

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Viešojo valdymo ir verslo fakultetas

JOLITA MONTVILĖ

PROJEKTO KOKYBĖS SISTEMOS TOBULINIMAS UAB „X“

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas: Doc. dr. Adomas Vincas Rakšnys

Vilnius, 2021

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Viešojo valdymo ir verslo fakultetas

PROJEKTO KOKYBĖS SISTEMOS TOBULINIMAS UAB „X“

Verslo vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX072

Recenzentas

Vadovas: Doc. dr. Adomas Vincas Rakšnys

2021-11-30

Atliko:

PRVvmns20-1

Jolita Montvilė

2021-11-25

Vilnius, 2021

TURINYS

LENTELĖS.....	4
PAVEIKSLAI.....	5
PRIEDAI.....	6
IVADAS.....	7
1. PROJEKTO KOKYBĖS SISTEMOS TOBULINIMO TEORINIAI VEIKSNIAI	10
1.1. Projektinio valdymo samprata ir esminiai aspektai.....	10
1.2. Projektų ir kokybės sistemų sąsajos	16
1.3. Naujausių kokybės sistemų specifiška projektiniame valdyme.....	24
1.4. Verslo konsultavimo paslaugų sektoriaus kokybės sistemų ypatumai.....	37
2. UAB „X“ PROJEKTO KOKYBĖS SISTEMOS TOBULINIMO TYRIMO	
METODOLOGIJA	41
2.1. Tyrimo metodai	41
2.2. Tyrimo instrumentai	43
2.3. Tyrimo imtis ir organizavimas	45
3. UAB „X“ PROJEKTO KOKYBĖS SISTEMOS TOBULINIMO TYRIMO	
REZULTATAI	49
3.1. Ekspertinio interviu rezultatų analizė.....	49
3.2. Anketinės apklausos rezultatų analizė.....	63
3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	71
3.4. UAB „X“ projekto kokybės sistemos tobulinimo gairės.....	75
IŠVADOS	78
REKOMENDACIJOS	80
LITERATŪRA	81
SANTRAUKA.....	86
SUMMARY.....	87
PRIEDAI	88

LENTELĖS

1 lentelė. Projektinio valdymo sampratų analizė.....	10
2 lentelė. Projektinio valdymo etapų charakteristikos	15
3 lentelė. Projekto sampratų analizė.....	16
4 lentelė. Projektų esmės apibūdinimas.....	17
5 lentelė. Projektų klasifikacija.....	19
6 lentelė. Universalūs KVS procesai.....	21
7 lentelė. Projektų kokybės valdymas.....	22
8 lentelė. KVS projektiniame valdyme pristatymas.....	25
9 lentelė. ISO 9001: 2008 ir 2015 punktų palyginimas.....	27
10 lentelė. ISO 10006 projekto valdymo procesų vaizdavimas.....	29
11 lentelė. Projekto kokybės valdymas pagal PMBOK.....	30
12 lentelė. KVS specifikos projektiniame valdyme apibendrinamasis vertinimas.....	36
13 lentelė. Sąsajos tarp KVS ir verslo konsultavimo paslaugų sektoriaus.....	39
14 lentelė. Interviu klausimyno turinio pagrindimas.....	43
15 lentelė. Anketos turinio pagrindimas.....	44
16 lentelė. Anketinės apklausos dalyvių charakteristikos (N = 140).....	47
17 lentelė. Projekto valdymo ir kokybės valdymo tikslai.....	49
18 lentelė. Kategorija: projekto kokybės kriterijai tiriamoje įmonėje	51
19 lentelė. Kategorija: projekto kokybės sistemos vertinimas tiriamoje įmonėje	52
20 lentelė. Kategorija: klientų vaidmuo projekto kokybės sistemoje.....	53
21 lentelė. Kategorija: atsakingi už projekto kokybę subjektai tiriamoje įmonėje	55
22 lentelė. Kategorija: projekto kokybės sistemos pokyčiai įmonėje per pastaruosius 1-5 metus	58
23 lentelė. Kategorija: projekto kokybės sistemos pasirinkimo priežastys/motyvai tiriamoje įmonėje.	58
24 lentelė. Kategorija: esminiai projekto kokybės sistemos elementai/veiksniai.....	59
25 lentelė. Kategorija: esminiai projekto kokybės sistemos iššūkiai/trikdžiai.....	61
26 lentelė. Kategorija: projekto kokybės sistemos tobulinimo sprendimai.....	62
27 lentelė. Projekto kokybės šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos (N = 140).....	63
28 lentelė. Projekto pritaikymo šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos (N = 140).....	64
29 lentelė. Dalyvavimo projektų (kokybės) valdyme vertinimas iš klientų perspektyvos (N = 140)....	65
30 lentelė. Projektų įgyvendinimo šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos (N = 140).....	66
31 lentelė. Pasitenkinimo projektais šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos (N = 140).....	67
32 lentelė. Projektų rezultatų šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos (N = 140).....	68
33 lentelė. Projektų kokybės tobulinimo poreikio šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos (N = 140).....	69
34 lentelė. UAB „X“ projekto kokybės sistemos stiprybės ir silpnybės.....	73

PAVEIKSLAI

1 pav. „Kieto“ ir „minkšto“ projekcinio valdymo sampratų atributų tarpusavio ryšys.....	11
2 pav. Pagrindinės projekcinio valdymo funkcijos.....	12
3 pav. Projekto valdymo procesas.....	13
4 pav. Projekcinio valdymo etapų sąsajos.....	14
5 pav. Šiuolaikinė projekto samprata.....	17
6 pav. Pagrindinės projekto savybės.....	18
7 pav. Projektų klasifikacija.....	19
8 pav. Projekto kokybės valdymo procesai.....	23
9 pav. Procesais grindžiamas KVS modelis pagal ISO 9000 standartus.....	27
10 pav. KVS ciklas ISO 9001: 2015 standarte.....	28
11 pav. Kokybės vadybos sampratų santykis VKV ir ISO 9000 kontekstuose.....	29
12 pav. PRINCE2 modelio komponentai.....	31
13 pav. Agile Scrum proceso schema.....	32
14 pav. Šešių žingsnių pristatymas pagal P-6 metodą.....	34
15 pav. Kokybės valdymo sistema projektiniame valdyme.....	35
16 pav. Empirinio tyrimo loginė schema.....	42
17 pav. Kategorija: projekto kokybės kriterijai tiriamoje įmonėje.....	51
18 pav. Kategorija: projekto kokybės atsakomybės sritys ir subjektai tiriamoje įmonėje.....	54
19 pav. Projekto kokybės sistemos struktūra tiriamoje įmonėje.....	56
20 pav. Kategorija: projekto kokybės sistemos pokyčiai per pastaruosius 1-5 metus.....	57
21 pav. Kategorija: esminiai projekto kokybės sistemos iššūkiai/trikdžiai.....	60
22 pav. Kategorija: projekto kokybės sistemos tobulinimo sprendimai.....	63
23 pav. Projekto kokybės šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą (N = 140).....	64
24 pav. Projekto pritaikymo šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą (N = 140).....	65
25 pav. Savo dalyvavimo projektų (kokybės) valdyme vertinimas iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą (N = 140).....	66
26 pav. Projektų įgyvendinimo šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą (N = 140).....	68
27 pav. Pasitenkinimo projektais šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą (N = 140).....	68
28 pav. Projektų rezultatų šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą (N = 140).....	69
29 pav. Projektų kokybės tobulinimo poreikio šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą (N = 140).....	70
30 pav. Visų dimensijų vertinimo vidurkių palyginimas (N = 140).....	71

PRIEDAI

<i>1 priedas.</i> Projektinio valdymo kontūrai.....	89
<i>2 priedas.</i> PRINCE2 proceso modelio struktūra.....	90
<i>3 priedas.</i> Projekto valdymo kokybės sistemos modelis.....	91
<i>4 priedas.</i> Esminių sėkmės veiksnių, užtikrinančių projektų konsultavimo paslaugų kokybę, koncepcinė sistema.....	92
<i>5 priedas.</i> Ekspertų interviu klausimynas.....	93
<i>6 priedas.</i> Anketa klientams.....	94
<i>7 priedas.</i> Ekspertų interviu klausimyno klausimų ir atsakymų suvestinė.....	97
<i>8 priedas.</i> UAB „X“ projekto kokybės sistemos tobulinimo planas.....	107

IVADAS

Temos aktualumas. Vis daugiau organizacijų savo veiklą grindžia projektais. Kai kurioms iš jų projektinė veikla sudaro verslo esmę. Tokios organizacijos vadinamos projektinėmis. D. Bagdonienė ir A. Simanavičienė (2012, 1165) teigia, kad projektinei organizacijai projektas yra ne tik įrankis kompleksiniams procesams realizuoti, bet ir padeda kurti naujas strategijas. Taigi projektai čia įgauna strateginį pobūdį. Kaip rodo praktika, projektai sudaromi tam tikroms užduotims atlikti, verslo sprendimams priimti ir įgyvendinti ar paslaugoms teikti (užsakymams įvykdyti) (Heldman 2021; Dachs 2021; Verzuh 2021; Fewings and Henjeweile 2019). Projektams vadovauja projekto vadovas, kuris dirba kartu su projektų komanda. Kaip ir bet kuria kitai veiklai, projektams keliami aukštos kokybės reikalavimai (Verzuh 2021, 66). Galima teigti, kad projektas laikomas sėkmingu tuomet, jeigu jo rezultatas yra kokybiškas. Tai reiškia, kad kokybė apsprendžia projekto sėkmę. Tyrimai atskleidžia, kad nekokybiški rezultatai yra dažna projektų žlugimo priežastis (Bersėnaitė ir Šiožinytė 2011, 32). Viena iš projekto žlugimo priežasčių yra ta, kad kokybė aucojama dėl greitesnių rezultatų (Heagley 2012, 21).

Kokybės reikalavimai taikomi ne tik galutiniam projekto rezultatui, bet ir visam procesui, nes nuo jo kokybės taip pat priklauso galutinis rezultatas. Todėl kyla poreikis projektiniame valdyme naudoti efektyvias kokybės valdymo sistemas (Abdullah et al. 2021, 36). Įrodyta, kad kokybės valdymo sistemos pozityviai veikia projektų kokybę (Fewings and Henjeweile 2019; Ceptureanu et al. 2017; Alias et al. 2014) ir projektinės veiklos rezultatus (Leong et al. 2014). Kokybės valdymo sistemų diegimas yra būdas tobulinti projekto kokybę. Tą patį galima pasakyti ir apie kokybės valdymo sistemų įgyvendinimo gerinimą ir efektyvumo didinimą.

Nežiūrint to, kad projekto kūrimo ir vykdymo procesų bei rezultatų kokybė yra siekiamybė projektiniame valdyme, verslininkai, naudodami įvairias projektinio valdymo praktikas, nesvarsto kokybės apibrėžčių, daugelį procesų valdo savo intuicija. Neretai verslininkai atkreipia dėmesį į kokybės procesą tik tada, kada to pareikalauja viena iš suinteresuotųjų šalių. Verslo aplinkoje vyrauja tendencija, kad kiekviena organizacija naudoja savo projektinio valdymo metodiką ir pasitelkia savus vertinimo kriterijus, atsižvelgiant į pagrindines vykdomas veiklas bei projektų pobūdį.

I. Pečiulytė ir J. Ruževičius (2014) pažymi, kad ne visose organizacijose kokybės valdymo sistemos nuolat tobulinamos. Tęsiant šią mintį, reikia pažymėti, kad neretais atvejais verslo procesų pertvarkymui ar tobulinimui pasirenkamas kokybės valdymo sistemos įdiegimas organizacijos viduje. Pastaraisiais metais ši priemonė patapo itin patraukli ir populiari įvairiuose verslo modeliuose ir projektiniame valdyme (Dachs 2021; Verzuh 2021). Kokybės valdymo sistemos modelis apima gana plačias sritis – tokias, kaip: dėmesys klientui, vadovavimas, darbuotojų įtraukimas, vidaus procesų tobulinimas, įrodymais pagrįstas sprendimų priėmimas, santykių valdymas. Tai didina kokybės sistemų naudojimo patrauklumą organizacijoms ir projektiniam valdymui.

Viena iš sričių, kur jaučiamas poreikis projekto kokybės sistemos tobulinimui, yra verslo konsultavimo paslaugų sektorius (Verzuh 2021; Ceptureanu et al. 2017). Verslo konsultavimas gali būti grindžiamas projektais (konsultacijų projektai). Taip pat verslininkų konsultacijos gali vykti dėl projektų ir projekcinio valdymo. Verslo konsultavimo įmonės turi prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, kad būtų veiksmingos (Momparker et al. 2015, 1458). To siekiant, būtina diegti, įgyvendinti ar tobulinti kokybės sistemas, integruotas į projekcinį valdymą verslo konsultavimo įmonėse. Visa tai formuoja analizuojamos temos aktualumą.

Temos mokslinis kontekstas: ištirtumas Lietuvoje ir užsienyje. Tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkai daug dėmesio skiria projekciniam valdymui kaip aktualiai šiuolaikinio valdymo praktikai, pasižyminčiai projektų inicijavimo, planavimo, vykdymo ir kontrolės specifika (Dachs 2021; Heldman 2021; Grit 2021; Schmidt 2021; Fewings and Henjewe 2019; Lester 2014; Heagley 2012; Kaziliūnas 2009; Adamonytė ir kt. 2008; Ganaway 2006; ir kt.). Autoriai pažymi sąsajas tarp projektų ir kokybės sistemų (Ceptureanu et al. 2017; Neyestani 2016; Silver et al. 2016; Leong et al. 2014; Muppavarapu 2011; Bobera and Trninić 2006; Neverauskas ir Stankevičius 2001; ir kt.), modeliuoja projektų kokybės sistemas teoriniu ir empiriniu aspektais (Mikhailova 2020; Steyn, 2008). Tyrėjai analizuoja kokybės valdymo sistemų specifiką projekciniame valdyme (Abdullah et al. 2021; Khalfan et al. 2020; Ljevo et al. 2017; Ingason 2015; Zafarani 2011; Neverauskas ir Stankevičius 2001; ir kt.). Dalis tyrėjų aptaria verslo konsultavimo paslaugų sektoriaus kokybės sistemų ypatumus (Schmuck 2017; Vukotić et al. 2017; Momparker et al. 2015; iš dalies Serafinas 2011).

Problema. Nežiūrint plataus temos mokslinio ištirtumo, tenka pažymėti, kad mokslininkai nesutaria dėl to, kokios kokybės valdymo sistemos yra geriausios projekciniame valdyme, kokiais procesais ir kriterijais reikia vadovautis tobulinant projekto kokybės sistemas. Visa tai aktualizuoja detalesnę temos analizę šiame darbe. Atsižvelgiant į pateiktas nuostatas, problema formuluojama klausimu: kaip turėtų būti tobulinama projekto kokybės sistema?

Tyrimo objektas – UAB „X“ projekto kokybės sistema.

Darbo tikslas – įvertinti esminius UAB „X“ projekto kokybės sistemos aspektus.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti pagrindinių kokybės sistemos teorijų apžvalgą.
2. Pagrįsti projektų ir kokybės sistemų sąsajas.
3. Ištirti UAB „X“ taikomus kokybės sistemos principus.
4. Nustatyti UAB „X“ projekto kokybės sistemos stiprybes ir silpnybes

Tyrimo strategija – mišri strategija. Tyrimo instrumentai: 1) kokybinis tyrimas: ekspertiniai interviu (pusiau struktūruoti interviu); 2) kiekybinis tyrimas: anketinė apklausa (raštiška ir elektroninė apklausa).

Tyrimo metodai. Baigiamajame darbe naudota mokslinės literatūros analizė, duomenų rinkimas, ekspertinis interviu, anketinė apklausa, duomenų sisteminimas, lyginimas.

Darbo praktinė reikšmė. Šiame darbe, apibendrinant įvairių autorių atliktus mokslinius tyrimus, nagrinėjamos projektų kokybės sistemų bei projekto valdymo metodikų galimybės ir privalumai, lemiančios projektų sėkmę ir galutinę vertę. Taip pat pateikiamos rekomendacijos dėl UAB „X“ projekto kokybės sistemos tobulinimo.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, 2 skyriai, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas, santraukos (lietuvių ir anglų kalbomis), 8 priedai, 34 lentelės, 30 paveikslų. Darbe panaudoti 59 literatūros šaltiniai lietuvių ir anglų kalbomis.

Darbe naudojami sutrumpinimai:

KVS – kokybės valdymo sistema.

1. PROJEKTO KOKYBĖS SISTEMOS TOBULINIMO TEORINIAI VEIKSNIAI

1.1. Projektinio valdymo samprata ir esminiai aspektai

Siekiant geriau suvokti projekto kokybės sistemos tobulinimo teorinius veiksnus, pirmiausiai tikslinga išanalizuoti projektinio valdymo konceptualiąją esmę, nes projektinio valdymo rezultatas ir siekiamybė yra kokybiškas projektas. Pirmiausiai reikėtų pradėti nuo projektinio valdymo sampratos analizės. Kaip parodyta 1 lentelėje, projektinio valdymo apibrėžimų yra daug ir įvairių

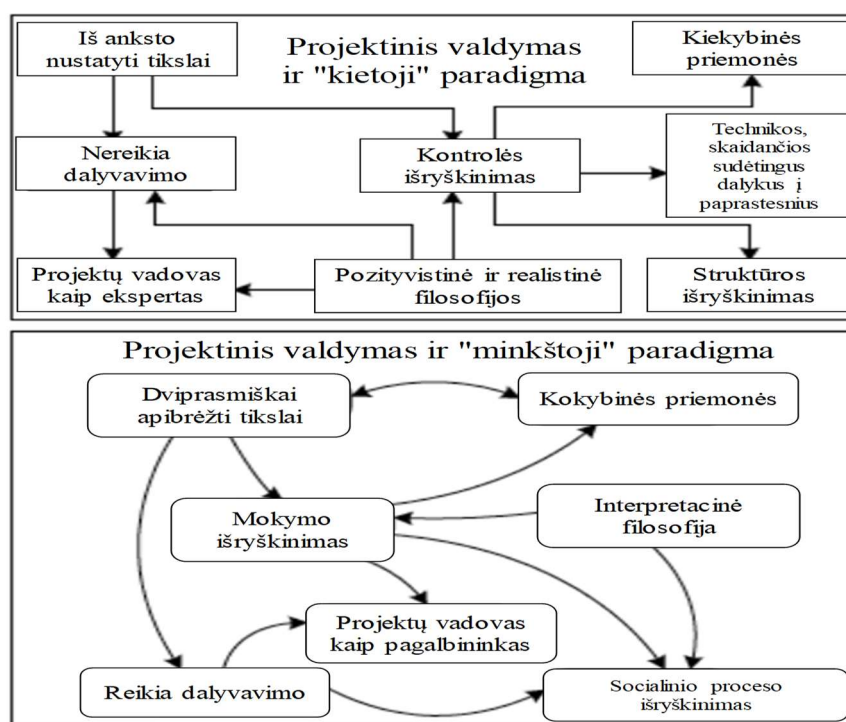
1 lentelė. Projektinio valdymo sampratų analizė

Metai	Šaltiniai	Projektinio valdymo samprata	Apibūdinimo esmė	Raktiniai žodžiai
2021	Heldman (2021, 7-8)	Projektinis valdymas yra procesų rinkinys, apimantis naujo projekto inicijavimą, planavimą, projekto valdymo plano įgyvendinimą ir pažangos bei rezultatų įvertinimą. Tai apima projekto reikalavimų ir projekto tikslų nustatymą, siekiant pagrindinių suinteresuotųjų šalių poreikių bei lūkesčių tenkinimo.	Tikslinis procesų rinkinys, sudarytas iš etapų	Procesų rinkinys, tikslai, suinteresuotų šalių poreikiai ir lūkesčiai
2021	Dachs (2021, 9)	Projektinis valdymas – tai žinių, įgūdžių, įrankių ir metodų nuoseklus taikymas projektinei veiklai įgyvendinti, kad ji atitiktų nustatytus projekto reikalavimus.	Žinių, įgūdžių, įrankių ir metodų taikymas projekto veiklai	Žinios, įgūdžiai, įrankiai, metodai, projekto veikla ir reikalavimai
2021	Verzuh (2021, 32)	Projektinis valdymas yra disciplina – metodų, teorijų ir technikų rinkinys, kuris sukurtas, siekiant valdyti unikalų ir laikiną darbo sudėtingumą.	Metodų, teorijų ir technikų rinkinys, skirtas valdyti projektą	Metodai, teorijos, technikos, darbo sudėtingumas
2019	Fewings and Henjeweile (2019, 14)	Projektinis valdymas apima ne tik tam tikro įrankių rinkinio taikymą, bet ir žmonių motyvaciją bei atsakomybę siekti tikslų ir veikti ribotai. Tam reikia iniciatyvaus elgesio dinamiškoje situacijoje.	Įrankių rinkinio taikymas ir motyvacija siekti tikslų.	Įrankių rinkinys, žmonių motyvacija ir atsakomybė
2014	Lester (2014, 7)	Projektinis valdymas yra visų projekto aspektų planavimas, stebėseną ir kontrolę bei visų jame dalyvaujančių asmenų motyvacija, siekiant projekto tikslų įgyvendinimo, laikantis sutartų laiko, išlaidų ir veiklos kriterijų.	Visų projekto aspektų taikymas ir asmenų motyvacija siekti tikslų	Planavimas, stebėseną ir kontrolę, asmenų motyvacija
2012	Heagney (2012, 4)	Projektinis valdymas yra žinių, gebėjimų, instrumentų ir metodų naudojimas projekto veiklos realizavimui, siekiant projekto reikalavimų pagal nustatytus standartus.	Žinių, gebėjimų, instrumentų ir metodų naudojimas projekto veiklai	Žinios, gebėjimai, instrumentai, metodai, projekto veikla ir reikalavimai, standartai
2011	Bersėnaitė ir Šiožinytė (2011, 38)	Projektinis valdymas — tai „procesas, susidedantis iš atskirų etapų. <...> tai laikotarpis nuo projekto idėjos iki jo baigimo. <...> [visus etapus] sujungus į bendrą sistemą, gaunamas vientisas procesas“.	Procesas, susidedantis iš atskirų etapų	Vientisas procesas, atskiri etapai
2008	Adamonytė ir kt. (2008, 13)	Projektinis valdymas – tai „įvairių išteklių panaudojimo koordinavimo per visus projekto gyvavimo etapus metodai, siekiant efektyviai pasiekti tikslą“.	Išteklių panaudojimo koordinavimas	Išteklių panaudojimas, koordinavimas, projekto etapai
		Projektinis valdymas – „profesionali veikla <...>, grindžiama <...> žiniomis, patirtimi, metodais, priemonėmis ir technologijomis ir orientuota į <...> rezultatus“.	Profesionali veikla, orientuota į rezultatus	Veikla, profesionalumas, rezultatai

Sudaryta darbo autorės pagal 1 lentelėje nurodytus šaltinius

Remiantis 1 lentele, galima teigti, kad dažniausiai projektinis valdymas traktuojamas keleriopai: kaip tam tikras procesų (projektavimo etapų) rinkinys (Heldman 2021; Lester 2014; Bersėnaitė ir Šiožinytė, 2011) ir / arba kaip žinių, įgūdžių, įrankių, technikų, metodų taikymas pagal projekto reikalavimus (Dachs 2021; Verzuh 2021; Fewings and Henjeweale 2019; Heagney 2012) bei darbuotojų motyvacija siekti projekto tikslų (Dachs 2021; Fewings and Henjeweale 2019; Lester 2014). Teigiama, kad projekcinio valdymo raktinis žodis yra motyvacija. Projektas nebus sėkmingas, jei visi (ar bent dauguma) dalyvių nebus ne tik kompetentingi, bet ir motyvuoti pasiekti norimų rezultatų (Lester 2014, 7). Projektų valdymo žinių rinkinys (angl. *Project Management Body Of Knowledge*, sutrumpintai ir toliau – PMBOK) nurodo, kad projekto valdymas yra „žinių, įgūdžių, įrankių ir metodų taikymas projekto veiklai, kad atitiktų projekto reikalavimus. Projekto valdymas atliekamas tinkamai pritaikant ir integruojant projektui nustatytus projekto valdymo procesus“ (*A Guide to the Project Management Body Of Knowledge* 2017, 10).

J. Pollack (2007) teigia, kad projektinis valdymas gali būti aiškinamas, pasitelkiant „kietąją“ ir „minkštąją“ paradigmas (žr. 1 pav.).



Cit. pagal J. Pollack (2007, 267).

1 pav. „Kieto“ ir „minkšto“ projekcinio valdymo sampratų atributų tarpusavio ryšys

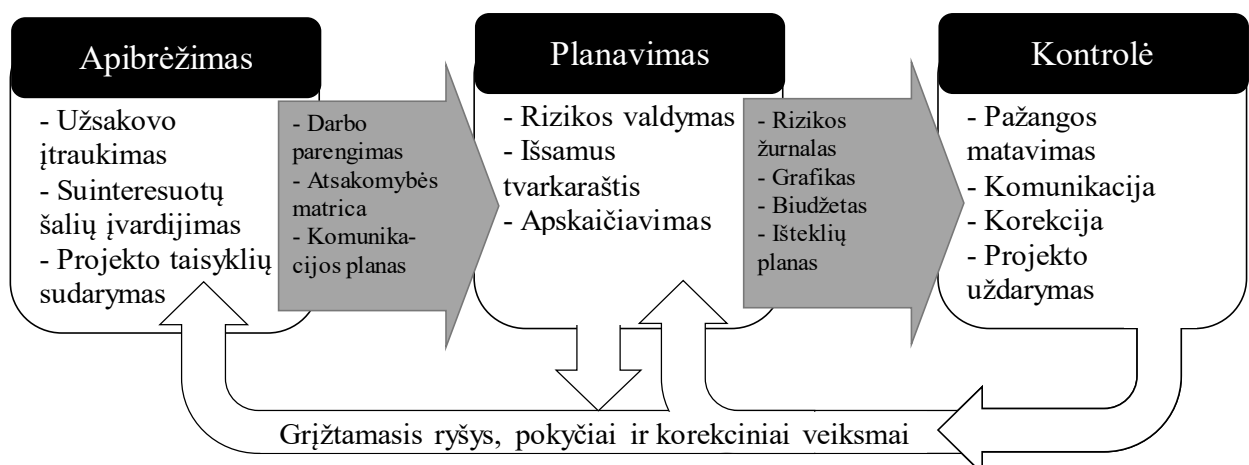
Pagal „kietąją“ paradigmą projektinis valdymas pasižymi iš anksto nustatytais tikslais, bet nereikalauja darbuotojų dalyvavimo, projektų vadovas veikia kaip ekspertas, procese pasitelkiamos kiekybinės priemonės. Pagal „minkštąją“ paradigmą projektinis valdymas pasižymi aiškiai nesuformuluotais tikslais, bet reikalauja darbuotojų dalyvavimo, projektų vadovas veikia kaip pagalbinkas, procese pasitelkiamos kokybinės priemonės.

Projektinis valdymas tampa kai kurių organizacijų nuolatine veiklos būseną. Šiuo atveju kalbama apie projektines organizacijas. D. Bagdonienė ir A. Simanavičienė (2012, 1165) pripažįsta, kad projektas projektinei organizacijai yra ne tik instrumentas kompleksiniams procesams įgyvendinti, bet ir formuoja tinkamas sąlygas naujų įmonės strategijų konstravimui.

Projektinis valdymas yra tikslinis procesas. Pagrindinis projektinio valdymo tikslas yra patenkinti klientų poreikius (Heldman 2021; Dachs 2021; Kaziliūnas 2009), siekti aukštų projekto rezultatų (Adamonytė ir kt. 2008). Projektinio valdymo praktika grindžiama siekiu užbaigti projektą taip, kaip numatyta: tai padaryti efektyviausiai, sumažinant išlaidas ir siekiant tikslų, susijusių su klientų poreikiais, įgyvendinimo (Al-Hajj and Zraunig 2018, 21). A. Kaziliūno (2009, 42) teigimu, kiekvienas projektas turi generuoti įmonei aukštesnę pridėtinę vertę. Nustatyta, kad egzistuoja sąsajos tarp tinkamo projektinio valdymo ir projektų sėkmės (Al-Hajj and Zraunig 2018). Projektas paprastai laikomas sėkmingai įgyvendintu, jei (Ceptureanu et al. 2017, 216-217): jis baigtas laiku (laiko kriterijus); išlaidos neviršija planuoto biudžeto (piniginis kriterijus); pasiekti visi iš pradžių nustatyti tikslai (veiksmingumo kriterijus); jį priima ir naudoja klientai, kuriems skirtas projektas (klientų pasitenkinimas). Projektinio valdymo dėka galima ne tik įvykdyti nustatytus tikslus, sistemingai ruošti ir realizuoti projektus, bet ir sudaryti sąlygas projektinės veiklos gerinimui (Bersėnaitė ir Šiožinytė, 2011, 38).

Projektinis valdymas yra projekto vadovo užduotis. Didesnis projektas gali būti suskirstytas į įvairias darbo grupes, kurių kiekvienam vadovauja darbo grupės vadovas (Grit 2021, 41). Projektiniam valdymui reikalingas ne tik projektų vadovas, bet ir efektyvi projektų komanda, kadangi tik veiksmingas komandinis darbas gali užtikrinti galutinį gerą rezultatą – sėkmingą projektą (Bagdonienė ir Simanavičienė 2012, 1166-1167).

Projektinis valdymas yra ir funkcinis procesas. Pagrindinės projektinio valdymo funkcijos pavaizduotos 2 paveiksle.



Cit. pagal E. Verzuh (2021, 77).

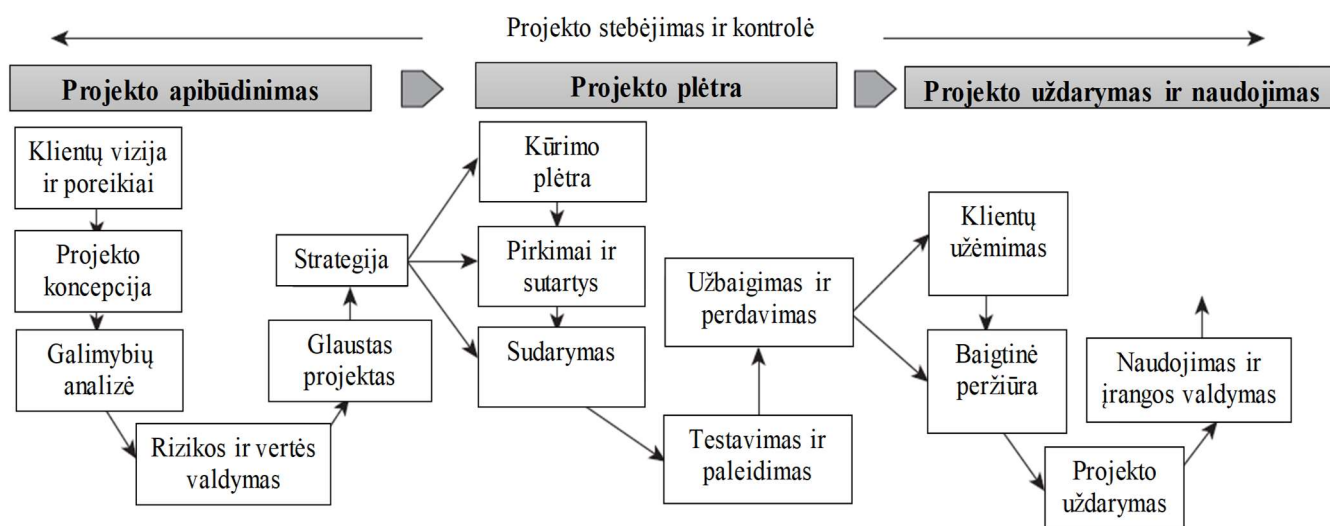
2 pav. Pagrindinės projektinio valdymo funkcijos

Projekto planavimo metu pateikiama išsami informacija apie tai, kaip įgyvendinti projekto tikslus, atsižvelgiant į apribojimus. Įprastos apskaičiavimo ir planavimo metodikos parodo, kiek projekto veiklų reikia atlikti, kas atliks darbą, kada jis bus atliktas ir kiek tai kainuos (Verzuh 2021, 77-78). Planavimas yra viena iš svarbiausių funkcijų, įgyvendinant projektą. Jis nustato standartą likusiam projekto įgyvendinimui ir yra naudojamas, siekiant stebėti būsimus projekto rezultatus (Heldman 2021, 8). Projekto kontrolė apima visą veiklą, kuri skatina projektą judėti link tikslo. Šios veiklos apima tokius aspektus (Verzuh 2021, 78):

1. *Pažangos matavimas*, kuris dažnai anksti nustato problemas, todėl jas būna lengviau išspręsti. Pažangos matavimas yra grįžtamojo ryšio mechanizmas, patvirtinantis plano įvertinimus.
2. *Komunikavimas* yra svarbus, siekiant kontroliuoti projektą, nes užtikrina, kad visi dalyviai būtų koordinuojami ir žinotų apie projekto eigą ir pokyčius.
3. *Korekcinis veiksmas* susideda iš kasdienių veiklų, įveikiant kliūtis ir problemas, su kuriomis gali susidurti ar susiduria projektas.

Projektinį valdymą galima analizuoti ir pagal struktūrinę pjūvį, t. y. tai, iš kokių etapų susideda šis procesas. R. Grit (2021) pateikia projektinio valdymo kontūrus (žr. 1 priedą) ir mano, kad projektiniam valdymui būdingi pagrindiniai etapai yra penki: koncepcijos išplėtojimas, projekto apibrėžimas, projekto įgyvendinimas, projekto pabaiga ir projekto rezultatų panaudojimas.

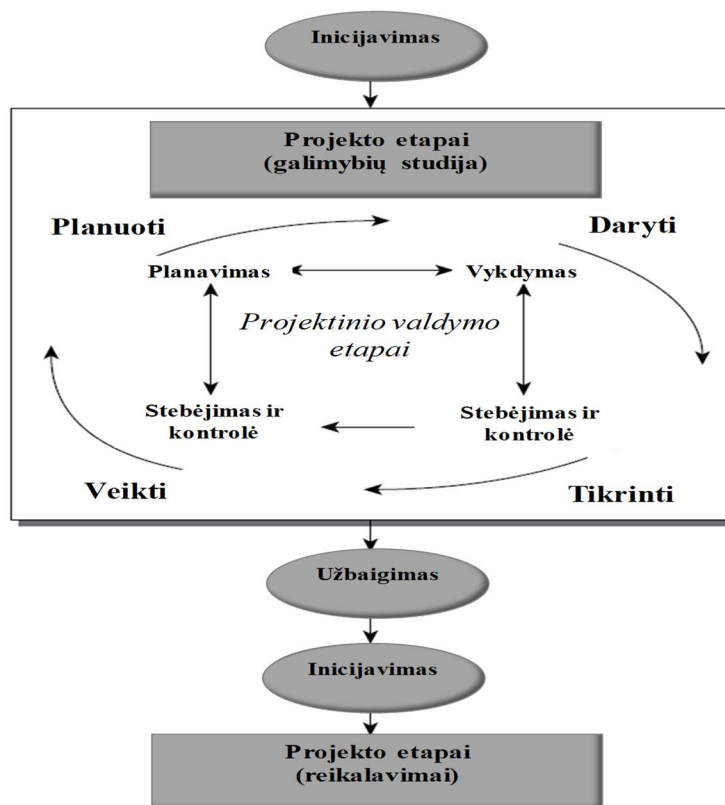
P. Fewings ir Ch. Henjeweile (2019) pateikia projektinio valdymo proceso struktūrą (žr. 3 pav.) ir nurodo, kad projektinis valdymas susideda iš projekto apibūdinimo, projekto plėtros, projekto uždarymo ir naudojimo. Visus minėtus etapus apima projekto stebėjimas ir kontrolė.



Cit. pagal P. Fewings ir Ch. Henjeweile (2019, 34).

3 pav. Projekto valdymo procesas

K. Heldman (2021) išskiria tokius etapus, kaip inicijavimas, galimybių studija (pagal principą Planuok / Daryk / Tikrink / Veik), užbaigimas, vėl inicijavimas, siekiant nustatyti, kiek užbaigtas projektas atitinka reikalavimus. Šių projektinio valdymo etapų sąsajos atspindi 4 paveiksle.



Cit. pagal K. Heldman (2021, 28).

4 pav. Projektinio valdymo etapų sąajos

Galima teigti, kad projektinis valdymas susideda iš šių pagrindinių etapų (Heldman 2021; Bersėnaitė ir Šiožinytė 2011; Adamonytė ir kt. 2008):

1. *Inicijavimas* – tai „idėjos generavimas ir atranka, projekto pradžios formalus pripažinimas“ (Adamonytė ir kt. 2008, 14). Inicijavimas atsiranda projekto pradžioje. Inicijuojant pripažįstama, kad projektas ar kitas projekto etapas turėtų prasidėti. Inicijavimas suteikia patvirtinimą, kad įmonės ištekliai bus skirti darbui su projektu, įgalioja projekto vadovą pradėti dirbti su projektu (Heldman 2021, 23).
2. *Planavimas* – tai „projekto plano, kuris leistų sėkmingai pasiekti projekto tikslą, parengimas“ (Adamonytė ir kt. 2008, 14). Planavimas apima projekto tikslų ir uždavinių formulavimo ir peržiūrėjimo procesus bei projekto valdymo plano, kuris bus naudojamas siekiant tikslų, kurių buvo imtasi projekto įgyvendinimui, sukūrimą. Vykdyimo, stebėjimo ir kontrolės bei užbaigimo etapai priklauso nuo planavimo proceso ir jo metu sukurtos dokumentacijos (Heldman 2021, 23). Anot I. Adamonytės ir kt. (2008, 10), projektas yra planuojamas kaip bendra visuma.
3. *Vykdymas* – tai „žmogiškųjų ir kitų išteklių koordinavimas rengiant ir įgyvendinant projektą“ (Adamonytė ir kt. 2008, 15). Vykdymas apima projekto valdymo plano įgyvendinimą. Būtent čia projekto vadovas koordinuoja ir nukreipia projekto išteklius, kad jie atitiktų projekto valdymo plano tikslus. Vykdymas sąlygoja projekto palaikymą ir užtikrina, kad būsimas projekto planų įgyvendinimas atitiks projekto tikslus (Heldman 2021, 23).

4. *Stebėjimas ir kontrolė* yra etapai, kurių metu atliekami ir analizuojami projekto veiklos rezultatai, siekiant nustatyti, ar projektas atitinka projekto valdymo planą. Šio etapo idėja yra kuo greičiau nustatyti problemas ir taikyti korekcinis veiksmus, kad būtų galima kontroliuoti projekto darbą ir užtikrinti sėkmingus rezultatus (Heldman 2021, 24). Kaip pabrėžia P. Fewings ir Ch. Henjeweile (2019, 14), trys projekto valdymo kontrolės aspektai – laikas, kaina ir kokybė – atspindi konkrečius projekto efektyvumo veiksnis. Jie valdomi, atsižvelgiant į kliento reikalavimus. J. Bersėnaitės ir I. Šiožinytės (2011, 38) teigimu, šio proceso metu atliekamas vertinimas, kai projekto progresas ir / ar jo rezultatai yra lyginami su planuose įtrauktais įvairiais rodikliais. Tai leidžia kontroliuoti projekto įgyvendinimo eigą.
5. *Užbaigimas (projekto uždarymas)* yra bene dažniausiai praleidžiama projektinio valdymo procesų grupė. Uždarymas oficialiai, tvarkingai užbaigia projekto etapo veiklą ar patį projektą. Užbaigimas yra svarbus, nes visa projekto informacija yra surenkama ir saugoma ateičiai. Uždarymo metu surinkta dokumentacija gali būti peržiūrėta ir naudojama, siekiant išvengti galimų projektų problemų ateityje (Heldman 2021, 24). Projekto užbaigimo etapas – tai „projektinės dokumentacijos perdavimas užsakovui, apimantis priėmimo ir bandymo darbus, bandomąją eksploataciją ir projekto atidavimą naudojimui“ (Adamonytė ir kt. 2008, 12).

Projektinio valdymo etapų charakteristikos detalizuojamos 2 lentelėje.

2 lentelė. Projektinio valdymo etapų charakteristikos

Kriterijai	Inicijavimas	Planavimas	Vykdydas	Stebėjimas ir kontrolė	Užbaigimas
Kaštai	Maži	Maži	Aukščiausi	Mažesni	Mažiausi
Darbuotojų poreikis	Mažiausias	Vidutinis	Aukštas	Aukštas	Mažas
Sėkmingo užbaigimo tikimybė	Mažiausia	Maža	Vidutinė	Aukšta	Aukščiausia
Suinteresuotųjų šalių poveikis	Aukščiausias	Aukštas	Vidutinis	Mažas	Mažiausias
Rizikos atsiradimo tikimybė	Aukščiausia	Aukšta	Vidutinė	Maža	Mažiausia

Cit. pagal K. Heldman (2021, 25).

Apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai projektinis valdymas traktuojamas keleriopai: kaip tam tikras procesų (projektavimo etapų) rinkinys; kaip žinių, įgūdžių, įrankių, technikų, metodų taikymas pagal projekto reikalavimus; kaip dalyvių motyvacija siekti projekto tikslų. Vertinant projektinį valdymą kaip tikslinį procesą, reikia pažymėti, kad pagrindinis projektinio valdymo tikslas yra patenkinti klientų poreikius, siekiant aukštų projekto rezultatų. Projektinį valdymą reikia atlikti kiek įmanoma efektyviau, sumažinant išlaidas, laikantis laiko kriterijaus. Vertinant projektinį valdymą kaip funkcinį procesą, reikia pabrėžti, kad pagrindinės projektinio valdymo funkcijos yra projekto apibrėžimas, planavimas ir kontrolė. Šias funkcijas galima traktuoti ir kaip projektinio valdymo proceso etapus. Vertinant projektinį valdymą kaip įvairių proceso etapų rinkinį, verta akcentuoti, kad projektinio valdymo procesas susideda iš tokių pagrindinių etapų, kaip inicijavimas, planavimas, vykdymas, stebėjimas ir kontrolė, užbaigimas (projekto uždarymas).

1.2. Projektų ir kokybės sistemų sąsajos

Prieš analizuojant projektų ir kokybės sistemų sąsajas, reikia išanalizuoti, kas tai yra projektas, kokiomis savybėmis pasižymi ir kokios būna projektų rūšys. Kaip parodyta 3 lentelėje, projekto apibrėžimų yra daug ir įvairių.

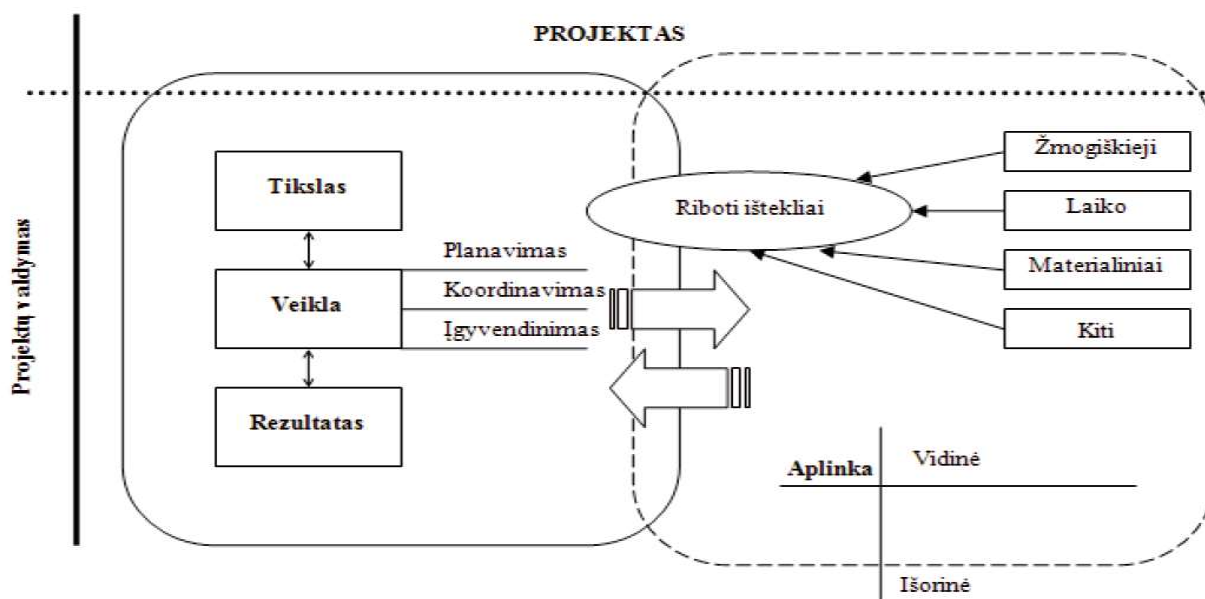
3 lentelė. Projekto sampratų analizė

Metai	Šaltiniai	Projekto samprata	Apibūdinimo esmė	Raktiniai žodžiai
2021	Dachs (2021, 9)	Projektas – tai pastangos sukurti unikalų produktą, paslaugą ar rezultatą, pasitelkiant laikinus šių pastangų įgyvendinimo terminus.	Pastangos sukurti unikalų produktą	Pastangos, unikalumas, laikinumas
2021	Grit (2021, 20)	Projektą galima apibrėžti kaip žmonių grupę, dažniausiai sudarytą iš įvairių kompetencijos sričių, laikinai bendradarbiaujančią, kad būtų pasiektas iš anksto nustatytas projekto rezultatas per iš anksto nustatytą biudžetą ir laikotarpį.	Žmonių grupę, bendradarbiaujanti, kad būtų pasiektas projekto rezultatas	Žmonių grupė, projekto rezultatas, nustatytas biudžetas ir laikotarpis
2021	Schmidt (2021, 207)	Pagal klasikinį apibrėžimą, projektas – tai organizuota tarpusavyje susijusių veiksmų ir procesų sistema, sukurta siekiant nustatytų tikslų laiku ir neviršijant biudžeto.	Susijusių veiksmų ir procesų sistema	Sistema, tikslai, laikotarpis, biudžetas
		Pagal modernų apibrėžimą, projektas – tai pažangos ir pokyčių varomoji jėga.	Pažangos ir pokyčių varomoji jėga	Varomoji jėga
2020	Dachs and Hall (2020, 17)	Projektas – tai laikina pastanga, turinti konkrečią pradžią ir pabaigą.	Laikina pastanga	Pastanga, laikinumas
2014	Alias et al. (2014, 65)	Projektas gali būti laikomi veiklos rinkiniu, kuris turi būti baigtas pagal konkrečius tikslus, susijusius su įmonės išteklių naudojimu.	Veiklos rinkinys, panaudojant įmonės išteklius	Veiklos rinkinys, tikslai, ištekliai
2012	Heagney (2012, 2)	Projektas yra planuojama išspręsti problema. Tai reiškia, kad kiekvienas projektas vykdomas, siekiant išspręsti tam tikrą įmonės problemą.	Planuojama išspręsti problema	Problema, sprendimas
2011	Bersėnaitė ir Šiožinytė (2011, 38)	Projektas – tai „koordinuojama veikla, turinti nustatytus laiko, biudžeto, kokybės reikalavimus ir skirta unikaliems rezultatams pasiekti“.	Koordinuojama veikla, turinti nustatytus reikalavimus	Veikla, reikalavimai, unikalūs rezultatai
2009	Kaziliūnas (2009, 15)	Projektas – tai „kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos, apribotos laiko, biudžeto, išteklių ir kryptingų atlikimo specifikacijų, skirtos patenkinti vartotojo poreikius“.	Kompleksinės, koordinuojamos, pastangos, apribotos specifikacijų	Pastangos, specifikacijos, vartotojo poreikiai
2008	Adamonytė ir kt. (2008, 9-10)	Projektas – „laikina veikla, su griežtai apribota pradžia ir pabaiga“.	Laikina veikla	Veikla, laikinumas
		Projektas – tai „unikali veikla, kurios tikslas sukurti unikalų produktą, sistemą ar paslaugą. Projektas [yra] „laikinas“, nes griežtai nustatomi pradžios ir pabaigos laikas“.	Veikla, kurios tikslas sukurti unikalų produktą	Veikla, unikalumas, laikinumas
		Projektas – tai „iš anksto gerai parengtas ir suplanuotas objekto ar sistemos sukūrimas ar jų pakeitimas“.	Parengtas objekto / sistemos sukūrimas	Sukūrimas / pakeitimas, parengimas, planavimas

Sudaryta darbo autorės pagal 3 lentelėje nurodytus šaltinius

Remiantis 3 lentele, galima teigti, kad dažniausiai projektas traktuojamas įvairiai: pastangos sukurti unikalų produktą (Dachs 2021; Adamonytė ir kt. 2008), laikinos pastangos, turinčios aiškius laiko rėmus (pradžią ir pabaigą) (Dachs and Hall 2020; Kaziliūnas 2009; Adamonytė ir kt. 2008), specifinė veikla, turinti nustatytus reikalavimus (laiko, biudžeto, kokybės, išteklių) (Bersėnaitė ir

Šiožinytė 2011; Kaziliūnas 2009). Pagal PBMOK, projektas yra laikina pastanga, siekiant sukurti unikalų produktą, paslaugą ar rezultatą. Laikinas projektų pobūdis rodo neabejotiną pradžią ir pabaigą. Pabaiga pasiekama, kai pasiekiami projekto tikslai arba kai projektas nutraukiamas, nes jo tikslai nebus arba negali būti pasiekti, arba kai projekto poreikis nebeegzistuoja (*A Guide to the Project Management Body Of Knowledge* 2017, 537). Projektai turi unikalų tikslą, pasižymi unikaliais rezultatais ir jiems būdingas unikalų procesų (etapų) rinkinys. Šios unikalumu grindžiamos savybės apsunkina mokymąsi projekto metu. Kai daugelis procesų projekte vyksta tik vieną kartą, jie nepasikartoja ir nėra galimybės tai padaryti geriau antrą kartą (Dachs 2021, 9). Kiekvienas projektas turi pradžią ir pabaigą. Pradžios data gali būti šiek tiek neaiški, kol idėja išsirutulioja į projektą, tačiau pabaiga turi būti aiškiai apibrėžta, kad visi projekto dalyviai tai žinotų. Kiekvienas projektas sukuria unikalų produktą. Rezultatas gali būti apčiuopiamas, pavyzdžiui, pastatas ar programinės įrangos produktas, arba nematerialus produktas, pavyzdžiui, naujos įdarbinimo gairės (Verzuh 2021, 65-66). L. Liukinevičienė, A. Prakšelytė ir I. Putvinskaitė (2013) pateikia šiuolaikinę projekto sampratą (žr. 5 pav.), pagal kurią galima spręsti, kad projektas yra projektinio valdymo rezultatas. Projektas susideda iš tarpusavio ryšiais susietų tikslų, veiklos ir rezultatų, panaudojant projekto įgyvendinimui įvairias ribotų išteklių rūšis. Projektas yra veikiamas vidinės ir išorinės aplinkos.



