

# ŽMOGIŠKASIS VEIKSNYS SIEKIANT PROJEKTŲ KOKYBĖS: TEORINIAI ASPEKTAI

Rūta Čiutienė<sup>1</sup>, Evelina Meilienė<sup>2</sup>, Ineta Šimkūnaitė<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>*Kauno technologijos universitetas, Lietuva, <sup>1</sup>ruta.ciutiene@ktu.lt, <sup>2</sup>evelina.meiliene@ktu.lt*

<sup>3</sup>*VŠĮ „PVC“, Lietuva, ineta@pvcentas.lt*

## Anotacija

Tradicinio valdymo organizacijos vis dažniau orientuojasi į projektinį valdymą. Mokslinėje literatūroje vis dažniau akcentuojamos į projektus orientuotų organizacijų valdymo problemos. Šiame straipsnyje teoriniu požiūriu analizuojama, kaip efektyviai siekti projektų kokybės per žmogiškąjį veiksnį, kuris yra laikomas viena iš svarbiausių projektų valdymo dimensijų. Problemos teorinis tyrimas grindžiamas į projektus orientuotos organizacijos koncepcijos, projektų kokybės reikalavimų ir EFQM Tobulumo modelio teorine analize. Atskleidus žmogiškojo veiksnio svarbą siekiant projekto kokybės, straipsnyje analizuojami veiksniai, apsprendžiantys sėkmingą projekto komandos darbą: asmeniniai ir išoriniai veiksniai, įtakojantys individo elgseną komandoje, efektyvios projekto komandos formavimo aspektai, projektų komandos veiklos efektyvumo vertinimo kintamieji. Problemos teorinė analizė leido numatyti tolimesnių empirinių tyrimų gaires. Straipsnio išvadose numatytos potencialios empirinio tyrimo kryptys individo, komandos ir organizacijos lygmenyse. Mokslinių straipsnių analizė parodė, kad pasirinkta problema yra plačiai nagrinėjama užsienio mokslininkų darbuose, tačiau gana menkai tiriama Lietuvoje. Šio straipsnio teorinės išvados sudarys prielaidas tolimesniems empiriniams tyrimams, kurie numatomi atlikti aukštojo mokslo įstaigose.

*Raktažodžiai:* projekto kokybė, žmogiškasis veiksnys, projekto komanda.

## Ižanga

Šiuolaikinių aplinkos pokyčių įtaka organizacijos veiklai skatina organizacijas pereiti nuo tradicinio funkcinio valdymo į projektinių organizacijų valdymą. Projektas projektinei organizacijai yra ne tik įrankis kompleksiniams procesams vykdyti, bet ir sukuria palankias sąlygas naujų organizacijos strategijų kūrimui (Gunn, 2000). Organizacijų virsmas projektinėmis organizacijomis kelia naujus iššūkius valdymui, reikalauja formuoti kompetetingas, efektyviai veikiančias komandas, užtikrinančias tinkamą projektų kokybės valdymą.

Šiandien šiuolaikinės vadybos požiūriu, žmogiškasis veiksnys yra svarbiausiais veiksnys, apsprendžiantis organizacijos veiklos efektyvumą. Kompetetingi darbuotojai sukuria organizacijos pagrindines kompetencijas, kurios prisideda prie kiekvienos organizacijos konkurencingumo. Reikia nepamiršti, kad net ir labai aukštos kvalifikacijos darbuotojas gali pilnai neatskleisti savo potencialo jei nebus motyvuotas ir suinteresuotas. Ši nuostata vienareikšmiškai yra svarbi ir projektų valdymo kontekste. Kaip teigia Cooke-Davies ir Arzymanow (2003), projektų valdymas apima dvi dimensijas: techninę ir žmogiškąją. Jei techniškoji dimensija integruoja projektų valdymo procesus ir technikas, tai žmogiškoji dimensija apima ne projekto procesus atliekančius žmones, o jų kompetencijas ir patirtį. Taigi, projektams įgyvendinti yra sukuriamos laikinos struktūros – projektų komandos. Organizacijoms kyla opi problema – kaip užtikrinti projektų valdymo kokybę per žmogiškąją dimensiją. Kaip rašo Staškevičiūtė ir Neverauskas (2008), Staškevičiūtė ir Čiutienė (2008), ši problema tampa aktuali organizacijos išžvalgos kontekste. ( )

