

2023 m. Lietuvos projektų valdymo aplinkos tyrimas

Baigiamoji ataskaita

Saulius Šimkonis
Alfredas Chmieliauskas

2023-10-31
Vilnius



© Saulius Šimkonis, Alfredas Chmieliauskas, 2023

© ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2023

UDK 331

Tyrimo autoriai



Saulius Šimkonis vadovauja Projektų valdymo ir inovacijų moduliui ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto Vadovų magistrantūros programoje. Jis konsultuoja organizacijas projektų, programų ir portfelių valdymo klausimais, kuria klientų poreikiams pritaikytas mokymo programas ir veda mokymus.

Saulius yra įgijęs IPMA-A, PMP, PRINCE2 Practitioner, International Certified Coach, Certified Scrum Product Owner, SAFe Program Consultant (SPC), Certified Scrum Master sertifikatus. Jo disertacijos ir mokslinių tyrimų sritis – išmokytų pamokų procesai inovatyviuose projektuose.

Daugiau informacijos www.p3.lt. Su Saulium galima susisiekti el.paštu sausim@ism.lt



Alfredas Chmieliauskas yra vienas iš Lietuvos projektų vadybos asociacijos įkūrėjų ir prezidentas (2004 - 2015), vienas iš ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto įkūrėjų ir rektorius (2014 - 2018).

Jis yra konsultacinės įmonės “Chmieliauskas ir partneriai”, kuri specializuojasi organizacijų projektinės veiklos tobulinime, vadovas, Tarptautinės projektų valdymo asociacijos (IPMA) įgaliojtas nacionalinis vertintojas.

Su Alfredu galima susisiekti el.paštu alfchm@ism.lt

SANTRAUKA

Ataskaitoje pateikiami 2023 m. atlikto Lietuvos projektų valdymo aplinkos tyrimo rezultatai. Tyrimu siekiama apibūdinti organizacinę aplinką, kurioje “atsiduria” projektai ir žmonės, atsakingi už jų įgyvendinimą. Tyrimo metu panaudota neatsitiktinė ekspertinė respondentų atranka, pasitelkiant Lietuvos projektų vadybos asociacijos narių registrą, o taip pat ilgametės tyrimo autorių akademinės ir konsultacinės veiklos metu sudarytus projektų valdymo specialistų sąrašus. Ataskaitoje pateikiami rezultatai gali sudominti visus organizacijų projektinės veiklos tobulinimu suinteresuotus asmenis: projektų komandų narius ir jų vadovus, projektų savininkus, projektų valdymo tarnybų atstovus, portfelių valdytojus, įmonių vadovus.

TURINYS

Įvadas	6
1. Projektų valdymo proceso klausimai	7
2. Demografiniai klausimai	16
3. Projektų valdymo proceso dalyvių klausimai.....	21
4. Papildomos duomenų analizės galimybės	29

Ivadas

Ataskaitoje pristatomi penktojo¹ Lietuvos projektų valdymo aplinkos tyrimo rezultatai. „Aplinkos“ terminu norima pabrėžti tyrėjų dėmesį ne tiek organizacijų ir individų kompetencijoms bei naudojamiems valdymo metodams, kiek pagrindiniam „projektinės kultūros“ atributui – projektų valdymo procesui. Organizacijos požiūris į šio proceso svarbą, jo įteisinimo lygis ir palaikymo priemonės didele dalimi nulemia aplinką, kurioje „atsiduria“ projektų pavidalu išreiškiami strateginiai tikslai ir žmonės, atsakingi už jų įgyvendinimą. Tyrimo rezultatai taip pat atspindi ir pagrindinių projektinės veiklos dalyvių požiūrį į šią aplinką bei jos pokyčius.

Pagrindinės 2023 m. Lietuvos projektų valdymo aplinkos tyrimo gairės:

1. **Parengtas tyrimo planas.** Remiantis ankstesnių tyrimų patirtimi, parengtas detalus tyrimo planas, tyrimo instrumentas (klausimynas), numatyti respondentų tipai ir jų pasiekimo būdai (2023-02-05).
2. **Suderinti tyrimo etikos klausimai.** Tyrimo planas pateiktas ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto Atitikties mokslinių tyrimų etikos komitetui; gautas komiteto patvirtinimas (2023-04-13).
3. **Baigtas tyrimo duomenų rinkimas.** Pasitelkiant nuotolinę apklausų sistemą, atliktas penkias savaites trukęs duomenų rinkimas (2023-05-19).
4. **Parengta ir išplatinta tarpinė tyrimo ataskaita.** Atlikus būtinus duomenų tvarkymo veiksmus, parengta tarpinė tyrimo ataskaita ir išsiųsta visiems tyrimo dalyviams, kviečiant pateikti pastabas bei komentarus (2023-05-29).
5. **Parengta baigiamoji tyrimo ataskaita.** Atlikus tarpinės tyrimo ataskaitos korekcijas ir papildomą duomenų analizę bei apibendrinimus, platinimui parengta baigiamoji tyrimo ataskaita (2023-10-30).

Siekiant kompetentingų nuomonių pagrindu išsiaiškinti būdingas tendencijas, tyrimo metu panaudota neatsitiktinė ekspertinė respondentų atranka, pasitelkiant Lietuvos projektų vadybos asociacijos narių registrą, o taip pat ilgametės tyrimo autorių akademinės ir konsultacinės veiklos metu sudarytus projektų valdymo specialistų sąrašus. Iš gautų 255 atsakymų panaudoti tie, kuriuose buvo atsakyta bent į 75% klausimų (viso 167).

Demografiniai respondentų duomenys leidžia pagrįstai teigti, kad tyrimo rezultatai išreiškia visų pagrindinių projektinės veiklos vaidmenų požiūrius, deramai atspindi situaciją viešojo ir privataus sektorių organizacijose, o taip pat pasižymi pakankama geografine aprėptimi bei veiklos sričių įvairove.

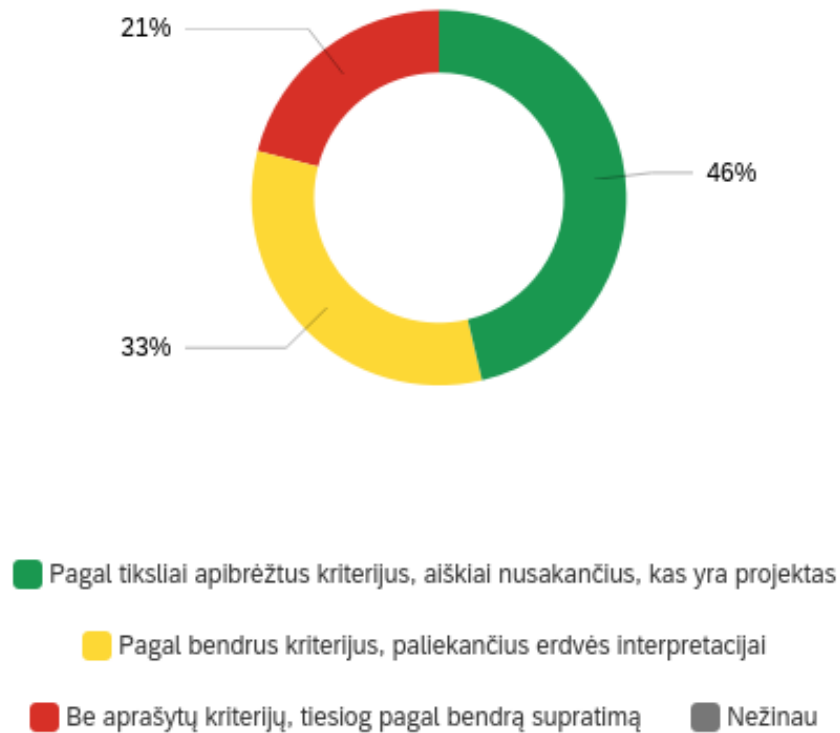
Ataskaitoje pateikiami rezultatai suteikia galimybę visiems organizacijų projektinės veiklos tobulinimu suinteresuotiems asmenims įvertinti savo darbinę situaciją šalies tendencijų kontekste ir numatyti tikėtinas jos plėtros kryptis artimiausioje ateityje.

Svarbu pažymėti, kad tyrimo metu gautų duomenų formatas leidžia atlikti įvairiapusę jų analizę filtruojant ir gretinant pateiktus atsakymus pagal pasirinktus požymius bei kategorijas (pavyzdys pateikiamas ataskaitos pabaigoje). Skaitytojai kviečiami teikti tokios analizės pasiūlymus, o taip pat kitus komentarus, kurie padėtų autoriams patobulinti šį tyrimą 2024 m., susisiekiant el.paštu sausim@ism.lt arba alfchm@ism.lt.

