

Projekto auditas ir baigimas

Adolfas Kaziliūnas

Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius

Vis daugiau viešojo sektoriaus organizacijų savo veiklos naujoves įgyvendina panaudodamos projektus. Labai svarbios projekto vykdymo dalys yra projekto auditas ir baigimas. Dažnai šioms dalims skiriama nepakankamai dėmesio, nors praktika rodo, kad šios dalys yra tokios pat svarbios, kaip ir visos kitos. Straipsnyje analizuojama projekto audito reikšmė tobulinant būsimus projektus organizacijoje, projekto audito ypatumai, įvairios projektų auditų formos ir auditų vykdymo procesai, nagrinėjamos projekto baigimo sąlygos ir būdai, projekto komandos, jos narių ir projekto vadovo vertinimo metodai.

Pagrindinės sąvokos: projekto auditas, projekto baigimas, projekto vadyba.

Keywords: project audit, project closure, project management.

Įvadas

Yra daug projekto apibrėžimų, tačiau kiekviename projekto apibrėžime nurodoma, kad projektas – tai laikina veikla. Pavyzdžiui, žinomas projektų vadybos specialistas J. Turneris (Turner) [1, p. 7] projektą apibūdina kaip *kompleksines, koordinuojamas pastangas, apribotas darbų apimtį, biudžeto, laiko, išteklių bei kryptingų specifikacijų, siekiant naudingų pokyčių*. Kaip nurodoma PMBOK [2, p. 5], *projektas – tai laikina veikla siekiant sukurti unikalų produktą ar paslaugą*. Tačiau, kiekvienas projektas turi pabaigą ir turi būti tinkamai užbaigiamas.

Organizacijose, kurios nuolat vykdo vieną ar daugiau projektų, labai naudinga periodiškai atlikti einamųjų ir neseniai baigtų projektų auditus ir vertinti jų įtaką organizacijos ateičiai. Projekto auditas ir tinkamas užbaigimas – tai priemonės, skatinančios nuolatinį tobulėjimą ir kokybės gerinimą.

Projektų auditas susideda iš trijų pagrindinių užduočių:

1. Įvertinti, ar atliktas projektas pateisino užsakovų lūkesčius. Ar projektas buvo valdomas tinkamai? Ar klientas buvo patenkintas?

2. Nustatyti, kas buvo atliekama neteisingai ir kas prisidėjo prie projekto sėkmės.

3. Pateikti rekomendacijas, kaip pagerinti būsimų projektų vykdymą.

Deja, žinoma, kad daugelyje privataus sektoriaus organizacijų projektai nėra nei audituoja-

mi, nei bent rimčiau apžvelgiami [3, p. 487]. Tai didžiulė klaida. Tinkamai neįvertintos klaidos yra pamiršamos ir toliau nuolat kartojamos. Vertindamos tiek sėkmingus, tiek nepavykusius projektus organizacijos sukuria geresnes praktikas, kurias vėliau diegia savo projektų valdymo sistemoje. Vykdamas Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansuojamus projektus tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose projektų auditai yra privalomi [4].

Visi projektai anksčiau ar vėliau yra baigiami. Sėkmingai įgyvendintus projektus projekto pabaiga sutampa su oficialiu projekto rezultatų perdavimu klientui, nesėkmingus projektus baigti priverčia susidariusios nepalankios aplinkybės. Visais atvejais projekto baigimas yra labai svarbus projekto vykdymo etapas, kurio sėkmė priklauso nuo projekto vadovo gebėjimų vadovauti, keisti informaciją, skatinti ir vesti derybas. Pagrindinis projekto baigimo tikslas – ne tik organizuotas ir tikslus visų projekto veiklų sustabdymas, bet ir projekto komandos paleidimas, duomenų bazių uždarymas ir visų priemonių, susijusių tiek su pačiu projektu, tiek su projekto rezultatais, užbaigimas. Baigimo procesui taip pat priklauso su projekto rezultatais susijusių dokumentų patikrinimas ir archyvavimas, projekto rezultatų patikrinimas ir poprojektinis vertinimas [5, p. 177]. Projekto užbaigimas gali pareikalauti nuo 10 iki 20 procentų bendro projekto laiko [6, p. 28]. Nors šie procesai labai svarbūs, lietuvių mokslinėje literatūroje projektų audito ir bai-

gimo procesai nagrinėti mažai.

Straipsnio tikslas yra išanalizuoti audito reikšmę vykdant ir baigiant projektą, skirtingas projekto audito rūšis ir audito atlikimo procesus, panagrinėti projekto baigimo sąlygas ir būdus, projekto komandos, jos narių ir projekto vadovo vertinimo metodus.

Atliekant tyrimą taikyti mokslinės literatūros ir duomenų sisteminės analizės bei lyginimo ir apibendrinimo metodai.

Projekto auditas

Projekto auditas yra sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai jiems įvertinti [7, p. 32]. Atliekant projekto auditą naudojami kiekybiniai matai ir planuojama. Projektų auditas yra apžvalginis. Juo įvertinama, kodėl buvo pasirinktas projektas bei kaip jis atspindi organizacijos prioritetus. Taip pat į projekto auditą įeina organizacinės kultūros vertinimas, kad būtų užtikrintas tolesnis jos plėtojimas. Projekto auditas parodo, ar projekto komanda dirba tinkamai ir ar tinkamai parinkti žmogiškieji ištekliai. Auditai, atliekami vykdant projektą, turėtų vertinti išorinius faktorius, galinčius turėti įtakos projekto baigčiai arba jo įtakai, pavyzdžiui, technologiją, valstybinius teisės aktus, konkurencinius produktus. Projekto auditas privalo įvertinti visus veiksnius, turinčius įtakos projektui bei galinčius turėti įtakos panašioms ateities projektams [8, p. 200]. Projekto auditas gali būti atliekamas tiek įgyvendinant projektą, tiek jį baigus.

Auditas vykdant projektą. Projekto auditas ankstyvojoje projekto stadijoje leidžia atlikti korekcinius (jeigu jie būtini) audituojamojo projekto pakeitimus bei įvertinti jo įtaką kitiems vykdomiems projektams. Atliekant vykdomo projekto auditą daugiausia dėmesio skiriama projekto vykdymo analizei, vertinami projekto kiekybiniai parametrai bei nustatoma, ar nepakito sąlygos. Pavyzdžiui, ar nepasikeitė prioritetai? Ar projekto tikslas vis dar aktualus? Išskirtiniais atvejais audito ataskaitoje gali būti rekomenduojama baigti projektą.