**Problemos ištyrimo lygis.** Projektinių organizacijų valdymo problemos plačiai nagrinėjamos mokslinėje literatūroje. Orwig ir Brennan (2000), Jaafari (2007), Laszlo (1999) nagrinėjo projektų kokybės valdymo aspektus, Soliman ir Spooner (2000), Lierni ir Ribiere (2008) – projektų valdymo gerinimo per komandos ugdymą tematiką, Smith ir Offodile (2008) – komandos integracijos ir bendradarbiavimo klausimus; Banik ir Bhaumik (2006), Ma, Wang ir Qi (2008), Pina, Martinez ir Martinez (2008) – projekto komandų efektyvumo veiksniai; Neverauskas ir Stankevičius (2008) - projektų vadybos specialistų rengimo klausimus.

**Mokslinio straipsnio tikslas** – ištirti žmogiškojo veiksnio svarbos siekiant projekto kokybės teorinius aspektus, identifikuoti projektų žmogiškosios dimensijos plėtros tyrimo kryptis.

**Raktiniai žodžiai:** projekto kokybė, žmogiškasis veiksnys, projekto komanda.

## Projektinės organizacijos koncepcija

Nuolat besikeičianti aplinka kelia vis naujus iššūkius organizacijoms. Stiprėjanti konkurencija, globalizacija, technologijų tobulėjimas, vartotojų poreikių svarbos didėjimas, orientacija į pridėtinės vertės

sukūrimą ir dar daug kitų veiksnių veda organizacijas prie nuolatinių pokyčių. Šiandien organizacijos tiek pavienės, tiek ir strateginės plėtros problemas sprendžia projektais. Projektas organizacijai yra ne tik kaip įrankis kompleksiniams procesams vykdyti, bet taip pat įgalina organizacijai kurti naujas strategijas (Gunn, 2000).

Projektinis darbas vis labiau plinta tarp organizacijų ir tai tampa svarbia organizacijos sėkmės aplinkybe. Projektų valdymo kompetencijos tampa esminėmis organizacijos kompetencijomis, dėl ko vis daugiau investuojama į projektų valdymo žinias ir personalą (Carden *ir kt.*, 2008; Kerzner, 2001).

Didėjanti projektų valdymo svarba lėmė, kad mokymasis, dalyvavimas, atsinaujinimas ir inovacijos glaudžiai siejasi su projektų valdymo praktika (Packendorff 1995 (cituoja Carden *ir kt.*, 2008).

Gareis jau 1989 m. suformulavo į projektus orientuotos organizacijos koncepciją (*angl. Project – Oriented Organization (POO)*). Į projektus orientuotose (*angl. project – oriented*) organizacijose (Heumann *ir kt.*, 2007):

- „Valdymas projektais“ apibrėžiamas kaip jų organizacijos strategija;
- Projektai ir projektų programos naudojamos kompleksinių procesų įgyvendinimui;
- Valdomi skirtingų vidinių ir išorinių projektų portfeliai;
- Veikia padaliniai, tokie kaip projektų portfelio grupė ar projektų valdymo skyrius, kurie atlieka integruotas projektų valdymo funkcijas;
- Organizacija yra orientuota į projektus (*angl. view the organization as being project-oriented*).

Tai yra pagrindiniai aspektai, skiriantys į projektus orientuotas organizacijas nuo tradicinių organizacijų.

