

PROJEKTŲ VALDYMO VERTINIMAS: EKSPERTŲ NUOMONIŲ RAIŠKA

Jurgita Bersėnaitė, Ieva Šiožinytė

Šiaulių universitetas, Architektų g. 1, LT-78366 Šiauliai, Lietuva

El. paštas: jurgitabersenaite@gmail.com, ievasiozinyte@gmail.com

Anotacija

Šiame straipsnyje pristatoma viena tyrimo dalis, kurioje be ekspertų apklausos buvo taikoma dokumentų analizė ir interviu. Nagrinėjamas projektų valdymo vertinimas pasitelkiant ekspertų apklausą ir koncentruojamasi į projektų valdymą kaip procesą, susidedantį iš atskirų etapų.

Straipsnį sudaro teorinė ir empirinė dalys, kuriose identifikuojama projektų samprata, projektų valdymo procesas, išskirti sėkmės ir nesėkmių veiksniai valdant projektus. Empirinėje dalyje pristatoma tyrimo metodika ir organizavimas, atliktas projektų valdymo vertinimas, pateikiami rezultatai. Straipsnis baigiamas išvadomis, pateikiamos rekomendacijos, kaip tobulinti projektų valdymą.

Pagrindiniai žodžiai: projektų valdymas, vertinimas, ekspertų apklausa, sėkmė.

Įvadas

Projektų valdymo procesus galima vertinti dviem aspektais: *techniniu*, apimančiu tvarkaraščius, biudžetą, projekto eigą, ir *sociokultūrinu*, apimančiu vadovavimą, problemų sprendimą, darbą su komanda (Neverauskas ir kt., 2007). Šiame straipsnyje vertinimas *koncentruojamas į techninius projektų valdymo aspektus, atsiribojant nuo sociokultūrinių aspektų* ir projektų rizikos, komunikacijos, viešųjų pirkimų, finansų (audito), žmogiškųjų išteklių, laiko, aplinkos valdymo vertinimo, vadovavimo funkcijos, nenagrinėjamas paraiškų vertinimas, projektų finansavimo šaltiniai, struktūriniai Europos Sąjungos (ES) fondai.

Tyrimo aktualumas ir naujumas. Tema aktuali projektine veikla užsiimančioms organizacijoms, nes projektų valdymo vertinimo metu gauti rezultatai tampa priemone, padedančia didinti veiklos efektyvumą. Atliktas vertinimas gali atsakyti į įvairius, su projektų valdymu susijusius klausimus, nustatyti, kur daromos klaidos, ką reikėtų keisti. Kaip teigiama projektų valdymo instituto tinklalapyje, projektų valdymas aktualus organizacijoms, siekiančioms praplėsti savo galimybes (Project Management Institute, 2011).

Rengiant straipsnį, buvo remtasi lietuvių ir užsienio autorių medžiaga. Iš lietuvių mokslininkų minėti

šie: Neverauskas ir kt. (2007), kurie pateikia teorinius projektų valdymo pagrindus; Zubavičienė (2007) nagrinėja projektų valdymo ciklą; Zuzevičiūtė, Žvinienė (2007) apžvelgia projektinės veiklos principus; Kaziliūnas (2009) analizuoja strateginio projektų valdymo aspektus; Žydzūnaitė (2010) daug dėmesio skiria vertinimui. Iš užsienio autorių minėti šie: Lock (2007), kuris detaliam aptaria projektų valdymo procesą; Khang, Moe (2008) pateikia projektų valdymo etapų sėkmės veiksnius; Morris, McWhorter Sember (2010) nurodo, kaip sėkmingai suplanuoti projektus.

Šio tyrimo naujumą galima pagrįsti tuo, kad atliekant mokslinės literatūros apžvalgą, nerasta informacijos apie priemones projektų valdymo vertinimui atlikti, stinga tyrimų, praktinių pavyzdžių šia tema. Todėl straipsnyje naudotas projektų valdymo vertinimas yra gana naujas moksliniame kontekste.

Problema. Mokslinėje literatūroje sudėtinga rasti informacijos, kaip atlikti projektų valdymo vertinimą. Nepaisant to, projektų valdymo vertinimas – aktuali tema projektus rengiančioms ir įgyvendinančioms organizacijoms, siekiančioms tobulėti. Todėl šiame straipsnyje formuluojami tokie probleminiai klausimai: kokie veiksniai yra sėkmingo projektų valdymo prielaida? Su kokiais sunkumais susiduriama valdant projektus?

Tyrimo objektas – projektų valdymas.

Tyrimo tikslas – remiantis teorine projektų valdymo samprata ir išnagrinėjus surinktus empirinius duomenis, atlikti projektų valdymo ekspertinį vertinimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. apibūdinti projektus ir jų valdymą teoriniu aspektu;
2. identifikuoti sėkmingo projektų valdymo vertinimo veiksnius ir nustatyti kylančius sunkumus remiantis ekspertų nuomonėmis.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros apie projektus, projektų valdymą, vertinimą lyginamoji analizė ir sisteminimas, ekspertų apklausa, tyrimo rezultatų interpretacija pasitelkiant kokybinę turinio analizę.

Projektų valdymo vertinimo teoriniai aspektai

Projektų samprata. Neretai literatūroje apie projektinę veiklą pateikiamas šis apibrėžimas: *projektas yra rinkinys nesikartojančių veiklų, kurios turi apibrėžtą pradžią ir pabaigą, o jų rezultatas – unikalus produktas* (Būda, Chmieliauskas, 2006; Uppal, 2009; Lawal, Onohaebi, 2010; Portny, 2010). *Laikinumas*, t. y. tikslus pradžios ir pabaigos momentas akcentuojamas Neverausko ir kt. (2007) bei Meilienės (2007) publikacijose. Ši veikla, turinti apibrėžtą sritį ir išteklius (Project Management Institute, 2011) bei kokybės reikalavimus (Zuzevičiūtė, Žvinienė, 2007), gali būti traktuojama ir kaip *procesas*, kurį reikia valdyti (Paramos fondas Europos..., 2009), ir kaip unikalios kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės, apribotos laiko, biudžeto, išteklių ir kryptingų atlikimo specifikacijų, skirtos patenkinti vartotojo poreikius (Kaziliūnas, 2009); kaip *pastangos*, leidžiančios pasiekti norimą rezultatą, turint apibrėžtus laiko, kainos ir kokybės reikalavimus (Westland, 2006); kaip *dokumentas*, finansiškai, techniškai ir socialiai pagrindžiantis tikslus (Neverauskas ir kt., 2007). Galiausiai projektus galima laikyti pokyčių skatinimo *iniciatyvomis* (Modesto, Tichapondwa, 2009; Brown, Hyer, 2010).

Šiandieninėje aplinkoje projektai plačiai plinta įvairiose organizacijose, yra naudojami įgyvendinti daugelį planuojamų tikslų, kurie padėtų organizacijai judėti laukiamo rezultato link. Dažnai tikslai susiję su naujo produkto, paslaugos, proceso sukūrimu. Taigi efektyviai valdomi projektai yra būdas išgyventi ir plėstis organizacijoms (Richardson, 2010).

Projektų valdymo procesas. Projektų valdymo samprata literatūroje vertinama daugiaprasmiškai. Viena vertus, šis procesas apima planavimo, organizavimo, vykdymo ir kontrolės fazes (Lessel, 2007) ir daro poveikį projekto planavimui, išlaidoms, komandos formavimui, pirkimams, komunikacijai, kontrolei ir pan. (VŠĮ Centrinė projektų..., 2010). Kita vertus, kaip teigia Viliūnas (2010), projektų valdymas – tai žinių, gebėjimų, priemonių ir metodų panaudojimas užduotims atlikti ir tenkinti projekto reikalavimus. Taigi projektų valdymo samprata apima projektų valdymo kontekstą, procesą, pagrindines funkcijas, todėl galima teigti, jog *tai procesas, susidedantis iš atskirų etapų*.

Dėl projektų neapibrėžtumo, planavimo, valdymo ir kontrolės palengvinimo, jų įgyvendinimo procesas skaidomas į etapus, kurių visuma sudaro projekto gyvavimo ciklą. Jo pabaigoje vykdomas projekto įgyvendinimo proceso aptarimas ir vertinimas (Viliūnas, 2010). Projekto gyvavimo ciklas – laikotarpis nuo projekto idėjos iki jo užbaigimo, likvidavimo (Gegieckienė, Graikšienė, 2009). Šis ciklas suteikia vertingos informacijos atliekant galutinį projektų vertinimą.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad minėti projekto ciklo etapai ir jų veiklos glaudžiai siejasi su bendrosiomis valdymo funkcijomis, t. y. planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole.