Poprojektiniai auditai. Šie auditai detaliau ir plačiau apžvelgia projekto dedamąsias. Įvykdytų projektų auditas skatina geresnę ateities projektų valdymą. Šie auditai yra kompleksiškesni už vykdomų projektų auditus. Poprojektiniai auditai taip pat įvertina projekto kokybę bei daug plačiau apžvelgia projekto svarbą organizacijai. Atliekant auditą turi būti atsakyta į šiuos svarbius klausimus [9, p. 247]:

1. Ar pasiekti projekto tikslai?
 - a) ar tai atlikta taip, kaip tvirtina projekto komanda?
 - b) ar tai atlikta taip, kaip tvirtina užsakovas (klientas)?
 2. Ar projekto darbai atlikti laiku, nepažeidžiant biudžeto ir numatytų specifikacijų?
 3. Ar užsakovas (klientas) patenkintas projekto rezultatais?
 4. Ar numatyta vertė buvo pasiektą (tikrinama pagal numatytus sėkmės kriterijus)?
 5. Kokia naudinga patirtis sukaupta iš vykdyto projekto metodologijos?
 6. Kokią patirtį būtų naudinga paskleisti būsimiems projektų vykdytojams?
- Projekto audito detalumas ir visapusiškumas priklauso nuo daugelio faktorių. Kai kurie iš jų pateikti 1 lentelėje [10].

1 lentelė. Veiksniai, turintys įtakos audito detalumui bei visapusiškumui

- Organizacijos dydis
- Projekto reikšmingumas
- Projekto tipas
- Projekto rizikingumas
- Projekto dydis
- Projekto problemiškas

Auditai yra brangūs ir imlūs laikui, todėl juos planuojant patartina numatyti tik tiek laiko ir išteklių, kiek yra būtina auditui atlikti. Ankstyvoje projekto vykdymo stadijose projektų auditai dažnai būna paviršutiniški. Auditai atliekami atidžiau, jei iškyla rimtų problemų ar klausimų. Vykdydamas projektą atliekami auditai gali kelti nerimą projekto komandai, todėl būtina atkreipti dėmesį į projekto komandos būseną. Auditas turi būti atliktas kiek galima greičiau ir ataskaita turi būti kuo pozityvesnė ir objektyvesnė. Poprojektiniai auditai yra detalesni ir juos atliekant daug daugiau bendraujama su projekto komanda.

Patartina planuojant auditą griežtai apriboti audito laiką [11]. Pavyzdžiui, didiesiems poprojektiniams auditams visiškai turėtų pakakti vienos savaitės. Viršijus šį laiką atitinkama informacijos grąža yra daug mažesnė. Mažesniems projektams pakanka vienos dviejų dienų ir dviejų žmonių.

Į prioritetų grupės funkcijas įeina projektų atranka ir jų vykdymo monitoringas (atsižvelgiant į išteklius ir laiką). Tačiau siekiant didesnio objektyvumo projektų vertinimas ir projektų valdymo proceso auditas dažniausiai yra patikimas

nepriklausomoms audito grupėms. Kiekviena audito grupė privalo peržvelgti ir įvertinti visus įtakos turinčius veiksmus. Projekto audito rezultatas yra ataskaita.

Projekto audito procesas

Kiekvienas auditas turi tam tikras nuorodas, į kurias turi būti atsižvelgta prieš atliekant auditą. Šios nuorodos padidina sėkmingo audito atlikimo galimybes. Be to, planuojant ir vykdant auditą patartina laikytis šių nuostatų [3, p. 489]:

- Pirma ir svarbiausia, visais įmanomais būdais reikia vengti kaltinimo atmosferos, nes kaltinimo atmosfera ne tik sukelia pasipriešinimą, bet ir išsekina projekto dalyvius.
- Reikia vengti atskirų grupės narių komentarų ir apkalbų. Dėmesį reikia sutelkti į projekto problemas, o ne į tai, kas atsitiko ir kas dėl to kaltas.
- Audito veiksmai turi būti labai apgalvoti nepamirštant galimų žmonių emocijų ir reakcijų. Reikėtų vengti išankstinių neigiamų nuostatų vertinamo žmogaus atžvilgiu.
- Projekto vadovas turi būti išpėtas apie numatomą auditą.
- Turi būti galimybė patikrinti pateikiamus duomenis, o jei tokios galimybės nėra, turi būti žyma, kad duomenys yra subjektiviūs arba kad tai tiesiog išvada/nuomonė.
- Organizacijos vadovybė turi pranešti remianti projekto auditą ir užtikrinti, kad audito grupė galėtų gauti visą informaciją, bendrauti su projekto vykdytojais ir, jei įmanoma, klientais.
- Reikia prisiminti, kad požiūris į auditą ir jo išvadas priklauso nuo darbo tvarkos, audito vadovybės ir darbo grupės. Audito tikslas nėra bausti. Tikslas yra mokytis ir taupyti organizacijos išteklius ten, kur buvo pastebėta klaidų. Draugiškumas, simpatija ir objektyvumas turėtų skatinti bendradarbiavimą ir mažinti nerimą.
- Auditas turi būti atliktas kuo greičiau – protingais terminais.
- Audito vadovui turi būti suteikta teisė palaikyti ryšius su vadovybe ir įgaliojimai, pakankami visai reikiamai informacijai gauti.

Atsižvelgdami į šias nuostatas audito procesą galime skirstyti į tris etapus: pradžią ir audito grupės sudarymą, duomenų rinkimą ir analizę bei

ataskaitų rengimą. Toliau kiekvieną etapą apžvelgsime atskirai.

Pradžia ir audito grupės formavimas

Audito proceso pradžia priklauso nuo organizacijos ir projekto dydžio bei kitų veiksnių. Projekto auditą reikėtų pateikti kaip normalų suprantamą procesą, o ne kaip staigmeną. Nėdelėse organizacijose, kur glaudžiai bendradarbiauja visų lygių vadovybė, auditas gali priminti tiesiog dar vieną darbo grupės susitikimą. Bet netgi tokiomis sąlygomis projekto audito turinys turi būti formaliai įvertintas, pateiktos pastabos ir atkreiptas dėmesys į įsidėmėtinius dalykus. Vidutinėse organizacijose, kuriose vienu metu vykdomi keli projektai, atlikti projekto auditą gali pasiūlyti projektų vertinimo grupės, projektų prioritetinės grupės arba jie gali vykti pagal nustatytą tvarką. Šiuo atveju visi projektai gali būti audituojami įvykdžius 20 procentų projekto apimtį matuojant laiku ar pinigais, įvykdžius 50 procentų darbų arba projektą baigus. Geriausia projektus audituoti pagal nustatytą tvarką, nes tada nekyla abejonių, ar projektas nebuvo išskirtas iš kitų dėl asmeniškumo. Dideliuose projektuose auditas gali būti atliekamas įvykdžius pagrindines užduotis.

