

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMAS (IŠTĚSTINĖ)

Magistrantė Karolina Jasiulytė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

PROJEKTŲ VALDYMO PROCESŲ POVEIKIS ORGANIZACIJOS VALDYMUI	THE IMPACT OF PROJECT MANAGEMENT PROCESSES ON ORGANIZATIONAL MANAGEMENT
---	--

Darbo vadovė: Dr. Aida Mačerinskienė

VILNIUS, 2025

TURINYS

IVADAS	4
1. PROJEKTŲ VALDYMO PROCESŲ LITERATŪROS APŽVALGA.....	6
1.1. Projektų valdymas	6
1.2 Projekto valdymo procesų metodai	9
1.2.1. „Waterfall“ metodas (krioklio metodas)	9
1.2.2. „Agile“ metodas	10
1.2.3. „Agile–Stage-Gate“ metodas	11
1.3 Metodų poveikis organizacijos procesams	12
1.3.1. Komunikacijos procesas	13
1.3.2. Planavimo procesas	15
1.3.3. Klaidų ir netikslumų valdymo procesas	17
1.3.4. Resursų valdymo procesas	18
1.3.5. Darbuotojų įsitraukimo ir motyvacijos procesas	19
1.3.6. Pokyčių valdymo procesas	20
1.4 Teorinis idealaus modelio pagrindimas.....	23
1.5 Analizuojamų įtakos kintamųjų sąryšis.....	24
2. PROJEKTŲ VALDYMO PROCESŲ POVEIKIS ORGANIZACIJOS VEIKLAI EMPIRINIS TYRIMAS	26
2.1. Tyrimo metodologija.....	26
2.2. Projektų valdymo įtakos įmonėms tyrimo modelis.....	29
2.3. Vadybinės metodikos įmonėje „X“	31
2.4. Kokybinio tyrimo rezultatai	34
2.4.1. Techninio palaikymo padalinys	34
2.4.2. Pardavimų skyriaus projektų vadybininkų įžvalgos	36
2.4.3. Pardavimų vadovo įžvalgos	38
2.4.4. Atsargų skyriaus įžvalgos	40
2.5. Įmonės „X“ ir teorinio idealaus modelio palyginimas	41
2.6. Kiekybinės analizės rezultatai	42
2.6.1. Respondentų profilis ir organizacinis kontekstas	43
2.6.2 Projektų valdymo metodų paplitimas	46
2.6.3 Projektų valdymo metodų poveikis komandos vidinei dinamikai	47
2.6.4. Pagrindiniai iššūkiai projektų valdyme.....	49
2.6.5. Konfliktų šaltiniai ir jų sąsajos su metodais	51
2.6.6. Projektų valdymo metodų poveikis organizaciniam lankstumui ir prisitaikymui ..	53
2.6.7. Projektų valdymo metodų ryšys su strateginiais tikslais	56

2.6.8. Inovacijų diegimas ir inovatyvumo skatinimas	58
2.6.9. Projektų valdymo metodų vertinimas ir tobulinimo dažnumas	60
2.6.10. Sėkmės veiksniai projektų įgyvendinimui	63
2.7. Apklausos ir interviu rezultatų sintezė	64
2.8. Diskusija.....	66
2.9. Tyrimo ribotumai	65
3. PASIŪLYMAI TAIKYTINŲ METODŲ „Y“ ORGANIZACIJOS VEIKLOS	
EFEKTYVUMUI GERINTI.....	68
3.1. Projektų valdymo metodų pasirinkimo kriterijų konkretizavimas.....	68
3.2. Mentorstės programos diegimas projektų valdymo kompetencijoms stiprinti	69
3.3. Kompetencijų ugdymo planas pagal projektų valdymo metodus	71
3.4. Konfliktų valdymo mechanizmų įdiegimas	72
3.7. Strateginis projektų portfolio valdymas	75
IŠVADOS.....	77
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	79
PRIEDAI.....	84
1. Priedas. Magistro baigiamojo darbo santrauka anglų k.....	84
<u>2.</u> Priedas. Magistrinio baigiamojo darbo santrauka lietuvių k.....	85
3. Priedas. Anketinis klausimynas	86
4 Priedas. Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimai	89
5 Priedas Interviu santraukos lentelė	89
6 priedas Interviu apklausos rezultatai	91

IVADAS

Temos aktualumas: Šiuolaikinėje dinamiškoje verslo aplinkoje projektų valdymas tampa vienu iš pagrindinių organizacijų konkurencingumo, inovatyvumo ir ilgalaikės sėkmės veiksniais. Atsižvelgiant į nuolatinius rinkos pokyčius, technologinę pažangą ir globalizaciją, gebėjimas efektyviai planuoti, organizuoti ir įgyvendinti projektus įgauna esminę reikšmę. Pasak Kerzner (2017), efektyvus projektų valdymas leidžia organizacijoms pasiekti tikslus optimaliai išnaudojant turimus resursus bei mažinant rizikas. Projektų valdymas tampa ne tik techniniu, bet ir strateginiu įrankiu, kuris tiesiogiai susijęs su organizacijos veiklos rezultatais.

Tyrimai rodo, kad organizacijos, į projektų valdymą integruojančios struktūrizuotus metodus, dažniau pasiekia strateginius tikslus ir užtikrina didesnę grįžtamąją ryšį iš susiinteresuotų šalių (PMI, 2021). Ypač svarbu tai tampa kontekste, kai verslo struktūros susiduria su išoriniais iššūkiais – ekonominiais svyravimais, skaitmenizavimo sparta, klimato kaitos ir tvarumo reikalavimais. Šiuo atveju, projektų metodai, tokie kaip „Agile“, „Stage – Gate“ ar „Waterfall“, padeda ne tik užtikrinti procesų suvaldymą, bet ir kuria sąlygas greitesniam prisitaikymui prie pokyčių (Serrador ir Pinto, 2015). Be to, projektų valdymas daro reikšmingą poveikį organizacijos vidinei kultūrai ir darbuotojų įsitraukimui. Tyrimai pabrėžia, kad sėkmingas projektų įgyvendinimas yra tiesiogiai susijęs su tarpdisciplinine komunikacija, lyderyste, inovacijų diegimu bei komandinio darbo efektyvumu (Turner ir Muller, 2005). Todėl projektų valdymo praktikos tampa vienu svarbiausiu kompleksinės organizacinės veiklos komponentų.

Atsižvelgiant į tai, būtina ne tik tirti projektų valdymo metodų taikymą, bet ir jų poveikį organizacinei struktūrai, efektyvumui, inovatyvumui bei strateginių tikslų įgyvendinimui. Šiuo tyrimu siekiama prisidėti prie mokslinių diskusijų apie projektų valdymą, išanalizuojant projektų valdymo metodų taikymo praktiką Lietuvos organizacijose ir įvertinant šių metodų sisteminių poveikį organizacijų veiklos efektyvumui bei strateginių tikslų įgyvendinimui.

Darbo mokslinė problema: Kokią įtaką projektų valdymas gali turėti įmonės valdymui?

Magistro darbo objektas: projektų valdymo metodai (Agile, Waterfall ir Stage-Gate) ir jų poveikis organizacijos darbo procesams.

Magistro darbo tikslas: Išanalizuoti pagrindinių projektų valdymo metodų (Agile, Waterfall ir Stage-Gate) poveikį organizacijos darbo procesams, atsižvelgiant jų įtaką komunikacijai, lankstumui, planavimui, klaidų valdymui, darbuotojų įsitraukimui ir rezultatų kontrolės mechanizmams.

Magistro darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti pagrindinius projektų valdymo metodus (Agile, Waterfall ir Stage-Gate) ir jų taikymo principus organizacijose.
2. Įvertinti, kaip skirtingi metodai veikia organizacijos komunikaciją, tiek komandos viduje, tiek su suinteresuotomis šalimis.
3. Nustatyti, kaip projektų valdymo metodai įtakoja organizacijos lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių projekto eigoje.
4. Išnagrinėti, kaip skirtingi metodai įtakoja projektų planavimą, klaidų valdymą ir rizikos kontrolę.
5. Ištirti, kokią poveikį „Agile“, „Waterfall“ ir „Stage-Gate“ metodai turi darbuotojų įsitraukimui organizacijose.
6. Apžvelgti, kaip šie metodai užtikrina rezultatų kontrolę ir kokybišką projekto įgyvendinimą, atsižvelgiant į specifinius organizacijos poreikius.

Magistrinio darbo metodai: Mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių palyginamoji analizė, taikoma autorinio tyrimo metodologijai ir klausimyno sudarymui, kokybinis pusiau struktūruotas interviu, skirtas tyrimo objekto duomenims rinkti, empirinė tyrimo duomenų analizė, leidžianti suprasti tiriamų reiškinių tarpusavio ryšius, aprašomojo pobūdžio išvados ir apibendrinimai.

Magistro darbo struktūra: Pirmas skyrius apžvelgia pagrindinius projektų valdymo aspektus ir metodikas, apibrėždami projektų valdymo reikšmę organizacijoms, jų veiklos optimizavimą ir efektyvumo užtikrinimą. Aptariamos trys pagrindinės metodikos: „Waterfall“, „Agile“ ir „Stage-Gate“, išryškinant jų privalumus ir trūkumus bei jų taikymo svarbą priklausomai nuo organizacijos tikslų. Pabrėžiama, kad skirtingi metodai gali turėti tiesioginį poveikį komunikacijai, lankstumui, klaidų valdymui, darbuotojų įsitraukimui ir rezultatų kontrolei. Taip pat analizuojamos organizacijų patirtys su šiais metodais, pateikiant tiek teorinius, tiek praktinius aspektus, kaip šie metodai gali būti naudojami siekiant optimizuoti projektų valdymo procesus ir užtikrinti sėkmingą tikslų įgyvendinimą.

Raktiniai žodžiai: Projektų valdymas, projektų valdymo procesai, projektų valdymo metodai, projektų valdymo poveikis valdymui.

1. PROJEKTŲ VALDYMO PROCESŲ LITERATŪROS APŽVALGA

Projektų valdymas yra strateginis įrankis, kuris leidžia organizacijoms efektyviai paskirstyti išteklius, valdyti rizikas ir užtikrinti sėkmingą tikslų įgyvendinimą. Jis užtikrina nuoseklų požiūrį į veiklos procesus, leidžia efektyviau valdyti laiką ir išlaidas bei padeda organizacijoms prisitaikyti prie nuolat kintančios verslo aplinkos. Projektų valdymo svarba ypač išauga didelio neapibrėžtumo sąlygomis, kai būtina greitai priimti sprendimus, koordinuoti daugelį veiklų ir užtikrinti aiškią komunikaciją tarp suinteresuotųjų šalių.

1.1. Projektų valdymas

Skirtingi autoriai pateikia įvairius projektų valdymo apibrėžimus, pabrėždami skirtingus aspektus, tokius kaip išteklių optimizavimas, strateginis suderinamumas ar lankstumas besikeičiančioje verslo aplinkoje. Žemiau pateiktoje lentelėje apibendrinti projektų valdymo apibrėžimai pagal skirtingus autorius.

1 lentelė

Projektų valdymo samprata

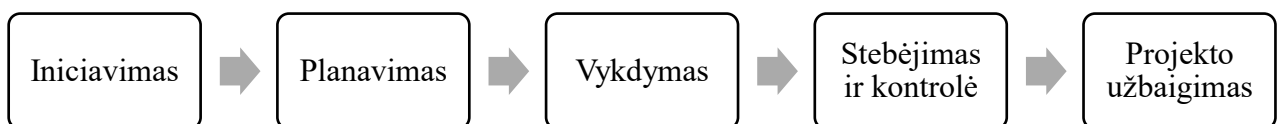
Autorius	Apibrėžimas
International Project Management Association, ICB - IPMA Competence Baseline, 3rd edition, Nijkerk, International Project Management Association, 2006.	Projektų valdymas apima visų projekto aspektų planavimą, organizavimą, stebėjimą ir kontrolę, siekiant pasiekti nustatytus tikslus, laikantis biudžeto ir veiklos reikalavimų.
TSO (2009). <i>Managing successful projects with PRINCE2</i> — PRINCE2, 5th edition, Nantwich, U.K.	Projektų valdymas apima kelių procesų naudojimą optimizuoti išteklius ir metodus pagal integruotą sistemą, skirtą tikslams pasiekti.
Mir ir Pinnington (2014), Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success, International Journal of Project Management, 202–217 psl.	Projektų valdymas sukuria apčiuopiamą ir neapčiuopiamą naudą organizacijoms.
Munns ir kt. (1996), The role of project management in achieving project success, International Journal of Project Management, 81–87 psl.	Projektų valdymas atlieka esminį vaidmenį siekiant sėkmės, užtikrinant efektyvų planavimą, išteklių paskirstymą ir rizikos valdymą.
Atkinson (1999), Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria, International Journal of Project Management	Projekto sėkmė dažnai matuojama pagal kainą, laiką ir kokybę, tačiau būtina atsižvelgti ir į platesnius kriterijus, įskaitant suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą ir ilgalaikę naudą.
Medinilla (2012), <i>Agile Management: Leadership in an Agile Environment</i> , Springer-Verlag Berlin Heidelberg	Tradicinio ir „Agile“ projektų valdymo principų derinimas suteikia organizacijoms lankstumo ir galimybę prisitaikyti prie dinamiškos verslo aplinkos.
Serrador ir kt. (2015), <i>The relationship between project success and project efficiency</i> , Procedia-Social and Behavioral Sciences, 75–84 psl.	Projekto efektyvumas ir sėkmė yra tarpusavyje susiję, tačiau sėkmė turėtų būti vertinama ne tik pagal laiką ir kaštus, bet ir pagal verslo poveikį bei strateginį suderinamumą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Pasak, Harmon (2016) verslo procesų valdymas (BPM) - vertinga sritis daugeliui praktikų, kuri siūlo metodus ir valdymo principus, leidžiančius strategiškai suderinti verslo procesus ir pasiekti aukštesnių verslo rezultatų, atitiktis ir ilgalaikio konkurencingumo. Tačiau šiuolaikinėms kompanijoms ar organizacijoms dažnu atveju nebepakanka tradicinio požiūrio į verslo procesų tobulinimą, automatizavimą ar standartizavimą norint išsilaikyti ar augti greitai besikeičiančioje rinkoje. Vis svarbiau tampa įvairių procesų naujovės, lankstumas bei judrumas. Oficialiai priimtas verslo procesų valdymo (BPM) apibrėžimas, pateiktas Dumo (2013), skamba taip: „mokslas prižiūrėti, kaip organizacijoje vykdomas darbas, siekiant užtikrinti nuoseklius rezultatus ir išnaudoti tobulėjimo galimybes“. Tinkamas projektų valdymo procesas organizacijai turi būti pritaikytas pagal jos unikalius poreikius ir tikslus. Norint efektyviai valdyti projektą viso jo gyvavimo ciklo metu, būtina išskirti skirtingus valdymo etapus (žr. 1 paveikslą).

1 paveikslas

Projekto valdymo procesai



Šaltinis: sudaryta teksto autorės, remiantis <http://faspa.ir/wp-content/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf>

Daugiausia pastangų reikalauja projekto planavimo etapas. Pasak, Mas ir kt. (2020), planuojant projekto apimtį, svarbu skirti laiko ir išteklių nustatyti vykdytinas užduotis, parengti projekto grafiką, apskaičiuoti biudžetą, nustatyti rizikas. Projektui pasiekus vykdymo etapą, renkami vertingi duomenys ir kontrolė, pastebėjus nukrypimą ar trūkumus vykdomi perplanavimo darbai. Vykdam projektą dažnai atsiranda įvairių pakeitimų, kurie yra neišvengiama proceso dalis, tad svarbu juos kontroliuoti. Amotey ir Anson (2017) teigia, jog pakeitimai projektuose - priimtini, tačiau dažnu atveju tai gali sulėtinti procesus, o sulėtinti procesai reikalauti papildomo biudžeto, tad svarbu išplėsti pagrindines projekto apimtys ribas, kurios tiesiogiai įtakoja projekto rezultatus. Projekto apimtis dažnai keičiama be išankstinio susitarimo tarp kliento ir projekto vadovo, teigia Sharma ir kt. (2017). Trūkumai, kurie pastebimi stebėsenos ir kontrolės etape apsunkina tolimesnius projekto etapus, todėl svarbu kuo anksčiau juos pastebėti ir išspręsti. Tyrimas atliktas Čilėje (Ramirez ir kt., 2004), rodo, kad nuostoliai ir kontrolės valdymas yra glaudžiai susijęs su įmonėmis, turinčiomis prastą planavimą ir kontrolę, kokybės valdymą bei išlaidų kontrolę. Pasak, Pérez ir Cruz (2018), „Prasta planavimo ir kontrolės praktika yra minimos tarp svarbiausių vėlavimo priežasčių“. Norint išvengti mažiau klaidų svarbu žinoti, kokie tikslai yra iškeliami

kiekviename proceso etape, autorius Mas ir kt. (2020) pataria į pagalbą pasitelkti techninius valdymo procesus apibrėžtus ISO standarte (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

ISO/IEC/IEEE 12207 techninio valdymo procesai ir jų tikslai įgyvendinant projektus

Techniniai valdymo procesai	Tikslas
Projekto planavimo procesas	Rengti ir planuoti efektyvius ir įgyvendinamus planus. Šis procesas apibrėžia projekto valdymo ir technines veiklas, nustato proceso rezultatus ir užduotis. Sudaro užduočių grafikus, įskaitant pasikeitimo kriterijus, bei reikalingus išteklius užduotims pasiekti.
Projekto vertinimo ir kontrolės procesas	Įvertinti ar planai yra suderinti ir įgyvendinami. Nustato projekto būseną, techninį ir procesų atlikimą. Tiesioginis vykdymas padeda užtikrinti, kad našumas vyktų pagal planus ir tvarkaraščius, neviršijant numatyto biudžeto ir įvykdyti techniniai reikalavimai. Šis procesas taip pat apima projekto veiklų ir užduočių nukrypimą, jei reikia ištaisyti nustatytus nukrypimus.
Sprendimų valdymo procesas	Sudaryti struktūrizuotą, analitinę sistemą, leidžiančią objektyviai nustatyti, apibūdinti ir įvertinti alternatyvų rinkinį. Priimti sprendimą bet kuriuo ciklo momentu ir pasirinkti naudingiausią veiksmų būdą.
Rizikos valdymo procesas	Nustatyti, analizuoti, spręsti ir stebėti rizikas per visą projekto gyvavimo ciklą. Jis gali būti taikomas susijusioms rizikoms sistemos įsigijimui, plėtrai, priežiūrai ar eksploatavimui.
Konfigūracijos valdymo procesas	Valdyti sistemos elementus ir konfigūracijas per visą gyvavimo ciklą.
Informacijos valdymo procesas	Informacijos generavimas, gavimas, patvirtinimas, transformavimas, saugojimas, gavimas, platinimas ir disponavimas paskirtoms suinteresuotoms šalims. Informacija apima techninę, organizacinę projekto, susitarimų ir vartotojo informaciją. Informacija dažnai gaunama iš duomenų įrašų, organizacijos, sistemos, proceso ar projekto.
Matavimo procesas	Rinkti, analizuoti ir teikti objektyvius duomenis bei informaciją, kad būtų palaikomas efektyvus valdymas.
Kokybės užtikrinimo procesas	Padėti užtikrinti efektyvų organizacijos kokybės valdymo proceso taikymą projektui. Kokybės užtikrinimas orientuotas į pasitikėjimą, kad kokybės reikalavimai bus įvykdyti.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis ISO/IEC/IEEE 12207, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec-ieee:12207:ed-1:v1:en>

Projektų valdymas yra svarbi organizacijų veiklos dalis, leidžianti efektyviai planuoti, koordinuoti ir kontroliuoti projektus, siekiant numatytų tikslų. Įvairūs autoriai išskiria skirtingus projektų valdymo aspektus: International Project Management Association (2006) akcentuoja planavimo, organizavimo ir kontrolės svarbą, TSO (2009) pabrėžia procesų integraciją ir išteklių optimizavimą, o Mir ir Pinnington (2014) įžvelgia tiek apčiuopiamą, tiek neapčiuopiamą projektų valdymo naudą organizacijoms. Visi šie apibrėžimai rodo, kad sėkmingas projektų valdymas reikalauja ne tik tinkamų metodų taikymo, bet ir strateginio požiūrio į projektų vykdymą bei jų poveikį organizacijos veiklai.

Verslo procesų valdymas gali būti nagrinėjamas (Weitlaner ir kt., 2015) atsitikitinių arba kontekstą suvokiančių tyrimų metu, empiriškai susiejant BPM brandą arba priimant su procesu susijusius sėkmės veiksnius su organizacijos dydžiu ir sektoriumi. Tačiau norint, kad organizacijos galėtų veiksmingai reaguoti į šiuolaikinio verslo iššūkius, vis dažniau būtina derinti tradicinius vadybos metodus su lanksčiais ir adaptuojančiais valdymo metodais. Tuo tarpu autoriai Binfire (2016) ir Conforto ir Amaral (2016), pristatė hibridinį valdymo modelį, kuriame derinami

tradiciniai metodai ir procesai. Kaip jau minėta, egzistuoja įvairūs metodai, tačiau šiame magistriniame darbe bus nagrinėjami tie, kurie tiesiogiai veikia organizacijos darbo procesus. Pasirinkti populiariausi metodai, tokie kaip „Waterfall“ (Krioklio), „Agile“ (Judrumo) bei hibridinis metodas „Agile – Stage gate“.

Sekančiame poskyryje nagrinėsime šiuos projektų valdymo procesus išsamiau, atskleidžiant, kaip jie veikia siekiant užtikrinti projekto sėkmę ir kaip pasirinkti tinkamus metodus atsižvelgiant į organizacijos poreikius ir aplinką.

1.2. Projekto valdymo procesų metodai

Projektų valdymo metodai yra įvairūs, jų taikymas priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio, brandos lygio, projektų sudėtingumo bei kultūrinių veiksnių. Bėgant metams, verslo ir viešojo sektoriaus organizacijos vis dažniau susiduria su poreikiu efektyviai planuoti, vykdyti ir kontroliuoti projektus, o tai reikalauja ne tik techninių įrankių, bet ir tinkamai parinktų metodinių sistemų. Projektų valdymo metodai apima ne tik veiklų planavimo ir laiko valdymo priemones, bet ir organizacinę logiką, pagal kurią formuojamos komandos, nustatomi atsakomybės centrai bei valdomi pokyčiai. Skirtingi metodai remiasi skirtingomis prielaidomis apie projekto pobūdį, skiriasi savo struktūra ir valdymo principais, bet ir turi skirtingą poveikį komandų dinamikai, komunikacijos pobūdžiui bei organizacijos gebėjimui prisitaikyti prie pokyčių. Todėl projektų valdymo metodų parinkimas turi būti pagrįstas ne tik techniniais, bet ir žmogiškaisiais bei strateginiais veiksniais.

1.2.1. „Waterfall“ metodas (krioklio metodas)

Waterfall metodas, dar vadinamas Krioklio metodu, yra tradicinis ir linijinis projektų valdymo požiūris, susidedantis iš nuoseklių etapų, kuriuos reikia užbaigti prieš pereinant prie kito. Metodas buvo pirmą kartą pristatytas 1970 m. ir yra plačiai naudojamas IT bei inžinerijos projektuose, kur reikalavimai yra aiškūs ir stabilūs nuo pat pradžių. Krioklio modelis apima etapus: reikalavimų analizę, projektavimą, kūrimą, testavimą ir diegimą (Royce, 1970). Šiandien PRINCE2 ir PMBOK yra plačiausiai naudojamos projektų valdymo metodikos Europoje ir Šiaurės Amerikoje.

McClinton (2012) pažymi, kad „Waterfall“ metodas yra ypač tinkamas, kai projekto reikalavimai yra gerai apibrėžti nuo pradžių, ir kai nėra didelio poreikio koreguoti tikslus. Kisielnicki ir kt. (2017), taip pat pabrėžia, kad šis metodas suteikia galimybę aiškiai kontroliuoti projektą ir užtikrinti, jog visi etapai būtų atlikti teisingai. Tačiau kaip nurodo Kannan ir Jhajharia (2014), „Waterfall“ metodas tampa nelankstus, kai projektas susiduria su pokyčiais ar

nenuspėjamaais veiksniais. Šiuo atveju projekto valdymas gali virsti sudėtingu ir užtrunka, nes vėlyvų pokyčių diegimas gali ne tik užtrukti bet ir kelti papildomų išlaidų.

Didelis pokyčių tempas daugelyje rinkų, bei spartus technologijų augimas pasiekė kritinį tašką, kur tradiciniai produktų kūrimo ir tobulinimo metodai neveikia taip efektyviai, kaip anksčiau. Produktų gamybos ciklai dažnai nebespėja pasivyti vis atsinaujinančių technologijų, todėl būtina atnaujinti organizacijos vadybinius procesus, kad ji galėtų išlikti konkurencinga. Šiuolaikiniai procesai yra pernelyg linijiniai ir nelankstūs, o tai trukdo aktyviai reaguoti į pokyčius ir prisitaikyti prie nuolatinių rinkos permainų. Pinto (2023) pažymi, kad organizacijos, kurios naudoja „Waterfall“, turėtų būti atsargios, kai į projektą reikia įtraukti naujas technologijas ar dinamiškus klientų poreikius, nes šie metodai gali sukelti vėlavimus ir neefektyvumą, jei reikalavimai keičiasi projekto eigoje. Dėl šios priežasties, tradiciniai vadybos metodai, tokie kaip „Waterfall“, jau ne visada užtikrina lankstumą ir efektyvumą organizacijoje.

1.2.2. „Agile“ metodas

Kitas populiarus metodas projektų valdyme - „Agile“. Ši metodologija nėra nauja, tačiau ji tapo plačiai taikoma tik XXI a. pradžioje, po 2001m. pasirašyto Agile manifesto. Jos naudojimas plačiau išpopuliarėjo tik per pastarąjį dešimtmetį. Pastebėta, kad „Agile“ dažniausiai taikoma tokiuose sektoriuose kaip gamyba, informacinės technologijos, statyba, rinkodara, sveikatos priežiūra, turizmas ir kituose verslo procesuose (Conforto ir kt., 2014). Pagal Beck ir kt. (2010), „Agile“ - sistema, kuri yra prisitaikanti, lanksti ir klesti dėl pokyčių; jos pagrindinis elementas yra nuolat kintama produkto apibrėžimas, kuris atsiranda per trumpalaikį dinamišką planavimą. Gali būti naudojamas kaip kartotinis metodas, kuris skatina tiesioginį klientų įsitraukimą prisitaikant prie įvairių pokyčių.

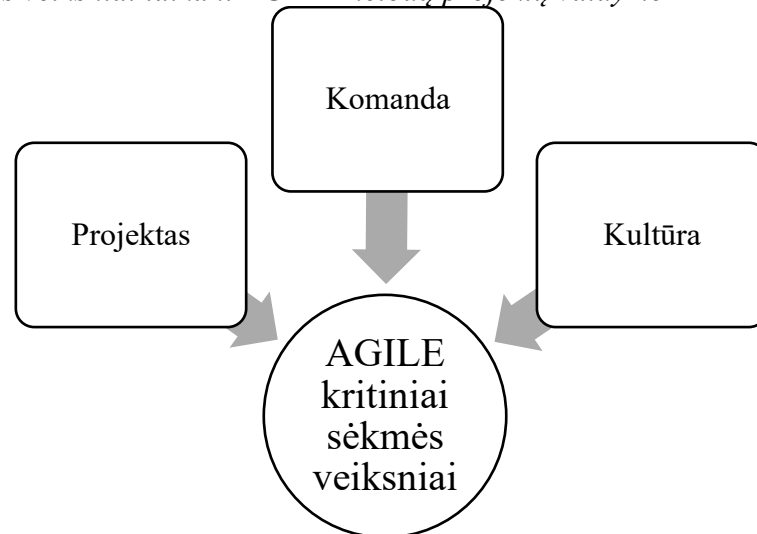
Net ir kruopščiai planuojant projektą jie gali žlugti, tai puikiai atskleidžia Serradon ir Pinto (2015) tyrimas nagrinėjant judrius projektus. Mokslinis straipsnis taip pat teigia, jog norint patenkinti nuolat kintančius verslo poreikius neretai jaučiamas pernelyg didelis spaudimas nuolat didinti ir skatinti „produktų“ kūrimo efektyvumą. Kaip teigia Stavru (2014) „Agile“ metodas taikomas projektuose, kuriuose būdingos technologijomis grindžiamos naujovės, vyrauja pasaulinė konkurencija, siekiama pagreitinti gyvavimo ciklą bei efektyviai patenkinti klientų poreikius. Taip pat būtina užtikrinti, kad dalyvaujantys asmenys nebūtų pernelyg apkrauti savo atsakomybėmis. Pasak, Diebold ir kt. (2015) jei reikia, apibūdinkite laipsnišką transformaciją link tinkamo judrumo laipsnio. Šiame procese ypač svarbi techninio ir kultūrinio judrumo sąveika.

Anot, Mistra ir kt. (2010) „Agile“ plėtra yra paremta visapusišku mąstymo stiliumi, o ne pasikliaujant konkrečiomis technologijomis ar procesais. Schroder (2018) teigia, jog judri organizacinė struktūra yra labai svarbi keičiant įmonės kultūrą, bet nebūtina, kad visa įmonė būtų

judri. Kasauli ir kt. (2017) išskiria pagrindinę „Agile“ problemą – komunikacija, tarp planų valdomų ir kitų organizacijos dalių. (žr. 6 paveikslą).

2 paveikslas

Svarbiausius sėkmės veiksnius taikant AGILE metodą projektų valdyme



Šaltinis: parengta darbo autorės, pagal pateikta šaltinį - <http://hdl.handle.net/10125/71434>.

Pasak, Karvonen ir kt. (2018), jei organizacija nori taikyti „Agile“ metodiką, dėmesys turi būti sutelktas į išskirtinę ir sudėtingą veiklos, strateginių ar kultūrinių komponentų sąveiką. Norėdami tai padaryti, į dabartinę praktiką, modelius, įrankius ir sistemas reikia pridėti judrios transformacijos nustatymo sėkmingą pokyčių valdymą. Norint tinkamai jį įgyvendinti, reikia atsižvelgti į situacijos sąlygas. Norint greičiau ir efektyviau reaguoti į besikeičiančius klientų poreikius, reikėtų stiprinti įmonės gebėjimus spręsti problemas. Anot Inervsini (2005) pasirinktų pokyčių principų neturėtų būti griežtai laikomasi pokyčių proceso metu, tačiau turi būti įmanoma elgtis orientuotai į paklausą ir lanksčiai.

Mišrus modelis, kuriame integruoti „Agile“ ir „Stage-Gate“ elementai, gali padėti pasinaudoti abiejų metodų pranašumais. Todėl sekančioje dalyje bus nagrinėjamas hibridinis „Stage gate“ modelis.

1.2.3. „Stage-Gate“ metodas

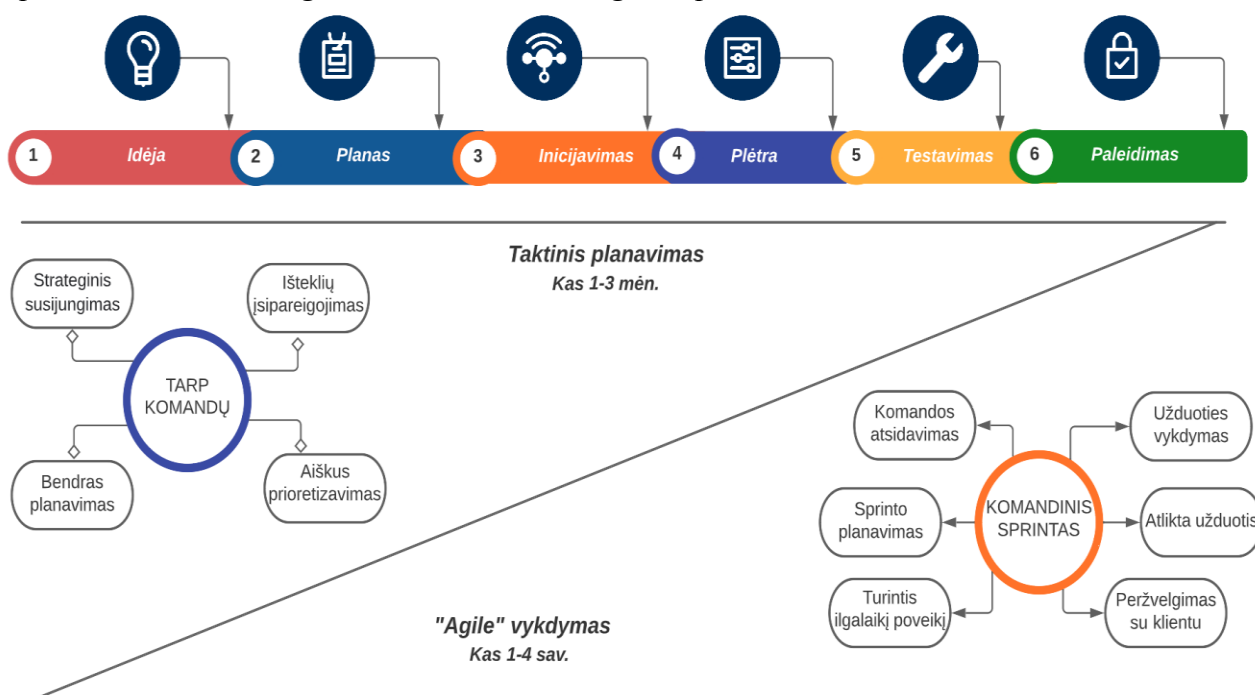
Hibridinis modelis „Stage – Gate“ apima judrų darbo būdą, tradicinius projekto valdymo įrankius, tokius kaip: Ganto diagramas, etapus ir kritinio kelio planavimą, pakeičiant „Agile“ įrankiais ir procesais. Toks modelis buvo gana plačiai aprašytas (Cooper 2014, Cooper ir Sommer 2016, Sommer ir kt. 2015). Kiekvienam etapui yra paskiriami laikai, kurių kiekvienas trunka apie dvi ar keturias savaites. Kaip ir „Agile“ metode planuojama realiu laiku, sklandžiai, todėl procesas yra labai jautrus ir prisitaikantis. Kiekvieno etapo pabaigoje projekto komanda sukuria apčiuopiamą rezultatą, t.y. prototipą ar kitą fizinį modelį, kuris vėliau pristatomas

suinteresuotoms šalims, įskaitant klientus, patvirtinti ir nustatyti reikiamus pakeitimus (žr. 3 paveikslą). Įmonės naudojančios šį metodą kas vieną ar tris mėnesius taip pat atlieka taktinį planavimą visose plėtros komandose ir su vadovybe. Komandos susitinka, kad sukurtų bendrą taktinį planą ir išskirtų prioritetus ir tam, kad paskirstytų ribotus išteklius kitam laikotarpiui.