Praktikoje dažnai projekto ciklo dalys persidengia. Pavyzdžiui, pirkimai ir įgyvendinimas gali prasidėti anksčiau nei baigiamas projekto planavimas (Lock, 2007). Autoriai taip pat nesutaria dėl projektų etapų skaičiaus, tačiau dažniausia išskiriami projekto valdymo etapai yra *identifikavimas (inicijavimas)*, *planavimas*, *įgyvendinimas*, *baigimas*. Kiekvienas autorius šiuos etapus interpretuoja skirtingai, minėdamas atskiriems etapams būdingas veiklas, tačiau esmė lieka panaši.

Projektas prasideda nuo idėjos identifikavimo bendresnės strategijos kontekste, ji išplėtojama iki veiklos plano, kurį įmanoma įgyvendinti ir įvertinti (Zubavičienė, 2007). **Identifikavimo** etape identifikuojamos projektų idėjos, apibrėžiama projekto tema, pateikiamas pagrindimas, numatomas tikslas, uždaviniai, svarbiausios projekto veiklos sritys, analizuojami suinteresuotų šalių poreikiai, problemos, svarstoma laukiama nauda, atsižvelgiant į strateginius organizacijos tikslus, apibūdinamas laukiamas projekto rezultatas, sudaroma komanda, pasidalijama atsakomybe. **Planavimo** etape projekto idėja suskaidoma į užduotis, detalai aprašomas tikslas, užduočių vykdymo nuoseklumas, veiklos, rezultatai. Nustatomi reikalingi ištekliai, sudaromas tvarkaraštis, biudžetas, įvertinama rizika, sąveika su kitais organizacijos projektais ir veiklomis. **Įgyvendinimo** etape įgyvendinamos numatytos projekto veiklos, vykdomas projekto (tikslų, rezultatų) viešinimas, rengiamos ir teikiamos ataskaitos, vykdoma projekto įgyvendinimo stebėseną, padedanti matuoti projekto pažangą, vykdomi koregavimai. **Baigimo** etape patvirtinama, kad projektas buvo įgyvendintas pagal numatytą planą, atliekami projekto patikrinimo ir perdavimo bei priėmimo darbai, mokomasi iš patirties, suinteresuotosios šalys supažindinamos su projekto rezultatais, baigiamos administracinės procedūros, padėkojama ir paleidžiama projekto komanda. **Vertinimas** yra paskutinis ciklo etapas, kuriame vertinama, kaip sekėsi įgyvendinti projektą, nustatomas pasiekimų aktualumas, įgyvendinimo efektyvumas ir projekto poveikis bei tęstinumas, mokomasi iš praeities, rengiama galutinė projekto įgyvendinimo ataskaita ir galutinis mokėjimo prašymas. Taigi vertinimą galima priskirti paskutiniajam projekto valdymo etapui. Pažymėtina, kad vertinimo etapo veiklos dažnai integruojamos ir priskiriamos baigiamajam projekto gyvavimo etapui.

Projektų valdymo vertinimo samprata. Projektų valdymo vertinimas reikšmingas organizacijoms, jų veiklai, nes leidžia nustatyti esamą situaciją ir išvengti galimas korekcijas. Vertinimas gali būti atliekamas

įvairiais būdais, priklausomai nuo vertinamo objekto ir aplinkybių. Todėl nenuostabu, kad autoriai skirtingai interpretuoja šią sąvoką.

Kaip teigia Frechtling (2002) ir rašoma Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūros leidinyje (2009), vertinimas – tai sisteminis projekto vertės ar naudingumo tyrimas. Remiantis Lewis (2007), projekto vertinimas nustato progresą ir darbų atlikimą, lyginant su numatytu planu. Plačiau vertinimą interpretuoja Žydzūnaitė (2010), teigdama, kad vertinimas yra kūrybinis procesas, kuris turi būti vykdomas atsižvelgiant į projekto turinio kontekstą ir tikslinių grupių, kurioms sukurtas ir vykdytas konkretus projektas, poreikių tenkinimą, išreiškiamą vertingumu tikslinei grupei. Weiss (2006) nuomone, vertinimas yra programos arba veiklos krypties veikimo ir pasekmių sisteminis palyginimas su tam tikrais aiškiais arba numanomais standartais ir priemonė programai arba veiklos kryptčiai tobulinti. Vertinimas skatina veiksnius, kurie padeda įgyvendinti projektą pagal planą. Apibendrinant vertinimo apibrėžimus, galima teigti, kad *vertinimas – tai procesas, kai projekto progresas ar jo rezultatai lyginami su rodikliais, numatytais planuose.*

Atliekant vertinimą, svarbu siekti sistemingumo ir objektyvumo vertinant planavimo, įgyvendinimo procesus ir rezultatus (European Commission, 2004). Yra daug *priežasčių* vykdyti projektų valdymo vertinimą. Minėtinos kelios jų: užtikrinti kompetentingą projekto valdymą, pagerinti atskirų komandos narių darbą, atskleisti problemas, kad būtų imtasi korekcinii priemonių, informuoti klientus apie projekto padėtį ir patvirtinti, kad projekto tikslai naudingi suinteresuotiesiems šalims (Modesto, Tichapondwa, 2009).

Projektų valdymo sėkmės ir nesėkmių veiksniai.

Atliekant projektų valdymo vertinimą, pravartu atsižvelgti ir į projektų sėkmės bei nesėkmių veiksnius. Kiekvienas projektas turi teigiamų ir neigiamų aspektų: iš gerosios patirties galima pasimokyti ir ją sėkmingai taikyti savo veikloje, tačiau nemažiau svarbu žinoti nesėkmių priežastis, nes atsižvelgiant į jas galima koreguoti veiksmus ir išvengti klaidų.

Literatūroje dažnai minima, kad sėkmingas projektas yra tas, kuris baigtas per nustatytą *terminą (laiką)*, kurio *biudžeto (kainos)* ribos neperžengtos ir pasiekti *kokybiški rezultatai* (Collins, Baccarini, 2004; Dvir, Sadeh, Malach-Pines, 2006; Lavagnon, 2009; Korrapati, Kocherla, 2010; Ostašius, 2010). *Kokybė* – projektu sukuriamas laukiamas rezultatas. *Kaina* – projekto rezultatas, pasiektas atsižvelgiant į numatytas

išlaidas. *Laikas* – projekto rezultatas, sukuriamas per numatytą laiką. Projektuose turi būti atsižvelgta į kliento poreikius visose trijose kategorijose (Kress, 1994).

Minėti aspektai sudaro vadinamąjį „geležinį trikampį“, t. y. metafora, reiškianti kelių kintamųjų, kurie veikia kartu ir konkuruoja tarpusavyje kuriant projektą, ryšį. Trikampio kraštinės priklausomos tarpusavyje taip pat, kaip vienas nuo kito priklauso trys projekto veiksniai. Vienos trikampio kraštinės pasikeitimas veikia mažiausiai dar vieną kraštinę (Marchenko, 2007; Morris, McWhorter Sember, 2010).

Projekto rūšis išryškina veiksnius, svarbius projekto sėkmei. Pavyzdžiui, jei projektas yra skubus, kritinis veiksnys yra laikas. Kitais atvejais tai gali būti projekto dydis, vertė ir kt. (Litsikakis, 2009). Reikia pastebėti, jog bėgant laikui, kinta ir projektų sėkmės veiksniai.

Nors daugelis projektų vadovų galėtų išvardyti pagrindines projektų sėkmės ir žlugimo priežastis, tačiau nepasisekusių projektų skaičius išlieka gana didelis. Zwickael, Globerson (2006) tyrime, kuriame dalyvavo 282 projektų vadovai, buvo nustatyta, kad projekto sėkmei didžiausią įtaką daro tikslus projekto veiklų apibūdinimas, tvarkaraščio sudarymas, planavimas, darbuotojų kompetencijos, efektyvus bendravimas, projekto pasikeitimų valdymas. Khang, Moe (2008) pažymi projekto komandos kompetencijų ir efektyvaus bendradarbiavimo su suinteresuotomis šalimis svarbą visose projekto gyvavimo ciklo etapuose.

Cerpa ir Verner (2009) atliktame tyrime, kuriame analizuotos projektų nesėkmių priežastys (analizuota 70 nesėkmingų projektų), pastebėta, kad projektų nesėkmę neretai lemia ne viena, o keletas priežasčių, kurios neretai tarpusavyje susijusios. Dažniausia pasitaikantys neigiami veiksniai yra projekto baigimo termino neatitikimai, dėl kurio koreguojamas projekto vystymas (nelieka laiko veiklų peržiūroms), nepakankamas projekto išteklių įvertinimas, nevykdomas pakartotinis rizikos vertinimas, kontrolė projekto metu.