Retais atvejais gali iškilti neplanuoto projektų audito poreikis, bet tokie auditai turi būti reti ir dažnai nesikartoti. Netikėto projekto audito priežastis, pavyzdžiui, gali būti gerokai išaugusios išlaidos, viršijamas laiko limitas, projekto vadovų kaita. Pagrindinė projekto audito užduotis – pateikti nepriklausomą objektyvų požiūrį iš šalies. Išlikti nepriklausomiems ir objektyviems sunkiau, kai auditas vertinamas neigiamai. Dėl nepagalvotų audito išvadų darbuotojų karjera ir reputacija gali būti sužlugdytos netgi organizacijose, toleruojančiose klaidas. Kai organizacijų vadovai ypač reiklūs, klaidos gali smarkiai paveikti arba netgi sužlugdyti ištisus organizacijos padalinius. Turint omenyje, kad auditas gali būti veikiamas vidinių asmeninių ryšių, kai kurios organizacijos samdo išorines konsultacines firmas.

Siekiant sėkmingai atlikti auditą labai svarbu, kad audito vadovas pasižymėtų šiomis savybėmis [12 p. 72]:

- neturėtų jokio tiesioginio ryšio ir nebūtų suinteresuotas audituojamu projektu;
- būtų gerbiamas vadovybės ir projekto vadovų;
- nusiteikęs išklausyti;
- būtų nepriklausomas ir turėtų įgaliojimus pateikti audito ataskaitas be baimės būti paveiktas suinteresuotų grupių;

- siektų geriausių organizacijos tikslų;
- turėtų įvairiapusės patirties ir išmanytų rinką.

Kiti audito grupės nariai turi pasižymėti panašiomis savybėmis, net jei jie pasirinkti dėl specialiųjų gebėjimų. Bent keli projekto darbo grupės nariai turi būti įtraukti į audito ataskaitos svarstymą. Projektiniuose audituose projekto darbo grupei atstovauja daugiau narių nei vykdomų projektų audituose. Tai lemia auditų vykdymo specifiką. Manymas, kad darbo grupės nariai bus iš anksto priešiška nusiteikę, dažniausiai yra nepagrįstas. Projekto dalyviai dažniausiai yra suinteresuoti tobulėti, nes planuoja dalyvauti projektuose ateityje, ir kartu stengiasi išlikti objektyvūs.

Projekto audito turinys

Tradicinis projektų auditas pasižymi dviem aspektais: projektas vertinamas iš organizacijos ir iš projekto darbo grupės įvertinimo perspektyvos. Organizacijos perspektyva aprašoma nedidelės grupės darbuotojų, dažniausiai neturinčių jokių su projektu susijusių interesų. Projekto darbo grupės perspektyva kuriama pasitelkiant tos pačios grupės narius bei nepriklausomus dalyvius, užtikrinančius, kad įvertinimas būtų objektyvus.

Kiekviena organizacija ir kiekvienas projektas yra unikalus. Todėl turi būti atkreipiamas dėmesys į daugelį faktų, pavyzdžiui, į rinką, projektų dydį, technologines naujoves ir patirtį panašiuose projektuose. Dažniausiai tokia informacija ir duomenys renkami, kad būtų galima atsakyti į toliau pateikiamus klausimus [3 p. 491]:

Organizacinis aspektas

- Ar organizacinė struktūra buvo tinkama tokiam projektui? Kodėl? Kodėl ne?
- Ar vadovybės palaikymas buvo tinkamas?
- Ar įvykdytas numatytas pirminis projekto tikslas?
 - a. ar aiškus ryšys su organizacijos strategija ir tikslais?
 - b. ar prioritetai svarbūs organizacijos ateičiai?
 - c. ar aplinka (vidinė ar išorinė) pakeitė projekto poreikį (jeigu projektas vis dar vykdomas)?
- Ar projekto rizikos buvo nustatytos ir įvertintos tinkamai? Ar buvo naudojami tęstinumo planai? Ar jie buvo realistiški? Ar pasireiškė rizikos, kurių įtaka buvo didesnė nei planuota?
 - Ar projektui buvo skirti tinkami žmonės, ar pakankami jų gebėjimai?

• Jei projektas buvo įvykdytas, ar projekto vykdytojai buvo sąžiningai paskirti vykdyti naujus projektus?

• Ar projektas pradėtas ir baigtas sėkmingai? Kodėl? Ar klientas patenkintas?

Projekto darbo grupės aspektas

• Ar projekto planavimo ir kontrolės sistemos buvo tinkamos šiam projektui? Ar visi panašaus dydžio ir tipo projektai turėtų būti valdomi taikant tokias sistemas? Kodėl? Kodėl ne?

• Ar projekto eiga atitiko numatytą planą? Ar projektas viršijo numatytą biudžetą, jo nesiekė ar nenukrypo nuo tvarkaraščio? Kodėl?

• Ar bendravimo su projekto vadovais kanalai buvo tinkami ir efektyvūs?

• Jei projektas įvykdytas, ar projekto vykdytojai buvo paskirti vykdyti naujus projektus atsižvelgiant į jų gebėjimus?

• Ar darbo grupė turėjo visus reikiamus išteklius: žmones, biudžetą, palaikymą, įrangą? Ar buvo iškilę konfliktų dėl išteklių su darbo grupe, vykdančia kitus projektus? Ar darbo grupė buvo valdoma tinkamai?

Audito grupė neturėtų apsiriboti vien šiais klausimais. Ji turėtų iškelti naujus, papildomus klausimus, susijusius su organizacijos ir projekto specifiką.

Audito ataskaita

Pagrindinis audito ataskaitos tikslas – pagerinti būsimų projektų valdymą. Ataskaitoje turi atsispindėti teigiami ir neigiami projekto vykdymo aspektai ir ji turi būti mokomoji medžiaga būsimiems projektų vadovams. Audito ataskaita turi atitikti projekto specifiką ir organizacijos aplinką. Keli dažniausiai pasitaikantys ataskaitos punktai [11]:

- bendroji informacija apie projektą,
- surinktos informacijos analizė;
- rekomendacijos;
- įgyta patirtis;
- priedai.

Bendroji informacija apie projektą

Apie kiekvieną projektą pateikiama jį apibūdinanti informacija, nes egzistuoja skirtingi projektai, pasižymintys skirtingomis charakteristikomis, skirtingu vykdymo ir valdymo tipu skirtingose organizacijose. Statybinio projekto vadovas tikriausiai nesidomės socialiniais projektais ar neįgaliųjų reikalais. Mažo projekto vadovas nebus taip suinteresuotas kompiuterine projekto vykdymo ir valdymo sistema kaip projekto

vadovas, kuriam patiktas didelio projekto valdymas. Projekto klasifikacija pagal charakteristiką leidžia suinteresuotiems asmenims lengviau pasirinkti projekto ataskaitas pagal jiems reikalingą turinį. Tipinės klasifikavimo kategorijos yra:

- projektų tipas, pavyzdžiui, vadybos sistemos kūrimas, statyba, plėtra;
- dydis – pinigine išraiška;
- projekto vykdytojų skaičius;
- technologinis lygis: žemas, vidutinis, aukštas, naujas;

- strategija, palaikymas.