POO koncepcija teigia, kad pavienių projektų, vidinių ir išorinių projektų tinklų ir organizacijos valdymas turi būti tarpusavyje susietas ir suderintas (Andersen *ir Jeseen*, 2003). Tik tokiu būdu galima tikėtis, kad pagrindinis projektų tikslas – patenkinti projekto rezultatų vartotojų ir kitų suinteresuotų grupių lūkesčius bus pasiektas. Vartotojų lūkesčių patenkinimui užtikrinti projektuose yra nustatomi kokybės reikalavimai.

### Projektų kokybės valdymas

Projektų kokybės reikalavimai turi būti nustatomi jau projekto inicijavimo etape. Kokybės reikalavimai turi būti orientuoti projekto organizacijos ir projekto rezultatų vartotojų poreikiams ir lūkesčiams patenkinti. Projekto įgyvendinimo laikotarpiu yra svarbu nuolat komunikuoti su projekto suinteresuotomis šalimis, kadangi tik jos sprendžia, ar yra tinkama projekto kokybė. Dauguma projektų patiria nesėkmę dėl to, kad projekto komandos skiria didelį dėmesį pagrindiniams projekto rezultatams, tačiau visai ignoruoja kitus suinteresuotų šalių interesus. Projekto kokybės valdymo pagrindinis tikslas yra užtikrinti, kad projektas atitiktų keliamus kokybės reikalavimus (Tam *ir Le*, 2007).

Projektų kokybę Lockyer *ir Gordon* (2005) identifikuoja penkiais pagrindiniais aspektais:

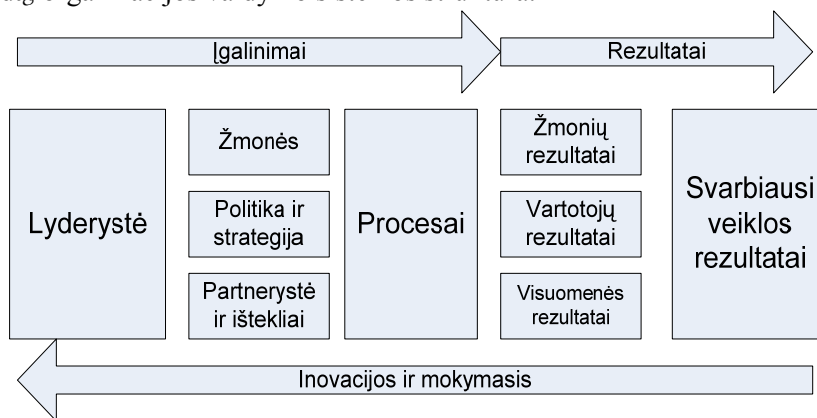
○ **Maksimaliai patenkinami projekto rezultatų vartotojų ir suinteresuotų šalių poreikiai ir lūkesčiai.** Visi projekte numatyti darbai turi tiesiogiai atitikti projekto užsakovų ar vartotojų poreikius. Projekto vykdytojais turėtų skirti ypatingą dėmesį suinteresuotų šalių poreikiams ir lūkesčiams identifiкуoti, suderinti jų teisingumą bei numatyti abiem pusėms priimtinas ir tinkamas priemones bei veiklas jiems pasiekti. Tai reiškia, kad projektą realizuojanti organizacija turi užtikrinti efektyvią komunikavimo sistemą su visomis suinteresuotomis šalimis.

○ **Visi projekte numatyti darbai yra pilnai atlikti.** Projekto procesai sukuria tam tikrą vertę projekto rezultatų vartotojams. Yra labai svarbu efektyviai valdyti visus projekto procesus, kurie apima: procesų planavimą, koordinavimą, projekto aprūpinimą reikalingais ištekliais, stebėseną ir kontrolę.