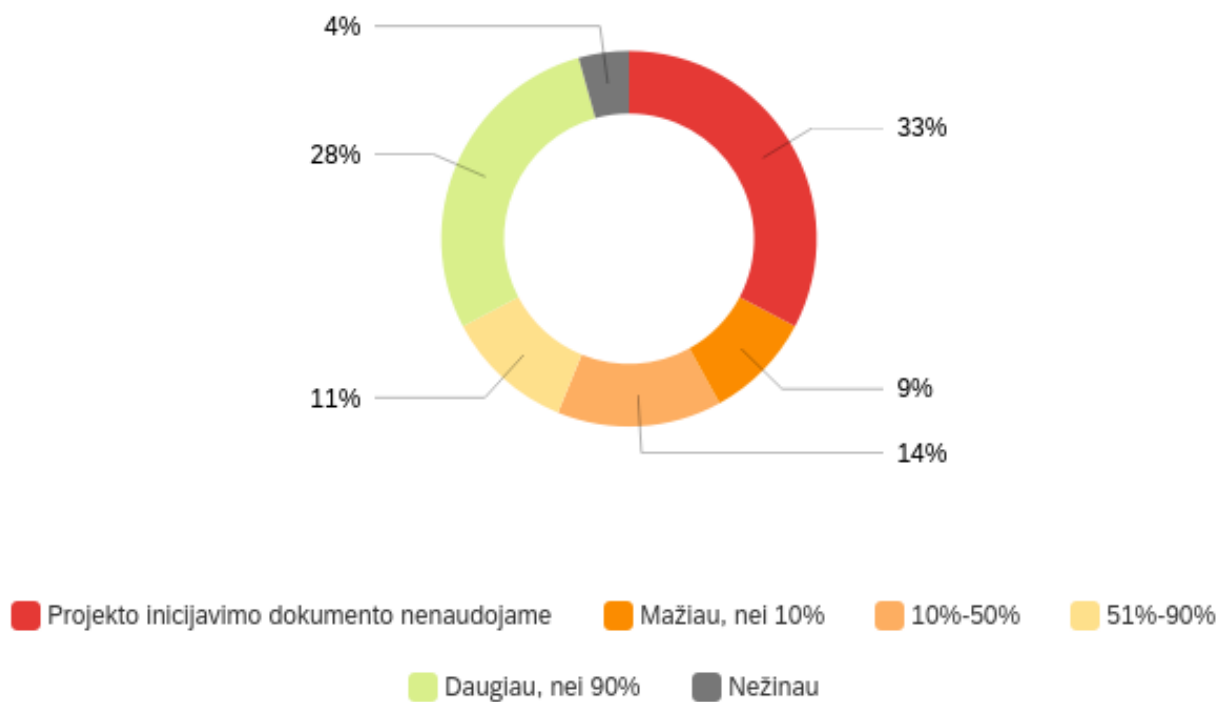
¹ Pirmojo analogiško tyrimo rezultatus autoriai paskelbė 2007 m.

1. Projektų valdymo proceso klausimai

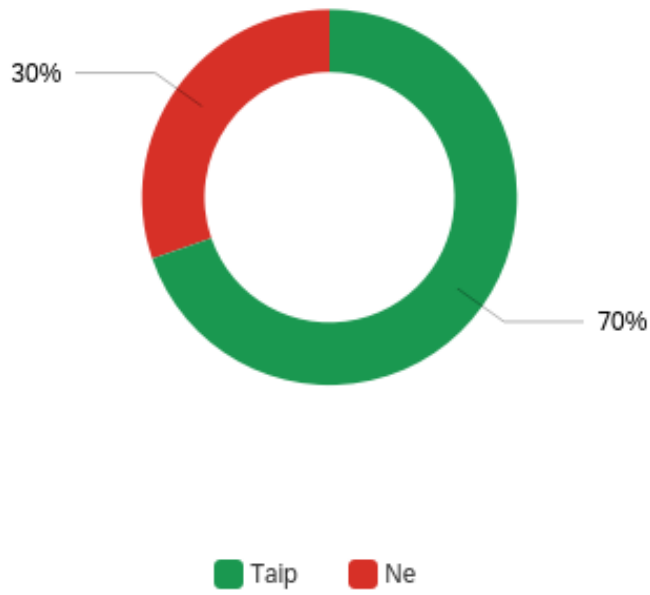
Pagal kuriuos požymius Jūsų padalinyje iniciatyva pripažįstama projektu?



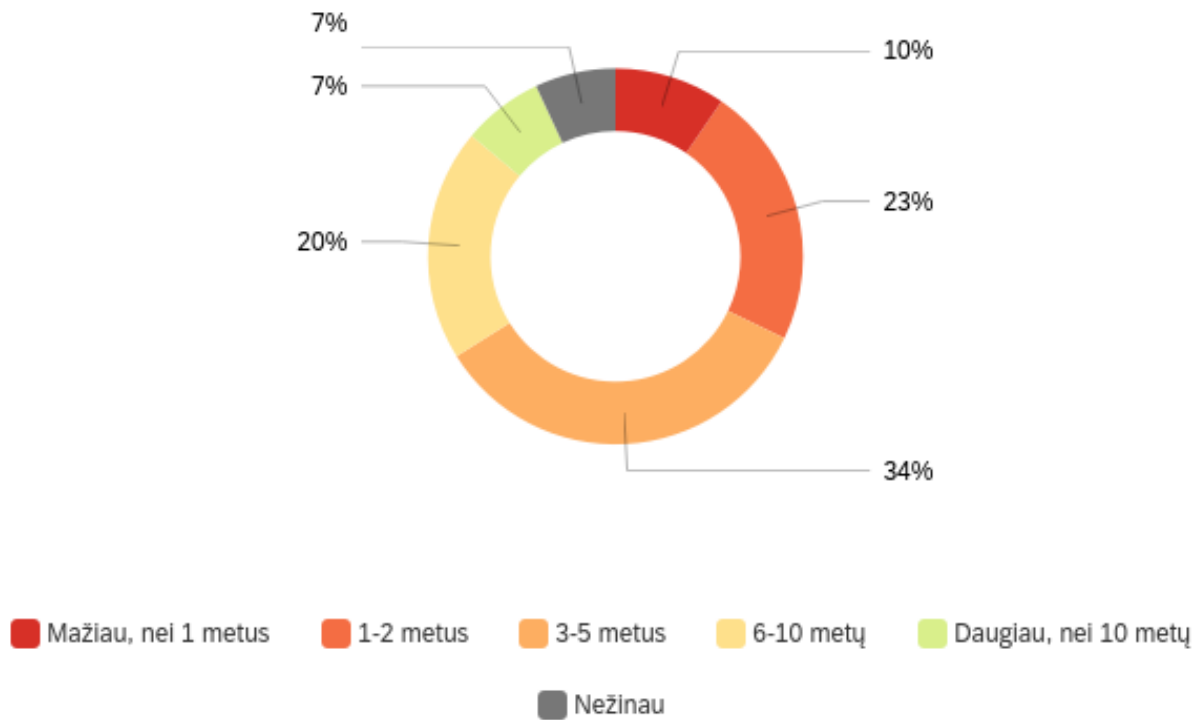
Kuri dalis Jūsų padalinyje vykdomų projektų turi aprašytą projekto inicijavimo dokumentą (*Project Charter*, projekto direktyvą ir pan.)?



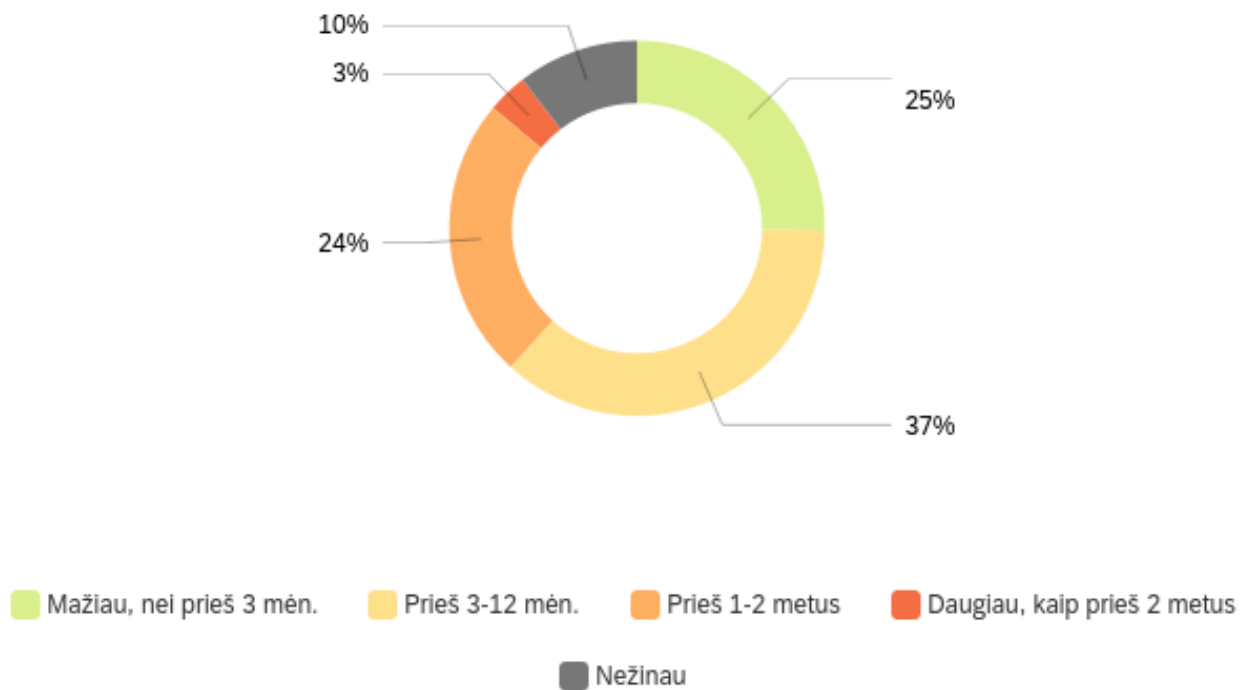
Ar yra aprašytas projektų valdymo procesas, kuris yra taikomas Jūsų padalinio projektams?