Šis greitas, kartotinis ir laipsniškas koncepcijų, dizaino ir prototipų išleidimas suteikia greitą klientų atsiliepimą, kuris integruojamas į kitą sprintą, kad produktas būtų priartintas prie to, ko klientai nori ir ko reikia. Klientai savo ruožtu patikslina savo poreikių apibrėžimus dalyvaudami procese. Taigi kliento balsas tampa dinamišku viso projekto varikliu.

3 paveikslas

Tipiškas hibridinis „Stage-Gate“ modelis su „Agile“ sprintais



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

„Stage-Gate“ išlieka svarbia šio hibridinio modelio dalimi, jis pašalina silpnus projektus bei padeda sutelkti dėmesį į kūrimo procesą. Taip pat vyresniajai vadovybei tampa parasčiau peržiūrėti projektus svarbiausiose pereinamojo laikotarpio dalyse. „Agile“ pritaikymas „Stage-Gate“ struktūroje gali veikti nevienodai visuose projekto etapuose. Dviprasmiškumas, galintis paskatinti naujoves ir produktyvumą ankstyvame projektavimo etape, gali būti netoleruotinas vėlesniuose etapuose, kai reikalingas tikslumas ir planavimas yra labiau suvaržytas.

1.3. Metodų poveikis organizacijos procesams

Kiekvienas iš nagrinėjamų metodų pasižymi unikaliomis savybėmis, kurios formuoja, kaip organizacijos vykdo savo projektus, kaip komandos bendradarbiauja, kaip reaguoja

į pokyčius ir kaip vykdo projektų eigą. Skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus jų privalumus ir trūkumus, o kai kurie teiginiai yra tiesiogiai prieštaraujantys (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Projektų valdymo metodų privalumai ir trūkumai: autorių perspektyvų palyginimas

Metodas	Privalumai	Trūkumai	Autorių prieštaravimai
„Waterfall“	- Aiškūs etapai, lengva kontrolė (Atkinson, 1999; TSO, 2009). - Tinka stabiliai aplinkai.	- Nelankstūs, sunkiai pritaikomas prie pokyčių (Kisielnicki et al., 2017). - Didelė rizika vėluoti. - Didelė nesėkės rizika, jei reikalavimai kinta (Pinto, 2023).	Munns & Bjeirmi (1996) teigia, kad Waterfall tinka trumpiems projektams, tačiau Pinto (2023) nurodo, kad net ir trumpi projektai dėl technologijų greičio reikalauja lankstumo.
„Agile“	- Lankstumas, greitas regavimas į pokyčius (Medinilla, 2012). - Klientas įtraukiamas nuolat. - Sumažina neefektyvų darbą IT projektuose (Smith et al., 2023).	- Reikalauja aukštos komandos disciplinos (Serrador ir Pinto, 2015). - Gali sukelti komandai fizinę ir emocinę išsekimo būseną dėl intencyvaus darbo tempo (Garcia, 2021). - Sudėtinga vertinti ilgalaikį efektyvumą.	Mir ir Pinnington (2014) teigia, kad Agile gerina inovacijas, tačiau Kannan ir Jhajharia (2014) nurodo, kad jis sukuria chaosą didelėse organizacijose. Brown (2024) įrodė, kad 40% Agile projektų patiria teisinės problemas dėl prastos dokumentacijos.
„Agile-Stage-Gate“	- Derina lankstumą ir struktūrą (Cooper, 2016). - Sumažina nereikalingų projektų sąnaudas (Cooper ir Sommer, 2020). - Tinka fizinių produktų kūrimui (Schmidt, 2023).	- Sudėtingas įdiegti (Sommer et al., 2015) - Reikalauja didelių investicijų į mokymą (Martinez, 2022). - Sudėtinga derinti su tradicine įmonės kultūra (Liu et al., 2024).	Ramirez et al. (2004) teigia, kad jis neveikia tradicinėse gamybos įmonėse, tačiau Cooper (2016) paneigė šį teiginį ir teigė, kad metodas tinka visoms pramonės šakoms, Liu et al. (2024) nustatė, kad tik 35% gamybos įmonių sėkmingai įdiegė metodą.

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis moksliniais tyrimais minimais lentelėje.

Projektų valdymo metodai, tokie kaip „Agile“, „Waterfall“ ir „Stage-Gate“, tiesiogiai veikia organizacijos procesus, įskaitant komunikaciją, planavimą, klaidų valdymą, darbuotojų įsitraukimą ir rezultatų kontrolę. Šie kintamieji yra pasirinkti, nes jie gerai atspindi, kaip skirtingi projektų valdymo metodai turi tiesioginį poveikį organizacijos darbo procesams ir sprendimų priėmimui, leidžiant geriau suprasti metodų privalumus ir trūkumus priklausomai nuo organizacijos tikslų ir aplinkybių.

1.3.1. Komunikacijos procesas

„Waterfall“ metodas remiasi formalia ir etapine komunikacija, kurioje informacija dažniausiai perduodama struktūruotai – per dokumentus, ataskaitas ir formalius statuso

susirinkimus kiekvienos fazės pabaigoje. Literatūroje pažymima, kad tradiciniame „Waterfall“ modelyje klientai ir kiti projekto dalyviai realiai įtraukiami tik pradiniam planavimo etape ir galutinėje rezultatų peržiūroje. Toks epizodinis bendravimas rodo, jog tarp pradžios ir pabaigos etapų trūksta nuolatinio dialogo – projekto komanda dirba pagal iš anksto suderintus reikalavimus, o pokalbiai su užsakovu vyksta daug rečiau. Mishra ir Alzoubi (2023), lygindami „Agile“ ir „Waterfall“ komunikacijos ypatumus, pastebi, kad „Waterfall“ aplinkoje mažesnis dėmesys kasdieniam komandiniam bendradarbiavimui gali sukelti komunikacijos spragas ir vėlavimus. Dėl griežtos struktūros ir retesnės komunikacijos „Waterfall“ projektuose neaiškumai gali išaiškėti pavėluotai – pavyzdžiui, jei pradžioje neteisingai suprasti reikalavimai, tai paaiškės tik testavimo arba diegimo fazėje, kai pataisyti kursą būna sudėtinga. Taigi, „Agile“ metodas tiesiogiai keičia organizacijos komunikacijos procesus, skatindamas dažną, neformalią ir skaidrią komunikaciją, o „Waterfall“ palieka formalius informacijos apsikeitimus nustatytais etapais.

Tuo tarpu „Agile“ projektų valdymo metodas išsiskiria intensyvesne ir neformalesne komunikacija tiek komandos viduje, tiek su suinteresuotomis šalimis. Ly ir kt. (2024) straipsnyje „The Power of Words in Agile vs. Waterfall Development“ empiriškai nustatyta, kad „Agile“ komandose vyksta daugiau bendradarbiavimu grindžiamos komunikacijos neformaliais kanalais, palyginti su „Waterfall“ komandų komunikacija. Kasdieniniai susirinkimai, tiesioginis grįžtamasis ryšys ir asmeninis bendravimas „Agile“ aplinkoje skatina atvirą informacijos apykaitą, leidžiančią greičiau suprasti reikalavimus ir efektyviau spręsti problemas. Tyrejai pažymi, kad „Agile“ yra komunikacija ir klientų įtraukimu orientuota metodika, kuri, pasitelkdama neformalios komunikacijos ir dažnų interaktyvių sesijų privalumus, gerina reikalavimų supratimą ir komandų informacijos keitimą. Dėl to „Agile“ aplinkoje sumažėja neaiškumų ir nesusipratimų rizika – problemos išaiškinamos ankstyvuose etapuose, o suinteresuotieji asmenys (pvz.: užsakovai) nuolat informuojami apie progreso eigą.

„Stage-Gate“ metodas yra panašus į „Waterfall metodą“, nes abiejuose taikoma struktūrizuota ir formalizuota komunikacija, tačiau „Stage-Gate“ taip pat įtraukia reguliarias peržiūras ir vertinimus kiekviename etape. Šio metodo tikslas yra užtikrinti, kad komanda turėtų aiškią viziją apie projekto eigą ir galėtų priimti informuotus sprendimus dėl tolesnio vystymo. Palyginti su Agile, kuris skatina kasdienes susirinkimus ir tiesioginį grįžtamąjį ryšį, „Stage-Gate“ remiasi formalesniais peržiūros etapais, užtikrinančiais, kad projekto vystymasis atitiktų iš anksto nustatytus tikslus ir biudžetą. Tai gali sumažinti nesusipratimų ir klaidų tikimybę, tačiau taip pat gali sukelti lėtesnį informacijos srautą ir vėlavimus, nes sprendimai priimami tik po kiekvieno etapo įvertinimo (Cooper ir Sommer, 2016).

„Waterfall“, „Agile“ ir „Stage-Gate“ metodai skiriasi komunikacijos aspektais. „Waterfall“ metodas remiasi formalia komunikacija, vykdoma per dokumentus ir susirinkimus,

kas gali sukelti vėlavimus ir nesusipratimus. Tuo tarpu „Agile“ metodas skatina nuolatinį, neformalų bendravimą, leidžiantį greitai reaguoti į pokyčius ir sumažinti nesusipratimų tikimybę. „Stage-Gate“ metodas apima reguliarias peržiūras, kurios užtikrina atitikimą nustatytiems tikslams, tačiau gali sulėtinti informacijos srautą. Apibendrinant, „Waterfall“ ir „Stage-Gate“ metodai yra labiau formalūs ir mažiau lankstūs, o „Agile“ pasižymi didesniu lankstumu ir greitesniu pritaikymu

1.3.2. Planavimo procesas

„Waterfall“ metodu valdomuose projektuose, jų planavimas yra išsamus ir detalai parengtas iš anksto. Projekto pradžioje sudaromas išsamus planas, apimantis visus etapus – nuo reikalavimų analizės iki produkto įgyvendinimo ir palaikymo. Visos užduotys, terminai ir biudžetas suplanuojami prieš pradedant vykdymą. Mishra ir Alzoubi (2023) pabrėžia, kad „Waterfall“ modelyje kiekviena fazė pradedama tik užbaigus ankstesnę, o projekto apimtis ir darbų seka yra iš anksto apibrėžta ir dokumentuota – tai yra vienas iš pagrindinių „Waterfall“ „ramsčių“. Toks išankstinis planavimas suteikia organizacijai aiškumą ir prognozavimą: lengviau numatyti resursus, sekti grafiką, nes visa projekto struktūra yra žinoma nuo pradžių. Dėl šios priežasties „Waterfall“ metodas dažnai pasirenkamas, kai reikalavimai yra stabilūs ir aiškiai suformuluoti, o aplinka mažai tikėtina keistis. Pavyzdžiui, pavieniai paslaugų teikimo ar infrastruktūros projektai su fiksuotais parametrais gali būti efektyviai valdomi „Waterfall“ metodu – kruopštus planas padidina suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą, kad nieko nebus pamiršta.

Vis dėlto, šis planavimo procesas turi ir trūkumų. Didelis „Waterfall“ metodo griežtumas reiškia, kad jei pradiniam planavimo etape kas nors buvo numatyta neteisingai ar nepakankamai tiksliai, vėliau projekto eigoje tai gali būti sunku ištaisyti. Kadangi klientas dažniausiai aktyviai dalyvauja tik planavimo pradžioje ir rezultatų priėmimo etape, tarpiniuose etapuose gali atsirasti atotrūkis tarp komandos darbo ir kliento lūkesčių. Jei projekto eigoje keičiasi verslo poreikiai, „Waterfall“ plane jų atspindėti paprastai nebėra galimybės – reiktų iš naujo perplanuoti didelę dalį projekto, kas praktiškai yra labai sudėtinga. Mokslinėje literatūroje nurodoma (PMI, 2021), kad „Waterfall“ metodas prastai prisitaiko prie neapibrėžtumo – daroma prielaida, jog visi reikalavimai gali būti tiksliai nustatyti iš anksto, todėl vėlesni nesusipratimai arba neišsamūs reikalavimai gali lemti didelius perdirbimus ar net projekto nesėkmę. Taip pat pažymima, kad išsami dokumentacija ir planavimo laikas „Waterfall“ aplinkoje reikalauja nemažų sąnaudų projekto pradžioje, nors ne visa suplanuota dokumentacija vėliau sukuria vertę (dalis jos gali pasenti projekto vykdymo metu).

Tuo tarpu „Agile“ metodu valdomuose projektuose planavimas vyksta adaptuojant procesus. Vietoj išsamaus plano nuo pradžios iki pabaigos, „Agile“ taiko „rolling wave“

planavimo procesą – sudaromas bendras ilgalaikis tikslų planas, tačiau detaliu trumpalaikiu planavimui skiriamas kiekvienas sprintas ar iteracija. Kaip nurodo Hauck ir Vieira (2021), „Agile“ komandos gali lanksčiai keisti projekto fokusą, atsižvelgdamos į kliento grįžtamąjį ryšį. Kiekvieno sprinto pradžioje komanda iš naujo įvertina prioritetus, parenka artimiausio laikotarpio užduotis iš darbų sąrašo (backlog) ir suplanuoja jas detalai tik toms artimiausioms savaitėms. Toks nuoseklus planavimo atnaujinimas leidžia nuolat tikslinti projekto kryptį – jei pasikeitė verslo aplinka ar gautos naujos išvalgos, jos iškart integruojamos į planą. Dėl to „Agile“ projektuose galutiniai rezultatai gali būti ne iki galo apibrėžti pačioje pradžioje (nes planas evoliucionuoja), tačiau projekto eigoje rizika sumažinama nuolatiniu valdymu. Tyrimuose pažymėta (Serrador ir Pinto, 2015), kad „Agile“ metodai yra greitesni diegiant pokyčius ir sumažina vystymo kaštus bei trukmę, lyginant su griežtai suplanuotu „Waterfall“. „Agile“ planavimo trūkumas yra neapibrėžtumas dėl galutinio rezultato; dėl lankstaus pobūdžio gali būti sudėtinga iš anksto tiksliai numatyti, kada ir kokio dydžio produktas bus pristatytas. Kaip pažymi Mishra ir Alzoubi (2023), „Agile“ projektuose rezultatas formuojasi palaipsniui, todėl gali kilti iššūkių užtikrinant, kad visi komandos nariai ir suinteresuotos šalys nuolat sutartų dėl bendros vizijos. Nepaisant to, „Agile“ planavimo lankstumas suteikia organizacijai galimybę greitai perskirstyti prioritetus ir resursus, tuo tarpu „Waterfall“ iš anksto parengtas planas suteikia didesnę tvarkos ir kontrolės jausmą stabiliose situacijose.

„Stage-Gate“ metodas taip pat remiasi kruopščiai suplanuotais etapais, tačiau, skirtingai nei „Waterfall“, jis neleidžia tiesiogiai pereiti į kitą etapą be išsamaus vertinimo ir peržiūros. Kiekvienas etapas turi aiškiai apibrėžtą tikslą, o vartai užtikrina, kad tik atlikus būtinus vertinimus ir sprendimus, projektas galės pereiti į kitą fazę. Tai garantuoja didesnę tikslumą ir kokybės kontrolę, tačiau taip pat reikalauja daugiau išteklių ir laiko etapų peržiūroms. „Stage-Gate“ metodas reikalauja atidaus planavimo ir dėmesio detalėms kiekviename etape, tačiau leidžia geriau valdyti projektą ir stebėti, kaip jis atitinka iš anksto nustatytus tikslus (Cooper ir Sommer, 2016).

Apibendrinant, „Waterfall“ metodas užtikrina aiškų ir prognozuojamą planavimą, tačiau jo griežtumas gali tapti trūkumu, kai keičiasi reikalavimai ar atsiranda klaidų. „Agile“ metodas siūlo lankstumą ir greitą reagavimą į pokyčius, tačiau gali sukelti neapibrėžtumą dėl galutinio rezultato. „Stage-Gate“ metodas suteikia kontrolę ir kokybę, tačiau reikalauja daugiau išteklių ir laiko. Kiekvienas metodas turi tiek privalumų, tiek trūkumų, todėl jo pasirinkimas priklauso nuo organizacijos tikslų ir jos gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių.

1.3.3 Klaidų ir netikslumų valdymo procesas

„Waterfall“ metodu vykdomuose projektuose klaidų valdymas yra labiau centralizuotas ir atidėtas į vėlesnius etapus. Tradiciškai testavimas šiuo modeliu atliekamas tik po programinės įrangos kūrimo užbaigimo – „Testing“ fazėje tikrinamas visos sistemos funkcionalumas. Tai reiškia, kad galimos klaidos ar neatitikimai (pavyzdžiui, neteisingai interpretuoti reikalavimai) gali likti nepastebėti viso kūrimo proceso metu ir paaiškėti tik projekto pabaigoje. Mishra ir Alzoubi (2023) pabrėžia, kad tokia praktika kelia riziką – galutinio kokybės patikrinimo metu aptikus rimtų trūkumų, tenka grįžti į ankstesnes fazes, o tai gali sukelti projekto vėlavimą ar net biudžeto viršijimą. Iš tiesų, „Waterfall“ aplinkoje nėra periodinių peržiūrų ar tarpinių produkto versijų pateikimo, todėl nėra galimybės anksčiau patikrinti, ar sprendimas atitinka kliento poreikius. Klaidų taisymas paprastai vyksta tik po testavimo fazės – radus defektą, projektas grįžta į kūrimo fazę pataisymams, o vėliau vėl testuojamas. Wafa ir kt. (2022) tyrimas atkreipia dėmesį, kad toks ciklas yra neefektyvus: „Waterfall“ metodu defektų ištaisymas negalimas tol, kol nepasibaigia atitinkama fazė, todėl problemos „užsitęsia“ per kelis etapus. Dėl to klaidų taisymo kaštai auga – vėlyvoje stadijoje pataisyti architektūrinę problemą gali būti daug brangiau, nes jau būna sukurta daug priklausomo kodo ar dokumentacijos.

„Agile“ metodų taikymas organizacijoje iš esmės transformuoja klaidų ir netikslumų valdymo procesą. Agile projektuose klaidos laikomos natūralia proceso dalimi, kurią būtina kuo greičiau identifikuoti ir ištaisyti. Dėl šios priežasties „Agile“ komandos integruoja testavimą ir kokybės užtikrinimą į kiekvieną iteraciją. Kaip nurodo Saarikallio ir Tyrväinen (2022), „Agile“ metodas leidžia greitai aptikti programinės įrangos defektus ir operatyviai pristatyti veikiantį produktą klientams. Kiekvieno sprinto metu, atliekant dalinį funkcionalumo kūrimą ir testavimą, bet kokios klaidos ar neatitikimai reikalavimams išryškėja anksti. Tai suteikia komandai galimybę „greitai suklysti ir greitai pasitaisyti“ – problemas sprendžiant iš karto, kol jos neperaugo į didesnes nesėkmes. Dėl tokio požiūrio „Agile“ aplinkoje sumažėja klaidų kaina: anksti pastebėtas netikslumas pataisomas prieš jam tampa kompleksišku ar paveikiant kitas sistemos dalis. „Tyrimai taip pat rodo, kad nuolatinis grįžtamasis ryšys ir trumpi kūrimo ciklai padeda išlaikyti aukštą kokybę – komanda dirba mažais inkrementais, todėl gali kruopščiau peržiūrėti darbą, mokytis iš ankstesnių klaidų ir taip gerinti galutinį rezultatą“ (Uludağ et al., 2021, kaip cituota Kennedy et al., 2024).

Palyginti su „Agile“, „Stage-Gate“ metodas integruoja klaidų valdymą kiekvieno peržiūros etapo metu. Klaidų identifikavimas ir sprendimas vyksta kiekviename etape, tačiau tai nėra nuolatinis procesas, kaip Agile, kur klaidos dažnai pastebimos ir ištaisomos kiekvienos iteracijos metu. „Stage-Gate“ modelyje klaidos gali būti aptinkamos tik po kiekvieno etapo

peržiūros, todėl jų taisymas gali tapti brangus ir sudėtingas, jei jos nebuvo pastebėtos ankstyvesniuose etapuose (Cooper, 20ąų). Tai rodo, kad klaidų taisymo procesas „Stage-Gate“ aplinkoje yra lėtesnis ir reikalauja daugiau išteklių, tačiau tuo pačiu užtikrinama nuosekli ir išsami klaidų analizė, kuri padeda išvengti didelių problemų projekto eigoje.

Apibendrinus atliktus tyrimus, galima teigti, kad „Waterfall“ metodas kelia didesnę klaidų taisymo riziką, kadangi klaidos dažniausiai identifikuojamos tik testavimo etape, o tai gali sukelti vėlavimus ir biudžeto viršijimą. Tuo tarpu Agile metodas, integruojantis testavimą kiekvieno sprinto metu, leidžia greitai atpažinti ir ištaisyti klaidas, taip sumažinant klaidų kaštus ir išlaikant aukštą kokybę. „Stage-Gate“ metodas taip pat apima klaidų valdymą, tačiau klaidos gali būti pastebimos tik po etapo peržiūros, o jų taisymas tampa brangesnis ir sudėtingesnis, todėl klaidų valdymas „Stage-Gate“ yra lėtesnis, tačiau užtikrina išsamią klaidų analizę.

1.3.4 Resursų valdymo procesas

„Waterfall“ metodas pasižymi griežtu struktūrizavimu – projektas planuojamas nuo pradžios iki pabaigos, todėl bet kokie vėlesni pakeitimai tampa sudėtingi ir brangūs. Wafa ir kt. (2022), teigia, kad tradicinis „Waterfall“ modelis iš esmės nesuteikia galimybių reaguoti į pasikeitusius reikalavimus po to, kai atitinkama fazė yra užbaigta – pavyzdžiui, jei vystyme aptinkama saugumo spraga ar defektas, ji negali būti ištaisyta iki tol, kol nebus pasiektas testavimo etapas. Kitaip tariant, „Waterfall“ metodo reikalavimai „užrakinami“ nuo pat pradžios, ir komanda privalo jų griežtai laikytis – tai tinka tik tada, kai projektas turi aiškius ir pastovius tikslus, tačiau tampa didelė rizika, kai aplinka yra neapibrėžta. Mishra ir Alzoubi (2023) taip pat pabrėžia, kad „Waterfall“ fazių seka yra mažai prisitaikanti – užbaigus kiekvieną etapą grįžti atgal yra brangu, todėl šis metodas netinka projektams, kuriuose numatomi dažni pokyčiai.

Priešingai nei „Waterfall“, Agile metodo pagrindinė savybė yra gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie pokyčių projekto eigoje. Naujausi tyrimai rodo, kad „Agile“ iteratyvi strategija leidžia lengvai keisti reikalavimus net ir vėlyvose projekto fazėse, išlaikant efektyvų valdymą. Pavyzdžiui, Balasubramaniam ir kt. (2023) tyrime akcentuojama, kad „Agile“, pasižymintis operatyviu vystymu ir lankstumu, užtikrina greitą reagavimą į pokyčius, todėl ypač tinka dinamiškoms aplinkoms, kur reikalavimai nuolat kinta. „Agile“ komandose darbai planuojami trumpais ciklais (pvz., sprintais), todėl, atsiradus naujiems kliento poreikiams ar pasikeitus verslo aplinkai, projektų planas gali būti greitai koreguojamas – įtraukiami nauji uždaviniai ar keičiami prioritetai sekančioje iteracijoje. Tokiu būdu organizacija išlieka lanksti ir gali greičiau teikti vertę, nes nereikia laukti projekto pabaigos, kad būtų atlikti pokyčiai.

Nors „Stage-Gate“ metodas leidžia įvertinti projekto progresą ir spręsti problemas kiekviename etape, jis nėra toks lankstus kaip „Agile“. Pagrindinė „Stage-Gate“ struktūra – griežtai nustatyti etapai ir vartai – gali riboti gebėjimą greitai prisitaikyti prie pokyčių. Tai ypač pastebima projektų, kuriuose pokyčiai dažni ir neapibrėžti, atveju. Palyginti su „Agile“, kuris pasižymi operatyviu planavimu ir greitu prisitaikymu prie kintančių reikalavimų, „Stage-Gate“ dažnai reikalauja iš naujo peržiūrėti visą planą ir procesus, jei atsiranda pokyčių vėlesniuose etapuose. Tai gali padidinti sąnaudas ir prailginti projekto vykdymo laiką, tačiau užtikrina, kad procesas būtų nuoseklus ir kontroliuojamas (Schmidt, 2023).

Apibendrinant, „Waterfall“ metodas labiausiai tinka stabiliems projektams su aiškiai apibrėžtais tikslais, tačiau jis prastai prisitaiko prie dinamiškos aplinkos. Tuo tarpu „Agile“ metodas pasižymi dideliu lankstumu ir gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių, todėl jis yra tinkamas sparčiai besikeičiančioms aplinkoms. „Stage-Gate“ metodas, nors ir struktūriškai panašus į „Waterfall“, leidžia vertinti pažangą kiekviename etape, tačiau jo lankstumas yra ribotas, o pokyčiams vėlesniuose etapuose gali prireikti peržiūrėti visą planą, kas didina sąnaudas ir projekto trukmę.

1.3.5 Darbuotojų įsitraukimo ir motyvacijos procesas

Tradicinis „Waterfall“ projektų valdymas dažnai pasižymi hierarchine struktūra ir aiškiai apibrėžtomis rolėmis. Sprendimus priima projekto vadovai ar valdytojai, o komandos nariai atlieka siaurai apibrėžtas užduotis pagal savo funkcijas (analitikas, programuotojas, testuotojas ir kt.). Dėl tokio darbo pasidalijimo darbuotojai „Waterfall“ aplinkoje gali jaustis mažiau įsitraukę į visą projektą – kiekvienas koncentruojasi tik į savo segmento užduočių atlikimą, nedaug prisidedant prie bendros projekto krypties. Tyrimai rodo, kad tai gali turėti neigiamą poveikį įsitraukimui: pavyzdžiui, Wafa ir kt. (2022) apklausos duomenimis, 68% IT specialistų mano, kad „Agile“ praktikos labiau didina jų darbo našumą ir kokybę, palyginti su tradiciniais metodais. Taip pat pastebėta, kad gerokai daugiau respondentų apibūdino darbą „Waterfall“ aplinkoje kaip sudėtingą ar nemotyvuojantį, palyginti su „Agile“ – vienoje 2023 m. apklausoje dvigubai didesnė dalis dalyvių pripažino, kad dirbti pagal „Waterfall“ modelį jiems sunkiau nei dirbti „Agile“ komandoje. Šie duomenys rodo, kad „Waterfall“ aplinkoje darbuotojai gali patirti didesnę stresą ir mažesnę pasitenkinimą, galbūt dėl ribotų galimybių daryti įtaką projekto eigai ar dėl „įstrigimo“ griežtame plane, neatsižvelgiant į jų pasiūlymus.

„Agile“ metodo įgyvendinimas organizacijoje turi didelį poveikį darbuotojų įsitraukimui ir motyvacijai. Literatūroje akcentuojama, kad „Agile“ esmė yra savi organizacijos ir įgalinimo kultūra, kurioje komandos nariai gauna daugiau laisvės priimant sprendimus ir planuojant užduotis. Tai tiesiogiai didina jų įsitraukimą, kadangi žmonės jaučiasi atsakingi už

projekto sėkmę. Kennedyd ir kt. (2024) tyrime empiriškai įrodoma, jog taikant „Agile“ praktikas darbuotojai patiria didesnę pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą – nustatyta, kad „Agile“ komandos narių darbo ir karjeros pasitenkinimas yra žymiai aukštesnis, be to, gerėja jų psichologinis saugumas darbe. Tai rodo, kad „Agile“ aplinka skatina atvirai kelti problemas be baimės, eksperimentuoti ieškant sprendimų, kas prisideda prie didesnio emocinio darbuotojų komforto. Ankstesni tyrimai taip pat patvirtina šią tendenciją: Uludağ ir kt. (2021) nustatė, kad „Agile“ metodų taikymas gerina darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą, didina jų produktyvumą ir komandinį bendradarbiavimą. „Agile“ komandose dažnai keičiasi vaidmenys, vyksta bendri planavimo susitikimai (pvz.: planavimo pokeris), retrospektyvos – visa tai įtraukia kiekvieną narį į sprendimų priėmimą. Dėl to darbuotojai jaučiasi ne tik vykdytojai, bet ir projekto bendra kūrėjai, mato savo darbo prasmę ir indėlį, kas teigiamai veikia jų motyvaciją.

„Stage-Gate“ metodas gali paveikti darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją. Nors šis metodas suteikia struktūrizuotą požiūrį ir aiškiai apibrėžia atsakomybes kiekviename etape, komandos nariai dažnai gali jaustis mažiau įgalinti sprendimų priėmimo procese, kadangi sprendimai dažniausiai priimami aukštesniuose valdymo lygiuose. Tai gali sumažinti darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą, kadangi jie dažnai nėra įtraukiami į sprendimų priėmimą, kuris vyksta tik per peržiūrą, o ne kasdienėje veikloje. Palyginus „Agile“, kur komandų nariai turi daugiau savarankiškumo ir įgalinimo, „Stage-Gate“ metodas gali atrodyti labiau biurokratinis ir mažiau judrus darbuotojų įsitraukimo atžvilgiu (Cooper, 2016).

Apibendrinus galime teigti, jog „Waterfall“ metodas neretai lemia mažesnę darbuotojų įsitraukimą, kadangi užduotys yra griežtai numatytos, o darbuotojai nėra įtraukiami į projekto viziją. Tai gali didinti įtampą ir mažinti pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu „Agile“ metodas suteikia darbuotojams daugiau laisvės ir atsakomybės, kas didina įsitraukimą ir motyvaciją. Nors „Stage-Gate“ metodas yra struktūruotas, jis gali būti mažiau motyvuojantis, nes sprendimai priimami aukštesniuose lygiuose, o darbuotojai mažai dalyvauja kasdieniauose sprendimuose.

1.3.6. Pokyčių valdymo procesas

„Waterfall“ metodu vykdomuose projektuose, projekto planas ir tikslai yra aiškiai nustatyti nuo pat pradžių, kontrolė atliekama lyginant faktinę eigą su suplanuotais rodikliais. Kiekvienos fazės pabaigoje vykdomos formalios peržiūros, kurių metu vertinama, ar pasiekti numatyti tarpiniai tikslai ir ar pasiekimai atitinka reikalavimus, prieš leidžiant projektui pereiti į kitą fazę. Toks požiūris suteikia vadovybei skaidrumo ir aiškius kriterijus: literatūroje pažymima, kad „Waterfall“ modelyje pažanga gali būti lengvai stebima ir kiekybiškai vertinama, nes visas projekto apimtis ir etapai yra iš anksto aprašyti. Pavyzdžiui, projekto vykdymo metu galima stebėti, koks procentas užduočių buvo atliktas pagal planą, ar neviršijami numatyti terminai ir

biudžetas kiekviename etape. Jei kuris nors rodiklis atsilieka, „Waterfall“ metodu dažnai imimasi valdymo priemonių, tokių kaip korekciniai veiksmai arba papildomų resursų skyrimas, siekiant grąžinti projektą į planines vėžes. Griežta pokyčių kontrolė, apimanti formalų pakeitimų prašymą, yra esminė rezultatų kontrolės dalis, nes ji užkerta kelią projekto apimties plėtrai (vadinamajam „scope creep“) ir garantuoja, kad galutinis rezultatas atitiks pradinius susitarimus. Dėl šių mechanizmų „Waterfall“ metodas dažnai laikomas tinkamu pasirinkimu, kai būtina užtikrinti atitiktį (pavyzdžiui, reguliuojamose pramonės šakose) ir kai itin svarbu laikytis nustatyto grafiko bei biudžeto. Kaip nurodo Balasubramaniam ir kt. (2023), „Waterfall“ metodas ypač efektyvus ten, kur būtina griežta dokumentacija ir planavimas, nes ji leidžia sėkmingai valdyti projekto eigą be didesnių nukrypimų.

„Agile“ metodu valdomuose projektuose ar organizacijose rezultatų kontrolė yra nuolatinis ir prisitaikantis proceso aspektas. Vietoj to, kad remtųsi tik iš anksto nustatytais rodikliais, „Agile“ projektų valdyme didesnis dėmesys skiriamas greitam tarpinių rezultatų pateikimui ir grįžtamajam ryšiui. Kiekvienos iteracijos (sprinto) pabaigoje komanda pristato apčiuopiamą tarpinį rezultatą ir kartu su suinteresuotomis šalimis (produkto savininku, klientu) vertina jo kokybę bei atitikimą poreikiams. Toks periodinis rezultatų demonstravimas rodo, kad kontrolė vykdoma etapiškai – ne tik projekto vadovas, bet ir klientas nuolat stebi progresą ir gali jį įvertinti. Lygiagrečiai vykdoma stebėseną ir kontrolė viso projekto gyvavimo ciklo metu yra išskirtinė „Agile“ savybė: kaip nurodoma Ly ir kt. (2024) tyrimo rezultatuose, „Agile“ projektuose komunikacijos žinutės dažniau susijusios su vykdymo, stebėsenos ir kontrolės fazės klausimais, palyginti su „Waterfall“ projektais. Tai rodo, kad „Agile“ komandos nuolat aptaria progreso stebėseną, derina veiksmus ir reaguoja į nukrypimus realiu laiku, o ne laukia etapo pabaigos. Mishra ir Alzoubi (2023) analizuodami įvairius tyrimus atkreipia dėmesį į bendrą tendenciją – „Agile“ metodų taikymas leidžia stebėti visus procesus kiekvienos iteracijos metu ir suteikia klientui išsamų supratimą apie kuriamą produktą. Klientas arba produkto savininkas „Agile“ projektuose atlieka nuolatinio kontrolieriaus vaidmenį – per trumpus ciklus jis gali įvertinti, ar komandos veikla yra teisinga, ir nedelsiant pateikti pastabas. Tai padeda išvengti situacijų, kai projektas gali „netyčia“ nukrypti nuo tikslo – nukrypimai pastebimi per kelias savaites, o ne po kelių mėnesių.

