MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

INDRĖ LISAUSKAITĖ

ORGANIZACIJOS VIDAUS KONTROLĖS VAIDMUO PROJEKTŲ VALDYMO PROCESE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

prof. dr. *Birutė Mikulskienė*

VILNIUS

2018

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

ORGANIZACIJOS VIDAUS KONTROLĖS VAIDMUO PROJEKTŲ VALDYMO PROCESE

Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa *6211LX072*

Vadovė

_____prof. dr. Birutė Mikulskienė

2018-11-19

Recenzentas

_____

2018-

Atliko

_____stud. I. Lisauskaitė

2018-11-19

VILNIUS

2018

TURINYS

TURINYS ... 3
LENTELIŲ SĄRAŠAS ... 4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS ... 5
PRIEDŲ SĄRAŠAS ... 6
ĮVADAS ... 7
1. TEORINIAI PROJEKTŲ VALDYMO IR ORGANIZACIJOS VIDAUS KONTROLĖS ASPEKTAI ... 10
1.1. Projektų valdymo teoriniai aspektai ... 10
1.2. Kontrolės samprata ir interpretacijų raida ... 14
1.3. Organizacijos vidaus kontrolės samprata ir ją lemiantys veiksniai ... 20
1.3.1. Organizacijos vidaus kontrolės sistemos pritaikymas: elementai ir modelis ... 27
1.3.2. Vidaus kontrolės sistemos efektyvumo ribotumas ... 32
1.4. Organizacijos vidaus kontrolės sistemos ir rizikų koreliacija ... 33
1.5. Projektų valdymo organizacinė struktūra ... 36
2. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS ... 38
2.1. Bendroji valstybės įmonės „Registrų centras“ charakteristika ... 38
2.2. Tyrimo metodologija ... 40
2.3. Tyrimo instrumentas ... 43
3. ORGANIZACIJOS VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS VAIDMENS PROJEKTŲ VALDYMO PROCESE VALSTYBĖS ĮMONĖJE „REGISTRŲ CENTRAS“ TYRIMO ANALIZĖ ... 46
3.1. Projektų valdymo proceso analizė ... 46
3.2. Projektų valdymo iššūkių ir tobulinimo galimybių analizė ... 53
3.3. Vidaus kontrolės vaidmens projektų valdymo procese analizė ... 60
IŠVADOS ... 64
PASIŪLYMAI ... 66
LITERATŪRA ... 67
ANOTACIJA ... 72
ANOTTATION ... 72
SANTRAUKA ... 74
SUMMARY ... 75
PRIEDAI ... 77

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vidaus kontrolės terminų aiškinimas, žvelgiant iš skirtingų autorių perspektyvos 22
2 lentelė. Tyrime dalyvavę ekspertai 44
3 lentelė. Projektų valdymo sąvoka ekspertų požiūriu 47
4 lentelė. Projektų valdymo proceso pokyčiai 49
5 lentelė. Efektyvus projektų valdymo modelis ekspertų požiūriu 51
6 lentelė. Projektų įgyvendinimo ir valdymo iššūkiai 53
7 lentelė. Projektų valdymo proceso tobulinimo galimybės 57
8 lentelė. Organizacijos vidaus kontrolė ir jos vaidmuo ekspertų požiūriu 60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Projekto stebėsenos ir kontrolės sritys 14
2 pav. Organizacijos kontrolės tikslai 18
3 pav. Vidaus kontrolės įtakos veiksniai 26
4 pav. Vidaus kontrolės elementai 29
5 pav. Struktūruota organizacijų vidaus kontrolės schema 31
6 pav. Registrų centro pagrindinės veiklos 39
7 pav. Registrų centro papildomos veiklos 39
8 pav. Darbo tyrimo loginė schema 40
9 pav. Tyrime dalyvavusių ekspertų darbo patirtis Registrų centro projektuose 46

PRIEDŲ SĄRAŠAS

Priedas Nr. 1 77
Priedas Nr. 2 78
Priedas Nr. 3 79

ĮVADAS

Spartus globalizacijos plitimas bei didžiulė informacinių technologijų plėtra lėmė verslo aplinkos pokyčius. Verslo aplinka dėl įvairių vykdomų verslo sprendimų tarptautiniu mastu, „*kasdien sudėtingėja ir tampa vis labiau neapibrėžta*“ (Garkšaitė-Milvydienė 2011). Šis spartus aplinkos kitimas skatina organizacinius pokyčius, siekiant užtikrinti efektyvų veikimą ir sėkmingą organizacinių tikslų siekimą bei projektų įgyvendinimą. Neišvengiamai visos organizacijos susiduria su rizikomis, kurios gali pažeisti vykdomus procesus. Dėl šios priežasties vis dažniau linksniuojamas vidaus kontrolės terminas, gebantis padėti organizacijoms užtikrinti rizikų valdymą ir organizacijos tikslų įgyvendinimą.

Darbo temos aktualumą pabrėžia tai, kad organizacijos, norėdamos sėkmingai veikti šiandieninėje rinkoje ir efektyviai valdyti projektus, privalo užsiimti nuolatiniu turimų išteklių valdymu ir efektyvių projektų organizavimu. Vidaus kontrolė yra daugelio veiksnių visumą, kurie gali daryti įtaką organizacijos veiklai ir egzistencijai. Šiai kontrolei yra būdingos dvi esminės charakteristikos: a) „*apsaugoti įmonės „žmogiškąjį ir fizinį aktyvus*“; b) „*garantuoti įmonės veiklos efektyvumą*“ (Vinauskienė 2015). Būtent efektyvumo užtikrinimas ir yra esminis siekis imantis kontrolės. Projekto vystymui skiriamų finansinių, žmogiškųjų bei laiko išteklių kontrolė gali būti efektyvus būdas suvaldyti rizikoms. Viešajame sektoriuje kontrolė yra būtina ir neišvengiama – vykdomuose projektuose yra disponuojama valstybinėmis lėšomis, todėl auditai bei valstybinių institucijų kontrolė čia yra labai svarbi. Privačiame sektoriuje kontrolė neretai apžvelgiama kaip psichologinis aspektas – kokiu būdu turėtų būti kontroliuojama projekto eiga, kad projekto komandos nariai jaustųsi motyvuoti dirbti.

Vienas iš esminių organizacijų valdymo siekių yra tapti konkurencingomis. Todėl, remiantis Kanapickiene, vidaus kontrolės sistemos svarbos suvokimas ir jos sukūrimas yra „*vienas iš esminių įmonės valdymo instrumentų*“ (Kanapickienė 2009). Manoma, kad būtent šis suvokimas, kurio įsisavinimas ir naudojimas šiuolaikinės ekonomikos sąlygomis sudaro prielaidas minėtam pranašumui pasiekti. Nors vidaus kontrolės plėtojimasis pasaulyje pradėtas prieš kelis šimtmečius, Lietuvoje dėmesys į tai atkreiptas tik po nepriklausomybės atkūrimo. Pasak autorės, minimu laikotarpiu didžiosios dalies organizacijų ir įmonių vadovų vidaus kontrolė buvo laikyta tam tikru nešiuolaikišku organizacijos valdymo modeliu ir jai nebuvo manoma esant būtinybei skirti

reikiamą dėmesį. Dėl šios priežasties, daugelio viešojo sektoriaus įmonių turtas tuo metu buvo išvaistytas, netgi privačių įmonių vadovai neretu atveju pripažindavo esant itin menkai vykdomos veiklos kontrolei (2009). Ši patirtis tapo tvariu pagrindu pripažinti vidaus kontrolę būtina organizacijų veiklos procesų vykdyme.

Temos ištirtumas. Projektų vadybos ir vidaus kontrolės tematika yra pakankamai plačiai išnagrinėta tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių – tai įrodo esantį temos aktualumą. Dėl šios priežasties išryškėja poreikis mokslinės literatūros analizei, siekiant apžvelgti vidaus kontrolės ir jos sistemos svarbą šiuolaikinėse organizacijose, bei moksliniam tyrimui, kurio metu siekiama išanalizuoti vidaus kontrolės vaidmenį vykdant projektinę veiklą. Analizuojamos temos problematika yra labai plati ir nevienareikšmė, mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė skirtingų šios temos aspektų. Ramanauskienė (2010), Kanapickienė (2008, 2009), Mečkauskas (2005), Lakis ir Giriūnas (2012), Bičiulaitis (2001), Toliatienė (2002) daug dėmesio skyrė teorinių vidaus kontrolės tezių analizei. Valstybinio sektoriaus mastu vidaus kontrolė yra aptarta Valstybės kontrolės sudarytose „Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairėse“. Užsienio literatūroje vidaus kontrolės sistemų reikšmę aptarė šie užsienio autoriai – Walsh ir Seward (1990), Arens (2006), Moeller (2007), Bubilek (2017) ir kiti. Ypatingai didelį indėlį vidaus kontrolės suvokimo kontekste įnešė COSO (1992) suformuotas vidaus kontrolės modelis, kurio pagrindu kuriamos organizacijoms pritaikytos vidaus kontrolės sistemos. Tačiau dėl nuomonių gausos ir itin kintančios projektinių organizacijų aplinkos tema išlieka tyrimų objektu, dėl to nėra suformuluotos aiškios nuomonės, kokia yra vidaus kontrolės ir projektų valdymo sąsaja.

Objektas: organizacijos vidaus kontrolės sistemos vaidmuo projektų valdymo procese.

Problema. Vykdant projektinę veiklą, pastarosios rezultatyvumas ir sėkmingumas yra ypatingai svarbūs aspektai. Minimam rezultatyvumui pasiekti svarbu atlikti nuolatinę kontrolę – stebėti ir tikrinti, ar projektas vyksta pagal numatytus laiko ir išteklių resursus bei iškeltus tikslus. Šios vidinės kontrolės vykdymas turi būti neatsiejamas nuo bet kokios projekto valdymo veiklos ir vykdomas visos organizacijos mastu. Dėl šios priežasties svarbu nustatyti, kaip organizacijoje yra vykdoma vidaus kontrolė ir kokį vaidmenį ji atlieka projektų valdymo procese.

Tikslas: ištyrus projektų valdymo procesą, nustatyti organizacijos vidaus kontrolės vaidmenį jame.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti projektų valdymo proceso ir vidaus kontrolės sampratas bei bruožus organizacijų kontekste, atskleidžiant jų tarpusavio ryšius.
2. Išnagrinėti veiksnius, turinčius įtakos vidaus kontrolei.
3. Išnagrinėti organizacijos vidaus kontrolės sistemos ir rizikų koreliaciją.
4. Remiantis ekspertų nuomone, identifikuoti esančius projektų valdymo trūkumus ir tobulinimo galimybes bei įvertinti projektinės veiklos ir vidaus kontrolės sąveiką.
5. Suformuluoti išvadas ir pasiūlymus projektų valdymo proceso ir vidaus kontrolės sistemos tobulinimui valstybės įmonėje „Registrų centras“.

Metodai:

- mokslinės literatūros analizės;
- dokumentų analizės;
- pusiau struktūruotas interviu;
- turinio analizės;
- lyginamosios analizės.

Darbo struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindiniai skyriai. Pirmoje darbo dalyje pateikiamas teorinis projektų valdymo ir organizacijos vidaus kontrolės aspektas, aptariama pastarojo interpretacijų raida, pristatomi vidaus kontrolės sistemos modeliai, jų ribotumas bei apžvelgiama organizacijos vidaus kontrolės sistemos ir rizikų valdymo koreliacija. Skiriamas dėmesys vidaus kontrolės vaidmens projektų valdyme identifikavimui ir pastarųjų sąsajai. Antrame skyriuje argumentuotai patiekiama tyrimo metodika, pristatoma tiriama organizacija ir tyrimo instrumentas. Trečiame skyriuje pateikiama organizacijos vidaus kontrolės sistemos vaidmens projektų valdymo procese valstybės įmonėje „Registrų centras“ tyrimo analizė. Darbo pabaigoje, remiantis teorine bei praktine dalimis, pateikiamos išvados bei pasiūlymai, susiję su organizacijos projektų valdymo ir vidaus kontrolės sistemos tobulinimo galimybėmis.

1. TEORINIAI PROJEKTŲ VALDYMO IR ORGANIZACIJOS VIDAUS KONTROLĖS ASPEKTAI

Šiuolaikinė rinka nuolat kinta, ypatingai kalbant apie privatųjį sektorių. Organizacijų vykdoma projektinė veikla yra priklausoma nuo išorinių ir vidinių aplinkos veiksnių, kurie gali padidinti atliekamų procesų neatitikimų riziką. Organizacijos, bandydamos šią riziką sumažinti iki minimalaus lygio, atranda vidaus kontrolės sistemos būtinybę ir atsisako kai kurių neveiksmingų kontrolės procesų bei funkcijų tam, kad galėtų pritaikyti naujus ir efektyvius kontrolės metodu. Dėl šios priežasties atsiranda būtinybė požiūrio į vidaus kontrolę virsmui – nuo manymo, kad vidaus kontrolė suvokiama tik finansiniame kontekste iki jos integravimo į visus projektų valdymo procesus. Vidaus kontrolė nagrinėjama kaip efektyvus įrankis rizikų valdymui, siekiant iškeltų organizacijos tikslų ir užduočių įgyvendinimo. Šiame skyriuje nagrinėjama teoriniai projektų valdymo ir vidaus kontrolės aspektai, jų bruožai bei keliami tikslai ir aptariamas kontrolės vaidmuo projektų valdyme. Siekiant apibrėžti vidaus kontrolės supratimą organizaciniu lygmeniu, nagrinėti mokslinėje literatūroje pateikiami apibrėžimai bei atskleidžiami įvairiapusiai sampratos aspektai.

1.1. Projektų valdymo teoriniai aspektai

Nagrinėjant organizacijų vidinės kontrolės įtaką projektų valdymui ir siekiant sužinoti, koks yra vidaus kontrolės ir projektų valdymų santykis, svarbu apibrėžti projekto sąvoką bei nustatyti jam būdingus požymius. Autorių teigimu, žodis „projektas“ kilęs iš lotynų kalbos (lot. *projectus*), kuris išverstus į lietuvių kalbą reiškia – „mestas į priekį“. Projekto sąvoką galima suprasti kaip tam tikrą darbą (procesą), kuris turi nustatytą pradžią, pabaigą ir tikslus. Jis planuojamas ir koordinuojamas, sukeliantis įvairius kitimus aplinkoje, tikintis sėkmingos pabaigos (Ališauskas ir Kazlauskienė 2005). Tačiau literatūroje projekto sąvoka traktuojama įvairiai.

Ramanauskienė pateikia keletą projektų apibrėžimų:

- „*Projektas – laikina veikla, nukreipta į unikalaus tikslo pasiekimą (pvz., produkto, paslaugos ar rezultato sukūrimą), turinti savo pradžią ir pabaigą bei baigtinius išteklius*“ (Ramanauskienė 2010).

Žinoma, joks projektas negali sėkmingai veikti be iš anksto aiškiai numatytų reikalavimų, ypatingai kalbant apie viešąjį sektorių, tad šiuo atveju tinkamas ir kitas projekto sąvokos apibrėžimas:

- „*Projektas – tai dokumentas, kuriame aiškiai ir argumentuotai išdėstoma projekto sumanymo esmė, apibūdinama organizacijos būklė, numatoma projekto įgyvendinimo strategija ir ateities perspektyvos, prognozuojami projekto įgyvendinimo rezultatai*“ (Ramanauskienė 2010).

Kiekvienas valstybinėje, kaip ir privačioje organizacijoje vykstantis projektas reikalauja idėjų kūrimo procesų, žinių dalijimosi, planų sudarymo ir dažnu atveju inovacijų diegimo. Bendrąja prasme, inovacijos susideda iš minėtų naujų idėjų generavimo ir jų pavertimo į produktą ar paslaugą, taip kurdamos naudą įmonei. Galima teigti, jog inovacija – tai tam tikros naujovės (naujo veiklos sprendimo būdo) diegimo į darbinę veiklą pasekmė. Inovacijos negali būti trumpalaikis reiškinys – tai ilgas ir jungtinis procesas, kurio metu yra priimamas didelis skaičius organizacinių sprendimų (Popadiuk & Choo 2006).

Projektas – tai tam tikrai ištekliais apribota laikina veikla, kurios tikslas yra pasiekti tam tikrą unikalų rezultatą (Ottosson 2013). Lindstrom (2014) apžvelgus skirtingų autorių siūlomus projekto sąvokos apibrėžimus pateikė išvadą, kad projektas pasižymi šiomis pagrindinėmis savybėmis: apibrėžta pradžia, unikaliu produktu ar paslauga, seka veiksmų bei apibrėžta pabaiga. Akampurira (2014) teigia, kad projektas susideda iš eilės veiksmų, kuriems keliami reikalavimai išspręsti susidariusias problemas per nustatytą laiką ir aiškiai apibrėžtus tikslus. Kitaip tariant, tai sumanymas, kuris apima ribotų išteklių panaudojimą tikintis gauti tam tikrą naudą ateityje. Taip pat projektas turi turėti tam tikrą pradžios ir pabaigos tašką, kuris išreiškiamas laiku, biudžetą, kuris išreiškiamas išlaidomis bei konkrečią veiklą (Heagney 2012). Remiantis Young (2015), projektą galima apibrėžti kaip laikiną stengimąsi siekiant tam tikrų, konkrečių tikslų, kurie apibrėžti laike. Tuo tarpu Neverauskas ir kiti (2007) teigia, kad vieną iš populiariausių apibrėžimų pateikia projektų valdymo institutas (angl. Project management institute, PMI) ir jo paruoštas projektų valdymo standarto (angl. Project management body of knowledge, PMBOK), „*projektas*

– *tai laikina veikla, orientuota sukurti unikalų produktą ar paslaugą*“ (Projektų valdymo institutas 2013).

Išanalizavus įvairius literatūros šaltinius galima daryti prielaidą, kad nėra vieningo projekto sąvokos apibrėžimo. Tačiau daugelio nagrinėtų autorių apibrėžtys pasižymi panašiomis detalėmis, požymiais, kuriais remiantis galima pateikti apibendrintą projekto sąvoką. Projektas – tai iš anksto apgalvotas ir parengtas planas arba laikina veikla, kurios tikslas per apibrėžtą laiko tarpą su ribotais ištekliais sukurti naują produktą, paslaugą, ar pasiekti iš anksto nustatytą rezultatą. Taip pat galima paminėti, kad projektas pasižymi šiomis pagrindinėmis savybėmis: turi pradžią ir pabaigą, suplanuotą veiksmų seką, biudžetą bei yra nuolatos koordinuojamas.

Iš to, kas pasakyta, galima suformuluoti projektų valdymo pagrindinį tikslą, kuris „Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairėse“ įvardijamas kaip gebėjimas *„tinkamai ir laiku įgyvendinti projektą (-us) ir patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius“* (PMBOK 2014). Kaip pastebima, projektų valdymas yra veiksmų grandinė, kurios metu galima struktūruotai, sistemiškai bei efektyviai valdyti:

1. projekto apimtį;
2. laiką;
3. kokybę;
4. biudžetą;
5. žmogiškuosius išteklius;
6. pokyčius;
7. rizikas.

Apžvelgus projekto sampratas iš skirtingų autorių perspektyvų, galima daryti išvadą, kad projektas yra ciklinis procesas, valdomas tam tikrais etapais. Klasikinės teorijos šalininkai išskiria šiuos esminius etapus:

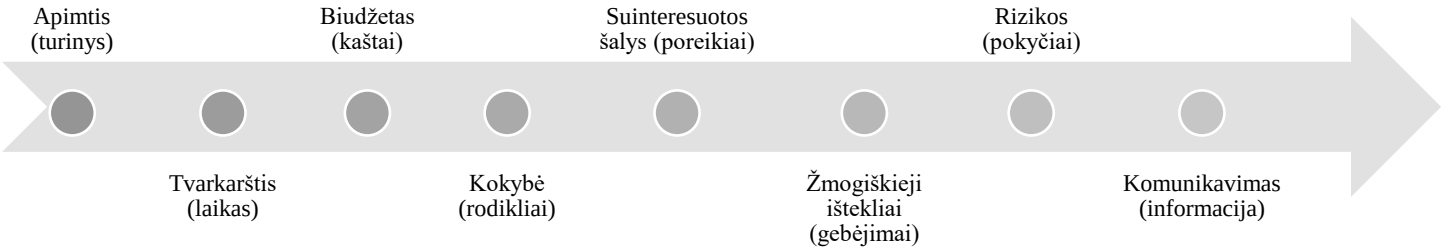
1. inicijavimas;
2. planavimas;
3. vykdymas;
4. stebėsena ir kontrolė;

5. projekto pabaigimas.

Inicijavimo etape turi būti atidžiai išnagrinėta projekto idėja, siekiant nustatyti, ar tai naudinga organizacijai. Šiame etape pagrindinis projekto ir sprendimų priėmimo komandos uždavinys nustatyti, kiek perspektyvus yra inicijuojamas projektas ir ar yra realių galimybių jį įgyvendinti. Pasak Chmieliausko (2013), nusimačius idėją bei atlikus patirties analizę, galima kelti projekto tikslą ir imtis projekto įgyvendinimo. Projekto plane tikslas ar, tam tikru požiūriu, apribojimai turi būti apibrėžiami šiais matais:

1. Kas turi būti atlikta?
2. Kada tai turi būti atlikta?
3. Už kiek tai turi būti atlikta?

Šiame etape komanda turėtų teikti pirmenybę projekto apimčių numatymui, biudžeto apskaičiavimui ir tvarkaraščio sudarymui, siekiant nustatyti reikiamus išteklius ir jų kiekį. Mokslinių darbų autorius Chmieliauskas (2013) pastebi, kad pirminėje planavimo stadijoje nebūtina visko iš karto žinoti ir užrašyti. Remiantis autoriaus žodžiais, svarbu užfiksuoti tiek informacijos, kiek jos šiuo metu yra, tai, kas aiškiai apribota, ir remiantis logika ir projekto eiga nuolat stebėti ir planą tikslinti. Turint planą, galima imtis projekto *vykdymo,* kurio pirmasis žingsnis – aiškiai suformuotai komandai turi būti paskirstytos užduotys bei atsakomybės. Ketvirtasis išskiriamas etapas įvardijamas kaip *stebėsena ar kontrolė*. Visgi, svarbu pabrėžti, kad ši veikla turi būti atliekama viso projekto metu ir yra visus kitus etapus papildantis veiksnys. Anot autoriaus, projekto vadovas turi nuolat stebėti projekto būklę ir ją lyginti su numatytomis prognozėmis, vertinti pažangą. Žinoma, pastebėjus neatitikimus ir esant poreikiui, vadovui gali prireikti koreguoti tvarkaraščius arba daryti tai, kas būtina, kad projektas būtų įgyvendintas. Kai projekto užduotys yra baigtos, o rezultatai yra patvirtinti, vertinimas yra būtinas norint pabrėžti projekto sėkmę ir (arba) mokytis iš projekto metu gautų praktinių žinių. Pagrindinis tikslas yra paprastai pasiūlyti produktą, pakeisti procesą arba išspręsti problemą, kad būtų naudinga organizacijai.



1 pav. Projekto stebėsenos ir kontrolės sritys

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gaires, 2014.

Pateiktame paveiksle (žr. 1 pav.) išskirtos pagrindinės sritys, kurios turėtų būti kontroliuojamos projekto valdymo procese.

Toliau bus analizuojama vidaus kontrolės samprata, jos prigimtis ir pagrindinės vidaus kontrolės sritys, kurioms kontrolės turėtų būti skiriama daugiausiai projektų ir visos organizacijos mastu.

1.2. Kontrolės samprata ir interpretacijų raida

Žodis kontrolė kilęs iš prancūziško žodžio *contrôle*, kuris reiškia tikrinimą, kontroliavimą. Galbūt todėl šis terminas dažnai interpretuojamas kaip statiškas, neigiamą atspalvį turintis veiksmas, suprantamas tik kaip atliekamų veiksmų tikrinimas ir pastabų patekimas.

Tarptautinių žodžių žodyne šis terminas apibūdinamas kaip ko nors tikrinimas, priežiūra ar tam tikra įstaiga, atliekanti kitų asmenų ir jų atsakomybių tikrinimą.

Plačiąja prasme nagrinėjamas terminas suprantamas kaip tam tikrų veiklų bei atliekamų veiksmų stebėsena, nuolatinis tikrinimas ir priežiūra, nustatytų taisyklių ir atliekamų veiksmų ir jų rezultatų sąveikumo vertinimas. Galima teigti, kad kontrolė yra priežiūros ar tikrinimo įrankis,

kurio tikslas ne tik stebėti, bet ir savo esybe šalinti esamus nuokrypius, siekiant efektyvaus organizacijos išsikeltų tikslų realizavimo.

Taigi, kontrolė – tai ne tik tikrinimo veiksmo atlikimas, o gerokai platesnė sąvoka, naudojama kalbant apie vadybą plačiąja prasme ir analizuojant organizacijos veiklos procesus. Dar 1949 metais prancūzų mokslininkas Fayolis išskyrė tokius veiklos procesus kaip planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę. Atsižvelgiant į tai, autorius suformulavo vadybos tikslą, kuris yra „ ... *prognozuoti ir planuoti, organizuoti, vadovauti, koordinuoti ir kontroliuoti. Numatyti ir pateikti galimybių studijas ir veiksmų parengti veiksmų planą. Organizuoti organizacijos materialiuosius bei žmogiškuosius išteklius, palaikyti santykius su personalu ir įtraukti jį į organizacijos tikslų siekimą. Koordinuoti ryšį tarpusavyje, vienijant ir derinant vykdomą veiklą ir žmogiškąjį kapitalą. Valdyti ir vykdyti visa tai pagal numatytas taisykles ir tvarkas*“ (Fayol 1949, cit. pgl: Voxted 2017, 259).

Kontrolė yra vienas esminių įrankių, kuriuo naudojantis galima užtikrinti, jog organizacijos išsikelti tikslai yra vykdomi tinkamai ir remiantis organizacijos vadovybės numatyta vizija. Tam, kad geriau būtų suprastas kontrolės vaidmuo organizacijoje, svarbu apsibrėžti organizacijos sąvoką ir suprasti pastarosios sąveikumą su kontrole.

Žodis organizacija kilęs iš prancūziško žodžio *organization* ir graikiško žodžio *organize,* kurie suprantami kaip veiksmažodžiai „sutvarkau“, „surengiu“.

Remiantis tarptautinių žodžių žodyne sąvoka „*organizacij*a“ aiškinama kaip tam tikro objekto struktūra, sandara ar sistema. Žvelgiant dar konkrečiau, organizacijos sąvokai yra priskiriamos žmonių grupės ar kolektyvai, kurie yra sudaryti konkrečiai veiklai, užduočiai ar darbui atlikti, tad šiuo atveju organizacija vadinti galime ir projektą bei jo komandą. Didžiąja dalimi atvejų, organizacija yra atskiras struktūrinis vienetas, turintis savo turtą ir valdymo organus. Visgi, organizacijos, nors ir būdami individualios, savitos formos ir struktūros objektai, yra glaudžiai susijusios su kitomis išorinėje aplinkoje veikiančiomis organizacijomis, dažnu atveju tampa viena nuo kitos priklausomomis. Svarbu paminėti, kad šio darbo apimtyje organizacija yra laikomi visi privačiojo ir viešojo sektoriaus juridiniai asmenys. Organizacijos, jos struktūros ir atliekamų veiklų suvokimas yra ypatingai svarbus, siekiant geriau suprasti kontrolės poziciją organizacijoje. Kontrolė ir ja siekiami tikslai dažnai yra priklausomi nuo organizacijos tipo (viešasis ar privatus sektorius), jos dydžio, veiklos pobūdžio ir daugelio kitų kriterijų. Dzingulevičienės ir Kustienės

(2010) teigimu, minimi aspektai lemia ir kontrolės aplinkos susidarymą ir pastarosios sąveikumą su organizacija. Autorės išskiria pagrindinius tinkamos kontrolės aplinkos požymius:

1. Organizacijoje vykdoma ir savalaikė komunikacija – visi organizacijos darbuotojai yra gerai informuoti, siekiama sąžiningumo ir vienybės;
2. Organizacijos valdymo procesai yra aiškiai numatyti, žinomi tikslai bei galimos priemonėms juos pasiekti, todėl darbuotojų atsakomybės yra tiksliai paskirstytos;
3. Organizacijoje vyrauja nuolatinio mokymosi kultūra – darbuotojai skatinami ir patys noriai siekia tobulėjimo, yra nuolat vertinami bei mokomi. Besimokančios organizacijos reguliariai investuoja į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, reikiamų išteklių atnaujinimą ir nuolatinį grįžtamojo ryšio suteikimą. Remiantis autorių išsakytomis mintimis, daroma prielaida, kad rūpestis, dėmesys ir pagalba darbuotojui yra vienas didžiausių motyvatorių darbinėje aplinkoje – motyvuoti darbuotojai dirba efektyviau ir pasiekia sėkmingesnių rezultatų;
4. Organizacija ne tik skatina ir suteikia galimybes darbuotojams mokytis, tačiau rodo tinkamą pavyzdį – vadovybė taip pat reguliariai kelia kompetenciją, taip rodydami pavyzdį kitiems.

