atsakymo negalime judėti prie kitų darbų.

Labai prašau padėti. Dėkui.”

Pagalba už pagalbą

Dirbdamas ministerijoje ar kažkurioje institucijoje vienaip ar kitaip prisiliesi prie įvairių departamentų darbo. Kaip ir jie prie tavo projekto. Dėl to domėkis kaip ten esantiems žmonėms sekasi, ties kuo jie dirba, kur ir kodėl stringa.

Taip pat kartais tiesiog būk tas, kuris kartais tiesiog užsuka į atsitiktinį kabinetą, pasisveikina, pasidomi kaip sekasi, trumpai papasakoja, ką pats daro. Išklauso ką daro kiti, pasidomi jų sprendžiamomis problemomis.

Gali būti, kad jų problemai žinosi sprendimą, nes būsi tą sprendęs ar žinosi, kas gali padėti. Arba galbūt jie turi sunkumų su kitu departamentu, su kuriuo tu sutari gerai ir gali juos ten “užtarti”.

Nustebtum, kiek problemų egzistuoja tik dėl blogos komunikacijos arba jos nebuvimo.

Kartais galėsite padėti vien tik sujungę reikalingus žmones. O tas tampa įmanoma, kai domiesi plačiau kas vyksta. Padėsi tu, kažkada padės ir tau. Gyvenimas yra šiaip labai paprastas.

Digital-first

Standartinio projekto eiga atrodo taip - politikos grupės priima teisės aktus, o IT komandos turi aklai viską įgyvendinti. Nesvarbu, kad galima geriau, bet pastatoma prieš faktą - teisės aktai priimti, turi būti padaryta.

Tačiau skaitmeninėje valstybėje tai turėtų daryti abi komandos kartu. Politikos grupė apibrėžia norimus tikslus, IT komanda sudėlioja kelią kaip tą pasiekti. Pagal tai ir daromi teisiniai pakeitimai.

Skamba gerai, bet retai kur taip vyksta. Realybėje IT komandos retai turi tokias galias. Tam jūsų komandoje ir yra reikalingas politikos grupės atstovas. Kad žinotumėte kas kada ką politikos grupėje planuoja. Taip pat galėtumėte derinti su juo jūsų manymu būtinus TA pakeitimus, žinoti grupės nuotaikas.

Ši vieta yra vienas didžiausių iššūkių, nes būtent per čia yra valdoma didesnė projekto apimties dalis. **Jei nesukontroliuosite teisės aktų leidybos, jei neatstovėsite norimų pokyčių politikos grupėje, projektas nesunkiai gali žlugti.**

Taip pat galite naudotis viceministru, atsakingu už tą sritį - stenkitės jį įtraukti į projektą ir pristatyti jūsų manymu reikalingus pokyčius bei visas rizikas, kas bus, jei jų neįtrauks. Aiškiai komunikuokite kas bus prarasta nepriėmus reikalingų pokyčių. Lengvas pagąsdinimas kartais suveikia geriau nei malonus žodis.

Nedarom to, kas jau sukurta

Dažnai projekto specifikacijoje bus numatyti moduliai, kuriuos galima internete rasti jau padarytus ir teikiamus kaip atskiras paslaugas. Pvz, emeilų kūrimo ir siuntimo įrankiai, formų ar apklausų kūrimo moduliai.

Viešasis sektorius nori turėti lankstumą juos kuriant, nes nežino ar vėliau turės palaikymo sutartį, ar bus kas padeda koreguoti pvz. siunčiamus laiškus. Dėl to pirkimo sutartyje iš rangovų prašoma pateikti tą funkcionalumą. Bet kadangi jiems tai nėra prioritetas, dažniausiai šie moduliai nėra sukurti kokybiškai ir atitinkantys vartotojų lūkesčius.

Dėl to po projekto pridavimo, nors oficialiai turėsite šiuos modulius, bet realybėje negalėsite jais naudotys patys - tiesiog viskas bus per sudėtingai padaryta, nes tam nebuvo skirta pakankamai laiko ir resursų.

Rekomenduojame primygtinai su rangovais tartis, kad šiuos modulius naudotų ne savo, bet būtent tai funkcijai sukurtus ir teikiamus kaip atskiras paslaugas. Pvz emeilus siųsti per postmark.com, formas kurti per https://jsonforms.io/.

Rangovas galėtų tiesiog nupirkti tą paslaugą jums. Palyginimui - 3 metams emeilų siuntimas kainuotų apie 500EUR. Tačiau tai būtų visai kito lygio paslauga, nei kurta paties rangovo, kuris tą darytų tik dėl to, kad uždėtų varnelę. Galėtume aiškiai ir paprastai kurti bei redaguoti vienoje vietoje visus savo laiškus, matyti kas pasiekė pašto dėžutes, o kurie ne.

Tuo pačiu tai gali tapti jūsų derybų su rangovu vieta - leisdami naudoti trečių šalių įrankius, taip jiems supaprastinate kūrimo darbus, o mainais - jie galėtų skirti daugiau dėmesio ten, kur matytumėte, kad jo reikia.

Technologiniai standartai

Projektuose būtina išlaikyti panašius technologinius standartus. Pasidalinsime savo rekomendacijomis.

- Visą išeities kodą ir konfigūracijas saugome valstybės GIT’o repozitorijose;
- Išeities kodą automatiškai testuojame valstybės aplinkoje per GitHub actions;
- Informacines sistemas diegiame automatiškai iš valstybės aplinkos, pvz., per GitHub actions;
- Naujų sistemų išeities kodą atveriame ir viešiname (nebent yra rimtos priežastys to nedaryti);
- Atverdami išeities kodą pasirenkame licenciją leidžiančią jį pakartotinai perpanaudoti;
- Projekto užduotis valdome valstybės pusėje (pvz., JIRA / GitHub projects);
- API kūrimo metu naudojame OpenAPI standartą;
- Sekame ir viešai skelbiame informacinių sistemų prieinamumą naudodami BetterStack;
- Stebime informacinių sistemų klaidas ir greitaveiką per Sentry;
- Stebime sistemas ir analizuojame log'us per Grafana stack'ą;

MVP pasiruošimas

Tavo su komanda tikslas - kuo greičiau paleisti minimalią sistemos versiją arba naujas jos funkcijas į gyvą aplinką, kurioje vartotojai jau galėtų ja pradėti naudotis.

Tai leidžia ne tik anksti pamatyti padarytas klaidas ir jas taisyti, bet ir būna stiprus motyvacijos šaltinis pačiai komandai. Taip pat ankstyvas sistemos paleidimas padėtų formuoti institucijos darbuotojų prioritetą - žmonės labiau linkę padėti veikiantiems projektams nei ten, kur tik kalbama.

Tam turi identifikuoti minimalų esminių funkcijų sąrašą, su kuriomis galima būtų startuoti anksčiau. Tai nėra lengva užduotis, nes viskas visiems bus svarbu. Gali būti nemažai nepasitenkinimo, bet geriau pasipykti pradžioje ir sukurti gerą produktą, nei nestabdyti fantazijų ir vis tiek susipykti gale, kai niekas nenorės prisiimti atsakomybės už neveikiančią sistemą.

Todėl vienas pagrindinių projekto vadovo darbų - argumentuotai apsibrėžti MVP ir paaiškinti tolimesnį planą, nuraminti, kad kiti pakeitimai irgi bus kuriami. Tik vėliau.

Taip, bus atvejų, kai sistema negalės pasileisti dalimis. Tačiau MVP vis tiek privalote išsigryninti - greičiau galėsite startuoti testinėje aplinkoje ir testuoti patys su komanda.

Geras pavyzdys: planuodami skaitmenizuoti Aplinkos Apsaugos Departamento inspektorių vykdomos kontrolės procesus, pirmiausia paleidome tiesiog aplikaciją, kurioje buvo veiklaviečių sąrašai (iki tol jie buvo excelyje ir nuolat dingdavo duomenys) bei prie kiekvienos jų sukėlėme visus aplinkosauginius leidimus. Tai ne tik leido inspektoriams iš karto pradėti naudoti šiuos funkcionalumus tikrinant įmones, bet ir stipriai supaprastino jų darbą.
Toliau palaipsniui funkcionalumų kiekį didinome bei atsižvelgdami į inspektorių pastabas bei pasiūlymus tobulinome ir tai, kas jau veikė.

UX frame nubraižymas

Standartiškai vizualią informaciją užsakovas pamato tik po to, kai jau būna įvykęs pirkimas ir rangovas yra atlikęs projekto analizės bei projektavimo stadijas. Iki tol viskas būna surašyta šimtuose specifikacijų lapų teksto. Nors žmonės vizualią informaciją priima dešimt kartų geriau nei tekstinę.

Tavo pagrindinė užduotis yra pasiruošti sistemos UX langų vaizdus(Figmoje) iki pirkimo. Turint MVP tai nebus sunku. Tačiau tam jums reiks UX dizainerio. Susiradus jį, galima nusipirkti jo paslaugas mažos vertės pirkimu pagal valandinį įkainį.

Esminis ankstyvo UX parengimo privalumas pvz. iki pirkimo ar programavimo darbų pradžios, tai galimybė iš anksto matyti ir planuoti skaitmeninį sprendimą. Tai leidžia proceso veiklos specialistams aiškiau suvokti užsakymus ir norimus pokyčius. Išgryninti proceso klausimus (kas, ką teikia), išsiryškinti planuojamos IT sistemos silpnąsias vietas, proceso trūkumus.

