MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

LINA KUPSTAITĖ

PROJEKTŲ VALDYMAS, ĮGYVENDINANT STRATEGINIUS ORGANIZACIJOS TIKSLUS: VISAGINO MIESTO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

lekt. Rimantas Raudeliūnas

VILNIUS

2018

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

PROJEKTŲ VALDYMAS, ĮGYVENDINANT STRATEGINIUS ORGANIZACIJOS TIKSLUS: VISAGINO MIESTO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS

Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas

Strateginio organizacijų valdymo (specializacija - Projektų vadyba) magistrantūros studijų programa *6211LX072*

Vadovas

_____ lekt. *Rimantas Raudeliūnas*

2018-04-16

Recenzentas

_____

2018

Atliko

_____ stud. L. Kupstaitė

2018-04-16

VILNIUS

2018

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 2
LENTELIŲ SĄRAŠAS 3
PRIEDŲ SĄRAŠAS 5
ĮVADAS 6
1. PROJEKTŲ VALDYMAS STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO KONTEKSTE 10
1.1 Projekto samprata ir bruožai 10
1.2 Projektų tipai 17
1.3 Projektų valdymo samprata instrumentiniu ir socialiniu aspektu 19
1.4 Projekto gyvavimo ciklai mokslinėje literatūroje 29
1.5 Projektų valdymo brandos ir metodikos samprata 38
1.6 Strateginio valdymo samprata ir vieta projektų valdyme 44
2. TYRIMO METODOLOGIJA 51
3. PROJEKTŲ VALDYMO, ĮGYVENDINANT VISAGINO MIESTO SAVIVALDYBĖS STRATEGINIUS TIKSLUS, TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ 59
3.1 Visagino miesto savivaldybės strateginių dokumentų analizė 59
3.2 Visagino miesto savivaldybės atstovų interviu rezultatų analizė ir interpretacija 72
3.3 Visagino miesto savivaldybės vykdomų projektų valdymo modelis 109
3.4 Tyrimo rezultatų aptarimas 113
IŠVADOS 115
REKOMENDACIJOS 119
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 120
SANTRAUKA 126
SUMMARY 127
PRIEDAI 128

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Projekto charakteristikos.....12
2 pav. Projekto samprata.....16
3 pav. Integracijos procesų kryptys projektų valdyme.....20
4 pav. Projekto gyvavimo ciklas pagal PMBOK.....30
5 pav. Projekto valdymo stadijos pagal Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel.....30
6 pav. Projekto valdymo žingsniai pagal Joseph Heagney.....32
7 pav. Projekto gyvavimo fazės pagal Eric Verzuh.....33
8 pav. Projekto gyvavimo ciklo etapai pagal Malviną Arimavičiūtę..... 34
9 pav. Projektų valdymo efektyvumo kriterijai.....39
10 pav. Bendri strateginio valdymo ir projektų valdymo požymiai.....47
11 pav. Organizacijos tikslai ir projektai.....49
12 pav. Teorinis tyrimo modelis.....52
13 pav. Visagino miesto savivaldybės strateginio valdymo tyrimo strategija.....55
14 pav. Empirinis tyrimo modelis.....56
15 pav. Projektų sąsajos su Visagino savivaldybės strateginiais dokumentais.....71
16 pav. Projektų valdymo, įgyvendinant savivaldybės strateginius tikslus modelis.....110

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Projekto apibrėžimas remiantis skirtingais autoriais.....13
2 lentelė. Projektinės veiklos ir nuolatinių operacijų skirtumai.....16
3 lentelė. Projektų valdymo apibrėžimas pagal skirtingus autorius.....27
4 lentelė. Projekto gyvavimo ciklai.....36
5 lentelė. Projektų valdymo brandumo modeliai.....41
6 lentelė. Ekspertų charakteristika.....57
7 lentelė. Visagino savivaldybės 2016 – 2022 m. strateginio plėtros plano prioritetai ir tikslai.....60
8 lentelė. Visagino savivaldybės 2011 – 2018 metų turizmo plėtros plano prioritetai ir tikslai.....61
9 lentelė. Visagino savivaldybės 2018 – 2020 metų strateginio veiklos plano tikslai.....62
10 lentelė. Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Visagino savivaldybėje projekto vieta Visagino savivaldybės 2016-2022 m. strateginiame plėtros plane.....64
11 lentelė. Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Visagino savivaldybėje projekto vieta Visagino savivaldybės 2017-2019 m. strateginiame veiklos plane.....65
12 lentelė. Apleistų / avarinių pastatų nugriovimas ir teritorijos valymas, regeneruojant buvusį karinį miestelį projekto vieta Visagino savivaldybės 2016-2022 m. strateginiame plėtros plane.....66
13 lentelė. Apleistų / avarinių pastatų nugriovimas ir teritorijos valymas, regeneruojant buvusį karinį miestelį projekto vieta Visagino savivaldybės 2016-2018 m. strateginiame veiklos plane.....67
14 lentelė. Visagino darnaus judumo plano parengimas projekto vieta Visagino savivaldybės 2016-2022 m. strateginiame plėtros plane.....68
15 lentelė. Visagino darnaus judumo plano parengimas projekto vieta Visagino savivaldybės 2016-2018 m. strateginiame veiklos plane.....69
16 lentelė. Kategorija Nr.1. Strateginis valdymas Visagino miesto savivaldybėje.....73
17 lentelė. Kategorija Nr.2. Projekto samprata.....75
18 lentelė. Kategorija Nr. 3. Projektų valdymo brandumas.....79
19 lentelė. Kategorija Nr. 4. Savivaldybės aukščiausias pareigas užimančių vadovų vaidmuo projektų valdyme.....83
20 lentelė. Kategorija Nr. 5.Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus (toliau SPIVS) vaidmuo projektų valdyme.....86
21 lentelė. Kategorija Nr. 6. Projektų vadovo vaidmuo projektų valdyme.....88
22 lentelė. Kategorija Nr. 7. Projektų valdymo bruožai savivaldybėje.....90
23 lentelė. Kategorija Nr.8. Projektų valdymo problemos planavimo/rengimo etapuose.....91
24 lentelė. Kategorija Nr.9. Projektų valdymo problemos įgyvendinimo etape.....93