Organizacijų kontrolė – priežiūra, kad veikla vyktų pagal priimtą planą, pateiktus nurodymus ir nustatytus principus. Jos tikslas – nurodyti klaidas, kad jas būtų galima ištaisyti ir išvengti pasikartojimų. Kontrolė vykdoma atsižvelgiant į visas veiklos rūšis (Voxted 2017). Remiantis autorių išsakytomis idėjomis, kontrolę galima išskirti į tokias sritis:

1. Darbuotojų, kitaip tariant, žmogiškųjų išteklių kontrolę – pastaroji atliekama siekiant patikrinti darbuotojų ir organizacijos iškeltų tikslų bei kuriamų vizijų koreliaciją. Kitaip tariant, vertinama, ar personalo veiksmai ir planai yra tikslingi ir tinkami, siekiant teigiamų organizacijos veiklos rezultatų.
2. Organizacijos veiklos valdymo kontrolė – pasak autorių, organizacijos veikla turi būti kritiškai vertinama tiek kiekybiniais, tiek kokybiniais parametrais. Tai reiškia, kad jau imtasi svarstyti apie požiūrį, kad kontrolė yra ne tik finansinių ar ekonominių rodiklių reguliavimas, tačiau ir tikrinimas bei nuolatinė priežiūra, kaip ir kada yra įvykdyti organizacijos įsipareigojimai. Kitaip tariant, šiame etape svarbūs tampa organizacijos

ištekliai – materialūs ir žmogiškieji, veiklos vykdymo terminai bei atliekamos veiklos kokybės garantavimas.

3. Gamybos ir išteklių naudojimo kontrolė – organizacijos veiklos valdymo kontrolės kontekste paminėta išteklių kontrolė plačiau nagrinėjama kalbant apie gamybos kontrolę. Šioje srityje gilinamasi į visų organizacijoje esančių realių išteklių efektyvų panaudojimą, jų optimizavimą, atkreipiamas dėmesys į techninių reikalavimų laikymąsi.
4. Siekiant akcentuoti svarbą, atskirai nuo organizacijos veiklos valdymo kontrolės išskiriama ir finansinių išteklių naudojimo kontrolė. Konkretizuojant pastarąja, ypatingai pabrėžiama nuolatinė stebėsena – jos plano sukūrimas, aiškus detalizavimas bei dokumentavimas. Mokslininkai organizacijos finansinę būklę pristato kaip esminę sudedamąją organizacijos veikimo cikle, dėl tos priežasties ji turi būti tiksliai bei atsakingai stebima ir kontroliuojama.
5. Organizacijos išorinės aplinkos ir rizikų kontrolė susijusi su rinkos stebėjimu ir savivertinimu, organizacijos pozicijos aplinkoje nustatymu. Kalbant apie rizikų kontrolę, suvokimas praplečiamas iki organizacijos saugumo ir vientisumo klausimų. Rizikų kontrolė tiesiogiai sąveikauja su išorine aplinka, kuri taip pat gali sukelti tam tikrų grėsmių organizacijos egzistavimui. Todėl vykdoma kontrolė gali užkirsti kelią išorinės aplinkos veiksmų ar konkurencijos keliamai žalai ir įvertinti rizikas plačiąja prasme, taip tik numatant iš anksto galimas rizikas ir grėsmes, jų sprendimo būdus.
6. Siekiant užtikrinti, kad nuolatinė kontrolė yra įgyvendinamas procesas organizacijos veikloje, yra būtina dokumentacija – numatytos kontrolės įgyvendinimo planas, jai keliami tikslai ir uždaviniai.

Pasak Voxted (2017), apibendrintai galima teigti, kad kontrolė yra vienas iš organizacijos valdymo uždavinių, tuo pat metu vertinama kaip funkcija taikoma visų lygių organizacijos darbuotojų supažindinimui su esama situacija ir įtraukimui į rezultatų siekimo procesą. Daugeliu atvejų kontrolės vykdymas laikomas gana įprasta ir kasdiene veikla, visgi tai reikalauja išsamios teorinės analizės ir pritaikomumo modelio sukūrimo, kuris turėtų būti individualius kiekvienai organizacijai. Šioms mintims pritaria ir Mečkauskas, teigdamas, kad „*kontrolė yra funkcija, įgyvendinama pagal tam tikras taisykles, užduotis ar standartus siekiant norimo rezultato*“ (2005). Autoriaus teigimu, nepriklausomai nuo to, su kokia žmogiškąja ar organizacine veikla yra susiduriama (valstybės ar šeimos gyvenimu, organizacijų kūrimu ir kita) ir kur individas

(priklausomai nuo situacijos – žmogus, pilietis ar darbuotojas) turi veikti pagal tam tikras iš anksto numatytas taisykles, ten iškyla atliekamo veiksmo kontrolės ir priežiūros atlikimo aspektas.

Iš to, kas pasakyta, galime identifikuoti pagrindinis kontrolės tikslus ir susieti juos taip, kaip nurodyta paveikslėlyje apačioje (žr. 2 pav.).



2 pav. Organizacijos kontrolės tikslai

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Fayol‘io praeito šimtmečio viduryje išreikštą mintį, kad kontrolė yra svarbus veiksnys organizacijos gyvavimo cikle ir kad pastarąją būtų teisinga tirti kaip atskirą organizacijų veiklos procesą sustiprina ir Mečkausko (2005) moksliniame darbe pristatytos teorijos. Teigiama, kad nagrinėjant mokslinę literatūrą kontrolės terminas sutinkamas dažnai, taip pat nagrinėjamas ir suprantamas skirtingomis perspektyvomis. Autorius išskiria šiuos aspektus:

1. Kontrolė kaip socialinis reiškinys;
2. Kontrolė kaip teisėtumo principo užtikrinimo garantas;
3. Kontrolė kaip tam tikras veiklos metodas;
4. Kontrolė kaip valdymo funkcija (2005).

Taigi, remiantis mokslininkų darbais, svarbu identifikuoti kontrolės poziciją procesų vadybos teorijoje ir organizacijos veikloje, aptarti ją kaip vieną iš valdymo funkcijų. Procesų vadybos teorija, nors ir tiriama daugelį metų, vis dar nėra galutinai suformuota, o didžioji dalis autorių

pateikia savas ir individualias interpretacijas, kas tai yra ir kaip turėtų būti suformuota procesų vadyba. Visgi, mokslininkai pripažįsta, kad veiklos procesų tyrimas ir procesinio valdymo taikymas yra vieni iš esminių sėkmingos organizacijos elementų. Nagrinėjant valdymo sistemą, išryškėja samprata, kad *„visos valdymo funkcijos sudaro vieningą bendrą procesą“* ir kiekviena jų yra ypatingai svarbi organizacijos veiklai (Lodienė 2008). Šį procesą, remiantis šiuolaikine valdymo sistemos samprata, galima išskaidyti į tokias valdymo funkcijas:

1. Planavimas;
2. Organizavimas;
3. Vadovavimas;
4. **Kontrolė**;

Tampa aišku, kad koordinavimas, kurį išskyrę Fayolis šiuolaikinėje vadybos teorijoje yra panaikinamas kaip atskira funkcija, tačiau savo esybe sąveikauja likusių keturių funkcijų veiklose. Temos kontekste nagrinėjama kontrolė nuo Fayol‘io iki šiuolaikinės vadybos teorijos atsiradimo nekeičia savo pozicijos ir išlieka viena iš svarbiausių sudedamųjų organizacijų valdymo procese, tai įrodo jos svarbą ir reikalingumą organizacijai.

Taigi, apibendrinant visas mokslininkų pateiktas įžvalgas ir darbo autorės išreikštas mintis, galima išskirti tokias kontrolės charakteristikas:

1. Kontrolė yra susijusi su visomis valdymo funkcijomis, ypatingai su planavimu;
2. Kontrolė yra viena iš priemonių organizacijos iškeltiems tikslams pasiekti;
3. Kontrolė yra metodas siekiamų ir planuojamų rezultatų palyginimui;
4. Kontrolė geba identifikuoti rizikas ir vykdomo plano neatitikimus.

Kontrolė yra viena iš valdymo funkcijų, tokių kaip planavimas, organizavimas ir vadovavimas. Tai yra svarbi funkcija, nes ji padeda identifikuoti klaidas ir imtis korekcinių veiksmų, siekiant, kad nukrypimas nuo standartų būtų kuo mažesnis ir būtų nustatyti norimi organizacijos tikslai. Remiantis šiuolaikinėmis sąvokomis, kontrolė yra numatomas veiksmas, o ankstesnė kontrolės koncepcija buvo naudojama tik klaidų numatymui. Išnagrinėjus daugelį apibrėžčių, galima teigti kad kontrolė yra artimai susijusi su planavimu. Planavimą galime apibūdinti kaip procesą, kurio metu nustatomi organizacijos tikslai ir parenkami jų įgyvendinimo metodai. Tuo tarpu kontrolė – procesas, naudojamas kaip tam tikras įrankis, kuriuo vertinami minėti pasirinkti metodai, rezultatai

lyginami su planuotais organizacijos tikslais. Galima teigti, kad tiek vienu, tiek kitu atveju siekiama to paties – užtikrinti, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti ir pasiekti taip, kaip buvo suplanuota. Pagal išanalizuotą teoriją, galima aiškiai matyti tiesioginį ryšį tarp projekto valdymo teorinių aspektų ir vidaus kontrolės. Galima daryti išvadą, kad projekto valdymas ir vidaus kontrolė yra tarpusavyje glaudžiai susiję procesai, kuriems būdingos tos pačios stebėsenos ir kontrolės sritys.

1.3. Organizacijos vidaus kontrolės samprata ir ją lemiantys veiksniai

Remiantis Walsh ir Seward (1990) mokslinėmis įžvalgomis, kontrolę galime padalyti į du tipus – vidaus ir išorės kontrolę. Vidaus kontrolė apima vidinius organizacijos procesus, įtraukdama visų lygių darbuotojus. Tuo tarpu išorinė kontrolė galėtų būti apibrėžiama kaip veiksmas, kuriuo siekiama patikrinti konkurencingos aplinkos įtaką organizacijai ir keliamas rizikas. Ši kontrolės rūšis yra ypatingai aktuali, kadangi analizuojant išorinę aplinką bei rinką kontroliuojami nukrypimai ir galima apibrėžti atliekamo proceso unikalumą bei specifiškumą. Išorės kontrolę atliekama nepriklausomų organizacijų iš išorės, su kuriomis yra sudaryta sutartis, pvz. auditą atliekančios organizacijos (Lakis ir Giriūnas 2012). Be išorės ir vidaus kontrolės, kurias išskyrė mokslininkai, taip pat būtina paminėti ir valstybės kontrolę. Pastaroji mūsų šalyje pirmą kartą įstatymų numatyta tvarka yra reglamentuota 1995 metais ir apibūdinama kaip „*institucija, atliekanti valstybinį auditą ir biudžeto politikos kontrolę*“ (Lietuvos respublikos valstybės kontrolės įstatymas, Nr. 51-1243/2015).

Dėl vis didėjančios konkurencijos ir neišvengiamų rinkos pokyčių organizacijos ir projektų valdymas tampa vis sudėtingesnis, dėl šios priežasties vidaus kontrolės sąvoka tampa vis dažnesnė organizacijų kontekste. Dėl temos aktualumo ir mokslinio darbo tematikos plačiau bus analizuojama ši kontrolės rūšis.

Dar 1950 metais Jungtinių Amerikos Valstijų auditoriai ėmėsi vidaus kontrolės termino tyrimų, tačiau ilgus metus nebuvo priimtas vieningas ir nuoseklus apibrėžimas, kadangi vienareikšmiškai apibūdinti organizacinį procesą, apimantį visus organizacijos veiklos etapus ir elementus, yra ypatingai sudėtingas uždavinys. Galima daryti prielaidą, kad vidaus kontrolės

svarba ir jos vaidmuo kaip vienos iš svarbiausių organizacijų veiklos sudedamųjų dalių Lietuvoje imta laikyti 2002 metais, kuomet buvo priimtas LR vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas. Pastarajame vidaus kontrolė apibūdinama kaip „*viešojo juridinio asmens vadovo sukurta visų kontrolės rūšių sistema, kurios dėka siekiama užtikrinti viešojo juridinio asmens veiklos teisėtumą, ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą ir skaidrumą, strateginių ir kitų veiklos planų įgyvendinimą, turto apsaugą, informacijos ir ataskaitų patikimumą ir išsamumą, sutartinių ir kitų įsipareigojimų tretiesiems asmenims laikymąsi bei su visa tuo susijusių rizikos veiksnių valdymą*“ (Lietuvos respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas, Nr. 123-5540/2002). Minimame įstatyme vidaus kontrolei keliami šie pagrindiniai tikslai:

- įstatymų ir teisės aktų laikymasis;
- turto apsauga;
- finansų valdymo principų, užtikrinančių veiklos ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą ir skaidrumą, laikymasis;
- finansinės ir kitos informacijos patikimumas (Kanapickienė 2008).

Teiginį, jog viešojo sektoriaus organizacijų vidaus kontrolė yra laikoma vienu esminių valdymo aspektų, sustiprina ir Centralizuotos vidaus audito tarnybos bei LR Valstybės kontrolės veikimas. Visgi, šiuolaikinėms organizacijoms yra gyvybiškai svarbu numatyti ir savo veikloje naudoti tokią vidaus kontrolės sistemą, kuri būtų priemonė ne tik efektyviai valdyti organizacijos veiklą ir vykdyti ją pagal iš anksto numatytas taisykles ar normas, bet ir siekti keliamų tikslų, numatant galimas rizikas bei jų likvidavimo galimybes ir ateities perspektyvas. Apibendrinant tai, kas pasakyta, galima teigti, kad sparčiai kintant verslo rinkai keičiamas ir požiūris į vidaus kontrolę – ji suprantama ne tik kaip įmonės ar organizacijos finansinių išteklių valdymo priemonė, bet kaip visų valdymo procesų dalis. Pasak Giriūno ir Giriūnienės (2015), viena iš svarbiausių priemonių norint pasiekti konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones yra efektyvios vidaus kontrolės sistemos įdiegimas organizacijos veikloje ir pastarosios naudojimas. Šiam teiginiui pritaria ir kiti autoriai, teigdami, kad „*dinamiška rinka verčia sparčiai keisti požiūrį į vidaus kontrolę: nuo požiūrio, vidaus kontrolę traktuojant tik finansiniu aspektu, iki kontrolės valdymo ir procesų srityje*“ (Kanapickienė 2009). Vidaus kontrolės sričiai didžiausią dėmesį skiria stambios šiuolaikinės organizacijos, kurių veiklose esti itin dideli informacijos srautai ir sudėtingi valdymo principai. Pastebima, kad be kontrolės šių dienų organizacijų aplinkoje efektyvi veikla nebūtų

įmanoma. Vidaus kontrolė, nagrinėjama apskaitos ir audito kontekste, yra įvardijama kaip procesas, kuriuo siekiama užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumo tikslus, neatsiejama nuo finansinės atskaitomybės ir įstatymų, taisyklių bei politikos laikymosi. Plačiąja prasme, vidaus kontrolės sąvoka apima viską, kas kontroliuoja rizikas organizacijoje. Tai priemonė, pagal kurią organizaciniai ištekliai yra nukreipiami, stebimi ir išmatuojami. Ji atlieka svarbų vaidmenį nustatant ir užkertant kelią sukčiavimui ir apsaugant organizacijos išteklius, tiek fizinius (pvz., mašinas ir turtą), tiek nematerialius (pvz., reputaciją ar intelektinę nuosavybę). Organizaciniu lygmeniu vidaus kontrolės tikslai yra susiję su finansinės atskaitomybės patikimumu, laiku pateikiamais atsiliepimais apie veiklos ar strateginių tikslų pasiekimą ir įstatymų bei taisyklių laikymąsi. Vidaus kontrolė savo esybe užtikrina organizacijoje vykstančių procesų vientisumą, o tai lemia labiau nuspėjamus rezultatus (2009).

Yra daug vidaus kontrolės apibrėžčių, nes ji įvairiais būdais ir skirtingais lygiais veikia organizacijos įvairius suinteresuotus subjektus. Vidaus kontrolė tirta ir apibrėžta daugelio tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių, todėl svarbu išanalizuoti autorių pateiktas vidaus kontrolės sąvokas (žr. 1 lentelę). Prieš atliekant analizę, svarbu pabrėžti, kad šiame darbe vartojamos sąvokos „vidaus kontrolė“ ir „vidaus kontrolės sistema“ yra lygiavertės sąvokos – sinonimai.

1 lentelė. Vidaus kontrolės terminų aiškinimas, žvelgiant iš skirtingų autorių perspektyvos

Autorius	Vidaus kontrolės samprata	Reikšminiai žodžiai
Bičiulaitis (2001)	„Vidinė kontrolė – tai koordinuojamų metodų ir priemonių sistema, suteikianti galimybę kontroliuoti verslo aplinkos, procesų ir valdymo informacijos rizikas“.	Metodai, priemonės, sistema, procesai, rizikos.
COSO (1992)	Vidaus kontrolė – organizacijos vadovybės ir kitų darbuotojų atliekamas procesas, skirtas strateginė veikos tikslų, finansinės atskaitomybės patikimumo ir teisinio reguliavimo laikymosi.	Organizacija, vadovybė, darbuotojai, veikla, atskaitomybės.
Kanapickienė (2009)	„Vidaus kontrolė – dinaminis procesas, kuris turi būti planuojamas, atliekamas ir patikrinamas vadovybės“.	Procesas, planavimas, patikrinimas.
Lakis (2007)	„Vidaus kontrolė – įmonės administracijos sukurta kontrolės sistema, padedanti tinkamai tvarkyti įmonės reikalus pagal numatytą strategiją, užtikrinti turto saugumą, racionalų jo panaudojimą, apskaitos duomenų išsamumą ir tikslumą.“	Įmonė, strategija, turto saugumas, racionalus panaudojimas.
Mackevičius (2001)	„Vidaus kontrolė – koordinuotų metodų ir priemonių sistema, suteikianti galimybę valdyti verslo aplinką bei procesų ir valdymo informacijos riziką.“	Metodikos, priemonės, aplinka, rizikos.

Merriam Webster žodynas	Organizacijos apskaitos ir finansinės struktūros sistema arba planas, kuris apima visus metodus ir priemones, reikalingas turtui apsaugoti, apskaitos duomenų tikslumui patikrinti ar kitaip patvirtinti finansines ataskaitas, ir prižiūrėti priimtų taisyklių, procedūrų ir politikų atitikimą ir veiksmingumą.	Sistema, planas, metodai, priemonės, taisyklės, procedūros.
Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairės (Vidaus kontrolės standartų komitetas 2004)	„Vidaus kontrolė – tai kompleksinis procesas, kurį įgyvendina organizacijos vadovybė bei darbuotojai ir kuris skirtas nustatyti rizikos veiksnius ir nuosaikiai užtikrinti, kad, vadovaujantis organizacijos misija, įgyvendinami šie bendrieji tikslai: 1. tvarkingai, etiškai, taupiai, rezultatyviai ir efektyviai įgyvendinti veiklą; 2. vykdyti atsiskaitymo įsipareigojimus; 3. laikytis galiojančių įstatymų ir norminių teisės aktų; 4. saugoti išteklius nuo praradimo, naudojimo ne pagal paskirtį ir sugadinimo“.	Procesas, rizikos, tikslai, įsipareigojimai, įstatymai, normos.
Toliatienė (2002)	„Vidaus kontrolės sistema yra įmonės valdymo sistemos dalis. Tai – įmonės vidaus kontrolės planas, priemonės ir būdai, padedantys apsaugoti turtą, patikrinti veiklos teisingumą, garantuoti veiklos efektyvumą ir politiką. Ji padeda išvengti klaidų, jas išsiaiškinti ir laiku ištaisyti, pasiekti įmonės tikslus ir numatyti veiklos perspektyvas.“	Įmonė, planas, priemonės, veiklos teisingumas, efektyvumas, klaidų vengimas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įvairių autorių įžvalgomis.

Išanalizavus skirtingų mokslininkų sudarytus ir moksliniuose darbuose pristatomus vidaus kontrolės požiūrius, tampa aišku, kad svarbiausios sąvokos šiame kontekste yra metodai ir priemonės, kitur įvardijamos kaip tam tikros normos, iš anksto numatytos taisyklės ar procedūros, sistema, procesai, rizikos. Dzingulevičienė ir Kustienė (2010) apibendrindamos daugelio mokslininkų mintis, vidaus kontrolę ir vidaus kontrolės sistemą pristato kaip „*įmonės vadovybės sukurtą, atliekamą ir prižiūrimą procesą, skirtą įmonės numatytiems tikslams pasiekti*“ (2010). Autorės išskiria organizacijos veiklos procesų efektyvumą, kuo didesnį atliekamos veiklos efektyvumą ir rizikų valdymą. Kaip minėta ankščiau, vidaus kontrolę, jos sistemą bei kitus susijusius organizacinius procesus tiriantys autoriai, negali pateikti vieningos ir universalios apibrėžties. Visgi, tam tikrais požiūriais galima įžvelgti autorių vieningą nuomonę: vidaus kontrolės sistema visais atvejais yra organizacijos valdymo ir strateginių veiklų dalis. Plačiąja prasme, vidaus kontrolė turėtų būti suprasta kaip organizacijos aukščiausio lygio darbuotojų –

vadovų, ir kitų organizacijos procesinių darbuotojų atliekamos iš anksto suplanuotos veiklos, apribotos tam tikromis procedūromis, siekiant kaip įmanoma sklandesnio, efektyvesnio ir organizacijai palankesnio tikslų pasiekimo. Šie tikslai turi būti siekiami taip, kad nebūtų nusižengta įstatymams, teisės aktams ir finansinių atskaitomybių įsipareigojimams. Todėl, galima daryti prielaidą, jog visi su organizacine veikla susiję sprendimai turi būti priimami ir įgyvendinami tam reikiamą kompetenciją turinčių darbuotojų. Na, o remiantis įvairiais pateiktais vidaus kontrolės apibrėžimais ir vertinant ją kiek siauriau, pastaroji gali būti vadinami kaip priemonių, įrankių ar būdų visuma (sistema), kuri yra skirta galimų rizikų numatymui ir klaidų identifikavimui. Apibendrinant galima teigti, kad vidaus kontrolė turi būti svarbi pačiai organizacijai, o ypatingai jos aukščiausiems vadovams. Būtent pastarųjų iniciatyva turėtų būti kuriama lanksti ir unikali vidaus kontrolės sistema, kurios pagrindinė užduotis – efektyviai įgyvendinti projektus, pasiekti veiklos tikslus ir išvengti rizikų, siekiant palankių ateities perspektyvų.

Šiame darbe atlikta vidaus kontrolės apibrėžimų analizė (žr. 1 lentelę) parodė, kad yra gana daug skirtingų apibrėžčių ir pastarųjų interpretacijų – tai parodo sąvokos platumą ir daugialypiškumą. Vis dėlto, Lakis ir Giriūnas (2012) išskiria keletą bendrų vidaus kontrolės aspektų. Autoriai įvardija, kad vidaus kontrole siekiama:

1. Patikimos ir išsamios informacijos užtikrinimo;
2. Materialių ir žmogiškųjų išteklių išsaugojimo;
3. Efektyvaus rizikų valdymo.

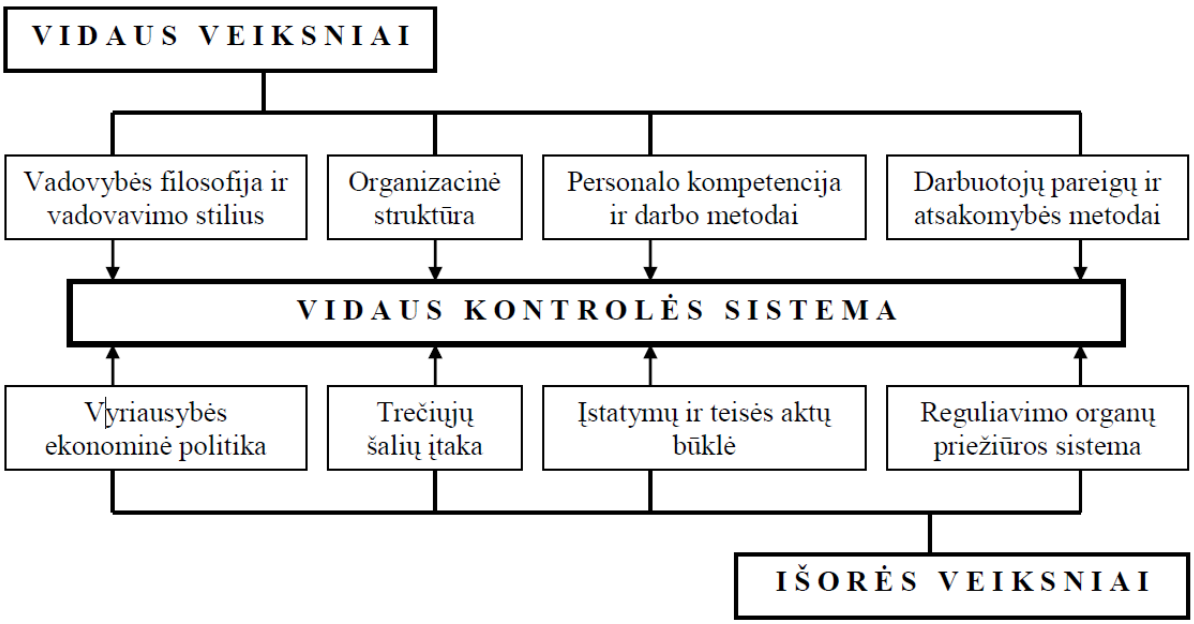
Apibendrinant, galima teigti, kad vidaus kontrolė yra nuolat kintantis ir kompleksinis procesas, kuris yra veikiamas organizacijos veiklos valdymo procesų ir pokyčių. Vidaus kontrolė turi būti aiškiai numatyta, nuolat peržiūrima ir tobulinama, o į jos atlikimą turėtų būti įtraukti visi organizacijos darbuotojai. Remiantis viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairėse pateikta metodika (INTOSAI 2004), galima teigti, kad tiek vadovams, tiek darbuotojams lygiaverčiai dalyvaujant kontrolės procese galima užtikrinti efektyvesnį organizacijos tikslų įgyvendinimą. Organizacijos vidaus kontrolei galima priskirti tam tikrą *garantijos* etiketę – tai reiškia, kad organizacijai, vykdant projektinę veiklą, siekiant užsibrėžtų tikslų, vidaus kontrolė yra neatsiejama valdymo dalis. Tikslingai bei veiksmingai naudojama vidaus kontrolė organizacijoje tampa lemiama rizikos numatymo ir kontrolės priemone, kurią taikant keliami tikslai tampa lengviau

pasiekiami. Tinkama vidaus kontrolė sudaro galimybes organizacijos perspektyvų bei galimybių plėtojimui, kaip minėta, rizikų valdymo sistemos užtikrinimui. Verta paminėti, kad sukurti veiksmingą vidaus kontrolės sistemą – sunkus uždavinys kiekvienai organizacijai. Minimos sistemos kūrime svarbūs organizacijos aplinkos, jos vykdomų procesų kontekstai ir besimokančios organizacijos sąvoka bei jos galimybių nagrinėjimas. Svarbu paminėti, kad vidaus kontrolė turi būti sujungta su visa organizacijos veikla, o ne pridedama kaip atskira veikla. *„Į veiklą integruota kontrolė turi svarbių reikšmių ir sąnaudų mažinimo požiūriu. Pridedant naujas kontrolės procedūras, atskirtas nuo esamų procedūrų, išauga išlaidos. Orientuodamasi į esamą veiklą ir jos indėlį į veiksmingą vidaus kontrolę bei integruodama kontrolės priemones į pagrindines veiklos sritis, organizacija dažnai išvengia nereikalingų procedūrų ir sąnaudų“* (Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairėse 2013). Taigi, galima daryti išvadą, jog viešasis sektorius remiasi sąnaudų mažinimo kontrolės principu.