Išsibraižius UX iki pirkimo pradžios ir pateikus tai kaip priedą prie pirkimo dokumentų užtikrinate, kad užsakovas iš esmės pasiruošęs darbams, žino planuojamus pokyčius bei mažina programavimo paslaugų kainą, nes užsakovas pats žino ir išmano planuojamą pokytį.

Po pirkimo pateikti UX frame'ai palengvina programuojų ir analitikų darbą, kas paspartina programavimą. Galiausiai reikia suprasti, kad UX nebūtinai turi būti galutinis ir nekeičiamas, tačiau jo turėjimas ankstyvoje projekto stadijoje užtikrina pačio projekto savininko ir jo komandos matymą planuojamiems skaitmeniniams sprendimams. Padeda identifikuoti renkamus duomenis, kas padeda užkirsti kelią sudėtingiems pataisymams programavimo ir testavimo metu.

Tuo pačiu tai gali kartais sumažinti rangovų siūlomą kainą - nes jiems matant konkrečius vaizdus kaip kas veiks, tai iš esmės eliminuoja neapibrėžtumą, kuris ir iškelia kainą.

Viešas projekto pristatymas

Turint aiškius MVP kontūrus ir jo UX vaizdą, tau reikia suorganizuoti savo projekto viešą pristatymą. Taip, to niekas neprašo, tas niekur neaprašyta, bet tą mes darome tam, kad kuo anksčiau pasidalintume mūsų atliekamo pokyčio vizija ir planu.

Tai leis ne tik visuomenei, bet ir valstybės tarnautojams pamatyti, kas planuojama bei susirinkti visas pastabas ir pasiūlymus dar prieš paskelbiant pirkimą. Tuo pačiu gali atsirasti entuziastų iš išorės, kurie norės prisidėti. Tau tereiks išsiaiškinti ar tas asmuo galės suteikti vertės ir jei taip - įtraukti į komandos darbą.

Įžvalgos iš šalies gali priminti neišspręstas problemas ir padėti parodyti labiausiai verslui skaudančias vietas esamuose procesuose bei pamatyti siūlomus sprendimus. Tai leistų jums pradėti diskusijas su politikos grupe dėl pokyčių ir pačio proceso.

Nepamirškite, kad kuri ne tik IS, bet taip pat turi stengtis sutvarkyti ir tuos procesus, kuriuos skaitmenizuojate.

Geras pavyzdys: Poveikio Aplinkai IS pristatymas. Ministerijos viduje turėjome gerus specialistus, puikiai žinančius procesus. Tačiau neturėjome verslo požiūrio, kuris jau yra ėjęs per tuos procesus. Arba tos pačios Investuok Lietuvoje matymo, kurie diena iš dienos su tuo susiduria kviesdami investuotojus į Lietuvą ir vėliau padėdami jiems statyti gamyklas. Viešas projekto pristatymas padėjo pritraukti į komandą šios srities ekspertus, kurių kitu būdu nebūtume niekaip radę.

Darbas su verslu

Tai yra tabu tema viešajame sektoriuje. Visi vengia bet kokio kontakto su verslu, bijodami būti apkaltinti lobizmu ar asmeninės naudos siekimu.

Tačiau dauguma pokyčių ir funkcijų, ties kuriom dirbsi, būtent ir bus skirti verslo poreikiams. Kaip įmanoma sukurti kažką gero, kai ignoruoji kientų poreikius?

Vieša komunikacija atkreips verslo dėmesį ir jie ateis pas tave su savo pasiūlymais. Susitik su visais norinčiais, išklausyk visus. Tavo užduotis yra medijuoti - atrinkti geriausias idėjas bei atmesti neteisingus pasiūlymus visų piliečių atžvilgiu.

Iki šiol nemažai konfliktų su verslu kildavo dėl prastos darbo kokybės. Todėl kiekvieną jų atmestą idėja aiškiai argumentuok - kodėl tai buvo padaryta. Verslas nėra kvaili - matydami, kad turi aiškią viziją, o geras idėjas realizuoji, nepyks dėl argumentuotai atmestų pasiūlymų.

Finale turėsi gerus partnerius, kurie padės daugelyje vietų.

Geras pavyzdys: Keičiant daugiabučių administravimo įstatymą įvedant el. balsavimą, asociacijos pateikė daug idėjų. Nemaža dalis jų buvo priimta, tačiau nesutikome įvesti el. balsavimą visiems - įvertinę, kad bus nemažai vyresnio amžiaus gyventojų, palikome galimybę balsuoti ir raštu.

Projekto valdymas. Viešasis pirkimas

Viešojo pirkimo startas

Tai yra vienas svarbesnių momentų projekte. Tai, kaip atliksi namų darbus, kaip pasiruoši, lems kaip seksis pirkimo metu, kiek bus dalyvių ir kaip reaguos pralaimėję - susitaikys ar kreipsis į teismą.

Didžiausia kaina mokama už tas vietas, kurios nėra aiškios. Todėl turi būti pasiruošęs detaliai papasakoti kiekvieną funkciją dokumente, kurios sukūrimo kaštus rangovui reiktų įsivertinti. Tam reikės skirti nemažai dėmesio ir laiko. Tačiau visa tai atsipirks su kaupu vėliau.

Jūsų organizuojamame viešajame pirkime turi dalyvauti bent 5 dalyviai. Tai yra indikatorius, kad viskas padaryta gerai ir rinka yra informuota bei žino kas vyksta. Jei dalyvauja mažiau - tai yra labai aiškus indikatorius, kad kažkas yra negerai.

Fixed scope vs valandinis pirkimas

Valstybėje yra įprasta pirkti fiksuotos apimties IT sistemas - kai viskas detaliai aprašyta. Taip institucijos apsisaugo nuo to, kai kažkas bus negerai - kaltas liks rangovas. Tai yra susiformavusi praktika, kuria visi naudojasi. Visi procesai, visi šablonai yra skirti šiam metodui įgyvendinti.

Tai patogu ir dėl to, kad nereikia daryti jokių namų darbų. Tiesiog konsultantai aprašo bendrus procesus, neinant į detales ir paleidžiamas pirkimas. Tačiau už visas neišgrynintas vietas mokame 10x daugiau. Nes rangovai tą mato kaip riziką - nėra aišku kiek bendrai aprašyta funkcija pareikalaus darbo, tad geriau skaičiuoti maksimalią kainą. Nors po to dažnai ten darbo būna minimaliai.

Fixed-scope projektai realizuojami ignoruojant visas rizikas:

1. Projekto aplinka yra labai dinamiška, priklauso nuo politinių vėjų
2. Gali keistis teisės aktai
3. Eigoje gali paaiškėti, kad buvo blogai suprojektuota ir reikia pakeitimų
4. Prireikia visiškai naujų funkcijų

Kiekvienu atveju tavo veikimo laisvė būtų stipriai apribota arba jos iš viso nebūtų. Finale dažnai nutinka taip, kai visos pusės supranta, kad tai kas daroma neveiks, tačiau vis tiek turi būti kuriama, nes taip parašyta dokumentuose ir to reikalaus kontrolės institucijos.

Kadangi mes namų darbus darome prieš konkursą, o ne po jo, organizuojamuose pirkimuose galime naudoti tarpinį variantą - dalį pirkti kaip fixed scope, dalį - lanksčiai, perkant darbo valandas.

Rekomenduojame taikyti 20/80 taisyklę, kai 20% yra fixed scope ir 80% - valandinis pirkimas.

Jūsų paruoštas ir nubraižytas MVP UX dizainas turėtų būti dedamas į fixed scope dalį. Ten jūs viską žinote, galite paaiškinti kiekvieną vietą. Rangovas mato kaip tai atrodo vizualiai, mato kokie duomenys bus reikalingi, gali iš karto planuotis darbus ir startuoti tik pirkimui pasibaigus.

Likusią dalį dėkite kaip neprivalomą įgyvendinti, kad rangovas galėtų matyti kas planuojama toliau ir pirkite tai kaip valandinį pirkimą - rangovas turi pasakyti savo darbų valandos kainą.

Pirkimų skyriaus žmonės tai gali matyti kaip riziką, nes jie įpratę matyti kas konkrečiai perkama. Nuraminkite juos rodydami į fiksuotą dalį ir taip pat paaiškinkite visą kūrimo planą.

Tai nėra lengva dalis, nes kaip minėjom - visi yra įpratę eiti visai kitu keliu. Už savo kelią realu, kad teks atstovėti. Bet vėliau bus žymiai lengviau. Patikėk.

Geras pavyzdys:

Kiekviename projekte bus numatytos integracijos su kitomis sistemomis. Atrodo kaip ir aišku kokių duomenų reiks ir kur jie gulės. Tačiau norint paruošti integraciją, reiks susiderinti tai su kitos sistemos savininkais.

Todėl rangovai tą mato kaip didžiulės rizikos vietą - derinimai dažnai užtrunka mėnesiais. Nežinant kaip bus, užsakovas visa riziką įskaičiuos į kainą. Žymiai paprasčiau integracijų kūrimą perkelti į valandinį pirkimą - kiek valandų užtruksim, tiek ir sumokėsim. Visas kainos sutaupymas šiuo atveju atiteks ne rangovui, bet mūsų valstybei.

Kvalifikaciniai reikalavimai

Sistemos pirkime yra įprasta detaliai aprašyti kiekvieną poziciją ir jai reikalingus kvalifikacinius reikalavimus. Taip sukuriama iliuzija, kad rangovai pateiks tik labai aukštos kvalifikacijos žmones - taip kaip nurodyta pirkimo dokumentuose.