○ **Pasiekta tiek planuotų produktų, tiek procesų kokybė.** Projekto produkto kokybė ir projekto procesų kokybė yra tiesiogiai susiję veiksniai. Siekiant projekto kokybės turi būti aiškiai nustatyta kontrolės sistema, kur kontroliuojama ir produkto ir procesų kokybė. Projektų vykdytojais turi žinoti vartotojų reikalavimus ir kokiais kriterijais remiantis bus vertinami sukurti projekto produktai.

○ **Projekto valdymas užtikrina palankią aplinką pasiekti reikiamą kokybę.** Siekiant užtikrinti palankią aplinką kokybiškiems rezultatams pasiekti, pirmiausiai reikia identifiкуoti kokybės tikslus. Tikslai turi būti išmatuojami. Taip pat nemažiau svarbu yra sukurti tinkamą organizacinę struktūrą, kokybės vertinimo kriterijus ir jų užtikrinimo priemones, suformuoti projekto komandą, kuri turi pakankamai kompetencijos projekto veikloms ir rezultatams pasiekti.

1992 m. The European Foundation for Quality management (EFQM) pasiūlė organizacijų tobulumo modelį (1 pav.) (angl. *Excellence Model*), kuris šiandien yra plačiai taikomas organizacijų vertinime. Modelis gali būti taikomas kaip įrankis savęs vertinimui, palyginimui su kitomis organizacijomis, kaip priemonė nustatyti organizacijos tobulinimo kryptis ir sukurti bendrą organizacijos valdymo metodologiją, žodyną ir mąstymo būdą, organizacijos valdymo sistemos struktūrą.



1 pav. EFQM tobulumo modelis (Jackson, 2001; Conti, 2007)

Tobulumo rezultatai veiklos, vartotojų, personalo ir visuomenės požiūriu yra pasiekiami per organizacijos politikos ir strategijos valdymą, kuri savo ruožtu yra realizuojama per žmones, partnerystę, išteklius bei procesus (Jackson, 2001; Conti, 2007). EFQM modelis sėkmingai gali būti taikomas projektų valdymo srityje (Bryde, 2003). Modelyje išryškėja žmogiškasis aspektas. EFQM kriterijus „žmonės“ apima žmogiškųjų išteklių planavimą ir valdymą, ypač akcentuojant darbuotojų pripažinimą ir teisingą atlygį už darbą. Projektų valdyme tai orientuota į „projekto personalą“ arba, kitaip tariant, projekto komandą. Kaip teigia Cicmil (2000), organizacijos projektų valdymo tobulumą ir sėkmę užtikrina trijų elementų kombinacija: patenkinti darbuotojai, patenkinti projekto rezultatų vartotojai ir tiekėjai.

### Žmogiškojo veiksnio svarba siekiant projekto kokybės

Žmogus yra vienas svarbiausių organizacijos veiklos elementų. Žmogiškasis veiksnys užtikrina sėkmingą organizacijos veiklą bei sukuria konkurencinį pranašumą. Į projektus orientuotose organizacijose (angl. *project – oriented*) žmogiškojo veiksnio svarba išlieka tokia pati, kaip ir tradicinėse organizacijose.

1960 m. projektų valdymo sritis išsiplėtė ir transformavosi į žmogiškųjų išteklių periodą, kur projektų valdymo efektyvumas jau apibrėžiamas trijuose lygmenyse: individo, komandos ir organizacijos (Packendorff, 1995 (cituoja Carden ir Egan, 2008)). Projektų valdymo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektas apima: išteklių paskirstymą, projekto komandos problemas, projektų valdymo kompetencijas, žmogiškųjų išteklių, valdžios ir lyderystės paskirstymas projektų valdyme. Sekantis projektų valdymo srities periodas – vykdymo periodas (angl. *the performance period*), kuris apibrėžia šių dienų projektų valdymą, kur akcentuojami projekto kokybė, tvarkaraštis ir biudžetas (Carden ir Egan, 2008).