„Stage-Gate“ metodas nustato aiškius kriterijus kiekviename etape ir vartų peržiūrą, leidžiančią įvertinti, ar projektas atitinka numatytus tikslus. Tai užtikrina didesnę skaidrumą ir aiškumą kiekviename etape, tačiau procesas yra lėtesnis, nes reikalauja nuolatinės peržiūros. Palyginti su „Agile“, kur kontrolė ir stebėseną vyksta nuolat, „Stage-Gate“ metodas leidžia atlikti išsamesnes peržiūras, tačiau tai gali sukelti projekto vėlavimą, jei klaidos ar nukrypimai nebuvo pastebėti ankstyvame etape (Cooper, 2016).

Galime garyti išvadą, jog „Waterfall“ metodas užtikrina griežtą projektų valdymą su aiškiais numatytais rodikliais ir tiksliais etapais, tačiau sunkiai adaptuojasi prie pakitimų ir klaidų, atsiradusių vėlesniuose etapuose. „Agile“ metodas suteikia lankstumo, leidžia nuolat atsiliesti į permainas ir klaidas kiekvienos iteracijos pabaigoje, todėl yra tinkamas dinamiškiems projektams. „Stage-Gate“ metodas užtikrina aiškumą kiekviename tarpsnyje, tačiau gali sukelti vėlavimus dėl ilgesnių peržiūrų. „Waterfall“ ir „Stage-Gate“ metodai labiau dera stabiliems projektams, o „Agile“ projektams, kuriuose dažnai reikia prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų.

1.3.7 Konfliktų šaltiniai projektų valdymo procese

Konfliktai yra neišvengiama projektų valdymo dalis, nes projektai dažnai apima skirtingų funkcinių sričių, interesų ir darbo stilių žmones. Efektyvus konfliktų valdymas gali prisidėti prie komandos augimo, tačiau neišspręsti konfliktai gali sukelti terminų prasilaužimą, motyvacijos sumažėjimą ar net projekto nesėkmę. Pasak Project Management Institute (2021), pagrindiniai konfliktų šaltiniai projektų valdymo kontekste yra šie:

- **Riboti resursai** – kai kelios komandos ar projektai konkuruoja dėl tų pačių žmonių ar biudžeto;
- **Neaiškios rolės ir atsakomybės** – ypač kai organizacijoje trūksta procesų aiškumo;
- **Skirtingi asmeniniai tikslai ar prioritetai** – tarp komandos narių ar tarp projekto ir organizacijos vadovybės;
- **Komunikacijos spragos** – netikslus informacijos perdavimas, ypač naudojant skirtingus metodus;
- **Vadovavimo stiliaus neatitikimas** – kai vadovas nesiima aiškaus lyderystės ar per daug kontroliuoja procesą.

Konfliktų dinamika taip pat priklauso nuo taikomo projektų valdymo metodo. „Waterfall“ metodika, pasižyminti griežta struktūra ir ribotu lankstumu, gali skatinti konfliktus, susijusius su pokyčiais – komandos nariai dažnai neturi galimybės įtakoti sprendimų priėmimo, o sprendimai būna centralizuoti. „Agile“ metodas, priešingai, dažnai sumažina kai kurių konfliktų tikimybę, skatindamas atvirą ir nuolatinę komunikaciją, savi organizaciją bei bendrą sprendimų priėmimą. Tačiau tyrimai taip pat rodo, kad „Agile“ aplinkose gali atsirasti naujo tipo įtampų, susijusių su nuolatinio darbo tempu ar atsakomybės pasidalijimu (Garcia, 2021). Mišrioje arba hibridinėse metoduose, tokiose kaip „Stage-Gate“, konfliktai gali kilti dėl skirtingų lūkesčių tarp vadovybės (kuri dažnai remiasi formalia struktūra) ir kūrėjų komandų (kurios linkusios dirbti lanksčiau). Tokiu atveju svarbu užtikrinti nuoseklų požiūrį į sprendimų priėmimo procesą ir aiškiai apibrėžtas sąsajas tarp etapų.

Efektyvus konfliktų valdymas reikalauja ne tik tinkamų projektų valdymo metodų, bet ir tinkamos komunikacijos kultūros, emocinio intelekto ir skaidrių procesų. Projekto vadovo gebėjimas atpažinti ir konstruktyviai spręsti konfliktus yra vienas esminių sėkmingo projekto veiksmų.

1.4 Teorinis idealaus modelio pagrindimas

Aptarus projektų valdymo metodikas bei jų taikymo principus, toliau šiam poskyriui formuluojamas teorinis idealus projektų valdymo modelis. Šis modelis paremtas mokslinėje literatūroje aprašytomis pažangiausiomis praktikomis ir atlieka atskaitos taško funkciją, leidžiančią vėliau empiriškai įvertinti, kiek konkreti organizacija priartėja prie aukšto projektų valdymo brandos lygio. Tokia koncepcija svarbi ne tik palyginimui, bet ir tolimesnių rekomendacijų pagrindimui, nes suteikia galimybę analizuoti esamus skirtumus tarp idealo ir realių organizacijos praktikų.

Remiantis šaltiniais (Medinilla, 2012; Kennedy et al., 2024; Cooper & Sommer, 2016; Mishra ir Alzoubi, 2023; PMI, 2017), buvo sudarytas penkių pagrindinių dimensijų modelis. Kiekviena jų įvertinta 5 balais, atitinkančiais pažangiausios praktikos standartą, būdingą brandžioms, modernioms organizacijoms.

5 lentelė

Pagrindinių dimensijų modelis

Dimensija	Idealaus modelio savybės (5 balai)	Literatūrinis pagrindimas
Komunikacija	Kasdieniai susirinkimai, vizualiniai įrankiai (Kanban, burndown charts), skaidrus informacijos srautas tarp komandų ir vadovybės	Medinilla (2012); Mishra ir Alzoubi (2023); PMI (2017)
Planavimas	Iteratyvus planavimas, trumpi planavimo ciklai, lankstus reagavimas į pokyčius	Cooper ir Sommer (2016); PMI (2017)
Klaidų valdymas	Nuolatinis testavimas, ankstyvas klaidų identifikavimas, greitas grįžtamasis ryšys	Mishra ir Alzoubi (2023); PMI (2017)
Darbuotojų įsitraukimas	Komandų savarankiškumas, dalyvavimas planavime, psichologinis saugumas	Kennedy et al. (2024); Medinilla (2012)
Bendras valdymo efektyvumas	Aiškūs tikslai ir rezultatai, inovacijų ir plano palyginimas, integruotas kokybės ir rizikų valdymas	Cooper ir Sommer (2016); PMI (2017)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis pateiktais šaltiniais.

Tokiu būdu šis modelis naudojamas kaip teorinis atskaitos taškas, padedantis įvertinti empirinėje dalyje pateiktus duomenis apie organizacijos projektų valdymo praktiką. Tai leidžia pagrįstai nustatyti, kur praktika atitinka arba nukrypsta nuo tarptautiniu mastu pripažintų efektyvumo ir brandos standartų.

1.5 Analizuojamų įtakos kintamųjų sąryšis

Išanalizavus teorinį idealų projektų modelį ir apibrėžus penkias esmines projektų valdymo dimensijas, kitas svarbus žingsnis yra įvertinti, kaip šie aspektai pasireiškia realiose organizacijose. Siekiant tai padaryti empiriškai, būtina pasirinkti tinkamus analizės metodus, kurie leistų nustatyti ryšius tarp projektų valdymo metodikų taikymo ir organizacijos veiklos rezultatų. Toliau pateikiama kintamųjų sąryšio metodų apžvalga.

Dažnio analizė – naudoja norint nustatyti, kaip dažnai tam tikri reiškiniai ar kategorijos pasikartoje duomenyse. Šis metodas naudingas, kai norima sužinoti, kokios projektų metodologijos yra dažniausiai taikomos organizacijose. Dažnio analizė suteikia pagrindinę informaciją, reikalingą kitoms gilesnėms analizėms. Ji taip pat padeda nustatyti pagrindines tendencijas, kaip atkreipia dėmesį Pallant (2013), kuris teigia, kad dažnio analizė yra būtina norint suprasti duomenų paskirstymą.

Koreliacinė analizė – naudojama siekiant nustatyti ryšį tarp dviejų kintamųjų ar daugiau kintamųjų. Šis metodas leidžia įvertinti, koku mastu vienas kintamasis (pvz.: projektų metodologija) yra susijęs su kitu kintamuoju (pvz.: projekto sėkmė). Koreliacijos koeficientas, kaip Pearsono arba Spearmano, parodys, ar ryšys tarp kintamųjų yra stiprus, vidutinio stiprumo, ar silpnas. Pavyzdžiui tyrimas kaip „Agile-Stage-Gate“ metodologijos taikymas koreliuoja su projektų įgyvendinimo sėkme, gali parodyti, ar metodų pasirinkimas turi reikšmingą poveikį projekto sėkmei (Mir ir Pinnington, 2014).

Regresinė analizė – leidžia nustatyti, koku mastu vienas kintamasis (pvz., projektų valdymo metodas) lemia kitą kintamąjį (pvz., organizacijos finansinius rezultatus). Tai padeda suprasti, kokios proporcijos dalys gali būti paaiškintos pagal nepriklausomus kintamuosius. Pavyzdžiui, Ramirez (2004) atliktas tyrimas parodė, kad neefektyvus projektų valdymas gali turėti neigiamą poveikį įmonės pelningumui. Regresijos analizė gali padėti įvertinti, kaip skirtingi projektų valdymo aspektai veikia organizacijos rezultatus ir kaip stipriai jie prisideda prie bendrų organizacijos rodiklių.

Linijinė regresija – naudojama norint nustatyti tiesioginį ryšį tarp priklausomo ir nepriklausomo kintamojo. Tai leidžia įvertinti, kokią įtaką turi projektų valdymo metodas, pavyzdžiui „Agile“ arba „Waterfall“, organizacijos veiklos rodikliams, pvz.: finansiniams

rezultatams arba strateginių tikslų įgyvendinimui. Tai paprasta, tačiau galinga priemonė, norint analizuoti tiesioginius ryšius (Field, 2013).

ANOVA analizė – naudojama norint palyginti vidurkius tarp dviejų ar daugiau grupių. Jei tyrimas apima kelias valdymo metodologijas, galima naudoti ANOVA, kad įvertintumėme, kaip skirtingos metodologijos (pvz.: „Agile“, „Waterfall“, „Stage-Gate“) veikia organizacijos rezultatus. Jei analizė parodys reikšmingus skirtumus, tai leis padaryti išvadas apie tai, kuris metodas turi didžiausią įtaką veiklos rezultatams. ANOVA yra dažnai naudojama, kaip rodo (Pallant, 2013), siekiant palyginti kelių grupių rezultatus, kai norima įvertinti vidurkių skirtumus.

T-test analizė – norint palyginti vidurkius tarp dviejų grupių. Pavyzdžiui, galėtų būti analizuojama, kaip „Agile“ ir „Waterfall“ metodų skiriasi pagal projekto sėkmę ar organizacijos finansinius rodiklius. Šis testas yra naudingas, kai tyrime yra dvi grupės, ir jis padeda nustatyti, ar skirtumai tarp jų yra statistiškai reikšmingi (Field, 2013).

Tarpinių kintamųjų analizė – leidžia įvertinti, ar kiti veiksniai (pvz.: komunikacijos efektyvumas) paaiškina pagrindinio kintamojo (pvz.: projektų valdymo metodologijos) poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Tai leidžia įvertinti, kaip tam tikri tarpiniai veiksniai gali koreguoti ryšį nepriklausomų ir priklausomų kintamųjų. Pvz., tyrimai rodo, kad komunikacijos efektyvumas gali būti tarpinis kintamasis tarp projektų valdymo metodologijos ir organizacijos veiklos rezultatų (Huemann ir Silvius, 2017).

Šiame skyriuje buvo paminėti įvairūs metodai, naudojami analizuojant projektų valdymo metodų poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Visi šie metodai yra svarbūs siekiant giliau suprasti, kaip skirtingi projektų valdymo metodai veikia organizacijos procesus ir sprendimų priėmimą. Jie suteikia galimybę įvertinti tiek tiesioginius, tiek tarpinio lygio poveikį, leidžiant išsiaiškinti, kaip metodų pasirinkimas gali padėti organizacijoms pasiekti geresnių rezultatų. Kiekvienas iš šių būdų – nuo dažnio analizės iki tarpinio kintamojo tyrimo – gali duoti naudingų įžvalgų apie tai, kaip skirtingi projektų valdymo metodai („Agile“, „Waterfall“, „Stage-Gate“) veikia organizaciją.

2. PROJEKTŲ VALDYMO PROCESŲ POVEIKIS ORGANIZACIJOS VEIKLAI EMPIRINIS TYRIMAS

Teorinėje dalyje buvo nagrinėti pagrindiniai darbo procesai, kuriuos veikia šie metodai, įskaitant komunikaciją, lankstumą, klaidų valdymą, darbuotojų įsitraukimą ir rezultatų kontrolę. Ši tiriamoji dalis remiasi šiais principais, siekiant išsiaiškinti, kaip kiekvienas iš projektų valdymo metodų prisideda prie šių darbo procesų ir organizacijos veiklos efektyvumo.

Antroje darbo dalyje bus pristatytas empirinis tyrimas, kuriuo bus analizuojamas projektų valdymo metodų poveikis organizacijos veiklai. Efektyvus projektų valdymas tiesiogiai įtakoja ne tik projekto sėkmę, bet ir organizacijos našumą, konkurencingumą bei gebėjimą prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Taikomos valdymo metodikos, tokios kaip „Agile“, „Waterfall“ ir „Stage-Gate“, formuoja organizacijos struktūrą ir kasdienes procesus, tokius kaip komunikacija, klaidų valdymas ir darbuotojų įsitraukimas. Pagrindinis dėmesys bus skiriamas praktinei šių metodų taikymo analizei, siekiant nustatyti, kuris metodas geriausiai prisideda prie organizacijos sėkmės įvairiuose veiklos etapuose. Tyrimas aprėps ir kokybinius, ir kiekybinius duomenis, jog būtų sukurtas išsamus suvokimas apie tai kaip metodų pasirinkimas formuoja organizacijos veiklos procesus ir sprendimų priėmimą.

Tyrimo rezultatai padės geriau suprasti projektų valdymo metodų privalumus ir trūkumus bei jų poveikį organizacijoms siekiant ilgalaikių strateginių tikslų. Be to, bus įvertinta, kaip šių metodų taikymas veikia organizacijos kultūrą, bendravimo struktūras ir bendrą veiklos efektyvumą, suteikiant naudingos informacijos praktiniam taikymui ir organizacijų valdymui.

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas: Įvertinti, kaip skirtingi projektų valdymo metodai veikia organizacijos darbo procesus ir kaip jie gali lemti organizacijos efektyvumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti dažniausiai naudojamas projektų valdymo metodologijas Lietuvos įmonėse.
2. Ištirti, kaip įvairūs projektų valdymo metodai daro įtaką organizacijos komunikacijai, lankstumui ir gebėjimui prisitaikyti prie permainų.
3. Įvertinti klaidų valdymo, rezultatų kontrolės ir pokyčių valdymo procesus pagal taikomus metodus.
4. Nustatyti, kaip skirtingi metodai veikia darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją, komandinį bendradarbiavimą ir organizacinę kultūrą.

5. Įvertinti projektų valdymo metodų įtaką organizacijos efektyvumui, strateginiam valdymui ir inovacijų diegimui.
6. Pateikti rekomendacijas, kaip Lietuvos įmonės gali optimizuoti projektų valdymo procesus, siekdamos geresnių rezultatų.

Tyrimo seka: Tyrimas bus vykdomas nurodyta tvarka (žr.4 paveikslą)

4 paveikslas

Tyrimo dalies seka



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Siekiant įgyvendinti numatytą tyrimo tikslą ir uždavinius, bus atliekama kiekybinė bei kokybinė analizė. Kiekybinė analizė atliekama naudojant anketines apklausas, o kokybinė – pusiau struktūruotais interviu. Tai leis surinkti duomenis tiek apie organizacijų valdymo rodiklius, tiek apie asmenines projektų vadovų ir komandos narių patirtis. Tyrimas apima Lietuvos įmones, kurios vykdo projektus įvairiuose sektoriuose (IT, gamyba, statyba, finansai ir kt.). Tai leidžia analizuoti skirtingų sektorių organizacijų patirtį ir atskleisti projektų valdymo procesų poveikį įvairiuose kontekstuose. Apklausos ir interviu dalyviai atrenkami remiantis jų patirtimi ir įgūdžiais. Tikslinė atranka užtikrina, kad interviu dalyvautų projektų vadovai, strateginiai vadovai ir projektų komandos nariai, kurie yra tiesiogiai susiję su projektų valdymu.

Duomenims rinkti pasirinkta anketinė apklausa. Apklausos tikslas – įvertinti projektų valdymo įtaką organizacijos strateginiams rezultatams, inovacijoms, efektyvumui ir komandiniam bendradarbiavimui. Apklausą planuojama atlikti reikalingam kiekiui respondentų. Tyrimą papildyti kokybinio tyrimo duomenimis, kurie bus renkami pusiau struktūruotais interviu apklausiant projektų vadybininkus, pardavimų vadovus bei techninio palaikymo ir atsargų skyrių, siekiant gauti gilų supratimą apie projektų valdymo praktiką ir jos poveikį organizacijai.

Toliau bus atliekama surinktų duomenų analizė, siekiant įvertinti projektų valdymo procesų poveikį organizacijos veiklai. Kiekybinei analizei bus naudojami vidurkiai, procentai, standartiniai nuokrypiai, siekiant apibūdinti respondentų atsakymus ir pateikti bendrą išvalgą apie tyrimo duomenis. Taip pat bus taikoma koreliacinė analizė (Pearson), siekiant nustatyti ryšius tarp projektų valdymo procesų ir organizacijos valdymo rodiklių (pvz., strateginių tikslų pasiekimo, inovacijų diegimo, veiklos efektyvumo). Regresinės analizės pagalba bus siekiama įvertinti, kaip projektų valdymo metodai prognozuoja organizacijos veiklos efektyvumą. Antrą tyrimo etapą papildys grupinė analizė.

Kokybinei analizei bus atliekama teminė analizė (Braun ir Clarke, 2006). Pagrindinės interviu temos bus susijusios su projektų valdymo poveikiu organizacijos strateginiam valdymui, inovacijų diegimui, veiklos efektyvumui ir komandinio bendradarbiavimo kokybei. Antro tyrimo etapą užbaigs interviu metu surinktos citatos. Jos bus pateikiamos kaip išvalgos, kurios padės suprasti respondentų požiūrį ir suteiks giluminį supratimą apie projektų valdymo procesų poveikį organizacijos veiklai.

Baigiamajame tyrimo etape bus pateikiamos tyrimo išvados ir rekomendacijos, remiantis atlikta duomenų analize. Patikrintos hipotezės, nustatytos tyrimo pradžioje, ir įvertinta, ar gauti rezultatai patvirtina arba paneigia jas. Taip pat naudojantis lyginamąja analize bus palyginti projektų valdymo poveikiai organizacijos rezultatams pagal skirtingus sektorius (IT, gamyba, statyba, finansai) ir metodologijas („Agile“, „Waterfall“, „Stage-Gate“ ir kt.). Ši analizė padės įvertinti metodologijų ir sektorių poveikį organizacijoms. Atsižvelgiant į daugelio projektų vykdytojų ratą ir menkus tyrimo išteklius, buvo pasirinkta neatsitiktinė patogumo atranka, leidžianti veiksmingai pasiekti tinkamus respondentes, atitinkančius tyrimo tikslą.

Tyrimo objektas ir jų atranka: Tyrimo tikslinė grupė apima Lietuvos organizacijas, vykdančias projektus, nepriklausomai nuo jų sektoriaus ar veiklos pobūdžio. Į šią grupę įeina tiek naujųjų technologijų įmonės, tiek statybos sektoriaus projektų vadovai, viešojo sektoriaus organizacijos ir kitos įmonės, taikančios projektinio valdymo metodus. Atsižvelgiant į įvairių projektų vykdytojų spektrą ir ribotus tyrimo išteklius, buvo pasirinkta netikimybinė patogumo atranka, leidžianti efektyviai pasiekti tinkamus respondentes, atitinkančius tyrimo objektą.

Imties dydžio nustatymas buvo grindžiamas ankstesniais panašiais tyrimais. Pavyzdžiui, Belout ir Gauvreau (2004) atliko projektų valdymo tyrimą, kuriame dalyvavo 102 respondentai, o Seerrador ir Pinto (2015) tyrime apie Agile projektus sudalyvavo 234 respondentai. Atsižvelgiant į tai, norima surinkti ne mažiau kaip 100-150 respondentų atsakymų, tad, kad būtų galima atlikti statistinę analizę, įskaitant regresinį ir koreliacijos ryšio tyrimą tarp

kintamųjų. Taip pat buvo atliktas imties dydžio skaičiavimas, remiantis proporcijos įvertinimu su 95% pasikliautinuoju intervalu ir 10% paklaida, naudojant formulę:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)) / E^2$$

$Z = 1.96$ (95% konfidencijos lygis)

$p = 0.5$ (konstruktyviausias atvejis)

$E = 0.1$ (leidžiama paklaida).

Gavome reikalingą imties dydį:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.1)^2} \approx 96.04$$

Apklausti 151 respondentai, respondentų pasirinkimas buvo atsitiktinis dėl pasiekiamumo kliūčių, todėl tikimasi, kad apklaustieji yra iš įvairaus tipo įmonių.

Tyrimo laikas: Nuo 2025 m. vasario 24d. iki 2025 m. gegužės 1d.

Tyrimo apribojimai. Tyrimo duomenų interpretavimas dėl mažos imties gali būti vien rekomendacinio pobūdžio.

Tyrimo etika. Tyrimo metu bus užtikrintas respondentų ir įmonių privatumas. Įmonių pavadinimai ir respondentų asmeniniai duomenys nebus atskleisti. Žvalgomajame tyrime naudojama anoniminė, konfidenciali anketa, kuri nepažeidžia privatumo teisės.

2.2. Projektų valdymo įtakos įmonėms tyrimo modelis

Tyrimo konstrukte (žr. į 4 paveikslą) vizualiai pavaizduoti visi keturi tyrimo hipotezėse numatyti ryšiai tarp kintamųjų („Agile“, „Waterfall“, „Stage-Gate“ metodai), tarpinių kintamųjų (strateginis valdymas, inovacijų diegimas, komandos bendradarbiavimas) ir priklausomojo kintamojo (organizacijos efektyvumas). Kontrolinis kintamasis - kontrolė, įtrauktas kaip papildomas veiksnys, kuris gali daryti poveikį rezultatams, bet tiesiogiai nesusijęs su hipotezių tikrinimu. Jis padės užtikrinti, kad rezultatai nebus iškraipyti šiuo papildomi veiksnio ir suteiks tikslumo analizėje.

Hipotezės:

H1: Projektų valdymo metodų taikymas, turi reikšmingą poveikį organizacijos darbo procesų efektyvumui (pvz. komunikacijos sklandumui, atsakomybės pasiskirstymui, pasitikėjimui komandoje ir konfliktų dažniui).

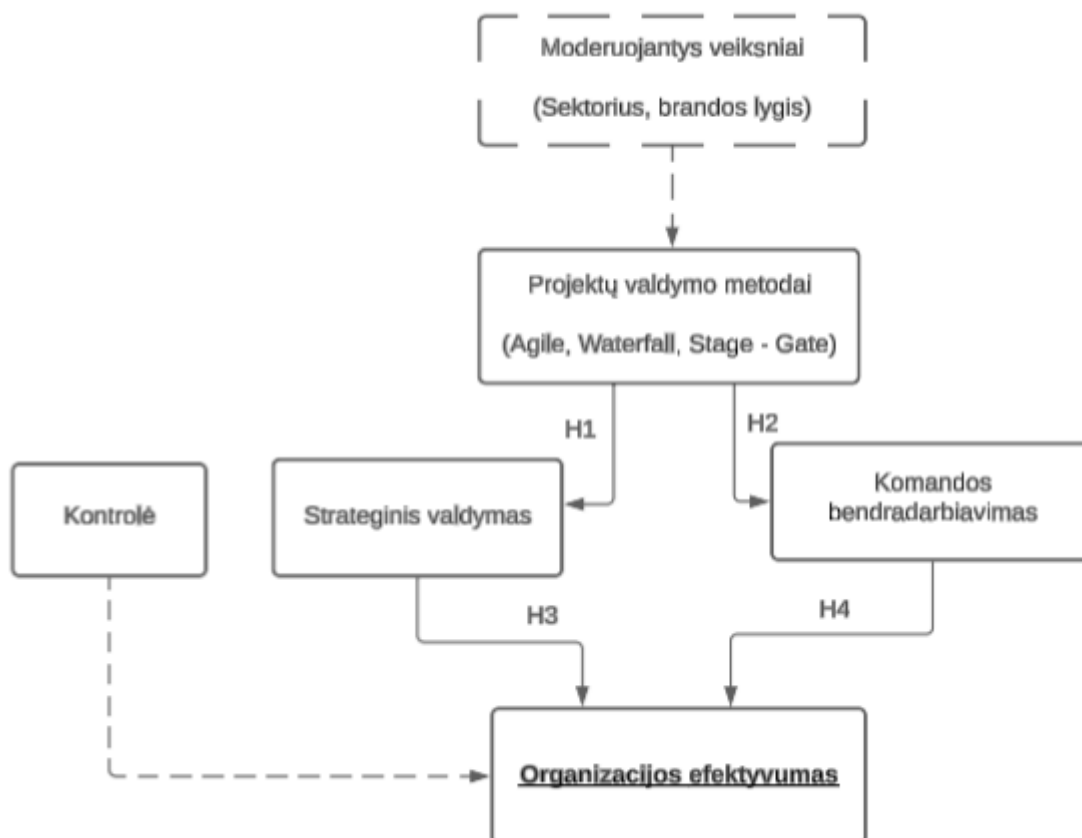
H2: Skirtingi projektų valdymo metodai („Agile“, „Waterfall“, „Stage-Gate“) skirtingai veikia organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių.

H3: Projektų valdymo metodų integracija organizacijose daro teigiamą poveikį inovatyvumui bei naujų produktų ar procesų diegimo greičiui.

H4: Projektų valdymo metodų taikymas yra teigiamai susijęs su strateginių tikslų pasiekimu ir ilgalaikės naudos užtikrinimu.

4 paveikslas

Tyrimo konstruktas patikrinant pateiktas hipotezes



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Cooper (2021) tyrimu.

Hipotezių paaiškinimai schemeje:

1. Pirmoji hipotezė (**H1**) bus tikrinama atliekant koreliacijos analizę, tarp taikomų metodų (klausias 7) ir skirtingų darbo procesų efektyvumo demencijų (klausias 13).
2. Antra hipotezė (**H2**) – bus tirama, taikant regresinę analizę, kur priklausomas kintamasis yra „lankstumo ir prisitaikymo prie pokyčių“ rodiklis (klausias 8), o nepriklausomas –

naudojamas projektų valdymo metodas (klausimas 7). Bus įvertinta, kaip kiekvienas metodas koreliuoja su organizacijos lankstumu.

3. Trečia hipotezė (**H3**) – bus tikrinama remiantis respondentų atsakymais apie tai, ar jų organizacijose projektų valdymo metodai skatina inovacijų diegimą (klausimas 5 ir 6).
4. Ketvirta hipotezė (**H4**) – bus tikrinama naudojant koreliacijos analizę tarp projektų valdymo metodų (klausimas 7) ir jų įtakos strateginių tikslų įgyvendinimui bei ilgalaikės naudos generavimui (klausimas 10).

Modelio schema aiškiai diferencijuoja tiesioginius ir netiesioginius ryšius, taip pat nurodo moderatoriams taikomas sąlygas. Kiekviena hipotezė yra susijusi su konkrečiais klausimyno klausimais, o analizės metodai parinkti atsižvelgiant į kintamųjų tipą ir jų tarpusavio ryšius. Ryšiai vizualiai pavaizduoti rodyklėmis, nurodant tiesioginius ryšius, o moderatoriai, kaip papildomi veiksniai, pavaizduoti punktyrinėmis linijomis. Tai padeda aiškiai pamatyti kiekvienos hipotezės poziciją bendrame modelio kontekste ir suprasti, kaip jos sąveikauja tarpusavyje. Tokia struktūra leidžia tiksliai nustatyti, kaip bus tikrinamos hipotezės remiantis gautais duomenimis iš klausimyno ir interviu.

2.3. Vadybinės metodikos įmonėje „X“

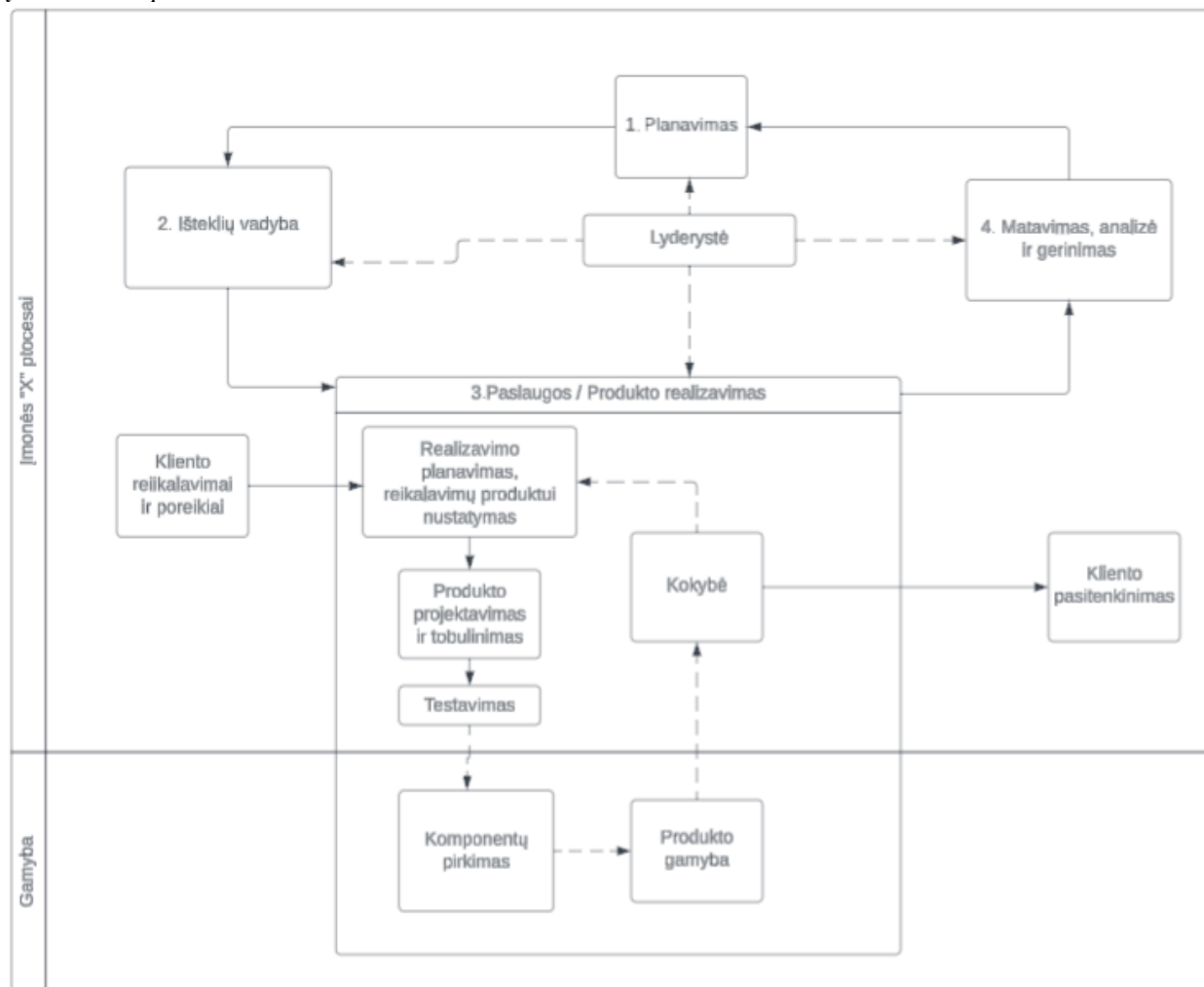
Projektų valdymo procesai yra esminiai organizacijos efektyvumo užtikrinimui ir sėkmingam projektų įgyvendinimui. Įmonė „X“ taiko kelis projektų valdymo metodus, priklausomai nuo skyriaus ir galutinio tikslo. Skirtingi metodai turi įtakos pagrindiniams organizacijos procesams, tokiems kaip komunikacija, planavimas, klaidų ir netikslumų valdymas, išteklių paskirstymas bei darbuotojų įsitraukimas. Šiame skyriuje detaliai apžvelgsime šiuos procesus ir įvertinsime, kokią įtaką kiekvienas metodas turi organizacijos veiklai bei kaip jie gali padėti optimizuoti projektų įgyvendinimą.

Įmonėje „X“ buvo išskirta daugiau nei 610 skirtingų procesų, tačiau tyrimas koncentruojasi į keletą esminių procesų, kurie tiesiogiai veikia projektų įgyvendinimo sėkmę. Be šių pagrindinių procesų, ypatingas dėmesys skiriamas naujai projektų registravimo sistemai, kuri įdiegta prieš 2 metus. Projektų registravimas ankstesnėje sistemoje buvo nesudėtingas, tačiau dažnai sukeldavo vidinių nesusipratimų, nes projektai galėjo būti užregistruoti kelis kartus ir konkurentai turintys panašius projektus, varžydavosi tarpusavyje, o tai mažino projekto įgyvendinimo efektyvumą. Naujoji sistema nustatė papildomus reikalavimus, įskaitant neatskleidimo sutarties pasirašymą, minimalų projekto dydį ir minimalų kiekį, kurie buvo įvesti siekiant fokusuotis į didesnius projektus.

Paveiksle pavaizduotas įmonės „X“ projektų valdymo procesas, suskirstytas į keturias pagrindines sritis: planavimą, išteklių vadybą, paslaugas/produkto realizavimą, matavimus, analizę ir gerinimą. Su papildomu netiesioginiu lyderystės įtakos aspektu.