Tačiau rangovas dažnai neturi tokią kvalifikaciją oficialiai turinčių žmonių ir konkursui panaudoja visai kitų žmonių CV, kurie net neplanuoja dirbti tame projekte. Tai yra labai dažna situacija. Galim tuo piktintis, bet tokia realybė.

Pasibaigus konkursui ir jame esant dideliam dalyviui skaičiui, reikia patikrinti jų atsiųstus CV. Tai yra ypatingai imlus laikui procesas, kuris jūsų projekto startą gali nukelti keliems mėnesiams.

Taip pat kadangi prašoma patirtis dažnai nėra lengvai pamatuojama, tai sukuria labai daug vietų nelaimėjusiems konkurso apskųsti nugalėtoją. Tai vėl gali sustabdyti jūsų projektą neapibrėžtam laikotarpiui.

Rekomenduojame kvalifikacinius reikalavimus taikyti tik pagrindinei IT architekto pozicijai arba PMui. Ir viskas, daugiau niekam. Taip labai stipriai palengvinsite procesus po pirkimo bei iki minimumo sumažinsite vietas, kurias galima skųsti.

Ir ne, tai nereiškia, kad rangovai nematydami reikalavimų pradės siūlyti studentus. Jų atsakomybėje bus projekto užduoties įgyvendinimas ir tam jie paskirs galinčius tą padaryti. Finale abejais atvejais gausite tuos pačius žmones, tačiau antru atveju su daug mažiau pastangų.

Taip pat kadangi nemaža dalis projekto bus perkama valandomis, turėsite labai galingus svertus priversiančius skirti gabiausius - kitu atveju visada galėsite pagrasinti neužsakinėti valandų.

Geras pavyzdys:

Pirmas konkursas, kurį organizavome buvo GPAIS sistemos. Jame buvo daugybė kvalifikacinių reikalavimų įvairiom pozicijom. Konkursui pasibaigus, rangovai pradėjo skųsti laimėtojus ir konkursą teko nutraukti. Paskelbėme naują, kuriame panaikinome didžiąją dalį reikalavimų - dalyvavo tie patys dalyviai, siūlė tuos pačius žmones ir konkursui pasibaigus labai greitai galėjome pasirašyti sutartį su laimėtoju.

Ekonominis naudingumas

Dažnai projektuose prašoma taikyti ekonominio naudingumo sąlygą. Tai reiškia, kad reikia apsirašyti tam tikrus kriterijus ar kvalifikaciją ir tada nurodyti kiek balų už tai bus gaunama.

Realybėje rangovai visada juos atitinka, nes nėra prasmės dalyvauti konkurse, jei negali užsitikrinti maksimalaus balo. Tam, kad atitiktų visus iškeltus kriterijus, dažnai jie pasitelkia laisvai samdomus specialistus, kurie vėliau projekte nedalyvauja.

Taip pat kriterijai gali būti tik kiekybiniai, bet ne kokybiniai. Viskas turi būti aiškiai išmatuojama. O jei ne - tai gali būti lengvai skundžiama teismams ir jie paprašo konkretizuoti.

Todėl finale viskas tampa mažiausios kainos konkursu. Nors visų tų kriterijų atitikimą po konkurso jums vis tiek reiks patikrinti.

Tau žymiai paprasčiau nedėti jokių kriterijų ir skelbti tik mažiausios kainos konkursą. Rezultatas bus tas pats, tačiau darbo reiks įdėti žymiai mažiau.

Garantinis laikotarpis

Kadangi valstybė traktuoja, kad sukūrus sistemą, ji turi būti tobula ir ateinančius kelis metus pinigų jei nebus skirta, į pirkimo sutartį dažnai įtraukiamas garantinis palaikymo laikotarpis, per kurį rangovas turėtų prižiūrėti sistemos darbą. Tai kainuoja fiksuotą sumą per mėnesį ir čia visada stipriai permokama.

Garantinis/sistemos palaikymo laikotarpis institucijai suteikia saugumą, nes ne tik padedama sistemai lūžus, bet per jį tuo pačiu tvarkomos ir visos klaidos. O jų būna daug, nes negana to, kad visa sistema kuriama vienu metu, bet ir rangovas žino, kad po to turės galimybę dar taisyti klaidas.

Mūsų siūlomame variante garantinio/palaikymo laikotarpio net nesvarstome. Kadangi kuriame po nedaug, viską testuojame ir tikrinime, klaidų nebus daug.

Taip pat dirbame taip, kad pasibaigus vienai sutarčiai, iš karto turėtume kitą sutartį ir toliau tęstume sistemos vystymo darbus. Dirbant taip, garantija yra nelogiška - jei dirbai su vienu rangovu, o po to laimėjo kitas, nebeįmanoma bus nuspręsti, kas patenka po garantija, o kas yra naujos klaidos.

Žymiai geriau už pinigus, kurie būtų išleisti per garantinį laikotarpį, pirkti programavimo valandas ir jas naudoti sistemos kūrimo ar atsiradusių klaidų taisymo darbam.

Tai leidžia ne tik turėti lankstumą, bet ir sutaupyti nemažai mokesčių mokėtojų lėšų.

Vieša konsultacija

Realu, kad jau būsi surengę viešą projekto pristatymą ir išgirdęs nemažą dalį pastabų.

Tačiau prieš skelbiant pirkimo konkursą būtina surengti viešą konsultaciją, kurioje susitiksi su susidomėjusiais rangovais ir atsakysi į jiems rūpimus klausimus bei išgirsi jų pastabas projektui.

Neužtenka tiesiog laukti kol kažkas nuspręs sudalyvauti šioje konsultacijoje. Turi aktyviai komunikuoti ir siųsti susitikimo nuorodą su detalesniu projekto aprašymu potencialiems dalyviams. Tai yra tavo, kaip projekto vadovo darbas.

Konsultacijos metu detaliau pristatyk esamą situaciją, sprendžiamą problemą, save, komandą, UX MVP vaizdus ir pabrėžk, kad čia bus kitoks projektas - kur sprendimai bus priimami labai greitai.

Tai leis eliminuoti nemažai rizikų, kurias mato rangovai ir suteiks galimybę pasiūlyme pateikti geriausią kainą.

Tuo pačiu aiški ir tvirta pozicija realu, kad iš konkurso eliminuos įmones, kurios neįpratusios kurti veikiančius sprendimus, o tiesiog deginti visų laiką, tikintis, kad institucija gale vis tiek privalės priimti jų kurtą neveikiantį daiktą ir už tai dar bus sumokėta, nes lėšas reikia įsisavinti, kitaip kitais metais jos nebus skiriamos. Turi aiškiai iškomunikuoti, kad šitame projekte reikalausi aiškiaus ir greito rezultato, o jo nesimatant, sutartis bus nutraukta.

Rangovo išlaikymas/pakeitimas

Kai teks dirbti ne prie naujos sistemos kūrimo, bet prie senos modernizavimo, realu, kad ji jau turės rangovą, kuris bus ją prižiūrėjęs ilgus metus.

Jei rangovas dirba gerai ir yra noras jį išlaikyti, pirkti reiktų mažiau programavimo valandų ir daugiau fiksuotos kainos darbų. Kadangi jis dirbo su sistema, galės tiksliau įsivertinti kas laukia, o tuo tarpu kitiems tai bus didesnės rizikos projektas, dėl to mažesnis šansas, kad jie dalyvaus.

Jei visgi nori pakeisti - pirk kuo daugiau programavimo valandų ir kuo mažiau fiksuotų darbų. Tai leis dalyvauti beveik visiems, nes visas matomas rizikas jie galės pasidengti naudodami projekte pirktas valandas.

Projekto valdymas. IS kūrimas

Kaip dirbti su rangovu

Pirmas susitikimas yra esminis. Pirmam įspūdžiui antro šanso neturėsite. Todėl jam reikia gerai pasiruošti.

Realu, kad rangovas turės daug komandų, nes dirba su daug projektų. Komandos būna geresnės ir būna blogesnės. Kuri rangovo komanda bus skiriama į projektą priklauso pagrinde nuo šių aplinkybių:

- Kokie jo žmonės tuo metu laisvi.
- Koks pats projektas ir jo tikslai.
- Kokia projekto komanda iš užsakovo pusės.
- Kaip bus priimami sprendimai - greitai ar vyks ilgi derinimai?

Nuo to, kokia komanda ir žmonės bus paskirti, stipriai priklausys pačio projekto rezultatai. Tavo užduotis yra gauti geriausią komandą. Kaip tą padaryti?

Į susitikimą ateiti pasiruošus. Jo metu turi aiškiai papasakoti esamą situaciją, problemas, suformuluoti projekto tikslus, paaiškinti kokio pokyčio norite, kaip jis tiksliai bus pasiektas, pristatyti komandą ir užduoti ambiciją rangovui - judėsite taip greitai, kaip judės rangovas, nes šiame projekte jis bus bottleneckas.

Labai aiškiai turi suformuoti pagrindinį tikslą rangovui - kokybišką ir greitą darbą. Visada rangovus informuodavau, kad kol bus kokybė, greitis, atidumas - sąskaitose nurodytų valandų kiekių per daug netikrinsime. Tačiau jei to nebus, bus daug nemalonių klausimų, o jei ir tai nepadės, seks sutarties nutraukimas. Susidėliojus taisykles ir lūkesčius pradžioje, stipriai sumažinsite šansą patekti į situaciją, kuri jūsų netenkins.

Taip pat iš savo pusės turi užtikrinti rizikų eliminavimus. Iš kurių esminė - kad rangovo komandai nereiks gaišti laiko savaitėmis laukiant sprendimų. Jūs būsite tas, kuris priims sprendimus. Klaidingus ar teisingus, ne taip svarbu, svarbiausia - greitai.