Kitos klasifikacijos priklauso nuo organizacijos tipo.

Surinktos informacijos analizė

Analizės dalyje remiantis faktais trumpai apibendrinamas projektas, pavyzdžiui:

- projekto misija ir uždaviniai;
- sistema ir naudojamos procedūros;
- organizacijos išteklių panaudojimas.

Rekomendacijos

Dažniausiai audito rekomendacijose pateikiamos pagrindinės pastabos, į kurias turėtų būti atsižvelgiama ateityje. Taip pat svarbu pabrėžti ir rekomenduoti pozityvius dalykus, kurie turėtų būti tęsiami ateities projektuose. Sveikintina, kai poprojektinių auditų ataskaitose padėkojama gerai dirbusiai projekto darbo grupei už didelį ir svarbų indėlį ir atsidavimą.

Įgyta patirtis

Įgyta patirtis neturėtų būti išdėstoma rekomendacijos forma. Ji turėtų būti pateikiama kaip atmintinė klaidų, kurių būtų galima lengvai išvengti nesudėtingais veiksmais, prisidedančiais prie bendros projekto sėkmės. Tyrimai rodo [7, p. 34], kad naujų projektų komandos, peržvelgusios panašių projektų auditų ataskaitas, pripažino jas labai naudingomis. Komandos nariai po to dažnai kartojo „*Rekomendacijos buvo geros, įgytos patirties skiltis tikrai padėjo išvengti daugelio klaidų, todėl projektą pavyko įgyvendinti sklandžiau*“.

Priedai

Prieduose gali būti išdėstoma papildoma medžiaga, kuri kai kuriais atvejais galėtų būti naudinga ir kitiems. Tai neturėtų būti papildomos informacijos šiukšlynas, reikėtų pateikti tik svarbią informaciją.

Apibendrinimas

Svarbiausius dalykus naudinga apibedrinti. Pateikti nuorodas į panašius auditus ir susijusią

informaciją. Šis veiksmas atrodo kaip formalumas, bet žmonės naudojami šia informacija daug dažniau, nei tikėtina.

Projekto baigimas

Nors projektų apimtis gana griežtai apibrėžta, kai kurių projektų pabaiga ne tokia aiški, kaip galima būtų tikėtis. Nuotatiniai projektų auditoriai ir prioritetinė grupė turėtų iš anksto nustatyti tuos projektus, kurie galėtų būti baigti kitu laiku, nei planuojama. Projektų pabaiga būna normali, priešlaikinė ir užsitęsusi.

Normali pabaiga

Dažniausia projekto baigimo priežastis yra tiesiog normaliai užbaigtas projektas. Tokiuose projektuose kaip naujos gamyklos statyba arba specializuotos informacinės sistemos kūrimas projekto pabaiga sutampa su nuosavybės teisių perdavimu klientui. Daugumos plėtos projektų pabaiga yra naujo produkto ar produktų gamybos linijos sukūrimas. Kiti vidiniai projektai, pavyzdžiui, sistemos pagerinimo arba naujos inventorizacijos kontrolės sistemos sukūrimo, baigiami, kai sukurti projektų rezultatai įdiegiami į bendrus organizacijos procesus.

Priešlaikinė pabaiga

Kai kada projektas gali būti baigtas anksčiau, nei numatyta plane, kartu atsisakant kai kurių projekto tikslų. Pavyzdžiui, naujo produkto sukūrimo projekto rinkodaros vadovas gali pareikalauti pateikti produktą į rinką iki galo neatlikus jo galutinių bandymų, nes tuo metu didelė produkto paklausa. Prieš pasiduodant tokiam spaudimui turi būti atidžiai įvertintos visos rizikos ir galimi nesklandumai bei pateiktos organizacijos vadovybei ir akcininkams svarstyti. Dažniausiai teigiamas rezultatas yra tik iliuzija ir yra pavojingas bei rizikingas. Sprendimo keisti pradinę projekto apimtį ir tikslus argumentai turi būti rimti. Jeigu projektas baigiamas anksčiau nei planuota, tam turėtų pritarti visi projekto dalyviai. Sprendimas turi būti paliekamas audito komandai, projektų prioritetų grupei arba įmonės vadovybei.

Užsitęsusi pabaiga

Kai kurie projektai atrodo niekada nesibaigia. Nors tokių projektų baigimo terminas nuolat atkeliamas, jų galutinis rezultatas vis vien atrodo geidžiamas. Būdingas tokių projektų bruo-

žas yra nuolatiniai papildymai. Galutinis vartotojas arba kiti dalyviai nuolat prašo nedidelių papildymų, kurie turėtų pagerinti projekto rezultata – produktą arba paslaugą. Pavyžiui, papildomos programinės įrangos galimybės, tobulinamas dizainas arba konstrukcija. Nuolatiniai papildymai perša išvadą, kad nuo pradžių netinkamai buvo įvertinta projekto apimtis, todėl prieš pradėdant įgyvendinti projektą būtina detaliam numatyti jo apimtį ir išteklius. Tai padeda išvengti papildymo „fenomeno“.

Kažkuriuo užsitęsio projekto momentu projekto vadovas arba audito grupė turi paskelbti projektą baigtu ir nustatyti galutinę datą. Nors akivaizdžiai gali būti matomos padidėjusios laiko ir išlaidų sąnaudos, paskelbti, kad projektas turi būti baigtas, nėra lengva. Projekto vadovas arba audito grupė turi kelias alternatyvas. Jie gali apibrėžti projekto apimtį, apriboti biudžetą ir išteklius, nustatyti laiko limitą, kad projekto baigimas būtų neišvengiamas. Visos galimos alternatyvos turėtų būti apsvaistytos ir kiek galima greičiau imtasi priemonių, kad projektas būtų užbaigtas patiriant mažiausias išlaidas ir gaunant didžiausią naudą. Audito grupė turėtų pateikti rekomendacijas, kaip užbaigti tokį projektą. Nepavykę projektai dažniausiai lengvai pastebimi ir audito grupės nesudėtingai nutraukiami. Būtina tinkamai nurodyti nutraukimo priežastis, kad projekto grupės nariai suprastų, kodėl projektas netęsiamas toliau.

Nepavykęs projektas

Retais atvejais projektai tiesiog žlunga – dėl daugelio priežasčių. Pavyzdžiui, naujo prototipo kūrimas pagal naują technologiją gali pasirodyti tiesiog neveiksmingas. Kitas pavyzdys galėtų būti vaistų gamyba, kai nustatoma, kad sukurto vaisto šalutiniai poveikiai yra nepriimtini.