25 lentelė. Kategorija Nr.10. Projektų valdymo kompetencijos.....96
26 lentelė. Kategorija Nr.11. Mikroklimatas.....99
27 lentelė. Kategorija Nr. 12. Komunikacija projektų valdyme.....102
28 lentelė. Kategorija Nr.13. Komandinio darbo projektų valdyme bruožai.....104
29 lentelė. Kategorija Nr.14. Bendradarbiavimas projektų valdyme.....107

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Strateginio planavimo dokumentai ir jų tarpusavio ryšiai.....129
2 priedas. Projektų valdymo, įgyvendinant Visagino miesto savivaldybės strateginius tikslus, tyrimo instrumentas.....130
3 priedas. Interviu su ekspertu iš Visagino miesto savivaldybės administracijos (E1).....132
4 priedas. Interviu su ekspertu iš Visagino miesto savivaldybės administracijos (E2).....137
5 priedas. Interviu su ekspertu iš Visagino miesto savivaldybės administracijos (E3).....142
6 priedas. Interviu su ekspertu iš Visagino miesto savivaldybės administracijos (E4).....146
7 priedas. Interviu su ekspertu iš Visagino miesto savivaldybės administracijos (E5).....150
8 priedas. Interviu su ekspertu iš Visagino miesto savivaldybės administracijos (E6).....154

ĮVADAS

Temos aktualumas. Organizacijos, norinčios išlikti šiuolaikiškos bei novatoriškos turi mokėti prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos. Projektų valdymas tapo būdu, leidusiu veiksmingai bei greitai spręsti organizacijos problemas ir siekti strateginių tikslų.

Per pastaruosius kelis dešimtmečius vienu iš didesniu susidomėjimą sukėlusių mokslinių tyrinėjimų objektu tapo projektas. Tai parodo padidėjęs skaičius atliktų studijų ir naujų mokslinių šaltinių, susijusių su projektais bei jų valdymu. Užtikrindami palankias sąlygas projektų rengimui ir įgyvendinimui, galime būti tikri, jog ir strateginiai organizacijos tikslai bus pasiekti lengviau.

Projektus pradėjus laikyti priemone, kuri gali pagerinti strateginį organizacijų valdymo procesą ir padėti įgyvendinti strateginius tikslus, vis daugiau organizacijų pradėjo taikyti projektinę veiklą. Ši tendencija matoma įvairiose privataus ir viešojo sektoriaus srityse.

Todėl galima teigti, kad projektų valdymas pradeda užimti dominuojančias pozicijas organizacijose, nes tai valdymo būdas, kuris gali padėti pasiekti organizacijos strateginių tikslų. Projektų valdymo principų supratimas bei veiksmingas jo taikymas turėtų būti svarbi kiekvienos organizacijos strategijos dalis.

Nagrinėjama tema, kuri apima savivaldybės projektų valdymą, įgyvendinant institucijos strateginius tikslus, Lietuvos mokslininkų yra mažai tyrinėta. Todėl galima daryti prielaidą, kad projektų valdymas, kuris yra naudojamas kaip priemonė, padedanti įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus, turi būti išnagrinėtas išsamiau.

Visagino miesto savivaldybės atvejo tyrime siekiama išsiaiškinti, kaip savivaldybėje yra vykdomas projektų valdymas, įgyvendinant strateginius institucijos tikslus. Todėl praktinis **tyrimo aktualumas** yra tas, kad išanalizavus savivaldybės projektų valdymui būdingus bruožus ir jų įtaką savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimui, bus sukurtas Visagino miesto savivaldybės projektų valdymo modelis, įvardinti projektų valdymo trūkumai ir pateiktos rekomendacijos, kurios padės efektyviau vykdyti projektų valdymą, įgyvendinant institucijos strateginius tikslus.

Temos ištirtumas. Projektų valdymu domėjosi Lietuvos mokslininkai Rūta Antanavičiūtė[1], Birutė Mikulskienė[2], Evelina Meilienė, Rūta Čiutienė[3], Audronė Pauliukevičiūtė, Alvydas Raipa[4], Adolfas

[1] Rūta Antanavičiūtė, "Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo teoriniai aspektai," *Tiltas į ateitį* 1,8 (2014).
[2] Birutė Mikulskienė, *Research and development project management* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014)
[3] Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė, „Universiteto projektų vadybos brandos vertinimo aspektai," *Viešojo politika ir administravimas*, 33 (2010).
[4] Audronė Pauliukevičiūtė ir Alvydas Raipa, „Kultūros programų projektų valdymas", *Viešoji politika ir administravimas* 28 (2009).

Kaziliūnas[5] ir kt. Užsienio mokslininkai Harold Kerzner[6], Jack. R. Maredith, Samuel J. Mantel[7], Eric Verzuh[8], Joseph Heagney[9] ir kt. Projektų valdymą, kaip socialinį procesą, nagrinėjo tokie mokslininkai kaip Peter W.G. Morris, Jeffrey K. Pinto, Jonas Soderlund[10], Ira Pant, Bassam Baroudi[11], Mark Winter, Charles Smith[12], ir kt. Apie projektų valdymo brandą rašė Kristina Zdanytė, Vytautas Stankevičius[13], Bronius Neverauskas, Rasa Railaitė[14], Al Jaafari[15] ir kt. Apie strateginį valdymą, ir strateginių tikslų įgyvendinimą vykdant projektinę veiklą rašė Malvina Arimaviūtė[16], Nendrė Černiauskienė[17], Philippe Lasserre[18] ir kiti Lietuvos bei užsienio mokslininkai.

Tyrimo objektas – Visagino miesto savivaldybės strateginis projektų valdymas.