Rangovas turi matyti, kad jūs su komanda nusiteikę rimtai - jo komanda nestovės be darbo laukdama atsakymų, nes tai yra baisiausias jo košmaras. Jei jis tą jaus, skirs prasčiausius žmones - kam duoti gerus, jei vis tiek jų laikas bus tiesiog deginamas?

Atmink, sėkmingas projektas yra ne tas, kur iš rangovo teisme išspaudi paskutinius syvus, bet tas, kur ir piliečiams sukuriama puiki paslauga, o rangovas uždirba pelno.

Pavyzdys:

Į pirmą GPAIS sistemos susitikimą atėjome ne tik pasiruošę, bet trumpam pasikvietėme ir patį ministrą, kuris papasakojo, kodėl jam tai svarbu. Taip nusiuntėme daugiau nei aiškią žinutę apie šio projekto prioritetą. Po susitikimo gavome puikią komandą ir sėkmingai pajudėjome link pokyčių.

Nuostatų paruošimas

Kiekviena sistema privalo turėti atskirame dokumente aprašytus nuostatus - jos teisinius ir techninius veiklos niuansus.

Juos nelabai kas vėliau skaitys, tačiau nuostatai svarbūs dėl kitos vietos - be to integracijų ir duomenų niekas neduos. Nuostatai duoda teisinį pagrindą išorinių ir vidinių sistemų duomenų mainams. Jie aprašo kokie duomenys yra ar gali būti sistemoje ir iš kokių sistemų jie atkeliauja.

Sudėtingiausia šio proceso dalis - atnaujinus būtinų integracijų ir duomenų sąrašą, viską reiks suderinti su tų sistemų savininkais. Daugumoje atveju tai bus registrų centras. Ir deja, bet jie negarsėja kaip turintys efektyviausius derinimo procesus.

Problema, kad nuostatuose turi būti viskas detaliai aprašyta, nors tuo momentu kai jų tau reiks, tu pats dar tiksliai nežinosi, kas kuriamoje sistemoje turi būti.

Norint greičiau susiderinti nuostatus, rekomenduojame pasiruošti pirminį variantą ir išsiusti reikalingoms institucijoms. Gavus atsakymus, iš jų pusės bus nurodyti jų manymu reikalingi pakeitimai (teisininkai negali kažko nepakomentuoti, nes tada galvoja, kad kažkam atrodys, kad jie nedirba).

Neginčyk nei vieno pakeitimo, pritark jiems visiems ir pasirašykite naujus nuostatus. Tai leis jums gauti duomenys gana greitai.

Kai sistemos kūrimo pagrindinis etapas eis į pabaigą ir matysis jau žymiai aiškesnis vaizdas, tada atnaujink nuostatus pagal esamą situacija. Sistema jau veiks, tad nebus gaila gaišti laiko jų derinimuose.

Nuostatų keitimo seka:

1. Identifikuoti ir surašyti vidines ir išorines sistemas, iš kurių norime gauti duomenis.
2. Identifikuoti ir surašyti norimus duomenis iš tų sistemų.
3. Parengti nuostatų keitimo dokumentą:
    a. Nuostatų projektą
    b. Nuostatų lydraštį
    c. Nuostatų lyginamąjį dokumentą
4. Suderinti dokumentus su teisininkais.
5. Neprivaloma, tačiau stipriai rekomenduojama - susirasti už nuostatų derinimą atsakingus asmenis iš kitų institucijų ir suderinti darbo tvarka. Taip išspręsite pastabas neoficialiai ir padarius klaidų nereikės pradėti derinimo proceso iš naujo.
6. Suderintą nuostatų keitimą kelia atsakingas asmuo į DBSIS.
7. Tuomet atsakingas teisininkas įkelia į TAIS (teisės aktų informacinę sistemą)
8. Iš nuostatų tvirtinančių institucijų ir institucijų, kurių duomenis norima gauti, gaunami pastebėjimai ir klausimai.
9. Pagal gautas pastabas pataisyti projektą ir pateikti atsakymus. Jei nuostatų projektas reikalauja pataisymų, derinimo procesas prasideda iš naujo.
10. Gavus visų institucijų suderinimą yra paleidžiamas direktoriaus įsakymas nuostatų pakeitimui.

Šis darbas reikalauja daug laiko derinimui, teisės aktų rašymo subtilybių žinojimo ir įsigilinimo į detales. Darant prabėgomis ir nenuosekliai būsite priversti daugybę kartų taisytis ir užtruksite mėnesius, gal net metus. Norint pasidaryti greitai - rekomenduojame paskirti dedikuotą teisininką šiam darbui.

Pakeitimų derinimas su prižiūrinčia institucija

Jeigu projektas yra finansuojamas iš Europos Sąjungos fondų, bus sudaryta sutartis su CPVA, APVA ar kita projektų vykdymą prižiūrinčia institucija. Ji tikrins, kaip vykdomi sutartyje numatyti reikalavimai, kuriuos dažniausiai sudaro ir investicinis projektas ir projekto įgyvendinimo planai ar kiti dokumentai apibrėžiami pagal finansavimo periodo reikalavimus.

Labai svarbu užtikrinti tinkamą komunikaciją su prižiūrinčia institucija, paaiškinti kaip dirbama, ko siekiama ir kaip tikitės įgyvendinti projekta. Prižiūrinti institucija taip pat yra suinteresuota įgyvendinti projektą, tačiau užtikrinant, kad bus įgyvendinti visi būtinieji reikalavimai. Reikia nepamiršti, kad prižiūrinti institucija taip pat yra prižiūrima ir gali būti patikrinta.

Reikia nelaukti kol prižiūrinti institucija ateis patikrinti ir ras neatitikimus, o proaktyviai teikti informaciją, derinti veiksmus ir kartu siekti teigiamo projekto rezultato.

Jeigu matote, kad sutartyje reikalingi pakeitimai, drąsiai komunikuokite su prižiūrinčia institucija. Yra pokyčiai, kuriuos įmanoma padaryti ir yra pokyčiai kurių negalima padaryti sutartyje dėl įvairiausių susijusių priežasčių.

Visi daro klaidą, kai bijo prižiūrinčios institucijos ir dėl to stengiasi nuslėpti klaidas. Nebijokite, įtraukite jų žmones į komunikaciją, pasakokite ką ir kodėl darote. Parodykite, kad čia bus kitaip.

Dauguma biurokratų įsitikinę, kad beveik nieko neįmanoma pakeisti. Tačiau daugumą dalykų galima keisti iki tol, kol nesibaigė sutartis. **Neklauskite - ar galima, klauskite ko reikia tam punktui pakeisti.**

Kiekviena finansavimo sutartis yra skirtinga, kiekviena finansavimo priemonė turi savo rodiklius. Todėl reikia suprasti, kad vienuose projektuose gali būti atliekami keitimai, o kitame projekte to daryti bus neleidžiama.

Taigi siekiant efektyviai surasti sprendimus ir ieškoti sutarties keitimo galimybių su prižiūrinčia institucija reikia pačiam aiškiai suprasti projekto finansavimo apribojimus. Kas gali būti keičiama, o kas ne. Tuomet atsiranda galimybė su prižiūrinčia institucija komunikuoti jų kalba ir taip bendrai surasti geriausius sprendimus.

Bet bendra tasyklė - daugumoje atveju beveik viską galima keisti, tol, kol projektas nėra priduotas.

Vidinė komunikacija

Projekto vadovas turi kas dvi savaites parašyti trumpą ataskaitą visiems projekto dalyviams. Taip pat institucijos vadovams ir kitiems, kurių darbui tai gali daryti bent kažkokią įtaką. Įtrauti daugiau yra geriau nei mažiau. Žmonės jau patys atsirinks ar nori skaityti ar ne.

Ataskaitoje turėtų matytis:

- Ką padarėte per pastarąsias savaites.
- Ties kuo dabar planuojate dirbti.
- Pasidžiaugti pergalėmis, jei yra.
- Aprašyti problemas, su kuriomis susidūrėte.
- Aprašyti nesėkmes ir išmoktas pamokas.

Ataskaitų rašymas padės jums pačiam turėti aiškesnius prioritetus, struktūrą ir atskaitomybę, net jei jos niekas neprašė.

Bet esminė jo vieta yra problemos. Turi kuo aiškiau ir drąsiau komunikuoti apie sunkumus, nes finale tu atsakysi už projekto sėkmę, o tylint jie tikrai nesispręs.

Tuo pačiu niekada nežinote kokios pagalbos galite sulaukti - aiškiai aprašant problemas ir siunčiant ataskaitą plačiam gavėjų ratui, gali nutikti taip, kad kažkas padės jums tai išsispręsti ir projektas vėl pajudės. Tikėtina, kad tas pačias problemas, su kuriomis susiduriate, kažkas jau turėjo ir išsprendė bei gali pasidalinti patirtimi.

Pavyzdys:

Viename projekte nepavykus PowerApps pirkimui, projektų vadovas visus informavo, kad sistemos paleidimas nusikels porai mėnesių, kol nauju pirkimu nusipirksime trūkstamas licencijas.

Tačiau viskas išsisprendė dar tą pačią dieną - pasirodo, kažkas iš skaičiusiųjų pažinojo Microsoft Lietuva vadovą ir jam paskambino bei suderino laikinas licencijas, kol pirkimas įvyks. Dėl to projektas galėjo startuoti anksčiau.

Išorinė komunikacija

Taip, viešai komunikacijai reiktų atskiros knygos, bet surašysiu pagrindinius principus čia.