5 paveikslas

Įmonės „X“ procesai



Šaltinis: paruošta darbo autorės remiantis įmonės „X“ projektų procesu.

Kiekviena sritis apima atskirus subprocesus, kurie prisideda prie rezultatyvaus projekto įgyvendinimo.

1. **Planavimas** - pagrindinis etapas, kuriame nustatomi projekto tikslai, uždaviniai ir reikalingi ištekliai. Planavimo procese įmonė nusprendžia, kokie ištekliai bus reikalingi paslaugų /produkto kūrimui ir kaip bus paskirstytos užduotys. Planavimo tikslas – sukurti aiškų veiksmų planą, apimantį laiko grafiką, biudžetą, atsakomybes ir tikslus. Išteklių ir žmonių valdymas planavime apima pasiskirstymą bei atsakomybes. Šiam etapui naudojami įvairūs metodai, priklausomai nuo projekto tipo ir tikslo. „Agile“ metodas, taikomas projektuose, kuriems reikalingas greitas reagavimas į pokyčius ir lankstumas, tačiau dažnu atveju įmonė remiasi „Waterfall“ metodu, nustatydami griežtai apibrėžtu planu ir vykdymu pagal etapus.

2. **Išteklių vadyba** – šiame etape daugiausiai dėmesio skiriame resursų organizavimui, kad jie būtų panaudoti efektyviai viso proceso metu. Šiam procesui įmonė taiko „Six Sigma“ metodą, norint išanalizuoti našumo sumažėjimus ir imtis konkrečių veiksmų, norint išlaikyti stabilų procesą. Tai apima tiek žmogiškuosius išteklius (darbuotojus, komandas), tiek materialinius resursus (technologijas, įrangą, medžiagas).
3. **Paslaugos/ produkto realizavimas** – tai procesas, per kurį įmonė tiesiogiai kuria produktą arba teikia paslaugas pagal užsakymus. Tai apima visus gamybos, kūrimo ir testavimo etapus, kad galutis produktas atitiktų kliento reikalavimus. Šiam procesui taikomas „Stage-Gate“ metodas, kuris leidžia įvertinti projekto pažangą kiekviename etape, taip greičiau reaguojant į iškilusius sunkumus ir gerinant proceso eigą. Svarbu užtikrinti kokybės standartų, laiko ir biudžeto reikalavimų laikymąsi. Įmonės resursai, kaip komponentų pirkimas ir gamybos procesai, tiesiogiai susiję su produkto įgyvendinimu.
4. **Matavimas, analizė ir gerinimas** - etapas, kuriame vertinama, kaip sekasi įgyvendinti projektą pagal iš anksto nustatytus tikslus ir rodiklius. Čia analizuojama, kokius rezultatus pasiekė organizacija, kokie buvo nukrypimai ir kaip juos galima taisyti ateityje. Šiame procese įmonė ne tik analizuoja savo pasiekimus, bet ir siekia tobulinti savo veiklą, remiantis gauta informacija ir duomenimis. Šis procesas dažniausiai vykdomas pagal „Six Sigma“ metodą, nes jis suteikia galimybę ne vien įvertinti atliktų veiksmų veiksmingumą, bet ir nustatyti ir optimizuoti procesus ir pagerinti efektyvumą ateityje.
5. **Vadovavimas**, netiesiogiai daro įtaką visiems išvardintiems procesams, nors ji nėra tiesiogiai paminėta. Lyderiai pasirūpina, kad visi procesai vyktų sklandžiai ir kad komanda būtų motyvuota ir kreipiama į bendrą tikslą. Vadovai apima sprendimus dėl išteklių paskirstymo, projektų metodų pasirinkimo ir pasirūpina, kas būtų laikomasi aukštų kokybės standartų ir našumo užtikrinimo.

Apibendrinant, įvairūs projektų valdymo metodai, tokie kaip Waterfall, Agile, Six Sigma and Stage-Gate, turi tiesioginę įtaką įmonės „X“ darbo procesams. Kiekvienas iš šių metodų padeda optimizuoti tam tikras proceso dalis ir prisideda prie efektyvesnio projekto valdymo. Analizė, kaip šie metodai veikia organizacijos veiklą ir kaip jie padeda įgyvendinti sėkmingus projektus, yra svarbus tyrimo pagrindas, kuris leis įvertinti, kaip pasirinktos metodikos gali būti naudojamos siekiant pagerinti organizacijos veiklos rezultatus.

,
Sekančiame poskyryje bus analizuojami įmonės „X“ skirtingų skyrių atstovų atsakymai, siekiant išsiaiškinti, kaip projektų valdymo metodai veikia konkrečias organizacijos funkcijas – komunikaciją, atsakomybių pasidalijimą, problemų sprendimą ir prisitaikymą prie pokyčių. Ši analizė leis giliau suprasti, kokie metodai veikia efektyviausiai skirtinguose

padaliniuose, kokie iššūkiai kyla praktikoje ir kokie veiksniai lemia sėkmingą metodų integraciją į įmonės valdymo struktūrą.

2.4. Kokybinio tyrimo rezultatai

Atliekant kokybinę tyrimo dalį, pasirinkau pusiau struktūruotų interviu metodą, kuris suteikė galimybę giliau analizuoti projektų valdymo metodų taikymo praktiką bei su tuo susijusius organizacinius aspektus. Šis metodas leido ne tik vadovautis iš anksto parengtu klausimynu, bet ir lanksčiai reaguoti į interviu metu iškylančias temas, taip praplečiant analizės lauką.

Interviu tikslas – išsiaiškinti, kaip organizacijoje taikomi projektų valdymo metodai skirtinguose padaliniuose, kokie iššūkiai iškyla juos įgyvendinant bei kokios praktikos laikomos efektyviausiomis siekiant sėkmingo projekto įgyvendinimo.

Siekiant įgyvendinti šį tikslą, buvo keliami šie interviu uždaviniai:

1. Nustatyti, kokius projektų valdymo metodus taiko skirtingi organizacijos padaliniai;
2. Išsiaiškinti, kokios problemos dažniausiai kyla įgyvendinant projektus įvairiuose projekto ciklo etapuose;
3. Įvertinti, kaip skirtingų padalinių bendradarbiavimas daro įtaką projektų valdymui;
4. Atskleisti gerąsias praktikas ir tobulintinas sritis projektų valdymo procese.

Interviu atliktas su šešiais respondento vaidmenis atliekančiais įmonės darbuotojais, kurie atstovauja skirtingas funkcines sritis projektų vykdymo cikle. Tokia respondentų atranka leido užtikrinti įvairiapusį požiūrį į projektų valdymo praktiką organizacijos viduje. Tyrime dalyvavo techninio palaikymo skyriaus vadovas, projektų vadybininkai, pardavimų vadovai bei atsargų (logistikos) vadovė. Toks įvairialypis požiūris leido gauti išsamesnį vaizdą apie praktinius projektų valdymo aspektus bei atskleisti, kaip skirtingi departamentai prisideda prie projektų įgyvendinimo.

2.4.1. Techninio palaikymo padalinys

Siekiant užtikrinti nuoseklumą ir struktūruotą požiūrį, interviu atsakymų nagrinėjimas pradedamas nuo techninio palaikymo skyriaus vadovo įžvalgų. Techninio palaikymo skyriaus vadovas pateikė išsamų požiūrį į projekto įgyvendinimo eigą iš techninės pusės. Analizuojant techninio palaikymo skyriaus vadovo Vido atsakymus, atsiskleidė reikšmingi projektų valdymo proceso aspektai, su kuriais susiduria šis padalinys. Vidas vadovauja techninio

palaikymo grupei Vidurio Rytų ir Europos regione. Jo pagrindinės funkcijos – procesų priežiūra, pagalbos teikimas klientams, inžinierių samdymas ir jų profesinis ugdymas.

Pašnekovo teigimu, jų įmonėje dauguma projektų yra skirti konkretiems klientų poreikiams – tai vadinamieji mažo biudžeto projektai (MBP). Nors kartais pasitaiko ir sudėtingesnių, pavyzdžiui, naujo gaminio kūrimo, dažniausiai projektai apsiriboja programinės įrangos patobulinimais ar produkto adaptacijomis pagal kliento pageidavimus. „Tie projektai, kurie vykdomi specialiai klientams, mūsų vadinamieji MBP – mažo biudžeto projektai. Šitie projektai gali būti nuo naujo gaminio sukūrimo... bet dažniausiai būna softo patobulinimai, papildomos funkcijos.“

Kalbant apie projektų trukmę, Vidas nurodo, kad programinės įrangos pakeitimai gali trukti nuo kelių dienų iki poros mėnesių, o sudėtingesni gaminių kūrimo projektai – iki metų: „Jeigu viskas idealu – pusė metų, realybė – metai mažiausiai. [...] Softo projektai gali įvykti ir per porą savaitių.“

Projektų valdyme pagrindinis metodas yra „Waterfall“, kuris, pasak Vido, padeda užtikrinti aiškumą kiekviename projekto etape: „Šitiems projektams naudojamas *Waterfall* metodas, nes visiems turi būti viskas aišku prieš einant į sekantį žingsnį.“

Proceso eiga prasideda nuo kliento poreikio analizės. Jei matoma, kad poreikio įgyvendinti esamomis priemonėmis neįmanoma, klientui siūlomas vystymo sprendimas. Tuomet techninio palaikymo skyrius parengia techninę užduotį, kuri detalizuoja, ko klientas nori ir kaip sistema turėtų veikti: „Bandom išklausinėti, kaip galima aiškiau, ko jums reikia. Kaip jūs norit, kad viskas veiktų, kad jums būtų patogų.“ Suderinus šią užduotį su programuotojais, klientas ją pasirašo. Pasirašymas – būtina sąlyga tolesniems žingsniams: „Jeigu nėra parašo – net neskaičiuojam daugiau valandų ar kažkokių periodų. “Pasirašyta techninė užduotis tampa pagrindu projekto planavimui, kurį atlieka programuotojų komanda: skaičiuojamos valandos, derinami terminai, pateikiama kaina. Klientui apmokėjus sąskaitą, projektas pradedamas įgyvendinti – programuojama, testuojama, koreguojama, kol pasiekama galutinė versija.

Vidas pabrėžia, kad ankstyvoje stadijoje projektai gali būti lengvai koreguojami, tačiau pakeitimai po techninės užduoties patvirtinimo reikalauja viso proceso perplanavimo: „Jeigu pasikeičia poreikis po patvirtinimo – reikia viską pradėti iš naujo. Nauja techninė užduotis, nauji skaičiavimai, gal net kita komanda.“ Vienas ryškiausių iššūkių – ilgas poreikių aiškinimosi procesas su klientais, kurie dažnai neturi techninio suvokimo: „Klientas aiškina iš naudotojo pusės ir to suvokimo, kaip viskas iš tikro veikia, neretai trūksta. Reikia ieškoti kompromisų.“

Kitas reikšmingas aspektas – komunikacija tarp padalinių. Kadangi projektų įgyvendinime dalyvauja ne tik techninis palaikymas, bet ir pardavimai, R&D, logistika bei administracija, bet koks komunikacijos trūkumas gali turėti tiesioginį poveikį projekto sėkmei:

„Išlaikyti stabilią ir gerą komunikaciją yra didžiausias iššūkis. Vienas patvirtinimo nebuvimas gali viską labai ilgam atidėti ar net sugriauti.“

Vertinant projekto sėkmę, techninis skyrius daugiausia remiasi kliento pasitenkinimu, tačiau iš organizacijos pusės vertinama, ar projektas buvo pelningas arba ar jis atvėrė kelią didesniems užsakymams: „Kartais projektai daromi iš mūsų lėšų... kad po to, jį padarius, įvyks didelis pirkimas.“

Apibendrinant, Vidas nurodo, kad dabartinis metodas – „*Waterfall*“ – tinka dėl aiškumo ir kontrolės, tačiau komunikacijos tarp padalinių gerinimas yra būtina sąlyga efektyvesniam projektų įgyvendinimui: „Pagrindinis iššūkis aš sakyčiau – komunikacija. Tačiau šitas metodas taikomas tam, kad klientas gautų tai, ko nori.“

Analizuojant techninio palaikymo skyriaus vadovo Vido interviu, paaiškėjo, kad šis padalinys projektus dažniausiai vykdo taikydamas *Waterfall* metodą, kuris leidžia užtikrinti aiškią darbų seką ir kontrolę. Projektai dažniausiai susiję su programinės įrangos pakeitimais ar smulkiais produkto pritaikymais klientų poreikiams, o sudėtingesni projektai gali trukti iki metų. Pagrindiniu iššūkiu įvardijama vidinė komunikacija tarp padalinių – bet koks informacijos perdavimo trūkumas gali ženkliai stabdyti ar trikdyti projekto eigą. Taip pat išryškėja problema, kad klientai dažnai ne iki galo supranta techninius apribojimus, todėl techninės užduoties derinimas užtrunka ilgiau nei planuota. Tarp stipriųjų pusių išskiriamas aiškus atsakomybių paskirstymas, formalus techninės užduoties patvirtinimo procesas ir aktyvus techninio palaikymo vaidmuo siūlant sprendimus klientui. Vidas pabrėžia, kad projekto sėkmė matuojama ne tik kliento pasitenkinimu, bet ir finansine nauda įmonei. Siekiant didesnio efektyvumo, būtina tobulinti komunikacijos procesus ir, esant galimybei, taikyti lankstesnius metodus vėlesnėse projekto stadijose.

2.4.2. Pardavimų skyriaus projektų vadybininkų įžvalgos

Projektų vadybininkų Justino ir Kristijono atsakymai atskleidžia dvi skirtingas projektų valdymo patirtis toje pačioje organizacijoje. Nors abu dirba panašiose pareigose, jų aprašoma veiklos realybė ženkliai skiriasi – vienas patiria struktūros trūkumą ir pasyvumą, o kitas – biurokratinių kliūčių sukeltą lėtumą net ir turint aiškesnę projekto eigą.

Justinas savo organizacijos projektų valdymą apibūdina kaip formaliai egzistuojantį, bet realiai priklausomą nuo kliento. Įmonė veikia labiau kaip vykdytoja nei kaip procesų koordinatorė: „Yra projektų sistema, bet tikrai kainos lygmeniu. [...] Daugiau viskas nuo kliento priklauso.“ Tai rodo, kad struktūros nėra – viskas sprendžiama priklausomai nuo situacijos be aiškos metodikos. Tuo tarpu Kristijonas nurodo, kad įmonėje taikomas hibridinis modelis, derinantis struktūruotus etapus su tam tikru lankstumu. Nors tikslus metodas organizacijos

lygmenyje nėra įvardijamas, jis išskiria etapų svarbą ir jų valdymą: „Turim šio tokio lankstumo, bet vis tiek turim etapus, kuriuose reikia papildomai pasitvirtinti.“ Tai leidžia manyti, kad nors procesas yra standus, jis labiau koordinuotas nei Justino atveju.

Komunikacija su klientais taip pat skiriasi. Justinas bendrauja dažnai projekto pradžioje, bet vėliau rečiau: „Pradžioj kasdien ar kas dvi dienas, o paskui – kas savaitę ar dvi, kai jau yra ką apčiuopiamo parodyt.“ Kristijonas akcentuoja reguliarumą ir planavimą: „Stengiamės komunikuoti kuo dažniau apie bet kokius vykstančius pokyčius.“ Susitikimai su klientais numatyti kas dvi savaites, o esant poreikiui vyksta ir dažniau.

Sprendimų priėmimo procesas abiejų patirtyse įvardijamas kaip lėtas ir apsunkintas patvirtinimų. Justinas teigia: „Reikia penkių žmonių patvirtinimų. Jei vieno nėra ar jis nenori priimti atsakomybės – viskas stringa.“ Kristijonas irgi pabrėžia, kad patvirtinimų grandinė dažnai stabdo procesą, nepaisant greito identifikavimo: „Sprendimą turim pereiti per specifinius patvirtinimus – kiekvienam reikia iš naujo paaiškinti ir apsiginti.“

Abu vadybininkai patvirtina, kad klaidos dažniausiai išryškėja pavėluotai – testavimo metu arba po to, kai klientas jau yra pateikęs patvirtinimus. Justinas teigia: „Dažniausiai klaidos išryškėja po fakto – kai klientas testuoja arba gauna gaminius.“ Kristijonas šį reiškinį įvardija panašiai: „Klaidos dažniausiai išaiškėja netikėčiausiu momentu, kai klientas jau testuoja arba kažką patvirtino.“

Kalbant apie komandos įtraukimą, Justino atsakymai rodo, kad komandos narių įtaka yra labai ribota: „Tavo pasiūlymai dažniausiai nelabai ką gali imponuoti.“ Kristijonas pateikia visai kitokią patirtį – kiekvienas projektas turi aiškiai įvardintus specialistus, kurie aktyviai dalyvauja: „Kiekvienas projektas turi inžinierių, programuotoją, dizaino atstovą... jie siūlo, kaip daryti geriau.“

Projektų sėkmės vertinimo požūriai taip pat skiriasi. Justinas remiasi grynai finansiniu kriterijumi: „Vienintelis matavimo būdas – ar įvyko ir gavom pinigų.“ Kristijonas taiko kiekybinį įvertinimą pagal pasiektą rezultatą: „Jeigu nepasiekiam net minimalaus kiekio – projektas laikomas nepavykusiu.“

Abu pripažįsta, kad pagrindiniai iššūkiai yra susiję su kaina ir organizaciniu nelankstumu. Justinas labiau akcentuoja globalių sprendimų neefektyvumą: „Jeigu problema tik vienoje šalyje, niekas nesikeičia.“ Kristijonas nurodo, kad lankstumas egzistuoja tik iki patvirtinimo stadijos – vėliau viską stabdo biurokratinė sistema.

Aukščiau pateikti dviejų projektų vadybininkų Justino ir Kristijono pasakojimai atskleidė, kad organizacija projektų valdymą praktikavo esant susiskaidžiusiems struktūriniais susitarimams, mažai bendraujant ir pernelyg hierarchiškai priimant sprendimus. Kristijonui vis dar tenka susidurti su biurokratinėmis kliūtimis įgyvendinant savo modelį, pasižymintį aiškesne

proceso struktūra ir didesniu komandos įsitraukimu, nei aprašyta anksčiau. Justinas visiškai priėmė modelį, kuris yra beveik visiškai orientuotas į klientą; šiame modelyje įmonės vaidmuo yra tik reaktyvus ir ribotas. Abiejuose panašiuose iššūkiuose buvo lėtas sprendimas, prireikė laiko klaidoms išaiškinti, iš klaidų nepasimokė ir mažai grįžtamojo ryšio komandai. Reikia organizacinio metodinio nuoseklumo, maksimalaus dalyvavimo ir komandinio darbo stiprinimo bei lanksčių ir greitų sprendimų priėmimo mechanizmų, kaip teisingai pasirinkti ir juos įgyvendinti, siekiant užtikrinti sklandesnę projekto eigą ir kokybiškesnius rezultatus.

2.4.3. Pardavimų vadovų įžvalgos

Projektų valdymo praktikos gali ženkliai skirtis net toje pačioje organizacijoje, priklausomai nuo darbuotojų atsakomybės srities, veiklos pobūdžio ir vadybinės struktūros. Šiame palyginime analizuojami dviejų skirtingų padalinių vadovų – Egidijaus, atsakingo už pardavimų grupę, ir Gyčio, vadovaujančio regioninei pardavimų komandai – interviu. Jų atsakymai leidžia išsamiau suprasti, kaip įmonėje realiai taikomi projektų valdymo principai, kokie metodai veikia praktikoje, kokie kyla iššūkiai ir kaip skiriasi požiūris į procesų lankstumą, komunikaciją bei komandos įtraukimą.

Egidijus, atsakingas už pardavimų grupę, projektų valdymą apibūdina kaip struktūruotą procesą, vykstantį etapais, kuriuose vienas žingsnis seka kitą tik jam pasibaigus. Jo teigimu, įmonėje galioja gana griežta tvarka: „Dažniausiai be vieno etapo užbaigimo neprasideda kitas... tai, bent jau mano nuomone, yra gan griežta tvarka.“ Jis taip pat pabrėžia, kad projektai grindžiami aiškiais stabdymais ir etapais, kas leidžia spręsti apie „Waterfall“ tipo valdymo metodiką: „Viskas eina etapais, su griežtais stabdymais – kad nebūtų pradedama iš kito galo.“ Tuo tarpu Gytis, vadovaujantis Skandinavijos regiono pardavimų grupei, atvirai pripažįsta, kad struktūrizuotos sistemos jo srityje nėra, ypač kalbant apie vidines iniciatyvas. Idėjų įgyvendinimas priklauso nuo vadovų įtikinimo ir asmeninės atsakomybės: „Viskas vyksta labai primityviu ir paprastu būdu – tiesiog parduok man idėją. [...] Kartais užtrunka daug laiko ir daug įrodinėjimo.“

Vis dėlto, kalbant apie klientų projektus, Gytis nurodo, kad jie valdomi per sistemizuotą patvirtinimų grandinę, kur kiekvienas sprendimo lygis turi savo ribas: „Vadybininkas registruoja projektą, o tada informacija keliauja per hierarchiją – grupės vadovas, regiono vadovas, direktorius, CTO. [...] Visi mato, kur procesas stringa.“ Šiuo požiūriu, Gyčio aprašyta tvarka klientų projektams yra aiškesnė nei Egidijaus, nors abu atvejuose matomas sprendimų priėmimo lėtumas. Egidijus teigia, kad nors reakcija į pokyčius greita, realūs sprendimai priimami tik po vidinių konsultacijų: „Reakcija yra greita, bet tarpininkas turi konsultuotis, gauti patvirtinimą – viskas skaičiuojama, viskas kainuoja.“ Gytis tvirtina tą patį – bet kokie pakeitimai reikalauja viso

proceso kartojimo, net jei pokytis minimalus: „Visos grandys turi patvirtinti iš naujo, nes be oficialaus patvirtinimo net logistika negali išsiųsti.“

Kalbant apie komunikaciją, Egidijus išskiria, kad ji aktyvi, bet trūksta nuoseklumo ir sistemos: „Komunikuojama tikrai pro aktyviai, bet visi jaučiasi, kad jos galėtų būti daugiau.“ Gytis, savo ruožtu, nurodo, kad komunikacija labai priklauso nuo asmeninės iniciatyvos: „Jeigu tu atsimeni – priminsi. Dažniausiai primeni didesnius reikalus, o smulkesni pamirštami.“ Klaidų valdymo praktika abiem atvejais rodo silpnąją vietą. Egidijus pabrėžia, kad problemos dažniausiai išryškėja testavimo metu ar jau kliento rankose: „Testavimo metu arba kai klientas pabando produktą realybėje, tada ir išryškėja, jei kažkas neveikia taip, kaip turėjo.“

Gytis pastebi, kad dažniausios klaidos atsiranda jau registracijos pradžioje, kai vadybininkai skuba: „Vadybininkas dažniausiai nori padaryti viską greitai. [...] Jeigu klaida nepastebėta, projektas grįžta į pradžią.“ Vertinant komandos įsitraukimą, Egidijus nurodo, kad darbuotojai dažniausiai tik perduoda pasiūlymus per tarpininkus, o pagrindinę įtaką daro klientas: „Komanda gali tik teikti pasiūlymus, surinkę grįžtamąjį ryšį – klientas turi didžiausią įtaką.“

Gytis taip pat patvirtina, kad vadybininko vaidmuo pasibaigia po patvirtinimo: „Gavus kainos patvirtinimą – viskas. Daugiau vadybininkui papildomų veiksmų nereikia.“ Galiausiai, kalbant apie sėkmės vertinimą, Egidijus sako, kad svarbiausias indikatorius – kliento grįžtamasis ryšys ir tolimesni pirkimai: „Geriausiai tai parodo kliento tolimesni pirkimai. Jei klientas lieka – reiškia, viskas buvo gerai.“

Gytis daugiau dėmesio skiria procesų tobulinimui ir ilgamečiam progresui, pažymėdamas, kad sistema yra nuolat atnaujinama pagal grįžtamąjį ryšį: „Šiuos visus bugus ir laiko švaistymus sistema yra tobulinama. Atsakingi žmonės renka grįžtamąjį ryšį ir keičia, jeigu galima.“

Nors tiek Egidijus, tiek Gytis apibūdina projektų valdymą kaip etapais paremtą, jų patirtys skirtingos. Egidijus mato struktūriškai valdomus projektus, bet su ribotu komandos įtraukimu ir klientų dominavimu procese. Tuo tarpu Gytis išskiria dvi realybes: nesisteminę vidinių iniciatyvų valdymą ir aiškią, bet nelanksčią klientų projektų grandinę. Abu pripažįsta, kad sprendimų priėmimo procesai yra lėti, komunikacija priklauso nuo iniciatyvos, o klaidų taisymas dažnai užtrunka dėl proceso grąžinimo į pradžią. Pozityvu tai, kad sistemos tobulinamos, tačiau norint pasiekti efektyvų projektų valdymą, organizacijai būtina stiprinti procesų lankstumą, automatizavimą ir aiškesnę atsakomybės kultūrą.

2.4.4. Atsargų skyriaus įžvalgos

Efektyvus atsargų valdymas yra vienas iš esminių elementų sėkmingoje projektų ir tiekimo grandinės veikloje. Nors dažnai šis procesas vyksta „užkulisiuose“, jo tikslumas ir operatyvumas tiesiogiai veikia galutinį rezultatą – prekių prieinamumą ir klientų pasitenkinimą. Šiame tekste analizuojami Agnės – užsakymų valdymo skyriaus vadovės – atsakymai, atskleidžiantys, kaip organizuojamas darbas, kokie iššūkiai kyla kasdienėje praktikoje ir kaip komanda reaguoja į pokyčius bei netikėtumus.

Agnė pabrėžė, kad skyriuje taikomas stabilių funkcijų pasiskirstymo modelis – kiekvienas darbuotojas turi aiškiai apibrėžtas atsakomybes, o pagrindinės užduotys kyla ne iš ad hoc situacijų, bet iš numatytos veiklos plano: „Kiekvienas darbuotojas skyriuje turi savo funkcijas, kurias atlieka. Pagrindė viskas eina jau tai, ką turim padaryti.“ Toks organizavimas leidžia dirbti nuosekliai ir efektyviai. Kaip paaiškina Agnė, tai pasirinkta dėl aiškumo ir nuspėjamumo: „Viskas aišku ir konkrečiu – nereikia kiekvieną dieną galvoti, ką daryti.“

Skyriuje naudojamos įvairios komunikacijos priemonės – gyvas bendravimas, susirašinėjimai per vidines sistemas ar „Teams“ skambučiai. Tiesioginis kontaktas su tiekėjais ar klientais nėra jų atsakomybė, todėl vidinis bendradarbiavimas su kitais skyriais tampa ypač svarbus. Bendravimo intensyvumas nėra fiksuotas – jis priklauso nuo situacijos: „Viena diena labai aktyvi, kitą – viskas ramu.“ Tarp dažniausių problemų Agnė išskiria tiekimo trikdžius ir žmogiškąsias klaidas, kurios susijusios su dideliu rankiniu darbo kiekiu. Sisteminiai duomenys ne visada atitinka realią situaciją: „Sistema rodo vienaip, o faktiškai yra kitaip.“ Tokiais atvejais komanda turi reaguoti greitai, ieškodama alternatyvų arba derindamasi su kitais skyriais.

Sprendimai dėl kasdienių iššūkių dažniausiai priimami bendradarbiaujant kaip komanda: „Visos komandiškai bandom spręsti.“ Agnė skatina darbuotojus teikti idėjas ir pastebėjimus, kaip gerinti procesus: „Visada laikiu bet kokių pasiūlymų.“ Skyrius taip pat operatyviai reaguoja į netikėtus pasikeitimus – tiek dėl tiekimo, tiek dėl klientų užsakymų korekcijų, tačiau šie pokyčiai valdomi remiantis aiškiai apibrėžtomis taisyklėmis. Didžiausias iššūkis – informacijos stoka apie būsimus projektus. Agnė pastebi, kad skyrius ne visuomet įtraukiamas į planavimo stadiją: „Stabilumo tikrai neturim.“ Tokia informacija dažnai atkeliauja per vėlai, kai jau neįmanoma sklandžiai užtikrinti tiekimo: „Jeigu sužinosim šiandien, kad reikia kitą mėnesį – praktiškai be šansų.“

Vertinant rezultatus, skyrius neturi konkrečių KPI, tačiau pagrindinis tikslas – užtikrinti pristatymo tikslumą. Taip pat naudojami buferiniai sandėlio kiekiai, kad būtų galima operatyviai įvykdyti pardavimus. Analizė po projektų dažnai būna ne visai tiksli, nes remiasi kliento prognozėmis, kurios laikui bėgant kinta. Agnė pripažįsta, kad finansinis rezultatas vis dar

yra pagrindinis sėkmės matas: „Rodiklis, ar projektas buvo sėkmingas – absoliučiai pinigine išraiška.“

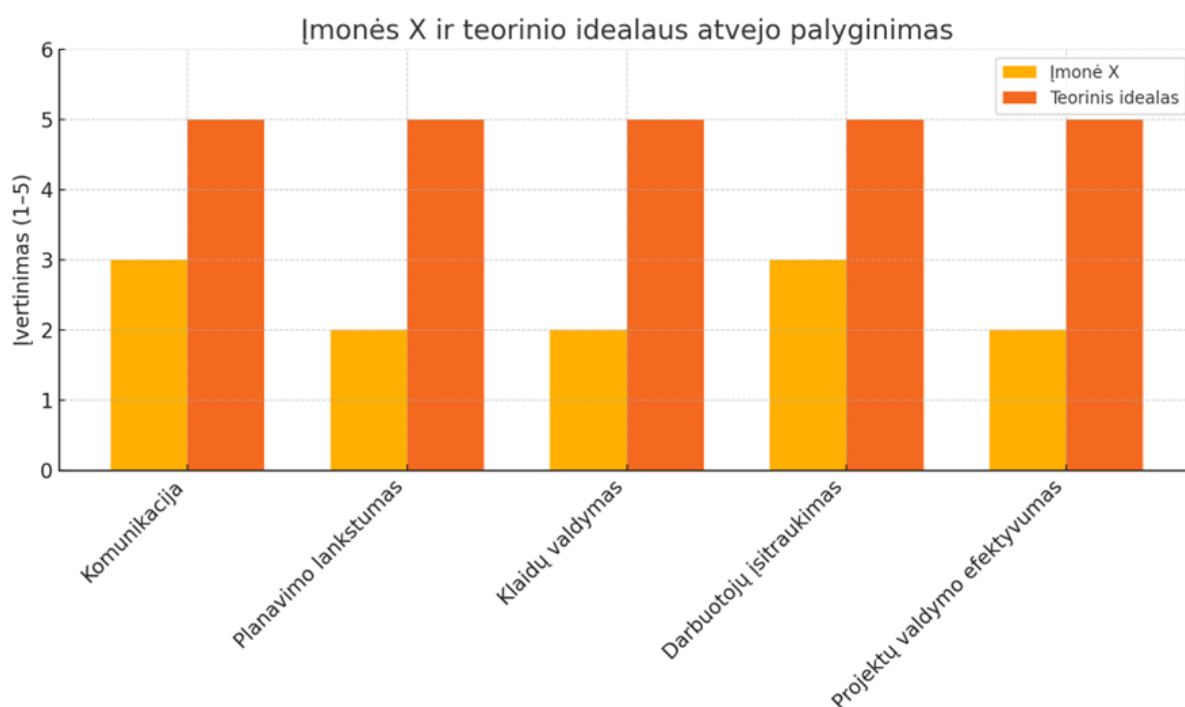
Agnės interviu parodė, kad atsargų valdymo skyrius veikia pagal stabilų, procesais grįstą modelį, kuris padeda užtikrinti sklandų užsakymų įvykdymą. Komandinė problema sprendimo kultūra, greita reakcija ir atsakomybės pasiskirstymas stiprina veiklos efektyvumą. Tačiau aiškiai išryškėjo dvi silpnosios vietos – nepakankamas informacijos perdavimas tarp padalinių ir žmogiškųjų klaidų rizika dėl rankinio darbo. Norint gerinti veiklos kokybę, būtina anksčiau įtraukti skyrių į projektų planavimą ir užtikrinti tikslesnę informacijos sklaidą tarp padalinių.

2.5. Įmonės „X“ ir teorinio idealaus modelio palyginimas

Šiame poskyryje atliekamas įmonės „X“ taikomų projektų valdymo praktikų palyginimas su teoriniu idealiu modeliu, kuris buvo sudarytas remiantis literatūroje aprašytais pažangiausiomis projektų valdymo koncepcijomis. Toks analitinis vertinimas leidžia sistemiskai įvardyti pagrindinius skirtumus tarp praktikos ir siektinos būklės, nustatyti potencialias tobulinimo sritis bei įvertinti, kuriose srityse organizacijos veikla labiausiai atitrūksta nuo tarptautinių standartų ir rekomenduojamų metodologinių principų.

6 paveikslas

Teorinio idealaus atvejo palyginimas



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Komunikacijos srityje įmonė X pirmiausia taiko epizodinį metodą, sutelkdama dėmesį į svarbius projekto etapus. Šis metodas gali lemti informacijos sklaidos vėlavimą ir skaidrumo trūkumą. Ir atvirkščiai, siūlomas teorinis modelis palaiko kasdienį bendravimą per trumpus susitikimus, kad būtų lengviau greitai nustatyti problemas ir greitai priimti sprendimus. Kalbant apie planavimą ir pritaikomumą, įmonė „X“ projekto pradžioje taiko griežtą planavimo metodą ir neturi galimybių keisti planus projektui tobulėjant. Ši metodika sumažina organizacijos reakciją į besikeičiančias aplinkybes ar išteklių pokyčius. Priešingai, ideali organizacija įgyvendina iteracinį (slenkančios bangos) planavimą, palengvindama reguliarių veiksmų eigos vertinimą ir įgalindama koreguoti, remiantis atitinkama informacija.

Kalbant apie klaidų valdymą, įmonės „X“ trūkumai paprastai išryškėja tik vėlesniuose projekto etapuose, o tada taisymas tampa vis brangesnis ir sudėtingesnis. Priešingai, pažangios metodikos apima klaidų prevenciją nuo pradinių etapų: naudojami trumpi pasikartojantys ciklai ir nuolatinis testavimas, palengvinantis ankstyvą neatitikimų aptikimą ir sumažinant jų poveikį. Darbuotojų įsitraukimo srityje akivaizdu, kad „X“ komandos nariai pirmiausia atlieka pavestas užduotis, minimaliai įsitraukdami į planavimo ar sprendimų priėmimo procesus. Optimalioje praktikoje komandos raginamos dalyvauti planavimo veikloje, retrospektyvose ir sprendimų priėmime, nes tai skatina didesnę atsakomybės jausmą, motyvaciją ir bendrą komandos efektyvumą.