Svarbu žinoti sėkmės ir nesėkmių veiksnius kiekviename projektų valdymo etape. Nagrinėjant mokslinę literatūrą projektų ciklo tematika, rastas Khang ir Moe (2008) tyrimas, atliktas siekiant išsiaiškinti sėkmės veiksnius kiekviename projekto valdymo etape. Andersen, Grude, Haug (2004) išskiria projektų valdymo cikle daromas klaidas, kurių sąrašas papildytas ir kitų autorių išvalgomis. Sėkmės ir nesėkmių veiksniai apibendrinti 1 lentelėje.

Projektų valdymo sėkmės ir nesėkmių veiksniai

Autoriai	Projekto gyvavimo ciklo (valdymo proceso) etapas			
	Identifikavimas (inicijavimas)	Planavimas	Įgyvendinimas	Baigimas
	Sėkmės veiksniai			
Zwikael, Glober-son (2006); Khang, Moe (2008); Brown, Hyer (2010); Pata-nakul, Iewwong-charoen, Milosevic (2010)	Strateginių prioritetų atitikimas, sukuriama nauda suinteresuoto-siems šalims, įgyven-dinančioji agentūra pajėgi ir pasiruošusi įvykdyti projektą, mo-tyvuota projekto ko-manda.	Projekto suinteresuotųjų šalių prioritetų su-derinamumas, išparei-gojimų vykdymas, vi-diniams aiškūs tikslai, už-daviniai ir vaidmenys, pakankami ištekliai, tikslus projekto veiklų apibūdinimas ir tvarka-raščio sudarymas.	Veiklų suderinamumas ir įgy-vendinimas pagal planą (nu-statytais terminais, neviršijant biudžeto), išteklių panaudojimas pagal planą, rezultatai atitinka numatytus reikalavimus ir kokybę, efektyvus veiklų bei pokyčių valdymas, efekty-vus bendravimas (komandos, suinteresuotų šalių).	Projekto baigimas pagal planą (rezul-tatų perdavimas, jų priėmimas ir naudojimas), fi-nansinių ataskaitų rengimas, organi-zacijos kultūros ir vertybių ugdymas.
	Nesėkmių veiksniai			
Andersen et al. (2004); Briner, Hastings, Geddes (2007); Kaziliūnas (2009); Modes-to, Tichapondwa (2009); Somani (2010)	Nepakankamasprojek-to palaikymas (suinteresuotų šalių, vadovų), projektas nedera su organizacijos planais, netikslus projekto apibūdinimas (netikslūs tikslai, uždaviniai), projekto komandos kompetencijų stoka.	Pernelyg optimistinis laiko, kainos, išteklių planavimas (atsilikimas pagal tvarkaraštį, biudžeto viršijimas), nepakankamas pokyčių planavimas, netinkamas sprendimų priėmi-mas, netikslī informa-cija, vykdomų projektų nesuderinamumas.	Bendradarbiavimo problemos, pervertintas išteklių valdymas, nevieningas komandos darbas, silpna komunikacija, nekontro-liuojami plano kitimai, veiklų vykdymo problemos (nebai-gus vienu veiklų pradedamos kitos), iškilusių problemų nesuvokimas, dažnai keičiami prioritetai, tikslai.	Projekto baigimo terminų neatitiki-mai, rezultatai neatitinka planuo-tų, sudėtingi techni-niai metodai, kuriuos sunku su-prasti vartotojams, netinkamaipareng-tos arba nepareng-tos ataskaitos.

Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių, remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize.

1 lentelėje matyti projektų valdymo etapų sėkmės ir nesėkmių veiksniai, kurie padeda projekto komandai sutelkti dėmesį ir paskirstyti išteklius, planuoti kitą etapą, numatyti projekto rezultatus, identifikuoti silpnąsias vietas, kurias reikia koreguoti, kad projektas būtų užbaigtas sėkmingai (Khang, Moe, 2008). Visa projektų vadybos esmė, pasak Morris, McWhorter Sember (2010) – nuolat tobulėti, bet jei projektai nėra nuosekliai planuojami, nenustatomi lūkesčiai, projektų rezultatai nebus džiuginantys.

Tyrimo metodika

Tyrimo metodai ir instrumentas. Tyrime atlikta *ekspertų apklausa* naudojant atvirą anketą. Tyrimo rezultatai interpretuoti naudojant *kokybinę turinio analizę*. Ekspertų apklausa – tai specifinės rūšies apklausa, kai apklausiamas specialiai parinkta žmonių grupė, tu-

rinti tam tikros srities žinių. Ekspertais laikomi asmenys, turintys kvalifikaciją, žinių ir patirties tam tikroje srityje (Nakrošis, Jarmalavičiūtė, Burakienė, 2007). Todėl rengiant apklausą taikyta *kriterinė* atranka, kai dalyviai parenkami pagal tam tikrą nustatytą kriterijų (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Pasirinkti asmenys, kurie turi projektų valdymo žinių ir dirba šioje srityje. Ekspertų duomenys rasti jų organizacijų tinklalapiuose.

Buvo pasirinkta ekspertų apklausa elektroniniu paštu, nes ji pigesnė, informantai gali atsakyti jiems patogiu laiku. Ši apklausos forma gana informatyvi ir tinkama moksliniuose tyrimuose (Kardelis, 2007). Tokia forma naudinga, nes tiriamasis gali reikšti savo nuomonę nevaržomai (Tidikis, 2003). Ekspertams užduotų klausimų pavyzdžiai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

Klausimai ekspertams

Koks Jūsų projektinės veiklos darbo stažas?

Kokios Jūsų pareigos projektinėje veikloje?

Kiek projektų rengėte / įgyvendinote?

Kokioje organizacijoje dirbate?

Kaip manote, kokie svarbiausi projektų valdymo etapai? Kodėl?

Kokios veiklos turi būti atliekamos Jūsų įvardytuose etapuose siekiant projektų sėkmės?

Kokie sunkumai dažniausia kyla projektų valdymo etapuose? Kodėl?

Kokie veiksniai lemia projektų valdymo sėkmę?

Į klausimą neįtraukti demografiniai klausimai, apimantys miestą, lytį, amžių ir kt., nes manoma, kad tai nėra reikšminga išsakant nuomonę apie projektų valdymą. Anketos pradžioje pateiktas įžanginis žodis, kuriame paaiškintas tyrimo tikslas, nurodyta, kas atlieka tyrimą. Siekiant padidinti anketų grįžtamumą, buvo užtikrintas anonimiškumas, prašant nurodyti tik organizaciją, kurioje dirbama. Pagrindinėje dalyje pateikti klausimai, į kuriuos tikėtasi gauti ekspertų atsakymus.

Tyrimo imtis ir etapai. Ekspertų apklausa elektroniniu paštu vykdyta 2011 m. balandžio 9–20 d. Iš viso buvo išsiųsta 51 anketa, grįžo 18 anketų. Bitinas ir kt. (2008) teigia, kad į tyrimą verta traukti naujus imties vienetus tol, kol pradeda mažėti gaunamų duomenų informatyvumas. Taigi anketos nebuvo siunčiamos pakartotinai, nes nustatyta, kad nebegaunama naujos informacijos (atsakymų turinys kartojosi). 3 lentelėje pateikiamas trumpas ekspertų pristatymas.

3 lentelė

Ekspertų pristatymas

Eksperto Nr.	Projektinės veiklos darbo stažas, m.	Pareigos projektuose	Rengtų / įgyvendintų projektų skaičius	Organizacija
1	6	Administratorius	5	II „Eurotela“
2	2	Projektų specialistė	7	YouNet asociacija
3	3	Projektų vadovas	4	Labdaros ir paramos fondas „Prie-globstis“
4	8	Projektų rengėjas, administratorius	7	Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmai
5	7	Projektų rengėja ir konsultantė, metodininkė	20	Šiaulių universitetas
6	6	Projektų rengėjas, administratorius, metodininkas, koordinatorius, projektų vadovas	6	
7	5	Projektų rengėja ir vykdytoja	6	
8	6	Projektų rengėja, koordinatorė	7	
9	5	Projektų vadovas	30	UAB „Eurotida“
10	2	Projektų administratorius	11	UAB „Nacionalinių projektų rengimas“
11	2	Projektų vadovas, administratorius	24	VšĮ Baltijos aplinkos forumas
12	5	Projektų vadovas	15	
13	6	Administratorius, projektų vertintojas	6	VšĮ „Eksportuojančioji Lietuva“
14	5	Projektų vadovas, finansininkas, administratorius, viešųjų pirkimų specialistas	35	
15	6	Projektų vadovas, administratorius	12	VšĮ „Investicinių projektų grupė“
16	9	Projektų rengėja, administratorė	4	VšĮ PVC
17	5	Projektų administratorius	5	VšĮ „Socialinių investicijų valdymo centras“
18	7	Projektų vadovas, koordinatorius	15	

Iš 3 lentelės matyti, kad ekspertų darbo patirtis projektinėje veikloje siekia nuo 2 iki 9 m. Pagal pareigas dauguma ekspertų yra projektų vadovai ir administratoriai. Ekspertų rengtų / įgyvendintų projektų skaičius varijuoja nuo 4 iki 35. Visi ekspertai turi projektų valdymo kompetenciją, todėl gali suteikti naudingos informacijos.