Laikas nuo laiko(bent kartą per mėnesį) viešai, turi parašyti kaip jums sekasi (FB, LinkedIn).

Panašu į tai ką rašysi viduje - ką padarėte, kuriame momente esate, kas dar liko padaryti. Ir įdomiausia - su kokiais iššūkiais susidūrėte, kaip sprendėte, kur sufeilinote, kodėl. Ir tada pati įdomiausia tema - absurdiškos situacijos.

Komunikuok laisvai, aiškiai, stengdamiesi nieko neįžeisti.

Jei radote nešvarių dalykų, komunikuok irgi apie tai. Jei norite mažiau problemų, korupciją vadinkite “sutapimais”.

Vieša komunikacija būtina dėl kelių aspektų:

1. Mes dirbame skaidriai. Ir viešas atsiskaitymas yra vienas iš to požymių.
2. Tai yra ir įsipareigojimas sau judėti greitai, nes kitu atveju nebus apie ką rašyti.
3. Komunikuojant viešai apie problemas, galite susikurti svertą paspausti projekto dalyvius ar rangovus.
4. Dirbant projektuose, realu, kad liesite daug interesų grupių. Kuo labiau viešai būsite matomas, tuo sunkiau jus bus nuimti.

Vieša komunikacija yra labiausiai neįvertintas veiksmas.

Komandos komunikacijos taisyklės

1. Komunikuok aiškiai ir efektyviai – rašyk žinutes, kai kyla klausimų ar reikia pateikti informaciją. Jei situacija paini, pateik schemą, lentelę ar ekrano nuotrauką. Jei raštu išdėstyti sudėtinga, darykite vaizdo įrašus.
2. Dalinkis sprendimais viešai – jei problema ar sprendimas gali būti aktualus kitiems, paskelbk santrauką komandos chate.
3. Dokumentuok svarbius sprendimus – visi reikšmingi sprendimai turi būti įrašyti Confluence ar kitoje sutartoje vietoje.
4. Atnaujink komandos backlog reguliariai – įsitrauk į kalendorių "įvykį" kas savaitę atnaujinti užduotis. Jei to nepadarysi, gali sulaukti papildomų užklausų apie darbų statusą. Reguliarus atnaujinimas taupo visų laiką ir užtikrina aiškumą.
5. Pasirink tinkamą komunikacijos būdą – skubiais klausimais inicijuok Teams susitikimą tik su būtiniausiais žmonėmis. Jei klausimas nėra skubus, naudok žinutes ar video, kad taupytum laiką.
6. Teik grįžtamąjį ryšį – jei gauni klausimą, prašymą ar užduotį, pranešk apie progresą ar numatomą atsakymo laiką, kad nebūtų nereikalingų priminimų.
7. Supraskite, kad visi dirbame skirtingu paros metu, todėl komunikuokime sau patogiu laiku ir nesitikėkime atsakymo iš žmonių ne jų darbo laiku.

Serverių užsakymai

1. Norint gauti serverį ar paslaugą iš VSSA visų pirma reikia turėti sutartį su VSSA (užtrunka iki 4sav.)
2. VDC (valstybės duomenų centras) potinklių užsakymas (2-5 d.d.)

    a. Norint gauti serverį, reikia turėti institucijos tenant'e potinklius. Tam reikia prieigos prie VSSA ITSM įrankio, kuriame galima užsakinėti IT paslaugas.
3. VDC Serverių užsakymas (2-10 d.d. Priklauso nuo konfigūracijos, serverių kiekio)
    a. Turint potinklį, tada galima užsakinėti serverį į naują arba turimą potinklį.
    b. Didinant saugumą ir turint kelis serverius (DB, Backend, frontend, GIS, else), tai rekomenduojama serverius talpinti skirtinguose potinkliuose. Tarp tenant'ų reikės konfigūruoti tinklo nustatymus, kad serveriai kalbėtųsi tarpusavyje (backend su DB, frontend su backend ir pan.)
4. Turint serverį, galima užsakinėti tinklo (WAF) konfigūravimą, kad serveris būtų pasiekiamas iš išorės ir prieigas tarp potinklių (by default viskas yra draudžiama).
5. Domenus valstybėje valdo KVTC. Su jais reikia derintis nukreipimus.

Valstybėje kuriantiems sistemą resursai nieko nekainuoja. Todėl sistemų architektūra paišoma neribojant fantazijos ir kartais paprastas puslapis gali būti talpinamas dešimtyje serverių.

Tavo projekto architektūra turi būti kuo paprastesnė, kuo lengvesnė. Jei kuriate sistemą, kurioje per dieną bus atliekama keli šimtai paslaugų, tam pilnai užteks vieno serverio.

Rezultatų matavimas

Pokytis, ties kuriuo dirbi, yra nesunkiai išmatuojamas. Juk tai ką darai, kažką pagerins, kažką supaprastins, kažkam reiks mažiau laiko sugaišti atliekant užduotis.

Taip, yra nedidelių išimčių, kai kuriamos naujos paslaugos ir nėra su kuo palyginti, bet tai retas atvejis - dauguma dalykų valstybėje jau sukurti ir dirbama ties jų pagerinimu.

Skaitmenizuodami esamus procesus mes visur mažiname biurokratinę naštą. **Todėl pagrindinis rodiklis, kurį turi skaičiuoti - kiek valandų administracinės naštos tarnautojams/verslui jūsų pokytis sumažins per metus**.

Norint tą suskaičiuoti, turi tiksliai žinoti kas vyksta ir kiek kas trunka dabartiniuose procesuose, kuriuos planuojate keisti. Tą apskaičiuoti nėra sunku - imi kiek dabar kartų tas procesas/paslauga vyksta per metus ir padaugi kiek laiko jam sugaištama. Tam negaišti daug laiko - sutaupytas valandas skaičiuoji apytiksliai, nesismulkinant. Gautą valandų skaičių padauginus iš vidutinio valandinio atlyginimo gausi ir pokyčio sumą.

Nesugebėjimas atsakyti į šį klausimą parodo, kad nesigaudoma kas vyksta ir tokį pokytį išvis reikėtų stabdyti.

Geras pavyzdys:

Kartais, kai rinka labai aktyvi ir joje daug dalyvių, galima suskaičiuoti iš akies ir pasidalinti su visais. Visada atsiranda entuziastas, kuris nori įrodyti, kad skaičiavai blogai ir viską perskaičiuoja pats. Taip turėsi visus reikalingus skaičius su minimaliai darbo.

Projekto valdymo įrankiai

Produkto backlogui valdyti naudojame Jira. Taip pasirinkome pradžioje ir dabar taip dirba visi. Tai patogus ir lengvai perprantamas įrankis.

Komunikacijai viduje naudojame slacką. Didžiają dalį komunikacijos rekomenduoju daryti asinchroniniu būdu per šią aplikaciją.

Tačiau tą turi irgi apsitarti. Pvz., kad jei kažkas kažką parašo savaitgalį, tai nėra būtina atsakyti iš karto, yra absoliučiai normalu sulaukti darbo dienos. Tiesiog vieni dirba nuosekliau, kiti labiau šokinėja ir mažiau turi apibrėžtų darbo valandų. Tad šis būdas pilnai patenkina abiejų pusių poreikius.

Standupus rekomenduojam daryti kuo rečiau ir kuo trumpesnius. Kartą du į savaitę. Kuo stipresnė komanda, tuo mažiau jų reikia.

Projekto funkcijų testavimas

Valstybėje testavimo darbus yra įprasta palikti rangovui. Kadangi sistemos kuriamos waterfall'u ir dažnai testuoti reikia praktiškai visą naują sistemą, jie retai savo darbą atlieka gerai, be to ne visada tiksliai žino įvairius galimus scenarijus, todėl pagrindinis testavimas tenka galutiniam vartotojui. Akivaizdu, kad tai nėra gerai.

Viena vartotojo pastebėta klaida gali sugriauti visos sistemos stabilumo įvaizdį. Tada jam bet kokia neaiškesnė vieta pradės atrodyti kaip klaida. Turi užtikrinti, kad tai ką darote, yra kokybiška.

Todėl tavo užduotis yra kitokia - pagrindinį testavimą turi atlikti jūsų komanda, kurioje idealiu atveju bus ir galutiniai naudotojai. Jei ją būsite sėkmingai susibūręs, turėsite žmones žinančius problematiką ir atskiras sistemos dalis. Būtent jie galės tą padaryti tikrai kokybiškai.

Kadangi kursite trumpomis iteracijomis, o ne viską iš karto, tai nebus sudėtingas darbas.

Rekomenduojame atėjus testavimo momentui, pasiskirti pusdienį, visiems kartu užsidaryti salėje ar kabinete ir kelis kartus pereiti per visas funkcijas.

Tam turi pasiruošti šabloną, kuriame aprašysi rastą klaidą ir įdėsite jos screenshotą su papildomais komentarais jei reikia. Turi viską ruošti taip, kad vėliau nei rangovams nei jums patiems nebekiltų klausimų.

Atlikus vidinį testavimą, testinėje aplinkoje galėsi kviesti išbandyti sistemos naują funkcionalumą visus, kurie su tuo dirba ir kurie nori prisidėti testuojant. Taip dar gausi papildomų įžvalgų prieš paleidžiant viešai.

Nepamiršk - tu atsakai už sistemos sklandų veikimą, vadinasi esi pilnai atsakingas ir už visą jos ištestavimą. Tik turint gerą komandą, tą nebus sunku padaryti.