Projektų valdymas dažnai integruoja teorijas iš kitų gerai išplėtotų disciplinų, kaip valdymas, žmonių elgsena, psichologija, operacijų valdymas. Nagrinėjamos problemos požiūriu aktuali yra projekto veiksmų teorija (angl. *Actions in project theory*) kuri teigia, kad „žmonių sąveika organizacijos projektuose užtikrina projekto rezultatus“. Akcentuojama individų dabartinė elgsena, lūkesčiai bei mokymasis (Packendorff, 1995 (cituoja Carden ir Egan, 2008)). Organizacijos turi analizuoti, kas apsprendžia komandos narių elgseną ir kokius lūkesčius individai tikisi patenkinti per veiklą projekto komandoje.

Individai, kaip ir organizacijos, yra veikiami skirtingų aplinkų: teisinės, technologinės, socialinės, industrinės, politinės. Jų elgseną komandoje lemia daugybė išorinių bei asmeninių veiksnių. O'Connor (2006) išskyrė 6 dažniausiai individų elgseną įtakančius išorinius veiksnius ir 6 asmeninius veiksnius:

**1 lentelė. Individų elgseną komandoje įtakojantys veiksniai**

<b>Išoriniai veiksniai</b>
1. Kolektyvinė veikla ( <i>angl. Collective efficacy</i> ). Kiekvienas žmogus jaučia asmeninę motyvaciją prisidėti prie bendro komandos rezultato, tiki, kad jo asmeninis veiklos projekte indėlis teigiamai veikia visos komandos veiklą. Individams yra itin svarbu matyti savo asmeninį indėlį ir jo vertę siekiant projekto tikslo.
2. Socialiniai apdovanojimai ir sankcijos ( <i>angl. Social rewards and sanctions</i> ). Tai apima individo pripažinimą, pasitikėjimą projekto komandoje. Dažnai socialinis pripažinimas pasireiškia dar prieš pradėdant vykdyti paskirstytas užduotis. Socialinis pripažinimas priklauso ne tik nuo kitų komandos narių sprendimo, bet ir nuo paties individo pastangų lygio.
3. Socialinė dilema ( <i>angl. Social Dilemma</i> ). Socialinė dilema iškyla, kai nesutampa individo asmeniniai ir komandos interesai. Asmeninių ir komandos interesų sutapimas ar jų suderinimas motyvuoja ir skatina veiklos efektyvumą tiek individo, tiek komandos lygmenyse.
4. Socialinis neveiknumas ( <i>angl. Social loafing</i> ). Tai ypač skausminga ir gana greitai plintanti problema projektų komandose. Ši problema iškyla kai individas yra įtraukiamas į komandą, bet panaikinama jo asmeninė atsakomybė. Neveiknumas sukuriama nesuteikiant arba tyčia blokuojant svarbią informaciją arba individui siekiant konkurencinio pranašumo per kitus komandos narius. Nesprendžiant šios problemos, galima tikėtis neigiamų pasekmių komandos veiklai.
5. Tarpusavio priklausomybė ateityje ( <i>angl. Future interdependance</i> ). Tai apibrėžiama kaip potenciali galimybė bendradarbiauti ateityje. Tyrimais nustatyta, kad tarpusavio priklausomybė ateityje turi įtakos projekto komandos darbui. Didesnės potencialaus bendradarbiavimo galimybės ateityje skatina didesnes individo pastangas geriau ir efektyviau dirbti.
6. Socialinis identitetas ( <i>angl. Social identity</i> ). Kiekvienam individui yra svarbu būti komandos dalimi ir dalintis su kitais komandos nariais. Socialinis identitetas dažnai atspindi individo nuasmeninimą, motyvų ir perspektyvų psichologiniu pasikeitimu tarp komandos narių. Galima sakyti, kad socialinio identiteto pasekmė – komandos narių tobulėjimas per bendradarbiavimą tarp komandos narių.
<b>Asmeniniai veiksniai</b>
1. Asmeninis identitetas. Tai individo asmeninis suvokimas, kodėl jis įsitraukia į vieną ar kitą veiklą. Galimybė sukurti ir sustiprinti savigarbą bei savivertę motyvuoja komandos narius priimti reikiamus tikslo pasiekimui įsipareigojimus. Kiekvieno komandos nario indėlio lygis į komandos veiklą tiesiogiai siejasi su jo asmeninio susitapatavimo su komanda lygiu.
2. Pasiekimų troškimas. Šis faktorius yra labai svarbus pasiekimų motyvacijos požiūriu ir gali būti išskirtos trys kategorijos: asmeninis meistriškumas, konkurencinis pranašumas, mokymasis.
3. Rolių skirtumai. Tai įdomus ir nesunkiai pritaikomas faktorius, įtakojantis individų veiklą. Galima išskirti du rolių tipus: užduoties ir socialinį. Užduoties rolės yra siejamos su sąmoningumu ir suvokimu, o socialinis tipas – su pritarimu ir atitikimu.
4. Komandos dydis. Komandos dydis turi atitikti užduočių apimtį. Suformavus netinkamo dydžio komandą, gali pasireikšti demotyvacija. Per mažoje komandoje bus per dideli darbo krūviai, kas išsaus darbuotojų nepasitenkinimą, stresą ir kitus neigiamus veiksmus.
5. Statuso įgijimas. Statuso įgijimas siejasi su įtakos lygiu komandoje ir yra įgyjamas per indėlį siekiant projekto tikslo arba jau iš anksto susiformavusią komandos nuomonę.
6. Komandos nario įsipareigojimas. Užduočių tarpusavio priklausomybė, vidinių konfliktų galimybės ir pasitenkinimas komandos nariais apsprendžia aukštesnį komandos įsipareigojimų lygį, o tai savo ruožtu įtakoja komandos produktyvumą. Įsipareigojimo komandai lygmenį lemia ir individo pasitenkinimas vadovavimu komandai bei teisingu išteklių paskirstymu.