Projekto komanda turi nuolat sekti projekto prioritetus, kad šie atitiktų organizacijos plėtos kryptis. Dažniausiai šie pakeitimai yra nedideli, bet kartais būtini dideli postūmiai, kurie atspindėtų dramatiškus pakeičius organizacijoje. Didelių organizacijos pokyčių laikotarpiu vykdomi projektai gali būti papildomi arba nutraukiami. Pradėtas kaip prioritetas projektas tokiu laikotarpiu dėl pakitusių organizacijos tikslų gali lengvai prarasti savo vertę.

Kai kuriais atvejais pirminė projekto svarba gali būti neteisingai įvertinta dėl analizės klaidų, gali pakisti vartotojų poreikiai. Dar kitomis aplinkybėmis projekto įgyvendinimas pasidaro nepraktiškas arba neįmanomas. Projekto svarbos

organizacijoje nuolatinis kitimas turi tapti norma, ir audito grupė arba prioritetus nustatanti komanda periodiškai turi tai įvertinti. Jei projektas daugiau neprisideda prie organizacijos strategijos, audito grupė arba prioritetinga komanda turi rekomenduoti baigti projektą. Dažnai tokie projektai yra integruojami į kitus susijusius projektus arba tiesiog rutinines operacijas. Pasikeitus prioritetui projektą užbaigti nėra lengva. Projekto komanda gali ir toliau savo projektą traktuoti kaip prioritetingą uždavinį. Kai kuriais atvejais gali būti ižeistos ambicijos arba prarastos darbo vietos. Pavieniai individai arba net visa projekto komanda gali jaustis neatlikusi pavesotos užduoties ir neįveikusi sunkumų. Pasidavimas yra tolygus nesėkmei. Įprasta, kad skatinamas atsidavimas projektui, o ne pasidavimas. Tokie emociniai aspektai trukdo sklandžiai baigti projektą.

Vienas svarbesnių projekto nutraukimo aspektų yra kiek galima sumažinti neigiamus darbo grupės išgyvenimus. Atskirų individų kaltinimas neduoda naudos. Būtinumą baigti projektą geriau stengtis pagrįsti kitomis priežastimis, pavyzdžiui, pakitusiais kliento poreikiais, technologiniais pranašumais, konkurentų veiksmais. Šie pavyzdžiai yra susiję su išoriniais organizacijos veiksniais ir priimtinesni darbuotojams.

Sprendimas nutraukti nebaigtą projektą organizacijoje yra tiesiog išteklių perskirstymo klausimas, nes svarstoma, ar organizacija turėtų investuoti papildomų išteklių, kad būtų užbaigtas projektas ir pasiekti jo tikslai? Tai sudėtingas klausimas. Sprendimas nutraukti ar tęsti projektą dažniausiai remiasi į išlaidų veiksnį, o jis dažniausiai yra subjektyvus. Be to, reikia atsižvelgti ir įvertinti sprendimo įtaką darbo grupei bei atskiriems asmenims. Audito ataskaita turi būti nukreipta į organizacijos tikslus, besikeičiančias sąlygas bei besikeičiančius prioritetus, reikalaujančius organizacijos išteklių. Kai audito grupė arba prioritetinga komanda pasiūlo nutraukti projektą, reikia įvertinti projekto mastą ir atsižvelgti į asmenines ambicijas bei nuspręsti, kokio lygio vadovas turėtų apie tai pranešti. Prieš paskelbiant apie projekto nutraukimą būtina turėti parengtą projekto darbo grupės narių darbų perskirstymo planą.

Projektų nesėkmių priežastys

Tiek projektų vadovams, tiek auditoriams svarbu žinoti dažniausiai pasitaikančias projektų nesėkmių priežastis. Projektų nesėkmių priežastimis domimasi jau seniai [12, p. 72]. 2

2 lentelė. Dažniausiai pasitaikančios projekto nesėkmių priežastys

Projekto veiklos	Nesekmės Priežastys	Dažnumas procentais
Planavimas 35%	Neaiškus apibrėžimas	16
	Netinkamas sprendimų priėmimas	9
	Netiksli informacija	3
	Nenumatyti keitimai	4
Grafiko sudarymas ir valdymas 12%	Pernelyg įtemptas grafikas	4
	Vėluojantys darbai	5
	Nustatytų terminų nesilaikymas	3
Organizavimas 11%	Atsakomybės ir atskaitomybės stoka	5
	Silpnas projekto vadovas	5
	Netinkamas vadovybės kišimasis	1
Darbo grupės parinkimas 12%	Netinkama Personalas	5
	Nekompetentingas projekto vadovas	4
	Projekto dalyvių kaita	2
	Netinkamas atrankos procesas	1
Valdymas %26	Netinkama koordinacija	9
	Netinkama komunikacija	6
	Lyderystės stoka	5
	Nepakankamas kryptingumas	6
Kontrolė 7%	Nesama kontrolės sistema	3
	Silpnas monitoringas	2
	Kontrolės sistemos nebuvimas	1
	Iškylančių problemų nesuvokimas	1

lentelėje pateiktos dažniausiai pasitaikančios vykdomų projektų nesėkmių priežastys [13, p. 73]. Tyrėjų nuomone [14, p. 90], per pastaruosius metus šios priežastys nelabai tepakito.

Iš 2 lentelės aiškiai matome, kad dažniausiai nesėkmę patiria blogai suplanuoti projektai: netiksliai apibrėžtas turinys, netinkamas sprendimų priėmimas, netiksli informacija. Požymiai, nurodyti 2 lentelėje, gali būti naudingi audito grupėms atliekant vykdomų, o kai kuriais atvejais ir baigtų projektų auditus. Šių veiksmų žinojimas padės nustatyti sritis, į kurias reikėtų atkreipti dėmesį atliekant auditą. Šie veiksniai rodo, kokios yra problemų arba sėkmių priežastys. Kai kuriais atvejais šie faktoriai gali įspėti apie priešlaikinį projekto baigimą.

Projekto užbaigimo procesas

Kai projektas artėja prie pabaigos, žmonės ir įranga turi būti pamažu paskirstomi vykdyti kitas užduotis ar projektus. Projekto baigimui turi būti skiriama tiek pat dėmesio, kaip ir kitiems projekto etapams. Pagrindinis projekto vadovo ir darbo grupės uždavinys yra sklandžiai užbaigti projektą. Kartais sunku projekto vadovą ir darbo grupę priversti užbaigti mažus darbelius, pavyzdžiui, įrangos inventorizacija ar galutinių ataskaitų rengimas dažnai atrodo nuobodūs, beprasmiškas darbas, nes darbo grupės nariai jau žvalgosi naujų galimybių ir užduočių. Tačiau baigiant pro-

jektą būtina patikrinti, pavyzdžiui, ar prie visų nupirktų įrenginių yra reikiami dokumentai: naudojimo ir priežiūros instrukcijos, rekomenduojamų atsargų sąrašas, schemos, sertifikatai ir kt. [15, p. 503]. Susidūrus su panašiomis problemomis galima kreiptis į pardavėją ir gauti visą reikiamą informaciją, tačiau įmonės turi pribloškiantį įprotį nutraukti savo veiklą, persitvarkyti arba susijungti su kitomis įmonėmis, tad geriau visą tai atlikti, kol nevēlu. Pagrindinės projekto baigimo veiklos yra šios: užbaigimo plano

sudarymas, plano suderinimas ir plano įvykdymas. Tipiniame užbaigimo plane turėtų būti atsakymai į šiuos klausimus [16, p. 59]:

- Kokias užduotis reikia įvykdyti norint užbaigti projektą?
- Kas bus už jas atsakingas?
- Kada baigimo pradžia ir pabaiga?
- Kaip projektas bus perduotas užsakovui?