Cit. pagal L. Liukinevičienė, A. Prakšelytė ir I. Putvinskaitė (2013, 92).

5 pav. Šiuolaikinė projekto samprata

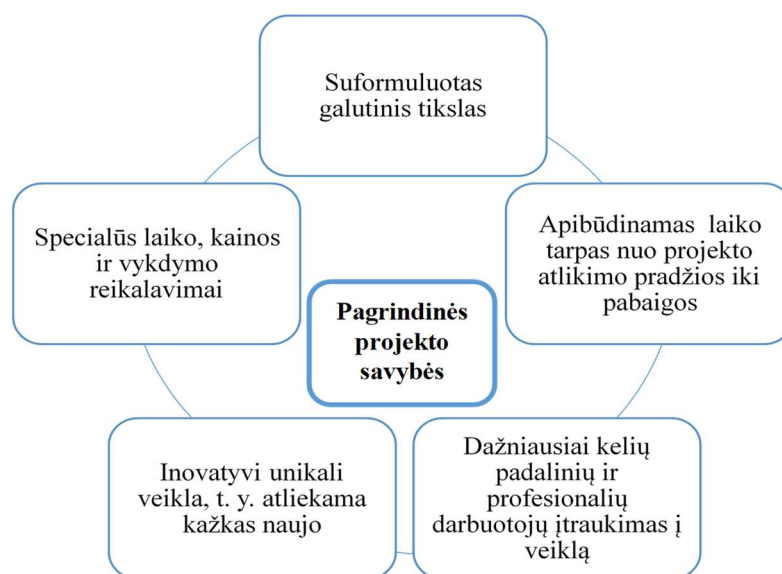
Projektų esmės apibūdinimas atsispindi 4 lentelėje, pagal kurią galima teigti, kad projektų tikslas yra taikyti ir naudoti projektų valdymo procesus, žinias ir įgūdžius.

4 lentelė. Projektų esmės apibūdinimas

	Tikslas	Dėmesio sritis	Valdymo subjektas	Uždaviniai	Sėkmės kriterijus
Projektai	Taikyti ir naudoti projektų valdymo procesus, žinias ir įgūdžius	Produktų, paslaugų ar rezultatų pristatymas	Projekto vadovas	Išsamūs projekto tikslai	Kai tikslai pasiekti ir kai suinteresuotosios šalys yra patenkinamos

Sudaryta darbo autorės pagal K. Heldman (2021, 10).

Projektai yra objektas, pasižymintis tam tikromis savybėmis (charakteristikomis). Bendra projektų savybė yra ta, kad jie dažnai inicijuoja pokyčius organizacijoje. Projektai taip pat sukuria verslo vertę. Verslo vertė gali būti materialinė (pajamos, prekės, rinkos dalis) arba nematerialinė (prestižas, pripažinimas, viešoji nauda) (Heldman 2021, 3-4). Projektui yra būdingas unikalių tikslų ir uždavinių pasiekimas, esant ribotiems ištekliams. Priešingai nei įprastinė verslo veikla, kuri yra pasikartojanti ir nuolatinė, projektai dažnai pasižymi didesniu neapibrėžtumu ir sudėtingumu. Projekto pradžioje vadovai gali tiksliai nežinoti ar suprasti, ko jie turi pasiekti ir kaip geriausiai tai padaryti, taip pat su kokiais pokyčiais ir problemomis jiems gali tekti susidurti (Kutsch and Hall 2020, 17). Projektas baigiamas, kai jo tikslai ir uždaviniai pasiekiami taip, kad būtų patenkinti suinteresuotieji subjektai. Kartais projektai baigiasi, kai nustatoma, kad tikslų ir uždavinių neįmanoma pasiekti, arba kai projekto produkto, paslaugos ar rezultato nebereikia ir projektas atšaukiamas. Yra projektai, skirti sukurti produktą, paslaugą ar rezultatą, kurio anksčiau nebuvo. Tai gali apimti apčiuopiamus produktus, kitų produktų komponentus, paslaugas (tokias, kaip konsultavimas ar projektų valdymas), ir verslo funkcijas, kurios palaiko organizaciją (Heldman 2021, 4). Anot I. Adamonytės ir kt. (2008, 10), pagrindinės projekto savybės yra šios: aiškus ir konkretus tikslas; pokyčių siekimas; konkretus pradžios ir pabaigos laiko momentas; unikalumas; reikalingų išteklių apribojimai. A. Kaziliūnas (2009) nurodo esant penkias pagrindines projektų savybes, kurios pateikiamos 6 paveiksle.



Sudaryta darbo autorės pagal A. Kaziliūnas (2009, 15).

6 pav. Pagrindinės projekto savybės

Projektai yra klasifikavimo objektas. Projektai gali skirtis savo dydžiu, inovatyvumu, turiniu, trukme, dalyviais ir kitais aspektais (Adamonytė ir kt., 2008, 11). Projektai taip pat gali būti klasifikuojami pagal turinį, pavyzdžiui, tie, kurie turi vidinį arba išorinį užsakovą. Kita galimybė yra suskirstyti projektus į tuos, kurie teikia paslaugą, ir tuos, kurie duoda produktą (Grit 2021, 24). I. Adamonytės ir kt. (2008, 10) požiūriu, projektai gali būti laikini ar vienetiniai. Nežiūrint to, kiekvienas

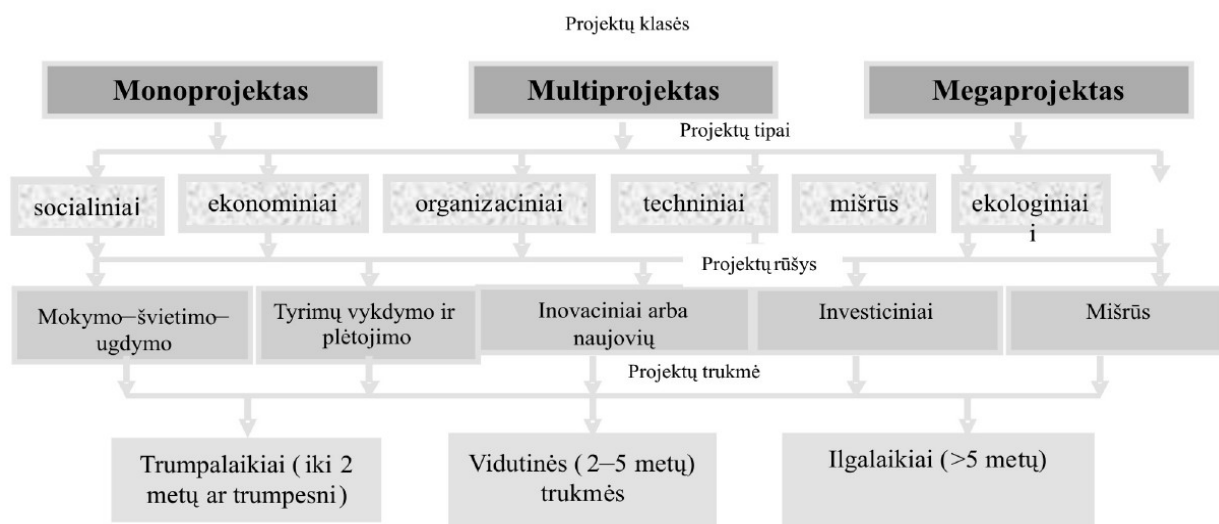
projektas yra skirtas į svarbius sistemos ar esamos situacijos pakeitimus bei plėtrą. A. Kaziliūnas (2009) projektus klasifikuoja į tokias rūšis: privalomieji ir atsirandantys dėl netikėtų įvykių projektai; operaciniai projektai; taktiniai projektai; strateginiai projektai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Projektų klasifikacija

Projektų rūšys	Apibūdinimas
Privalomieji ir atsirandantys dėl netikėtų įvykių projektai	Privalomieji projektai atliekami, realizuojant privalomuosius reikalavimus. Dėl netikėtų įvykių atsirandantys projektai įgyvendinami dėl to, kad įmonės turi laikytis nustatytų reikalavimų.
Operaciniai projektai	Skirti paremti operacijas, vykdomas įmonėje.
Taktiniai projektai	Skirti įgyvendinti įmonės trumpalaikius (paprastai iki 1 metų) tikslus.
Strateginiai projektai	Skirti tiesiogiai paremti ilgalaikius įmonės tikslus ar veiklos paskirtį (misiją).

Sudaryta darbo autorės pagal A. Kaziliūnas (2009, 41-42).

R. Grit (2021) nuomone, pagal savo pobūdį projektai gali būti šių rūšių: 1) techniniai projektai; 2) socialiniai projektai; 3) komerciniai projektai; 4) mišrūs projektai. *Techniniai projektai* yra projektai, kurių tikslas – pakeisti technologiją arba pasiūlyti naują produktą. Šiuos projektus paprastai lengva planuoti. Galutinis rezultatas dažniausiai yra akivaizdus. *Socialinių projektų* rezultatai nėra tokie akivaizdūs. Verslo aplinkoje jų tikslas dažnai yra pakeisti įmonės kultūrą ar organizacinę struktūrą. Kadangi žmonės linkę priešintis pokyčiams, socialinius projektus įgyvendinti yra sunkiau nei techninius. Socialiniai projektai apima įmonės reorganizavimą arba darbo procedūrų pritaikymą. *Komercinių projektų* tikslas – uždirbti pinigų. Pavyzdžiui, tai rinkos tyrimų atlikimas, naujo produkto kūrimas arba naujo produkto pristatymas rinkai. *Mišrūs projektai* apjungia kai kuriuos techninių ir socialinių projektų aspektus. Tokie projektai gali būti sudėtingi, nes projekto komandos nariai būna sutelkti iš įvairių sričių (Grit 2021, 23-24). Projektų skirstymo į klases ir tipus specifika atsispindi 7 paveiksle. Pagal jį, pagrindinės klasės yra: monoprojektas, multiprojektas ir megaprojektas.



Cit. pagal I. Adamonytė ir kt. (2008, 11).

7 pav. Projektų klasifikacija

Projektai laikomi sėkmingais, jeigu atitinka šiuos kriterijus (Al-Hajj and Zraunig 2018, 22):

- Pakankama projekto valdymo proceso kokybė.

- Pasiiekia norimą produkto ir / ar paslaugos kokybę.
- Laikomasi laiko terminų.
- Neviršija nustatyto biudžeto.
- Užtikrina projekto suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą.
- Užtikrina vartotojų pasitenkinimą.
- Suteikia naudos įmonei.

Kaip matyti iš teiginių, kokybė yra labai svarbus projekto sėkmingumo vertinimo kriterijus. Projektų kokybę nusako šie esminiai aspektai (Lockyer and Gordon 2005 cit. pagal Čiutienė ir kt. 2009, 1055):

- Pasiiekta tiek planuotų produktų, tiek procesų kokybė.
- Projekto valdymas sąlygoja tinkamą aplinką pasiekti norimą kokybę.
- Visiškai tenkinami vartotojų ir suinteresuotųjų šalių poreikiai bei lūkesčiai.
- Visi projekte nustatyti darbai yra visiškai įvykdyti.

Moksliniuose šaltiniuose pripažįstama, kad laikas, kokybė ir kaina yra pagrindiniai projekto efektyvumo vertinimo veiksniai (Ceptureanu et al. 2017; Ljevo et al. 2017; Lester 2014; Ingason 2015). Kaip matyti, kokybė yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių ne tik projekto sėkmę, bet ir efektyvumą. Projektas gali būti baigtas laiku ir neviršijant nustatyto biudžeto, tačiau jei jis neatitinka nustatytų kokybės ar veiklos kriterijų, jis geriausiu atveju sulauks kritikos, blogiausiu atveju bus laikomas nesėkmingu. Pusiausvyros tarp trijų esminių laiko, išlaidų ir kokybės kriterijų laikymasis yra viena sunkiausių projekto vadovo užduočių (Lester 2014, 85). D. Bobera ir J. Trninić (2006, 46) teigia, kad kokybė turi būti pripažinta svarbiu požiūriu tame pačiame lygyje, kaip projekto apimtis, laikas ir išlaidos. Jei suinteresuotųjų šalių netenkina projekto valdymo kokybė ar projekto rezultatai, projekto komanda turės pritaikyti laiką, apimtį ir išlaidas, kad patenkintų suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius. Tyrimai rodo, kad nekokybiški rezultatai yra projektų žlugimo priežastis. Ir atvirkščiai, laiku atliktas ir į biudžeto ribas įsitenkantis projektas, kurio rezultatai kokybiški, laikomas sėkmingu. Šiuo atveju kokybė traktuojama kaip projekto generuojamas laukiamas rezultatas (Bersėnaitė ir Šiožinytė 2011, 32). Viena iš projekto nesėkmių priežasčių yra ta, kad kokybė nepastebima arba auojama dėl to, kad būtų galima laikytis griežto projekto įgyvendinimo termino (Heagley 2012, 21). Įrodyta, kad įvairios kokybės vadybos praktikos daro teigiamą poveikį projektų kokybei (Ceptureanu et al. 2017; Alias et al. 2014) ir projektinės veiklos rezultatams (Leong et al. 2014). Taip pat nustatyta, kad projekto valdymo rezultatai (projektai) daro įtaką bendrai įmonės kokybei (Ljevo et al. 2017). Taigi kokybei esant svarbiam projekto sėkmės ir efektyvumo matui, tikslinga labiau įsigilinti į kokybės koncepciją ir parodyti projektų ir kokybės sistemų sąsajas.

Kokybė – tai produkto, paslaugos savybių visuma, lemianti gebėjimą patenkinti tam tikrą poreikį (Lester 2014, 85). Kaip teigiama, „iš esmės kokybė yra nemateriali kategorija. Kokybė – tai tam tikras

objekto matas, objekto įvertinimas“ (Vyšniauskienė 2014, 13). Kokybė yra svarbi šiuolaikinėms organizacijoms, nes didina įmonės konkurencingumą, mažina išlaidas ir užtikrina ilgalaikius santykius su klientais (Ljevo et al. 2017, 1584). Kokybė yra kokybės valdymo objektas. Kokybės valdymas – tai bendras kokybės funkcinis aspektas, kuris nustato ir įgyvendina įmonės kokybės politiką (Lester 2014, 85). Kokybės tikslų išaiškinimas ir gaminio / paslaugos atitikties reikalavimams užtikrinimas yra svarbus kokybės valdymo aspektas. Kitas svarbus aspektas yra procesų, kurie naudojami tiek projekto, tiek operacijų metu, kūrimas ir tobulinimas. Kokybės metodai naudojami siekiant sumažinti nereikalingas išlaidas ir pastangas, atliekant savo darbą projektų metu (Verzuh 2021, 675).

Kokybės valdymo sistema (toliau – KVS) apibūdinama taip:

- KVS – tai organizacinės struktūros, atsakomybė, procedūros, procesai ir ištekliai, skirti kokybės valdymui įgyvendinti (Lester 2014, 86).
- KVS – tai „strategiškai ir sistemingai suformuotų kokybės procesų visuma, kuria siekiama nu(si)statyti <...> kokybės lygmens“ (Stravinskienė ir Misiūnas 2010, 132-133).

KVS įmonėje padeda įdiegti ISO 9001 serijos tarptautiniai standartai, kurie užtikrina kokybišką, tikslią visos kompanijos veiklą. ISO serijos tarptautiniai standartai – tai reikšmingiausias KVS elementas (Mickaitis ir kt. 2009, 1077). KVS esminis komponentas yra procesai, kurių įgyvendinimo rezultatas yra objektas, kuriam būdingos atitinkamos kokybės savybės. Visi kiti KVS komponentai yra pagalbiniai (šalutiniai) – nukreipti į reikiamą procesų apibūdinimą ir tinkamos jų sąveikos užtikrinimą. Taigi KVS pamatas yra procesai, kurie turi būti orientuoti į bendro (generalinio) tikslo siekimą. KVS realizavimas pagerina visos įmonės veiklos kokybę (Vyšniauskienė 2014, 14). Universalūs KVS procesai – kokybės planavimas, kokybės valdymas ir kokybės gerinimas – yra išsamiau apibūdinami 6 lentelėje. Remianti šia lentele, galima konstatuoti, kad kiekvienas iš universalių KVS procesų turi savitą bendrą paskirtį ir tikslus, o visų procesų bendroji paskirtis yra užtikrinti geresnį KVS įgyvendinimą įmonės veikloje.

6 lentelė. Universalūs KVS procesai

Kokybės planavimas	Kokybės valdymas	Kokybės gerinimas
BENDRA PASKIRTIS		
Orientuotas kokybės tikslams nustatyti ir veiklos procesams bei reikalingiems ištekliams užtikrinti	Skirtas kokybės reikalavimams įgyvendinti.	Skirtas maksimizuoti gebėjimą įgyvendinti nustatytus kokybės reikalavimus.
TIKSLAI		
Suformuluoti kokybės tikslus Išskirti klientus ir jų poreikius Sukurti produkto ir proceso savybes Parngti proceso kontrolės sistemą	Parinkti valdymo objektus Įvykdyti matavimo vienetų atranką Suformuluoti tikslus Nustatyti vykdymo lygį Identifikuoti skirtumus ir juos eliminuoti	Parngti gerinimo projektus Suformuluoti projekto terminus Nustatyti priežastis Suformuluoti sprendimo būdus Įveikti darbuotojų pasipriešinimą kaitos procesams Kontroliuoti

Sudaryta darbo autorės pagal A. Kaziliūnas (2009, 2018-219).

Kokybės valdymas ir projektų valdymas yra susijusios disciplinos. Projektų valdymas jau seniai siejamas su terminu „laikina organizacija“, tuo tarpu kokybės valdymas – su terminu „nuolatinė organizacija“. Visgi projektų valdymas kaip disciplina jau pribrendo iki nuolatinių organizacijų

valdymo. Ši orientacija atspindi modernią organizaciją, kuri savo projektais teikia vertę klientams ir siekia savo veiklą didžiąja dalimi įgyvendinti inicijuojant ir vykdant projektus (Ingason 2015, 192-193).

Kokybės valdymas yra neatskiriama ir pagrindinė projekcinio valdymo sudedamoji dalis. Dažnai kokybės matavimo sistemos pasireiškia projektų, o vėliau ir operacijų sėkme arba nesėkme. Gerai suprojektuota kokybės matavimo sistema pasižymi gebėjimu aptikti kritinius defektus per visą projekto gyvavimo ciklą ir vėliau (Muppavarapu 2011, 1). Kokybės valdymas, kaip nurodo I. Adamonytė ir kt. (2008, 15), apima visus projekto valdymo etapus bei elementus ir yra įgyvendinamas: a) suformuluojant reikalavimus ir parengiant standartus projekto rezultatams; b) suplanuojant norimą kokybę; c) užtikrinant pakankamą realizavimo kokybę.

Kokybės valdymas yra esminė projektų valdymo dalis. Siekiant užtikrinti kokybišką produktą, jis turi būti apibrėžtas, suplanuotas, suprojektuotas, nurodytas, pagamintas ir užsakytas pagal sutartą standartų rinkinį, apimančią visus organizacijos skyrius nuo aukščiausios vadovybės iki išsiuntimo (Lester 2014, 85). D. Bobera ir J. Trninić (2006, 45-46) teigia, kad galimas dvejopas požiūris į kokybės valdymo ir projekcinio valdymo sąsajas: projekcinis valdymas gali būti laikomas kokybės valdymo dalimi, ir, atvirkščiai, kokybės valdymas laikomas projekcinio valdymo dalimi. Pirmuoju atveju, projektų valdymas yra svarbi kokybės valdymo dalis, atsižvelgiant į tai, kad didžioji dalis pagrindinių kokybės iniciatyvų įgyvendinamos, vykdant kokybės gerinimo projektus. Antruoju atveju, siekiant efektyvių kokybės sistemų integravimo į projektų valdymą, reikia atidžiai pasirinkti ir prisitaikyti prie projekto planavimo poreikių, kad būtų galima sėkmingai tai įgyvendinti. Kokybiškai sukurtas projektas susijęs su poreikiu integruoti projekcinį valdymą ir kokybės valdymą. Tokiu būdu vieningas funkcionalumas virsta nauja koncepcija – projekto kokybės valdymu. Privalumai, apibūdinantys tiek projekcinį valdymą, tiek kokybės valdymą, turėtų padėti pasiekti įmonės tikslus, t. y. vartotojų pasitenkinimą ir didesnę pelną.

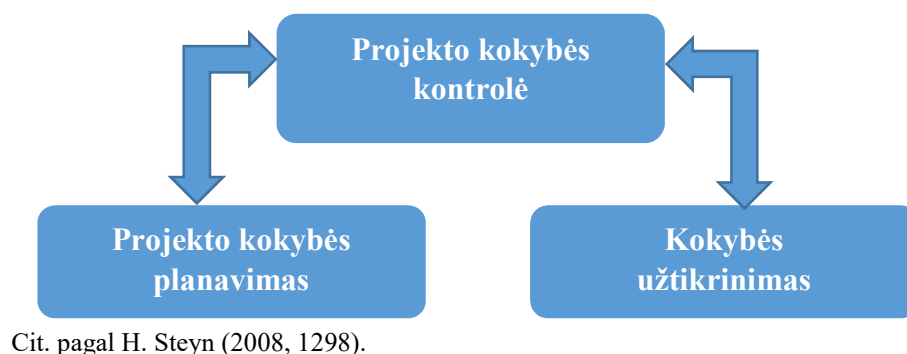
Integravus projektų ir kokybės (valdymo) sistemas, gaunama projektų kokybės valdymo kategorija. Pagrindinis projekto kokybės valdymo tikslas yra patenkinti poreikius, dėl kurių tai daroma. Projektų valdymo naudojimas leidžia įgyvendinti ar viršyti suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius. Projekto komanda turi užmegzti gerus santykius su suinteresuotosiomis šalimis, ypač su pagrindiniu projekto vartotoju, kuris gerai supranta kokybės svarbą (Bobera and Trninić 2006, 46). Projekto kokybės valdymas yra neatskiriama projekto valdymo dalis. Projekto kokybės valdymo sritį sudaro trys procesai, kaip parodyta 7 lentelėje.

7 lentelė. Projektų kokybės valdymas

Proceso pavadinimas	Projekto valdymo etapas
Kokybės valdymo planavimas	Planavimas
Kokybės valdymas	Vykdymas
Kokybės kontrolė	Stebėjimas ir kontrolė

Cit. pagal K. Heldman (2021, 59).

Projekto kokybės valdymas, pagal H. Steyn (2008), apima tris pagrindinius procesus – projekto kokybės planavimą, užtikrinimą ir kontrolę. Šių procesų tarpusavio sąsajos atsispindi 8 paveiksle.



Cit. pagal H. Steyn (2008, 1298).

8 pav. Projekto kokybės valdymo procesai

D. Bobera ir J. Trninić (2006, 47) taip apibūdina minėtus procesus:

- *Kokybės planavimas* apima projektui svarbių kokybės standartų nustatymą ir būdą juos įgyvendinti. Kokybės standartų įtraukimas į projekto formavimo procesą yra kokybės planavimo dalis. Šie standartai turi būti apibrėžti, atsižvelgiant į projekto pobūdį ir veiklą.
- *Kokybės užtikrinimas* apima periodinius viso projekto veiklos vertinimus, siekiant įvykdyti atitinkamus projekto kokybės standartus. Kokybės užtikrinimo procesas reiškia prisiėmimą atsakomybės už kokybę tiek vykdant projektą, tiek projekto pabaigoje.
- *Kokybės kontrolė* apima konkrečių rezultatų priežiūrą, kuri atliekama, siekiant pagerinti bendrą kokybę. Šis procesas labai dažnai yra susijęs su techninėmis kokybės valdymo priemonėmis ir metodais (tokiais, kaip Pareto diagramos, kokybės kontrolės grafikai ir pan.).

H. Steyn (2008, 1298) teigia, kad valdymas didžiąja dalimi yra planavimas ir kontrolė. Todėl galima tikėtis, kad projekto kokybės valdymas taip pat bus susijęs su šiais dviem elementais. Kokybės užtikrinimas kartais vertinamas kaip išsami programa, apimanti ir planavimą, ir kokybės kontrolę. Projekto kokybės valdymą sudaro trys elementai: kokybės planavimas, kokybės užtikrinimas (plano vykdymas) ir kokybės kontrolė. Jei kokybės užtikrinimas yra „sveikas gyvenimo būdas“ siekiant užkirsti kelią neatitikimams, projekto kokybės kontrolė laikomas patikrinimu, kuriuo siekiama įsitikinti, kad siekiama tos „sveikos gyvensenos“, taip pat laikoma priemone, skirta pašalinti (arba, pageidautina, užkirsti kelią) defektams ir kitiems neatitikimams. E. Verzuh (2021, 680) neabejoja, kad tiek kokybės užtikrinimas, tiek kokybės kontrolė yra svarbūs kokybės tikslų pasiekimui. Griežtai tariant, jie nėra atskirti. Tikrinimo planavimas laikomas kokybės užtikrinimu. Patikrinimų atlikimas yra kokybės kontrolės veikla. K. Heldman (2021, 59) pabrėžia, kad projekto kokybės valdymo sritis užtikrina, kad projektas atitinka reikalavimus, kurių buvo imtasi. Šioje srityje pagrindinis dėmesys skiriamas produktų kokybei, taip pat projekto metu naudojamų projekto valdymo procesų kokybei užtikrinti. Šie procesai matuoja bendrą našumą ir stebi projekto rezultatus bei lygina juos su kokybės standartais, nustatytais

projekto planavimo procese, siekiant užtikrinti, kad klientai gautų reikiamą produktą, paslaugą ar rezultatą. Toks projektų kokybės valdymas gali būti taikomas visiems projektams.

Apibendrinant galima teigti, kad projektas yra projekcinio valdymo rezultatas. Dažniausiai projektas apibūdinamas, kaip laikinos pastangos sukurti unikalų produktą; kaip specifinė veikla, turinti nustatytus reikalavimus (laiko, biudžeto, kokybės, išteklių). Projektai turi unikalų tikslą, pasižymi unikaliais rezultatais ir jiems būdingas unikalų procesų (etapų) rinkinys. Projektų tikslas yra taikyti ir naudoti projektų valdymo procesus, žinias ir įgūdžius. Projektai yra objektas, pasižymintis tam tikromis savybėmis. Bendra projektų savybė yra ta, kad jie inicijuoja pokyčius organizacijoje. Kitos pagrindinės savybės yra: aiškus ir konkretus tikslas; konkretus pradžios ir pabaigos laiko momentas; reikalingų išteklių apribojimai. Nežiūrint to, kokių rūšių yra projektai, visiems jiems keliamas aukštos kokybės reikalavimas. Kokybė yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių tiek projekto sėkmę, tiek efektyvumą. Nekokybiški rezultatai yra projektų žlugimo priežastis. Kokybė yra KVS objektas. Universalūs KVS procesai yra kokybės planavimas, kokybės valdymas ir kokybės gerinimas. Projektų ir kokybės sistemos yra betarpiškai susijusios. Galimas dvejopas požiūris į kokybės valdymo ir projekcinio valdymo sąsajas: projekcinis valdymas gali būti laikomas KVS dalimi, ir, atvirkščiai, kokybės valdymas laikomas projekcinio valdymo dalimi. Kokybės valdymas apima visus projekto valdymo etapus ir elementus bei įgyvendinamas: formuluojant reikalavimus ir parengiant standartus projekto rezultatams; suplanuojant kokybę; užtikrinant realizavimo kokybę. Kokybiškai sukurtas projektas susijęs su poreikiu integruoti projektų ir kokybės sistemas. Tokiu atveju šios sistemos transformuojasi į projekto kokybės valdymo sistemą. Projekto kokybės valdymo sistema apima tris pagrindinius procesus – projekto kokybės planavimą, užtikrinimą ir kontrolę.

1.3. Naujausių kokybės sistemų specifika projektiniame valdyme

Šiame skyriuje analizuojama naujausių kokybės sistemų specifika projektiniame valdyme. Pagal galimybes analizuojamos ir senesnės kokybės sistemos versijos, kadangi jos sudarė pagrindą naujausių versijų plėtojimui ir tobulinimui. Reikia pažymėti, kad projektiniame valdyme gali būti naudojamos ar adaptuojamos tiek konkrečiai projektiniam valdymui sukurtos, tiek bendrai įmonės procesams tobulinti taikomos kokybės sistemos. Šių sistemų yra įvairių ir daug, jos yra autorinės – sukurtos konkrečių mokslininkų arba organizacijų / institucijų. Mokslininkai teigia, kad kokybės sistemų taikymas projektiniam valdyme grindžiamas praktikomis, kurias galima suskirstyti į tris kategorijas: standartai, vadovai ir metodikos (Abdullah et al. 2021, 36). Laikomasi nuomonės, kad tarptautiniai projektų valdymo standartai apibūdina geriausią projektų kokybės valdymo praktiką, nustato metodus, kaip vykdyti kokybės valdymą projektuose, arba suteikia pagrindą įvertinti organizacijos ar asmens projekto kokybės valdymo kompetenciją (Zafarani 2011, 37). Šiame skyriuje nagrinėjamos KVS projektiniame valdyme yra pristatomos 8 lentelėje.

8 lentelė. KVS projektiniame valdyme pristatymas

Kokybės sistemos	KVS tipas projektiniame valdyme	Autoriai / šaltiniai	Kilmės šalis	Pirmas leidimas / Sukūrimo metai	Naujausias leidimas / versija
Visuotinė kokybės vadyba	Teorija ir praktinių priemonių sistema	JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers)	Japonija	1949 (apie 1980 – JAV)	-
ISO9001	Standartas	ISO (International Organization for Standardization)	Šveicarija	2000 (1987 – ISO9000)	Trečias leidimas (2015)
ISO10006	Vadovas (gairės)			1997	Trečias leidimas (2017)
PMBOK	Vadovas (gairės)	PMI (Project Management Institute)	JAV		
PRINCE2	Metodas	OGC (Office of Government Commerce)	Jungtinė Karalystė	1989	Šeštas leidimas (2017)
Agile	Koncepcija ir praktinių priemonių sistema	Toyota	Japonija	1986	Nuolat tobulinama iki dabar
Lean	Koncepcija ir praktinių priemonių sistema	Toyota	Japonija	1990	Nuolat tobulinama iki dabar
Šeši Sigma (Six Sigma)	Metodas	Motorola	JAV	1986	Nuolat tobulinama iki dabar
Šešių žingsnių (P-6) metodas	Metodas	R. Grit	-	2021 metai	
KVS projektiniame valdyme modelis	Modelis	H. Steyn	-	2008 metai	
Projekto valdymo kokybės sistemos modelis	Modelis	D. Mikhailova	-	2020 metai	

Sudaryta darbo autorės.

Toliau atliekama 8 lentelėje pateiktą KVS projektiniame valdyme analizė.

Visuotinės kokybės vadyba (toliau – VKV) yra „išskirtinę kokybės svarbą pabrėžianti vadybos teorija ir praktinių vadybos priemonių sistema, kurias pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus ir siekdama visiškai patenkinti išorinių ir vidinių vartotojų poreikius bei naudoti savo darbuotojams, akcininkams, klientams, visuomenei“ (Ruževičius 2005, 56). Kitų autorių nuomone, VKV yra „modelių rinkinys, kurių esminis principas – orientacija į visų organizacijos veiklos aspektų nuolatinį tobulinimą siekiant vartotojų pasitenkinimo“ (Leskauskaitė ir Pivoras 2012, 82).

L. Vyšniauskienės (2014, 15) akcentavimu, VKV yra ypatingą kokybės reikšmingumą akcentuojanti vadybos teorija ir praktinių vadybos įrankių sistema. Pasitelkdama VKV, įmonė nuolat tobulėja, įtraukia į kokybės tobulinimo procesus visus žmogiškuosius išteklius, siekia visiškai patenkinti klientų poreikius ir atsižvelgia į savo suinteresuotųjų subjektų interesus. Pripažįstama, kad nuolatinis kokybės gerinimas yra pagrindinis VKV siekis (Mickaitis ir kt. 2009). VKV traktuojama kaip kolektyvinė, tarpusavyje susijusi kokybės valdymo praktikos sistema. VKV vertinama kaip požiūris į

tai, kaip operacijos ir procesai turėtų būti valdomi ir, dar svarbiau, apskritai tobulinami (Khalfan et al. 2020, 202). Nors VKV nėra sukurta konkrečiai projektų valdymui, tačiau šią sistemą galima integruoti į projektinės įmonės veiklą arba projektus, siekiant, kad VKV sudarytų sąlygas siekti aukštesnės kokybės, ją nuolat gerinant. Be to, VKV gali padėti paruošti įmonę / projektinį valdymą kitų KVS diegimui ir pritaikymui.

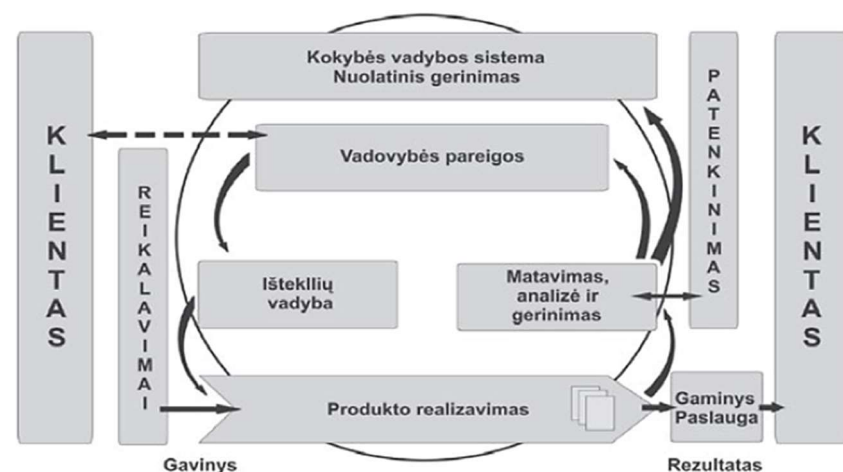
ISO standartai. Nors ne visi mokslininkai akcentuoja ISO standartų panaudojimą projektiniame valdyme, tačiau dalis autorių nurodo ISO standartų tinkamumą projektams (Neverauskas ir Stankevičius 2001; Kaziliūnas 2009; Khalfan et al. 2020). Kokybės užtikrinimas projektiniame valdyme, anot E. Verzuh (2021, 680), gali būti pasiektas pasitelkiant būtent ISO standartus.

Projektų valdymo santykį su ISO serijos standartais galima apibūdinti dviem aspektais: 1) projektų valdymas kaip ISO serijos standartų objektas; 2) projektų valdymas kaip įrankis, sudarantis sąlygas įdiegti ISO serijos standartus kompanijoje. Pirmuoju atveju, ISO serijos standartuose formuluojami trys esminiai sertifikavimo objektai: produktai, vadybos sistemos ir žmogiškieji ištekliai (darbuotojai). Antruoju atveju, projektų valdymo metodų taikymas įgalina verslo kompanijas sumažinti ISO standartų diegimo metu pasitaikančius sunkumus (Neverauskas ir Stankevičius 2001, 54-55).

ISO 9000 serijos kokybės standartai tinka naudoti ne tik gamybos, bet ir paslaugų įmonėms. Esminis ISO 9000 serijos kokybės standartų tikslas – rekomenduoti įmonei, kaip turi būti sukurta efektyvi KVS, kuri veikdama stimuliuotų įmonę nuolat gerinti savo veiklą (Leskauskaitė ir Pivoras 2012, 73-74). ISO 9000 standartuose, kaip nurodo A. Kaziliūnas (2009, 205), yra griežtai suformuluota projektavimo ir rengimo, kurie prasideda nuo planavimo, tvarka. Anot L. Vyšniauskienės (2014, 24), ISO 9000 serijos standartai užtikrina sąlygas, kurios tinkamos tam, kad įmonės veiklos rezultatai būtų kokybiški. ISO 9000 standartų diegimas įmonėje gali būti vertinamas ir kaip projektas, turintis ribotą laiką ir siekiantis konkrečių rezultatų (Ingason 2015, 198). Galima sutikti ir su dabar aktualumo neprarandančia mintimi, kad ISO 9000 standartai yra vienos iš reikšmingiausių kokybės užtikrinimo sistemų pasaulyje (Neverauskas ir Stankevičius 2001, 52). Įdiegtas ISO 9000 serijos standartas parodo, kad įmonė turi veiksmingą KVS (Vyšniauskienė 2014, 7).

ISO 9000 standartų serijos kokybės vadybos principai iš pradžių buvo suformuluoti aštuoni: orientacija į klientą; lyderystė; dalyvių įtraukimas; procesinis požiūris; sisteminis požiūris į vadybą; nuolatinis gerinimas; įrodymais grindžiamas sprendimų priėmimas; įmonės ir tiekėjų abipusiai naudingi santykiai. Šie principai vertinami kaip ISO 9000 serijų kokybės vadybos standartų pagrindas (Vyšniauskienė 2014, 15). Du iš šių principų buvo sujungti kartu su naujausiu ISO 9001 standarto pakeitimu 2015 metais. Todėl dabar yra septyni KVS principai: orientacija į klientą; lyderystė; dalyvių įtraukimas; procesinis požiūris; nuolatinis gerinimas; įrodymais grindžiamas sprendimų priėmimas; santykių valdymas (Schmuck 2017, 19).

Procesais grindžiamas KVS modelis pagal ISO 9000 standartus pateikiamas 9 paveiksle.



Paiškinimas

-----> vertę kuriantys veiksmai

-----> informacijos srautas

Cit. pagal L. Vyšniauskienę (2014, 21).

9 pav. Procesais grindžiamas KVS modelis pagal ISO 9000 standartus

Kaip matyti, klientas yra tai, į ką orientuojamasi diegiant KVS. KVS turi atitikti nustatytus reikalavimus. KVS būtų neperspektyvi be nuolatinio gerinimo. Vadovybės pareigos, išteklių vadyba, matavimas ir analizė, produkto realizavimas yra svarbūs, tarpusavio ryšiais susiję KVS elementai.

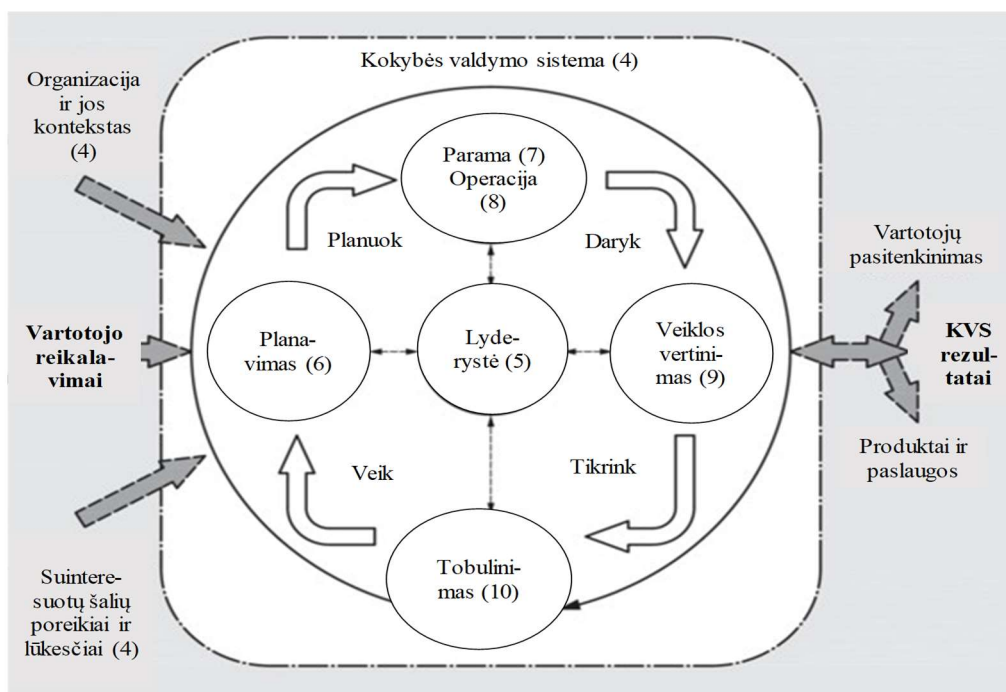
Projektiniam valdymui yra aktualus ISO 9001 standartas. ISO 9001 serijos standartas yra vienas iš pirmųjų plataus taikymo kokybės užtikrinimo modelių pasaulyje (Černiūtė ir Nakrošis 2010, 68). ISO 9001 standartas nustato bendruosius reikalavimus, kurie turi būti taikomi visoms organizacijoms, nepriklausomai nuo jų tipo, dydžio ir KVS skirto produkto (Neyestani 2016, 4). ISO 9001 serijos kokybės standartas yra dokumentas, taikomas sertifikavimo tikslams, kurio pagrindą sudaro: procedūros; priežiūros procesas; klaidų tikrinimas ir taisymas; nuolatinė individualaus proceso ir KVS veiksmingumo peržiūra (Leskauskaitė ir Pivoras 2012, 74). Naujausia ISO 9001 versija pasirodė 2015 metais, kuri buvo atnaujinta ir patobulinta 2008 metų versijos pagrindu (Ljevo et al. 2017, 1586). ISO 9001: 2008 ir 2015 reikalavimai yra maždaug vienodi. 9 lentelėje pavaizduotos dviejų skirtingų ISO 9001 versijų sąlygos. Pirmieji trys ISO 9001: 2008 ir 2015 punktai netaikomi naudojant procesinį metodą, jie pateikia tik esminę informaciją, susijusią su KVS diegimo reikalavimais.

9 lentelė. ISO 9001: 2008 ir 2015 punktų palyginimas

Sąlygos	ISO 9001: 2008	ISO 9001: 2015
1.	Taikymo sritis	Taikymo sritis
2.	Norminės nuorodos	Norminės nuorodos
3.	Terminai ir apibrėžimai	Terminai ir apibrėžimai
4.	Kokybės vadybos sistema	Organizacijos kontekstas (aplinka)
5.	Vadovybės atsakomybė	Lyderystė
6.	Išteklių valdymas	Planavimas
7.	Produkto realizavimas	Parama
8.	Matavimas, analizė ir tobulinimas	Operacijos
9.		Vertinimas
10.		Tobulinimas

Cit. pagal B. Neyestani (2016, 4).

Kaip parodyta, ISO 9001: 2008 sistema yra pagrįsta 4–8 punktais, o ISO 9001: 2015 su unikalia struktūra pradedama nuo 4 iki 10 sąlygų įgyvendinimo. Šie modeliai taip pat rodo visus tarptautinio standarto ISO 9001: 2008 ir 2015 reikalavimus, tačiau jų rėmai nenustato išsamių organizacinių procesų (Neyestani 2016, 5). KVS ciklas ISO 9001: 2015 standarte parodytas 10 paveiksle. Standarte pasitelkiamas procesinis požiūris, kuris apima Planuok – Daryk – Tikrink – Veik (PDTV) ciklą. Vartotojo reikalavimai formuoja PDTV ciklo poreikį. KVS rezultatai yra PDTV ciklo išdava, kuri kartu veikia ir pačio ciklo tolimesnį vystymąsi. Esminiai atnaujintos versijos pokyčiai: perdaryta standarto struktūra; labiau išryškinamas procesinis valdymas; į reikalavimus integruota rizikos sąvoka ir valdymas. ISO 9001: 2015 gali būti adaptuotas projektiniame valdyme, tačiau tai nėra specifinis, konkrečiai į projektinį valdymą orientuotas procesas. Vis tik jis sudaro bendras kokybės gerinimo sąlygas įmonėje, kas daro teigiamą įtaką ir projektinio valdymo kokybei.