Duomenų apdorojimas. Ekspertų apklausos duomenys buvo apdoroti pasitelkiant *kokybinę turinio analizę*. Turinio analizės esmė – įvairių dokumentų, žinių ir informacijos grupavimas į subkategorijas, kategorijas. Kiekviena jų turi atstovauti atskirus kintamuosius, numatytus tyrimo klausimuose (Kardelis, 2007). Turinio analizės metodo atrankos elementai yra žodžiai, frazės, sąvokos ir kiti prasminiai vienetai (Tidikis, 2003). Taigi informantų atsakymai buvo skaitomi daug kartų, analizuojami (nustatytos tos pačios

frazės, ryšiai) ir skirstomi į kategorijas ir subkategorijas, tyrimo rezultatai aprašyti, pavaizduoti paveiksle bei pateikti jų komentarai.

Ekspertų nuomonių tyrimo rezultatai

Išanalizavus gautus atsakymus, iš viso buvo išskirta 19 kategorijų ir 56 subkategorijos. Analizės metu išskirtos *kategorijos ir subkategorijos tekste pateikiamos pasvyruoju šriftu*.

Analizuojant atsakymus į klausimą apie svarbiausius projektų valdymo etapus, buvo išskirtos penkios kategorijos: *Identifikavimo etapas, Planavimo etapas, Įgyvendinimo etapas, Baigimo etapas ir Visi etapai*. Šioms kategorijoms priskirta *dvylika subkategorijų*.

Daug informantų pažymi visų etapų svarbą. Dažniausiai ekspertų minėtas ir galima teigti svarbiausias iš projektų valdymo etapų yra *įgyvendinimo etapas*.

Mažiausiai svarbiu laikomas *baigimo* etapas. Jį minėjo tik vienas ekspertas. Toliau analizuojamos kategorijos ir pateikiami patvirtinančių teiginių pavyzdžiai.

Identifikavimo etapo kategoriją sudaro trys subkategorijos. Ekspertų nuomone, identifikavimo etapas svarbus, nes *lemia projekto įgyvendinimą* („...kiekvieno projekto pagrindas, kuriuo remiantis projektas įgyvendinamas...“, ekspertas Nr. 13), šiame etape *identifikuojami tikslai* („...inicijavimo etape yra apibrėžiama projekto sukuriama pridėtinė vertė / visuomeninė nauda...“, ekspertas Nr. 14) ir *problema, aktuali tikslinei grupei*. Planavimo etapo kategorija suskirstyta į dvi subkategorijas. *Planavimo etapas* laikomas svarbiu, nes *tiksliai suplanuojamos veiklos* (ekspertai Nr. 5, 7, 8, 14 ir 15) ir *lemia sėkmingą projekto įgyvendinimą* („...tinkamas projekto planavimas leidžia sėkmingai įgyvendinti projektą...“, ekspertas Nr. 17; „...kiekvieno projekto pagrindas, kuriuo remiantis projektas įgyvendinamas...“, ekspertas Nr. 3).

Įgyvendinimo etapo kategoriją sudaro keturios subkategorijos. Ekspertai mano, kad įgyvendinimo etapas *svarbus projekto rezultatams*, tai akcentuoja dauguma ekspertų (ekspertas Nr. 4, 6, 8 ir 9), kurie išskyrė šį etapą kaip reikšmingą projektų valdymui. Įgyvendinimas taip pat svarbus, nes *parodo buvusių etapų trūkumus* („...išryškinant buvusių etapų trūkumus, neižvalgas...“, ekspertas Nr. 14), jo metu *įgyvendinamos veiklos*, vykdomas *bendradarbiavimas su suinteresuotosiomis šalimis*. Ekspertai rečiausiai minėjo *baigimo etapą*. Vienas ekspertas (Nr. 17) minėjo, kad šis etapas „...svarbus, nes jo metu yra įvertinama, ar pats projektas buvo sėkmingas, leidžiama identifikuoti klaidas...“. Todėl išskirta viena subkategorija, t. y. *įvertinama projekto sėkmė ir klaidos*. Eksperto minėti veiksniai labiau būdingi vertinimo etapui, tačiau kaip jau minėta šio straipsnio pradžioje, vertinimas dažnai integruojamas į baigimo etapą.

Kategorija *Visi etapai* išskirta, nes trečdalis ekspertų (Nr. 2, 8, 10, 14, 16 ir 18) teigė, kad visi etapai yra labai svarbūs. Iš atsakymų išskirtos dvi subkategorijos. Ekspertai mano, kad *projekto etapai neatsiejami*, tai patvirtina žodžiai, jog „...visi etapai svarbūs...“, kuriuos minėjo dauguma ekspertų. Visi etapai svarbūs ir dėl to, kadangi *lemia projekto kokybę*, kaip teigė ekspertas (Nr. 8), „...neatsakingai atlikus nors vieną jų, suprastės bendra projekto kokybė...“.

Analizuojant atsakymus į klausimą apie projektų valdymo etapų veiklas, kurios turi būti atliekamos siekiant projektų sėkmės, buvo išskirtos keturios kategorijos: *Identifikavimo etapo veiklos*, *Planavimo etapo veiklos*, *Įgyvendinimo etapo veiklos* ir *Baigimo etapo veiklos*. Išskirta dvylika subkategorijų.

Identifikavimo etapo veiklų kategorija apima keturias subkategorijas. Dauguma ekspertų teigė, kad šiame etape reikalinga *identifikuoti projekto poreikį ir problemą, jos sprendimo būdus* („...adekvačiai

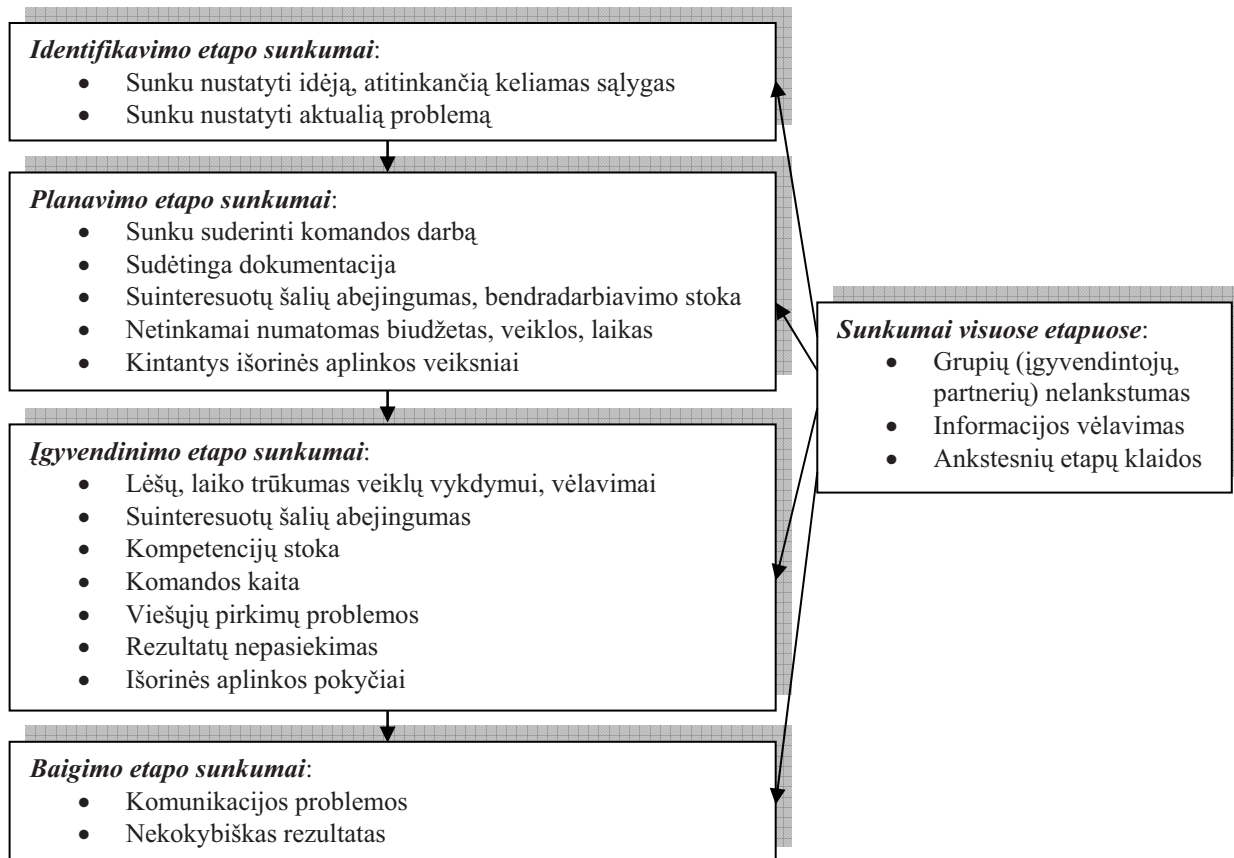
įvertinti egzistuojančią problemą ir apgalvoti, kokių sprendimų jai reikia...“, ekspertas Nr. 4). Pagal ekspertų atsakymus identifikavimo etape *nustatomos suinteresuotosios šalys* („...stengiamasi apibrėžti <...> suinteresuotąsias šalis, partnerius ir kt. ...“ (ekspertas Nr. 16). Keli ekspertai taip pat minėjo, kad reikia *atsižvelgti į finansavimo galimybes*, t. y. šiame etape „...suformuluojamos galimos ir tinkamos finansuoti pagal priemonę veiklos...“ (ekspertas Nr. 2).