Taigi, norint sėkmingai įgyvendinti projektą ir išpildyti nustatytus projekto kokybės reikalavimus, formuojant projekto personalą reikia atsižvelgti į visą kompleksą išorinių ir asmeninių veiksnių.

Vienas iš pagrindinių sėkmingo projekto veiksnių, yra komandos parinkimas ir jos sutelkimas bendram tikslui. Moksliniais tyrimais nustatyta, kad komanda gali būti formuojama pagal individo siekį užbaigti užduotį; rūpinimąsi kokybe ir darbiniais santykiais bei ryšiais; norą siekti geriausio sprendimo; atsidavimą darbui; alternatyvių galimybių svarstymą; gilinimąsi į detales; naujų galimybių išvėlgimą. Įvertinus Rodney Turner, (2003), Soliman ir Spooner, (2000), Tarrcone ir Luca (2002) darbus, galima išskirti svarbiausius veiksnius, skatinančius komandos efektyvumą: profesinis interesas, rezultatų pripažinimas, šilti tarpusavio komandos narių santykiai; reikiamas techninis aptarnavimas ir geras komandos valdymas, aukštas kvalifikacijos lygis, profesinio augimo galimybė. Savanevičienė ir Šilingienė (2007) išskyrė keturias veiksnių grupės, lemiančias komandos darbo efektyvumą: darbo planavimas, komandos struktūra, turinys ir procesas. Efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių

atlikimą. Motyvaciją didina atsakomybė už skirtas užduotis, bei užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės. Komandos struktūra turi atitikti projekto veiklų keliamus kompetencijų reikalavimus, turi sutapti jų asmenybės bei turi būti užtikrintas funkcijų lankstumas. Turinio kategorijai priklausantys veiksniai apibūdina tai, kas svarbu, kad darbas būtų atliekamas produktyviai. Projekto komandos narių atsidavimas bendram tikslui bei visų komandos narių išitraukimas į bendrą veiklą tiesiogiai didina veiklos efektyvumą.