Cit. pagal B. Neyestani (2016, 5).

10 pav. KVS ciklas ISO 9001: 2015 standarte

ISO 10006 yra projektinio valdymo praktikos, visų pirma kokybės valdymo, standartas. ISO 10006 standarte aprašomi kokybės valdymo principai ir praktika, kurių įgyvendinimas yra svarbus ir turi įtakos kokybės tikslų siekimui projektuose. Šis standartas skirtas plačiai auditorijai. Jis taip pat taikomas įvairiems projektams – nuo individualaus projekto iki programos ar projektų portfelio dalies. Šiame standarte pateikiamos rekomendacijos dėl kokybės valdymo taikymo projektuose (Abdullah et al. 2021, 44). ISO 10006 standartas yra skirtas projektų kokybės valdymo gairėms ir atitinka bendrą ISO dokumentų rašymo stilių, tačiau jam didelę įtaką daro PMBOK. ISO 10006 pasižymi bendrais 9000 serijos kokybės valdymo sistemos principais (pavyzdžiui, dėmesys klientui, vadovavimo atsakomybė, dalyvių įtraukimas, proceso ir sistemos požiūris į kokybės valdymą ir nuolatinis tobulėjimas). Projektų

valdymo procesai skirstomi į dvi dideles kategorijas: a) išteklių (įskaitant personalą) valdymas ir b) produktų realizavimo procesai. Pastarąjį iš esmės sudaro tie patys elementai, kaip ir PMBOK žinių sritys (Zafarani 2011, 40) (žr. 10 lentelę).

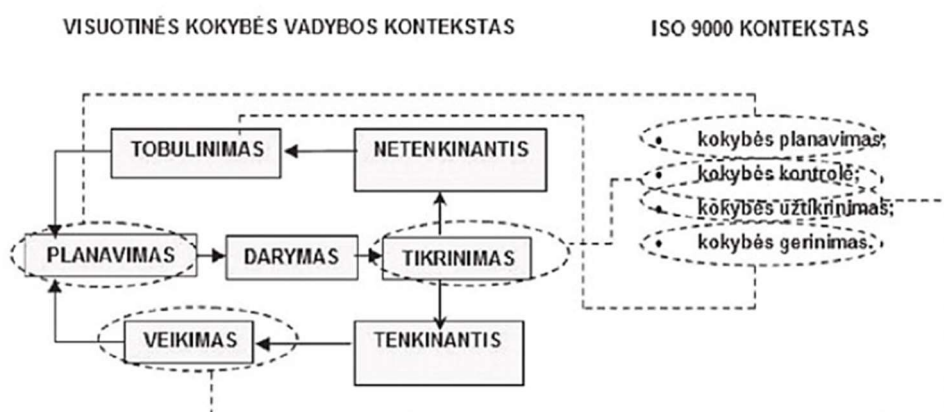
10 lentelė. ISO 10006 projekto valdymo procesų vaizdavimas

Procesai	Detalizavimas
Išteklių valdymo procesai	Su ištekliais susiję procesai (projekto laiko valdymas) Su personalu susiję procesai (projekto žmogiškųjų išteklių valdymas)
Produktų realizavimo procesai	Su tarpusavio priklausomybe susiję procesai (projektų integravimo valdymas) Su taikymo sritimi susiję procesai (projekto apimties valdymas) Su laiku susiję procesai (projekto laiko valdymas) Su išlaidomis susiję procesai (projekto išlaidų valdymas) Su komunikacija susiję procesai (projekto komunikacijos valdymas) Su rizika susiję procesai (projekto rizikos valdymas) Su pirkimais susiję procesai (projektų viešųjų pirkimų valdymas)

Cit. pagal E. Zafarami (2011, 40).

Naujausia ISO 10006: 2017 versija pateikia gaires dėl KVS naudojimo projektuose. Standartas naudojamas įmonėms, kuriose veiklą vykdo su skirtingo sudėtingumo, trukmės ir dydžio projektais. Šie projektai gali būti individualūs, būti programos ar projektų portfelio dalis. Pagal ISO 10006: 2017 standartą, kokybės valdymas projektuose apima: KVS projektuose (4 punktas); valdymo atsakomybę projektuose (5 punktas); išteklių valdymą projektuose (6 punktas); produkto / paslaugos įgyvendinimą projektuose (7 punktas); projektų matavimą, analizę ir gerinimą (8 punktas). Pažymėtina, kad ISO 10006 standartas yra skirtas projektams, todėl tai yra specifinis procesas, labiau orientuotas į projekcinį valdymą negu ISO 90001 standartas. Kita vertus, ISO 10006 standartas yra tik gairės, o ISO 90001 standartas teikia sertifikavimo galimybes.

VKV ir ISO sąsajos. Įmonės gali nuspręsti, kaip siekti kokybės – naudoti VKV nuostatas ar diegti ISO 9000 serijos tarptautinius standartus (Vyšniauskienė 2014, 26). Praktika rodo, kad VKV yra labiau nukreipta į socialinį, kultūrinį įmonės kontekstą, o ISO 9000 – į reikalavimus formaliai sistemai (Markevičiūtė 2009, 90). Kokybės vadybos sampratų santykis VKV ir ISO 9000 kontekstuose atsispindi 11 paveiksle. Remiantis juo, galima teigti, kad VKV kontekstas yra platesnis, o ISO 9000 kontekstas labiau grindžiamas procesiniu požiūriu.



Cit. pagal L. Vyšniauskienė (2014, 28).

11 pav. Kokybės vadybos sampratų santykis VKV ir ISO 9000 kontekstuose

Pažymėtina, kad ISO serijos standarto įdiegimas gali veikti kaip pagrindas ir paskata siekti VKV įmonėje (Vyšniauskienė 2014).

PMBOK (angl. *Project Management Body Of Knowledge*) plačiai pripažįstamas geriausia projektų valdymo praktika (Abdullah et al. 2021, 36). PMBOK yra projektinio valdymo sertifikavimo pagrindas. PMBOK naudoja ISO kokybės apibrėžimą: laipsnį, kuriuo būdingų savybių rinkinys atitinka reikalavimus (A Guide to the Project Management Body Of Knowledge 2017, 271). Projekto reikalavimus nustato suinteresuotosios šalys. Panašiai kaip ir šiuolaikinis kokybės valdymas, PMBOK pripažįsta klientų pasitenkinimo svarbą, prevencijos pranašumą prieš tikrinimą, nuolatinį tobulėjimą ir vadovybės atsakomybę skiriant išteklius, būtinus sėkmei (Zafarani 2011, 38). Projektų kokybės valdymas yra viena iš PMBOK projektų valdymo žinių sričių. Jis apibūdinamas kaip projekto ir jo rezultatų kokybės reikalavimų ir (arba) standartų nustatymo procesas ir dokumentacija, kaip projektas pateiks atitiktį kokybės reikalavimams ir (arba) standartams (A Guide to the Project Management Body Of Knowledge 2017, 271). Projektų kokybės valdymą pagal PMBOK sudaro trys procesai, išreikšti bendratimi – planuoti kokybę, vykdyti kokybės užtikrinimą ir atlikti kokybės kontrolę – ir patenka atitinkamai į planavimo, vykdymo ir stebėjimo bei kontrolės procesų grupes (Zafarani 2011, 38; Heagney 2012, 21) (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Projekto kokybės valdymas pagal PMBOK

PMBOK žinių sritys	Procesų grupės				
	Inicijavimas	Planavimas	Vykdymas	Stebėjimas ir kontrolė	Užbaigimas
Projekto kokybės valdymas	-	Planuoti kokybę	Vykdyti kokybės užtikrinimą	Atlikti kokybės kontrolę	-

Cit. pagal E. Zafarani (2011, 38).

Plano kokybės procesas nustato reikalavimus ir dokumentuoja, kaip projektas turi įrodyti atitiktį. Kokybės užtikrinimas tikrina kokybės reikalavimus ir kokybės matavimo rezultatus, siekdamas užtikrinti, kad būtų naudojami tinkami kokybės standartai. Kokybės kontrolės metu stebimi ir fiksuojami kokybės veiklos rezultatai, kad būtų galima įvertinti veiklos rezultatus ir rekomenduoti būtinus pakeitimus (A Guide to the Project Management Body Of Knowledge 2017). PMBOK išsamiai paaiškina projekto kokybės valdymo procesų indėlį, jų priemones ir metodus bei rezultatus. Be to, parodo, kaip projekto kokybės valdymo procesai yra susiję su procesais kitose žinių srityse ir procesų grupėse (Zafarani 2011, 38). Šeštasis PMBOK leidimas, priešingai nei penktasis leidimas, nepridėjo naujų žinių sričių, tačiau žinių srities „Projekto laiko valdymas“ pavadinimas buvo pakeistas į „Projekto tvarkaraščio valdymas“ ir „Žmogiškųjų išteklių valdymas“ pakeistas į „Projekto išteklių valdymą“. Projektų vadovo talentų sritis yra naujas skyrius, kuris buvo įtrauktas į šeštąjį leidimą (Abdullah et al. 2021, 37).

PRINCE2 – tai projektinio valdymo metodika, o ne grynas atitinkamų žinių rinkinys (Zafarani 2011, 40). PRINCE apibrėžia projektą kaip valdymo aplinką, kuri yra sukurta vienam ar keliems verslo

produktams pristatyti pagal nurodytą verslo atvejį. PRINCE2 yra procesinis požiūris į projektų valdymą ir yra žinomas kaip bendras projektų valdymo metodas (Abdullah et al. 2021, 39). PRINCE2 modelį sudaro septynios temos, apimančios veiklą nuo projekto nukreipimo teisingu keliu, pažangos kontrolės ir valdymo iki projekto pabaigos (AXELOS 2017). Kokybė PRINCE2 apibrėžiama kaip visuma savybių, atitinkančių lūkesčius arba nurodytus poreikius, reikalavimus ar specifikacijas (Zafarani 2011, 41). PRINCE2 modelis susideda iš septynių skiriamųjų principų, kurie yra pagrindiniai reikalavimai ir gera praktika, lemianti, ar projektas buvo tikrai valdomas naudojant PRINCE2. Šie septyni principai (AXELOS 2017): 1) testuoti verslo pagrindimą; 2) mokytis iš patirties; 3) apibrėžti vaidmenis ir pareigas; 4) tvarkyti pagal etapus; 5) valdykite pagal lūkesčius; 6) sutelkite dėmesį į produktus; 7) pritaikyti pagal projekto aplinką. PRINCE2 modelio komponentai detalizuojami 12 paveiksle.



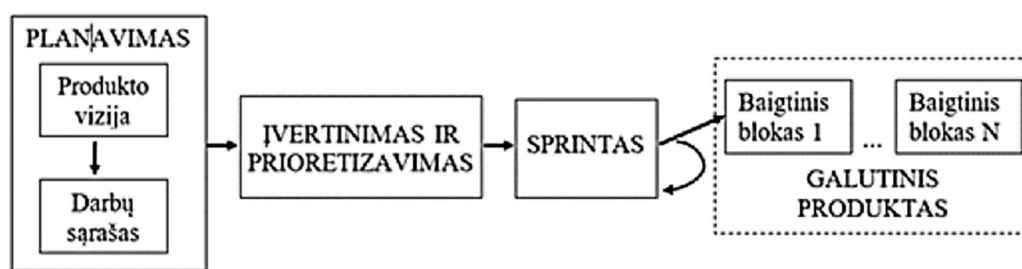
Cit. pagal AXELOS (2017).

12 pav. PRINCE2 modelio komponentai

Viena iš svarbiausių PRINCE2 temų yra kokybė. Pagal PRINCE2 projektas turi parodyti nuolatinį verslo pagrindimą. Projekto metu įgyta patirtis turi būti dokumentuojama, o ankstesnių projektų patirtis prireikus turėtų būti įgyvendinta. Vaidmenys ir pareigos turėtų būti aiškiai apibrėžti. Projektas turi būti planuojamas, perduodamas, stebimas ir kontroliuojamas etapais. Projektas turėtų būti sutelktas į produktų apibrėžimą ir pristatymą, ypač į jų kokybės reikalavimus (Zafarani 2011, 40-41).

PRINCE2 modelis parodytas 2 priede kaip proceso diagrama. Šį modelį sudaro septyni PRINCE2 procesai: projekto pradžia, inicijavimas, vadovavimas, etapo valdymas, produkto pristatymo valdymas, etapo ribų valdymas ir projekto uždarymas (Abdullah et al. 2021, 40). Kokybės valdymą sudaro kokybės planavimas, kontrolė ir užtikrinimas. PRINCE2 padalija projekto gyvavimo ciklą į keturis pagrindinius etapus: išankstinį projektą, pradinį etapą, vėlesnius pristatymo etapus ir galutinį pristatymo etapą. Išankstinio projekto etapas iš esmės patikrina, ar projektas yra perspektyvus. Inicijavimo etape pateikiamas išsamus planavimas, projektų valdymo strategijos ir kontrolė. Vėlesniuose pristatymo etapuose atliekami kontrolės, produkto pristatymo valdymo procesai. Paskutiniame etape atliekamas uždarymo procesas (Zafarani 2011, 40-41).

Agile projektų valdymas – tai būdas valdyti projektus nedidelėmis dalimis, kurias galima lengvai priskirti, lengvai valdyti ir užbaigti per trumpą laiką. *Agile* projektų valdymo metodas leidžia projektų komandai greitai prisitaikyti prie naujų reikalavimų ir sudaro sąlygas nuolat vertinti produkto tikslus, rezultatus, kokybę ir funkcionalumą. Vienas iš pagrindinių *Agile* projektų valdymo principų yra dėmesys klientui. Vietoj to, kad būtų galima įvertinti, kaip efektyviai vyksta tam tikras procesas ar pasiekiamą kokybę, atkreipiamas dėmesys į kliento suvokiamą vertę. Užuovertinus projekto sėkmę, remiantis „laiku ir pagal biudžetą“ metodu, sėkmė nustatoma pagal pažangą, padarytą laipsniškais žingsniais, ir vertę, kurią funkcionalumas ar rezultatai suteikia suinteresuotosioms šalims, kai projektas vystomas palaipsniui (Heldman 2021, 33-34). *Agile* metodai gali padėti nuolat pritaikyti projektų valdymą prie kintančios situacijos. Jie padeda ne tik prisitaikyti organizacijai, bet ir mokytis (Dachs 2021, 13). *Agile* projektų valdyme dažnai naudojamas *Agile Scrum* metodas, kurio taikymas apima 58 proc. visų projektų valdymo ir pasitikėjimas šiuo metodu didėja (Steponavičienė ir Urnikienė 2018, 190). *Agile Scrum* metodas grindžiamas tuo, kad gavus užsakymą įgyvendinamas ne visas produktas iškart, o grupuojamas į tam tikrus baigtinius blokus, kurie projekto gale suformuos bendrą visumą – galutinį rezultatą (Steponavičienė ir Urnikienė 2018, 187) (žr. 13 pav.).



Cit. pagal V. Steponavičienė ir J. Urnikienė (2018, 188).

13 pav. *Agile Scrum* proceso schema

Agile Scrum metodas yra vienas tinkamiausių projektų kūrimui. Jis nenurodo jokių specialių priemonių programai įgyvendinti, o suteikia laisvę pačiai komandai organizuoti veiklą pagal nustatytus apimties ir laiko parametrus (Steponavičienė ir Urnikienė 2018, 190).

Lean projektų valdymu siekiama, kad darbo procesai būtų kuo efektyvesni, kartu užtikrinant, kad produkcijos kokybė būtų aukšto lygio. *Lean* mąstymu siekiama sumažinti švaistymo veiklas arba jas visiškai pašalinti. Nors *Lean* mąstymas pirmiausia yra orientuotas į gamybą, tai nereiškia, kad *Lean* principai negali būti naudojami projektams valdyti (Heldman 2021, 36). *Lean* grindžiamas dviem temomis: nuolatinis tobulinimas pašalinant švaistymo veiklas ir pagarba žmonėms. Nuolatinis tobulinimas pasiekiamas, atskiriant pridėtinės vertės veiklą nuo ne pridėtinės veiklos (švaistymo). Pridėtinės vertės veikla apima bet kokią veiklą, kuri tiesiogiai padeda patenkinti kliento poreikius. Šis metodas reikalauja pagarbos žmonėms, nes *Lean* procese dalyvaujantys darbuotojai yra labiausiai išmanantys ir geriausiai sugeba nustatyti pokyčius. Pagarba žmonėms apima ne tik visų dalyvių požiūrį ir vaidmens vertinimą, bet ir įsipareigojimą išlaikyti darbuotojus, nes žmonės labiau linkę gerinti kokybę,

jei jie nesijaudina, kad dėl to teks atsitraukti nuo savo tiesioginio darbo. *Lean* geriausiai tinka spręsti priežiūros kokybės problemoms, kurios yra tiesiogiai pastebimos ir kuriose galima pašalinti švaistymo veiklas, ypač kai prioritetas yra greitis ir efektyvumas. Kitas svarbus pranašumas yra tas, kad *Lean* metodai paprastai leidžia tobulėti per kelias savaites (Silver et al. 2016, 896). Viena iš *Lean* metodikų yra *Kaizen*. *Kaizen* japonų kalba reiškia nuolatinį tobulėjimą. *Kaizen* idėja yra nuolat gerinti paslaugas ir kokybę bei mažinti švaistymo veiklų kiekį. Švaistymo veiklos yra viskas, ką daro projekto komanda, o tai neprideda pridėtinės vertės procesui. Pagrindinis *Kaizen* įsitikinimas yra tas, kad viską galima pagerinti. *Kaizen* įtraukia kiekvieną organizacijos asmenį – nuo generalinio direktoriaus iki projektų vadovų ir tiesioginių darbuotojų. Jie skatinami pažvelgti į savo darbą ir veiklą nauju kampu ir rasti būdų, kaip pagerinti našumą ir mažinti švaistymo veiklas mažais žingsniais (Heldman 2021, 36). *Lean* metodus gali sėkmingai taikyti funkciniai vadovai. Funkciniai vadovai turi sudaryti geriausias darbo sąlygas projektams ir nuolat tobulinti būsimos būsenos procesus (Dachs 2021, 13).

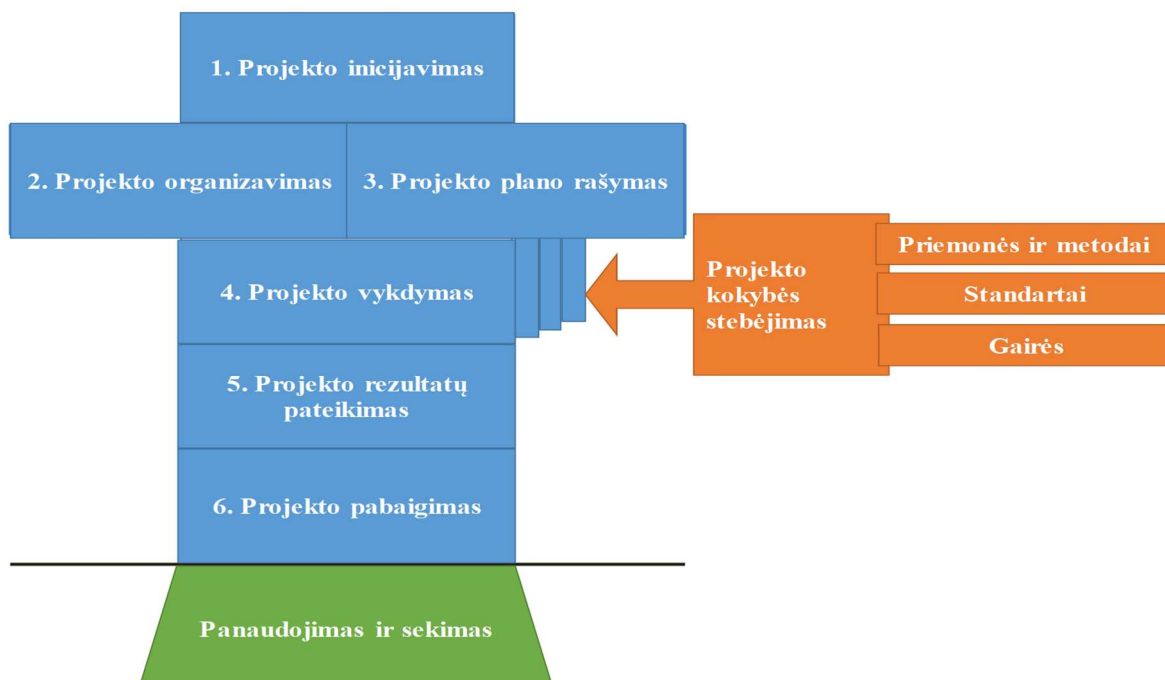
Šeši Sigma projektų valdymas susideda iš valdymo metodų rinkinio, skirto pašalinti defektus ir maksimaliai padidinti projekto našumą bei kokybę. *Šeši Sigma* projektų valdymo analitikai paprastai žiūri į vieną procesą vienu metu, kad įvertintų defektų ar klaidų procesą projekte. Jie koreliuoja tą informaciją, naudodamiesi statistiniais metodais ir ieško būdų, kaip šį procesą pagerinti. *Šeši Sigma* projektų valdymas yra orientuotas į disciplinų, gerinančių ir palaikančių kokybę, kūrimą ir praktikavimą (Heldman 2021, 37). *Šeši Sigma* daugiausia dėmesio skiria proceso supratimui bei valdymui naudojant kiekybines priemones. *Šeši Sigma* kokybės gerinimo projektuose naudojamas 5 etapų procesas:

1. Apibrėžkite: nustatykite pagrindinę sėkmės vertinimo metriką.
2. Panaudokite: nustatykite ankstesnius našumo lygius, kad jie taptų pagrindu tobulėti.
3. Analizuokite: nustatykite dabartinių kokybės problemų priežastis ir galimybes tobulėti.
4. Tobulėkite: kurkite sprendimus, bandymo būdus ir pertvarkykite procesus.
5. Kontroliuokite: standartizuokite patobulinimus taip, kad jie būtų patvarūs.

Dėl laiko, reikalingo šiems metodams taikyti (projektai užtrunka kelis mėnesius), *Šeši Sigma* geriausiai tinka priežiūros kokybės problemoms, kai tobulinimo komanda negali nustatyti tiesioginės priežasties ar sprendimo (Silver et al. 2016, 896). *Šeši Sigma* yra ir kokybės metodas, ir kokybės standartas. Siekiant sumažinti defektų skaičių, procesas yra nuolat tobulinamas, todėl jis tampa patikimesnis, o rezultatas – nuolat geresnis. *Šeši Sigma* metodas yra vienas iš būdų nuolat tobulinti procesus. *Šeši Sigma* kokybės standartas apibūdina proceso išvesties svyravimus. Bet koks procesas gali turėti skirtumų (variacijų). Statistinė skirtumų analizė atskleidžia našumo diapazoną. Kai proceso variacijos susiaurinamos iki šešių standartinių nuokrypių, procesas pasiekia *Šeši Sigma* kokybę (Verzuh 2021, 678-679).

P-6 metodas akcentuoja kiekvieno projekto sudedamąsias dalis: projekto inicijavimą ir projekto organizavimą, įskaitant komandos narių atranką ir įdiegimą. Tai, kaip bus nuspręsta imtis projekto,

aprašyto projekto plane, atlieka svarbų vaidmenį šiame metode. Tradiciškai projektai apima projektavimo etapą, parengiamąjį etapą ir įgyvendinimo etapą, kurie apjungti į lankstų vieną etapą (4 žingsnis, „Projekto vykdymas“) (Grit 2021, 125) (žr. 14 pav.).



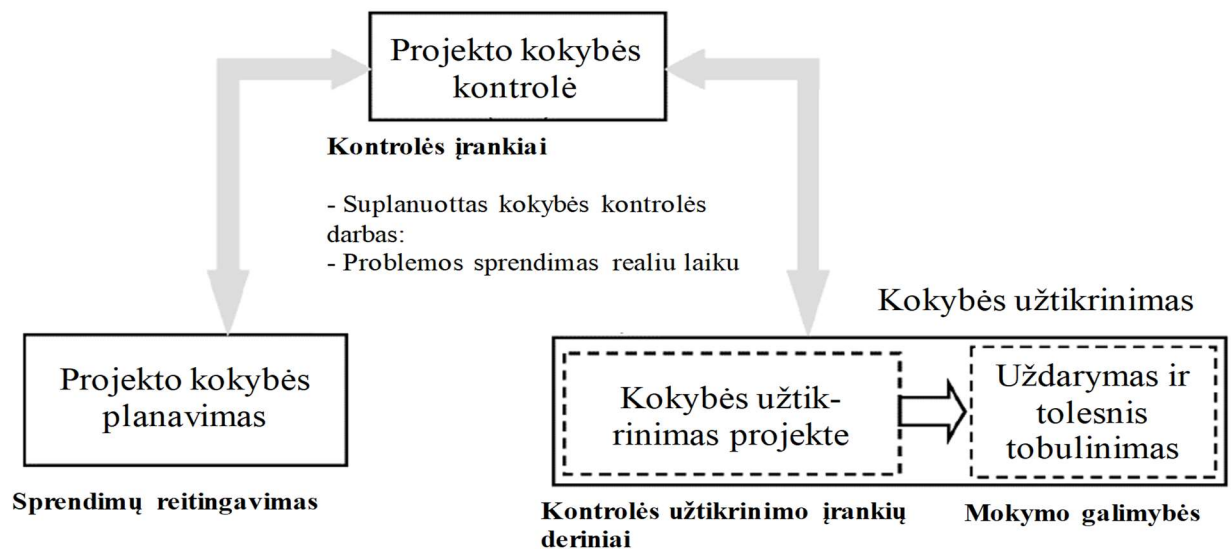
Cit. pagal R. Grit (2021, 125).

14 pav. Šešių žingsnių pristatymas pagal P-6 metodą

Nors projekto rezultatai yra tarpinių rezultatų suma, projektai dažnai gali keistis. Todėl būtina užtikrinti, kad projekto kokybė išliktų aukšta. Tai galima užtikrinti per projekto kokybės stebėjimą (Grit 2021, 132):

1. Reikia įsitikinti, kad perkamos tinkamos medžiagos ir pagalbinės priemonės bei samdomi tinkami žmonės.
2. Būtina stebėti metodus ir priemones ir įsitikinti, kad jie veikia. Į projekto planą reikia įtraukti jų naudingumo įvertinimo būdus.
3. Tikslinga patikrinti, ar tarpiniai produktai atitinka standartus. Projektai sukuria įvairius tarpinius produktus: pusgaminius, brėžinius, ataskaitas ir protokolus. Jei jie atitinka nustatytus standartus, yra didesnė tikimybė, kad galutinis produktas atitiks standartą.
4. Būtina nustatyti, ar projekto komandos nariai dirba standartiškai (pagal standartus).
5. Reikia suformuluoti gaires, kaip elgtis su prašomais projekto pakeitimais taip, kaip aprašyta projekto plane. Pirmiausia būtina išsiaiškinti, kas paskatino užklausą, ir apibūdinti, ką reikia pakeisti, po to nustatyti, kaip tai paveiks projektą, ir identifikuoti, kiek tai kainuos. Jei buvo paprašyta atlikti keletą pakeitimų, reikia aptarti su užsakovu dėl prioritetų. Pasirinkimai turi būti įtraukti į planavimą ir biudžetą.

Kokybės valdymo sistema projektiniame valdyme pagal H. Steyn (2008) parodyta 15 paveiksle.



Cit. pagal H. Steyn (2008, 1300).

15 pav. Kokybės valdymo sistema projektiniame valdyme

Kaip matyti, KVS projektiniame valdyme grindžiama projekto kokybės planavimu, užtikrinimu ir kontrole. Kontrolė yra susijusi tiek su projekto kokybės planavimu, tiek su kokybės užtikrinimu projekte. Pastarasis etapas baigiasi, kai transformuojasi į projekto uždarymą ir tolesnį tobulinimą, kas formuoja projekto dalyvių (personalo) mokymo(si) galimybes. Pateikti etapai ne tik formuoja sąlygas planuoti, užtikrinti ir kontroliuoti kokybę visuose projekto etapuose, bet ir leidžia užtikrinti būsimų projektų aukštesnę kokybę, mokantis iš įgyvendintų projektų sėkmių ir nesėkmių.

Projekto valdymo kokybės sistemos modelis pagal D. Mikhailovą (2020) parodytas 3 priede. Pagal šį modelį, KVS projektiniame valdyme grindžiama dviem pagrindiniais blokais – įgalinimo sistema ir rezultatų sistema. Kokybė sudaro kartinį projekto sėkmės kriterijų branduolį šalia projekto kaštų, apimties ir laiko. Projekto įgalinimo sistemos efektyvumas priklauso nuo projekto valdymo kokybės brandos ir projekto vadovavimo. Kuo didesnė branda ir geresnis vadovavimas, tuo aukštesnė kokybė. Rezultatų sistemą atspindi įvairūs kriterijai, kurių svarbiausi yra efektyvumas, kaštai ir meistriškumas. Projekto valdymo kokybės sistemos modelis yra grindžiamas empiriniu tyrimu, pritaikant jį farmacijos įmonės projektų atvejui. Minėtam modeliui būdinga tai, kad nuo įgalinimo sistemos rezultatų priklauso rezultatų sistema. Visų rezultatų sistemos kriterijų visuma apsprendžia bendrą projekto kokybę.

Apibendrinant naujausių kokybės sistemų specifiką projektiniame valdyme, tenka pastebėti, kad projektiniame valdyme gali būti naudojamos ar adaptuojamos tiek konkrečiai projektiniam valdymui sukurtos, tiek bendrai įmonės procesams gerinti taikomos kokybės sistemos. 12 lentelėje pateikiamas KVS specifikos projektiniame valdyme apibendrinamasis vertinimas. Galima teigti, kad nors VKV nėra sukurta konkrečiai projektų valdymui, tačiau šią sistemą galima integruoti į projektinės įmonės veiklą arba projektus, siekiant, kad VKV sudarytų sąlygas siekti aukštesnės kokybės, ją nuolat gerinant. Be to, VKV gali padėti paruošti įmonę / projektinį valdymą kitų KVS diegimui ir pritaikymui. ISO 9001: 2015

gali būti adaptuotas projektiniame valdyje, tačiau tai nėra specifinis, konkrečiai į projektinį valdymą orientuotas standartas. Vis tik jis sudaro bendras kokybės gerinimo sąlygas įmonėje, kas daro teigiamą įtaką ir projektinio valdymo kokybei.

12 lentelė. KVS specifikos projektiniame valdyje apibendrinamasis vertinimas

Kokybės sistemos	Vertinimo kriterijai				Pastabos
	Teorinis pagrindas	Empirinė vertė	Praktinė vertė	Tinkamumas projektiniam valdymui (specifika)	
Visuotinė kokybės vadyba	a	a	a	ž	Tai daugiau bendro pobūdžio kokybės gerinimo sistema, kuri tik sudaro bendras prielaidas projekto kokybei gerinti, bet nėra pritaikyta konkrečiai projektiniam valdymui
ISO9001	v	a	a	ž	Tai sertifikavimo standartas, kuris tik sudaro prielaidas projekto kokybei gerinti, bet nėra pritaikytas konkrečiai projektiniam valdymui
ISO10006	v	a	a	a	Pritaikytas projektiniam valdymui
PMBOK	a	a	a	a	Sudaro projektinio valdymo sertifikavimo pagrindą
PRINCE2	v	a	a	a	Metodika, pritaikyta projektiniam valdymui
Agile	ž	a	a	v	Labiau skirta įmonės verslo procesams gerinti, o ne projektų kokybei valdyti
Lean	ž	a	a	v	
Šeši Sigma	ž	a	a	v	
Šešių žingsnių (P-6) metodas	v	v	a	a	Pritaikytas projektiniam valdymui
KVS projektiniame valdyje modelis	a	v	v	a	Akcentuoja projektų kokybės valdymo poreikį, pritaikytas projektiniam valdymui
Projekto valdymo kokybės sistemos modelis	v	a	a	v	

Pastaba: a – aukštas, v – vidutinis, ž – žemas vertinimas.

Sudaryta darbo autorės.

ISO 10006 yra projektinio valdymo praktikos, visų pirma kokybės valdymo, standartas. Kadangi ISO 10006 standartas yra skirtas projektams, todėl tai yra specifinis modelis, labiau orientuotas į projektinį valdymą negu ISO 90001 standartas. Kita vertus, ISO 10006 standartas yra tik gairės, o ISO 90001 standartas teikia sertifikavimo galimybes. ISO serijos standarto įdiegimas gali veikti kaip pagrindas ir paskata siekti VKV įmonėje. *Agile*, *Lean*, *Šeši Sigma* praktikos yra labiau skirtos įmonės verslo procesams gerinti, o ne projektų kokybei valdyti, bet kuriuo atveju egzistuoja jų adaptavimo galimybės. Geriausiai projektiniam valdymui ir projektų kokybei užtikrinti tinka PMBOK, PRINCE2 metodikos ir KVS projektiniame valdyje modelis pagal H. Steyn (2008). Tai specifiniai, į projektų valdymo kokybės užtikrinimą orientuoti modeliai. Visus juos vienija koncepcija, kad projektų valdymo kokybė susideda iš tokių esminių etapų, kaip projekto kokybės planavimas, projekto kokybės užtikrinimas ir projekto kokybės kontrolė. Projektas gali būti baigiamas uždarymo procesu, kurio metu mokomasi, kaip užtikrinti aukštesnę projektų kokybę ateityje.

1.4. Verslo konsultavimo paslaugų sektoriaus kokybės sistemų ypatumai

Atsižvelgiant į šiame darbe nagrinėjamą temą, tikslinga aptarti verslo konsultavimo paslaugų sektoriaus kokybės sistemų ypatumus. Pirmiausiai reikia išanalizuoti verslo konsultavimo paslaugų specifiką. Bendrąja prasme, verslo konsultavimas yra konsultavimo paslaugos, o tokių paslaugų teikėjas – konsultantas. Konsultantas – tai „profesija, kurios atstovas, kompetentingas teikti patarimus tam tikrose srityse“ (Malinauskas 2012, 9).

Konsultanto kompetencija, kaip pripažįsta D. Perkumienė ir A. Perkumas (2010, 90), turi būti didinama, konsultantai turi būti stimuliuojami gerinti savo gebėjimus. Konsultavimas yra konsultanto kompetencijos raiškos sritis. Konsultavimas suprantamas, kaip tam tikra funkcija ir profesionalus aptarnavimas (Schmuck 2017, 17). Perfrazuojant E. Dailidienę ir L. Navickienę (2006, 79), galima teigti, kad konsultavimo tikslas – teikti suinteresuotiems subjektams kokybišką informaciją ir konsultacijas jiems rūpima tema, atsižvelgiant į aplinkos galimybes. Verslo konsultavimo paslaugų požiūriu suinteresuoti subjektai yra verslo įmonės, kurių konsultavimas gali vykti ir sudarant ar padedant sudaryti verslo projektus. Kaip rašoma, „konsultavimas padeda klientams analizuoti situaciją, nustatyti problemas ir jų sprendimo galimybes, padidinti bei pagilinti žinias, vystyti išvalgumą, organizuoti ir nukreipti konsultuojamųjų [...] <...> žinias, įgauti <...> žinių, priimti racionalius ir atsakingus sprendimus“ (Perkumienė ir Perkumas 2010, 85). Konsultacijos yra žinios, papildoma vertė ir programos palaikymas produktams ir sprendimams, kurie padidina kliento išteklių ir turto vertę. Konsultacinės bendrovės teikia konsultacines paslaugas arba patarimus, pasiūlymus ir ekspertinį vertinimą tose srityse, kuriose turi ekspertų (Vukotić et al. 2017, 70). Viena iš tokių konsultavimo sričių yra verslas. Verslas gali būti konsultuojamas ne tik verslo tobulinimo, bet ir finansinės paramos gavimo klausimais – pavyzdžiui, ES struktūrinės paramos administravimo procesuose (Civinskas ir Laurušonytė 2012).

Konsultacijos pamažu tampa vis labiau standartine paslauga, kaina yra pagrindinis veiksnys sudarant klientui sutartį. Todėl konsultacinės įmonės nuolat stengiasi sumažinti išlaidas, kad suteiktų konkurencinį kainų pranašumą. Konsultacinės paslaugos yra kelių požymių tipo paslaugos, kuriose klientai tyrinėja paslaugų pranašumus. Todėl konsultacinės įmonės siekia didinti klientų pasitenkinimą, kurdamos paslaugas, kurios geriau atitiktų klientų lūkesčius ir pageidavimus. Konsultavimo įmonės privalo prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, kad būtų veiksmingos (Momparker et al. 2015, 1458).

Verslo konsultavimo paslaugų kokybė yra vienas iš svarbių tinkamo verslo kūrimo ir vystymo veiksnių. Siekiant užtikrinti klientų poreikius tenkinančių paslaugų verslui teikimą, būtinas tinkamas šių paslaugų kokybės užtikrinimas (Aleksandravičius ir Valauskienė 2014).

D. Serafinas taip aprašo konsultacinio verslo kokybės vadybos ypatybes: „Geriausias rezultatas konsultavimo metu būna, kai gaunamas sinergijos efektas dėl sąveikos tarp konsultanto ir konsultuojamojo žinių bei gebėjimų. Dažnai tokia sąveika neįvyksta dėl įprastų tarpusavio bendravimo

barjerų. <...> pastaraisiais metais didesnė dalis konsultanto darbo laiko yra sunaudojama komunikacijos barjerų mažinimui, o tik 10-30 proc. laiko – konstruktyviam problemų sprendimui“ (Serafinas 2011, 79).

Verslo konsultavimas gali būti grindžiamas projektais (konsultacijų projektai). Taip pat verslininkų konsultacijos gali vykti dėl projektų ir projektinio valdymo. Jau nieko nestebina tas faktas, kad paslaugas teikiančios įmonės kuria daug projektų ir gali juos valdyti tomis pačiomis priemonėmis, kurios sėkmingai naudojamos įmonėse, gaminančiose materialias prekes (Verzuh 2021, 66). Verslo konsultavimo paslaugų sėkmę gali parodyti projekto rezultatai. Projekto įgyvendinimas priklauso nuo įvairių veiksnių, įskaitant jo sudėtingumą, sutartines sąlygas, projekto vadovo ir konsultanto kompetenciją ir t. t. Dauguma projekto tikslų apima kelis kriterijus, įskaitant laiką, išlaidas, kokybę ir saugumą. Konsultuojantis projektų valdymo klausimais paprastai turi būti išlaikytas kompromisas tarp šių kriterijų, pridėdant papildomą, bendrą paslaugų gavėjo kainą. Be to, konsultantas turi apsvarstyti, ar projekto vadovas ir klientas susitaria dėl kompromisų, projektas vis tiek gali būti priimtas kaip sėkmingas, net jei kai kurie tikslai nebuvo visiškai pasiekti (Ceptureanu et al. 2017, 218).

Verslo konsultantai ir jų komandos turi tinkamai nustatyti ir suprasti kiekvieno projekto sėkmės ir kokybės veiksnių įtaką, kad pagerėtų veiklos rezultatai ir padidėtų projekto kokybės rodiklis. Tokiu būdu tikimybė pasiekti projekto tikslų galėtų žymiai padidėti, atsižvelgiant į klasikinius laiko, išteklių ir biudžeto apribojimus (Ceptureanu et al. 2017, 216).

Esminių sėkmės veiksnių, užtikrinančių projektų konsultavimo paslaugų kokybę, koncepcinė sistema parodyta 4 priede. Kaip matyti, efektyvi komunikacija sudaro šios sistemos veiksmingo funkcionavimo pagrindą. Visiems projektų konsultavimo dalyviams keliami reikiamos kompetencijos reikalavimai. Šiais laikais labai reikalingas kokybiškas darbas su mažesnėmis sąnaudomis, todėl pačios konsultacinės firmos naudoja KVS (Schmuck 2017, 20). Efektyvus kokybės valdymo įgyvendinimas projektuose yra svarbus siekiant pagerinti verslo konsultavimo įmonės veiklą (Ceptureanu et al. 2017).

Kokybės veiksnys konsultacijų įmonėje reiškia visas savybes, reikalingas, kad teikiama paslauga patenkintų tam tikrą kliento poreikį (Leong et al. 2014). Konsultantams kokybė pabrėžia galimybę nustatyti reikalavimus, atitinkančius kokybės standartą (Ganaway 2006). Projektų valdymo požiūriu, verslo konsultavimo įmonėse kokybės veiksnys yra susijęs su neatitikties ataskaita pagal ISO 9000 standartą (Leong et al. 2014). E. G. Ceptureanu ir kt. (2017, 227) išanalizavo projekto veiklos rodiklius ir kokybės valdymo verslo konsultavimo paslaugų įmonėje kintamųjų ryšį. Tyrimo išvados rodo, kad klientų pasitenkinimas ir laiko veiksnys pasižymi teigiamu ir statistiškai reikšmingu ryšiu su verslo konsultavimo paslaugų įmonėje įdiegtu kokybės valdymu.

Konsultavimo įmonės dažnai veikia kaip projektinės organizacijos, todėl joms aktualus projektų kokybės valdymo aspektas. Konsultavimo įmonės turi kurti pasitikėjimą. Tai yra svarbi priežastis sutelkti dėmesį į kokybę. Konsultavimo įmonės gali naudoti kelis būdus, kaip pagerinti savo paslaugų kokybę. Daugelis konsultacinių firmų naudoja ISO 9001 standarto KVS arba VKV. Šios sistemos gali

sumažinti išlaidas, padėti priimti geresnius sprendimus. Kokybė tampa pagrindine konsultacinių įmonių problema, norint gauti naujas sutartis. Konsultuojančios įmonės turėtų ne tik laikytis techninių standartų, bet ir tenkinti klientų reikalavimus, kad galėtų teikti kokybiškas paslaugas (Schmuck 2017, 15).

Konsultavimo įmonės taip pat gali naudoti įvairius metodus savo kokybei pagerinti. Japoniškas 5S metodas gali padėti padidinti darbo našumą ir sumažinti gedimus, padėdamas kurti darbo aplinką tiek fiziškai, tiek psichiškai. 5S yra šie (skliausteliuose originalūs japoniški žodžiai): 1) Rūšiuoti (*Seiri*): darbui reikalingų objektų pasirinkimas ir nustatymas, siekiant pašalinti viską, kas nereikalinga; 2) Nustatyti tvarką (*Seiton*): teisingas pasirinktų objektų išdėstymas; 3) Švytėti (*Seiso*): darbo vietos švara, tvarka ir grožis; 4) Standartizuoti (*Seiketsu*): visus organizacijos nariai naudojami pirmais trimis metodais; 5) Išlaikyti (*Shitsuke*): gerbti organizacijų vertybes ir sekti numatomais elgesio modeliais įmonėje (Schmuck 2017, 19).

Bendrai vertinant, visos KVS, aptartos 1.3 skyriuje, gali būti adaptuotos ir panaudotos verslo konsultavimo paslaugų įmonėse, siekiant jose užtikrinti pakankamą kokybės lygį. 13 lentelėje aptariamos sąsajos tarp KVS ir verslo konsultavimo paslaugų sektoriaus.

13 lentelė. Sąsajos tarp KVS ir verslo konsultavimo paslaugų sektoriaus

Kokybės sistemos	Verslo konsultavimo paslaugų sektorius		Pastabos
	Adaptacijos poreikis	Poveikis kokybei	
Visuotinė kokybės vadyba	Didelis	Visuotinis, bet ne specifinis	Tai bendro pobūdžio kokybės gerinimo sistema, kuri tik sudaro bendras prielaidas projekto kokybei gerinti, bet nėra pritaikyta konkrečiai projektiniam valdymui verslo konsultavimo paslaugų sektoriuje
ISO9001	Mažas	Aukštas	Tai sertifikavimo standartas, kuris tik sudaro prielaidas projekto kokybei gerinti, bet nėra pritaikytas konkrečiai projektiniam valdymui verslo konsultavimo paslaugų sektoriuje
ISO10006	Mažas	Aukštas (ypač projektams)	Pritaikytas projektiniam valdymui, galima taikyti ir verslo konsultavimo paslaugų sektoriuje
PMBOK	Vidutinis	Aukštas (ypač projektams)	Sudaro projekcinio valdymo sertifikavimo pagrindą, galima taikyti ir verslo konsultavimo paslaugų sektoriuje
PRINCE2	Vidutinis	Aukštas (ypač projektams)	Metodika, pritaikyta projektiniam valdymui, galima taikyti ir verslo konsultavimo paslaugų sektoriuje
Agile	Didelis	Aukštas (kalbant apie verslo procesus)	Labiau skirta įmonės verslo procesams gerinti, o ne projektų kokybei valdyti, galima taikyti ir verslo konsultavimo paslaugų sektoriuje
Lean			
Šeši Sigma			
Šešių žingsnių (P-6) metodas	Vidutinis	Vidutinis	Pritaikytas projektiniam valdymui, galima taikyti ir verslo konsultavimo paslaugų sektoriuje
KVS projektiniame valdyme modelis	Vidutinis	Aukštas	Akcentuoja projektų kokybės valdymo poreikį, pritaikytas projektiniam valdymui, galima taikyti ir verslo konsultavimo paslaugų sektoriuje
Projekto valdymo kokybės sistemos modelis	Vidutinis	Vidutinis	

Sudaryta darbo autorės.

Galima konstatuoti, kad nėra specifinių kokybės sistemų, taikytinų konkrečiai verslo konsultavimo paslaugų sektoriuje. Daugelis KVS gali būti pritaikytos ir adaptuotos konsultacinėse bendrovėse, siekiant kokybės gerinimo jose. Praktika rodo, kad tokiose įmonėse dažnai diegiamos ISO standartais paremtos KVS. Operacijos, atitinkančios ISO 9001 standartą, užtikrina, kad organizacija sutelkia dėmesį į klientų pasitenkinimą ir nuolat stengiasi gerinti savo procesus ir kokybę. Ilgainiui tai turėtų lemti kokybės augimą (Schmuck 2017, 19).

Tyrimai rodo, kad ISO 9001 sistemos sėkmingai diegiamos konsultavimo įmonėse. Atlikus tyrimą konsultacinėse įmonėse, veikiančiose Honkonge, nustatyta, kad 42 proc. jų, kurdamos KVS, pasitelkė išorės kokybės konsultantus, tačiau kokybės konsultantai buvo laikomi naudingais. Laikas, per kurį šiame tyrime tirtos įmonės gavo sertifikatą, svyravo nuo 9 iki 24 mėnesių ir sudarė vidutiniškai 14 mėnesių (Tang and Kam 1999 cit. pgl. Ingason 2015, 194).