Planavimo etapo veiklų kategorijai priskirtos trys subkategorijos. Net 10 ekspertų minėjo, kad šiame etape vykdomas *detalus projekto planavimas (veiklų, biudžeto, grafiku, žmogiškųjų išteklių)*, t. y. „...būtina pasirengti kuo realesnius, tikslesnius planus (biudžetas, įgyvendinimo grafikas, žmogiškųjų išteklių)...“ (ekspertas Nr. 18). Detalaus užduočių, veiklų planavimo svarbą pabrėžia ir Zubavičienė (2007), kuri aprašo planavimo etapo veiklas. Atsižvelgiant į ekspertų atsakymus, kita išskirta subkategorija yra *komandos formavimas, atsakomybės pasiskirstymas, bendradarbiavimas*. Kaip teigia ekspertai, planavimo etape „...didelis dėmesys skiriamas projekto veiklas vykdančio personalo atrankai, profesionalumui...“ (ekspertas Nr. 7), „...grįžtamojo ryšio suteikimas, bendradarbiavimas...“ (ekspertas Nr. 17). Dar viena išskirta subkategorija yra *Rizikų analizė*.

Įgyvendinimo etapo veiklų kategorija sudaryta iš trijų subkategorijų. Pagal ekspertų atsakymus išskirta subkategorija *įvykdomi suplanuoti darbai pagal numatytą planą*. Daugelis ekspertų teigė, kad reikia „...teisingai atlikti visus administravimo žingsnius, laikytis programos taisyklių...“ (ekspertas Nr. 4), „...įvykdyti suplanuotus darbus...“ (ekspertas Nr. 1). Keli ekspertai minėjo, kad įgyvendinimo etape *komunikuojama su suinteresuotosiomis šalimis ir koreguojama paraiška*. Kaip teigė ekspertas Nr. 2, „...paraiška taisoma pagal vertinimo agentūros pateiktas pastabas...“.

Baigimo etapo veiklų kategorija apima dvi subkategorijas. Iš ekspertų atsakymų nustatyta, kad šiame etape *pasirašoma finansavimo sutartis* (ekspertas Nr. 2) bei *įvertinami rezultatai*. Eksperto Nr. 16 teigimu, baigimo etape „...turėtų būti įvertinti projekto rezultatai, įgyvendinimo eiga, kas pavyko, o kas nepavyko...“. Be to, svarbu „...užbaigti kokybiškai ir klientui suprantamai...“ (ekspertas Nr. 1).

Nagrinėjant atsakymus į klausimą apie sunkumus, dažniausiai iškylančius projektų valdymo etapuose ir to priežastis, buvo išskirtos penkios kategorijos: *Identifikavimo etapo sunkumai*, *Planavimo etapo sunkumai*, *Įgyvendinimo etapo sunkumai*, *Baigimo etapo sunkumai* ir *Sunkumai visuose etapuose*. Iš atsakymų išskirta 19 subkategorijų. Ekspertai kaip probleminius dažniausiai minėjo planavimo ir įgyvendinimo etapus. Mažiausiai sunkumų įvardyta identifikavimo ir baigimo etapuose.



1 pav. Ekspertų nurodyti projektų valdymo etapų sunkumai
Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių, remiantis atlikto tyrimo rezultatais.

Identifikavimo etapo sunkumų kategorija sudaryta iš dviejų subkategorijų. Ekspertai teigė, kad šiame etape *sunku nustatyti aktualią problemą* („...etapas, be kurio projektų faktinis įgyvendinimas kartais susiduria su didelėmis problemomis dėl tikslinių grupių nenoro išitraukti...“, ekspertas Nr. 6; „...jei problema nėra aktuali institucijos bendruomenei ar tikslinėms grupėms, projekto rengimas ir įgyvendinimas yra bergždžias...“, ekspertas Nr. 4), taip pat *sunku nustatyti idėją, atitinkančią keliamas sąlygas*. Kaip teigia ekspertas Nr. 8, „...sunkiausia sugeneruoti gerą idėją ir ją pritaikyti pagal finansavimo sąlygas...“.

Planavimo etapo sunkumų kategorijai priskirtos penkios subkategorijos. Iš ekspertų atsakymų nustatyta, kad šiame etape *sunku suderinti komandos darbą*. Kaip teigia ekspertas Nr. 5, „...pradžioje sunku būna suderinti visų komandos narių bendrą veiklą...“. Kitos, iš ekspertų atsakymų išskirtos subkategorijos apima *sudėtingą dokumentaciją* ir *netinkamai numatomą biudžetą, veiklą, laiką*. Ekspertai taip pat minėjo *suinteresuotų šalių abejingumą, bendradarbiavimo stoką*, pasitaiko, kai „...pareiškėjui visiškai tas pats, kaip tu suplanuosi – svarbu, kad praeitų agentūros vertinimą...“ (ekspertas Nr. 15). Kiti minėti sunkumai planavimo etape apima *kintančius išorinės aplinkos veiksnius*, kai „...neįvertinami ekonomikos, aplinkos pasikeitimo faktoriai...“ (ekspertas Nr. 17); „...nieka-

da neįmanoma visko suplanuoti iki galo, kad kas nors nepasikeistų (keičiasi kainos, įstatymai, dalyvių planai), o tada reikia tiesiog nepasimesti ir improvizuoti biudžeto rėmuose...“ (ekspertas Nr. 10).

Įgyvendinimo etapo sunkumų kategorijai priskiriama *daugiausia subkategorijų* – septynios. Dauguma ekspertų šio etapo sunkumus siejo su *lėšų, laiko trūkumu veiklų vykdymui, vėlavimais*. Tai patvirtina teiginys, kad „...labai dažnai laiko ir išteklių neužtenka...“ (ekspertas Nr. 5). Remiantis ekspertų atsakymais, įgyvendinimo etape, kaip ir planavimo, kyla *sunkumų su suinteresuotosiomis šalimis dėl jų abejingumo*. Pasak eksperto Nr. 4, įgyvendinimą trikdo „...tikslinės grupės nesidomėjimas projekto veiklomis...“. Ekspertų prie sunkumų priskiriama ir *komandos kaita* bei *kompetencijų stoka*. Kaip teigia ekspertas Nr. 11, „...dirba neturintys kompetencijos, nepatyrę žmonės...“. Šiame etape taip pat kyla *viešųjų pirkimų problemų*, t. y. „...stokoja kompetencijos elementariais klausimais, ypač viešųjų pirkimų srityje...“ (ekspertas Nr. 15). Be to, įgyvendinimo etape atsiranda sunkumų dėl *nepasiektų rezultatų*, taip pat kaip ir planavimo etape, ekspertai teigė, kad keblumų kyla dėl *išorinės aplinkos pokyčių*.

Baigimo etapo sunkumų kategorija apima dvi subkategorijas. Pagal ekspertų atsakymus nustatyta, kad susiduriama su *komunikacijos problemomis* („...kai

projektų vykdytojai neinformavę mūsų skuba pasirašyti sąskaitas, perdavimo–priėmimo aktus...“ (ekspertas Nr. 15). Sunkumų kelia *nekokybiški rezultatai*, t. y. „...nekokybiškai sukurtas produktas / paslauga įgyvendinimo fazėje, todėl stringa projekto užbaigimas...“ (ekspertas Nr. 18). Mokslinės literatūros autoriai mini ir daugiau baigimo etapo problemų, kurios susijusios su projekto baigimo terminų neatitikimais, netinkamai parengtomis ataskaitomis.