Problemą galima išreikšti šiais klausimais: 1) Kas būdinga Visagino miesto savivaldybės strateginiam projektų valdymui? 2) Kokie yra Visagino miesto savivaldybės projektų valdymo, įgyvendinant strateginius savivaldybės tikslus, trūkumai? 3) Kokia yra projektų ir strateginių planavimo dokumentų sąveika? 4) Kokia yra savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimo ir projektų valdymo sąveiką Visagino savivaldybėje? 5) Kokios projektų valdymo, įgyvendinant strateginius savivaldybės tikslus, tobulinimo galimybės?

Darbo tikslas – atskleisti, kokia yra projektų valdymo situacija Visagino miesto savivaldybėje, bei kokia yra vykdomų projektų ir savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimo sąveika.

[5] Adolfas Kaziliūnas, „Organizacijoje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija," *Viešoji politika ir administravimas* 20 (2007).
[6] Harold. R. Kerzner, *Project Management – A Systems Approach to Planing, Scheduling, and Controling* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2017).
[7] Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel, *Project Management - A Managerial Approach* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2012).
[8] Eric Verzuh, *The Fast Forward MBA in Project Management* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2016).
[9] Joseph Heagney, *Fundamentals of Project Management* (New York: American Management Association, 2016).
[10] Peter W.G. Morris, Jeffrey K. Pinto ir Jonas Soderlund, *The Oxford Handbook of Project Management* (New York: Oxford University Press Inc, 2010).
[11] Ira Pant ir Bassam Baroudi, „Project management education: Th human skills imperative*," International Journal of Project Management* 26, 2 (2008).
[12] Mark Winter ir Charles Smith, *Rethinking Project Management* (Manchester: Engineering and Physical Sciences Research Council, 2006).
[13] Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, „Organizacijos projektų valdymo brandumas," *Ekonomika ir Vadyba*, (2008).
[14] Bronius Neverauskas ir Rasa Railaitė, „Formation approach for project management maturity measurement", *Economics and Management* 18, 2 (2013).
[15] Al Jaafari, „Project and Program Diagnostics: A Systemic Approach", *International Journal of Project Managemen*t, 8, 25 (2007).
[16] Malvina Arimavičiūtė, „Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos," *Viešoji politika ir administravimas*, 11, 2 (2012).
[17] Nendrė Černiauskienė, *Strategic Management of Public Sector Institutions* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014).
[18]Philippe Lasserre, *Global Strategic Management* (New York: Palgrave Macmillan, 2012).

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti projekto, projektų valdymo, projektų valdymo procesų ir projektų valdymo brandumo sampratas.
2. Teoriniu aspektu išnagrinėti projektų valdymo ir strateginių tikslų įgyvendinimo sąveiką, projektų valdymo vietą strateginiame valdyme.
3. Atlikus dokumentų analizę nustatyti, kaip ir kokie dokumentai užtikrinta Visagino miesto savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimą vykdant projektinę veiklą.
4. Ekspertų interviu metodu išsiaiškinti, kas yra būdinga Visagino miesto savivaldybės vykdomų projektų valdymui bei nustatyti projektų valdymo ir savivaldybės strateginio tikslų įgyvendinimo sąveiką.

Darbo metodai:

Mokslinės literatūros analizė. Siekiant apibrėžti projekto, projekto valdymo sąvokas ir bruožus, išnagrinėti projekto gyvavimo ciklus, projektų valdymo brandumo modelius, bei projektų valdymo sąveiką su strateginiu organizacijų valdymu, naudotasi Lietuvos ir užsienio autorių moksline literatūra, straipsniais.

*Dokumentų analizė***.** Dokumentų analizės metu buvo nagrinėjami Visagino miesto savivaldybės strateginiai dokumentai ir su projektine veikla susiję dokumentai. Buvo siekiama išsiaiškinti, į kokius dokumentus yra orientuojamasi rengiant projektus bei į kokius strateginius tikslus yra orientuoti Visagino miesto savivaldybės vykdomi projektai.

Pusiau struktūruotas ekspertų interviu metodas. Siekiant išsiaiškinki, kaip yra vykdomas Visagino miesto savivaldybės projektų valdymas, įgyvendinant strateginius organizacijos tikslus, buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu, kurio metu, tyrimo instrumentas – klausimynas buvo pateiktas parinktiems šešiems Visagino miesto savivaldybės nariams.

Kokybinis turinio (content) analizės metodas. Siekiant išanalizuoti Visagino miesto savivaldybės narių interviu metu gautus duomenis, bei išskirti informantų atsakymų tendencijas, buvo suformuotos 14 kategorijos ir 68 subkategorijos.

Darbo struktūra: darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių, kuriuose siekiama įgyvendinti iškeltus darbo uždavinius. Pirmoje dalyje pateikiama projektų valdymo, įgyvendinant strateginius institucijos tikslus, teorinė analizė, kurioje analizuojamos mokslinėje literatūroje pateiktos projekto, projekto valdymo sampratos, pateikiami skirtingi projekto gyvavimo ciklo, projektų valdymo brandos ir metodikos modeliai, strateginio valdymo samprata ir jo sąveika su projektų valdymu. Antroje darbo dalyje aprašoma tyrimo metodologija. Trečioje dalyje pateikta dokumentų ir atlikto empirinio tyrimo rezultatų analizė bei remiantis atlikta analize sukurtas savivaldybės projektų valdymo modelis. Taip pat

darbe pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Darbe pateikiamos 29 lentelės ir 16 paveikslų. Panaudotų šaltinių – 77 . Priedų – 8. Viso darbo apimtis 128 psl. (su priedais – 160 psl.)