Pavyzdys:

GPAIS sistemoje komandoje yra inspektorių iš Aplinkos Apsaugos Departamento, kurie testuoja funkcijas, kuriomis naudosis patys. Specialistė iš Aplinkos Apsaugos Agentūros testuoja licencijavimo procesą, kuriuo naudosis ir ji ir jos kolegos. Kolegė, kuri prisijungė iš verslo, testuoja tą dalį, kuria naudosis privatus verslas, ten teikiantis duomenis.

Pratestavus viduje, atiduodame testuoti suinteresuotiems žmonėms išorėje.

Taip užtikriname, kad paleidimo metu klaidų skaičius bus minimalus.

Pasiruošimas projekto paleidimui

Valstybėje labai dažnai sukurta informacinė sistema tiesiog perduodama institucijai be realių mokymų. Taip, oficialiai mokymai organizuojami, tačiau tai daroma labiau dėl “varnelės”, o ne dėl poreikio. Jie padaromi tiek kartų, kiek nurodyta plane, nekreipiant dėmesio, kad klausimų dar liko.

Tad nieko keisto, kai sistema neprigyja. Arba naudojamasi tik maža dalimi jos funkcijų.

Atsimink, tu esi atsakingas ne už proceso aprašymą, ne už komandos subūrimą, ne už sistemos sukūrimą, bet už visą pokytį. Todėl tik atsiradus ką parodyti, turi pradėti organizuoti mokymus institucijos darbuotojams, kurie ja naudosis. Tai ilgas procesas, todėl turi startuoti kuo anksčiau.

Jei kuriama sistema yra nauja ar numatomas didelis pokytis, pradžioje reikėtų bendro susitikimo su visais institucijos darbuotojais. Jo metu turi pristatyti kas vyksta, ką sprendžiate ir koks paleidimo planas.

Darbuotojai bus jau matę tokių bandymų, todėl pradžioje sunkiai patikės, kad šį kartą kažkas bus kitaip. Turi aiškiai iškomunikuoti, kad šį kartą nusiteikę rimtai. Pereik detaliai per planuojamą sprendimą, parodyk, kad supranti problemas, kuriomis jie gyvena ir žinai kaip tą spręsti.

Paaiškinkite tolimesnį mokymų ir paleidimo planą, pasidalinkite savo kontaktais ir paprašykite skambinti arba rašyti jei tik kažkas bus neaišku, reikės papildomos informacijos arba turės pasiūlymų ar pastabų.

Po įvadinių susitikimų pradėkite darbą su atskiromis komandomis, kurios dirbs su ta sistema. Realu, kad institucija gali turėti skyrių visoje Lietuvoje - teks juos apvažiuoti visus. Žmonės visai kitaip reaguoja kai pamato gyvai, o ne per kompiuterio ekraną. Tuo pačiu taip rodysite, kad šį kartą tikrai viskas bus kitaip bei motyvuosite juos įsitraukti į patį pokytį.

Rekomenduoju tokius pokyčius pirmiausia pradėti su mažesne, bet norinčių pokyčių, žmonių grupe. Tai leistų išvengti pasipriešinimo pirmame etape, o po jo natūraliai pradėjus sklisti teigiamiems signalams, besipriešinantiems pokyčiui bus žymiai sunkiau.

Tai bus vienas sunkiausių ir imliausių laikui jūsų pokyčio procesų. Tačiau čia neskyrus dėmesio, visas kitas darbas gali būti bevertis. Šiame pokytyje su komanda turi dalyvauti tiek, kiek tik reikės ir tol, kol visi pradės naudotis.

Geras pavyzdys:

Kai paleidinėjome AADIS (Kontrolės sistemą) važinėjome po visus Lietuvoje esančius AAD skyrius ir gyvai susitikinėjome su inspektoriais, jiems pristatinėjome laukiančius pakeitimus, rodėme sistemos vaizdus ir atsakinėjome į visus klausimus. Tai padėjo stipriai sumažinti pasipriešinimą naujiems pokyčiams.

Kitas pavyzdys. Statybų ir teritorijų planavimo institucija paleidinėjo naują funkcionalumą - inspektoriams popierinių formų pildymas persikėlė į planšetes. Norint sumažinti pasipriešinimą pokyčiui, pirmiausia planšetės buvo išdalintos jaunesniems ir inovatyvesniems inspektoriams. Ir tik kai iš jų pradėjo plaukti geri atsiliepimai, jos buvo išdalintos visiems - taip kritikams tapo sunkiau kritikuoti, nes jau buvo daug patenkintų.

Projekto valdymas. Prisijungimas į vėlesnę stadiją

Įvadas

Iki šiol dalinomės pamokomis, kaip kurti pokytį nuo nulio, išvengiant visų klaidų. Tačiau dažnesnis momentas bus, kai prisijungsi į jau pajudėjusį projektą, kuriame jau įvykęs viešasis pirkimas ir rangovas bus pradėjęs darbus. Tikėtina, kad jei skaitai šį tekstą, tai tokiame projekte dabar ir dirbi.

Todėl šiame skyriuje norėsis detalizuoti esmines jau prasidėjusio projekto suvaldymo vietas ir realu - jam esant sunkioje situacijoje .

Mūsų šiame dokumente siūlomi projekto valdymo principai yra grįsti namų darbų pasiruošimu iki konkurso, darymu po nedaug ir aktyviu klaidų taisymu. Tuo tarpu valstybėje dažniausiai projektai vykdomi waterfall'u be didesnio pasiruošimo ignoruojant nesklandumus ir tikintis, kad jie kažkaip kažkada išsispręs savaime.

Tai reiškia, kad kiekvienas etapas eina po kito griežtai tik pasibaigus prieš tai buvusiam. Jei kažkur padaroma klaida, vėliau ji jau nebetaisoma, bet kaskaduojasi toliau.

Pradėję dirbti realu, kad pataikysite į vieną iš etapų, detalizuotų Projekto stadijos skyriuje.

Nesvarbu nuo kurios projekto stadijos tu prisijungsi, **pagrindinės užduotys visada liks tos pačios:**

1. Burti vidinę komandą, išsklaidant įsišaknijusius konfliktus ir atnešant atvirumo kultūrą
2. Spausti rangovą duoti kompetetingesnius specialistus
3. Mažinti projekto apimtis, koncentruojantis į esmines funkcijas
4. Bet kokia kaina išvengti nepagrįsto teisinio ginčo
5. Kuo greičiau startuoti gyvoje aplinkoje

Projekto dalyvių lūkesčiai ir baimės

Pirkimui jau įvykus, manevro laisvė bus labai stipriai sumažėjusi. Kuo toliau bus projektas pasistūmęs, tuo mažiau lankstumo turėsi, tuo daugiau klaidų jau bus padaryta, tuo daugiau reikės improvizuoti. Save visada galėsi raminti - kad ir ką bedarysi, blogiau nebebus. Ir tai bus tiesa.

Į kuo vėlesnę stadiją prisijungsi, tuo bus daugiau oficialumo - abi pusės ne tik dirbs ties projektu, bet ir pradės ruoštis galimai laukiančiam teisminiam procesui dėl neatliktų darbų.

Norint tą pakeisti, turi suprasti kiekvienos pusės lūkesčius ir baimes.

Užsakovas nori kad jo žmonės būtų kuo mažiau trukdomi ir klausinėjami bei rangovas greičiau paruoštų sistemą, taip, kaip jis įsivaizduoja. O visi projekto popieriai būtų tvarkingai sutvarkyti, kad auditoriai neprikibtų. Kai projektai žlunga, tai būna svarbiau nei sistemos paslaugų kokybė. Čia dažnai prasideda dokumentinės projekto atitikties įgyvendinimo manevras, kai akys nepakeliamos nuo dokumentų ir veikia tik kuriamo produkto "popierinis" variantas.

Rangovas tą mato visai kitaip - jis nori kuo greičiau ateiti iki programavimo stadijos. Bet kadangi projektai vykdomi waterfall'u, pirmiausia jis nori pereiti analizės stadiją ir susirinkti parašus. Tada pabaigti projektavimo stadiją. O kai turės pasirašytus dokumentus, galės visiškai ramiai programuoti bet ką, svarbu tik, kad visos varnelės TS dokumentuose būtų

sudėliotos. Veikia, neveikia - tai jau nebe taip svarbu. Todėl viskas į ką jis koncentruosis ir kas jį domins - kuo greičiau pabaigti analizės ir projektavimo stadijas, nes realu, kad už vėlavimą jose, jam jau bus skaičiuojami delspinigiai. Nes užsakovas tikėsis, kad taikomos sankcijos pavers projektą sėkmingu ir darbai bus baigti laiku bei kokybiškai.

Tavo užduotis yra medijuoti tarp šių skirtingų lūkesčių.

Problema

Tau prisijungus, standartinis momentas atrodys taip - projekte viskas vėluoja, tačiau vis dar vyksta analizės/projektavimo stadija, nes vis dar bus neatsakytų klausimų ir neišspręstų vietų.

O ten, kur atrodys, kad išspręsta, bus sunkiai įgyvendinama. Taip bus todėl, kad projekto pradžioje startavęs naujas rangovas norėjo palaikyti gerą santykį su užsakovu, dėl to sutikdavo su visais pasiūlymais. Užsakovas norėjo daug, rangovas siūlė dar daugiau. Kol kažkas kažkuriuo momentu pamatė, kad nors projekte beveik nėra rizikų, nes dėl visko sutariama, bet jo apimtys tapo tokios, kad nebeįmanoma suvaldyti.

