

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Agnė KVIKLIENĖ
Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

PROJEKTŲ VALDYMO KOKYBĖS VEIKSNIŲ TYRIMAS
ANALYSIS OF QUALITY FACTORS IN PROJECT
MANAGEMENT

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. R. Adomaitienė

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2016

TURINYS

IVADAS	3
1. PROJEKTŲ VALDYMO KOKYBĖS IR JOS VEIKSNIŲ PROBLEMATIKA.....	6
1.1 Projektų valdymo ypatumai.....	6
1.2 Projektų valdymo kokybės samprata ir problematika.....	10
1.3 Projektų valdymo kokybės veiksnių identifikavimas.....	18
2. PROJEKTŲ VALDYMO KOKYBĖS VEIKSNIŲ SAMPRATOS IR JŲ TAIKymo PRAKTIKOS TYRIMAS: TYRIMO DIZAINAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ	26
2.1 Tyrimo metodologija	26
2.2 Tyrimo rezultatų analizė: projektų valdymo kokybės veiksniai	29
2.3 Tyrimo rezultatai: projektų kokybė ir sėkmė.....	48
3. PROJEKTŲ VALDYMO KOKYBĖS VEIKSNIŲ MODELIS	50
3.1 Projektų valdymo kokybės veiksnių literatūros analizės ir tyrimo rezultatų sintezė.....	50
3.2 Projektų valdymo kokybės veiksnių modelio veikimo principai.....	66
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	69
LITERATŪROS SĄRAŠAS	73
SANTRAUKA	79
SUMMARY	81
PRIEDAI.....	83

IVADAS

Pastaraisiais dešimtmečiais mokslinėje literatūroje aptinkame įvairiausių kokybės vadybos filosofijų; kuriamos ir naudojamos kokybės vadybos metodologijos, įrankiai, analizuojamos praktikos ir stebimi pokyčiai, rezultatai bei kokybės vadybos poveikis organizacijoms, jų procesams, produktams. Kokybės vadybos praktika remiasi nuolatinio proceso, veiklų vystymu (naudojant įvairias metodikas, kaip proceso analizė, statistinė proceso kontrolė, laiko vadyba ir pan.), tačiau šie principai rečiau taikomi projektams, kurie yra vienkartiniai, trunkantys tam tikrą laiką (Orwig et al., 2000). Todėl kokybės vadybos sistemą ir tobulinimus lengva diegti organizacijoje žvelgiant iš ilgalaikės perspektyvos, tačiau specifinis kokybės užtikrinimas pasireiškia projektuose, kurie yra laikinos veiklos, apibrėžtos aiškiais pradžios ir pabaigos terminais. Dviejų identišku projektų nebūna, dėl šios priežasties kiekvienas projektas gali būti analizuojamas kaip atskiras vadybos, vadovo veiklos, planavimo, valdymo ar kokybės užtikrinimo atvejis (Opran ir Stan, 2008).

Kokybė yra svarbus projekto rezultatas, apimantis tiek produkto, tiek projekto proceso kokybę. Plačiai pripažįstama, kad projektų valdymo kokybė matuojama per laiko, biudžeto, apimties valdymą (Pinto ir Prescott, 1990 bei Andersen et al., 2006). Remiantis šiuo požiūriu, tikima, kad projektas yra pakankamai kokybiškas, jei buvo sukurtas kokybiškas produktas laiku, atitiko numatytą biudžetą ir apimtį. Toks požiūris į projekto valdymą yra labai ribotas. Projektų valdymo kokybę lemia žymiai daugiau veiksnių, kuriems derėtų skirti daugiau tyrimų. R. A. Orwig ir kt. (2000) teigia, kad projektų valdymas, remiantis minimaliu laiko, biudžeto ir apimties atitikimu, nesutampa su kokybės vadybos principu – nuolatinio tobulinimu bei neįvertina vartotojų poreikių svarbos. Dėl šių priežasčių reikia integralaus požiūrio į šias dvi kokybės ir projektų vadybos disciplinas (Orwig et al., 2000). Pasak projektų vadybos ekspertų (Toader et al., 2010), geras projektų valdymas yra nuolatinis gerinimo procesas, todėl reikalinga gilinti žinias apie egzistuojančią projektų vykdymo praktiką. P. W. G. Morris (2006) teigia, kad norint geriau suvokti komplikotą projektų vadybos praktiką, reikia nenustoti tirti šią sritį, praktikai pateikiant vis naujas teorijas, koncepcijas, požiūrius, modelius.

Šio darbo objektas yra projektų valdymo kokybės veiksnių identifikavimas ir jų taikymas projektuose. **Mokslinė darbo problema:** nepakankamai išanalizuota projektų valdymo kokybės samprata ir veiksniai.

Darbo tikslas: nustatyti esminius projektų valdymo kokybės veiksnius.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti projektų valdymo kokybės problematiką.
2. Atskleisti projektų valdymo ypatumus.
3. Ištirti ES programos „Erasmus+“ jaunimo srities projektų kokybės įgyvendinimo praktiką.
4. Pateikti projektų valdymo kokybės veiksnių modelį.

Darbo metodai

Projektų valdymo bei jų kokybės veiksnių problematikai atskleisti buvo atliekama mokslinės literatūros palyginamoji ir sisteminė analizė bei taikomas loginės analizės metodas. Tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis metodas grįstas fenomenologine strategija: giluminis pusiau struktūruotas interviu ir grupinė diskusija. Tyrimas atliktas taikant vizualias priemones bei vaidmens darybos žemėlapių modelį. Surinktiems tyrimo duomenims apdoroti buvo naudojama turinio analizė, pasitelkiant MAXQDA12 kokybinių tyrimų programą. Projektų valdymo kokybės veiksnių modelio parengimui taikomas sintezės metodas – vykdomas mokslinės literatūros ir tyrimo rezultatų sugretinimas, šiuo būdu pritaikomas ir trianguliacijos metodas.

Darbo struktūra

Darbą sudaro įvadas, trys pagrindiniai skyriai bei išvados. Pirmajame skyriuje nagrinėjama mokslinė literatūra apie projektų valdymo sampratą bei projektų valdymo kokybės veiksnus. Literatūroje aptinkame identifikuotus ne vieną, o aibę veiksnių, kurie gali lemti projektų valdymo kokybę.

Antrajame skyriuje pateikiamas autorinio tyrimo dizainas, metodologija bei tyrimo analizė. 2015 m. gruodžio mėn. buvo atlikti du kokybiniai tyrimai: giluminiai pusiau struktūruoti interviu su 9 informantais, kurie buvo Europos Sąjungos programos „Erasmus+“ jaunimo srities (2014–2015 m.) vykdytų projektų vadovai, bei grupinė diskusija su ES programos „Erasmus+“ jaunimo srities Nacionalinės Agentūros darbuotojais, kurie atlieka projektų kokybės vertinimą. Projektų vadovai – asmenys, kurių projektai buvo įvertinti kaip itin kokybiškai įgyvendinti, t. y. įgyvendinti laiku, pagal planuotą biudžetą, atitikę planą, įgyvendinę numatytą poveikį, pasiekę rezultatus ir išpildę kitus ES programos „Erasmus+“ keliamus reikalavimus. Tyrimu buvo tiriama informantų samprata apie projektų valdymo kokybės veiksnus bei jų praktinis pritaikymas projektuose (kaip veiksniai buvo valdomi projektuose, kokią reikšmę suteikė kokybei). Tyrimu buvo pagrįsta, kad informantai projektų kokybę ir sėkmę supranta vienodai, išskiriami vos keli skirtumai.

Trečiajame skyriuje pateikiama tyrimo analizės bei analizuotos mokslinės literatūros sintezė. Analizuojami projektų valdymo kokybės veiksniai ir jų tarpusavio sąsajos. Šiame skyriuje pateikiamas projektų valdymo kokybės veiksnių modelis, kuris yra skirtas suvokti ir valdyti kokybės veiksnius. Modelis yra kokybės valdymo gairės toms organizacijoms, kurios turi mažiau žinių ar/ir galimybių taikyti egzistuojančius kokybės ir projektų vadybos gaires, metodus. Remiantis šiuo modeliu gali būti sukurtas vidinis organizacijos kokybės standartas, kuriame aprašomi pagrindiniai susitarimai pagal modelyje išskirtus kokybės veiksnius.

Darbą sudaro 71 puslapis, 14 lentelių ir 2 paveikslai.

1. PROJEKTŲ VALDYMO KOKYBĖS IR JOS VEIKSNIŲ PROBLEMATIKA

Projektų vadyba gyvuoja daugiau nei pusšimtį metų. Per šį laiką suvokimas, kas yra projektas, kito, o tai turi įtakos ir projektų valdymo kokybės sampratai. Siekiant kokybiškai ir visapusiškai įvertinti projektą, neužtenka įvertinti jo sukurto produkto, reikia atsižvelgti, kaip buvo valdomi procesai ir kokie egzistuoja projekto valdymo kokybės užtikrinimo būdai, veiksniai. Šiame skyriuje analizuojamas projektų kokybės valdymas (planuojama, įgyvendinama, kontroliuojama) viso projekto kaip proceso (ir atskirų procesų – veiklų) metu (Orwig ir Brennan, 2000). Nagrinėjama, kokios yra projektų vadybos bei kokybės vadybos sąsajos. Skyriuje pateikiama apibendrinta projektų kokybės gairių, vadovų apžvalga bei detalieji analizuojami projektų valdymo kokybės veiksniai.

1.1 Projektų valdymo ypatumai

J. Ramanauskienė (2010) mokomojoje knygoje „Inovacijų ir projektų vadyba“ analizuoja cituoja H. Kerzneris (2000), kuris projektą apibrėžia kaip **veiklą, nukreiptą į tam tikro specifinio tikslo siekimą, kai naudojami ištekliai** (pinigai, žmonių darbas, įranga ir kt.) ir **paisoma tam tikrų apribojimų**, tokių kaip ribota trukmė ar finansavimas. Britų standartų instituto (angl. *British Standards Institute*) išleistame „Projektų vadybos vadove“ (angl. *A Guide to Project Management*) projektu vadinamas unikalūs koordinuojamų veiklų, pasižyminčių apibrėžta pradžia ir pabaiga, rinkinys; individo ar organizacijos vykdoma veikla, siekiant tam tikrų tikslų ir vadovaujantis apibrėžtais laiko, išlaidų ir rezultatų parametrais (Ramanauskienė, 2010). Labai panašiais parametrais projektą apibrėžia Projektų vadybos institutas (angl. *Project Management Institute – PMI*), įsteigtas 1969 metais Jungtinėse Amerikos Valstijose, **projektas – tai laikina veikla, orientuota sukurti unikalų produktą ar paslaugą**. Šie pateikti projekto apibrėžimai savyje užkoduoja projekto įvertinimo parametrus, tokius kaip veiklos unikalumas, tikslo pasiekimas (dėl ko veikla yra vykdoma, į ką orientuota), laiko, biudžeto valdymas. Projektai turi savo pradžią ir pabaigą, yra laikini. Projektu pasiekus išskeltus tikslus, jis baigiasi. Svarbi projekto charakteristika tampa jo unikalumas – projektas kiekvieną kartą sukuria unikalių rezultatų, vyksta unikalūs procesai. Čia išvelgiame ir skirtumų su organizacijų veikla – organizacijose vykstantys

procesai yra pasikartojantys, siekiantys ne sukurti konkretų rezultatą, o palaikyti pačią organizaciją. Apibrėžimai universaliai tinka bet kokios srities ir turinio projektui. Visus apibrėžimus sujungia ISO 10006:2008 Projektų kokybės vadybos gairėse (2008) siūlomas apibrėžimas, cituojama: **projektas – unikalus procesas, susidedantis iš koordinuojamų ir valdomų veiklų visumos, turintis pradžios bei baigties datas ir skirtas konkrečius reikalavimus atitinkančiam tikslui pasiekti atsižvelgiant į laiko, sąnaudų ir išteklių apribojimus.** Apibrėžimuose minimų aspektų valdymas dažnai tampa kokybiško projekto valdymo veiksniais.

Projektų valdymas – tai veikla, grindžiama žiniomis, patirtimi, metodais, priemonėmis, technologijomis ir skirta projekto tikslui (tikslams) pasiekti (Projektų valdymo..., 2013). Projektų vadyba yra visų projekto aspektų planavimas, organizavimas, stebėjimas, valdymas bei ataskaitų rengimas ir visų projekto dalyvių motyvavimas siekti projekto tikslų (ISO 10006:2008 Kokybės vadybos sistemos. Projektų kokybės vadybos gairės, 2008).

Projektų valdymo pagrindinis tikslas gali būti interpretuojamas ir susietas su projekto apibrėžimu. Šio darbo autorė teigia, kad valdyti projektą reiškia tinkamai ir laiku įgyvendinti projektą ir patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius (remiantis anksčiau pateiktais projekto apibrėžimais). Projektus sudaro unikalūs, nepasikartojantys etapai, kuriuos sudaro procesai, veiklos (ISO 10006:2008..., 2008). Todėl projektai yra valdomi, remiantis etapais (dar kitaip vadinamu – ciklu). Projekto ciklas apima projekto inicijavimą, planavimą, vykdymą, stebėseną ir kontrolę bei projekto pabaigimą. Šis ciklas yra vienas iš skiriamųjų projektų valdymo veiksmų nuo kitų vadybos sričių. Projektas gali būti traktuojamas kaip vienas iš visų procesas, turintis aiškią pradžią ir pabaigą, tačiau gali būti naudojamas ir kitas požiūris į projekto valdymą, suskaidant jį į smulkesnius procesus pagal projekto ciklą ir atskiras veiklas. Šiuo procesiniu valdymo požiūriu siūloma vadovautis ir ISO 10006:2008 projektų kokybės vadybos gairėse (2008 m.). Darbo autorės sudarytoje lentelėje pateikiami projekto ciklo etapai ir projekto valdymo procesai (1 lentelė. Projekto valdymo procesų įgyvendinimas pagal projekto ciklo etapus). Inicijavimo etape, kuomet tik mąstoma apie projekto tikslus, uždavinius, gryninamas projekto poreikis, jau reikia pradėti valdyti integracijos procesą, kokybės, tvarumo procesus, žmogiškųjų išteklių procesą, nes reikia rinkti projekto vadovą, komandą ir pan. Uždarymo etape dažniausiai įvyksta rezultatų „surinkimas“ ar tos srities valdymo įvertinimas, išmoktų pamokų, rekomendacijų išskyrimas, kuris turėtų vesti į nuolatinį valdymo procesų tobulinimą. Toliau 1 lentelėje iliustruoti visi likę procesai ir jų valdymo ypatumai pagal etapus.

1 lentelė. Projekto valdymo procesų įgyvendinimas pagal projekto ciklo etapus

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis „Projektų valdymo žinių vadovu“, 2013; ISO 21500:2012)

	Projekto ciklo etapai/projekto žinių sritys–valdymo procesai	Inicijavimas	Planavimas	Įgyvendinimas	Monitoringas ir kontrolė	Uždarymas
KOKYBĖS VALDYMAS	Integracijos valdymas	x	x	x	x	x
	Apimties valdymas		x		x	
	Laiko valdymas		x		x	
	Biudžeto valdymas		x		x	
	Kokybės valdymas	x	x	x	x	
	Tvarumo valdymas	x	x	x	x	x
	Veiklos rangos valdymas		x	x	x	
	Žmogiškųjų resursų valdymas	x	x	x	x	
	Komunikacijos valdymas		x	x	x	
	Rizikos valdymas		x	x	x	
	Suinteresuotųjų šalių valdymas	x		x		

Kiekviena organizacija, nepaisant jos dydžio, tikslų, srities gali vykdyti projektus. Jungtinių autorių darbe apibrėžiamos dviejų tipų organizacijos, kurios vykdo projektus:

- Projektinės (arba į projektų vykdymą orientuotos) organizacijos, kurios daugumą (jei ne visas) savo pajamų ar kitokio pobūdžio subsidijų, išmokų gauna tik kurdamos ir įgyvendindamos projektus.
- „Gamyba“ grįstos organizacijos, kurios gauna daugumą (jei ne visas) savo pajamų ir/ar kitokio pobūdžio naudą, gamindamos ir parduodamos produktus (prekes ir paslaugas). Jos naudoja projektus siekdamos sukurti arba pagerinti naujus produktus, patekti į naujas rinkas arba kitaip pagerinti arba pakeisti savo organizaciją (Archibald et al., 2012).

Projektų pagrindu veikiančios organizacijos gali būti įvairių organizacinių formų, kurios sukuria laikinas sistemas savo darbui atlikti (Projektų valdymo..., 2013). M. Huemann ir kt. (2007) įvardijo skiriamuosius požymius tarp projektinės organizacijos ir tradicinės organizacijos: „valdymas pagal projektus“ apibūdinamas kaip jų organizacijos strategija; projektai ir programos taikomos sudėtingų procesų įgyvendinimui.

Projektų įgyvendinimu grįstos įmonės gali išvengti įprastinių kliūčių, su kuriomis susiduria tradicinės organizacijos, nes jos yra imlesnės pokyčiams ir naujovėms, kadangi į kiekvieną vykdomą projektą yra žiūrima kaip į laikiną reiškinį (Stulgienė, 2011). S. Puškorius (2002) analizuoja projektinės organizacijos vadovo galias ir teigia, kad jis turi daugiau veikimo laisvės nei funkcinis vadovas. S. Gudas (2002) teigia, kad tokia organizacijos valdymo struktūra yra pritaikyta sudėtingiems projektams, išskiriant darbo unikalumą ir išlaikant daug dėmesio projekto užbaigimui.

Projektinėse organizacijose gali būti mažiau hierarchijos, vidinės biurokratijos, nes darbo sėkmė matuojama pagal galutinį projekto rezultatą, o ne poziciją, politinę padėtį (Thiry ir Deguire, 2007). Tokiose organizacijose labiau vyrauja į projektus bei procesus orientuotas požiūris nei funkcinis (Projektų valdymo..., 2013). Projektinėse organizacijose vadovas yra įtraukiamas nuo pat projekto inicijavimo. Į gamybą orientuotose organizacijose vadovas dažnai paskiriamas kuriame nors projekto etape. Projekto vadovas čia matomas kaip vykdytysis asmuo ir retai kada būna įtraukiamas projekto inicijavimo etape. Kaip teigia T. Kotnour (2000), tai (projekto vadovo vėlyvas įtraukimas į projekto inicijavimą, planavimą) yra viena iš užprogramuotų projekto nesėkmių ir susieta su projektų klaidomis.

Apžvelgtų autorių darbuose (Kotnour, 2000, Gudas, 2002) pateikiamos apibendrintos išvalgos, analizė, tyrimai apie projektus ir jų valdymą, daugiausiai nagrinėtos verslo, ypač gamybos sritys, organizacijos ir jų projektų vykdymo patirtis. Nagrinėjant projektų kokybės vadybos, kokybės ir žinių, žmogiškųjų resursų vadybos sritys, projektinės organizacijos dažnai išskiriamos iš kitų, nes pasižymi specifine darbo organizavimo (projektais) sistema,

žinių kaupimo, perdavimo, pritaikymo sistema ir pan. Vis dėlto projektinių organizacijų išskyrimas palieka abejonių, kur yra ta riba, kuomet organizaciją galime vadinti projektine, ir kokią organizacijos veiklos dalį turi sudaryti projektais remta veikla? Ar organizacijos save priskiria projektinėms organizacijoms ir ar jos valdo projektus geriau nei kito pobūdžio organizacijos? Šiems klausimams atsakyti reikia analizuoti atskirų organizacijų atvejus bei atlikti daugiau mokslinių tyrimų.

Šiame skyriuje glaustai apžvelgtos projekto bei projektų valdymo sampratos. Ši analizė turėtų padėti geriau suvokti išskirtinį kokybės vaidmenį projektuose. Pagrindinis šio darbo objektas yra projektų valdymo kokybė, todėl kitame skyriuje nagrinėjama projektų valdymo kokybės samprata, o vėliau analizuojami atskiri projektų valdymo kokybės veiksniai.

1.2 Projektų valdymo kokybės samprata ir problematika

Projektų vadyba gali būti naudojama siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybos kultūrą organizacijose (Gupta ir Graham, 1997) ir, atvirkščiai, kokybės vadyba gali padėti įgyvendinti projektus kokybiškiau. Projektų valdymo žinių vadove (2013) apibrėžiamas kokybės valdymas projektuose, kuris apima organizacijos procesų ir veiklų kokybės politiką, uždavinius ir atsakomybes, siekiant projekto vykdymu patenkinti apsibrėžtus poreikius, dėl kurių projektas ir buvo inicijuotas. Šis projektų vadybos instituto požiūris į kokybę ir jos valdymą yra kritikuojamas, nes didžiausias dėmesys skiriamas galutiniam rezultatui ir jo kokybei (neskiriant dėmesio procesų kokybės vadybai) ir tai neatitinka visuotinės kokybės vadybos nuolatinio gerinimo principo (Orwig ir Brennan, 2000).

E. Zfarani (2011) teigimu, organizacijos, siekiančios sėkmingai konkuruoti šių laikų rinkoje, projekto inicijavimo etape turi aiškiai numatyti, suplanuoti kokybės reikalavimus ir juos valdyti (produkto vystymas, nenumatytų situacijų, rizikos, galimybių valdymas ir pan.).

Remiantis „Projektų valdymo žinių vadovu“ (2013), siekiant valdyti projektą yra išskiriama dešimt projekto valdymo sričių. Viena iš sričių yra kokybės valdymas, kuris apima šiuos procesus:

- kokybės planavimą, kuris gali būti dokumentuotas arba nedokumentuotas, plačiau ar siauriau apibrėžtas, priklausomai nuo projekto;
- kokybės užtikrinimą projekto vykdymo metu;
- kokybės kontrolę – veiklos, padedančios kontroliuoti vykdomą kokybės vadybos sistemą.

Jau anksčiau minėtame „Projektų valdymo žinių vadove“ (2013) patariama, kad reikia sukurti projekto kokybės valdymo planą, kuriame numatomi pasirinkti ir su suinteresuotomis šalimis suderinti **kiekvienos projekto veiklos kokybės vertinimo veiksniai**. Projekto kokybės valdymo plane taip pat galėtų būti numatyti kokybės valdymo metodai, reikalingi projekto veiklų efektyviam vykdymui užtikrinti (pvz., sugretinimo metodas, kaštų/naudos analizė, procesų valdymo schemas ir kt.), už projekto veiklų vykdymo stebėseną ir kokybės kontrolę atsakingi asmenys ir pan. (Projektų valdymo..., 2013). Projektų valdymo standartuose aprašytos dokumentacijos rengimo ir tvarkymo procedūros, pagrindiniai kokybės reikalavimai ir kiti įmonei svarbūs aspektai, atsižvelgiant į veiklos sritį. Neretai tokį standartą turinti įmonė prašo projekto partnerių ar, jeigu remiamas projektas vykdomas kitoje šalyje, paramos gavėjų taip pat jo laikytis (Projektų valdymo..., 2013).

G. F. Churchill (1988) išskyrė kokybės užtikrinimo standartų, reikalavimų sisteminių požiūrį į klaidų prevenciją ir uždavinių neįgyvendinimą. Pasak autoriaus, reikia imtis veiksmų, kad visos užduotys būtų atliktos laiku ir kiekvieną kartą būtų tikrinamos, ar atitinka visus keliamus reikalavimus, arba kad būtų aptinkamos ir ištaisomos klaidos (Churchill, 1988). Yra žymiai pigiau investuoti į kokybės užtikrinimą projekto įgyvendinimo metu nei vėliau taisyti įvykdytas klaidas. Šį požiūrį G. F. Churchill (1988) taiko produkto kokybės užtikrinimui bei pilnam vartotojo patenkinimui pasiekti. Kokybės užtikrinimo, kontrolės planavimas, veiklų ir kokybės dokumentavimas yra būtini siekiant projektų valdymo kokybės (Churchill, 1988).

Kokybės kontrolė atliekama projekto įgyvendinimo metu. Ji skirta vykstančių procesų įvertinimui, pvz., pašalinti besidubliuojančius procesus ar procedūras; peržiūrėti pasiektus projekto rezultatus ir įvertinti, kaip jie atitinka nustatytus projekto veiklų kokybės reikalavimus; analizuoti priežastis, dėl kurių projekto veiklų kokybės rodikliai nebuvo pasiekti; imtis prevencinių projekto kokybės užtikrinimo veiksmų ir kt. (Projektų valdymo..., 2013).

Vykdant projektus, Projektų vadybos institutas rekomenduoja integruoti jau egzistuojančią organizacijos kokybės vadybos politiką (Projektų valdymo..., 2013). Tokiu atveju formalios kokybės vadybos sistemos bei kokybės vadybos metodai kaip „Šeši sigma“, „ISO 9000“, „Visuotinė kokybės vadyba“, „Lean“ ir atskiri standartai projektų kokybės valdymui gali padėti įgyvendinti projektą kokybiškiau. Pasaulyje paplitusios įvairios kokybės bei projektų valdymo gairės, vadovai, kurie padeda užtikrinti kokybišką, tikslingą projekto valdymą. 2 lentelėje pateikiami keli projektų kokybės vadovų, standarto gairių bei keletas

nacionalinio lygmens standartų pavyzdžių. Lentelėje apžvelgiama kokybės ir jos valdymo samprata.

2 lentelė. Skirtingų kokybės vadybos standartų samprata apie projektų kokybės vadybą

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis Zafarani, E., 2011)

Standartas arba metodas	Kaip apibrėžiama kokybė ir jos valdymas projektuose
Projektų vadybos instituto „Projektų valdymo žinių vadovas“ (angl. <i>a Guide to the Project Management Body of Knowledge</i> , PMBOK), 2013, http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx	Kokybės valdymas apibrėžiamas pagal projekto vystymo etapus: planavimo etape – planuojama kokybė, įgyvendinimo bei monitoringo etapuose ji yra prižiūrima ir kontroliuojama. Inicijavimo ir uždarymo etapuose kokybė nėra apibrėžiama.
Projektų vadybos asociacija (angl. <i>Association for Project Management</i> , APM). „Projektų vadybos žinių vadovas“ (angl. <i>Project Management Body of Knowledge</i> , PM BoK), https://www.apm.org.uk	Kokybės valdymas turi užtikrinti tiek projekto procesų, tiek produkto atitikimus suinteresuotųjų šalių reikalavimams. Kokybės valdymas apima kokybės planavimą, kontrolę ir jos įgyvendinimo užtikrinimą. Labai panašus suvokimas kaip ir „Projektų valdymo žinių vadove“.
ISO 21500:2012 Nurodymai dėl projektų vadybos (2013). ISO 10006:2003 Kokybės vadybos sistemos. Projektų kokybės vadybos gairės (2003). http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_e_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=36643	Kokybės vadyba projektuose taikoma dviem aspektais – projekto procesams ir projekto produktui. Nesėkmingas kokybės vadybos taikymas bet kuriuo iš šių dviejų aspektų gali turėti reikšmingą poveikį projekto produktui, projekto klientui ir kitoms suinteresuotosioms šalims bei projekto organizacijai. Gairės papildoma ISO 9004 pateiktas rekomendacijas.
Tarptautinių projektų valdymo asociacija (angl. <i>International Project Management Association</i>), Tarptautinių projektų valdymo gebėjimų sąvadas (angl. <i>International Competence Baseline 3.0</i> , ICB 3.0), http://www.ipma.world	Kokybės valdymas projektuose išskiriamas per elgesio kompetencijas, tokias kaip atvirumas, kūrybiškumas, produktyvumas. Kokybė apibrėžiama kaip ir ISO standartuose.
Australijos projektų valdymo institutas (angl. <i>Australian Institute of Project Management</i> , AIPM), https://www.aipm.com.au	Projektų kokybės vadyba perteikiama per projektų vadovams, praktikams, savininkams/direktoriams reikalingas kompetencijas.
Japonijos projektų vadybos asociacija (angl. <i>Project Management Association of Japan</i> , PMAJ), P2M sertifikatas, http://www.pmaj.or.jp	Projektų kokybės vadyba priskiriama prie projekto uždavinių vadybos. Kokybė – tai laipsnis jausminių, humaniškų, saugos, laiko ir funkcinių reikalavimų įvykdymas ne tik galutinio produkto, bet ir jo proceso metu.
PRINCE2 – projektų valdymo metodika, trumpinys šifruojamas kaip projektai kontroliuojamose aplinkose (angl. <i>PRojects IN Controlled Environments</i>), https://www.prince2.com/uk	Kokybė – tai produktui būdingų savybių ir charakteristikų visuma, kurios atitinka lūkesčius ar tenkina nustatytus poreikius, reikalavimus, specifikacijas. Koordinuotų veiklų rinkinys, skirtas vadovauti ir valdyti organizaciją, atsižvelgiant į kokybę, yra kokybės vadyba: kokybės planavimas, valdymas ir užtikrinimas.