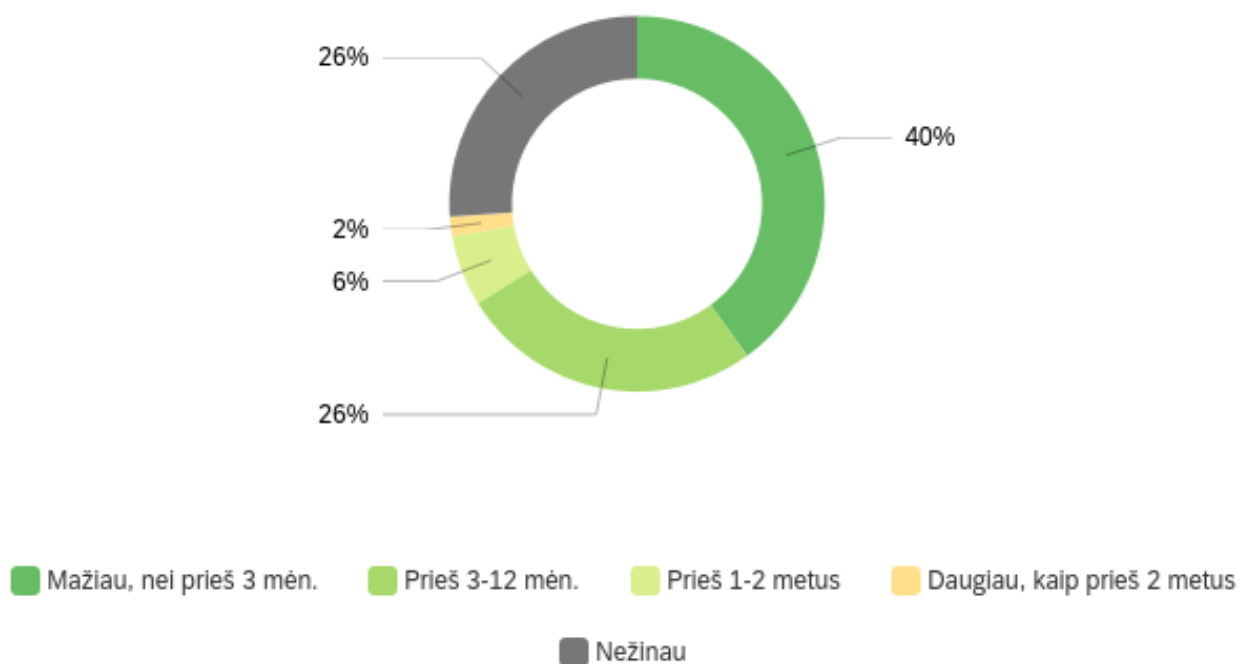
Kiek laiko yra naudojamas šis projektų valdymo procesas?



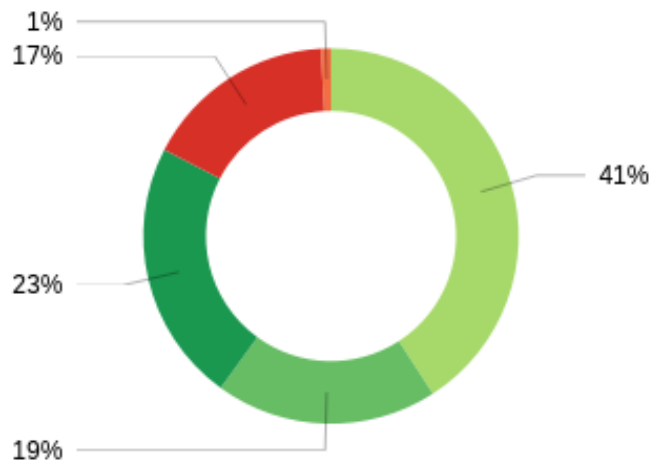
Kada paskutinį kartą šis procesas buvo atnaujintas?



Kada paskutinį kartą buvo vertinama, kaip laikomasi šio proceso?



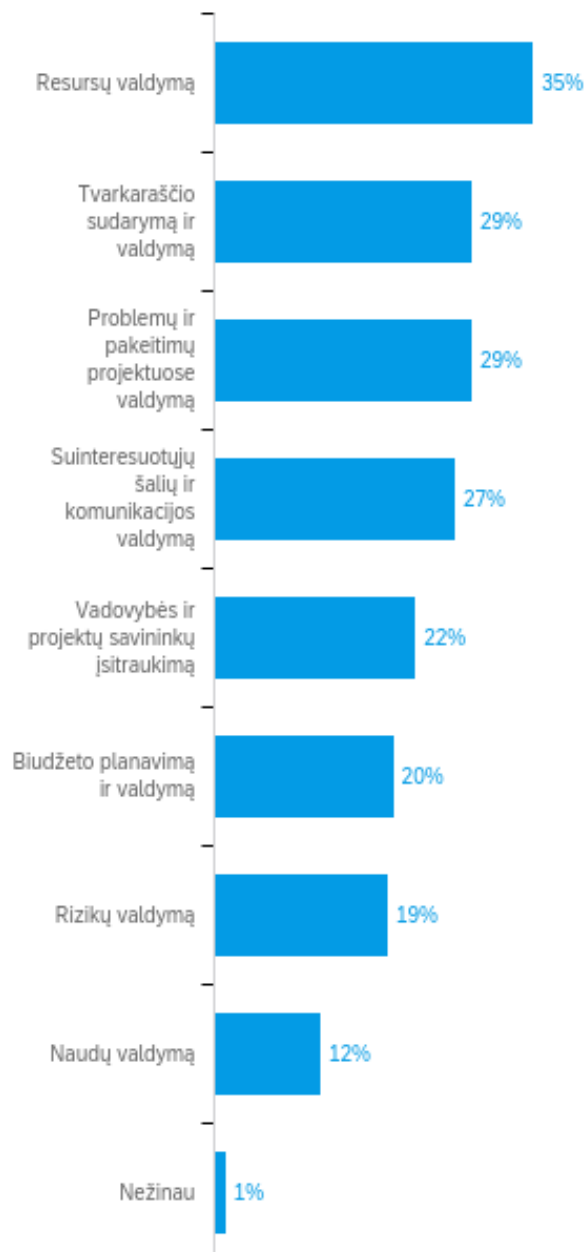
Kas atsakingas už projektų valdymo procesą, tvarkas, taisykles?



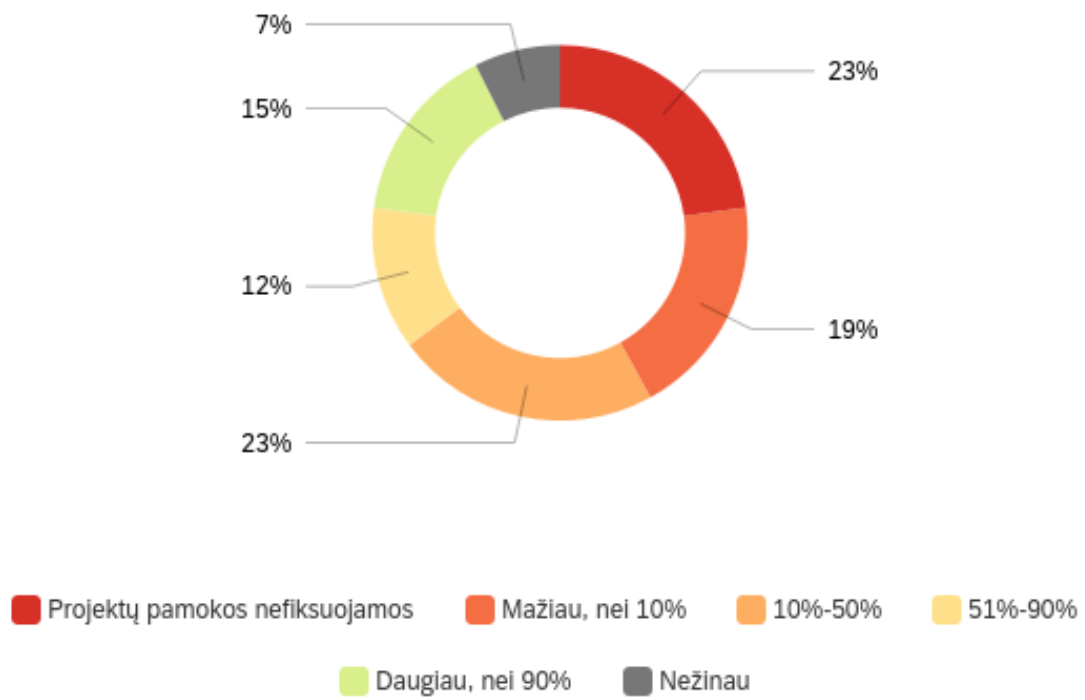
Atskiras padalinys Nėra atskiro padalinio, tačiau yra specialiai paskirtas darbuotojas

Organizacijos vadovas arba padalinio vadovas Tik patys projektų vadovai Kita Nežinau

Kurias projektų valdymo sritis Jūsų organizacijai būtų svarbiausia patobulinti, kad rezultatai reikšmingai pagerėtų?



Kurios dalies projektų pamokos fiksuojamos raštu?

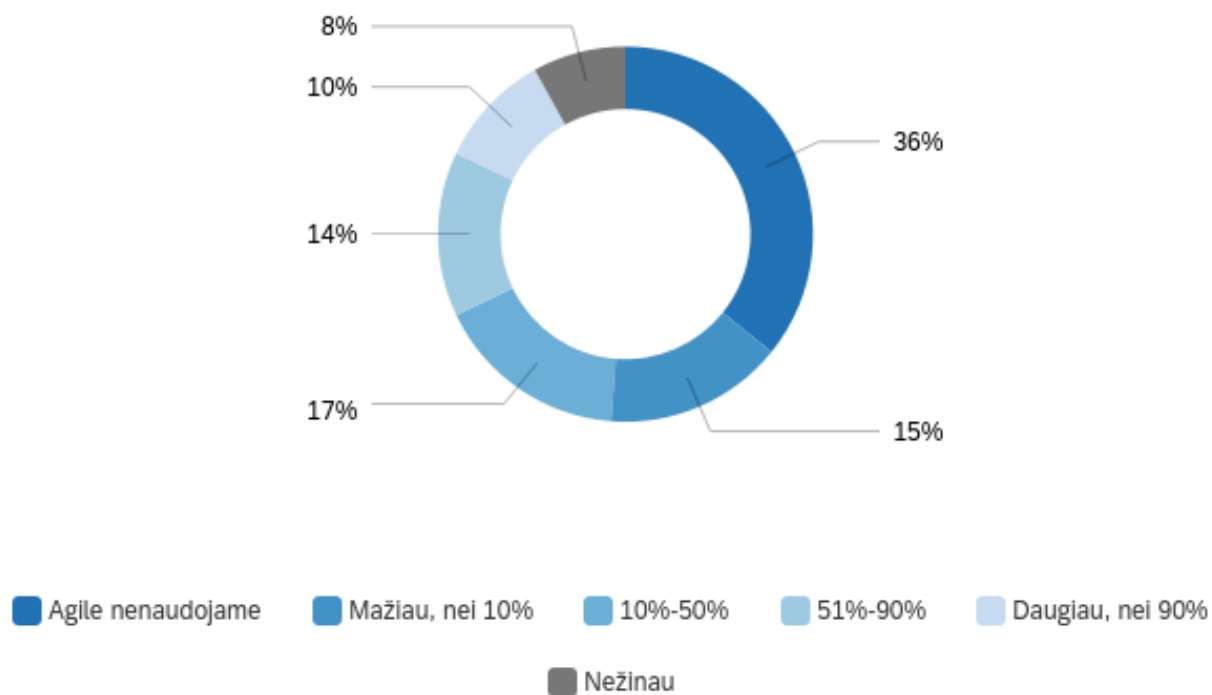


Kuri programinė įranga naudojama Jūsų organizacijoje projektų valdymui?