Apibendrinant galima teigti, kad bendraja prasme, verslo konsultavimas yra konsultavimo paslaugos, o šių paslaugų teikėjas – konsultantas. Verslo konsultavimo tikslas – teikti verslo subjektams kokybišką informaciją ir konsultacijas jiems rūpima tema, atsižvelgiant į aplinkos galimybes. Verslo konsultavimas gali būti grindžiamas projektais (konsultacijų projektai). Taip pat verslininkų konsultacijos gali vykti dėl projektų ir projektinio valdymo. Konsultavimo įmonės dažnai veikia kaip projektinės organizacijos, todėl joms aktualus projektų kokybės valdymo aspektas. Nėra specifinių kokybės sistemų, taikytinų konkrečiai verslo konsultavimo paslaugų sektoriuje. Daugelis KVS gali būti pritaikytos ir adaptuotos konsultacinėse bendrovėse, siekiant kokybės gerinimo jose. Praktika rodo, kad tokiose įmonėse dažnai diegiamos ISO standartais paremtos KVS. Taip pat joms (ypač projektinio valdymo požiūriu) itin tinkami tokie metodai, kaip PMBOK ir PRINCE2.

2. UAB „X“ PROJEKTO KOKYBĖS SISTEMOS TOBULINIMO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodai

Šiame darbe tiriama organizacija yra UAB „X“. Tai projektinė organizacija, veikianti konsultacijų paslaugų srityje. Įmonės darbuotojai dirba su konkrečiais projektais, kartais sudaromos projektų komandos, kurios padeda bendrovėje geriau įgyvendinti projektus. UAB „X“ pagrindinė veikla – konsultavimas ES, nacionalinės ir kitos paramos gavimo klausimais. Įmonėje dirba profesionalūs, didelę patirtį turintys darbuotojai. UAB „X“ personalas pakankamai įsigilina į kiekvieno kliento (užsakovo) poreikius, siūlo jiems lanksčius, naudingus, adekvačius ir savalaikius sprendimus. UAB „X“ padeda nustatyti klientams naudingiausias paramos galimybes, parengia kalendorinį planą (grafiką), kokia parama klientams tikslingiausia naudotis, ruošia paraiškas, verslo planus ir kitus dokumentus, kurių reikia finansinės paramos gavimui, taip pat suteikia klientams projektų administravimo paslaugas. UAB „X“ klientai – efektyvumo siekiančios ir inovatyvios verslo įmonės bei NVO sektoriaus organizacijos.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti ir įvertinti esminius UAB „X“ projekto kokybės sistemos aspektus.

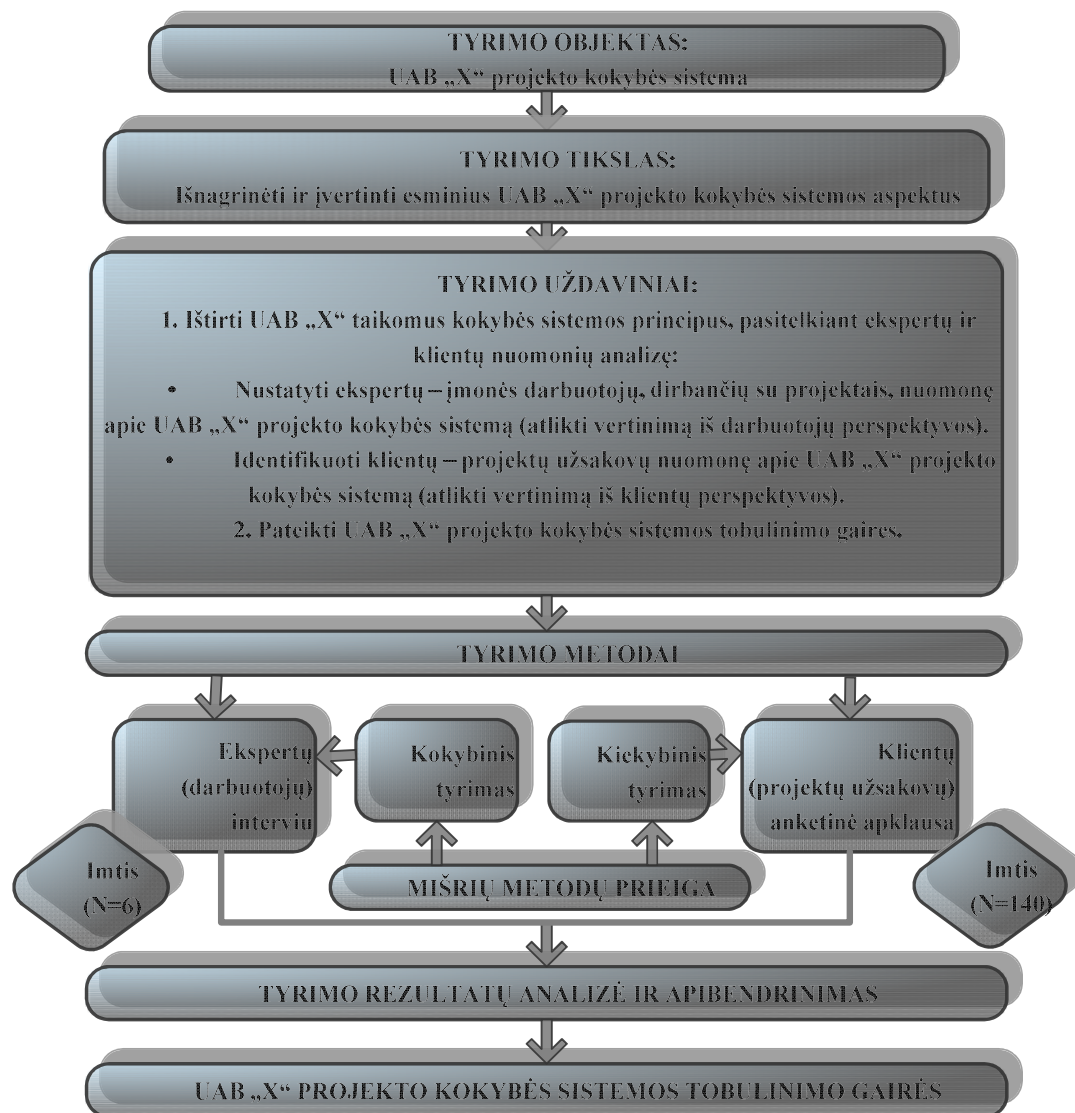
Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti UAB „X“ taikomus kokybės sistemos principus, pasitelkiant ekspertų ir klientų nuomonių analizę:
 - Nustatyti ekspertų – įmonės darbuotojų, dirbančių su projektais, nuomonę apie UAB „X“ projekto kokybės sistemą (atlikti vertinimą iš darbuotojų perspektyvos).
 - Identifikuoti klientų – projektų užsakovų nuomonę apie UAB „X“ projekto kokybės sistemą (atlikti vertinimą iš klientų perspektyvos).
2. Pateikti UAB „X“ projekto kokybės sistemos tobulinimo gaires.

UAB „X“ veiklos specifika yra ta, kad projektų kokybės sistemos kūrimo ir įgyvendinime dalyvauja ne tik įmonės darbuotojai, bet ir klientai, kurie bendradarbiauja kartu su įmonės personalu, todėl gali daryti įtaką projektų kokybės sistemai įmonėje. Kiekvienas projektas įmonėje yra unikalus, nes skiriasi jo turinys ir dalyviai (užsakovai), tačiau visi projektai grindžiami tam tikro bendradarbiavimo tarp projekto komandos narių ir užsakovų laipsniu. Todėl projekto kokybė tam tikra prasme yra bendrų suinteresuotų subjektų pastangų rezultatas, kai šį procesą valdo UAB „X“ projektų darbuotojai.

Empirinio tyrimo loginė schema pavaizduota 16 paveiksle. Remiantis logine schema, naudojami du empirinio tyrimo metodai, kurie sudaro mišrių metodų prieigą, kai kokybinis tyrimas (interviu) derinamas su kiekybiniu tyrimu (anketine apklausa). Mišrių metodų prieiga naudinga tuo, kad leidžia skirtingiems tyrimo metodams kompensuoti vienas kito trūkumus, padeda surinkti įvairesnius ir tyrimui

vertingus duomenis, formuluoti patikimesnes tyrimo išvadas, nes tyrimo rezultatai grindžiami įvairių duomenų surinkimo šaltinių analize (Roni et al. 2020; Davies and Wales 2020).



Sudaryta darbo autorės.

16 pav. Empirinio tyrimo loginė schema

Ekspertų (darbuotojų) interviu. Tai kokybinis duomenų rinkimo tyrimas, kuriuo siekiama ištirti suinteresuotų subjektų, t. y. ekspertų nuomonę apie projekto kokybės sistemą tiriamoje įmonėje. Naudojamas pusiau struktūruotas interviu, kuris reiškia, kad interviu eigoje naudojamas iš anksto sudarytas interviu klausimynas (interviu klausimynas kaip struktūrinės gairės), kuris gali būti koreguojamas, priklausomai nuo to, kaip interviu dalyviai atsako į klausimus (Taylor et al. 2015). Tai lankstesnė interviu rūšis, kuri mažiau įspraudžia interviu rengėją į rėmus, leidžia jam prisitaikyti prie tyrimo situacijos (Cardano 2019). Ekspertų interviu analizės metodas – interviu turinio (angl. *content*) analizė. Naudojant turinio analizę, interviu dalyvių atsakymai yra sugrupuojami pagal prasminius ir loginius kriterijus, pasitelkiant tam kategorijų, subkategorijų ir teiginių elementus (Taylor et al. 2015).

Klientų (projektų užsakovų) anketinė apklausa. Tai kiekybinis duomenų rinkimo tyrimas, kuriuo siekiama ištirti suinteresuotų subjektų, t. y. klientų nuomonę apie projekto kokybės sistemą tiriamoje įmonėje. Anketinė apklausa yra pats populiariausias, itin plačiai socialiniuose moksluose naudojamas metodas (Roni et al. 2020; Davies and Wales 2020). Šis metodas patrauklus tyrimo rengėjams dėl tokių privalumų, kaip galimybė greitai surinkti duomenis ir juos apdoroti, metodo pigumo, paprastumo, universalumo (Roni et al. 2020). Anketinės apklausos duomenų analizės metodas – aprašomoji statistika. Mokslininkų teigimu, „aprašomoji statistika nagrinėja kintamųjų grupavimo požymius, grupavimo intervalus, grupavimų rūšis, <...> pavaizduoja statistikos duomenis grafikais ir lentelėmis. Aprašomosios statistikos objektas yra vidurkiai...“ (Kasiulevičius ir Denapienė 2008, p. 176). Šis duomenų analizės metodas grindžiamas aprašymu ir grafiniu vaizdavimu, kurie leidžia formuluoti patikimas išvadas apie tiriamą objektą arba reiškini (Davies and Wales 2020).

2.2. Tyrimo instrumentai

Šiame darbe naudota: 1) pusiau struktūruoto interviu klausimynas ekspertams (žr. 5 priedą); 2) anketa klientams (žr. 6 priedą). Pusiau struktūruoto interviu klausimyną sudaro 9 klausimai. Interviu klausimyno turinio pagrindimas pateikiamas 14 lentelėje.

14 lentelė. Interviu klausimyno turinio pagrindimas

Klausimai		Klausimų blokai	Klausimų paskirtis	Sąsajos su teorija	Šaltiniai
1.	Kokie yra projektinio valdymo ir kokybės valdymo tikslai šioje įmonėje?	Projektų kokybės sistemos tikslai	Nustatyti, kokie yra projektinio ir kokybės valdymo tikslai, kaip juos tenkina projekto kokybės sistema	1.1, 1.2 skyriai	Dachs (2021); Grit (2021); Schmidt (2021); Dachs and Hall (2020); Alias et al. (2014); Heagney (2012); Bersénaitė ir Šiožinytė (2011); Kaziliūnas (2009); Adamonytė ir kt. (2008)
2.	Kiek ir kokius iškeltus tikslus geba tenkinti projekto kokybės sistema?				
3.	Kaip Jūs įvertintumėte projekto kokybės sistemą įmonėje? Pagal kokius kriterijus Jūs taip vertinate?	Projektų kokybės sistemos valdymas	Identifikuoti, kaip valdoma projekto kokybės sistema, kas už ją atsakingas įmonėje	1.2, 1.3 skyriai	
4.	Kas yra atsakingas už projekto kokybės sistemą šioje įmonėje?				
5.	Kaip keitėsi projekto kokybės sistema šioje įmonėje 2017-2021 metų laikotarpiu?	Projektų kokybės sistemos pokyčiai	Įvertinti, kaip keitėsi projekto kokybės sistema įmonėje ir kas tai lėmė	1.3, 1.4 skyriai	
6.	Kokios priežastys/motyvai lėmė projekto kokybės sistemos pasirinkimą?				
7.	Kokie yra esminiai elementai/veiksniai projekto kokybės sistemoje?	Projektų kokybės sistemos veiksniai, iššūkiai ir tobulinimo sprendimai	Nustatyti projektų kokybės sistemos veiksnius, iššūkius ir tobulinimo sprendimus	1.2, 1.3, 1.4 skyriai	
8.	Kokie yra esminiai kokybės valdymo sistemos taikymo iššūkiai/trikdžiai?				
9.	Kaip galėtų būti tobulinama projekto kokybės sistema šioje įmonėje?				

Sudaryta darbo autorės.

Pirmais dviem klausimais siekiama nustatyti, kokie yra projektinio ir kokybės valdymo tikslai, kaip juos tenkina projekto kokybės sistema įmonėje. Trečiu ir ketvirtu klausimu siekiama identifikuoti, kaip valdoma projekto kokybės sistema, kas už ją atsakingas įmonėje. Penktu ir šeštu klausimu siekiama įvertinti, kaip keitėsi projekto kokybės sistema įmonėje ir kas tai lėmė.

Paskutiniais trimis klausimais siekiama nustatyti projektų kokybės sistemos veiksnus, iššūkius ir tobulinimo sprendimus.

Anketą sudaro 12 klausimų. Anketos turinio pagrindimas atspindi 15 lentelėje.

15 lentelė. Anketos turinio pagrindimas

Klausimai		Klausimų blokas	Klausimų paskirtis	Skalė	Teiginių skaičius	Šaltiniai
1.	Įvertinkite projekto kokybę šioje įmonėje iš kliento perspektyvos.	Projekto kokybės vertinimas	Įvertinti projekto kokybę ir pritaikymą iš kliento perspektyvos	Inter- valinė	3	Anketos klausimų šaltinis – interviu klausimynas
2.	Įvertinkite projekto pritaikymą šioje įmonėje iš kliento perspektyvos.			Inter- valinė	2	
3.	Įvertinkite savo dalyvavimą projektų (kokybės) valdyme.	Projekto įgyvendinimo vertinimas	Įvertinti klientų dalyvavimą projektų kokybės valdyme ir projektų įgyvendinimą	Inter- valinė	3	
4.	Įvertinkite projektų įgyvendinimą šioje įmonėje iš kliento perspektyvos.			Inter- valinė	2	
5.	Įvertinkite savo pasitenkinimą projektu šioje įmonėje.	Projekto rezultatų ir tobulinimo poreikio vertinimas	Įvertinti projektų rezultatus ir jų tobulinimo poreikį	Inter- valinė	2	
6.	Įvertinkite projekto rezultatus šioje įmonėje iš kliento perspektyvos.			Inter- valinė	3	
7.	Įvertinkite projektų kokybės tobulinimo poreikį šioje įmonėje iš kliento perspektyvos.– visiškai nesutinku su teiginiu:			Inter- valinė	4	
8.	Jūs esate įgyvendinę / užsakę projektus šioje įmonėje:	Projektų užsakymo patirtis	Nustatyti, kiek projektų klientai yra užsakę ir ar planuoja tai toliau daryti	Nomina- linė	3	
9.	Ar Jūs ir toliau planuojate užsakyti / įgyvendinti projektus su šios įmonės pagalba?			Nomina- linė	5	
10.	Jūs esate (lytis):	Demografi- niai klausimai	Identifikuoti respondentų demografinės charakteristikas	Nomina- linė	2	
11.	Jūsų amžius:			Nomina- linė	6	
12.	Jūs atstovaujate:			Nomina- linė	6	

Sudaryta darbo autorės.

1-2 klausimais siekiama įvertinti projekto kokybę ir pritaikymą iš kliento perspektyvos. 3-4 klausimais siekiama įvertinti klientų dalyvavimą projektų kokybės valdyme ir projektų įgyvendinimą. 5-7 klausimais siekiama įvertinti projektų rezultatus ir jų tobulinimo poreikį. 8-9 klausimais siekiama nustatyti, kiek projektų klientai yra užsakę ir ar planuoja tai toliau daryti (užsakyti projektus). 10-12 klausimais siekiama identifikuoti respondentų demografinės charakteristikas.

Visi anketos klausimai yra uždaro tipo. 7 klausimai (1-7 klausimai anketoje) yra sudaryti pagal intervalinę skalę, kai prašoma respondentų kiekvieną teiginį įvertinti 5 balų skalėje, kai 5 balai – visiškai sutinka... 1 balas – visiškai nesutinka su teiginiu.

Taigi naudota 5 balų Likerto skalė. 5 klausimai (8-12 klausimai) yra sudaryti pagal nominalinę skalę, kai respondentai turėjo pasirinkti vieną atsakymo variantą. Anketa klausimų formavimo pagrindas – ekspertų interviu rezultatai.

2.3. Tyrimo imtis ir organizavimas

Tyrimo imtis. Šiame darbe naudotas tyrimo imties atrankos būdas – patogiai atranka. Tai reiškia, kad tiek interviu būdu, tiek pasitelkiant anketinę apklausą, buvo apklausti patogiausiais ir lengviausiai tyrimo rengėjai pasiekiami tiriamieji. Stratton (2021) nurodo, kad patogiai atranka apima respondentų, kurie yra „patogūs“ tyrėjui, naudojimą. Tokių respondentų rinkimas neturi jokio modelio. Trūkumas yra tai, kad patogioje imtyje yra didelis šališkumo laipsnis. Visgi šiame tyrime šis trūkumas nėra itin aktualus, nes apklausama tikslinė auditorija – įmonės UAB „X“ darbuotojai ir klientai, kurie visi yra gerai įsigilinę į tiriamą objektą, t. y. valdo projektus arba dalyvauja juose. Taigi, vienaip ar kitaip yra įtraukti į projektų kokybės valdymo sistemą.

Kokybinio tyrimo (interviu) imtis formuojama iš darbuotojų, dirbančių UAB „X“, populiacijos. Kokybinio tyrimo (interviu) imtį sudaro 6 ekspertai. Būtent tiek interviu būdu apklausus ekspertų, buvo pasiektas kokybinių duomenų prisotinimas. Tai reiškia, kad buvo gauta pakankamai išsamių atsakymų, jie pradėjo kartotis ir nesuteikti naujų, vertingų duomenų, todėl toliau vykdyti interviu nebuvo prasmės.

Ekspertų atranka buvo vykdoma, pasitelkiant šiuos kriterijus:

1. Patirtis, dirbant su projektais (ne mažiau 3 metų).
2. Turėtų skirtingų klientų / užsakovų skaičius (ne mažiau 10 klientų).
3. Turėtų projektų kiekis (ne mažiau 15 projektų).

Kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) imtis formuojama iš klientų, dirbančių su UAB „X“, populiacijos. 2021 metais iki kiekybinio tyrimo atlikimo pradžios UAB „X“ turėjo 204 klientus, kurie buvo užsakę projektus (sudarę sutartis su įmone). Tai generalinė visuma, iš kurios buvo apskaičiuota reikiama anketinės apklausos imtis. Nustatant kiekybinio tyrimo imtį, buvo taikyta *Paniotto* formulė, naudojant 5 proc. paklaidą:

$$n = \frac{1}{(\Delta^2 + \frac{1}{N})} (1)$$

kur: n – imties dydis – atrankinės visumos dydis;

Δ – leidžiamos paklaidos dydis;

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visuma.

Tyrimo imtis apskaičiuota taip:

$$n = \frac{1}{(\Delta^2 + \frac{1}{N})} = \frac{1}{(0,05^2 + \frac{1}{204})} = 135 (2)$$

Anketinėje apklausoje iš viso buvo apklausta 140 klientų. Kadangi apklausta reikiama tyrimo imtis, galima teigti, kad respondentų nuomonė atspindi generalinės visumos nuomonę.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Empirinio tyrimo atlikimo data – 2021 metų spalio ir lapkričio mėnesiai. Interviu buvo vykdomas UAB „X“ darbuotojų darbo vietose. Kadangi tyrimo rengėja pati dirba įmonėje UAB „X“, jai buvo patogiau taip apklausti ekspertus, be to, taip buvo patogiau ir patiems

ekspertams. Interviu buvo užrašomi arba ranka, arba įrašomi į išmanųjį telefoną, priklausomai nuo to, kaip to norėjo ekspertai. Tokiu būdu 4 interviu buvo užpildyti ranka, o 2 – įrašyti į išmanųjį telefoną. Interviu klausimų ir atsakymų suvestinės pateikiami 7 priede. Interviu atsakymai buvo apdoroti ir analizuoti, pasitelkiant turinio analizės metodą (skirstant teiginius į kategorijas ir subkategorijas). Jie šiame tyrime pateikiami lentelių ir paveikslų pavidalu. Užtikrinant ekspertų anonimiškumą, buvo pasitelkti atitinkami kodai (*Ekspertas1*, *Ekspertas2*, *Ekspertas3* ir t. t.). Šiame tyrime ekspertai yra projekto rengėjai – tai projekto paraiškos rašytojai arba projekto administratoriai. Šiuo atveju naudojamas bendrinis pavadinimas.

Anketinė apklausa buvo atliekama UAB „X“ buveinėje, joje lankantis įmonės klientams, pateikusiems paraiškas projektams, arba susisiekus su užsakovais elektroniniu paštu ir išsiuntus anketas. Taigi, apklausa vyko tiek fiziškai, tiek elektroniniu būdu platinant anketas. Apklausa buvo baigta, apklausus reikalaujamą pagal *Paniotto* formulę imtį. Anketinės apklausos duomenys buvo apdoroti ir analizuoti, panaudojant aprašomosios statistikos metodą. Duomenys pateikiami tiek procentine, tiek balų išraiška, tiek lentelių, tiek paveikslų pavidalu.

Tyrimo etika. Tiek interviu, tiek anketinės apklausos metu buvo laikomasi tyrimo etikos reikalavimų: buvo gerbiamos tyrimo dalyvių teisės, konfidencialumas, anonimiškumas, išlaikoma pagarba asmens orumui. Tyrimo dalyviai bet kada galėjo pasitraukti iš tyrimo, jeigu to norėjo. Joks pašalinis spaudimas tyrimo dalyviams nebuvo daromas. Tiek kokybinis, tiek kiekybinis tyrimas buvo atliekamas, gavus žodinį tyrimo dalyvių sutikimą.

Tiriamųjų charakteristikos. Interviu dalyvavo 6 ekspertai. Reikia pažymėti, kad terminas „ekspertas“ naudojamas tik šio darbo rėmuose ir reiškia kompetentingą asmenį, kuris gali profesionaliai atsakyti į klausimus, susijusius su konkrečiu tyrimo objektu. Ekspertų pasiskirstymas pagal lytį: 5 moterys ir 1 vyras. Ekspertų amžius varijuoja nuo 30 iki 53 metų. Amžiaus vidurkis – 39 metai. Trys ekspertai dirba įmonės UAB „X“ administravimo skyriuje, kiti trys – paraiškų rašymo skyriuje. Visus ekspertus vienija šios savybės: jų patirtis, dirbant su projektais, yra ne mažesnė kaip 3 metai; savo praktikoje jie yra turėję bent 10 skirtingų klientų ir 15 projektų. Daroma prielaida, kad minėtos savybės užtikrina minimalią ekspertų patirtį, kuri formuoja jų pakankamą kompetenciją atsakyti į užduotus specifinius klausimus, teikti adekvačius tobulinimo sprendimus.

Anketinėje apklausoje dalyvavo 140 respondentų. Tai tiek tiek daugiau negu reikalaujama minimali tyrimo imtis ($N > 135$). Respondentų charakteristikos detalizuojamos 16 lentelėje. 72,14 proc. visų apklaustųjų nurodė, kad ir toliau planuoja užsakyti / įgyvendinti projektus su UAB „X“ pagalba. Tai parodo jų lojalumą šiai įmonei. Po 43,57 proc. respondentų nurodė, kad yra 2-4 kartus įgyvendinę / užsakę projektus šioje įmonėje, arba tai atlikę 1 kartą. Taigi dalis apklaustų klientų pasižymi ilgalaikiais santykiais su tiriama organizacija, kita dalis apklaustųjų su ja dar tik užmezgė santykius. Iš 1 kartą pasinaudojusių įmonės paslaugomis klientų 34,43 proc. ($N = 21$) nurodė, kad tikrai ir toliau planuoja

užsakyti / įgyvendinti projektus su UAB „X“. 18,03 proc. (N = 11) teigė, kad tikriausiai taip, ir 47,54 proc. (N = 29) pažymėjo, kad „Sunku pasakyti“. Galima teigti, kad daugiau negu pusė vienkartinį klientų, labai tikėtina, ir toliau naudosis tiriamos įmonės paslaugomis, o tai įrodo šios klientų grupės potencialų lojalumą.

16 lentelė. Anketinės apklausos dalyvių charakteristikos (N = 140)

Klausimai / atsakymai	N	Proc.
Ar Jūs ir toliau planuojate užsakyti / įgyvendinti projektus su šios įmonės pagalba?		
• Tikrai taip	45	32,14
• Tikriausiai taip	56	40,00
• Sunku pasakyti	39	27,86
• Greičiausiai ne	0	0,00
• Tikrai ne	0	0,00
Jūs esate įgyvendinę / užsakę projektus šioje įmonėje:		
• 1 kartą	61	43,57
• 2-4 kartus	61	43,57
• 5 kartus ir daugiau	18	12,86
Jūs esate:		
• Vyras	99	70,71
• Moteris	41	29,29
Jūsų amžius:		
• Iki 25 metų	19	13,57
• 26-35 metai	42	30,00
• 36-45 metai	42	30,00
• 46-55 metai	32	22,86
• 56-65 metai	5	3,57
• 66 metai ir daugiau	0	0,00
Jūs atstovaujate:		
• Mokslo sektoriui	24	17,14
• Paslaugų sektoriui	66	47,14
• Gamybės sektoriui	22	15,71
• Pramonės sektoriui	14	10,00
• Prekybos sektoriui	14	10,00
• Kita	0	0,00

Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

Daugiau negu 2/3 apklaustųjų (70,71 proc.) yra vyrai. Taigi, vyriška lytis apklausoje dominavo. Po 30 proc. kiekybinio tyrimo dalyvių priklauso 26-35 metų ir 36-45 metų amžiaus grupėms. Vyresnių respondentų (46 metų ir vyresnių) palyginti apklausta ne taip ir daug. Beveik pusė respondentų (47,14 proc.) atstovauja paslaugų sektoriui. Būtent paslaugų sektoriaus įmonės ir vyrauja UAB „X“ klientų struktūroje. Galima konstatuoti, kad anketinėje apklausoje dalyvavo įvairiomis charakteristikomis pasižymintys respondentai, kuriuos vienija viena bendra ypatybė – jie yra UAB „X“ klientai.

Tyrimo rezultatų validumas (pagrįstumas) ir patikimumas (reliabilumas). Tyrimo rezultatai yra validūs, kadangi kokybinio tyrimo instrumentą galima pritaikyti ir rezultatus palyginti kitose verslo konsultacijas teikiančiose įmonėse. Tai reiškia, kad šiame darbe kokybinį tyrimą galima perkelti į kitus kontekstus ar situacijas, sietinas su verslo konsultavimo įmonių atliekamų projektų kokybės tobulinimu. Gautas kiekybinio tyrimo išvadas galima generalizuoti visai UAB „X“ populiacijai – klientams, kadangi apklausta reikiama tyrimo imtis (reikiamas skaičius klientų), todėl jų nuomonė iš esmės atspindi visos

turimos populiacijos nuomonę. Be to, šio empirinio tyrimo rezultatai yra palyginami su kitais moksliniais tyrimais (diskusija), o tai užtikrina didesnę tyrimo rezultatų validumą.

Tyrimo rezultatų validumą ir patikimumą užtikrina šie aspektai:

1. Tyrimas atliktas, taikant mišrių metodų prieigą. Tai sustiprina empirinio tyrimo rezultatų validumą ir patikimumą, nes kokybinis ir kiekybinis tyrimas ženkliai kompensuoja vienas kito trūkumus.
2. Buvo vykdoma detali ekspertų atranka. Interviu buvo vykdomas tol, kol buvo pasiektas tyrimo duomenų prisotinimas.
3. Buvo apklaustas reikiamas kiekis klientų, o tai leidžia anketinės apklausos rezultatus pritaikyti visai kiekybinio tyrimo populiacijai.
4. Interviu klausimynas sudarytas, remiantis moksliniais šaltiniais, todėl tai didina šio tyrimo instrumento pagrįstumą.
5. Anketinės apklausos klausimynas sudarytas, remiantis interviu rezultatais, todėl tai didina šio tyrimo instrumento patikimumą.
6. Tyrimo duomenys apdoroti skirtingais metodais (turinio analizės ir aprašomosios statistikos metodais), o tai leidžia užtikrinti įvairesnius rezultatus skirtingais pjūviais.
7. Jokių ribojimų ar sunkumų, kurie leistų suabejoti empirinio tyrimo validumu, patikimumu ir objektyvumu, nebuvo užfiksuota.

Aukščiau pateikti faktai leidžia, manyti, kad atliktas empirinis tyrimas šiame darbe yra validus, patikimas ir objektyvus.

3. UAB „X“ PROJEKTO KOKYBĖS SISTEMOS TOBULINIMO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Ekspertinio interviu rezultatų analizė

Projekto valdymas ir kokybės valdymas yra tiksliniai procesai, turintys tarpusavio sąsajų, nes yra valdymo objektai, be to, gali būti integruoti vienas į kitą (kokybės valdymas į projektų valdymą).

Projekto valdymo ir kokybės valdymo tikslai, kurie buvo nustatyti interviu metu, pateikiami 17 lentelėje.

17 lentelė. Projekto valdymo ir kokybės valdymo tikslai

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Projekto valdymo tikslai	Finansavimas	Kiekvienu projektu siekiu, kad jis būtų finansuotas.	Ekspertas01
	Projekto sėkmė	Tai yra, kad jis [projektas] būtų sėkmingas.	Ekspertas01
	Sutarties įgyvendinimas	Pilnai įgyvendinti kliento projekcinę sutartį.	Ekspertas02
	Kokybės kriterijų ir klientų lūkesčių derinimas	Šioje įmonėje siekiama projektus valdyti, organiškai derinant kokybės kriterijus bei klientų - projektų vykdytojų lūkesčius.	Ekspertas03
	Klientų aptarnavimas ir pasitenkinimas	Tikslas – kokybiškas klientų aptarnavimas.	Ekspertas04
		Kiekvienu atveju yra pagrindinis tikslas – patenkintas klientas.	Ekspertas05
Kokybės valdymo tikslai	Projekto problemų analizė	Išanalizuoti projekto problemines vietas...	Ekspertas02
	Projekto paruošimas kokybės požiūriu	Atskiras tikslų blokas – projekto kokybės tikslai. Bendrine prasme – tai projekto eigos išgryninimas, projekto vadovo įmonės viduje numatymas, komandos suformavimas bei kt. paruošiamieji darbai.	Ekspertas03
		Taip pat visko darymas pagal agentūros, kurią administruojame, taisykles.	Ekspertas04
	Projekto įgyvendinimo ir pokyčių kontrolė	išdėstyti įsisavinimą per laikotarpį, laiku pastebėti nukrypimus, įgyvendinti projekto keitimus.	Ekspertas02
	Klientų aptarnavimas	Malonus klientų aptarnavimas.	Ekspertas04

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

Įmonėje keliama įvairūs projekto valdymo tikslai: finansavimas, projekto sėkmė, sutarties įgyvendinimas, kokybės kriterijų ir klientų lūkesčių derinimas, klientų aptarnavimas ir pasitenkinimas. Ekspertas taip paaiškino projekto valdymo tikslo – finansavimo esmę:

Kiekvienu projektu siekiu, kad jis būtų finansuotas <...>. Kiekvienas projektas yra vertinamas kokybės sistema. Darbo specifika diktuoja tai, kad vertinimas yra labai paprastas: arba gaunamas finansavimas ar ne, tai yra 50/50 (Ekspertas01).

Praktiškai visi ekspertai nurodė kitokius projektų valdymo tikslus. Tai rodo, kad įmonėje nėra aiškiai iškomunikuoti projektų valdymo tikslai, jie yra įvairi interpretuojami ir kiekvienas darbuotojas juos supranta savaip – tai priklauso nuo jo darbo su projektais specifikos ir turinio. Bendrai imant, projektų valdymas tiriamoje organizacijoje yra ne tik tikslinis, bet ir giliai specifinis procesas. Interviu dalyvis detalai apibūdino projektų valdymo specifiką tiriamoje įmonėje:

Kiekvienam projektui skiriamas išskirtinis dėmesys – pradedant idėjos išgryninimo, baigiant galutinės paraiškos suformavimo etapus. Vadovai, skirdami klientus projektų paraiškų rašytojams, atsižvelgia į pastarųjų ankstesnę patirtį bei išsilavinimą. Kiekvieno projekto tikslai (sukuriamų prototipų specifika,

įtaka aplinkosaugai, tvarumui ir pan.) varijuoja priklausomai nuo kvietimo, kuriam konkretus projektas teikiamas, bei kiekvieno paraiškos teikėjo įmonėje egzistuojančios verslo kultūros (Ekspertas03).

Įmonėje keliama įvairūs kokybės valdymo tikslai, pasižymintys nuoseklumu: projekto problemų analizė → projekto paruošimas kokybės požiūriu → projekto įgyvendinimo ir pokyčių kontrolė. Tai reiškia, kad projekto kokybės valdymo tikslai yra siejami su visu kokybės užtikrinimo procesu. Vienas ekspertas nurodė tokį patį projekto valdymo ir kokybės valdymo tikslą – klientų aptarnavimą. Ši nuostata tik patvirtina, kad projektų valdymas ir kokybės valdymas yra glaudžiai susiję procesai.

Interviu metu buvo akcentuota, kad pasitaiko atvejų, kai nebūna išskirti tikslai dėl projektų kokybės. Taip įvyksta „dėl kliento profesionalumo ir laiko stokos“ (Ekspertas02).

Apskritai realių projekto valdymo ir kokybės valdymo tikslų iškėlimas yra labai svarbus, siekiant teigiamų rezultatų: „Kai projektas gerai paruoštas, pagrįstas ir išskirti realūs tikslai, tuomet ir įgyvendinimas projekto yra stabilus, nėra streso, pasiekta užsibrėžtų tikslų kokybė yra gera“ (Ekspertas02). Kitas ekspertas paaiškino kiek ir kokius išskirtus tikslus geba tenkinti projekto kokybės sistema:

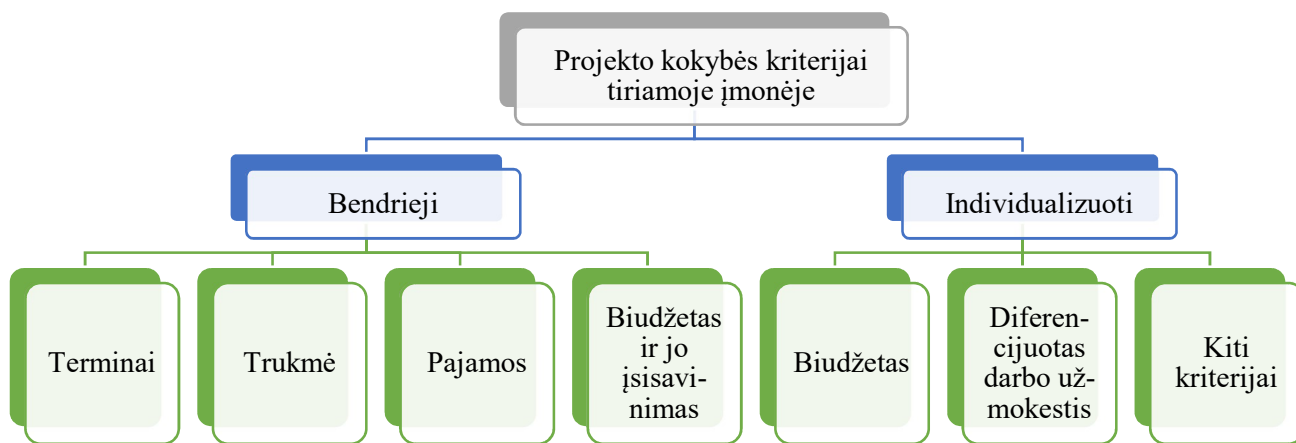
Projektai, gavę finansavimą, sugeba tenkinti išsikeltus tikslus dėl kokybės, kadangi tikslai yra išsiginčinti ir užfiksuoti paraiškos rašymo metu, ir šie tikslai yra suderinti su projektų vykdytojų įmonių realiomis galimybėmis. Kokybės vertinimas atliekamas projektą administruojant, t. y. atsižvelgiant į sutarties sąlygų keitimų kiekį ir pobūdį bei vykdymo sklandumą. Vertinama, atsižvelgiant į projekto rašymo metu išsikeltus tikslus (Ekspertas03).

Iš esmės projekto kokybės valdymo tikslai yra unikalūs, susiję su kiekvienu konkrečiu projektu ir glaudžia projekto rengėjo bei kliento sąveika. Veiksniai, lemiantys ekspertų projekto kokybės įgyvendinimo praktiką ir pasirinktus vertinimo kriterijus, yra šie: „Patirtis dirbant finansinį darbą, atsakomybė prieš klientą, vidinė kontrolė“ (Ekspertas02).

Apklausti interviu metu ekspertai nurodė, kad vertina projektą, atsižvelgdami į prieš tai išsikeltus tikslus, kadangi „pasiekti projekto tikslai padeda <...> kelti darbo našumą, uždirbti papildomas pajamas“ (Ekspertas02). Kartu buvo pripažįstama, kad įvertinti projektų kokybę yra sunku: „Projektai sudėtingi, reikalaujantis atitinkamų kvalifikacinių žinių, darbo su kliento mokslininkais, kartais išskirti tikslai sunkiai pasiekiami“ (Ekspertas02). Visa tai rodo, kad projekto kokybės valdymas tiriamoje įmonėje yra sudėtingas procesas.

Projekto kokybės sistemą apsprendžia praktikoje naudojami projekto kokybės kriterijai, kurie detalizuojami 17 paveiksle. Kaip matyti, projekto kokybės kriterijai tiriamoje įmonėje yra tiek bendrieji, tiek individualizuoti. Ekspertas taip apibūdino bendrus ir individualizuotus projekto kokybės kriterijus įmonėje:

Bendrų projekto kriterijų gali būti, gali ir nebūti. Viskas priklauso nuo to, koks projektas rengiamas ir kam jis teikiamas. Projekto idėja, sumanymas yra individualizuojamas, <...> iš esmės kiekvienas projektas yra individualus, nes kiekviena idėja yra skirtinga. Todėl priėjimas prie tikslo yra skirtingas (Ekspertas01).



Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

17 pav. Kategorija: projekto kokybės kriterijai tiriamoje įmonėje

Prie bendrųjų priskiriami šie kriterijai: terminai, trukmė, pajamos, biudžetas ir jo įsisavinimas. Prie individualizuotų priskiriami tokie kriterijai, kaip: biudžetas, diferencijuotas darbo užmokestis ir kiti kriterijai (minimalūs kvalifikaciniai reikalavimai darbuotojams, prototipų skaičius, reikalingų trečiųjų šalių paslaugų apimtis ir kt.). Visi šie kriterijai pagrindžiami 18 lentelės duomenimis.

18 lentelė. Kategorija: projekto kokybės kriterijai tiriamoje įmonėje

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Terminai	Bendri [kriterijai] galėtų būti projekto trukmė 12 mėn., 24 mėn., 36 mėn., per kurią turi pasiekti projekto tikslus...	Ekspertas02
Trukmė	...optimali projekto trukmė.	Ekspertas03
	Kokybė pasireiškia pilnu projekto įgyvendinimu <...> per numatytą laikotarpį.	Ekspertas02
Pajamos	Kokybė pasireiškia projekto <...> pajamų pasiekimu per numatytą laikotarpį.	Ekspertas02
Biudžetas ir jo įsisavinimas	...teisingas, pagrįstas projekto biudžetas, leidžiantis sėkmingai pasiekti užsibrėžtus tikslus...	Ekspertas03
	...bendri biudžeto įsisavinimo principai – įvadas į projektą, teisingas dokumentų užpildymas, savalaikis pateikimas ir derinimas keičiantis techniniams parametrams, viešas konkursų organizavimas.	Ekspertas02
	Projektai turi bendras išlaidų pateikimo formas pagal agentūros nustatytas finansavimo tvarkas.	Ekspertas02
	Pagrindinis projekto kokybės kriterijus – biudžeto įsisavinimas.	Ekspertas05
	...yra individualizuojamas <...> projekto biudžetas, iš esmės kiekvienas projektas yra individualus...	Ekspertas01
Diferencijuotas darbo užmokestis	...darbo užmokesčio paskirstymas projekto vykdytojo darbuotojams pagal jų numatomas funkcijas projekto vykdyme...	Ekspertas03
Kiti kriterijai	...minimalūs kvalifikaciniai reikalavimai darbuotojams, prototipų skaičius, reikalingų trečiųjų šalių paslaugų apimtis ir kt.	Ekspertas03

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

Pažymėtina, kad bendriems ir individualizuotiems projekto kokybės kriterijams priskiriamas biudžetas. Vieni ekspertai jį priskyrė prie bendrųjų, kiti – prie individualizuotų kokybės kriterijų. Iš esmės biudžetą galima priskirti abejoms kriterijų kategorijoms, nes kiekvienas projektas yra unikalus ir turi savo biudžetą, tačiau ir projektų grupės turi tam tikrus biudžetus. Kaip minėta, kelis kartus tarp informantų buvo minimas biudžeto įsisavinimo kriterijus, priskirtinas projekto kokybės kriterijų kategorijai. Vienas iš tyrimo dalyvių taip apibūdino šio kriterijaus specifiką:

Neretai kyla daug iššūkių, kaip šį [biudžeto įsisavinimo] kriterijų pasiekti, dažnai tenka koreguoti patį biudžetą, t. y. pinigų perkelti į kitas biudžeto eilutes ir pagrįsti tokį pasikeitimo poreikį. Sėkmingas [biudžeto] pakeitimas priklauso nuo glaudaus bendradarbiavimo su klientu (Ekspertas05).

Anot vienos tiriamojo, beveik visi projekto kokybės kriterijai yra individualizuoti, nes „mūsų darbas labiau linkęs į individualų, o ne į komandinį darbą. Komandos prireikia daugiau tada, kai reikia pasitarti“ (*Ekspertas04*). Kitas ekspertas taip apibūdino individualizuotus projekto kokybės kriterijus:

Šių [individualizuotų] kriterijų yra labai daug, nes kiekvienas projektas turi savo biudžetą, laikotarpį, siektinus rodiklius, darbuotojus, darbo užmokestį, paslaugų kainas, prekių kainas, nuomas ir t. t. (Ekspertas02).

Tyrimo dalyvis akcentavo, kad projekto kokybės kriterijai nėra aiškiai išreikšti, jie yra suvokiami:

Mes kokybiškai rašome projektus. Ypač tie, kurie seniai rašo projektus. Kažkokių kriterijų dėl kokybės neiškeliamė. Iš to, jeigu gavome finansavimą, vertiname, kad paraiška atitiko visus reikiamus kokybės kriterijus. <...> Mes žinome, suvokiame tuos kokybės kriterijus, bet kokiam tai popieriui jų nėra užfiksuota (Ekspertas06).

Dauguma tiriamųjų bendruoju požiūriu teigiamai įvertino projekto kokybės sistemą tiriamoje įmonėje, išskirdami tokias jos stipriąsias puses, kaip aukšta sistemos kokybė, atitiktis kokybės kriterijams, kokybės tikslų pasiekimas, komunikacija su išoriniais subjektais ir geri projektų rezultatai (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Kategorija: projekto kokybės sistemos vertinimas tiriamoje įmonėje

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Aukšta sistemos kokybė	Projekto minimalios kokybės vertinimo sistema įmonėje yra labai gera.	<i>Ekspertas01</i>
	Sistema išdirbta, ji veikia ir yra gera.	<i>Ekspertas01</i>
	Projekto kokybės sistema vertintina teigiamai.	<i>Ekspertas03</i>
	Šioje įmonėje yra aukštos kokybės sistema, tik ji neaprašyta.	<i>Ekspertas06</i>
Atitiktis kokybės kriterijams	Dirbant su projektu, nuolatos yra tikrinami išsikelti minimalūs projekto kokybės standartai.	<i>Ekspertas01</i>
Kokybės tikslų pasiekimas	Jei projektui ruošiamasi iš anksto ir labai atsakingai – [kokybės] tikslai pasiekiami.	<i>Ekspertas02</i>
Komunikacija su išoriniais subjektais	Pastangos projekto kokybei dedamos visą projekto laikotarpį ir pasireiškia per bendravimą su klientu ir agentūra.	<i>Ekspertas02</i>
	Taip pat svarbu apsibrėžti komunikavimo [su klientu] ypatumus.	<i>Ekspertas05</i>
Geri projektų rezultatai	Didžiąja dalimi, projektų kokybė yra gera – jie yra užbaigiami, pasiekia tikslus, projekto biudžetas įsisavinamas, nebūna grąžintinų sumų.	<i>Ekspertas03</i>
	Gera vertinu [savo projektų kokybę]. Ypač, kas liečia dėl terminų su kontroliuojančia institucija – agentūra.	<i>Ekspertas04</i>
	Projekto kokybė tiesiogiai priklauso <...> [nuo to], kiek giliai buvo įsigilinta ir suplanuota galutinis rezultatas, t. y. numatytos medžiagos ir turtas, kiti papildomi kaštai, darbuotojai ir jų kvalifikacija, netiesioginės išlaidos.	<i>Ekspertas05</i>
	Iš to, jeigu gavome finansavimą, vertiname, kad paraiška atitiko visus reikiamus kokybės kriterijus.	<i>Ekspertas06</i>
	Jei projektas laimi, tai aišku, kad viskas buvo gerai.	<i>Ekspertas06</i>

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

Bene esminis teigiamo projekto kokybės sistemos vertinimo aspektas yra geri projektų rezultatai. Šių kriterijų nurodė trys ekspertai. Tai, kad daugelio įgyvendintų projektų kokybė buvo gera, leidžia teigti, kad tai yra nemažas gerai funkcionuojančios projekto kokybės sistemos nuopelnas. Visgi tai nereiškia, kad pati sistema nėra be silpnųjų vietų, ir jos nereikia tobulinti.