Organizacijoms svarbus uždavinys turėtų būti ne tik vidaus kontrolės įdiegimas, bet ir pastarosios vertinimas ir priežiūra jai jau esant įdiegtai į organizacijos veiklą. Organizacijos vidaus kontrolės aplinka turėtų būti „*analizuojama kaip veiksnių, darančių įtaką įmonės vidaus kontrolei, visuma*“ (Kanapickienė ir Razmutė 2009). Remiantis autorių nuomone, organizacijos aukščiausios grandies vadovai turi išanalizuoti minėtus veiksnius, siekiant efektyvios vidaus kontrolės sukūrimo. Priešingu atveju, neįvertinus organizacijos aplinkos ir tos aplinkos, kurioje kontrolė veiks, nebus pasiektas pagrindinis jos tikslas. Tiriant kontrolės aplinką, nėra vieningo nutarimo, kiek ir kokių aplinkos veiksnių turėtų būti išnagrinėta. Tikslingiausia išskirti tik esminius bei didžiausią įtaką kontrolei turinčius veiksnius. Autorės išskiria tris veiksnių grupes:

1. Reglamentavimas;
2. Vidaus veiksniai;
3. Išorės veiksniai.

Išsamesnė vidaus kontrolės sistemos veiksnių analizė pateikiama paveiksle žemiau (žr. 3 pav.).



3 pav. Vidaus kontrolės įtakos veiksniai

Šaltinis: Samukėnaitė, 2008.

Kanapickienė savo atliktuose tyrimuose nustatė, kad vadovybės vaidmuo yra esminis ir lemiantis efektyvios vidaus kontrolės sistemos sukūrimo galimybes. Verta paminėti, kad kontrolei svarbiausiais yra laikomi šie *„žmogiškųjų išteklių politikos elementai“* (2008):

1. Darbuotojų kompetencija, sąžiningumas ir moralinės vertybės;
2. Įgaliojimų ir atsakomybės skyrimas.

Analizuojant viršuje pateiktą organizacijos vidaus kontrolės įtakos veiksnių schemą, vadovybės filosofija ir vadovavimo stilius, organizacinė struktūra, personalo kompetencija ir darbo metodai bei darbuotojų pareigų ir atsakomybės metodai yra priskiriami vidinių veiksnių grupei. Šiuos veiksnius pristatantis autorius Arens (2006), teigia, kad pastarieji tiesiogiai daro įtaką vidaus kontrolės sistemos atsiradimui. Pasak autoriaus, vidaus įtakos veiksniai yra kylantys iš organizacijos struktūrinio ir strateginio plano konteksto, atskleidžiantys, kokia yra organizacijos veiklos valdymo vizija, požiūris į rizikas, procesų tęstinumą, finansinių rodiklių patikimumą, kontrolę ir kita. Šių veiksnių rinkinys leidžia įžvelgti organizacijoje vyraujančią pareigų bei

atsakomybių pasidalijimo praktiką, kurie yra tiesiogiai susijusi su organizacijos politikos ir strategijos įgyvendinimu (Arens 2006).

Išorės veiksniai, tokie kaip vyriausybės ekonominė politika, trečiųjų šalių įtaka, įstatymų ir teisės aktų būklė, reguliavimo organų priežiūros sistema, kontrolės sistema daro netiesioginę įtaką. Visgi, šie veiksniai yra itin reikšmingi, kadangi nuo jų dažnai priklauso organizacijos vadovybės sprendimai, planų keitimai, taip pat tam tikrų vidaus kontrolės elementų diegimas arba, priešingai, atsisakymas. Organizacijai, susidūrus su veiksniais, kurie nuo jos nepriklauso, dažnu atveju gali tekti imtis esminių pertvarkų ir vadovybės atsakomybių didinimo.

Vykdant bet kurios organizacijos strateginio planavimo procesą ir siekiant nustatyti išorinius bei vidinius veiksnius, yra naudinga atlikti stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę, kitaip vadinamą SSGG analizę. Šis analizės metodas tiria ne tik organizaciją ir jos aplinką, bet ir įvertinta konkurencinę aplinką ir vykstančius procesus rinkoje. SSGG analizė atspindi stiprybes (vidinis veiksnys) – organizacijos pajėgumus ir bruožus, kurie padeda sėkmingai siekti užsibrėžtų tikslų, silpnybes (vidinis veiksnys) – organizacijai būdingus nesugebėjimus ir bruožus, kurie stabdo tikslų siekimą, galimybes (išorinis veiksnys) – galimas ir potencialias sąlygas, kurios gali būti naudingos tikslų siekime ir grėsmes (išorinis veiksnys) – galimas ir potencialias sąlygas, kurios būtų kliūtimis tikslų siekime. Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena organizacija norėdama atlikti vidaus kontrolės įtakos veiksnių analizę, turi atlikti aptartą SSGG analizę. Ši analizė yra efektyvus įrankis apibrėžti išorės ir vidaus veiksnių įtaką organizacijos veiklai.

1.3.1. Organizacijos vidaus kontrolės sistemos pritaikymas: elementai ir modelis

Kaip jau aptarta teorinėje darbo dalyje, vidaus kontrolę priimta įvardinti kaip metodų, taisyklių, priemonių rinkinį, kuriai keliamas vienas pagrindinių tikslų – užtikrinti organizacijos siekiamų tikslų įgyvendinimą ir sėkmingumą. Visgi, įmonės tikslų pasiekimą užtikrinti gali tik tokia vidaus kontrolė, kuri yra sukurta ir įdiegta ne tik pagal numatytų standartų ir taisyklių visumą, bet ir pritaikyta konkrečiai situacijai. Moeller (2007) išskyrė šiuos efektyvios vidaus kontrolės bruožus:

1. Tinkamumas ir savalaikiškumas;

2. Nenutrūkstantis funkcionavimas;
3. Sąnaudų ir pasiektos naudos santykis yra rezultatyvus ir palankus organizacijai.

Kaip aptarta, vidaus kontrolė negali būti nagrinėjama universaliu požiūriu, kadangi kiekvienos organizacijos veiklos pobūdis ir jam keliami tikslai skiriasi. Visgi, pasak Weirich ir kitų (2005), mokslinėje literatūroje vyraujanti tokia didelė gausa skirtingų sąvokos interpretacijų lemia tai, kad vidaus kontrolė ir teoriniu lygmeniu sunkiai gali būti analizuojama per universalumo prizmę. Autoriai taip pat nurodo, kad ši apibrėžimų gausa apsunkina vidaus kontrolės diegimo procesą organizacijoms, kadangi jos negali būti tikros dėl pasirenkamų kriterijų, metodų ir jų pranašumo nuo kitų. Visgi, tam tikrus bendruosius reikalavimus vidaus kontrolei yra išskyrusi Matickienė (1997), kurie neišvengiamai turėtų atsispindėti bet kurios organizacijos vidaus kontrolės sistemos veikloje.

Autorės išskirti reikalavimai vidaus kontrolei:

1. Kryptingas vidaus kontrolės sistemos veikimas;
2. Pozityvus požiūris į vidaus kontrolę ir darbuotojų įsitraukimas;
3. Kompetencijos kėlimas ir sąžiningumo skatinimas;
4. Aiškūs ir savalaikiai tikslai;
5. Nuolatinė priežiūra ir stebėsena.

Giriūno mokslinių darbų pagrindu atlikta analizė parodė, kad didesnėse Lietuvos privataus sektoriaus organizacijose vis dar nėra pakankamų formalių vidaus kontrolės procedūrų. Pasak autoriaus, atsakomybės pasidalijimas, kuris yra itin reikalingas, nėra oficialiai apibrėžtas ir neveikia veiksmingai. Dėl šių priežasčių išryškėja silpna vidaus kontrolė, o tai sąlygoja ir finansinių atskaitomybių klaidas bei galimas sukčiavimo rizikas (2012). Kaip jau aptarta, požiūrių į vidaus kontrolę yra daug, visgi išskiriami du pagrindinius:

1. Vidaus kontrolė įvardijama kaip procesas, kurio metu yra identifikuojamas organizacijos priimamų veiksmų validumas, svarstomas jų koregavimas bei tikslinimas. Aprašomame procese yra išskiriami tokie etapai:

   1.1. „*Standartų nustatymas;*

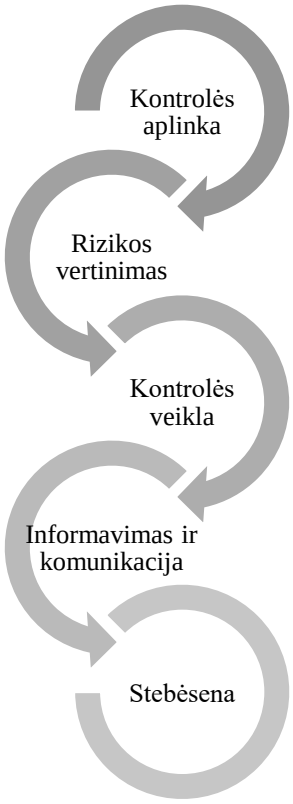
1.2. *Faktinių ir planinių duomenų palyginimas*;

1.3. *Sprendimų priėmimas"* (Kanapickienė 2009).

2. Vidaus kontrolė įvardijama kaip procesas, kuriuo siekiama užtikrinti organizacijos numatytų tikslų ir projektų įgyvendinimą. Anot autorės, organizacijos tikslas ne tik neatitikimų nustatymas, o tam tikro modelio kontrolės sistemos sukūrimas, kuris skatintų atliekamos veiklos efektyvumą.

Iš to kas pasakyta, tampa aišku, kad vidaus kontrolė pati savaime negali būti veiksminga – tai yra sudėtinis procesas, kuris turi būti aiškiai suplanuotas individualios organizacijos kontekste, sudarytas iš tam tikrų elementų, sudarančių vidaus kontrolės sistemą.

Kaip nurodoma viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairėse, vidaus kontrolę sudaro šie elementai (žr. 4 pav.):



4 pav. Vidaus kontrolės elementai

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Esant sudėtingai organizacinei struktūrai ar ypatingų resursų ir pajėgumų reikalaujantiems veiklos procesams, organizacijos vidaus kontrolės sistema tampa vis svarbesne. Tai nurodo ir labiausiai pasaulyje paplitęs ir plačiausiai naudojamas vidaus kontrolės apibrėžimas yra pateiktas COSO (angl. *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) komiteto. COSO yra bendra iniciatyva sukurtas komitetas, skirtas kovai su sukčiavimu tarp organizacijų. Jį įkūrė penkios privataus sektoriaus organizacijos, paskirtos organizuoti organizacijų valdymo, verslo etikos, vidaus kontrolės, rizikų valdymo, sukčiavimo bei finansinės atsakomybės sritis. Aukščiau pateikti penki vidaus kontrolės elementai COSO (1992) vidaus kontrolės integruotoje sistemoje, plačiai naudojamoje ne tik Jungtinėse Amerikos Valstijose, bet ir visame pasaulyje, apibrėžiami taip:

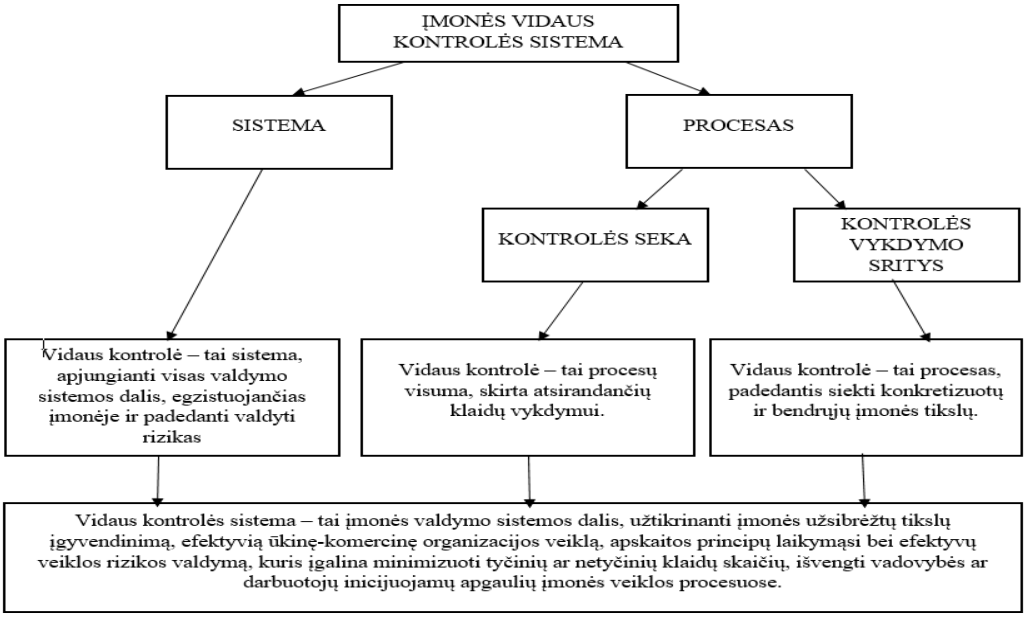
1. Kontrolės aplinka – tai vidaus kontrolės sistemos pagrindas. Pastaroji suteikia pagrindą visų likusių komponentų veikimui, apima organizacinės struktūros ir esamų išteklių vadybą, kurie tiesiogiai daro įtaką vidaus kontrolės efektyvumui ir kokybei.
2. Rizikos vertinimas – „*atitinkamos rizikos, susijusios su tikslų pasiekimu, nustatymas ir analizė, pagrindžiantis, kaip turėtų būti valdoma rizika"* (INTOSAI 2004). COSO numato, kad rizikos vertinimas yra atliekamas tik tada, kai organizacija yra aiškiai nusistačiusi savo veiklos tikslus ir sukūrusi palankią ir efektyvią aplinką vidaus kontrolei. Šio vertinimo metu yra atliekama 1.3. poskyryje aptarta SSGG analizė;
3. Kontrolės veikla – dar gali būti įvardijamos kaip politika, priemonės ir procedūros, kurios padeda užtikrinti vidaus kontrolės įgyvendinimą ir pasitelkiamos mažinant rizikų vertinimo metu identifikuotas grėsmes;
4. Informacijos mainų ir komunikacijos procesai, turi užtikrinti informacijos sklaidos procesą pagal šiuos kriterijus: savalaikiškumą ir tinkamumą. Laikantis šių kriterijų, informacija bus identifikuojama, kaupiama ir perduodama tada, kada reikia, ir tiems darbuotojams, kuriems reikia. Kaip nurodo COSO, organizacijos tikslams pasiekti būtinas informacijos mainų procesas visos organizacijos mastu;
5. Stebėsena – giluminis ir visus elementus apimantis procesas, užtikrinantis vidaus kontrolės sistemos veikimo stebėjimą ir priežiūrą. Kaip jau aptarta, vidaus kontrolė yra nuolat kintantis procesas, priklausomas nuo organizaciją veikiančių aplinkos sąlygų, tad stebėsena yra tas sistemos elementas, kuris reaguoja į minėtų sąlygų kitimus. Šis

komponentas užtikrina ne tik veiklos įgyvendinimą, bet ir įvertina veiklos rezultatų kokybę (Samukėnaitė 2008).

Aptartus elementus apjungus į bendrą visumą, išryškėja vidaus kontrolės sistemos kontūrai ir tampa aišku, kad kontrolės sistema turi būti:

1. Struktūruota ir aiškiai suprantama kiekvienam organizacijos darbuotojui;
2. Atitinkanti organizacijos veiklos pobūdį ir pritaikyta jos vykdomiems procesams;
3. Atitinkanti organizacinę struktūrą;
4. Gebanti identifikuoti ir pateikti rizikas bei neatitikus „*kritiniuose taškuose*“ (Bakanauskas, et al. 2011 cit. pgl: Giedraitis 2015, 49).

COSO sukūrė bendrą vidaus kontrolės modelį, pagal kurį įmonės gali įvertinti savo kontrolės sistemas. COSO vidaus kontrolės apibrėžtis ir sistema yra užtikrintai pripažintos tarptautiniu mastu (Bubilek 2017). Komitetas nurodo, kad vidaus kontrolė yra procesas, kurį vykdo organizacijos vadovai ir visas personalas kartu, siekiant užtikrinti pagrįstą siekiamų tikslų, susijusių su atliekama veikla, atitikimą. Nors yra daug vidaus kontrolės apibrėžimų, vidinė kontrolė daugiausia yra susijusi su valdžios valdymo priemonėmis, kurios padeda kontroliuoti procesus ir pasiekti įmonių tikslus (Lakis ir Giriūnas 2012).



5 pav. Struktūruota organizacijų vidaus kontrolės schema
Šaltinis: Lakis ir Giriūnas 2012.

COSO suformuota ir pateikiama vidaus kontrolės sistemos struktūra pristatoma kaip universali, bendro pobūdžio sistema. Kaip aptarta, COSO nepateikia konkrečių ir išsamių procesų krypčių, o nurodo geriausią organizacijos veiklos proceso modelį, kuriuo remiantis, organizacijos turi parengti savo unikalų procedūrų ir veiklų planą.

Apibendrinant, galima pateikti šiuos esminius COSO pateikiamo modelio kriterijus:

1. vidaus kontrolė yra įrankis tikslams pasiekti;
2. vidaus kontrolės vykdymas yra svarbus visai organizacijai, tačiau jos veiklą inicijuoti turi vadovai;
3. vidaus kontrolės tikslai:
    - veiklos efektyvumas;
    - finansinis stabilumas;

Galima daryti prielaidą, kad nėra visapusiškai efektyvios vidaus kontrolės ir jos sistemos. Giriūnas (2009) pastebi šį vidaus kontrolės sistemų trūkumą – organizacijų vadovybės siekia kurti tokią vidaus kontrolės sistemą, kurios kūrimo kaštai neviršytų tikimos ir laukiamos naudos. Kitas svarbus autoriaus išskiriamas aspektas – dažniausiu atveju vidaus kontrolės mechanizmas yra nukreipiamas jau žinomų sričių tyrimui ir tobulinimui, o ne nepažintų ir sudėtingų procedūrų gerinimui. Pasak autoriaus, vidaus kontrolės kuriama svarba dažnai ima menkti, kuomet pasireiškia atsakingų darbuotojų žinių trūkumas, motyvacijos stoka arba tam tikros informacijos iš vadovų neiškomunikavimas. Efektyvia vidaus kontrolės sistema laikoma tokia sistema, kuri geba užtikrinti ne tik informacijos perdavimą ir gavimą, bet ir pastarosios tikrumą ir teisingumą.

1.3.2. Vidaus kontrolės sistemos efektyvumo ribotumas

Aptarus plačiausiai naudojamas vidaus kontrolės sampratas, išryškėja požiūris, kad sėkmingai vidaus kontrolei užtenka aiškaus organizavimo plano ir sistemingo veikimo. Visgi, vidaus kontrolės sistema, nors ir itin sistemingai organizuota, organizacijai negali pasiūlyti absoliutaus veiksmingumo ar užtikrinti tikslų pasiekimo. Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairėse teigiama, kad vidaus kontrolės sistema yra tik vienas iš įrankių, funkcijų ar priemonių, gebančių

organizacijai teikti informaciją apie neatitikimus, pažangą (arba priešingai – jos nebuvimą) siekiant tikslų ir efektyvių veiklos rezultatų.

Efektyvi vidaus kontrolės sistema savo esybe gali padidinti tikimybę, jog siekiami tikslai bus įgyvendinti. Tačiau ji negali užtikrinti visapusiško atliekamos veiklos sėkmingumo, taip pat, svarbu paminėti, kad visada išlieka rizika prastai suplanuotai, įdiegtai ir veikiančiai vidaus kontrolei. Vidaus kontrolė yra sistema, kurią visapusiškai veikia žmogiškasis veiksnys, dėl šios priežasties kaip teigiama vidaus kontrolės standartų komiteto parengtose rekomendacinėse vidaus kontrolės sukūrimo, veikimo ir tobulinimo, jos vertinimo gairėse viešojo sektoriaus subjektams, visada išlieka „*organizavimo trūkumų, vertinimo ar interpretavimo klaidų, nesusipratimų, nerūpestingumo, nuovargio, išsiblaškymo, slaptų susitarimų, piktnaudžiavimo ar nepaisymo“* rizika (Vidaus kontrolės standartų komitetas 2014). Dar vienas išskiriamas vidaus kontrolės efektyvumą ribojantis aspektas – išteklių ribojimas. Dėl šios priežasties vidaus kontrolės teikiamą arba numanomą naudą reikia teisingai įvertinti pagal patiriamas sąnaudas minimos naudos siekiant. Visgi, nėra tikslinga tikėtis absoliutaus rizikos praradimo naudojant vidaus kontrolės sistemą, o tai galimai kainuotų daugiau nei patiriama nauda yra verta. Todėl analizuojant, ar reikalinga diegti tam tikros formos vidaus kontrolę, svarbu įvertinti ir šios – sąnaudų ir naudos koreliacijos – riziką, bei galimą poveikį. Svarbu paminėti, kad organizaciniu lygmeniu vykstantys pokyčiai ir vadovų pozicijos ar požiūrio kitimas gali ir dažniausiu atveju turi lemiamą svarbą vidaus kontrolės įgyvendinimo proceso įgyvendinimą vykdančių darbuotojų veiksmams ir jų efektyvumui. Todėl, apibendrinant organizacijos vadovai, prisiėmę atsakomybę už tikslios ir vertingos vidaus kontrolės sukūrimą ir vykdymą, turi reguliariai stebėti ir naujinti kontrolės metodus bei priemones, skleisti tikslingą ir savalaikę informaciją darbuotojams, užtikrinti efektyvų komunikacijos mechanizmą.

1.4. Organizacijos vidaus kontrolės sistemos ir rizikų koreliacija

Kaip jau pastebėta, efektyvi vidaus kontrolės sistema suteikia organizacijai plėtojimosi galimybių perspektyvas, yra vienas iš įrankių, padedantis pastebėti rizikas, galinčias sukelti pavojų organizacijos egzistencijai, jas valdyti ir pateikti potencialius sprendimų scenarijus. Kaip pastebi vidaus kontrolę tiriančios autorės, „*savo esme vidaus kontrolė tampa rizikos*

kontrolės instrumentu ir priemone, leidžiančia pasiekti savo tikslų“ (Kanapickienė ir Razmutė 2009). Tikslinga ir efektyvi vidaus kontrolė leidžia organizacijai pastebėti savo plėtojimosi galimybes, atskleisti esančias ar būsimas rizikas ir jas valdyti taip, kad būtų nustatytos rizikos ir galimų pažeidimų lygiai bei pagrįsti sprendimai, o projektai įgyvendinti kuo efektyviau.

Aleknevičienė (2011) teigia, kad rizika – tai sprendimų situacija, kurioje egzistuoja faktinių rezultatų nuokrypio galimybė. Stasytytė ir Aleksienė (2015) riziką sieja su būsimų įvykių (teigiamų, neigiamų ar mišrių) galimybėmis. Tačiau autorės pripažįsta, kad dažniausiai ši sąvoka turi neigiamą aspektą. Taip pat rizika gali būti suprantama kaip bet kurio veiksnio, įvykio neigiamos įtakos sėkmingam projekto įgyvendinimui pasireiškimo galimybė (Gasparėnienė ir Kartašova 2015). Iš pateiktų apibrėžčių galima daryti prielaidą, kad šiuo metu nėra vieningo rizikos apibrėžimo, kuris apimtų visas rizikos taikymo sritis. Tačiau svarbu pabrėžti, kad rizika nėra laikoma tik kaip neigiamas veiksnys (nuostolis), ji gali turėti ir teigiamą pusę. Todėl plačiąja prasme riziką galima traktuoti, kaip įvykių tikimybę ir jų pasekmių kombinaciją. Atlikus rizikos sąvokos analizę pastebėta, kad literatūroje dažnai tapatinamos dvi sąvokos – *rizika* ir *neapibrėžtumas*. Nors šios sąvokos turi bendrų savybių, tačiau nėra tapačios. Rizika – tam tikras neigiamas įvykis, kuris yra sukeliamas išorės ir vidaus aplinkos sukeliamų veiksnių bei kurių būtų galima išvengti, imantis prevencinių veiksmų. Skirtingai nuo neapibrėžtumo, rizikų atveju yra žinomas arba numatomas rizikų sukeliamų pasekmių laipsnis.

Vos pradėjus tirti vidaus kontrolės sampratą ir jos reikšmingumą organizacijos projektų veikloje, pirmiausia vidaus kontrolė buvo analizuojama tik tam tikrų patikrinimų organizacijos viduje kontekste. Vėliau vidaus kontrolės suvokimas išsiplėtė, jai palaipsniui priskiriamos vis naujos funkcijos – vidaus kontrolė tapo vienu iš esminių organizacijos valdymo etapų, apimančiu tiek planavimą, tiek koordinavimą. Pasak Kanapickienės, pirminiame vidaus kontrolės analizės etape, didžiausias dėmesys buvo teikiamas finansinių išteklių optimizavimo klausimui, turto išsaugojimui ir iš anksto numatytos politikos atlikimui. Visgi, „*atsiradus šioms naujoms funkcijoms, vidaus kontrolės sąvoka tapo platesnė nei buhalterinės apskaitos sąvoka. Visų transformacijų metu XXI a. pr. vidaus kontrolė virto sistema, akcentuojanti rizikos valdymą“* (Kanapickienė 2012).

Nepriklausomai nuo organizacijos vykdomos veiklos, numatytų vizijų bei išsikeltų tikslų, juos įgyvendinant neišvengiamai yra susiduriama su rizikos veiksniais. Organizacijoms keliamas pagrindinis uždavinys – imtis rizikos veiksnių nustatymo, o juos nustačius, efektyviai ir savalaikiai į ją reaguoti. Galima teigti, kad vidaus kontrolė gali būti pagalbiniu įrankiu rizikoms nustatyti, tačiau absoliutaus organizacijos tikslų įgyvendinimo ji užtikrinti negali. Remiantis viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairėmis (1993), vidaus kontrolės sistema ir rizikų valdymas organizacijų kontekste yra glaudžiai susijusios sąvokos. Kaip nurodoma kitose rekomendacinėse vidaus kontrolės sukūrimo, veikimo ir tobulinimo, jos vertinimo gairėse viešojo sektoriaus subjektams – „*rizikos valdymo metu yra ne tik identifikuojama ir išmatuojama rizika, bet ir sukuriamos kontrolės procedūros tai rizikai valdyti bei vykdoma tokių procedūrų taikymo stebėsena“* (Vidaus kontrolė ir LR Finansų ministerija 2014). Iš to, kas pasakyta, galima daryti išvadą, kad tam tikra prasme rizikų valdymas yra vienas iš vidaus kontrolės sistemos sudedamųjų etapų.

Remiantis viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairėmis (1993), organizacijos veiklos rizikos valdyme dalyvauja:

1. vadovybė, kuriai tenka didžiausia dalis atsakomybės, kadangi pagrindinis jos uždavinys yra rizikos plano ir tikslo nustatymas, valdymo strategijos kūrimo bei pastarosios įgyvendinimo plano rengimas;
2. padalinių vadovai, kurių atsakomybė yra užtikrinti rizikų valdymą atitinkamuose skyriuose / padaliniuose;
3. organizacijos paskirti asmenys, atsakingi už rizikų valdymo proceso vykdymą ir efektyvų įgyvendinimą. Jiems keliama pagrindinė atsakomybė – betarpiškai dalyvauti rizikų valdymo procese. Šie specialistas turi numatyti didžiausias rizikas keliančias sritis bei sudaryti taisykles ir planą rizikoms likviduoti. Kadangi rizikų valdymas yra svarbus visai organizacijai, ypatingai vykdant projektų valdymą, rizikų valdymą kuruojantys darbuotojai, turi rengti mokymus ir konsultacijas bet kurios grandies organizacijos darbuotojui;
4. visų sričių ir atsakomybių organizacijos darbuotojai.

Apibendrinant, galima teigti, kad valdant rizikas turi būti atsižvelgta į strateginius organizacijos tikslus, jos projektų pobūdį ir ateities tikslus. Rizikos valdymas - tai organizacijos

gerovei galimų grėsmių nustatymo, vertinimo ir kontrolės procesas. Minimos grėsmės ar pavojai gali kilti dėl daugelio tiek išorinių, tiek vidinių veiksnių – pavyzdžiui, ekonominių sąlygų kitimas ir neapibrėžtumas, teisinis reguliavimas, strateginio valdymo klaidos ar įvairūs nelaimingi atsitikimai. Gyvenant inovacijų ir technologijų amžiuje, svarbu paminėti informacinių technologijų sričiai kylančias grėsmes, kaip duomenų saugumo neužtikrinimas. Todėl rizikos valdymo planas vis dažniau apima organizacijų procesus, skirtus identifikuoti ir valdyti grėsmes savo materialiam bei intelektiniam kapitalui išsaugoti.

