

Asta Zaveckaitė

El. paštas: astazaveckaite@gmail.com

Doc. dr. Aurelija Ulbinaitė

El. paštas: aurelija.ulbinaite@ef.vu.lt

PROJEKTŲ RIZIKOS VALDYMO VERTINIMAS IR GERINIMO GALIMYBĖS KALBOS VERTIMO PASLAUGŲ ĮMONĖSE

Mokslinė problema, nagrinėjama šiame darbe – kaip pasiekti ir palaikyti efektyvų rizikos valdymą kalbos vertimo paslaugų įmonėse. Straipsnio tikslas – identifikuoti kalbos vertimo paslaugų įmonių rizikos valdymo gerinimo galimybes, siekiant užtikrinti projektų įgyvendinimo rezultata. Problema nagrinėjama atliekant sisteminę mokslinės literatūros rizikos valdymo proceso, strateginio rizikos valdymo požiūrio ir rizikos valdymo efektyvumo tema analizę ir vykdant kiekybinę darbuotojų apklausą kalbos vertimo paslaugų įmonių populiaciją Lietuvoje reprezentuojančioje UAB „Synergium“. Tyrimas paremtas mokslinės literatūros analizės pagrindu suformuluota hipoteze: projekto įgyvendinimo rezultatui įtaką daro penki (kelių veiksnių) kriterijai: rizikos valdymo proceso apibrėžtumas, įvairiapusiškumas, atsakomybės apibrėžtumas, vadovų įsitraukimas, rizikos valdymo komunikavimas. Regresinė duomenų analizė parodė, kad projekto įgyvendinimo rezultata statistiškai reikšmingai veikė rizikos valdymo proceso apibrėžtumas ir tęstinumo, dalyvių poveikio, teigiamų ir neigiamų veiksnių, asmeninės atsakomybės, ugdyto ir tinkamo informavimo veiksniai (jei jie laikomi savarankiškais elementais). Dėl to pasiūlymai, kaip kalbos vertimo paslaugų įmonės galėtų pagerinti rizikos valdymo praktikas, kad būtų užtikrintas projekto įgyvendinimo rezultatas, turėtų tikslingai koncentruotis į rizikos valdymo proceso vystymą įmonėje. Cikliniu pagrindu grįstas procesas turėtų apimti rizikų konkrečiam projektui ir projektų grupėms identifikavimą skirtingose projekto vykdymo stadijose; identifikuotų rizikų vertinimą pasirinktais būdais pagal įmonės rizikos apetitą; veiksmų, skirtų sušvelninti rizikos apetitą viršijančių rizikų galimas pasekmes, pritaikymą; nuolatinį projekto progreso stebėjimą ir reagavimą į kylančius netikėtumus.

Raktiniai žodžiai: projektų rizikos valdymas, kalbos vertimo paslaugų įmonės, rizikos valdymo vertinimo kriterijai, Lietuva.

Įvadas

Rizikos valdymo svarba kasdienių įmonės operacijų sėkmei visuotinai pripažįstama. Holistinis rizikos valdymas projektų vykdymo atveju yra reikšmingas siekiant užtikrinti projektų įgyvendinimą laiku, neviršijant biudžeto ir atitinkant klientų kokybės reikalavimus (Zwikael ir Ahn, 2011; Zou *et al.*, 2010; Datta ir Mukherjee, 2001; Toader *et al.*, 2010). Projektų rizikos val-

dymas nagrinėtas mokslinėje literatūroje dažniausiai iš statybos įmonių perspektyvos (Zeynalian *et al.*, 2013; Spalek, 2014; Zhao *et al.*, 2013; Choudhry ir Iqbal, 2013), tačiau toks projektų rizikos valdymo vertinimas ne visai atitinka kalbos vertimo paslaugų įmonių specifiką. Turint omenyje naudą, kurią rizikos valdymas gali atnešti įmonei, gebėjimas tinkamai valdyti riziką tampa ypač svarbus. Dėl kalbos vertimo paslaugų įmo-

nių specifikos ir rizikos valdymo vertinimo metodikos jose trūkumo, verta panagrinėti kalbos vertimo projektų rizikos valdymo ypatumus. Straipsnyje nagrinėjama mokslinė problema – kaip pasiekti ir palaikyti efektyvų rizikos valdymą kalbos vertimo paslaugų įmonėse? Straipsnio objektas – projektų rizikos valdymas kalbos vertimo paslaugų įmonėse. Standartinis kalbos vertimo projektas susideda iš kelių etapų: projekto inicijavimo, arba užsakymo priėmimo iš kliento ir patvirtinimo; projekto planavimo, arba projekto paruošimo vertimui, taikant įvairius veiksmus pagal įmonės naudojamą specifiką; projekto vykdymo (vertimo, redagavimo ir patikrinimo); projekto nuolatinės kontrolės (reikalavimų tikslinimo, biudžeto ir termino stebėjimo) ir projekto užbaigimo, arba projekto grąžinimo klientui (Bonnet, 2006; Common Sense Advisory; LICS Certification Scheme, 2011; PMBOK). Siekiant įgyvendinti užsibrėžtus projekto tikslus, rizikos valdymą reikėtų taikyti viso kalbos vertimo projekto vykdymo metu.

Straipsnio tikslas yra identifikuoti kalbos vertimo paslaugų įmonių rizikos valdymo gerinimo galimybes, siekiant užtikrinti projekto įgyvendinimo rezultatą. Straipsnyje formuluojami septyni uždaviniai:

1. Išnagrinėti rizikos ir rizikos valdymo sampratas mokslinėje literatūroje.
2. Nustatyti geriausias rizikos valdymo praktikas įmonėje atspindinčius kriterijus.
3. Sukurti conceptualų modelį, leidžiantį vertinti kalbos vertimo paslaugų įmonių rizikos valdymą.
4. Identifikuoti tinkamiausią metodologinę tyrimo struktūrą, kuria remiantis galima analizuoti ir vertinti rizikos valdymą kalbos vertimo paslaugų įmonėse.
5. Nustatyti rizikos valdymą kalbos vertimo paslaugų įmonėse ir projekto įgyvendinimo rezultatą siejantį ryšį.
6. Nustatyti rizikos valdymo praktikų pritaikomumą, siekiant užtikrinti projekto įgyvendinimo rezultatą.
7. Pateikti konkrečių pasiūlymų, kaip kalbos vertimo paslaugų įmonės galėtų pagerinti rizikos valdymą.