Svarbus teigiamo projektų kokybės sistemos vertinimo pagrindimas – „įmonėje egzistuojantis glaudus paraiškų rašymo bei projektų administravimo skyrių bendradarbiavimas, taip pat ir projektų paraiškų rašymo laikotarpiu“ (*Ekspertas03*). Konstruktyvi sąveika tarp įmonės skyrių – paraiškų rašymo ir administravimo – yra labai svarbi. Pripažįstama, kad „projekto kokybė tiesiogiai priklauso projekto

paraiškos (tam tikros priemonės pateikta paraiška) parašymo sėkmės“ (*Ekspertas05*). Kitas ekspertas minėtą mintį tik patvirtino: „Jeigu paraiškos rašymo srityje atsiranda problemų, tada jos pasireiškia ir administravimo srityje“ (*Ekspertas04*). Visgi, kaip rodo praktika įmonėje, projekto kokybės sistema grindžiama ne tiek sąveika tarp vadovybės ir projektų rengėjo ar atskirų skyrių, kiek sąveika tarp projektų rengėjo ir kliento, kas lemia projekto turinio ir kokybės pritaikymą prie nustatytų kliento kokybės reikalavimų, išreikštų jo unikaliais poreikiais, ir rinkos pokyčių:

Klientas nori projektą vykdyti pagal sudarytą planą, bet rinka keičia planus, todėl projektas yra koreguojamas pagal kliento poreikius, atsižvelgiant į dėsnius ir pokyčius rinkoje, toliau vyksta ilgas derinimas su agentūra, o užtrunkantys procesai kenkia projekto kokybei (Ekspertas02).

Klientų vaidmuo projekto kokybės sistemoje detalizuojamas 20 lentelėje. Remiantis ja, dažniausiai klientai atlieka ne vieną vaidmenį – formuoja kokybės reikalavimus ir tikslus, dalyvauja projekto kokybės valdyme, yra į jį įtraukiami, komunikuoja su projekto rengėjais.

20 lentelė. Kategorija: klientų vaidmuo projekto kokybės sistemoje

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Kokybės reikalavimų ir tikslų formavimas iš klientų perspektyvos	Projekto kokybei keliu reikalavimų tiek, kiek jų reikalauja pats klientas.	<i>Ekspertas01</i>
	Klientas turi pagrindinį vaidmenį tikslų iškėlime ir įgyvendinime – mes stengiamės kokybiškai sudėlioti projekto eigos įsisavinimą, keitimus ir projekto eigą laike.	<i>Ekspertas02</i>
	Klientas kelia reikalavimus projektų kokybei. Bet tai labiau pasireiškia ne administravimo, o paraiškų rašymo srityje.	<i>Ekspertas04</i>
	Pats klientas diktuoja, ko jis nori, ir kaip nori.	<i>Ekspertas01</i>
	Nuolatinis varomasis kriterijus – kliento poreikiai: nuolatinis dėmesys, individualios konsultacijos, papildomos idėjos, atvira komunikacija.	<i>Ekspertas05</i>
Klientų dalyvavimas projekto kokybės valdyme	Klientas paruošia pirminius dokumentus: potvarkius, sąskaitas, žiniaraščius, aktus ir t. t., tarpinės veiklos ataskaitas, gauna informaciją apie projekto įgyvendinimo eigą.	<i>Ekspertas02</i>
	Klientas nuo pat projekto paraiškos rengimo pradžios dalyvauja aptarimuose, su jais derinama projekto koncepcija, konsultuojamasi kokybės bei sėkmingo projekto tikslo pasiekimo klausimais, teikiama pasiūlymai dėl komandos formavimo ir pan.	<i>Ekspertas03</i>
	Administravimo procese viską derinu su klientu.	<i>Ekspertas06</i>
Kliento įtraukimas į projekto kokybės valdymą	Klientas įtraukiamas maksimaliai, kuo klientas daugiau dalyvaus procese tuo projektas bus kokybiškesnis.	<i>Ekspertas01</i>
	Darbo specifika neleidžia taikyti aukštus kokybės standartus be kliento noro.	<i>Ekspertas01</i>
	Tai labai priklauso nuo kliento, žinoma, geriau, kai keičiantis rinkai, klientas turi idėjų ir mokslinių paaiškinimų dėl projekto keitimo, labai svarbu pačio kliento kvalifikacija...	<i>Ekspertas02</i>
	Klientas visą projekto administravimo laiką nuolat informuojamas ir su juo tariamasi/derinami projekto vykdymo/biudžeto įsisavinimo klausimai, jiems teikiamos rekomendacijos, informuojama apie likusį laiką/lėšas ir pan.	<i>Ekspertas03</i>
	Paraiškų rašyme klientas įsitraukia labiau negu administravime. Gal didesnis susidomėjimas eina iš klientų projektų rašyme, ypač pradžioje...	<i>Ekspertas06</i>
Komunikacija su projekto rengėjais	Pirmiausiai atsirenkame klientus ir juos pasiskirstome. Komunikuojame su jais dėl jų galimybių gauti finansinę paramą. Daugiau šansų turi tie klientai, kurių vertinimai balais agentūroje bus aukštesni.	<i>Ekspertas04</i>
	Taip pat svarbu apsibrėžti komunikavimo [su klientu] ypatumus.	<i>Ekspertas05</i>
	Iš kliento pusės svarbu komunikacija. Kad galėtume paklausti ir atsakytų.... Yra ir pasyvių klientų, kurie mažai įsitraukia.	<i>Ekspertas06</i>

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

Iš esmės galima teigti, kad klientų vaidmuo projekto kokybės valdyme yra labai svarbus, nes projektas bus nekokybiškas, jeigu į šį procesą klientas nebus tinkamai integruotas ir jo indėlis į projekto kokybę nebus užtikrintas reikiamo lygio dalyvavimu bei abipuse komunikacija su projekto rengėju. Be

to, ne tik projekto rengėjas, bet ir klientas (kartu su projekto rengėju) kelia projekto kokybės tikslus ir reikalavimus, todėl yra vienas iš kokybės valdymo subjektų.

Rengiant ir įgyvendinant projektus, su klientais palaikomas glaudus ir betarpiškas ryšys, ypač naujų projektų atveju. Pripažįstama, kad „naujas projektas reikalauja daugiausia dėmesio, nes reikia apsitarti su klientu įgyvendinimo strategiją, telpant į laiko ir biudžeto ribas“ (*Ekspertas05*). Viena iš tiriamųjų nuomonių, kliento dalyvavimas projekto kokybės valdyme yra itin svarbus ir betarpiškai reikalingas:

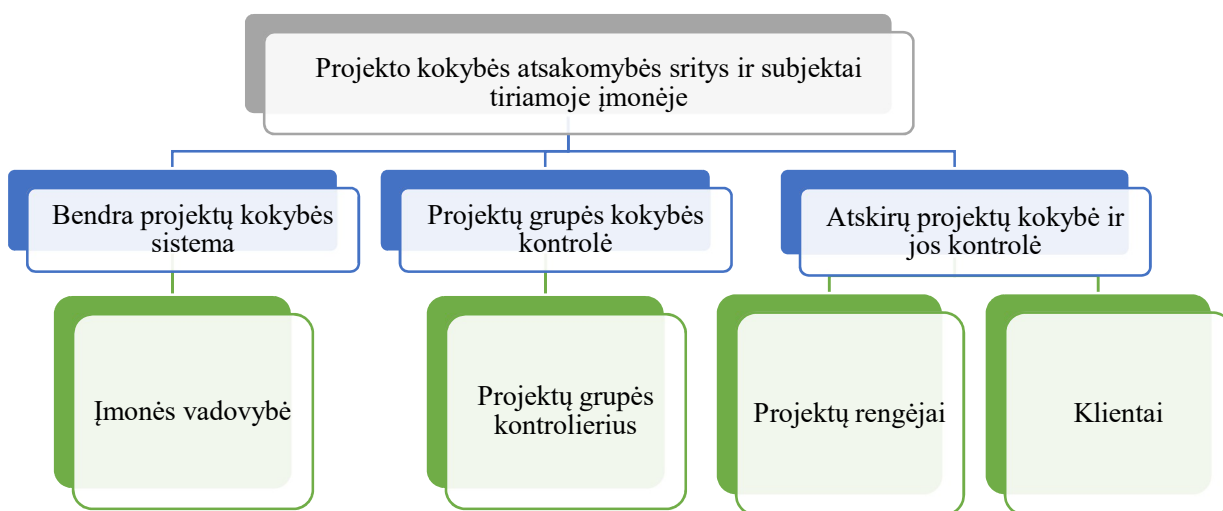
Klientai dažniausiai tikisi, kad jiems nereiks nieko daryti ir projektą parengsime mes, o realybė yra kitokia. Klientas turi dalyvauti paraiškos rengime. Jei klientas laikosi terminų, tada kokybė būna daug geresnė, jei nesilaiko, ji būna minimali (Ekspertas01).

Kartu su klientais yra sprendžiamos kylančios projektų rengime problemos:

Kas dėl kliento, tai paaiškinu klientui, kad jo idėja yra sunkiai įgyvendinama dėl ribotų galimybių gauti finansavimą projektui. Todėl šią idėją ir reikalavimus reikia koreguoti, kad būtų didesnės galimybės gauti finansavimą. Taigi, kokybės kriterijus yra gauti paramą – tokią, kokią esame nusimatę (Ekspertas04).

Geri santykiai su klientais, gebėjimas spręsti problemas lemia jų ilgalaikius ryšius su analizuojama organizacija. Tokių klientų įmonėje yra nemažai: „...dauguma klientų, turi keletą paslaugų sutarčių su X įmone, tai rodo pastovumą, išbaigtumą net ir patogumą, kai kiekvienu nauju atveju išvengiama adaptacijos <...> stadijos“ (*Ekspertas05*).

Toliau buvo tiriamos projekto kokybės atsakomybės sritys ir subjektai tiriamoje įmonėje (žr. 18 pav.). Galima teigti, kad už bendrą projektų kokybės sistemą yra atsakinga įmonės vadovybė, už projektų grupės kokybės kontrolę – projektų grupės kontrolierius, o už atskirų projektų kokybę ir jos kontrolę atsakingi tiek projektų rengėjai, tiek jų klientai.



Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

18 pav. Kategorija: projekto kokybės atsakomybės sritys ir subjektai tiriamoje įmonėje

Kaip minėta, kiekvieno projekto atveju rengėjai ir klientai sąveikauja, kad gautų kokybišką rezultatą – kuo geriau kliento poreikius tenkinantį projektą, kuris būtų finansuojamas ir toliau administruojamas įmonėje. Taigi, projekto kokybės atsakomybė yra pasiskirsčiusi pagal įvairius valdymo lygmenis – aukščiausią, vidurinę ir žemiausią, į jį įtraukiant ir išorinius subjektus – klientus (taip pat galima pridėti kontroliuojančią instituciją – agentūrą).

Atsakingi už projekto kokybę subjektai tiriamoje įmonėje išsamiau aptariami 21 lentelėje. Į klausimą, kas kontroliuoja ir vertina projektų kokybę, vienas ekspertas atsakė lakoniškai: „Įmonės vadovybė ir klientas“ (*Ekspertas02*).

21 lentelė. Kategorija: atsakingi už projekto kokybę subjektai tiriamoje įmonėje

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Įmonės vadovybė	Už sistemą teoriškai atsakingas įmonės direktorius.	<i>Ekspertas01</i>
	...iškilus neišsprendžiamoms situacijoms kreipiamasi į įmonės vadovybę pagalbos.	<i>Ekspertas02</i>
	Vadovas pasirašo sutartį su klientu...	<i>Ekspertas02</i>
	Už projektų kokybės sistemą atsakinga vadovybė.	<i>Ekspertas03</i>
	Kai parašome paraišką, tada ją siunčiame peržiūrėti direktoriui. Labiausiai jis kreipia dėmesį į biudžetą. Direktorius įsitraukia į paraiškų rašymą.	<i>Ekspertas06</i>
Projektų grupės kontrolierius	Nuolatos yra paskiriamas Projektų grupės kontrolierius, kuris ir prižiūri minimalių kokybės standartų laikymąsi.	<i>Ekspertas01</i>
	...tada jau mane kuruoja Projektų direktorius, tas asmuo, kuris tam kartui buvo priskirtas eiti pareigas.	<i>Ekspertas01</i>
	...administravimo skyriaus vadovas turėtų supažindinti su administruojamu projektu ir klientu būsimą projekto vadovą.	<i>Ekspertas02</i>
	Administracijos skyriaus vadovas turėtų nuolat kontroliuoti projektų vadovų darbo kokybę, projektų įgyvendinimo eigą, problemines sritis.	<i>Ekspertas02</i>
	Įmonėje yra paskirti atsakingi asmenys, kurie rūpinasi ir kaupia info apie esamą situaciją.	<i>Ekspertas05</i>
Projekto rengėjai	Praktiškai kokybės sistemos tobulinimo procese dalyvauja visi įmonės darbuotojai.	<i>Ekspertas01</i>
	Už mano projektų kokybę atsakau visu pirma aš pats...	<i>Ekspertas01</i>
	Kokybės proceso kontrolę įtakoja projekto rengėjas, atsižvelgdamas į kliento pageidavimus bei tamptariai bendradarbiaudamas su įmonės vadovybe, derindamas su ja pozicijas, stengdamasis maksimaliai išvengti galimų nesėkmių.	<i>Ekspertas03</i>
	Už kiekvieną projektą esi atsakingas tu pats. Aš neteikiu jokių raštiškų ataskaitų vadovui. Per susirinkimus tik pasakau žodžiu, kokie rezultatai. Nėra, kas mane kontroliuotų. Pats turi susiplanuoti.	<i>Ekspertas04</i>
Klientai	Pilna atsakomybė už projekto įgyvendinimą tenka klientui.	<i>Ekspertas02</i>
	Labai svarbi kliento iniciatyva, taip pat, kad neteiktų melagingos informacijos ir juo labiau suklustotų dokumentų.	<i>Ekspertas05</i>

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

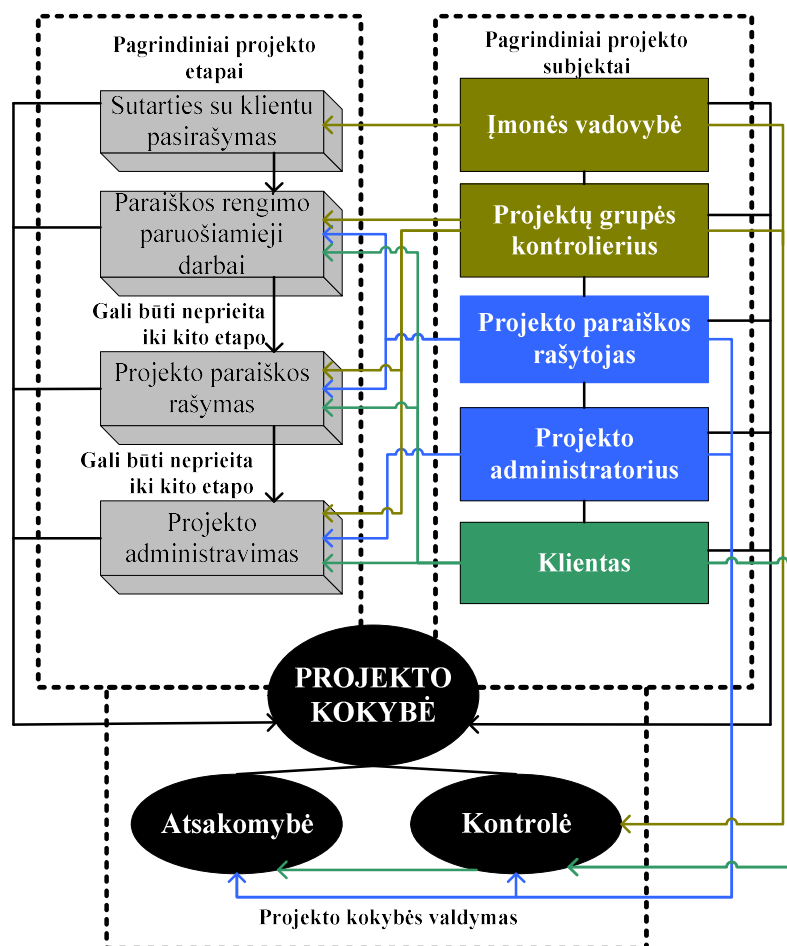
Interviu buvo pareikšta ir tokia nuomonė, kad „nėra, kas mane kontroliuotų“ (*Ekspertas04*). Kitas ekspertas taip pat nurodė, kad „Administravimo skyriuje kontrolės jokios nėra. Aš dirbu savarankiškai“ (*Ekspertas06*). Tai rodo, kad ne visi projektų rengėjai jaučia kontrolę iš aukštesnės valdymo grandies, o tai rodo šios kontrolės silpnumą ir/arba tik formalumą.

Kalbant apie atsakomybės ribas, vienas iš ekspertų pažymėjo, kad „svarbiausia yra konfidencialumas, nes dirbu su sutartimis“ (*Ekspertas04*). Vienas iš tiriamųjų taip apibrėžė savo atsakomybės ribas:

Susipažinti su projekto tikslais. Laiku informuoti klientą dėl veiklų pradėjimo, vykdymo, išlaidų įsisavinimo kontrolės, teisėtų dokumentų pateikimo, pagalba rašant raštus dėl stringančios projekto eigos (Ekspertas02).

Taigi, galima teigti, kad projektų kontrolės atsakomybės sritys yra įvairios, o labiausiai už produktų kokybę yra atsakingi jų rengėjai, nes jie daugiausiai individualiai dirba atskirai su kiekvienu projektu ir yra atsakingi už jo kokybę, sąveikaujant su klientu.

Remiantis projekto kokybės sistemos vertinimu tiriamoje įmonėje (žr. 19 lentelę), klientų vaidmens projekto kokybės sistemoje analize (žr. 20 lentelę) ir atsakingų už projekto kokybę subjektų identifikavimą (žr. 21 lentelę), taip pat darbo autorės patirtimi šioje organizacijoje, galima sudaryti schemą, kurioje atsispindėtų projekto kokybės sistemos struktūra tiriamoje įmonėje (žr. 19 pav.).



Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

19 pav. Projekto kokybės sistemos struktūra tiriamoje įmonėje

Detalizuojant schemą, reikia pastebėti, kad projekto etapai susideda iš kelių pagrindinių elementų: sutarties su klientu pasirašymo → paraiškos rengimo paruošiamųjų darbų → projekto paraiškos rašymo → projekto administravimo. Ne kiekvienos paraiškos rengimo paruošiamieji darbai baigiasi projekto paraiškos rašymu, kad gauti finansavimą. Kai kada klientai atkrenta dėmesį dėl komunikacijos stygiaus, nenoro bendradarbiauti ar kitų subjektyvių priežasčių. Taip pat ne kiekvienas projektas gauna finansavimą, todėl negali būti administruojamas.

Sutarties pasirašyme dalyvauja įmonės vadovybė. Į kitus etapus pagal savo funkcijas ir atsakomybės ribas yra tam tikru laipsniu integruoti tiek projekto rengėjai ir klientai, tiek projektų grupės

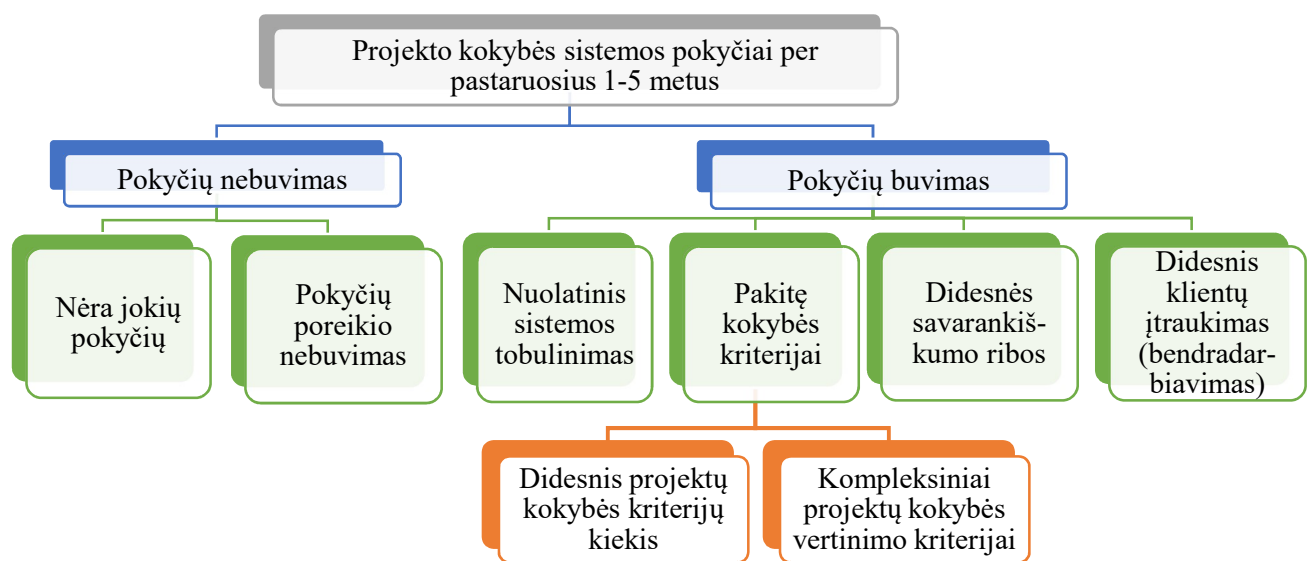
kontrolierius. Tiek visi projekto etapai, tiek visi projekto subjektai yra nukreipti į projekto kokybę, nes suinteresuoti, kad projektų nuoseklumas ir darbų eiga bei turinys užtikrintų kuo aukštesnę kiekvieno projekto kokybę. Visų projektų kokybiškumas lemia bendros sistemos kokybės laipsnį.

Iš esmės už projekto kokybę labiausiai atsakingas yra projekto rengėjas, kuris dirba su tuo projektu. Tam tikra atsakomybės už projekto kokybę dalis tenka ir klientui, be kurio indėlio niekaip nebūtų įmanoma gauti maksimaliai gero projektinio darbo rezultato.

Už projekto kokybės kontrolę yra atsakingi ne tik individualaus lygmens atstovai (atskiri projektai) – projekto rengėjai ir klientai, bet ir kolektyvinio lygmens (projektų grupė) – projektų grupės kontrolierius. Tiek pastarasis, tiek projektų rengėjai, esant reikalui, gali kontaktuoti su įmonės vadovybe, kad užtikrintų aukštesnę projekto kokybę.

Projekto kokybės sistemos struktūra tiriamoje įmonėje, pateikta 19 paveiksle, yra minėtos sistemos evoliucijos rezultatas. Dėl to ekspertų buvo klausiama apie projekto kokybės sistemos pokyčius tiriamoje įmonėje per pastaruosius 1-5 metus, kad būtų galima suprasti, kaip buvo pasiekta dabartinė sistemos būseną.

Projekto kokybės sistemos pokyčiai per pastaruosius 1-5 metus grafiškai pavaizduoti 20 paveiksle.



Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

20 pav. Kategorija: projekto kokybės sistemos pokyčiai per pastaruosius 1-5 metus

Kaip matyti, dalis ekspertų neižvelgė kokių nors pokyčių projekto kokybės sistemoje. Tai, kad ne visi ekspertai pastebėjo projekto kokybės sistemos pokyčius tiriamoje įmonėje per pastaruosius 1-5 metus, pirmiausiai siejama su skirtinga informantų veiklos patirtimi (darbo stažu) UAB „X“. Kai kurie ekspertai tiriamoje įmonėje dirba tik apie 1 metus ar kiek daugiau, todėl jie neižvelgė realių projekto kokybės sistemos pokyčių. Kiti ekspertai minėtus pokyčius išvelgė.

Vienas ekspertas nurodė tokius projekto kokybės sistemos pasikeitimus tiriamoje įmonėje per pastaruosius 1-5 metus:

Reikia pažymėti, kad 2019 m. įmonė išaugo. Padidėjo darbuotojų skaičius, kas lėmė tiek didesnę klientų, bei mažesnę klaidų skaičių. Sumažėjo darbuotojams krūvis, daugiau laiko skiriama atskiram projektui, komunikacijai su klientais bei kontroliuojančiomis institucijomis. Pagerėjo emocinė atmosfera, sumažėjo perdegimo sindromo rizika (Ekspertas05).

22 lentelėje detalizuojami projekto kokybės sistemos pokyčiai UAB „X“ per pastaruosius 1-5 metus.

22 lentelė. Kategorija: projekto kokybės sistemos pokyčiai įmonėje per pastaruosius 1-5 metus

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Nėra jokių pokyčių	Per metus (tiek kiek dirbu šioje įmonėje) pokyčių nebuvo.	Ekspertas01
	Jokių pokyčių nepastebėjau. Kokybės reikalavimų naujų neatsirado.	Ekspertas04
Pokyčių poreikio nebuvimas	Sistema išdirbta, ji veikia ir yra gera.	Ekspertas01
Nuolatinis sistemos tobulinimas	Projekto kokybės sistema minėtame laikotarpyje buvo nuolat tobulinama, atsižvelgiant į vykdymo bei administravimo metu iškilusias problemas.	Ekspertas03
Didesnis kokybės kriterijų kiekis	Vertinimo kriterijai auga.	Ekspertas02
Kompleksiniai projektų kokybės vertinimo kriterijai	Projektų kokybės vertinimo kriterijai kito nuo formalių biudžeto įvykdymo vertinimo pradžioje iki kompleksinių, susijusių su projekto visuma, apimančia ir projekto rezultatų atitikimą konkrečios priemonės logikai bei įmonių vykdytojų vidaus politikos, vizijos bei misijos įvykdymą konkrečiu projektu.	Ekspertas03
Didesnės savarankiškumo ribos	Suteikiama vis daugiau savarankiškumo.	Ekspertas02
Stipresnis klientų įtraukimas (bendradarbiavimas)	Klientų įtraukimas bei abipusė komunikacija kiekvienais metais stiprėjo, tačiau ir toliau išliko individualizuotas, t. y. pritaikomas kiekvienu atveju, atsižvelgiant į klientų poreikius bei patirtį įgyvendinant projektus.	Ekspertas03
	Kadangi iš esmės pasikeitė santykis su klientais, atsirado kokybiškas bendradarbiavimas abiejų šalių.	Ekspertas05
	Gal klientai ėmė labiau įsitraukti. Sutinku, kad kliento savybės lemia proceso kokybę. Be kliento neparašysi projekto, nepateiksi paraiškos.	Ekspertas06

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

Galima teigti, kad UAB „X“ projekto kokybės sistemos pokyčiai labiausiai siejami su tokiais kokybiniais pasikeitimais, kaip nuolatinis sistemos tobulinimas, didesnis projektų kokybės kriterijų kiekis, kompleksiniai projektų kokybės vertinimo kriterijai, didesnės savarankiškumo ribos, stipresnis klientų įtraukimas (bendradarbiavimas).

Projekto kokybės sistemos pasirinkimo priežastys/motyvai tiriamoje įmonėje sietini su trimis aspektais – ilgamete įmonės patirtimi, nuolatiniu įmonės tobulėjimu ir vidine komunikacija (23 lentelė).

23 lentelė. Kategorija: projekto kokybės sistemos pasirinkimo priežastys/motyvai tiriamoje įmonėje

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Įmonės patirtis	Tikriausiai ilgametė darbo patirtis ir elementari logika.	Ekspertas01
	Įmonėje naudojama kokybės sistema pasirinkta ir išgryninta, remiantis ilgamete projektų rašymo bei administravimo praktika.	Ekspertas03
Nuolatinis įmonės tobulėjimas	Vienareikšmiškai svarbu pats procesas ir nuolatinis tobulėjimas įmonės viduje. Siekiama, kad galutinis rezultatas, t. y. projekto įgyvendinimas, būtų kuo arčiau numatyto verslo plano idėjų ir darbų, kokybiškai atlikti procesinės procedūros (konkursiniai pirkimai, biudžeto korekcijos)...	Ekspertas05
Vidinė komunikacija	...ir išskirčiau vidinę įmonės darbuotojų komunikaciją.	Ekspertas05

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

Galima konstatuoti, kad projekto kokybės sistema, vieno eksperto žodžiais, „išsiginčino“ ir pasiekė dabartinę būseną. Visgi vėlgi negalima teigti, kad esama sistema tenkina visus tyrimo dalyvius (tai bus išsiaiškinta šiame skyriuje vėliau) ir yra optimali. Kitaip sakant, projekto kokybės sistema ir toliau turi evoliucionuoti ir būti „gryninama“.

Esminiai projekto kokybės sistemos elementai/veiksniai įmonėje yra trys: tikslingas laiko planavimas, atidumas detalėms ir aktyvi abipusė komunikacija (tarp organizacijos skyrių, tarp projekto rengėjo ir kliento) (24 lentelė).

24 lentelė. Kategorija: esminiai projekto kokybės sistemos elementai/veiksniai

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Tikslingas laiko planavimas	Tikslingas laiko planavimas <...> yra mūsų veiklos svarbiausia dalis.	Ekspertas01
	Sudaromas preliminarus kokybės priežiūros/sekimo planas, kuris eigoje koreguojamas, priklausomai nuo konkrečios situacijos bei kintančių klientų poreikių.	Ekspertas03
	Aš pati planuoju visus savo darbus. Svarbiausia, kad visi darbai būtų atlikti... Labiausiai planavimą įtakoja kontroliuojanti institucija – turi savarankiškai pats stebėti tuos projektus, tuos terminus...	Ekspertas04
Atidumas detalėms	<...> atidumas detalėms yra mūsų veiklos svarbiausia dalis	Ekspertas01
	...nurodymai atkreipti į detales <...> sudaro <...> [esmę] kokybės valdymo sistemoje.	Ekspertas01
Aktyvi abipusė komunikacija	Administruojant projektą, iškilusios problemos su biudžeto vykdymu sprendžiamos bendruose administratorių/rašytojų susitikimuose, vykdam abipusę komunikaciją, atkreipiant dėmesį į faktą, kad pakeitimai turi atitikti ir neviršyti projekto vertinimo metu nustatytų ir aprašuose numatytų ribų.	Ekspertas03
	Taip pat svarbu apsibrėžti komunikavimo [su klientu] ypatumus.	Ekspertas05
	Svarbu pradinėje stadijoje aptarti visus klausimus ir susitarti dėl taisyklių projekto įgyvendinimo metu.	Ekspertas05
	Įmonėje tam tikra vienybė yra. Tu nesi vienas paliktas dirbti su projektu. Jeigu reikia, konsultuojamės. Kartais vyksta, jeigu reikia, ir kolektyvinis darbas. Kai reikia naujų idėjų, kai reikalingas „minčių lietus“...	Ekspertas06

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

Ekspertai taip apibūdino projekto kokybės sistemos elementus/veiksnius tiriamoje įmonėje:

Projekto kokybės sistema turi suteikti projekto rengėjui laisvės, bet turi ir per toli jo nepaleisti. Nuolatinis kartojimas, prašymai, nurodymai atkreipti į detales, sudaro esmines detales kokybės valdymo sistemoje (Ekspertas01).

...nemažą įtaką turi ir asmeninės kliento (atsakingo asmens už paraišką ar paskirto projekto vadovo) savybės bei turimos kompetencijos. Išskirčiau tokias, kaip idėjų generatorius, drąsa, nebijantis rizikuoti, inicijuojantis. Svarbu pradinėje stadijoje aptarti visus klausimus ir susitarti dėl taisyklių projekto įgyvendinimo metu. Dažniausiai aptariamas terminų grafikas, dokumentų parengimas ir savalaikis jų pateikimas, rizikų numatymas ir galimi sprendimai, pastovūs ir nuolatiniai susitikimai bei susirašinėjimas (Ekspertas05).

Kaip matyti, projekto rengėjams yra svarbu turėti pakankamai laisvės ir savarankiškumo, pasižymėti atidumu detalėms, taip pat svarbios tam tikros kliento asmeninės savybės ir kompetencija, nuolatinio ryšio tarp projekto rengėjo ir kliento palaikymas – visa tai yra reikšmingi veiksniai, lemiantys projekto kokybės sistemos ypatumus tiriamoje organizacijoje.

Projekto kokybės užtikrinimas yra procesas, sudaryta iš tam tikrų etapų. Esminiai projekto valdymo etapai jau buvo aptarti 19 paveiksle. Interviu metu buvo išskirti šie projekto kokybės užtikrinimo etapai:

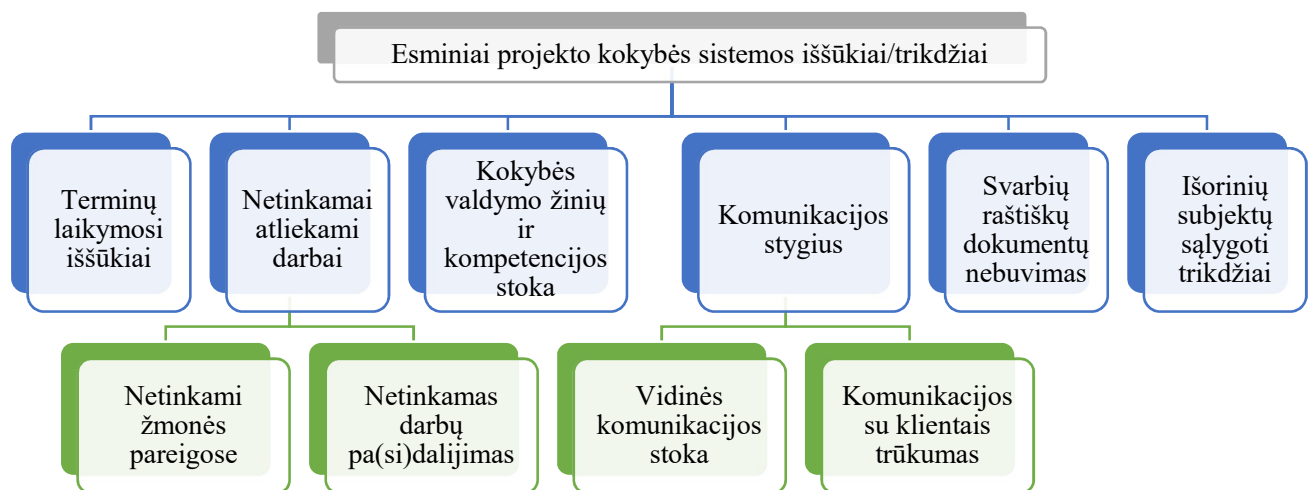
Projekto kokybės užtikrinimas – tai labai nuoseklus procesas, pradedant nuo sutarties pasirašymo, įvairių dokumentų, tokių kaip projekto išlaidų planavimas, viešinimas, leidžiamos projekto sąnaudų, galimybė keisti – pratęsti projekto laiką, keisti sąnaudų pobūdį ir t. t., parengimas, vidinė kontrolė (Ekspertas02).

Kokybinio tyrimo dalyviai taip detalizavo kokybės sistemos veiksmus ir etapus:

Kokybės sistemą sudaro nuoseklūs veiksmai, kurie preliminarai aptariami paraiškos rengimo metu. Sudaromas preliminarus kokybės priežiūros/sekimo planas, kuris eigoje koreguojamas priklausomai nuo konkrečios situacijos bei kintančių klientų poreikių, tačiau klientas nuolat informuojamas apie pakeitimų rizikas, galinčias įtakoti projekto tikslo pasiekimą (Ekspertas03).

Įmonės darbo specifika modeliuoja įdomią [kokybės valdymo] praktiką. Projektai labai dinamiški, sakyčiau, „autentiški“ įgyvendinimo prasme. Tai, kas liečia biudžeto turinį, daugeliu atveju bus koreguojama, net ir pats įgyvendinimo laikotarpis tampa rizika, tik finansavimo suma išlieka stabili. Todėl neigiamo poveikio sudėtinga išvengti pačiame procese (Ekspertas05).

Galima teigti, kad projekto turinys lemia projekto kokybės valdymo specifiką. Projekto turinys yra pasekmė to, kaip projekto rengėjas bendradarbiauja su klientu. Tai yra „gyvas“ procesas, kuris kinta, transformuojasi, priklausomai nuo projekto rengėjo – kliento sąveikos glaudumo laipsnio ir tarpusavio ryšių plėtotės. Kiekvienas projektas organizacijoje yra unikalus, todėl ir jo kokybės valdymo specifika yra individualizuota, priklausanti nuo kliento poreikių ir tikslų, sąveikos su projekto rengėju, rinkos pokyčių ir kitų aplinkybių. Bendras ypatumas yra tas, kad projekto kokybės užtikrinimas yra partnerystės tarp projekto rengėjo ir kliento rezultatas. Kuo gilesnė partnerystė, tuo geresni projekto kokybės valdymo rezultatai (t. y. tuo kokybiškesnis pats projektas). Projekto kokybės sistemos įgyvendinimo srityje įmonėje UAB „X“ iškyla įvairūs iššūkiai ir trikdžiai, kurie mažina šios sistemos efektyvumą. Tokią išvadą galima padaryti, atsižvelgiant į 21 paveiksle pateiktus duomenis.



Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

21 pav. Kategorija: esminiai projekto kokybės sistemos iššūkiai/trikdžiai

Esminiai iššūkiai ir trikdžiai yra šie: terminų laikymosi iššūkiai, netinkamai atliekami darbai, kokybės valdymo žinių ir kompetencijos stoka, komunikacijos stygius, svarbių raštiškų dokumentų nebuvimas ir išorinių subjektų sąlygoti trikdžiai.

25 lentelėje esminiai projekto kokybės sistemos iššūkiai/trikdžiai yra detalizuojami, pagrindžiant ekspertų nuomonę konkrečiais teiginiais. Jeigu įmonėje būtų vykdomas geresnis darbų pa(si)dalijimas, ugdoma projektų rengėjų kokybės valdymo kompetencija ir gilinamos žinios šioje srityje, taip pat daugiau ir efektyviau komunikuojama įmonės viduje ir išorėje, įdiegiami aktualūs raštiški dokumentai, projekto kokybės sistema pagerėtų ir būtų optimalesnė, racionali ir dėl to veiksmingesnė.

25 lentelė. Kategorija: esminiai projekto kokybės sistemos iššūkiai/trikdžiai

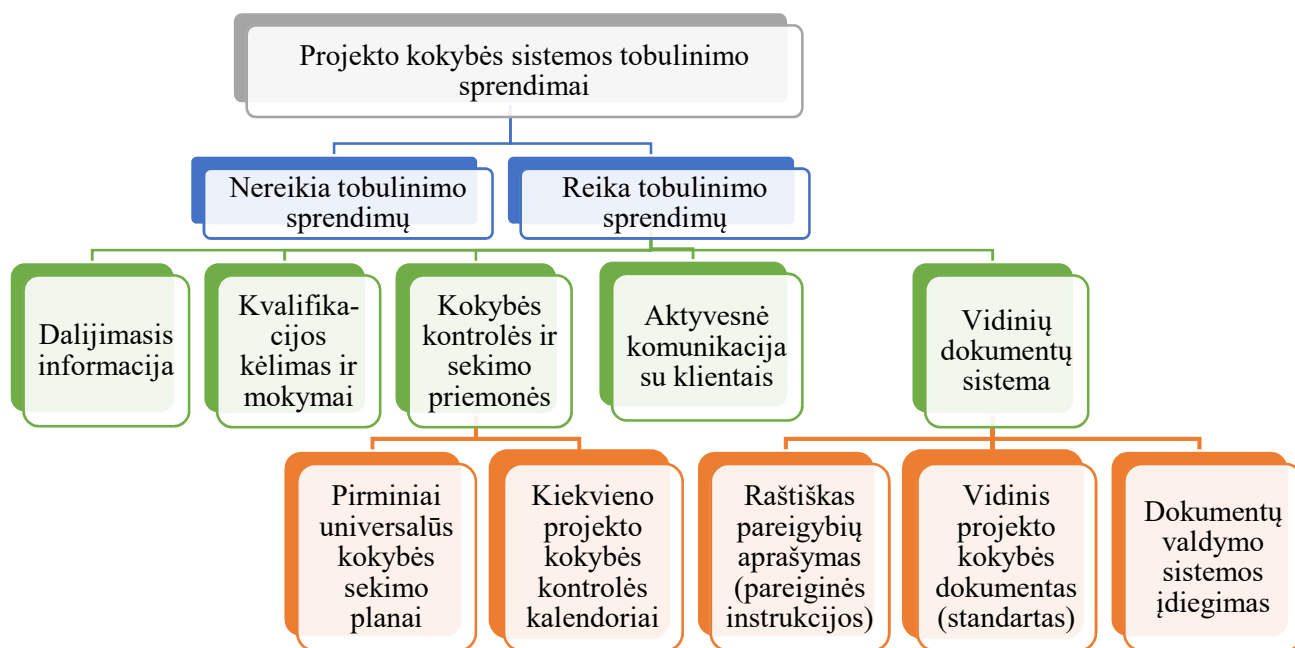
Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Terminų laikymosi iššūkiai	Laiko planavimas ir terminų laikymasis iš kliento pusės.	<i>Ekspertas01</i>
	Jei klientas laikosi terminų, tada kokybė būna daug geresnė, jei nesilaiko, ji būna minimali.	<i>Ekspertas01</i>
Netinkami žmonės pareigose	Kartais žmonės būna neteisingai ar nepelnytai skiriami projektų direktoriumi...	<i>Ekspertas01</i>
Netinkamas darbų pa(si)dalijimas	Pas mus nėra pareigų suderinimo – duoda projektus tiems, kas ima, ir taip toliau.	<i>Ekspertas04</i>
	Kliento sprendimo atsakomybės perkėlimas projekto vadovui.	<i>Ekspertas02</i>
	Trūksta darbų optimizacijos...	<i>Ekspertas05</i>
Kokybės valdymo žinių ir kompetencijos stoka	...kartais trūksta kvalifikacijos ir kokybės valdymo žinių.	<i>Ekspertas02</i>
	Žinių trūkumas, <...> per mažas apmokymų organizavimas.	<i>Ekspertas02</i>
	Pasiūlyti klientui teisingą sprendimą, iškilus problemai. Dėl kompetencijos trūkumo kartais tai būna sudėtinga.	<i>Ekspertas02</i>
Vidinės komunikacijos stoka	Jeigu paraiškos rašymo srityje atsiranda problemų, tada jos pasireiškia ir administravimo srityje. <...> tam, kuris administruos. [Būtina] Įspėti jį [projekto administratorių] apie galimas rizikas.	<i>Ekspertas04</i>
	Darbų perdavime iš paraiškų rašymo į administravimo skyrių... Tai vidinės komunikacijos trūkumas. Šiuo klausimu įmonėje niekas nesikeičia, nors mes esame iškėlę šią problemą.	<i>Ekspertas04</i>
Komunikacijos su klientais trūkumas	Teikiant paraiškas, pasitaiko daug klientų, todėl dėl to kartais nukenčia projektų paraiškų kokybė, nes negalime skirti pakankamai dėmesio kiekvienam klientui.	<i>Ekspertas04</i>
	Kai kurie klientai atkreipta tiesiog dėl komunikacijos stygiaus.	<i>Ekspertas04</i>
	Iš kliento atgalinio ryšio neklausiu, kaip sekėsi visas tas procesas. Galbūt ir gerai būtų gauti atgalinį ryšį, kad žinotumei kitą kartą ruošiant projektą į ką atkreipti dėmesį labiau.	<i>Ekspertas06</i>
Svarbių raštiškų dokumentų nebuvimas	Raštiškų [kokybės kriterijų] jokių nėra...	<i>Ekspertas04</i>
	Įsivaizduoju preliminarai savo atsakomybės ribas. Jų nėra raštiškai parašytų, galima tik įsivaizduoti.	<i>Ekspertas04</i>
Išorinių subjektų sąlygoti trikdžiai	...kliento nenoras atskleisti visą informaciją, agentūrų smulkmeniškumas...	<i>Ekspertas02</i>
	Esminiai trukdžiai: klientų – projektų vykdytojų ekonominio pajėgumo pasikeitimai, bendra ekonominė situacija, COVID- 19 pandemija.	<i>Ekspertas03</i>

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

Interviu metu buvo išsakyta nuomonė, kad ne visi projektai būna pabaigiami, o tai irgi veikia kaip trikdys efektyvesniam kokybės sistemos funkcionavimui:

Buvo atvejų keli, kad projektai neįvyko. Tai buvo paraiškų rašymo srityje. Taip nusprendė klientas. Kartais neįvyksta dėl blogo darbų paskirstymo kliento įmonėje. Kliento įmonės direktorius ne visada geba aprėpti visus darbus, kurių reikia projektui (Ekspertas06).

Projekto kokybės sistemos tobulinimas yra svarbus veiklos efektyvumo siekiančios įmonės tikslas. Vienas iš informantų neabejojo, kad „kokybės sistema [šioje įmonėje] gali būti tobulinama, kaip ir bet kuris kitas darbo ar veiklos aspektas“ (*Ekspertas03*). Tik vienas tiriamasis nurodė, kad įmonėje nereikia jokių tobulinimo sprendimų („Nieko nereikia tobulinti, pati sistema yra gera“; *Ekspertas01*). Kiti tyrimo dalyviai pateikė vertingų pasiūlymų, kuriuos buvo galima sugrupuoti (žr. 22 pav.).



Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

22 pav. Kategorija: projekto kokybės sistemos tobulinimo sprendimai

Projekto kokybės sistemos tobulinimo sprendimai išsamiau pristatomi ir pagrindžiami 26 lentelėje. Šioje lentelėje pateikti sprendimai yra gairės, kaip būtų galima tobulinti projekto kokybės sistemą tiriamoje įmonėje, eliminuojant silpnąsias vietas šioje srityje.

26 lentelė. Kategorija: projekto kokybės sistemos tobulinimo sprendimai

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Nereikia tobulinimo sprendimų	Nieko nereikia tobulinti, pati sistema yra gera.	<i>Ekspertas01</i>
Dalijimasis informacija	Daugiau projektų administravimo problemų kelti per bendrus susirinkimus kartu su projektų vadovais ir projektų rašytojais, nes kas šiandien nėra tavo problema, ji ryt gali būti, todėl bet koks dalijimasis informacija yra naudingas.	<i>Ekspertas02</i>
	...savalaikė informacijos sklaida...	<i>Ekspertas05</i>
Aktyvesnė komunikacija su klientais	Jeigu pasirašoma finansavimo sutartis, bet nepasirašoma administravimo sutartis, tame procese reikėtų klausti kliento, kas jo tenkino, kas ne. Sužinoti, kodėl klientas, gavęs finansavimą, nepasirašo sutarties su įmone dėl administravimo. O po administravimo sutarties įgyvendinimo, pabaigoje taip pat paklausti kliento, kaip viskas buvo.	<i>Ekspertas06</i>
Kvalifikacijos kėlimas ir mokymai	Kelti kvalifikaciją, pakviečiant atitinkamos srities specialistus: viešųjų pirkimų, audito, apskaitos, kokybės valdymo, streso valdymo ir t. t.	<i>Ekspertas02</i>
	...nuolatiniai darbuotojų mokymai...	<i>Ekspertas05</i>
Pirminiai universalūs kokybės sekimo planai	Taupant laiką, galėtų būti sukurti pirminiai universalūs kokybės sekimo planai, pagal kuriuos būtų rengiami individualizuoti planai.	<i>Ekspertas03</i>
Kiekvieno projekto kokybės kontrolės kalendoriai	Taip pat sudaryti konkretūs kiekvieno projekto kokybės kontrolės kalendoriai su numatytais kontrolės priemonėmis, pvz. kas mėnesį/ketvirtį. Patikrinamas įsisavinimas, teikiamos rekomendacijos, kaip jį optimizuoti ir pan.	<i>Ekspertas03</i>
Raštiškas pareigybių aprašymas (pareiginės instrukcijos)	Manau, reikalingas. Nes iki galo nėra aiškio atsakomybės ribos. Bent jau reiktų jas aiškiau žodžiu iškomunikuoti. Tai prisidėtų prie tam tikro aiškumo.	<i>Ekspertas04</i>
Vidinis projekto kokybės dokumentas (standartas)	Reikėtų kokybės kriterijų aprašymų. Reikėtų vidinio dokumento, kuris konkrečiai įvardintų ko reikia, kad tą kokybę užtikrintų. Atsižvelgiant į tai, kokie projektų kiekiai įmonėje pridodami, įmonės augimas neišvengiamas, todėl ir poreikis tokiam dokumentui tik didės.	<i>Ekspertas04</i>
	Tokio dokumento reikėtų, ypač naujai ateinantiems darbuotojams. Dėl aiškumo, kad būtų geriau komunikuojama su klientais, ir panašiai. Tai pagelbėtų, kaip sakiau, ypač naujiems darbuotojams.	<i>Ekspertas06</i>
Dokumentų valdymo sistemos įdiegimas	Dar – aš buvau viena iš iniciatorių įdiegti dokumentų valdymo sistemą. Turint aiškią struktūrą, kurioje galima nustatyti prioritetus, būtų sutaupyta laiko, aptarnauta daugiau klientų. Be abejo, padidėtų paslaugų kokybė.	<i>Ekspertas04</i>

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu.