„Projektų valdymo žinių vadove“ (2013) pateikiamos šios rekomendacijos: projekto inicijavimo stadijoje reikia įvertinti ir išanalizuoti kokybės vadybos standartų ir strategijų naudojimą, reikalingumą (apimant projektui ir produktui keliamus reikalavimus); organizacijos gali pritaikyti savo kokybės politiką vykdomiems projektams. T. Coulson (1994) analizuoja, kad priklausomai nuo organizacijos tipo bei atliekamų užduočių ir prioritetų jos gali pasirinkti, kokį požiūrį į projektų valdymo kokybę taikyti. Autorius teigia, kad lankstesnės organizacijos nebūtinai turi vadovautis standartu ar kitomis gairėmis, o labiau reaguoti į projekto, organizacijos poreikius (Coulson, 1994).

Kaip pastebi R. A. Orwig (2000), projektų vadyba ir kokybės vadyba yra susijusios sritys. Analizuojant kokybės vadybos fundamentaliuosius principus, tokius kaip orientacija į klientą, darbą komandoje, nuolatinį veiklos tobulinimą, R. Orwig (2000) pastebi, kad šiuos principus žymiai dažniau įgyvendina projektinės organizacijos (per formalizuotą projektų vykdymą ir projektų vadybos technikas). Projektinių organizacijų kokybės politikos, principų įgyvendinimas gali būti formuojamas per mokymąsi iš projektų vykdymo patirties ir jų pritaikymo nuolatiniam veiklos gerinimui, tobulinimui. Todėl projektinėse organizacijose (tokios kaip profesionalios paslaugų teikimo įmonės, kaip, pvz., teisinių paslaugų) projektų vadyba yra neatsiejama nuo kokybės vadybos (Orwig ir Brennan, 2000). Kokybiškas projektų valdymas padeda užtikrinti projektų rezultatų kokybę (Barkley ir Saylor, 1994, Shenhar et al., 1997).

Kokybės vadybos praktika remiasi nuolatiniu operacijų vystymu (naudojant įvairias metodikas, tokias kaip procesų analizė, statistinė procesų kontrolė, laiko vadyba ir pan.), todėl šie principai rečiau taikomi projektams, kurie yra vienkartiniai, trunkantys tam tikrą laiką (angl. *one of a kind effort*) (Orwig, 2000). Kokybės vadyba padeda užtikrinti ne tik projekto rezultato, bet ir projekto procesų kokybę (ISO 10006:2008 Kokybės vadybos sistemos. Projektų kokybės vadybos gairės, 2008). Projektų vadybos institutas (Projektų valdymo..., 2013) teigia, kad projektų ir kokybės vadybos sritys yra ganėtinai panašios, ir pateikia keletą sutampančių charakteristikų:

- Orientacija į vartotojų patenkinimą. Projektas turi patenkinti, atsižvelgti į vartotojų poreikius, reikalavimus.
- Prevencija. Kokybė turi būti suplanuota, o ne tikrinama, egzaminuojama projekto eigoje. Visada yra finansiškai efektyviau numatyti klaidas ir jų išvengti nei jas koreguoti.
- Atsakomybė. Projekto komanda turi siekti kokybės tikslų, tam turi būti užtikrinti visi kokybės įgyvendinimui reikiami resursai.

- Planuoti, daryti, tikrinti, veikti (Demingo ratas). Šis Demingo vadybinis požiūris ir įrankis veikia tiek kokybės vadyboje, tiek įgyvendinant projektą.
- Kaizen technologija. Kaizen yra kokybės vadybos filosofija, taikanti nuolatinius tobulinimus, siekiant sumažinti išlaidas ir užtikrinti projekto vykdymą.

Remiantis išanalizuotos mokslinės literatūros rezultatais, galima teigti, kad kokybės vadybos fundamentaliųjų principų taikymas gali suteikti neįkainojamos vertės projektų vadybai. Kyla retorinis klausimas, jei šios dvi sritys yra tarpusavyje susijusios, kodėl projektų vadyboje kokybės valdymas yra išskiriamas kaip atskira valdymo sritis? Remiantis nagrinėtais projektų ir kokybės vadybos panašumais – kokybė turėtų būti valdoma visuose projekto procesuose (žr. 1 lentelė).

Toliau analizuojant kokybės sampratą projektų valdymo kontekste susiduriama su skirtingais mokslininkų požiūriais. Remiantis A. Collins ir D. Baccarini, 2004; J. K. Pinto ir Prescott, J.E., 1990; R. Atkinson, 1999, darbais, buvo pastebėta, jog neretai autoriai įvardija tuos pačius kokybės veiksnius, tačiau jų apibendrinimui pasitelkia skirtingas sąvokas, pvz., projekto, verslo arba organizacijos sėkmė arba kokybė, projekto valdymo sėkmė arba kokybė.

Norint pasiekti ir išmatuoti sėkmę ar/ir kokybę, visų pirma, ją reikia identifikuoti. Remiantis N. Gudienė (2014), kokybės identifikavimui praktiniu lygmeniu projekto suinteresuotosios šalys turėtų atsakyti į klausimą, kaip skirtingos projekto veiklos, sritys bus pamatuotos? Analogiški klausimai galėtų būti keliami ir sėkmės įvertinimui: kaip bus žinoma, kad projektas pasibaigė ir buvo įgyvendintas pilnai? Kaip sėkmė atrodo kiekvienoje projekto srityje, etape? Kokia yra projekto sėkmė? Remiantis J. Fortune ir D. White (2006) atliktu apžvalginiu literatūros tyrimu, pastebima, kad tarp autorių nėra vieningos nuomonės apie veiksnius, lemiančius projekto sėkmę, ir sėkmės veiksnų sąrašas nėra baigtinis.

3 lentelėje pateikiamas skirtingas mokslininkų požiūris ir sąvokų vartojimas, apibrėžiant, kas yra:

1. verslo sėkmė – tai projekto poveikis organizacijai;
2. projektų valdymo sėkmė – tinkamas projekto įgyvendinimas;
3. projekto sėkmė – tinkamo projekto vykdymas, projekto poveikis.

3 lentelė. Skirtingų mokslininkų projekto, projektų valdymo ir verslo sėkmės samprata

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

Autoriai/Sąvokų samprata	Projekto sėkmė	Projektų valdymo sėkmė	Verslo, organizacijos sėkmė
A.J.Shenhar (2001)	Vertinama šiais veiksniais: efektyvumu, poveikiu vartotojams, verslo sėkme, pasirengimu ateičiai		
T. Cooke – Davies (2002)	Pamatuojama per projekto uždavinius	Pamatuojama per laiko, kaštų ir kokybės veiksnius	Matuojama per valdymo sėkmę, kuri tiesiogiai ar netiesiogiai nulėmė verslo sėkmę
A. Collins ir D. Baccarini (2004)	Rezultatas ir jo įgyvendinimas laiko, biudžeto ir kokybės tikslų pasiekimas	Projekto poveikis	
F. Elattar (2009)	Sėkmė – kaip projekto tikslų ir lūkesčių matas		
R. Muller ir R. Turner (2010)	Ilgalaikė perspektyva	Trumpo laikotarpio perspektyva	
N. Gudienė (2014)	Sudėtinga išmatuoti projekto sėkmę, nes sėkmė yra nematerialus dalykas ir vargu, ar gali būti iš anksto sutarta		
A. Stretton (2015)	Priklauso nuo inicijavimo etapo, kokie tikslai keliami projektui, ar jie atitinka organizacijos tikslus ir pan.	Priklauso nuo operacinių, funkcinių priežasčių ir yra susieta su viso projekto sėkme, siekiant įgyvendinti projekto tikslus ir atsakanti į klausimą „Kaip tai padaryti?“	

A.J. Shenhar (2001) siūlo projekto sėkmę vertinti remiantis keliais veiksniais: efektyvumu (ar projektas pasiekė numatytą biudžeto ir tvarkaraščio, plano tikslų); poveikiu vartotojams (kokia galutinio produkto nauda vartotojui); verslo sėkme (kokia projekto nauda organizacijai); pasirengimu ateičiai (kuriama nauja technologinė, operacinė infrastruktūra, rinkos galimybės). Šio autoriaus požiūris į projekto sėkmę yra žymiai platesnis nei kitų apžvelgtų autorių (A. Stretton, 2015 ir A. Collins ir D. Baccarini, 2004 bei T. Cooke-Davies, 2002). A. J. Shenhar (2001) į projekto sėkmės sampratą sutalpina ir verslo sėkmę, kai kiti šį

veiksnį išskiria, autorius apibrėžia sėkmę ir kaip susietą su projekto kuriama verte, jo turiniu, poveikiu vartotojui ir ateičiai. Šio autoriaus požiūris į projekto sėkmę glaudžiai susijęs su fundamentaliaisiais kokybės vadybos principais: atsižvelgimu į vartotojų poreikius ir jų lūkesčių patenkinimą; tvarumą (ką jis įvardija kaip pasirengimą ateičiai); efektyvumo siekimą. T. Kotnour (2000) teigia, kad kokybė suvokiama kaip projekto biudžeto, laiko valdymas, atitikimas techniniams reikalavimams ir klientų poreikiams. Šis autoriaus požiūris sutampa su 3 lentelėje pateikiamomis projekto sėkmės sampratomis.

Analizuojant 3 lentelėje pateikiamas autorių sampratas, pastebima, kad vieni autoriai, kaip, pvz., N. Gudienė, 2014, teigia, kad sėkmė negali būti pamatuojama, kiti autoriai tvirtina, kad sėkmė pamatuojama per tam tikrus veiksnius: tikslų, uždavinių pasiekimą; efektyvumą ir pan. Čia vėl aptinkame panašumų su kokybės samprata projektų valdyme. Kokybė gali būti pamatuojama kiekviename iš projekto etapų bei per projekto valdymo ir paties projekto poveikį, tvarumą (ISO 10006:2008 Kokybės vadybos sistemos. Projektų kokybės vadybos gairės, 2008). Kokybė – turimųjų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis (ISO 9000:2015 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai, 2015). Kokybė gali būti sutarta iš anksto ir tenkinti visų suinteresuotųjų šalių poreikius (Projektų valdymo žinių vadovas, 2013). Remiantis 2 lentelėje pateiktų standartų, gairių analize, projektų valdyme kokybė gali būti apibrėžta, susitarta, ją galima planuoti ir valdyti. Kiekvienas projektas savyje turi užkoduotą, nustatomą kokybės lygį, kuris skiriasi nuo projekto valdymo pobūdžio ir kitų aspektų. Taigi apžvelgus skirtingų mokslininkų (3 lentelė) sampratą į sėkmę ir standartų, vadovų sampratą į kokybę (2 lentelė) galime teigti, kad projektų bei projektų valdymo sėkmė ir kokybė atspindi tas pačias charakteristikas ir pagrindinius principus: gali būti sutarta ir išmatuojama; turi tenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius (ypač viršijant kliento lūkestį), gali būti suvokiama ilgalaikėje tvarumo perspektyvoje. Autorinio tyrimo metu paaiškėjo, kad informantai apibrėžia sėkmę ir kokybę kaip tapačias sąvokas (Kviklienė, 2015).

Toliau pateikiamoje literatūros analizėje projektų valdymo kokybės veiksniai yra sumišę: vieni autoriai juos įvardina kaip projekto veiksnius (pvz., ar projektas pasiekė biudžeto tikslų), nors remiantis Stretton, A. (2015) ir Cooke-Davies, T. (2002) tai būtų projekto valdymo veiksniai. Siekiant išvengti sąvokų sumaišties bei suprantant mokslininkų skirtingas interpretacijas sėkmės, kokybės veiksnių atžvilgiu, **darbe naudojama projektų valdymo kokybės (veiksnių) sąvoka, kuri yra tapati autorių nagrinėjamiems projektų/projektų valdymo sėkmės veiksniams.** Šiame moksliniame darbe laikomasi nuostatos, kad kokybei gali būti keliami rodikliai, matuojamas reikalavimų atitikimas ir pan.

(Projektų valdymo žinių vadovas, 2013 ir ISO 10006:2008 projektų kokybės vadybos gairės, 2008). Šiuo požiūriu kokybė gali būti konkrečiau apibrėžiama ir lengviau matuojama. Taip pat kokybę galima valdyti (planuoti, užtikrinti kokybės priežiūrą, kontrolę ir įvertinimą).

1.3 Projektų valdymo kokybės veiksnių identifikavimas

Kiekvienas projektas yra skirtingas, todėl tiek projekto tikslai, uždaviniai ar aplinkos įvertinimas yra ne šabloniškas, o unikalus. Projekto kokybę lemia projekto „integracija“ į organizaciją, kiek projektas susijęs su organizacijos tikslais, kaip atitinka organizacijos kultūrą, struktūrą ir pan. Projekto inicijavimo etapas yra itin svarbus, siekiant suplanuoti tinkamą ir realiai įgyvendinamą projektą. Kai kurie iš veiksnių yra priklausomi nuo projekto pobūdžio, didžiausią įtaką jie daro projekto inicijavimo ir planavimo etape, tačiau jei šie veiksniai bus blogai valdomi projekto įgyvendinimo etape – projektas gali būti pasmerktas žlugimui.

Pastebima, kad veiksniai yra priklausomi ir vienas kito veikiami, pvz., nuo projekto pobūdžio priklausomi veiksniai, tokie kaip projekto apimtis, jo tikslai ir pan., priklauso nuo projekto valdymo, kaip komanda suvokia tikslus, valdo projekto veiklas, biudžetą bei kaip pradinėje stadijoje jie buvo suplanuoti. Pavyzdžiui, jei projekto apimtis trumpėja, tuomet šis veiksnys gali paveikti kitus veiksnius, tarkim, išauga biudžetas, nes per trumpesnę laiką reikia padaryti daugiau veiklų su papildomais resursais. Jei biudžeto didėjimas nėra įmanomas, tuomet gali nukentėti visa projekto kokybė ir jo rezultatas. Projekto komanda ir suinteresuotosios šalys turi didžiausią įtaką laviruojant šiais veiksniais, nustatant prioritetus.

The Standish grupės 2001 m. ataskaitoje išskiriami trys pagrindiniai projekto kokybės veiksniai: naudotojų įtraukimas, vykdomosios valdžios palaikymas ir aiškiai apibrėžti reikalavimai. Tos pačios tyrimų grupės atnaujintoje 2014 m. ataskaitoje pateikiama informacija ir apie kitus veiksnius, kurie lemia projekto kokybę, tačiau nėra pagrindiniai ir svarbiausi, tokie kaip tinkamas planavimas, realūs lūkesčiai, mažesni projekto etapai, kompetentinga darbuotojų komanda, aiški vizija ir uždaviniai, sunkiai dirbanti komanda.

Remiantis J. Fortune ir D. White 63 (2006) publikacijų analize, dažniausiai cituojami veiksniai yra šie: vadovybės palaikymas, aiškių ir realistiškų uždavinių išsikėlimas ir efektyvus planas. Šiuos tris veiksnius cituoja 17% publikacijų, bent vienas iš jų (sėkmės veiksnys) paminimas 81% analizuotos literatūros.

Organizacijos pobūdis ir jos tikslų atitikimas projektui

Projekto sėkmę ir kokybę lemia ir suvokimas, aibės politinių procesų kontroliavimas bei gilus organizacijos valdžios struktūros suvokimas (Senge, P. M., 1990). Yra svarbu suvokti organizacijos formaliąją struktūrą, neformaliąją kultūrą (draugystės ryšiai, buvusių darbuotojų ryšys ir pan.) bei organizacijos aplinkos veikėjus, t. y. kiekvienos suinteresuotosios šalies motyvą, prioritetus, vertybes (Block, R., 1983).

Projektai vykdomi, siekiant įgyvendinti organizacijos strategiją, remiasi jos politika, kultūra. Todėl ypač projektų vadovai turi gerai suvokti, kokia yra organizacija. Vis dėlto kartais organizacijos vykdo projektus užsakovams, kurie nėra susiję su organizacijos tikslais, strategija. Jei tokį pasirinkimą įvykdo verslo organizacija, tuomet ji pritaiko savo strategiją, apskaičiuoja galimą pelną ir įgyvendina projektą. Daug sudėtingesnė situacija yra su nevyriausybinėmis, ne pelno siekiančiomis organizacijomis ir jų vykdomais projektais, kuriuos finansuoja išoriniai šaltiniai (kaip pvz., įvairūs fondai, programos, rėmėjai). A. Kviklienė (2009) teigia, kad išorinis finansavimas yra svarbus nevyriausybinėms organizacijoms, tačiau jis gali vesti organizacijas į besąlygišką prisitaikymą ir prisirišimą prie finansavimo šaltinių pagal pastarųjų keliamus tikslus ir reikalavimus. Tuomet nevyriausybinių organizacijų būna nelinkusios mąstyti apie alternatyvius veiklos plėtojimo būdus ir vykdo tik tokią veiklą, kuriai skiriamas finansavimas, o užsakovas turi galią manipuluoti nevyriausybinėmis organizacijomis ir varžyti jų veiklą. Didelis pavojus nevyriausybinių organizacijoms – išlikti nepriklausomoms nuo valdžios organizacijos, jei pajamos gaunamos vien tik iš Vyriausybės fondų bei programų (Kviklienė, 2009).

Nepakankama organizacijos parama projektų vykdymui gali pakenkti projekto valdymo kokybei, tai ypač aktualu ir taikytina į produktą orientuotoms organizacijoms ir daug mažiau pastebima projektinėse organizacijose, kuriose organizacijos tikslas yra vystyti projektus (Stretton, 2015).

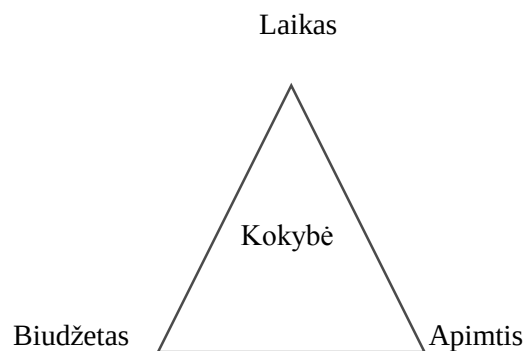
Projekto poveikis

A. Stretton cituoja Morris (2013), kad svarbiausias sėkmės lygis yra pasiekiamas, kai strategiškai formuojamos veiklos projekto vystymo pradžioje, bet numatoma tai, kas įvyks projekto pabaigoje (angl. *getting the front-end right*). Tokios veiklos projekto inicijavimo etape yra adekvatus vartotojų poreikių nustatymas, projekto reikalavimų nustatymas. Tinkamas šių aspektų įvertinimas gali padėti pasiekti norimą naudą ir galimybes ir padidinti projekto valdymo kokybę (Stretton, 2015). Visi šie projekto kokybės veiksniai turi būti numatyti inicijuojant projektą (Stretton, 2015). Projektas pagal savo prigimtį turi siekti numatyto pokyčio, užsibrėžtų tikslų, todėl labai svarbu aiškiai identifikuota projekto vizija,

tiksmai ir nustatymas, kaip suinteresuotosios šalys ir jų keliama poreikiai, reikalavimai daro įtaką šių tikslų siekimui bei rezultatams.

Projekto plano, biudžeto ir laiko valdymas

Projektų vadybos institutas ir daugelis kitų autorių (Pinto ir Prescott, 1990 bei Andersen et al., 2006) apibrėžia, kad projekto valdymą lemia trys veiksniai: projekto biudžeto, laiko ir apimties valdymas (žr. 1 pav.). Šie trys veiksniai dar yra žinomi kaip „trigubas apribojimas“ (projekto apimtis, laikas ir biudžetas) prieštarų projekto reikalavimų valdymui. Projekto kokybė priklauso nuo šių trijų veiksnių suderinimo. Aukštos kokybės projektai pateikia numatytos apimties rezultatus, laiku ir už sutartą biudžetą. Šie trys faktoriai yra susiję taip, kad jei bet kuris vienas iš jų pasikeičia, tai daro įtaką dar bent vienam veiksniai.



1 pav. **Projekto valdymą lemiantys veiksniai.** (šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis „Projektų valdymo žinių vadovu“, 2013)

Šie veiksniai kildė iš tradicinėje projektų vadyboje išskiriamų didelių, kompleksinių ir „apčiuopiamų“ projektų valdymo. Projekto veiklos turi būti suplanuojamos atsižvelgiant į daugelį aspektų, pvz., sezoniskumą, veiklų apimtis ir jų atlikimo laiką; pagal tai planuojamas biudžetas. Projekto biudžetas turi būti tinkamai valdomas, paskirstant kaštus ten, kur jų reikia (Collins ir Baccarini, 2004). Šis požiūris į projektų valdymo kokybę yra labai ribotas, jis apima tik minimalius kriterijus, ką projekto valdymu privalu išpildyti, tačiau yra daug kitų veiksnių, darančių įtaką projektų valdymo kokybei.

Lankstumas ir generatyvumas

Vis dėlto geležine projektų valdymo sėkmės formule vadinami veiksniai (biudžeto, laiko ir apimties, o kai kur minimas ir kokybės valdymas) nėra galutiniai. Analizuojant projektų vykdymo praktiką, pastebima, kad lankstumas projekto įgyvendinimo etape bei

projekto vadovo kompetencija jį valdant yra būtina kokybės užtikrinimo sąlyga (Pinto ir Prescott, 1990). R. Miller ir D. R. Floricel (2000) atliko tyrimą su šešiasdešimt didelės apimties projektų vadovais (gamybos srityje) ir teigia, kad lankstumas bei generatyvumas (angl. *generativity* – gebėjimas valdyti riziką neapibrėžtomis sąlygomis einamuoju metu) padeda valdyti projekto riziką ir vykdyti jį sėkmingai. Pavyzdžiui, biudžetas turėtų būti tinkamai suplanuotas pagal veiklas ir negali „augti“ (nes dažnai nėra kitų papildančių finansinių resursų). Praktikoje gali tekti priimti ir kitokių sprendimų, pvz., iliustracijas leidžiamam leidiniui pigiau atliktų įmonė, tačiau kokybiškiau, bet brangiau – samdomas menininkas, tokiu atveju, ar reikėtų taupyti, siekiant geriau suvaldyti biudžetą ir laikytis plano? Ar atsižvelgti į kokybei keliamus reikalavimus, galutinį rezultatą? Nuolatinis sprendimų priėmimas, variacijos tarp lankstumo ir projekto plano laikymosi yra projekto valdymo dalis. Norėdami valdyti projektą jo vadovai turi aiškiai suvokti, kaip lankstumas ir generatyvumas daro įtaką projekto poveikiui, kuriamai vertei, kokybei (Miller ir Floricel, 2000). Vis dažniau projektai pasiekia nematomus, neapčiuopiamus rezultatus, todėl nėra nuostabu, kad senasis geležinis trikampis yra kritikuojamas ir atsiranda vis kitų apmąstymų apie projekto valdymo kokybę lemiančius veiksnius (Fenton ir Pettigrew, 2000).

Suinteresuotųjų šalių ir jų poreikių identifikavimas (vėliau – valdymas)

Projektas nevyksta vakuume, jau planavimo fazėje atliekamos įvairios poreikių analizės. R. J. Lovell (1993) pabrėžia, kad itin reikšmingas projektų vadybos iššūkis yra suvokti projekto organizacijos aplinką ir atitinkamų veikėjų pozicijas (Lovell, 1993). Be atitinkamo dėmesio projekto suinteresuotųjų šalių (angl. *stakeholders*) poreikiams ir lūkesčiams projekto koordinatorius net ir įvykdydamas projektą laiku, pagal sutartą biudžetą ir apimtį, negali tikėtis, kad projektas bus sėkmingas, todėl yra būtina rasti projekto ryšį su organizacija ir jos suinteresuotomis šalimis (Bourne ir Walker, 2004). Panašaus požiūrio laikosi ir kiti mokslininkai, J. K. Pinto ir O. P. Kharbanda (1996) teigia, kad neatsižvelgimas į projekto aplinką ir suinteresuotąsias šalis yra vienos iš pagrindinių projekto nesėkmių priežasčių. R. Atkinson (1999) vėlesniuose savo darbuose atsižvelgia ne tik į projekto biudžetą, apimtį ir laiko valdymą. Autoriaus teigimu, vien susikontcentravimas į „geležiniu trikampiu“ vadinamus principus gali būti klaidinantis ir nepakankamas, reikia atsižvelgti ir į visų suinteresuotųjų veikėjų poreikius (Atkinson, 1999). Suinteresuotųjų šalių ir jų poreikių identifikavimas priklauso nuo projekto pobūdžio, t. y. kokios suinteresuotosios šalys yra prisiriamos konkrečiam projektui, kokios jų galios, poreikiai. Projekto eigoje turi būti valdoma suinteresuotųjų šalių (tarpusavio ir tarp projekto komandos) komunikacija, poreikių atitikimas, t. y. nuolat tikrinamasi, ar projektas atitinka suinteresuotųjų šalių poreikius.

Suinteresuotosios šalys (angl. *stakeholders*) yra asmenys ir organizacijos, kurie aktyviai dalyvauja projekte arba kurių interesams projekto vykdymas (tikslai ir rezultatai) gali daryti įtakos. Remiantis ISO 21500:2012, **suinteresuotoji šalis** – asmuo ar asmenų grupė, suinteresuoti organizacijos rezultatais ar sėkme. Grupė gali susidėti iš vienos organizacijos, jos dalies ar daugiau kaip iš vienos organizacijos. Suinteresuotosios šalys gali būti: klientai (projekto produktų); vartotojai (pvz., projekto produkto naudotojai); projekto savininkai (pvz., projektą inicijavusi organizacija); partneriai (bendruose projektuose); finansuotojai (pvz., finansų institucijos); tiekėjai ir subrangovai (pvz., organizacijos, tiekiančios produktus projekto organizacijai); visuomenė (pvz., reglamentavimo ar valstybės valdymo institucijos bei visuomenė plačiąja prasme); organizacijos darbuotojai (projekto organizacijos darbuotojai). Jungtinių autorių darbe (Baker et al. 1998) išskiriamos šios suinteresuotosios šalys, į kurių poreikius, reikalavimus projektas turi atsižvelgti: klientas, projekto kūrėjai, komanda ir galutinis vartotojas. L. Struckenbruck (1998), nagrinėjęs projektų kokybės veiksnius, pateikia suinteresuotųjų šalių sąrašą, į kurį įtraukia patį projekto vadovą, vadovybę (angl. *top management*), vartotojus ir komandos narius, kaip veikėjus, kurių poreikiai, tikslai neturėtų būti ignoruojami.

Projektai tampa kompleksiška veikla, siekiančia išpildyti visų suinteresuotųjų šalių keliamus reikalavimus ir poreikius. „Projektų valdymo žinių vadove“ (2013) teigiama, kad kokybė ir jos bazinės ribos turi būti apibrėžtos ir autorizuotos visų suinteresuotųjų šalių, o projekto vadovas yra atsakingas už realių ir pasiekiamų uždavinių nustatymą, kad galėtų įgyvendinti nustatytas ribas, reikalavimus. Suinteresuotos šalys projekte turi skirtingo lygio atsakomybes ir įgaliojimus, kurie gali keistis projekto eigoje.