Straipsnį sudaro keturios pagrindinės dalys: mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologija, empirinio tyrimo rezultatai, vadybinės išvalgos ir pasiūlymai. Straipsnyje panaudoti trys darbo metodai: sisteminė mokslinės literatūros rizikos valdymo proceso, strateginio rizikos valdymo požiūrio ir efektyvaus rizikos valdymo tema analizė; kokybinis kalbos vertimo projektų ekspertų interviu ir kiekybinė kalbos vertimo paslaugų įmonės darbuotojų apklausa.

1. Rizikos valdymo aspektų literatūros apžvalga

Tradicinė rizikos samprata labiausiai siejama su tikimybėmis ir tikimybių teorija. Rizika gali būti suvokiama kaip laukiama vertė (Aven, 2012) ar kaip rodiklis, rodantis (neigiamo) įvykio įvykimo tikimybę ir jo pasekmių lygį (Aven, 2013). Pastaruoju metu tyrėjai siūlo riziką vertinti iš platesnės perspektyvos, įvardindami ją kaip neapibrėžtumus (Aven, 2012; Barkhuizen *et al.*, 2012) ar siedami su galimybėmis (Zou *et al.*, 2010). Ganėtinai nevienalypis yra ir požiūris į rizikos valdymą. Nors jis visų pirma yra suprantamas kaip procesas, susidedantis iš kelių etapų (rizikos vertinimo, identifikavimo, analizės, apdorojimo, stebėsenos, Barkhuizen *et al.*, 2012; rizikos veiksmių analizės, identifikavimo, hierarchijos sudarymo ir vertinimo, apdorojimo strategijų nustatymo, kontrolės ir stebėsenos, Mirela, 2012), rizikos valdymo samprata skiriasi savo detalumu ir konteksto, įtraukiamo į rizikos valdymo tikslo ir aplinkos supratimą, lygiu. Raber (2003, kaip cituoja Ingley ir

van der Walt, 2008) įvardija rizikos valdymą kaip sisteminių procesų, skirtą valdyti įmonės padėtį rizikos požiūriu tam, kad užsibrėžti tikslai būtų pasiekti nepakenkiant ir nenusižengiant viešajam interesui, žmogaus saugumui, aplinkosaugos reikalavimams ir įstatymams. Mirela (2012) siūlo ciklinio proceso, susidedančio iš penkių etapų, kurie realiame organizacijos gyvenime susilieja į vieną nuolatinę ir vientisą veiklą, konceptą. Zou *et al.* (2010) siūlo dar platesnį rizikos valdymo suvokimą ir jį apibrėžia kaip kultūrą, procesus ir struktūras, kurių tikslas yra pasinaudoti potencialiomis galimybėmis, kartu tinkamai valdant nepalankius įvykius ir jų padarinius. Apibendrinant, riziką galima apibrėžti kaip vidinius ir išorinius veiksnius, kurie su tam tikra tikimybe gali įvykti ir turėti tiek teigiamos, tiek neigiamos reikšmės įmonės veiklai ir organizacinių tikslų įgyvendinimui; rizikos valdymą – kaip nuolatinį šių veiksnių įmonės vidinėje ir išorinėje aplinkoje vertinimą ir kontrolę, grįstą išvystytu procesu, siekiant organizacinio efektyvumo ir tikslų įgyvendinimo.

Galima išskirti dvejopą požiūrį į rizikos valdymą. Tradicinis požiūris riziką vertina kaip izoliuotą vadybos sritį, o strateginis rizikos valdymą apibrėžia kaip strateginę reikšmę verslo gyvybingumui turinčią įmonės veiklą. Abu požiūriai rizikos valdymą traktuoja kaip procesą, tačiau skiriasi tų procesų tikslai ir valdymo objektai. Tradiciniu požiūriu rizikos valdymas skirtas identifikuoti, vertinti ir valdyti negatyvų rizikos poveikį, taigi tikimybės naudojamos nustatyti galimą nuostolingų įvykių dažnumą ir nuostolių dydį (Wieczorek-Kosmala, 2014); strateginio požiūrio atveju rizika laikoma visapusišku reiškiniu, pabrėžiamas galimas teigiamas rizikos veiksnių poveikis ir integruoto, proaktyvaus rizikos valdymo svarba (Wieczorek-Kosmala, 2014; Zou *et*

al., 2010; Aven ir Krohn, 2013; Gökmen, 2014; Woon *et al.*, 2011). Su strateginiu rizikos valdymo požiūriu yra siejami įmonės rizikos valdymo, arba „Enterprise Risk Management“ (Woon *et al.*, 2011; Zhao *et al.*, 2013), ir rizikos valdymo brandumo (Wieczorek-Kosmala, 2014; Zhao *et al.*, 2013) modelių konceptai. Efektyvus rizikos valdymas taip pat sietinas su strateginiu požiūriu į riziką.

Rizikos valdymas turėtų būti įmonės procesų, strategijos ir kultūros dalis (Woon *et al.*, 2011), vadovai ir darbuotojai turėtų suvokti rizikos valdymo teikiamą naudą ir sąmoningai jį taikyti įmonės kasdinių operacijų sėkmei užtikrinti (Yaraghi ir Langhe, 2011). Tam reikia sukurti ir įforminti rizikos valdymo struktūrą, kuri įgalintų kompleksinį rizikų vertinimą, stebėjimą ir kontrolę įvairiais įmonės veiklos aspektais ir ryšių su aplinka perspektyvomis. Siekiant užtikrinti kalbos vertimo projekto įgyvendinimo rezultata, kurį galima apibrėžti trimis objektyviais kriterijais – laiku, biudžetu ir kokybės reikalavimais (Neverauskas *ir kt.*, 2013), ir vienu subjektyviu kriterijumi (siekiant atsižvelgti į suinteresuotųjų šalių, o svarbiausia – (galutinio) kliento, poreikių tenkinimą) – dalyvaujančių šalių pasitenkinimu (Neverauskas *ir kt.*, 2013; Zwikael ir Ahn, 2011; Lech, 2013), kalbos vertimo paslaugų įmonėms derėtų dėmesį skirti tam tikriems tinkamo rizikos valdymo aspektams.