Užsakovas norės jau pradėti testuoti sistemą, o rangovas - pabaigti analizės/projektavimo stadijas. Ir būtent abu šiuos poreikius bus sunkiausia suderinti.

Nes norint pradėti programuoti, reiks pasirašyti analizės/projektavimo dokumentus. Tačiau dėl esančių neišgrynintų vietų, jų pasirašyti neišeis. Prašant rangovo pradėti programuoti jau patvirtintas esmines vietas neturint iki galo suderinto viso dokumento, jis pasakys savo baimę - “O jei kas keisis ir reiks perdaryti? Už tai niekas nemokės”. Ir čia jis bus teisus.

Tavo užduotis bus vietoj analizės/projektavimo dokumento gauti UX vaizdus. Tačiau pirmiausiai teks išsiaiškinti ar UX dizainą abi pusės supranta vienodai, nes kokybės ir galutinės vizijos standartai labai dažnai prasilenkia, ypatingai kai užsakovas tikrai turi viziją. Bet net ir sutarus, realu, kad gausite tą patį atsakymą apie tai, kad nenori nieko daryti, kol nepabaigė prieš tai buvusių etapų.

Tu tikrai nenorėtum skaityti šimtų lapų analizės dokumentų, todėl visas savo pastangas koncentruoti turi į UX vaizdų išsireikalavimą. O turint juos ir dokumentacijos analizė lengvėja bei “popierinis” funkcionalumas tampa aiškesnis, kuris kartais padeda net užsakovui apsvarstyti apie tam tikrų perteklinių komponentų atsisakymą.

Matant, kad tai yra ko reikia, galima pasirašyti visus dokumentus

Sprendimas

Stiprinti vidinę komandą

Pirmiausia, ką turi padaryti - susitikti su institucijos komanda. Pasižiūrėti kokie tai žmonės, kur esate, išklausyti skundus kaip rangovas nieko nedirba. Pajausti kokia tų žmonių kompetencija, kokia jų motyvacija, kiek laiko skiria/gali skirti projektui.

Rasi nemažai įsišaknijusių konfliktų ir tarpusavyje, ir su rangovo žmonėmis. Todėl bus aktualus priešpriešos atotrūkio mažinimas tarp abiejų šalių, nes jos turi suprasti, kad tikslas bus pasiektas tik tuomet, jeigu bus irkluojama į vieną pusę. Tas taps įmanoma, jei bendrausi drąsiai ir atvirai išsakydamas viską, kas galėtų nesunkiai būti nutylima. Turi sukurti atvirtumo kultūrą. Nėra užsakovo komandos ir diegėjo komandos, o yra tik bendra įvairialypė komanda su savo skirtingais kaprizais.

Spausti rangovą duoti kompetetingesnius specialistus

Susitikus su rangovo komanda, užduotis bus ta pati - turi suprasti kokie žmonės dirba, kokia jų kvalifikacija ir išklausyti skundus, kaip stringate smulkmenose, kaip užsakovas nori nesamoningų sprendimų, tempia gumą atsakinėdamas į klausimus, dėl to visur vėluojama.

Matant, kad projektas stringa, rangovas nesistengia ten laikyti gerų žmonių, nes jie kainuoja daug. Stengiasi suktis su minimaliais resursais ir žmonėmis, turinčiais mažiau patirties - nes jei matai, kad viskas gali baigtis teisme, kam tau išlaidauti?

Turėsi nuolat spausti rangovą, kad duotų gabiausius. Tam turi įrodyti, kad projektas turi šansą į sėkmę. O šansą turės, tik kai bus sumažinta projekto apimtis iki tiek, kad tenkintų abi puses, o ne tik vieną.

Jeigu vis tiek neduoda gabiausių - reiškia rangovas vis dar netiki sėkme ir reikia toliau ieškoti kaip karpyti apimtis. Anksčiau ar vėliau matydami prasmę projekte ras papildomų resursų užbaigti bent svarbius sprintus, kurie gali drastiškai pakeisti projekto eigą geraja linkme.

Jei paskambinus rangovo projektų vadovui vis dar išgirsti “Labas”, o ne gilų atodusį, reiškia per mažai skambini ir domiesi projekto eiga.

Mažinti projekto apimtis, koncentruojantis į esmines funkcijas

Tau reiks eiti per projektą ir žiūrėti kas yra esminiai dalykai, bet kurių sprendimas neveiks, o kas tik papildomos funkcijos. Pvz., jei formų valdymui reikia sukurti formų builderį, geriau jį turėti tik nominaliai ir laiko čia neinvestuoti, nes vis tiek finale jo niekas nenaudos. Taip pat atlikti šį pratimą galite paprašyti ir rangovą - tegu jis pateikia savo matymą, ką per likusį laiką gali kokybiškai ir iki galo padaryti bei vietas, kurios jo manymu nereikšmingos. Nes dažnai jis sistemą žino geriau nei užsakovas.

Žmonės linkę skirti laiką ten, kur labiau supranta, nei ten, kur reali problema. Pvz. derinimas kokios spalvos bus mygtukas, gali trukti kelias savaites, nes visi turi ką pasisakyti, nors tikroji esmė - ką jis turi daryti, tuo metu liks nepaliestas. Todėl neleisk nereikšmingų detalių derinimui blokuoti esminių vietų. Pagrindinė užduotis apversti prioritetus aukštyn kojomis, t.y. pirma pagrindiniai funkcionalumai, o tada estetika.

Neaiškiose vietose ateik ne su klausimais, bet su savo siūlymu, ne su keliais variantais, bet su konkrečiu sprendimu. Ir aktyviai gink savo nuomonę - tavo užduotis yra atstovauti ne rangovo/užsakovo interesus, bet šalies piliečių. Jie turi gauti kokybišką paslaugą už logišką kainą.

Kuo daugiau tarpinių susitikimų vyksta situacijai aptarti - tuo didesnis šansas, kad tiek viena, tiek kita pusė bijo arba nenori priimti sprendimo. Čia laikas tavo indėliui - uždaryti klausimus realiu laiku ir prie jų nebegrįžti, net ir suprantant, kad galima palikti klaidą, nei įsivelti į derinimo ir pastabų teikimo amžinybės ratą.

Finale turi matyti vietas, kur reiks detalumo ir kokybės bei vietas, kurios nebus svarbios ir reiks turėti tik tam, kad projektą priduotumėte.

Bet kokia kaina vengti nepagrįsto teisinio ginčo

Labai dažnai matysi, kad institucija skyrusi didžiules lėšas projektui ir rangovams, nori juos išgręžti iki maksimumo. Nors matant kiek laiko liko, akivaizdu, kad galima padaryti tik dalį to, kas norima. Tad su institucijos komanda ir vadovais reiks apsitarti kokie jos tikslai - ar

rezultatas yra nubausti rangovą teisme ar pasiekti kažkokį pokytį. Ir kai atsakys, kad nori pokyčio - paaiškink, kad turės susitaikyti su praradimais.

Taip pat realu, kad rastum jau išrašytus delspinigius rangovui už darbų vėlavimą. Nors tai tikrai nepadės efektyvesniam darbui, bet tai natūrali užsakovo reakcija. Tavo užduotis ir institucijai ir rangovui padėti suprasti, kad jei rangovas pradės darbuotis, galima pasirašyti taikos sutartį, kurioje suma gali būti sumažinti kartais. Teismui ją patvirtinus, tai įsigalioja.

O jei visgi darbai tikrai pradės judėti labai gerai, įmanoma tartis dėl didesnės papildomų darbų apimties, kuriais kompensuotumėte likusią dalį baudos.

Kuo greičiau startuoti gyvoje aplinkoje

Kai turėsi atnaujintą vaizdą, reiks tai susiderinti su institucija. Tai nebus lengva, nes kaip minėjau, ji norės visko. Taip pat rekomenduoju tartis, kad tas vietas, kurios dar neaiškios, aprašyti abstrakčiau ir taip užbaigti analizės/projektavimo stadijas.

Susiderinus su institucija planą, reiks grįžti pas rangovą su pasiūlymu - reiks daryti mažiau, bet tai ką darys, turės būti padaryta kokybiškai ir iki galo. Ir jei čia bus stringama ar nesilaikoma pažado - projektas nebus priimtas ir pabaiga jam bus liūdna.

Pavykus pasiekti susitarimą su visomis pusėmis, teks kibti į darbus - pradėti kuo greičiau paišyti UX vaizdus. Analizės/projektavimo dokumentus galima pildyti paraleliai, bet jei labai spaudžia laikas, gali tekti pasirašyti priimant greitus sprendimus, ten kur dar nebuvo aišku kaip daryti. Ir susitariant, kad jei visgi nebuvo pataikyta, vėliau smulkios korekcijos būtų įmanomos - tai būtų kompromisas rangovui.

Taip prasidėtų tikrasis IS kūrimo startas.

Visa tai taps įmanoma tik tada, jei abi pusės patikės jumis ir jūsų planu. O tai įvyks, kai tu pats juo tikėsi.

Geras pavyzdys:

Kai mūsų paprašė padėti projektui Elektroninių Leidinių Valdymo Informacinė Sistema(ELVIS), situacija nebuvo lengva. Iki pridavimo laiko buvo likę mažiau nei 8 mėnesiai, programavimo darbai neprasidėję, o pats projektas vis dar buvo analizės ir dalinai projektavimo stadijoje. Jame buvo daugybė nesutarimų, o institucijos ir rangovo teisininkai ruošėsi teisminiam procesui.

Iš karto paaiškėjo problema - rangovo komandoje rizikos buvo vertinimas kitaip nei pas mus. Jie rizikas matė tik tose vietose, kur nesusitardavo jų projekto vadovas su institucijos žmonėmis. Nors buvo vietos, kur visi sutarė, tačiau tai stipriai augino projekto apimtis.