Įmonės „X“ projektų valdymo praktikų palyginimas su teoriniu idealiu modeliu atskleidė reikšmingus skirtumus daugelyje dimensijų. Nors organizacijoje egzistuoja tam tikra projektų valdymo struktūra, trūksta nuoseklios komunikacijos, lankstaus planavimo, ankstyvo klaidų valdymo bei aktyvaus darbuotojų įsitraukimo. Šie aspektai žymi pagrindines tobulinimo kryptis, kurias įgyvendinus galima reikšmingai padidinti projektų vykdymo efektyvumą. Teorinis modelis, paremtas pažangiausia praktika, tarnauja kaip vertingas atskaitos taškas, leidžiantis sistemingai įvertinti ir pagrįsti pokyčių poreikį.

2.6. Kiekybinės analizės rezultatai

Ankstesniame poskyryje buvo išanalizuotas įmonės „X“ projektų valdymo praktikos ir teorinio modelio palyginimas, leidęs įvertinti esamų procesų atliktą gerosios praktikos principams. Siekiant išplėsti analizės mastą ir apibendrinti platesnį požiūrį į projektų valdymo situaciją Lietuvoje, šiame etape pateikiami kiekybinės apklausos rezultatai. Ši analizė buvo atlikta apklausiant skirtingų sektorių ir padalinių darbuotojus, turinčius tiesioginės arba netiesioginės patirties projektų valdymo srityje. Surinkti duomenys leido identifikuoti pagrindinius taikomus valdymo metodus, jų dažnumą, sėkmę lemiančius veiksnius bei dažniausiai pasitaikančias

problemas. Remiantis šiais rezultatais, galima įvertinti, kiek įmonių taikoma praktika atitinka teorines nuostatas bei kur slypi pagrindinės tobulintinos sritys.

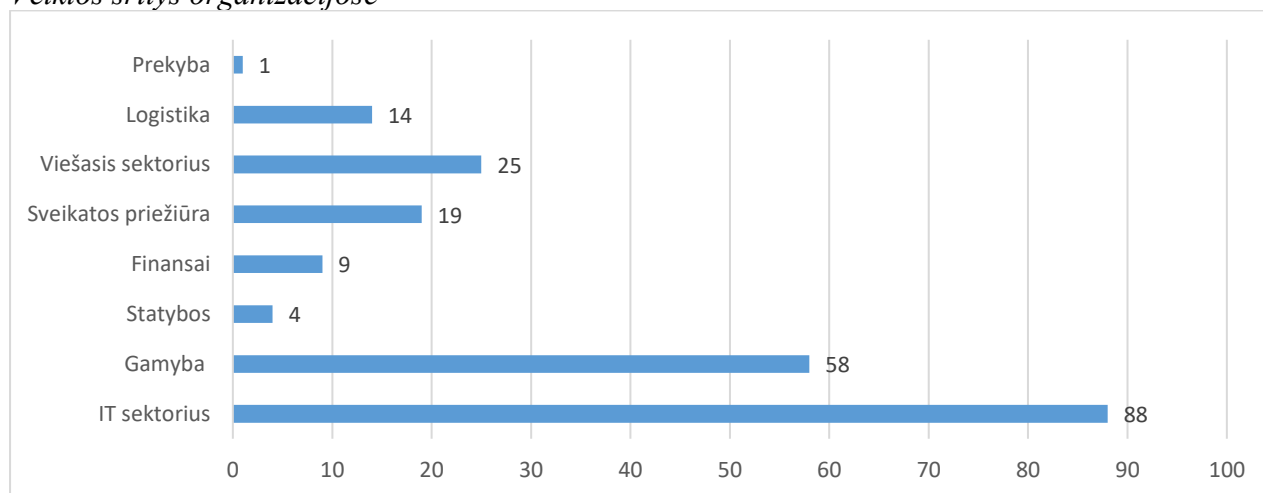
2.6.1. Respondentų profilis ir organizacinis kontekstas

Atsižvelgiant į surinktus empirinės apklausos duomenis, šis poskyris skirtas detaliai analizuoti respondentų bei jų atstovaujamų organizacijų ypatybes, sudarančias tyrimo analizės kontekstą. Ši informacija yra būtina norint suprasti, kaip projektų valdymo procesai veikia skirtingų tipų organizacijose ir kaip juos vertina įvairių lygių darbuotojai.

Pirmiausia aptariamos organizacijų veiklos sritys, kuriose dirba apklausos dalyvių atstovaujamos įmonės. Tai padeda nustatyti sektorius, kuriuose projektų valdymo metodai yra taikomi intensyviausiai, bei leidžia įvertinti, kaip sektoriaus specifika veikia metodų pasirinkimą ir efektyvumą. Kaip matyti 7 paveiksle, didžioji dalis respondentų, 58,3 %, dirba informacinių technologijų (IT) sektoriuje. Tai nenuostabu, nes IT dažnai yra pirmaujantis sektorius projektinio darbo organizacijoje ir dažnai naudoja lankstesnius metodus, tokius kaip „Agile“. Gamybos sektoriui priklauso 38,4 % organizacijų, o viešasis sektorius sudaro 16,6 %, kas rodo viešųjų organizacijų dalyvavimą projektinėje veikloje. Sveikatos priežiūros sektorius (12,6 %) ir logistika (9,2 %) sudaro mažesnę, tačiau vis dar reikšmingą dalį. Tuo tarpu finansų (6 %), statybos (2,6 %) ir prekybos (0,7 %) sektoriai tyrime buvo mažiau reprezentuoti.

7 paveikslas

Veiklos sritys organizacijose



Šaltinis: sukūrė darbo autorė, remdamasi apklausos rezultatais.

Tolesnė analizė bus skirta respondentų profesinio profilio, jų patirties trukmės bei organizacijose taikomų projektų valdymo praktikų apžvalgai. Bus analizuojama, ar organizacijos yra įdiegusios oficialias projektų valdymo politikos gaires, ar naudoja specializuotą projektų

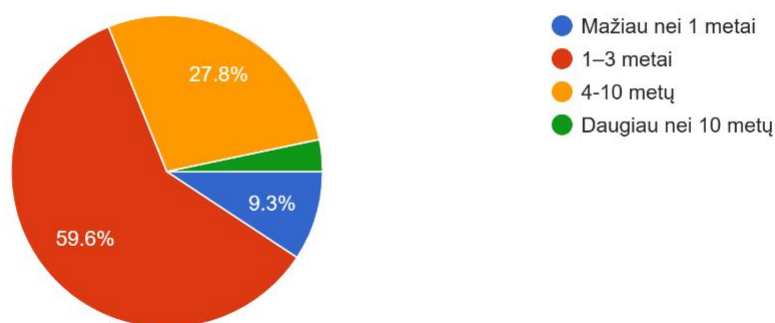
valdymo programinę įrangą, ir kaip tai koreliuoja su pasirenkamais projektų valdymo metodais bei jų veiksmingumu.

8 paveikslas

Patirtis organizacijoje

Kiek metų dirbate šioje organizacijoje?

151 responses



Šaltinis: Šaltinis: anketinio tyrimo rezultatai.

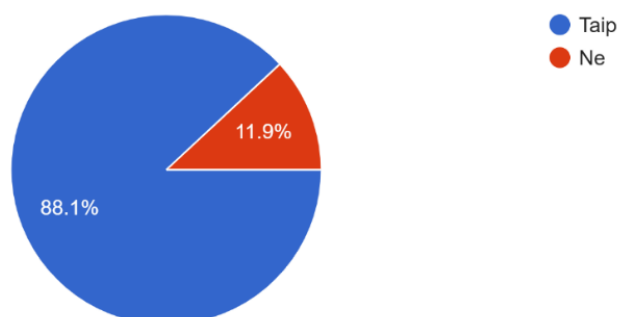
Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti apklaustųjų profesinę patirtį organizacijoje. Dauguma respondentų dirbą kaip projektų vadybininkai, komandos nariai arba vadovai, su patirtimi nuo 1 iki 3 metų (59.6%). Kiek mažesnę apklaustųjų dalį sudarė respondentai dirbantys daugiau nei 4 metus (42 apklaustieji) ir mažiau nei 1 metus dirbantys (14 apklaustųjų). Mažiausią apklaustųjų grupę sudarė tie, kurie turi daugiau nei 10 metų darbo patirties (5 apklaustieji).

9 paveikslas

Valdymo proceso ar politikos įdiegimas įmonėje

Ar jūsų įmonėje yra įdiegtas oficialus projektų valdymo procesas / politika?

151 responses



Šaltinis: anketinio tyrimo rezultatai.

Oficialus projektų valdymo procesas ir programinė įrangos analizė remiantis apklausos analizės rezultatais, rodo jog didelė dalis respondentų nurodė, kad jų organizacijoje yra

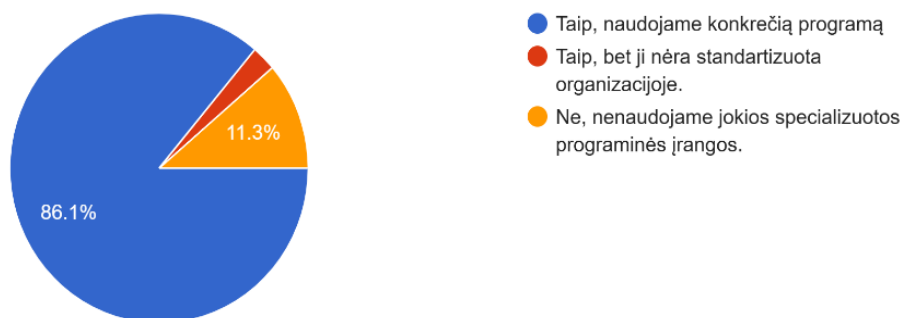
įdiegtas oficialus projektų valdymo procesas (133 apklaustieji) ir naudojama projektų valdymo programinė įranga (130 apklaustųjų). Tik menka dalis apklaustųjų paminėjo, jog jų įmonėje neegzistuoja oficialaus valdymo proceso (18 apklaustųjų) ir kad organizacijose projektų valdymo programinė įranga nėra standartizuota (4 apklaustieji) arba jos visai nepritaiko (17 apklaustųjų). Tai įrodo, kad organizacijos pripažįsta struktūrizuotų procesų reikšmę projektų valdyme.

10 paveikslas

Programinė įranga

Ar jūsų organizacija naudoja projektų valdymo programinę įrangą?

151 responses



Šaltinis: anketinio tyrimo rezultatai.

Iš apklausos rezultatų matyti, kad didžioji dalis organizacijų (86,1%) naudoja projektų valdymo programinę įrangą, konkrečiai pasirinkdamos tam tikrą programą. Tačiau 11,3% respondentų nurodė, kad nors jų organizacijos ir naudoja tokias priemones, jos nėra standartizuotos visoje įmonėje, o tai gali reikšti skirtingų padalinių naudojamus įrankius arba nebuvimą vieningos naudojimo politikos. Tik nedidelė dalis organizacijų (2,6%) visiškai nenaudoja jokios specializuotos projektų valdymo programinės įrangos. Šie duomenys rodo, kad projektų valdymo įrankiai yra plačiai paplitę, tačiau kai kuriose įmonėse dar galima tobulinti šios įrangos taikymo standartizavimą.

Pabaigus programinės įrangos, naudojamos projektų valdymui, analizę, tampa tikslinga pereiti prie kitos svarbios tyrimo dimensijos – veiksnių, lemiančių projektų sėkmę. Nors technologiniai sprendimai, tokie kaip projektų valdymo sistemos, atlieka reikšmingą vaidmenį užtikrinant operatyvumą, koordinaciją ir duomenų prieigą, vien tik įrankių taikymas negarantuoja sėkmingo projekto įgyvendinimo. Siekiant išsamiau suprasti sėkmės prielaidas, būtina išanalizuoti organizacinius, procesinius bei žmogiškuosius veiksniai, kurie turi tiesioginį ar netiesioginį poveikį projektų rezultatams. Toliau pateikiama analizė atskleidžia, kaip šie veiksniai pasiskirsto respondentų vertinimuose ir kokie jų sąryšiai su bendra projektų sėkme organizacijose.

2.6.2 Projektų valdymo metodų paplitimas

Efektyvus projektų valdymas yra neatsiejamas nuo pasirinktos metodikos, kuri nulemia tiek darbų eigą, tiek komandos organizavimą ir lankstumą keičiantis aplinkybėms. Šiame poskyryje analizuojama, kokie projektų valdymo metodai dominuoja Lietuvos įmonėse ir kaip dažnai jie taikomi. Gauti rezultatai leidžia susidaryti vaizdą apie praktinį projektų valdymo metodų pritaikymą organizacijose ir galimą jų poveikį veiklos efektyvumui.

11 paveikslas

Projektų valdymo metodologijos organizacijose

Frequencies of Kokia projektų valdymo metodika yra naudojama jūsų organizacijoje?

Kokia projektų valdymo metodika yra naudojama jūsų organizacijoje?	Counts	% of Total	Cumulative %
.	1	0.7%	0.7%
Adize	1	0.7%	1.3%
Hibridinis modelis - Derina Agile ir Waterfall metodus, pritaikant pagal projekto poreikius.	72	47.7%	49.0%
Nežinau	1	0.7%	49.7%
„Agile“ - Lankstus, iteratyvus, dažni peržiūrėjimai ir prisitaikymas prie pokyčių.	12	7.9%	57.6%
„Stage-Gate“ - Suskirstytas į etapus su sprendimų taškais tarp jų, vertinimas prieš tęsiant projektą.	45	29.8%	87.4%
„Waterfall“ - Griežtai linijinis, kiekvienas etapas baigiamas prieš pereinant prie kito.	19	12.6%	100.0%

Šaltinis: sukūrė darbo autorė, remiantis anketinio tyrimo rezultatais.

Dažnio analizės metu nustatyta (žr. 11 paveikslą), kad dažniausiai pasirenkama metodika yra hibridinis modelis, derinantis „Agile“ ir „Waterfall“ metodus, su 47.7% respondentų, pasirinkusių šį modelį. Tai rodo, kas organizacijos dažnai renkasi derinti šiuos metodus, siekdamos gauti lankstumo ir struktūros balansą. „Stage-Gate“ metodas buvo pasirinktas 29.8% respondentų. Tai metodas, kuris suskirsto projektą į etapus su sprendimo taškais tarp jų, suteikiant didesnę kontrolę ir tikslumą, ypač didesniuose ir sudėtingesniuose projektuose. „Waterfall“ metodas buvo pasirinktas 12.6% respondentų, o „Agile“ metodas – 7.9%. „Adize“ metodas buvo pasirinktas tik 0.7% respondentų, o dar 0.7% nurodė, kad nežino, kokią projektų valdymo metodiką taiko jų organizacija. Tai rodo, kad didžiausia dalis organizacijų renkasi hibridinius modelis, kad pritaikytų metodus pagal projekto specifiką, o „Stage-gate“ ir „Waterfall“ lieka populiariūs didesniuose projektuose. Agile metodas vis labiau taikomas, tačiau vis dar turi mažesnę pasiskirstymą, palyginti su kitomis metodikomis.

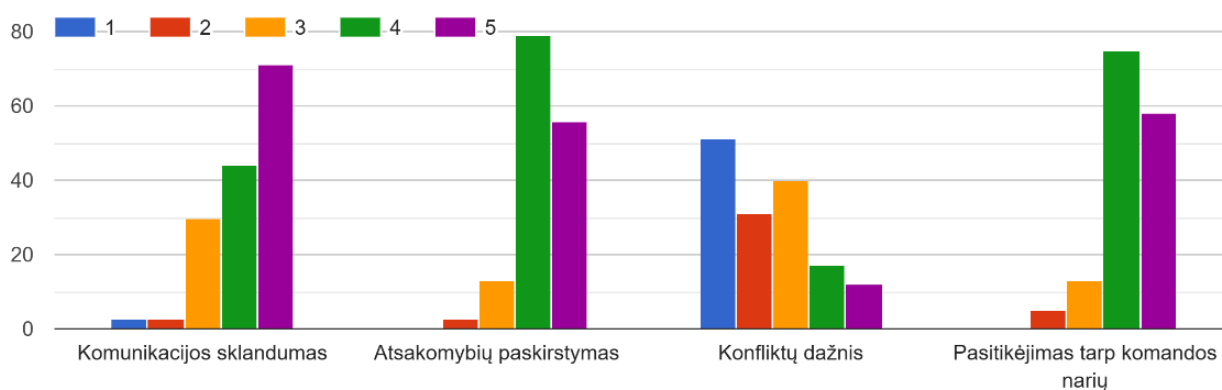
2.6.3 Projektų valdymo metodų poveikis komandos vidinei dinamikai

Atliktos kiekybinės analizės rezultatai atskleidė reikšmingą projektų valdymo metodų įtaką įvairiems komandiniams sąveikos aspektams, ypač pasitikėjimui, komunikacijai ir atsakomybių pasiskirstymui. Ši analizė leidžia vertinti ne tik pačių metodų efektyvumą techniniu lygmeniu, bet ir jų poveikį komandinės kultūros formavimuisi organizacijoje.

12 paveikslas

Metodų įtaka komandos ryšiams

Kaip projektų valdymo metodai įtakoja komandos ryšius? (1 - labai neigiamai, 5 - labai teigiamai)



Šaltinis: anketinio tyrimo rezultatai.

Kaip parodyta 12 paveiksle, reikšmingiausias poveikis pastebėtas pasitikėjimo tarp komandos narių dimensijoje – net 60-80% respondentų įvertino šį aspektą aukščiausiais balais (4-5). Šis rezultatas patvirtina, kad struktūrizuoti projektų valdymo metodai, tokie kaip „Stage-Gate“ ar „Agile“, gali skatinti didesnę skaidrumą, aiškų atsakomybės pasidalijimą ir bendrą tikslų siekį, kuris didina tarpusavio pasitikėjimą. Tokia išvada sutampa su literatūroje pateikiamais teiginiais, kad aiškiai apibrėžti procesai ir bendros taisyklės mažina neapibrėžtumą ir sustiprina komandos sanglaudą (PMI, 2021).

Panašus teigiamas poveikis stebėtas ir komunikacijos sklandumo vertinime – 60-80% dalyvių taip pat pateikė aukštus balus. Tai leidžia daryti prielaidą, kad projekto valdymo metodo diegimas padeda standartizuoti informacijos srautus, o tokios priemonės kaip reguliarūs statuso atnaujinimai ir susitikimai reikšmingai sumažina informacijos praradimo riziką. Kiek žemesni vertinimai fiksuoti atsakomybės paskirstymo aspektu – 40-60% respondentų įvertino šį kriterijų kaip teigiamą (balais 4-5). Galima daryti prielaidą, kad kai kuriais atvejais griežtas atsakomybės apibrėžimas ypač „Waterfall“ tipo projektuose, gali būti suvokiamas kaip ribojantis ar mažinantis lankstumą komandos viduje. Tuo tarpu konfliktų dažnis, kaip atskira dimensija,

buvo vertinamas kur kas neutraliau dažniausiai skirta vidutinė vertė (3 balai), o tik 20-40% respondentų nurodė, kad projektų valdymo metodai padėjo sumažinti nesutarimus. Šie rezultatai rodo, kas nors formalūs metodai gali užtikrinti didesnę kontrolės lygį, jie taip pat gali padidinti tarpusavio įtampą dėl didesnių standartizavimo reikalavimų ar atsakomybės spaudimo.

13 paveikslas

Projektų valdymo metodų poveikis organizacijos komunikacijai, atsakomybės paskirstymui, konfliktams ir pasitikėjimui

		Naudojama projektų metodologija	Komunikacijos sklandumas	Atsakomybių paskirstymas	Konfliktų dažnis	Pasitikėjimas tarp komandos narių
Naudojama projektų metodologija	Pearson's r	—				
	df	—				
	p-value	—				
Komunikacijos sklandumas	Pearson's r	0.165	—			
	df	149	—			
	p-value	0.043	—			
Atsakomybių paskirstymas	Pearson's r	-0.203	0.655	—		
	df	149	149	—		
	p-value	0.012	< .001	—		
Konfliktų dažnis	Pearson's r	0.050	-0.160	-0.071	—	
	df	149	149	149	—	
	p-value	0.543	0.049	0.384	—	
Pasitikėjimas tarp komandos narių	Pearson's r	0.100	0.689	0.446	-0.138	—
	df	149	149	149	149	—
	p-value	0.222	< .001	< .001	0.090	—

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Siekiant giliau pagrįsti įžvalgas, buvo atlikta koreliacinė analizė (žr. 13 paveikslą), kurioje tirtas ryšys tarp projektų metodologijų („Agile“, „Waterfall“, „Stage-Gate“) ir keturių pagrindinių komandos dinamikos aspektų.

- **Komunikacijos sklandumas** parodė silpną, bet statistškai reikšmingą teigiamą koreliaciją ($r=0.165$, $p=0.043$), rodydamas, kad metodų taikymas yra susijęs su geresne vidine komunikacija.
- **Atsakomybės paskirstymas** pasiekė neigiamą koreliacijos koeficientą ($r=-0.203$, $p=0.012$), kas rodo, kad kai kurios struktūrizuotos metodikos (pvz: Waterfall) gali trukdyti lankstesniam rolėms paskirstymui.
- **Konfliktų dažnis ir pasitikėjimas tarp komandos narių** neturėjo statistiškai reikšmingo ryšio su naudojama metodika ($r=0.050$, $p=0.543$; $r=0.100$, $p=0.222$), tačiau pastebėti silpni teigiami ryšiai gali būti pagrindu tolimesniems tyrimams.

Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad nors projektų valdymo metodų diegimas dažnai siejamas su geresne komunikacija ir aiškesniu procesų valdymu, jų poveikis socialiniams aspektams, tokiems kaip pasitikėjimas ar konfliktų prevencija, gali būt labiau netiesioginis arba priklausomas nuo konteksto ir organizacinės kultūros.

2.6.4. Pagrindiniai iššūkiai projektų valdyme

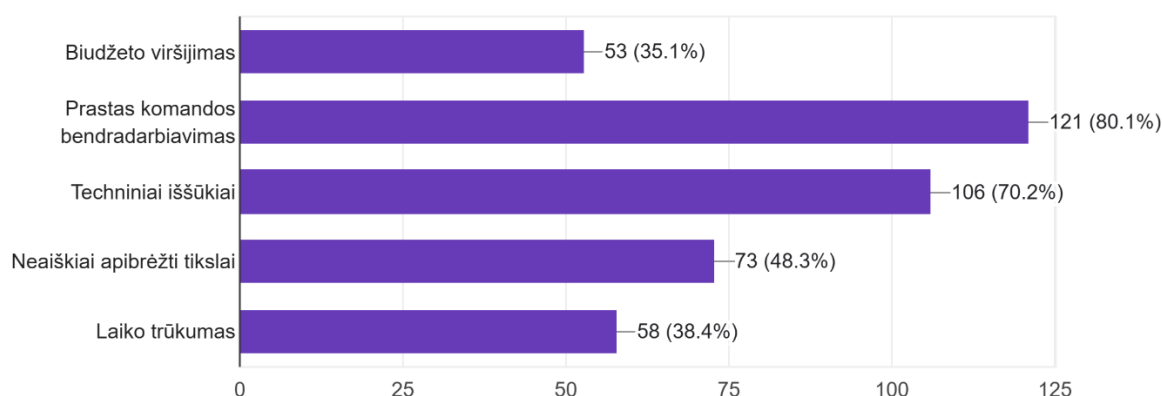
Aptarus projektų valdymo metodų poveikį komandinei sąveikai, toliau analizėje dėmesys sutelkiamas į pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria organizacijos vykdydamos projektus, bei jų sąsaja su taikomomis projektų valdymo metodikomis. Ši analizė padeda geriau suprasti, kaip skirtingi valdymo metodai susiję su konkrečiomis projektų vykdymo problemomis praktikoje.

14 paveikslas

Pagrindiniai iššūkiai vykdant projektus

Kokie pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduriate vykdydami projektus? (galite pasitinkti kelis atsakymus)

151 responses



Šaltinis: anketinio tyrimo rezultatai.

Buvo nustatytos penkios esminės kliūtys (žr. 14 paveikslą), su kuriomis organizacijos susiduria vykdydamos projektus. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad komandinio darbo sunkumai yra labiausiai paplitusi problema – net 80,1% respondentų nurodė prastą komandos bendradarbiavimą kaip pagrindinį iššūkį. Tokia situacija dažniausiai pasireiškia nepakankama komunikacija tarp skyrių, asmeninių interesų dominavimu prieš bendrus tikslus arba darbuotojų motyvacijos stoka. Šie rezultatai atspindi literatūroje plačiai diskutuojamą poreikį stiprinti tarpdisciplininį bendradarbiavimą kaip ketinį projekto sėkmės veiksnį (Turner ir Muller, 2005).

Antra labiausiai paplitusi problema - techniniai iššūkiai, su kuriais susiduria 70,2% apklaustųjų. Ši problema apima ir techninę infrastruktūrą, ir žmogiškuosius išteklius – nuo pasenusių sistemų iki darbuotojų kvalifikacijos trūkumo. Trečia problema – neaiškiai apibrėžti projektų tikslai (48,3%). Ši kliūtis dažnai lemia darbo dubliavimąsi, resursų švaistymą bei neadekvačius galutinio rezultato lūkesčius. Tokie rezultatai atitinka ankstesnius tyrimus,

rodančius, kad tikslų konkretumas yra vienas svarbiausių sėkmingo projekto prognozavimo kriterijų (Lock, 2020).

Finansinės ir laiko problemos užima ketvirtą ir penktą vietas atitinkamai. 35,1% organizacijų patiria biudžeto viršijimą, dažniausiai dėl netikslaus išlaidų prognozavimo arba neskaidraus išlaidų valdymo. Laiko trūkumas, mini 38,4% dalyvių, paprastai susijęs su netiksliais išlaidų skaičiavimais arba neefektyviu išlaidų stebėjimu.

15 paveikslas

Koreliacija tarp projektų valdymo metodologijos ir iššūkių

		Naudojama projektų metodologija	Biudžeto viršijimas	Prastas komandos bendradarbiavimas	Techniniai iššūkiai	Neaiškiai apibrėžti tikslai	Laiko trūkumas
Naudojama projektų metodologija	Pearson's r	—					
	df	—					
	p-value	—					
Biudžeto viršijimas	Pearson's r	0.024	—				
	df	149	—				
	p-value	0.766	—				
Prastas komandos bendradarbiavimas	Pearson's r	0.272	0.158	—			
	df	149	149	—			
	p-value	< .001	0.053	—			
Techniniai iššūkiai	Pearson's r	0.334	-0.279	0.002	—		
	df	149	149	149	—		
	p-value	< .001	< .001	0.979	—		
Neaiškiai apibrėžti tikslai	Pearson's r	-0.067	-0.462	-0.282	0.138	—	
	df	149	149	149	149	—	
	p-value	0.413	< .001	< .001	0.092	—	
Laiko trūkumas	Pearson's r	-0.202	0.018	-0.358	-0.319	-0.083	—
	df	149	149	149	149	149	—
	p-value	0.013	0.823	< .001	< .001	0.312	—

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Siekiant išsamiau įvertinti, kaip skirtingos projektų valdymo metodologijos sąveikauja su minėtais iššūkiais, buvo atlikta koreliacinė analizė (žr. 15 paveikslą).

1. **Biudžeto viršijimas:** koreliacija $r=0,024$, $p=0.766$ (nesvarbi) rodo, kad projektų metodai neturi reikšmingo poveikio biudžeto viršijimui. Tai gali reikšti, kad biudžeto valdymas organizacijose priklauso nuo įvairių veiksnių, tokių kaip planavimas, išteklių valdymas ir finansų kontrolė.
2. **Prastas komandos bendradarbiavimas:** koreliacija $r=0,272$, $p=0.053$ (beveik reikšminga) rodo, kad projektų valdymo metodai gali teigiamai paveikti komandos bendradarbiavimą. Šis ryšys nėra stiprus, todėl reikėtų atlikti detalesnį tyrimą, kaip metodikos galėtų pagerinti kooperaciją. Atsižvelgiant į organizacijos darbo kultūrą.
3. **Techniniai iššūkiai:** koreliacija $r=0,334$, $p<0,001$ (statistiškai reikšminga), rodo, kad projektų valdymo metodai gali būti susiję su didesniais techniniais iššūkiais dėl nuolatinio darbo peržiūrėjimo ir lanksčių procesų, kurie gali sukelti papildomų techninių problemų.
4. **Laiko trūkumas:** koreliacija $r=-0,202$, $p=0.013$ (statistiškai reikšminga) rodo, kad laiko trūkumas gali būti susijęs su kai kuriais metodais, ypač tais, kurie reikalauja griežtesnių terminų ir yra struktūrizuoti, kaip „Waterfall“.

Apibendrinant, tyrimo rezultatai rodo, kad nors kai kurie iššūkiai (pvz: biudžeto valdymas) nėra tiesiogiai susijęs su naudojamais projektų valdymo metodais, kiti aspektai (tokie kaip techniniai iššūkiai ar laiko trūkumas) iš tiesų gali būti paveikti pasirinktos metodologijos pobūdžio. Šios išvalgos leidžia daryti išvadą, jog projekto valdymo metodo parinkimas turėtų būti grindžiamas ne tik procesiniais, bet ir organizacinės aplinkos bei komandos ypatumais.

2.6.5. Konfliktų šaltiniai ir jų sąsajos su metodais

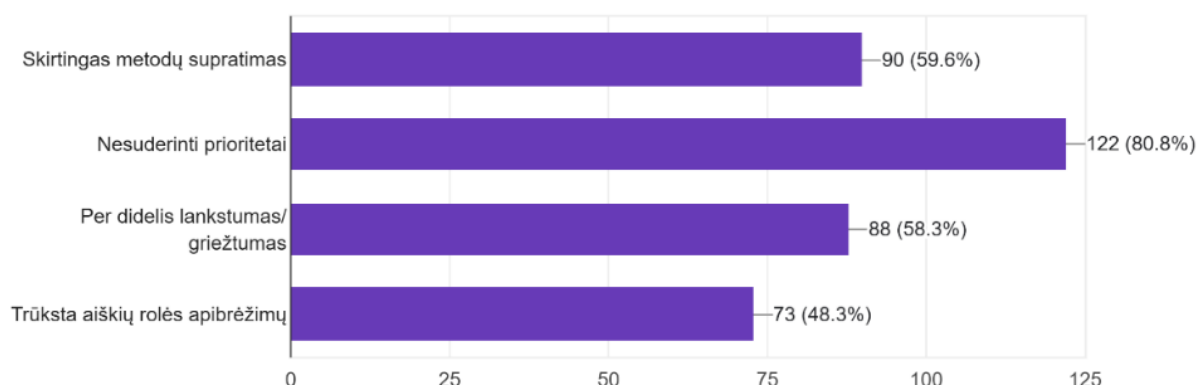
Nagrinėjant projekto vykdymo metu kylančius iššūkius, tapo akivaizdu, jog organizacijos patiria daugiausia sunkumų ne tik techninėje ar procesinėje srityje. Šios problemos, ypač susijusios su komandos narių bendradarbiavimu, tikslų neapibrėžimu ir laiko resursų trūkumu, gali lemti ne tik sumažėjusį efektyvumą, bet ir tiesioginį konflikto potencialą tarp projekto dalyvių. Todėl natūraliai kyla poreikis giliau analizuoti, kokie veiksniai sukelia nesutarimus projektų kontekste. Konfliktai, kaip kompleksiniai socialiniai reiškiniai, dažnai kyla ne tik dėl išteklių stokos, bet ir dėl nesuderintų prioritetų, skirtingų metodų interpretacijų bei neaiškių atsakomybių. Šie aspektai ypač aktualūs, kai organizacijos taiko skirtingas projekto metodologijas, kurios savaime įtakoja komunikacijos, sprendimų priėmimo ir atsakomybės pobūdį. Atsižvelgiant į tai, toliau bus nagrinėjami konfliktų šaltiniai projektinėje veikloje bei jų sąsajos su taikomais projektų valdymo metodais.

16 paveikslas

Konfliktų šaltiniai

Kokie yra pagrindiniai konfliktų šaltiniai, susiję su projektų valdymo metodų taikymu? (Keli pasirinkimai)

151 responses



Šaltinis: anketinio tyrimo rezultatai.

Remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis, išryškėjo keturi pagrindiniai konfliktų šaltiniai susiję su projektų valdymo metodų taikymu (žr. 16 paveikslą). Didžiausią respondentų

dalį (80.8%) įvardijo nesuderintus prioritetus kaip esminį nesutarimų šaltinį. Ši problema dažniausiai kyla tada, kai skirtingos projektų suinteresuotos šalys ar skyriai turi nevienodus tikslus, skirtingai vertina užduočių svarbą, kas sukelia įtampą dėl resursų paskirstymo, terminų laikymosi ar veiklų koordinavimo.

Antra pagal svarbą problema yra skirtingas metodų supratimas (59,6%), kai komandos nariai nevienodai interpretuoja ar taiko pasirinktus projektų valdymo metodus. Tai dažnai pasireiškia esant pernelyg griežtam arba, priešingai, per lankstam metodų taikymui. Beveik lygiai svarbi yra ir lankstumo/griežtumo pusiausvyros problema (58,3%), kai per didelis vieno iš šių elementų išsikėlimas sukelia įtampą tarp dalyvių. Galiausiai, beveik pusė respondentų (48,3%) nurodė neaiškius roles apibrėžimus kaip svarbų konfliktų šaltinį. Kai nėra aiškiai paskirstytos pareigos ir atsakomybės, atsiranda dėmesio spragų, dubliavimosi ir abejonių dėl sprendimų priėmimo.

Aptarus pagrindinius konfliktų šaltinius, tikslinga giliau išanalizuoti, kaip konkrečios projektų metodologijos gali būti susijusios su šiais iššūkiais. Tam pasitelkta koreliacinė analizė, kurios rezultatai pateikti 17 paveiksle. Ši analizė leidžia įvertinti, ar tam tikri projektų metodai, tokie kaip „Agile“, „Waterfall“ ar „Stage-Gate“ – turi statistiškai reikšmingą sąryšį su identifikuotais konfliktų šaltiniais.