Rizikos valdymas turėtų būti grindžiamas cikliniu požiūriu, kai į rizikas ne tik reaguojama pasitelkiant tam tikrus rizikos atsako būdus, bet ir jos pastoviai identifikuojamos, vertinamos, proaktyviai apdorojamos ir stebimos (Woon *et al.*, 2011; Mirela, 2012; Wieczorek-Kosmala, 2014). Rizikos valdymas turi atspindėti kalbos vertimo projektų specifiką ir kompleksiskumą (Zou *et al.*,

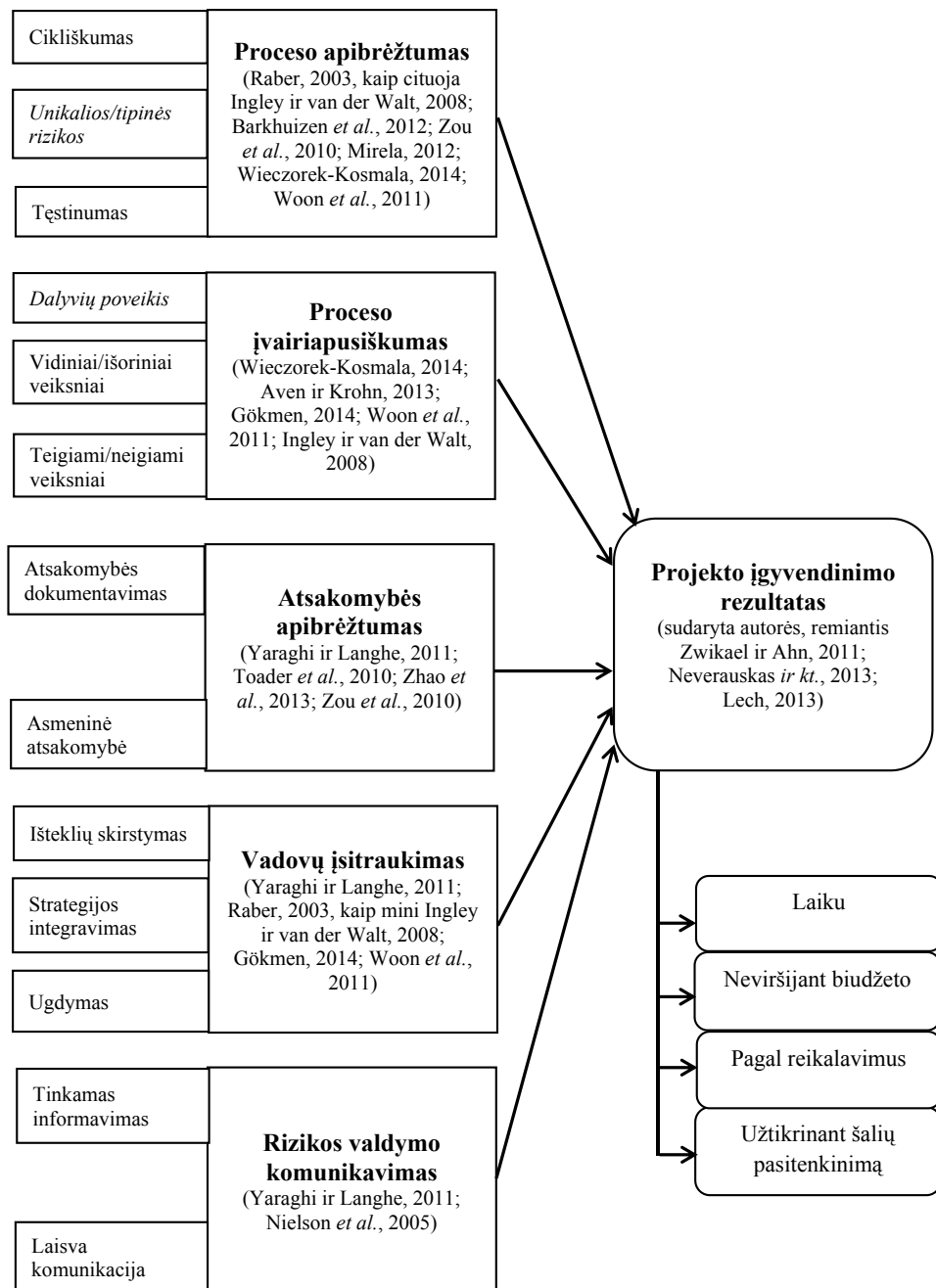
2010) (atskirų projektų rizikas, projektų linijoms ar klientams būdingas rizikas, projekto vykdyme dalyvaujančių šalių įtaką projekto vykdymui). Rizikos valdymas turi apimti teigiamus ir neigiamus (Zou et al., 2010; Ingley ir van der Walt, 2008), vidinius ir išorinius įmonės rizikos veiksnius (Gökmen, 2014). Kalbos vertimo paslaugų įmonės darbuotojai turi suvokti savo atsakomybių ribas ir sąmoningai priimti savo kaip rizikos valdytojo projekto vykdymo procese vaidmenį (Zhao et al., 2013). Įmonės vadovybė turi traktuoti projektų rizikos valdymą kaip bendros įmonės strategijos ir sprendimų priėmimo proceso visateisę dalį; ji turi užtikrinti, kad rizikos valdymui būtų skiriami tinkami išteklių ir ugdomos tinkamos darbuotojų rizikos valdymo kompetencijos (Yaraghi ir Langhe, 2011). Visa su rizikos valdymu susijusi informacija turi būti aiškiai komunikuojama įmonėje, o laisva, aiški ir skaidri komunikacija turi įgalinti ir skatinti rizikos valdymo gerinimo idėjų ir pasiūlymų sklaidą (Nielson et al., 2005). Apibendrinant mokslinės literatūros analizę suformuotas konceptualus kalbos vertimo projektų rizikos valdymo vertinimo kriterijų ir projekto įgyvendinimo rezultato modelis (žr. 1 pav.). Keliama hipotezė, kad projekto įgyvendinimo rezultatui įtaką daro penki kelių veiksnių kriterijai: rizikos valdymo proceso apibrėžtumas, įvairiapusiškumas, atsakomybės už rizikos valdymą apibrėžtumas, vadovų įsitraukimas į rizikos valdymą ir rizikos valdymo komunikavimas.