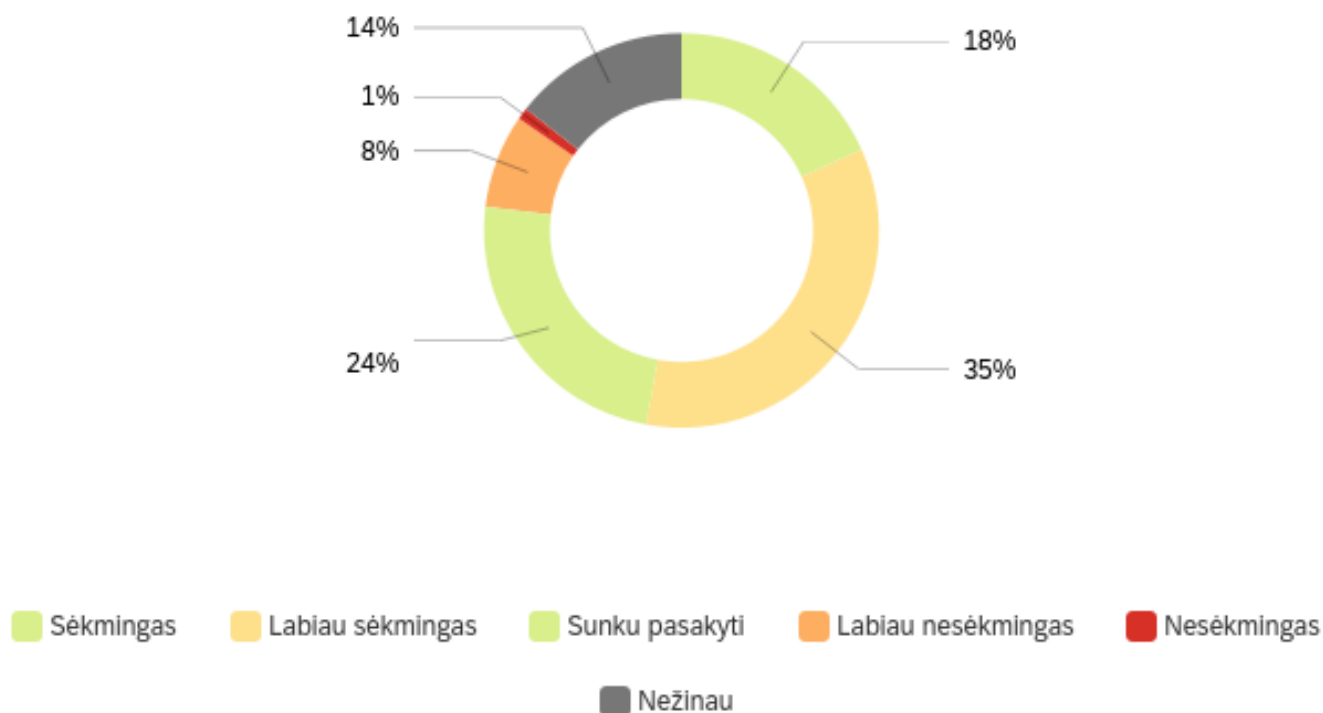
Programinė įranga	Atsakymų skaičius
Jira	47
Microsoft Project	47
Excel	28
Confluence	16
Organizacijoje kuriama sistema	13
Sharepoint	8
Trello	6
Microsoft Power BI	5
Microsoft Teams	4
Monday	3
Redmine	3
Smartsheets	3
Wiseteam	3
Asana	2
Canias	2
Click Up	2
Google Documents	2
Microsoft Dynamics	2
Microsoft One Note	2
Microsort Planner	2
Xmind	2
BSS	1
Coda.io	1
DALUX	1
Exepron	1
Hanna	1
Kanbanize	1
Microsoft Lists	1
Microsoft One Drive	1
Movie Magic Budgeting	1
Movie Magic Scheduling	1
Notion.so	1
Planview PPM Pro	1
Procore	1
productive.io	1
Salesforce	1
Silverbucket	1
Spin CRM	1
Teamhood	1
Veeva	1
Wave	1

Į analizę neįtrauktos atsakymuose paminėtos el.pašto ir tekstinių dokumentų rengimo programos (pvz., Microsoft Word, Microsoft Power Point). Platformos (pvz., Azure) ir nespecifinės informacinės valdymo sistemos priskirtos kategorijai „Organizacijoje kuriama sistema“.

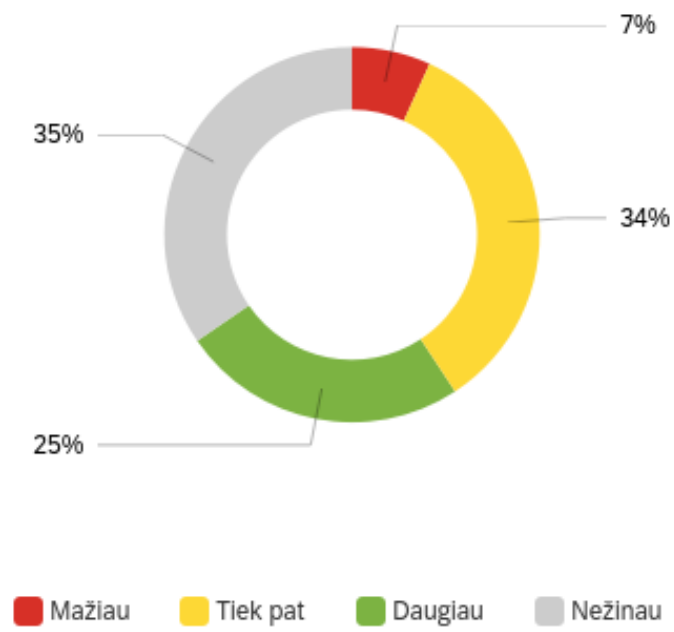
Kuri dalis Jūsų padalinyje vykdomų projektų naudoja Agile?



Kaip vertinate Agile naudojimą?



Kiek Jūsų organizacija planuoja naudoti Agile projektų valdyme ateityje?

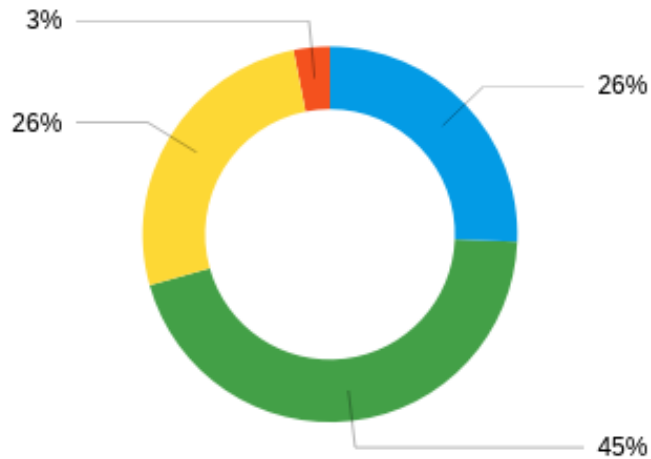


2. Demografiniai klausimai

49% respondentų sudarė moterys, 51% – vyrai.

33% respondentų amžius neviršija 35 m., 57% – tarp 35 ir 49 m. ir 10% – virš 49 m.

Kurio tipo organizacijoje dirbate?



■ Viešojo sektoriaus (biudžetinė) institucija (valstybinė/savivaldybės), ne pelno organizacija (asociacija/paramos fondas, viešoji įstaiga, kurios pagrindiniai dalininkai nėra privačios įmonės), nevyriausybė

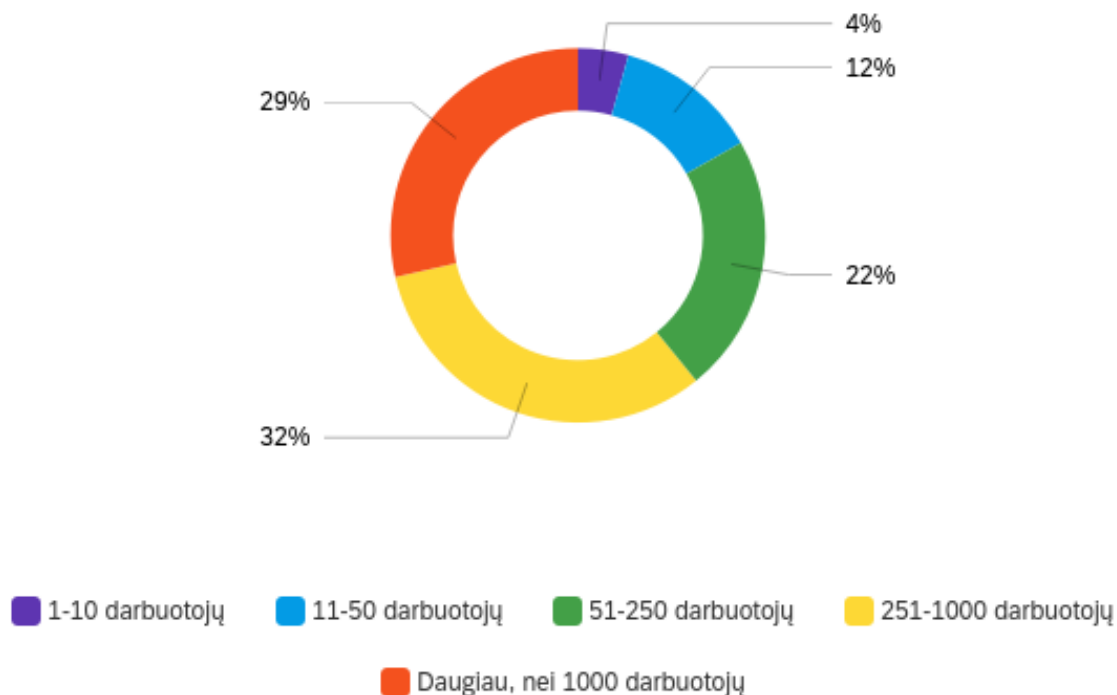
■ Lietuvos kapitalo privati įmonė (lietuviško kapitalo >50%)