Mes rizikas matėme visose vietose, kurios koregavo projekto apimtis. Institucija nieko neišlošia, jei ir taip trūkstant laiko, rangovas pritaria pakeitimams, kurie didins projekto apimtis - tai vis tiek nebus spėta padaryti. Tuo pačiu bus prarasta koncentracija į esmines vietas.

Kantriai dirbant, medijuojant, nebelaukiant, o sprendžiant klausimus iš karto, ieškant abipusių kompromisų, kalbant atvirai ir sąžiningai, pokytis pajudėjo.

Puikiausias darbo įvertinimas buvo, kai jo gale ruošiantis jo pridavimui, užsakovo, rangovo ir CPVA teisininkai dirbo kartu vienoje komandoje.

Projekto valdymas. Užbaigimas

Dokumentacija

Tai daugybė lapų biurokratinių lapų pildymo, kurių labai realu, kad po to niekas nebeskaitys, todėl mūsų viduje vadinama - makulatūra. Tačiau ji turi būti padaryta.

Dokumentacijos nerekomenduojame pildyti patiems - žymiai geriau nusamdyti tą darančius konsultantus ir perduoti šį darbą jiems. Nebent pačiam įdomu ir nori tą padaryti pats.

Žemiau paminėti dokumentai, kurie (priklausomai nuo projekto specifikos) turi būti priduoti kartu su projektu. Juos turi ruošti/atnaujinti tuo atveju, jei kuri naują sistemą ar modernizuojant esamą, keičiasi sistemos nuostatai.

IS steigimo etapas:

- **IS galimybių studija ir investicinis projektas** - dokumentai reikalingai, jeigu planuojama IS kūrimui išleisti daugiau nei 1M EUR. Dokumento pvz. Su labai retomis išimtimis 1M EUR per daug, todėl rekomenduojame tilpti į šią sumą ir nereiks ruošti šių dokumentų.
- **IS steigimo teisės akto projektas** - kitaip dar vadinamas IS nuostatai. Tai dokumentas skirtas aprašyti kas čia per sistema, kaip ji veikia, kokiais duomenimis naudojasi, kas per vartotojai, kokios jų teisės ir visus kitus sistemos veikimo niuansus. Nuostatų pagrindų yra teikiami duomenys iš kitų IS, todėl svarbu į pradinę nuostatų versiją (vėliau galima bus keisti) įtraukti svarbiausius duomenis reikalingus iš kitų IS. pvz. Gyventojų registras, NT registras ir pan. Dokumento pvz.
- **Kibernetinio saugumo politikos dokumentai** - Steigiant arba atnaujinant IS, turi būti parengti arba peržiūrėti ir atnaujinti kibernetinio saugumo politikos dokumentai. Dokumentas šiame etape yra rekomendacinio pobūdžio, bet baigiant IS kūrimą, teks juos pasiruošti.

Planavimo etapas:

- **Techninis aprašas (specifikacija)** - jame pateikiama techninė informacija apie IS: kokie ir kiek serverių, jų tarpusavio sąveika, port'ai, naudojamos technologijos, versijos, bibliotekos, root/admin naudotojų valdymas, atsarginių kopijų darymo ir atstatymo procesas, kita aktuali techninė informacija.
- **IS techniniai reikalavimai** (jei kuria vidinė komanda, tada jo nereikia) - reikalavimai, nustatomi prieš pradedant viešojo pirkimo ir IS kūrimo procedūras, derinami su Įgaliota institucija (VSSA). Dokumento pvz. -> AIVIKS techninė specifikacija.docx

Produkto paleidimas:

- **Bandomosios eksploatacijos ataskaita** - būtina IS išbandyti su realiais naudotojais. Pasirinkite motyvuotus ir draugiškus naudotojus, kurie sutiktų skirti savo laiką ir panaudoti IS kelias dienas ar savaites atlikti jiems būdingas užduotis. Taip pat pasirinkite visų sistemoje esančių rolių atstovų, kad IS būtų išbandyta realiomis sąlygomis su visomis aktualiomis naudotojų rolėmis, būtų išbandomi procesai nuo pradžių iki pabaigos perduodant IS objektą tarp skirtingų rolių (pvz. Ne tik testuoti

prisijungimą prie sistemos, bet kartu ir dokumento pateikimą, dokumento vertinimą institucijos pusėje, jo atmetimą - visa grandinė iki proceso pabaigos).

- **Tinkamumo eksploatuoti aktas** - institucijos vidaus dokumentas reikalingas IS formaliam paleidimui. Dokumento pvz.
- **Naudotojų instrukcijos** (neprivalomas, bet rekomenduojamas) - geriausia naudoti specializuotus įrankius, kurie integruojasi tiesiogiai į IS ir teikia pagalbą pagal kontekstą. Tokių įrankių pvz.: supporthero.io, helpscout.com, freshworks.com. Įrankiai leidžia kurti pagalbinę medžiagą atskirais gabalais, naudoti patogią paiešką, analizuoti pagalbinę medžiagą ir priimti aktualius sprendimus, kurias IS vietas reikia tobulinti arba bent jau pateikti patogias instrukcijas funkcijų naudojimui. Dokumentavimo pvz. paimta iš e-nuotekos.lt IS.

Skamba gąsdinančiai, tačiau yra šių dokumentų pavyzdžiai (registrai.lt), pagal kuriuos juos nebus sunku paruošti. Ir kadangi daugumoje atvejų jų tikrinimas yra nominalus, tad rekomenduojame čia dėti minimaliai savo darbo.

Bendras patarimas - jeigu tik yra galimybė - tarkitės su prižiūrinčia institucija (pvz. CPVA, APVA) dėl projekto dokumentacijos laisvesnio formato, neapsibrėžkite formalumų, kurių įgyvendinimui po to bus gaištamas tiek jūsų, tiek rangovo laikas, o naudos naudodami produktą nematysite.

Užbaigimas

Net jei projektas pavyko, gale vis tiek bus likę nebaigtų vietų ir kyšančių galų.

Jei su rangovu santykiai nesusiklostė, spausti turi nuožmiai, kad būtų pabaigta viskas, kas sutarta. Nes po priėmimo, darbai jau nebevyks.

Tačiau realu, kad dirbant kaip aprašyta šiame dokumente, santykiai bus geri ir darbai buvo vykdomi kokybiškai, todėl galite tartis, kad po oficialios projekto pabaigos, rangovo komanda dar turės porą mėnesių pabaigti kas likę. Taip vyksta daugumoje projektų, bet reikia ir suprasti rizikas.

Atmink, institucijas dažniausiai domins tik, kad būtų tvarkingi dokumentai, o tavo užduotis bus sukurti efektyvią sistemą/funkciją/paslaugą. Gebėjimas naviguoti tarp šių interesų ir bus tavo iššūkis.

Bus daug momentų, kuriuose vienintelis patarimas būtų - elkis drąsiai, užtikrintai ir nebijok.

Gero ir įdomaus darbo!

Tips & tricks

- Jei vadovą pakvieti į susitikimą vienu kažkokiu klausimu, daug pasako kiek jis pasikviečia savo pavaldinių. Kuo daugiau jų pasikviečia, tuo silpnesnis vadovas yra, tuo mažiau supranta kas vyksta.
- Jei aiškiniesi problemą ir sukvietei įvairius žmones, rekomenduoju susitikimą pradėti žodžiais - “Geriau nei bet kas kitas žinau, kad tai neveiks, todėl tas nedomina. Domina idėjos, kaip padaryti, kad tai veiktų.” Padės sutaupyti laiko klausantis raudų.
- Kai niekaip nepriimamas sprendimas ar kažkas stringa biurokratiniuose gniaužtuose, daryk bendrą susitikimą penktadienį nuo ryto ir paskirk tam visą dieną. Pasakyk, kad jei išspręsim anksčiau, susitikimas baigsis anksčiau. Viskas bus išspręsta iki pietų.

- Per susitikimą išgirdus kaltinimus, kad strigo, nes kažkas, kas nedalyvauja susitikime, kažko nepadarė - paimk ir paskambink jam tiesiai. Realu, kad jis bus apkaltintas be reikalo, bus nejauku, bet daugiau tau niekas nemeluos.
- Derinant pokyčius projektuose(pvz. mažinant apimtis), kurie finansuojami iš ES lėšų, atsakingiems biurokratams padėk visada sakydamas frazę - “Projekto tikslai ir ambicija nesikeičia, papildomai lėšų nereiks”. Tai viskas, ką jie nori girdėti.
- Jei su kažkuriuo biurokratu nuolat stringate, nuolat vėluoja atsakymai, nesilaiko pažadų atsiųsti laiku sutartos informacijos, paskambinkite jam likus 5 minutėm iki darbo pabaigos ir kuo ilgiau aiškinkitės dėl to, kas buvo prašyta atsakyti, bet neatsiųsta. Žinutė bus aiški ir tai nebeturėtų kartotis.

Pabaiga

Sveikinu jei perskaitei iki čia. Jei turi klausimų, pastabų, savo minčių, jei tau įdomu dirbti prie tokio pokyčio, parašyk eimantas.norkunas@gmail.com arba per LinkedIn https://www.linkedin.com/enorkunas/

Jei įdomu sekti kaip vyksta šis pokytis, tuo dalinuosi savo socialiniuose tinkluose:

https://www.facebook.com/enorkunas/

https://www.linkedin.com/enorkunas/

GovStartup.lt komanda.