Orientacija į vartotojų poreikius

E. Wilson (1993) identifikuoja, jog yra svarbu suvokti, kokia veikėjų vertė, ypač reikšminga atpažinti klientų, vartotojų poreikius. Orientacija į klientus aptinkama genezės (kuomet projektas, jo tikslai kuriami) ir planavimo etapuose. Šią tradicinę mąstyseną šiek tiek keičia Jungtinėse Amerikos Valstijose atliktas tyrimas, kuris parodė, jog orientacija į vartotojus ir net darbų keitimas pagal vartotojų poreikius vyksta ir projekto įgyvendinimo etape (Tukel et al. 2001). Projekto įgyvendinimo metu didesnis prioritetas skiriamas vidiniams rodikliams, tokiems kaip laiko ir kaštų valdymui bei techninių reikalavimų atitikčiai, nei atsižvelgimui į vartotojų poreikius. Įdomu, kad nepaisant to, ar organizacija yra mažiau orientuota į vartotojus (vertinama pagal turimą kokybės vadybos sistemą, sertifikatą arba gautą kokybės apdovanojimą), visos jos projekto vykdymo metu rūpinasi, kad vartotojo poreikis „nebūtų pamestas“, ypač tam dėmesį skiria aukščiausios grandies atstovai ir,

atvirkščiai, kuo mažesnė pareigybė projekte, tuo mažiau rūpinamasi vartotojo poreikiais, susikoncentruojama į technines užduotis, reikalavimus (Tukel et al. 2001). Klientų poreikiai, vystant projektą, gali kisti, todėl orientacija į klientų poreikius gali paveikti projekto veiklas (jos gali kisti), gali atsirasti daugiau darbo, didėti biudžetas ar ilgėti produkto įvykdymo laikas.

Žmogiškieji ištekliai

Mokslininkų teigimu, žmogiškieji veiksniai vaidina svarbų vaidmenį nustatant projekto kokybę (Pheng ir Chuan, 2006). Projekto vadovo žinios, patirtis, asmeninis darbo stilius ir vadybos ypatybės lemia projekto sėkmę ir kokybę. Pasak P. Nixon ir kt. (2012), vadovavimo kokybės ir projekto valdymo patirties trūkumas gali būti reikšminga projekto sėkmės ar nesėkmės priežastis. L. Crawford ir V. Da Ros (2002) vykdė tyrimus, siekdami išsiaiškinti ryšį tarp organizacijos politikos ir pasiektų projekto rezultatų. Pagrindinės išvados buvo tokios: projekto koordinatoriaus gebėjimas efektyviai naudotis organizacijos politika ženkliai prisidėjo prie projekto kokybės; buvo pastebėtas stiprus ryšys tarp organizacijos politikos ir projekto resursų panaudojimo (angl. *acquisition*). Kokybinio tyrimo metu dėl neaiškiai apibrėžtų projekto valdymo kokybės veiksnių paaiškėjo sunkumai įvertinant politikos poveikį numatomiems projekto rezultatams (Crawford ir Da Ros, 2002).

J. K. Pinto ir J. E. Prescott (1990) savo tyrimais įrodė, kad nėra ryšio tarp darbuotojų ir siekiamos kokybės ir taip paneigė daugelio ir šiame darbe minimų teorinių analizių, jog lemiamą vaidmenį vaidina darbuotojai, jų kompetencija, patirtis ir parengtis, įdarbinimo procedūros. A. Belout (2004), remiantis apžvelgtu tyrimu, kėlė fundamentalius klausimus, ar darbuotojai, jų atsirinkimas, įdarbinimas yra reikšmingas projekto valdymo kokybės faktorius? Žmogiškųjų išteklių funkcija – viena svarbiausių organizacijos elementų (Belout ir Gauvreau, 2004). Tačiau vėliau A. Belout kartu su C. Gauvreau (2004) atiko tyrimą, kurio metu paaiškėjo, jog nėra ryšio tarp darbuotojų ir projekto valdymo kokybės, taip patvirtindami anksčiau vykdytus J. K. Pinto ir J. E. Prescott (1990) išvadas. Vieno iš naujausio R. J. Muller ir R. Turner (2010) tyrimo su 400 projektų vadovų nustatė, kad projekto vadovo asmenybė (vadovavimo kompetencija ir požiūris į projekto kokybės veiksnius) tiesiogiai lemia projekto kokybę, ypač resursų vadybos kompetencijos bei strateginis mąstymas koreliuoja su daugeliu kitų projekto valdymo veiksnių.

D. J. Campbell (2000) nagrinėjo aktyvių darbdavių poreikį ir suteikiamą naudą organizacijai. Darbdavių įgalinimas, jų požiūris ir kompetencija yra vienas iš svarbiausių kokybės principų organizacijoje (ISO 10006:2008. Kokybės vadybos sistemos. Projektų kokybės vadybos gairės, 2008). Organizacijos turi nustatyti, kokių kompetencijų reikia, ir

pagal tai kurti procesus, mokymo kursus, įdarbinimo ir motyvavimo sistemas. Teigiama, kad darbdaviai kartais atsilieka savo suvokimu ir žinojimu apie kokybės vadybos sistemas, veiklą tobulinimą, todėl A. Brown (2013) viename iš naujausių straipsnių siūlo perskaityti vadybos ir kokybės vadybos guru knygas vietoj populiariosios literatūros brukamų straipsnių.

Komunikacija

Ekspertų atlikto projektų valdymo kokybės tyrimo rekomendacijos buvo stiprinti vidinės ir išorinės komunikacijos valdymą, suinteresuotųjų šalių įtraukimą į projektą (Andersen et al., 2006). Stipri komunikacija prisideda prie didesnio pasitikėjimo tarp pagrindinių projekto veikėjų bei padeda išlaikyti stabilius, stiprius ryšius (Erling et al., 2006). Veikėjai svarbūs dėl jų poreikių bei keliamų reikalavimų išpildymo. Projekto valdymo bei projekto kokybę nusako projekto rezultatas bei nauda, kurią gauna į projektą įtraukti (tiesiogiai arba netiesiogiai) naudotojai, klientai ir kitos suinteresuotosios šalys (Struckenbruck, 1987).

Mokymasis

Mokymasis projekto vykdymo metu ir gebėjimas pritaikyti išmoktas projektų vykdymo pamokas (angl. *lessons learned*) gali padėti vykdyti kitus projektus kokybiškiau, sėkmingiau (Robert et al., 2000). Mokymasis yra procesas, kurio metu sukuriamos žinios, išvados per patirtį ir tai yra nuolatinis tobulėjimas (Bohn, 1994). L. A. Peters ir J. Homer (1996) pabrėžė projekto vadovo nuolatinio mokymosi svarbą, ypač svarbu užtikrinti ir paremti mokymąsi tarp projekto komandos narių. Ilgalaikeje perspektyvoje sistemingas mokymasis projekte įgalina vystyti projektui vykdyti reikalingas kompetencijas ir tai suteikia konkurencinio pranašumo (Schindler ir Epplerb, 2003). T. Cook – Daves (2002) savo darbuose akcentuoja, kad viena iš veiksmingų priemonių projekto valdymo kokybei pasiekti yra mokymasis iš patirties. Žmonės turėtų būti skatinami mokytis ir taip užtikrinti nuolatinį, besitęsiantį projektų vadybos procesų ir praktikos tobulinimą, gerinimą (Cooke-Davies, 2002).

Nuolatinis tobulinimas ir išmoktų pamokų identifikavimas

H. Kerzner (2000) teigia, kad nuolatinis tobulėjimas, gerinimas yra aukščiausia projektų vadybos stadija brandžiose organizacijose (cituojama iš Cook-Daves, 2002). Nuolatinis veiklos, procesų, produktų gerinimas šiuolaikinėse organizacijose tampa jų kultūros, kokybės politikos dalimi (Benavent et al., 2005). Nuolatinio gerinimo, tobulinimo principas yra visuotinės kokybės vadybos filosofiją atspindintis principas. Projekto metu identifikuotos klaidos ir jų sprendimo būdai, pasiteisinusios taktikos, įrankiai ir visa kita, gali būti pritaikomi nuolatiniam projekto ar/ir organizacijos tobulinimui. Tobulinimas įvyksta per projekto metu išmoktas pamokas, tačiau mokymasis gali vykti ir tobulinimo metu. M.

Schindler et al. (2003) analizuoja, kad didžiausia rizika yra projekto pabaigoje pamesti sukauptas skirtingų projekto veikėjų žinias. Dokumentacija, projekto ataskaitos yra orientuotos į rezultatų pasiekimo analizę (kaip kaštų, laiko valdymo analizė ir kiti kiekybiniai duomenys). Svarbiausia informacija, kurią sunkiausia išsakyti ir išreikšti įprastinėmis ataskaitomis yra žinojimas „kaip“ (angl. *know-how*) ir „kodėl“ (angl. *know-why*) buvo atlikti veiksmai (Schindler ir Epplerb, 2003). Gauti, išlaikyti ir pritaikyti tokią informaciją reikalingos atvejų studijos, „istorijų“ pasakojimai. Tokiose ataskaitose turėtų būti išvadų ir rekomendacijų dalis, kaip pagerinti projektus ateityje. M. Schindler et al. (2003) pateikia keletą priežasčių, kodėl organizacijos nesimoko iš projektų: dėl laiko stokos užbaigti projektą; neefektyvaus asmeninio noro mokytis tik iš klaidų; dėl patirčių dalinimosi nebuvimo (kai dėl galimų pasekmių bijoma kalbėti apie klaidas); dėl žinių stokos apie į(si)vertinimo metodikas; dėl patirčių kaupimo praktikos nebuvimo.

Išmoktos pamokos gali būti pritaikytos organizacijos ir kitų projektų tobulinimui, gerinimui (angl. *inter-project learning*) arba vystyti tobulinimus tame pačiame projekte (Kotnour, 2000). M. Schindler et al. (2003) skatina mokymosi įvertinimą projekto vykdymo metu, o ne tik projekto pabaigoje, kuomet rekomendacijos gali būti teikiamos tik kitiems projektams, kurie nebūtinai atitiks aplinką, sąlygomis ir pan., lyginant su vykdytu projektu, todėl kai kurios rekomendacijos gali būti netinkamos, nepanaudojamos. Projekto kontrolė, monitoringas, įsivertinimai gali padėti sistemingai mokytis ir gerinti veiklas, procesus projekto vykdymo metu.

Pirmajame darbo skyriuje siekiant tikslingiau suvokti ir išanalizuoti projektų valdymo kokybės veiksnius buvo apžvelgiama projekto ir projektų vadybos sąvokų samprata, analizuojamas ir nagrinėjamas kokybės valdymas projektuose. Daugiausia dėmesio skirta šių projektų valdymo kokybės veiksnių analizei: suinteresuotųjų šalių ir jų poreikių identifikavimas ir valdymas (klientai, projekto vadovas, projekto komanda ir kt.); organizacijos tikslų vykdymas ir projekto poveikis; projekto plano, biudžeto ir laiko valdymas; žinių valdymas (komunikacija, nuolatinis tobulinimas, mokymasis, išmoktų pamokų identifikavimas, dokumentacijos svarba ir pan.). Projektų valdymo kokybės veiksnių sąrašas yra nebaigtinis, analizuoti buvo tik tie veiksniai, kurie dažniausiai aptinkami mokslinėje literatūroje. Pastebėta, jog stinga naujausių tyrimų apie projektų valdymo kokybės veiksnius ir jų įtaką, tarpusavio ryšį. Siekiant išsiaiškinti, kokie projektų valdymo kokybės veiksniai yra svarbiausi projektų vadovams Lietuvoje, buvo atliktas autorinis tyrimas, kurio metodologija bei analizė yra pateikiama kitame darbo skyriuje.

2. PROJEKTŲ VALDYMO KOKYBĖS VEIKSNIŲ SAMPRATOS IR JŲ TAIKYMO PRAKTIKOS TYRIMAS: TYRIMO DIZAINAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ

2.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas: nustatyti, kokie yra projektų valdymo kokybės veiksniai ir kaip jie taikomi Europos Sąjungos programos „Erasmus+“ jaunimo srities projektų įgyvendinimo praktikoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti projektų valdymo kokybės veiksnius ir atskleisti jų taikymo sąlygas projektuose.
2. Ištirti ES programos „Erasmus+“ jaunimo srities projektų vykdytojų sampratą apie projekto sėkmę ir kokybę.

Pastaraisiais metais socialiniuose tyrimuose vis dažniau pasitelkiami kokybiniai tyrimai, kurie leidžia gauti svarbios pirminės informacijos, kuri gali būti prarasta formalizuojant tyrimą (Bitinas ir kt., 2008). Mokslinis tyrimas yra kokybiškas, kai jo struktūroje esanti informacija adekvačiai apibūdina patį pažinimo objektą. Tyrimo metu tiriami projektų valdymo kokybės veiksniai, kokie jie yra, kaip juos apibūdina projekto vadovai (nuomonės ir požiūrio atspindys). Tiriamas ryšys tarp skirtingų veiksnių bei jų realus įgyvendinimas (praktika).

Tyrimas yra grįstas fenomenologine strategija. Tikslas – tirti fenomenus, atskleidžiant žmogiškųjų išgyvenimų prigimtį ir būdus (Bitinas ir kt., 2008). Kaip teigia vadovėlio „Kokybinių tyrimų metodologija“ autoriai, remdamasis iš informantų surinktais ir išnagrinėtais duomenimis, tyrėjas atskleidžia ir paaiškina supratimą, žmonių išgyvenimus, siekia rasti, kas informantų pasisakymuose yra bendra ir individualaus (Bitinas ir kt., 2008). Tyrėjui tampa svarbiau aprašyti vadybos subjektą, apibūdinti jo išgyvenimų esmines savybes, o ne paaiškinti vadybos procesą, jo ypatumus. Darbo autorės praktinė patirtis projektų įgyvendinimo srityje ir teorinis temos nagrinėjimas padeda geriau pasirengti fenomenologinio tyrimo atlikimui ir ieškoti tiek teorijai, tiek praktikai vertingų žinių.

Nagrinėjant projektų vadybos literatūrą pastebėta, jog vykdomi tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai tyrimai. Projektų vadybos institutas savo pastarųjų metų studijose tiria, ar sėkminguose projektuose koks nors projekto valdymo bruožas pasireiškia stipriau nei mažiau sėkminguose projektuose. Pavyzdžiui, 2013 m. studijoje tiriamas komunikacijos vaidmuo projektų valdymui, 2015 m. studijoje tiriamas sprendimų priėmimas ir kiek jis turi įtakos

sėkmingam projekto vykdymui (Projektų vadybos institutas, <http://www.pmi.org/learning/publications-pmi-today.aspx>, tikrinta 2015.11.05). Šiems tyrimams atlikti pasitelkiamos kiekybinės tyrimų apklausos bei atvejo analizė – kokybinio tyrimo tipas.

Šiam autoriniam tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimo metodo taikymas, nes siekiama analizuoti ne tik projektų vadovų nuomonę apie projektų valdymo kokybės veiksnius, bet ir ištirti šių veiksnių realų pritaikymą, įgyvendinant projektą, jų svarbą, naudojamus išteklius ir planavimą (kiek iš šių veiksnių buvo planuojami, kokie ištekliai skirti jų įgyvendinimui). Veiksnių taikymo atvejus būtų ganėtinai sudėtinga ištirti kiekybiniu metodu. Tyrimo metu buvo nagrinėjama informantų samprata apie projektų sėkmę ir kokybę. Interviu metu informantai turi didesnę galimybę svarstyti, pateikti pavyzdžių, analizuoti, ką jiems reiškia sėkmingas, kokybiškas projektas. Ši galimybė būtų apribota taikant kiekybinį metodą.

Pirminiai tyrimo duomenys buvo renkami giluminiu pusiau struktūruotu interviu bei grupinės diskusijos (fokus grupės) metodu. Tyrimui (tiek interviu, tiek grupinei diskusijai) atlikti pasitelkiamas vaizdas, siekiant atskleisti iracionalius „balso“ komponentus (Juozeliūnienė, 2014). Pasirinktas būdas leidžia informantams apmąstyti klausimą, interviu temą bei užfiksuoti savo mintis vizualiai. Šis būdas palaiko interviu struktūrą, tačiau jokių būdu nėra visiškai struktūruotas. Šiame tyrime pritaikomas vaidmens darybos žemėlapis. Toks būdas stimuliuoja informantų pasakojimą tyrimo tema, leidžia tyrėjui atskleisti tiriamą dalyką skirtingais požiūriais ir pasiekti išsamesnį žinojimą (Juozeliūnienė, 2014). Žemėlapių naudojimas paplitęs šeimos ryšių, santykių tyrimuose, tačiau jį galima lengvai adaptuoti ir kitokių temų socialiniuose tyrimuose. Pritaikius šią metodiką pastebėta, kad informantai lengviau susikoncentruodavo į pasakojimą, grįždavo prie ankstesnių temų atkreipę dėmesį į užrašytas mintis, sudarinėdami žemėlapius lengviau ir koncentruočiau dėliojo kokybės veiksnius nei vien pasakodami.

Tyrimo imtis

Tyrimo grupinėje diskusijoje buvo kviečiami dalyvauti ES programos „Erasmus+“ Nacionalinės Agentūros darbuotojai, kurie atlieka projektų ataskaitų kokybinį ir galutinį kokybės vertinimą. Darbuotojai turi programos reikalavimų sąrašą, kuriuo remdamiesi įvertina įgyvendinto projekto kokybę, tačiau darbuotojui paliekama daug laisvės interpretacijai, projekto analizei ir įvertinimui. Šis įvertinimas pasižymi subjektyvumu, todėl Nacionalinės Agentūros darbuotojų požiūris į kokybišką projektą yra įdomus tyrimo objektas.

Tyrimo interviu dalyvavo 9 informantai, kurie buvo Europos Sąjungos programos „Erasmus+“ jaunimo srities (2014–2015 m.) vykdytų projektų vadovai. 4 lentelėje pateikiama detalesnė informacija apie kiekvieną iš informantų.

4 lentelė. Informacija apie giluminio pusiau struktūruoto interviu informantus

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

Informantas	Amžius (<25 m.; 25–30 m.; 30–35 m.; >35 m.)	Lytis (vyr./mot.)	Projektų valdymo patirtis (<5m.; 5–10 m.; >10 m.)	Organizacijos tipas	Vaidmuo organizacijoje
Informantas 1	>35 m.	mot.	>10 m.	Nevyriausybinių organizacija	vadovas
Informantas 2	25–30 m.	vyr.	<5 m.	Nevyriausybinių organizacija	vadovas
Informantas 3	<25 m.	mot.	< 5 m.	Nevyriausybinių organizacija	darbuotoja
Informantas 4	>35 m.	mot.	>10 m.	Nevyriausybinių organizacija, projektinio tipo org.	vadovas
Informantas 5	>35 m.	vyr.	>10 m.	Nevyriausybinių organizacija, projektinio tipo org.	vadovas
Informantas 6	<25 m.	mot.	<5 m.	Nevyriausybinių organizacija, projektinio tipo org.	darbuotoja (projektų koordinatore)
Informantas 7	<25 m.	mot.	<5 m.	Nevyriausybinių organizacija, projektinio tipo org.	narė, savanorė
Informantas 8	25–30 m.	mot.	5–10 m.	Nevyriausybinių organizacija, projektinio tipo org.	vadovas
Informantas 9	30–35 m.	mot.	5–10 m.	Nevyriausybinių organizacija, projektinio tipo org.	vadovas

Iš Nacionalinės Agentūros buvo gauti vieši duomenys apie projektų vadovus, kurie 2014–2015 m. vykdė projektą ir už jį atsiskaitė. Tokių vadovų ir atsiskaitytų projektų buvo 81. Buvo siekiama į tyrimą įtraukti bent 10 proc. informantų. Tyrimo eigoje buvo pastebėta, kad informantų pateikiama informacija kartojasi, todėl tyrimo imties didinimas nebeturėjo prasmės. Informantai yra ne pelno siekiančių, nevyriausybinių organizacijų nariai, vadovai.

Informantai pasirinkti remiantis patogiosios atrankos principu. Į interviu buvo kviečiami asmenys, kurie tyrimo metu buvo Vilniuje. Tyrimo imčiai sudaryti buvo taikoma ir homogeninių atvejų atranka – kviečiant dalyvauti tik Europos Sąjungos programos „Erasmus+“ jaunimo srities (2014–2015 m.) vykdytų projektų vadovus (giluminiam pusiau

struktūruotame interviu) bei Nacionalinės Agentūros darbuotojus (grupinėje diskusijoje). Nacionalinės Agentūros darbuotojai pažįsta vienas kitą, dirba toje pačioje aplinkoje, todėl tai nėra grupinės diskusijos atvejis su skirtingais sričių ekspertais.

Interviu informantai yra įgyvendinę socialinius, mokymusi grįstus projektus, kurie turėjo atitikti programos keliamus reikalavimus ir būti kokybiškai suplanuoti (antraip projektai nebūtų finansuoti). Informantų projektai buvo sėkmingai ir kokybiškai įgyvendinti, t. y. jie įvyko laiku, pagal suplanuotą biudžetą, projektų turinio kokybė įvertinta aukščiau nei 60 balų (iš 100). Ataskaitos įvertinimą vykdo ES programos „Erasmus+“ Nacionalinės Agentūros darbuotojai. Šis įvertinimas rodo, kad projektai įgyvendino daugiau nei tik minimalius programos veiksnus ir tai, kas buvo planuota paraiškoje.

Programa turi savo keliamus reikalavimus projektų kokybei, todėl yra viena iš suinteresuotųjų šalių, kad projektas būtų įgyvendintas kokybiškai (ES programos „Erasmus+“ vadovas, <http://www.erasmus-plus.lt/puslapis/programos-vadovas-ir-kiti-dokumentai-108>, tikrinta 2015.09.10). Tik kokybės veiksnus atitinkantis projektas yra finansuojamas, o vėliau tikrinamas ir patvirtinama ataskaita (padaromas paskutinis finansinis pavedimas). Daugelis projektų yra tarptautiniai, todėl projektą įgyvendina ne tik organizacija iš Lietuvos, bet ir partnerės – organizacijos iš kitų valstybių. Projektui yra skiriamas biudžetas, kuris atitinka programos reikalavimus ir yra numatytas pačių projekto vykdytojų (teikiančios paraišką organizacijos ir jos partnerių). Projektas yra riboto laiko, t. y., pagal reikalavimus, numatyta trumpiausia ir ilgiausia projekto trukmė. Veiklos yra tik iš dalies apribotos pačios programos – projekto vykdytojai patys planuoja veiklas ir renka tinkamiausius metodus jų įgyvendinimui. Dažnai organizacijos įgyvendina ne vieną projektą, jos dalyvauja programoje teikdamos paraiškas ir vykdydamos vis naujus projektus. Tyrimo eiga ir jos kritika pateikiama 1 Priede.

2.2 Tyrimo rezultatų analizė: projektų valdymo kokybės veiksniai

Šiame skyrelyje pateikiama interviu ir grupinės diskusijos analizė pagal pirmąjį tyrimo uždavinį: ištirti projektų kokybę lemiančius veiksnus ir atskleisti jų taikymo sąlygas projektuose. Visų pirma, pateikiama vaizdiniu būdu gautos informacijos analizė, vėliau ji yra trumpai palyginama su gauta tekstine (interviu ir grupinės diskusijos įrašo) informacija. Detaliau analizuojami informantų išskirti svarbiausi kokybės veiksniai, šių veiksmų taikymą informantai iliustravo savo projektų įgyvendinimo patirtimi.

Analizuojant tyrimo duomenis, jie yra pateikiami informantų, o ne tyrėjo terminais; duomenys nagrinėjami induktyviai, netaikant iš anksto numatytų kategorijų; situacija vertinama iš informantų pozicijos (Bitinas ir kt., 2008). Surinktiems duomenims apdoroti buvo naudojama turinio analizė pasitelkiant MAXQDA12 kokybinių tyrimų programą. Ši programa leidžia lengviau ir vizualiau koduoti tekstą, grupuoti kodus, išskirti informantų citatas. Iš pradžių interviu išrašai buvo skaitomi, siekiant susidaryti bendrą vaizdą. Po to ieškomos informantų išsakytos mintys, kurios padėjo sudaryti projektų kokybės veiksnių kategorijas. Tyrimo vidinį validumą gali pagrįsti išsaugoti interviu įrašai ir jų transkripcijos. Siekiant užtikrinti tyrimo tikslumą iš pradžių išanalizuoti gauti duomenys juos grupuojant ir lyginant tik informantų išsakytas situacijas. Trečiajame šio darbo skyriuje šie duomenys analizuojami ir lyginami su projektų bei kokybės vadybos teorija, dokumentų apžvalga – trianguliacijos būdas (III-iasis darbo skyrius). Trianguliacijos būdas leidžia tyrėjui daryti pagrįstas išvadas (Bitinas ir kt., 2008).

Kokybinio tyrimo atveju pagrindinė problema yra rezultatų įprasminimas, jų įtvirtinimas jau mokslui žinomų teiginių aibėje. Projektų vadovai nebūtinai vartoja tas pačias sąvokas, nusakančias projektų kokybės veiksnus, todėl analizuojant tyrimo rezultatus siekiama juos įprasminti, remiantis analizuota moksline šio darbo literatūra (tais atvejais, kur įmanoma, nepažeidžiant atviro principo į tyrimo pažinimo objektą). Analizės metu buvo tik iš dalies vykdomas darinių įprasminimas (tai yra tipų, klasių, priežasties-pasekmės ryšių, procesų, modelių, suvokimų išskyrimas darinius analizuojant, sintetinant, lyginant, priešinant).

Vaizdinės medžiagos analizė

Vaizdinės medžiagos apdorojimas: informantai grupavo projektų kokybės veiksnus pagal svarbiausius, todėl analizėje yra išskirti svarbiausi projekto kokybės veiksniai ir jų pasikartojimo dažnis. Žemėlapio analizė leido nustatyti, kaip informantai įgyvendino kokybės veiksnus projektuose (kurie kokybės veiksniai labiausiai reikalaujantys išteklių, kuriuos sekėsi įgyvendinti sunkiausiai ir pan.). Kiekvienas informantas sugrupavo ir išskyrė skirtingus veiksnus ir jų svarbą. Vis dėlto siekiant informaciją šiek tiek apibendrinti buvo peržiūrimos informantų projektų kokybės veiksnių grupės ir sudaryta bendra (žr. 6 lentelė). Lentelėje naudojami trumpiniai: I 1, I 2,...– yra „Informantas 1“, „Informantas 2“ trumpinys. Analogiškai sutrumpintas grupinės diskusijos dalyvis 1–4 (GD 1, GD 2). Skaičiai nurodo informantų prioritetą, jei informantas minėjo šį veiksni kaip labai svarbų, tai atspindi skaičius 1, jei svarbų – 2 ir analogiškai skaičiai mažėja. Paskutiniame lentelės stulpelyje pateikiamas dažnis: kiek informantų šį projektų kokybės veiksnį paminėjo. Kokybės

veiksniai surašyti eilutėmis nuo svarbiausio (daugiausiai informantų minėjo kaip labai svarbų, svarbų).

5 lentelė. Projektų valdymo kokybę nulemiančių veiksmų išskyrimas

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis tyrimo metu informantų sukurta vaizdine medžiaga)

Eil. nr.	Projektų kokybę lemia (eiliškumas pagal informantų prioritetą: nuo svarbiausio kokybę lemiančio veiksmo iki mažiau svarbaus)	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I 6	I 7	I 8	I 9	G D 1	G D 2	G D 3	G D 4	Iš viso paminėta kartų
1	Tikslinės grupės poreikių identifikavimas ir vėliau tų poreikių įgyvendinimas. Kiti informantai tai įvardijo kaip aiškių tikslų, uždavinių išsikėlimą ir jų pasiekimą	1		1	1	1		1		1		2	2	3	9
2	Tikslinės grupės į projekto planavimą, įgyvendinimą, įvertinimą įtraukimas. Tikslinga tikslinė grupė	1		1	2	2	2							4	6
3	Poveikio, rezultatų ir jų tvarumo užtikrinimas	1				1	1		1		3		2	4	7
4	Kompetentinga komanda, vadovai	1	1			2		1	1	1	4		2	2	9
5	Partnerystės užtikrinimas, bendradarbiavimas	1		2		2	1		1		4	3		2	8
6	Projekto matomumo užtikrinimas					1									1
7	Susiplanavimas ir plano laikymasis		1		2	2				1	2	4	1	2	8
8	Projekto ir organizacijos konteksto suvokimas (politinis, socialinis, ekonominis, pokyčių ir pan.)		1			1									2
9	Projektą vykdančios organizacijos tikslų atitikimas					1				1					2
10	Mokymasis			3	2	3			1						4
11	Informacinių technologijų naudojimas					2			2						2
12	Įsivertinimas. Suplanuoti vertinimo būdai ir metodai. Korekcijos	2		1						2				1	4
13	Terminų laikymasis	2						1				5		3	4
14	Lankstumas					3							2		2
15	Finansai, biudžeto valdymas	2					2	1	2	2					5
16	Žmogiškųjų išteklių valdymas	2													1
17	Iš anksto apsibrėžta rizika ir jos valdymas	3													1

5 lentelė. Projektų valdymo kokybę nulemiančių veiksmų išskyrimas (tęsinys)

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis tyrimo metu informantų sukurta vaizdine medžiaga)

Eil. nr.	Projektų kokybę lemia (eiliškumas pagal informantų prioritetą: nuo svarbiausio kokybę lemiančio veiksmo iki mažiau svarbaus)	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I 6	I 7	I 8	I 9	G D 1	G D 2	G D 3	G D 4	Iš viso paminėta kartų
18	Paprastas administravimas, atsiskaitymas								3						1
19	Pasiekimų pripažinimas								2						1
20	Aktualus, reikalingas projektas. Aktuali projekto tema			2		1					3				3
21	Darbas, organizuotumas							2			1				2
22	Motyvacija						2				1	1			3
23	Sistemos buvimas										5				1
24	Turinys, orientacija į procesą						1				5			3	3
25	Atitinkantis finansuotojo veiksmus											4			1
26	Ankstesnė patirtis		1									6			2
27	Konsultacijos su patyrusiais											7	1		2

Žodinės, tekstinės informacijos analizė

Išanalizavus devynių informantų interviu ir grupinės diskusijos medžiagą, informacija buvo sukoduoata, išskiriant dvylika projekto kokybės veiksmų (žr. pav. 2). Darbo autorės sudarytoje lentelėje matomas kiekvieno kokybės veiksmo citatų skaičius.