■ Užsienio kapitalo įmonė (užsienio kapitalo >50%)

■ Esu konsultantas (freelancer), nedirbu pagal darbo sutartį **■** Kita

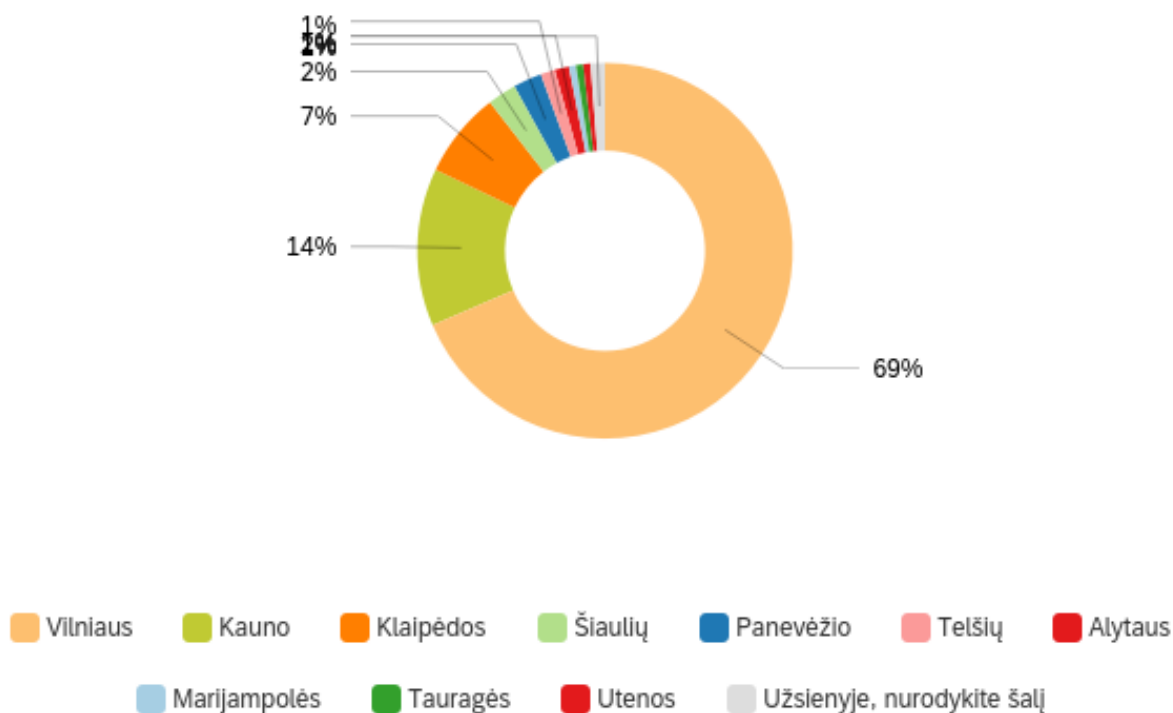
Koks darbuotojų skaičius Jūsų organizacijoje?

Jei esate įmonių grupės padalinys, nurodykite visame pasaulyje dirbančių įmonės darbuotojų skaičių.

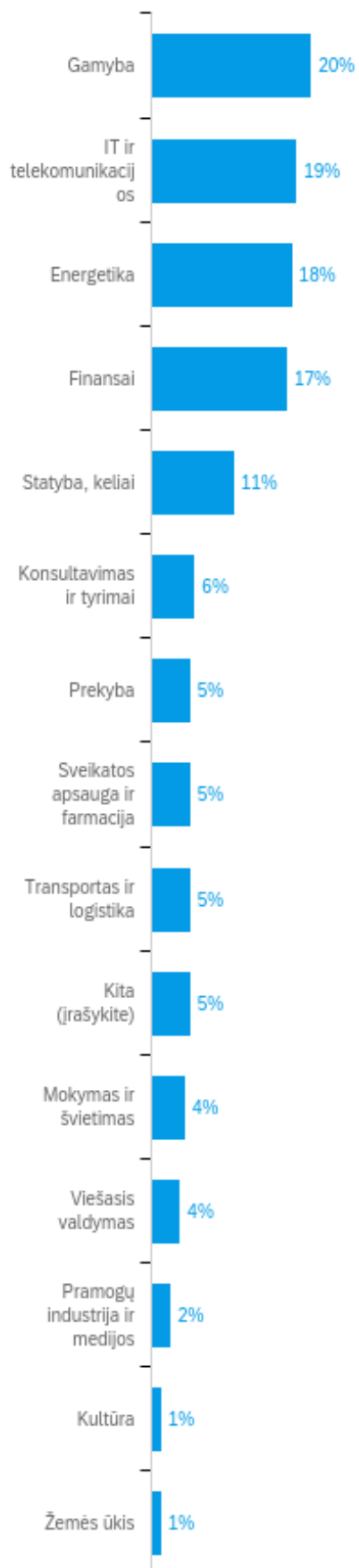


Kurioje Lietuvos apskrityje dirbate?

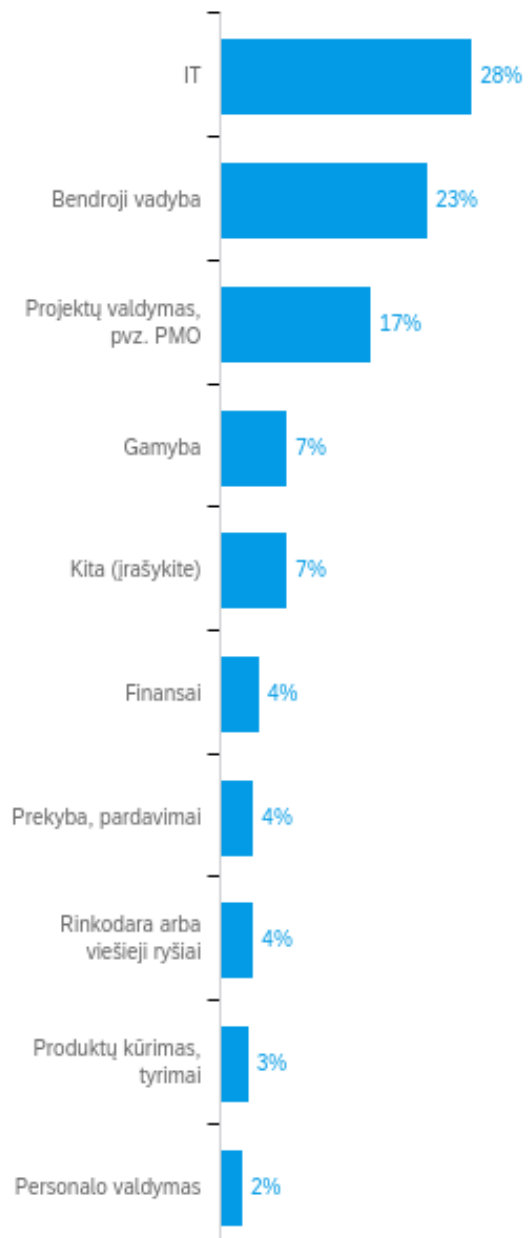
Jei tenka važinėti, pasirinkite, kur praleidžiate daugiausiai darbo laiko.



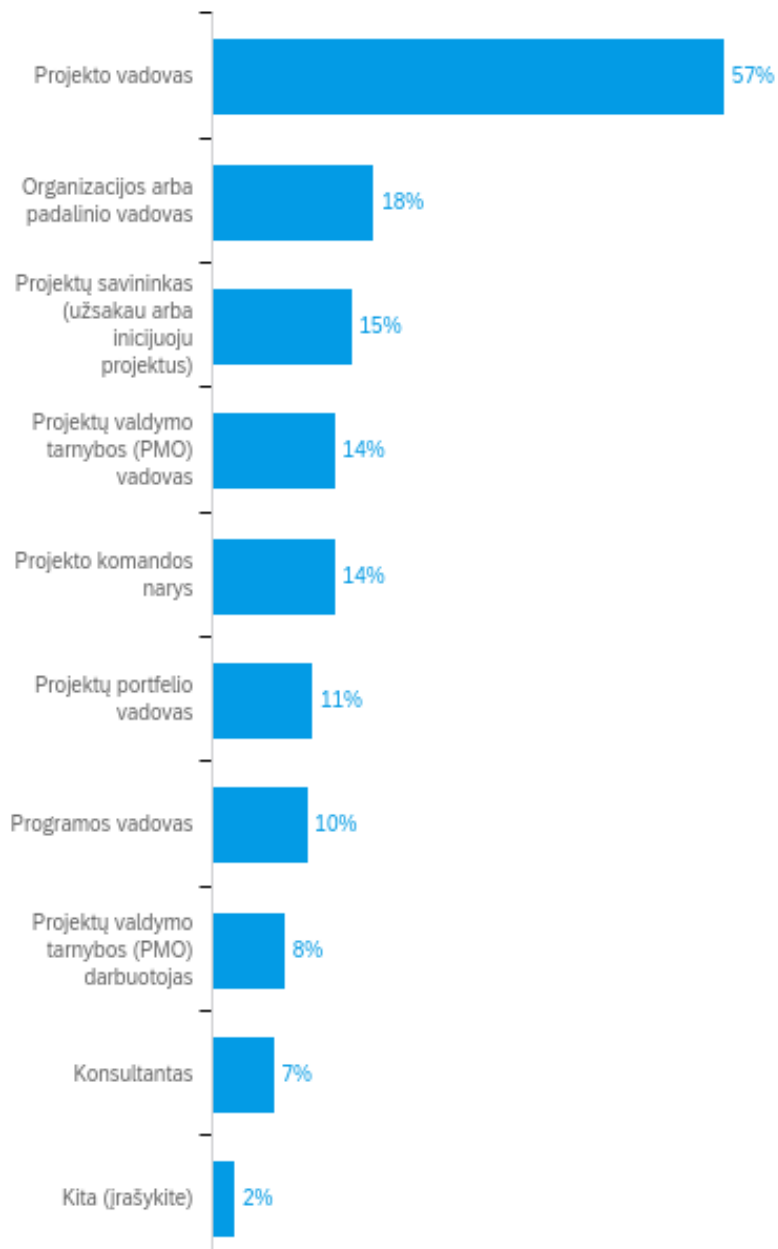
Kuri yra pagrindinė Jūsų organizacijos veiklos sritis?