1.5. Projektų valdymo organizacinė struktūra

Siekiant geriau suprasti vidaus kontrolės padėtį organizacijoje ir projektinėje veikloje, svarbu suprasti, kad dažniausiai vidaus kontrolė priklauso, kaip minėta, nuo organizacijos struktūros. Organizacinė struktūra yra sistema, apibūdinanti, kaip tam tikra veikla yra nukreipta siekiant organizacijos tikslų. Ši veikla apimanti taisyklių, vaidmenų ir atsakomybių pasiskirstymo organizacijoje visumą (Stoner 2005). Organizacinė struktūra taip pat nustato, kaip informacijos srautai ir komunikacija sklis tarp struktūrinių padalinių ir skirtingų lygmenų. Galima sakyti, kad organizacinė struktūra yra tam tikrų darbo koordinavimo priemonių visuma, kurios pagrindas yra – darbuotojų pavaldumas vienas kitam, o su organizacijos struktūra glaudžiausią ryšį turi darbo paskirstymo ir kontrolės elementai.

Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos sudarytose projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairėse (2014) išskiriami šie projektus valdančių organizacijų struktūrų pasirinkimai:

1. Funkcinė projektų valdymo organizacinė struktūra. Veikiant funkciniam organizacijos struktūros stiliui, projektai ir visa su ja susijusi veikla yra priskiriama tam tikriems, specialiai esantiems padaliniams vykdyti, kurie tiesiogiai yra atsakingi už projekto įgyvendinimą ir jo sėkmę. Visgi, projekto koordinavimą atlieka už projektą atsakingų administracijos ir vadovybės vadovai, „*kurie turi pagrindinę sprendžiamąją galią projekte“* (2014). Kaip išskiriama gairėse, tinkamam projekto įgyvendinimui yra būtina projekto komanda, kuri, šios struktūros atveju, išskiriama į du tipus:

- Administruojančią;
- Vykdančią.

Pirmajam komandos tipui priklauso už procesus atsakingi ir juos valdantys darbuotojai, o vykdančiajam tipui – procesus vykdantys darbuotojai. Tokių komandų išskirtinumas yra tas, kad jos yra formuojamos konkrečiam projektui įgyvendinti ir projekto įgyvendinimo etapo pabaigoje yra išformuojamos. Kaip nurodoma gairėse, tokiu principu yra valdoma didžioji dalis viešojo sektoriaus projektų.

2. Projektinė organizacinė struktūra. Skirtingai nei funkcinės struktūros atveju, čia projektams organizuoti ir vykdyti yra kuriama nauja arba modifikuojama esama struktūra. Tokį struktūros modelį taikančiose organizacijose, projektų vadovas yra pavaldus administracijai ir turi visas galias žmogiškųjų ir kitų išteklių valdymui.
3. Matricinė projektų valdymo organizacinė struktūra. Šios struktūros ypatybė – į projekto valdymo komandą gali būti įtraukiami bet kurio struktūrinio padalinio darbuotojai turintys darbui atlikti reikiamas kompetencijas.

   Anot gairių, šią struktūrą galima skirstyti į:
   - silpna matricinė – tokiu atveju vyrauja funkcinės struktūros ypatumai, o sprendimus priima struktūrinių padalinių vadovai;
   - stipri matricinė – šiuo atveju vyrauja projektinės organizacijos struktūros elementai ir sprendimų priėmimo procesą vykdo projektų vadovas;
   - subalansuota matricinė struktūra.

Siekiant organizacijos iškeltų tikslų bei vykdant projektus ar bet kokią kitą organizacinę veiklą, turi būti atsižvelgta į tai, kokia yra organizacijos struktūra. Dažnai minimi struktūros elementai padeda suvokti būsimą projekto turinį ir jo eigą, vystyti planus. Turint aiškiai numatytą struktūrą, labiau tikėtini sėkmingi projektų įgyvendinimai, kadangi darbus vykdant pagal veiklos planus ir turint aiškų funkcijų ir atsakomybių pasidalijimą, tikėtinas efektyvus ir optimizuotas darbas. Todėl organizacijos, nepriklausomai nuo sektoriaus, kuriame jos veikia, turi turėti aiškiai aprašytas struktūras, veiklos planus ir procesų valdymo metodikas.

2. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

Teorinėje darbo dalyje nagrinėtos projektų valdymo ir vidaus kontrolės sampratos organizaciniu lygmeniu bei aptarta pastarųjų sąveika. Taip pat buvo analizuoti vidaus kontrolę ir jos ribotumą lemiantys veiksniai. Teorinėje darbo dalyje taip pat pristatytas rizikų valdymas ir jo vaidmuo organizacijoje, vidaus kontrolės bei projektų valdymo kontekstuose. Šiame darbo skyriuje pagrindžiama tyrimo metodologija.

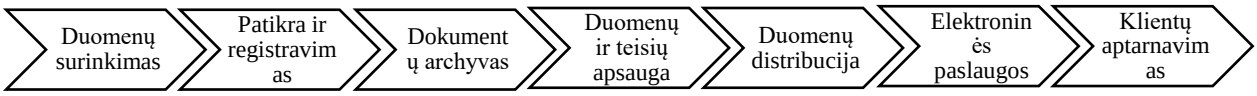
Tyrimo aktualumas. Mokslinėje literatūroje projektų valdymas yra itin plačiai aptarta sąvoka. Vidaus kontrolė ir vidaus kontrolės sistemos taip pat dažnai sutinkami terminai įvairiuose moksliniuose šaltiniuose, visgi nėra aiškaus apibendrinimo, kiek vidaus kontrolės sistema yra svarbi organizacijai, jos atliekamoms veikloms ir procesams, ypatingai organizuojant ir įgyvendinant projektinę veiklą. Dėl šios priežasties išryškėja poreikis mokslinių įžvalgų apibendrinimui, informacijos bei žinių susisteminimui, įvertinant kaip vykdomi organizacijos veiklos ir projektų valdymo procesai bei kokį vaidmenį minimuose procesuose atlieka vidaus kontrolė. Atliekamu tyrimu siekiama įsigilinti į temos problematiką, išryškinti esminius vidaus kontrolės ir projektų vadybos bruožus ir juos susieti viename kontekste. Tyrime siekiama temą aptarti kuo platesniu spektru ir ištirti vidaus kontrolės ir projektų vadybos koreliaciją organizaciniu požiūriu. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta Valstybės įmonė „Registrų centras“ (toliau – Registrų centras). Šios įmonės pasirinkimą lėmė tai, kad tai yra viešajam sektoriui priklausanti įmonė. Šiam sektoriui priklausančiose organizacijose veikloje vidaus kontrolė turėtų būti ypatingai svarbus aspektas, siekiant kuo efektyviau panaudoti valstybės išteklius ir sukurti visuomenei naudingą produktą.

2.1. Bendroji valstybės įmonės „Registrų centras“ charakteristika

Registrų centras yra 1997 metais iš valstybės turto įsteigtas viešasis juridinis asmuo, kuris tvarko ir prižiūri didelį skaičių valstybinės reikšmės registrų sistemų, pavyzdžiui Nekilnojamojo turto registrą, Juridinių asmenų registrą, Adresų ir gyventojų registrus, bei vysto su šiais ir kitais registrais susijusias informacines sistemas: Antstolių, Juridinių asmenų dalyvių, Piniginių lėšų apribojimų, Licencijų, Elektroninės sveikatos paslaugų ir kitas. Dabartinę organizacijos struktūrą

(žr. 1 priedą) sudaro centrinis padalinys Vilniuje ir 56 teritoriniai padaliniai aprėpiantys kone visą Lietuvą. Organizacijoje, remiantis 2018 – 2021 metų veiklos strategijos duomenis, dirba apie 1600 darbuotojų, o šis skaičiaus kitimas metams einant kinta yra, palyginti, mažas. Tai organizacijos strategijoje įvardinta kaip privalumas, kuris leidžia formuoti patirtį ir aukštą kvalifikacijos lygį turinčių darbuotojų komandą.

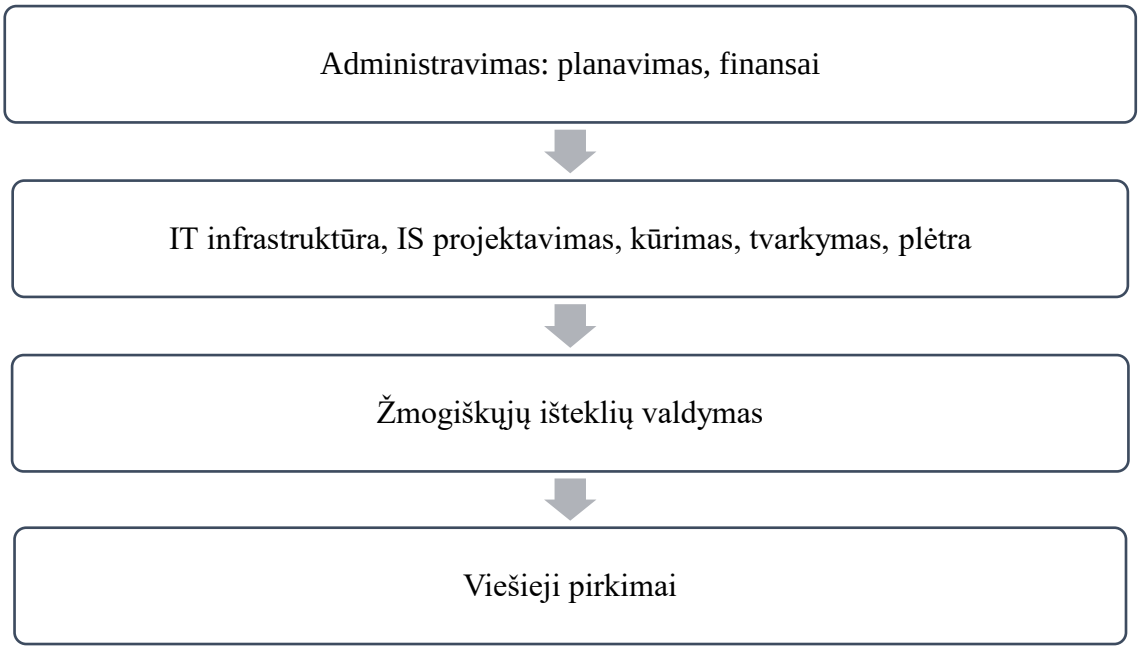
Registrų centras išskiria šias pagrindines veiklos sritis (žr. 6 pav.):



6 pav. Registrų centro pagrindinės veiklos

Šaltinis: Vį Registrų centras veiklos strategija 2018 – 2021 m.

Ir šias papildomas veiklos sritis (žr. 7 pav.):



7 pav. Registrų centro papildomos veiklos

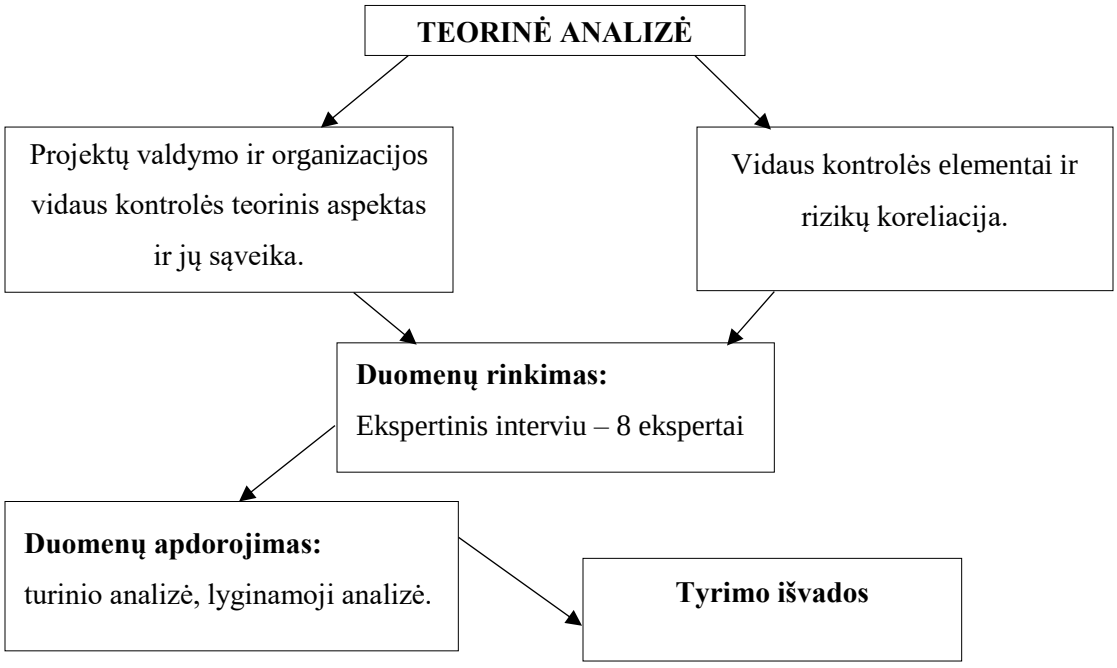
Šaltinis: Vį Registrų centras veiklos strategija 2018 – 2021 m.

Organizacija kaip savo **misiją** nurodo vertės visuomenei didinimą, efektyviai ir patikimai tvarkant valstybės informacinius išteklius, o **vizija** – tapti lyderiaujančia pasaulyje valstybės informacinius išteklius tvarkančia ir jų pagrindu sukurtas paslaugas teikiančia įmone. Tam, kad ši vizija taptų realybe, Registrų centras yra išsikėlęs šiuos strateginius tikslus:

1. Kokybiškas valstybės registrų ir informacinių sistemų tvarkymas bei paslaugų teikimas;
2. Įmonės veiklos efektyvumo didinimas;
3. Komercinių paslaugų konkurencingumo užtikrinimas;

Remiantis pirmoje darbo dalyje išdėstyta teorija ir tiriamos organizacijos veiklos sritimi, galima daryti išvadą, kad visiems organizacijos iškeltiems tikslams vidaus kontrolės sistemos turėjimas ir tinkamas vykdomos veiklos kontroliavimas yra kertinis aspektas. To pasekoje, keliama tyrimo **hipotezė –** tiriama organizacija turi vidaus kontrolės sistemą, kuri padeda sekti efektyvaus projektų įgyvendinimo.

2.2. Tyrimo metodologija



8 pav. Darbo tyrimo loginė schema

Šaltinis: Sudaryta autorės

Darbo tyrimo loginė schema pateikiama paveikslėlyje viršuje (žr. 8 pav.).

Tyrimo tikslas – išanalizuoti, kaip organizacijoje Registrų centras vyksta projektų valdymo procesas ir kokį vaidmenį jame atlieka vidaus kontrolė.

Išskiriami šie tyrimo etapai:

1. mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir apibendrinimas;
2. tyrimo modelio sudarymas ir metodikos pasirinkimas;
3. tyrimo instrumentų parengimas – interviu klausimyno sudarymas;
4. ekspertinio interviu dalyvių atranka ir interviu atlikimas;
5. interviu teksto transkribavimas, kokybinių duomenų analizė;
6. išvadų ir rekomendacijų rengimas.

Darbo tyrime taikyti metodai:

1. mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė;
2. pusiau struktūruotas interviu;
3. turinio analizė;
4. lyginamoji analizė;

Tyrimo metodo pagrindimas. Atsižvelgiant į tyrimo bruožus ir problematiką, pasirinkta taikyti kokybinio tyrimo duomenų ir analizės metodą. Siekiant išnagrinėti vidaus kontrolės sistemos poziciją organizacijos veikloje ir jos daromą įtaką projekto valdyme imtąsi tirti ekspertų nuostatas ir pasirinkta taikyti pusiau struktūruotą interviu. Šio metodo skiriamasis bruožas yra tas, kad jis pasižymi iš anksto numatyta interviu atlikimo procedūra ir klausimais. Visgi, paminėtina, kad interviu metu paliekama galimybė pateikti papildomus klausimus, siekiant pagilinti, įprasminti informanto išsakytas mintis. Tyrimo metu apklausti ekspertai – praktikai tiesiogiai savo darbinėje veikloje dirbantys su projektine veikla, todėl šio tyrimo tipas yra ekspertinis interviu (Tidikis 2003). Mokslininkų atliktas kokybinių tyrimų bruožų skirtumų analizė, leidžia šį tyrimo tipą apibūdinti kaip „*sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą"* (Kardelis 2013).

Pasirinktas tyrimo metodas leidžia detaliau atskleisti tiriamojo objekto vaizdą ir jį išsamiau išnagrinėti. Tyrimo pavadinime tarsi „užkoduotas" dar vienas jo išskirtinumas – kokybė, kuri, remiantis autoriumi apibrėžiama kaip *„esminis daikto apibrėžtumas, dėl kurio objektas yra tas, o*

ne kitas daiktas, ir skiriasi nuo kitų daiktų; objekto santykyje su kitais išryškėja įvairios jo savybės" (Tidikis 2003). Remiantis mokslinių tyrimų metodologiją ir metodus tiriančių autorių nuomone, kokybinio tyrimo metu gautos informacijos ir duomenų sisteminimas turi būti vykdomas lyginamosios ir turinio analizės principais (Kardelis 2013). Lyginant duomenis ir atliekant jų analizę, galima pastebėti tam tikrus sutapimus arba priešingai – išskirti nuomonių skirtumus. Tokiu būdu galima sudaryti ne vienašališką požiūrį apie tyrimo objektą, pažvelgti į problematiką skirtingomis perspektyvomis. Galima daryti prielaidą, kad kokybinis tyrimo metodas, priešingai kiekybiniam, suteikia galimybę įdėmiau ir išsamiau pažvelgti į tiriamo objekto esmę, nustatyti tiriamos problemos kilmę ir priežastis. Priešingai tam, kas pasakyta, kiekybinio tyrimo metu galime tik aiškiai pastebėti tyrimo objekto kaip reiškinio paplitimą. Autorius Bailey (1995), išskyrė esminį kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodų skirtumą. Pasak autoriaus, kiekybiniai tyrimai orientuojasi į tiriamųjų imtį, taip siekdamas pristatyti problematikos paplitimą, o kokybiniu tyrimu siekiama tą pačią problematiką atskleisti remiantis respondentų asmenine patirtimi ir išgyvenimais.

Taikant kokybinį tyrimo metodą, surinktų duomenų nagrinėjimui didžiąja dalimi atvejų yra renkamasi turinio analizė. Sisteminant duomenis remiantis šiuo metodu, „*orientuojamasi į pavienes situacijas, kurioms priskiriamas individualumas, unikalumas, jos visapusiškai, detaliai aprašomos bendrine kalba, nagrinėjama situacijų seka, analizuojami individų išsisakymai apie situacijas; rezultatai interpretuojami istoriniame ir socialiniame kontekste*" (Bitinas 2013). Šio metodo taikymo metu gauti duomenys skirstomi į tam tikras kategorijas bei subkategorijas, siekiant kokybinius duomenis paversti kiekybiniais. Norint atlikti tokį duomenų skirstymą ir sisteminimą, būtina transkribuoti tekstą ir atlikti daugkartinę jo analizę – kritiškai vertinant gautus duomenis, juos lyginant, grupuojant ir skirstant pagal prasmę (išskaidant į vienetus). Svarbu paminėti, kad atliekant tokio pobūdžio analizę nėra standartizuoto būdo tokiam duomenų sisteminimui ir kategorizavimui – taikant metodą tyrėjas remiasi individualiu kūrybiškumu (Bitinas, et al. 2008). Atlikto tyrimo turinio analizės rezultatai pateikiami šio darbo autorės sudarytose lentelėse.

2.3. Tyrimo instrumentas

Tyrimo instrumentas. Siekiant tyrimą atlikti kuo objektyviau, respondentų neapsunkinant dideliu klausimų kiekiu, bei atsižvelgiant į pastarųjų laiko trūkumą, interviu metu buvo pateikiami esminiai, tiesiogiai su tiriama tematika susiję klausimai. Tyrimo klausimais buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie efektyvų projektų valdymą, remiantis tiek jų asmenine patirtimi, tiek turimomis teorinėmis žiniomis, ir nustatyti, kokį vaidmenį vykdomuose Registrų centro užima vidaus kontrolė.

Prieš pradedant interviu su atrinktais respondentais, remiantis pirmoje darbo dalyje išanalizuota teorine medžiaga, buvo paruošti 10 atviro tipo klausimų. Kokybinio tyrimo klausimyne pateikti šie klausimai:

1. *Kiek laiko dirbate organizacijoje ir kiek iš jų projektų valdymo srityje?*
2. *Kaip suprantate projektų valdymo sąvoką?*
3. *Kaip per Jūsų darbo patirtį kito šis procesas ir jo reikšmė organizacijai? Kas, Jūsų nuomone, lėmė / lemia šiuos pokyčius?*
4. *Pasidalinkite Jūsų įsivaizduojamu tinkamo / efektyvaus projektų valdymo modeliu: nuo ko projektas turi prasidėti, kaip jis turi būti vykdomas.*
5. *Kas, Jūsų manymu, iki šiol yra sudėtingiausia, siekiant efektyvaus projekto valdymo, ir reikalauja daugiausiai tobulinimo?*
6. *Ar Jums yra aiškios Jūsų ir su Jūsų darbu susijusių asmenų atsakomybės darbinėje veikloje?*
7. *Kokiais būdais, priemonėmis ar sistemomis, Jūsų nuomone, būtų galima pašalinti įvardintus sunkumus?*
8. *Kaip suprantate vidaus kontrolės sąvoką? Kokius pagrindinius jos bruožus, tikslus ir uždavinius išskirtumėte?*
9. *Kokį vaidmenį vidaus kontrolė atlieka siekiant efektyvaus projekto įgyvendinimo? Ar galimas sėkmingas ir efektyvus projekto įgyvendinimas be jos? Kas šią kontrolę turėtų vykdyti?*
10. *Kokią, Jūsų manymu, sąsają galima įžvelgti tarp vidaus kontrolės ir rizikų valdymo?*

Imtis. Tyrimo metu Registrų centre buvo vykdomi 7 skirtingi projektai, todėl tyrimo respondentais nuspręsta pasirinkti po vieną darbuotoją iš skirtingo projekto ir projektų valdymo skyriaus vadovę. Viso buvo apklausti 8 darbuotojai, remiantis Tidikiu (2003) tai yra pakankamas respondentų skaičius taikant kokybinį tyrimo metodą – interviu. Respondentais parinkti organizacijos darbuotojai, kurie tiesiogiai dirba projektinėje veikloje ir turi daugiausiai žinių narinėjama tema, todėl šiuo atveju juos galima vadinti *ekspertais* (žr. 2 lentelę). Respondentai buvo atrinkti remiantis šiais kriterijais:

- Žinios;
- Darbo patirtis;
- Santykis su projektine veikla Registrų centre.

2 lentelė. Tyrime dalyvavę ekspertai

Eksperto eilės numeris	Eksperto kodas	Eksperto padėtis Registrų centre
1.	E1	Vyriausiasis specialistas, projektas „E-sąskaita“
2.	E2	Skyriaus vadovė, projektas „E-sveikata“
3.	E3	Skyriaus vadovas, projektas „Piniginių lėšų apribojimų informacinė sistema (PLAIS)“
4.	E4	Ekspertė, projektas „Verslo sistemų integracinė sistema (BRIS)“
5.	E5	Specialistė, projektas „Naudos gavėjų informacinė sistema“
6.	E6	Ekspertas, projektas „Licencijų informacinė paieška (LIS)“
7.	E7	Vyriausiasis specialistas, projektas „Regionų geoinformacinės aplinkos paslauga“
8.	E8	Projektų valdymo skyriaus vadovė

Interviu duomenų analizė. Analizuojant interviu metu gautus duomenis, pasirinkta juos sisteminti lentelėse, suskirstant informaciją į kategorijas ir subkategorijas. Pagal kiekvienos kategorijos ir subkategorijos tematiką šalia pateikiami esminiai interviu fragmentai.

Interviu organizavimas ir eiga. Kokybinio tyrimo eigą susidėjo iš šių etapų: klausimyno paruošimas, potencialių respondentų atranka ir jų informavimas bei supažindinimas su atliekamu tyrimu ir jo tematika, interviu atlikimas. Atliktų interviu trukmė svyravo nuo 20 min. iki 1 val. Atliekant interviu dalyviams buvo pateiktas klausimynas, kurio pagrindu buvo vedamas laisvos formos pokalbis, leidžiantis tyrimo dalyviams nebūti suvaržytiems. Tyrimo metu remiantis susiklosčiusia situacija buvo užduodami papildomi klausimai, siekiant išsiaiškinti respondentų

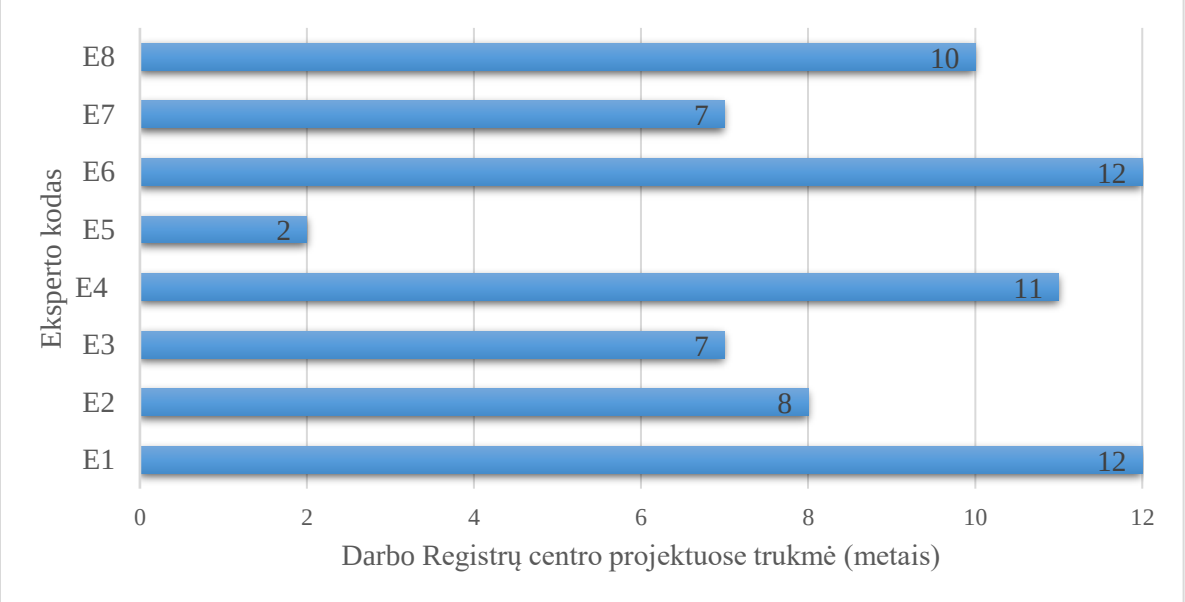
išsakytas mintis. Interviu buvo atliekamas tuo pačiu metu fiksuojant respondentų atsakymus garso įraše ir užrašuose. Interviu protokolai pateikiami prieduose (žr. 3 priedas).

3. ORGANIZACIJOS VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS VAIDMENS PROJEKTŲ VALDYMO PROCESE VALSTYBĖS ĮMONĖJE „REGISTRŲ CENTRAS“ TYRIMO ANALIZĖ

Šiame skyriuje pateikiami apibendrinti kokybinio tyrimo metu gauti duomenys pagal interviu respondentams pateiktus klausimus. Interviu klausimai formuluoti remiantis darbo teorine darbo dalimi, todėl galima įžvelgti pastarųjų tiesioginę sąsają.

3.1. Projektų valdymo proceso analizė

Tyrime dalyvavusių ekspertų darbo patirtis Registrų centro projektuose pateikta žemiau esančioje diagramoje (žr. 9 paveikslą).



9 pav. Tyrime dalyvavusių ekspertų darbo patirtis Registrų centro projektuose

Kadangi daugelis respondentų organizacijoje dirba apie 10 metų ar daugiau, jie galėjo stebėti projektų valdymo proceso kitimą, tobulėjimą, todėl pirmoje interviu dalyje buvo teiraujamasi, kaip jie supranta projektų valdymo sąvoką bendrąja prasme ir kaip ji keitėsi organizacijoje laikui einant (žr. 3 ir 4 lenteles).