Tekstinės analizės metu išskirti projektų kokybės veiksniai yra susiję, bet nesujungti su vizualiai gautais rezultatais (interviu metu naudotas vizualizavimas). Pastebėta, kad informantai nepiešė, ant lapelių vizualiai neužrašė kai kurių projektų kokybės veiksmų, tačiau kalbėdami apie kokybiško projekto situacijas, kokybiško projekto veiksmus, paminėjo daugiau aspektų, pvz., ankstesnės patirties pritaikymo svarbą, biudžeto valdymą, darbo organizavimą. Iš kitos pusės analizuojant tekstinę informaciją, kai kurios temos, kurios buvo išryškintos tyrimo vizualaus metodo naudojimo metu, buvo sujungtos (5 lentelėje pateikiami visi 27 informantų vizualiai pateikti projekto kokybės veiksniai): pvz., lankstumo aspektas tekstinėje informacijoje susijungia su projekto planavimo dalimi, nes daugiausiai kalbėta apie plano laikymąsi, o kartu ir lankstumo išlaikymą jį vykdant; konteksto suvokimo bei projekto organizacijos tikslų atitikimo veiksniai yra analizuojami prie planavimo dalies, šiek tiek atskleidžiami prie projekto poveikio ir rezultatų tvarumo.



2 pav. **Projektų valdymo kokybės veiksnių temos ir citatų skaičius**

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

Planavimas

Visi tyrimo dalyviai projekto suplanavimą, planą ir plano įgyvendinimą išskyrė kaip svarbų kokybės elementą. Planavimo kokybės veiksnys yra sumišęs su projekto tikslų nusistatymo, poreikių identifikavimo temomis, tačiau šias temas nuspręsta analizuoti atskirai. Planavimo temoje atskleidžiamas informantų suvokimas apie planavimą, kuris šiek tiek paliečia tikslų išsikėlimą ir projekto vykdymo konteksto suvokimą. Nagrinėjama ir terminų laikymosi tema, kuri gali būti susieta tiek su planavimu, tiek su projekto įgyvendinimu ar apskritai komandos narių savybėmis.

Pasak Informanto 5, projektas buvo tinkamai, **labai gerai suplanuotas, nes atitiko organizacijos, tikslinės grupės ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius, suplanuotos veiklos siekė rezultato**. Planuojant projektą svarbu suvokti organizacijos kontekstą ir ką apie projekto idėją mąsto organizacijos nariai ir kitos struktūros, institucijos, susijusios su projekto tema ar/ir organizacija (Informantas 2, Informantas 5, Informantas 9). Anot Informanto 3, projekto planavimo etape **svarbu suvokti organizatorių bei partnerių poreikius ir atitinkamai suformuluoti projektų tikslus**. Vėliau tikslai ir uždaviniai padeda susiplanuoti projekto veiklas, kuriomis bus siekiama juos įgyvendinti (Informantas 3). **Nuo tikslų stiprumo, reikalingumo ir kiek jie atitinka tikslinės grupės poreikį priklauso ir projekto veiklos**, pvz., jei nepavyksta įgyvendinti kokios nors veiklos, tai yra neįgyvendinamas projekto uždavinys, nepasiektas ar dalinai pasiektas projekto tikslas. Bet **jei tikslas neatitiko tikslinės grupės poreikio ir veiklos buvo koreguojamos atitinkamai, tai**

projektas teoriškai nepasiekė anksčiau planuotų tikslų, tačiau atitiko tikslinės grupės poreikį. Siekiant kokybiško projekto Informantas 7 labiau pabrėžia tikslinės grupės poreikio patenkinimą, veiklų korekciją nei planuotų tikslų laikymąsi. Taip pat yra minimas kuo detalesnis projekto tikslų susiplanavimas.

Grupinės diskusijos metu buvo diskutuojama, kad vienas asmuo gali projektą įgyvendinti nuo pradžios iki galo, tokiu atveju labai **svarbi projekto vadovo motyvacija, pvz., suinteresuotumas projekto tema, asmeninių tikslų projekto atžvilgiu turėjimas.** Buvo ir prieštaraujančių, kad jei projektas niekam nerūpi, tik projekto vadovui, galbūt tai tik vieno asmens ambicija. Tokiu atveju kyla abejonės dėl projekto reikalingumo, poreikio, o kartu ir poveikio, kam bus padarytas poveikis ir koks jis bus. Vis dėlto **suinteresuotumas vykdyti projektą** turi išlikti, lygiai taip pat kaip ir tikslinės grupės interesas projekto temos atžvilgiu turi būti stiprus ir suvoktas tam, kad projektas būtų gerai suplanuotas ir įgyvendintas. Grupinės diskusijos metu finansavimą skiriančios programos darbuotojai tvirtina, kad **paraiškoje dėl finansavimo gali identifikuoti, ar projektas suplanuotas atitinkant poreikį, ar matoma projekto vykdytojų motyvacija, interesas vykdyti projektą. Pastebėjimą jie apibūdino kaip projekto plano, poreikio aprašymą ir pagrindimą.**

Informantai pažymi, kad svarbu suplanuoti projekto veiklas laiko atžvilgiu, kas, po ko ir kada vyksta, toks planas turi būti detalus (Informantas 9). **Kuo planas ir pasiruošimas projekto veiklų vykdymui bus geresnis, detalesnis, tuo mažiau lankstumo ir pokyčių reikės, tuo labiau galima susikoncentruoti į vykdymą** (Grupinė diskusija). Informanto 4 nuomone, reikia susiplanuoti veiklas taip, kad nereikėtų skubėti ir būtų išlaikytas lėtas tempas. **Neskubėjimas ypač reikalingas mokymosi, ugdymo tikslams pasiekti.** Planavimo etape rekomenduojama konsultuotis su patyrusiais, jau projektą vykdžiusiais asmenimis (organizacijos nariais ar išoriniais ekspertais). **Konsultacijos ypač reikalingos mažiau patyrusiam projekto vadovui, kuris gali nesuvokti darbų atlikimo trukmės ar svarbos, nesuplanuoti atitinkamų veiklų, kurios galėtų padėti užtikrinti projekto kokybę** (Grupinė diskusija).

Teigiama, kad **susiplanuoti veiklas reikėtų taip, kad nereikėtų skubėti įgyvendinti veiklų,** turi būti skiriama atitinkama daugiau laiko pasiruošimui vykdyti projektą (Informantas 6). Pasiruošimą projektui informantai suvokia kaip veiklas, darbus, kurie padeda pasiruošti pagrindinėms projekto veikloms. Informantas 3 pasiruošimo veikloms priskiria tokias sritis kaip logistikos suorganizavimas, finansų valdymas, joms mažiau dėmesio skiriama pagrindinių veiklų įgyvendinimo metu. Planavimo ir įgyvendinimo etapais

praktinių dalykų suorganizavimas (pvz., projekto veiklų logistikos, priemonių, maisto tiekėjų) **įvardijami kaip savaime suprantami dalykai, tai yra būtina projekto kokybės sąlyga** (Informantas 5, Informantas 6). Pasak Informanto 5, praktinių dalykų suorganizavimas gali turėti įtakos projekto poveikiui, mokymosi procesui. Informantas 9 pažymi žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą, t. y. projektą vykdančioji organizacija turi suvokti, kas vykdys projektą, kiek žmonių iš organizacijos galės įsitraukti į projekto vykdymą, kokia pagalba bus reikalinga iš išorės. Citata iš grupinės diskusijos: „kad įgyvendintum projektą, tai labai reikia susiplanuoti, kiek tau resursų prireiks, kiek užims laiko, ką reikia pasikviesti į komandą, kokių partnerių reikia, kokių sąlygų reikia – visi aspektai svarbūs“.

Informantai išreiškė mintį apie susiplanuotų laiko terminų laikymąsi. Pasak Informanto 1, **labai svarbu laikytis suplanuotų terminų ir neperkėlinėti veiklų**. Grupinės diskusijos metu vienas iš projekto kokybės veiksnių buvo apibūdintas kaip veiklų vykdymas suplanuotu laiku. Teigiama, kad reikia susiplanuoti projektą taip, kad būtų spėjama įgyvendinti veiklas ir jų nereikėtų atidėlioti. Informanto 7 manymu, terminų laikymasis yra svarbus, siekiant atitikti finansuotojo reikalavimus. Grupinės diskusijos metu buvo patvirtinta nuomonė, jog laiko terminai, kurie yra finansuotojo reikalavimas, yra griežta, o ne sąlyginė sąlyga, kurios privalu laikytis. Laiko terminų laikymasis yra svarbus, žvelgiant į platesnį poveiklį (programos įgyvendinimą), ne tik į vienetinį projekto įgyvendinimą. Pasak Informanto 9, nors veiklos bei darbai yra detalčiai suplanuoti ir turi būti atliekami iki tam tikros datos – vis tiek būna vėlavimų. Šie vėlavimai gali būti susiję su asmenimis ir jų būdu. Yra asmenų, kurie linkę daryti darbus artėjant nustatytam terminui ir dažniausiai vėluoja pabaigti juos; yra asmenų, kurie geba ir mėgsta pasidaryti darbus anksčiau (Informantas 9). Panašiai mąsto ir Informantas 1, kuris įvardija, kad didelė problema, kai komandos nariai yra linkę daryti darbus paskutinę akimirką, nors darbų atlikimui buvo skirta žymiai daugiau laiko, terminai buvo sutarti visų, o ne nustatyti vieno asmens (projekto vadovo). **Dažniausiai šios problemos priežastis Informantas įvardija kaip asmeninio laiko planavimo ir projekto prioritizavimo visoje darbotvarkėje. Informanto teigimu, sunkiausia dėl terminų nesilaikymo kritikuoti ar duoti spaudimą pažįstamiems asmenims, kurie yra komandos nariai, partneriai, su kuriais palaikomas asmeninis, ne tik darbinis ryšys.** Interviu metu buvo keliamas klausimas, kaip galima išspręsti šią problemą. Informanto 1 projekto vykdymo atveju buvo siūlyta (pasiūlymas atėjo iš vieno partnerio), jog reikia imtis sankcijų prieš vėluojančius, t. y. partneriams mažinti veikloms skiriamas finansines sumas, jei jie laiku nepateikia ataskaitų, kitų dokumentų ar laiku neįvykdo numatytos veiklos. Vis dėlto tokia

praktika niekada nebuvo įgyvendinta, todėl nežinia, kokios būtų jos pasekmės. Įvardinta praktika buvo nuolatinis priminimas apie neatliktus darbus, pagalbos siūlymas užbaigiant darbus ir pan.

Informantai pabrėžia detalaus projekto veiklų susiplanavimo bei terminų laikymosi svarbą, visgi kalbėdami apie projekto veiklas teigia, kad turi būti išlaikomas lankstumas. **Lankstumas – projektų kokybės veiksnys, suvokiamas kaip reagavimas į projekte susiklosčiusias situacijas, tikslinės grupės poreikius ir atitinkamų korekcijų vykdymas** (Informantas 5, Informantas 4, Informantas 7, Informantas 9, Grupinė diskusija). Plano reikia laikytis, tačiau lankstumas yra svarbus. Veiklų, darbų susiplanavimas yra preliminarus, nes realybėje tai užima daugiau laiko, nei buvo planuota, todėl planas įgyvendinimo metu kinta (Grupinė diskusija). Planas turėtų būti tiek lankstus, kad nenukryptų nuo užsibrėžtų tikslų, tačiau leistų projekto tikslinei grupei inicijuoti nesuplanuotas veiklas, jas įgyvendinti (Informantas 1, Informantas 9).

Darbo organizavimas. Komanda ir lyderystė

Informantai įvardina, kad svarbus aiškių funkcijų komandoje buvimas (kas už ką atsakingas), žmogiškųjų išteklių organizacijoje paskirstymas, kokie žmonės ką atlieka bei jų darbo organizavimas (Informantas 5; Informantas 2).

Atsakomybių pasidalijimui, funkcijų pasiskirstymui skiriama daug laiko ir dėmesio (apie atsakomybes, funkcijas kalba Informantas 3, Informantas 4, Informantas 2, Informantas 1 ir grupinės diskusijos nariai). Funkcijų pasiskirstymas duoda aiškumo, konkretumo, yra pasitikima tais asmenimis, kurie atlieka savo atsakomybę (Grupinė diskusija). Informanto 4 teigimu, **skirstantis atsakomybes komandoje turi būti atsižvelgiama į to žmogaus norus, galimybes, kad jis vykdytų tik jam norimus, priimtinus ir tinkamus darbus. Taip pat ir darbo organizavimo atžvilgiu, pvz., laiko terminų nustatymas turėtų vykti ne pagal projekto vadovo tokio darbo atlikimo greitį ar įsivaizdavimą, bet atsižvelgiant į atliekantįjį.** Informanto 4 požiūris į komandos narį yra holistinis, humanistinis, apimantis darbuotojo, komandos nario savanorišką prisiėmimą ir vidinį pasitenkinimą vykdyti darbą. Informantas 1 teigia, kad darbas turi motyvuoti komandos narį. Darbas turi atitikti darbuotojo galimybes ir daryti tai, ką moka geriausiai. Yra išsakytų ir prieštaraujančių minčių, pvz., darbas ir atsakomybės turi padėti tobulėti, mokytis, tai reiškia, bedirbant mokaisi naujų, nežinomų dalykų, įgyji patirties, įgūdžių.

Darbo organizavimas vyksta pasitelkiant darbų planavimo grafikus ar kitus įrankius (Informantas 9). Darbo organizavimo srityje išskiriamas lyderio vaidmuo. Lyderis turi gebėti

identifikuoti dirbančius asmenis, planuoti ir organizuoti darbą. Lyderis turi būti atviras komandos narių pasiūlymams, komanda turi būti įtraukta į veiklų planavimą (Informantas 2). Darbo organizavimo procese minima žinių vadyba: pabrėžiamas informacijos dalijimasis komandoje, kad viskas būtų vykdoma pagal planą, kad informacija nebūtų tik pas vieną asmenį (Grupinė diskusija). Dirbant komandoje yra mokomasi išsakyti neigiamus jausmus (Informantas 1), grupinės diskusijos metu buvo aptarinėjama, kad komandos jausmų negalima ignoruoti, tačiau jie negali dominuoti – projektas yra prioritetas, veikla turi vykti.

Kokybės vadybos sistema ir jos veikimas yra minimas prie organizacinės patirties, žinių vadybos vykdymo (šios analizės dalis „ankstesnė patirtis“). Vis dėlto kokybės vadybos sistema yra glaudžiai susijusi ir su žmogiškųjų išteklių valdymu bei darbo organizavimu. Grupinėje diskusijoje buvo aptariama, kiek projekto kokybę nulemia darbo organizavimas, veikianti kokybės vadybos sistema (nebūtinai standartizuota ar aprašyta). **Kokybės sistema gali padėti vykdyti projektą nenutrūkstamai, nepaisant žmogiškojo faktoriaus:** „kad iš tikrųjų kas beatsisėtų į tą vietą, kas beateitų, kas benutiktų, kad visiems būtų aišku, kas po ko, kada vyksta ir kodėl“; „žmogiškasis faktorius, jisai yra rizikos faktorius. Bet jisai yra pridėtinės kokybės ir vertės faktorius tuo pat metu“. Tai sisteminiai, darbo organizavimo aspektai, toliau yra teigiama, kad „turinys, užsidegimas, charizma, poveikis <...> priklauso nuo vadovo“, t. y. priklauso nuo vadovo asmeninių savybių, jo gebėjimo vadovauti, motyvuoti ir būti motyvuotam.

Informantai išskyrė kelis komandos veiksnius: kūrybinga; atsakinga; vienodo požiūrio į projektą; kompetentinga komanda. Teigiama, kad kūrybinga komanda sugeneruoja kūrybiškas, netradicines projekto idėjas, taiko kūrybiškus darbo metodus. Informanto 9 teigimu **projekto kokybę lemia kompetentinga komanda:** „Kokybė, man atrodo, tiesiogiai priklauso nuo įgyvendinančių asmenų kompetencijų turimų, kažkokių vadybinių ir turinio. Tai viena vertus, reikia išmanyti turinį, kuriame tu dirbsi, ir žinoti, kaip visa tai suvaldyti.“ **Kompetencija turinio srityje suvokiama kaip tos srities žinojimas, įgūdžių turėjimas ir požiūrio puoselėjimas** (apie komandos kompetenciją kalba Informantas 3, Informantas 5, Informantas 8, Informantas 9, Informantas 1). Informantų teigimu, požiūris į darbą, kaip yra dirbama, koks darbo stilius, pobūdis yra svarbūs. Pavyzdžiui, Informantas 8 teigia, „komandoje darbo stilius ir pobūdis buvo labai panašus. Tai dėl to buvo lengviau. (...) neformaliojo ugdymo supratimas vėlgi buvo labai panašus tai tą buvo lengva įgyvendinti, nes tai yra tiesiog, taip, kaip mes dirbam, tai yra metodika, principai ir to perteikimas dalyviams“.

Projekto vadovas sudaro komandą (atsirenka arba organizacijoje paskiria žmones). Informantas 7 surinko savo komandą iš pažįstamų, projekto tema suinteresuotų ar projekto

tema kompetencijų turinčius asmenis. Kalbėdami apie savo įgyvendintus projektus informantai pažymėjo, kad projektą valdė, veiklas organizavo labai maža, 2–5 asmenų komanda (tai pažymi Informantas 4, Informantas 7, Informantas 5, Informantas 2, Informantas 3, Informantas 8). Dažniausiai tai buvo už projekto turinį atsakingi asmenys, už projekto logistiką atsakingas asmuo, retais atvejais minimas atskiras asmuo, atsakingas už finansus, komunikaciją. Daugiausiai minėti asmenys, samdomi tam tikroms turinio programos dalims atlikti (pvz., mokymo vadovai, lektoriai). Projekto vadovo atsakomybė suteikia savarankiškumo, kitų pripažinimo (jei ši funkcija buvo deleguota), pasitikėjimo bei motyvacijos dirbti (grupinė diskusija). Grupinės diskusijos metu buvo kontraversiškai mąstoma, ar gali projektą įgyvendinti, už jo vykdymą būti atsakingas tik vienas asmuo. Diskusijos metu buvo išreikšta nuomonė, kad yra atvejų, kai procesas vyksta greičiau ir sklandžiau, jei juos atlieka vienas asmuo (kai nereikia su kitais tartis, gauti pritarimo). Taip pat buvo diskutuojama apie **projekto vadovo ar lyderio darbštumo svarbą, nusiteikimą dirbti daugiau, nei buvo planuota.**

Tikslinės grupės poreikių įgyvendinimas

Tyrimo metu išskirtos 47 informantų citatos, kurios tvirtina, kad projekto kokybę užtikrina: projektas, kuris buvo suplanuotas su tiksline grupe; jei projektu yra patenkinami tikslo grupės poreikiai; jei projekto metu programa yra koreguojama, atsižvelgiant į tikslinę grupę, jos poreikius; kai tikslinė grupė suvokiama kaip aktyvūs projekto dalyviai.

Projektas turi būti suplanuotas taip, kad jo tikslai siektų išspręsti tikslinės grupės problemą, ar atitiktų tikslinės grupės interesus. Projektu siekiama poveikio tikslinei grupei (kokia yra projekto nauda?) (Informantas 4, Informantas 3, Informantas 1, Informantas 5, Informantas 6, Informantas 7, Informantas 9, Grupinės diskusijos dalyviai). Tikslinė grupė turi būti suinteresuota projekto tema ir jausti poreikį dalyvauti projekte, pvz., tikslinei grupei trūksta žinių (Informantas 6, Informantas 5). Informantas 3, pasakodamas apie įgyvendintą projektą, minėjo, kad projekto idėja ir visos jo veiklos buvo sukurtos ir suplanuotos iš aiškaus suvokimo apie tikslinės grupės poreikį, interesus (ką norėtų veikti tikslinė grupė, kokią temą projekto metu nagrinėti). Šiame projekte tikslinė grupė labai stipriai įsitraukė į projekto veiklas, buvo jaučiamas suinteresuotumas ir savininkiškumas. Informanto 4 nuomone, projektas pasiekė didesnio poveikio, nei būtų vykęs neįdomia, tikslinės grupės poreikių neatitinkančia tema ir veiklomis. Informantas 3 teigia, kad projekto poveikis tikslinei grupei yra svarbiau už projekto finansų valdymą ar kitus projekto vadybos aspektus.

Jei projektas neatitiks tikslinės grupės poreikių, projekto eigoje ši tikslinė grupė bus prarasta – nebedalyvaus projekte (Grupinė diskusija). Projekto vykdytojai turi suvokti, kokiai tikslinei grupei skirtas projektas ir kas turės daugiausiai naudos, poveikio – tokią tikslinę grupę reikia kviešti dalyvauti projekte. Kokybiško projekto matas yra poveikis tikslinei grupei, jis turi būti aiškiai suvokiamas, pamatuojamas (Grupinė diskusija). Anot Informanto 9, projektas įvyko kokybiškai, nes atitiko tikslinės grupės poreikį: „todėl, kad tikrinomės su dalyviais, jie gerai įvertino, patys buvo patenkinti pasiekimais“. **Įsivertinimai projekto eigoje padeda sekti tikslinei grupei daromą poveikį ir pamatuoti projekto įgyvendinimo lygį** (Informantas 9). Pasak Informanto 1, **geriausias būdas identifikuoti tikslinės grupės poreikį ir suplanuoti tikslinei grupei tinkamą, patinkantį projektą – juos pačius įtraukti į projekto planavimą**. Grupinės diskusijos metu buvo teigiama, jog projektas vykdomas ne dėl idėjos, bet dėl žmonių, jų poreikių, interesų patenkinimo: „projektui yra svarbu, apie tai, ką mes norime perteikti kaip projekto organizatoriai, ką mes norim, kad dalyviai išmoktų, ir ką jie išsineštų“.

Projekto kokybę turėtų apibrėžti ne orientacija į kiekybinius rodiklius, pvz., įgyvendintų veiklų skaičius, dienų skaičius ir pan., o kokybiniai rodikliai. Analizuojant Informanto mintis pastebima, kad **įsipareigojimai (suinteresuotosioms šalims, projekto finansuotojui ir pan.) neleidžia lanksčiai reaguoti į tikslinės grupės poreikius ir išlaikyti projekto kokybę**. Informanto 1 manymu, organizacijos, siekdamos gauti finansavimą, parengia projektą, kuris atitinka finansuotojo keliamus tikslus. Šie tikslai ne visada atitinka organizacijos tikslus ar organizacijos tikslinės grupės poreikius. Todėl yra rizika arba projektu neįgyvendinti finansuotojo tikslų, tačiau įgyvendinti projekto tikslinės grupės poreikį, arba atvirkščiai.

Informantai mini, kad **būtina keisti projekto veiklas ar veiklos programą, jei matoma, kad neįgyvendinami tikslinės grupės poreikiai** (Informantas 6, Informantas 9, Informantas 1, Informantas 3, Informantas 5, Informantas 8). Projekto veiklos turi atitikti projektą įgyvendinančių asmenų, tikslinės grupės poreikius. **Projekto eigoje turi būti nuolatos tikrinamasi tiek su projektą įgyvendinančiais asmenimis, tiek su tiksline grupe, ar projektas vis dar atitinka jų poreikius** (Grupinė diskusija). Anot Informanto 8, tikslinė grupė gali būti labai įvairi, todėl projekto organizatoriai prisitaiko prie tikslinės grupės kompetencijų, poreikių ir atitinkamai koreguoja projekto programą (pvz., skiriasi tikslinės grupės projekto temos žinių lygis). Informantas 5, pasakodamas apie įgyvendinto projekto kokybės veiksnius, teigia, kad **projekto veiklos, programa yra koreguojamos taip, jog atitiktų tikslinės grupės poreikius, lūkesčius**. Šiais pakeitimais siekiama geresnio

tikslinės grupės įsitraukimo į mokymąsi, didesnio projekto poveikio tikslinei grupei. Projekto veiklos gali kisti (įgyvendinama mažiau arba daugiau, nei planuota), tačiau turi išlikti kokybiškas veiklos turinys, kuris darytų poveikį tikslinei grupei (Informantas 1).

Projekto įgyvendinimo metu tikslinė grupė yra įgalinama kuo aktyviau dalyvauti projekte, suteikiant jiems laisvės patiems vykdyti, organizuoti veiklas, prisiimti atsakomybių (Informantas 6, Informantas 3). Informantai vykdė mokymosi projektus, todėl tikslinės grupės įsitraukimą į projekto veiklų vykdymą vertina kaip mokymosi procesą. Mokomųjų užsiėmimų vedimas ar net atsakomybė suorganizuoti apgyvendinimo vietą – tai vieni iš pavyzdžių, kuriuos pateikia informantai, iliustruodami tikslinės grupės įsitraukimą į projekto vykdymą. Tikslinės grupės nariai padeda vienas kitam mokytis ir taip prisideda prie projekto tikslų įgyvendinimo (tai gali įvykti įvairiomis formomis: nuo kalbėjimosi iki konkrečių veiklų, atsakomybių įgyvendinimo, produkto sukūrimo), teigia Informantas 5.

Projekto poveikis ir rezultatų tvarumas

Projekto poveikis ir rezultatų pasiekimas, jų tvarumas yra glaudžiai susijęs su planavimo etapu, kuomet nustatomi projekto tikslai, kurie paremti organizacijos, tikslinės grupės poreikiais bei konteksto suvokimu (žr. tikslinės grupės poreikių įgyvendinimas, planavimas).

Informantai pabrėžia, kad projektas turi sukurti rezultatą ir daryti poveikį. Projekto poveikis gali skirtis savo mastu: tikslinei grupei, organizacijai, kuri vykdo projektą, visuomenei ir pan. Informantas 5 pateikia pavyzdžių, kaip projektu buvo pasiektas poveikis nacionaliniu, tarptautiniu mastu, Informantas 8 teigia, kad projekto rezultatu turėjo galimybę daryti poveikį egzistuojančiai europinei praktikai.

Pasak Informanto 6, projektu turi būti numatomas tolimesnis rezultatų panaudojimas, tęstinumas, nes projektas įgyvendina tik mažą dalį tikslinės grupės poreikio ar atskleidžia tik dalį nagrinėjamos temos, išmokstama ne viskas apie tą temą, o tik dalis. **Projektas kokybiškas, kai jam pasibaigus rezultatai yra naudojami, vyksta tęstinės veiklos** (Informantas 1, Informantas 8). Galutinio produkto, rezultato sklaida, jo naudojimu (tvarumas) labiausiai yra suinteresuota projektą vykdančią organizaciją, iš savo patirties teigia Informantas 8. **Projekto poveikis ir rezultatai yra tvarūs, jei jie atitinka organizacijos ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius, interesus (svarbus konteksto suvokimas planuojant projektą), todėl vykdant projektą įdedama daugiau pastangų, nes rezultatai bus ilgalaikiai, tvarūs** (Informantas 5). **Rezultatai yra patikimesni, jei organizacijos**

įsitraukia ilgesniam laikui ir padeda vystyti projektą, o tai užtikrina projekto kokybę (Informantas 8).