Buvo išskirta *Sunkumų visuose etapuose* kategorija, kuri apima problemas, pasitaikančias visame projektų valdymo procese. Šiai kategorijai priskirtos trys subkategorijos. Iš ekspertų atsakymų nustatyta, kad keblumų kelia *grupių (įgyvendintojų, partnerių) nelankstumas*, pvz.: „...jeigu veiklos susijusios su partneriais užsienio šalyse, tuomet patiriami didžiausi sunkumai, nes užsienio šalių partnerių ar kitų institucijų reakcija į pateiktą informaciją yra labai lėta...“ (ekspertas Nr. 7). Susiduriama ir su *informacijos vėlavimo* problema („...Užsakovo nenoras pateikti informacijos arba informacijos pateikimas paskutinę minutę...“ (ekspertas Nr. 2), sunkumų taip pat kelia *ankstesnių etapų klaidos* („...dėl klaidų, kurios buvo padarytos ankstesniuose projekto etapuose...“ (ekspertas Nr. 18).

Nagrinėjant atsakymus į klausimą apie veiksnius, lemiančius projektų valdymo sėkmę, išskirtos penkios kategorijos, kurios apima *komandą, bendradarbiavimą, sėkmingą identifikavimą, sėkmingą planavimą, sėkmingą baigimą*. Buvo išskirta trylika subkategorijų.

Analizuojant ekspertų atsakymus, išskirta *Komandos* kategorija, ją sudaro trys subkategorijos. Ekspertų nuomone, projektų komandai svarbu *lankstumas, kompetentingumas, pareigingumas, noras tinkamai atlikti darbą*. Galima paminėti šiuos patvirtinančius teiginius: „...kompetentinga, pareiginga, lanksčiai dirbanti ir operatyviai sprendžianti problemines situacijas...“ (ekspertas Nr. 8), „...patirtis, lankstumas, kompetencija, greita reakcija į besikeičiančią aplinką...“ (ekspertas Nr. 12). Sėkmei reikšmės turi komandos nariams būtinos *skirtingos, viena kitą papildančios kompetencijos*. Dažnas ekspertas, be minėtų komandai svarbių bruožų, išskyrė *darbo patirties* svarbą. Kaip teigė ekspertas Nr. 6, projekto sėkmei reikalinga „...komanda, kurioje visi darbuotojai turi... darbo šioje srityje patirtį...“. *Bendradarbiavimo* kategorijai priskirtos *dvi subkategorijos*. Ekspertai minėjo, kad projektų valdymo sėkmei reikalinga *efektyvi komunikacija*. Kaip teigia ekspertas Nr. 18, svarbi „...komunikacija su visomis projektu suinteresuotomis šalimis...“. Projektų sėkmei svarbūs *gebėjimai dirbti komandoje, priimti bendrus sprendimus*. Tai patvirtinantys teiginiai: „...sėkmė priklauso nuo tyrėjų komandos, gebėjimo dirbti kartu, tinkamo pasiskirstymo darbais...“ (ekspertas Nr. 7), „...noras bendrom jėgom ieškoti sprendimo...“

(ekspertas Nr. 2).

Sėkmingo identifikavimo kategorija apima dvi subkategorijas. Iš ekspertų atsakymų išskirta, kad projekto valdymo sėkmei reikia *teisingai identifikuoti projekto problemą ir įvertinti reikalavimus projektams*. *Sėkmingo planavimo* kategorijai priskirtos trys subkategorijos. Ekspertai mano, kad reikalingas *realus ir tikslus planavimas*, t. y. „...išsamūs planai ir planavimo procesai, tinkamai pasirinkti veiksmai ir jų detalizavimas...“ (ekspertas Nr. 5). Pasak ekspertų, sėkmei reikšmės turi *finansavimo galimybių ir rizikų įvertinimas*. *Sėkmingo baigimo* kategorija apima tris subkategorijas. Iš ekspertų atsakymų išskirta, kad projektas laikomas sėkmingu, kai *įgyvendintos visos veiklos, projektas atitinka teisės aktus, vykdomi laiku atsiskaitymai*.

Sėkmingo projektų valdymo veiksniai

Apibendrinus teorinės dalies medžiagą ir ekspertų apklausos rezultatus, nustatyti projektų valdymo etapų veiksniai, kurie gali padėti efektyviau valdyti projektus.

Identifikavimo etape nustatoma tikslinė grupė, problema ir jos sprendimo būdas. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir ekspertų nuomonėmis, identifikavimo etape nemažiau svarbu atidžiai įvertinti finansavimo galimybes, apibūdinti laukiamus rezultatus. *Planavimo etape* svarbu realiai planuoti laiką, biudžetą, uždavinius, veiklas, įvertinti riziką. Pagal mokslines publikacijas ir ekspertų nuomones taip pat turėtų būti aktyviai bendradarbiaujama su suinteresuotomis šalimis, įvertinamas užduočių vykdymo nuoseklumas, sąveika su kitomis organizacijos veiklomis. *Įgyvendinant* projektą, suburiama jį įgyvendinanti komanda, vykdomos korekcijos (pasikeitus išorinėms sąlygoms), laikomasi grafiko, rengiami dokumentai. Patartina vykdyti projekto įgyvendinimo stebėseną, aktyviai komunikuoti su suinteresuotomis šalimis. *Baigimo etape*, kaip teigia darbuotojai, rengiami baigiamieji dokumentai, vertinamas rezultatų pasiekimas, rengiamos refleksijos suinteresuotosioms šalims apie projekto rezultatus. Patartina atsižvelgti į projekto rezultatus ir mokytis iš patirties.

Pagal gautus atsakymus sėkmingą projektų valdymą lemia aiškūs ir pasiekiami tikslai, detalus (tikslų, išteklių) planavimas, veiklų įvykdymas ir bendradarbiaujanti, turinti patirties komanda. Tačiau reikia atkreipti dėmesį į literatūroje ir ekspertų minimus sėkmės veiksnius projektų valdymo etapuose ir atsižvelgti į šiuos veiksnius kiekviename etape. *Identifikavimo etapo* sėkmę lemia komanda, pasirodusi įvykdyti projektą, atidus projektui keliamų reikalavimų įvertinimas. *Planavimo etapo* sėkmė siejama su suderintais suinteresuotų šalių poreikiais, pakankamais ištekliais. *Įgyvendinimo etapo* sėkmės veiksniai apima suderintas projekto veiklas, efektyvų veiklų ir pokyčių val-

dymą. *Baigimo etapo* sėkmę lemia laiku parengtos ir pateiktos finansinės ataskaitos, projekto baigimas pagal planą.

Išvados

Apibendrinus mokslinėje literatūroje rastas projekto sąvokos interpretacijas, galima teigti, kad *projektas yra koordinuojama veikla, turinti nustatytus laiko, biudžeto, kokybės reikalavimus ir skirta unikaliam rezultatams pasiekti*. Projektai padeda organizacijoms išlikti lanksčiomis ir konkurencingomis rinkoje. *Projektų valdymas – tai procesas, susidedantis iš atskirų etapų*. Projektų valdymas padeda pasiekti numatytus tikslus, sistemingai rengti ir įgyvendinti projektus bei prisideda prie projekcinės veiklos tobulinimo. Projektų valdymo procesą atspindi projektų ciklas – tai laikotarpis nuo projekto idėjos iki jo baigimo. Projektų ciklą dažniausia sudaro *identifikavimo, planavimo, įgyvendinimo, baigimo etapai*. Kiekviename jų atliekamos atskiros veiklos, kurias sujungus į bendrą sistemą, gaunamas vientisas procesas, atspindintis kaip valdomas projektas.

Kaip teigia mokslininkai, *vertinimas – procesas, kai projekto progresas ar jo rezultatai lyginami su rodikliais, numatytais planuose*. Projektų vertinimas padeda priimant sprendimus ir yra naudojamas kitų projektų valdymui gerinti. Projektų valdymo vertinimas leidžia sužinoti, kiek sėkmingas buvo projektas ir ką reikėtų keisti ateities projekcinėje veikloje.

Remiantis ekspertų nuomonėmis, nustatyta, kad siekiant efektyviai valdyti projektus, reikia atlikti tam tikras veiklas atskiruose projektų valdymo etapuose. *Identifikavimo etape* svarbu nustatyti tikslinės grupės problemą ir jos sprendimo būdus bei suinteresuotąsias šalis. *Planuojant* svarbu tiksliai numatyti laiką, biudžetą, uždavinius, veiklas. *Įgyvendinant* projektą reikšmingas veiklų vykdymas pagal numatytą planą, dokumentų rengimas. *Baigimo etape* svarbu parengti baigiamuosius dokumentus, vertinti rezultatus.