17 paveikslas

Koreliacija tarp projektų valdymo metodologijos ir konfliktų šaltinių

		Naudojama projektų metodologija	Skirtingas metodų supratimas	Nesuderinti prioritetai	Per didelis lankstumas/griežtumas	Trūksta aiškių roles apibrėžimų
Naudojama projektų metodologija	Pearson's r	—				
	df	—				
	p-value	—				
Skirtingas metodų supratimas	Pearson's r	0.543	—			
	df	149	—			
	p-value	< .001	—			
Nesuderinti prioritetai	Pearson's r	-0.212	-0.093	—		
	df	149	149	—		
	p-value	0.009	0.256	—		
Per didelis lankstumas/griežtumas	Pearson's r	-0.185	-0.286	-0.174	—	
	df	149	149	149	—	
	p-value	0.023	< .001	0.033	—	
Trūksta aiškių roles apibrėžimų	Pearson's r	0.083	-0.014	-0.201	0.227	—
	df	149	149	149	149	—
	p-value	0.312	0.867	0.013	0.005	—

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Rezultatai parodė statistiškai reikšmingą teigiamą koreliaciją tarp metodų supratimo ir projektų valdymo metodų ($r=0,543$, $p<0.001$), leidžia teigti, kad tokie metodai kaip „Agile“ ar „Stage-Gate“ gali ženkliai prisidėti prie geresnio komandos narių bendro metodologinio supratimo, kas mažina nesusipratimų riziką ir padeda efektyviau koordinuoti užduotis. Tuo tarpu nesuderinti prioritetų dažnis koreliuoja silpnai neigiamai ($r=-0,212$, $p=0.023$), tačiau reikšmingai, kas rodo, jog struktūrizuoti metodai padeda formuluoti aiškesnius tikslus ir prioritetus, mažindami tarpusavio nesutarimų veiklos krypties tikimybę. Per didelio lankstumo ar griežtumo sukelti

konfliktai taip pat rodo neigiamą statistiškai reikšmingą koreliaciją ($r = -0,286$, $p = 0,003$). Tai atskleidžia, kad skirtingų metodų lankstumo laipsnis (ypač „Agile“ ir „Waterfall“ kraštutinumai) gali tapti trinties šaltiniu, jei nėra deramai pritaikytas prie konkretaus projekto konteksto. Kita vertus, analizė parodė, kad ryšys tarp metodologijos ir aiškiai apibrėžtų rolės ribų yra nereikšmingas ($r = 0,083$, $p = 0,312$), kas rodo, kad šis aspektas labiau priklauso nuo organizacinės struktūros ar vidinių vadybos taisyklių nei nuo pačios projektų metodikos.

Pateikta koreliacijos analizė parodė, kad skirtingi projektų valdymo metodai turi skirtingą poveikį organizacijos darbo procesams ir efektyvumui. „Agile“ metodas, skatinantis bendradarbiavimą, komunikaciją ir lankstumą, turi teigiamą poveikį komunikacijos sklandumui ir komandos bendradarbiavimui, tačiau gali sukelti techninius iššūkius ir laiko trūkumą. „Waterfall“ metodas, būdingas griežtai apibrėžtomis struktūromis, gali mažinti atsakomybės pasiskirstymą ir komunikacijos sklandumą, tačiau nesukelia reikšmingo poveikio konfliktų dažniui. „Stage- Gate“ metodas rodo aiškesnį metodų supratimą, tačiau kaip ir „Waterfall“, gali sukelti lankstumo trūkumą. Šie rezultatai rodo, kad pasirinktas projektų metodas turi reikšmingą, tačiau skirtingą poveikį organizacijos veiklai, todėl organizacijos turi atsargiai pasirinkti metodus, atsižvelgdamos į savo tikslus ir organizacijos kultūrą.

2.6.6. Projektų valdymo metodų poveikis organizaciniam lankstumui ir prisitaikymui

Išanalizavus pagrindinius konfliktų šaltinius, susijusius su projektų valdymo metodų taikymu, tolesnė analizės dalis buvo orientuota į kiekybinį metodų poveikio organizaciniam lankstumui ir gebėjimui prisitaikyti prie pokyčių vertinimą. Siekiant pagrįsti, kaip skirtingos projektų valdymo sistemos veikia šiuos organizacijos gebėjimus, buvo atliktas regresinės analizės modelio tinkamumo įvertinimas bei papildoma vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA). Šie statistiniai tyrimai leidžia nuosekliai įvertinti, ar tarp pasirinktų metodologijų egzistuoja reikšmingi skirtumai, darančių įtaką esminiams veiklos parametrams, tokiems kaip komandinio darbo efektyvumas, strateginių tikslų pasiekimas, inovatyvumas ar išteklių valdymo efektyvumas.

18 paveikslas

Modelio tinkamumo patikrinimas

Model	R	R ²
1	0.289	0.0837

Note. Models estimated using sample size of N=151

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Remiantis regresinės analizės rezultatais, 18 paveiksle pavaizduoto modelio tinkamumo vertinimas atskleidė, kad nagrinėjamas modelis paaiškina 8,37% priklausomojo kintamojo (organizacijos lankstumo ir gebėjimo prisitaikyti) dispersijos. Tokia R^2 reikšmė rodo silpną paaiškinamąją galią, o tai leidžia daryti prielaidą, jog kiti veiksniai, nesusiję su taikomais projektų valdymo metodais, taip pat reikšmingai prisideda prie organizacijos lankstumo formavimosi.

19 paveikslas

Regresijos modelio koeficientai

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	3.2586	0.482	6.760	<.001
Strateginių tikslų pasiekimas	-0.0829	0.122	-0.679	0.498
Inovacijų diegimo greitis	0.0621	0.119	0.523	0.602
Komandos bendradarbiavimo skatinimas	0.3120	0.117	2.662	0.009
Išteklių panaudojimo optimizavimas	-0.3001	0.146	-2.051	0.042

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Regresijos analizės rezultatai rodo (žr. 19 paveikslą), kaip skirtingi nepriklausomi kintamieji susiję su lankstumu ir gebėjimu prisitaikyti. Svarbiausi rodikliai buvo:

1. **Komandos bendradarbiavimo skatinimas**, koeficientas $r=0.3120$, $p=0.009$ (statistiškai reikšminga). Tai atskleidžia, jog komandinis darbas yra glaudžiai susijęs su organizacijos lankstumu. Kai komanda geriau bendradarbiauja, organizacija rodo didesnę lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių. „Agile“ metodas, kuris skatina bendradarbiavimą ir atvirumą, turėtų būti ypač efektyvus kuriant lanksčias komandas, galinčias greitai reaguoti į išorinius pokyčius.
2. **Išteklių panaudojimo optimizavimas**. Koeficientas $r=-0.3001$, $p=0.042$ (statistiškai reikšminga). Minusinė koeficiento reikšmė reiškia, jog išteklių optimizavimas gali turėti neigiamą poveikį lankstumui. Tai gali rodyti, kad nors išteklių valdymas yra svarbus, pernelyg didelis dėmesys jam gali riboti organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie greitai besikeičiančių sąlygų. Tai gali būti ypač reikšminga organizacijose, kuriose naudojamas „Waterfall“ metodas, kur struktūra ir planavimas yra griežtesnis, ir tai riboja prisitaikymo galimybes.
3. **Strateginių tikslų pasiekimas** ($p=0.498$) ir inovacijų diegimo greitis ($p=0.602$) neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio lankstumui, kas rodo, jog šie veiksniai gali būti nepriklausomi nuo nagrinėjamo modelio konteksto.

20 paveikslas

Vienfaktorinė ANOVA analizė pagal projektų valdymo veiksnius

	F	df1	df2	p
Strateginių tikslų pasiekimas	7.37	4	13.3	0.002
Inovacijų diegimo greitis	4.44	4	12.7	0.018
Komandos bendradarbiavimo skatinimas	3.67	4	12.6	0.034
Išteklių panaudojimo optimizavimas	5.19	4	12.7	0.010

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Pateikta vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA) papildė regresijos rezultatus, identifikodama statistiškai reikšmingus skirtumus tarp skirtingų projektų valdymo metodų poveikio (žr. 20 paveikslą). ANOVA testas buvo atliktas patikrinti regresijos analizės rezultatus. Iš gautų F ir p reikšmių matyti, kad reikšmingų skirtumų tarp metodų pagal kelis svarbius aspektus.

1. **Strateginių tikslų pasiekimas:** $F=7.37$, $p=0.002$ (statistiškai reikšminga). Interpretacija: palyginus „Agile“ ir „Waterfall“ metodų organizacijas, matyti, kad „Agile“ metodas skatina geresnį strateginių tikslų pasiekimą. Tai gali būti dėl to, kad „Agile“ metodas orientuotas į prisitaikymą ir spartų atsaką, kas leidžia organizacijoms paprasčiau keisti tikslus ir sparčiau adaptuotis prie besikeičiančių sąlygų.
2. **Inovacijų diegimo greitis:** $F=4.44$, $p=0.018$ (statistiškai reikšminga). „Agile“ metodas rodo geresnį inovacijų diegimo greitį. Įmonės taikančios Agile metodą, dažnai gali greičiau diegti naujas idėjas ir technologijoms nes šis metodas skatina greitą adaptaciją, leidžiant organizacijoms pasinaudoti inovacijomis.
3. **Komandos bendradarbiavimas:** $F=3.67$, $p=0.034$ (statistiškai reikšminga). „Agile“ metodas buvo susijęs su geresniu komandos bendradarbiavimu. Tai reiškia, kad organizacijos, taikančios Agile, rodo didesnę pasitikėjimą ir atvirumą tarp komandos narių, kas savo ruožtu padeda organizacijoms būti lankstesnėms.
4. **Išteklių panaudojimo optimizavimas:** $F=5.19$, $p=0.010$ (statistiškai reikšminga). Nors išteklių optimizavimas yra svarbus, tačiau jo neigiamas poveikis lankstumui rodo, kad organizacijos, kurios labiau orientuojasi į efektyvumą (pvz: „Waterfall“ metodas), gali turėti patirti sumažėjusį lankstumą, nes jų procesai griežtai apibrėžti ir sunkiai prisitaiko prie naujų iššūkių.

Post-hoc testai parodė, kad „Agile“ grupės organizacijos geriau pasiekia strateginius tikslus, greičiau diegia inovacijas ir turi geresnį komandos bendradarbiavimą nei „Waterfall“ grupės organizacijos. Tai dar kartą patvirtina, kad „Agile“ metodas teigiamai veikia organizacijos lankstumą ir sugebėjimą reaguoti į pasikeitimus. Pagal ANOVA testų rezultatus, taip pat ir tiesinės

regresijos modelį, matyti, kad „Agile“ metodas turi teigiamą poveikį organizacijos lankstumui ir gebėjimui prisitaikyti.

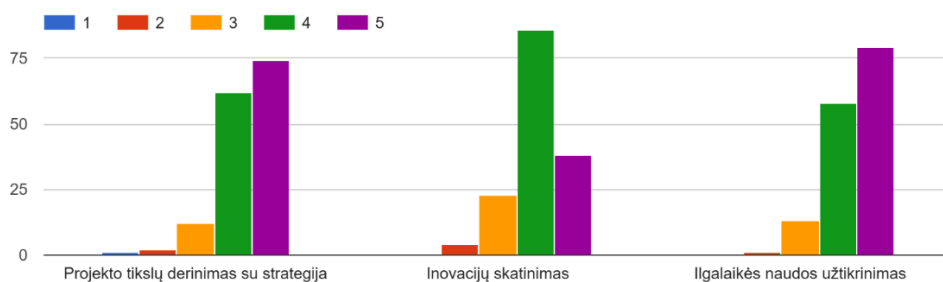
2.6.7. Projektų valdymo metodų ryšys su strateginiais tikslais

Atlikus projektų valdymo metodų poveikio organizaciniam lankstumui ir gebėjimui prisitaikyti prie pokyčių analizę, tampa aktualu įvertinti, kaip šie metodai prisideda prie aukštesnio lygmens organizacinių siekių – strateginių tikslų įgyvendinimo. Nors lankstumas yra būtina sąlyga adaptacijai, strateginių tikslų pasiekimas atspindi organizacijos gebėjimą transformuoti šį lankstumą į ilgalaikę vertę. Todėl tolesnėje analizėje dėmesys sutelkiamas į tai, kokią įtaką projektų valdymo metodai daro strateginiam planavimui, tikslų įgyvendinimui ir organizacijos kryptingam vystymuisi.

21 paveikslas

Projektų valdymo poveikis strateginiam valdymui

Kaip projektų valdymo procesai prisideda prie organizacijos strateginių tikslų? (1 - visiškai neprisideda, 5 - labai stipriai prisideda)



Šaltinis: apklausos analizės rezultatai.

Analizuojant respondentų vertinimus dėl projektų valdymo procesų indėlio į organizacijos strateginius tikslus (žr. 21 paveikslą), pastebimos skirtingos šių procesų poveikio sritys. Duomenys rodo, kad projektų valdymo praktikos dažniausiai yra glaudžiai siejamos su strateginio valdymo elementais, tačiau šis ryšys nėra vienodai stiprus visose dimensijose. Pirmiausia, projekto tikslų derinimas su strategija buvo įvertintas kaip svarbiausiai organizacijos strateginei kryptčiai prisidedanti sritis. Net 74 respondentai (iš 151) šį aspektą įvertino maksimaliai – 5 balais, o dar 60 pasirinko 4 balus, tai sudaro beveik 89% visų atsakymų šioje kategorijoje. Toks pasiskirstymas patvirtina, kad projektų valdymo procesai dažnai yra kryptingai siejami su organizaciniais prioritetais, užtikrinant, jog projektinės veiklos būtų suderintos su ilgalaikę vizija bei strateginiais tikslais. Tuo tarpu projektų valdymo poveikis inovacijų skatinimui vertinamas kiek nuosaikiau. Nors 76 respondentai nurodė 4 balų stiprumą, tik 37 skyrė aukščiausią – 5 balų

– įvertinimą. Be to, reikšminga dalis (22 respondentai) pasirinko neutralų 3 balų vertinimą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad nors projektų valdymo procesai gali skatinti inovacijas, jų efektyvumas šioje srityje stipriai priklauso nuo organizacinės aplinkos, metodologijų lankstumo bei vidinės kultūros orientacijos į naujoves. Galiausiai, ilgalaikės naudos užtikrinimo aspektas taip pat įvertintas teigiamai, nors kiek mažesniu intensyvumu nei strategijos suderinamumo atveju. Aukščiausiu balu (5) ši poveikį įvertino 63 respondentai, o dar 56 skyrė 4 balus. Šie rezultatai patvirtina, kad projektų valdymo procesai yra suvokiami kaip svarbi priemonė organizacijos stabilumo bei tęstinės vertės kūrimui.

22 paveikslas

Projektų valdymo metodų poveikio organizaciniam strateginiam valdymui koreliacijos analizė

Correlation Matrix

		Projektų valdymo modelis	Inovacijų skatinimas	Projekto tikslų derinimas su strategija	Ilgalaikės naudos užtikrinimas	Inovacijų diegimo lygio vertinimas
Projektų valdymo modelis	Pearson's r	—				
	df	—				
	p-value	—				
Inovacijų skatinimas	Pearson's r	0.070	—			
	df	149	—			
	p-value	0.390	—			
Projekto tikslų derinimas su strategija	Pearson's r	0.315	0.407	—		
	df	149	149	—		
	p-value	<.001	<.001	—		
Ilgalaikės naudos užtikrinimas	Pearson's r	0.072	0.620	0.432	—	
	df	149	149	149	—	
	p-value	0.378	<.001	<.001	—	
Inovacijų diegimo lygio vertinimas	Pearson's r	0.131	-0.510	-0.214	-0.575	—
	df	149	149	149	149	—
	p-value	0.109	<.001	0.008	<.001	—

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Pereinant prie gilesnio projektų valdymo metodų poveikio analizės, būtina neapsiriboti tik subjektyviais vertinimais apie jų naudą strateginių tikslų siekimui. Norint įvertinti statistiškai pagrįstus ryšius tarp projektų valdymo praktikų ir organizacijos strateginių rezultatų, analizuojama koreliacija tarp pasirinktų projektų metodologijų taikymo ir strateginių dimensijų – tokių kaip tikslų derinimas, inovacijų skatinimas bei ilgalaikės naudos užtikrinimas. Ši analizė leidžia identifikuoti ne tik deklaruojamą, bet ir faktiškai pasireiškiantį projektinių praktikų indėlį į organizacijos strateginį valdymą.

Koreliacijos analizė parodė, kad projektų valdymo metodai turi vidutinį teigiamą poveikį strateginių tikslų pasiekimui ($r=0.315$, $p<0.001$). Tai rodo, kad organizacijos, taikančios struktūruotus projektų valdymo metodus, dažniau pasiekia savo strateginius tikslus. Tačiau

projektų valdymo metodai neturi reikšmingos įtakos inovacijų diegimui ($r=0.070$, $p=0.390$) ir ilgalaikės naudos užtikrinimui ($r=0.072$, $p=0.378$). Inovacijų skatinimas buvo stipriai susijęs su strateginių tikslų derinimu ($r=0.407$, $p<0.001$) ir ilgalaikės naudos užtikrinimui ($r=0.620$, $p<0.001$), tačiau neigiamai koreliavo su inovacijų greičiu ($r=-0.510$, $p<0.001$). Be to, projekto tikslų derinimas su strategija turėjo teigiamą poveikį ilgalaikės naudos užtikrinimui ($r=0.432$, $p<0.001$).

Apibendrinant galima teigti, kad projektų valdymo procesai turi aiškų ir organizacijoms svarbų ryšį su strateginių tikslų įgyvendinimu, ypač ten, kur projektų veikla tiesiogiai derinama su strateginiais siekiais. Respondentų vertinimai rodo, kad projektų valdymo metodai dažniausiai suvokiami kaip priemonė, padedanti užtikrinti veiklų kryptingumą ir organizacinį stabilumą. Vis dėlto, jų vaidmuo skatinant inovacijas yra vertinamas atsargiau – ne tiek dėl metodų trūkumo, kiek dėl jų taikymo specifikos bei organizacinės kultūros įtakos. Koreliacijos analizės rezultatai sustiprina šiuos pastebėjimus, parodydami, kad struktūruotų projektų metodų taikymas statistiškai reikšmingai siejasi su strateginių tikslų pasiekimu, tačiau šis poveikis nėra pakankamas inovacijų diegimo ar ilgalaikės naudos kūrimo srityse. Įdomu tai, kad būtent inovacijų skatinimas yra stipriausiai susijęs su strateginių tikslų derinimu ir ilgalaikėje nauda, o ne su pačiais projektų metodais. Tai leidžia daryti prielaidą, kad inovacinė dinamika organizacijose labiau priklauso nuo platesnio strateginio konteksto ir valdymo orientacijos, o ne vien nuo taikomų projektų valdymo modelių.

2.6.8. Inovacijų diegimas ir inovatyvumo skatinimas

Pereinant prie inovacijų tematikos, tyrimas toliau analizuoja, koku mastu projektų valdymo metodai taikomi inovacijų diegimo procese. Kadangi inovacijų gebėjimas laikomas vienu svarbiausių veiksnių organizacijos konkurenciniam pranašumui užtikrinti (Tidd ir Bessant, 2018), tampa reikšminga įvertinti, ar projektų valdymo praktikos yra integruojamos į naujų produktų, paslaugų ar procesų kūrimą.

Pateikti duomenys (žr. 23 paveikslą) atskleidžia respondentų požiūrį į tokių metodų taikymą inovacijų kontekste. Ši analizė leidžia įvertinti, ar projektų valdymas organizacijose veikia tik kaip operatyvaus darbo koordinavimo mechanizmas, ar taip pat prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo, veikdamas kaip organizacinio lankstumo ir kūrybinio potencialo aktyvatorius.

Apklaustos duomenys atskleidžia kurioziškas projektų valdymo metodų taikymo inovacijų procese tendencijas. Tik trečdalis – 31,1 % – respondentų patvirtino, kad jų organizacijos naudoja projektų valdymo priemones, kad per greitą laiką įdiegtų naujoves,

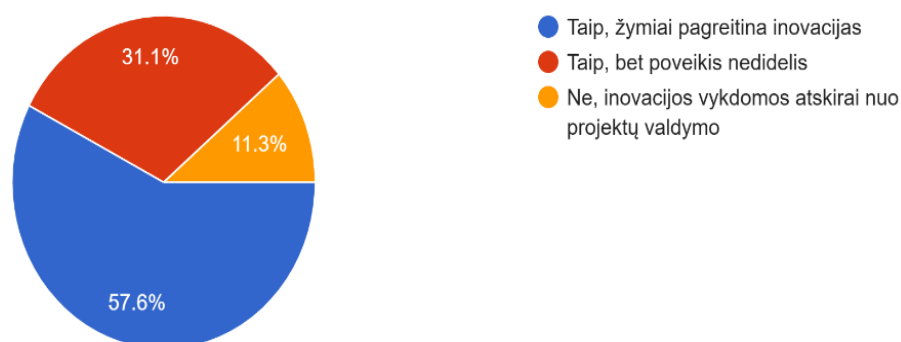
apimančias naujus produktus ir paslaugas. Kai jie sugebės integruoti tokias metodikas kaip „Agile“ ar „Stage-Gate“, tai reiškia, kad tame procese jie kūrybiškai valdys, greičiau išbandys idėjas ir pristatys rinkai naujoves.

23 paveikslas

Inovacijų diegimas naudojant projektų valdymo metodus.

Ar jūsų organizacija naudoja projektų valdymo metodus inovacijoms diegti? Jei taip, kaip tai veikia naujų produktų/paslaugų kūrimą?

151 responses



Šaltinis: anketinio tyrimo rezultatai.

Nors dauguma firmų (57,6 proc.) diegia inovacijas už projektų sistemų ribų, tai galima panaudoti kaip iki šiol neišnaudotą galimybę struktūrizuoti ir paspartinti inovacijų plėtrą. Be to, 11,3% respondentų pažymėjo, kad nors jų organizacijose yra įdiegta projektų valdymo praktika, tačiau įtaka inovacijų procesams yra minimali. Galbūt būdai netinkamai pritaikyti, turi labai tvirtą struktūrą arba nesusiję su kūryba. Šie rezultatai rodo kritinį pastebėjimą: projektų valdymo technikos, kaip inovacijų potencialo impulsas per įvairias organizacijas, nebuvo iki galo įsisavintos. Sėkmingos istorijos (31,1 proc.) rodo, kad tinkamai pritaikius šie metodai duos gerų vaisių, o toms įmonėms, kuriose jis taikomas su silpnu poveikiu, reikia peržiūrėti savo strategijas – tikriausiai atsivers dar judresni ar mišrūs metodai, labiau orientuoti į kūrybiškumą. Jei inovacijos yra prioritetas, tai projektų valdymo sistemų sukūrimas galbūt yra vienas iš pagrindinių veiksnių, leidžiančių įmonei išlaikyti konkurencinį pranašumą.

Išnagrinėjus projektų valdymo metodų taikymo apimtį inovacijų diegimo kontekste (žr. 24 paveikslą), taip pat svarbu nustatyti metodų poveikį organizacijų inovatyvumui. Kitaip tariant pereinama nuo taikymo dažnumo prie taikymo efektyvumo vertinimo. Beveik pusė (49,7%) respondentų tiesiogiai pripažįsta, kad šie metodai padėjo pagerinti inovacijų lygį jų organizacijose. Ši grupė atkreipė dėmesį į tai, kad struktūruoti metodai, tokie kaip „Agile“ ar

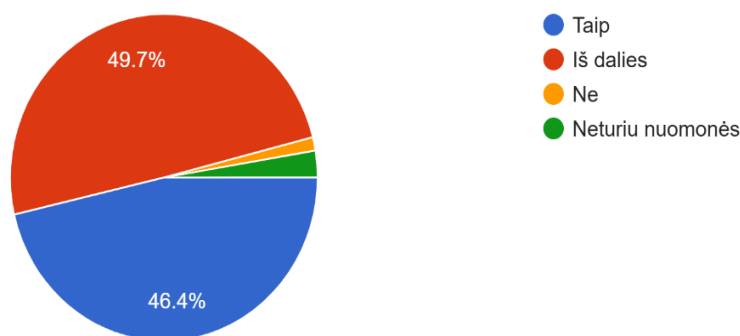
„Stage – Gate“, sukūrė sistemingesnę inovacijų valdymo sistemą, leisdami efektyviau generuoti idėjas, testuoti konceptus ir greičiau diegti naujoves.

24 paveikslas

Projektų valdymo metodų poveikis inovatyvumui

Ar taikomi projektų valdymo metodai padėjo pagerinti inovatyvumą įmonėje?

151 responses



Šaltinis: anketinio tyrimo rezultatai.

Kita beveik pusė dalyvių (46,4%) nurodė, kad poveikis buvo iš dalies teigiamas. Tik minimali dalis respondentų (3,9%) nenurodė jokios naudos arba atsisakė vertinti metodų įtaką. Tai gali reikšti, kad kai kuriose organizacijose projektų valdymo praktikos dar nėra pakankamai integruotos su inovacijų procesais arba yra taikomos pernelyg standžiai, ribojant kūrybiškumą. Projektų valdymo metodai gali tapti galingu inovacijų varikliu, tačiau tam reikalingas sąmoningas jų pritaikymas ir integravimas su kūrybiniais procesais. Sėkmė priklauso ne tiek nuo pačių metodų, kiek nuo to, kaip jie yra taikomi praktikoje.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad projektų valdymo metodų taikymas inovacijų kontekste organizacijose išlieka nevienareikšmis ir fragmentiškas. Projektų valdymo metodai patys savaime neužtikrina inovatyvumo – jie tampa reikšmingi tik tada, kai yra tikslingai adaptuojami inovatyvioms veikloms, integruojami į kūrybines iniciatyvas ir palaikomi organizacinės aplinkos, skatinančios eksperimentavimą bei nuolatinį tobulėjimą. Dėl šios priežasties organizacijoms rekomenduojama ne tik formaliai įgyvendinti projektų valdymo sistemas, bet ir nuosekliai įvertinti jų įtaką inovacijų dinamikai bei prisitaikyti prie besikeičiančių verslo poreikių.

2.6.9. Projektų valdymo metodų vertinimas ir tobulinimo dažnumas

Nors inovatyvumas yra esminis konkurencinio pranašumo šaltinis, jo realizavimas reikalauja ne tik kūrybiškumo skatinimo, bet ir gebėjimo adaptuoti vidinius procesus bei valdymo

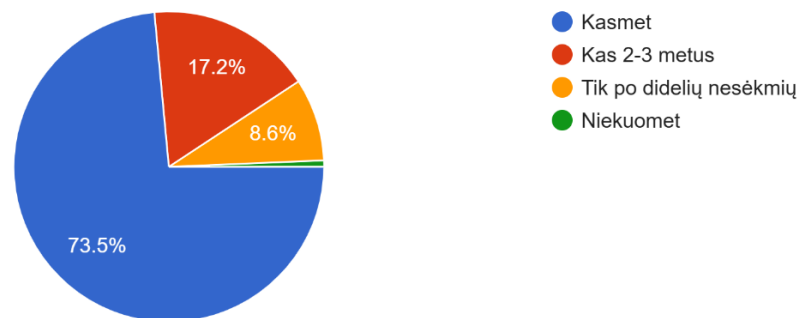
sistemas. Šiame kontekste svarbu įvertinti, ar projektų valdymo metodai yra periodiškai peržiūrimi ir atnaujinti taip, kad atlieptų organizacijos strategines kryptis bei prisidėtų prie ilgalaikės vertės kūrimo.

25 paveikslas

Metodų atnaujinimas

Kaip dažnai projektų valdymo metodai peržiūrimi, kad atitiktų kintančius strateginius tikslus?

151 responses



Šaltinis: anketinio tyrimo rezultatai.

Projektų valdymo metodų peržiūros dažnumas (žr. 25 paveikslą) rodo, kad dauguma organizacijų siekia užtikrinti projektų valdymo praktikų aktualumą nuolatiniu vertinimu. Net 73,5% respondentų nurodė, kad jų organizacijoje projektų valdymo metodai yra peržiūrimi kasmet, o tai liudija apie pro aktyvų ir strategiškai orientuotą požiūrį į valdymo sistemų tobulinimą.

Dar 17,2% respondentų pažymėjo, kad metodų peržiūra vyksta kas 2–3 metus, o tai taip pat rodo sąmoningą pastangą reguliariai atnaujinti procesus, nors rečiau nei kasmet. 8,6 % organizacijų savo metodus peržiūri tik po didelių nesėkmių, kas reiškia labiau reaktyvų nei prevencinį požiūrį. Tuo tarpu tik 0,7% apklaustųjų atsakė, jog niekada neperžiūri taikomų projektų valdymo metodų – tai mažuma, tačiau vis tiek kelianti susirūpinimą dėl valdymo brandos.

Šie rezultatai rodo, kad dauguma organizacijų supranta projekto valdymo metodų atnaujinimo svarbą ir taiko reguliarias peržiūros praktikas, kurios padeda metodus suderinti su kintančiais strateginiais tikslais bei verslo aplinka. Vis dėlto likusi organizacijų dalis, taikanti retesnius ar reakcinius metodų atnaujinimo būdus, gali susidurti su sunkumais prisitaikant prie pokyčių bei užtikrinant ilgalaikį konkurencingumą.

Pereidami nuo projektų valdymo metodų peržiūros dažnumo analizės, logiška toliau nagrinėti, kokią poveikį šie metodiniai atnaujinimai iš tiesų daro organizacijų veiklos rezultatams. Nors dauguma organizacijų teigia reguliariai atnaujinančios projektų valdymo praktikas (žr. 26 paveikslą), kyla klausimas ar šie pokyčiai duoda realią naudą. Todėl kitas analizės žingsnis apima

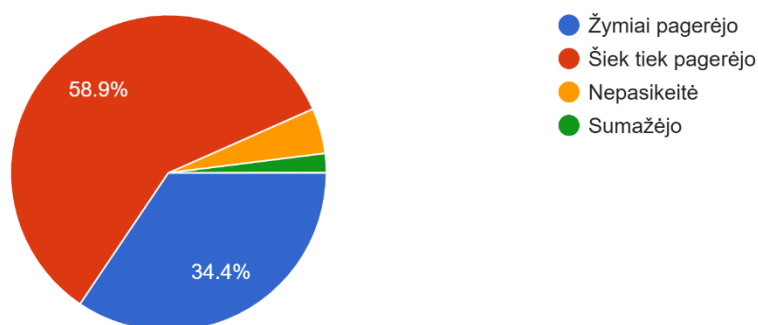
projektų valdymo procesų tobulinimo efektyvumo vertinimą, siekiant nustatyti, kaip šie pokyčiai atspindi organizacijos veiklos kokybėje ir rezultatyvume.

26 paveikslas

Projektų valdymo procesų tobulinimo poveikis veiklos efektyvumui

Kaip projektų valdymo procesų tobulinimas pastaraisiais metais paveikė jūsų įmonės veiklos efektyvumą?

151 responses



Šaltinis: anketinio tyrimo rezultatai.

Dauguma respondentų teigiamai įvertino patobulintų projektų valdymo procesų įtaką jų organizacijos veiklos efektyvumui. Net 58,9% respondentų teigė, kad jų organizacijos projektų valdymo patobulinimai kažkiek pagerino veiklos rezultatus. Tai rodo, kad net ir nedideli projektų valdymo pokyčiai gali turėti realios įtakos organizacijos veiklai. Dar 34,4% respondentų teigė, kad efektyvumas gerokai pagerėjo, tai patvirtina, kad projektų valdymo kokybės gerinimas yra pagrindinis veiksnys, užtikrinantis organizacijos sėkmę ir pažangą. Tuo tarpu tik nedidelė respondentų dalis (4%) teigė, kad procesų patobulinimai neturėjo įtakos, o 2,6% teigė, kad veiklos efektyvumas sumažėjo. Šie rezultatai gali būti siejami su prastu metodų taikymu, atsparumu pokyčiams arba struktūriniais pokyčiais, kurie yra pernelyg griežti ir riboja prisitaikymą.

Apibendrinant galima teigti, kad apklausos duomenys rodo, kad beveik 93% respondentų mano, kad patobulintas projektų valdymas turėjo teigiamos įtakos, pabrėžiant nuolatinio tobulinimo ir koregavimo metodų svarbą organizacijos veiklos efektyvumui. Šie rezultatai leidžia daryti keletą esminių išvadų. Pirma, techniniai projektų valdymo aspektai (kaip planavimas ar resursų paskirstymas) nors ir svarbūs, tačiau ne tokie reikšmingi kaip "minkštieji" veiksniai - komunikacija, lyderystė ir komandinė dinamika. Antra, sėkmingas projektų valdymas reikalauja holistinio požiūrio, derinančio tiek procesų valdymą, tiek tarpasmeninius santykius. Trečia, didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas tarp funkciniam bendradarbiavimui ir komandos darbui, o ne tik techniniams procesams.

2.6.10. Sėkmės veiksniai projektų įgyvendinimui

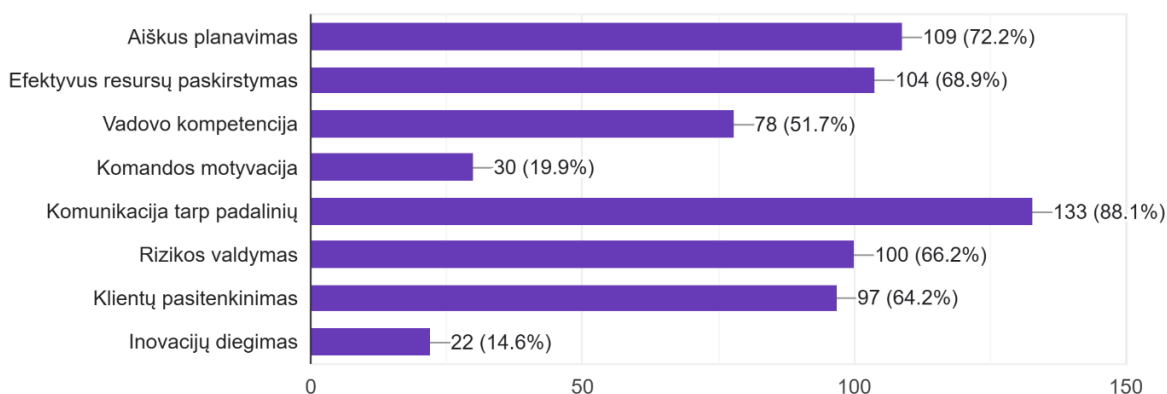
Pabaigus programinės įrangos, naudojamos projektų valdymui, analizę, tampa tikslinga pereiti prie kitos svarbios tyrimo dimensijos – veiksnių, lemiančių projektų sėkmę. Nors technologiniai sprendimai, tokie kaip projektų valdymo sistemos, atlieka reikšmingą vaidmenį užtikrinant operatyvumą, koordinaciją ir duomenų prieigą, vien tik įrankių taikymas negarantuoja sėkmingo projekto įgyvendinimo. Siekiant išsamiau suprasti sėkmės prielaidas, būtina išanalizuoti organizacinius, procesinius bei žmogiškuosius veiksnius, kurie turi tiesioginį ar netiesioginį poveikį projektų rezultatams. Toliau pateikiama analizė atskleidžia, kaip šie veiksniai pasiskirsto respondentų vertinimuose ir kokie jų sąryšiai su bendra projektų sėkme organizacijose.