2. Kalbos vertimo projektų rizikos valdymo ir projekto įgyvendinimo rezultato tyrimo metodika

Ši hipotezė buvo patikrinta empirinio tyrimo metu, kurio tikslas buvo identifikuoti įtakos kalbos vertimo projekto įgyvendinimo rezultatui turinčius rizikos valdymo

kriterijus. Atlikto tyrimo populiacija – visos kalbos vertimo paslaugų įmonės Lietuvoje. Tyrimo imtis – didžiausią kalbos vertimo paslaugų rinkos dalį Lietuvoje užimanti įmonė UAB „Synergium“. Common Sense Advisory duomenimis, 2013 ir 2014 metais UAB „Synergium“, vienintelė iš kalbos vertimo paslaugų įmonių visoje Lietuvoje, buvo įtraukta tarp 25 didžiausių šiaurės Europos tiekėjų (vertinant atitinkamai pagal 2012 ir 2013 m. gautas pajamas). Lietuvos konsultacijų ir mokymų įstaigų reitingą pateikė dienraštis „Verslo Žinios“ 2013 metais, kur UAB „Synergium“ buvo nurodyta aukščiausiai sąrašė lyginant su kitais vertimų biurais, triskart ir daugiau lenkdama artimiausius konkurentus pagal 2013 metų pajamas ir dvigubai ir daugiau – pagal darbuotojų skaičių. Taigi tyrimo imtis, nors parinkta netikimybinio būdu, reprezentavo populiaciją dėl surenkamų pajamų ir kolektyvo dydžio bei pirmaujančios pozicijos Lietuvos rinkoje. Iš 84 darbuotojų, dirbančių trijuose įmonės biuruose Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje, tyrime galėjo ir sutiko dalyvauti 70 respondentų, taigi tyrimo rezultatų patikimumas buvo pakankamas, kad jais remiantis būtų galima spręsti apie populiacijoje vyraujančias tendencijas (95%±2,45% tikslumas).

Tyrimas buvo atliktas remiantis analitiniu metodologiniu požiūriu, grindžiamu konceptualaus, realybę supaprastinančio modelio sukūrimu, hipotezių iškelimu, priežasties-pasekmės ryšio nagrinėjimu ir pirminių bei antrinių duomenų analize (Arbnor ir Bjerke, 1997). Empirinis tyrimas apėmė kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodus. Kokybiniam žvalgomajame kalbos vertimo projektų ekspertų interviu dalyvauti buvo pakviesti vadovaujančias pareigas UAB „Synergium“ užimantys ir ilgiausiai ar vieni iš ilgiausiai įmonėje



1 pav. Konceptualus kalbos vertimo projektų rizikos valdymo vertinimo kriterijų ir projekto įgyvendinimo rezultato modelis

(Sudarytas autorės, remiantis Ingley ir van der Walt, 2008; Barkhuizen *et al.*, 2012; Mirela, 2012; Wiecezorek-Kosmala, 2014; Aven ir Krohn, 2013; Gökmen, 2014; Yaraghi ir Langhe, 2011; Toader *et al.*, 2010; Raber, 2003, kaip mini Ingley ir van der Walt, 2008; Nielson *et al.*, 2005; Woon *et al.*, 2011; Zhao *et al.*, 2013; Zou *et al.*, 2010; Zwikael ir Ahn, 2011; Neverauskas *ir kt.*, 2013; Lech, 2013)

dirbančių asmenų. Surinkti duomenys buvo analizuojami penkių žingsnių analizės metodu, taikant susipažinimo, fokusavimo, kategorizavimo, kategorijų vertinimo ir interpretavimo etapus (Taylor-Powell ir Renner, 2003; LeCompte, 2000). Kokybinis tyrimas padėjo susidaryti holistinį įmonės procesų vaizdą, patvirtinti mokslinės literatūros analizės išvagas ir koreguoti tolesnę tyrimo eigą. Žvalgomosios ir pagrindinės kiekybinės kalbos vertimo paslaugų įmonės darbuotojų apklausos metu buvo naudojamas struktūrizuotas internetinis savarankiškai pildomas klausimynas (Cronbach $\alpha > 0,7$). Klausimais buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie rizikos valdymo proceso apibrėžtumą, įvairiapusiškumą, rizikos valdymo atsakomybės apibrėžtumą, vadovų įsitraukimą į rizikos valdymą, rizikos valdymo komunikavimą, šių kriterijų bei atitinkamų jų veiksmių ryšį bei įtaką projekto įgyvendinimo rezultatui. Atsakymams naudota penkių balų Likerto skalė, kur 1 reiškė „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“. Taip pat buvo įtrauktas klausimas apie projekto įgyvendinimo rezultatą, prašant respondentų išsirinkti iš pateiktų ar įrašyti patiems svarbiausią projekto įgyvendinimo rodiklį (pelną, terminą, biudžetą, dalyvaujančių šalių pasitenkinimą, motyvaciją, grįžtamąjį ryšį ir/ar kitą variantą). Kiekybinės apklausos metu surinktiems duomenims nagrinėti pasitelkta statistinė analizė naudojant SPSS statistinės analizės programą. Kadangi buvo siekiama ištirti priežastinius ryšius tarp kalbos vertimo projektų rizikos valdymo kriterijų ir projekto įgyvendinimo rezultato, pagrindinė naudojama statistinės analizės priemonė buvo tiesinė regresija (surinktus duomenis geriausiai atspindėjo tiesinis modelis). Tiesinė regresija buvo atlikta atskirų rizikos valdymo veiksmių, veiksmių grupių

ir rizikos valdymo kriterijų atžvilgiu. Buvo naudojami paprastosios (*enter*), atgalinės (*backwards*) ir savirankos (*bootstrapping*) tiesinės regresinės analizės metodai, priklausomai nuo nagrinėjamų duomenų atitikimo tiesinės regresijos prielaidoms.

3. Kalbos vertimo projektų rizikos valdymo ir projekto įgyvendinimo rezultato tyrimo rezultatai

Kiekybinė kalbos vertimo paslaugų įmonės darbuotojų apklausa buvo vykdoma 2015 m. rugpjūčio 26 – rugsėjo 20 dienomis. Iš viso buvo gauti atsakymai iš 70 respondentų, taigi atsako dažnis buvo 83,33%, o surinkti duomenys atspindėjo populiacijos tendencijas 95%±2,45% tikslumu (visų trijų biurų atveju). Geriausiai vertinami įmonės rizikos valdymo aspektai, remiantis vidutiniu respondentų vertinimu, buvo asmeninė atsakomybė, teigiami ir neigiami veiksniai, laisva komunikacija ir proceso įvairiapusiškumo kriterijus; žemiausiai įvertinti buvo tinkamas informavimas, ugdymas, tęstinumas ir vadovų įsitraukimas į rizikos valdymą. Tinkamo informavimo ir ugdymo veiksniai surinko mažesnę nei 3 balų vidutinį įvertinimą, kas rodo respondentų nepasitenkinimą esama rizikos valdymo informacijos sklaida ir nepakankamą dėmesį darbuotojų rizikos valdymo gebėjimų ir žinių ugdymui. Remiantis respondentų atsakymais, sudėtinga padaryti išvadą dėl svarbiausio projekto įgyvendinimo rezultato. Nors dalyvaujančių šalių pasitenkinimas buvo minėtas dažniausiai (53 kartus), atskirai, kaip vienintelis atsakymo variantas, jis buvo pasirinktas tik 14 kartų. Dalis respondentų kartu su dalyvaujančių šalių pasitenkinimu taip pat rinkosi visus kitus galimus atsakymų variantus; dalis papildomai rinkosi pelną, klientų kokybės reikalavimus ir projekto gražinimą