Siekiant efektyviai valdyti projektus, svarbu atsižvelgti ir į pasitaikančius projektų valdymo sunkumus (išskirtus ekspertų) bei stengtis jų išvengti. Iš dažniausiai minimų problemų projektų valdymo procese galima paminėti *pernelyg optimistinį (laiko, kainos) planavimą, suinteresuotųjų šalių abejingumą, vėlavimus*. Analizuojant veiksnius, lemiančius efektyvų projektų valdymą, ekspertai teigė, kad sėkmingam projektų valdymui reikalingas tikslus planavimas ir numatytų veiklų įvykdymas. Svarbus veiksnys taip pat yra *komanda ir jos kompetencijos* (bendradarbiavimas, skirtingos kompetencijos, darbo patirtis).

Literatūra

1. Andersen, E. S., Grude, K. V., Haug, T. (2004). *Goal Directed Project Management: Effective Techniques and Strategies*. London, Sterling, Colo: Kogan Page.
2. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
3. Briner, W., Hastings, C., Geddes, M. (2007). *Projektų lyderis*. Vilnius: Vaga.
4. Brown, K. B., Hyer, N. L. (2010). *Managing Projects: A Team – Based Approach*. Boston (Mass.): McGraw-Hill.
5. Būda, V., Chmieliauskas, A. (2006). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.
6. Cerpa, N., Verner, J. M. (2009). Why Did Your Project Fail? *Communications of the ACM*, 52 (12), p. 130–134.
7. Collins, A., Baccarini, D. (2004). Project Success? A Survey. *Journal of Construction Research*, 5 (2), p. 211–231.
8. Dvir, D., Sadeh, A., Malach-Pines, A. (2006). Projects and Projects Managers: the Relationship between Project Managers' Personality, Project Type, and Project Success. *Project Management Journal*, 37 (5), p. 36–48.
9. European Commission. (2004). Project Cycle Management Guidelines. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf> [žiūrėta 2011-10-30].
10. Frechtling, J. (2002). *The 2002 User-Friendly Handbook for Project Evaluation*. Arlington: National Science Foundation.
11. Gegieckienė, L., Graikšienė, A. (2009). *Verslumai*. Vilnius: Ciklonas.
12. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis*. Šiauliai: Lucilijus.
13. Kaziliūnas, A. (2009). *Strateginis projektų valdymas: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
14. Khang, D. B., Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life – Cycle – Based Framework. *Project Management Journal*, 39 (1), p. 72–84.
15. Korrapati, R., Kocherla, S. (2010). A Qualitative Study on Determining Critical Success Factors for Software Development Life Cycle Stages (SDLC) to Ensure Software Projects Success. *Summer Internet Proceedings*, 12, p. 63–65.
16. Kress, R. E. (1994). Quality project management: Key success factor to exceeding buyer values. *Industrial Management*, 36 (6), p. 22–24.
17. Lavagnon, A. I. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40 (4), p. 6–19.
18. Lawal, Y. O., Onohaebi, S. O. (2010). Project Management: a Panacea for Reducing the Incidence of Failed Projects in Nigeria. *International Journal of Academic Research*, 2 (5), p. 292–295.
19. Lessel, W. (2007). *Projektų valdymas: veiksmingas projektų planavimas ir sėkmingas jų įgyvendinimas*. Vilnius: Alma littera.
20. Lewis, J. P. (2007). *Fundamentals of Project Management*. United States of America: American Management Association International.

21. Lietuvos 2004–2006 m. Bendrojo programavimo dokumento II prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ priemonės 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 ir 2.5. Vadovas Europos socialinio fondo (ESF) projektų vykdytojams. (2006). Prieiga per internetą: <www.esf.lt/uploads/documents/Vadovas_ESF_projektu_vykdytojams.doc> [žiūrėta 2011-10-30].
22. Lietuvos Respublikos finansų ministerija. *ES struktūrinės paramos vertinimas: metodinės gairės*. (2010). Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Vertinimo_metodines_gaires_leidinys_2010.pdf> [žiūrėta 2011-10-30].
23. Litsikakis, D. (2009). *Analysis of Project Success Criteria and Success Factors*. Prieiga per internetą: <<http://knol.google.com/k/analysis-of-project-success-criteria-and-success-factors#>> [žiūrėta 2011-10-30].
24. Lock, D. (2007). *Project Management*. USA: Gower Publishing Limited.
25. Marchenko, A. (2007). *Buggy Innovation*. Prieiga per internetą: <<http://agilesoftwaredevelopment.com/blog/artem/buggy-innovation>> [žiūrėta 2011-10-30].
26. Meilienė, E. (2007). *Projektų rengimas* (1 dalis). Prieiga per internetą: <http://www.vstt.lt/VI/files/File/Mokymu_medziaga/Mokymo%20medziaga/Projektu%20paraisku%20rengimas/Projekto%20samprata%20inicijavimas%20uzdaviniai.pdf> [žiūrėta 2011-10-30].
27. Modesto, S. T., Tichapondwa, S. P. (2009). *Successful Project Management: Insights from Distance Education practices*. Prieiga per internetą: <<http://www.col.org/SiteCollectionDocuments/SuccessProjMgt.pdf>> [žiūrėta 2011-10-30].
28. Morris, R. A., McWhorter Sember, B. (2010). *Sėkminga projektų vadyba*. Vilnius: Verslo žinios.
29. Nakrošis, V., Jarmalavičiūtė, N., Burakienė, D. (2007). *Ką, kaip ir kodėl vertiname?* Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Leidinys_KA_KAIP_IR_KODEL_VERTINAME.pdf> [žiūrėta 2011-10-30].
30. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I. (2007). *Projektų valdymas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
31. Ostašius, E. (2010). *Projektų planavimo procesai*. Prieiga per internetą: <<http://e-stud.vgtu.lt/files/dest/13822/pvp2.2010.pdf>> [žiūrėta 2011-10-30].
32. *Paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra. Projekto valdymo ciklas – penki etapai Jūsų projekto kokybei pagerinti*. (2009). Prieiga per internetą: <<http://www.esf.lt/uploads/documents/49.pdf>> [žiūrėta 2011-10-30].
33. Patanakul, P., Iewwongcharoen, B., Milosevic, D. (2010). An empirical study on the use of project management tools and techniques across project life – cycle and their impact on project success. *Journal of General Management*, 35 (3), p. 41–65.
34. Portny, S. E. (2010). *Project Management for Dummies*. Hoboken: Wiley Publishing, Inc.
35. Project Management Institute (2011). *What is Project Management?* Prieiga per internetą: <<http://www.pmi.org/en/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>> [žiūrėta 2011-10-30].
36. Richardson, G. L. (2010). *Project Management Theory and Practice*. Boca Raton (Fla.): Auerbach Publications.
37. Somani, S. (2010). Anatomy of a failed project. *PM Network*, 24 (11), p. 20.
38. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
39. Uppal, K. B. (2009). Cost Estimating, Project Performance and Life Cycle. *AACE International Transactions*, 1–9, p. 25–37.
40. Viliūnas, V. (2010). *Projektai ir operacijos*. Prieiga per internetą: <http://www.euroi.ktu.lt/lt/images/stories/Paskaitos/pv_ktu_1_vv_2010.pdf> [žiūrėta 2011-10-30].
41. VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra. (2010). *Projekto priežiūra*. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/cpva/failai/Leidiniai/Projekto_prieziura2.pdf> [žiūrėta 2011-10-30].
42. Weiss, C. H. (2006). *Vertinimas: programų ir veiklos krypčių tyrimo metodai*. Vilnius: Homo liber.
43. Westland, J. (2006). *The Project Management Life Cycle: A complete step – by – step methodology for initiating, planning, executing, closing a project successfully*. USA: Kogan Page Limited.
44. Zubavičienė, A. (2007). *Projekto valdymo ciklo metodikos taikymo socialinės integracijos projektuose vadovas*. Prieiga per internetą: <<http://www.equal.lt/uploads/docs/100%20psl%20Vadovas.pdf>> [žiūrėta 2011-10-30].
45. Zuzevičiūtė, V., Žvinienė, V. (2007). *Projektų rengimas ir valdymas: metodinė priemonė*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
46. Zwikael, O., Globerson, S. (2006). From Critical Success Factors to Critical Success Processes. *International Journal of Production Research*, 44 (17), p. 3433–3449.
47. Žydzūnaitė, V. (2010). *Projektų rezultatų ir poveikio efektyvumo vertinimo metodika*. Prieiga per internetą: <<http://www.epf-eif.lt/eif/node/40>> [žiūrėta 2011-10-30].