27 paveikslas

Projekto sėkmę lemiantys veiksniai

Kurie iš šių veiksnių, jūsų nuomone, labiausiai lemia projekto sėkmę jūsų organizacijoje?
(pažymėkite iki 3)

151 responses



Šaltinis: anketinio tyrimo rezultatai.

Grafike pateikti tyrimo rezultatai atskleidžia, kokie veiksniai, respondentų nuomone, labiausiai lemia projektų sėkmę jų organizacijose (n=151). Iš visų pateiktų alternatyvų ryškiausiai išsiskiria **komunikacija tarp padalinių** – net 88,1 % (n=133) respondentų pasirinko šį veiksnių kaip vieną iš trijų svarbiausių. Šis rezultatas pabrėžia tarpdisciplininės koordinacijos svarbą ir rodo, kad sklandi informacijos sklaida tarp organizacinių vienetų yra laikoma esminiu projekto sėkmės veiksnium.

Antrąją vietą užima aiškus **planavimas** – jį pažymėjo 72,2 % (n=109) dalyvių. Tai rodo, kad konkretus darbų planas ir aiškiai apibrėžti tikslai padeda geriau valdyti laiką, užtikrina užduočių nuoseklumą bei mažina neapibrėžtumą projekto eigoje. Trečioje vietoje – efektyvus resursų paskirstymas (68,9 %, n=104), kuris dažnai tiesiogiai susijęs su biudžeto, laiko ir

žmogiškųjų išteklių valdymu. Tai parodo, kad gebėjimas tinkamai naudoti turimus resursus išlieka vienu iš svarbiausių sėkmės garantų.

Tarp kitų reikšmingų veiksnių išsiskiria **rizikos valdymas** (66,2 %), **klientų pasitenkinimas** (64,2 %) ir **vadovo kompetencija** (51,7 %), kas rodo, kad ne tik planavimas ar resursai, bet ir lyderystė, gebėjimas valdyti neapibrėžtumą bei orientacija į išorinius suinteresuotuosius asmenis taip pat prisideda prie sėkmingos projektų realizacijos.

Mažesnis respondentų skaičius nurodė **komandos motyvaciją** (19,9 %) ir **inovacijų diegimą** (14,6 %) kaip pagrindinius projektų sėkmės veiksnus. Ši tendencija leidžia daryti prielaidą, jog minėti aspektai organizacijose dažniau suvokiami kaip netiesioginiai ar antriniai, nors vis dar reikšmingi elementai sėkmingam projektų įgyvendinimui. Toks pasiskirstymas rodo dominuojančią orientaciją į sisteminius bei struktūrinius projektų valdymo aspektus, pavyzdžiui, aiškiai apibrėžtus procesus ar kontrolės mechanizmus. Tuo tarpu žmogiškieji ir inovaciniai veiksniai, nors ir pripažįstami svarbiais, dažniau laikomi ilgalaikį poveikį darančiais komponentais, kurių įtaka projektų rezultatams gali pasireikšti ne iš karto, o per laiką.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai atskleidžia aiškią organizacijų orientaciją į procesinius ir struktūrinius veiksnus kaip svarbiausius projektų sėkmės kriterijus. Respondentų nuomone, tarp funkcinė komunikacija, aiškus planavimas ir efektyvus resursų paskirstymas yra esminiai elementai, užtikrinantys projektų įgyvendinimo kokybę ir tikslų pasiekimą. Kartu įvardyti ir kiti svarbūs veiksniai, tokie kaip rizikos valdymas, klientų pasitenkinimas bei vadovų kompetencija, pabrėžia, kad sėkmės pagrindas slypi ne tik techniniuose, bet ir vadybiniuose gebėjimuose.

2.7. Apklausos ir interviu rezultatų sintezė

Siekiant užtikrinti tyrimo duomenų patikimumą ir interpretacijos gilumą, buvo atlikta interviu ir apklausos rezultatų sintezė. Ši analizė leido nustatyti, ar kokybiniai duomenys patvirtina kiekybinės apklausos rezultatus ir, ar tarp jų egzistuoja reikšmingų skirtumų.

Lankstumo vertinimas. Nors „Agile“ metodika kaip pagrindinę savo organizacijose nurodė tik 8% respondentų, apklausos duomenys rodo, kad šis metodas vis dar vertinamas, kaip lankstus: komunikacijos kokybę vertina 80%, darbuotojų įsitraukimas – 76.7%. Interviu metu „Agile“ nebuvo tiesiogiai įvardintas, kas leidžia manyti, kad šis metodas nėra plačiai įdiegtas organizacijoje. Tai rodo skirtumą tarp plačios praktikos ir individualaus atvejo

Darbuotojų įsitraukimas. Aukščiausi darbuotojų įsitraukimo vertinimai apklausoje buvo pastebėti „Waterfall“ (87.4%) ir „Stage- Gate“ (87.2%) apklaustųjų. Interviu metu įsitraukimo lygis buvo apibūdinamas kaip ribotas – darbuotojai dažniausiai vykdo paskirtas užduotis, o jų įsitraukimas į planavimą ar strateginius sprendimus yra minimalus. Tai rodo

neatitikimą tarp suvokiamo įsitraukimo apklausoje ir faktinio įsitraukimo konkrečioje organizacijoje.

Komunikacija. Apklaustos respondentai, naudojantys „Waterfall“ ir „Stage- Gate“ metodikas, komunikacijos kokybę įvertino aukščiausiais balais (93.7% ir 89.8%). Hibridiniuose ir „Agile“ metoduose įvertinimai buvo žemesni (apie 80%). Interviu duomenys patvirtino, kad komunikacija dažnai vyksta etapais, yra formali, o realaus laiko grįžtamojo ryšio mechanizmai – riboti.

Klaidų valdymas. Apklaustos rezultatai rodo, kad klaidų valdymo efektyvumas yra žemiausias įvertintas aspektas visose metodikose. Agile – 40%, Stage- Gate 32%, Waterfall – 30.5%. Interviu metu paminėta, kas klaidos paaiškėja dažnu atveju tik projekto pabaigoje, kai jau būna per vėlu jas koreguoti be papildomų išteklių. Tai leidžia daryti išvadą. Kad kokybės užtikrinimo procesai dar nėra pakankamai integruoti į projekto valdymo eigą.

Apklaustos rezultatai parodė, kad įvairūs projektų valdymo metodai skirtingai siejami su konkrečiais organizaciniais aspektais: darbuotojų įsitraukimu, komunikacijos kokybe ir klaidų valdymu. Agile ir Hibridinis modeliai vertinami kaip lankstesni, tačiau interviu duomenys rodo, kad šie metodai dar nėra plačiai taikomi konkrečioje tirtos organizacijos aplinkoje. Dėl to kyla metodinis atotrūkis tarp suvokiamo metodų efektyvumo (apklausoje) ir faktinio jų taikymo (interviu). Žemai įvertintas klaidų valdymas visose metodikose rodo sisteminių iššūkių, kuris būdingas tiek tradicinėms, tiek interaktyvioms schemoms. Tokia apklausos ir interviu rezultatų sintezė sustiprina išvadas, leidžia atskleisti ne tik teorinius privalumus, bet ir praktinius barjerus projektų valdymo tobulinimui organizacijose.

2.8. Diskusija

Tyrimo rezultatai parodė, kad projektų valdymo metodų taikymas Lietuvos organizacijose daro reikšmingą poveikį įvairiems organizacijos veiklos aspektams. Šiame poskyriuje diskutuojama apie gautus rezultatus, lyginant juos su mokslinėje literatūroje aptartais teoriniais modeliais ir empiriniais tyrimais.

- **Projektų metodų įtaka darbo procesams:** pirmoji hipotezė (H1) teigia, kad skirtingi projektų valdymo metodų taikymas turi reikšmingą poveikį organizacijos darbo procesų efektyvumui. Tyrimas patvirtino šią hipotezę – „Agile“ metodas buvo siejamas su didesniu pasitikėjimu komandoje ir efektyvesne komunikacija ($p < 0,05$), ką taip pat teigė Serrador ir Pinto (2015), pažymėję, kad „Agile“ praktikos gerina komandų veiklos kokybę. Tačiau atsakomybės paskirstymo aiškumas buvo mažesnis naudojant griežtesnes metodikas, tokias kaip „Waterfall“, o tai atitinka PMBOK (2021) aprašomus metodo trūkumus lankstumo ir reagavimo greičio atžvilgiu.

- **Prisitaikymas prie pokyčių:** antroji hipotezė (H2) tyrė, ar projektų valdymo metodai turi skirtingą poveikį organizacijos gebėjimui prisitaikyti prie pokyčių. Rezultatai parodė, kad „Agile“ metodas reikšmingai koreliuoja su lankstumo rodikliais ($p < 0,01$), o tai patvirtina Conforto et al. (2016) tyrimų išvadas apie „Agile“ gebėjimą padidinti organizacinį prisitaikomumą.
- **Inovacijų skatinimas:** trečioji hipotezė (H3) tikrino projektų metodų poveikį inovatyvumui. Nors tik trečdalis respondentų (31,1 %) nurodė, kad jų organizacijose projektų valdymo metodai tiesiogiai prisideda prie inovacijų diegimo, beveik pusė respondentų (49,7 %) pripažino jų teigiamą poveikį inovatyvumui. Tai patvirtina Tidd ir Bessant (2018) pastebėjimą, kad inovacijų sėkmingumas priklauso nuo organizacinės struktūros ir lankstaus procesų valdymo.
- **Strateginių tikslų pasiekimas:** ketvirtoji hipotezė (H4) nagrinėjo ryšį tarp projektų valdymo metodų ir strateginių rezultatų. Koreliacijos analizė atskleidė vidutinį teigiamą ryšį tarp projektų metodų ir strateginių tikslų pasiekimo ($r = 0.315$, $p < 0.001$). Šis rezultatas dera su Shenhar ir Dvir (2007) teiginiu, kad projekto sėkmė apima ne tik techninius rodiklius, bet ir strateginę vertę.

Darbe gauti empiriniai rezultatai iš esmės atitinka tarptautinėje literatūroje pateikiamas išvalgas apie projektų valdymo metodų poveikį. Tyrimas patvirtina, kad metodų taikymas turi daugialypį poveikį – tiek operaciniu, tiek strateginiu lygmeniu. Tačiau rezultatai taip pat parodė, kad praktikoje egzistuoja organizaciniai barjerai (pvz., metodų neintegravimas į inovacinius procesus, nepakankamas procesų auditas), kurie riboja šių metodų potencialą. Šios išvalgos yra svarbios tiek akademinėi bendruomenei, tiek praktikuojantiems vadovams, siekiantiems kurti efektyvią ir prisitaikančią projektų valdymo kultūrą.

2.9. Tyrimo ribotumai

Nors tyrime taikomi tiek kokybiniai (interviu), tiek kiekybiniai (apklausos) metodai, kurie leido išsamiai atskleisti esmines sąsajas tarp projektų valdymo metodų ir organizacijos vidaus procesų, būtina įvardinti tam tikrus tyrimo apribojimus, galinčius turėti įtakos rezultatų interpretacijai ir pritaikomumui:

1. **Vienos organizacijos atvejo analizė.** Tyrimo kokybinė dalis buvo paremta vienos konkrečios organizacijos („X“) atvejo analizė, todėl interviu pagrindu suformuotos išvalgos labiausiai atspindi šios įmonės vidinę praktiką ir kontekstą. Tai gali riboti šių išvadų tiesioginį perkėlimą į kitas organizacijas ar sektorius.

2. **Ribota empirinė apimtis.** Nors apklausa apėmė skirtingų sektorių (IT, gamybos, statybos, viešojo sektoriaus) atstovus, tai išliko riboto masto tyrimas. Dėl to statistinis reprezentavimas gali būti nepakankamas taikyti išvadas visoms organizacijoms.
3. **Laiko momentas.** Tyrimas atliktas konkrečiu laikotarpiu, todėl rezultatai atspindi to meto organizacijų būklę. Kadangi projektų valdymo praktikos yra dinamiškos, jos galėjo keistis tiek prieš, tiek po tyrimo atlikimo.
4. **Sektorių skirtumų įtaka.** Nors į tyrimą įtrauktos skirtingų sektorių organizacijos, nebuvo atlikta tarp sritinė analizė, todėl gali būti praleisti specifiniai sektorių skirtumai, lemiantys projektų valdymo metodų taikymo sėkmę.

Šis tyrimas papildė projektų valdymo teorinę bazę, analizuodamas, kaip skirtingi projektų metodai („Agile“, „Waterfall“, „Stage-Gate“) veikia darbo procesų efektyvumą, organizacijos lankstumą, inovatyvumą bei strateginių rezultatų pasiekimą. Tyrime remiamasi ne tik literatūrinėmis prielaidomis, bet ir empiriniais duomenimis – anketinės apklausos bei pusiau struktūruotų interviu rezultatais. Tyrimas patvirtina, kad projektų valdymo metodų poveikis organizacijoje nėra vienalytis – jų sėkmė priklauso nuo konteksto, metodų derinimo ir organizacinės brandos. Tyrimas taip pat identifikavo, kokiomis aplinkybėmis konkrečios metodologijos turi stipresnį ar silpnesnį poveikį – tai padeda detalizuoti teorinius modelius apie projektų valdymo efektyvumą (pvz., PMI, PMBOK, Kerzner, Tidd ir Bessant požiūriai).

3. PASIŪLYMAI TAIKYTINŲ METODŲ „Y“ ORGANIZACIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMUI GERINTI

Remiantis atliktų kiekybinių ir kokybinių tyrimų išvadomis, šioje dalyje pateikiamos praktinės rekomendacijos, kaip pagerinti organizacijos „Y“ projektų procesų efektyvumą ir ryšį su strateginiais tikslais. Tyrimo metu nustatyta, kad pagrindiniai iššūkiai – skirtingas metodų taikymo supratimas, komunikacijos spragos tarp padalinių, nepakankamas inovacijų integravimas į projektų struktūras ir standartizuotų valdymo procesų trūkumas.

Rekomendacijos parengtos remiantis empiriniais duomenimis, gautais iš apklausiamųjų atsakymų ir interviu analizės, bei mokslinėje literatūroje įtvirtintais teoriniais modeliais ir gerąja praktika. Kiekvienu pasiūlymu siekiama netik išspręsti nustatytas problemas, bet ir sukurti tvarią, efektyviai veikiančią projektų valdymo sistemą, padedančią organizacijai prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių ir skatinančią ilgalaikę vertės kūrimą.

3.1. Projektų valdymo metodų pasirinkimo kriterijų konkretizavimas.

Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus ir „Y“ organizacijos pobūdį, siūloma sukurti kriterijų sistemą, kuri padėtų pagrįstai pasirinkti tinkamiausią projektų valdymo metodą konkrečiai situacijai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad **nesuderinti prioritetai** (80,8 %) ir **skirtingas metodų supratimas** (59,6 %) yra pagrindiniai konfliktų šaltiniai. Remiantis literatūros analize (PMI, 2021; Cooper, 2019; Highsmith, 2010), pagrindiniai kriterijai, lemiantys metodų tinkamumą, yra šie: projekto apibrėžtumas, inovatyvumo lygis, poreikis prisitaikyti prie pokyčių, kliento įsitraukimo intensyvumas, komandos autonomija ir projektų keliamų apribojimų (biudžeto, laiko) griežtumas. Žemiau pateiktoje lentelėje nurodama, kuris projektų valdymo metodas labiausiai atitinka konkrečią projekto situaciją.

6 lentelė

Projektų valdymo metodų tinkamumo vertinimo sistema

Kriterijus	Agile	Waterfall	Stage - Gate
Projekto apibrėžtumas	Žemas – reikalavimai gali keistis	Aukštas – aiškūs tikslai ir ribos	Vidutinis – aiškūs etapai, bet reikalingas vertinimas
Inovatyvumo lygis	Aukštas – reikalingi testavimai, MVP	Žemas – sprendimai žinomi iš anksto	Vidutinis - reikalingas nuoseklus sprendimų patvirtinimas
Poreikis prisitaikyti	Didelis – greita adaptacija būtina	Mažas – pokyčiai apsunkina eigą.	Vidutinis – lankstumas ribotas etapais
Kliento įsitraukimas	Nuolatinis ir būtinas	Ribotas – pradžioje ir pabaigoje	Svarbus – kiekvieno etapo pabaigoje
Komandos autonomija	Aukšta – savi organizuojančios komandos	Maža – vadovaujama hierarchiškai	Vidutinė – lankstumas ribotas

Laiko ir biudžeto griežtumas	Lankstus – planavimas interatyvus	Fiksuotas – griežtas išankstinis planas	Derinamas – kiekviname etape peržiūrimas.
------------------------------	-----------------------------------	---	---

Šaltinis: Sudaryta šaltinio autorės, remiantis Project Management Institute (PMI), PMBOK, (2021).

Sistema gali būti naudojama kaip sprendimų priėmimo priemonė projekto inicijavimo etape, siekiant įvertinti kiekvieno projekto pobūdį ir parinkti tinkamiausią valdymo modelį. Tokie sprendimai padeda sumažinti netinkamų metodų taikymo riziką ir pagerinti organizacijos galimybes efektyviai įgyvendinti visų tipų projektus.

Rekomendacijos:

- „Agile“ metodas rekomenduojamas tada, kai projektai yra eksperimentinio pobūdžio, reikalauja greito atsako ir aktyvaus klientų įsitraukimo (pvz.: kuriant naujus IT sprendimus ar produktus).
- „Waterfall“ metodas tinka didelės apimties, aiškiai apibrėžtiems projektams, kai reikalavimai nekinta ir būtinas griežtas procesų sekimas (pvz.: inžineriniuose ar infrastruktūros projektuose).
- „Stage – Gate“ metodas optimalus, kai reikalingas sprendimų priėmimas per struktūruotus etapus – dažniausiai taikomas naujų produktų kūrimo ir inovacijų procesuose (Cooper, 2019).

Tokiu būdu, pasitelkus kriterijų sistemą „Y“ organizacijos galėtų sėkmingai ir pagrįstai pasirinkti projektų valdymo metodą, atitinkantį strateginius tikslus, inovacijų poreikį bei darbo pobūdžio specifiką.

3.2. Mentorstės programos diegimas projektų valdymo kompetencijoms stiprinti

Remiantis tyrimo rezultatais, akivaizdu, kad projektų sėkmė organizacijoje „Y“ labiausiai priklauso nuo žmogiškųjų veiksnių – **efektyvios komunikacijos** (88,1 proc.), **vadovų gebėjimų** (66,2 proc.) ir **komandos motyvacijos** (64,2 proc.). Šie aspektai atskleidžia poreikį ne tik techniniam, bet ir nuosekliam vadovavimo bei bendravimo gebėjimų ugdymui. Atsižvelgiant į tai, siūloma organizacijoje įdiegti sistemingą mentorstės programą, orientuotą į projektų valdymo kompetencijų stiprinimą.

Mentorstės programos suteikia galimybę mažiau patyrusiems darbuotojams mokytis iš patyrusių kolegų, gilinti supratimą apie taikomus projektų valdymo metodus bei gerąsias praktikas. Tokia iniciatyva prisideda prie žinių perdavimo, ugdo pasitikėjimą organizacijoje, mažina konfliktų tikimybę ir didina darbuotojų įsitraukimą į projektus. Allen ir Eby (2019) teigia, kad mentorstė darbe yra susijusi su aukštesniu darbuotojų pasitenkinimu, geresniu karjeros progresu ir didesniu organizaciniu įsipareigojimu.

Be to, mentorystė ypač naudinga lyderystės ir emocinio intelekto vystymui – gebėjimui spręsti konfliktus, teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, skatinti bendradarbiavimą bei kurti pozityvią organizacinę kultūrą. Pagal Goleman (2020), emocinis intelektas sudaro net 90 proc. skirtumo tarp aukštai ir žemai veikiančių lyderių. Ši programa taip pat padėtų naujiems projektų vadovams greičiau įsiliesti į darbo procesus, efektyviau naudoti projektų valdymo įrankius (pvz., Asana, Jira) bei prisitaikyti prie organizacijos specifikos.

Siekiant užtikrinti mentorystės programos efektyvumą, **rekomenduojama**:

- Nustatyti aiškius tikslus ir mentorystės struktūrą;
- Parinkti mentorius pagal patirtį ir gebėjimus;
- Numatytu periodu vertinti programos poveikį darbuotojų kompetencijoms ir projektų rezultatams;
- Integruoti programą į darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo sistemą.

Kerzner (2022) savo darbuose apie projektų valdymą pabrėžia, kad sėkmingas projektų įgyvendinimas priklauso ne tik nuo techninių procesų valdymo, bet ir nuo gebėjimo tinkamai valdyti žmones bei organizacinius santykius. Viena iš svarbiausių jo koncepcijų – „70/30 taisyklė“, kuri reiškia: 70 % dėmesio turėtų būti skiriama procesams, technologijoms ir metodams, o 30 % – žmogiškiesiems veiksniams, tokiems kaip lyderystė, komunikacija, motyvacija ir komandos dinamika. Kerzner teigia, kad techniniai įrankiai ir metodikos (pvz., Ganto diagramos, WBS, rizikų valdymas ir kt.) yra būtini, bet neužtikrina projekto sėkmės be stiprios žmogiškosios dimensijos.

Jis pabrėžia, kad:

- **Projektų vadovai turi ugdyti minkštuosius įgūdžius**, tokius kaip emocinis intelektas, konfliktų valdymas, gebėjimas įkvėpti komandą.
- Svarbu **kurti projektų valdymo kultūrą**, kuri remiasi tarpusavio pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir aiškiu lūkesčių suformulavimu.
- Vadovo, kaip **lyderio, vaidmuo yra kritiškai svarbus**, ypač įgyvendinant pokyčius ar sprendžiant tarp žmogiškus iššūkius projekte.

Tokia iniciatyva būtų strategiškai svarbus žingsnis, padedantis subalansuoti techninius projektų valdymo aspektus su žmogiškaisiais, kaip rekomenduoja Kerzner (2022) savo 70/30 taisyklėje. Tai taip pat atliepia Smitho ir Johnsono (2023) įžvalgą, kad šiuolaikiniai projektai reikalauja sinchronizuotos techninių procesų, lyderystės ir komunikacijos sistemos.

3.3. Kompetencijų ugdymo planas pagal projektų valdymo metodus

Interviu metu paaiškėjo, kad kai kurios komandos susiduria su problemomis dėl **metodų interpretavimo**, ypač kai dirbama mišriai (pvz., vieni taiko Agile, kiti – Waterfall). Todėl siūloma rengti vidinius mokymus pagal taikomas metodikas. Žemiau pateiktas praplėstas kompetencijų ugdymo planas, orientuotas į projektų valdymo metodų taikymą organizacijoje. Jame siūlomos mokymo kryptys ir sertifikavimo galimybės, susietos su Agile, Waterfall (PMBOK/PMK) ir Stage – Gate metodais.

Tikslas: užtikrinti nuoseklų darbuotojų kompetencijų augimą, atitinkantį taikomus projektų valdymo metodus organizacijoje, skatinantis tiek teorinių žinių, tiek praktinių įgūdžių stiprinimą.

7 lentelė

Agile metodui skirti mokymai ir sertifikavimai

Mokymų kryptis	Tikslinė grupė	Siūlomas sertifikatas	Periodiškumas
Agile pagrindai (Agile Fundamentals)	Pradedantieji, visos komandos	ICAgile Certified Professional (ICP)	Kartą per metus
Scrum metodika ir vaidmenys	Projektų vadovai, Scrum Masteriai	Certified Scrum Master (CSM)	Kas 2 metus
Agile projektų valdymo praktika	Produktų vadovai, komandos lyderiai	PMI-ACP arba SAFe Agilist	Pagal poreikį

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis PMI Agile Practice Guide, 2017 .

Lentelėje pateiktas kompetencijų ugdymo planas, orientuotas į Agile metodo taikymą (žr. 7 lentelę). Jis sudarytas remiantis Agile Manifesto principais bei tarptautinių organizacijų, tokių kaip Scrum Alliance, Scaled Agile Inc. ir ICAgile, siūlomomis mokymosi gairėmis. Siūlomi sertifikatai, tokie kaip CSM, SAFe Agilist ar ICP, padeda formuoti lankstų, greitai prisitaikantį projektų valdymo gebėjimų rinkinį, ypač svarbų inovatyviuose ir greito atsako reikalaujančiuose projektuose.

8 lentelė

Waterfall metodui (PMBOK pagrindu) skirti mokymai ir sertifikavimai

Mokymų kryptis	Tikslinė grupė	Siūlomas sertifikatas	Periodiškumas
PMBOK pagrindai	Visi projektų dalyviai	Project Management Fundamentals (lokalus)	Kasmet
Projektų vadovavimo įgūdžiai	Projektų vadovai, koordinatoriai	PMP (Project Management Professional)	Kas 3–5 metai
Rizikos ir laiko valdymas	Vadovai, analitikai	PMI-RMP arba PMI-SP	Pagal poreikį

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis PMBOK, PMI kompetencijų modeliu, 2021.

Lentelėje (žr. 8 lentelę) apžvelgiamas pagrindinių kompetencijų ugdymo planas, sudarytas remiantis PMBOK® Guide (2021) gairėmis bei PMI (Project Management Institute) sertifikavimo struktūra. Siūlomi mokymai apima bazines projektų valdymo žinias, rizikos ir laiko

valdymą, vadovavimo įgūdžių plėtojimą, o taip pat pritaikomus sertifikatus (pvz., PMP, PMI-RMP), kurie padeda profesionalizuoti projektų valdymą įvairiuose organizacijos lygmenyse. Ši sistema leidžia organizacijoms ne tik kelti darbuotojų kvalifikaciją, bet ir užtikrinti metodinį vientisumą bei žinių atnaujinimą pagal dinamišką projektinę aplinką.

9 lentelė

Stage-Gate metodui skirti mokymai

Mokymų kryptis	Tikslinė grupė	Siūlomas sertifikatas / forma	Periodiškumas
Naujų produktų kūrimo procesas	Inovacijų ir produktų vystymo komandos	Vidinis mokymas pagal Stage-Gate modelį	Pagal projekto ciklą
Sprendimų vartų (Gates) vertinimas	Produktų vadovai, NT vadovai	Verslo mokymai / Case Study	Kas 2 metai
Etapų planavimas ir metrikų taikymas	Projektų vadovai	NPD Process Optimization	Pagal poreikį

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Cooper, 2019.

Stage-Gate metodologijos kompetencijų ugdymo lentelė sudaryta remiantis R. G. Cooper (2019) rekomendacijomis, susijusiomis su naujų produktų kūrimo (NPD) proceso etapais. Čia siūlomi mokymai orientuoti į inovacijų valdymą, sprendimų vartų sistemą ir etapų metrikų taikymą. Šie gebėjimai itin svarbūs organizacijoms, kurios siekia struktūruotai valdyti inovacijų portfelių bei užtikrinti disciplinuotą naujų idėjų įgyvendinimą per projektines struktūras.

Rekomendacijos:

- Vidaus treneriai: organizuoti „train-the-trainer“ programas, kad patyrę vadovai galėtų vesti mokymus kolegoms.
- E. mokymai: taikyti mišrų mokymosi modelį (kontaktinis + nuotolinis) pasitelkiant platformas (pvz., Coursera, edX, PMI.org).
- Karjeros keliai: numatyti, kokius mokymus reikia pereiti, kad darbuotojas galėtų pereiti į aukštesnį kompetencijos lygį ar užimti tam tikrą poziciją.
- Sertifikavimo paskatos: dalinai finansuoti tarptautinius sertifikatus (pvz., PMP, CSM) ir susieti juos su kompetencijų vertinimu.

3.4. Konfliktų valdymo mechanizmų įdiegimas

Tyrimo metu nustatyta, kad vienas iš dažniausiai pasitaikančių konfliktų šaltinių organizacijose yra nesuderinti prioritetai bei nepakankamas projektų metodų supratimas tarp skirtingų skyrių. Tokie skirtumai dažnai kyla dėl informacijos trūkumo, komunikacijos spragų ar netgi skirtingų darbo kultūrų. Projekto ambasadoriai galėtų veiksmingai mažinti šias spragas, skatindami dalijimąsi informacija, gerindami tarpusavio pasitikėjimą ir didindami įsitraukimą į projektus.

Rekomenduojama kiekviename stambesniame projekte paskirti vadinamuosius *projekto ambasadorius* – tai padalinių atstovai, kurie būtų atsakingi už tarp funkcinės komunikacijos palaikymą ir koordinavimą. Jie veiktų kaip tarpininkai tarp projektų komandos ir atskirų funkcinį vienetų, užtikrindami, kad informacija būtų perduodama laiku, aiškiai ir nuosekliai.

Galimi atsakomybės aspektai:

- Dalyvavimas svarbiausiuose projekto susitikimuose ir informacijos perdavimas savo padaliniui.
- Greitas ir tikslus reagavimas į klausimus ar iškilusias problemas iš savo padalinio pusės.
- Prioritetų derinimas tarp padalinių ir projekto komandos.
- Komunikacijos ir sprendimų įgyvendinimo pažangos stebėjimas.

Privalumai:

- Mažesnė konfliktų rizika tarp padalinių.
- Didesnis projektų skaidrumas ir supratimas organizacijos mastu.
- Tikslesnis išteklių paskirstymas pagal realius padalinių poreikius.
- Padidintas darbuotojų įsitraukimas ir atsakomybės jausmas.

Literatūrinis pagrindimas:

Tarpdisciplininio bendradarbiavimo svarbą projektų valdyme pabrėžia ir tokie autoriai kaip Kerzner (2017), nurodydami, kad efektyvi komunikacija tarp padalinių yra vienas svarbiausių projektų sėkmės veiksnių. Tokie tarpininkai taip pat atlieka pokyčių vadybos vaidmenį (Hiatt, 2006), padėdami padaliniams adaptuotis prie naujų procesų ar metodologijų.

3.5. Inovacijų integracijos per projektų metodus stiprinimas

Tyrimas parodė, kad tik 31,1 % organizacijų taiko projektų metodus inovacijoms diegti (žr.21 paveikslą.), o net 57,6 % – inovuoja už projektų struktūros ribų. Tik apie trečdalis respondentų nurodė, kad jų įmonėse inovacijos tiesiogiai valdomos per projektų metodikas. Dėl to kyla rizika, kad inovacijos nebus tinkamai koordinuojamos, vertinamos ar integruojamos į bendrą strategiją.

Rekomenduojama **sukurti inovacijų portfelio valdymo procesą**, kuriame visi inovaciniai projektai būtų valdomi remiantis struktūrizuotomis projektų valdymo metodikomis, tokiomis kaip „Agile“, „Stage-Gate“ ar jų deriniais. Šis procesas turėtų apimti inovacijų projektų identifikavimą, vertinimą, atranką, prioritetizavimą ir vykdymą pagal vieningą sistemą.

Siūlomas portfelio valdymo proceso struktūravimas:

1. **Inovacijų idėjų surinkimas:** Įdiegti sistemą, leidžiančią darbuotojams, klientams ar partneriams siūlyti inovatyvias idėjas.
2. **Vertinimo kriterijai:** Nustatyti kiekybinius ir kokybinius rodiklius (pvz., strateginis tinkamumas, galimas poveikis, įgyvendinamumo lygis).
3. **Projektų atranka:** Naudojant metodus, tokius kaip „Stage-Gate“, atrinkti tik perspektyviausias iniciatyvas.
4. **Metodologijos pritaikymas:** Pagal projekto pobūdį taikyti tinkamiausią projektų valdymo metodą („Agile“ – kūrybinėms, greito tempo iniciatyvoms; „Waterfall“ – struktūruotiems vystymo projektams ir pan.).
5. **Portfelio priežiūra:** Sukurti valdymo komitetą ar atsakingą funkciją, kuri reguliariai peržiūri ir vertina inovacinius projektus.

Nauda organizacijai:

- Sukuriama aiški ir koordinuota inovacijų valdymo sistema.
- Padidinamas inovacijų efektyvumas ir sumažinamas nepavykusių iniciatyvų skaičius.
- Inovacijos tampa organizacijos strategijos dalimi, o ne atsitiktinėmis iniciatyvomis.

Mokslinis pagrindimas: Tidd ir Bessant (2018) teigia, kad efektyvi inovacijų integracija reikalauja ne tik idėjų generavimo, bet ir sistemingo jų valdymo per visą gyvavimo ciklą. Taikant projektinius metodus inovacijų valdyme, galima užtikrinti didesnę matomumą, geresnį išteklių paskirstymą bei spartesnę reagavimą į pokyčius (Cooper, 2019).

3.6. Programinės įrangos naudojimo efektyvumo vertinimas

Tyrimo rezultatai rodo, kad net 11,3 % apklaustųjų nurodė, jog jų organizacijose projektų valdymo įrankiai nėra standartizuoti (žr. 10 paveikslą), o 2,6 % organizacijų vis dar nenaudoja jokios specializuotos programinės įrangos. Ši padėtis kelia riziką dėl duomenų nesuderinamumo, dubliuoto darbo ir ribotos informacijos sklaidos tarp skyrių. Rekomenduojama organizacijoje vienodinti projektų valdymo įrankių naudojimą, įdiegus centralizuotą politiką, kuri numato pagrindinius standartus dėl programinės įrangos pasirinkimo, naudojimo gairių, integracijos su kitomis sistemomis bei vartotojų mokymų.