Nustatyta, kad tiriamoje organizacijoje stokojama vidinio dokumento, kuris apibūdintų projekto kokybės užtikrinimo ir kontrolės etapus, atsakomybę, t. y. veiktų kaip kokybės standartas, numatantis aiškias taisykles. Apskritai įmonėje stokojama ir tokio dokumento, kaip raštiškos pareiginės instrukcijos, kuriose būtų aiškiai nustatytos projekto rengėjo funkcijos, teisės ir atsakomybės ribos. Tokiame dokumente galėtų būti įtrauktos ir subjekto funkcijos bei atsakomybė už kokybės įgyvendinimą įmonėje. Pareigos ir atsakomybės ribos yra raštiškai įforminamos tik sutartyje su klientu: „Pagrindiniai reikalavimai, pareigos ir atsakomybės [klientui] numatyti įmonės vidiniuose dokumentuose, paslaugų suteikimo sutartyse“ (*Ekspertas05*).

Taigi, raštiškos dokumentacijos stoka lemia neaiškumą ir konkretumo stygių įmonėje. Be to, su dokumentacija susijusi ir kita problema – dokumentų valdymo sistemos nebuvimas. Visos šios dokumentų valdymo problemos lemia žemesnę projektų kokybės sistemos kokybę, negu ji galėtų būti. Todėl išskirtos problemos turėtų būti šalinamos per tobulinimo sprendimų įgyvendinimo priзмę.

3.2. Anketinės apklausos rezultatų analizė

Toliau pateikiami empirinio tyrimo rezultatai iš klientų perspektyvos, nes, kaip paaiškėjo, klientai yra svarbūs UAB „X“ projekto kokybės sistemos dalyviai.

Pirmiausiai klientų buvo prašoma įvertinti projekto kokybės sistemą tiriamoje įmonėje (žr. 27 lentelę).

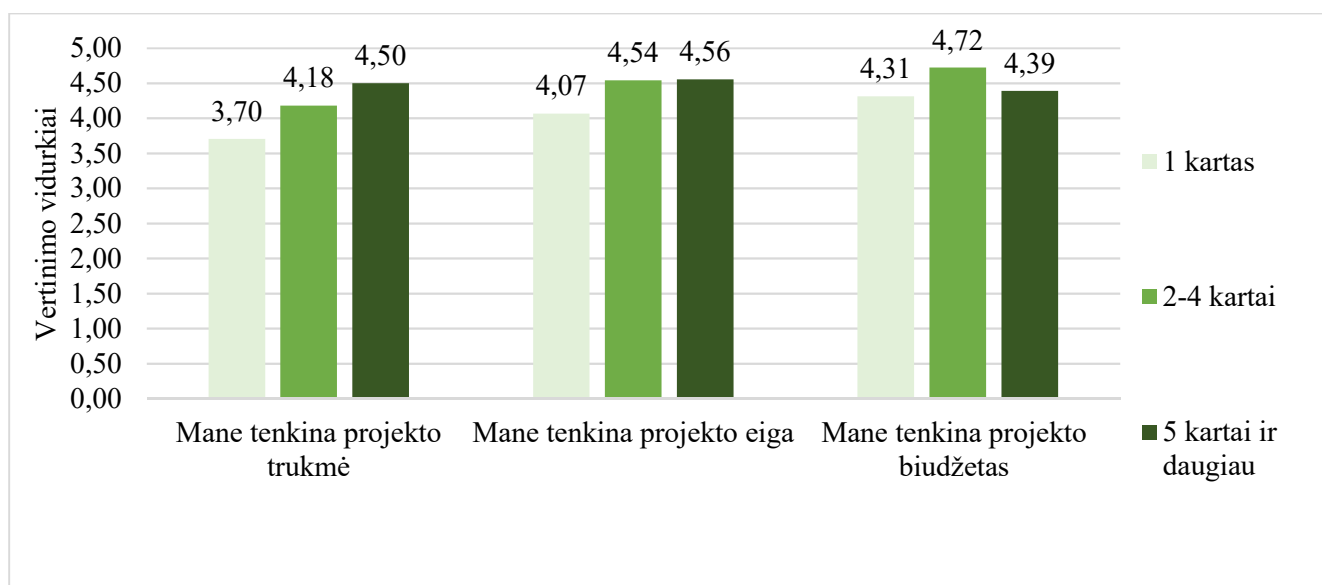
27 lentelė. Projekto kokybės šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos (N = 140)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Moda ¹	Vidurkis	Rangavimas
	5	4	3	2	1			
1. Mane tenkina projekto trukmė	35,71%	33,57%	27,14%	3,57%	0,00%	5	4,01	3
2. Mane tenkina projekto eiga	60,00%	20,00%	13,57%	6,43%	0,00%	5	4,34	2
3. Mane tenkina projekto biudžetas	60,00%	30,00%	10,00%	0,00%	0,00%	5	4,50	1
Iš viso:	51,90%	27,86%	16,90%	3,33%	0,00%	5	4,28	-

Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

Nustatyta, kad daugumą klientų tenkina tokie kriterijai, kaip projekto biudžetas (4,50), projekto eiga (4,34) ir projekto trukmė (4,01). Bendras projekto kokybės sistemos tiriamoje įmonėje vertinimo kriterijų vidurkis siekia 4,28 balo. Tai aukštas rezultatas, kuris rodo, kad iš esmės klientai teigiamai vertina UAB „X“ projekto kokybės sistemą. Siekiant detalesnių rezultatų, klientų nuomonių vertinimai buvo diferencijuoti pagal jų naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą (žr. 23 pav.). Atlikta statistinė analizė atskleidė, kad kuo dažniau klientai naudoja UAB „X“ paslaugomis, tuo geriau vertina šios įmonės paslaugų kokybės sistemą pagal įvairius kriterijus – ypač projekto trukmę ir projekto eigą.

¹ Moda – dažniausiai pasikartojanti reikšmė imtyje.



Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

23 pav. Projekto kokybės šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą (N = 140)

Galima manyti, kad palaikydami dažnesnius ir ilgalaikius santykius su UAB „X“, klientai labiau įsiginčija į tiriamos įmonės projekto kokybės sistemos specifiką, todėl ją geriau supranta ir aukščiau vertina. Labiausiai klientų, kurie naudoja įmonės paslaugomis 1 kartą, netenkina projekto trukmė (3,70). Toliau klientų buvo prašoma įvertinti projekto pritaikymą tiriamoje įmonėje (žr. 28 lentelę).

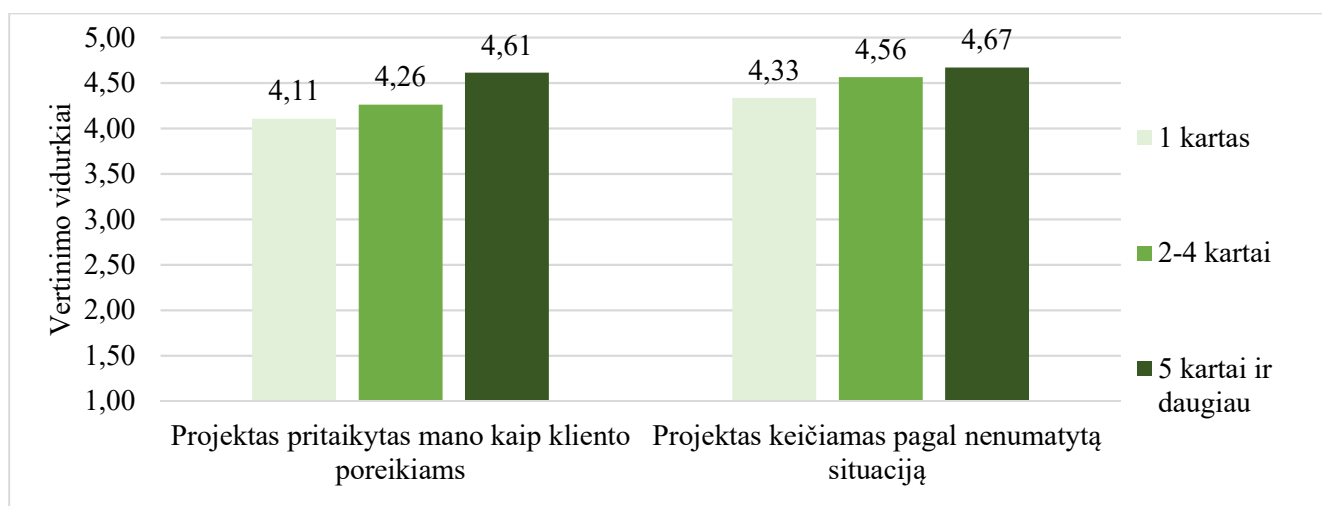
28 lentelė. Projekto pritaikymo šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos (N = 140)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Moda	Vidurkis	Rangavimas
	5	4	3	2	1			
1. Projektas pritaikytas mano kaip kliento poreikiams	33,57%	57,14%	9,29%	0,00%	0,00%	4	4,24	2
2. Projektas keičiamas pagal nenumatytą situaciją	57,14%	36,43%	3,57%	2,86%	0,00%	5	4,48	1
Iš viso:	45,36%	46,79%	6,43%	1,43%	0,00%	4	4,36	-

Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

Daugelį klientų tenkina tokie aspektai, kaip projekto keitimas pagal nenumatytą situaciją (4,48) ir projekto pritaikymas kliento poreikiams (4,24). Bendras projekto pritaikymo tiriamoje įmonėje vertinimo kriterijų vidurkis siekia 4,36 balo. Tai aukštas rezultatas, kuris rodo, kad iš esmės klientai teigiamai vertina UAB „X“ projektų pritaikymą.

Projekto pritaikymo vertinimo iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą rezultatai atsispindi 24 paveiksle. Kaip nustatyta, kuo dažniau klientai naudoja UAB „X“ paslaugomis, tuo geriau vertina šios įmonės projektų pritaikymą. Tikėtina, kad palaikydami dažnesnius ryšius su UAB „X“, klientai labiau įsiginčija į šios įmonės projektų pritaikymo specifiką, todėl šį aspektą geriau įsisąmonina ir dėl to jį aukščiau vertina.



Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

24 pav. Projekto pritaikymo šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą (N = 140)

Dar klientų buvo prašoma įvertinti savo dalyvavimą projektų (kokybės) valdyje (žr. 29 lentelę). Dauguma respondentų sutiko su teiginiais, kad jie nuolat komunikuoja su projekto vadovu dėl projekto eigos (4,29), kad jie yra įtraukti į projekto kokybės valdymą (4,26) ir kad jie dalyvavo, nustatant projekto kokybės tikslus (4,18). Bendras teiginių vertinimo vidurkis sudaro 4,25 balo. Tai leidžia daryti išvadą, kad klientų dalyvavimas UAB „X“ projektų (kokybės) valdyje yra aukšto lygio, daugelis klientų yra pakankamai įtraukti į šį procesą.

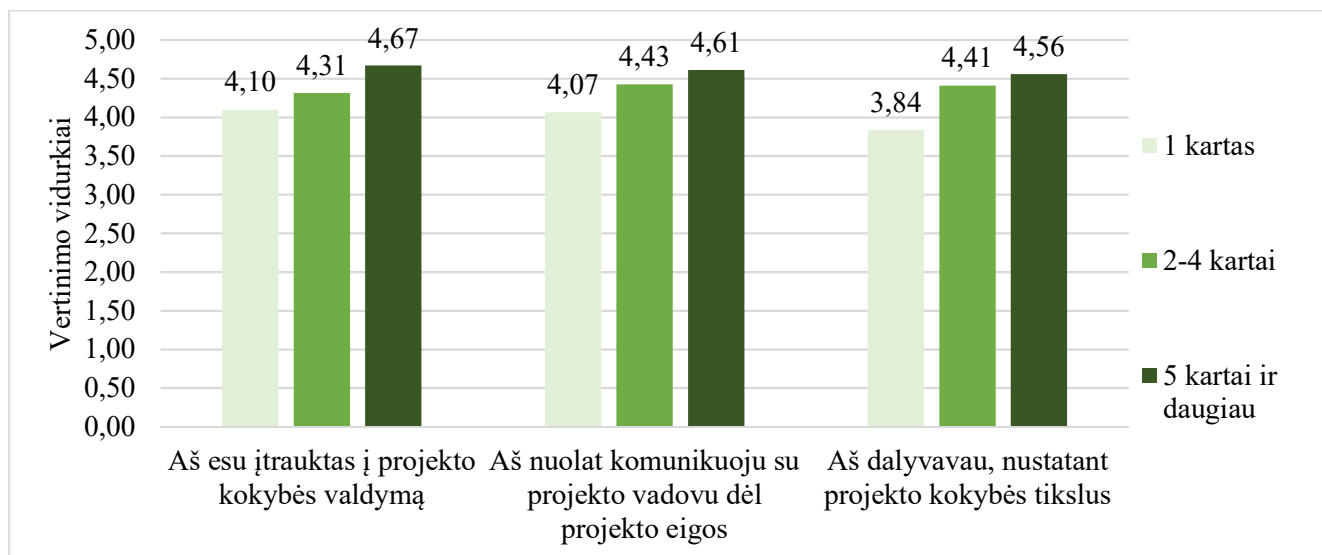
29 lentelė. Savo dalyvavimo projektų (kokybės) valdyje vertinimas iš klientų perspektyvos (N = 140)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Moda	Vidurkis	Rangavimas
	5	4	3	2	1			
1. Aš esu įtrauktas į projekto kokybės valdymą	50,00%	30,00%	16,43%	3,57%	0,00%	5	4,26	2
2. Aš nuolat komunikuoju su projekto vadovu dėl projekto eigos	46,43%	40,00%	10,00%	3,57%	0,00%	5	4,29	1
3. Aš dalyvavau, nustatant projekto kokybės tikslus	43,57%	37,14%	12,86%	6,43%	0,00%	5	4,18	3
Iš viso:	46,67%	35,71%	13,10%	4,52%	0,00%	5	4,25	-

Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

Klientų dalyvavimo projektų (kokybės) valdyje vertinimo pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą rezultatai atsispindi 25 paveiksle.

Remiantis juo, galima teigti, kad kuo dažniau klientai naudoja UAB „X“ paslaugomis, tuo geriau vertina savo dalyvavimą šios įmonės projektų (kokybės) valdyje. Daroma prielaida, kad užmegzdami ilgalaikius santykius ir palaikydami dažnesnius ryšius su UAB „X“, klientai labiau įsitraukia į šios įmonės projektų (kokybės) valdymą, todėl geriau vertina savo kaip dalyvių vaidmenį jame. Identifikuota, kad labiausiai klientų, kurie naudoja įmonės paslaugomis 1 kartą, netenkina jų dalyvavimas, nustatant projekto kokybės tikslus (3,84).



Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

25 pav. Savo dalyvavimo projektų (kokybės) valdyme vertinimas iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą (N = 140)

Klientų buvo prašoma įvertinti projektų įgyvendinimą tiriamoje įmonėje (žr. 30 lentelę). Dauguma respondentų sutiko su teiginiu, kad jie žino projekto kokybės tikslus (4,21). Visgi 43,57 proc. apklaustųjų nebuvo linkę sutikti arba nei sutiko, nei nesutiko su teiginiu, kad projektas įgyvendinamas pagal iš anksto nustatytą planą (3,56). Tai rodo, kad UAB „X“ projekto kokybės planavimas nėra pakankamas. Bendras vertinimo vidurkis sudaro 3,89 balo, o tai byloja apie projektų įgyvendinimo tiriamoje įmonėje tobulinimo poreikį.

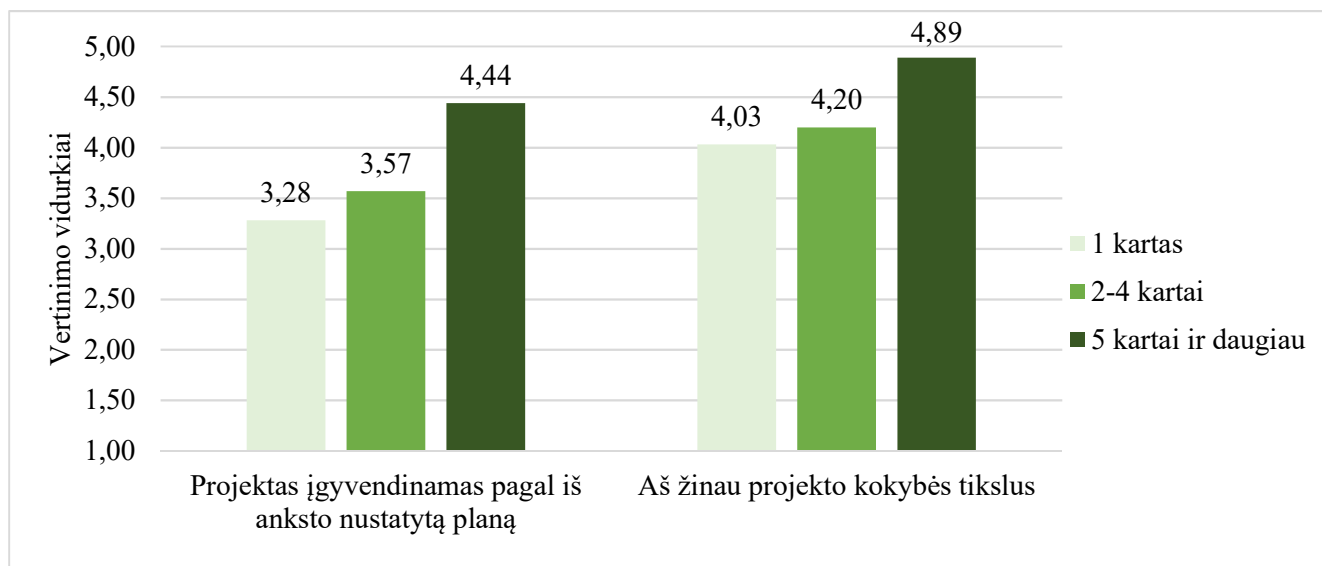
30 lentelė. Projektų įgyvendinimo šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos (N = 140)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Moda	Vidurkis	Rangavimas
	5	4	3	2	1			
1. Projektas įgyvendinamas pagal iš anksto nustatytą planą	26,43%	30,00%	20,00%	20,00%	3,57%	4	3,56	2
2. Aš žinau projekto kokybės tikslus	32,14%	57,14%	10,71%	0,00%	0,00%	4	4,21	1
Iš viso:	29,29%	43,57%	15,36%	10,00%	1,79%	4	3,89	-

Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

Projektų įgyvendinimo šioje įmonėje vertinimo iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą rezultatai atsispindi 26 paveiksle. Remiantis juo, galima teigti, kad kuo dažniau klientai naudoja UAB „X“ paslaugomis, tuo geriau vertina projektų įgyvendinimą įmonėje UAB „X“. Tikėtina, kad respondentai, įgydami daugiau patirties santykiuose su UAB „X“, gauna daugiau informacijos apie projekto kokybės tikslus, geriau susipažįsta su projekto planavimo specifika ir labiau įsitraukia į patį planavimo procesą. Nustatyta, kad labiausiai klientų, kurie naudoja įmonės paslaugomis 1 kartą, netenkina tai, kad projektas nėra įgyvendinamas pagal iš anksto nustatytą planą (3,28). Taip pat nemažos dalies klientų, kurie naudoja įmonės paslaugomis 2-4 kartus, irgi netenkina

tai, kad projektas nėra įgyvendinamas pagal iš anksto nustatytą planą (3,57). Taigi, UAB „X“ visi projektai turėtų būti įgyvendinami pagal iš anksto nustatytą planą, nes taip būtų geriau galima suplanuoti projekto kokybės kriterijus ir trokštamus įgyvendinimo rezultatus.



Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

26 pav. Projektų įgyvendinimo šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą (N = 140)

Apklausos metu klientų buvo prašoma įvertinti pasitenkinimą projektais tiriamoje įmonėje (žr. 31 lentelę). Dauguma respondentų sutiko su teiginiu, kad juos tenkina projekto rezultatai (4,44). Visgi 36,43 proc. apklaustųjų nebuvo linkę sutikti arba nei sutiko, nei nesutiko su teiginiu, kad jie yra patenkinti savo vaidmeniu projekte (3,81). Tai rodo, kad dalis klientų jaučia nepakankamą pasitenkinimą dėl to, kokią vaidmenį jie atlieka projektuose. Tai gali būti susiję ir su kai kurių klientų nepakankama integracija į projektų (kokybės) valdymą. Bendras vertinimo vidurkis siekia 4,12 balo. Galima akcentuoti, kad UAB „X“ būtų naudinga suteikti savo klientams didesnę vaidmenį projektų (kokybės) valdyme, kad jie galėtų sėkmingiau bendradarbiauti su projekto rengėjais dėl bendrų kokybės tikslų pasiekimo.

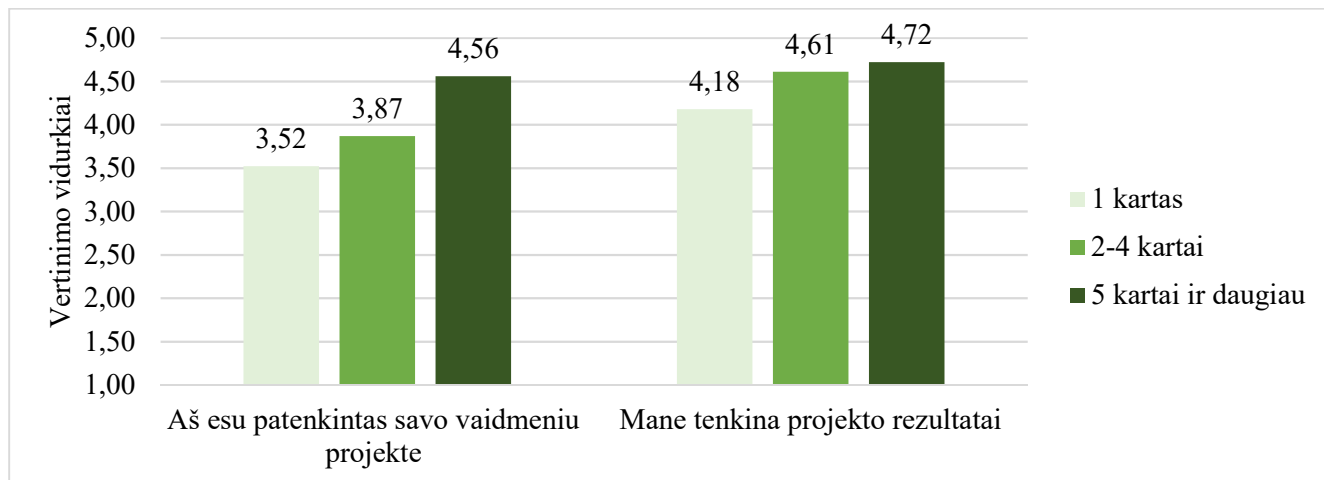
31 lentelė. Pasitenkinimo projektais šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos (N = 140)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Moda	Vidurkis	Rangavimas
	5	4	3	2	1			
1. Aš esu patenkintas savo vaidmeniu projekte	23,57%	40,00%	30,00%	6,43%	0,00%	4	3,81	2
2. Mane tenkina projekto rezultatai	50,00%	43,57%	6,43%	0,00%	0,00%	5	4,44	1
Iš viso:	36,79%	41,79%	18,21%	3,21%	0,00%	4	4,12	-

Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

Pasitenkinimo projektais šioje įmonėje vertinimo iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą rezultatai atsispindi 27 paveiksle. Kuo dažniau klientai naudojasi UAB „X“ paslaugomis, tuo labiau patenkinti projektais. Taigi yra tam tikras ryšys tarp klientų lojalumo

(naudojimosi dažnio) ir pasitenkinimo projektais. Tikėtina, kad respondentai, įgydami daugiau patirties santykiuose su UAB „X“, gauna didesnę vaidmenį projektų (kokybės) valdyme. Nustatyta, kad labiausiai klientų, kurie naudojami įmonės paslaugomis 1 kartą, netenkina jų vaidmuo projektuose (3,52). Taip pat dalies klientų, kurie naudojami įmonės paslaugomis 2-4 kartus, irgi netenkina jų vaidmuo projektuose (3,87).



Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

27 pav. Pasitenkinimo projektais šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą (N = 140)

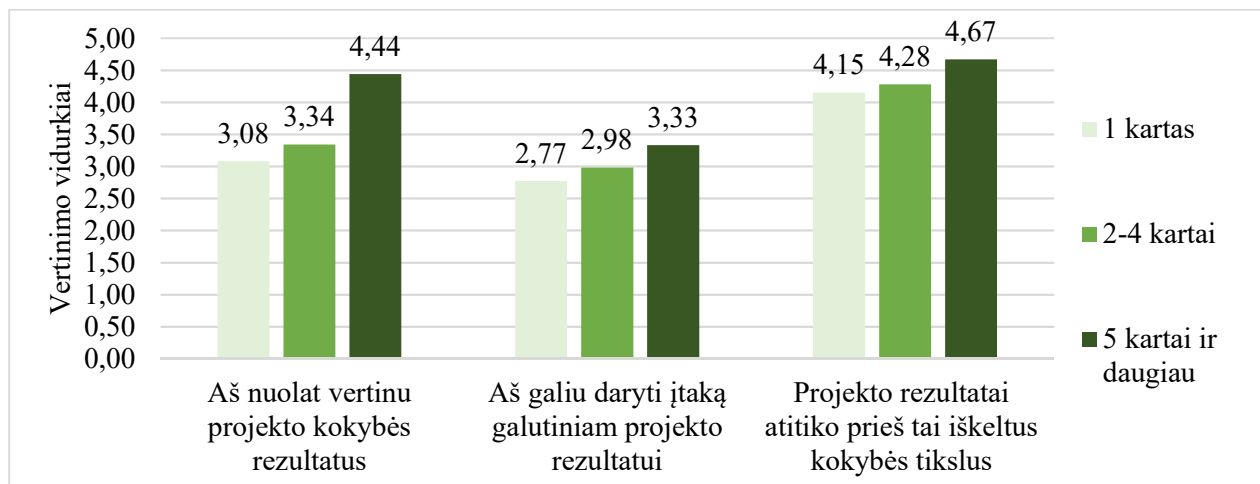
Kiekybinio tyrimo metu klientų buvo prašoma įvertinti projektų rezultatus tiriamoje įmonėje (žr. 32 lentelę). Dauguma respondentų sutiko su teiginiu, kad projekto rezultatai atitiko prieš tai iškeltus kokybės tikslus (4,27). Nemažai tiriamųjų ne itin sutiko su teiginiais, kad jie nuolat vertina projekto kokybės rezultatus (3,37) ir ypač, kad jie gali daryti įtaką galutiniam projekto rezultatui (2,94). Minėtas aspektas gali būti susijęs su nepakankamu kai kurių klientų vaidmeniu projektuose. Bendras vertinimo vidurkis – 3,53 balo. Taigi, projekto rengėjams reikėtų skatinti klientus vertinti projekto kokybės rezultatus, galbūt tai atlikti kartu, taip pat per didesnę klientų įtraukimą (svarbesnį vaidmenį) sudaryti sąlygas, kad klientai galėtų daryti didesnę įtaką galutiniam projekto rezultatui, kas užtikrintų aukštesnę projektų kokybę įmonėje UAB „X“.

32 lentelė. Projektų rezultatų šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos (N = 140)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Moda	Vidurkis	Rangavimas
	5	4	3	2	1			
1. Aš nuolat vertinu projekto kokybės rezultatus	20,00%	20,00%	37,14%	22,86%	0,00%	3	3,37	2
2. Aš galiu daryti įtaką galutiniam projekto rezultatui	6,43%	32,14%	16,43%	38,57%	6,43%	2	2,94	3
3. Projekto rezultatai atitiko prieš tai iškeltus kokybės tikslus	40,00%	47,14%	12,86%	0,00%	0,00%	4	4,27	1
Iš viso:	22,14%	33,10%	22,14%	20,48%	2,14%	4	3,53	-

Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

Projektų rezultatų šioje įmonėje vertinimo iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą rezultatai pateikiami 28 paveiksle. Kuo dažniau klientai naudojami UAB „X“ paslaugomis, tuo geriau vertina projektų rezultatus. Taigi yra tam tikras ryšys tarp klientų lojalumo (naudojimosi dažnio) ir projektų rezultatų vertinimo. Tikėtina, kad respondantai didesnės patirties santykiuose su UAB „X“ dėka, labiau įsitraukia į projektų kokybės valdymo procesą, todėl lieka labiau patenkinti galutiniais projekto rezultatais.



Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

28 pav. Projektų rezultatų šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą (N = 140)

Nustatyta, kad labiausiai klientų, kurie naudojami įmonės paslaugomis 1 kartą, nepakankamai tenkina tai, kad jie negali daryti įtakos galutiniam projekto rezultatui (2,77) ir kad jie ne itin vertina projekto kokybės rezultatus (3,08). Taip pat dalies klientų, kurie naudojami įmonės paslaugomis 2-4 kartus, irgi ne itin tenkina tai, kad jie negali daryti įtakos galutiniam projekto rezultatui (2,98) ir kad jie ne itin vertina projekto kokybės rezultatus (3,34). Klientų dar buvo prašoma įvertinti projektų kokybės tobulinimo poreikį tiriamoje įmonėje (žr. 33 lentelę).

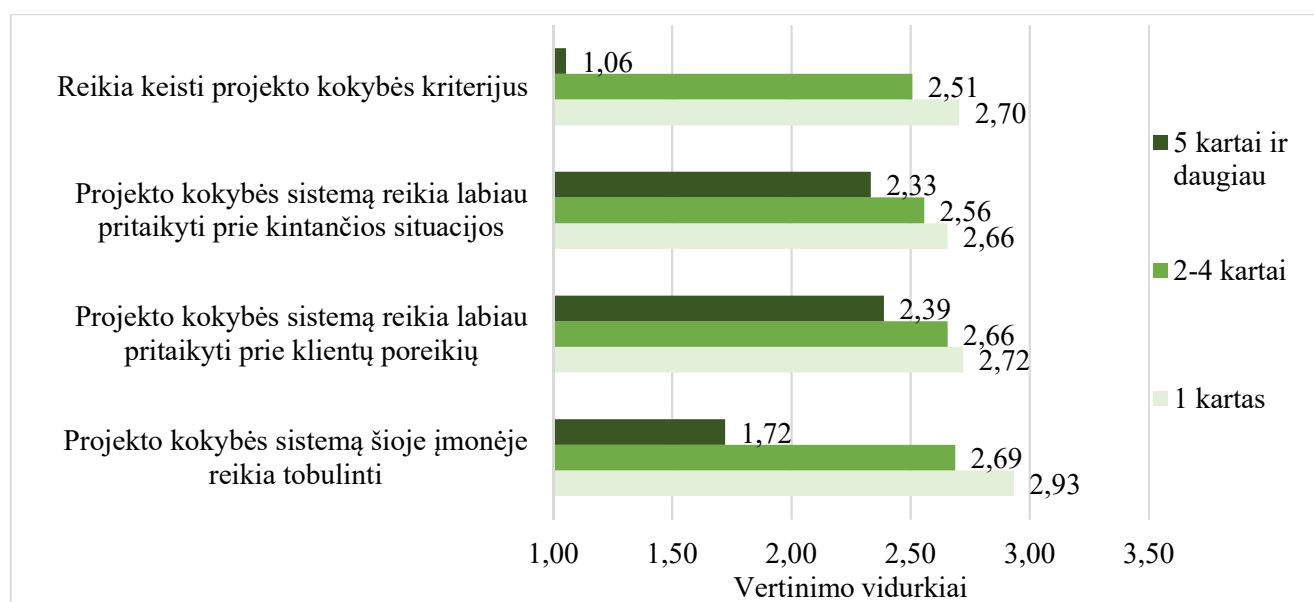
33 lentelė. Projektų kokybės tobulinimo poreikio šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos (N = 140)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Moda	Vidurkis	Rangavimas
	5	4	3	2	1			
1. Projekto kokybės sistemą šioje įmonėje reikia tobulinti	0,00%	13,57%	53,57%	19,29%	13,57%	3	2,67	1
2. Projekto kokybės sistemą reikia labiau pritaikyti prie klientų poreikių	0,00%	16,43%	32,14%	51,43%	0,00%	2	2,65	2
3. Projekto kokybės sistemą reikia labiau pritaikyti prie kintančios situacijos	0,00%	13,57%	30,00%	56,43%	0,00%	2	2,57	3
4. Reikia keisti projekto kokybės kriterijus	0,00%	3,57%	53,57%	22,86%	20,00%	3	2,41	4
Iš viso:	0,00%	11,79%	42,32%	37,50%	8,39%	3	2,58	-

Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

Tam tikra dalis klientų labiausiai pritarė, kad projekto kokybės sistemą reikia labiau pritaikyti prie klientų poreikių (su šiuo teiginiu sutiko 16,43 proc. apklaustųjų). Kai kurie klientai pritarė teiginiui, kad projekto kokybės sistemą šioje įmonėje reikia tobulinti (2,67). Kiek mažiau klientų pritarė teiginiams, kad projekto kokybės sistemą reikia labiau pritaikyti prie kintančios situacijos (2,54) ir kad reikia keisti projekto kokybės kriterijus (2,41). Todėl galima daryti išvadą, kad esminė projekto kokybės tobulinimo šioje įmonėje prielaida – didesnė projekto kokybės sistemos adaptacija prie klientų poreikių. Tai, tikėtina, padidintų klientų pasitenkinimą projektais ir jų kokybės lygiu.

Projektų kokybės tobulinimo poreikio šioje įmonėje vertinimo iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą rezultatai pateikiami 29 paveiksle.

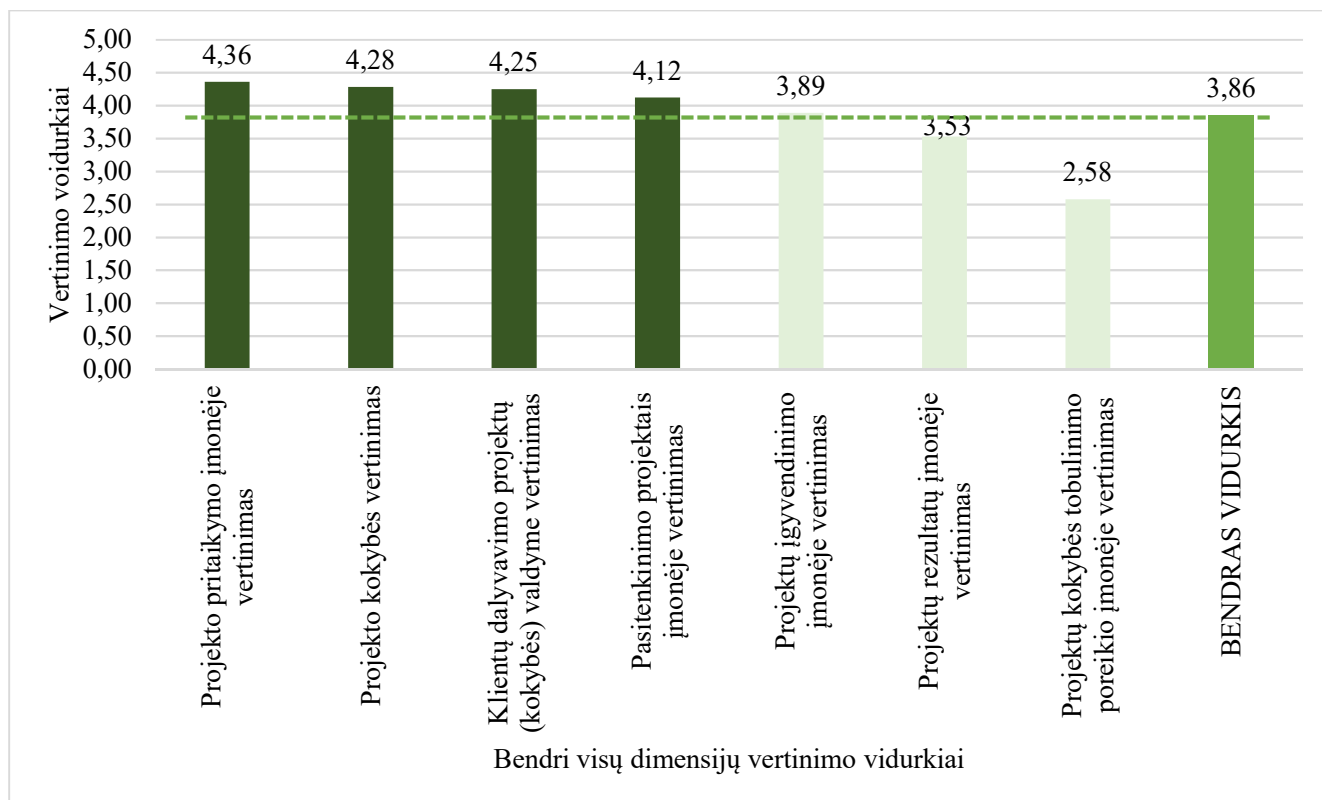


Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

29 pav. Projektų kokybės tobulinimo poreikio šioje įmonėje vertinimas iš klientų perspektyvos pagal naudojimosi UAB „X“ paslaugomis dažnumą (N = 140)

Kuo dažniau klientai naudoja UAB „X“ paslaugomis, tuo mažiau sutinka su projektų kokybės tobulinimo poreikiu tiriamoje organizacijoje. Taigi yra tam tikras ryšys tarp klientų lojalumo (naudojimosi dažnio) ir projektų kokybės tobulinimo poreikio vertinimo. Manytina, kad lojalesni respondentai ne itin nori kažką keisti UAB „X“ projekto kokybės sistemoje. Gali būti, kad jie lojalūs dėl to, kad ilgai liko patenkinti esama projekto kokybės sistema. Mažiau lojalūs klientai (ypač tie, kurie įmonės paslaugomis naudoja tik 1 kartą) buvo kritiškesni ir labiau sutiko su visais projektų kokybės tobulinimo teiginiais, kurie jiems buvo pateikti apklausos metu.

Tyrimo pabaigoje pateikiamas visų dimensijų vertinimo vidurkių palyginimas (žr. 30 pav.). Remiantis juo, galima teigti, kad respondantai geriausiai įvertino tokias dimensijas, kaip projekto pritaikymo įmonėje vertinimas (4,36), projekto kokybės vertinimas (4,28), klientų dalyvavimo projektų (kokybės) valdyme vertinimas (4,25) ir pasitenkinimo projektais įmonėje vertinimas (4,12).



Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

30 pav. Visų dimensijų vertinimo vidurkių palyginimas (N = 140)

Respondentai prasčiau įvertino tokias dimensijas, kaip projektų įgyvendinimo įmonėje vertinimas (3,89), projektų rezultatų įmonėje vertinimas (3,53) ir projektų kokybės tobulinimo poreikio įmonėje vertinimas (2,58).

3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Apibendrinant kokybinį tyrimą (ekspertų interviu), galima teigti, kad kiekvienas projektas yra unikalus, todėl ir projekto kokybės valdymo specifiška yra individualizuota, priklausanti nuo kliento poreikių ir tikslų, sąveikos su projekto rengėju. Kuo gilesnė partnerystė tarp projekto rengėjo ir kliento, tuo geresni projekto kokybės valdymo rezultatai.

Interviu duomenimis, dažniausiai klientai projekto kokybės valdyme atlieka ne vieną vaidmenį – formuoja kokybės reikalavimus ir tikslus, yra įtraukiami ir dalyvauja procese, komunikuoja su projekto rengėjais. Projekto kokybės kriterijai įmonėje yra tiek bendrieji, tiek individualizuoti. Prie bendrųjų priskiriami šie kriterijai: terminai, trukmė, pajamos, biudžetas ir jo įsisavinimas. Prie individualizuotų priskiriami tokie kriterijai, kaip diferencijuotas darbo užmokestis, minimalūs kvalifikaciniai reikalavimai darbuotojams, prototipų skaičius, reikalingų trečiųjų šalių paslaugų apimtis ir kt. Už bendrą projektų kokybės sistemą yra atsakinga vadovybė, už projektų grupės kokybės kontrolę – projektų grupės kontrolierius, o už atskirų projektų kokybę ir jos kontrolę atsakingi tiek projektų rengėjai, tiek jų klientai. Visi projekto subjektai yra orientuoti į projekto kokybės užtikrinimą. Iš esmės už projekto

kokybę labiausiai atsakingas yra projekto rengėjas, kuris dirba su tuo projektu. Tam tikra atsakomybės už projekto kokybę dalis tenka ir klientui, be kurio indėlio nebūtų įmanoma gauti gero projekto rezultato.

Apibendrinant kiekybinį tyrimą (anketinę apklausą), galima teigti, kad iš esmės klientai teigiamai vertina UAB „X“ projekto kokybės sistemą (projekto trukmę, biudžetą ir eigą), projekto pritaikymą. Nustatytas tam tikras ryšys tarp klientų lojalumo ir projekto kokybės sistemos, projektų pritaikymo vertinimų – kuo dažniau klientai naudojami UAB „X“ paslaugomis, tuo geriau vertina šios įmonės paslaugų kokybės sistemą ir jos pritaikymą (pagal nenumatytą situaciją ir klientų poreikius). Labiausiai klientų, kurie naudojami įmonės paslaugomis 1 kartą, netenkina projekto trukmė.

Nustatyta, kad klientų dalyvavimas UAB „X“ projektų (kokybės) valdyme yra aukšto lygio, daugelis klientų yra pakankamai įtraukti į šį procesą. Užfiksuotas tam tikras ryšys tarp klientų lojalumo ir klientų dalyvavimo projektų (kokybės) valdyme vertinimo – kuo dažniau klientai naudojami UAB „X“ paslaugomis, tuo geriau vertina savo dalyvavimą šiame procese. Labiausiai klientų, kurie naudojami įmonės paslaugomis 1 kartą, netenkina jų dalyvavimas, nustatant projekto kokybės tikslus.

Projektų įgyvendinimo tiriamoje įmonėje vertinimas buvo nevienareikšmiškas – dauguma respondentų nurodė, kad jie žino projekto kokybės tikslus, tačiau nemažai jų nesutiko su tuo, kad projektas įgyvendinamas pagal iš anksto nustatytą planą. Tai rodo, kad UAB „X“ projekto kokybės planavimas nėra pakankamas. Nustatytas tam tikras ryšys tarp klientų lojalumo ir projektų įgyvendinimo įmonėje vertinimo – kuo dažniau klientai naudojami UAB „X“ paslaugomis, tuo geriau vertina projektų įgyvendinimą. Labiausiai klientų, kurie naudojami įmonės paslaugomis 1 kartą arba 2-4 kartus, netenkina tai, kad projektas nėra įgyvendinamas pagal iš anksto nustatytą planą.

Pasitenkinimo projektais tiriamoje įmonėje vertinimas taip pat buvo nevienareikšmiškas – dauguma respondentų sutiko, kad juos tenkina projekto rezultatai, visgi nemažai teigė, kad jie yra ne itin patenkinti savo vaidmeniu projekte. Identifikuotas tam tikras ryšys tarp klientų lojalumo ir pasitenkinimo projektais įmonėje vertinimo – kuo dažniau klientai naudojami UAB „X“ paslaugomis, tuo labiau patenkinti projektais. Labiausiai klientų, kurie naudojami įmonės paslaugomis 1 kartą arba 2-4 kartus, netenkina jų vaidmuo projektuose.

Projektų rezultatų tiriamoje įmonėje vertinimas vėlgi buvo nevienareikšmiškas – dauguma respondentų sutiko, kad projekto rezultatai atitiko prieš tai iškeltus kokybės tikslus, bet nemažai tiriamųjų ne itin sutiko su teiginiais, kad jie nuolat vertina projekto kokybės rezultatus ir ypač, kad jie gali daryti įtaką galutiniam projekto rezultatui. Identifikuotas tam tikras ryšys tarp klientų lojalumo ir projektų rezultatų įmonėje vertinimo – kuo dažniau klientai naudojami UAB „X“ paslaugomis, tuo geriau vertina projektų rezultatus. Labiausiai klientų, kurie naudojami įmonės paslaugomis 1 kartą arba 2-4 kartus, nepakankamai tenkina tai, kad jie negali daryti įtakos galutiniam projekto rezultatui ir kad jie ne itin vertina projekto kokybės rezultatus.

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo metu buvo identifikuotos pagrindinės UAB „X“ projekto kokybės sistemos stiprybės ir silpnybės (žr. 34 lentelę).

34 lentelė. UAB „X“ projekto kokybės sistemos stiprybės ir silpnybės

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
Kokybinis tyrimas (interviu)	Kokybinis tyrimas (interviu)
- Aukšta sistemos kokybė, atitiktis kokybės kriterijams ir kokybės tikslų pasiekimas. - Geri projektų rezultatai. - Teigiami pokyčiai, keičiant/tobulinant projekto kokybės sistemą per pastaruosius 5 metus.	- Ne visi projektų rengėjai jaučia kontrolę iš aukštesnės valdymo grandies, o tai rodo šios kontrolės silpnumą ir/arba tik formalumą. - Netinkamai atliekami darbai (labiausiai dėl netinkamo darbų pa(si)dalijimo). - Projektų rengėjų kokybės valdymo žinių ir kompetencijos stoka. - Komunikacijos įmonėje stygius (vidinės ir išorinės (su klientais) komunikacijos trūkumas). - Vidinių dokumentų sistemos spragos: dokumentų valdymo sistemos įmonėje nebuvimas, raštiškų pareigybių aprašymų (pareiginių instrukcijų) nebuvimas, vidinio projekto kokybės dokumento (standarto) nebuvimas.
Kiekybinis tyrimas (apklausa)	Kiekybinis tyrimas (apklausa)
- Lojalūs klientai (kurie naudoja įmonės paslaugomis 5 kartus ir dažniau) geriausiai vertina UAB „X“ projekto kokybės sistemą. - Klientai teigiamai vertina UAB „X“ projekto kokybės sistemą (projekto trukmę, biudžetą ir eigą), projekto pritaikymą. - Klientų dalyvavimas UAB „X“ projektų (kokybės) valdyme yra aukšto lygio, daugelis klientų yra pakankamai įtraukti į šį procesą. - Dauguma klientų žino projekto kokybės tikslus. - Daugelį respondentų tenkina projekto rezultatai. - Dauguma respondentų sutiko, kad projekto rezultatai atitiko prieš tai iškeltus kokybės tikslus.	- Labiausiai klientų, kurie naudoja įmonės paslaugomis 1 kartą, netenkina projekto trukmė. - Labiausiai klientų, kurie naudoja įmonės paslaugomis 1 kartą, netenkina jų dalyvavimas, nustatant projekto kokybės tikslus. - Nemažai klientų ne itin sutiko su tuo, kad projektas įgyvendinamas pagal iš anksto nustatytą planą. - Dalis klientų yra ne itin patenkinti savo vaidmeniu projekte. - Nemažai tiriamųjų ne itin sutiko su teiginiais, kad jie nuolat vertina projekto kokybės rezultatus ir ypač, kad jie gali daryti įtaką galutiniam projekto rezultatui.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu ir anketine apklausa.