Projekto komandos veiklos efektyvumą galima vertinti kiekybiniais rodikliais, kurie parodo komandos atliktą darbą, ekonominį rezultatą. Šiuos kriterijus nesunku pamatuoti, tačiau jie tik iš dalies rodo, kaip komanda dirbo. Projektų komandos veiklos efektyvumą galima įvertinti keturiais kintamaisiais (Pinta, 2004): stimulai ir kliūtys efektyviam komandos darbui; valdymo stilius; organizacinė aplinka; socialiniai, ekonominiai ir politiniai faktoriai. Šis modelis rodo, kad nepakanka tirti tik projekto komandos efektyvumą skatinančius veiksnius. Reikia analizuoti kliūtis arba barjerus, veiksnius, neigiamai veikiančius komandos darbą.

Autorių išskirtos projektų komandų veiklos efektyvumą apsprendžiančių veiksnių kategorijos yra savotiškos gairės, kurias kiekviena komanda, priklausomai nuo projekto keliamų kokybės reikalavimų, turėtų pritaikyti sau.

## Išvados

Žmogiškojo veiksnio projektų kokybės kontekste teorinė analizė leido suformuluoti išvadas ir numatyti empirinio tyrimo gaires.

1. Tradicinio valdymo organizacijų virsmas į projektus orientuotomis organizacijomis reikalauja naujų kompetencijų. Esmines projektų valdymo kompetencijas sukuria ir plėtoja žmogiškasis veiksnys, kuris tiesiogiai prisideda prie projekto kokybės užtikrinimo.

2. EFQM modelis yra skirtas organizacijų vertinimui atlikti. Manome, kad šį modelį sėkmingai galima panaudoti projektų valdymo srityje. Svarbiausi projekto rezultatai ir kokybė yra pasiekiami per žmogiškojo veiksnio indėlį į projekto procesus ir veiklos rezultatus. Akivaizdu, kad aukštesnės projektų kokybės galima pasiekti per nuolatinį žmogiškojo veiksnio ugdymą. Organizacijos turi sukurti palankias sąlygas projekto komandos narių kompetencijai atsiskleisti bei maksimaliam potencialo panaudojimui.

3. Mokslinės literatūros teorinė analizė leido išskirti žmogiškojo veiksnio projektų kokybės kontekste tyrimo kryptis:

- **Individo lygmuo.** Šiame lygmenyje turi būti ištirta, kokie veiksniai dažniau įtakoja sėkmingą individo veiklą komandoje, kokie motyvai ir interesai skatina efektyviai siekti projekto kokybės. Tyrimas turėtų apimti tiek profesinius, tiek asmeninius motyvus ir interesus.

- **Komandos lygmuo.** Šiame lygmenyje turi būti ištirta, kokie veiksniai užtikrina sėkmingą visos komandos veiklą ir leidžia pasiekti numatytos projekto kokybės. Tyrimas turėtų apimti organizacijos bei projekto tikslų pateikimo komandai ir reikalavimų kiekvienam individui nustatymo aspektus.

- **Organizacijos lygmuo.** Šiame lygmenyje turi būti ištirti organizacijos gebėjimai identifikuoti projekto suinteresuotų šalių lūkesčius ir projekto kokybės reikalavimus bei žmogiškojo veiksnio efektyvumo didinimo priemonės siekiant projekto kokybės.

## Literatūra

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). An American National Standard ANSI/PMI 99-001-2004. Third edition. PMI, 2004.
2. Bryde, J. D. (2003). Modelling project management performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 20, No.2, 229-254.
3. Carden, L. I., & Egan, M. T. (2008). Human Resource Development and Project Management: Key Connections. *Human Resource Development Review*, Vol. 7, No. 3, 309-338.
4. Cicmil, S. (2000). Quality in project environments: a nonconventional agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 17, No.4/5, 555-570.
5. Clark, I. & Colling, T. (2005). The management of human resources in project management-led organizations. *Personnel Review*, 34/2, 178-191.
6. Cohen, S. G., & Bailett, D. E. (1997). What makes teams work? Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, Vol.23, No.3, 239-290.
7. Conti, A. T. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, Vol.19, No.2, 112-128.