Atsakingų už projekto užbaigimą parinkimas paprastai būna nesudėtingas uždavinys, nebent projektas baigiamas anksčiau. Jei projektas baigiamas anksčiau, paprasčiausia už projekto baigimą atsakingą paskirti jo vadovą. Už sėkmingų projektų užbaigimą dažniausiai atsakingas taip pat paskiriamas jo vadovas. Šiuo atveju geriausia iš anksto numatyti būsimą projekto vadovo užduotį – tai žinodamas projekto vadovas stengsis greičiau užbaigti projektą.

Užbaigimo plano sukūrimas ir kuo ankstesnis paskelbimas leidžia darbo grupei:

- pasiruošti psichologiškai faktui, kad projektas baigiamas;
- pasirengti tolesniems darbams.

Jei baigiant projektą darbo grupės nariai nežino savo tolesnių galimybių, tai tampa pagrindine šio etapo problema. Pagrindinė projekto vadovo užduotis šiame etape yra išlaikyti darbo grupės dėmesį ties projekto užduotimis bei projekto tikslų galutiniu įvykdymu. Projekto vadovas turi įstengti palaikyti grupės entuziazmą užbaigti projektą, palaikyti tvarką ir užtikrinti, kad būtų laikomasi tvarkaraščio, o tai dažniausiai būna nelengva šiame projekto gyvavimo etape.

Baigimo plano įgyvendinimas susideda iš keilių užduočių. Patyrusios organizacijos kuria vis ilgesnius projekto užbaigimo darbų sąrašus. Tai padeda užtikrinti, kad nieko nebūtų pamiršta. Užbaigimo plano įgyvendinimas susideda iš penkių pagrindinių veiklų [17]:

1. Patvirtinimo gavimas iš kliento, kad projektas priimtas.
2. Išteklių perdavimas naujoms užduotims vykdyti.
3. Darbo grupės narių perskirstymas.
4. Sąskaitų uždarymas ir užtikrinimas, kad visos sąskaitos yra apmokėtos.
5. Darbo grupės, darbo grupės narių ir projekto vadovo vertinimai.

Sklandžiai užbaigti projektą gali būti sunkus uždavinys – tai projekto vadovo lyderystės gebėjimų patikrinimas. Sėkmingi projektai dažniausiai baigiami emociškai pakilioje aplinkoje, o nesėkmingi projektai dažniausiai baigiami liūdnai ir darbo grupės nariai išsivaikšto savais keliais. Dažnai organizacijose rengiamos projektų baigimo šventės arba vakarėliai. Tai gali būti picos vakarėlis po darbo arba banketas, kai sakomos oficialios kalbos ir įteikiamos padėkos. Baigiant ne ypač sėkmingus projektus taip pat rekomenduojami nedideli vakarėliai – nors atmosfera gali būti ir ne ypač linksma, bet tai gali padėti žmonėms užbaigti šį nelengvą etapą.

Darbo grupės, darbo grupės narių ir projekto vadovo vertinimas

Į audito programą dažnai įeina darbo grupės narių bei projekto vadovo veiklos vertinimai. Veiklos vertinimai yra svarbūs, nes padeda keisti žmonių požiūrius ir elgesį, gabiems atveria karjeros perspektyvas, skatina nuolat mokytis ir tobulėti. Vertinama remiantis specifiniais kriterijais. Prieš pradėdant vertinti būtina įsitikinti, kad visi darbai baigti, kitaip vertinimas gali būti kvestionuojamas. Siekiant, kad vertinimas būtų objektyvus ir visapusiškas, būtina vertinti komandos kūrimo procesą, grupės sprendimų priėmimo efektyvumą, problemų sprendimo procesą, grupės narių bendravimo ir keitimosi informacija kokybę. Darbo grupės narių ir projekto vadovo vertinimas šiais požiūriais yra labai sudėtingas ir kiekvieno atskiro projekto specifinis. Toliau apžvelgsime pagrindines vertinimo prielaidas ir būdus.

Darbo grupės vertinimas

Siekiant, kad darbo grupės veiklos vertinimas būtų objektyvus ir naudingas, prieš pradėdant darbo grupės auditą būtina pasitikrinti, ar prieš pradėdant projektą buvo įvykdyti minimalūs reikalavimai [3, p. 502]. Kai kuriuos šiuos reikalavimus pateikiame klausimų forma:

1. Ar buvo parengti veiklos matavimo standartai (negali valdyti to, ko negali išmatuoti), ar darbo grupei bei jos nariams buvo aiškūs tikslai? Ar pasiekiami? Ar vedantys link pozityvios pabaigos?
2. Ar individuali ir grupės atsakomybė bei veiklos kokybės standartai buvo žinomi visiems grupės nariams?
3. Ar komanda buvo skatinama pakankamai? Ar organizacijos skatinimo sistema atitinka poreikius?
4. Ar sėkmingų projektų vadovai mato savo karjeros perspektyvas?
5. Ar darbo grupė turi pakankamai įgaliojimų spręsti iškilančius klausimus?
6. Ar organizacijoje pakankamas pasitikėjimo lygis?

Komandos vertinimas neturi priklausyti vien nuo laiko, išlaidų ir specifikacijų [18, p. 38]. Sėkmingai dirbančių komandų charakteristikos gali būti nesunkiai adaptuojamos efektyvumui matuoti. Šias sąlygas galima naudoti kaip visos komandos ir jos narių vertinimo pavyzdį.