Nors su partneriais planuojamas rezultatų panaudojimas – tai nebūtinai įvyksta, nes procesas nebėra koordinuojamas, valdomas. Atsiskaičius finansuotojui už įgyvendintą projektą, nebelieka atsakomybės naudoti projekto metu sukurtus rezultatus (Informantas 8). **Projekto vykdytojai gali nulemti rezultato atsiradimą, tačiau sunkiausia nulemti rezultatų panaudojimą** (Informantas 5).

Projekto rezultatai nebūtinai yra apčiuopiami, jie gali būti sunkiai išmatuojami. **Projekto poveikio vertinimą atlieka tikslinė grupė** (Informantas 1, Informantas 2, Informantas 3, Informantas 9) arba **projekto vykdytojai išsivardina projekto tikslus ir kokybę bei jos veiksnius, rodiklius, kurių sieks, nusimato, kaip tą darys** (Grupinė diskusija). Informantas 1 pateikia pavyzdį, kaip projekto metu poveikis tikslinei grupei buvo matuojamas anketavimo bei interviu su tiksline grupe metodais.

Partnerystės palaikymas

Šioje dalyje analizuojami partneriai – projekte dalyvaujančios organizacijos, kurios padeda įgyvendinti projektą. Partneriai, priklausomai nuo projekto pobūdžio, gali būti tos pačios arba kitų šalių organizacijos.

Projekto partneris – tai organizacija, kuriai turi būti svarbus, aktualus projektas, jis turi prisidėti prie projekto įgyvendinimo ir proaktyviai domėtis jo eiga (Informantas 8). **Jei projektas yra naudingas organizacijai – tuomet atsakomybė vykdyti projekto veiklas yra didesnė** (Informantas 8). Partneriai padeda projektą vykdančiai organizacijai įgyvendinti projektą ir už jį atsiskaityti finansuotojams (Informantas 3). Partneriai turi suvokti projekto prasmę, **yra siekiama, kad tiek vykdančioji organizacija, tiek partneriai turėtų vienodą supratimą apie projektą, jo veiklas, naudojamą metodiką** (Informantas 3). Pasak Informanto 1, norint siekti bendrų projekto tikslų ir motyvuotai įgyvendinti veiklas, partneriai turi būti įtraukti į projekto planavimą, paraiškos finansuotojams pildymą. **Partnerių poreikių identifikavimas ir jų įgyvendinimas stiprina projekto kokybę, taip pat užtikrina rezultatų tvarumą. Partneriai yra svarbūs dėl didesnio poveikio ir tolimesnio projekto rezultatų panaudojimo** (Informantas 5, Informantas 8).

Informantai išskiria pagrindinius sunkumus, siekiant išlaikyti kokybišką, lygiavertę partnerystę, įgyvendinant projektą. Minima sunki komunikacija su partneriais ir susitarimų nesilaikymas. Vieni informantai teigia, kad partneriais pasirenka tik jiems pažįstamas organizacijas, su kuriomis jau buvo dirbta, arba pagal pažįstamus asmenis, kurie dirba

organizacijose (Informantas 1, Informantas 3, Informantas 5). Vieni teigia, kad toks pasirinkimas padeda užtikrinti kokybišką darbą kartu (Informantas 6, Informantas 8), kiti teigia, kad asmeninis santykis ne visada yra sąlyga geresnei komunikacijai (Informantas 7). Informantas 8 analizuoja partnerystės problemą: „partnerystė, man atrodo, yra vienas iš svarbiausių kokybės faktorių, tačiau kartu vienas iš silpniausiai (aut. įgyvendinamų) europiniu lygmeniu“. Informantas pateikia pavyzdžių iš praktikos apie sunkumus įgyvendinant projektą kartu su partneriais. Teigiama, kad partnerystėje egzistuoja susitarimai, kurie būna iš anksto aptarti, jų yra laikomasi. Tačiau **sunku išreikšti kritiką dėl susitarimų nesilaikymo arba kokybės veiksmų neišpildymo, nes bijoma prarasti partnerystę ir asmeninį ryšį**. Svarbu, kad susitarimų būtų laikomasi dėl poveikio pačiai organizacijai, jos aplinkai. Poveikio siekimas netenka prasmės, jei organizacija ar partneriai nesiekia kokybės, nevykdo veiklų.

Mokymasis

Kokybiško projekto veiksmu informantai laiko kokybiško turinio, mokymosi organizavimą. Informantai teigia, kad kokybiškas projektas yra tas, kuriame projekto komanda mokosi. Pasak Informantų 6 ir 8, kokybiškai organizuoto ugdymosi procesą nusako tikslinės grupės ir projekto vykdytojų vertinimas. Informantas 1 **tikslinės grupės pokytį bei mokymosi svarbą iškelia aukščiau nei suplanuotus, apčiuopiamus rezultatus**, informanto teigimu: „svarbu, kaip iš tikrųjų vyksta, ta pati gelmė tų procesų, gal kartais ne taip svarbu, kad jie (aut. tikslinė grupė) nupieštų tobulą paveikslą ant sienos, kaip ten buvo suplanuota, gali jie *bele kaip* nupiešti paveikslą, bet kas, jeigu viduje įvyko labai daug pokyčių. Jeigu jie išmoko kalbėtis normaliai tarpusavyje, be patyčių, be baimių, tai jau yra didelis rezultatas, ir nesvarbu, kad ten neatsirado ar kitoks piešinys atsirado ant sienos“. Informantai pabrėžia neformaliojo ugdymo svarbą ir patyrimą, kuris keičia žmones. Mokymasis įvyksta ne išgirdus, bet per asmeninį patyrimą, pačiam patirti dalykus užtrunka ilgiau, nei išgirsti iš kito (Informantas 4). Grupinės diskusijos metu buvo teigiama, kad projekto veiklų turinys turi būti susijęs, logiškas, pasižymėti naudojamų metodų įvairove.

Projekto vadovai (informantai) įvertino ankstesnės patirties, mokymosi svarbą projektų valdymui ir kokybės siekimui. Anot informantų, svarbu gebėti projektų valdymui pritaikyti mokymosi rezultatus, ankstesnę patirtį.

Praktinių dalykų suorganizavimas bei tinkamos aplinkos sudarymas gali turėti įtakos mokymuisi: aplinka, kuri neblaškytų, leistų susikaupti, būti grupėje, kad būtų užtikrintos visos mokymuisi reikalingos priemonės (Informantas 5). Projekte mokymasis gali būti

organizuojamas įvairiai ir inovatyviai: tiek virtualiai, tiek organizuojant gyvus susitikimus, taikant įvairius metodus ir prisitaikant prie grupės mokymosi poreikių, galimybių, tempo (Informantas 5, Informantas 4).

Ankstesnės patirties pritaikymas kokybiško projekto vykdymui

Informantai neišskyrė ankstesnės patirties pritaikymo vykdant projektą kaip vieno iš kokybiško projekto veiksmų (kuomet turėjo įvardinti ir užrašyti veiksmus ant lapelių). Vis dėlto vystant pokalbį ne vienas (8 informantai, įskaitant ir kelis grupinės diskusijos dalyvius) pažymėjo ankstesnės patirties pritaikymo svarbą, siekiant įgyvendinti kokybišką ir sėkmingą projektą.

Anot Informanto 4, **ankstesnė projektų vykdymo patirtis gali padėti suvokti, kas yra projekto kokybė. Tai reiškia, kad su kiekvienu įgyvendintu projektu galima vis geriau pamatuoti ir išreikšti kokybę ir jos suvokimą projekte.** Informanto 4 suvokimu, ankstesnė projektų vykdymo patirtis padeda susiplanuoti kokybinius rodiklius: „labai padeda patirtis. Ir jeigu anksčiau aš galvodavau, kad ta patirtis man padės susiplanuoti kiekybinius, racionalius rodiklius, kas yra įgyvendinama ir kas yra ne – aš suprantu, kad joks kiekybinis veiksnys niekada negali būti racionalus. Dėl to, kad tu tik iliuziškai gali įsivaizduoti, kokia bus realybė, arba kaip iš tikrųjų viskas dėliosis, tai bet koku atveju tavo visi kiekybiniai rodikliai yra ne galutinis tikslas, kuriuo reikėtų vadovautis“.

Ankstesnė projektų vykdymo patirtis padeda pasimokyti iš klaidų ir suvokti, ką projekte daryti ir ko ne (Informantas 6). Tampa svarbu perimti žinių, patirties apie sėkmingą projekto įgyvendinimą (Informantas 2). Tampa paprasčiau organizuoti logistinius dalykus, jei jau esi tai daręs anksčiau (Informantas 3). Grupinės diskusijos narė pasakojo apie terminų laikymosi svarbą ir teigė, kad **projektų vykdymo patirtis padeda įvertinti darbų apimtį ir atitinkamą terminų laikymąsi**, kurią laiko vienu iš kokybiško projekto veiksmų, tai ankstesnė patirtis prisideda prie projekto kokybės.

Sukaupta projekto vykdytojų kompetencija (pvz., ryšių su visuomene) bei patirtis šioje srityje palengvina įgyvendinimą, reikalauja mažiau planavimo (Informantas 5, Informantas 2) ir, kaip teigia Informantas 5, **tai netampa papildomu darbu.** Buvo paminėta ir bendravimo su skirtingomis suinteresuotomis šalimis ir viso politinio, ekonominio konteksto suvokimo, kaip patirties, nauda. **Ši patirtis ir suvokimas padeda lengviau suinteresuotąsias šalis įtraukti į projekto vykdymą ir užtikrinti jų poreikių patenkinimą.**

Grupinės diskusijos metu diskutuota apie **organizacijos žinių vadybą ir kaip ji gali turėti sukaupą patirtį, sistemas, kurios padėtų įgyvendinti projektą. Sukurtų sistemų egzistavimas organizacijoje užtikrina kokybiškesnį ir efektyvesnį projekto įgyvendinimą, sumažina žmogiškųjų klaidų ar permainų, susijusių su žmonėmis, o tai reiškia, kad užtikrina projekto vykdymą ir pabaigimą, nepaisant kintančių žmonių ar jų kompetencijos. Lieka daugiau laiko turinio vystymui nei įvairių šablonų, apskaičiavimų ir pan. darymui.** Panašiai teigė ir Informantas 5, cituojama: „organizacijoj nesam pasitvirtinę kokybės standarto arba kokybės politikos, bet kadangi mes dirbam jau penkis metus kartu, mes turim bendrą suvokimą – ir netgi jeigu nesiderinę vienas su kitu darom, tai atitinka mūsų vidinį kokybės standartą“. Suvokimas ir per ilgą laiką nusistovėję darbo ypatumai palengvina darbą komandoje.

Finansų valdymas

Finansinių išteklių valdymas yra glaudžiai susijęs su viso projekto tikslais ir norimu pasiekti poveikiu. Informantai įvardina, kad **tik nuo gerai suplanuotų finansų, projekto biudžeto priklauso, ar bus pasiektas projekto tikslas. Nuo finansų priklauso veiklų vykdymo galimybės** (susiplanuoja tiek veiklų, kiek gali kokybiškai įgyvendinti turėdamas tiek finansinių išteklių). **Finansinių išteklių turėjimas apibrėžia ir norimą pasiekti projekto kokybę.** Informanto 9 teigimu: „jeigu tu susiplanavai labai daug, bet neturi tam pakankamai išteklių, tai tavo projektas nebus toks kokybiškas, kaip tu norėtum, nes tu nepasieksi to, ką nori pasiekti, tada turėsi pradėti daryti kompromisus. Bet jei darysi kompromisus eigoje, tai tave gali nuvesti visai kitur, negu tu planavai“.

Finansų susiplanavimas apima ne tik projektą vykdančią organizaciją, bet ir jos partnerius. Partneriai lygiai taip pat turi nusimatyti jų veikloms reikalingą biudžetą ir jo laikytis. Pagal programos „Erasmus+“ taisykles, už projekto finansavimą atsiskaito projektą vykdanči, paraišką teikianti organizacija. Informantas 1 pabrėžia, jog siekiant atsiskaityti už projektą laiku ir neturėti finansinių klaidų, svarbu, kad partneriai detalčiai susiplanuotų biudžetą ir laikytųsi susitarimų (tiek finansinių, pvz., neviršyti numatyto biudžeto; tiek finansinių dokumentų pateikimo laiku). Informantai teigia, kad finansų valdymas yra sunkus uždavinys ir pabrėžia projekto finansavimo reikalavimų (kokios išlaidos yra pripažįstamos pagal programą „Erasmus+“) bei finansinio, ekonominio raštingumo svarbą. Finansavimo reikalavimų laikymasis ir suvokimas informantams sukelia įtampas, nėra malonu keisti projekto biudžetą ir visa tai suderinti su programos „Erasmus+“ Nacionaline Agentūra. Informantas 1 pasakoja, kad projekte atsiranda neplanuotų, papildomų projekto veiklų, kurios

prisidėtų prie projekto tikslų pasiekimo, tada tenka ieškoti papildomo finansavimo arba keisti planuotą biudžetą.

Komunikacijos užtikrinimas

Informantai išskyrė projekto komunikacijos užtikrinimą kaip vieną iš projekto kokybės elementų. Komunikaciją informantai suvokia tiek kaip vidinę, kuri vyksta tarp projekto komandos narių, partnerių, projekto tikslinės grupės, bei komunikaciją su visuomenės dalimi, kuri nebūtinai dalyvauja projekte (toliau vadinama išorine komunikacija).

Aptariant vidinę komunikaciją buvo minimos įvairios informacinės technologijos, kuriomis užtikrinama komunikacija, ypač kai nėra galimybės susitikti gyvai (Informantas 8, Informantas 5, Informantas 7, Informantas 6). Grupinės diskusijos metu buvo pabrėžta, kad gyvi susitikimai, ypač su partneriais, komandos nariais, yra labai reikalingi įgyvendinant projektą, nes jie padeda pažinti komandos narius, partnerius, suvokti jų darbo stilių ir kartu metodiškai pasiruošti įgyvendinti projektą. Informantai vykdė tarptautinius projektus, todėl Informantas 8, pabrėžia, kad **šiuo metu projektai įgyvendinami dirbant „virtualiai komandai“, todėl projekto organizatoriai turi gebėti dirbti virtualiai, pasitelkiant informacines technologijas, įrankius. Taip pat keliamas komandos narių kompetencijų klausimas: tiek gebėjimo dirbti su informacinėmis technologijomis, tiek gebėjimo dirbti per atstumą ir be gyvų diskusijų, susitikimų planuoti savo darbotvarkę, organizuoti veiklas, atlikti atsakomybes, funkcijas.** Informantai pateikė pavyzdžių, kad siekiant tarptautinę projekto tikslo grupę įtraukti į veiklas, mokymosi procesą, anksčiau yra pasitelkiamos informacinės technologijos, virtuali komunikacija užmezgama daug anksčiau, nei įvyksta pagrindinė projekto veikla (gyvas susitikimas). Toks tikslinės grupės įtraukimas užtikrina tęstinį mokymąsi, padeda susipažinti ir atpažinti tikslinės grupės poreikius, užtikrina projekto veiklų matomumą.

Išorinės komunikacijos nauda buvo apibūdžiama kaip svarbi projekto poveikiui, rezultatams užtikrinti. Projekto matomumo, komunikacijos veiklomis pasiekiami visuomenė, kuri nedalyvauja projekto veiklose, ir taip gali sužinoti tiek apie projektą, jo rezultatus, tiek apie projektą vykdančią organizaciją. Projekto matomumo ar projekto rezultatų sklaida gali užtikrinti rezultatų tvarumą ir naudojimąsi (žr. kitame analizės skyriuje).

Į(si)vertinimo vykdymas

Informantai pabrėžia įsivertinimo svarbą, kuris glaudžiai susijęs su kitais kokybiško projekto veiksniais: projekto tikslinės grupės lūkesčių, poreikių patenkinimas; projekto

rezultatais ir poveikiu; išminktų pamokų įsivardijimu. Tai reiškia, kad įsivertinimo veikla yra reikalinga siekiant gerinti kitus projekto kokybės aspektus.

Informantai mini įsivertinimą, kuris vyksta pagrindinių projekto veiklų metu ir projekto pabaigoje. Užklausus, ar po projekto praėjus kažkuriam laikui vykdomas įvertinimas, informantai atsakė neigiamai; tokio įvertinimo tikslingai neplanuoja ir neatlieka dėl išteklių ribotumo. Informantams svarbus projekto poveikio, pasiektų rezultatų įvertinimas bei išminktų pamokų identifikavimas. Jei jos buvo identifikuojamos projekto eigoje, tuomet yra galimybė nebekartoti tų pačių klaidų, atitinkamai koreguoti veiklas, metodus ar pan.

Visi informantai vykdė projektus, kurie buvo susiję su mokymusi, todėl kalbėdami apie įsivertinimą minėjo, jog vertinami tie aspektai, kurie turi poveikį mokymosi procesui, pvz., Informanto 5 teigimu: „kai kurie dalykai, va, tokie praktiniai, turi poveikį mokymosi rezultatui, kai kurie neturi. Tai mes tu, kurie neturi poveikio – jų nevertinam – nes kam vertinti, jeigu tu niekaip nenaudos“. Informantai mini, kad be vertinamų aspektų, tokių kaip praktiniai aspektai, projekto poveikio, rezultato įsivertinimas, vykdoma ir jausmų refleksija, t. y. kaip projekto metu jaučiasi ar jautėsi tikslinė grupė. Tai specifinis įsivertinimas, kuris šio giluminio interviu metu nebuvo plačiau nagrinėtas.

Į(si)vertinimą atlieka ne tik projekto komanda, bet ir projekto tikslinė grupė. Projekto tikslinė grupė įsivertina savo mokymosi pasiekimus, kokį jiems poveikį suteikė projektas. Tikslinė grupė išsako nuomonę ir apie kitus projekto valdymo, organizavimo aspektus. Tikslinės grupės įtraukimas į įvertinimą užtikrina kokybišką projekto įgyvendinimą ir tikslingą rezultatų siekimą. Remiantis Informanto 1 pasakojimu, **tikslingam projekto vykdymui bei tikslinės grupės poveikio pamatavimui prieš planuojant projektą ar jo pradžioje svarbu suvokti tikslinės grupės poreikius ar kompetencijų lygį, tuomet projekto pabaigos įvertinimas gali atspindėti tikslesnį pokytį, kuris buvo pasiektas įgyvendinant projektą.** Platesnė informacija apie poreikių identifikavimą ir projekto tikslo išsikėlimą bus pateikiama kitose tyrimo analizės dalyse.

Programos reikalavimai

Informantai kalbėjo apie finansuotojo – ES programos „Erasmus+“ projektams keliamus reikalavimus. Šie reikalavimai nebūtinai padeda įgyvendinti projektą efektyviau, paprasčiau (Informantas 8, Informantas 1). Daugeliu atveju informantai kalbėjo apie finansinius ir administracinius projektui keliamus reikalavimus. Vis dėlto grupinės diskusijos metu ES programos „Erasmus+“ koordinatoriai įvardino, kad yra daugiau taisyklių, kurias atitikti ir jų laikytis privalo projekto vykdytojai, pvz., tam tikrų temų, vertybių, atitinkamo

dalyvių skaičiaus, laiko – kiek projektas gali tęstis ir pan. Grupinės diskusijos metu buvo teigiama, kad reikalavimai padeda įgyvendinti projektą kokybiškiau, pvz., turi būti užtikrintas projekto poveikis, įgyvendinamas projekto viešinimas. Šių reikalavimų laikymąsi programos koordinatoriai prižiūri: atrenkami tik atitinkantys reikalavimus, kokybiškiausi projektai; jų valdymas stebimas, vyksta monitoringai bei auditai; įvertinama projekto ataskaita, kurioje atsispindi, ar projektas pasiekė, kas buvo planuota, ar visi reikalavimai išpildyti. Nors projekto vykdytojams ne visi reikalavimai yra priimtini, norėdami gauti finansavimą, jie privalo jų laikytis, įgyvendinti.

Rizikos valdymas

Apie rizikos valdymą, kaip vieną iš kokybės veiksnių, daugiausiai kalbėjo Informantas 1. Informanto praktika parodė, kad rizikos numatymas projekto pradžioje ir suvokimas, kad gali iš anksto pasiruošti kai kuriems projektą veikiantiems atvejams ir taip padidinti projekto kokybę. Rizikos suplanavimas – prevencija, kuri gali padėti sumažinti projekto įgyvendinimo klaidų.

2.3 Tyrimo rezultatai: projektų kokybė ir sėkmė

Siekiant nustatyti, ar projektų valdymo sėkmės ir kokybės veiksniai gali būti tapatūs, tyrimo metu analizuota informantų turima projektų valdymo kokybės ir sėkmės samprata.

Daugelis informantų kokybę sutapatina su sėkme arba nemato didelio skirtumo tarp kokybiško ir sėkmingo projekto. Informantas 8 teigia, kad sėkmė yra tie kokybės veiksniai, kuriuos išskyrė interviu metu. **Ugdymo prasme nekokybiškų projektų nebūna. Projektai yra patirtis, kuri negali būti nekokybiška** (Informantas 4).

Projekto kokybė yra daugiau nei tik suplanuotų veiklų, rodiklių įgyvendinimas (Informantas 5). Pasak Informanto 1, **kokybiškas tas projektas, kai jis įgyvendinamas pagal planą, bet nepasiekia daugiau, kai rezultatas nėra reikalingas tikslinei grupei, kai rezultatu nesinaudojama, kai nėra sukuriamą pridėtinė vertė. Kokybiškas, bet nesėkmingas projektas – kuomet neįgyvendinami tikslinės grupės poreikiai, lūkesčiai, nėra pasiekto poveikio** (Informantas 9, Informantas 3). Atsiranda prieštaravimas, nes anksčiau minėtų informantų teigimu, projektas, kuris atitinka tikslinės grupės poreikį ir pasiekia rezultatų, yra kokybiško projekto veiksnys.

Kai kurie informantai **apibūdina sėkmę per aspektus, kurių negali suvaldyti ir išmatuoti**. Informanto 6 teigimu, sėkmingas projektas – kai nededama daug pastangų, bet

viskas „gražiai klostosi“. **Kokybė yra formalumas, sėkmė yra kažkas, ką tu jauti, ką sudėtinga išmatuoti, pvz., projekto sėkmę nulemia asmeninis santykis bei jausmai, kurių negali suplanuoti ar objektyviai išmatuoti** (Informantas 9). Kokybiškas taip, kaip projektą vertina kiti, o sėkmingas taip, kaip projektą vertina projekto vadovas, kai pastebi projekto reikšmę, kurią sunku objektyviai išmatuoti, įrodyti (Informantas 7). Nesėkmingas, kai įvyksta kažkas nenumatyto ir tokios situacijos nėra suvaldytos (Informantas 3). Informanto 5 teigimu, visos situacijos gali būti suvaldytos, jei jos valdomos, komanda yra kompetentinga ir pan., cituojama: „Sėkmė yra tas žodis, kur labiau ne nuo tavęs priklauso, o nuo dar kažkokių kitų aplinkybių. Atrodo, kartais viską suplanuoji gerai, o atvažiuoja dalyviai ir turi viską perdėlioti iš naujo. Tai sėkmė tokiu atveju, sakyčiau, nesėkmių nebuvimas galbūt. Bet iš kitos pusės pasižiūrėjus, jeigu esi lankstus, tu esi kompetentingas, įsitraukęs, jeigu tavo partneriams yra svarbu ir tokioj situacijoje tu gali užtikrinti maksimaliai kokybišką projektą“.

3. PROJEKTŲ VALDYMO KOKYBĖS VEIKSNIŲ MODELIS

Pirmajame skyriuje analizuojama mokslinė literatūra apie projektų valdymo kokybės sampratą ir veiksnius. Antrajame skyriuje analizuoti kokybinio tyrimo rezultatai: projektų vadovų požiūris į projektų valdymo kokybės veiksnius ir jų įgyvendinimą projektuose. Šio tyrimo metu paaiškėjo, kad projektų vadovai tapatina projektų sėkmės ir kokybės veiksnius. Šiame skyriuje siekiama atlikti analizuotos literatūros bei tyrimo rezultatų sintezę ir pateikti projektų valdymo kokybės veiksnių modelį.

3.1 Projektų valdymo kokybės veiksnių literatūros analizės ir tyrimo rezultatų sintezė

Pateikiama kokybės veiksnių analizė ir galutinė išvada sugretinus mokslinės literatūros analizės ir tyrimo rezultatus. Kai kurie kokybės veiksniai mažiau analizuoti mokslinėje literatūroje (šiam darbe), tačiau minimi tyrimo metu ir įgyvendinami projektuose praktiškai.

3.1.1 Patirties pritaikymas ir išmoktų pamokų identifikavimas

Ankstesnė patirtis projektų vykdymo srityje gali padėti suvokti projektų kokybės laipsnį ir svarbą. Organizacija turi gebėti identifikuoti ir pasinaudoti darbuotojų patirtimi (projektų vykdymo ar kitokia, kuri gali padėti įgyvendinti projektą kokybiškiau). Komandoje ankstesnė projektų vykdymo patirtis suteikia bendrumo jausmo bei vienas kito geresnį suvokimą, pasitikėjimą atliekamais darbais. Ši patirtis sumažina rašytinių projekto vykdymo taisyklių, nes jau yra žinoma, kaip daryti (ypač taikytina mažos apimties projektuose).

Organizacija nuolat identifikuodama išmoktas pamokas, rekomendacijas, mokosi iš klaidų ir suvokia, ką projekte daryti ir ko ne, tai padeda įvertinti darbų apimtį ir atitinkamą terminų laikymąsi. Išmoktų pamokų identifikavimas stiprina projekto ir jo kokybės valdymą. Aukščiausioji vadovybė turi įsipareigoti, kad nuolatiniai tobulinimo veiksmai bus įgyvendinami tiek einamajame, tiek ateities projektuose (ISO 10006:2008. Kokybės vadybos sistemos. Projektų kokybės vadybos gairės; tyrimo rezultatai). 6 lentelėje pateikiamas papildomas mokslinės literatūros ir tyrimo rezultatų analizės sugretinimas.

6 lentelė. **Projekto kokybės veiksniai: išmoktų pamokų identifikavimo svarba ir ankstesnės patirties panaudojimas. Literatūros ir tyrimo rezultatų analizių sugretinimas**

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

Pagrindimas literatūros analize	Pagrindimas iš tyrimo rezultatų
Didžiausia rizika yra projekto pabaigoje pamesti sukauptas skirtingų projekto veikėjų žinias. Dokumentacija, projekto ataskaitos dažniausiai yra orientuotos į rezultatų pasiekimo analizę (kaip kaštų, laiko valdymo analizę ir kiti kiekybiniai duomenys) (Schindler ir Eppler, 2003).	Svarbus projekto poveikio, pasiektų rezultatų įvertinimas bei išmoktų pamokų identifikavimas. Jei jos buvo identifikuojamos projekto eigoje, tuomet yra galimybė nebekartoti tų pačių klaidų, atitinkamai koreguoti veiklas, metodus, t. y. tobulinti projektą jo eigoje. Ankstesnė projektų vykdymo patirtis padeda pasimokyti iš klaidų ir suvokti, ką projekte daryti ir ko ne, užtikrina organizacijos žinių vadybą ir kaip ji gali sukaupti patirtį, sistemas, kurios padėtų įgyvendinti projektą.