Kokybinio tyrimo metu buvo identifikuotos šios esminės UAB „X“ projekto kokybės sistemos tobulinimo galimybės:

- Dalijimasis informacija.
- Aktyvesnė komunikacija su klientais.
- Kvalifikacijos kėlimas ir mokymai.
- Kokybės kontrolės ir sekimo priemonės:
 - ✓ Pirminiai universalūs kokybės sekimo planai.
 - ✓ Kiekvieno projekto kokybės kontrolės kalendoriai.
- Vidinių dokumentų sistemos gerinimas:
 - ✓ Raštiškas pareigybių aprašymas (pareiginių instrukcijų).
 - ✓ Vidinis projekto kokybės dokumentas (standartas).
 - ✓ Dokumentų valdymo sistemos įdiegimas.

Kiekybinio tyrimo metu buvo identifikuotos ši esminė UAB „X“ projekto kokybės sistemos tobulinimo galimybė – didesnis projekto kokybės sistemos pritaikymas prie klientų poreikių.

Šį empirinį tyrimą palyginus su kitų autorių moksliniais tyrimais, galima atrasti ir darbo panašumų, ir skirtumų. A. Al-Hajj and Zraunig (2018, 22) nurodo, kad projektai laikomi sėkmingais, jeigu atitinka tokius kriterijus, kaip pakankama projekto valdymo proceso kokybė, laikomasi terminų, neviršija nustatyto biudžeto, užtikrina projekto suinteresuotųjų šalių ir vartotojų pasitenkinimą. Kokybinis tyrimas parodė, kad bendrieji projekto kokybės kriterijai – terminai, trukmė, biudžetas ir jo įsisavinimas – yra labai svarbūs ir jų stengiamasi įmonėje laikytis. Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad klientai iš principo patenkinti projektų kokybe, tačiau juos nors ir tenkina projekto rezultatai, tačiau dalis nėra itin patenkinti savo vaidmeniu projekte. Išskirtos silpnybės (žr. 34 lentelę) rodo, kad UAB „X“ projekto valdymo proceso kokybė nėra pakankama, todėl UAB „X“ projektai gali būti laikomi sėkmingais tik iš dalies (jų sėkmė galėtų būti didesnė, patobulinus UAB „X“ projekto kokybės sistemą).

Literatūroje manoma, kad projektų kokybę labiausiai nusako tai, ar ir kaip tenkinami vartotojų ir suinteresuotų šalių poreikiai bei lūkesčiai (Lockyer and Gordon 2005 cit. pagal Čiutienė ir kt. 2009, 1055). Šiame darbe atliktas tyrimas rodo, kad daugelį UAB „X“ klientų tenkina tokie aspektai, kaip projekto pritaikymas kliento poreikiams. Tai rodo, kad projektų kokybė tiriamoje įmonėje yra nemaža, bet nereikia, kad jos nereikia tobulinti dėl aukščiau išsakytų aspektų.

Nors įrodyta, kad įvairios kokybės vadybos praktikos daro teigiamą poveikį projektų kokybei (Ceptureanu et al. 2017; Alias et al. 2014) ir projektinės veiklos rezultatams (Leong et al. 2014), tačiau UAB „X“ pasigendama tokių praktikų naudojimo, nes projekto kokybės sistema nėra aiškiai dokumentuota, o jos kriterijai yra greičiau numanomi negu įforminti ir aiškiai išdėstyti. Kita vertus, projekto kokybės valdymas tiriamoje įmonėje yra labai specifinis ir individualizuotas, todėl formalus kokybės vadybos praktikų pritaikymas ar aklas kopijavimas šioje įmonėje yra neįmanomas ir nenaudingas. Iš esmės projektų valdymo rezultatai ir kokybė yra daugiausiai bendradarbiavimo tarp projekto rengėjo ir kliento padarinys. Būtent dėl projektų valdymo individualumo ir projektų kokybės specifiškumo UAB „X“ sudėtinga aiškiai išskirti tokius esminius projekto kokybės valdymo etapus, kaip projekto kokybės planavimas, kokybės užtikrinimas ir kokybės kontrolė (Mikhailova 2020; Vyšniauskienė 2014; , Zafarani 2011; Kaziliūnas 2009; Steyn 2008; ir kt.). Visgi galima teigti, kad šie etapai įmonės UAB „X“ projekto kokybės sistemoje egzistuoja, tik nėra aiškiai išreikšti ir tyrimo dalyvių identifikuojami.

Visiems projektų konsultavimo dalyviams keliami reikiamos kompetencijos reikalavimai. Šiais laikais pačios konsultacinės įmonės naudoja KVS (Schmuck 2017, 20). Kaip parodė šiame darbe atliktas tyrimas, dalis UAB „X“ projektų rengėjų stokoja kompetencijos projekto kokybės valdymo srityje, todėl tai yra tobulintinas dalykas. Dėl KVS galima pasikartoti, kad projekto kokybės valdymas tiriamoje

įmonėje yra labai specifinis ir individualizuotas, todėl visiška KVS adaptacija UAB „X“ būtų problemiška.

Galima sutikti su moksline nuostata, kad nėra universalių kokybės sistemų, taikytinų konkrečiai verslo konsultavimo paslaugų sektoriuje (Schmuck 2017, 19). Tą šiame darbe atliktas empirinis tyrimas UAB „X“ pavyzdžiu tik patvirtina.

3.4. UAB „X“ projekto kokybės sistemos tobulinimo gairės

Kaip parodė teorinė analizė, visas kokybės sistemas vienija tai, kad kokybė susideda iš tokių svarbiausių etapų, kaip projekto kokybės planavimas, kokybės užtikrinimas ir kokybės kontrolė (Mikhailova 2020; Schmuck 2017; Vyšniauskienė 2014; , Zafarani 2011; Kaziliūnas 2009; Steyn 2008; ir kt.).

Todėl numatant UAB „X“ projekto kokybės sistemos tobulinimo gaires, išskiriama seka trijų etapų, reikalaujančių savalaikių tobulinimo sprendimų:

- a) projekto kokybės planavimas →**
- b) projekto kokybės užtikrinimas →**
- c) projekto kokybės kontrolė.**

UAB „X“ projekto kokybės sistemos tobulinimo planas pateikiamas 8 priede.

Plano sudėtinės dalys yra šios: 1) etapai; 2) esminės silpnybės/tobulintinos vietos; 3) sprendimai; 4) priemonės; 5) atsakingi subjektai; 6) sprendimų įgyvendinimo kontrolės kriterijai ir 7) siejami rezultatai (pasekmės).

Detali plano santrauka pateikiama žemiau:

1. *Silpnybė*: nemažai klientų ne itin sutiko su tuo, kad projektas įgyvendinamas pagal iš anksto nustatytą planą. *Sprendimas*: kruopštus visų projektų (kokybės) planavimas. *Priemonės*: iš anksto nustatyti planai. *Sprendimų įgyvendinimo kontrolės kriterijai*:

- Planų kiekis.
- Įgyvendintų planų kiekis.
- Neįgyvendintų planų kiekis.

2. *Silpnybė*: labiausiai klientų, kurie naudojami įmonės paslaugomis 1 kartą, netenkina jų dalyvavimas, nustatant projekto kokybės tikslus. *Sprendimas*: kruopštus visų projektų (kokybės) planavimas. *Priemonės*: iš anksto nustatyti projekto kokybės tikslai. *Sprendimų įgyvendinimo kontrolės kriterijai*: Kokybės tikslų atitiktis galutiniams projekto rezultatams.

3. *Silpnybė*: netinkamai atliekami darbai (labiausiai dėl netinkamo darbų pa(si)dalijimo). *Sprendimas*: aktyvus darbų pa(si)dalijimas. *Priemonės*: dalijimasis funkcijomis, dalijimasis informacija, dalijimasis projektais (jeigu reikia). *Sprendimų įgyvendinimo kontrolės kriterijai*:

- Perduodamos informacijos kiekis ir kokybė.
- Pasidalintų projektų kiekis.

4. *Silpnybė*: projektų rengėjų kokybės valdymo žinių ir kompetencijos stoka. *Sprendimas*: kokybės valdymo žinių, kompetencijos gilinimas. *Priemonės*: kvalifikacijos kėlimas ir mokymai. *Sprendimų įgyvendinimo kontrolės kriterijai*: projektų rengėjų kokybės valdymo žinių, kompetencijos lygis.

5. *Silpnybė*: komunikacijos įmonėje stygius (vidinės ir išorinės (su klientais) komunikacijos trūkumas). *Sprendimas*: komunikacijos tobulinimas įmonėje. *Priemonės*: dalijimasis informacija, aktyvesnė komunikacija su klientais, grįžtamasis ryšys iš klientų (po pavykusio arba nepavykusio projekto). *Sprendimų įgyvendinimo kontrolės kriterijai*:

- Vidinės ir išorinės komunikacijos intensyvumas.
- Grįžtamojo ryšio iš klientų buvimas/nebuvimas.

6. *Silpnybė*: dalis klientų yra ne itin patenkinti savo vaidmeniu projekte. *Sprendimas*: didesnis projekto kokybės sistemos pritaikymas prie klientų poreikių. *Priemonės*: aiškūs klientų vaidmenys pagal jų poreikius. *Sprendimų įgyvendinimo kontrolės kriterijai*:

- Klientų pasitenkinimo projektų kokybe lygis.
- Klientų skundų dėl projektų kokybės ir turinio skaičius.
- Lojalių klientų, kurie naudojasi įmonės paslaugomis 5 kartus ir daugiau, kiekis.

7. *Silpnybė*: nemažai tiriamųjų ne itin sutiko su teiginiais, kad jie nuolat vertina projekto kokybės rezultatus ir ypač, kad jie gali daryti įtaką galutiniam projekto rezultatui. *Sprendimas*: projekto kokybės rezultatų vertinimas, atliekamas projekto rengėjų kartu su klientais. *Priemonės*: klientų gilesnė integracija į procesą (dar aktyvesnis klientų dalyvavimas). *Sprendimų įgyvendinimo kontrolės kriterijai* (tie patys, kaip ir 6 punkte):

- Klientų pasitenkinimo projektų kokybe lygis.
- Klientų skundų dėl projektų kokybės ir turinio skaičius.
- Lojalių klientų, kurie naudojasi įmonės paslaugomis 5 kartus ir daugiau, kiekis.

8. *Vidinių dokumentų sistemos spragos*: dokumentų valdymo sistemos įmonėje nebuvimas, raštiškų pareigybių aprašymų (pareiginių instrukcijų) nebuvimas, vidinio projekto kokybės dokumento (standarto) nebuvimas. *Sprendimas*: dokumentų valdymo sistemos įdiegimas. *Priemonės*: raštiškas pareigybių aprašymas (pareiginės instrukcijos); vidinis projekto kokybės dokumentas (standartas). *Sprendimų įgyvendinimo kontrolės kriterijai*:

- Darbuotojų pasitenkinimo dokumentų valdymo sistema lygis.
- Darbuotojų laikymasis standarto nustatytų taisyklių.

9. *Silpnybė*: ne visi projektų rengėjai jaučia kontrolę iš aukštesnės valdymo grandies. *Sprendimas*: griežtesnė projekto kokybės sistemos kontrolė ir sekimas. *Kokybės kontrolės ir sekimo priemonės*: a)

universalūs kokybės sekimo planai; b) kiekvieno projekto kokybės kontrolės kalendoriai. *Sprendimų įgyvendinimo kontrolės kriterijai:*

- Užfiksuotų nukrypimų nuo standarto kiekis ir priežastys.
- Projektų kokybės atitiktis nustatytiems kokybės tikslams ir kriterijams.

Taigi, galima teigti, kad įgyvendinus siūlomus sprendimus, UAB „X“ projekto kokybės sistema geriau funkcionuotų ir taptų efektyvesnė bei veiksmingesnė, grindžiama glaudesniu projektų rengėjų ir klientų bendradarbiavimu bei iš vadovybės pusės atliekama savalaikė kontrolė (pagal poreikį).

IŠVADOS

Išanalizavus projekto kokybės sistemos tobulinimo teorinius veiksnius ir atlikus projekto kokybės sistemos tobulinimo empirinį tyrimą UAB „X“, galima suformuluoti ir pateikti šias darbo išvadas:

1. Kokybės sistemų specifikos analizė projektiniame valdyme parodė skirtingas KVS panaudojimo galimybes projektuose. Kadangi ISO 10006 standartas yra skirtas projektams, tai yra specifinis modelis, labiau orientuotas į projektinį valdymą negu ISO 90001 standartas. Geriausiai projektiniam valdymui ir projektų kokybei užtikrinti tinka PMBOK, PRINCE2 metodikos ir KVS projektiniame valdyme modelis pagal H. Steyn (2008). Tai specifiniai, į projektų valdymo kokybės užtikrinimą orientuoti modeliai. Visus juos vienija koncepcija, kad projektų valdymo kokybė susideda iš tokių esminių etapų, kaip projekto kokybės planavimas, kokybės užtikrinimas ir kokybės kontrolė. Daugelis KVS gali būti pritaikytos ir adaptuotos konsultacinėse bendrovėse, siekiant jose kokybės gerinimo. Praktika rodo, kad konsultacinėse įmonėse dažnai diegiamos ISO standartais paremtos KVS. Taip pat joms (ypač projektinio valdymo požiūriu) tinkami tokie metodai, kaip PMBOK ir PRINCE2.

2. Kokybė yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių projekto sėkmę. Nekokybiški rezultatai yra projektų žlugimo priežastis. Projektų ir kokybės sistemos yra betarpiškai susijusios. Galimas dvejopas požiūris į kokybės valdymo ir projektinio valdymo sąsajas: projektinis valdymas gali būti laikomas KVS dalimi, ir, atvirkščiai, kokybės valdymas laikomas projektinio valdymo dalimi. Kokybiškai sukurtas projektas susijęs su poreikiu integruoti projektų ir kokybės sistemas – įdiegti projekto kokybės valdymo sistemą.

3. Atlikus UAB „X“ tyrimą, nustatyta, kad kiekvienas projektas yra unikalus, todėl ir projekto kokybės valdymo specifika yra individualizuota, priklausanti nuo kliento poreikių ir tikslų, sąveikos su projekto rengėju. Projekto kokybės kriterijai įmonėje yra tiek bendrieji, tiek individualizuoti. Prie bendrųjų priskiriami šie kriterijai: terminai, trukmė, pajamos, biudžetas ir jo įsisavinimas. Prie individualizuotųjų priskiriami tokie kriterijai, kaip diferencijuotas darbo užmokestis, minimalūs kvalifikaciniai reikalavimai darbuotojams, prototipų skaičius, reikalingų trečiųjų šalių paslaugų apimtis ir kt. Už bendrą projektų kokybės sistemą yra atsakinga vadovybė, už projektų grupės kokybės kontrolę – projektų grupės kontrolierius, o už atskirų projektų kokybę ir jos kontrolę atsakingi tiek projektų rengėjai, tiek jų klientai. Iš esmės už projekto kokybę labiausiai atsakingas yra projekto rengėjas, kuris dirba su tuo projektu.

4. UAB „X“ projekto kokybės sistemos esminės stiprybės: a) aukšta sistemos kokybė, atitiktis kokybės kriterijams ir kokybės tikslų pasiekimas; b) geri projektų rezultatai; c) teigiami pokyčiai, keičiant/tobulinant projekto kokybės sistemą per pastaruosius 5 metus; d) lojalūs klientai geriausiai vertina UAB „X“ projekto kokybės sistemą; e) klientai teigiamai vertina UAB „X“ projekto kokybės sistemą, projekto pritaikymą; f) klientų dalyvavimas UAB „X“ projektų (kokybės) valdyme yra aukšto

lygio, daugelis klientų yra pakankamai įtraukti į šį procesą; g) dauguma klientų žino projekto kokybės tikslus; h) daugelį respondentų tenkina projekto rezultatai; i) dauguma respondentų sutiko, kad projekto rezultatai atitiko prieš tai iškeltus kokybės tikslus. UAB „X“ projekto kokybės sistemos esminės silpnybės: a) ne visi projektų rengėjai jaučia kontrolę iš aukštesnės valdymo grandies, o tai rodo šios kontrolės silpnumą ir/arba tik formalumą; b) netinkamai atliekami darbai (labiausiai dėl netinkamo darbų pa(si)dalijimo); c) projektų rengėjų kokybės valdymo žinių ir kompetencijos stoka; d) komunikacijos įmonėje stygius (vidinės ir išorinės komunikacijos trūkumas); e) vidinių dokumentų sistemos spragos: dokumentų valdymo sistemos įmonėje nebuvimas, raštiškų pareigybių aprašymų nebuvimas, vidinio projekto kokybės dokumento nebuvimas; f) nemažai klientų ne itin sutiko, kad projektas įgyvendinamas pagal iš anksto nustatytą planą; g) dalis klientų ne itin patenkinti savo vaidmeniu projekte.

REKOMENDACIJOS

Šiame darbe parengtas UAB „X“ projekto kokybės sistemos tobulinimo planas, kuriame atspindi UAB „X“ projekto kokybės sistemos tobulinimo gairės:

1. Projektų rengėjams siūlomas kruopštus visų projektų (kokybės) planavimas, naudojant tokias priemones, kaip iš anksto nustatyti planai ir iš anksto nustatyti bei su klientais aptarti projekto kokybės tikslai.
2. Funkcinių skyrių vadovams ir projektų rengėjams siūlomas aktyvus darbų pa(si)dalijimas, siekiant geriau funkcionuojančios projekto kokybės sistemos ir pasitelkiant tokias priemones, kaip dalijimasis funkcijomis, dalijimasis informacija ir dalijimasis projektais (jeigu reikia).
3. Aukščiausio lygio vadovams siūloma gilinti projektų rengėjų kokybės valdymo žinias ir kompetenciją, pasitelkiant tam atitinkamo profilio personalo kvalifikacijos kėlimo kursus ir vidinius mokymus.
4. Funkcinių skyrių vadovams ir projektų rengėjams siūlomas personalo komunikacijos tobulinimas įmonėje, pasitelkiant tokias priemones, kaip dalijimasis informacija, aktyvesnė darbuotojų komunikacija su klientais ir grįžtamasis ryšys iš klientų (po pavykusio arba nepavykusio projekto).
5. Projektų rengėjams siūlomas didesnis projekto kokybės sistemos pritaikymas prie klientų poreikių, pasitelkiant tokias priemones, kaip aiškūs klientų vaidmenys pagal poreikius (išsiaiškinant, kokio vaidmens klientai nori, kokio vaidmens realiai projektui reikia ir kokį vaidmenį projekto rengėjai gali suteikti), taip pat projektų kokybės rezultatų vertinimas, atliekamas projekto rengėjų kartu su klientais, klientų gilesnė integracija į visą procesą (dar aktyvesnis klientų dalyvavimas per aiškiai apibrėžtus vaidmenis).
6. Aukščiausio lygio vadovams siūlomas dokumentų valdymo sistemos įdiegimas, pasitelkiant tokias esmines priemones, kaip raštiškas pareigybų aprašymas (pareiginės instrukcijos) ir vidinis projekto kokybės dokumentas (standartas).
7. Aukščiausio lygio vadovams siūloma griežtesnė projekto kokybės sistemos kontrolė ir sekimas, pasinaudojant tokiomis kokybės kontrolės ir sekimo priemonėmis, kaip universalūs kokybės sekimo planai ir kiekvieno projekto kokybės kontrolės kalendoriai.

LITERATŪRA

Knygos

1. *A Guide to the Project Management Body Of Knowledge*. 2017. PMBOK® GUIDE. Sixth Edition. Project Management Institute, Inc.
2. Adamonytė, Inga, Vaičiukynas, Vilimantas ir Mindaugas Gudas. 2008. *Projektų valdymas ir vandens politika*. Kaunas: Ardiva.
3. AXELOS. 2017. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Sixth Edition. The Stationery Office.
4. Cardano, Mario. 2019. *Defending Qualitative Research. Design, Analysis, and Textualization*. 1st edition. Routledge, Taylor and Francis Group.
5. Dachs, Clemens. 2021. *Viable Project Business. A Bionic Management System for Large Enterprises*. Cham: Springer.
6. Davies, Christine and Carmarthen Wales. 2020. *A Quick Guide to Quantitative Research in the Social Sciences*. University of Wales Trinity Saint David.
7. Fewings, Peter and Christian Henjewe. 2019. *Construction Project Management. An Integrated Approach*. Third edition. Routledge.
8. Ganaway, Nick. 2006. *Construction Business Management: A Guide to Contracting for Business Success*. London: Butterworth-Heinemann.
9. Grit, Roel. 2021. *Project Management. A Practical Approach*. Fifth edition. Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands.
10. Heagley, Joseph. 2012. *Fundamentals of Project Management*. Fourth edition. Amacom.
11. Heldman, Kim. 2021. *PMP® Project Management. Professional Exam Study Guide. 2021 Exam Update*. Tenth Edition. Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.
12. Kaziliūnas, Adolfas. 2009. *Strateginis projektų valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
13. Kutsch, Elmar and Mark Hall. 2020. *Mindful project management. Resilient performance beyond the risk horizon*. Second edition. Routledge.
14. Lester, Albert. 2014. *Project Management, Planning, and Control. Managing Engineering, Construction, and Manufacturing Projects to PMI, APM, and BSI Standards*. Sixth edition. Elsevier.
15. Roni, Saiyidi Mat, Merga, Margaret Kristin and Julia Elizabeth Morris. 2020. *Conducting Quantitative Research in Education*. Springer Nature Switzerland AG.
16. Schmidt, Terry Dean. 2021. *Strategic Project Management Made Simple. Solution tools for leaders and teams*. Second Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

17. Serafinas, Dalius. 2011. *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius: VU.
18. Taylor, Steven, Bogdan, Robert and Marjorie DeVault. 2015. *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. 4th edition. John Wiley & Sons, Inc.
19. Verzuh, Eric. 2021. *The Fast Forward MBA in Project Management*. Sixth edition. John Wiley & Sons, Inc.

Knygų skyriai

20. Mikhailova, Daria. 2020. „Quality Management System for R&D Project and Portfolio Management in Pharmaceutical Company“. In *Advances in Pharma Business Management and Research*, Lars Schweizer, Theodor Dingermann, Otto Quintus Russe and Christian Jansen, 15-26. Springer.

Daktaro disertacijos

21. Malinauskas, Žilvinas. 2012. „Koučingo konsultavimo simuliacinio modelio formavimas“. Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas. https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/120122/1/zilvinas_malinauskas_dd.pdf
22. Markevičiūtė, Lina. 2009. „Informaciniai kokybės vadybos sistemos brandos veiksniai“. Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas. http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1930347/datastreams/ATTACHMENT_1930350/content
23. Vyšniauskienė, Lina. 2014. „Kokybės vadybos sistemų poveikis organizacijų gaunamai naudai ir kokybės kultūrai“. Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas. <https://repository.mruni.eu/handle/007/15983>

Moksliniai straipsniai

24. Abdullah, Abdul Aziz, Abdul-Samad, Zulkiflee, Abdul-Rahman, Hamzah and Hafez Salleh. 2021. „Project Management Standards, Guides and Methods: A Critical Overview“. *Journal of Project Management Practice* 1 (1): 35-51.
25. Al-Hajj, Assem, and Mario Zraunig. 2018. „The Impact of Project Management Implementation on the Successful Completion of Projects in Construction“. *International Journal of Innovation, Management and Technology* 9 (1): 21-27.
26. Aleksandravičius, Alvydas, ir Sandra Valauskienė. 2014. „Viešųjų verslo konsultavimo paslaugų kokybės vertinimas: Kauno regiono atvejis“. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 36 (3): 454-462.

27. Alias, Zarina, Zawawi Ema and Khalid Yusof Aris. 2014. „Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A conceptual framework“. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 153: 61–69.
28. Bagdonienė, Diana ir Aušra Simanavičienė. 2012. „Efektyvios projektų komandos ugdymas“. *Ekonomika ir vadyba* 17 (3): 1165-1170.
29. Bersėnaitė, Jurgita ir Ieva Šiožinytė. 2011. „Projektų valdymo vertinimas: ekspertų nuomonių raiška“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (23): 30-41.
30. Bobera, Dušan and Jelica Trninić. 2006. „Project Management and the Aspects of Quality Management – An Integrative Approach“. *Management Information Systems* 1: 45-51.
31. Ceptureanu, Eduard-Gabriel, Ceptureanu, Sebastian-Ion, Luchian, Cristian-Eugen and Iuliana Luchian. 2017. „Quality Management in Project Management Consulting. A Case Study in an International Consulting Company“. *Amfiteatru Economic Journal* 19 (44): 215-230.
32. Civinskas, Remigijus ir Erika Laurušonytė. 2012. „Konsultavimas ES struktūrinės paramos administravimo procesuose Lietuvoje“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 62: 25-40.
33. Černiūtė, Ramunė ir Vitalis Nakrošis. 2010. „Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas“. *Viešoji politika ir administravimas* 31: 63-76.
34. Čiutienė, Rūta, Meilienė, Evelina ir Ineta Šimkūnaitė. 2009. „Žmogiškasis veiksnys siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai“. *Ekonomika ir vadyba* 14: 1054-1059.
35. Dailidienė, Eilina ir Lijana Navickienė. 2006. „Profesinio konsultavimo paslaugų gerinimas: problemos ir jų sprendimo būdai“. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* 11: 78-85.
36. Ingason, Helgi Thor. 2015. „Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System“. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 194: 192–200.
37. Kasiulevičius, Vytautas ir Goda Denapienė. 2008. „Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje“. *Gerontologija* 9(3): 176–180.
38. Khalfan, Issa, Said, Sulaiman, Jamaluddin, Zaharuzaman and Setyawan Widyarto. 2020. „Conceptual Framework on Quality Management Practices and Operational Performance for ISO 9001 Certified Construction Industries“. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 10 (2):200-210. DOI: 10.6007/IJARAFMS/v10-i2/7437
39. Leong, Tiong Kung, Zakuan, Norhayati, Saman, Mat, Ariff, Mohd and and Choy Soon Tan. 2014. „Using Project Performance to Measure Effectiveness of Quality Management System Maintenance and Practices in Construction Industry“. *The Scientific World Journal*, 1-9. <http://dx.doi.org/10.1155/2014/591361>.
40. Leskauskaitė, Aušra ir Saulius Pivoras. 2012. „VKV modelių taikymas gerinant Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybę“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 61: 71-84.

41. Liukinevičienė, Laima, Prakšelytė, Agnė ir Ilona Putvinskaitė. 2013. „Reikšmingos nuostatų kategorijos tobulinant projektų valdymą aukštojoje mokykloje“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (31): 91–106.
42. Ljevo, Žanasa, Vukomanović, Mladen and Suada Džebo. 2017. „Assessing the influence of project management on quality during the early phases of construction projects“. *Organization, Technology and Management in Construction* 9: 1584–1592.
43. Mickaitis, Audrius, Zaščižinskienė, Gintarė ir Tautis Pasvenskas. 2009. „Kokybės vadybos diegimas organizacijoje: žmogiškasis aspektas“. *Ekonomika ir vadyba* 14: 1077-1083.
44. Momparler, Alexandre, Carmona, Pedro and Carlos Lassala. 2015. „Quality of consulting services and consulting fees“. *Journal of Business Research* 68 (7): 1458-1462. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.033>
45. Muppavarapu, Krishna. 2011. „Innovative Quality Measurement System—Ideas for a Project Manager“. *PMI Virtual Library*: 1–11.
46. Neyestani, Behnam. (2016). „Effectiveness of Quality Management System (QMS) on Construction Projects“. *Zenodo*: 1-14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.290272>
47. Neverauskas, Bronius ir Vytautas Stankevičius. 2001. „Projektų valdymo metodų taikymas diegiant ISO 9000 kokybės vadybos standartus smulkiuose ir vidutinėse organizacijose“. *Socialiniai mokslai* 5 (31): 52-62.
48. Pečiulytė, Indrė ir Juozas Ruževičius. 2014. „Kokybės auditas: koncepcija ir metodologijos tobulinimas“. *Informacijos mokslai* 68: 23-43.
49. Perkumienė, Dalia ir Aidanas Perkumas. 2010. „Konsultantų ir klientų bendravimo veiksniai žemės ūkio konsultavimo įmonėse“. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 23 (4): 85-93.
50. Pollack, Julien. 2007. „The changing paradigms of project management“. *International Journal of Project Management* 25: 266-274. DOI:10.1016/j.ijproman.2006.08.002
51. Ruževičius, Juozas. 2005. „Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas“. *Informacijos mokslai* 35: 47-58.
52. Schmuck, Roland. 2017. „Managing Quality in Management Consulting“. *Selected Papers from Responsibility*: 15-21. DOI:10.18427/iri-2017-0131
53. Silver, Samuel, Harel, Ziv, McQuillan, Rory, Weizman,Adam, Thomas, Alison, Chertow, Glenn, Nesrallah, Gihad, Bell, Chaim and Christopher Chan. 2016. „How to Begin a Quality Improvement Project“. *Clinical Journal of the American Society of Nephrology* 11: 893–900. DOI: 10.2215/CJN.11491015
54. Steyn, Herman. 2008. „A Framework for Managing Quality on System Development Projects“. *PICMET 2008 Proceedings*, 1295-1302.

55. Steponavičienė, Vaida ir Jovita Urnikienė. 2018. „Agile projektų valdymo metodika IT projektų kūrimui aukštojoje mokykloje“. *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos: mokslo darbai* 1 (7): 186-191.
56. Stratton, Samuel. 2021. „Population Research: Convenience Sampling Strategies“. *Prehospital and Disaster Medicine* 36(4), 1–2. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1049023X21000649>
57. Stravinskienė, Inga ir Mindaugas Misiūnas. 2010. „Kaita ir keitimasis – efektyvios kokybės vadybos sistemos pagrindas“. *Aukštojo mokslo kokybė* 7: 132-154.
58. Vukotić, Svetlana, Aničić, Jugoslav and Radovan Vukotić. 2017. „The importance of consulting in contemporary business management“. *Journal of Process Management – New Technologies, International* 5 (3): 69-78.
59. Zafarani, Ehsan. 2011. „Project Quality Management Approaches: A Comparative Evaluation of International Standards“. *2nd International Conference on Construction and Project Management IPEDR* 15: 37-43.

SANTRAUKA

Vis daugiau organizacijų savo veiklą grindžia projektais. Projektas laikomas sėkmingu tuomet, jeigu jo rezultatas yra kokybiškas. Mokslininkai nesutaria dėl to, kokios kokybės valdymo sistemos yra geriausios projektiniame valdyme, kokiais procesais ir kriterijais reikia vadovautis tobulinant projekto kokybės sistemas. Problema formuluojama klausimu: kaip turėtų būti tobulinama projekto kokybės sistema?

Darbo tikslas – įvertinti esminius UAB „X“ projekto kokybės sistemos aspektus.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti pagrindinių kokybės sistemos teorijų apžvalgą.
2. Pagrįsti projektų ir kokybės sistemų sąsajas.
3. Ištirti UAB „X“ taikomus kokybės sistemos principus.
4. Nustatyti UAB „X“ projekto kokybės sistemos stiprybes ir silpnybes.

Pagrindiniai darbo rezultatai. Atlikus tyrimą, nustatytos UAB „X“ projekto kokybės sistemos stiprybės: a) aukšta sistemos kokybė, atitiktis kokybės kriterijams; b) geri projektų rezultatai; c) lojalūs klientai geriausiai vertina UAB „X“ projekto kokybės sistemą; d) klientai teigiamai vertina UAB „X“ projekto kokybės sistemą, projekto pritaikymą; e) dauguma klientų žino projekto kokybės tikslus; f) daugelį respondentų tenkina projekto rezultatai.

UAB „X“ projekto kokybės sistemos silpnybės: a) ne visi projektų rengėjai jaučia kontrolę iš aukštesnės valdymo grandies; b) netinkamai atliekami darbai; c) projektų rengėjų kokybės valdymo žinių ir kompetencijos stoka; d) komunikacijos stygius; e) dokumentų valdymo sistemos, raštiškų pareigybų aprašymų, vidinio projekto kokybės dokumento nebuvimas; f) nemažai klientų ne itin sutiko, kad projektas įgyvendinamas pagal iš anksto nustatytą planą; g) dalis klientų ne itin patenkinti savo vaidmeniu projekte.

Raktiniai žodžiai: projektas, kokybė, projekto kokybės sistema.

SUMMARY

More and more organizations are basing their activities on projects. A project is considered successful if its result is of high quality. Researchers disagree on which quality management systems are best in project management, what processes and criteria need to be followed to improve project quality systems. The problem is formulated by the question: how should the project quality system be improved?

The work aims to evaluate the essential aspects of the quality system of UAB X project.

Work tasks:

1. To perform an overview of the main theories of the quality system.
2. To substantiate the interfaces between projects and quality systems.
3. To study the principles of the quality system applied by UAB X.
4. To determine the strengths and weaknesses of the project quality system in UAB X.

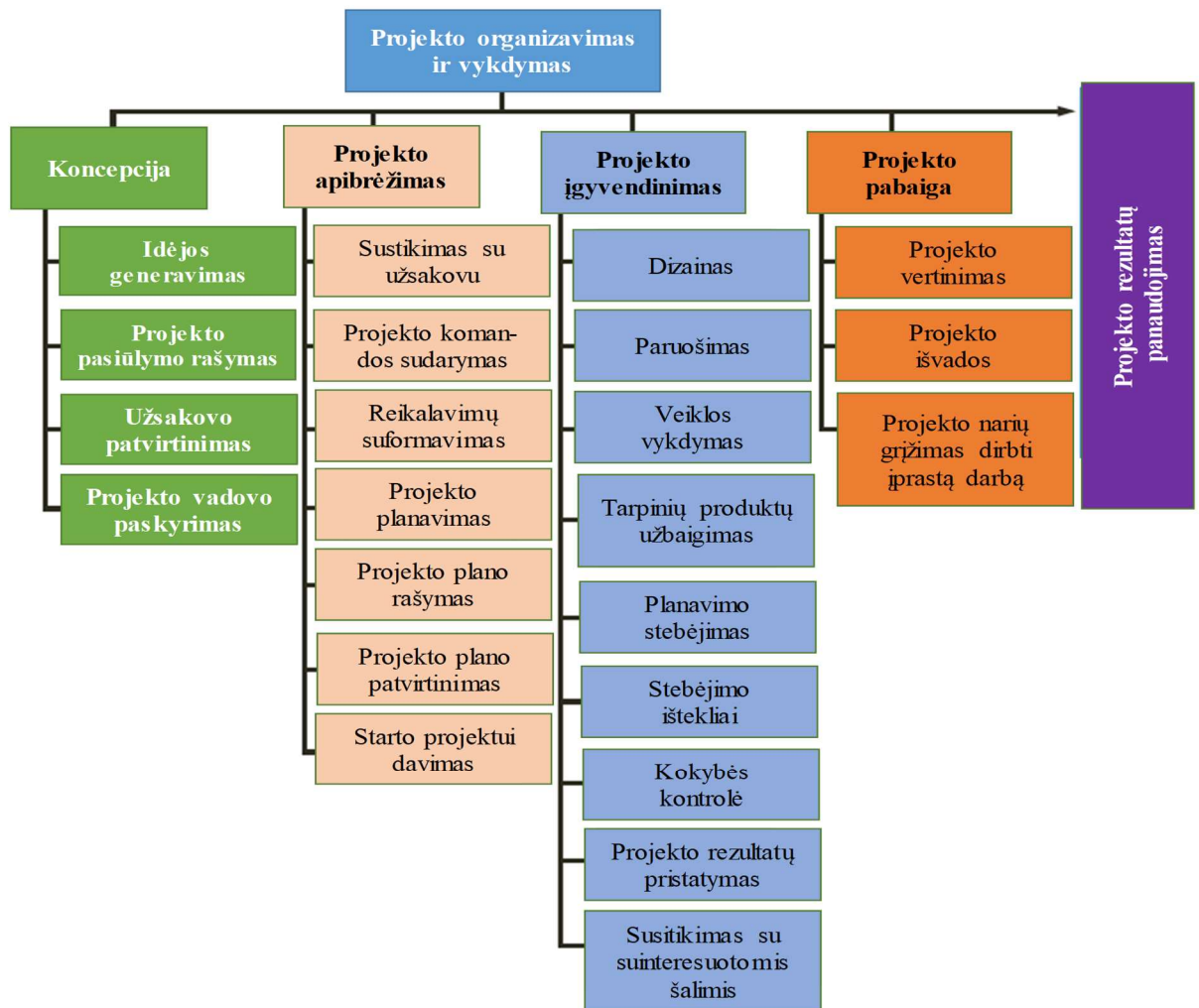
Main results of the work. After the research, the strengths of the project quality system of the UAB “X” were determined: a) high quality of the system, compliance with the quality criteria; b) good project results; c) loyal customers best evaluate the project quality system of UAB X; d) customers positively evaluate the project quality system and project adaptation of UAB X; e) most clients are aware of the project quality objectives; f) most respondents are satisfied with the results of the project.

Weaknesses of the project quality system of UAB X are the following: a) not all project promoters feel control from the higher management chain; b) improper work; c) lack of quality management knowledge and expertise of project promoters; d) lack of communication; e) absence of document management system, written job descriptions, internal project quality document; f) a significant number of clients did not agree to the project being implemented according to a pre-determined plan; g) some clients are not very satisfied with their role in the project.

Keywords: project, quality, project quality system.

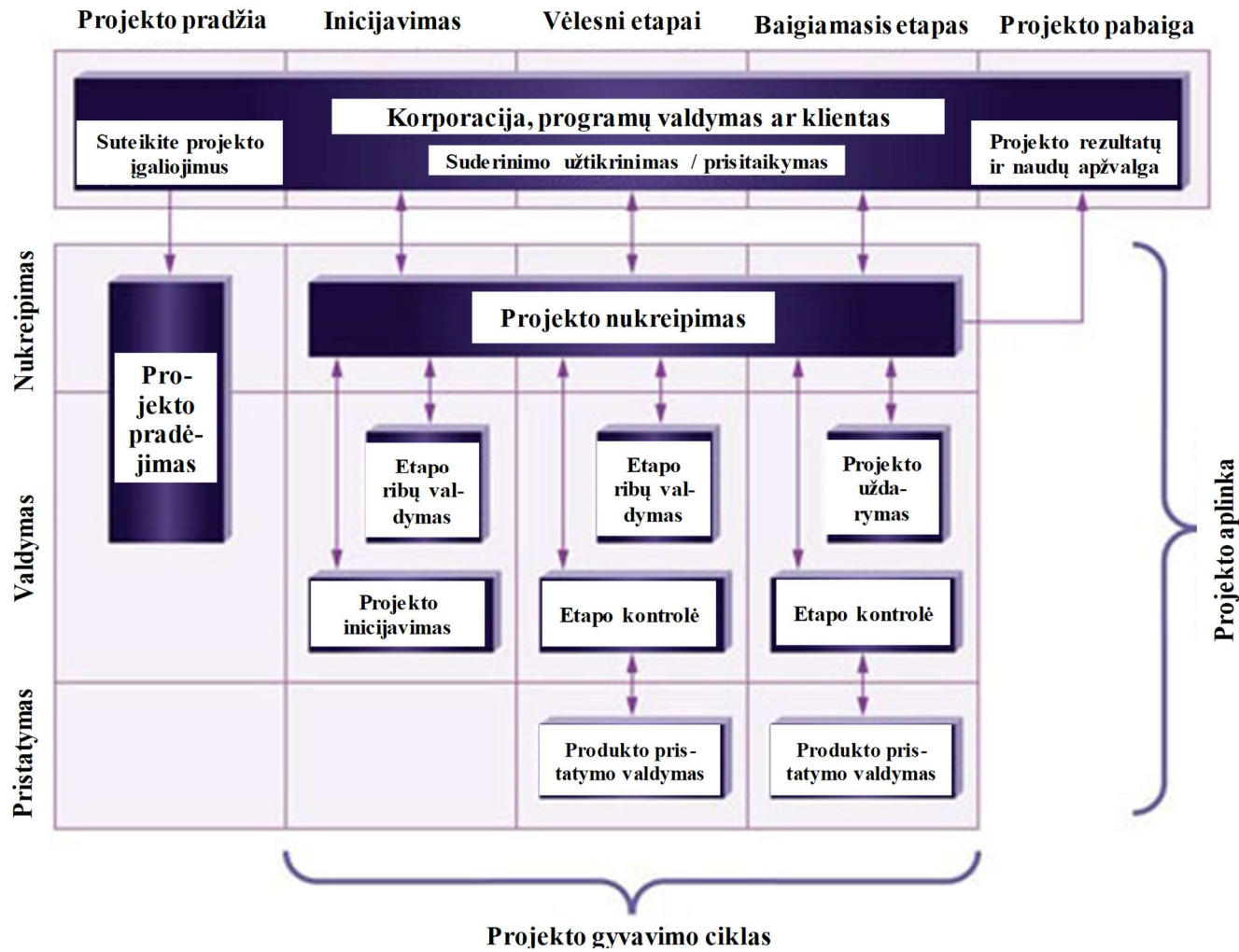
PRIEDAI

Projektinio valdymo kontūrai



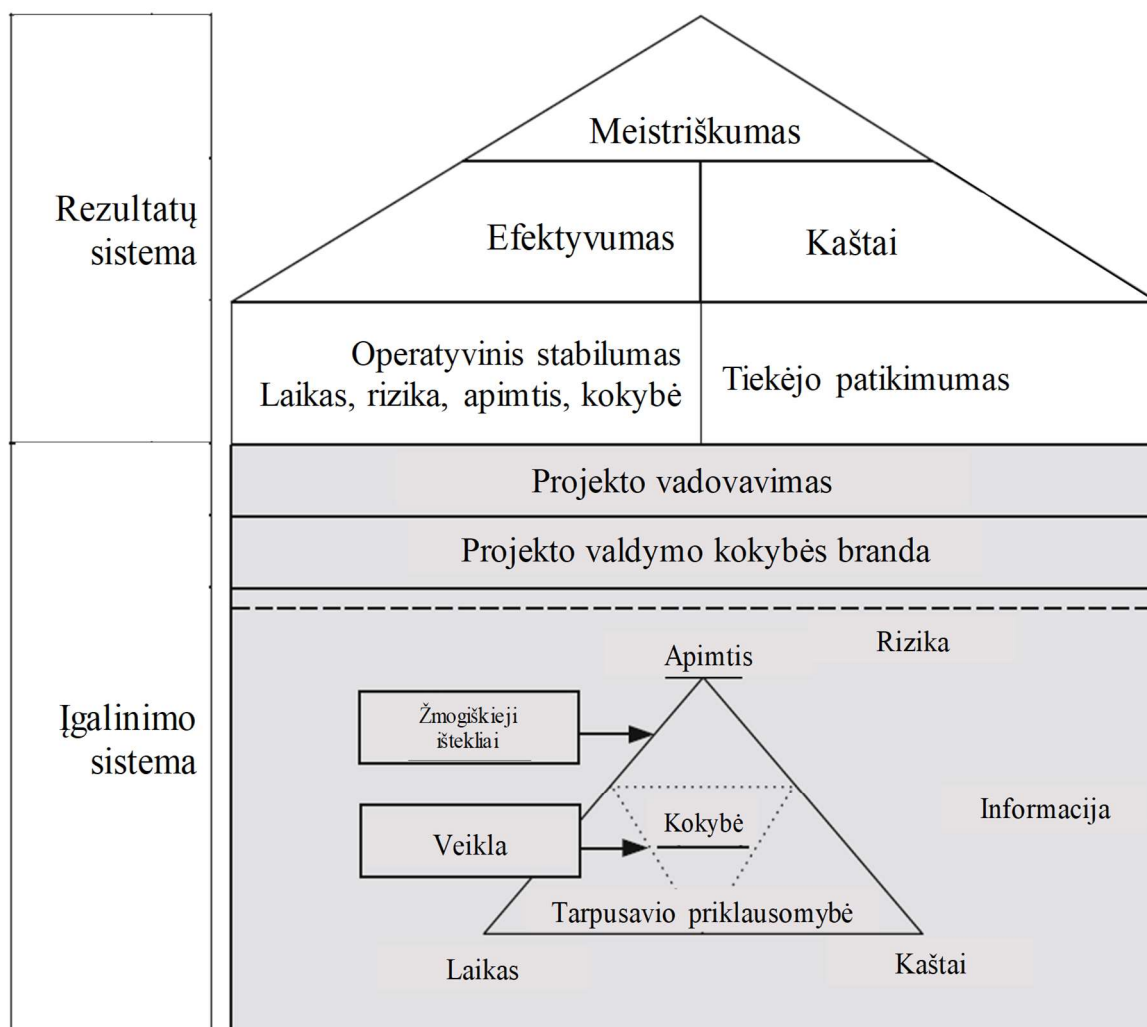
Cit. pagal R. Grit (2021, 70).