1 lentelė. *Statistiškai reikšmingai projekto įgyvendinimo rezultatą veikę veiksniai ir kriterijai*

Elementas	Modelio R ² /veiksnio R ²	Beta
Vertinant veiksmų grupes:		
Tęstinumas	0,456/0,451	0,694
Dalyvių poveikis	0,272/0,267	0,342
Teigiami ir neigiami veiksniai		0,418
Asmeninė atsakomybė	0,332/0,278	0,617
Ugdymas	0,330/0,289	0,310
Tinkamas informavimas	0,339/0,317	0,451
Vertinant kriterijus:		
PROCESO APIBRĖŽTUMAS	0,392/0,365	0,604

Sudaryta autorės.

laiku; dar kiti respondentai rinkosi tik kelių variantų kombinacijas. Tai gi akivaizdu, kad projekto įgyvendinimo rezultatas gali būti suvokiamas labai skirtingai.

Atlikta Spiermano koreliacinė analizė parodė, kad visi kintamieji buvo susiję statistiškai reikšmingais teigiamais ryšiais su projekto įgyvendinimo rezultato kintamuoju ($\alpha < 0,01$ arba $0,05$). Dėl to tyrimą buvo galima tęsti nagrinėjant galimus priežasties-pasekmės ryšius tarp priklausomo (projekto įgyvendinimo rezultato) ir nepriklausomų (rizikos valdymo proceso apibrėžtumo, įvairiapusiškumo, atsakomybės apibrėžtumo, vadovų išitraukimo bei rizikos valdymo komunikavimo) kintamųjų. Atlikta daugiapakopė tiesinės regresijos analizė parodė, kad atskiri elementai, nors visi buvo statistiškai reikšmingi, darė silpną arba vidutinę įtaką projekto įgyvendinimo rezultatui. Ne visų veiksmų modeliai gerai tiko duomenims: dalyvių poveikio bei vidinių ir išorinių veiksmų modeliai neviršijo reikiamo lygio ($R^2 < 0,2$), o tipinių ir unikalių rizikų, teigiamų ir neigiamų veiksmų, atsakomybės dokumentavimo bei laisvos komunikacijos modelių tikimas duomenims buvo ganėtinai žemas (R^2 beveik lygus ar nedaug didesnis už $0,2$). Stipriausią įtaką

projekto įgyvendinimo rezultatui turėjo tęstinumo veiksnys, paaiškinęs 45,1% priklausomo kintamojo variacijos.

Vertinant veiksmų grupes, kiekvienoje išsiskyrė vienas ar du kintamieji. Statistiškai reikšmingai projekto įgyvendinimo rezultatą veikė tęstinumo, dalyvių poveikio, teigiamų ir neigiamų veiksmų, asmeninės atsakomybės, ugdymo ir tinkamo informavimo veiksniai. Nagrinėjant kriterijus buvo atlikta atgalinė tiesinė regresija, nes buvo siekiama panaikinti multikolinearių kriterijų tarpusavio poveikį. Tokiu būdu statistiškai reikšmingas buvo proceso apibrėžtumo kriterijus ($R^2 = 0,365$). Apibendrinta informacija pateikta 1 lentelėje.

Nors kiti veiksniai turėjo įtakos priklausomam kintamajam, tiesinės regresinės analizės rezultatai buvo per silpni tvirtinti, kad projekto įgyvendinimo rezultatui įtaką darytų daugiau hipotetizuotų elementų. Tai gi įmonėje didžiausią dėmesį derėtų skirti išvardintiems elementams vystyti. Nors konceptualiam modelyje numanomi ryšiai tarp atskirų nepriklausomų ir priklausomo kintamųjų yra savarankiški – kiekvienas elementas gali egzistuoti atskirai nuo kitų ir nėra kitų veikiamas, turint omenyje glaudžius jų tarpusavio ryšius, bendras visų ele-

mentų diegimas ir vystymas įmonėje galėtų atnešti sinerginį efektą projekto įgyvendinimo rezultatui ir bendrai – įmonės veiklai.

4. Projektų rizikos valdymo gerinimo kalbos vertimo paslaugų įmonėse įžvalgos ir pasiūlymai

Remiantis statistinės analizės rezultatais galima teigti, kad siekiant užtikrinti projekto įgyvendinimo rezultatą (kuris gali būti vertinamas iš įvairių perspektyvų), derėtų didžiausią dėmesį skirti tęstinumo, dalyvių poveikio, teigiamų ir neigiamų veiksmų, asmeninės atsakomybės ir tinkamo informavimo veiksmų gerinimui ir proceso apibrėžtumo užtikrinimui. Siekdamas gerinti projektų ir bendrus įmonės rezultatus, įmonės turėtų taikyti tokius veiksmus.

Pirmiausia, kalbos vertimo paslaugų įmonei patariama sukurti, taikyti ir pastoviai naujinti kompleksinį rizikos veiksmų planą. Plane turėtų būti pateiktos svarbiausios ir reikšmingiausios kasdienės įmonės operacijoms rizikos, apibrėžiamas rizikos lygis, kurį įmonė sutinka priimti savo kasdienėje veikloje, aiškiai ir visiems suprantama kalba nusakyta, kokių veiksmų turėtų būti imamasi, įvykus vienokiai ar kitokiai rizikai (kas kiekvienu atveju turėtų būti informuotas, į ką reikėtų kreiptis, kas galėtų suteikti reikiamos informacijos ar pakonsultuoti, kas turėtų būti atsakingas, kam reikėtų atsiskaityti dėl kylančios rizikos ir jos galimų padarinių projekto įgyvendinimo rezultatui). Plane turėtų būti pabrėžiamas rizikos valdymo ir projekto vykdymo procesų integralumas: rizikas vertinti, stebėti ir kontroliuoti reikia visose projekto vykdymo stadijose, identifikuojant ir apdorojant ne tik konkrečiam projektui, bet ir projektų linijoms ir klientams būdingas rizikas. Įmonė turėtų užtikrinti nuolatinį ir nuoseklų plano atnaujinimą aktualia rizikos