3.1.2 Lankstumas ir generatyvumas

Lankstumas bei generatyvumas (angl. *generativity* – gebėjimas valdyti riziką neapibrėžtose sąlygose, einamuoju metu) daro įtaką projekto poveikiui ir yra svarbi sąlyga projekto kokybei užtikrinti (Miller ir Lessard, 2000). Informantai lankstumą suvokia kaip reagavimą į projekte susiklosčiusias situacijas, tikslinės grupės poreikius ir atitinkamų korekcijų vykdymą. Būtina keisti projekto veiklas ar veiklos programą, jei matoma, kad neįgyvendinami tikslinės grupės poreikiai. Projekto veiklos, programa yra koreguojamos taip, jog atitiktų tikslinės grupės poreikius, lūkesčius, šiais pakeitimais siekiama geresnio tikslinės grupės įsitraukimo į mokymąsi, didesnio projekto poveikio tikslinei grupei. Jei tikslas neatitiko tikslinės grupės poreikio ir veiklos buvo koreguojamos atitinkamai, tai projektas teoriškai nepasiekė anksčiau planuotų tikslų, tačiau atitiko tikslinės grupės poreikį.

Orientacija į vartotojus ir net darbų keitimas pagal vartotojų poreikius vyksta ir projekto įgyvendinimo etape (Tukel ir Rom, 2001). Orientacija į klientų poreikius gali paveikti projekto veiklas (jos gali kisti), gali atsirasti daugiau darbo, didėti biudžetas ar ilgėti produkto įgyvendinimo laikas. Projekto vykdytojai turi apsispręsti, kas suteikia projektui daugiau vertės, kokybės (pvz., plano laikymasis ar išpildyti klientų lūkesčiai). Detalesnis projekto planas, suinteresuotųjų šalių reikalavimai gali sąlygoti mažesnį lankstumą.

3.1.3 Suinteresuotumas ir motyvacija vykdyti projektą

Projekto vadovo ir organizacijos suinteresuotumas ir motyvacija vykdyti projektą prisideda prie projekto kokybės užtikrinimo. Organizacijos vadovybė turi įsipareigoti vykdyti projektą, skirti reikalingus išteklius bei matyti projektą kaip sudėtinę organizacijos strategijos dalį. Aukščiausios vadovybės požiūris, palaikymas ir demonstruojama lyderystė yra vienas iš kokybės vadybos principų.

Jei projektas yra naudingas jį vykdančiai organizacijai ir partneriams (jei tokie yra) – tuomet atsakomybė vykdyti projekto veiklas, būti atsakingiems už projekto rezultatų panaudojimą ir tvarumą yra didesnė. Siekiama, kad tiek vykdančioji organizacija, tiek partneriai turėtų vienodą supratimą apie projektą, jo veiklas, naudojamą metodiką bei būtų motyvuoti vykdyti projektą kokybiškai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad kokybę lemia projekto vadovo motyvacija, pvz., suinteresuotumas projekto tema, asmeninių tikslų projekto atžvilgiu turėjimas.

Mokslinėje literatūroje nėra analizuojama vykdytojų, partnerių organizacijų motyvacija, žinios, gebėjimai ir šių veiksmų įtaka projekto valdymo kokybei. Šis kokybės veiksnys grindžiamas tik tyrimo rezultatais.

3.1.4 Nuolatinis gerinimas

Nuolatinis bendrų organizacijos veiklos rezultatų gerinimas turėtų būti organizacijos ir jos vykdomo projekto tikslas (ISO 9000:2015 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai, tyrimo rezultatai). Nuolatinio gerinimo ciklas pagrįstas koncepcija „planuok – daryk – tikrink – veik“ (ISO 9004:2010. Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris, 2010). Nuolatinis gerinimas glaudžiai susijęs su kitais projektų kokybės veiksniais: mokymosi užtikrinimu projekte bei įsivertinimo procesu. Įsivertinimo ir mokymosi metu yra identifikuojamos išmoktos pamokos, rekomendacijos, kurios prisideda prie nuolatinio gerinimo. Vis dėlto jų identifikavimas nėra pakankamas, nuolatinį gerinimą vykdyti turi įsipareigoti projekto organizacijos ar net suinteresuotosios šalys, pvz., projekto aukščiausioji vadovybė, partneriai. Nuolatinis gerinimas yra vienas iš fundamentaliųjų kokybės vadybos principų, kuris turi ir gali būti taikomas valdant projektą, siekiant užtikrinti jo kokybę.

3.1.5 Suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir valdymas

Tyrimo metu informantai teigė, kad svarbu identifikuoti suinteresuotąsias šalis ir suvokti, kam dar, be projekto tikslinės grupės ir organizacijos, yra svarbus projektas, kokioms institucijoms, asmenims šis projektas darys įtakos, kaip šios šalys galėtų prisidėti prie kokybiško projekto įgyvendinimo. Suinteresuotosios šalys projekte turi skirtingo lygio atsakomybes ir įgaliojimus, kurie gali keistis projekto eigoje: jie gali daryti įtaką projektui tiek teigiamai (tie, kurie gaus naudos iš sėkmingo projekto rezultatų), tiek neigiamai (tie, kurie mato neigiamas projekto pasekmes) (ISO 21500:2012. Nurodymai dėl projektų vadybos, 2012). Suinteresuotųjų šalių identifikavimas padeda suvokti projekto galimybes, apimtį ir poveikį.

3.1.6 Poreikių, reikalavimų identifikavimas bei valdymas

Projekto inicijavimo ir planavimo etapuose

Projekto kokybei užtikrinti projekto inicijavimo bei planavimo etapuose svarbiausios suinteresuotosios šalys turi būti aiškiai identifikuotos bei išanalizuoti jų poreikiai, reikalavimai. Sutarti reikalavimai dažniausiai nekinta projekto įgyvendinimo metu, t. y. jie yra žinomi jau projekto inicijavimo, planavimo etapuose ir išlieka nekitę iki projekto pabaigos. Tokiu atveju reikalavimų įgyvendinimas tampa lengviau kontroliuojamas nei suinteresuotųjų šalių poreikių įgyvendinimas, kuris, laikui bėgant, gali kisti. Pavyzdžiui, projekto tikslinės grupės, klientų poreikiai gali kisti, tačiau finansuotojų reikalavimai dažnai būna sutarti ir kinta mažiau. Suinteresuotosios šalys gali turėti prieštaringų interesų, juos gali prireikti išspręsti, kad projektas būtų kokybiškas.

Kiti projekto kokybės veiksniai, kurie priklauso nuo tinkamo suinteresuotųjų šalių poreikių, reikalavimų identifikavimo: gerai suplanuoti projekto tikslai, uždaviniai ir įvertintas poveikis, tinkamai suplanuotos veiklos, tikslinės grupės pasiekimas ir išlaikymas, rezultatų tvarumas, projekto tęstinumas.

Projektą vykdančioji organizacija gali pasirinkti diegti standartą projektų kokybės valdymui ir laikytis jo reikalavimų. Jei taip nutinka, daugelis iš toliau išvardintų projekto kokybės veiksnių tampa standarto reikalavimų dalimi.

Projekto įgyvendinimo ir monitoringo etapai

Suinteresuotųjų šalių poreikių ir reikalavimų įgyvendinimas turi būti nuolat stebimas, prižiūrimas. Nuolatinis poreikių valdymas padeda užtikrinti projekto rezultatų tvarumą ir jų

tolimesnį panaudojimą. Jei projektas atitinka suinteresuotųjų šalių poreikius, tuomet yra didesnė tikimybė, kad jo rezultatais ir toliau bus naudojama, norima tęsti projektą ir pan. (tyrimo metu ypač buvo akcentuojami projekto partneriai, jei jiems projekto veikla yra naudinga, tuomet jie labiau linkę įsitraukti į projekto vykdymą ir naudotis rezultatu, taip pat ir tikslinė grupė, kuriai yra skirtas projektas, jo produktas). Tikslinės grupės (pvz., klientų) pasiekimas ir išlaikymas viso projekto metu priklauso nuo tikslaus poreikių įgyvendinimo, t. y. tikslinė grupė gali būti suinteresuota projekto procesu, dalyvavimu jame arba projekto rezultatu tik tuo atveju, jei tai atitiks jų poreikius. Projekto įgyvendinimo metu reikia nuolat tikrintis (monitoringas), ar projektu yra įgyvendinami poreikiai.

Finansuotojų, subrangovų reikalavimai gali sąlygoti projekto vykdytojų lankstumą, kuris svarbus siekiant projekto tikslinės grupės poreikių patenkinimo ar sąlygojant kitoms aplinkybėms. Lankstumas padidina tikimybę įgyvendinti veiklas ne taip, kaip buvo planuota, ne per planuotą laikotarpį ar net ne pagal planuotą biudžetą. Vis dėlto šis projekto kokybės veiksnys – lankstumas ir generatyvumas – labai dominuoja tyrime. Dėl suinteresuotųjų šalių poreikių įgyvendinimo projekto vadovai yra pasiryžę keisti ar neatitikti kitų projekto kokybės veiksnių, kad tik patenkintų klientų, tikslinės grupės poreikius ar net juos pranoktų.

Projekto kokybę gali užtikrinti projekto tikslinės grupės įtraukimas į projekto vykdymą. Tyrimo metu paaiškėjo, kad projekto vykdytojai tikslinei grupei suteikia papildomų atsakomybių, susijusių su projekto vykdymu. Tokį tikslinės grupės įsitraukimą jie vertina kaip itin naudingą tikslinei grupei, jos mokymuisi, tobulėjimui. Tikslinės grupės įtraukimas į projekto komandą suteikia daugiau informacijos apie jos (tikslinės grupės) poreikius, interesus. Nors tikslinės grupės nariai netampa visaverčiai (atsakomybių bei veiklų įgyvendinimo) projekto komandos nariai, šį aspektą projektų vadovai mini kaip prisidedantį prie projekto kokybės.

Mokslinės literatūros bei tyrimo rezultatų pagrindimas pateikiamas 7 lentelėje.

7 lentelė. **Kokybės veiksnys: suinteresuotųjų šalių ir jų poreikių, reikalavimų valdymas. Literatūros ir tyrimo rezultatų analizė sugretinimas**

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

Pagrindimas literatūros analize	Pagrindimas iš tyrimo rezultatų
Adekvatus vartotojų poreikių nustatymas (Stretton, 2015). Atsižvelgimas į visų suinteresuotųjų veikėjų poreikius (Fenton ir Pettigrew, 2000; Atkinson, 1999). Suinteresuotosios šalys, į kurių poreikius, reikalavimus projektas turi atsižvelgti: klientas, projekto kūrėjai, komanda ir galutinis vartotojas. L. Struckenbruck, nagrinėjęs projektų kokybės veiksnius, pateikia suinteresuotųjų šalių sąrašą, į kurį įtraukia patį projekto vadovą, vadovybę (angl. <i>top management</i>), vartotojus ir komandos narius, kaip veikėjus, kurių poreikiai, tikslai neturėtų būti ignoruojami (Baker et al. 1998).	Nuo poreikių identifikavimo priklauso tikslų suformulavimas, veiklų pobūdis, projekto poveikis. Poreikius atitinkantis projektas – tikslinės grupės pasiekimas ir išlaikymas. Nuo poreikių įgyvendinimo priklauso programa (ji gali kisti, siekiant patenkinti tikslinės grupės poreikį). Nuo tikslų stiprumo, reikalingumo ir kiek jie atitinka tikslinės grupės poreikį priklauso ir projekto veiklos. Projektų vadovų, organizacijos suinteresuotumas vykdyti projektą.
Projekto reikalavimų nustatymas (Stretton, 2015). Reikšmingas projektų vadybos iššūkis yra suvokti projekto organizacijos aplinką ir atitinkamų veikėjų pozicijas (Lovell, 1993). Tinkamo dėmesio projekto suinteresuotųjų šalių (angl. <i>stakeholders</i>) poreikiams ir lūkesčiams projekto koordinatorius net ir įvykdydamas projektą laiku, pagal sutartą biudžetą ir apimtį, negali tikėtis, kad projektas bus sėkmingas, todėl yra būtina rasti projekto ryšį su organizacija ir jos suinteresuotosiomis šalimis (Bourne ir Walker, 2004).	Įsipareigojimai (suinteresuotosioms šalims, projekto finansuotojui ir pan.) neleidžia lanksčiai reaguoti į tikslinės grupės poreikius ir išlaikyti projekto kokybę. Svarbu suvokti organizatorių bei partnerių poreikius ir atitinkamai suformuluoti projektų tikslus. Projekto poveikis ir rezultatai yra tvarūs, jei jie atitinka organizacijos ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius, interesus (svarbus konteksto suvokimas planuojant projektą), todėl vykdant projektą įdedama daugiau pastangų, nes rezultatai bus ilgalaikiai, tvarūs.
Klientų pasitenkinimo teorijos, kurios darbe nebuvo plačiau nagrinėtos. Veikėjai svarbūs dėl jų poreikių bei keliamų reikalavimų išpildymo. Projekto sėkmę nusako projekto rezultatas bei nauda, kurią gauna į projektą įtraukti (tiesiogiai arba netiesiogiai) naudotojai, klientai ir kitos suinteresuotosios šalys (Struckenbruck, 1987).	Projekto įgyvendinimo metu tikslinė grupė yra įgalinama kuo aktyviau dalyvauti projekte, suteikiant jiems laisvės patiems vykdyti, organizuoti veiklas, prisiimti atsakomybę. Projektas turi būti suplanuotas taip, kad jo tikslai siektų išspręsti tikslinės grupės problemą ar atitiktų tikslinės grupės interesą. Projektu yra siekiama poveikio (kokia yra projekto nauda?) tikslinei grupei. Partnerių poreikių identifikavimas ir jų įgyvendinimas projektu stiprina projekto kokybę, taip pat užtikrina projekto rezultatų tvarumą. Partneriai svarbūs dėl didesnio projekto poveikio ir tolimesnio projektų rezultatų panaudojimo.

3.1.7 Organizacijos tikslų atitikimas ir sistemos integralumas

Projekto inicijavimo etape

Projektas gali (bet neprivalo) atitikti organizacijos tikslus, strategiją. Projekto įgyvendinimas turi tapti organizacijos strategijos dalimi, nepaisant to, ar organizacija yra inicijuojanti projektą, ar tik vykdomi, ir būti neatsiejamas nuo organizacijos kultūros, veikimo principų.

Projekto įgyvendinimo etape

Projektas priklauso nuo organizacijoje veikiančių sistemų, kokybės politikos, turimos kompetencijos ir ankstesnės vykdymo patirties. Organizacijoje sukurtų sistemų panaudojimas projekto vykdymui sumažina žmoniškųjų klaidų, permainų, susijusių su žmonėmis, projekto vykdymas tampa efektyvesnis (pvz., yra sutaupoma laiko šablonų, sistemų kūrimui). Projektas tampa integralia organizacijos veikla, kuri gali daryti įtakos organizacijai, todėl svarbu užtikrinti organizacijos ir projekto harmoniją, darnų projekto vykdymą. Mokslinės literatūros bei tyrimo rezultatų pagrindimas pateikiamas 8 lentelėje.

8 lentelė. **Kokybės veiksnys: projekto atitikimas organizacijos tikslams, strategijai.**

Literatūros ir tyrimo rezultatų analizių sugretinimas.

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

Pagrindimas literatūros analize	Pagrindimas iš tyrimo rezultatų
Yra svarbu suvokti organizacijos formaliąją struktūrą, neformaliąją kultūrą (draugystės ryšiai, buvusių darbuotojų ryšys ir pan.) bei organizacijos aplinkos veikėjus, t. y. kiekvienos suinteresuotosios šalies motyvaciją, prioritetus, vertybes (Block, 1983).	Projektų veiklos kokybė priklauso ir nuo to, kokia yra nauda organizacijai įgyvendinti projektą.
Projektai vykdomi, siekiant įgyvendinti organizacijos strategiją, paremti jos politika, kultūra. Todėl ypač projektų vadovai turi gerai suvokti, kokia yra organizacija. Vis dėlto kartais organizacijos vykdo projektus užsakovams, kurie nėra susiję su organizacijos tikslais, strategija (Kviklienė, 2009).	Rezultatai yra patikimesni, jei organizacijos įsitraukia ilgesniam laikui ir padeda vystyti projektą, o tai užtikrina projekto kokybę. Jei projektas yra naudingas organizacijai – tuomet yra didesnė atsakomybė vykdyti projekto veiklas.

3.1.8 Organizacijos aplinkos analizė (remiantis tik tyrimo duomenimis)

Tyrimo metu paaiškėjo, kad projekto bei organizacijos aplinkos (politinės, ekonominės, socialinės, ekologinės ir pan.) analizė projekto planavimo etape padeda lengviau suplanuoti projekto tikslus, numatyti galimas projekto įgyvendinimo rizikas, suplanuoti komunikaciją ir

projekto viešinimą, projekto rezultatų panaudojimą. Organizacija turi suvokti projekto, jo pobūdžio, temos, poveikio aplinką ir įtaką aplinkai. Projekto aplinkos analizė gali sumažinti įvairių veiksnių įtaką projekto kokybei.

3.1.9 Tikslų ir uždavinių pasiekimo valdymas

Turi būti aiškiai identifikuojama, ko projektu yra siekiama, koks projekto poveikis numatomas. Projekto tikslais (kurie apima ir produkto, ir procesų tikslus bei jų kokybę) yra atsižvelgiama į klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius. Šie tikslai gali būti tikslinami projekto įgyvendinimo metu. Tyrimo metu paaiškėjo, kad informantai tikslų ir uždavinių suformulavimą yra linkę priskirti prie kokybiško projekto suplanavimo. Tikslų ir uždavinių nustatymas susijęs ir su kitais projekto kokybės veiksniais, kaip pavyzdžiui, atsižvelgimas į projekto aplinkos analizės rezultatus, turimą biudžetą ir laiko terminus veiklų įgyvendinimui. Tikslai ir uždaviniai padeda nustatyti projekto apimtį, nusibrėžti projekto vykdymo ribas, projekto veiklos turi būti susijusios su projekto uždaviniais. Pagal iškeltą tikslą ir tinkamai suformuluotus projekto uždavinius yra vykdomas projekto įvertinimas. Projekto apimties valdymas yra viena iš sudėtinių sėkmingo projekto dalių, kurias įvardija Projektų vadybos institutas bei kiti autoriai (Kotnour, 2000).

3.1.10 Realistiškas projekto biudžetas ir jo valdymas

Projekto kokybę lemia tikslingai suplanuotas biudžetas (žr. 9 lentelė). Nuo finansinių išteklių turėjimo priklauso veiklų galimybės bei norima pasiekti projekto kokybė. Tinkamai suplanuoti laiką ir biudžetą gali padėti ankstesnė projektų vykdymo patirtis arba konsultacijos su ekspertais. Projekto veiklos turi būti suplanuojamos atsižvelgiant į daugelį aspektų, pvz., sezoniškumą, veiklų apimtį ir jų atlikimo laiką; pagal tai planuojamas biudžetas. Projekto biudžetas turi būti tinkamai valdomas, paskirstant kaštus ten, kur jų reikia. Pagal literatūros analizėje apžvelgtą „geležiniu trikampių“ vadinamą projekto sėkmės formulę, biudžetas negali augti, jo negali trūkti ir kartu su laiku bei projekto apimtimi turi būti itin gerai suplanuotas (Kotnour, 2000). Vis dėlto realybėje, kaip parodė tyrimas, kartais reikia daugiau finansų, siekiant išlaikyti projekto kokybę ar viršyti klientų lūkesčius (kai šie pastebėjimai atsiranda ne biudžeto planavimo, bet įgyvendinimo stadijoje). Galime teigti, kad biudžetas gali kisti, jei yra siekiama didesnės projekto kokybės. Biudžetas turi būti nuolat stebimas, vykdomas jo monitoringas, pažymint kokioms veikloms, kiek buvo išleista bei pažymint visus nuokrypius nuo plano (kodėl buvo išleista kitaip, nei planuota). Biudžetas yra

nuolat derinamas su projekto veiklomis, projekto tikslų siekimu, kitais ištekliais, darbo organizavimu ir kitais projekto procesais.

9 lentelė. **Projekto kokybės veiksnys: realistiškas biudžetas ir jo valdymas.**

Literatūros ir tyrimo rezultatų analizių sugretinimas.

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

Pagrindimas literatūros analize	Pagrindimas iš tyrimo rezultatų
Projekto biudžeto, laiko ir apimties/kokybės valdymas, Kotnour T., 2000, Projektų vadybos institutas Senasis geležinis trikampis (biudžeto, laiko, apimties valdymas) yra kritikuojamas ir atsiranda vis kitų apmąstymų apie projekto sėkmę lemiančius veiksnius (Fenton, E.M., Pettigrew, A., 2000, Atkinson, 1999).	Nuo gerai suplanuotų finansų, projekto biudžeto priklauso, ar bus pasiektas projekto tikslas. Nuo finansų priklauso veiklų vykdymo galimybės. Finansinių išteklių turėjimas apibrėžia ir norimą pasiekti projekto kokybę. Konsultacijos planuojant projektą, nustatant terminus. Konsultacijos ypač reikalingos mažiau patyrusiam projekto vadovui, kuris gali nesuvokti darbų atlikimo trukmės ar svarbos, nesuplanuoti atitinkamų veiklų, kurios galėtų padėti užtikrinti projekto kokybę.

3.1.11 Projekto plano ir laiko, terminų valdymas

Projekto planavimo stadijoje turi būti parengtas aiškus, detalus planas, kurio laikomasi ir jis turi būti nuolat atnaujinamas. Projekto planu (numatytomis veiklomis) turima siekti projekto tikslų, uždavinių. Projekto plano parengimui ir valdymui galima pasitelkti įvairias laiko planavimo, valdymo metodikas, kaip pvz., Ganto diagramas ir pan. Plane turi būti aiškiai suvokiamos veiklų priklausomybės, t. y. kokia veikla negali vykti, jei kita nėra pasibaigusi (žr. 10 lentelė).

Detalesnis projekto veiklų planas užtikrina stabilesnį projekto įgyvendinimą, t. y. kuo daugiau bus suplanuotos veiklos, tuo mažiau situacijų, kuriose reikės korekcijų, lankstumo. Jei terminai ir jų laikymasis apibrėžiamas suinteresuotųjų šalių reikalavimuose – tai tampa sąlyga, kurios privalu laikytis. Dera atsižvelgti į projekto situaciją, jei tam tikras veiklų planas ir terminai turi lemiamos reikšmės projekto rezultatui pasiekti, suinteresuotųjų šalių poreikiams patenkinti turi būti pasirinkimo galimybė lanksčiai reaguoti, redaguoti veiklų atlikimo terminus arba atvirkščiai – jų besąlygiškai laikytis.

Planuojant projektą reikėtų susiplanuoti veiklas, kad nereikėtų skubėti, palaikyti lėtesnį tempą. Veiklų trukmė (tyrime informantai mini atlikimo terminus) turi būti kruopščiai suplanuota, atsižvelgiant į veiklų atlikėjų galimybes, poreikius, į siekiamą projekto rezultatą

ir bendrą projekto trukmę, sezoniškumą ir pan. Veiklų terminai turėtų būti suplanuoti pačių vykdytojų arba remiantis ankstesne patirtimi.

Veiklų kalendoriaus sudarymas ir valdymas. Veiklos su jų priklausomybėmis bei reikalingais ištekliais, priskiriamais vykdytojais (darbuotojais) ir siekiamais rezultatais yra išdėstomos laike. Veiklų kalendoriuje gali būti įvairių formų, vis dėlto svarbu, kad veiklų atlikimas būtų nuolat stebimas, valdomi ištekliai ir rizika, veikloms atlikti parenkami kompetentingi vykdytojai. Veiklų kalendorius turi būti aiškiai suvokiamas tiek jo vykdytojams, tiek kitoms suinteresuotosioms šalims.

Siekiant užtikrinti projekto plano ir laiko valdymą kaip projekto kokybės veiksnį derėtų:

a) įvertinti projekto plano ir terminų realistiškumą; atitikimą projekto bendram vaizdui (tikslams, rezultatams, poveikiui, suinteresuotųjų šalių poreikiams, atitikimą biudžetui, atkreipiant dėmesį į aplinkos analizės rezultatus); veiklų priklausomybę; veiklų trukmės realistiškumą.

b) Projekto įgyvendinimo stadijoje stebėti, ar plano yra laikomasi, jei ne – aiškintis to priežastis; stebėti, kaip organizuojamas darbas ir valdomi projekto procesai; atsižvelgti į lankstumo ir generatyvumo principą.

c) Įvertinti projekto plano įgyvendinimą.

10 lentelė. Projekto kokybės veiksnys – projekto plano ir laiko, terminų valdymas.

Literatūros ir tyrimo rezultatų analizių sugretinimas.

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

Pagrindimas literatūros analize	Pagrindimas iš tyrimo rezultatų
Projekto biudžeto, laiko ir apimties/kokybės valdymas (Pinto, J. K., Prescott, J.E. , 1990, Projektų vadybos institutas, 2013).	Kuo planas ir pasiruošimas projekto veiklų vykdymui bus geresnis, detalesnis, tuo mažiau lankstumo ir pokyčių reikės, tuo labiau galima susikonsultuoti į vykdymą. Reikia susiplanuoti veiklas taip, kad nereikėtų skubėti įgyvendinti veiklų ir būtų išlaikytas lėtas tempas, kuris ypač reikalingas kokybiškam mokymuisi užtikrinti.
Aiškaus, detalaus plano laikymasis ir atnaujinimas (Schindler, M., Eppler, M.J., 2003).	Plano reikia laikytis, tačiau svarbus lankstumas. Veiklų, darbų susiplanavimas yra preliminarus, nes realybėje tai užima daugiau laiko, nei planuota, todėl planas įgyvendinimo metu kinta. Planas turėtų būti tiek lankstus, kad nenukryptų nuo užsibrėžtų tikslų, tačiau leistų projekto tikslinei grupei inicijuoti nesusplanuotas veiklas, jas įgyvendinti.

3.1.12 Veiklų valdymas (remiantis tik tyrimo duomenimis)

Tyrimo metu informantai kaip vieną iš kokybės veiksnių išskyrė veiklų valdymą. Veiklų suplanavimas yra kertinė projekto kokybės ašis ir susijęs su kitais projekto kokybės veiksniais. Veiklos turi atitikti suinteresuotųjų (ypač tikslinės grupės, klientų) poreikius ir reikalavimus. Veiklos turi būti tikslingai orientuotos tikslui, poveikiui pasiekti. Jos turi būti aiškiai išdėliotos grafike, programoje, turi būti aišku, kada viena veikla prasideda, o kita pasibaigia, koks yra priklausomybės ryšys. Veiklas koordinuoja, vykdo kompetentinga komanda, jos turi būti dokumentuojamos. Veiklos įvertinamos pagal projekto uždavinius projekto eigoje ir jo pabaigoje, išskiriamos rekomendacijos, išmoktos pamokos.

3.1.13 Rizikos valdymas

E. Zfarani (2011) teigimu, organizacijos, siekiančios sėkmingai konkuruoti šių laikų rinkoje, jau projekto vystymo stadijoje turi aiškiai numatyti, suplanuoti kokybės reikalavimus ir juos valdyti. Kokybės reikalavimai gali būti susiję su rizikos, galimybių valdymu. Rizikos valdymas yra viena iš projekto vadybos sričių, kurią mini Projektų vadybos institutas ir kitų projektų vadybos guru. Tyrimo metu informantai, kurie planavo galimą riziką ir nusimatė jos valdymą, teigia, kad tai užtikrina projekto kokybę. Visa galima projekto rizika turi būti gerai įvertinta projekto planavimo etape. Rizikos įvertinimas yra susijęs su kitais projekto kokybės veiksniais, kaip aplinkos įvertinimas, suinteresuotųjų šalių poreikiai.

3.1.14 Darbo organizavimas (remiantis tik tyrimo duomenimis)

Remiantis tik tyrimo duomenimis, išskirtas kokybės veiksnys – darbo organizavimas, kuris sąlyginai galėtų būti susijęs su veiklų valdymu, tačiau informantų išskirtas kaip atskiras veiksnys. Darbo efektyvumas projekte priklauso nuo darbo organizavimo stiliaus. Skirstantis atsakomybes komandoje turi būti atsižvelgiama į to žmogaus norus, galimybes, kad jis vykdytų tik jam norimus, priimtinus ir tinkamus darbus. Darbo organizavimo atžvilgiu, pvz., laiko terminų nustatymas turėtų vykti ne pagal projekto vadovo tokio darbo atlikimo greitį ar įsivaizdavimą, bet atsižvelgiant į atliekantįjį.