PRINCE2 proceso modelio struktūra



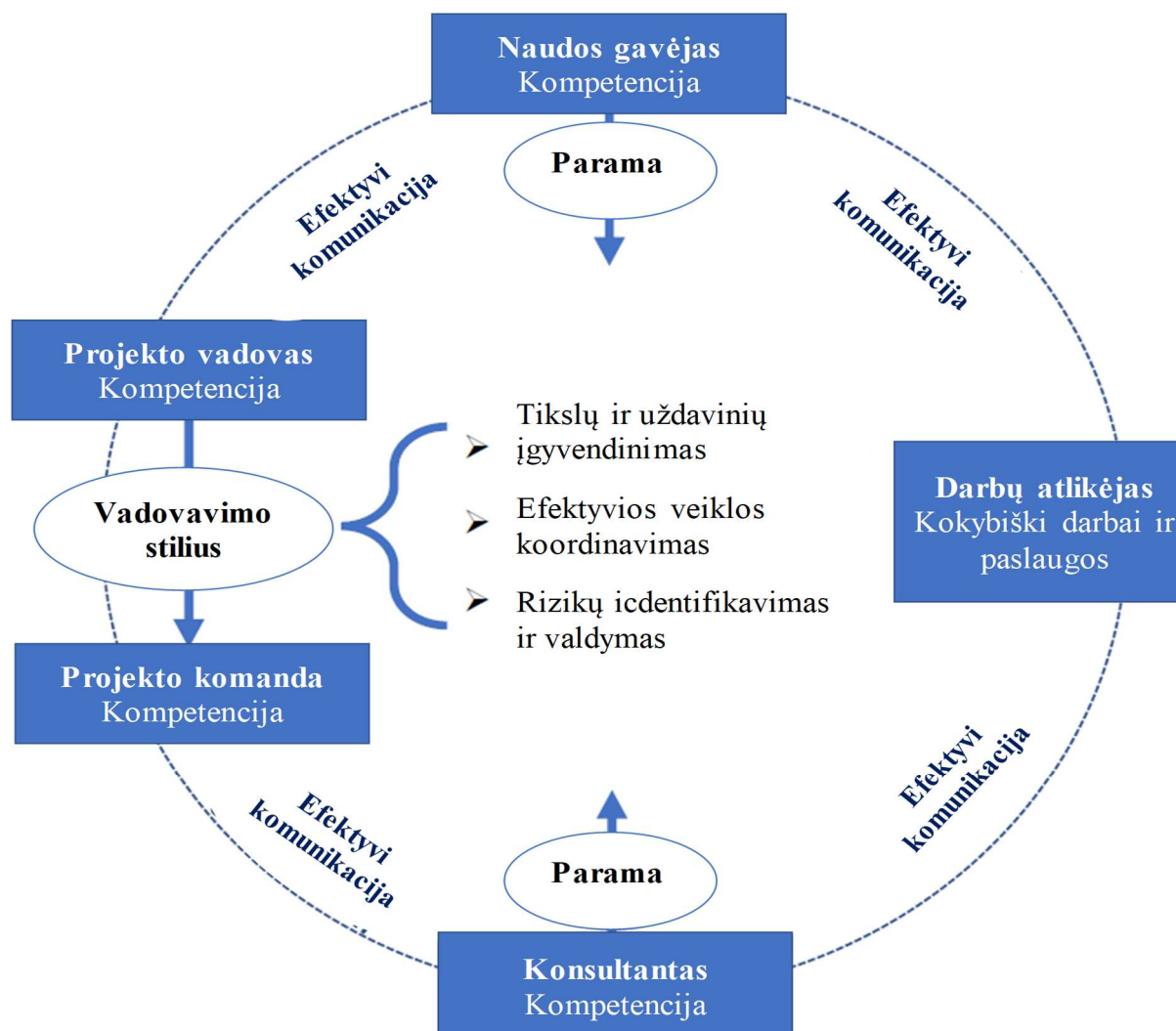
Cit. pagal AXELOS (2017).

Projekto valdymo kokybės sistemos modelis



Cit. pagal D. Mikhailova (2020, 18).

**Esminių sėkmės veiksnių, užtikrinančių projektų
konsultavimo paslaugų kokybę,
konceptinė sistema**



Cit. pagal E. G. Ceptureanu et al. (2017, 226).

5 priedas

Ekspertų interviu klausimynas

Gerbiamas Eksperte,

UAB „Sėkmės sprendimai“ yra atliekamas kokybinis tyrimas – interviu, kuriuo siekiama ištirti suinteresuotų subjektų, t. y. Jūsų kaip ekspertų nuomonę apie projekto kokybės sistemą šioje įmonėje.

Mums labai svarbi Jūsų nuomonė, vertinant UAB „Sėkmės sprendimai“ projekto kokybės sistemos tobulinimo galimybes, taip pat kuriant klausimyną anketinei apklausai. Todėl prašome toliau atsakyti į Jums užduodamus klausimus.

Iš anksto dėkojame ☺

1. Kokie yra projekcinio valdymo ir kokybės valdymo tikslai šioje įmonėje?
2. Kiek ir kokius išskeltus tikslus geba tenkinti projekto kokybės sistema?
3. Kaip Jūs įvertintumėte projekto kokybės sistemą įmonėje? Pagal kokius kriterijus Jūs taip vertinate?
4. Kas yra atsakingas už projekto kokybės sistemą šioje įmonėje?
5. Kaip keitėsi projekto kokybės sistema šioje įmonėje 2017-2021 metų laikotarpiu?
6. Kokios priežastys/motyvai lėmė projekto kokybės sistemos pasirinkimą?
7. Kokie yra esminiai elementai/veiksniai projekto kokybės sistemoje?
8. Kokie yra esminiai kokybės valdymo sistemos taikymo iššūkiai/trikdžiai?
9. Kaip galėtų būti tobulinama projekto kokybės sistema šioje įmonėje?

DĖKOJAME ☺

Anketa klientams

Gerbiamas Kliente,

UAB „Sėkmės sprendimai“ yra atliekamas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, kuriuo siekiama ištirti suinteresuotų subjektų, t. y. Jūsų kaip klientų nuomonę apie projekto kokybės sistemą šioje įmonėje. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė, vertinant UAB „Sėkmės sprendimai“ projekto kokybės sistemos tobulinimo galimybes. Prašome toliau atsakyti į Jums užduodamus klausimus. Iš anksto dėkojame ☺

- 1. Įvertinkite projekto kokybę šioje įmonėje iš kliento perspektyvos. Įvertinkite kiekvieną teiginį 5 balų skalėje, kai 5 balai – visiškai sutinku ... 1 balas – visiškai nesutinku su teiginiu:**

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	5	4	3	2	1
1. Mane tenkina projekto trukmė	☐	☐	☐	☐	☐
2. Mane tenkina projekto eiga	☐	☐	☐	☐	☐
3. Mane tenkina projekto biudžetas	☐	☐	☐	☐	☐

- 2. Įvertinkite projekto pritaikymą šioje įmonėje iš kliento perspektyvos. Įvertinkite kiekvieną teiginį 5 balų skalėje, kai 5 balai – visiškai sutinku ... 1 balas – visiškai nesutinku su teiginiu:**

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	5	4	3	2	1
1. Projektas pritaikytas mano kaip kliento poreikiams	☐	☐	☐	☐	☐
2. Projektas keičiamas pagal nenumatytą situaciją	☐	☐	☐	☐	☐

- 3. Įvertinkite savo dalyvavimą projektų (kokybės) valdyme. Įvertinkite kiekvieną teiginį 5 balų skalėje, kai 5 balai – visiškai sutinku ... 1 balas – visiškai nesutinku su teiginiu:**

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	5	4	3	2	1
1. Aš esu įtrauktas į projekto kokybės valdymą	☐	☐	☐	☐	☐
2. Aš nuolat komunikuojau su projekto vadovu dėl projekto eigos	☐	☐	☐	☐	☐
3. Aš dalyvavau, nustatant projekto kokybės tikslus	☐	☐	☐	☐	☐

4. Įvertinkite projektų įgyvendinimą šioje įmonėje iš kliento perspektyvos. Įvertinkite kiekvieną teiginį 5 balų skalėje, kai 5 balai – visiškai sutinku ... 1 balas – visiškai nesutinku su teiginiu:

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	5	4	3	2	1
1. Projektas įgyvendinamas pagal iš anksto nustatytą planą	☐	☐	☐	☐	☐
2. Aš žinau projekto kokybės tikslus	☐	☐	☐	☐	☐

5. Įvertinkite savo pasitenkinimą projektu šioje įmonėje. Įvertinkite kiekvieną teiginį 5 balų skalėje, kai 5 balai – visiškai sutinku ... 1 balas – visiškai nesutinku su teiginiu:

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	5	4	3	2	1
1. Aš esu patenkintas savo vaidmeniu projekte	☐	☐	☐	☐	☐
2. Mane tenkina projekto rezultatai	☐	☐	☐	☐	☐

6. Įvertinkite projekto rezultatus šioje įmonėje iš kliento perspektyvos. Įvertinkite kiekvieną teiginį 5 balų skalėje, kai 5 balai – visiškai sutinku ... 1 balas – visiškai nesutinku su teiginiu:

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	5	4	3	2	1
1. Aš nuolat vertinu projekto kokybės rezultatus	☐	☐	☐	☐	☐
2. Aš galiu daryti įtaką galutiniam projekto rezultatui	☐	☐	☐	☐	☐
3. Projekto rezultatai atitiko prieš tai išskeltus kokybės tikslus	☐	☐	☐	☐	☐

7. Įvertinkite projektų kokybės tobulinimo poreikį šioje įmonėje iš kliento perspektyvos. Įvertinkite kiekvieną teiginį 5 balų skalėje, kai 5 balai – visiškai sutinku ... 1 balas – visiškai nesutinku su teiginiu:

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	5	4	3	2	1
1. Projekto kokybės sistemą šioje įmonėje reikia tobulinti	☐	☐	☐	☐	☐
2. Projekto kokybės sistemą reikia labiau pritaikyti prie klientų poreikių	☐	☐	☐	☐	☐
3. Projekto kokybės sistemą reikia labiau pritaikyti prie kintančios situacijos	☐	☐	☐	☐	☐
4. Reikia keisti projekto kokybės kriterijus	☐	☐	☐	☐	☐

8. Ar Jūs ir toliau planuojate užsakyti / įgyvendinti projektus su šios įmonės pagalba?

- ☐ Tikrai taip
- ☐ Tikriausiai taip
- ☐ Sunku pasakyti
- ☐ Greičiausiai ne
- ☐ Tikrai ne

9. Jūs esate:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

10. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 25 metų
- ☐ 26-35 metai
- ☐ 36-45 metai
- ☐ 46-55 metai
- ☐ 56-65 metai
- ☐ 66 metai ir daugiau

11. Jūs esate įgyvendinę / užsakę projektus šioje įmonėje:

- ☐ 1 kartą
- ☐ 2-4 kartus
- ☐ 5 kartus ir daugiau

12. Jūs atstovaujate:

- ☐ Mokslo sektoriui
- ☐ Paslaugų sektoriui
- ☐ Gamybos sektoriui
- ☐ Pramonės sektoriui
- ☐ Prekybos sektoriui
- ☐ Kita (įrašykite)_____

DĖKOJAME ☺

Ekspertų interviu klausimyno klausimų ir atsakymų suvestinė**1 interviu**

Eksperto kodinis pavadinimas – Ekspertas01

1. Kokie yra projektinio valdymo ir kokybės valdymo tikslai šioje įmonėje?

Kiekvienu projektu siekiu, kad jis būtų finansuotas. Tai yra, kad jis būtų sėkmingas. Projekto kokybei keliu reikalavimų tiek, kiek jų reikalauja pats klientas. Pats klientas diktuoja, ko jis nori, ir kaip nori. Darbo specifika neleidžia taikyti aukštus kokybės standartus be kliento noro.

2. Kiek ir kokius išskeltus tikslus geba tenkinti projekto kokybės sistema?

Kiekvienas projektas yra vertinamas kokybės sistema. Darbo specifika diktuoja tai, kad vertinimas yra labai paprastas arba gaunamas finansavimas ar ne, tai yra 50/50. Dirbant su projektu, nuolatos yra tikrinami išsikelti minimalūs projekto kokybės standartai.

3. Kaip Jūs įvertintumėte projekto kokybės sistemą įmonėje? Pagal kokius kriterijus Jūs taip vertinate?

Projekto minimalios kokybės vertinimo sistema įmonėje yra labai gera. Nuolatos yra paskiriamas Projektų grupės kontrolierius, kuris ir prižiūri minimalių kokybės standartų laikymąsi. Bendrų projekto kriterijų gali būti, gali ir nebūti. Viskas priklauso nuo to, koks projektas rengiamas ir kam jis teikiamas. Projekto idėja, sumanymas yra individualizuojamas, projekto biudžetas, iš esmės kiekvienas projektas yra individualus, nes kiekviena idėja yra skirtinga. Todėl priėjimas prie tikslo yra skirtingas.

4. Kas yra atsakingas už projekto kokybės sistemą šioje įmonėje?

Už sistemą teoriškai atsakingas įmonės direktorius. Praktiškai kokybės sistemos tobulinimo procese dalyvauja visi įmonės darbuotojai. Už mano projektų kokybę atsakau visu pirma aš pats, o tada jau mane kuruoja Projektų direktorius, tas asmuo, kuris tam kartui buvo priskirtas eiti pareigas. Klientas įtraukiamas maksimaliai, kuo klientas daugiau dalyvaus procese tuo projektas bus kokybiškesnis.

5. Kaip keitėsi projekto kokybės sistema šioje įmonėje 2017-2021 metų laikotarpiu?

Nedirbau šioje įmonėje. Nežinau.

6. O per 2021 metus?

Per metus (tiek kiek dirbu šioje įmonėje) pokyčių nebuvo. Sistema išdirbta, ji veikia ir yra gera.

7. Kokios priežastys/motyvai lėmė projekto kokybės sistemos pasirinkimą?

Tikriausiai ilgametė darbo patirtis ir elementari logika. Dirbu įmonėje tik metus, nežinau.

8. Kokie yra esminiai elementai/veiksniai projekto kokybės sistemoje?

Tikslingas laiko planavimas ir atidumas detalėms yra mūsų veiklos svarbiausia dalis. Projekto kokybės sistema turi suteikti projekto rengėjui laisvės, bet turi ir per toli jo nepaleisti. Nuolatinis kartojimas, prašymai, nurodymai atkreipti į detales, sudaro esmines detales kokybės valdymo sistemoje.

9. Kokie yra esminiai kokybės valdymo sistemos taikymo iššūkiai/trikdžiai?

Laiko planavimas ir terminų laikymasis iš kliento pusės. Klientai dažniausiai tikisi, kad jiems nereiks nieko daryti ir projektą parengsime mes, o realybė yra kitokia. Klientas turi dalyvauti paraiškos rengime. Jei klientas laikosi terminų, tada kokybė būna daug geresnė, jei nesilaiko, ji būna minimali.

10. Kaip galėtų būti tobulinama projekto kokybės sistema šioje įmonėje?

Nieko nereikia tobulinti, pati sistema yra gera. Kartais žmonės būna neteisingai ar nepelnytai skiriami projektų direktoriais, bet tai neturi nieko bendro su pačia sistema. Sistema yra gera.

2 interviu

Eksperto kodinis pavadinimas – Ekspertas02

1. Kuo Jūs siekiate kiekvienu savo projektu?

Pilnai įgyvendinti kliento projekcinę sutartį.

2. Kokius tikslus išsikeliate savo projektui?

Išanalizuoti projekto problemines vietas, išdėstyti įsisavinimą per laikotarpį, laiku pastebėti nukrypimus, įgyvendinti projekto keitimus.

3. Ar išsikeliate tikslus projekto kokybei?

Taip. Pastangos projekto kokybei dedamos visą projekto laikotarpį ir pasireiškia per bendravimą su klientu ir agentūra.

4. Kiek tikslų iškėlimui įtakos turi klientas – kokį vaidmenį jis čia atlieka?

Klientas turi pagrindinį vaidmenį tikslų iškėlime ir įgyvendinime – mes stengiamės kokybiškai sudėlioti projekto eigos įsisavinimą, keitimus ir projekto eigą laike.

5. Ar Jūsų projektai sugeba tenkinti jiems iškeltus tikslus dėl kokybės, jeigu tokie buvo iškelti?

Jei projektui ruošiamasi iš anksto ir labai atsakingai – tikslai pasiekiami.

6. Jeigu nebuvo iškelti tikslai dėl kokybės, tai kodėl?

Dėl kliento profesionalumo ir laiko stokos.

7. Kaip vertinate, ar Jūsų projektas buvo kokybiškas?

Kokybė pasireiškia pilnu projekto įgyvendinimu ir užsibrėžtu pajamų pasiekimu per numatytą laikotarpį.

8. Ar vertindami atsižvelgiate į prieš tai išsikeltus tikslus?

Žinoma, nes pasiekti projekto tikslai padeda versle kelti darbo našumą, uždirbti papildomas pajamas.

9. Kaip Jūs vertinate savo projektų kokybę?

Projektai sudėtingi, reikalaujantis atitinkamų kvalifikacinių žinių, darbo su kliento mokslininkais, kartais iškelti tikslai sunkiai pasiekiami.

10. Kokie kriterijai kiekvieno projekto kokybei yra bendri?

Bendri galėtų būti projekto trukmė 12 mėn., 24 mėn., 36 mėn., per kurią turi pasiekti projekto tikslus, bendri biudžeto įsisavinimo principai – įvadas į projektą, teisingas dokumentų užpildymas, savalaikis pateikimas ir derinimas keičiantis techniniams parametrams, viešas konkursų organizavimas.

11. Kokie kriterijai yra individualizuoti pagal klientą ir diferencijuoti pagal kiekvieną situaciją?

Šių kriterijų yra labai daug, nes kiekvienas projektas turi savo biudžetą, laikotarpį, siektinus rodiklius, darbuotojus, darbo užmokestį, paslaugų kainas, prekių kainas, nuomas ir t. t. Projektai turi bendras išlaidų pateikimo formas pagal agentūros nustatytas finansavimo tvarkas.

12. Ar apskritai Jus tenkina Jūsų projektų kokybė ir kodėl?

Kai projektas gerai paruoštas, pagrįstas ir iškelti realūs tikslai, tuomet ir įgyvendinimas projekto yra stabilus, nėra streso, pasiekta užsibrėžtų tikslų kokybė yra gera.

13. Kas atsakingas už Jūsų projektų kokybę?

Už projekto kokybę atsakingas to projekto vadovas, iškilus neišsprendžiamoms situacijoms kreipiamasi į įmonės vadovybę pagalbos.

14. Apibrėžkite savo atsakomybės ribas.

Susipažinti su projekto tikslais. Laiku informuoti klientą dėl veiklų pradėjimo, vykdymo, išlaidų įsisavinimo kontrolės, teisėtų dokumentų pateikimo, pagalba rašant raštus dėl stringančios projekto eigos. Pilna atsakomybė už projekto įgyvendinimą tenka klientui.

15. Kas kontroliuoja ir vertina Jūsų projektų kokybę?

Įmonės vadovybė ir Klientas.

16. Kiek į šį procesą ir kaip įtrauktas klientas?

Klientas paruošia pirminius dokumentus: potvarkius, sąskaitas, žiniaraščius, aktus ir t. t., tarpines veiklos ataskaitas, gauna informaciją apie projekto įgyvendinimo eigą.

17. Kaip keitėsi Jūsų projektų kokybė per 2017-2021 metų laikotarpį?

Suteikiama vis daugiau savarankiškumo.

18. Ar šie pokyčiai buvo teigiami?

Kaip kada, kartais trūksta kvalifikacijos ir kokybės valdymo žinių.

19. Ar keitėsi projektų kokybės vertinimo kriterijai?

Vertinimo kriterijai auga.

20. Ar keitėsi klientų vaidmuo projektuose? Kodėl?

Tai labai priklauso nuo kliento, žinoma geriau, kai keičiantis rinkai, klientas turi idėjų ir mokslinių paaiškinimų dėl projekto keitimo, labai svarbu pačio kliento kvalifikacija, nes vertinimo kriterijai auga.

21. Kas lėmė, kad Jūs pasirinkote būtent tokią savo projekto kokybės įgyvendinimo praktiką ir tokius vertinimo kriterijus?

Patirtis dirbant finansinį darbą, atsakomybė prieš klientą, vidinė kontrolė.

22. Kas būdinga Jūsų projekto kokybės užtikrinimo procesui? Iš ko jis susideda (iš kokių etapų)?

Projekto kokybės užtikrinimas – tai labai nuoseklus procesas, pradedant nuo sutarties pasirašymo, įvairių dokumentų, tokių kaip projekto išlaidų planavimas, viešinimas, leidžiamos projekto sąnaudos, galimybė keisti – pratęsti projekto laiką, keisti sąnaudų pobūdį ir t. t., parengimas, vidinė kontrolė.

23. Kas visam tam daro įtaką – įmonės vadovybė, projekto vadovas/ė, aplinkybės/situacija, klientas ir pan.?

Vadovas pasirašo sutartį su klientu, tuomet administravimo skyriaus vadovas turėtų supažindinti su administruojamu projektu ir klientu būsimą projekto vadovą. Administracijos skyriaus vadovas turėtų nuolat kontroliuoti projektų vadovų darbo kokybę, projektų įgyvendinimo eigą, problemines sritis.

24. Ar viskas daroma konkrečiai pagal iš anksto sudarytą planą, ar pagal situaciją ir/ar pagal kliento poreikius? Paaiškinkite detaliau.

Klientas nori projektą vykdyti pagal sudarytą planą, bet rinka keičia planus, todėl projektas yra koreguojamas pagal kliento poreikius, atsižvelgiant į dėsnius ir pokyčius rinkoje, toliau vyksta ilgas derinimas su agentūra, o užtrunkantys procesai kenkia projekto kokybei.

25. Kas trukdo Jums kokybiškiau įgyvendinti projektus?

Žinių trūkumas, kliento nenoras atskleisti visą informaciją, agentūrų smulkmeniškumas, per mažas apmokymų organizavimas.

26. Kokie iššūkiai Jums kyla, siekiant kokybiškiau įgyvendinti savo projektus?

Pasiūlyti klientui teisingą sprendimą, iškilus problemai. Dėl kompetencijos trūkumo kartais tai būna sudėtinga. Kliento sprendimo atsakomybės perkėlimas projekto vadovui.

27. Kaip Jūs tobulintumėte savo projektų kokybę? Ar iš viso reikia kažką tobulinti?

Daugiau projektų administravimo problemų kelti per bendrus susirinkimus kartu su projektų vadovais ir projektų rašytojais, nes kas šiandien nėra tavo problema, ji ryt gali būti, todėl bet koks dalijimasis informacija yra naudingas. Kelti kvalifikaciją, pakviečiant atitinkamos srities specialistus: viešųjų pirkimų, audito, apskaitos, kokybės valdymo, streso valdymo ir t. t.

Eksperto kodinis pavadinimas – Ekspertas03

1. Kokie yra projekcinio valdymo ir kokybės valdymo tikslai šioje įmonėje?

Šioje įmonėje siekiama projektus valdyti, organiškai derinant kokybės kriterijus bei klientų - projektų vykdytojų lūkesčius. Kiekvienam projektui skiriamas išskirtinis dėmesys – pradedant idėjos išgryninimo, baigiant galutinės paraiškos suformavimo etapus. Vadovai, skirdami klientus projektų paraiškų rašytojams, atsižvelgia į pastarųjų ankstesnę patirtį bei išsilavinimą. Kiekvieno projekto tikslai (sukuriamų prototipų specifika, įtaka aplinkosaugai, tvarumui ir pan.) varijuoja priklausomai nuo kvietimo, kuriam konkretus projektas teikiamas bei kiekvieno paraiškos teikėjo įmonėje egzistuojančios verslo kultūros. Atskiras tikslų blokas – projekto kokybės tikslai. Bendrine prasme – tai projekto eigos išgryninimas, projekto vadovo įmonės viduje numatymas, komandos suformavimas bei kt. paruošiamieji darbai. Klientas nuo pat projekto paraiškos rengimo pradžios dalyvauja aptarimuose, su jais derinama projekto koncepcija, konsultuojamasi kokybės bei sėkmingo projekto tikslo pasiekimo klausimais, teikiami pasiūlymai dėl komandos formavimo ir pan.

2. Kiek ir kokius iškeltus tikslus geba tenkinti projekto kokybės sistema?

Projektai, gavę finansavimą, sugeba tenkinti išsikeltus tikslus dėl kokybės, kadangi tikslai yra išsigryninti ir užfiksuoti paraiškos rašymo metu, ir šie tikslai yra suderinti su projektų vykdytojų įmonių realiomis galimybėmis. Kokybės vertinimas atliekamas projektą administruojant, t. y. atsižvelgiant į sutarties sąlygų keitimų kiekį ir pobūdį bei vykdymo sklandumą. Vertinama, atsižvelgiant į projekto rašymo metu išsikeltus tikslus.

3. Kaip Jūs įvertintumėte projekto kokybės sistemą įmonėje? Pagal kokius kriterijus Jūs taip vertinate?

Projekto kokybės sistema vertintina teigiamai. Pagrindinis tokio vertinimo pagrindimas – įmonėje egzistuojantis glaudus paraiškų rašymo bei projektų administravimo skyrių bendradarbiavimas, taip pat ir projektų paraiškų rašymo laikotarpiu. Bendri projektų vertinimo kriterijai – teisingas, pagrįstas projekto biudžetas, leidžiantis sėkmingai pasiekti užsibrėžtus tikslus, optimali projekto trukmė. Individualizuoti kriterijai – darbo užmokesčio paskirstymas projekto vykdytojo darbuotojams pagal jų numatomas funkcijas projekte vykdyme, minimalūs kvalifikaciniai reikalavimai darbuotojams, prototipų skaičius, reikalingų trečiųjų šalių paslaugų apimtis ir kt. Didžiąja dalimi, projektų kokybė yra gera – jie yra užbaigiami, pasiekia tikslus, projekto biudžetas įsisavinamas, nebūna grąžintinų sumų.

4. Kas yra atsakingas už projekto kokybės sistemą šioje įmonėje?

Už projektų kokybės sistemą atsakinga vadovybė. Administruojant projektą, iškilusios problemos su biudžeto vykdymu sprendžiamos bendruose administratorių/ rašytojų susitikimuose, vykdant abipusę komunikaciją, atkreipiant dėmesį į faktą, kad pakeitimai turi atitikti ir neviršyti projekto vertinimo metu nustatytų ir aprašuose numatytų ribų. Klientas visą projekto administravimo laiką nuolat informuojamas

ir su juo tariamasi/derinami projekto vykdymo/biudžeto įsisavinimo klausimai, jiems teikiamos rekomendacijos, informuojama apie likusį laiką/lėšas ir pan.

5. Kaip keitėsi projekto kokybės sistema šioje įmonėje 2017-2021 metų laikotarpiu?

Projekto kokybės sistema minėtame laikotarpyje buvo nuolat tobulinama, atsižvelgiant į vykdymo bei administravimo metu iškilusias problemas. Projektų kokybės vertinimo kriterijai kito nuo formalių biudžeto įvykdymo vertinimo pradžioje iki kompleksinių, susijusių su projekto visuma, apimančia ir projekto rezultatų atitikimą konkrečios priemonės logikai bei įmonių vykdytojų vidaus politikos, vizijos bei misijos įvykdymą konkrečiu projektu. Klientų įtraukimas bei abipusė komunikacija kiekvienais metais stiprėjo, tačiau ir toliau išliko individualizuotas, t. y. pritaikomas kiekvienu atveju, atsižvelgiant į klientų poreikius bei patirtį įgyvendinant projektus.

6. Kokios priežastys/motyvai lėmė projekto kokybės sistemos pasirinkimą?

Įmonėje naudojama kokybės sistema pasirinkta ir išgryninta, remiantis ilgamete projektų rašymo bei administravimo praktika.

7. Kokie yra esminiai elementai/veiksniai projekto kokybės sistemoje?

Kokybės sistemą sudaro nuoseklūs veiksmai, kurie preliminarai aptariami paraiškos rengimo metu. Sudaromas preliminarus kokybės priežiūros/sekimo planas, kuris eigoje koreguojamas priklausomai nuo konkrečios situacijos bei kintančių klientų poreikių, tačiau klientas nuolat informuojamas apie pakeitimų rizikas, galinčias įtakoti projekto tikslo pasiekimą. Kokybės proceso kontrolę įtakoja projekto vadovas, atsižvelgdamas į kliento pageidavimus bei taip pat bendradarbiaudamas su įmonės vadovybe, derindamas su ja pozicijas, stengdamasis maksimaliai išvengti galimų nesėkmių.

8. Kokie yra esminiai kokybės valdymo sistemos taikymo iššūkiai/trikdžiai?

Esminiai trukdžiai: klientų – projektų vykdytojų ekonominio pajėgumo pasikeitimai, bendra ekonominė situacija, COVID- 19 pandemija.

9. Kaip galėtų būti tobulinama projekto kokybės sistema šioje įmonėje?

Kokybės sistema gali būti tobulinama, kaip ir bet kuris kitas darbo ar veiklos aspektas. Taupant laiką, galėtų būti sukurti pirminiai universalūs kokybės sekimo planai, pagal kuriuos būtų rengiami individualizuoti planai. Taip pat sudaryti konkretūs kiekvieno projekto kokybės kontrolės kalendoriai su numatytomis kontrolės priemonėmis, pvz. kas mėnesį/ketvirtį. Patikrinamas įsisavinimas, teikiamos rekomendacijos, kaip jį optimizuoti ir pan.

4 interviu

Eksperto kodinis pavadinimas – Ekspertas04

1. Kokie yra projektinio valdymo ir kokybės valdymo tikslai šioje įmonėje?

Tikslas – kokybiškas klientų aptarnavimas.

2. Ar išsikeliate tikslus projekto kokybei? Jeigu taip, tai kokius?

Taip. Malonus klientų aptarnavimas. Taip pat visko darymas pagal agentūros, kurią administruojame, taisykles.

3. Kiek tikslų iškėlimui įtakos turi klientas – kokią vaidmenį jis čia atlieka?

Klientas kelia reikalavimus projektų kokybei. Bet tai labiau pasireiškia ne administravimo, o paraiškų rašymo srityje. Jeigu paraiškos rašymo srityje atsiranda problemų, tada jos pasireiškia ir administravimo srityje.

4. Kaip sprendžiate tas problemas?

Tu rengi paraiškas, ir turi tiksliai perduoti informaciją tam, kuris administruos. Įspėti jį apie galimas rizikas. Kas dėl kliento, tai paaiškinu klientui, kad jo idėja yra sunkiai įgyvendinama dėl ribotų galimybių gauti finansavimą projektui. Todėl šią idėją ir reikalavimus reikia koreguoti, kad būtų didesnės galimybės gauti finansavimą. Taigi, kokybės kriterijus yra gauti paramą – tokią, kokią esame nusimatę.

5. Kaip vykdate projektus?

Pirmiausiai atsirenkame klientus ir juos pasiskirstome. Komunikuojame su jais dėl jų galimybių gauti finansinę paramą. Daugiau šansų turi tie klientai, kurių vertinimai balais agentūroje bus aukštesni. Teikiant paraiškas, pasitaiko daug klientų, todėl dėl to kartais nukenčia projektų paraiškų kokybė, nes negalime skirti pakankamai dėmesio kiekvienam klientui. Kai kurie klientai atkrenta tiesiog dėl komunikacijos stygiaus.

6. Kaip įvertintumėte savo pilnai įgyvendintų projektų kokybę?

Gera vertinu. Ypač, kas liečia dėl terminų su kontroliuojančia institucija – agentūra.

7. Kuriuose projekto įgyvendinimo etapuose daugiausiai kyla ir kokių problemų?

Darbų perdavime iš paraiškų rašymo į administravimo skyrių... Tai vidinės komunikacijos trūkumas. Šiuo klausimu įmonėje niekas nesikeičia, nors mes esame iškelę šią problemą.

8. Kokie kriterijai kiekvieno projekto kokybei yra bendri?

Raštiškų jokių nėra...

9. Kokie kriterijai yra individualizuoti pagal klientą ir diferencijuoti pagal kiekvieną situaciją?

Beveik visi, nes mūsų darbas labiau linkęs į individualų, o ne į komandinį darbą. Komandos prireikia daugiau tada, kai reikia pasitarti.

10. Kas yra atsakingas už projekto kokybės sistemą šioje įmonėje?

Už kiekvieną projektą esi atsakingas tu pats. Aš neteikiu jokių raštiškų ataskaitų vadovui. Per susirinkimus tik pasakau žodžiu, kokie rezultatai. Nėra, kas mane kontroliuotų. Pats turi susiplanuoti.

11. Kaip keitėsi projekto kokybės sistema šioje įmonėje 2017-2021 metų laikotarpiu?

Sunku pasakyti. Jokių pokyčių nepastebėjau. Kokybės reikalavimų naujų neatsirado. Įvertinant pačią sistemą, tai nėra žmogaus, kuris žino visus konkrečius atsakymus kokybės prasme. Bet yra žmonių, kurie pataria, nukreipia reikiama linkme.

12. Ar keitėsi klientų vaidmuo projektuose?

Ne, nesikeitė.

13. Apibrėžkite savo atsakomybės ribas.

Įsivaizduoju preliminariai savo atsakomybės ribas. Jų nėra raštiškai parašytų, galima tik įsivaizduoti. Svarbiausia yra konfidencialumas, nes dirbu su sutartimis. Aš pati planuoju visus savo darbus. Svarbiausia, kad visi darbai būtų atlikti... Labiausiai planavimą įtakoja kontroliuojanti institucija – turi savarankiškai pats stebėti tuos projektus, tuos terminus...

14. Ar reikalingas įmonėje pareigybės aprašymas?

Manau, reikalingas. Nes iki galo nėra aiškio atsakomybės ribos. Bent jau reiktų jas aiškiau žodžiu iškomunikuoti. Tai prisidėtų prie tam tikro aiškumo. Pas mus nėra pareigų suderinimo – duoda projektus tiems, kas ima, ir taip toliau.

15. Kaip galėtų būti tobulinama projekto kokybės sistema šioje įmonėje?

Reiktų kokybės kriterijų aprašymų. Reiktų vidinio dokumento, kuris konkrečiai įvardintų ko reikia, kad tą kokybę užtikrintų. Atsižvelgiant į tai, kokie projektų kiekiai įmonėje pridudami, įmonės augimas neišvengiamas, todėl ir poreikis tokiam dokumentui tik didės. Dar – aš buvau viena iš iniciatorių įdiegti dokumentų valdymo sistemą. Turint aiškią struktūrą, kurioje galima nustatyti prioritetus, būtų sutaupyta laiko, aptarnauta daugiau klientų. Be abejo, padidėtų paslaugų kokybė.

5 interviu

Eksperto kodinis pavadinimas – Ekspertas05

1. Kokie yra projekcinio valdymo ir kokybės valdymo tikslai šioje įmonėje?

Kiekvienu atveju yra pagrindinis tikslas – patenkintas klientas. Naujas projektas reikalauja daugiausia dėmesio, nes reikia apsitarti su klientu įgyvendinimo strategiją, telpant į laiko ir biudžeto ribas. Taip pat svarbu apsibrėžti komunikavimo ypatumus.

2. Kiek ir kokius iškeltus tikslus geba tenkinti projekto kokybės sistema?

Pagrindinis projekto kokybės kriterijus – biudžeto įsisavinimas. Neretai kyla daug iššūkių, kaip šį kriterijų pasiekti, dažnai tenka koreguoti patį biudžetą, t. y. pinigus perkelti į kitas biudžeto eilutes ir pagrįsti tokį pasikeitimo poreikį. Sėkmingas pakeitimas priklauso nuo bendradarbiavimo su klientu.

3. Kaip Jūs įvertintumėte projekto kokybės sistemą įmonėje?

Projekto kokybė tiesiogiai priklauso projekto paraiškos (tam tikros priemonės pateikta paraiška) parašymo sėkmės, kiek giliai buvo įsigilinta ir suplanuota galutinis rezultatas, t. y. numatytos medžiagos ir turtas, kiti papildomi kaštai, darbuotojai ir jų kvalifikacija, netiesioginės išlaidos. Taip pat nemažą įtaką turi ir asmeninės kliento (atsakingo asmens už paraišką ar paskirto projekto vadovo) savybės bei

turimos kompetencijos. Išskirčiau tokias, kaip idėjų generatorius, drąsa, nebijantis rizikuoti, inicijuojantis. Svarbu pradinėje stadijoje aptarti visus klausimus ir susitarti dėl taisyklių projekto įgyvendinimo metu. Dažniausiai aptariamas terminų grafikas, dokumentų parengimas ir savalaikis jų pateikimas, rizikų numatymas ir galimi sprendimai, pastovūs ir nuolatiniai susitikimai bei susirašinėjimas.

4. Kas yra atsakingas už projekto kokybės sistemą šioje įmonėje?

Pagrindiniai reikalavimai, pareigos ir atsakomybės numatyti įmonės vidiniuose dokumentuose, paslaugų suteikimo sutartyse. Įmonėje yra paskirti atsakingi asmenys, kurie kaupia info apie situaciją.

5. Kaip keitėsi projekto kokybės sistema šioje įmonėje 2017-2021 metų laikotarpiu?

Reikia pažymėti, kad 2019 m. įmonė išaugo. Padidėjo darbuotojų skaičius, kas lėmė tiek didesnį klientų, bei mažesnį klaidų skaičių. Sumažėjo darbuotojams krūvis, daugiau laiko skiriama atskiram projektui, komunikacijai su klientais bei kontroliuojančiomis institucijomis. Pagerėjo emocinė atmosfera, sumažėjo perdegimo sindromo rizika. Kadangi iš esmės pasikeitė santykis su klientais, atsirado kokybiškas bendradarbiavimas abiejų šalių. Labai svarbi kliento iniciatyva, taip pat, kad neteiktų melagingos informacijos ir juo labiau suklustotų dokumentų.

6. Kokios priežastys/motyvai lėmė projekto kokybės sistemos pasirinkimą?

Vienareikšmiškai svarbu pats procesas ir nuolatinis tobulėjimas įmonės viduje. Siekiama, kad galutinis rezultatas, t. y. projekto įgyvendinimas, būtų kuo arčiau numatyto verslo plano idėjų ir darbų, kokybiškai atlikti procesinės procedūros (konkursiniai pirkimai, biudžeto korekcijos) ir išskirčiau vidinę įmonės darbuotojų komunikaciją.

7. Kokie yra esminiai elementai/veiksniai projekto kokybės sistemoje?

Įmonės darbo specifiška modeliuoja įdomią praktiką. Projektai labai dinamiški, sakyčiau, „autentiški“ įgyvendinimo prasme. Tai, kas liečia biudžeto turinį, daugeliu atveju bus koreguojama, net ir pats įgyvendinimo laikotarpis tampa rizika, tik finansavimo suma išlieka stabili. Todėl neigiamo poveikio sudėtinga išvengti pačiame procese. Nuolatinis varomasis kriterijus – kliento poreikiai: nuolatinis dėmesys, individualios konsultacijos, papildomos idėjos, atvira komunikacija. Taip pat noriu pastebėti, kad dauguma klientų, turi keletą paslaugų sutarčių su X įmone, tai rodo pastovumą, išbaigtumą, net ir patogumą, kai kiekvienu nauju atveju išvengiama adaptacijos.

8. Kokie yra esminiai kokybės valdymo sistemos taikymo iššūkiai/trikdžiai?

Trūksta procesų optimizacijos.

9. Kaip galėtų būti tobulinama projekto kokybės sistema šioje įmonėje?

Siūlymas – nuolatiniai darbuotojų mokymai, savalaikė informacijos sklaida ir drausmė.

6 interviu

Eksperto kodinis pavadinimas – Ekspertas06

1. Kiek ir kokius iškeltus tikslus geba tenkinti projekto kokybės sistema?

Mes kokybiškai rašome projektus. Ypač tie, kurie seniai rašo projektus. Kažkokių kriterijų dėl kokybės neiškeliamo. Iš to, jeigu gavome finansavimą, vertiname, kad paraiška atitiko visus reikiamus kokybės kriterijus.

2. Kaip Jūs įvertintumėte projekto kokybės sistemą įmonėje?

Šioje įmonėje yra kokybės sistema, tik ji neaprašyta. Mes žinome, suvokiame tuos kokybės kriterijus, bet kokiam tai popieriui jų nėra užfiksuota. Tokio dokumento reikėtų, ypač naujai ateinantiems darbuotojams. Dėl aiškumo, kad būtų geriau komunikuojama su klientais, ir panašiai. Tai pagelbėtų, kaip sakiau, ypač naujiems darbuotojams.

3. Kas yra atsakingas už projekto kokybės sistemą šioje įmonėje?

Kai parašome paraišką, tada ją siunčiame peržiūrėti direktoriui. Labiausiai jis kreipia dėmesį į biudžetą. Direktorius įsitraukia į paraiškų rašymą. Administravimo skyriuje kontrolės jokios nėra. Aš dirbu savarankiškai. Administravimo procese viską derinu su klientu.

Paraiškų rašyme klientas įsitraukia labiau negu administravime. Gal didesnis susidomėjimas eina iš klientų projektų rašyme, ypač pradžioje...

4. Kaip keitėsi projekto kokybės sistema šioje įmonėje 2017-2021 metų laikotarpiu?

Gal klientai ėmė labiau įsitraukti. Sutinku, kad kliento savybės lemia proceso kokybę. Be kliento neparašysi projekto, nepateiksi paraiškos. Iš kliento pusės svarbu komunikacija. Kad galėtumei paklausti ir atsakyti.... Yra ir pasyvių klientų, kurie mažai įsitraukia.

Buvo atvejų keli, kad projektai neįvyko. Tai buvo paraiškų rašymo srityje. Taip nusprendė klientas. Kartais neįvyksta dėl blogo darbų paskirstymo kliento įmonėje. Kliento įmonės direktorius ne visada geba aprėpti visus darbus, kurių reikia projektui.

5. Kokie yra esminiai elementai/veiksniai projekto kokybės sistemoje?

Įmonėje tam tikra vienybė yra. Tu nesi vienas paliktas dirbti su projektu. Jeigu reikia, konsultuojamės. Kartais vyksta, jeigu reikia, ir kolektyvinis darbas. Kai reikia naujų idėjų, kai reikalingas „minčių lietus“...

6. Kokie yra esminiai kokybės valdymo sistemos taikymo iššūkiai/trikdžiai?

Iš kliento atgalinio ryšio neklausiu, kaip sekėsi visas tas procesas. Galbūt ir gerai būtų gauti atgalinį ryšį, kad žinotumei kitą kartą ruošiant projektą į ką atkreipti dėmesį labiau. Jei projektas laimi, tai aišku, kad viskas buvo gerai.

7. Kaip galėtų būti tobulinama projekto kokybės sistema šioje įmonėje?

Jeigu pasirašoma finansavimo sritis, bet nepasirašoma administravimo sutartis, tame procese reikėtų klausti kliento, kas jo tenkino, kas ne. Sužinoti, kodėl klientas, gavęs finansavimą, nepasirašo sutarties su įmone dėl administravimo. O po administravimo sutarties įgyvendinimo, pabaigoje taip pat paklausti kliento, kaip viskas buvo.

UAB „X“ projekto kokybės sistemos tobulinimo planas

Eta-pai	Esminės silpnybės/ tobulintinos vietos	Sprendimai	Priemonės	Atsakingi subjektai	Sprendimų įgyvendinimo kontrolės kriterijai	Siekiami rezultatai (pasekmės)
KOKYBĖS PLANAVIMAS	Nemažai klientų ne itin sutiko su tuo, kad projektas įgyvendinamas pagal iš anksto nustatytą planą	Kruopštus visų projektų (kokybės) planavimas	Iš anksto nustatyti planai	Projektų rengėjai	Planų kiekis	Nuolatinis projekto kokybės sistemos planavimas, nustatant aiškius kokybės tikslus ir kriterijus
	Labiausiai klientų, kurie naudojami įmonės paslaugomis 1 kartą, netenkina jų dalyvavimas, nustatant projekto kokybės tikslus		Iš anksto nustatyti projekto kokybės tikslai	Klientai (pagal savo vaidmenį projekte)	Įgyvendintų planų kiekis Neįgyvendintų planų kiekis Kokybės tikslų atitiktis galutiniams projekto rezultatams	
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	Netinkamai atliekami darbai (labiausiai dėl netinkamo darbų pa(si)dalijimo)	Aktyvus darbų pa(si)dalijimas	Dalijimasis funkcijomis Dalijimasis informacija Dalijimasis projektais (jeigu reikia)	Vadovybė Projektų rengėjai	Perduodamos informacijos kiekis ir kokybė Pasidalintų projektų kiekis	Efektyviau atliekami projektų rašymo ir administravimo darbai
	Projektų rengėjų kokybės valdymo žinių ir kompetencijos stoka	Kokybės valdymo žinių, kompetencijos gilinimas	Kvalifikacijos kėlimas ir mokymai	Vadovybė Projektų rengėjai	Projektų rengėjų kokybės valdymo žinių, kompetencijos lygis	Aukštesnis atsakingų subjektų supratimo apie projektų kokybę lygis
	Komunikacijos įmonėje stygius (vidinės ir išorinės (su klientais) komunikacijos trūkumas)	Komunikacijos tobulinimas įmonėje	Dalijimasis informacija Aktyvesnė komunikacija su klientais Grįžtamasis ryšys iš klientų (po pavykusio arba nepavykusio projekto)	Vadovybė Projektų rengėjai	Vidinės ir išorinės komunikacijos intensyvumas Grįžtamojo ryšio iš klientų buvimas/nebuvimas	Intensyvesnė komunikacija, paremta informacijos dalijimusi ir grįžtamojo ryšiu

Etapai	Esminės silpnybės/ tobulintinos vietos	Sprendimai	Priemonės	Atsakingi subjektai	Sprendimų įgyvendinimo kontrolės kriterijai	Siekiami rezultatai (pasekmės)
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	Dalis klientų yra ne itin patenkinti savo vaidmeniu projekte	Didesnis projekto kokybės sistemos pritaikymas prie klientų poreikių	Aiškūs klientų vaidmenys pagal jų poreikius	Projektų rengėjai	Klientų pasitenkinimo projektų kokybe lygis	Gilesnė klientų integracija į projektų (kokybės) valdymą
	Nemažai tiriamųjų ne itin sutiko su teiginiais, kad jie nuolat vertina projekto kokybės rezultatus ir ypač, kad jie gali daryti įtaką galutiniam projekto rezultatui		Projekto kokybės rezultatų vertinimas, atliekamas projekto rengėjų kartu su klientais Klientų gilesnė integracija į procesą (dar aktyvesnis klientų dalyvavimas)		Klientai (pagal savo vaidmenį projekte)	
	Vidinių dokumentų sistemos spragos: dokumentų valdymo sistemos įmonėje nebuvimas, raštiškų pareigybių aprašymų (pareiginių instrukcijų) nebuvimas, vidinio projekto kokybės dokumento (standarto) nebuvimas	Dokumentų valdymo sistemos įdiegimas	Raštiškas pareigybių aprašymas (pareiginės instrukcijos) Vidinis projekto kokybės dokumentas (standartas)	Vadovybė	Darbuotojų pasitenkinimo dokumentų valdymo sistema lygis Darbuotojų laikymasis standarto nustatytų taisyklių	Vieningai veikianti dokumentų valdymo sistema, palengvinanti informacijos sklaidą įmonėje ir standarto įgyvendinimą
KOKYBĖS KONTROLĖ	Ne visi projektų rengėjai jaučia kontrolę iš aukštesnės valdymo grandies	Griežtesnė projekto kokybės sistemos kontrolė ir sekimas	Kokybės kontrolės ir sekimo priemonės: 1. Universalių kokybės sekimo planai 2. Kiekvieno projekto kokybės kontrolės kalendoriai	Vadovybė	Užfiksuotų nukrypimų nuo standarto kiekis ir priežastys Projektų kokybės atitiktis nustatytiems kokybės tikslams ir kriterijams	Aiški kokybės kontrolės ir sekimo sistema, užfiksuojanti nukrypimus nuo standarto (normos)

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu ir anketine apklausa.