Darbo grupės vertinamos skirtingais būdais, ypač kai vertinama neatsižvelgiant į laiką, biudžetą ir specifikacijas. Tipinis darbo grupių vertinimo mechanizmas yra konsultantų administruojama apklausa. Apklausa dažniausiai apsiriboja komandos nariais, bet retais atvejais gali būti apklausiami ir organizacijos akcininkai. Dalinės apklausos forma pateikta 3 lentelėje. Komandos vertinimo rezultatai padeda keisti įpročius, pa-

3 lentelė. Darbo grupės vertinimo apklausos pavyzdys

Vertinimo kriterijai	Sutinku	Nesutinku
1. Komanda suprato bendrą tikslą ir kiekvienas komandos narys stengėsi jo siekti	1	2 3 4 5
2. Buvo atsižvelgiama į kitų narių alternatyvias idėjas, išklausomos jų nuomonės	1	2 3 4 5
3. Buvo palaikomas komandos narių bendravimas. Jie bendravo paprastai ir nuoširdžiai	1	2 3 4 5

brėžti pranašumus ir pažangius požiūrius bei skatinti nuolat tobulėti.

Darbo grupės nario ir projekto vadovo vertinimas

Darbo grupės vertinimas yra ypač svarbus, bet kai kuriais atvejais pageidautina, kad darbo grupės vadovas kiekvieną narį įvertintų atskirai. Toks vertinimas dažniausiai yra projekto baigimo proceso dalis, taip pat taikomas ir vertinant bendrąjį metinį darbuotojų darbą. Šie vertinimai dažniausiai sudaro svarbiausią darbuotojo asmens bylos dalį ir dažnai yra pagrindas vadovybei svarstant paaukštinimo, ateities darbų skyrimo bei atlyginimo klausimus.

Kiekvienoje organizacijoje projekto vadovo indėlis į asmens vertinimą yra skirtingas. Organizacijose, kur projektai yra valdomi pagal funkcinę matricą, darbo grupės narius vertina savo srities funkcinis, o ne projekto vadovas. Srities vadovas gali nesutikti su projekto vadovo nuomone vertinant atskirą žmogų arba specifinį projektą. Abi nuomonės turi įtakos asmens bendram vertinimui. Projektinėse organizacijose, kur didžioji dalis asmenų darbo yra susijusi su projektais, darbo grupės narius vertina projekto vadovas. Naujas pastaruoju metu ypač populiarėjantis yra vadinamasis „360 laipsnių vertinimas“. Tai visų, kurie vienaip ar kitaip susiję su konkrečiu asmens veikla, taip pat darbo kolegų, pavaldinių ir netgi klientų, o ne vien projektų ir sričių vadovų vertinimas.

Veiklos vertinimai dažniausiai atlieka dvi funkcijas: skatina asmenis nuolat tobulėti, nes nurodomi asmens pranašumai ir trūkumai, padeda įvertinti, ar gerai asmuo vykdė savo pareigas nustatant atlyginimą bei papildomas premijas. Šios dvi funkcijos dažnai yra nesuderinamos tarpusavyje. Darbuotojai labiau suinteresuoti gauti didesnę atlyginimą ir linkę nuslėpti savo trūkumus taip iškreipdami konstruktyvų grįžtamąjį ryšį. Pavyzdžiui, vadovai visada gina savo sprendimus, bet nelabai stengiasi surasti ir aptarti šalintinus trūkumus. Sunku vienu metu būti ir treneriu, ir teisėju. Todėl kai kurie vertinimo ekspertai [19] rekomenduoja atskirti individus tobulėti skatinantį ir kiekybinį veiklos vertinimą.

Kai kuriose funkcinėse organizacijose projekto vadovai atlieka veiklos kokybės, o funkciniai vadovai – kiekybinį vertinimą skiriant atlyginimą. Kitais atvejais kiekybiniai vertinimai yra projektų baigimo proceso dalis, o kokybiniai dažniausiai atliekami metams baigiantis. Kitos organizacijos šią dilemą išsprendžia tiesiog bendrai vertindamos visą projekto komandą.

Veiklos kokybinis vertinimas

Organizacijos asmenų veiklos įgyvendinant projektą kokybiniam vertinimui taikomi įvairūs metodai [11, p. 178]. Iš esmės šie metodai turi padėti nustatyti techninius ir socialinius darbuotojo gebėjimus ir jo indėlį įgyvendinant projektą. Kai kurios organizacijos tiesiog pasitiki neformalia projekto vadovo ir projekto dalyvio diskusija. Kitos organizacijos reikalauja projekto vadovo raštiškai įvertinti kiekvieną asmenį. Daugumoje organizacijų asmenys vertinami taip pat, kaip ir darbo grupė – projekto vadovas pagal tam tikrus kriterijus įvertina darbuotojus. Kai kurios organizacijos šias vertinimo sistemas integruoja su darbuotojo elgsenos vertinimu apsiribodamos vienu – bendruoju vertinimu. Kiekviena sistema turi savo pranašumų ir trūkumų, bet dažniausiai šios sistemos yra taikomos bendram darbui, o ne projektinei veiklai vertinti. Siekiama, kad projektų vadovai kuo geriau išnaudotų organizacijų patvirtintas vertinimo sistemas.

Kad ir koks metodas būtų pasirinktas, projekto vadovas turėtų atskirai su kiekvienu projekto grupės nariu aptarti jo darbą. Štai keletas nuorodų, kaip atlikti tokį vertinimą [20]:

- Visada pradėkite klausimu, kaip asmuo vertina pats save. Visų pirma tai gali jums atskleisti informaciją, kurios anksčiau nežinojote. Antra, jūs pastebėsite, kokiais atvejais jūsų nuomonės nesutampa. Be to, toks metodas sumažina teismo pojūtį.
- Venkite lyginti su kitais komandos nariais – tai dažniausiai nukreipia dėmesį nuo asmens silpnybių ir poreikio save tobulinti; bandykite vertinti pagal organizacijos nustatytus standartus ir reikalavimus.
- Kai turite būti kritiškas, remkitės konkrečiais pavyzdžiais, o ne asmens bruožais. Stenkitės detaliau išaiškinti, kaip asmens poelgiai paveikė projektą
- Būkite teisingi vertindami visus projekto arba grupės narius. Nėra nieko blogiau, kai asmenys jaučia, kad yra vertinami pagal skirtingus standartus.
- Stenkitės, kad pokalbis atrodytų kaip eilinis proceso veiksmas. Išnaudokite jį kaip galimybę pagerinti asmens darbo kokybę.

Tiek vadovai, tiek pavaldiniai gali prisibijoti formalaus interviu. Abi šalys gali jaustis nelabai gerai suprasdamos diskusijos tikslą bei galimybę būti nesuprastiems. Tos baimės iš dalies galima išvengti, jei projekto vadovas gerai atlieka

savo darbą. Jis nuolat neformaliai turėtų reikšti savo nuomonę apie grupės narius, kad kiekvienas žinotų, kaip jis bei jo indėlis yra vertinami.

Nors daugeliu atvejų projekto vadovo veikla vertinama taip pat, kaip ir eilinio darbo grupės nario, kai kurios organizacijos, atsižvelgdamos į projekto vadovo svarbą, taiko specialų vertinimą. Būtent taip populiarėja minėtasis „360 laipsnių“ vertinimo metodas. Projektinėse organizacijose direktoriai arba viceprezidentai ir tiesioginiai projektų vadovai yra atsakingi už reikalingos informacijos surinkimą. Toks požiūris leidžia išsiugdyti puikius projektų vadovus.