3.1.15 Į(si)vertinimas ir monitoringas (remiantis tik tyrimo duomenimis)

Į(si)vertinimas vyksta projekto vykdymo eigoje ir užbaigimo etape atliekamas viso projekto (visų jo procesų, principų) įvertinimas. Į(si)vertinimo metu gali būti vertinamas projekto tikslų pasiekimas; atskiri arba viso projekto procesai; rezultatų/produkto vertinimas;

suinteresuotųjų šalių poreikių į(si)vertinimas; projekto komandos emocinis, darbo efektyvumo, komunikacijos ir kt. įsivertinimas (sąrašas nėra baigtinis).

Įsivertinimo metu gauti duomenys gali padėti koreguoti veiksmus, identifikuoti sritis, kur reikia imtis prevencinių priemonių. Informantai pabrėžia įsivertinimo svarbą, kuris glaudžiai susijęs su kitais kokybiško projekto veiksniais: projekto tikslinės grupės lūkesčių, poreikių patenkinimu; projekto rezultatais ir poveikiu; išminktų pamokų įsivardijimu. Monitoringo metu yra atliekami įvairūs matavimai ir žiūrima, ar ir kaip įgyvendinami projekte numatyti rodikliai, pvz., kaip siekiama projekto tikslo; kaip vykdomas projekto planas, veiklų kalendorius ir pan. Nuolatinis į(si)vertinimas prisideda prie nuolatinio gerinimo proceso. Įsivertinimo metu išskirtos rekomendacijos, išmoktos pamokos padeda tobulinti organizacijos, projekto procesus; padeda koreguoti veiksmus; imtis prevencinių priemonių bei prisideda prie mokymosi, tobulėjimo.

3.1.16 Projekto administravimas

Projekto administravimui suteikiama daug reikšmių, pvz., geras administravimas reiškia visų reikalingų dokumentų (kurie susiję su projektu; reikia vadovautis Lietuvos Respublikos įstatymais, tvarkomis ir pan.) tvarkymą; veils rangą; tai taip pat susiję su viešaisiais pirkimais ir jų valdymu; logistikos administravimu; gali būti susiję ir su reikalavimų atitikimu, finansuotojų sąlygų išpildymu. Šis projekto kokybės aspektas literatūroje nėra plačiai nagrinėjamas. ISO 10006:2008 Projektų kokybės vadybos gairėse (2008) išskiriamas pirkimų valdymas, taip pat projekto valdymas, atitinkant suinteresuotųjų šalių reikalavimus.

3.1.17 Kompetencija

Mokslinėje literatūroje vieni autoriai skiria daug dėmesio lyderiui, vadovavimui, jo bruožams, stiliui bei kompetencijai, kiti teigia, kad žmogiškieji resursai nelemia projekto kokybės (žr. 11 lentelė). Tyrimo metu informantai pabrėžė projekto vadovo ir visos komandos kompetenciją bei tų kompetencijų tinkamą išnaudojimą, siekiant projekto kokybės. Organizacija turi aiškiai įsivardinti, kokių kompetencijų reikia sėkmingam projekto įgyvendinimui, ir siekti atrinkti asmenis pagal tas kompetencijas arba suteikti reikalingas kompetencijas (mokymosi svarba).

11 lentelė. Projekto kokybės veiksnys – kompetencija. Literatūros ir tyrimo rezultatų analizių sugretinimas.

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

Pagrindimas literatūros analize	Pagrindimas iš tyrimo rezultatų
Vadovavimo kokybės ir projekto valdymo patirties trūkumas gali būti reikšminga projekto sėkmės ar nesėkmės priežastis (Nixon et al., 2012).	Lyderis turi gebėti identifikuoti dirbančius asmenis, planuoti ir organizuoti darbą. Lyderis turi būti atviras komandos narių pasiūlymams, komanda turi būti įtraukta į veiklų planavimą.
Žmogiškųjų išteklių funkcija – vienas svarbiausių organizacijos sėkmės elementų (Belout ir Gauvreau, 2004).	Svarbi kompetentinga, atsakinga komanda „Kokybė, man atrodo, tiesiogiai priklauso nuo įgyvendinančių asmenų kompetencijų turimų, kažkokių vadybinių ir turinio. Tai, viena vertus, reikia išmanyti turinį, kuriame tu dirbsi, ir žinoti, kaip visa tai suvaldyti.“ Skirstantis atsakomybes komandoje turi būti atsižvelgiama į to žmogaus norus, galimybes, kad jis vykdytų tik jam norimus, priimtinus ir tinkamus darbus. Taip pat ir darbo organizavimo atžvilgiu, pvz., laiko terminų nustatymas turėtų vykti ne pagal projekto vadovo tokio darbo atlikimo greitį ar įsivaizdavimą, bet atsižvelgiant į atliekantįjį.

3.1.18 Mokymosi svarba projekte

Organizacijos bei projekto komandos, suinteresuotųjų šalių mokymasis projekto vykdymo metu ir gebėjimas pritaikyti išmoktas projektų vykdymo pamokas gali padėti vykdyti einamąjį ir kitus projektus kokybiškiau. Mokymosi ir išmoktų pamokų identifikavimui padeda nuolatiniai įsivertinimai bei tinkamos mokymuisi aplinkos sudarymas. Mokymasis dažnai vyksta iš patirties, tačiau šis patyrimas turi būti įvertintas, aptartas ir suvoktas, kad taptų mokymosi dalimi (žr. 12 lentelė).

Organizacija gali pasinaudoti ankstesne savo patirtimi (projektų valdymo arba tos srities, kurioje vyksta projektas) ir taip tobulinti projektą, tiksliau jį planuoti ir valdyti. Iš kitos pusės, projektus įgyvendina organizacijos, kurios neturi tokios patirties ir įgyvendinimo metu vyksta mokymasis, kuris tampa kertiniu aspektu organizacijos augimui, tobulėjimui.

Projekte mokymasis gali būti organizuojamas įvairiai ir inovatyviai: tiek virtualiai, tiek organizuojant gyvus susitikimus, taikant įvairius metodus ir prisitaikant prie tikslinės grupės ar projekto komandos mokymosi poreikių, galimybių, tempo.

**12 lentelė. Projekto kokybės veiksnys: mokymasis. Literatūros ir tyrimo rezultatų
analizių sugretinimas.**

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

Pagrindimas literatūros analize	Pagrindimas iš tyrimo rezultatų
Mokymasis projekto vykdymo metu ir gebėjimas pritaikyti išmoktas projektų vykdymo pamokas (angl. <i>lessons learned</i>) gali padėti vykdyti kitus projektus kokybiškiau, sėkmingiau (Robert et al., 2000), pasiekiamas nuolatinis tobulėjimas. Kerzner teigia, kad nuolatinis tobulėjimas, gerinimas yra aukščiausia projektų vadybos stadija brandžiose organizacijose (Cituota Cook-Daves, 2002, Kerzner 2000).	Projekto vadovai (informantai) įvertino ankstesnės patirties, mokymosi svarbą projektų valdymui ir kokybės siekimui. Anot informantų, svarbu gebėti pritaikyti išmokimus, ankstesnę patirtį. Įtakos mokymuisi gali turėti praktinių dalykų suorganizavimas bei tinkamos aplinkos sudarymas: aplinka, kuri neblaškytų, leistų susikaupti, būti grupėje, kad būtų užtikrintos visos mokymuisi reikalingos priemonės.

3.1.19 Komunikacijos valdymas

Projekto kokybę užtikrina stipri komunikacija tarp visų projekto veikėjų (tiek vidinės projekto komandos, darbuotojų, tiek komunikacija tarp/su suinteresuotosiomis šalimis) (žr. 13 lentelė). Komunikaciją tyrimo informantai pabrėžė kaip itin svarbų ir susijusį su tam tikrais informacijos perdavimo susitarimais, jų dažnumu ir terminų laikymusi, pvz., partneriai kas mėnesį informuojami apie projekto veiklą vykdymo eigą ir rezultatus. Komunikacijos būdai gali būti labai įvairūs, tai sutarta forma vykstantis bendravimas, pvz., vertinami gyvi susitikimai, jei tokie įmanomi; pasitelkiamos elektroninės ir kitos susisiektimo priemonės. Komunikacijos dažnumas ir laikas yra lanksčiai valdomi: priklausomai nuo situacijų projekte, gali tekti komunikuoti dažniau, intensyviau, nei buvo sutarta ar pasitelkiant kitas komunikacijos formas. Dažnai siekiant perduoti susistemintą informaciją, ji būna fiksuojama (glaustai aprašoma, nufotografuojama, filmuojama).

Šių dienų projekto kokybę lemia komandos bei partnerių gebėjimas dirbti virtualiai, pasitelkiant informacines technologijas, įrankius, gebėjimas dirbti per atstumą ir be gyvų diskusijų, susitikimų planuotis darbotvarkę, organizuoti veiklas, atlikti atsakomybes, funkcijas.

Komunikacijos formos, dažnumas, pateikiamos informacijos turinys turi būti nuolat prižiūrimas, vertinamas, siekiant atitikti komunikuojančių veikėjų poreikius.

13 lentelė. **Projekto kokybės veiksnys: komunikacija. Literatūros ir tyrimo rezultatų analizių sugretinimas.**

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

Pagrindimas literatūros analize	Pagrindimas iš tyrimo rezultatų
Stipri komunikacija prisideda prie didesnio pasitikėjimo tarp pagrindinių projekto veikėjų bei padeda išlaikyti stabilius, stiprius ryšius (Erling et al, 2006).	Stipri komunikacija Gyvi susitikimai, ypač su partneriais, komandos nariais, įgyvendinant projektą yra labai reikalingi, nes padeda pažinti komandos narius, partnerius, suvokti jų darbo stilių ir kartu metodiškai pasiruošti įgyvendinti projektą. Komunikacijos nauda buvo apibrėžiama kaip svarbi projekto poveikiui, rezultatams užtikrinti. Šiuo metu projektai įgyvendinami dirbant „virtualiai komandai“, todėl projekto organizatoriai turi gebėti dirbti virtualiai, pasitelkiant informacines technologijas, įrankius. Taip pat keliamas komandos narių kompetencijų klausimas: tiek gebėjimo dirbti su informacinėmis technologijomis, tiek dirbti per atstumą ir be gyvų diskusijų, susitikimų planuoti darbotvarkę, organizuoti veiklas, atlikti atsakomybes, funkcijas.

3.1.20 Projekto viešinimo valdymas (remiantis tik tyrimo rezultatais)

Projekto viešinimas yra susijęs su projekto komunikacija, tačiau tai projekto veiklų, jo rezultatų sklaida visuomenei ir kitoms suinteresuotosioms šalims. Tyrimo metu viešinimas laikomas atskaitomybe (projektų vadovai vykdė projektus, kurie buvo finansuoti pagal ES programą). Viešinimas gali tapti projekto kokybės veiksniumi ir būti viso komunikacijos plano sudedamoji dalis. Viešinimas negali įvykti savaime, jis turi būti planuojamas, nustatant aiškius tikslus, komunikacines žinutes, auditorijas ir pan. Tai atskiras projekto procesas.

3.1.21 Rezultatų tvarumas ir projekto tęstinumas (remiantis tik tyrimo rezultatais)

Projekto kokybę nusako daugiau nei tik sukurtas rezultatas, poveikio vertė; projekto kokybė suprantama, kai užtikrinamas rezultatų tvarumas, projekto tęstinumas. Projekto poveikis ir rezultatai yra tvarūs, jei jie atitinka organizacijos ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius, interesus (svarbus konteksto suvokimas, aplinkos analizė planuojant projektą). Jei projektas naudingas ir vykdančioms organizacijoms, ne tik tikslinei grupei (kuri gali skirtis nuo vykdančios projektą organizacijos), tuomet organizacija bus labiau linkusi naudotis projekto sukurtu rezultatu, suinteresuota vykdyti projekto veiklas kokybiškai. Projekto

vykdytojai gali nulemti rezultato atsiradimą, tačiau sunkiausia yra suvaldyti rezultatų panaudojimą.

3.1.22 Poveikis, poreikių, reikalavimų atitikimas (remiantis tik tyrimo rezultatais)

Projekto uždarymo etape įvertinamas suinteresuotųjų šalių poreikių įgyvendinimas. Dažniausiai tai įvyksta remiantis projekto uždavinių, tikslų įgyvendinimo įvertinimu, pavyzdžiui, kiek projekto partneriai yra patenkinti projekto rezultatais, ar projekto poveikis tenkina visuomenę, ar buvo išpildyti visi finansuotojų reikalavimai? Projekto užbaigimo etape svarbu įvertinti ir šio kokybės veiksnio valdymo procesą: kaip atsižvelgta į suinteresuotųjų šalių poreikius? Kaip vyko monitoringas? Ar lanksčiai ir generatyviai reaguota į pokyčius? Ar ir kaip kito projekto veiklos dėl kintančių poreikių? Kokį tai padarė poveikį visam projektui (pokyčiai ir kokybės veiksnio įgyvendinimas)?

3.1.23 Mokymosi įsivertinimas ir pripažinimas (remiantis tik tyrimo rezultatais)

Tyrimo dalyvavo projektų vadovai, kurie vykdė projektus, susijusius su mokymusi, todėl vienas iš kokybės veiksnių, kuriuos jie išskyrė, tai mokymosi pripažinimas. Pripažinimu gali tapti kompetencijų įsivertinimo sertifikatas arba kitoks įrodymas apie tikslinės grupės, projekto komandos mokymąsi ir mokymosi rezultatus. Šis kokybės veiksnys gali būti pripažintas specifiniu, skirtu tik tam tikros srities projektams. Iš kitos pusės, besimokančios organizacijos yra šių dienų siekiamybė, todėl projekto metu padėti komandai mokytis, asmeniškai tobulėti ir vėliau įsivertinti išmokimus gali būti labai naudinga praktika.

3.1.24 Išmoktos pamokos, rekomendacijos

Projekto uždarymo etape itin svarbu sudokumentuoti išmoktas pamokas, rekomendacijas ateities kokybiškam projekto vykdymui. Šis kokybės veiksnys yra glaudžiai susijęs su pirmuoju bei ketvirtuoju veiksniais, todėl nėra atskirai nagrinėjamas, o tik cikliškai paminimas (projekto uždarymo etape).

3.2 Projektų valdymo kokybės veiksmų modelio veikimo principai

Modelis gali būti pritaikomas organizacijoms, kurios netaiko kokybės valdymo metodų ar kitų kokybės valdymo gairių, skirtų projektų valdymui. Šis modelis gali padėti projektų vadovams identifikuoti projektų valdymo kokybę, jos siekiamą lygį bei padėti užtikrinti sėkmingą kokybės valdymą. Modeliu yra siekiama padėti organizacijoms suvokti ir valdyti (planuoti, įgyvendinti, nuolat įvertinti ir tobulinti) projektų valdymo kokybės veiksmus. Modelis gali būti taikytinas įvairaus pobūdžio, trukmės, temos projektams, tačiau gali reikėti tikslinti modelį, kad jis būtų tinkamas konkrečiam projektui.

14 lentelė. **Projektų valdymo kokybės veiksmų modelis**

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis literatūros ir tyrimo rezultatų sinteze)

1 P Patirtis	2 LG Lankstumas, generatyvumas							3 M Motyvacija	4 Ng Nuolatinis gerinimas
5 Sid Suinteresuotosios šalys	6 PR Poreikiai ir reikalavimai	9 TU Tiksai ir uždaviniai	10 B Biudžetas	11 Lk Projekto planas, laikas, terminai	12 Vk Veiklos	13 R Rizika	14 Do Darbo organizavimas	21 RzT Rezultatų tvarumas ir projekto tęstinumas	22 Pov Poveikis; poreikių, reikalavimų atitikimas
7 Org Organizacijos tikslai ir integralumas	8 Ap Aplinkos analizė	15 Įsi Į(si)vertinimas	16 Ad Administravimas	17 Kom Kompetencija	18 Mok Mokymasis	19 K Komunikacija	20 V Viešinimas	23 MokP Mokymosi pripažinimas	24 ReP Išmoktos pamokos, rekomendacijos
1–4 Aktualūs viso projekto metu. Susiję su kokybės vadybos principais.					9–20 Aktualūs projekto įgyvendinimo etape. Susiję su projekto valdymo procesais/žinių sritimis. Vertinami, matuojami.				
5–8 Aktualūs projekto inicijavimo, planavimo etapuose. Priklausomi nuo projekto ir organizacijos pobūdžio. Vertinami, matuojami.					21–24 Aktualūs projekto užbaigimo etape.				

Modelio veikimo principai

1. Siūloma naudotis lentele, kurioje sužymėti ankstesniame skyriuje jau nagrinėti, pagrindiniai, moksliškai ir autoriniu tyrimu pagrįsti projektų valdymo kokybės veiksniai.

Lentelė sudaryta taip lyg atspindėtų ir primintų Periodinę elementų lentelę. Toks lentelės principas pasirinktas ne atsitiktinai. Lentelė turėtų būti naudojama kaip vizualus įrankis, kuris projekto inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo ir įvertinimo etapuose primintų apie svarbiausius projektų valdymo kokybės veiksnius.

2. Organizacija gali identifikuoti ir daugiau veiksmų, lemiančių projekto kokybę, priklausomai nuo kiekvieno unikalaus projekto. Tai, kad nėra įtraukta kai kurių veiksmų, nereiškia, kad jie yra nesvarbūs. Kiekvienas iš kokybės veiksmų, kurie yra lentelėje, aprašyti praeitame šio darbo skyriuje. Remiantis šiuo modeliu gali būti sukurtas vidinis organizacijos kokybės standartas, kuriame aprašomi pagrindiniai susitarimai pagal modelyje išskirtus kokybės veiksmus. Pateikiamas "Projektų valdymo kokybės veiksmų modelio veikimo vadovas", kuriame aprašomas modelis projektų vadovams, vartojama mažiau mokslinių sąvokų (žr. 2 Priedas).
3. Modelyje pateikiami projektų valdymo kokybės veiksniai, bet nėra nustatytas jų kokybės laipsnis. Kiekvienas projektas yra unikalus, todėl projektą vykdanči ar inicijuojanti organizacija nustato siekiamą kokybės lygį, nusimato rodiklius kokybės veiksmų pamatavimui.
4. Kokybės veiksmų įgyvendinimu turi rūpintis projektą vykdanči organizacija bei partneriai. Tyrimo metu buvo pastebėta, kad projekto vadovams sunku išreikšti kritiką partneriams dėl susitarimų nesilaikymo arba kokybės veiksmų neišpildymo, nes bijoma prarasti partnerystę ar asmeninį ryšį. Projektą vykdanči organizacija ir partneriai (jei tokie yra) turi sutarti dėl kokybės veiksmų įgyvendinimo ir komunikacijos.
5. Modelis gali būti tobulinamas, numatant kokybės valdymo metodus (pvz., sugretinimo metodus, kaštų/naudos analizę, procesų valdymo schemas ir kt.), už projekto veiklų vykdymo stebėseną ir kokybės kontrolę atsakingus asmenis, projektų valdymo kokybės veiksmų kontrolės dažnumą.
6. Modelyje pateikiami projektų valdymo kokybės veiksniai, kurių dalis yra susiję su projektų valdymo procesais: integracijos, apimties, biudžeto, laiko, tvarumo, resursų, komunikacijos, rizikos, suinteresuotųjų šalių.
7. Tyrimo ir mokslinės analizės rezultatai parodė, kad projekto kokybės užtikrinimas veikia lygiagrečiai su projekto ciklu. Kokybė turi būti užtikrinama ir valdoma jau projekto inicijavimo stadijoje ir šis kokybės užtikrinimas turi poveikį projekto užbaigimo kokybei, t. y. projekto sukuriams rezultatams, jų naudojimui, projekto tvarumui ir projekto poveikiui. Rekomenduojama nepereiti į projekto planavimo ir įgyvendinimo stadiją tol, kol nebus maksimaliai užtikrinti projekto inicijavimo stadijos kokybės veiksniai.

Planuojant kokybės veiksnius galima žvelgti ir į projekto pabaigą, atsakant į klausimus, kokio poveikio projektas sieks, kokius reikalavimus ir poreikius įgyvendins, kam nuo to bus geriau ir pan.

8. Projekto planavimo ir įgyvendinimo etape kokybei tenka svarbus vaidmuo. Kokybę reikia įgyvendinti, tačiau kartu prižiūrėti, kaip yra įgyvendinami kokybės veiksniai, juos kontroliuoti.
9. Projekto įvertinimo ir uždarymo etape projekto kokybę nusako poveikis, rezultatų tvarumas, projekto poreikių ir reikalavimų įgyvendinimas – būtent šie kokybės veiksniai jau yra anksčiau minėtų, užtikrintų kokybės veiksnių išdava, siekiamybė. Sunku paveikti projekto rezultato tvarumą, poveikį, jei jų kokybe nebuvo rūpintasi ankstesniuose projekto etapuose. Projekto uždarymo etape įvertinami kokybės veiksniai. Vis dar galima sukontroliuoti projekto viešinimo veiklas, projekto tęstinumą, išminktų pamokų identifikavimą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

I. Apibendrinus nagrinėtą mokslinę literatūrą apie projektų valdymą bei projektų valdymo kokybės sampratą pateikiamos šios išvados:

1. Kokybės valdymas yra neatsiejama, integruota projektų valdymo procesų dalis, grįsta bendraisiais projektų valdymo principais, žiniomis bei kompetencijomis. Vis dėlto nagrinėjant atskirus projektų valdymo kokybės veiksnius buvo pastebėta, kad jie sutampa su projektų valdymo procesais ir jų kokybe. Kokybės valdymo, kaip atskiro proceso, išskyrimas yra labai ribotas ir sumažinantis kokybės vaidmenį projektuose. Kokybė turi būti valdoma visuose projektų valdymo procesuose: integracijos, apimties, laiko, biudžeto, tvarumo, veiklos rangos, žmogiškųjų resursų, komunikacijos, rizikos, suinteresuotųjų šalių valdymo procesuose.
2. Projektų valdymo kokybę lemia daugiau veiksnių nei tik visuotinai pripažinti laiko, apimties ir biudžeto. Identifikuoti dažniausiai literatūroje aptinkami šie projektų valdymo kokybės veiksniai: organizacijos pobūdis ir jos tikslų atitikimas projektui; projekto poveikis; lankstumas ir generatyvumas; suinteresuotųjų šalių ir jų poreikių, reikalavimų identifikavimas ir valdymas; orientacija į vartotojų poreikius; žmogiškieji ištekliai; komunikacija; mokymasis; nuolatinis tobulinimas ir išmoktų pamokų identifikavimas. Daugelis projektų valdymo kokybės veiksnių yra susiję su kokybės vadybos fundamentaliaisiais principais, tačiau šių vadybos sričių integracija nėra itin paplitusi.

II. Kokybinio tyrimo rezultatų analizės metu išryškėjo sėkmingai įgyvendintų projektų vadovų nuomonė apie projektų valdymo kokybės veiksnius, buvo analizuojama jų taikymo praktika. Toliau pateikiamos šios tyrimo išvados:

1. Tikslingas suinteresuotųjų šalių (išskirtinai pabrėžiamos tikslinės grupė, organizacija, partneriai) ir jų poreikių, reikalavimų, įsipareigojimų identifikavimas daro įtaką projektų valdymo kokybei bei kitų projekto kokybės veiksnių suplanavimui ir įgyvendinimui. Besąlygiškas suinteresuotųjų šalių reikalavimų įgyvendinimas neleidžia lanksčiai reaguoti į tikslinės grupės poreikius projekto vykdymo metu. Projektų valdymo kokybės siekis yra užtikrinti projekto tęstinumą ir rezultatų tvarumą. Projekto poveikis ir rezultatai yra tvarūs, jei jie atitinka organizacijos ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius (ypač partnerių), interesus. Organizacijos aplinkos ir

- atitinkamų veikėjų pozicijų identifikavimas, tinkamas šios informacijos įvertinimas ir valdymas yra svarbūs kokybę užtikrinantys veiksniai.
2. Projektų vykdymo praktikos analizė parodė, kad projektų valdymo kokybę lemia lankstumas ir generatyvumas: reagavimas į projekte susiklosčiusias situacijas, tikslinės grupės poreikius ir atitinkamų korekcijų vykdymas (pvz., programos, veiklų keitimas). Detalus projekto vykdymo planas su tinkamų terminų nusimatymu sumažina lankstumo ir pokyčių reikiamybę.
 3. Nuo projekto tikslų stiprumo, reikalingumo ir atitikimo suinteresuotųjų šalių poreikiams priklauso projekto veiklos. Jei projekto tikslas neatitiko tikslinės grupės poreikio ir atitinkamai buvo koreguojamos veiklos, tai projektas teoriškai nepasiekė anksčiau planuotų tikslų, tačiau atitiko tikslinės grupės poreikį. Projektas, kuris neatitinka tikslinės grupės poreikių, nepasieks, nepritrauks jos arba projekto eigoje tikslinė grupė gali būti prarasta – nebedalyvauti projekte, nesinaudoti sukurtu rezultatu. Tikslinės grupės įtraukimas į projekto planavimo etapą užtikrina tikslesnį jos poreikių įgyvendinimą. Projekto eigoje turi būti vykdomi įvertinimai, vienas iš įvertinimo tikslų būtų padėti nustatyti, ar projektas vis dar atitinka poreikius, reikalavimus. Rekomenduojama projekto eigos bei poveikio įvertinimą vykdyti su projekto tiksline grupe, vartotojais bei komanda.
 4. Projektų valdymo kokybę lemia integracijos valdymas: administracinių, logistinių dalykų suorganizavimas ir projekto darbo organizavimo kokybė. Projekto vadovui svarbu sudaryti kompetentingą komandą. Kompetencija suvokiama projekto valdymo, vadybos bei turinio srityje. Projekto turinio kompetencija – tai srities išmanymas, įgūdžių turėjimas ir požiūrio puoselėjimas. Darbas organizuojamas atsižvelgiant į darbuotojo savybes, galimybes ir norus. Tyrimo metu išryškėjo planavimo klaidingumo efekto problema, t. y. žmonių ir organizacijų tendencija pervertinti savo gebėjimus, kuomet jie įvardina, kiek laiko užtruks užduočiai atlikti. Organizacijoje sukurtų vadybos sistemų panaudojimas projekte užtikrina kokybiškesnį ir efektyvesnį projekto įgyvendinimą, sumažina žmogiškųjų klaidų ar permainų, susijusių su žmonėmis, o tai reiškia, kad užtikrina projekto vykdymą ir pabaigimą, nepaisant kintančių žmonių ar jų kompetencijos.
 5. Anot informantų, projekto kokybę lemia komandos bei partnerių gebėjimas dirbti virtualiai, pasitelkiant informacines technologijas, įrankius, gebėjimas dirbti per atstumą ir be gyvų diskusijų, susitikimų planuoti savo darbotvarkę, organizuoti veiklas, atlikti savo atsakomybes, funkcijas.

6. Ankstesnė patirtis projektų vykdymo srityje gali padėti suvokti projektų kokybės laipsnį, svarbą, palengvina kokybės ir paties projekto valdymą, pvz. padeda įvertinti darbų apimtį ir atitinkamą terminų laikymąsi. Projekto komandos, tikslinės grupės mokymasis projekto vykdymo metu ir gebėjimas pritaikyti išmoktas projektų vykdymo pamokas gali padėti vykdyti kitus projektus kokybiškiau, išvengti klaidų. Mokymosi ir išmoktų pamokų identifikavimui padeda nuolatiniai įsivertinimai bei tinkamos mokymuisi aplinkos sudarymas.
7. Tyrimo metu identifikuoti šie mokslinėje literatūroje nenagrinėti projektų valdymo kokybės veiksniai: mokymosi užtikrinimas projekte ir jo pripažinimas; projekto viešinimo svarba; įsivertinimo svarba (dalyvaujant projekto tikslinei grupei ir kitiems projekto veikėjams; nuolatinė, reguliari veikla); rezultatų tvarumas bei projekto tęstinumo galimybių sudarymas; projektą vykdančių organizacijų, vadovų nefinansinis suinteresuotumas, motyvacija.
8. Projektų vadovai taiko tuos pačius apibrėžimus sėkmei ir kokybei įvardinti. Vieni projektų vadovai teigia, kad kokybė yra daugiau nei tik nusimatytų rodiklių įgyvendinimas, kiti atvirkščiai – kokybė yra pagal planą, numatytus reikalavimus atlikti veiksmai, o sėkmė yra projekto įgyvendinimas, kuris viršija lūkesčius. Teigiama, kad nesėkmė, tai, kas projekte įvyko neplanuoto, nenumatyto, tačiau kartu projektas gali būti kokybiškas, jei buvo imtasi prevencinių priemonių klaidoms išvengti, rizikai suvaldyti. Pagrindinis skirtumas yra pamatuojamumas: projektų vadovai yra įsitikinę, kad sėkmės, antraip nei kokybės, negalima išmatuoti.