1. PROJEKTŲ VALDYMAS STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO KONTEKSTE

1.1 Projekto samprata ir bruožai

Projektai egzistuoja jau nuo senų laikų. Gizos piramidės, Didžioji Kinų siena tai tik vieni iš daugelio žmonių įvykdytų projektų. Pasaulyje vykstantis globalizacijos bei modernizacijos procesas verčia organizacijas nuolat keistis, tobulėti ir prisitaikyti prie vis kintančios naujos aplinkos. Jos ieško būdų kaip išlikti ir didinti patrauklumą rinkoje panaudojant skirtingus įrankius ir priemones. Vienas iš įrankių, kurį dabar ypač plačiai taiko šiuolaikinės organizacijos – projektas. Kaip teigia Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel[19] šiuo metu, projektai naudojami, norint pasiekti strateginius tikslus. Dideli projektai filtruojami, siekiant užtikrinti, kad jų tikslai remtų organizacijos strategiją ir misiją. Projektai, kurie nėra aiškiai susiję su organizacijos strategija ir misija, yra nutraukiami, o jų ištekliai nukreipiami į tuos, kurie yra sukurti įgyvendinti strategiją ir misiją.

Kadangi vienos projekto apibrėžties nėra, būtų tikslinga išanalizuoti skirtingas projekto sampratas, remiantis moksline literatūra. Analizuojant skirtingų autorių darbus ir nuomones, galima išskirti kelias projekto sampratas. Anot mokslininko Harold Kerzner[20], ypač svarbu yra išsiaiškinti, kas yra projektas, norint suprasti projekto valdymo sąvoką ir procesus. Projektu pasak autoriaus, galima laikyti bet kokią veiklą, kuri turi specifinį tikslą, orientuotą į verslo vertės kūrimą. Projektas taip pat turi apibrėžtą pradžią ir pabaigą, finansinius rėmus, naudoja žmogiškuosius ir nežmogiškuosius išteklius (pinigus, žmones, įrangą). Eric Verzuh[21] apibūdindamas projektą išskiria tris pagrindinius projekto bruožus: projektas yra atliekamas vieną kartą; turi galutinį rezultatą, pradžią ir pabaigą; sukuria kažką unikalaus. Lietuvių mokslininkė Rūta Antanavičiūtė[22], taip pat išsiskyrė unikalumo bruožą projekte, teigdama, kad kiekvienas projektas gali būti laikomas laikina veikla, kuri orientuota į unikalaus tikslo pasiekimą. Mokslininkai Jack. R. Maredith bei Samuel. J. Mantel[23] išskyrė tris pagrindinius projekto apribojimus: projekto apimtį (turinį), laiką ir kainą. Kitais žodžiais tariant tai yra unikalaus turinio veikla, apribota laiko ir turinti ribotus išteklius . Rodney Turner[24] apibūdino projektą kaip procesą, kurio metu įdėtos pastangos paverčiamos į pageidaujamus klientų rezultatus. Birutė Mikulskienė[25] savo darbuose išskyrė projektą kaip unikalų, koordinuojamų veiksmų komplektą, turintį pradžią ir pabaigą, kuris vykdomas

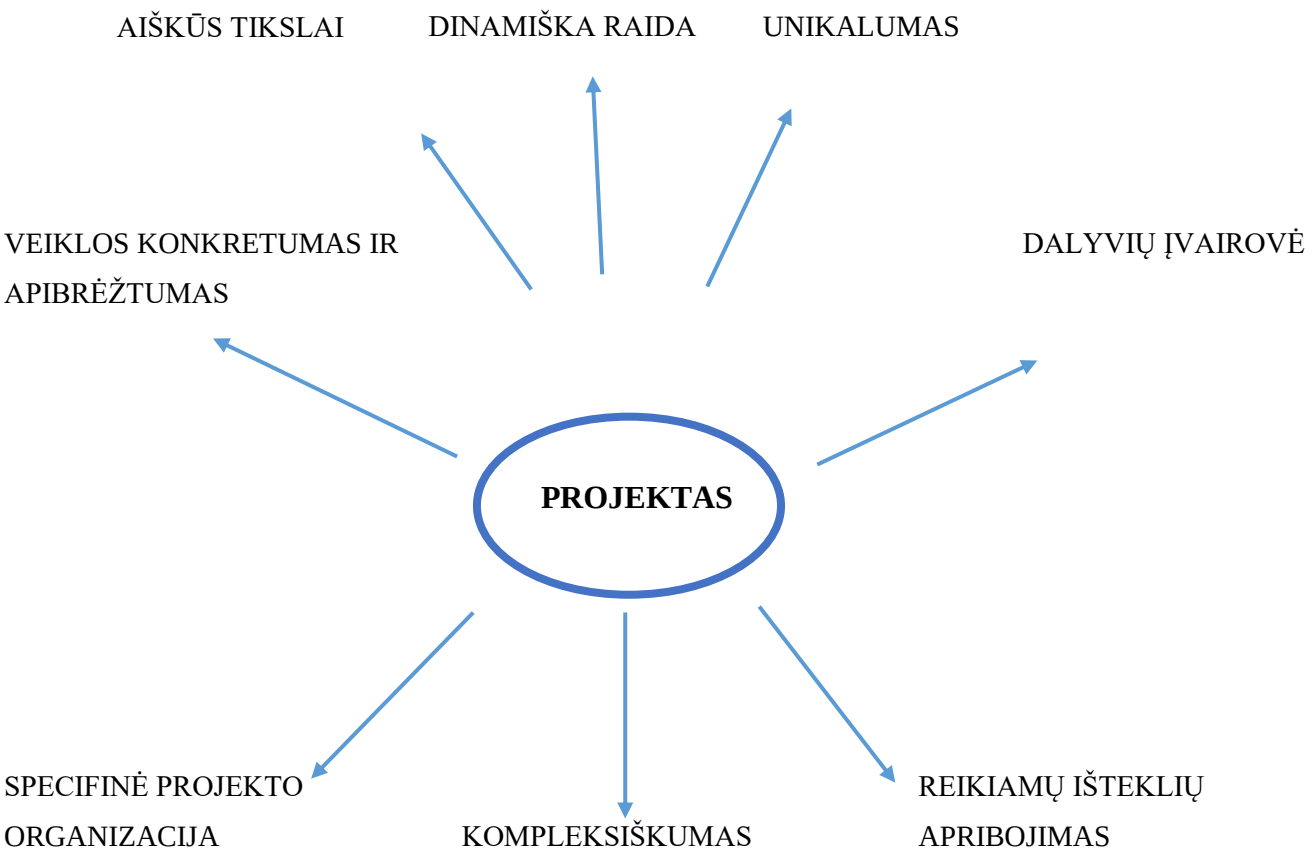
[19] Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel, *supra* note 7, p. 8.
[20] Harold. R. Kerzner, *supra* note 6,p. 2.
[21] Eric Verzuh, *supra* note 8, p. 3.
[22] Rūta Antanavičiūtė, *supra* note 1,p. 474.
[23] Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel, *op.cit.*, p.3.
[24] Rodney Turner, *Gower Handbook of Project Management* (New York: Routledge, 2016), 526.
[25] Birutė Mikulskienė, *supra* note 2, p.20.