Siūlomi sprendimai:

1. **Technologinės apžvalgos atlikimas:** Įvertinti šiuo metu naudojamus įrankius pagal kriterijus, tokius kaip funkcionalumas, naudojimo dažnumas, integracijos galimybės ir vartotojų pasitenkinimas.

2. **Bendros platformos pasirinkimas:** Atsižvelgiant į organizacijos dydį, projektų tipą ir darbuotojų kompetenciją, pasirinkti vieną ar kelias suderintas platformas (pvz., „Jira“, „MS Project“, „Monday.com“, „Asana“, „ClickUp“).
3. **Vidinių standartų sukūrimas:** Parengti vidinį vadovą (angl. user manual), kuriame būtų aprašyta, kaip ir kada naudoti projektų valdymo sistemą, kokie dokumentai turi būti pateikiami, kaip vyksta ataskaitų teikimas ir progresų sekimas.
4. **Mokymai ir palaikymas:** Organizuoti nuolatinius darbuotojų mokymus apie pasirinktų įrankių naudojimą, o taip pat paskirti vidaus specialistus, kurie veiktų kaip „technologiniai mentoriai“.
5. **Centralizuotas administravimas:** Įdiegti prieigos valdymo ir vartotojų paskyrų centralizaciją IT skyriuje, kad būtų užtikrintas saugumas ir prieigos kontrolė.

Nauda organizacijai:

- Užtikrinamas vienodas informacijos standartas visose projekto fazėse.
- Sumažinama administracinė našta bei duomenų dubliavimosi rizika.
- Pagerėja bendradarbiavimas tarp skyrių ir projektų komandų.
- Sukuriamos sąlygos nuolatinei projektų analizės ir rezultatų stebėsenai.

Mokslinis pagrindimas: Pasak Kerzner (2017), standartizuota projektų valdymo sistema padeda organizacijoms veiksmingiau valdyti projektų informaciją, optimizuoti išteklių paskirstymą ir pasiekti geresnių rezultatų. Be to, vieninga technologijų infrastruktūra leidžia greičiau priimti sprendimus, pagrįstus patikimais duomenimis (PMI, 2021).

3.7. Strateginis projektų portfolio valdymas

Tyrimo metu nustatyta, kad projektų valdymo metodai daro teigiamą poveikį strateginių tikslų pasiekimui ($r = 0.315$, $p < 0.001$), tačiau organizacijose trūksta mechanizmų, kurie leistų sistemingai stebėti šį poveikį (žr. 22 paveikslą). Be objektyvių rodiklių projektų reikšmė strateginiam valdymui gali likti neapibrėžta arba perversinta.

Rekomenduojama sukurti sistemingą projekto rezultatų vertinimo mechanizmą (KPI sistemą), kuri tiesiogiai susietų projektų eigą ir rezultatus su organizacijos strateginiais tikslais. Tokia sistema leistų objektyviai vertinti projektų indėlį į ilgalaikę organizacijos sėkmę, skatinti rezultatyvų valdymą ir efektyvų išteklių paskirstymą.

Siūlomi veiksmai:

1. **Identifikuoti strateginius prioritetus:** Kiekvienas KPI turi būti susietas su konkrečiu strateginiu tikslu – pvz., pelningumo didinimu, klientų pasitenkinimo augimu, inovacijų skaičiaus didinimu ar rinkos dalies plėtra.

2. **Sukurti KPI struktūrą:** KPI sistema turėtų apimti šias pagrindines kategorijas:
 - Efektyvumas: projektų įvykdymas laiku, biudžeto laikymasis, išteklių panaudojimas.
 - Rezultatyvumas: tikslų pasiekimo lygis, ROI (grąža iš investicijų), inovacijų įgyvendinimo tempas.
 - Kokybė: klientų pasitenkinimo rodikliai, atitikimas reikalavimams.
 - Organizacinė vertė: poveikis strateginiams rezultatams ir ilgalaikiai vertei.
3. **Diegti ataskaitų sistemą:** Sukurti periodines KPI ataskaitas (pvz., kas ketvirtį), kuriose būtų pateikiami kiekvieno projekto pasiekimai, jų atitiktis strategijai ir rekomendacijos dėl korekcinio veiksmų.
4. **Susieti KPI su sprendimų priėmimu:** KPI rezultatai turi tapti pagrindu sprendžiant dėl projektų finansavimo tęstinumo, komandų paskatų bei naujų projektų įtraukties į portfelį.
5. **Skatinti KPI kultūrą:** Įmonės viduje turi būti formuojama kultūra, kurioje KPI suprantami ne kaip kontrolės, o kaip vertinimo ir tobulėjimo įrankis.

Nauda organizacijai:

- Sustiprinamas strateginis projektų valdymo pagrindumas.
- Sudaromos sąlygos objektyviam projektų vertinimui.
- Palengvinamas projektų prioritetų nustatymas portfelyje.
- Sukuriama grįžtamojo ryšio sistema, skatinanti nuolatinį tobulinimą.

Mokslinis pagrindimas: Kaip teigia Too ir Weaver (2014), projektų portfelio sėkmė priklauso nuo gebėjimo susieti projektus su organizacijos strategija. KPI sistema padeda užtikrinti, kad projektai būtų vertinami ne tik pagal vidinius rodiklius, bet ir pagal jų strateginę naudą. PMI (2021) taip pat akcentuoja, kad pažangios organizacijos KPI rezultatus taiko sprendimų priėmimui bei organizacinių gebėjimų augimui.

IŠVADOS

1. Projektų valdymas turi esminę įtaką organizacijos valdymo kokybei, apimančiai tiek strateginį tikslų įgyvendinimą, tiek operacinį efektyvumą. Tyrimas patvirtino, kad projektų valdymas veikia ne tik techninius veiklos aspektus (planavimą, resursus, grafiką), bet ir žmogiškuosius veiksnius – komunikaciją, vadovavimą, komandos dinamiką, pasitikėjimą ir įsitraukimą. Ši įtaka yra dvikryptė – projektų metodai keičia organizacijos kultūrą, o organizacinė branda lemia pasirinktų metodų sėkmę.
2. Skirtingi projektų valdymo metodai (Waterfall, Agile, Stage-Gate) pasižymi nevienodu poveikiu vidiniams procesams, o jų tinkamumas priklauso nuo konkrečios organizacijos konteksto. „Waterfall“ metodas veikia efektyviai stabilioje, aiškiai struktūruotoje aplinkoje, kur svarbus išankstinis planavimas ir kontrolė. „Agile“ yra tinkamesnis sparčiai besikeičiančioje, inovatyvioje aplinkoje, kur vertinamas lankstumas, eksperimentavimas ir glaudus komandos bendradarbiavimas. „Stage-Gate“ metodas pasirodė efektyvus derinant procesų kontrolę su lankstumu, tačiau jam reikalinga aukšta vadybinė brandos lygis.
3. Empiriniai tyrimo rezultatai parodė, kad komunikacija yra kritinis sėkmės veiksnys. Net 88,1 % respondentų nurodė, kad prasta komunikacija yra dažniausia projektų nesėkmių priežastis, o 66,2 % respondentų pabrėžė vadovų gebėjimus kaip pagrindinį sėkmingo projekto komponentą. Tai leidžia daryti išvadą, kad vien tik metodų taikymas neužtikrina rezultatų – būtina vystyti ir vadovavimo bei tarpasmeninio bendravimo kultūrą.
4. Projektų valdymo metodai turi stiprų poveikį organizaciniam lankstumui, adaptacijai bei inovatyvumui. Tyrimo metu paaiškėjo, kad Agile ir hibridiniai metodai geriau prisideda prie gebėjimo greitai reaguoti į pokyčius, mažinti klaidų tikimybę bei efektyviau integruoti naujas idėjas į projektų eigą. Tokie metodai padeda organizacijoms veikti dinamiškose, neapibrėžtose rinkos sąlygose.
5. Projektų valdymas taip pat susijęs su darbuotojų motyvacija ir įsitraukimu. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad metodai, skatinantys darbuotojų autonomiją, atsakomybės jausmą ir nuolatinį grįžtamąjį ryšį, sukuria palankesnę psichologinę darbo aplinką, kas savo ruožtu gerina veiklos rezultatus ir mažina darbuotojų kaitą.
6. Tyrimas parodė, kad vieningos projektų valdymo metodikos taikymas organizacijoje padeda išvengti konfliktų, susijusių su skirtingu projektų eigos supratimu. Net 80,8 % respondentų pabrėžė nesuderintus prioritetus kaip vieną pagrindinių iššūkių, o 59,6 % – nevienodą metodų interpretavimą. Tai rodo, kad reikalinga ne tik metodinė, bet ir kultūrinė projektų valdymo sinchronizacija.

7. Organizacijoms būtina sistemamai vertinti ir adaptuoti taikomus projektų valdymo metodus pagal specifinius veiklos kriterijus. Tyrimas siūlo vertinimo modelį, pagrįstą projekto apibrėžtumu, inovatyvumo lygiu, kliento įsitraukimu ir pokyčių dažnumu, kuris padeda pagrįstai pasirinkti tinkamą metodą.
8. Tyrimo rezultatai įrodo, kad projektų valdymas yra daugiau nei valdymo įrankis – tai organizacijos strateginio augimo priemonė. Diegiant tinkamus metodus kartu su vadybos kultūra, emociniu intelektu, mentoryste ir technologine pažanga, galima pasiekti aukštesnius organizacijos efektyvumo, inovatyvumo ir darbuotojų pasitenkinimo rodiklius.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Allen, T. D., & Eby, L. T. (2019). The relationship between mentorship and career outcomes: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.005>
2. Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00230-z>
3. Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2009). Project management practices in public and private organizations. *International Journal of Project Management*, 27(5), 491–504. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.10.003>
4. Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (2009). Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International Journal of Project Management*, 28(5), 493–503. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.01.004>
5. Balasubramaniam, R., Singh, P., & Sharma, M. (2023). Evaluating the impact of Agile and Waterfall methodologies in large-scale IT projects. *International Journal of Project Management*, 41(2), 110–123. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.04.004>
6. Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: The importance of project management. *International Journal of Project Management*, 22(5), 451–460. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.001>
7. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
8. Brown, J. (2024). *Agile implementation challenges in large organizations*. Wiley. <https://www.wiley.com/enus/Agile+Implementation+Challenges+in+Large+Organizations-p-9781119645863>
9. Brown, J., & Grant, D. (2012). *Project Management in the Real World: How to Succeed with Projects*. Wiley. <https://www.wiley.com/enus/Project+Management+in+the+Real+World%3A+How+to+Succeed+with+Projects-p-9781118091050>
10. Chan, A., & Chan, A. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, 11(2), 203–210. <https://doi.org/10.1108/14635770410531365>
11. Cooper, R. G. (2016). Agile-Stage-Gate: New idea-to-launch method for manufactured new products. *Research-Technology Management*. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.116351>

12. Cooper, R. G. (2019). *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation* (4th ed.). Basic Books. <https://www.basicbooks.com/titles/robert-g-cooper/winning-at-new-products/9781541617780/>
13. Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2016). The Agile-Stage-Gate hybrid model: A new approach to managing innovation. *Research-Technology Management*. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.116351>
14. Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2016). The Stage-Gate process: A crucial component for effective project management. *Research-Technology Management*, 59(2), 37–45. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1181960>
15. Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/discovering-statistics-using-ibm-spss-statistics/book245633>
16. Fujimoto, T. (1999). *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*. OxfordUniversity Press. <https://global.oup.com/academic/product/the-evolution-of-amanufacturing-system-at-toyota-9780195112641>
17. Garcia, M. (2021). Burnout in Agile teams: Causes and prevention. *Journal of Modern Project Management*, 9(2), 45–59. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2020-0472>
18. Gido, J., & Clements, J. (2014). *Successful Project Management* (7th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/successful-project-management-7egido/9781285460222>
19. Goleman, D. (2020). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam. <https://www.bantambooks.com/titles/daniel-goleman/emotional-intelligence-why-it-can-matter-more-than-iq/9780553804911/>
20. Hass, K. B. (2007). The blending of traditional and agile project management. *PM World Today*, 9(May). <https://pmworldjournal.com/article/the-blending-of-traditional-and-agile-project-management>
21. Heldman, K. (2018). *PMP Project Management Professional Exam Study Guide* (9th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/enus/PMP+Project+Management+Professional+Exam+Study+Guide%2C+9th+Edition-p-9781119472273>
22. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Research. <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>
23. Highsmith, J. (2010). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Addison-Wesley. <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Highsmith-AgileProject-Management-Creating-Innovative-Products-3rd-Edition/PGM115330.html>

24. Huemann, M., & Silviu, A. J. (2017). The role of communication in project management. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.06.003>
25. Huemann, M., & Silviu, G. (2017). *Sustainability in Project Management*. Routledge. <https://www.routledge.com/Sustainability-in-Project-Management/HuemannSilviu/p/book/9781138355552>
26. ICAgile. ICAgile Certification Framework. <https://www.icagile.com>
27. Kannan Project Management Association. (2006). *ICB – IPMA Competence Baseline* (3rd ed.). International Project Management Association. <https://www.ipma.world/competence-baseline>
28. Kennedy, J., et al. (2024). The effect of agile practices on employee engagement and job satisfaction. *Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1002/job.2552>
29. Kennedy, M., Klein, T., & Mathis, D. (2024). Agile project management: Enhancing team engagement and delivering faster results. *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), 89–105. <https://doi.org/10.1002/job.2552>
30. Kerzner, H. (2011). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management+Metrics%2C+KPIs%2C+and+Dashboards%3A+A+Guide+to+Measuring+and+Monitoring+Project+Performance-p-9781118050560>
31. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354>
32. Ly, K., et al. (2024). The power of words in Agile vs. Waterfall development: Written communication in hybrid software teams. *Journal of Software Engineering*. <https://doi.org/10.1016/j.jsoft.2024.04.005>
33. Mann, H. B., & Whitney, D. R. (2007). On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other. *The Annals of Mathematical Statistics*, 18(1), 50–60. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177730491>
34. Medinilla, A. (2012). *Agile Management: Leadership in an Agile Environment*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-25332-9>
35. Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the relationship between project management methodology and project success in different project types. *International*

36. Mishra, D., & Alzoubi, Y. (2023). The impact of project management methodologies on employee motivation and engagement. *International Journal of Project Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.05.002>
37. Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS*. Open University Press. <https://www.openuniversitypress.co.uk/spSS-survival-manual>
38. Pinto, J. K. (2023). *Contemporary Project Management* (5th ed.). Cengage Learning.
<https://www.cengage.com/c/contemporary-project-management-5e-pinto/9780357714864>
39. PMI. (2017). *PMI Agile Practice Guide*. Project Management Institute.
<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/agile>
40. PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
41. PMI. (2021). *Pulse of the Profession: Beyond Agility*. Project Management Institute.
<https://www.pmi.org/learning/library/pulse-profession-beyond-agility-2021-11680>
42. Project Management Institute (PMI). (2021). *Pulse of the Profession*.
<https://www.pmi.org/learning/library/pulse-profession-beyond-agility-2021-11680>
43. Ramirez, R., et al. (2004). The impact of poor planning on project success. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.03.002>
44. Saarikallio, T., & Tyrväinen, P. (2022). Quality culture boosts agile transformation—Action research in a business-to-business software business. *Journal of Systems and Software*, 192, 111384. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111384>
45. Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.004>
46. Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.004>
47. Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (6th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Managing+Innovation%3A+Integrating+Technological%2C+Market+and+Organizational+Change%2C+6th+Edition-p-9781119471054>

48. Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.002>
49. Turner, J. R., & Muller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*. <https://doi.org/10.1177/875697280505900203>

PRIEDAI

1 Priedas. Magistro baigiamojo darbo santrauka anglų k.

THE IMPACT OF PROJECT MANAGEMENT PROCESSES ON ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Master thesis

Business process management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. Aida Mačerkinskienė

Vilnius, 2025

SUMMARY

75 pages, 9 charts, 27 pictures, 48 references.

This Master's thesis explores the impact of project management on organizational governance. It investigates how the application of three key project management methodologies—Waterfall, Agile, and Agile–Stage-Gate—affects internal processes, team collaboration, adaptability, and decision-making in different management contexts.

The study applies both quantitative (survey) and qualitative (interviews) research methods. The empirical part includes data from 151 participants across various departments and roles. Results indicate that advanced project management techniques significantly improve organizational performance. Specifically, 88.1% of respondents cited poor communication as a leading cause of project failure, while 66.2% highlighted managerial competencies as a crucial success factor. The findings also suggest that aligning project management methodologies with an organization's management model enhances strategic control, adaptability, and innovation.

The thesis emphasizes the applicability of project management methods depending on the management environment: Waterfall is effective in stable, structured settings; Agile suits dynamic and innovative organizations; and Agile–Stage-Gate serves hybrid environments that require both flexibility and control. The research also highlights the importance of human factors—such as leadership, trust, communication, and continuous learning—and recommends introducing mentoring programs, developing soft leadership skills, and implementing digital project management platforms.

The conclusion states that project management should be viewed not just as a technical discipline but as a strategic management tool capable of transforming organizational structure, strengthening governance culture, and enhancing competitiveness.

2. Priedas. Magistrinio baigiamojo darbo santrauka lietuvių k.

PROJEKTŲ VALDYMO PROCESŲ POVEIKIS ORGANIZACIJOS VALDYMUI

Magistro baigiamasis darbas

Verslo procesų valdymas (iššėstinė)

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – prof. Aida Mačerkinskienė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

75 puslapiai, 9 diagramų, 27 paveikslų, 48 literatūros šaltiniai.

Šiame magistro darbe nagrinėjama projektų valdymo įtaka įmonių valdymui. Tyrimo metu buvo analizuojama trijų pagrindinių projektų valdymo metodikų – „Waterfall“, „Agile“ ir „Agile Phase-Gate“ – įtaka organizacijos vidiniams procesams ir jos gebėjimui prisitaikyti prie pokyčių. Šio darbo tikslas – įvertinti, kaip šie metodai veikia komunikaciją, planavimą, klaidų valdymą, darbuotojų motyvaciją, išteklių paskirstymą, lankstumą ir rezultatų kontrolę skirtinguose valdymo modeliuose.

Empirinis tyrimas atliktas taikant kiekybinės (apklausos) ir kokybinės (interviu) analizės metodus. Tyrime dalyvavo 151 respondentas, atstovaujantis įvairiems padaliniais ir atsakomybei. Tyrimo rezultatai rodo, kad pažangūs projektų valdymo metodai gali ženkliai pagerinti įmonės veiklos efektyvumą – net 88,1% respondentų teigė, kad prastas bendravimas yra pagrindinė projekto nesėkmės priežastis, o 66,2% respondentų tikėjo, kad valdymo įgūdžiai yra sėkmės veiksnys. Taip pat akivaizdu, kad derinant projektų valdymo metodus su verslo valdymo praktika galima pasiekti didesnę rezultatų, prisitaikymo ir naujovių kontrolės lygį.

Straipsnyje akcentuojamas požiūrių pritaikomumas priklausomai nuo valdymo konteksto: krioklio metodas yra veiksmingas stabilioje, griežtai kontroliuojamoje aplinkoje; „Agile“ tinka dinamiškoms ir novatoriškoms organizacijoms, o „Agile–Stage-Gate“ – hibridinėms struktūroms, kuriose derinamas lankstumas ir valdymo griežtumas. Pabrėžia žmogiškųjų veiksmų (bendravimo, pasitikėjimo, lyderystės, mokymosi) vaidmenį projektų sėkmei ir rekomenduoja taikyti koučingą, ugdyti vadovų minkštuosius įgūdžius ir diegti skaitmenines projektų valdymo sistemas.

Tyrimo rezultatai rodo, kad projektų valdymas yra ne tik instrumentinis valdymo įrankis, bet ir strateginio valdymo įrankis, galintis transformuoti organizacijos struktūrą, stiprinti valdymo kultūrą, gerinti organizacijos konkurencingumą.

3. Priedas. Anketinis klausimynas

Projektų valdymo procesų poveikis organizacijos veiklai

Sveiki!

Esu Vilniaus Universiteto magistrantė, kurianti tyrimą apie projektų valdymo procesų poveikį organizacijos veiklos efektyvumui. Jūsų nuomonė padės atskleisti, kaip skirtingi metodai (pvz., Agile, Waterfall, hibridiniai modeliai) veikia strateginį valdymą, inovacijas ir komandinį bendradarbiavimą.

Anketa užtruks 3-5 minutes, o rezultatai bus naudojami tik moksliniais tikslais anonimiškai.

Iš anksto dėkoju!

1. Kokios yra jūsų organizacijos pagrindinės veiklos sritys?(Galite pasirinkti daugiau nei vieną atsakymą)
 - IT sektorius
 - Gamyba
 - Statybos
 - Finansai
 - Sveikatos priežiūra
 - Viešasis sektorius
 - Kita: _
2. Koks jūsų profesinis profilis?
 - Projektų vadybinkas
 - Komandos narys
 - Vadovas / Aukščiausias vadovas
 - Kita
3. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje?
 - Mažiau nei 1 metai
 - 1–3 metai
 - 4-10 metų
 - Daugiau nei 10 metų
4. Ar jūsų įmonėje yra įdiegtas oficialus projektų valdymo procesas / politika?
 - Taip
 - Ne
5. Ar jūsų organizacija naudoja projektų valdymo programinę įrangą?
 - Taip, naudojame konkrečią programą
 - Taip, bet ji nėra standartizuota organizacijoje.
 - Ne, nenaudojame jokios specializuotos programinės įrangos.
6. *Ar jūsų organizacija naudoja projektų valdymo metodus inovacijoms diegti? Jei taip, kaip tai veikia naujų produktų/paslaugų kūrimą?*
 - Taip, žymiai pagreitina inovacijas
 - Taip, bet poveikis nedidelis
 - Ne, inovacijos vykdomos atskirai nuo projektų valdymo

7. Kokia projektų valdymo metodika yra naudojama jūsų organizacijoje?

- „Agile“ – Lankstus, iteratyvus, dažni peržiūrėjimai ir prisitaikymas prie pokyčių.
- „Waterfall“ - Griežtai linijinis, kiekvienas etapas baigiamas prieš pereinant prie kito.
- „Stage-Gate“ - Suskirstytas į etapus su sprendimų taškais tarp jų, vertinimas priešėstiant projektą.
- Kita: _

8. *Kokią įtaką jūsų organizacijoje taikomas projektų valdymo metodas (pvz., Agile, Waterfall, hibridinis) turi šiems aspektams? (1- nedaro jokios įtakos, 5- daro labai didelę įtaką)*

- Strateginių tikslų pasiekimas
- Inovacijų diegimo greitis
- Komandos bendradarbiavimo skatinimas
- Išteklių panaudojimo optimizavimas

9. *Kaip vertintumėte šiuos jūsų organizacijos projektų valdymo aspektus? (1 –labai prastai, 5 – labai gerai)*

- Aiškūs projekto tikslai ir kriterijai sėkmei
- Efektyvus rizikų valdymas
- Nuolatinis procesų tobulinimas
- Suinteresuotų šalių įtraukimas

10. *Kaip projektų valdymo procesai prisideda prie organizacijos strateginių tikslų? (1 - visiškai neprisideda, 5 - labai stipriai prisideda)*

- Projekto tikslų derinimas su strategija
- Inovacijų skatinimas
- Ilgalaikės naudos užtikrinimas

11. *Kokie pagrindiniai iššūkiai trukdo jūsų organizacijai efektyviai valdyti projektus? Kaip manote, kokie pakeitimai padėtų juos išspręsti? (atviras klausimas)*

12. *Kokie pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduriate vykdydami projektus? (galite pasitinkti kelis atsakymus)*

- Biudžeto viršijimas
- Prastas komandos bendradarbiavimas
- Techniniai iššūkiai
- Neaiškiai apibrėžti tikslai
- Laiko trūkumas
- Kita: _

13. *Kaip projektų valdymo metodai įtakoja komandos ryšius? (1 - labai neigiamai, 5 - labai teigiamai)*

- Komunikacijos sklandumas
- Atsakomybių paskirstymas
- Konfliktų dažnis
- Pasitikėjimas tarp komandos narių

14. Kokie yra pagrindiniai konfliktų šaltiniai, susiję su projektų valdymo metodų taikymu? *(Keli pasirinkimai)*

- Skirtingas metodų supratimas
- Nesuderinti prioritetai
- Per didelis lankstumas/griežtumas
- Trūksta aiškių rolės apibrėžimų
- Kita_

15. Kaip dažnai projektu valdymo metodai peržiurimi, kad atitiktų kintančius strateginius tikslus?

- Kasmet
- Kas 2-3 metus
- Tik po didelių nesėkmių
- Niekomet

16. Kaip projektų valdymo procesų tobulinimas pastaraisiais metais paveikė jūsų įmonės veiklos efektyvumą?

- Žymiai pagerėjo
- Šiek tiek pagerėjo
- Nepasikeitė
- Sumažėjo

17. Kurie iš šių veiksnių, jūsų nuomone, labiausiai lemia projekto sėkmę jūsų organizacijoje? *(pažymėkite iki 3)*

- Aiškus planavimas
- Efektyvus resursų paskirstymas
- Vadovo kompetencija
- Komandos motyvacija
- Komunikacija tarp padalinių
- Rizikos valdymas
- Klientų pasitenkinimas
- Inovacijų diegimas

18. Ar taikomi projektų valdymo metodai padėjo pagerinti inovatyvumą įmonėje?

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Neturiu nuomonės

19. Kokių kompetencijų ar priemonių labiausiai trūksta siekiant efektyvesnio projektų valdymo? *(atviras klausimas)*

4 Priedas. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai

Tema	Klausimas
Projektų valdymo metodika	Kaip jūsų organizacijoje valdomi projektai (pvz., pagal planą nuo pradžių iki pabaigos, prisitaikant prie pokyčių ir pan.)? Kodėl pasirinkote tokią metodiką?
Komunikacija	Kaip dažnai ir koku būdu komunikuojate su komandos nariais ir suinteresuotosiomis šalimis (pvz., klientais, tiekėjais)? Ar tai priklauso nuo metodikos?
Problemų sprendimas	Kaip sprendžiate problemas ir klaidas projekto metu? Kaip greitai klaidos išryškėja ir kaip jas taisote?
Komandos įtraukimas	Kaip įtraukiate komandą į sprendimų priėmimą? Ar komanda gali siūlyti idėjas ir daryti įtaką projektui?
Reagavimas į pokyčius	Kaip greitai galite reaguoti, kai reikia keisti projektą dėl naujų sąlygų? Ar lengva prisitaikyti prie iššūkių?
Projekto sėkmės vertinimas	Kaip matuojate projekto sėkmę? Kokius rodiklius naudojate vertinant rezultatus ir organizacijos pasiekimus?

5 Priedas Interviu santraukos lentelė

Respondentas	Pareigos	Projektų valdymo metodas	Komunikacija	Klaidų sprendimas	Išitraukimas į sprendimus
Justinas	Pardavimų / projektų vadybininkas	Neformalus / kainos lygmenyje	Pagal poreikį (dažniausiai el. paštu)	Po fakto, dažnai ilgai	Labai ribotas, beveik nėra
Vidas	Techninio palaikymo vadovas	Waterfall	Etapinė, per projektą ir klientą	Po testavimo, gali užtrukti	Aktyvus per techninius sprendimus
Egidijus	Pardavimų grupės vadovas	Waterfall (struktūrizuotas etapas)	Proaktyvi, beveik kasdien	Testavimo metu, šlifuojama	Retas, daugiau kaip tarpininkai
Kristijonas	Pardavimų / projektų vadybininkas	Hibridinis	Struktūrizuota, kas 2 sav.	Greitai sprendžiamos, bet išryškėja vėlai	Aktyvus, per tiesioginę ir netiesioginę komandą
Gytis	Pardavimų skyriaus vadovas	Sistema klientų projektams	Dažna, bet nesisteminė	Dažniausiai pradžioje, filtruoja vadovai	Apribotas, viskas eina per vadovus
Agnė	Užsakymų valdymo skyriaus vadovė	Funkcinis / iš anksto nustatytas	Pagal situaciją, per vidines platformas	Pagal situaciją, nėra nurodyta	Mažas, tiesiog vykdo funkcijas

6 priedas Interviu apklausos rezultatai

Tema	Klausimas	Apklaustasis 1 (Justinas)	Apklaustasis 2 (Vidas)	Apklaustasis 3 (Egidijus)	Apklaustasis 4 (Kristijonas)	Apklaustasis 5 (Gytis)	Apklaustasis 6 (Agnė)
Projektų valdymo metodika	Kaip jūsų organizacijoje valdomi projektai (pvz., pagal planą nuo pradžių iki pabaigos, prisitaikant prie pokyčių ir pan.)? Kodėl pasirinkote tokią metodiką?	Projektai valdomi pagal planą, tačiau yra lankstumo, kad prisitaikytų prie klientų poreikių.	Projektai valdomi griežtai, kiekvienas etapas turi būti užbaigtas prieš pradėdant kitą.	Projektai valdomi hibridiniu metodu, kuris apima tiek struktūrizuotus etapus, tiek lankstumą.	Projektai valdomi griežtai, kiekvienas etapas turi būti užbaigtas prieš pradėdant kitą.	Projektai valdomi hibridiniu metodu, kuris apima tiek struktūrizuotus etapus, tiek lankstumą.	Projektai atliekami pagal iš anksto nustatytus planus, kad būtų aišku ir konkrečiau.
Komunikacija	Kaip dažnai ir koku būdu komunikuojate su komandos nariais ir suinteresuotosiomis šalimis (pvz., klientais, tiekėjais)? Ar tai priklauso nuo metodikos?	Komunikacija vyksta pagal poreikį, dažniausiai elektroniniu paštu, susitikimuose ir skambučiuose.	Komunikacija vyksta reguliariai, naudojant elektroninius laiškus ir susitikimus, priklausomai nuo projekto etapo.	Komunikacija vyksta reguliariai, stengiamasi informuoti klientus apie pokyčius ir susitikimus kas dvi savaites.	Komunikacija vyksta nuolat, priklausomai nuo projekto poreikių, dažniausiai naudojant elektroninius laiškus ir susitikimus.	Komunikacija vyksta reguliariai, priklausomai nuo projekto poreikių, dažniausiai naudojant elektroninius laiškus ir susitikimus.	Komunikacija vyksta viduje, naudojant gyvus susitikimus, skambučius ir šiuolaikines platformas, priklausomai nuo užsakymų kiekio.
Problemų sprendimas	Kaip sprendžiate problemas ir klaidas projekto metu? Kaip greitai klaidos išryškėja ir kaip jas taisote?	Problemos sprendžiamos per vidines sistemas, klaidos dažniausiai išryškėja testavimo metu. Taisymas gali užtrukti iki kelių savaičių.	Problemos sprendžiamos greitai, tačiau gali užtrukti, jei reikia patvirtinimų. Klaidos dažnai išryškėja po kliento atsiliepimų.	Problemos sprendžiamos greitai, tačiau jų išsiaiškinimas gali užtrukti. Klaidos dažniausiai išryškėja testavimo metu arba po kliento atsiliepimų.	Problemos sprendžiamos greitai, tačiau gali užtrukti, jei reikia patvirtinimų. Klaidos dažnai išryškėja po kliento atsiliepimų.	Problemos sprendžiamos bendraujant su komanda, klaidos dažnai išryškėja testavimo metu. Taisymas priklauso nuo klaidos sudėtingumo.	Problemos sprendžiamos greitai, tačiau gali užtrukti, jei reikia patvirtinimų. Klaidos dažnai išryškėja po kliento atsiliepimų.
Komandos įtraukimas	Kaip įtraukiate komandą į sprendimų priėmimą? Ar komanda	Komanda įtraukta į sprendimų priėmimą, tačiau	Komanda gali siūlyti idėjas ir daryti įtaką projektui, bet	Komanda gali siūlyti idėjas, tačiau galutinis sprendimas	Komanda gali siūlyti idėjas ir daryti įtaką projektui, tačiau	Komanda aktyviai įtraukta į sprendimų priėmimą, gali	Komanda yra aktyviai įtraukta į sprendimų priėmimą, gali

	gali siūlyti idėjas ir daryti įtaką projektui?	galutinis sprendimas priklauso klientui.	galutiniai sprendimai priklauso klientui.	priklauso klientui. Komanda konsultuojasi su kolegomis dėl optimizavimo.	galutinis sprendimas priklauso klientui.	teikti pasiūlymus, tačiau galutinis sprendimas priklauso vadovams.	teikti pasiūlymus, tačiau galutinis sprendimas priklauso vadovams.
Reagavimas į pokyčius	Kaip greitai galite reaguoti, kai reikia keisti projektą dėl naujų sąlygų? Ar lengva prisitaikyti prie iššūkių?	Reakcija gali būti greita, tačiau patvirtinimų gavimas gali užtrukti.	Reakcija gali būti greita, tačiau vidiniai patvirtinimai gali užtrukti.	Reakcija gali būti greita, tačiau vidiniai patvirtinimai gali užtrukti.	Reakcija gali būti greita, tačiau vidiniai patvirtinimai gali užtrukti.	Reakcija gali būti greita, tačiau vidiniai patvirtinimai gali užtrukti.	Reakcija gali būti greita, tačiau patvirtinimų gavimas gali užtrukti.
Projekto sėkmės vertinimas	Kaip matuojate projekto sėkmę? Kokius rodiklius naudojate vertinant rezultatus ir organizacijos pasiekimus?	Projekto sėkmė matuojama pagal tai, ar jis įvykdytas laiku ir ar klientas patenkintas.	Projekto sėkmė matuojama pagal tai, ar jis buvo įvykdytas laiku ir ar klientas buvo patenkintas galutiniu rezultatu.	Projekto sėkmė matuojama pagal tai, ar jis buvo įvykdytas laiku ir ar klientas buvo patenkintas galutiniu rezultatu.	Projekto sėkmė matuojama pagal tai, ar jis buvo įvykdytas laiku ir ar klientas buvo patenkintas galutiniu rezultatu.	Projekto sėkmė matuojama pagal tai, ar jis buvo įvykdytas laiku ir ar klientas buvo patenkintas galutiniu rezultatu.	Projekto sėkmė matuojama pagal tai, ar jis buvo įvykdytas laiku ir ar klientas buvo patenkintas galutiniu rezultatu.