Kokia Jūsų padalinio specializacija organizacijoje?



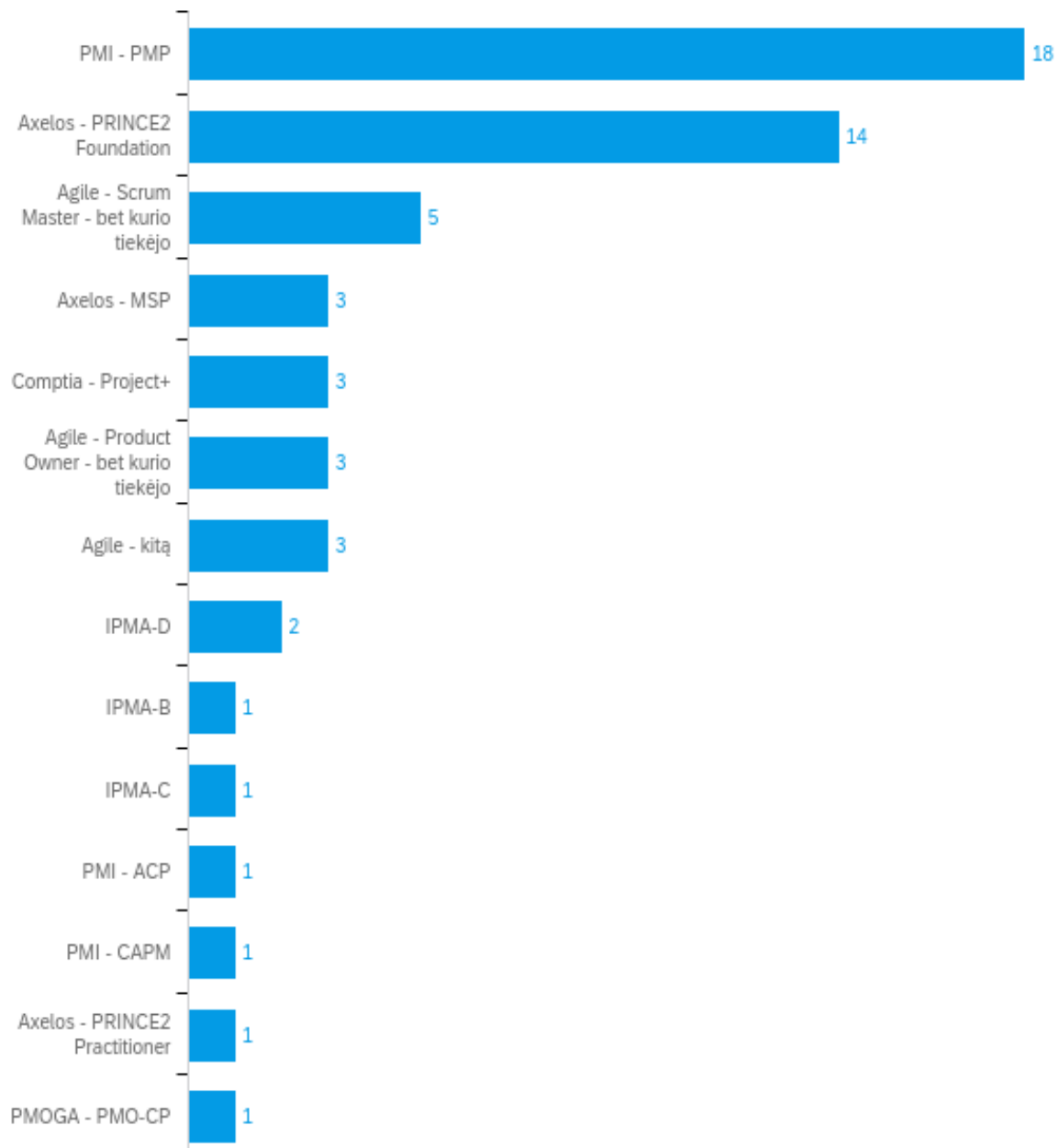
Koks dažniausiai yra Jūsų vaidmuo projekte?



3. Projektų valdymo proceso dalyvių klausimai

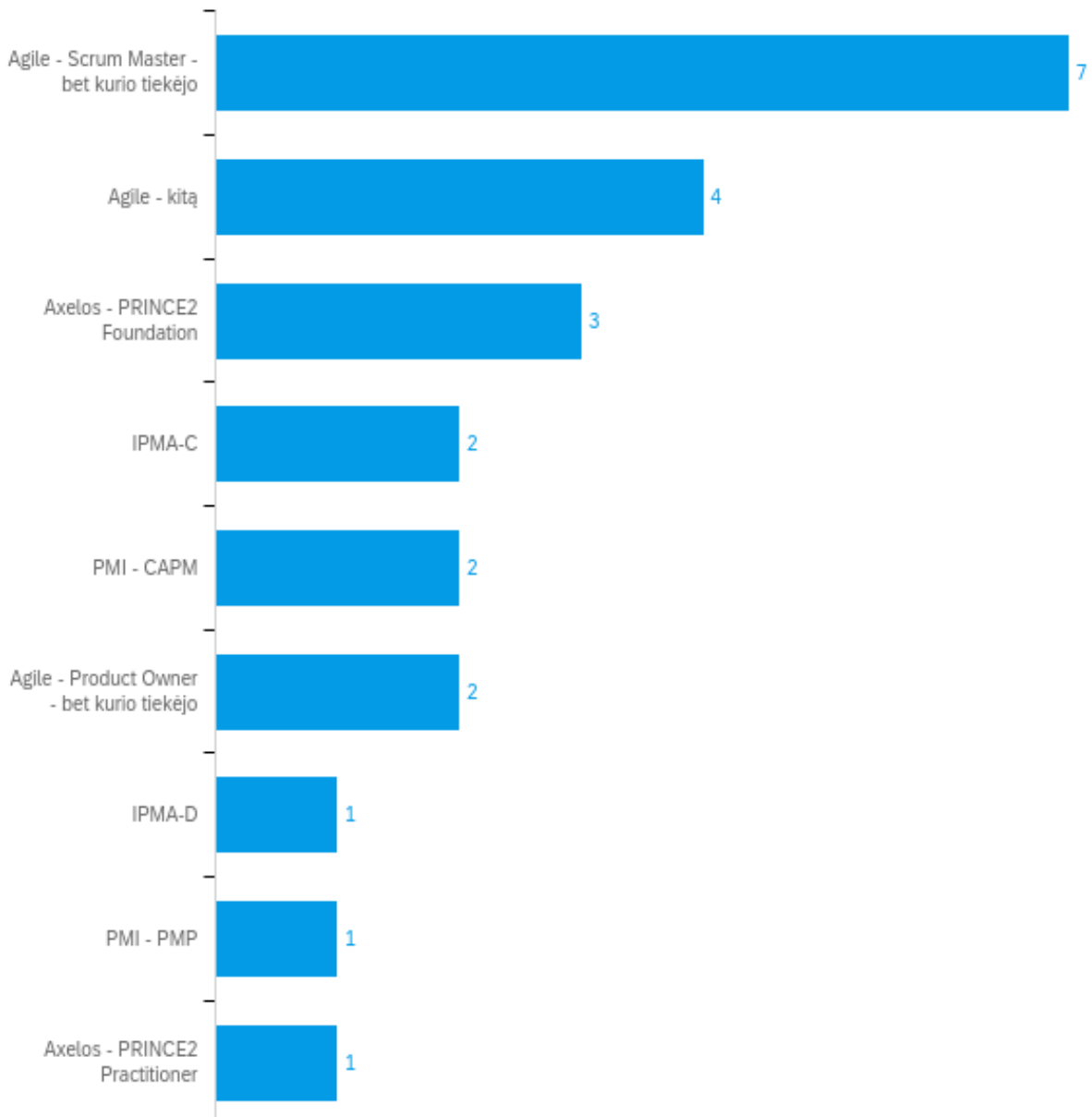
Kuriuos galiojančius projektų valdymo sertifikatus turite?

Šioje diagramoje rodomas pasirinkimų (sertifikatų) skaičius. Vienas respondentas galėjo pažymėti daugiau, nei vieną sertifikatą.