valdymo informacija, atsižvelgiant į rizikos atvejus, su kuriais buvo susidurta įmonės veiklos istorijoje. Visi darbuotojai turėtų būti supažindinti su tokio plano egzistavimu ir žinoti, kaip jį naudoti. Rizikos veiksmų planas turėtų veikti ne tik kaip priemonė atsiradusiai rizikai valdyti, bet ir kaip rizikos prevencijos priemonė, kai dokumentuojami veiksmai, skirti valdyti tokioms rizikoms, kurios turi potencialą kilti kalbos vertimo paslaugų įmonėje (įtraukiant ne tik projektų valdymo, bet ir kitų įmonės sričių rizikas, pavyzdžiui, kliento, finansinių operacijų, IT sistemų, partnerių valdymo). Plane turėtų būti nurodoma, kokiais būdais tokios rizikos turėtų būti vertinamos ir kaip reikėtų pasirinkti veiksmus, skirtus rizikoms, kurių poveikis gali būti reikšmingas projekto įgyvendinimo rezultatui, apdoroti. Taigi planas turėtų pabrėžti proaktyvaus ir holistinio rizikos valdymo koncepto taikymą įmonėje.

Dalyvių poveikis yra aktualus su projektų valdymu susijusioms įmonėms. Dėl to kalbos vertimo paslaugų įmonėje būtina sukurti ir naudoti priemones, kurios padėtų įvertinti ir kontroliuoti projektą vykdančių šalių veiklą. Viena iš priemonių, kuri galėtų padėti užtikrinti lingvistų poveikio projekto įgyvendinimo rezultatui įvertinimą prieš pradėdant vykdyti projektą, yra interaktyvi duomenų bazė, kurioje būtų kaupiami duomenys apie kiekvieno lingvisto patirtį, specializaciją, kokybę, įvykdytus projektus, padarytas klaidas, praityje kilusių rizikos atvejų istorijas. Tokia duomenų bazė turi būti lengvai prieinama visiems įmonėms darbuotojams ir nuolat atnaujinama. Duomenų bazę darbuotojai turėtų naudoti kiekvieną kartą vykdam projektus: skirtingais pjūviais įvertinant lingvistus, būtų galima parinkti mažiausiai rizikingą lingvistų kombinaciją arba imtis reikiamų veiksmų rizikos lygiui sumažinti. Taip pat reikia

taikyti priemones, kurios padėtų didinti darbuotojų suvokimą apie dalyvaujančių šalių įtaką projekto įgyvendinimui. Patartina į įmonės mokymų strategiją įtraukti punktą apie rizikos valdymo ir projektą vykdančių šalių sąsają. Tam, kad projekto dalyvių poveikis būtų įvertintas prieš pradėdant vykdyti projektą, galima susikurti kontrolinius sąrašus. Galima pasitelkti ir dalyvaujančių šalių poveikio įvertinimo kontrolę ir priežiūrą, kai automatiniu būdu darbuotojai informuojami apie tai, kad projektas vykdomas neatitinkant tam tikrų dalyvių poveikio aspektų.

Toliau, įmonės motyvacinė sistema turi atspindėti strateginio rizikos valdymo požiūrio taikymą ir skatinti proaktyvų rizikos valdymo elgesį. Motyvacinė sistema turi skatinti darbuotojų sąmoningumą galimai teigiamų rizikos veiksnių valdymo atžvilgiu, o proaktyvus siekis pagerinti projekto įgyvendinimo rezultatą turi būti įvertintas įmonės vadovų. Rekomenduojama stebėti ir fiksuoti asmeninius atsakomybės už rizikos valdymą pasireiškimo atvejus. Tokių darbuotojų elgesį būtų galima pateikti kaip sektiną pavyzdį visiems įmonės darbuotojams, paskleidžiant informaciją vidiniu paštu, paminint susirinkimų metu, paskelbiant vidinėje socialinėje platformoje ar naujienlaiškyje. Išskirtinės asmeninės darbuotojų iniciatyvos gali būti pabrėžiamos ir nedideliais finansinės išraiškos priedais. Proaktyvus dalyvavimas ir nuoseklus įsitraukimas į rizikos valdymo informacijos srautų mainus ir sklaidos procesus galėtų būti vienas iš subjektyvių darbuotojų darbo vertinimo kriterijų.

Kalbos vertimo paslaugų įmonėje atsakomybių dėl rizikos valdymo ribos turi būti aiškiai apibrėžtos. Darbuotojai turi gerai žinoti, už kokias veiklas organizacijoje jie atsakingi ir kokius sprendimus turi ir gali priimti, ir tų atsakomybių laikytis (Yaraghi

ir Langhe, 2011). Vadinasi, vadovams derėtų užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas suvokia, kur prasideda ir kur baigiasi jo atsakomybių ribos, kad nebūtų atvejų, kad tam tikri veiksmai nedaromi ar sprendimai nepriimami, nes nėra aišku, kas yra atsakingas. Vadovams patariama vykdyti nuolatinius pokalbius su darbuotojais, kad būtų pastoviai tikrinama, ar darbuotojas suvokia savo darbo esmę ir darbines atsakomybes. Tokie kontroliniai pokalbiai ypač svarbūs, jei darbuotojas pakeičia pareigas, yra pakauštinamas ar įgauna naujų atsakomybių. Turi būti sudarytos galimybės darbuotojams išreikšti savo abejones ir klausimus. Vadovai turi pastoviai analizuoti rizikos atvejus ir objektyviai įvertinti, kas sprendė tam tikras rizikos situacijas, kokie veiksmai buvo padaryti ir ar jie buvo tinkami, ar žmogus, priėmęs sprendimus, turėjo atitinkamą atsakomybę, ar ją prisiėmė sąmoningai. Jei priimti sprendimai buvo tinkami ir atnešė teigiamų rezultatų projekto įgyvendinimo rezultatui ar bendresne prasme – įmonės veiklai, derėtų tokį elgesį pabrėžti kaip sektiną pavyzdį darbuotojams.