Project Management Evaluation: Expression of Experts' Opinions

Summary

In scholarly literature it is difficult to find information on how to carry out assessment of project management. Nevertheless, assessment of project management is a central topic for organisations that prepare and implement projects and seek self-improvement. Hence the following problem questions are raised in this article: What factors are preconditions for successful project management? What difficulties are encountered while managing projects?

Research methodology. An *expert interview* was carried out during the research by using an open-type questionnaire. Research results were interpreted by using *qualitative content analysis*. It was chosen to carry out expert interview by e-mail, as this is cheaper and informants may reply when it is convenient for them. This form of survey is rather informative and suitable for scientific research (Kardelis, 2007).

Expert interview data were processed using *qualitative content analysis*. The essence of content analysis is grouping of various documents, knowledge, and information into categories and subcategories. Each of them must represent different variables predetermined in research questions (Kardelis, 2007). Elements of selection in content analysis method are words, phrases, concepts, and other meaningful units (Tidikis, 2003). Therefore responses of the informants were read many times, they were analyzed (identical phrases and links were identified) and arranged into categories and subcategories; the research results were described and depicted in figures. In total, 19 categories and 56 subcategories were identified.

While analyzing responses to question about the most important stages of project management, five categories were distinguished: *identification stage*, *planning stage*, *implementation stage*, *finishing stage*, and *all stages*. Many informants emphasize importance of all stages. *Implementation stage* was the most frequently mentioned by the experts and, in our opinion, it is the most important of all stages of project management. The *finishing stage* is considered to be the least important, as it has been mentioned by one expert only. The category of *identification stage* consists of *three subcategories*. In experts' opinion, identification stage is important, because it *leads to project implementation*. *Aims and problem important to the target group are identified* at this stage. The category of planning stage has *two subcategories*. *Planning stage* is considered important, because during it *activities are planned precisely* and it *leads to successful project implementation*. The category of *implementation stage* consists of *four subcategories*. Experts are of opinion that implementation stage is *important for project results*, this is emphasized by the experts who have named this stage as important for project management. Implementation is also important because it *reveals the shortcomings of the previous stages*, in the course of it *activities are carried out* and *cooperation with the stakeholders* is underway. The most rarely mentioned by the experts was the *finishing stage*.

The category *All stages* fits because one third of the experts stated that all stages are very important. The experts think that *project stages are integral*, this is proven by words "...all the stages are important..." said by most experts. Another reason why all stages are important is that they *determine project quality*.

While analyzing responses to question about project management stages activities that must be carried out for the projects to be successful, four categories were distinguished: *identification stage activities*, *planning stage activities*, *implementation stage activities*, and *finishing stage activities*. The category of *identification stage activities* involves four subcategories. Most experts said that at this stage it is necessary to *identify the need for the project and its problem* as well as the *ways to resolve it*. It follows from the experts' responses that at identification stage the *stakeholders are identified*. Additionally, some experts mentioned that it is necessary to *take into consideration the funding possibilities*. The category of *planning stage activities* contains *three subcategories*. Even 10 experts mentioned that at this stage a *detailed planning of the project (activities, budget, schedules, and human resources)* is underway. In consideration of the experts' responses, another identified subcategory is *team building, responsibilities allocation, collaboration*. One more subcategory is *risk analysis*. The category of *implementation stage activities* consists of three subcategories. In view of the experts' responses, a subcategory was identified: *doing of the planned work according to the schedule*. A few experts mentioned that at the implementation stage there is *communication with the stakeholders* and *correction of the application*. The category of the *finishing stage activities* involves *two subcategories*. It follows from the experts' responses that this is the stage for *signing the funding contract* and *evaluation of the results*.

Analysis of replies to the question on difficulties encountered most often at stages of project management and reasons for them led to identification of five categories: *difficulties at identification stage*, *difficulties at planning stage*, *difficulties at implementation stage*, *difficulties at finishing stage*, and *difficulties at all stages*. Stages of planning and implementation as problematic ones were mentioned most frequently by the experts. The least difficulties were seen at stages of identification and finishing. The category of *difficulties at identification stage* consists of *two subcategories*. The experts stated that it is *difficult to identify an urgent problem* at this stage. It is also *difficult to identify the idea that matches the conditions set*. The category of *difficulties at planning stage* is assigned *five subcategories*. Experts' responses have shown that it is *difficult to harmonize the team work* at this stage. Other subcategories distinguished in experts' responses involve *complicated document preparation* and *wrongly planned budget, activities, and time*. The experts also mentioned *indifference of the stakeholders* and *lack of cooperation*. Other mentioned difficulties at the plan-

ning stage involve the *changing factors of external environment*. The category of *difficulties at implementation stage* has the *biggest number of subcategories* (seven). Most of the experts related the difficulties at this stage to *lack of funds and time for implementation of activities and delays*. Experts' responses reveal that same as at planning stage, at the implementation stage there also emerge *problems with the stakeholders due to their indifference*. The experts also include *team turnover and lack of competences* as difficulties. At this stage there also emerge *problems with public procurement*. Additionally, difficulties appear at the implementation stage due to *unachieved results*, moreover, like at the planning stage, the experts said that problems are caused by *changes in external environment*. The category of *difficulties at finishing stage* comprises *two subcategories*. Experts' responses show that *communication problems* are encountered. *Low quality results* constitute another hindrance. Authors of scholarly literature mention more problems of the finishing stage, which are related to missed deadlines for project completion, improperly prepared reports. A category of *difficulties at all stages*, which includes problems that surface in the entire process of project management, has been identified. *Three subcategories* have been assigned to this category. Analysis of the experts' responses led to conclusion that complications occur due to *inflexibility of groups (implementers, partners)*. Furthermore, a problem of *information lag* is encountered, difficulties are posed by *mistakes at previous stages*.

Considering the replies to the question on factors that lead to successful project management, five categories have been distinguished; they encompass the *team, collaboration, successful identification, successful planning, successful finishing*. While analysing the experts' replies a *team* category with *three subcategories* has been identified. In experts' opinion, *flexibility, competence, dutifulness, and willingness to properly do the job* are important to the projects team. *Different yet complementary competences* are absolutely necessary for team members and significant for success. Besides the already mentioned features that are important to team, many experts referred to importance of *work experience*. *Two subcategories* have been assigned to the category of *collaboration*. The experts have mentioned that *efficient communication* is necessary for successful management of projects. For the projects to be successful, *abilities to work in team and make joint decisions* are important. The category of *successful identification* involves *two subcategories*. The experts' responses suggest that for project management to be successful it is necessary to *identify the problem of the project correctly* and to *assess the*

requirements for projects. *Three subcategories* have been assigned to the category of *successful planning*. According to the experts, success rather significantly depends on *funding possibilities* and *risk evaluation*. The category of *successful finishing* involves *three subcategories*. The experts' responses suggest that a project is considered successful if *all activities have been implemented, the project complies with legislation, and timely settlements* are being made.

Factors of successful project management. At *identification stage* a target group, a problem, and a way to resolve it are identified. As scholarly literature analysis and experts' opinions show, at identification stage it is not less important to carefully evaluate the funding possibilities and describe the expected results. At the *planning stage* it is important to realistically plan time, budget, objectives, activities, and evaluate risks. According to the theory and experts' opinions, there should also be active collaboration with the stakeholders, assessment of consistency of performance of tasks, and interaction with other activities of the organisation. When *implementing* the project, a team for its implementation is put together, corrections are done (when external conditions change), schedule is stayed on, and documents are prepared. It is advisable to monitor the project implementation, to actively communicate with the stakeholders. At the *finishing stage*, according to the employees, final documents are being prepared, achievement of results is assessed, and reflections for stakeholders on the project results are being made. It is advisable to take into account the project results and learn from experience.

The replies received lead to conclusion that successful management of projects results from unequivocal and achievable aims, detailed planning (of aims and resources), implementation of activities, and collaborative and experienced team. Nevertheless, it is necessary to pay attention to success factors in project management stages which are mentioned in literature and by experts as well as to take these factors into consideration at each stage. Success of the *identification stage* is brought by the team ready to implement the project and the care in assessment of requirements set for the project. Success of the *planning stage* is related to balanced needs of the stakeholders and adequate resources. Success factors of the *implementation stage* encompass coordinated project activities and efficient management of activities and changes. Success of the *finishing stage* depends on financial reports prepared and submitted on time as well as on completion of the project according to schedule.

Keywords: project management, evaluation, expert interview, success.

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2011 m. spalio mėn.; straipsnis priimtas 2011 m. gruodžio mėn.

The article has been reviewed.

Received in October 2011; accepted in December 2011.