asmens ar organizacijos, kad atitiktų konkrečius tikslus per nustatytą grafiką, kainą ir veiklos parametrus. Dovilė Jankauskaitė[26] projektą vadina veiksmų ir uždavinių seka apibrėžta veikla, kuri turi pradžią ir pabaiga, bei yra apribota laiko, išteklių, kokybės, rizikos ir kitų veiksnių. Kaip teigiama skyriaus pradžioje, projektai naudojami pasiekti strateginius tikslus. Projektą, kaip priemonę strateginiams tikslams įgyvendinti išskiria mokslininkas Lajos Szabo[27], teigdamas, kad projektų tikslas - prisidėti prie organizacinių ir regioninių plėtros strategijų ir tikslų įgyvendinimo. Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė[28] paantrina šiai nuomonei, teigdamos kad projektas yra ne tik priemonė leidžianti įgyvendinti strateginius tikslus, bet ir priemonė naujoms strategijoms kurti. Audronė Pauliukevičūtė ir Alvydas Raipa[29] projektą apibūdina kaip kompleksines, koordinuojamas pastangas, apribotas darbų apimties, biudžeto, laiko, išteklių bei kryptingų specifikacijų siekiant naudingų pokyčių. Nicholas G. Hall[30] teigimu, projektas gali būti laikomas aiškiai apibrėžtu užduočių rinkiniu, kuris turi būti užbaigtas, kad būtų pasiekti projekto tikslai. Projektą kaip socialinį reiškinį išskiria Laima Liukineviečienė, Agnė Prakšelytė ir Ilona Putviskaitė[31]. Pasak jų projektas - tai organizacijos sudedamoji dalis, kurią veikia aplinkos veiksniai, tokie kaip bendravimas ir bendradarbiavimas. Šie veiksniai apima žmogiškųjų išteklių valdymą, kitaip tariant socialinį procesą. Tačiau taip pat šios autorės savo darbe teigia, kad projektą galima laikyti ir kaip sistemą, kuri kaip ir bet kuri kita sistema, yra valdoma vadybiniais procesais, ypač teikiant reikšmę koordinavimui, nes projektai būna apriboti laiku, žmogiškaisiais ir materialiaisiais ištekliais. Mokslininkė Malvina Arimavičiūtė[32] apibūdindama projektą, pateikė šias projekto charakteristikas (žr. 1 pav.):

- *aiškūs tikslai* – projektas siejamas su konkretaus tikslo įgyvendinimu ir konkretaus rezultato pasiekimu;
- *dinamiška raida* - projektu siekiama pakeisti konkrečią probleminę situaciją, jo rezultatas turi pakeisti aplinką, kurioje jis įgyvendinamas;
- *unikalumas* - projektai unikalūs įgyvendinimo technika ir įgyvendinančia komanda;
- *veiklos konkretumas ir apibrėžtumas* – projektas turi konkrečius tikslus ir uždavinius, kurie turi būti įgyvendinti, kuo mažiau nukrypstant nuo planuotų rezultatų;
- *dalyvių įvairovė* - projekto vykdymo procesuose dalyvauja organizacijos specialistai, išorinės organizacijos bei samdomi profesionalai;

[26] Dovilė Jankauskaitė, "Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas," *Tiltas į ateitį* 1,8 (2014): 492.
[27] Lajos Szabo, „Sustainability, creativity and innovation in project management," *Studies and articles* 10 (2016): 3.
[28] Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė, *supra* note 3,p. 82.
[29] Audronė Pauliukevičiūtė ir Alvydas Raipa, *supra* note 4,p. 71.
[30] Nicholas G. Hall, „Project Management: Recent developments and research opportunities," *Journal of Systems Science and Systems Engineering* 21, 2 (2012): 129.
[31] Laima Liukineviečienė, Agnė Prakšelytė ir Ilona Putviskaitė, „Reikšmingos nuostatų kategorijos tobulinant projektų valdymą aukštojoje mokykloje," *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 31, 3 (2013): 91 – 93.
[32] Malvina Arimavičiūtė, „Strateginis projektų valdymas, įsisavinant ES struktūrinę paramą Širvintų savivaldybėje: metodiniai aspektai, nauda ir problemos," *Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje* 1, 5 (2013): 96.

- *specifinė projekto organizacija* - projektas turi turėti projekto vadovą ar koordinatorių, o didesniems projektams įgyvendinti gali prireikti sukurti laikiną specifinę struktūrą organizacijoje;
- *kompleksiškumas* - kompleksinis vidinių ir išorinių veiksnių įgyvendinimas, kuris veikia projektą;
- *reikiamų išteklių apribojimas* - projektui priskiriami griežtai riboti ištekliai ir nustatomas projekto įvykdymo terminas arba nustačius tikslų projekto atlikimo laiką priskiriami ištekliai, reikalingi atlikti projekto veikloms;



1 pav. Projekto charakteristikos. *Sudaryta darbo autoriaus pagal* Malvina Arimavičiūtė, „Strateginis projektų valdymas, įsisavinant ES struktūrinę paramą Širvintų savivaldybėje: metodiniai aspektai, nauda ir problemos," *Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje* 1, 5 (2013)

Kiek kitokį projekto apibrėžimą pateikė kokybės valdymo guru vadinamas Joseph Moses Juran[33]. Jis projektą pavadino problema, kuri yra suplanuota sprendimui. Toks apibrėžimas primena, jog kiekvieno

[33] Joseph Heagney, *supra* note 9, p. 2.

projekto paskirtis – išspręsti organizacijoje iškylančias problemas. Žodis „problema“ šiuo atveju yra skirtas tiek neigiamoms tiek teigiamoms problemos spręsti. Mokslininkės Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė[34] projektą pavadino kaip dokumentą, kuris finansiškai, techniškai ir socialiai pagrindžia tikslus. Toliau lentelėje nurodomi skirtingų autorių pateikti projekto apibrėžimai (1 lentelė).