Galiausiai, svarbu užtikrinti tinkamų darbuotojų žinių ir įgūdžių rizikos valdymo atžvilgiu ugdymą (Yaraghi ir Langhe, 2011). Tam derėtų organizuoti darbuotojų mokymus: darbuotojų įvedimo į darbą ir nuolatinius rizikos valdymo žinių ir įgūdžių ugdymo mokymus. Pirmųjų metu darbuotojas turi būti supažindintas su strategine rizikos valdymo svarba, įtaka projekto įgyvendinimo rezultatui ir įmonėje taikomomis rizikos valdymo praktikomis. Įžanginių mokymų metu svarbu pradėti formuoti darbuotojo požiūrį į rizikos valdymą kaip į holistinį, visaapimančią procesą įmonėje ir užtikrinti, kad darbuotojas turi tinkamą pasiruošimą ir požiūrį rizikos valdymo kompetencijoms vystyti. Pastarosios galėtų būti ugdomos nuolatinių mokymų metu,

kuriuos turėtų organizuoti įmonės vadovai ir didžiausią patirtį įmonėje turintys asmenys. Teorinės rizikos valdymo žinios gali būti pateikiamos darbuotojams bendrai (vykdant susitikimus ir rengiant seminarus didesnėms darbuotojų grupėms); praktinėms projektų rizikos valdymo žinioms ir gebėjimams užtikrinti derėtų rinktis asmeniškiausius ugdymo metodus (tokius kaip konkrečių rizikos situacijų nagrinėjimas, testai, atvejo analizė, simuliacinės rizikos valdymo priemonių taikymo sesijos, scenarijų kūrimas). Tokiu būdu būtų užtikrintas pakankamas dėmesys kasdienėje darbinėje veikloje pritaikomoms rizikos valdymo kompetencijoms vystyti.

Išvados

1. Rizikos ir rizikos valdymo koncepcijos yra daugialypės. Pastebima, kad tiek rizikos, tiek rizikos valdymo sampratos sudėtingėja ir apima daugiau įvairesnių įmonės veiklos aspektų.
2. Efektyvus rizikos valdymas turėtų būti grindžiamas strateginiu požiūriu. Toks rizikos valdymas reikalauja integruoti rizikos valdymą ir įmonės strategiją, sukurti rizikos valdymui palankią organizacijos struktūrą, skirti prioritetinį vadovų ir darbuotojų dėmesį, vystyti holistinį rizikos valdymo procesą.
3. Kalbos vertimo paslaugų įmonės rizikos valdymas gali būti vertinamas rizikos valdymo proceso apibrėžtumo, rizikos valdymo praktikų įvairiapusiškumo, atsakomybės už rizikos valdymą apibrėžtumo, vadovų įsitraukimo į rizikos valdymą ir rizikos valdymo komunikavimo kriterijų ryšio su projekto įgyvendinimo rezultatu konceptualaus modelio pagrindu.
4. Rizikos valdymui kalbos vertimo paslaugų įmonėse nagrinėti galima taikyti kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodų kombinaciją. Tokiu būdu patikrintas rizikos valdymo vertinimo kriterijų tinkamumas, pakoreguota tolesnė tyrimo eiga ir surinkti statistinei analizei tinkami duomenys, skirti priežasties-pasekmės ryšio tarp rizikos valdymo vertinimo kriterijų ir projekto įgyvendinimo rezultato nagrinėjimui.
5. Statistinė surinktų duomenų analizė parodė, kad rizikos valdymą ir projekto įgyvendinimo rezultatą siejo statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai. Atlikta daugiapakopė tiesinė regresinė analizė parodė, kad projekto įgyvendinimo rezultatą statistiškai reikšmingai veikė testinumo, dalyvių poveikio, teigiamų ir neigiamų veiksmių, asmeninės atsakomybės ir tinkamo informavimo veiksniai bei proceso apibrėžtumo kriterijus.
6. Kiekvieną iš šių elementų įmonėje galima vystyti atskirai, nes veiksniai traktuojami kaip savarankiški, vienas nuo kito nepriklausantys elementai. Tačiau turint omenyje glaudžius jų tarpusavio ryšius, bendras visų elementų diegimas ir vystymas įmonėje turėtų atnešti sinerginį efektą projekto įgyvendinimo rezultatui ir bendrai – įmonės veiklai.
7. Siekdamas gerinti projektų ir bendrus įmonės rezultatus, įmonės turėtų sukurti ir taikyti holistinį rizikos veiksmų planą, naudoti duomenų bazę dalyvių rizikai įvertinti prieš pradėdant projekto vykdymą, taikyti dalyvaujančių šalių įtakos suvokimo didinimo ir vertinimo kontrolės priemones, taikyti motyvacinę sistemą, atspindinčią ir integruojančią strateginio rizikos valdymo principus, apibrėžti darbuotojų atsakomybių ribas ir stebėti jų laikymąsi, organizuoti darbuotojų įvedimo į darbą ir nuolatinius rizikos valdymo žinių ir įgūdžių ugdymo mokymus. Pritaikant tokias taktikas, galima tikėtis pagerinti ne tik projektų įgyvendinimo, bet ir bendrus įmonės veiklos rezultatus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Arbnor, I., Bjerke, B. (1999). *Methodology for creating business knowledge*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE
2. Aven, T. (2012). Foundational Issues in Risk Assessment and Risk Management. *Risk Analysis: An International Journal*, Vol. 32, No. 10, p. 1647-1656. doi: 10.1111/j.1539-6924.2012.01798.x.
3. Aven, T. (2013). Practical implications of the new risk perspectives. *Reliability Engineering and System Safety*, Vol. 115, p. 136-145. doi: 10.1016/j.res.2013.02.020.
4. Aven, T., Krohn, B. S. (2014). A new perspective on how to understand, assess and manage risk and the unforeseen. *Reliability Engineering and System Safety*, Vol. 121, p. 1-10. doi: 10.1016/j.res.2013.07.005.
5. Barkhuizen, W. F., Pretorius, J. H. C., Pretorius, L. (2012). An integrated systems approach to risk management within a technology-driven industry, using the design structure matrix and fuzzy logic. *South African Journal of Industrial Engineering*, Vol. 23, No. 2, p. 202-214. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=61c8b1e9-cd75-442b-a786-493d4d6c8a42%40sessionmgr198&vid=5&hid=128> (žiūrėta 2014 m. lapkričio 5 d.).
6. Bonnet, B. (2006). Quality standards: a sign of the industry's maturity? *MultiLingual*, Vol. 17, No. 4, p. 45-48. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=55f2d5f0-ea75-4028-a545-2a8a424f7bc8%40sessionmgr113&vid=6&hid=128> (žiūrėta 2015 m. sausio 6 d.)
7. *Certification Procedure for Translation Service Providers pursuant to EN 15038*. LICS Certification Scheme, 2011. Prieiga per internetą: http://www.lics-certification.org/downloads/04_CertScheme-LICS-EN15038v40_2011-09-01-EN.pdf (žiūrėta 2015 m. sausio 7 d.).
8. Choudhry, R. M., Iqbal, K. (2013). Identification of Risk Management System in Construction Industry in Pakistan. *Journal of Management in Engineering*, Vol. 29, No. 1, p. 42-49. doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000122.
9. Common Sense Advisory (2013). The language services market: 2013. An annual review of the translation, localization, and interpreting services industry
10. Datta, S., Mukherjee, S. K. (2001). Developing a Risk Management Matrix for Effective Project Planning – an Empirical Study. *Project Management Journal*, Vol. 32, No. 2, p. 45-57. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=55f2d5f0-ea75-4028-a545-2a8a424f7bc8%40sessionmgr113&vid=13&hid=128> (žiūrėta 2015 m. sausio 8 d.).
11. Gökmen, A. (2014). A Theoretical Study on the Concept of Risk in Enterprises, Dynamics of Risk in International Business, Investing in Turkey & Evaluation of Macro Risks Abstract. *Ege Academic Review*, Vol. 14, No. 2, p. 175-187. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=55f2d5f0-ea75-4028-a545-2a8a424f7bc8%40sessionmgr113&vid=16&hid=128> (žiūrėta 2014 m. lapkričio 10 d.).
12. Ingley, C., van der Walt, N. (2008). Risk Management and Board Effectiveness. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 38, No. 3, p. 43-70. doi: 10.2753/IMO0020-8825380302.
13. Lech, P. (2013). Time, Budget, And Functionality? – IT Project Success Criteria Revised. *Information Systems Management*, Vol. 30, No. 3, p. 263-275. doi: 10.1080/10580530.2013.794658.
14. LeCompte, M. (2000). Analyzing Qualitative Data. *Theory Into Practice*, Vol. 39, No. 3, p. 146-154. Prieiga per internetą: http://www.depts.ttu.edu/education/our-people/Faculty/additional_pages/duemer/epsy_6305_class_materials/LeCompte-Margaret-D-2000.pdf (žiūrėta 2015 m. gegužės 9 d.).
15. Mirela, G. (2012). Risk management in the context of sustainable development. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol. 21, No. 1, p. 1248-1254. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=55f2d5f0-ea75-4028-a545-2a8a424f7bc8%40sessionmgr113&vid=23&hid=128> (žiūrėta 2014 m. lapkričio 10 d.).
16. Malinauskienė, J. (2013). Vienos įmonės auga, kitos krenta. *Verslo Žinios*. Nr. 147(4010), p. 10-11. Prieiga per internetą: <http://laikrastis.vz.lt/index.php?act=mprasa&sub=page&id=1320&page=22663> (žiūrėta: 2015 m. balandžio 11 d.).
17. Neverauskas, B., Bakinaite, L., Meiliene, E. (2013). Contemporary approach to the possibility of project's success increase. *Economics & Management*, Vol. 18, No. 4, p. 829-836. doi: 10.5755/j01.em.18.4.5710.
18. Nielson, N. L., Kleffner, A. E., Lee, R. B. (2005). The Evolution of the Role of Risk Communication in Effective Risk Management. *Risk Management & Insurance Review*, Vol. 8, No. 2, p. 279-289. doi: 10.1111/j.1540-6296.2005.00060.x.
19. Project Management Institute (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 4th ed. Newtown Square [Pa.]