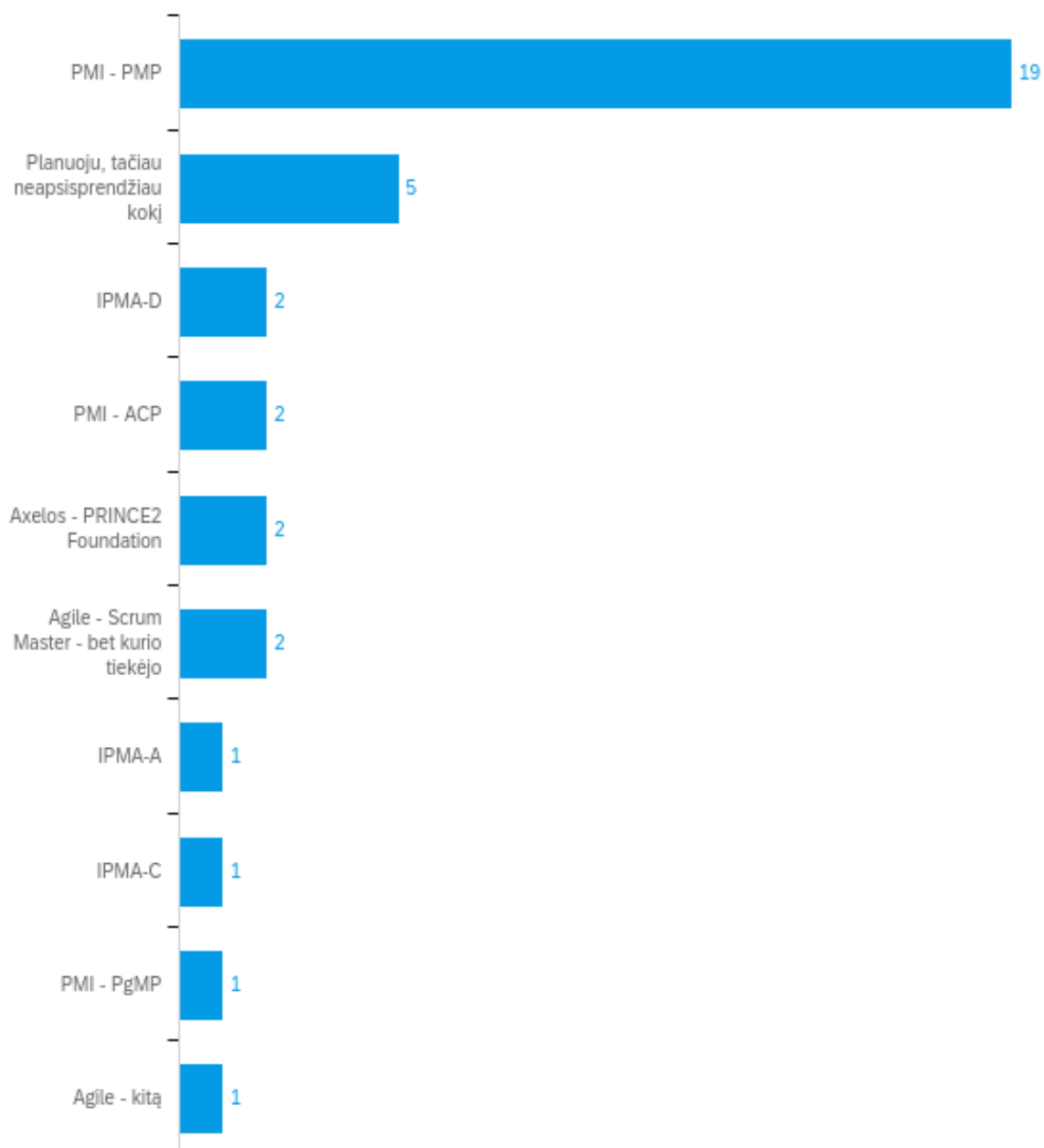
Kurių Jūsų turimų projektų valdymo sertifikatų galiojimas pasibaigęs?

Šioje diagramoje rodomas pasirinkimų (sertifikatų) skaičius. Vienas respondentas galėjo pažymėti daugiau, nei vieną sertifikatą.

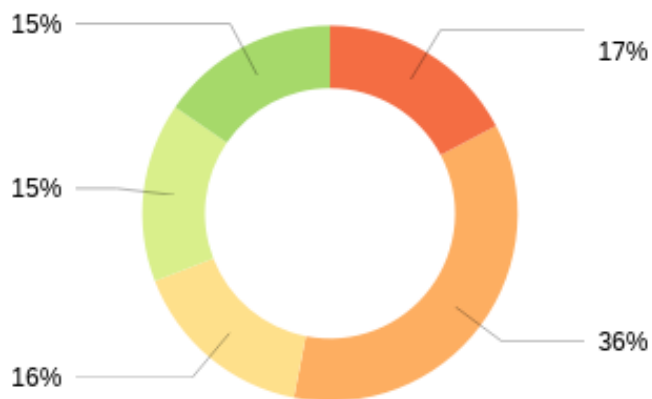


Kurį iš šių projektų valdymo sertifikatų planuojate įgyti?

Šioje diagramoje rodomas pasirinkimų (sertifikatų) skaičius. Vienas respondentas galėjo pažymėti daugiau, nei vieną sertifikatą.

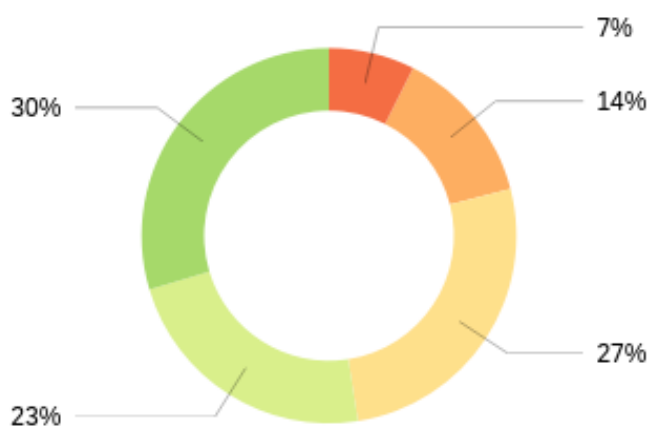


Kiek metų dirbate dabartiniame darbe?



Mažiau, nei 1 metus. 1-3 metus 4-5 metus 6-10 metų Daugiau, nei 10 metų

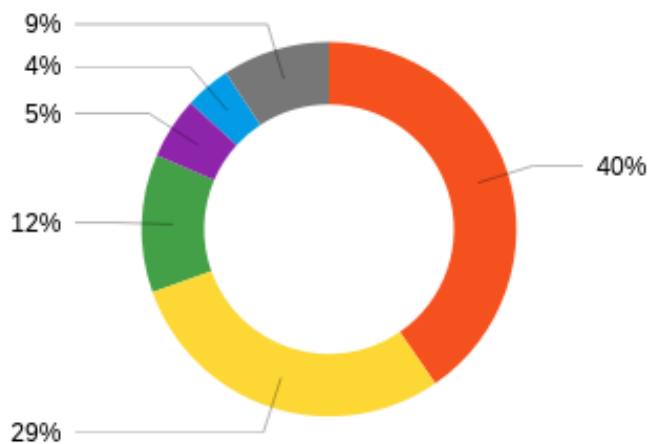
Kiek metų dirbate darbą, susijusį su projektų valdymu?



Mažiau, nei 1 metus. 1-3 metus 4-5 metus 6-10 metų Daugiau, nei 10 metų

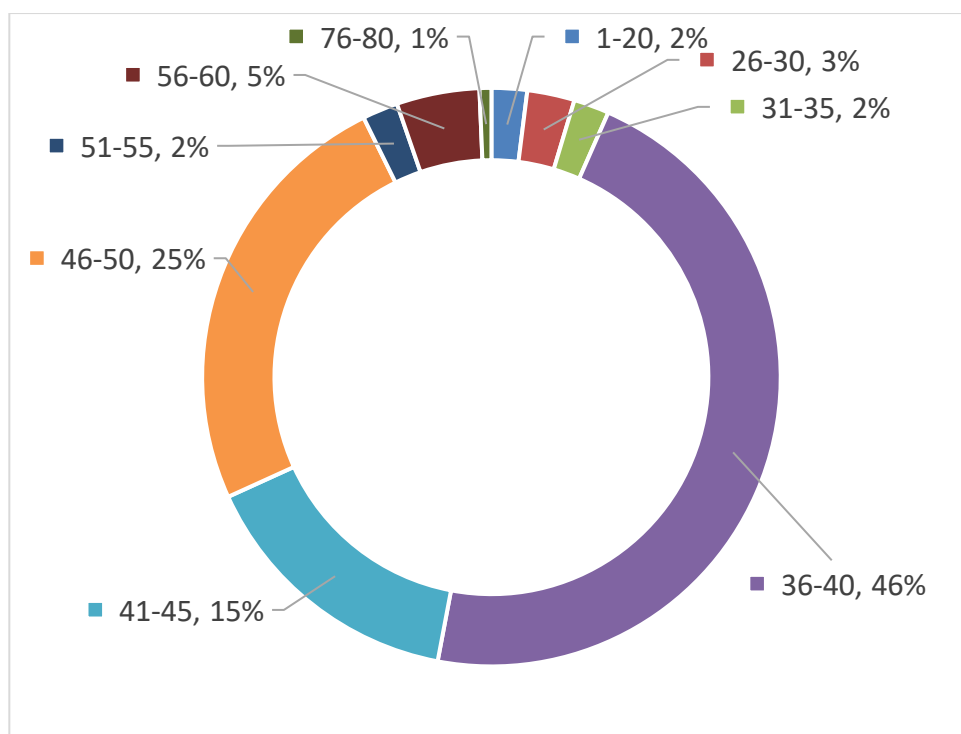
Kodėl pakeitėte ankstesnę darbovietę?

Dalis respondentų nekeitė darbovietės arba neatsakė į šį klausimą. Čia pateiktas respondentų, pakeitusių darbovietę, priežasčių pasiskirstymas.