III. Tyrimo rezultatų bei literatūros analizės sintezės išvados:

1. Darbo autorė identifikavo esminius dvidešimt keturis projektų valdymo kokybės veiksnius ir sukūrė projektų valdymo kokybės veiksnių modelį, kuris gali padėti projektų vadovams struktūruotai ir nuosekliai valdyti kokybę projekte. Modelis yra vizualus įrankis, jame pateikiamos kokybės veiksnių charakteristikos, taikymo ypatumai.

1–4 veiksniai yra aktualūs viso projekto metu, susieti su fundamentaliaisiais kokybės vadybos principais: patirties pritaikymas ir išmoktų pamokų identifikavimas, lankstumas ir generatyvumas, motyvacija, nuolatinis gerinimas.

5–8 veiksniai yra aktualiausi projekto inicijavimo, planavimo etapuose, yra priklausomi nuo projekto ir organizacijos pobūdžio, gali būti vertinami ir matuojami: suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir valdymas, poreikių, reikalavimų identifikavimas bei valdymas, organizacijos tikslų atitikimas ir sistemos integralumas, organizacijos aplinkos analizė.

9–20 veiksniai yra aktualūs projekto įgyvendinimo etape. Jie labiausiai susiję su projektų valdymo procesais, žinių sritimis, gali būti vertinami ir matuojami: tikslų ir uždavinių valdymas, realistiškas projekto biudžetas ir jo valdymas, projekto plano ir laiko, terminų valdymas, veiklų valdymas, rizikų valdymas, darbo organizavimas, į(si)vertinimas ir monitoringas, administravimas, kompetencija, mokymasis, komunikacija, viešinimas.

21–24 veiksniai aktualūs projekto užbaigimo etape: rezultatų tvarumas ir projekto tęstinumas, poveikis, poreikių, reikalavimų atitikimas, mokymosi pripažinimas, išmoktos pamokos, rekomendacijos.

Projektų valdymo kokybės veiksnių modelis neatspindi visų galimų veiksnių. Kokybės veiksnių taikymas priklauso nuo projekto pobūdžio.

IV. Pasiūlymai:

1. Tikslinga plėtoti tyrimus, kaip (kokiais metodais, būdais) gali būti valdomi projektų valdymo kokybės veiksniai, kokių sąlygų jų įgyvendinimui reikia (be jau šiame darbe tirtų ir išryškėjusių principų, pvz., nuolatinis gerinimas, lankstumas ir pan.). Remiantis šio darbo išvada, kad dalis projektų valdymo kokybės veiksnių sutampa su projektų valdymo procesais, galima išsamiau tirti kokybės valdymą išskirtinai projekto procesuose.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Andersen, E.S, Birchall, D., Jessen, A.S., Money, A. H. (2006). Exploring project success. *Baltic Journal of Management*, Vol. 1, No. 2 p. 127–147. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17465260610663854>.
2. APM, Project Management Body of Knowledge, 4th, 5th ed. (2000, 2006). Prieiga per internetą: <https://www.apm.org.uk> (žiūrėta 2015 m. gegužės 5 d.).
3. Archibald, Russell D., Filippo, I., Fillipo, D. (2012). The six-phase comprehensive project life cycle model in the project incubation/feasibility phase and the post-project evaluation phase. *PM World Journal*, Vol 1, No. 5.
4. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, Vol. 17, p. 337–42.
5. Australian Institute of Project Management, <https://www.aipm.com.au> (žiūrėta 2015 m. gegužės 5 d.).
6. Baker, N., Murphy, D., Fisher, D. (1988). Factors affecting project success. *Handbook of Project Management*. New York.
7. Barkley, B., Saylor, J. (1994). Customer-Driven Project Management. New York, NY.
8. Belassi, W., Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 14, No. 3, p. 141–151.
9. Belout, A., Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, Vol. 22, p. 1–11.
10. Benavent, F.B., Ros, S. C., Moreno-Luzon, M., (2005). A model of quality management self- assessment: an exploratory research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 5 p. 432–451. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02656710510598366>.
11. Block, R. (1983). The Politics of Projects. *Yourden Press, Englewood Cliffs, NJ*.

- 12.Bohn, R.E. (1994). Measuring and managing technological knowledge. *Sloan Management Review*, Vol. 4, p. 61–73.
- 13.Bourne, L., Walker, D. H. T. (2004). Advancing project management in learning organizations. *The Learning Organization*, Vol. 11, No. 3, p. 226–243. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09696470410532996>.
- 14.Brown, A. (2013). Quality: where have we come from and what can we expect?. *The TQM Journal*, Vol. 25 No. 6, p. 585–596. <http://dx.doi.org/10.1108/TQM-04-2013-0045>.
- 15.Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: managing workplace initiative. *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 3, p. 52–66.
- 16.Churchill, G. F. (1988). Quality assurance - an effective project management technique. *Butterworth & Co*, Vol. 6, No. 4, p. 241–244. doi: 0263-7863/88/040241441-04.
- 17.Cicmil, S. (2000). Quality in project environments: a non-conventional agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 4/5, p. 554 – 570. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02656710010298599>.
- 18.Collins, A., Baccarini, D. (2004). Project success – a survey. *Journal of Construction Research*, Vol. 5, No. 2, p. 211–31.
- 19.Cooke-Davies, T. (2002). The ‘real’ success factors on projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 20, No. 3, p. 185–90.
- 20.Coulson, T. (1994). Learning from imagining the years ahead. *Planning Review*, Vol. 22, No. 3, p. 6–11.
- 21.Crawford, L., Da Ros, V. (2002). Politics and the project manager. *Australian Project Manager*, Vol. 22, No. 4, p. 20 –21.
- 22.Erling, S. A., Birchall, D., Jessen, S. A., Money, A. H. (2006). Exploring project success. *Baltic Journal of Management*, Vol. 1, No. 2, p. 127–147. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17465260610663854>
- 23.International Competence Baseline 3.0, ICB 3.0. *International Project Management Association*. <http://www.ipma.world> (žiūrēta 2015 m. gegužės 5 d.).

- 24.Fenton, E. M., Pettigrew, A. (2000). Theoretical perspectives on new forms of organizing. *The Innovating Organization*, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 1–46.
- 25.Fortune J., White D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, Vol. 24, p. 53–65.
- 26.Gudas, S. (2002). Organizacijų veiklos modeliavimas. Kauno technologijos universitetas.
- 27.Gudienė, N. (2014). Statybos projektų įgyvendinimą lemiančių sėkmės veiksnių daugiakriterė analizė. Daktaro disertacija. *Technologijos mokslai statybos inžinerija (02T)*. VGTU leidyklos TECHNIKA 2276-M mokslo literatūros knyga, ISBN 978-609-457-724-6, p. 13–16.
- 28.Gupta, V. K., Graham, D. J. (1997). A customer-driven quality improvement and management project at Diamond Offshore Drilling. *Project Management Journal*, September, p. 22–8.
- 29.George P. Laszlo, (1999). Project management: a quality management approach. *The TQM Magazine*, Vol. 11, No. 3, p. 157–160. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09544789910262725>.
- 30.Huemann, M., Keegan, A., Turner, J. R. (2007). Human resource management in the Project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, No. 25, p. 315–323.
- 31.Kerzner, H., (2000). Applied project management. New York: Wiley.
- 32.Kotnour, T., (2000). Organizational learning practices in the project management environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 4/5, p. 393–406. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710010298418>.
- 33.Kviklienė, A. (2009). Jaunimo nevyriausybių organizacijų finansavimo problemos: finansavimo šaltinių poveikis jaunimo nevyriausybių organizacijų veiklai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto, Viešojo administravimo katedra, Politikos mokslų ir viešojo administravimo programa.
- 34.Lovell, R. J. (1993). Power and the project manager. *International Journal of Project Management*, Vol. 11, No. 2, p. 73–8.

- 35.LST ISO 21500:2012 Nurodymai dėl projektų vadybos (2013).
- 36.LST EN ISO 9004:2010. Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris (ISO 9004:2009) (2010).
- 37.LST EN ISO 9000:2015 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai (2015).
- 38.LST ISO 10006:2008. Kokybės vadybos sistemos. Projektų kokybės vadybos gairės (tapatus ISO 10006:2003) (2008).
- 39.Managing Successful Projects with PRINCE2™, 5th ed. (2009). Prieiga per internetą: <https://www.prince2.com> (žiūrėta 2015 m. gegužės 5 d.).
- 40.Miller, R., Lessard, D. R. (2000). The Strategic Management of Large Engineering Projects. MIT Press, Cambridge,
- 41.Morris, P., Smith, C., Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, Vol. 24, p. 638–649.
- 42.Müller, R. J., Turner, R. (2010). Attitudes and leadership competences for project success. *Baltic Journal of Management*, Vol. 5, No. 3, p. 307–329. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17465261011079730>.
- 38.Nixon, P., Harrington, M., Parker, D. (2012). Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61, No. 2, p. 204–216.
- 39.Orwig, R. A, Brennan, L. L. (2000). An integrated view of project and quality management for project-based organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 4/5, p. 351–363. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02656710010298382>.
- 40.Peters, L. A., Homer, J. (1996). Learning to lead, to create quality, to influence change in projects. *Project Management Journal*, Vol. 27, No. 1, p. 5–11.
- 41.Pheng, L. S., Chuan, Q. T. (2006). Environmental factors and work performance of project managers in the construction industry. *International Journal of Project Management*, Vol. 24, p. 24–37.

42. Pinto, J. K., Kharbanda, O. P. (1996). How to fail in project management. *Business Horizons*, Vol. 39, No.4, p. 45–53.
43. Pinto, J. K., Prescott, J.E. (1990). Planning and tactical factors in the project implementation process. *Journal of Management Studies*, Vol. 27 No. 3, p. 305–27.
44. PRINCE2. Prieiga per internetą: <https://www.prince2.com/uk> (žiūrėta 2015 m. gegužės 5 d.).
45. PMI, Construction Extension to the PMBOK, (2013). Prieiga per internetą: <http://www.pmi.org> (žiūrėta 2015 m. gegužės 5 d.).
46. Project Management Association of Japan, PMAJ. Prieiga per internetą: <http://www.pmaj.or.jp/ENG> (žiūrėta 2015 m. gegužės 5 d.).
47. Project Management Institute (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5th ed. Pennsylvania: Project Management Institute. ISBN 978-1-935589-67-9
48. Puškorius, S. (2002). Viešojo sektoriaus institucijų administravimas. Monografija. Vilnius.
49. Ramanauskienė, J. (2010). *Inovacijų ir projektų vadyba. Mokomoji knyga*. Lietuvos žemės ūkio universitetas. ISBN 978-9955-896-88-3
50. Ryser, R. (1996). Project evaluation parameters. <http://207.91.150.63/pep.htm>.
51. Schindler, M., Eppler, M.J. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management*, No. 21, p. 219–228. Prieiga per internetą: <http://www.elsevier.com/locate/ijproman>.
52. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*. Random House, Sydney.
53. Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains. *Management Science*, Vol. 47, p. 394-414.
54. Shenhar, A.J., Dvir, D., Levi, O., Maltz, A. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long-Range Planning*, Vol. 34, p. 699-725.

55. Shenhar, A.J., Levy, O., Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, June, p. 5–13.
56. Sink, S. (1998). The IE as change master. *IIE Solutions*, Vol. 30 No. 10, p. 36–41.
57. Stretton, A. (2015). Approaches to increasing Level 2: Project Success and Failure. *PM World Journal* Vol. 4, No. 3.
58. Stretton, A. (2015), Series on Project Successes and Failures. *Journal of Project Management World*, Vol. 4, No. 5.
59. Struckenbruck, L. (1987). Who determines project success. *Project management Institute paper of the seminar*, p. 85–93.
60. Stulgienė, A., (2011). Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, Nr.16, ISSN 1822-6515, KTU.
61. The Standish Group (2014). Extreme Chaos: The Standish Group International. Project Smart.
62. Thiry, M., Deguire, M. (2007). Recent developments in project-based organisations. *International Journal of Project Management*. Vol. 25, p. 649–658. doi:10.1016/j.ijproman.2007.02.001.
63. Tukel O. I., Rom, W. O. (2001). An empirical investigation of project evaluation criteria. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 3 p. 400–416. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570110364704>.
64. Wearne, S. H. (2000). Project management topic coverage in journals. *International Journal of Project Management*, Vol. 18, No. 1, p. 7–11.
65. Wilson, E. (1993). Maximizing designer's impact on market success through product definition. *Design Management Journal*, Vol. 25, p. 62–68.
66. Zafarani, E. (2011). Project Quality Management Approaches: A Comparative Evaluation of International Standards. *2nd International Conference on Construction and Project Management IPEDR*, IACSIT Press, Vol. 15, p. 37–43.

PROJEKTŲ VALDYMO KOKYBĖS VEIKSNIŲ TYRIMAS ANALYSIS OF QUALITY FACTORS IN PROJECT MANAGEMENT

Agnė KVIKLIENĖ
Magistro darbas

Kokybės vadybos programa
Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas: Doc. R. Adomaitienė

Vilnius, 2016

SANTRAUKA

71 puslapis; 14 lentelių, 2 paveikslai, 64 literatūros šaltinių nuorodos

Magistro darbo tikslas: nustatyti esminius projektų valdymo kokybės veiksnius.

Darbo metodai

Projektų valdymo bei jų kokybės veiksnių problematikai atskleisti buvo atliekama mokslinės literatūros palyginamoji ir sisteminė analizė bei taikomas loginės analizės metodas. Siekiant ištirti kokybiškai įgyvendintų projektų vadovų požiūrį į projektų valdymo kokybę bei jų taikymo praktiką pasirinktas kokybinis metodas: giluminis pusiau struktūruotas interviu ir grupinė diskusija. Tyrimas atliktas taikant vizualias priemones bei vaidmens darybos žemėlapių modelį. Projektų valdymo kokybės veiksnių modelio parengimui taikomas sintezės metodas: vykdomas mokslinės literatūros ir tyrimo rezultatų sugretinimas, šiuo būdu pritaikomas ir trianguliacijos metodas.

Išanalizavus mokslinę literatūrą buvo pastebėta, kad projektų valdymo procesai įvardijami kaip projektų valdymo kokybės veiksniai. Kokybės valdymo, kaip atskiro proceso, išskyrimas yra labai ribotas ir sumažinantis kokybės vaidmenį projektuose. Kokybė turi būti valdoma visuose projektų valdymo procesuose: integracijos, apimties, laiko, biudžeto, tvarumo, veiklos rangos, žmogiškųjų resursų, komunikacijos, rizikos, suinteresuotųjų šalių valdymo procesuose. Projektų valdymo kokybę lemia daugiau veiksnių nei tik visuotinai pripažinti laiko, apimties ir biudžeto veiksniai.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad suinteresuotųjų šalių ir jų poreikių identifikavimas bei valdymas yra svarbus kokybės veiksnys, vis dėlto įsipareigojimas reikalavimams riboja kitą kokybės veiksnį – lankstumą ir generatyvumą. Detalus projekto vykdymo planas su tinkamų terminų nusimatymu sumažina lankstumo ir pokyčių reikiamybę. Projekto eigoje vykdomi į(si)vertinimai gali padėti nustatyti, ar projektas atitinka suinteresuotųjų šalių poreikius, reikalavimus, ir puoselėti nuolatinį projekto tobulinimą bei mokymąsi. Ankstesnė patirtis

projektų vykdymo srityje gali padėti suvokti projektų kokybę, svarbą, palengvina kokybės ir paties projekto valdymą. Ankstesnė projektų vykdymo patirtis padeda pasimokyti iš klaidų ir suvokti, ką projekte daryti ir ko ne, padeda įvertinti darbų apimtį ir atitinkamą terminų laikymąsi. Projektų vadovai taiko tuos pačius apibrėžimus sėkmei ir kokybei įvardinti.

Remiantis literatūros analizės bei tyrimo rezultatų sinteze, darbe pateikiamas projektų valdymo kokybės veiksmų modelis, kuris padeda suvokti, kokie esminiai dvidešimt keturi veiksniai daro įtaką projektų valdymo kokybei. Projektų valdymo kokybės veiksmų modelis neatspindi visų galimų veiksmų, jų gali būti daugiau, priklausomai nuo projekto pobūdžio. Modelyje atskleidžiamos veiksmų charakteristikos, taikymo ypatumai. Projektų valdymo kokybės veiksmų modelis yra vizualus įrankis, jis gali padėti projektų vadovams struktūruotai ir nuosekliai valdyti kokybę projekte.

Reikšminiai žodžiai: projektų valdymo kokybė, projektų valdymo kokybės veiksmų modelis, procesai, suinteresuotosios šalys, išmoktos pamokos, nuolatinis tobulinimas, lankstumas, generatyvumas, įsivertinimas, reikalavimai, rezultatų tvarumas.

ANALYSIS OF QUALITY FACTORS IN PROJECT MANAGEMENT

Agnė KVIKLIENĖ

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's Programme

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor: associate prof. R. Adomaitienė

Vilnius, 2016

SUMMARY

71 pages; 14 tables, 2 pictures, 64 references.

The main purpose of this master thesis is to determine the essential quality factors in project management.

Methods

Comparative and systematic literature analysis and logical analysis reveals the problematic of the project management and its quality factors. The qualitative methods, in-depth semi-structured interview and group discussion, have been chosen to study the approach of project managers who implemented quality projects. The study has been carried out using visual tools and the role making map model. To design the model of the quality factors in project management, the synthesis method is applied. The literature and study analysis results are compared and triangulation method is applied.

After analysis of the literature, it was observed that the project management processes are called as quality factors in project management. The identification of quality management as a separate process is very limited and decreases the role of quality in projects. The quality has to be managed in all processes of the project management, which are integration, scope, time, budget, sustainability, outsourcing, human resources, communication, risk, and stakeholders. The quality of project management is decided by more factors than universally acknowledged time, scope and budget factors.

The study proved that the identification and management of stakeholders and their needs is an important factor. However, the obligation to requirements limits the flexibility and the generativity, which is another quality factor. The detailed project execution plan consisting suitable deadlines decreases the need for flexibility and changes. (Self-)evaluations during the project execution may help to determine if the project corresponds the needs and requirements of stakeholders, and cherish permanent improvement of the project and project team's learning. The previous experience in project execution may help to understand the

concept of project quality, its importance, and facilitates management of the quality and the project. The previous project management experience helps to learn from mistakes and to understand what works best within the project, and helps to estimate the scope and deadlines. They study discovered project managers use the same definitions to name the success and the quality.

The proposed model of quality factors in project management is based on the synthesis of literature analysis and the study. The model helps to understand the basic 24 factors that influence the quality of project management. The model of quality factors in project management does not represent all possible factors, because depending on the project nature. The model discloses characteristics of factors and specialities of their application. The model of quality factors in project management is a visual tool that can assist project managers to manage quality in a structured and consistent manner.

Keywords: project management quality, the model of quality factors in project management, processes, stakeholders, and lessons learned permanent improvement, flexibility, generativity, self-evaluation, requirements, and sustainability of results.

PRIEDAI

1 Priedas. Tyrimo eiga

Giluminis pusiau struktūruotas interviu ir grupinė diskusija siekė atsakyti į tuos pačius tyrimo uždavinius. Šie duomenų surinkimo būdai naudojami lygiagrečiai, siekiant gauti ir vėliau analizuoti to paties tipo informaciją, žinias. Informantai dalyvauti tyrime buvo kviečiami telefonu arba el. laišku.

Tyrimo klausimai sudaryti remiantis atvirumo principu bei literatūros analize (labiau specifiniai klausimai). Tyrimo eiga aprašoma žingsniais ir vizualizuojama 5 lentele.

Giluminio pusiau struktūruoto interviu eiga ir klausimai:

1. Tyrimo ir šio darbo autorė prisistato ir trumpai papasakoja, kodėl vykdo šį tyrimą ir kaip vykdyta informantų atranka. Informantas supažindinamas su tyrimo eiga bei etikos principais (informuojama apie pokalbio įrašymą, asmeninių duomenų nenaudojimą ir pan.). Pasirašoma abipusė dalyvavimo tyrime sutikimo forma (žr. Priedas nr. 1).
2. Klausimas apšilimui ir kontakto užmezgimui, pagalba pašnekovui įsijausti į pokalbio temą. Paprašoma papasakoti istoriją apie įgyvendintą projektą: nuo idėjos gimimo iki projekto pabaigos. Prašoma pasidalinti: a) kokį vaidmenį informantas užėmė pasakojamoje istorijoje ir b) koks buvo įsimintiniausias projekto momentas?
3. Informanto prašoma ant atskirų lapelių surašyti mintis, atsakant į klausimą: kas yra kokybiškas projektas? Kokie yra kokybiško projekto veiksniai?
4. Informantas, užrašęs mintis ant lapelių apie projektą kokybės veiksnius, juos grupuoja pagal svarbumą. Vėliau yra paprašomas argumentuoti bei papasakoti savo patirtį ar nuomonę, kodėl būtent šiuos projektą kokybės veiksnius išskyrė, kodėl vieni veiksniai svarbesni nei kiti arba tolygiai išsidėstę. Informantui suteikiama laisvė kurti tiek grupių, pogrupių, kiek jis nori ir kaip įsivaizduoja kokybės veiksmų lygius, svarbumą.
5. Informantas yra prašomas išdėlioti lapelius – koncentrinio apskritimų žemėlapiu principu: viduryje nupiešiamas realiai įgyvendinto projekto simbolis, užrašomas pavadinimas ar pan., o kokybės veiksniai sudėliojami pagal jų įgyvendinimą projekte. Arčiausiai centro dedami veiksniai, kurie buvo geriausiai įgyvendinti, toliau nuo centro – silpniau įgyvendinti arba visai neįgyvendinti kokybės veiksniai, pagal klausimą: kaip jums šiame konkrečiame projekte sekėsi įgyvendinti įvardintus kokybės veiksnius?
6. Informantui sudėliojus žemėlapij vyksta pokalbis su patikslinsiančiais klausimais, prašant pateikti pavyzdžius, papasakoti detaliau. Kuriuos kokybės veiksnius lengviausiai ar sunkiausiai sekėsi išpildyti projekte? Kodėl? Ar buvo planuotas šių

kokybės veiksnų įgyvendinimas? Ar jie buvo kaip nors prižiūrimi? Prašoma papasakoti situacijas, kuriose nepavyko ir pavyko įgyvendinti kokybės veiksnį.

7. Siekiant išsiaiškinti informantų sampratą apie projektų kokybę bei sėkmę pateikiamas kontraversiškas klausimas. Šis klausimas provokuoja informantą pamąstyti ir tyrėjui padėti suvokti, ką informantams reiškia projekto sėkmės ir projekto kokybės sąvokos. Kaip manote, koks projektas būtų kokybiškas, bet nesėkmingas?
8. Interviu yra užbaigiamas atviru klausimas: Ką dar turite pridurti? Šis klausimas leidžia informantui išsakyti mintis apie interviu temą, grįžti prie jau buvusių diskusijų. Pabaigoje padėkojama informantui už pokalbį.

Grupinės diskusijos eiga ir klausimai:

Grupinė diskusija buvo vedama, įgyvendinant analogišką eigą bei klausimus, kurie yra pateikti prie giluminio pusiau struktūruoto interviu eigos ir klausimų aprašymo.

Grupinės diskusijos metu dalyvių buvo prašoma atsiminti, bet kokį projektą, kurį jie koordinavo, jam vadovavo (tai galėjo būti ir darbo srityje vykęs projektas ir seniau vykdyto projekto patirtis). Jei tokio projekto dalyviai nebuvo vykdę, buvo prašoma atsiminti vieną iš vertintų „Erasmus+“ jaunimo srities projektų. Grupinės diskusijos metu nebuvo taikytas žemėlapių metodas. 5 lentelėje pateikiama grupinės diskusijos ir pusiau struktūruoto giluminio interviu eigos ir klausimų palyginimas.

5 lentelė. **Grupinės diskusijos ir pusiau struktūruoto interviu eigos ir klausimų palyginimas** (šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

Dalis	Pusiau struktūruoto interviu eiga ir klausimai	Grupinės diskusijos eiga ir klausimai
Tyrimo priežasties, temos, etikos pristatymas. Pasirašoma sutikimo dalyvauti tyrime sutartis.	x	x
Prašoma pasidalinti įgyvendinto projekto patirtimi, įvardinant savo vaidmenį jame ir įsimintiniausią momentą.	„Erasmus+“ projektas, kuris buvo įgyvendintas 2014–2015 m. laikotarpiu.	Darbo srityje vykdytas projektas. Jei projekto nebuvo vykde, atsiminti įsimintiniausią „Erasmus+“ projekto ataskaitą, kurią vertino 2014–2015 m.
Kokie yra kokybiško projekto veiksniai? Kiekvienas veiksnys užrašomas ant atskiro lapelio.	x	x

Dalis	Pusiau struktūruoto interviu eiga ir klausimai	Grupinės diskusijos eiga ir klausimai
Veiksnių sugrupavimas pagal svarbumą. Informantai laisvai pasirinkti grupių skaičių.	x	x
Prašoma papasakoti, kodėl ir kaip buvo sudarytos projektų kokybės veiksnų grupės. Ką šie kokybės veiksniai reiškia? Kodėl jie svarbūs, būtini?	x	Gali vykti laisva diskusija tarp visų dalyvių, perklausiant, pakomentuojant kito asmens įvardintus projektų kokybės veiksnus.
Koncentrinio apskritimų žemėlapiu sudarymas: centre pažymimas pasakotas projektas. Kokybės veiksniai sudėliojami pagal jų įgyvendinimą projekte: arčiau centro – geriausiai įgyvendinti.	x	- Šis etapas netaikytas grupinėje diskusijoje.
Kalbama apie situacijas, kuriose buvo įgyvendinti kokybės veiksniai. Ar jie buvo planuoti? Kas sekėsi sunkiausiai? Kuris kokybės veiksnys pareikalavo daugiausiai išteklių ir pan.	x	Diskusija vystoma tik iš dalies, aptariant kokybės veiksnus, kurie reikalauja daugiausiai išteklių, planavimo. Leidžiama diskusijai vystytis per daug jos neapribojant ir kalbant apie projektų kokybę.
Projekto kokybės ir sėkmės sampratos išsiaiškinimui pateikiamas kontraversiškas klausimas: koks būtų kokybiškas, bet nesėkmingas projektas?	x	x
Atviras klausimas, ar informantas dar norėtų ką papasakoti. Padėkojama už pokalbį. Pabaiga.	x	x

Tyrimo eigos kritika

Sunkiai sekėsi prakalbinti informantus apie realias situacijas, kuriose pasižymėjo projekto kokybės veiksnys. Informantų buvo prašoma įvertinti kokybės veiksnus (kaip juos sekėsi įgyvendinti projekte) pagal realiai vykusį projektą. Buvo jaučiama, kad informantai yra linkę net ir silpniau įgyvendintus veiksnus pateisinti ir pagrįsti jų įgyvendinimo lygį, pvz., nors projektas neįgyvendino visų veiklų, tačiau veiklų įgyvendinimas laiku (kaip kokybės veiksnys) – žymimas kaip sėkmingai įgyvendintas ir pateisinama, kad ši veikla nebuvo gerai suplanuota, tapo perteklinė ir pan. Ne visi informantai buvo kritiški savo įgyvendintų projektų atžvilgiu, projektą vertino kaip itin kokybiškai ir sėkmingai įgyvendintą, todėl mažai atviravo apie iššūkius kėlusias situacijas ar problemas. Analizuojant

interview ir grupinės diskusijos medžiagą pastebėta, kad informantai mažai atskleidžia, kokių atveju kokybės veiksnys turi būti įgyvendintas, kad būtų pasiekta maksimali kokybė (t. y. nenurodo kokybės lygio, tik įvardija patį kokybės veiksni).