Baigiant projektą rengiama projekto baigimo ataskaita. Projekto baigimo ataskaitą patartina parengti, kol dar neišsiskirstė projekto dalyviai. Rengiant projekto baigimo ataskaitą rekomenduojama laikytis šios veiksmų sekos [21, p. 112]:

- Parenkkite trumpą klausimyną ir išplatinkite jį visiems pagrindiniams projekto dalyviams.
 - Išanalizuokite pagrindinių projekto dalyvių atsakymus ir pastabas.
 - Parenkite projekto užbaigimo ataskaitos projektą ir išplatinkite jį, kad visi projekto dalyviai galėtų pareikšti pastabas. Kartu galima išplatinti ir oficialaus baigiamojo projekto dalyvių pasitarimo darbotvarkę.
 - Sušaukite baigiamąjį projekto dalyvių pasitarimą ir įvertinkite jų pastabas.
 - Parenkite projekto baigimo ataskaitą ir išplatinkite ją numatytiems asmenims.
- Oficialiai užbaigti projektą patartina emociškai pakilioje aplinkoje, kad žmonės pajustų savo indėlį į projekto vykdymą ir organizacijos strategijos įgyvendinimą.

Išvados

1. Projekto auditas pasižymi daugeliu ypatumų, skiriančių jį nuo kitų veiklos audito formų. Tai lemia pati projekto specifika. Projekto auditą patartina atlikti dviem aspektais: įvertinti projektą iš organizacijos ir iš projekto komandos veiklos perspektyvos. Siekiant išryškinti projektų valdymo pranašumus ir trūkumus patartina audituoti tiek nepavykusius, tiek pavykusius projektus. Auditas turi būti tinkamai suplanuotas ir vykdomas iš anksto nustatytu laiku.

2. Projektų, ypač vykdomų, auditai turi būti atliekami paisant žmogiškųjų santykių, audito metu galimų reakcijų. Ypač patartina vengti kaltinimo atmosferos. Kaltinimo atmosfera ne tik

sukelia pasipriešinimą, bet ir išsekina informacijos šaltinius. Audito ataskaitos ir rekomendacijos turi būti orientuotos į problemą, o ne į asmenį.

3. Audito išvados turi remtis objektyviais įrodymais ir faktais, surinktais taikant tinkamus tyrimo metodus ir įvertinus organizacijos, projekto komandos ir užsakovo pateiktą medžiagą.

4. Projekto užbaigimo procesas yra toks pat svarbus, kaip ir visi kiti projekto vykdymo etapai. Nepaisant projekto baigimo pobūdžio projekto baigties procesas turi būti tinkamai suplanuotas, projekto komandos narių ir vadovo veikla įvertinta pagal patvirtintus ir aiškius vertinimo kriterijus.

Literatūra

1. Turner, J. R. *The Handbook of Project – Based Management*. Boston: McGraw-Hill, 1999, p. 7.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guides), Rmc Pubns Inc. 2005, p. 5.
3. Gray, C. F.; Larson, E. W. *Project Management: the Managerial Process*. Boston: McGraw-Hill; Irwin, 2003, p. 487–508.
4. *European Commission, Vademecum for Structural Funds Plans and Programming Documents, Methodological Working Paper 1 for the New Programming Period 2000-2006*, Luxembourg: Official Publication of the European Commission, 2000.
5. Bagueley, P. *Project Management*. London: Prentice Hall, 1999, p. 177.
6. Rutkauskas, A. V.; Tamošiūnienė, R. *Verslo projektavimas*. Vilnius: Technika, 2002, p. 28.
7. Donald, D.; Pippett and James F. Peters. Team Building and Project Management: How Are We Doing? *Project Management Journal*, 1995, vol. 26, nr. 4, p. 29–37.
8. Kaziliūnas, A. *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2006, p. 200.
9. Vysocki, R. K. *Effective Project Management: Traditional, Adaptive and Extreme*. Indianapolis (Indiana): Wiley Publishing, 2003, p. 242–250.
10. Harrison, F.; Lock, D. *Advanced Project Management: a Structured Approach*. Gower Publishing Ltd., 2004.
11. Graham, R. J.; Englund, R. L. Creating an Environment for Successful Project: The Quest to Manage Project Management. *Jossey-Bass Inc.*, 1997, p. 175–220.
12. Ashley, D. B.; Lurie, C. S.; Jaselskis, E. J. Determinants of Construction Project Success. *Project Management Journal*, 1987, vol. 18, no 2, p. 72.
13. Pinto J. K.; Slevin, D. P. Critical success factors across the project life cycle. *Project Management*

- Journal*, 1988, vol. 19, no 3, p. 73.
14. Nils, O.; Kjell, A.; Knut, S.; Ola, L. Ensuring Quality-at-Entry-Challenges in Front-End Management of Projects. *Project Management*, 2004, no 1, p. 85–94.
 15. Lock, D. *Project management. Sixth Edition*. Cambridge: University Press, 1996, p. 498–508.
 16. Neverauskas, B.; Stankevičius, V.; Viliūnas, V.; Černiūtė, I. *Projektų valdymas*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2003, p. 57–60.
 17. Kerzner, H. Using the project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management. *John Wiley and Sons Inc.*, 2005.
 18. Joseph, F. Better Policies Provide the Key to Implementing Project Management. *Project Management Journal*, 1997, vol. 28, no 3, p. 38
 19. Webb, A. Using Earned Value: A Project Management Guide. *Gower Publishing Limited*, 2003.
 20. Kent, C. Project Management Maturity Model (Center for Business Practices). *Auerbach Publishers Inc.*, 2006.
 21. Burke, R. *Project Management: Planning and Control Techniques*. Chichester: John Wiley and Sons, 2003, p. 112.

Adolfas Kaziliūnas

Project Audit and Closure

Summary

Regular use of project audits has yielded continuous improvements in project management. As more members of organizations learn from project mistakes and the issues that contribute to project success, the process of managing projects continuously improves in their respective organizations. As the project approaches the end of its life cycle, people and equipment are directed to other activities or projects. Carefully managing the closure phase is as important as any other phase of the project.

The article discusses some problems related to different kinds of project audits and the audit process. The article also presents issues related to a project closure and an evaluation of a team and individual project performance.

Adolfas Kaziliūnas – Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto Valdymo teorijos katedros profesorius.

Telefonai: (+ 370 5) 2714682, (+370 5) 2779769

Elektroninis paštas vtk@mruni.lt; adkazyl@cablenet.lt

Straipsnis pateiktas 2008 m. sausio mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2008 m. birželio mėn.