3 lentelė. Projektų valdymo sąvoka ekspertų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Interviu fragmentai
Projektų valdymo etapai	Inicijavimas	„Aiški veikla (E2)“; „ ... siekiant to projekto tikslų„ (E1); „ ... kurio tikslas sukurti tam tikrą produktą“ (E3); Tai vadovavimas darbams, kurie reikalingi projekto tikslui pasiekti“ (E4); „ ... siekiant užsibrėžto tikslo“ (E6); „Mano nuomone, projektas yra procesas, turintis tikslą“ (E7); „ ... projekto tikslams ir rezultatams pasiekti“ (E8).
	Planavimas	„Na, tai darbo planavimas, darbų paskirstymas“ (E1); „Tai iš daugelio etapų susidedantis procesas ...“ (E3); „Mano darbinėje veikloje projektų valdymas apima visą veiksmų grandinę, kuri prasideda nuo poreikio/problemos iškėlimo į paviršių iki problemos sprendimo ieškojimo ir jos išsprendimo“ (E5).
	Vykdymas	„Nesvarbu, ar tai būtų didelis, ar mažas projektas, būtina gerai išmanyti visą projekto įgyvendinimo procesą, įsigilinti į projekto savybes, laikytis nuoseklumo“ (E4); „Savo kasdieninėje darbo rutinoje valdau daugelį procesų tokių kaip – darbas su rangovais, techniniu personalu, klientu, partneriais ir kt. Visų šių atskirų procesų apjungimas, suderinimas ir valdymas, mano manymu, yra projektų valdymas“ (E5); „Projektų valdymas mano nuomone yra užduoties ar tikslo įgyvendinimas apjungiant atskirų procesų visumą“ (E6); „Projekto valdymas – projektui įgyvendinimui reikalingų veiksnių suvaldymas“ (E8).
	Stebėsena ir kontrolė	„ ... jų kontroliavimas“ (E1); „ ... bei jų kontrolė“ (E4); „Kas apima [ ] nuosekliai kontroliuojamas darbo užduotis“ (E4); „ ... ir jų priežiūra viso proceso metu (E6).
	Projekto užbaigimas	„ ... projektas yra procesas, turintis [ ] pradžią ir pabaigą“ (E7).
Rizikos	Rizikų valdymas	„ ... numatyti kylančias rizikas bei sugebėti susidoroti su problemomis“ (E4).
Projektui įtaką darantys veiksniai	Laikas	„Aiškūs terminai (E2)“; „Remiantis teorija, projekto valdymas yra apribotas laiko ... „ (E3); „Kas apima tiksliai laike apibrėžtas, iš anksto suplanuotas [ ] darbo užduotis (E4).
	Ištekliai	„Aiškūs [ ] resursai“ (E2); „ ... projekto valdymas yra apribotas [ ] tam tikrų išteklių“ (E3); „Dažnu atveju [ ] reikia kitų žmonių pagalbos, tad darbų ir išteklių paskirstymas atsakingiems asmenims [ ] yra projektų valdymas (E6).

	Kokybė	„ ...projektą, siekiama kuo efektyviau ir tiksliau atlikti darbą pagal turimus resursus“ (E2); „ ... kurių pabaigoje pamatuojami pasiekti tikslai ir įvertinamas rezultatas“ (E4).

E1, E3 ir E5 respondentų nuomone, analizuojant projektų valdymo sąvoką, pirmiausia svarbu paminėti, kad tai yra sudėtinis procesas, apimantis eilę tarpusavyje susijusių etapų ir veiksmų – pradedant planavimu, tęsiant projekto vykdymu ir įgyvendinimu. Ekspertas E1, pabrėžė, jog projektų valdymas yra planavimą, darbų skirstymą ir kitus etapus apimantis procesas. Šią mintį sustiprina ir eksperto E5 išsakyta nuomonė, kad projektų valdymas yra visą „*veiksmų grandinę*“ apimantis reiškinys, prasidedantis nuo poreikio išsakymo, problemos išsiaiškinimo, sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo. Ekspertų E4 ir E5 nuomone, nepriklausomai nuo projekto dydžio, tematikos ar kitų aspektų, privalu išmanyti visą projekto apimtį, įsigilinti į projekto savybes, gebėti skaidyti jį į etapus, juo kiekvieną valdyti ir apjungti į bendrą visumą. Būtent procesų apjungimą, suderinimą ir valdymą E5, E6 ir E8 įvardija kaip esminį projektų valdymo etapą. Didžiojoje dalyje ekspertų atsakymų buvo akcentuojamas kontrolės vaidmuo projektų valdyme. Šį etapą kaip vieną svarbiausių paminėjo didžioji dalis respondentų – jie akcentuoja visų minėtų etapų, darbų ir užduočių kontrolę, o ypatingai šią nuostatą akcentavo E6, teigdamas, jog kontrolė ir priežiūra, kurią kitaip galime įvardinti kaip stebėseną, privalo egzistuoti viso projekto metu. Vos vienas tyrime dalyvavęs respondentas (E7) įvardino paskutinį, bet labai svarbų projektų valdymo etapą – užbaigimą.

Aiškinantis projektų vadybos sampratos suvokimą su tyrime dalyvavusiais ekspertais, rizikos arba rizikų valdymo sąvokos nebuvo akcentuojamos. Visgi, respondento E4 nuomone projekto valdymas neatsiejamas nuo rizikų. Jo manymu, numatyti kylančias rizikas bei gebėti jas spręsi yra vienas iš uždavinių ar etapų projektų valdymo procese.

Respondento E1 požiūriu, projektų valdymo procesas yra tiesiogiai susijęs su šiais veiksniais – laiku, ištekliais ir kokybe. Šiam požiūriui tam tikrais pjūviais antrina ir kiti tyrimo dalyviai, akcentuojantys šių veiksnių svarbą projekto metu ir ypatingai pabrėžiantys pastarųjų ribotumą. Ekspertas E2 pabrėžia aiškumo faktorių – pasak respondento, projekto valdyme yra svarbūs aiškūs terminai ir resursai tam, kad būtų patenkintas kokybės veiksnys, o projektas būtų įgyvendintas kuo efektyviau.

4 lentelė. Projektų valdymo proceso pokyčiai

Kategorija	Subkategorija	Interviu fragmentai
Samprata	Suvokimo kitimas	„ Projekto valdymo samprata mažai kito“ (E4); „ ... projektu buvo laikoma veikla, kuriai finansavimas buvo skiriamas iš išorės / paramos lėšų. [ ] Šiuo metu projekto samprata po truputį keičiasi, projektais pradedama įvardinti įmonės tvarkomų registrų ir IS vystymą, įmonės struktūros pokyčius ir pan.“ (E8).
	Dažnesnis sąvokos vartojimas	„ ... projektų valdymas, projektinė veikla ir kiti epitetai tikrai kasmet tampa vis labiau vartojami ir „eskaluojami“ (E3).
	Skiriamas didesnis dėmesys	„Dauguma mūsų vykdomų projektų yra didelio masto, svarbūs apskritai valstybei, o ne, sakykime, mūsų įmonei, todėl galbūt, sakyčiau, dėmesio valstybiniams projektams skiriama vis daugiau – valstybės, žmonių, žiniasklaidos, tai automatiškai ir organizacijoje jaučiama didesnė atliekamų darbų svarba ir atsakomybė“ (E1); „ ... negali apsieiti be [ ] projektų valdymo“ (E3).
Pokyčiai	Išorinė aplinka	„ ... šią svarbą lemia turbūt greita verslo aplinka, staigūs pokyčiai“ (E2); „ ... augantis verslas [ ] projektų atsiranda vis sudėtingesnių ir didesnių. Vartotojo poreikiai vis auga, tad kartais projektą tenka valdyti ne vienam, o keliems už skirtingus dalykus atsakingiems žmonėms. Tokiu būdu keičiasi projekto valdymo eiga, sudėtingumas ir jo įgyvendinimas“ (E5); „Mokėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių leidžia organizacijai išlikti rinkoje ir būti svarbiu žaidėju joje“ (E6).
	Vidinė aplinka	„Pokyčius lemia įmonės reorganizacija, veiklos pokyčiai, nauji lūkesčiai, įmonei keliami uždaviniai“ (E8).
Žmogiškųjų išteklių vaidmuo	Kompetencijos svarba	„Vadovams ir darbuotojams labai svarbu neprarasti „budrumo“ (E2); „ ... labiau vertinami žmonės“ (E4); „Šiuos pokyčius lemia auganti darbuotojų patirtis, įdirbis“ (E5).
	Komunikacijos svarba	„ ... tarpusavio bendravimas, bendradarbiavimas su vartotoju“ (E4).
Dokumentacija ir metodika	Metodų vertinimas	„Labiau prasiplėtė akiratis projektų valdymo metodų, kuriais vadovaujantis galima įgyvendinti projektus“ (E4).
	Dokumentacijos nuvertinimas	„ ... aukščiausiu prioritetu nebekeliame procesų, įrankių, dokumentacijos rengybos, plano vykdymo“ (E4).

Laikui bėgant, pasak tyrimo respondentų, aptarta projektų valdymo sąvoka nors ir neryškiai, bet visgi kito. Šiam virsmui įtaką padarė besikeičianti organizacinė aplinka bei tobulėjimas. Šią mintį užtvirtina tyrimo dalyvis E3, kurio nuomone terminai „projektas“, „projektinė veikla“ ar „projektų valdymas“ tampa vis populiaresni ir neatsiejami nuo šiuolaikiškų organizacijų.

Respondento E8 teigimu, pati projektų valdymo samprata nekito iš esmės. Pasak pašnekovo, organizaciniu mastu, turint omenyje, kad nagrinėjama viešojo sektoriaus organizacija, projekto sąvoka buvo naudojama apibūdinti veiklai, kuriai finansavimas buvo skiriamas iš išorės lėšų. Šiuo metu, respondento teigimu, projektais imta vadinti konkrečias veiklas, apimančias organizacijos tvarkomų registrų ar informacinių sistemų vystymą arba naujų produktų kūrimą. Vis dėlto, svarbu paminėti, kad organizacijos strateginiame veiklos plane terminas *projektas* nėra vartojamas, tačiau organizacinėje struktūroje esti projektų valdymo skyrius. Šis netikslumas leidžia suabejoti, ar tikrai organizacijoje yra vykdomi projektai. Visgi, visi darbuotojai šią sąvoką intuityviai vartoja darbinėje veikloje, pagrįsdami jos buvimą praktiniais pavyzdžiais. Esantį projektų valdymo svarbumą pabrėžia E1 ir E3, teigdami, kad dauguma tiriamos organizacijos vykdomų projektų yra didelio masto ir svarbūs visai valstybei. Kaip žinia, valstybiniams projektams yra skiriamas ypatingai didelis valdžios bei žiniasklaidos dėmesys, dėl ko organizacijoje jaučiama didesnė atliekamų darbų svarba ir atsakomybė.

Projektų valdymo pokyčius ir didėjančią svarbą taip pat nulemia kintanti organizacijos išorinė ir vidinė aplinka. Nagrinėjant pirmosios įtaką, respondentai E2, E5 ir E6 įvardija šiuos faktorius: greiti verslo aplinkos pokyčiai, projektų sudėtingėjimas, vartotojo poreikių augimas. Visi šie pokyčiai neišvengiamai keičia organizacijos projektų valdymo procesą. Taigi, išorinės aplinkos pokyčiai skatina vidinės organizacijos aplinkos virsmą. E8 pastebi, kad organizacijos projektų valdymo pokyčius nulemia organizacijos reorganizacija ir didėjantys vykdomos veiklos reikalavimai. Taigi, nagrinėjamos sampratos organizacinius lygmeniu kitimas yra nulemtas išorinė ir vidinės aplinkų sąveikos.

Kitas esminis projektų valdymo organizacijoje pokytį lemiantis veiksnys – žmogiškieji ištekliai. Žmogiškojo kapitalo vaidmuo visuomet buvo svarbus, kalbant apie organizacinį valdymą. Visgi, E2 ir E4 ypatingai pabrėžia kompetencijos svarbą, teigdami, kad vykstant aptartiems organizaciniams pokyčiams, tai yra vienas iš labiausiai dėmesio reikalaujančių aspektų. Ekspertai nurodo, kad vykstant pokyčiams, darbuotojų gebėjimai ir žinios yra pagrindinis organizacijos turtas. Galima daryti prielaidą, kad sudėtingėjant ir greitėjant darbo procesams tampa reikalingos vis aukštesnio lygio kompetencijos ir jas turintys darbuotojai, darbuotojai, turintys reikiamus gebėjimus, sudėtingėjant darbų pobūdžiui tobulėja ir įgyja naujas, vertingas kompetencijas. Kalbant, apie žmogiškojo kapitalo vaidmenį, E4 ne mažiau svarbiu aspektu laiko

komunikaciją – tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Pasak pašnekovo, komunikacija šiuo metu yra ypatingai vertinama, jai skiriamas svarbus vaidmuo.

Respondento E4 nuomone, dar vienas projektų valdymo pokyčius ir didėjančią jų svarbą nurodantis kriterijus yra metodikai skiriamas vaidmuo bei dėmesys. Pašnekovo teigimu, tobulėjant projektų valdymo procesams, dažnai dokumentacija nebėra laikoma vertybe ar prioritetu. Šiuo metu imta vertinti metodikas, kurių pagrindu galima sėkmingai įgyvendinti projektus. Tad, galima sakyti, organizacija vertybe ima laikyti išmoktas pamokas ir sukauptą intelektinį kapitalą (angl. „know-how“) jas sprendžiant. Kitaip sakant, viso projekto metu ieškomi geriausi veiklos vykdymo būdai, atmetant nusistovėjusias, iš anksto numatytas procedūras.

Respondentų buvo prašoma pasidalinti savo nuomone apie efektyvų projektų valdymo modelį (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Efektyvus projektų valdymo modelis ekspertų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Interviu fragmentai
Planavimas	Darbų paskirstymas	„Svarbu aiškiai susiplanuoti darbus, kas, ką ir kada turi atlikti, numatyti jų seką“ (E1); „Turi būti aiškus planavimas“ (E2); „Užduotys paskirstomos atsakingiems asmenims“ (E6); „Projektas turėtų būti vykdomas tam tikra užduočių eilės tvarka“ (E7).
	Dokumentavimas	„ ... Organizuojami susitikimai, kurie yra protokoluojami” (E1).
	Vartotojo lūkesčių patenkinimas	„Viskas turi prasidėti nuo paslaugos arba produkto sukūrimo, kuris spręstų tam tikrą visuomenės problemą – geresnė paslauga, didesnis greitis, aukštesnė kokybė, geresnis aptarnavimas ir pan. [ ] labai svarbu įgyvendinti tai, kas užsakovui ir vartotojui buvo pažadėta“ (E5); „Projekto naudos gavėjų/suinteresuotų asmenų valdymas“ (E8).
Rizikų valdymas	Rizikų planavimas	„Turi būti [ ] rizikų numatymas“ (E2); „ ... ypatingai svarbu [ ] sudaryti rizikos planus“ (E3); „Projekto įgyvendinimo problemų ir pakeitimų/pokyčių valdymas“ (E8);
Metodikos vaidmuo	Metodikos sudarymas	„Žinoma, vykdant projektinę veiklą, ypatingai svarbu turėti aiškias procedūras“ (E3);
Kontrolės vaidmuo	Kontrolės vykdymas	„Turi būti tikslingas visko valdymas ir kontroliavimas“ (E2); „ ... ypatingai svarbu [ ] atlikti nuolatinį stebėjimą“ (E3); „Tarpiniuose susirinkimuose yra paskirstomos naujos užduotys, tokiu būdu bandant spręsti projekto eigoje atsirandančias problemas“ (E6);

Pokalbių su tyrimo dalyviais metu, tapo aišku, kad pagrindiniais efektyvaus projekto valdymo modelio elementais respondentai laiko šiuos elementus:

1. Planavimas;
2. Rizikų valdymas;
3. Metodika;
4. Kontrolė;
5. Vartotojas.

Kalbant apie planavimą, respondentų E1 ir E2 manymu, aiškus, tikslingas bei savalaikis darbų planavimas yra pirmasis etapas, siekiant efektyvaus projekto įgyvendinimo. Tyrimo dalyviai E6 ir E7 akcentavo darbų paskirstymą, kuris, anot pašnekovų, yra vienas svarbiausių planuojant projekto vykdymą. Tinkamai suplanuoti darbai gali būti neįgyvendinti dėl nekorektiško jų delegavimo atsakingais turintiems būti darbuotojams. Siekiant išvengti tam tikrų darbų vykdymo trikdžių, E1 nuomone, visas projekto planavimas turi būti dokumentuojamas. Tokiu būdu galima išvengti nukrypimų nuo planų bei kontroliuoti darbų vyksmą – stebėti darbus atliekančius žmones, darbų statusą, užtikrini, kad nėra užmirštų darbų. E5 ir E8 nuomone, planavimo etapo metu ypatingas dėmesys turi būti skiriamas kuriamos produkto, tyrimo kontekste – informacinės paslaugos, vartotojui ir jo lūkesčių patenkinimui. Pašnekovai teigia, kad kiekvienas projektas turi turėti aiškų tikslą ir viziją, spręsti tam tikrą problemą ar kurti pridėtinę vertę turintį produktą. Galima daryti prielaidą, kad pradinėje projekto stadijoje aiškiai suformuluotas atliekamo darbo tikslas yra ypatingai svarbus motyvatorius siekti norimų rezultatų.

Aptarti efektyvaus projekto valdymo aspektai tiesiogiai koreliuoja su sekančiu respondentų išskirtu kriterijumi – rizikų valdymu. E2 ir E3 rizikų numatymas ir rizikų planu sudarymas yra būtinas kiekvieno projekto valdymo etapas. E8 pritariamai teigia, rizikų numatymas yra neišvengiamai svarbus etapas ankščiau minėtiems darbų paskirstymo klausimams išspręsti bei projekto įgyvendinimo problemų ir pakeitimų / pokyčių valdymui įgyvendinti. Kitas respondentų išskirtas veiksnys – kontrolė. Jeigu ankščiau aptartuose klausimuose kontrolė nebuvo dominuojantis projektų valdymo faktorius, čia išryškėja jos kaip vienos iš sudedamųjų dalių svarba, siekiant sėkmingo projekto įgyvendinimo. E2 ir E3 nuomone, viso projekto metu turi būti tikslingas visų veiksmų valdymas ir kontroliavimas, atliekamas nuolatinis stebėjimas. Kaip teigia respondentas E6, bet kokio atliekamo proceso eigoje neišvengiamai kyla problemų, atsiranda

pokyčių poreikis. Siekiant išvengti klaidų, atliekant darbų perskirstymą ar naujų užduočių planavimą, privalu nepamiršti kontrolės. Visgi, šioje dalyje aptartą kontrolę respondentai supranta kaip jų vykdomo projekto – kaip uždaro organizacinio vieneto – priežiūrą, o ne globalią visos organizacijos vidaus kontrolę.

Apibendrindamas visų respondentų išsakytas mintis, E4 pateikė teorijoje žinomus projekto valdymo etapus:

1. Inicijavimas;
2. Planavimas;
3. Vykdymas;
4. Kontrolė ir stebėsena;
5. Projekto užbaigimas.

Pašnekovo teigimu, visi šie etapai yra svarbūs ir neatsiejami nuo efektyvaus projekto įgyvendinimo, vienas nuo kito priklausomi ir papildantys.

3.2. Projektų valdymo iššūkių ir tobulinimo galimybių analizė

Siekiant įvertinti, projektų įgyvendinimo ir valdymo iššūkius, respondentų buvo prašoma įvardinti sunkumus, su kuriais tenka susidurti atliekant projektinę veiklą (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Projektų įgyvendinimo ir valdymo iššūkiai

Kategorija	Subkategorija	Interviu fragmentai
Projekto planavimas	Laiko planavimo iššūkiai	„Suspėti viską atlikti laiku. Būna situacijų, kad ir kaip projektas bebūtų suplanuotas, tam tikrame etape yra vėluojama“ (E1).
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Darbuotojų stoka	„ ... man pačiam tenka dalyvauti keliose darbo grupėse, todėl „normalu“, kad neįmanoma suspėti efektyviai dalyvauti visuose projektuose“ (E1); „ ... žinantys yra užkrauti darbais, o kiti neišmano klausimo srities“ (E4).
	Kompetencijos stoka	„Sudėtingiausia yra išlaikyti projekto standų įgyvendinimą ir kūrimą, nes žmonės kurie dirba prie jo būna ne vienodos kompetencijos“ (E6); „Tačiau kartais iškilusias problemas galėtų išspręsti tiesiog aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai“ (E7).

	Darbuotojų kaita	„Taip pat vykdant didelius projektus, kurie dažnai tęsiasi ilgą laikotarpį, neišvengiama darbuotojų kaita, ir galiu pasakyti, kad ne visada pavyksta sėkmingai perimti darbus“ (E2).
Pokyčių valdymas	Nenumatytos aplinkybės	„Tai gal sakyčiau labiausiai trūksta gebėjimo suvaldyti nenumatytas aplinkybes, arba netgi jų numatymo apskritai pradiniame projekto planavimo etape“ (E1).
	Rizikų plano sudarymas	„visada gali atsitikti taip, kad bus vėluojama, kad keisi resursai, tačiau priminėje projekto stadijoje numačius kuo daugiau grėsmių ir joms pasirengus, galima minėtas rizikas išspręsti ir toliau vykdyti projektą“ (E3); „ ... nepakankamas dėmesys skiriamas rizikų valdymui [ ] rizikos ir jų suvaldymo veiksniai įvardinami tik formaliai“ (E6);
Procedūros	Formalių procedūrų numatymas	„ ... pritrūksta aiškių, oficialių procedūrų numatymo, dažnai neaišku, kas ir ką turi padaryti, todėl susiduriame su konfliktais“ (E2).
	Atsakomybių pasidalijimas	„Pasitaiko situacijų, kad iškyla tam tikrų nesusipratimų arba yra nespėjama su darbais, todėl dirbama daugiau“ (E1); „Dažnai vykdant projektą susiduriama su situacija, kad tenka atlikti ypatingai daug darbų, kuriuos turėtų atlikti kiti darbuotojai“ (E3); „Man asmeniškai, nėra aišku, kur yra mano atsakomybių „ribos“. Tą patį galiu pasakyti ir apie aplinkui esančius darbuotojus – tikrai ne visada suprantu tam tikrų asmenų atliekamų pareigų pobūdį“ (E4); „kartais pritrūksta informacijos, kuo tam tikri kolegos galėtų pagelbėti“ (E7).
	Veiklos nevaržymas	„ ... mano vykdomas projektas yra labai didelis, unikalus, tam tikri darbuotojai surinkti būtent jo vykdymui, todėl dažnai mums netinka bendri organizacijos pakeitimai, darbų perskirstymai“ (E2).
Komunikacija	Vidinės komunikacijos tobulinimas	„Sudėtingiausia užtikrinti bendradarbiavimą tarp skirtingų padalinių“ (E4); „Tobulinti reikėtų komunikaciją tarp visų skyrių, ypač tarp aukščiausios grandines vadovų ir žemesnio rango darbuotojų“ (E7).

Aiškinantis, kas, respondentų manymu, jų darbinėje veikloje yra sudėtingiausia, siekiant efektyvaus projektų valdymo, išryškėjo šios esminės klausimo analizės kategorijos:

1. Projekto planavimas;
2. Darbuotojai;
3. Pokyčių valdymas;
4. Procedūros;
5. Komunikacija.

Nors teorijoje pabrėžiama, kad planavimas yra vienas iš pagrindinių projekto valdymo etapų, interviu metu tik vienas respondentas išskyrė laiko planavimą kaip esamą iššūkį. Būtent šio ištekliaus valdymas yra vienas sudėtingiausių, lyginant su žmogiškųjų ir materialiųjų išteklių valdymu.

Respondentai E1, E6 ir E2 išskyrė, kad ypatingai daug iššūkių projektų valdyme kelianti sritis yra žmogiškųjų išteklių valdymas ir su tuo susijusios problemos. Viena jų – darbuotojų stoka. Respondentas E1 įvardija, kad neretai tenka dirbti kelių projektų darbo grupėse, dėl to nukenčia darbo efektyvumas. Čia galima prisiminti jau aptartą Registrų centro charakteristiką, kurioje nurodyta, jog įmonėje dirba beveik 1600 darbuotojų. Galima daryti įžvalgą, kad esminė problema yra ne darbuotojų trūkumas, o darbuotojų kompetencijos trūkumas, kadangi žmogiškųjų išteklių yra pakankamai, tačiau jie galimai nėra išnaudojami efektyviai. Respondentai E6 ir E7 patvirtina šią įžvalgą, teigdamas, kad su projektais dirbantys žmonės dažai būna nevienodos kompetencijos. Dėl to sudėtingiausia yra išlaikyti nuoseklų projekto įgyvendinimą ir kūrimą. Apibendrinant darbuotojų kategoriją ir joje esančius iššūkius, tyrimo dalyvis E2 pastebi, kad kiekvienoje organizacijoje yra neišvengiama darbuotojų kaita, o tai tik apsunkina efektyvaus projekto valdymo siekį. Esminė problema darbuotojų kaitoje, kalbant apie Registrų centrą, – nemokėjimas efektyviai perimti jau pradėtus darbus ir darbuotojo turimas žinias.

Kita tyrimo dalyvių išskirta tobulinimo reikalaujanti sritis – pokyčių valdymas. E1 teigimu, organizacijoje, vykdant projektus, neretai pasitaiko, kad trūksta gebėjimų suvaldyti nenumatytas aplinkybes. Visgi, respondentas (E1) pastebi, kad didesnio dėmesio reikalaujanti sritis – pastarųjų numatymas dar pradiniame projekto planavimo etape. E3 ir E6 antrina E1 išsakytai minčiai, nurodydami, kad organizacijoje skiriamas nepakankamas dėmesys rizikoms, jų valdymui ir rizikų plano sudarymui. Dėl šios priežasties, kiekvieno projekto apimtyje komandos jai artimais metodais siekia nusimatyti rizikas bent formaliai, visgi to dažnu atveju nepakanka. Kaip aptarta teorijoje, rizikų valdymas yra viena iš organizacijos vidaus kontrolės sudedamųjų dalių, kuriai, anot tematiką tiriančių autorių, turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys. Verta paminėti, kad atlikus Registrų centro veiklos strategijos analizę (2018), pastebėta, kad rizikoms dėmesys skiriamas, analizuojant „*galimų pavojų valdymą*“ (žr. 2 priedą). Čia organizacija pavojus išskiria į dvi kategorijas – išoriniai ir vidiniai veiksniai. Numatomi šie pavojai:

1. Didėjantis išlaidų, patirtų už įmonės neatlygintinai teikiamas paslaugas, ir jų kompensavimo biudžetinėmis lėšomis disbalansas (išorinis veiksnys);
2. IT specialistų trūkumas (vidinis veiksnys);
3. Senstanti, tinkamai neatnaujinama IT duomenų centro įranga (vidinis veiksnys).

Aptarus ekspertų išsakytą nuomonę ir apžvelgus organizacijos strateginiame plane numatytas rizikas, galima daryti prielaidą, kad Registrų centre rizikų valdymui išties skiriamas nepakankamas dėmesys, o tai yra organizacijos vidinės kontrolės trūkumas.

Dar vienas efektyvų projekto įgyvendinimą stabdantis veiksnys yra formalių procedūrų numatymas. Šiuo klausimu respondentas E2 išsakė nevienašališką nuomonę. Jo teigimu, dažnai pritrūksta aiškių procedūrų numatymo, priklausomybių ir atsakomybių tarp skyrių formalizavimo. Tačiau, ekspertas pastebi, kad esant tam tikroms procedūroms susiduriama su kita problema – jos neretai yra varžančios ir netinkamos konkretaus projekto atveju. Kaip teigiama vidaus kontrolę aprašančioje literatūroje, organizacijos formalios procedūros turėtų būti metodinio pobūdžio – t.y. tik nurodančios veiksmų kryptį, tačiau ne vienašališkos ir lengvai modifikuojamos, priklausomai nuo atliekamos veiklos.

Tęsiant šios subkategorijos analizę, svarbu atskirai aptarti atsakomybių pasiskirstymo problemą. Atlikus tyrimą tapo aišku, kad tik dviem tyrimo dalyviams (E2 ir E5) jų darbinės atsakomybės yra visiškai aiškios. Visi kiti ekspertai susiduria su netinkamu pareigų valdymu. Darbuotojai išskiria šias problemas:

a) Neaiškios asmeninės atsakomybės;
b) Neaiškios kitų darbuotojų atsakomybės;
c) Netinkamas darbų skirstymas;
d) Informacijos trūkumas.

Tyrimo dalyviai teigia E1 ir E6, kad neretu atveju susiduriama su dideliu darbo krūviu, nes yra atliekamos kitų specialistų pareigos ar neužtenka tam tikrų skyrių ar specialistų įsitraukimo. Verta pastebėti, kad darbuotojai ne visada yra informuoti apie kitų kolegų atliekamas pareigas ar turimas kompetencijas. Todėl, pasak E7, kartais pritrūksta informacijos, kuo tam tikri darbuotojai galėtų būti naudingi darbinėje veikloje. E4 papildo šią mintį, teigdamas, kad teoriniu aspektu projektai

valdomi tinkamai – kuriamos projekto darbo grupės, skirstomi darbai, tačiau, iškilus probleminiams klausimams, darbas E3 ir E4 nurodė šias problemas skatinančius veiksnius:

a) Įtampa įmonėje, nulemta vyraujančių pokyčių;
b) Nekompetentingi vadovai;
c) Projektų valdymo plano nebuvimas;
d) Bendros organizacinės „sistemos“ nebuvimas.