1 lentelė. Projekto apibrėžimas remiantis skirtingais autoriais.

Projekto apibrėžimas	**Autorius**
Bet kokią **veiklą**, kuri turi **specifinį tikslą**, orientuotą į verslo vertės kūrimą. Turi apibrėžtą **pradžią ir pabaigą**, **finansinius rėmus, naudoja žmogiškuosius ir nežmogiškuosius išteklius** (pinigus, žmones, įrangą).	Harold. R. Kerzner, *Project Management – A Systems Approach to Planing, Scheduling, and Controling* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2017), 2.
Veikla atliekama vieną kartą; turi **galutinį rezultatą**, **pradžią ir pabaigą**; sukuria kažką **unikalaus**.	Eric Verzuh, *The Fast Forward MBA in Project Management* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2016), 3
Laikina **veikla**, kuri orientuota į **unikalaus tikslo** pasiekimą.	Rūta Antanavičiūtė, “Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo teoriniai aspektai,“ *Tiltas į ateitį* 1,8 (2014): 474.
Procesas, kurio metu įdėtos pastangos paverčiamos į pageidaujamus klientų **rezultatus**	Rodney Turner, *Gower Handbook of Project Management* (New York: Routledge, 2016), 526.
Unikalaus turinio **veikla**, apribota **laiko** ir turinti **ribotus išteklius**	Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel, *Project Management - A Managerial Approach* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2012), 3.
Unikalus, koordinuojamų veiksmų komplektas, turintis **pradžią ir pabaigą**, kuris vykdomas asmens ar organizacijos, kad atitiktų konkrečius **tikslus** per nustatytą **grafiką**, **kainą** ir veiklos parametrus.	Birutė Mikulskienė, *Research and development project management* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014), 20.
Veiksmų ir uždavinių seka apibrėžta **veikla**, kuri turi **pradžią ir pabaiga**, bei yra apribota **laiko, išteklių**, kokybės, rizikos ir kitų veiksnių	Dovilė Jankauskaitė, “Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas,“ *Tiltas į ateitį* 1,8 (2014): 492
Priemonė prisidedanti prie organizacinių ir regioninių plėtros strategijų ir **tikslų** įgyvendinimo	Lajos Szabo, „Sustainability, creativity and innovation in project management,“ *Studies and articles* 10 (2016): 3.

[34] Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, „Projektų valdymo vertinimas: ekspertų nuomonių raiška,“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3, 23 (2011): 31.

Priemonė naujoms strategijoms kurti.	Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė, „Universtiteto projektų vadybos brandos vertinimo aspektai,“ *Viešojo politika ir administravimas*, 33 (2010): 82.
Kompleksinės, koordinuojamas pastangos, apribotos darbų apimties, **biudžeto**, **laiko**, **išteklių** bei kryptingų specifikacijų siekiant naudingų pokyčių.	Audronė Pauliukevičiūtė ir Alvydas Raipa, „Kultūros programų projektų valdymas“, *Viešoji politika ir administravimas* 28 (2009): 71.
Aiškiai apibrėžtas užduočių rinkinys, kuris turi būti **užbaigtas**, kad būtų pasiekti projekto **tikslai**.	Nicholas G. Hall, „Project Management: Recent developments and research opportunities,“ *Journal of Systems Science and Systems Engineering* 21, 2 (2012): 129.
Organizacijos sudedamoji dalis, kurią veikia aplinkos veiksniai, tokie kaip bendravimas ir bendradarbiavimas; sistema, kuri kaip ir bet kuri kita sistema, yra valdoma vadybiniais procesais, ypač teikiant reikšmę koordinavimui, nes projektai būna **apriboti laiku**, **žmogiškaisiais ir materialiaisiais ištekliais.**	Laima Liukineviečienė, Agnė Prakšelytė ir Ilona Putviskaitė, „Reikšmingos nuostatų kategorijos tobulinant projektų valdymą aukštojoje mokykloje,“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 31, 3 (2013): 91 – 93.
Problema, kuri yra suplanuota sprendimui.	Joseph Heagney, *Fundamentals of Project Management* (New York: American Management Association, 2016), 2.
Dokumentą, kuris finansiškai, techniškai ir socialiai pagrindžia **tikslus**.	Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, „Projektų valdymo vertinimas: ekspertų nuomonių raiška,“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3, 23 (2011): 31.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Harold. R. Kerzner, (2017); Eric Verzuh, (2016); Rūta Antanavičiūtė, (2014); Rodney Turner, (2016); Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel, (2012); Birutė Mikulskienė, (2014); Dovilė Jankauskaitė, (2014); Lajos Szabo (2016); Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė (2010); Audronė Pauliukevičiūtė ir Alvydas Raipa, (2009); Nicholas G. Hall, (2012); Laima Liukineviečienė, Agnė Prakšelytė ir Ilona Putviskaitė, (2013); Joseph Heagney (2016); Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, (2011).