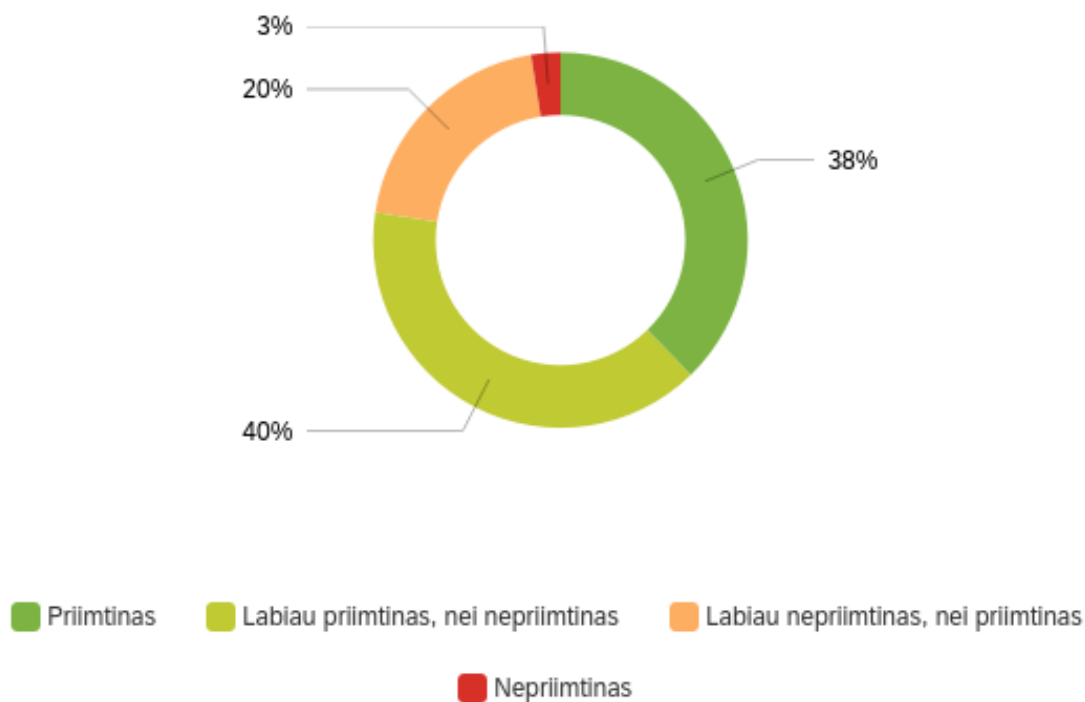


- Dėl didesnių iššūkių, įdomesnio darbo
- Dėl geresnės perspektyvos
- Dėl geresnio atlyginimo
- Siekdamas pakeisti gyvenimo būdą
- Dėl darbuotojų skaičiaus mažinimo
- Kita (įrašykite)

Kiek vidutiniškai valandų dirbate per savaitę?



Kaip vertinate savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą?



Kokios buvo Jūsų vidutinės mėnesinės pajamos atskaičius mokesčius 2022 m. (neįskaitant premijų)?

Kokia dažniausiai yra Jūsų rolė projekte?	Vidurkis	Atsakymų skaičius
Projekto komandos narys	2357	21
Projektų valdymo tarnybos (PMO) darbuotojas	2417	12
Projekto vadovas	2422	81
Projektų valdymo tarnybos (PMO) vadovas	2834	17
Projektų portfelio vadovas	2910	17
Projektų savininkas (užsakau arba inicijuojau projektus)	2924	24
Programos vadovas	2935	12
Organizacijos arba padalinio vadovas	3429	24
Konsultantas	3487	10

Kiek vidutiniškai papildomų pajamų atskaičius mokesčius per mėnesį gavote 2022 m. (pvz., premijos pavidalu)?

Kokia dažniausiai yra Jūsų rolė projekte?	Vidurkis	Atsakymų skaičius
Projektų valdymo tarnybos (PMO) darbuotojas	360	13
Projekto komandos narys	374	19
Projekto vadovas	495	78
Projektų valdymo tarnybos (PMO) vadovas	504	17
Konsultantas	656	9
Projektų portfelio vadovas	661	17
Projektų savininkas (užsakau arba inicijuojau projektus)	693	23
Programos vadovas	881	12
Organizacijos arba padalinio vadovas	1103	23

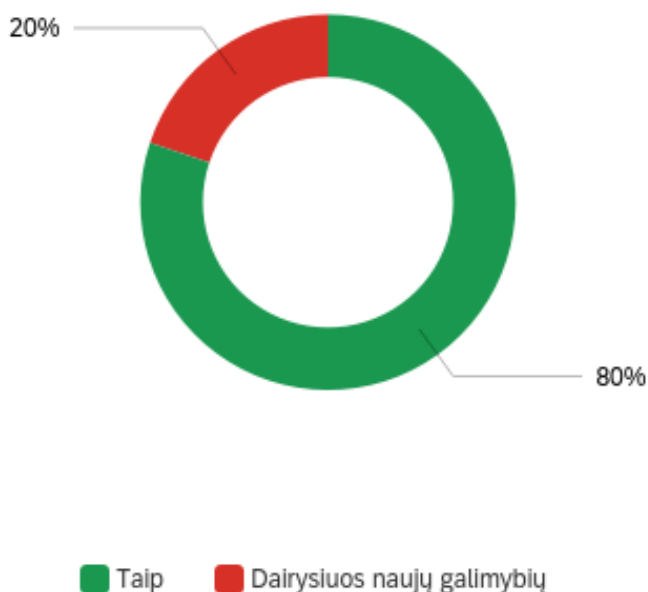
Kaip pakito Jūsų pajamos per 2022 m. (procentais)?

Vidurkis – 8.6% pajamų padidėjimas.

Kaip tikitės, kad pasikeis Jūsų pajamos per 2023 m. (procentais)?

Vidurkis – laukiamas 8.8% pajamų padidėjimas.

Ar ketinate dabartinėje darbovietėje dirbti artimiausius metus?



Kaip pasikeitė projektų valdymo situacija Jūsų organizacijoje per 2022 m.?

Respondentai, nurodę teigiamas tendencijas, jas apibūdina kaip pokyčius, sukėlusius sėkmingų projektų dalies augimą, organizacijos projektų valdymo brandos didėjimą, projektų valdymo vertės suvokimo augimą.

Dažniausiai minimos šios teigiamų tendencijų priežastys:

- projekto vadovo ir projekto savininko rolių apibrėžimas ir įteisinimas,
- projektų valdymo tvarkos diegimas,
- projektų valdymo tarnybos įkūrimas,
- projektų valdymo proceso – ypač stebėsenos ir kontrolės – tobulinimas,
- išmokyti pamokų analizė,
- projektų dalyvių kompetencijų ugdymas, mokymai.

Respondentai, nurodę neigiamas tendencijas, dažniausiai apibūdina jas kaip pokyčių trūkumą, stagnaciją, menką projektų valdymo kultūros lygį organizacijoje. Dažniausiai minimos šios neigiamų tendencijų priežastys:

- projektų valdymo atsakomybių nesuvokimas ir nepasiskirstymas, “besavininkiai” projektai,
- projektų valdymo tvarkos trūkumas arba jos nesilaikymas,
- pasenusi projektų valdymo tvarka, neatitinkanti išaugusio projektų skaičiaus ir jų sudėtingumo,
- “gaisrų gėsinimo” kultūros dominavimas.

Kokia frazė ar pastebėjimas galėtų apibūdinti Jūsų projektinio darbo įspūdžius 2022 m.?

Daugelis respondentų lakoniškomis frazėmis apibūdino augantį dėmesį projektų valdymo tvarkų diegimui (pvz., “sisteminimas ir standartizavimas”), pabrėždami jų nuomone svarbiausias šių tvarkų sritis (pvz., “rizikos, rizikos, rizikos!”, “komunikuoti, komunikuoti ir dar kartą komunikuoti!”).

Metu fraze tyrimo autoriai išrinko vieno respondento įkvepiantį šūkį, skirtą profesijos kolegoms: “Projektų valdymas tikrai veikia!”

Atskiro paminėjimo nusipelno pateiktas projektų vadovo profesijos apibūdinimas: “Dinamiškas darbas, pilnas įvairių iššūkių ir išbandymų bei tuo pačiu skatinantis tobulėti”.

Kokie didžiausi iššūkiai, Jūsų manymu, laukia 2023 m.?

Didžiausių iššūkių tarpe dominuoja laukiamas projektų sudėtingumo ir apimties augimas (“laukia didesni projektai”).

Reikia pažymėti, kad visa eilė respondentų išvardintų iššūkių akivaizdžiai byloja apie bręstantį poreikį pereiti nuo projektų prie jų visumos – projektų portfelio – valdymo, susieto su organizacijos strategija: “strategijos įgyvendinimas per projektus”, “bendras visų resursų valdymas”, “projektų prioritetizavimas”, “atskirų projektų tarpusavio priklausomybių valdymas”.

Tinkamas pasirengimas paminėtiems iššūkiams turėtų padėti pasiekti vieno iš respondentų suformuluotą tikslą: “kad mes projektus valdytume, o ne projektai mus”.

4. Papildomos duomenų analizės galimybės

Tyrimo metu gautų duomenų formatas leidžia atlikti įvairiapusę jų analizę filtruojant ir gretinant pateiktus atsakymus pagal pasirinktus požymius bei kategorijas. Skaitytojai kviečiami teikti juos dominančius tokios analizės pasiūlymus susisiekiant su autoriais el. paštu.

Žemiau pateikiamas tokios analizės pavyzdys.

Atsakomybės už projektų valdymo procesą dinamika organizacijose

Lentelėje pateikiami atsakymai į klausimą „Kiek laiko yra naudojamas šis projektų valdymo procesas?“

gretinant juos su atsakymais į klausimą „Kas atsakingas už projektų valdymo procesą, tvarkas, taisykles?“.

Kas atsakingas už projektų valdymo procesą, tvarkas, taisykles?	Kiek laiko yra naudojamas šis projektų valdymo procesas?					
	Mažiau, nei 1 metus	1-2 metus	3-5 metus	6-10 metų	Daugiau, nei 10 metų	Nežinau
Tik patys projektų vadovai	27%	15%	15%	22%	13%	0%
Organizacijos vadovas arba padalinio vadovas	36%	31%	21%	17%	13%	13%
Nėra atskiro padalinio, tačiau yra specialiai paskirtas darbuotojas	9%	19%	23%	13%	25%	25%
Atskiras padalinys	27%	35%	41%	48%	38%	63%
Kita	0%	0%	0%	0%	13%	0%
Iš viso stulpelyje	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sugretinimo rezultatai rodo, kad įvedinėjant projektų valdymo procesą 36% atvejų atsakomybę už jį prisiima organizacijos ar padalinio vadovas ir tiek pat – 36% atvejų - atskiras darbuotojas arba padalinys. Vėliau dalis vadovų, kurie atsakingi už projektų valdymo procesą kasmet mažėja, kol po 10 metų jų lieka 13%, o atskiro padalinio arba paskirto darbuotojo dalis didėja iki 63%.

Atrodo, kad įvedant projektų valdymo procesą į organizaciją, prasminga, kad vadovas prisiima šios iniciatyvos lyderystę, o įsitvirtinus procesui suranda atsakingus asmenis, kurie gali toliau rūpinasi šiuo procesu.