Iš to, kas pasakyta, matyti, kad visos organizacijoje esančios ir darbuotojų nurodytos problemos yra viena nuo kitos priklausomos ir neretu atveju viena kitą „skatinančios“. Organizacijoje jaučiamas pokyčių poreikis, tačiau matyti, kad vykstant tam tikroms reformoms, neigiamai kinta organizacijos ar tam tikro struktūrinio padalinio psichologinis klimatas, darbuotojai nėra motyvuojami ir informuojami. Taigi, galima daryti išvadą, kad tyrime dalyvavusių ekspertų išskirtos atsakomybių problemos yra tiesiogiai susijusios su kitais jų išsakytais projektų veiklos trikdžiais ir turėtų būti sprendžiami visos organizacijos mastu.

Paskutinis respondentų E4 ir E7 įvardintas iššūkis projekto įgyvendinimo metu yra vidinės komunikacijos stoka tarps skirtingų įmonės padalinių. Kaip žinoma tiek iš teorinės, tiek ir iš praktinės perspektyvos, komunikacija ir informacijos mainai yra būtini efektyviam projektų valdymui.

Įvardinus Registrų centro projektų veikloje esančius efektyvaus projektų valdymo trūkumus, tyrimo dalyvių buvo klausiama, kokiais būdais šiuos trūkumus būtų galima pašalinti (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Projektų valdymo proceso tobulinimo galimybės

Kategorija	Subkategorija	Interviu fragmentai
Reorganizacija	Organizacijos padalinių struktūros keitimas	„ ...ne visada pakanka atsakingų darbuotojų įsitraukimo, [ ] projektų valdymo skyriaus įsikišimo“ (E1); „Organizacijai būtina inventorizuoti ir pagal svarbą suskirstyti visus vykdomus projektus, valdyti juos iš esmės, o ne tik nuleisti žemesnės grandies darbuotojams“ (E3).
	Atsakomybių perskirstymas	„ ... perskirstyti darbuotojų atsakomybes“ (E3).
	Kontrolės įvedimas	„Mūsų įmonė neturi savo veiklos planuose aiškiai numačiusi, kaip turi vykti projektas, rizikos planų, dažnai darbas vyksta chaotiškai, bandoma kažkas kontroliuoti, jau kai pastebimos problemos, jas spręsti, tuomet projektų skyrius imasi „darbo“, bet taip atsiranda

		tik dar daugiau nesusipratimų. Tai manyčiau, mūsų atveju trūksta aiškių procedūrų ne tik projekto komandos, bet visos įmonės mastu“ (E2).
	Rizikų plano sukūrimas	„Pasikartosiu dar kartą – būtina turėti rizikų planą“ (E3).
	Komunikacijos plano sudarymas	„ ... tinkamos komunikacijos užtikrinimas“ (E4); „Komandos tarpusavio pagalba ir betarpiškas komunikavimas padeda spręsti sunkumus“ (E6); „Projektų įgyvendinimo sėkmės faktorių taip pat pagerintų gera komunikacija tarp suinteresuotų projekto įgyvendinimu šalių“ (E8).

Tyrimo dalyviai išsakė įvairių nuomonių ir galimybių minėtiems veiklos iššūkiams ir trūkumams išspręsti. Visas jų įvardintas galimybes galima pateikti vienoje kategorijoje „reorganizacija“. Tai reiškia, jog visus kylančius trukdžius spręsti reikia visos organizacijos mastu, tam tikrais atvejais atliekant giluminius pakeitimus jos struktūroje ar veikloje. Kategorija yra suskirstyta į šias subkategorijas:

1. Organizacijos padalinių struktūros keitimas. Analizuojant šią subkategoriją, tapo aišku, kad valdant organizacijos projektus ne visais atvejais pakanka tam tikrų atsakingų darbuotojų įsitraukimo. Respondento E1 teigimu, organizacijoje ne visada jaučiamas projektų valdymo skyriaus darbas. Visgi, svarbu paminėti, kad būtent minimo skyriaus pareigų aprašyme pagrindinis dėmesys yra skiriamas Europos sąjungos lėšomis finansuojamų projektų valdymui ir vykdymui. Skyriui organizacija kelia šį pagrindinį uždavinį – užtikrinti nuolatinę Europos Sąjungos (toliau – ES) ir tarptautinės finansinės paramos galimybių analizę įmonės vystomų projektų finansavimui gauti, planuoti ir organizuoti įmonės veiklos tikslus realizuojančių projektų įgyvendinimą ir tinkamai vykdyti šių projektų priežiūrą ir kontrolę. Projektų valdymo skyriaus vadovo pareigų aprašyme pateikiamos šios funkcijos:
   a) atsižvelgiant į įmonės strateginius veiklos tikslus, analizuoti ir įvertinti priemones šiems tikslams pasiekti panaudojant tarptautinių, ES fondų ir programų finansavimo lėšas;
   b) rinkti, apibendrinti, sisteminti ir vertinti įmonės struktūrinių padalinių poreikius dėl tarptautinių, ES fondų ir programų finansavimo galimybių projektams įgyvendinti;

c) inicijuoti projektų, finansuojamų tarptautinių, ES struktūrinių ir kitų fondų lėšomis, paraiškų rengimą ir kitos.

Taigi, apibendrinant respondento išsakytą mintį ir apžvelgus projektų valdymo skyriaus pareigų aprašymą, galima teigti, kad nesusipratimai, dažniausiu atveju, kyla ne dėl tam tikrų skyrių neveiksnumo, o dėl informacijos stokos. Tiksliau tariant, projektų valdymo skyrius atlieka jiems skirtas užduotis, tačiau ne visiems projektus vykdantiems specialistams jos yra žinomos ir aiškios. Galima daryti išvadą, kad jeigu vykdomas projektas nenaudoja ES struktūrinių ar fondų ar kitų tarptautinių lėšų, projekto valdymo skyrius dažnu atveju nedalyvauja projekto vystyme ar veikloje. Viršuje nurodytos pareigybės funkcijos parodo, kad projektų valdymo skyriaus pagrindinė užduotis – įsisavinti tarptautines lėšas. Vis dėlto, tyrimo dalyvio E3 nuomone, nepriklausomai nuo projekto finansavimo pobūdžio ar dydžio, organizacija turėtų inventorizuoti ir pagal svarbą suskirstyti visus vykdomus projektus, kad būtų aiški atliekamų darbų svarba ir skuba. Šis suskirstymas lemtų efektyvesnį turimų žmogiškųjų išteklių panaudojimą. Taigi, viena iš kylančių iššūkių sprendimų galimybių yra projektų valdymo skyriaus funkcijų tobulinimas ir skyriaus plėtimas bei turimų veiklų prioretizavimas.

2. Atsakomybių perskirstymas. Šis tyrimo dalyvių išskirtas projektų įgyvendinimo trikdžių tobulinimo aspektas tiesiogiai koreliuoja su aukščiau aptartu organizacijos procesų keitimu. E3 ir teigimu, būtina peržiūrėti visas pareigybes, jų atliekamas atsakomybes ir įvertinti jų perskirstymo galimybes.
3. Kontrolės įvedimas. Dar vienas būdas projektų įgyvendinimo metu iškilusiems trikdžiams šalinti, pasak respondento E2 ir E3, yra kontrolės įvedimas ir rizikų plano sudarymas. Šių respondentų manymu, siekiant išvengti klaidų ir nesuplanuotų veiklų atlikimo, organizacijai ypatingai svarbu numatyti rizikų planus, kiekvieno padalinio ir darbuotojo atliekamus procesus bei tam tikras procedūras, kaip darbai turi būti atliekami. Visa tai turi būti įtraukta į bendrą organizacijos veiklos planą. Minimų kontrolės įrankių sukūrimas užtikrintų nuolatinę stebėseną ir sklandesnį darbą.
4. Komunikacijos plano sudarymas. Žinoma, kiekviena veikla ar vykdomas projektas yra unikalūs, todėl iš anksto jiems visapusiškai pasiruošti yra labai sunku. Respondentai E4, E6 ir E8 ypatingą dėmesį skiria tarpusavio komunikacijai ir tai tik įrodo šio elemento

galimą trūkumą. Remiantis turimomis teorinėmis ir praktinėmis žiniomis, yra žinoma, kad projektų įgyvendinimas apjungia daugelio skyrių ar specialistų darbą, todėl komunikacija yra vienas pagrindinių elementų, siekiant sklandaus, savalaikio ir kokybiško projekto įgyvendinimo. Apibendrindamas šias mintis, respondentas E8 nurodo, kad komunikacija yra projektų įgyvendinimo sėkmės faktorius.

3.3. Vidaus kontrolės vaidmens projektų valdymo procese analizė

Išsiaiškinus projektų valdymo metu kylančius trukdžius, galima pastebėti, kad kai kuriems iš jų, pavyzdžiui, rizikų valdymui, komunikacijos proceso įgyvendinimui ar atsakomybių pasidalijimui, išspręsti reikia vidinės kontrolės arba, kitaip tariant, jie atsiranda būtent dėl pastarosios nepakankamo vaidmens.

Siekiant apibendrinti visas tyrimo dalyvių išsakytas mintis ir galutinai jas susieti su vidaus kontrolės sąvoka, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip būtent pastaroji yra suprantama ekspertų darbinėje veikloje (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Organizacijos vidaus kontrolė ir jos vaidmuo ekspertų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Interviu fragmentai
Vidaus kontrolės elementai	Kontrolės aplinka	„Darbai viduje turi būti suvaldyti taip, kad dirbant su kitomis projekto suinteresuotomis grupėmis, nebūtų likę vidinių nesutarimų“ (E1); „Vidaus kontrolė – tai tam tikrų organizacijos vidinių taisyklių numatymas, siekiant kontroliuoti procesus ir veiklą“ (E2); „Vidaus kontrolę suprantu kaip tam tikrų metodų ir priemonių sistemą“ (E8).
	Rizikos vertinimas	„Kontroliuojant projektą, svarbu numatyti rizikas“ (E1); „Rizikų valdymas viena svarbiausių sudedamųjų projekto vykdymo dalių [ ] Todėl, jei projektas yra kontroliuojamas, neišvengiamai turi būti sudaromi rizikų planai“ (E2); „Vidinė kontrolė yra viena iš sudedamųjų rizikos valdymo dalių“ (E4); „Manau, kad vidaus kontrolė ir yra tam, kad būtų minimizuotos įvairios galimos rizikos“ (E5); „Esant aiškiai vidaus kontrolei galima lengvai valdyti rizikas“ (E7); „Vidaus kontrolės tikslas yra sumažinti riziką, susijusią su aplinkos veiksniais ir organizacijoje vykstančiais procesais“ (E8).

	Kontrolės veikla	„Vidaus kontrolė yra aiškių planų turėjimas, atsakomybių žinojimas“ (E1); „ ... įvairūs standartai, metodai“ (E3); „Pagrindinis vidaus kontrolės uždavinys yra užtikrinti sklandžią projekto eigą“ (E6).
	Informacijos mainai / komunikacija	„ ... rengiami susirinkimai, tam tikros atliktų darbų ataskaitos, rezultatų aptarimai ir panašiai“ (E7).
	Stebėsena	„ ... tam tikra sistema užtikrinanti, kad vidinė įmonės veikla yra stebima, prižiūrima“ (E4); „Vidaus kontrolė yra pastovus projekto procesų tikrinimas ir iškilusių problemų sprendimas“ (E5); „Vidaus kontrolė yra nuolatinis atsakingų už projekto vykdymą asmenų kontroliavimas ir tikrinimas“ (E6); „ ... vidaus kontrolė yra nuolatinis savo ar projekto komandos atliekamų darbų stebėjimas ar kontroliavimas“ (E7).

Organizacijos vidaus kontrolė vertinta pagal jos elementus, aptartus teorinėje dalyje. Išskiriamos šios subkategorijos:

1. Kontrolės aplinka;
2. Rizikos vertinimas;
3. Kontrolės veikla;
4. Informacijos mainai / komunikacija;
5. Stebėsena.

Tyrime dalyvavę respondentai aptarė visus vidaus kontrolės elementus, taip susiedami juos į bendrą visumą. Išanalizavus visus tyrimo metu gautus atsakymus, galima daryti prielaidą, kad ekspertai puikiai supranta, kas yra vidaus kontrolė ir iš kokių elementų ji susideda. Interviu dalyviai E1, E2 ir E8 sutaria, kad vidaus kontrolė turi turėti aiškų procesą – t.y. organizacijoje turi egzistuoti aiškios vidaus kontrolės atlikimo taisyklės, kuriomis reikėtų vadovautis.

Vertinant sekantį vidaus kontrolės elementą – rizikos vertinimą, beveik visi respondentai rizikas ir kontrolę laiko viena nuo kitos priklausomas, netgi įvardina kaip vienos ar kitos sudedamosiomis dalimis. Pasak E6, tai yra tarpusavyje susiję procesai – žinant rizikas gali atsirasti vidaus kontrolė.

Kalbant apie kontrolės veiklą organizacijos viduje, ekspertai E1, E3 ir E6, sutartinai šiai subkategorijai priskiria įvairias tarpusavyje susijusias detales: standartus, planus, metodus, uždavinius ir projekto vystymo eigą.

Paskutinis teorijoje ir praktinėje darbo dalyje įvardintas vidaus kontrolės elementas yra stebėsena. Analizuojant gautus atsakymus, galima pastebėti du skirtingus požiūrius, susijusius su stebėsena. E4, E5 ir E7 stebėseną įvardina kaip būtiną projekto veiklos elementą, tačiau respondentas E6 teigia, kad stebėti reikia ne visą projekto eigą, o atskirus projekte dirbančius darbuotojus.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoje dirbantys specialistai supranta, kaip vidaus kontrolė turėtų būti įgyvendinama. Visi interviu dalyvavę respondentai įvardino bent po vieną vidaus kontrolės elementą, o tai parodo, kad teoriniu lygmeniu vidaus kontrolė yra suprantama. Vis dėlto, aukščiau atlikta interviu duomenų analizė parodo, kad darbinėje veikloje vidaus kontrolė neturi aiškių taisyklių visos organizacijos mastu ir tai daro įtaką atliekamos veiklos efektyvumui.

Siekiant galutinai išsiaiškinti, kokia yra projektų valdymo ir vidaus kontrolės sąveika, tyrimo dalyvių buvo klausiama, kokį vaidmenį, siekiant efektyvaus projekto įgyvendinimo, atlieka vidaus kontrolė.

Atsakymai į šį klausimą atskleidžia, kaip skirtingų kompetencijų ekspertai supranta kontrolės įtaką. Svarbu paminėti, kad visi respondentai pabrėžia, jog projekto įgyvendinimas be vidaus kontrolės yra neįmanomas ir jo sėkmingumas yra tiesiogiai priklausomas nuo vykdomo kontrolės modelio. Remiantis respondentų E3, E5 ir E7 atsakymais, vidaus kontrolė yra įrankis, padedantis projektui įvykti, nepriklausomai nuo jo galutinių rezultatų. Tyrimo dalyvis E3 nurodo, kad vidaus kontrolė subjektyviai suprantama sąvoka. Nurodoma, kad tai gali būti konkretaus projekto ir jo komandos vidinė kontrolė arba visos organizacijos vidaus kontrolė. Vis dėlto, tyrimo dalyviai vienbalsiai sutinka, kad nepriklausomai nuo to, vidaus kontrolė turi būti atitinkamai atliekama didžiausią atsakomybę turinčių žmonių – projektų vadovų ir visos organizacijos vadovybės. Žinoma, respondento E7 teigimu, vidaus kontrolės vykdymas yra visų darbuotojų atsakomybė.

Reziumuojant interviu metu gautus duomenis, galima teigti, kad tyrime dalyvavę ekspertai išmano projektų valdymo procesą bei suvokia vidaus kontrolės sistemos svarbą jame. Tačiau, išanalizavus tiriamoje organizacijoje vykstančius veiklos procesus, tapo aišku, kad egzistuoja eilė

trikdžių, dėl kurių vykdomi projektai nėra įgyvendinami efektyviai. Pagrindiniai respondentų išskiriami efektyvaus projekto valdymo iššūkiai yra šie:

1. Netinkamas projektų planavimas;
2. Netinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas;
3. Netinkamas pokyčių valdymas;
4. Netinkamas veiklos procesų aprašymas;
5. Vidinės komunikacijos trūkumas.

Atlikus tyrimą, matyti, kad tobulintinų vietų, kalbant apie organizacijos projektų valdymą, išties yra. Galima daryti išvadą, kad didžioji dalis jų gali būti išspręstos turint organizacijai tinkamą vidaus kontrolės sistemą. Tyrimo metu tapo aišku, kad organizacijoje nėra aiškiai išreikštos vidaus kontrolės, o tik tam tikri pavieniui veikiantys jos elementai, kurių vaidmuo, siekiant efektyvaus projektų įgyvendinimo, yra nepakankamas.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir kokybinį tyrimą projektus valdančioje organizacijoje, atsižvelgiant į iškeltus uždavinius, pateikiamos šios išvados:

1. Kintanti organizacijų aplinka ir neišvengiami pokyčiai organizacijų projektų valdymo procese tampa vis sudėtingiau suvaldomi. Ši priežastis įgalina vidaus kontrolės atsiradimą ir įtraukimą į projektų valdymo procesus. Vidaus kontrolės analizė atskleidė, kad literatūroje nėra universaliam praktiniam taikymui parengto vieningos vidaus kontrolės sistemos modelio – pastarasis turi būti sukuriamas atsižvelgiant į organizacijos pobūfį. Vis dėlto, vidaus kontrolė yra viena svarbiausių sudedamųjų organizacijos ir jos vykdomų projektų valdymo dalių. Apibendrintai, vidaus kontrolė – įrankis sistemingai valdyti organizacijos veiklą ir atlikti rizikų numatymą.
2. Projektas – tai iš anksto apgalvotas ir parengtas planas arba laikina veikla, kurios tikslas per apibrėžtą laiko tarpą su ribotais ištekliais sukurti naują produktą, paslaugą, ar pasiekti iš anksto nustatytą rezultatą. Siekiant efektyvaus projekto valdymo ir įgyvendinimo, neišvengiami kontrolės veiksmai. Galima daryti išvadą, kad projekto valdymas ir vidaus kontrolė yra tarpusavyje glaudžiai susiję procesai, kuriems būdingos tos pačios stebėsenos ir kontrolės sritys.
3. Organizacijoms svarbus uždavinys turėtų būti ne tik vidaus kontrolės įdiegimas, bet ir įvertinimas, kokiomis sąlygomis vidaus kontrolė yra kuriama. Labai svarbu išanalizuoti esamą organizacijos padėtį – jos struktūrą, aplinką, vykdomus procesus. Tik tokiu atveju vidaus kontrolės sistemos įdiegimas gali sukurti pridėtinę vertę organizacijoje. Svarbu paminėti, kad specialistai, dirbantys organizacijos viduje, turėtų būti pagrindinis indikatorius nustatant esamas vidaus kontrolės spragas ir galimybes joms spręsti.
4. Vidaus kontrolės sistema ir rizikų valdymas organizacijų kontekste yra glaudžiai susijusios sąvokos. Efektyvi vidaus kontrolės sistema suteikia organizacijai plėtojimosi galimybių perspektyvas bei yra vienas iš įrankių, padedantis pastebėti rizikas, galinčias sukelti pavojų organizacijos egzistencijai, jas valdyti ir pateikti potencialius sprendimų scenarijus.

5. Registrų centras yra projektinę veiklą intensyviai vykdanti ir vystanti organizacija. Vis dėlto, projektų valdymo modelis dar nėra aiškiai išreikštas. Įvertinus Registrų centro projektų valymo procesą nustatyta, kad jų efektyvumą mažinančios priežastys yra: netinkamas laiko planavimas, komplikuotas žmogiškųjų išteklių ir pokyčių valdymas, atitinkamų procedūrų neturėjimas ir komunikacijos stoka.
6. Atlikus interviu su organizacijos projektine veikla dirbančiais ekspertais, nustatyta, kad organizacijoje nėra aiškiai išreikštos vidaus kontrolės, o tik tam tikri pavieniui veikiantys jos elementai, kurių vaidmuo, siekiant efektyvaus projektų įgyvendinimo, yra nepakankamas. Taip pat darbuotojai dažnu atveju nesupranta organizacijos struktūros ir tam tikrų specialistų atliekamų funkcijų.
7. Nustatyta, kad Registrų centro veikloje nėra aiškiai numatytas rizikų ir projektų valdymas, komunikacijos ir darbų pasidalijimai taip pat reikalaujantys tobulinimo. Sistemos įvedimas pagerintų komunikaciją tarp darbuotojų, spręstų esančią darbų pasidalijimo problemą, taip visapusiškai augindama jų kompetenciją darbinėje veikloje.

PASIŪLYMAI

Pateiktų išvadų pagrindu yra formuojami šie pasiūlymai:

1. Tobulinti projektų valdymo skyriaus darbą – plėsti skyrių, siekiant, kad kiekvienas projektas, nepriklausomai nuo jo pobūdžio, turėtų kompetentingą projektų vadovą, deleguotą projektų valdymo skyriaus.
2. Kadangi organizacija yra siekianti efektyvaus projektų valdymo, sukurti organizacijai tinkamą vidaus kontrolės sistemą.
3. Įvertinti organizacijos pobūdį ir ją veikiančią aplinką, siekiant sumatyti ir įgyvendinti rizikų valdymą.
4. Svarbu ne tik sukurti vidaus kontrolės sistemą, bet ir sustiprinti kontrolės vaidmenį įsteigiant vidaus kontrolės specialisto pareigybę.
5. Įsteigti vidaus komunikacijos specialisto pareigybę, kuris su vadovybe sukurtų efektyvų komunikacijos ir informacijos planą ir taip prisidėti prie visų darbuotojų informavimo apie organizacijos veiklą ir vykdomus procesus.
6. Atlikti visų Registrų centre vykdomų projektų prioretizavimą, siekiant suvaldyti tam tikras kompetencijas turinčių specialistų darbo krūvį.
7. Peržiūrėti organizacijos struktūrą ir pareigybes, įvertinant jų perskirstymo galimybes – atsisakyti perteklinių darbuotojų ir pasikviesti dirbti reikalingų ir trūkstamų kompetencijų turinčius specialistus. Šis suskirstymas lemtų efektyvesnį turimų žmogiškųjų išteklių panaudojimą.
8. Ieškoti priemonių, kaip organizacijos darbuotojai galėtų būti motyvuojami.

LITERATŪRA

Teisės aktai

1. „Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas 1995 m. gegužės 30 d. Nr. I-907 Nr. 51-1243“. TAR. Žiūrėta 2018 m. rugsėjo m. rugsėjo 3 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.18295/PADZoaGmUO 1995
2. „Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas 2002 m. gruodžio 10 d. Nr. IX-1253“. TAR. Žiūrėta 2018 m. rugsėjo 3d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.197703

Kiti šaltiniai

3. Aleknevičienė, Vilija. 2011. *Įmonės finansų valdymas*. Kaunas: spalvų kraitė, 430.
4. Ališauskas, Kęstutis, ir Žyginta Kazlauskienė. 2005. *Investicinių projektų rengimas, valdymas ir vertinimas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 161.
5. Arens A. Alvin. 2006. *Auditing and Assurance Services: an Integrated Approach*. New Jersey: Prentice Hall International, 126-127.
6. Bailey, W. George. 1995. *The Encyclopedia of Police Science*. New York: State University of New York, 295.
7. Bičiulaitis, Ramūnas. 2001a. „Organizacijų vidaus kontrolės sistema ir vaidmuo didinant valdymo efektyvumą“. *Organizacijų vadyba, sisteminiai tyrimai* 2001.17: 17-29.
8. Bitinas, Bronislavas, ir Liudmila Rupšienė, Vilma Žydžiūnaitė. Kokybinių tyrimų metodologija, Klaipėda: S. Jokūžio leidykla-spaustuvė, 2008.
9. Bubilek, Olga. 2017. „Importance of Internal Audit and Internal Control in an organization – Case Study“. Bachelor Thesis, Arcada. Žiūrėta 2018 m. rugsėjo 25 d. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129916/Bubilek_Olga.pdf?sequence=1
10. Chmieliauskas, Alfredas. 2013. „Nuo idėjos iki įgyvendinimo: šiuolaikinis projektų valdymas". https://www.youtube.com/watch?v=kImiwBMcHDI&t=1170s
11. Committee of Sponsoring Organizations of the Treaway Commission. (1992). “Internal Control-Integrated Framework”. Coopers & Lybrand, September, Vol. 1-4.

12. Dzingulevičienė, Asta, ir Aurelija Kustienė. 2010. „Vidaus kontrolės sistemos kūrimas ir įgyvendinimas smulkiose ir vidutinėse Lietuvos įmonėse“. *Socialiniai mokslai* Nr. 86 (39): 13-19. Žiūrėta 2018 m. spalio 3 d. http://asu.lt/wp-content/uploads/2015/03/a_dzinguleviciene_lt.pdf.
13. Garškaitė-Milvydienė, Kristina. 2011. „The diagnostics of bankruptcy threat to enterprises“. Daktaro disertacija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas https://vb.vgtu.lt/object/elaba:2009254/2009254.pdf.
14. Gasparėnienė, Ligita, ir Jekaterina Kartašova. 2015. *Finansinių investicijų ir investicinių projektų vertinimas*. Vilnius: Registrų centras, 382.
15. Gegieckienė, Laimutė, ir Aldonas Graikšienė. 2009. *Verslumas*. Vilnius: Ciklonas, 180
16. Giedraitis, Algirdas. 2015. „Gamybos proceso kontrolės sistema gamybos įmonėje – vadovų ir vykdytojų nuomonių tyrimas“. *Regional Formation and Development Studies* No. 1 (15): 49-55. Žiūrėta 2018 m. rugsėjo 25 d. http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/978/pdf.
17. Giriūnas, Lukas. 2009. *Evaluation of condition of internal control system in the company*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 103-113. Žiūrėta 2018 m. spalio 2 d. http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/09_01_14/giriunas.pdf.
18. Giriūnas, Lukas ir Gintarė Giriūnienė. 2015. „Vidaus kontrolės sistema“. Iš *Finansų kontrolė ir auditas: teorija ir praktika*, Dalia Daujotaitė, Lukas Giriūnas, Gintarė Giriūnienė, Algirdas Miškinis, Dalia Vinauskienė ir Danutė Adomavičiūtė. 123-176. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
19. Heagney, Joseph. 2012. *Fundamentals of project management*. New York: AMACON,
20. Young, L. Trevor. 2015. *Successful project management*. London: Kogan Page.
21. Kanapickienė, Rasa. 2008. *Įmonės vidaus kontrolė: teorija ir praktika*. Kaunas: Lietuvos buhalterinės apskaitos švietėjų ir tyrėjų asociacija.
22. Kanapickienė, Rasa. 2009. „Įmonių vidaus kontrolės sistema transformacijų procese: kūrimas, raida, problemos“. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga, Vilniaus universitetas. Žiūrėta 2018 m. spalio 2 d. https://epublications.vu.lt/object/elaba:6230660/6230660.pdf

23. Kanapickienė, Rasa, ir Monika Razmutė. 2009. „Įmonės vidaus kontrolės vertinimas“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2 (15). 76–81. Žiūrėta 2018 m. spalio 12 d. http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/09_02_15/kanapickiene.pdf.
24. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Vilnius: mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2013.
25. Lakis, Vaclovas. 2002. *Audito raida Lietuvoje ir sistemos kūrimo problemos*. Žiūrėta 2018 m. spalio 2 d. http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367180432882/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content
26. Lakis, Vaclovas. 2007. *Audito sistema: raida ir problemos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
27. Lakis, Vaclovas, ir Lukas Giriūnas. 2012. „The concept of internal control system: theoretical aspect“ *Ekonomika* Vol. 91(2): 142-152. Žiūrėta 2018 m. rugsėjo 5 d. http://www.journals.vu.lt/ekonomika/article/view/890/412.
28. Lodienė, Diana. 2007. „Procesų vadybos samprata organizacijų vadybos plotmėje“. *Vytauto Didžiojo universitetas.* Žiūrėta 2018 m. spalio 17 d. http://vadyba.asu.lt/107.pdf.
29. Mackevičius, Jonas. 2001. *Auditas: teorija, praktika, perspektyvos.* Vilnius: Lietuvos mokslo centras.
30. Matickienė, Idalija. 1997. *Audito planavimas ir organizavimas*. Kaunas: Technologija.
31. Mečkauskas, Vidmantas. 2005. „Policijos veiklos kontrolės turinio problemos: Struktūrinis aspektas”. Jurisprudencija t. 76(68): 77–89. Žiūrėta 2018 m. spalio 12 d. https://www.mruni.eu/upload/iblock/76e/010_meckauskas.pdf.
32. „Merriam-Webster“ America's online dictionary. Žiūrėta 2018 m. rugsėjo 12 d https://www.merriam-webster.com/
33. Moeller R. Robert. 2007. *COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*. New York: John Wiley & Sons, 27-28. Žiūrėta 2018 m. spalio 6 d. https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf
34. Neverauskas, Bronius, ir Vytautas Stankevičius, Algimantas Venckus. 2007. *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.