Iš lentelėje pateiktų projekto apibrėžimų galima pastebėti, kad vieno apibrėžimo, kas yra projektas nėra. Kaip matyti, projektą autoriai interpretuoja įvairiai. Iš pateiktų apibrėžimų galime išskirti dvi projekto sąvokų grupes: 1) projektas kaip dokumentas/priemonė/rinkinys; 2) projektas kaip veikla/procesas. Būtent apie projektą kaip procesą ir veiklą bus kalbama plačiau šiame darbe. Pastebima, kad šiuos apibrėžimus sieja lentelėje paryškinti raktiniai žodžiai, iš kurių matyti, kad projektą apibendrintai galima pavadinti *unikalia veikla, turinčia specifinį tikslą, ribotą laiką (nustatytą pradžią ir pabaigą) ir ribotus (žmogiškuosius; materialius) išteklius*.

Oksfordo universiteto mokslininkų teigimu[35], projektas tapo pagrindiniu objektu, pereinant organizacijoms prie naujosios projektinio valdymo paradigmos. Projektas tapo įrankiu, leidžiančiu suprasti, kas turi būti padaryta norint sėkmingai plėtoti ir įgyvendinti organizacijos valdymą. Haroldo Kerzner teigimu[36], kadangi kompanijos turi ribotus išteklius, labai svarbu organizacijai yra atrinkti tinkamą projektų derinį. Tai padarius, projekto rezultatai atneš vertę, kompanija bus patraukli rinkoje.

Mokslininkai Quentin W. Fleming ir Joel. M. Koppelman[37] mano, jog yra svarbu suprasti ir atskirti, projektą nuo kasdienių operacijų. Projektu jie vadina vienkartinę veiklą, kuri skirta unikaliam darbui atlikti, bei turi specifinius rezultatus. Visi projekto pradžioje išsikelti tikslai ir numatomi rezultatai turi būti įgyvendinti, norint kad projektas sėkmingai pasibaigtų. Jie turi tikslią pradžią ir pabaigą. Projektas baigiasi, kai išsikelti tikslai yra įgyvendinti ir norimi rezultatai pasiekti. Tuo tarpu kasdienėse operacijose yra nuolat iškeliami nauji tikslai ir darbas tęsiamas. Šioje veikloje nėra konkrečios darbo pradžios ir pabaigos. Projekto ir kasdienės darbinės veiklos skirtumus išskiria ir kitas JAV projektų valdymo praktikas Joseph Heagney[38]. Jis pabrėžia, kad projektas yra visų pirma laikina veikla, skirta unikalaus produkto, paslaugos ar rezultato sukūrimui. Atliekamas projektas yra tik vieną kartą. Kai projektinė veikla kartojasi, to jau nebegalima vadinti projektu. Tada veikla tampa rutinine ir kasdiene. Taip pat pasak autoriaus, projektas turi turėti pradžios ir pabaigos taškus, kitaip tariant yra apribotas laike, turi turėti jam išskirtą biudžetą, aiškiai apibrėžtą apimtį ar projekto dydį ir galiausiai konkrečius reikalavimus, kurie turi būti įgyvendinti. Autorius Lawrence P. Leach[39] teigia, kad tarp projekto ir kasdienių darbinių veiklų yra ne tik skirtumų tačiau ir panašumų. Pagrindiniu panašumu yra laikomas priklausomų proceso etapų ryšys, kurių laikas, skirtas konvertuoti įdėtas pastangas į rezultatus, varijuoja. Beveik visi šie etapai (projekto veiklų ar kasdienės veiklos) turi esminį svyravimą laike, kada turi būti užbaigti. Mokslininkas Eric Verzuh[40] savo darbe teigia, kad projektai ir vykdomos veiklos dažnai sąveikauja tarpusavyje. Kartais projektai egzistuoja vykdomoje operacijoje, ir atvirkščiai. Abi veiklos gali būti finansuojamos iš to paties biudžeto ir jų veikla užsiimti gali tie patys darbuotojai. Abi veiklos reikalauja tokių pačių valdymo įgūdžių: rašytinio ir žodinio bendravimo, konfliktų sprendimo, motyvacijos, apskaitų ir derybų, ir kt. Tačiau pasak autoriaus, šie panašumai gali užtemdyti realius projektų ir vykdomų operacijų skirtumus. Šių skirtumų atpažinimas priveda prie geresnio projekto ir nuolatinės veiklos skirtingų iššūkių suvokimo. Projektai turi unikalių problemų, reikalaujančių skirtingų valdymo sričių. Todėl projektų vadovai turi išmokti šias sritis norint tapti efektyviais lyderiais. Lentelėje (žr. 2 lentelę) apibendrintai pavaizduoti pagrindiniai projektų veiklos ir nuolatinių operacijų skirtumai.

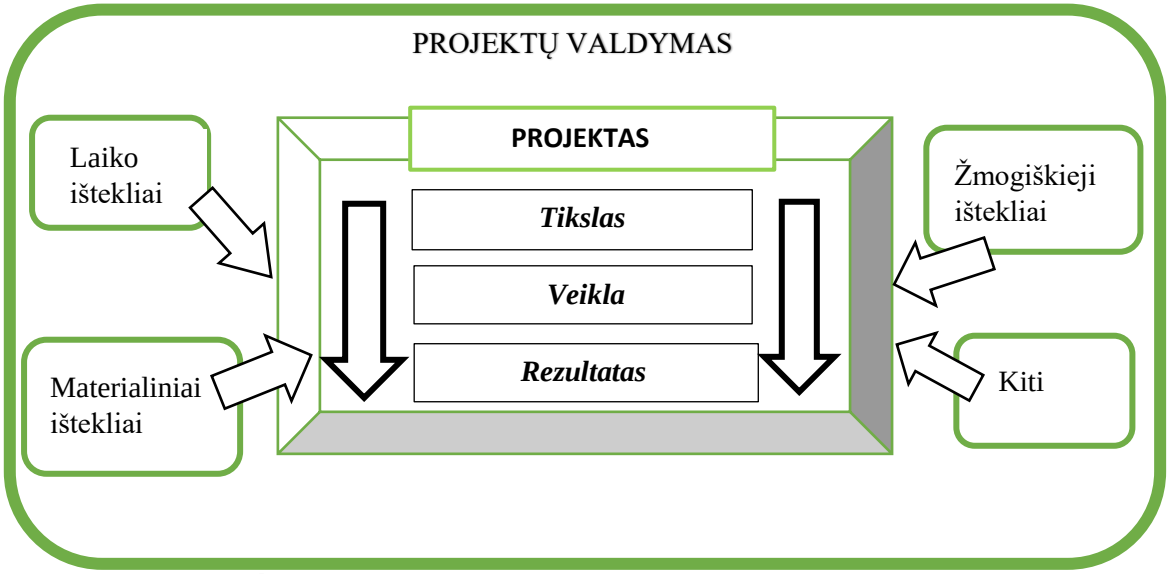
[35] Peter W.G. Morris, Jeffrey K. Pinto ir Jonas Soderlund, *supra* note 10, p. 2.
[36] Harold. R. Kerzner, *supra* note 6. p. 2.
[37] Quentin W. Fleming ir Joel. M. Koppelman, *Earned Value Project Management* (London: PMI, 2010), 20-21.
[38] Joseph Heagney, *supra* note 9 p. 2.
[39] Lawrence P. Leach, *Critical Chain Project Management* (Boston: Artech House, 2014), 16.
[40] Eric Verzuh, *supra* note 8, p. 20.