20. Spalek, S. (2014). Finding a New Way to Increase Project Management Efficiency in Terms of Time Reduction. *Engineering Economics*, Vol. 25, No. 5, p. 538-548. doi: 10.5755/j01.ee.25.5.8419.
21. Taylor-Powell, E., Renner, M. (2003). Analyzing Qualitative Data. University of Wisconsin - Extension, Program Development and Evaluation. Prieiga per internetą: <http://learningstore.uwex.edu/assets/pdfs/g3658-12.pdf> (žiūrėta 2015 m. gegužės 9 d.).
22. Toader, C. S., Brad, I., Radac, A. M., Marin, D. (2010). Aspects Regarding Risk Management in Projects. *Scientific Papers: Animal Science & Biotechnologies*, Vol. 43, No. 2, p. 454-457. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=61c8b1e9-cd75-442b-a786-493d4d6c8a42%40sessionmgr198&vid=17&hid=128> (žiūrėta 2015 m. sausio 8 d.).
23. Wieczorek-Kosmala, M. (2014). Risk management practices from risk maturity models perspective. *Journal for East European Management Studies*, Vol. 19, No. 2, p. 133-159. doi: 10.1688/JEEMS-2014-02-Wieczorek-Kosmala.
24. Woon, L. F., Azizan, N. A., Samad, M. F. A. (2011). A strategic framework for value enhancing enterprise risk management. *Journal of Global Business & Economics*, Vol. 2, No. 1, p. 23-47. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=55f2d5f0-ea75-4028-a545-2a8a424f7bc8%40sessionmgr113&vid=30&hid=128> (žiūrėta 2014 m. gruodžio 10 d.).
25. Yaraghi, N., Langhe, R. G. (2011). Critical success factors for risk management systems. *Journal of Risk Research*, Vol. 14, No. 5, p. 551-581. doi: 10.1080/13669877.2010.547253.
26. Zeynalian, M., Trigunaryyah, B., Ronagh, H. R. (2013). Modification of Advanced Programmatic Risk Analysis and Management Model for the Whole Project Life Cycle's Risks. *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 139, No. 1, p. 51-59. doi: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000571.
27. Zhao, X., Hwang, B.-G., Low, S. P. (2013). Developing Fuzzy Enterprise Risk Management Maturity Model for Construction Firms. *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 139, No. 9, p. 1179-1189. doi: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000712.
28. Zou, P. X. W., Chen, Y., Chan, T.-Y. (2010). Understanding and Improving Your Risk Management Capability: Assessment Model for Construction Organizations. *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 136, No. 8, p. 854-863. doi: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000175.
29. Zwikael, O., Ahn, M. (2011). The Effectiveness of Risk Management: An Analysis of Project Risk Planning Across Industries and Countries. *Risk Analysis: An International Journal*, Vol. 31, No. 1, p. 25-37. doi: 10.1111/j.1539-6924.2010.01470.x.