35. Ottosson, Hans. 2013. *Practical project management: for building and construction*. Boca Raton, FL: CRC Press.
36. Popaduk, Silvio, and Chun W. Choo. 2006. „*Inovation and knowledge creation: How are these concepts related" Science direct* Vol. 26, Issue 4: 302-312. Žiūrėta 2018 m. rugsėjo 4 d. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401206000399
37. „Project perspectives". International project management association. Žiūrėta 2018 m. rugsėjo 4 d. http://www.ipma.world/assets/re-perspectives_2013.pdf
38. „Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės". Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Žiūrėta 2018 m. rugsėjo 10 d. http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.838
39. Ramanauskienė, Jadvyga. 2010. *Inovacijų ir projektų vadyba*. Kaunas: Lietuvos Žemės ūkio universitetas. http://asu.lt/wp-content/uploads/2015/02/inovacijos_0.pdf
40. „Rekomendacinės vidaus kontrolės sukūrimo, veikimo ir tobulinimo, jos vertinimo gairės viešojo sektoriaus subjektams". Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė ir Lietuvos Respublikos Finansų ministerija. Žiūrėta 2018 m. rugsėjo 10 d. https://www.vkontrole.lt/vsa/failai/files/VIDAUS_KONTROLE_GAIRES_2014-06-16.pdf.
41. Samukėnaitė, Agnė. 2008. „Vidaus kontrolės sistemos veiksmingumo vertinimas įmonėje „COFACE LITHUANIA". Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2018 m. rugsėjo 26 d. https://vb.mruni.eu/object/elaba:1960049/index.html
42. Stasytytė, Viktorija, ir Loreta Aleksienė. 2015. „Įmonės veiklos rizikos vertinimas ir valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse". Verslas: Teorija ir praktika 16(2): 140–148. https://btp.press.vgtu.lt/article/14442/download/pdf/
43. Tarptautinių žodžių žodynas. Žiūrėta 2018 m. rugsėjo 4 d. https://www.zodynas.lt/
44. Toliatienė, Irena. 2002. „Vidaus kontrolės vertinimas ir audito rizika". *Mokesčių žinios*, Nr. 14-268, 6.
45. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003.
46. „Valstybės įmonės Registrų centro 2018-2021 metų veiklos strategija". Valstybės įmonė Registrų centras.

http://www.registrucentras.lt/bylos/dokumentai/apie/administracine/Registr%C5%B3%20centro%20veiklos%20strategija%202018-2021.pdf

47. „Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairės“. 1993. Vidaus kontrolės standartų komitetas. Žiūrėta 2018 m. rugsėjo 18 d. http://www.vkontrole.lt/dokumentai/veikla/Intosai_viesojo_sektoriaus_gaires.pdf
48. Vinauskienė, Dalia. 2015. „Vidaus kontrolė ir vidaus auditas“. Iš *Finansų kontrolė ir auditas: teorija ir praktika*, Dalia Daujotaitė, Lukas Giriūnas, Gintarė Giriūnienė, Algirdas Miškinis, Dalia Vinauskienė ir Danutė Adomavičiūtė. 33-36. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
49. Voxted, Soren. 2017. „100 years of Henri Fayol“. *Management Revue* Vol. 28 Issue 2: 256 – 274. Žiūrėta 2018 m. rugsėjo 4 d. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=125163767&site=ehost-live
50. Walsh, P. James, ir James K. Seward. 1990. „On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms“ *Academy of Management Review*, Vol. 15, No 3: 421-458. Žiūrėta 2018 m. rugsėjo 8 d. http://jamespwalsh.com/Resources/Walsh%20and%20Seward%20-%201990%20-%20On%20the%20efficiency%20of%20internal%20and%20external%20corporate%20control%20mechanisms.pdf.
51. Weirich, R. Thomas, Pearson C. Thomas, & Reinstein, Alan. 2005. *Accounting & Auditing research: Tools and Strategies.* London: Thomson, 52-53.

Lisauskaitė I. Organizacijos vidaus kontrolės vaidmens projektų valdymo procese magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. Birutė Mikulskienė - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2018. – 99 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamojo darbo teorinėje dalyje nagrinėjamas teorinis projektų valdymo ir organizacijos vidaus kontrolės sistemos aspektas, aptariama pastarojo interpretacijų raida, pristatomi vidaus kontrolės sistemos modeliai, jų ribotumas bei apžvelgiama organizacijos vidaus kontrolės sistemos ir rizikų valdymo koreliacija, pristatomas vidaus kontrolės vaidmuo projektų valdyme. Antrame skyriuje argumentuojama ir patiekiama tyrimo metodika, trečiajame – pristatomas organizacijos vidaus kontrolės sistemos vaidmens projektų valdymo procese tyrimas valstybės įmonėje „Registrų centras“ tyrimas ir tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje, remiantis teorine bei praktine dalimis, pateikiamos išvados bei pasiūlymai, susiję su organizacijos projektų valdymo ir vidaus kontrolės sistemos tobulinimo galimybėmis.

Raktiniai žodžiai: projektų valdymas, vidaus kontrolė, efektyvi vidaus kontrolės sistema, rizikų valdymas, reglamentavimas, vidaus kontrolės elementai.

Lisauskaitė I. The role of internal control in the project management process, Master’s thesis. Supervisor prof. dr. Birutė Mikulskienė - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance, 2018. - 99 p.

ANOTTATION

In the theoretical part of the master thesis, the theoretical aspect of the project management and organization's internal control system, and the development of the latter interpretations is discussed, internal control system models are presented, their limitations, and the correlation of the organization's internal control system and risk management are reviewed and the role of internal control in project management is introduced. In the second chapter, the research

methodology is substantiated and presented, in the third part - an analysis of the role of the organization's internal control system in the project management process in the state enterprise "Registru centras" study and the results of the research. At the end of the work, based on theoretical and practical parts, conclusions and suggestions regarding the possibilities of improving the organization's internal control system are presented.

Keywords: project management, internal control, effective internal control system, risk management, regulation, elements of internal control.

SANTRAUKA

Lisauskaitė I. Organizacijos vidaus kontrolės vaidmuo projektų valdymo procese. Projektų vadybos magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Studijų programa: Projektų vadyba (6211LX072). Vadovė prof. dr. Birutė Mikulskienė - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, Vadybos institutas, 2018. - 99 p.

Dėl kintančios organizacijos aplinkos ir neišvengiamų pokyčių organizacijų valdymas tampa vis sudėtingesnis, todėl vidaus kontrolė yra viena svarbiausių sudedamųjų organizacijos valdymo dalių. Kiekviena šiuolaikiška organizacija, užsiimanti projektine veikla ir siekianti kuo efektyvesnių jos rezultatų, turi įsidiegti tinkamą vidaus kontrolės sistemą. Viešojo sektoriaus organizacijos yra įpareigotos vykdyti vidaus kontrolę, tačiau būtent šio sektoriaus minima kontrolė reikalauja ypatingo dėmesio ir tobulinimo. **Tikslas:** ištyrus projektų valdymo procesą, nustatyti organizacijos vidaus kontrolės vaidmenį jame. **Uždaviniai**: 1) išanalizuoti projektų valdymo proceso ir vidaus kontrolės sampratas bei bruožus organizacijų kontekste, atskleidžiant jų tarpusavio ryšius; 2) išnagrinėti veiksnius, turinčius įtakos vidaus kontrolei; 3) išnagrinėti organizacijos vidaus kontrolės sistemos ir rizikų koreliaciją; 4) remiantis ekspertų nuomone, identifikuoti esančius projektų valdymo trūkumus ir tobulinimo galimybes bei įvertinti projektinės veiklos ir vidaus kontrolės sąveiką; 5) suformuluoti išvadas ir pasiūlymus projektų valdymo proceso ir vidaus kontrolės sistemos tobulinimui valstybės įmonėje „Registrų centras“.

Metodai: mokslinės literatūros analizės, dokumentų analizės, pusiau struktūruotas interviu, turinio analizės, lyginamosios analizės.

Atliekant interviu, buvo apklausta 8 su Registrų centro projektais dirbantys ekspertai. Interviu metu nustatyta, su kokiais trikdžiais bei iššūkiais susiduria organizacijos projektų valdyme dirbantys specialistai ir kokį vaidmenį čia atlieka vidaus kontrolė. Išsiaiškinus esmines projektų valdymo problemas, išsiaiškinta, kokiais būdais jas būtų galima likviduoti.

Remiantis ekspertų patirtimi, Registrų centro vykdoma projektinė veikla yra susidurianti su tam tikrais iššūkiais. Nerimą keliantis aspektas – organizacijoje nėra aiškiai išreikštos vidaus kontrolės, o tik tam tikri pavieniui veikiantys jos elementai. Organizacijoje būtinas veiklos procesų tobulinimas ir, esant reikalui, keitimas bei vidaus kontrolės sukūrimas.

SUMMARY

Lisauskaitė I. The role of internal control in the project management process. Project Management Master's Degree Thesis. Study program: Project Management (6211LX072). Supervisor prof. dr Birutė Mikulskienė - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration, Institute of Management, 2018 - 99 p.

Due to the changing organization's environment and the inevitable changes, organizations are becoming more and more complex in their management, and internal control is one of the key components of organizational governance. Each modern organization engaged in design activities and seeking its most effective results must establish an appropriate internal control system. Public sector organizations are obliged to carry out internal controls, but the controls mentioned in this sector require special attention and improvement. **The objective**: To examine the process of project management in order to identify the role of organization's internal control in it. **Tasks**: 1) to analyze concepts and features of project management process and internal control in the context of organizations, revealing their interrelationships; 2) to examine the factors influencing internal control; 3) examine the correlation between the organization's internal control system and the risks; 4) based on the experts' opinion, to identify existing project management weaknesses and opportunities for improvement, and assessing the interaction between project management and internal control; 5) to formulate conclusions and proposals for the improvement of project management process and internal control system at the State Enterprise Center of Registers.

Methods: analysis of scientific literature, analysis of documents, semi-structured interview, analysis of content, comparative analysis.

8 experts working with projects of Center of Registers has been interviewed during the interview. During the interview it was found out what disadvantages and challenges are encountered by specialists working in the organization of project management and what role internal control plays here. Having identified key issues in project management, it has been clarified how they can be eliminated.

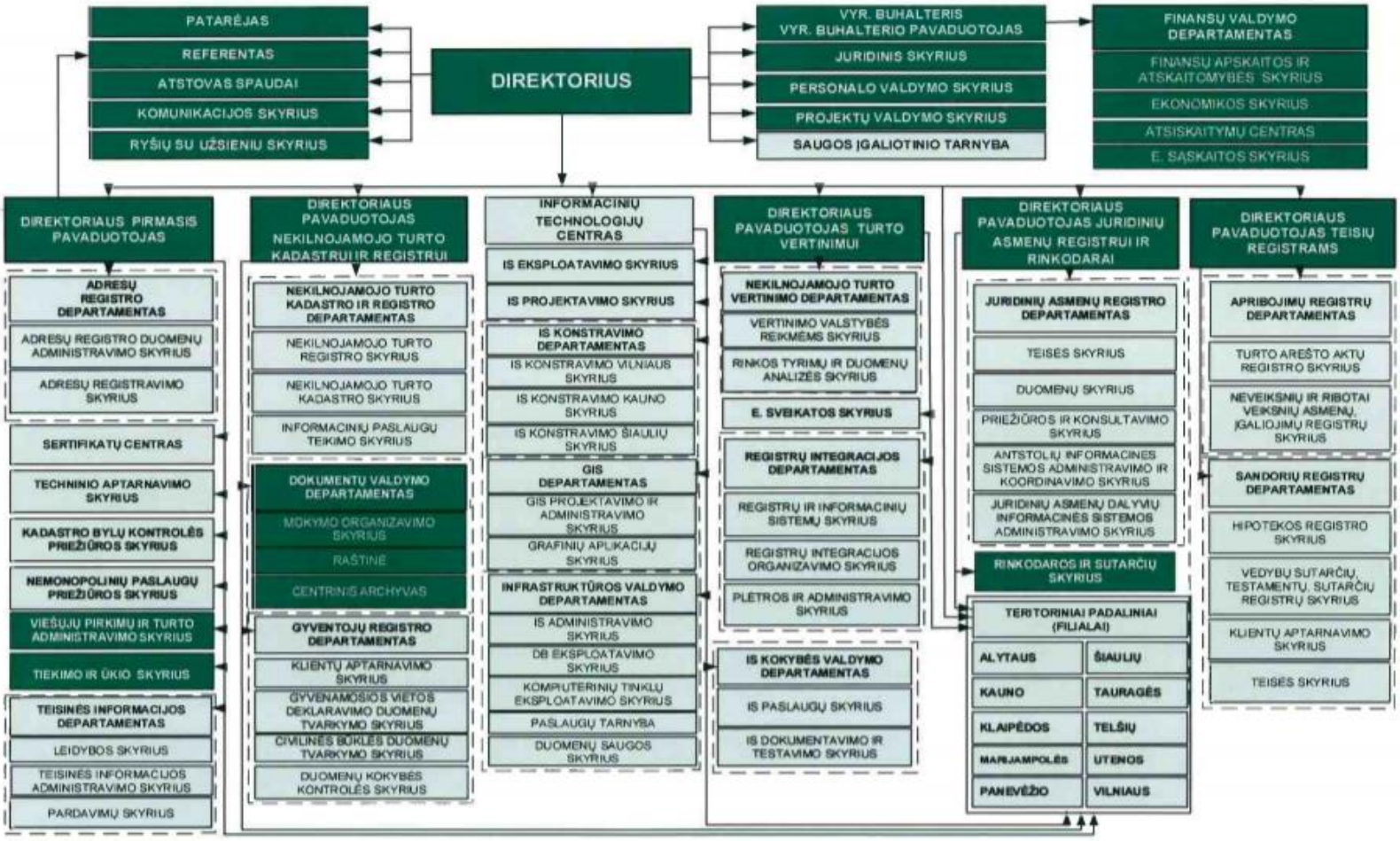
According to expert experience, the project activities carried out by the "Registrų centras" are facing some challenges. An alarming aspect is that the organization does not explicitly express

internal control, but only some of its individual elements. An organization needs to improve and, if necessary, to change its operational processes and to create internal control.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1

Registrų centro struktūra



Priedas Nr. 2

Registrų centro galimų pavojų valdymas

Pavojaus veiksnys	Poveikio stiprumas, tikimybė, įvertinimas	Valdymo priemonės ir veiksmai
Išoriniai veiksniai		
Didėjantis išlaidų, patirtų už įmonės neatlygintinai teikiamas paslaugas, ir jų kompensavimo biudžetinėmis lėšomis disbalansas.	Stiprumas – didelis; pasireiškimo tikimybė – didelė; įvertinimas – apie 6 mln. eurų per metus.	Valdymo priemonės ir veiksmai priklauso nuo disbalanso dydžio. Už 2017 m. suteiktas paslaugas kompensuojama tik 341 tūkst. eurų. Priemonės: paslaugų įkainių koregavimas; nuolatinis teritorinio paslaugų teikimo tinklo efektyvumo analizavimas, kasmetinė teritorinių padalinių struktūros peržiūra, jų konsolidavimo ir panaudojimo kitų valstybės institucijų klientams aptarnauti galimybių vertinimas.
Vidiniai veiksniai		
IT specialistų trūkumas.	Stiprumas – vidutinis; pasireiškimo tikimybė – didelė; įvertinimas – apie 1,0 mln. eurų per metus.	Priemonės: Kelti esamų IT darbuotojų kvalifikaciją, didinti jų produktyvumą ir efektyvumą. Esant pakankamam įmonės pelnui, IT specialistams mokėti rinkos sąlygas atitinkantį atlygį, vykdyti personalizuotą motyvacinę politiką. Investuoti į efektyvių IT priemonių, reikalaujančių mažiau aptarnaujančio personalo, įsigijimą.
Senstanti, tinkamai neatnaujinama IT duomenų centro įranga.	Stiprumas – vidutinis; pasireiškimo tikimybė – vidutinė; įvertinimas – apie 1,0 mln. eurų per metus.	Priemonės: Didinti ilgalaikes įmonės investicijas, stengiantis išlaikyti ne senesnį nei 5 metų tarnybinių stočių parką.

Priedas Nr. 3

Interviu protokolai

Interviu Nr. 1

Ekspertas: Vyriausiasis specialistas, projektas „E-sąskaita“ (E1)

1. *Kiek laiko dirbate organizacijoje ir kiek iš jų projektų valdymo srityje?*

   Registrų centre su projektais dirbu jau 12 metus, o prie didesnių, svarbesnių projektų – beveik 10.

2. *Kaip suprantate projektų valdymo sąvoką?*

   Na, tai darbo planavimas, darbų paskirstymas ir jų kontroliavimas siekiant to projekto tikslų.

3. *Kaip per Jūsų darbo patirtį kito ši samprata ir jos reikšmė organizacijai? Kas, Jūsų nuomone, lėmė / lemia šiuos pokyčius?*

   Kalbant apie Registrų centrą – dirbu jame jau kurį laiką, todėl esu dalyvavęs ar prisidėjęs prie kelių didelių projektų. Dauguma mūsų vykdomų projektų yra didelio masto, svarbūs apskritai valstybei, o ne, sakykime, mūsų įmonei, todėl galbūt, sakyčiau, dėmesio valstybiniams projektams skiriama vis daugiau – valstybės, žmonių, žiniasklaidos, tai automatiškai ir organizacijoje jaučiama didesnė atliekamų darbų svarba ir atsakomybė.

4. *Pasidalinkite Jūsų įsivaizduojamu tinkamo / efektyvaus projektų valdymo modeliu: nuo ko projektas turi prasidėti, kaip jis turi būti vykdomas.*

   Svarbu aiškiai susiplanuoti darbus, kas, ką ir kada turi atlikti, numatyti jų seką. Mano praktikoje visuose projektuose yra sudaromos darbo grupės, organizuojami susitikimai, kurie yra protokoluojami. Taip pat svarbu numatyti visus realius projekto įgyvendinimo būdus, kad jau pradėjus tam tikrus darbus neatsirastų visai nenumatytų dalykų ir nereikėtų

kardinaliai visko keisti ir dirbti iš naujo. Na, ir aišku viso projekto metu turi būti aiškus projektų vadovo vaidmuo – jis turi sekti darbus, tikrinti, ar viskas vykdoma teisingai.

5. *Kas, Jūsų manymu, iki šiol yra sudėtingiausia, siekiant efektyvaus projekto valdymo, ir reikalauja daugiausiai tobulinimo?*

   Suspėti viską atlikti laiku. Būna situacijų, kad ir kaip projektas bebūtų suplanuotas, tam tikrame etape yra vėluojama. Tai gal sakyčiau labiausiai trūksta gebėjimo suvaldyti nenumatytas aplinkybes, arba netgi jų numatymo apskritai pradiniame projekto planavimo etape. Kaip minėjau prieš tai – projektuose visuomet yra sudaromos darbo grupės, tačiau pasitaiko situacijų, netgi man pačiam, kad tenka dalyvauti keliose darbo grupėse, todėl „normalu“, kad neįmanoma suspėti efektyviai dalyvauti visuose projektuose.

6. *Ar Jums yra aiškios Jūsų ir su Jūsų darbu susijusių asmenų atsakomybės darbinėje veikloje?*

   Dažniausiu atveju, taip. Pasitaiko situacijų, kad iškyla tam tikrų nesusipratimų arba yra nespėjama su darbais, todėl dirbama daugiau. Tačiau šioje vietoje visada yra komunikuojama, projekto vadovas viską paaiškina.

7. *Kokiais būdais, priemonėmis ar sistemomis, Jūsų nuomone, būtų galima pašalinti įvardintus sunkumus?*

   Greičiausiai, ne visada pakanka atsakingų darbuotojų įsitraukimo, be abejojo, neretu atveju projektų valdymo skyriaus įsikišimo. Apskritai, įmonei trūksta aiškių projektų valdymo gairių numatymų, planų sudarymų, tam tikrų sričių specialistų. Nesakyčiau, kad įmonėje per mažai darbuotojų, gal tik atsakomybės neteisingai sudėliotos.

8. *Kaip suprantate vidaus kontrolės sąvoką? Kokius pagrindinius jos bruožus, tikslus ir uždavinius išskirtumėte?*

Apibendrinus mano ankščiau išsakytas mintis, manau, kad vidaus kontrolė yra aiškių planų turėjimas, atsakomybių žinojimas ir rizikų numatymas. Darbai viduje turi būti suvaldyti taip, kad dirbant su kitomis projekto suinteresuotomis grupėmis, nebūtų likę vidinių nesutarimų.

9. *Kokį vaidmenį vidaus kontrolė atlieka siekiant efektyvaus projekto įgyvendinimo? Ar galimas sėkmingas ir efektyvus projekto įgyvendinimas be jos? Kas šią kontrolę turėtų vykdyti?*

   Tokio akivaizdaus išskyrimo, kas būtent yra ta vidaus kontrolė, mūsų organizacijoje nėra. Tačiau negalima sakyti, kad ji nėra vykdoma – darbo grupių kūrimas, terminų sekimas, kitų svarbių aspektų koordinavimas, manau, ir yra vidinė kontrolė. Be jos tikrai neįmanomas projekto įgyvendinimas. Mūsų organizacijoje yra projektų valdymo skyrius, kontrolės ir prevencijos skyrius, bet negaliu pasakyti, kad užtenka šių skyrių indėlių projekte. Dažniausiai viską atlieka projekto komanda, o minimiems skyriams tik atsiskaitome – ar spėjome, jei nespėjome, tai kodėl. Sakyčiau, kartais tikrai trūksta pagalbos iš projektų valdymo skyriaus.

10. *Kokią, Jūsų manymu, sąsają galima įžvelgti tarp vidaus kontrolės ir rizikų valdymo?*

    Sakyčiau, tai labai susijusios sąvokos. Kontroliuojant projektą, svarbu numatyti rizikas.

Interviu Nr. 2

Ekspertas: Skyriaus vadovė, projektas „E-sveikata“ (E2)

1. *Kiek laiko dirbate organizacijoje ir kiek iš jų projektų valdymo srityje?*

   Organizacijoje dirbu 5 metus, visus iš jų – dideliame projekte. Prieš tai taip pat dirbau su projektine veikloje susijusiose srityje.

2. *Kaip suprantate projektų valdymo sąvoką?*

Aiški veikla, aiškūs terminai ir resursai. Valdant projektą, siekiama kuo efektyviau ir tiksliau atlikti darbą pagal turimus resursus.

3. *Kaip per Jūsų darbo patirtį kito ši samprata ir jos reikšmė organizacijai? Kas, Jūsų nuomone, lėmė / lemia šiuos pokyčius?*

   Sakyčiau terminai „projektas“ ar „projektų valdymas“ yra labai populiarūs ir dažnai vartojami. Tiek įvairios teorijos, tiek praktikiniai pavyzdžiai nusako projektų valdymo svarbą. O šią svarbą lemia turbūt greita verslo aplinka, staigūs pokyčiai. Vadovams ir darbuotojams labai svarbu neprarasti „budrumo“.

4. *Pasidalinkite Jūsų įsivaizduojamu tinkamo / efektyvaus projektų valdymo modeliu: nuo ko projektas turi prasidėti, kaip jis turi būti vykdomas.*

   Turi būti aiškus planavimas, rizikų numatymas, darbų pasiskirstymas ir tikslingas visko valdymas ir kontroliavimas.

5. *Kas, Jūsų manymu, iki šiol yra sudėtingiausia, siekiant efektyvaus projekto valdymo, ir reikalauja daugiausiai tobulinimo?*

   Man teko dirbti su tikrai dideliais projektais, kuriems įtaką daro daug suinteresuotųjų pusių, kadangi tai yra valstybiniai projektai. Tai dažnai susiduriama su interesų konfliktais, tarpinstituciniais konfliktais ir nesusikalbėjimais, kurie labai stabdo projekto veiklą. Šie aspektai dažnai atsiliepia ir vidinėje organizacijos projekto komandoje, kadangi turime prisiderinti prie partnerių reikalavimų, vykdomų pokyčių. Taip pat vykdant didelius projektus, kurie dažnai tęsiasi ilgą laikotarpį, neišvengiama darbuotojų kaita, ir galiu pasakyti, kad be visada pavyksta sėkmingai perimti darbus. Na ir aišku, kalbant apie vidines problemas, tikrai pasitaiko, kad pritrūksta aiškių, oficialių procedūrų numatymo, dažnai neaišku, kas ir ką turi padaryti, todėl susiduriame su konfliktais. Kadangi, manau svarbu paminėti, mano vykdomas projektas yra labai didelis, unikalus, darbuotojai surinkti

būtent jo vykdymui, todėl dažnai mums netinka bendri organizacijos pakeitimai, darbų perskirstymai.

6. *Ar Jums yra aiškios Jūsų ir su Jūsų darbu susijusių asmenų atsakomybės darbinėje veikloje?*

   Tikrai taip.

7. *Kokiais būdais, priemonėmis ar sistemomis, Jūsų nuomone, būtų galima pašalinti įvardintus sunkumus?*

   Mūsų įmonė neturi savo veiklos planuose aiškiai numačiusi, kaip turi vykti projektas, rizikos planų, dažnai darbas vyksta chaotiškai, bandoma kažkas kontroliuoti, jau kai pastebimos problemos, jas spręsti, tuomet projektų skyrius imasi „darbo“, bet taip atsiranda tik dar daugiau nesusipratimų. Tai manyčiau, mūsų atveju trūksta aiškių procedūrų ne tik projekto komandos, bet visos įmonės mastu.

8. *Kaip suprantate vidaus kontrolės sąvoką? Kokius pagrindinius jos bruožus, tikslus ir uždavinius išskirtumėte?*

   Vidaus kontrolė – tai tam tikrų organizacijos vidinių taisyklių numatymas, siekiant kontroliuoti procesus ir veiklą.

9. *Kokį vaidmenį vidaus kontrolė atlieka siekiant efektyvaus projekto įgyvendinimo? Ar galimas sėkmingas ir efektyvus projekto įgyvendinimas be jos? Kas šią kontrolę turėtų vykdyti?*

   Kontrolė yra svarbi, ji turėtų būti vykdoma viso projekto vykdymo metu. Manau, kad projektą kontroliuoti turi konkrečių projektų vadovai, žinoma, organizacija turi „užvesti“ kiekvieną projekto vadovą ant kelio ir suteikti žinias, kokia įmonės vizija ir kaip visa tai turėtų būti organizuojama, kad vėliau, kaip minėjau, kiltų mažiau nesutarimų.

10. *Kokią, Jūsų manymu, sąsają galima įžvelgti tarp vidaus kontrolės ir rizikų valdymo?*

Rizikų valdymas viena svarbiausių sudedamųjų projekto vykdymo dalių. Mano praktika rodo, kad nenumačius tam tikrų grėsmių, galimos labai skaudžios pasekmės. Todėl, jei projektas yra kontroliuojamas, neišvengiamai turi būti sudaromi rizikų planai.

Interviu Nr. 3

Ekspertas: Skyriaus vadovas, projektas „Piniginių lėšų apribojimų informacinė sistema (PLAIS)“ (E3)

1. *Kiek laiko dirbate organizacijoje ir kiek iš jų projektų valdymo srityje*

Įmonėje dirbu 7 metus, visus iš jų – projektų komandos nariu ar vadovu.

2. *Kaip suprantate projektų valdymo sąvoką?*

Tai iš daugelio etapų susidedantis procesas, kurio tikslas sukurti tam tikrą produktą. Remiantis teorija, projekto valdymas yra apribotas laiko ir tam tikrų išteklių.

3. *Kaip per Jūsų darbo patirtį kito ši samprata ir jos reikšmė organizacijai? Kas, Jūsų nuomone, lėmė / lemia šiuos pokyčius?*

Na, projektų valdymas, projektinė veikla ir kiti epitetai tikrai kasmet tampa vis labiau vartojami ir „eskaluojami“ kalbant apie šiuolaikinį organizacijų valdymą. Manoma, kad dažniausiu atveju nei viena organizacija, tiksliau – projektus vykdanti organizacija, negali apsieiti be aiškaus projektų valdymo.

4. *Pasidalinkite Jūsų įsivaizduojamu tinkamo / efektyvaus projektų valdymo modeliu: nuo ko projektas turi prasidėti, kaip jis turi būti vykdomas.*

Projektų valdymas, kaip minėjau, kompleksinis procesas. Remiantis mano manymu ir patirtimi, efektyvus projektų valdymas yra tas, kuris prasideda nuo aiškiai išreikšto projekto tikslo, resursų numatymo, darbų paketų sudarymo ir jų paskirstymo atsakingiems žmonėms. Žinoma, vykdant projektinę veiklą, ypatingai svarbu turėti aiškias procedūras, sudaryti rizikos planus ir atlikti nuolatinį stebėjimą.