8. Čiutienė, R., Neverauskas B., & Venckauskas S. (2007). Žmonių išteklių valdymo problemos projektinėse organizacijose: projekto komandos formavimas // *Ekonomika ir vadyba – 2007 =Economics and management - 2007: [12-osios] tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Elektroninis išteklius]/* Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Kaliningrado valstybinis technikos universitetas, Ekonomikos fakultetas, Rygos technikos universitetas. Inžinierinės ekonomikos fakultetas. ISSN 1822-6515, 2007. p. 556-562. Business Source Complete 0,333
9. Heumann, M., & Keegan, A. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project management*, No. 25, 315-323.
10. Jackson, S. (2001). Exploring the Suitability of the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model as Framework for Delivering Clinical Governance in the UK National Health Service. *The Quality Assurance Journal*, 5, 19-31.
11. Kerzner, H. (2001). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (7 th ed.). New York: John Wiley.
12. Lierni, P. C., & Ribiere, V.M. (2008). The relationship between improving the management of projects and the use of KM. *The journal of information and knowledge management systems*, Vol.38, No.1, 133-146.
13. Meilienė, E., & Čiutienė, R. (2008). Empirical research of project management maturity factors in Kaunas university of technology // *Scientific Proceedings of the Scientific-Technical Union of Mechanical Engineering : VI International Scientific Conference „Management and Engineering'08“*, June 19-21, 2008, Sofia, Bulgaria. ISSN 1310-3946. 2008, Vol. 1(104). p. 78-81. [0,500].
14. Neverauskas, B., Stankevičius, V. (2008). Project Management: research and Studies at the Faculty of Economics and Management, Kaunas University of Technology. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*(4), pp. 59-66.
15. O'Connor, M. (2006). A review of factors affecting individual performance in team environments: Theories and implications for library management. *Library Management*, Vol.27, No. 3, 135-143.
16. Pina, M. I. D., Martinez, A. M. R., & Martinez, L. G. (2008). Teams in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management*, Vo.14, No.1/2, 7-21.
17. Smith, D. A., & Offodile, F. O. (2008). Strategic importance of the team integration issues in product development processes to improve manufacturability. *Team Performance Management*, Vo.14, No.5/6, 269-292.
18. Staskeviciute, I. and B. Neverauskas (2008). 'The Intelligent University's Conceptual Model', *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*(4), pp. 53-58.
19. Staškevičiūtė, I. and Čiutienė, R. (2008) Processes of University Organizational Intelligence: Empirical Research. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*(5), pp. 65-71.
20. Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4/4, 337-345.
21. Пинта, Дж. К. (2004). Управление проектами, 43-57, 292-302. Москва.

#### THE HUMAN DIMENSION IN THE PROJECT QUALITY MANAGEMENT: THEORETICAL ASPECTS

Ruta Ciutiene, Evelina Meilienne, Ineta Simkunaite

##### Summary

Changes in modern environment foster organizations to switch from traditional functional management towards project based organizations. Authors of scientific literature analyse the issues of project based organizations' management. This paper analyses theoretical aspect of effective project quality management through human dimension, which is one of the most important project management dimensions. Theoretical research of the problem is based on analysis of project based organization conception, project quality requirements and EFQM Excellence model. The paper analyses the importance of human dimension and the factors that influence successful work of project team in the process of project quality management. The analysis of scientific literature showed, that the problem analysed in this paper is widely studied in foreign researches but it is scarcely analysed in Lithuania. Conclusions of this paper will serve as presumptions for further empirical research that will be performed in the institutions of high education.

*Keywords:* project quality, human dimension, project team.