5. *Kas, Jūsų manymu, iki šiol yra sudėtingiausia, siekiant efektyvaus projekto valdymo, ir reikalauja daugiausiai tobulinimo?*

   Rizikų numatymas ir jų plano sudarymas. Manau, tai yra esminis dalykas, nes visada gali atsitikti taip, kad bus vėluojama, kad keisi resursai, tačiau priminėje projekto stadijoje numačius kuo daugiau grėsmių ir joms pasirengus, galima minėtas rizikas išspręsti ir toliau vykdyti projektą.

6. *Ar Jums yra aiškios Jūsų ir su Jūsų darbu susijusių asmenų atsakomybės darbinėje veikloje?*

   Ne visada. Dažnai vykdant projektą susiduriama su situacija, kad tenka atlikti ypatingai daug darbų, kuriuos turėtų atlikti kiti darbuotojai. Pritrūksta tam tikrų skyrių ar specialistų įsitraukimo. Na, bet čia vėlgi yra pasekmė to, kad įmonė neturi projektų valdymo plano. Žinoma, nėra viskas vien blogai. Turime ypatingai gerų specialistų, su kuriais dirbame ir iš kurių mokomės. Geriausiai matyt sekasi tie dalykai, kurie jau yra pasikartojantys ir kažkada išmokti – jau gebame numatyti rizikas, visgi ne visada jas suvaldome, ir laiką. Turime platų partnerių ratą, su kuriais esant reikalui konsultuojamės.

7. *Kokiais būdais, priemonėmis ar sistemomis, Jūsų nuomone, būtų galima pašalinti įvardintus sunkumus?*

   Organizacijai būtina inventorizuoti ir pagal svarbą suskirstyti visus vykdomus projektus, valdyti juos iš esmės, o ne tik nuleisti žemesnės grandies darbuotojams, kurie dažnai dalyvauja keliuose projektuose vienu metu ir nesuspėja atlikti savo darbų, dėl ko vėliau

seka atsilikimai nuo grafikų. Pasikartosiu dar kartą – būtina turėti rizikų planą ir į strategijos planus įtraukti aiškius projektų valdymo metodus, perskirstyti darbuotojų atsakomybes.

8. *Kaip suprantate vidaus kontrolės sąvoką? Kokius pagrindinius jos bruožus, tikslus ir uždavinius išskirtumėte?*

   Vidaus kontrolei užtikrinti yra sukurti įvairūs standartai, metodai. Tai, manau, organizacija, remdamasi jomis, turėtų sukurti savo veiklai tinkamą taisyklių rinkinį. Viso to tikslas – užtikrinti, kad įmonėje vykstanti veikla, na o šiuo atveju, projektai, vyktų sklandžiai, būtų prižiūrimi.

9. *Kokį vaidmenį vidaus kontrolė atlieka siekiant efektyvaus projekto įgyvendinimo? Ar galimas sėkmingas ir efektyvus projekto įgyvendinimas be jos? Kas šią kontrolę turėtų vykdyti?*

   Vidaus kontrolė yra tai, kas padeda projektui apskritai įvykti, nekalbant apie tai, jis sėkmingas ar ne. Kontrolė yra būtina – projekto vadovas privalo valdyti išteklius ir laiką, efektyviai komunikuoti su visa projekto komanda, kad visi žinotų, projekto statusą, atliktus darbus, laimėjimus ir pralaimėjimus. Vidaus kontrolė subjektyviai suprantama sąvoka. Tai gali būti konkretaus projekto ir jo komandos vidinė kontrolė arba visos organizacijos vidaus kontrolė. Manau įmonėje šią kontrolė turėtų vykdyti vadovybė, visgi, turime projektų valdymo skyrių, kuris mano manymu, prisideda per mažai.

10. *Kokią, Jūsų manymu, sąsają galima įžvelgti tarp vidaus kontrolės ir rizikų valdymo?*

    Vidaus kontrolė ir rizikų valdymas yra tos sritys, kurios organizacijoje turėtų būti numatytos plačiąja prasme – visai įmonei, nes manau, tai vienos iš svarbiausių sričių, kad projektai įvyktų sėkmingai. Deja, mūsų įmonėje, ne viena, nei kita nėra numatyta ir dokumentuota ar aiškiai išreikšta, kokia to organizacijos vizija.

Interviu Nr. 4

Ekspertas: Ekspertė, projektas „Verslo sistemų integracinė sistema (BRIS)“ (E4)

1. *Kiek laiko dirbate organizacijoje ir kiek iš jų projektų valdymo srityje?*

   11 metai organizacijoje ir 11 metai darbo projektuose.

2. *Kaip suprantate projektų valdymo sąvoką?*

   Tai vadovavimas darbams, kurie reikalingi projekto tikslui pasiekti bei jų kontrolė. Kas apima tiksliai laike apibrėžtas, iš anksto suplanuotas ir nuosekliai kontroliuojamas darbo užduotis, kurių pabaigoje pasiekiamas tiksliai pamatuojamas ir įvertinamas rezultatas. Nesvarbu, ar tai būtų didelis, ar mažas projektas, būtina gerai išmanyti visą projekto įgyvendinimo procesą, įsigilinti į projekto savybes, laikytis nuoseklumo ir numatyti kylančias rizikas bei sugebėti susidoroti su problemomis.

3. *Kaip per Jūsų darbo patirtį kito ši samprata ir jos reikšmė organizacijai? Kas, Jūsų nuomone, lėmė / lemia šiuos pokyčius?*

   Projekto valdymo samprata mažai kito. Labiau prasiplėtė akiratis projektų valdymo metodų, kuriais vadovaujantis galima įgyvendinti projektus, pasikeitė projekto vertybės, labiau vertinami žmonės ir jų tarpusavio bendravimas, bendradarbiavimas su klientu, reagavimas į pokyčius ir aukščiausiu prioritetu nebekeliame procesų, įrankių, dokumentacijos rengybos, plano vykdymo.

4. *Pasidalinkite Jūsų įsivaizduojamu tinkamo / efektyvaus projektų valdymo modeliu: nuo ko projektas turi prasidėti, kaip jis turi būti vykdomas.*

   Na, tai visiems žinoma teorija:

   - ✓ Inicijavimas;
   - ✓ Planavimas;

- ✓ Vykdymas;
- ✓ Kontrolė ir stebėsena;
- ✓ Projekto užbaigimas.

Svarbu pasakyti, kad visi šie etapai yra vienas kitą „perdengiantys“, papildantys, projektas, mano manymu, negali vykti be vieno iš kažkurių paminėtų etapų.

5. *Kas, Jūsų manymu, iki šiol yra sudėtingiausia, siekiant efektyvaus projekto valdymo, ir reikalauja daugiausiai tobulinimo?*

Sudėtingiausia užtikrinti bendradarbiavimą tarp skirtingų padalinių, komunikacija.

6. *Ar Jums yra aiškios Jūsų ir su Jūsų darbu susijusių asmenų atsakomybės darbinėje veikloje?*

Tikrai ne. Man asmeniškai, nėra aišku, kur yra mano atsakomybių „ribos“. Tą patį galiu pasakyti ir apie aplinkui esančius darbuotojus – tikrai ne visada suprantu tam tikrų asmenų atliekamų pareigų pobūdį. Juokaujame, kad dažnai darbe žaidžiame „futbolą“ – turime projektą, turime komandą, teoriškai – ir aiškias atsakomybes, bet tuo darbu mėtomės, dalinamės ir nežinome, tai kas gi jį turi atlikti, kol galiausiai ir pats darbas pasimeta, praranda prasmę ir jį reikia planuoti naujai. Tai užima labai daug laiko. Manau tai lemia keletas aspektų:

1. Įtampa įmonėje, nulemta vyraujančių pokyčių;
2. Nekompetentingi vadovai;
3. Bendros organizacinės „sistemos“ nebuvimas.

Iš savo asmeninės patirties galiu pasakyti, kad tas negebėjimas skirstyti darbų, yra šiuo atveju kaip vienas didžiausių vidaus kontrolės trūkumų arba apskirtai jos nebuvimas mūsų organizacijoje. Mane kaip darbuotoją neretai žeidžia tai, kad esu apkraunama pertekliniais darbais, dirbu kitų specialistų darbus, kai tuo tarpu vadovai, turintys „nešti“ už tai atsakomybę, nesugeba proceso suvaldyti. Taip yra žeminamas mano ekspertės statusas. Galbūt vadovams projektai per dideli ir per sunkūs, nesugeba suvaldyti visumos, o išmano tik siaurą sritį. Na tai kaip minėjau – čia organizacijos problema, kad nesugebama sukurti

darbui motyvuojančios aplinkos, kompetentingų projektų komandų, vadinami projektų vadovai ne visada atlieka tas pareigas, tai ir visa projekto vidaus kontrolė kenčia. Apie problemas su vadovais yra kalbėta, tačiau taip staiga niekas nesikeičia, kadangi vidaus kontrolė yra globalus visos organizacijos klausimas, reikia rimtų struktūrinių pakitimų.

Aišku, kai vyrauja toks blaškymasis, tai ir su kitais kolegomis konsultuotis sunku, nes žinantys yra užkrauti darbais, o kiti neišmano klausimo srities.

7. *Kokiais būdais, priemonėmis ar sistemomis, Jūsų nuomone, būtų galima įvardintus sunkumus pašalinti?*

   Atsakomybės ir motyvacijos, tinkamos komunikacijos užtikrinimas.

8. *Kaip suprantate vidaus kontrolės sąvoką? Kokius pagrindinius jos bruožus, tikslus ir uždavinius išskirtumėte?*

   Sakyčiau, tam tikra sistema užtikrinanti, kad vidinė įmonės veikla yra stebima, prižiūrima.

9. *Kokį vaidmenį vidaus kontrolė atlieka siekiant efektyvaus projekto įgyvendinimo? Ar galimas sėkmingas ir efektyvus projekto įgyvendinimas be jos? Kas šią kontrolę turėtų vykdyti?*

   Didelis vaidmuo.
   Vidaus kontrolę turėtų užtikrinti grupių vadovai atsakingi už atskirus etapus.

10. *Kokią, Jūsų manymu, sąsają galima įžvelgti tarp vidaus kontrolės ir rizikų valdymo?*

    Vidinė kontrolė yra viena iš sudedamųjų rizikos valdymo dalių.

Interviu Nr. 5

Ekspertas: Specialistė, projektas „Naudos gavėjų informacinė sistema“ (E5)

1. *Kiek laiko dirbate organizacijoje ir kiek iš jų projektų valdymo srityje?*

   Organizacijoje dirbu 2 metus. Dirbti čia pradėjau prie konkretaus projekto – IT sistemos kūrimo.

2. *Kaip suprantate projektų valdymo sąvoką?*

   Mano darbinėje veikloje projektų valdymas apima visą veiksmų grandinę, kuri prasideda nuo poreikio/problemos iškėlimo į paviršių iki problemos sprendimo ieškojimo ir jos išsprendimo. Savo kasdieninėje darbo rutinoje valdau daugelį procesų tokių kaip – darbas su rangovais, techniniu personalu, partneriais ir kt. Visų šių atskirų procesų apjungimas, suderinimas ir valdymas, mano manymu, yra projektų valdymas.

3. *Kaip per Jūsų darbo patirtį kito ši samprata ir jos reikšmė organizacijai? Kas, Jūsų nuomone, lėmė / lemia šiuos pokyčius?*

   Per visą darbo patirtį projektų valdymo samprata pasikeitė gana smalkiai, nes darbo eigoje projektų atsiranda vis sudėtingesnių ir didesnių. Kliento poreikiai vis gauna, tad kartais projektą tenka valdyti ne vienam, o keliems už skirtingus dalykus atsakingiems žmonėms. Tokiu būtų keičiasi projekto valdymo eiga, sudėtingumas ir jo įgyvendinimas. Pradžioje projektas kartais atrodo vieno proceso valdymas, tačiau kaupiant patirtį, procesų atsiranda vis daugiau, dėl to keičiasi ir projektų valdymo samprata, bei reikšmė organizacijai. Šiuos pokyčius lemia auganti darbuotojų patirtis, įdirbis ir žinoma augantis verslas.

4. *Pasidalinkite Jūsų įsivaizduojamu tinkamo / efektyvaus projektų valdymo modeliu: nuo ko projektas turi prasidėti, kaip jis turi būti vykdomas.*

Viskas turi prasidėti nuo paslaugos arba produkto sukūrimo, kuris spręstų tam tikrą kliento problemą – geresnė paslauga, didesnis greitis, aukštesnė kokybė, geresnis aptarnavimas ir pan. Tuomet reikia labai gerai įvertinti, kokie procesai siūlant šią paslaugą ar produktus bus apjungti. Vėliau šis produktas ar paslauga turi būti pristatyta vartotojams kaip alternatyva. Įgyvendinant projektą (parduodant naują paslaugą ar produktą) labai svarbu įgyvendinti tai, kas vartotojui ar užsakovui buvo pažadėta – tai reiškia, kad projekto procesai turi būti įgyvendinami labai sklandžiai.

5. *Kas, Jūsų manymu, iki šiol yra sudėtingiausia, siekiant efektyvaus projekto valdymo, ir reikalauja daugiausiai tobulinimo?*

   Sudėtingiausia būna tuomet kai tavo projektas ir jo vystymo eiga yra priklausoma nuo kitų asmenų ar įmonių (trečiųjų asmenų), kurios gali trukdyti skandžiai projekto eigai.

6. *Ar Jums yra aiškios Jūsų ir su Jūsų darbu susijusių asmenų atsakomybės darbinėje veikloje?*

   Taip, mano veikloje dirbančių asmenų atsakomybės yra gana aiškios.

7. *Kokiais būdais, priemonėmis ar sistemomis, Jūsų nuomone, būtų galima pašalinti įvardintus sunkumus?*

   Reikia labai gerai atsirinkti komandos narius ir su jais dirbti viso projekto eigoje.

8. *Kaip suprantate vidaus kontrolės sąvoką? Kokius pagrindinius jos bruožus, tikslus ir uždavinius išskirtumėte?*

   Vidaus kontrolė yra pastovus projekto procesų tikrinimas ir iškilusių problemų sprendimas. Pagrindinis kontrolės tikslas yra pagreitinti ir pagerinti projekto įgyvendinimą

9. *Kokį vaidmenį vidaus kontrolė atlieka siekiant efektyvaus projekto įgyvendinimo? Ar galimas sėkmingas ir efektyvus projekto įgyvendinimas be jos? Kas šią kontrolę turėtų vykdyti?*

   Labai svarbų, nes be kontrolės projektas gali būti išvis neįgyvendintas arba įgyvendintas ne taip, kaip buvo suplanuota – pasiekti ne tie tikslai, pavėluota su terminu ir pan. Manau, kad projekto įgyvendinimas yra įmanomas ir be kontrolės, tačiau būtina žinoti, su kokiais partneriais bus dirbama (turėti įdirbį ir santykius su jais), kokios kompetencijos asmenys prisidės prie projekto vystymo. Kontrolę turėtų vykdyti žmogus valdantis visą projektą ir jo procesus.

10. *Kokią, Jūsų manymu, sąsają galima įžvelgti tarp vidaus kontrolės ir rizikų valdymo?*

    Manau, kad vidaus kontrolė ir yra tam, kad būtų minimizuotos įvairios galimos rizikos.

Interviu Nr. 6

Ekspertas: Ekspertas, projektas „Licencijų informacinė paieška (LIS)“ (E6)

1. *Kiek laiko dirbate organizacijoje ir kiek iš jų projektų valdymo srityje?*

   Apie 12 metus tiek organizacijoje, tiek projektuose.

2. *Kaip suprantate projektų valdymo sąvoką?*

   Projektų valdymas mano nuomone yra užduoties ar tikslo įgyvendinimas apjungiant atskirų procesų visumą. Dažnu atveju siekiant užsibrėžto tikslo reikia kitų žmonių pagalbos, tad darbų ir išteklių paskirstymas atsakingiems asmenims ir jų priežiūra viso proceso metu, mano suvokimu yra projektų valdymas.

3. *Kaip per Jūsų darbo patirtį kito ši samprata ir jos reikšmė organizacijai? Kas, Jūsų nuomone, lėmė / lemia šiuos pokyčius?*

   Kadangi dirbu IT srityje, tad projektų valdymas yra visiškai tęstinis darbas. Keičiantis rinkai keičiasi ir vartotojų ar klientų lūkesčiai, tad norit išlikti konkurencingu rinkoje, reikia prisitaikyti prie aplinkos ir plėsti arba keisti projektų valdymo eigą. Mokėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių leidžia organizacijai išlikti rinkoje ir būti svarbiu žaidėju joje.

4. *Pasidalinkite Jūsų įsivaizduojamu tinkamo / efektyvaus projektų valdymo modeliu: nuo ko projektas turi prasidėti, kaip jis turi būti vykdomas.*

   Efektyvus projektų valdymo modelis: 1. Surenkama komanda projekto įgyvendinimui 2. Apibrėžiami projekto tikslai ir užduotys 3. Užduotys paskirstomos atsakingiems asmenims 4. Rengiami rezultatų ir projekto vykdymo susirinkimai – sprendžiamos atsirandančios problemos. 5. Tarpiniuose susirinkimuose yra paskirstomos naujos užduotys, tokiu būdu bandant spręsti projekto eigoje atsirandančias problemas. 6. Projektas užbaigiamas.

5. *Kas, Jūsų manymu, iki šiol yra sudėtingiausia, siekiant efektyvaus projekto valdymo, ir reikalauja daugiausiai tobulinimo?*

   Sudėtingiausia yra išlaikyti projekto standų įgyvendinimą ir kūrimą, nes žmonės kurie dirba prie jo būna ne vienodos kompetencijos.

6. *Ar Jums yra aiškios Jūsų ir su Jūsų darbu susijusių asmenų atsakomybės darbinėje veikloje?*

   Atsakomybės nėra visada aiškios, nes kintant projektams kinta ir atsakomybės bei pati veikla.

7. *Kokiais būdais, priemonėmis ar sistemomis, Jūsų nuomone, būtų galima pašalinti įvardintus sunkumus?*

Komandos tarpusavio pagalba ir betarpiškas komunikavimas padeda spręsti sunkumus.

8. *Kaip suprantate vidaus kontrolės sąvoką? Kokius pagrindinius jos bruožus, tikslus ir uždavinius išskirtumėte?*

   Vidaus kontrolė yra nuolatinis atsakingų už projekto vykdymą asmenų kontroliavimas ir tikrinimas. Pagrindinis vidaus kontrolės uždavinys yra užtikrinti sklandžia projekto eigą ir iškeltų uždavinių vykdymą.

9. *Kokį vaidmenį vidaus kontrolė atlieka siekiant efektyvaus projekto įgyvendinimo? Ar galimas sėkmingas ir efektyvus projekto įgyvendinimas be jos? Kas šią kontrolę turėtų vykdyti?*

   Kontrolė projektų valdyme atlieka pakankamai svarbų vaidmenį, nes be jos projekto valdymas yra tiesiog neįmanomas. Rezultatų ir eigos kontrolė yra būtina norint projektą įgyvendinti. Kontrolę tūrėtų vykdyti kompetentingiausias projekto komandoje esantis asmuo

10. *Kokią, Jūsų manymu, sąsają galima įžvelgti tarp vidaus kontrolės ir rizikų valdymo?*

    Tai yra tarpusavyje susiję procesai – žinant rizikas gali atsirasti vidaus kontrolė.

Interviu Nr. 7

Ekspertas: Vyriausiasis specialistas, projektas „Regionų geoinformacinės aplinkos paslauga (E7)

1. *Kiek laiko dirbate organizacijoje ir kiek iš jų projektų valdymo srityje?*

   Su Registrų centro projektais dirbu beveik 7 metus.

2. *Kaip suprantate projektų valdymo sąvoką?*

   Mano nuomone, projektas yra procesas, turintis tikslą, pradžią ir pabaigą.

3. *Kaip per Jūsų darbo patirtį kito ši samprata ir jos reikšmė organizacijai? Kas, Jūsų nuomone, lėmė / lemia šiuos pokyčius?*

   Iš esmės, samprata nekito. Per visą laikotarpį, kurį čia dirbu, įmonė sparčiai augo, projektų apimtys tik didėjo, tačiau pati projekto įgyvendinimo eiga nekito.

4. *Pasidalinkite Jūsų įsivaizduojamu tinkamo / efektyvaus projektų valdymo modeliu: nuo ko projektas turi prasidėti, kaip jis turi būti vykdomas.*

   Kiekvienas projektas, mano nuomone, turėtų prasidėti nuo aiškaus tikslo išsikėlimo. Projektas turėtų būti vykdomas tam tikra užduočių eilės tvarka. Pavyzdžiui, jokie darbai neturėtų būti pradedami, kol nėra aiškaus plano ar vizijos, kaip tai turėtų atrodyti.

5. *Kas, Jūsų manymu, iki šiol yra sudėtingiausia, siekiant efektyvaus projekto valdymo, ir reikalauja daugiausiai tobulinimo?*

   Sunkiausia yra pasiekti išsikeltą tikslą per kuo trumpesnį laiką, nedarant klaidų. Tobulinti reikėtų komunikaciją tarp visų skyrių, ypač tarp aukščiausios grandines vadovų ir žemesnio rango darbuotojų. Žinoma, kiekvienas projektas yra unikalus ir jam iš anksto pasiruošti yra praktiškai neįmanoma.

6. *Ar Jums yra aiškios Jūsų ir su Jūsų darbu susijusių asmenų atsakomybės darbinėje veikloje?*

   Man mano atsakomybės yra aiškios. Visgi, kartais pritrūksta informacijos, kuo tam tikri kolegos galėtų pagelbėti.

7. *Kokiais būdais, priemonėmis ar sistemomis, Jūsų nuomone, būtų galima pašalinti įvardintus sunkumus?*

   Manau, kad nei vienas projektas negali apsieiti be klaidų, tai yra sąlyginai normalus reiškinys. Labai sunku būtų apibrėžti, kokias konkrečias priemones reikėtų naudoti. Tačiau kartais iškilusias problemas galėtų išspręsti tiesiog aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai.

8. *Kaip suprantate vidaus kontrolės sąvoką? Kokius pagrindinius jos bruožus, tikslus ir uždavinius išskirtumėte?*

   Mano supratimu, vidaus kontrolė yra nuolatinis savo ar projekto komandos atliekamų darbų stebėjimas ar kontroliavimas. Sunku apibūdinti konkrečiai, koks vidaus kontrolės modelis taikomas mūsų įmonėje, tačiau ji vyksta nuolatos – rengiami susirinkimai, tam tikros atliktų darbų ataskaitos, rezultatų aptarimai ir panašiai.

9. *Kokį vaidmenį vidaus kontrolė atlieka siekiant efektyvaus projekto įgyvendinimo? Ar galimas sėkmingas ir efektyvus projekto įgyvendinimas be jos? Kas šią kontrolę turėtų vykdyti?*

   Vidaus kontrolė yra labai svarbi projekto įgyvendinime. Ir tikrai nemanau, kad įmanoma vykdyti apskritai tiek sėkmingai, tiek nelabai pasibaigusį projektą be jos. Žinoma, kad visi darbuotojai turėtų būti atsakingi, kad vidaus kontrolė vyktų, bet didžiausią atsakomybę turėtų nešti projekto vadovas, aišku, ir visos įmonės valdžia.

10. *Kokią, Jūsų manymu, sąsają galima įžvelgti tarp vidaus kontrolės ir rizikų valdymo?*

    Rizikų valdymas ir vidaus kontrolė yra vienas kitą papildantys dalykai. Esant aiškiai vidaus kontrolei galima lengvai valdyti rizikas.

Interviu Nr. 8

Ekspertas: Projektų valdymo skyriaus vadovė (E8)

1. *Kiek laiko dirbate organizacijoje ir kiek iš jų projektų valdymo srityje*

   Dirbu apie 10 metų, visus jų – projektinėje veikloje.

2. *Kaip suprantate projektų valdymo sąvoką?*

   Projekto valdymas – projektui įgyvendinimui reikalingų veiksnių suvaldymas projekto tikslams ir rezultatams pasiekti. Veiksniai – laikas ir ištekliai. Priemonės.

3. *Kaip per Jūsų darbo patirtį kito ši samprata ir jos reikšmė organizacijai? Kas, Jūsų nuomone, lėmė / lemia šiuos pokyčius?*

   Organizacijoje nuo tada, kai pradėjau dirbti, projektu buvo laikoma veikla, kuriai finansavimas buvo skiriamas iš išorės/paramos lėšų. Galbūt taip buvo todėl, kad šie projektai turėjo tiksliai įvardintus tikslus, užduotis, veiklas, rezultatus, apibrėžtą įgyvendinimo laikotarpį, atskaitomybės ir tęstinumo reikalavimus. Šiuo metu projekto samprata po truputį kečiasi, projektais pradedama įvardinti įmonės tvarkomų registrų ir IS vystymą, įmonės struktūros pokyčius ir pan. Pokyčius lemia įmonės reorganizacija, veiklos pokyčiai, nauji lūkesčiai, įmonei keliami uždaviniai.

4. *Pasidalinkite Jūsų įsivaizduojamu tinkamo / efektyvaus projektų valdymo modeliu: nuo ko projektas turi prasidėti, kaip jis turi būti vykdomas.*

   Efektyvaus projekto valdymo modelių ir metodikų yra ne viena. Jų taikymas priklauso nuo planuojamo projekto pobūdžio ir laukiamų rezultatų.
   Projekto etapai:
   Projekto iniciavimas;
   Projekto planavimas ;

Projekto vykdymas (apimtis, laikas, kaštai, kokybė, žmogiškieji ištekliai, komunikacija);
Projekto rizikų valdymas;
Projekto naudos gavėjų/suinteresuotų asmenų valdymas;
Projekto įgyvendinimo problemų ir pakeitimų/pokyčių valdymas;
Projekto uždarymas.

5. *Kas, Jūsų manymu, iki šiol yra sudėtingiausia, siekiant efektyvaus projekto valdymo, ir reikalauja daugiausiai tobulinimo?*

   Mano nuomone vienas svarbiausių etapų – projekto planavimas. Labai dažnai projekto įgyvendinimo metu planas yra tikslinamas, tačiau pradžioje veiklas suplanavus realistiškai, įvertinant galimas rizikas ir pokyčius, taip pat veikloms atlikti reikalingus išteklius ir laiką, projekto įgyvendinimas vyksta sklandžiai.
   Dažnai projekto įgyvendinimo metu nepakankamas dėmesys skiriamas rizikų valdymui. Projekto planavimo etape rizikos ir jų suvaldymo veiksniai įvardinami tik formaliai. Šią nuostatą reikia keisti, nes nei vienas projektas nėra įgyvendinimas be pokyčių.

6. *Ar Jums yra aiškios Jūsų ir su Jūsų darbu susijusių asmenų atsakomybės darbinėje veikloje?*

   Šiuo metu įmonė išgyvena pokyčių reformą, rengiama nauja įmonės struktūra, todėl būsimos atsakomybės nėra labai aiškios.

7. *Kokiais būdais, priemonėmis ar sistemomis, Jūsų nuomone, būtų galima įvardintus sunkumus pašalinti?*

   Mano nuomone, projektų įgyvendinimo sėkmė didžiąja dalimi priklauso nuo jų reikalingumo ir juos įgyvendinančių specialistų bei savalaikio reagavimo į būtinus pokyčius. Projektų įgyvendinimo sėkmės faktorių taip pat pagerintų gera komunikacija tarp suinteresuotų projekto įgyvendinimu šalių.

8. *Kaip suprantate vidaus kontrolės sąvoką? Kokius pagrindinius jos bruožus, tikslus ir uždavinius išskirtumėte?*

   Vidaus kontrolę suprantu kaip tam tikrų metodų ir priemonių sistemą, kurios pagalba valdoma veiklos, veiklos procesų, aplinkos rizika. Vidaus kontrolės tikslas yra sumažinti riziką, susijusią su aplinkos veiksniais ir organizacijoje vykstančiais procesais.

9. *Kokį vaidmenį vidaus kontrolė atlieka siekiant efektyvaus projekto įgyvendinimo? Ar galimas sėkmingas ir efektyvus projekto įgyvendinimas be jos? Kas šią kontrolę turėtų vykdyti?*

   Vidaus kontrolę mano manymu turėtų vykdyti atskiras organizacijos padalinys. Vidaus kontrolė užtikrintų efektyvesnį projekto valdymą.

10. *Kokią, Jūsų manymu, sąsają galima įžvelgti tarp vidaus kontrolės ir rizikų valdymo?*

    Manau, kad vidaus kontrolė turi tiesioginį ryšį su rizikų valdymu.