2 lentelė. Projektinės veiklos ir nuolatinių operacijų skirtumai.

Projektinė veikla	**Nuolatinės operacijos**
vienkartinė veikla	pasikartojanti veikla
unikali veikla	kasdienė veikla
specifiniai rezultatai	pasikartojantys rezultatai
tiksli pradžia ir pabaiga	neturi tikslios pradžios ir pabaigos

Sudaryta darbo autoriaus pagal Quentin W. Fleming ir Joel. M. Koppelman, *Earned Value Project Management* (2010), Joseph Heagney, *Fundamentals of Project Management* (2016).

Toliau pateiksiu vizualų projekto sampratos apibrėžimą (žr. 2 pav.), kuriame įžvelgiami anksčiau minėtų autorių išskirti elementai. Pateiktame paveiksle matyti, kad projekto samprata apima *tikslą*, kuris siekia *rezultatų* per tam tikrą *veiklą*. Šis procesas vyksta aplinkoje, kuri turi: apibrėžtą laiką (pradžią ir pabaigą), žmogiškuosius išteklius bei ribotus materialinius resursus. Siekiant suvaldyti projekte esančius elementus, šalia projekto sampratos atsiranda projektų valdymas, kuris užtikrina kad veikla būtų įgyvendinta.



2 pav. Projekto samprata. Sudaryta darbo autoriaus pagal šiame darbe nurodytus autorių darbus.

Taigi, apibendrinant šiame skyriuje pateiktus apibrėžimus, bei bruožus, kurie projektą atskiria nuo nuolatinių darbų, galima teigti, kad nors autorių pateikti projekto apibrėžimai nėra vienodi, tačiau juose galima rasti panašumų, leidžiančių pateikti šiame darbe apibendrintą projekto apibrėžimą, teigiantį, kad ***projektas*** – tai laikina, unikali veikla, turinti specifinį tikslą, ribotą laiką (nustatytą projekto pradžią ir pabaigą) ir ribotus (žmogiškuosius; materialius) išteklius.

1.2 Projektų tipai

Kai jau išsiaiškinta, kas yra projektas, pravartu trumpai apžvelgti, kokie projektų tipai yra nurodomi mokslinėje literatūroje.

Lietuvių mokslininkas Adolfas Kaziliūnas[41] savo darbe išskyrė projektus į šiuos tipus: privalomieji ir atsirandantys dėl netikėto įvykio; operaciniai; taktiniai; strateginiai. Oksfordo mokslininkai[42] atskyrė projektus pagal šiuos kriterijus: pagal *dydį* (dideli projektai, dideli inžineriniai projektai, mega projektai, ir kt.), pagal *institucijos tipą* (viešieji projektai; pramonės tipo projektai), pagal *organizacinę būklę* (pasauliniai projektai, tarporganizaciniai projektai; integruoti projektai ir kt.), pagal *užduoties ypatybes* (verslo plėtros ir pokyčių projektai; tyrinėjimų ir eksploatavimo projektai; ir kt.). Birutė Mikulskienė[43] projektų tipologiją skirsto pagal tikslų ir metodų aiškumą įgyvendinant projektus. Iš šios perspektyvos, autorė išskiria keturias projektų grupes. Kada *tikslai aiškūs* ir *metodai gerai apibrėžti*, yra dirbama su *gamybiniais projektais* (**pirma grupė**). Kai *tikslas yra aiškus,* bet *metodas unikalus*, ir *nelabai aiškus* pradiniame etape, yra dirbama su *produkto vystymo projektais* (inovaciniais projektais) (**antra grupė**). **Trečią grupę** sudaro projektai, su *aiškiai apibrėžtu metodu,* bet *mažiau aiškiu tikslu*. Ši grupė vadinama sistemos kūrimu. **Ketvirtą grupę** sudaro mokslinių tyrimų ir plėtros projektai. Ši projektų grupė neturi *aiškiai apibrėžto tikslo ir metodų*. Lawrence P. Leach[44] pateikė kiek kitokią projektų tipologiją. Jis projektus suskirstė į grupes, pagal tai ar yra pagal grafiką užbaigiama iš anksto apibrėžta projekto apimtis. **Tipas I** – galutinio termino vedini projektai išorės klientui. Šio tipo projektai visada užbaigiami numatytu laiku. Dažniausiai projekto *biudžetas ir apimtis keičiasi*, tačiau *grafikas* išlieka *nepajudinamas*. **Tipas II** – šie projektai neturi konkrečios, išorės varomos užbaigimo datos. Daugelis šio tipo projektų atliekami, norint pasipelnyti (pvz. naujo produkto pristatymas, naujo viešbučio statybos). Šio tipo projekte *visi trys elementai (laikas, apimtis, biudžetas) gali keistis*. **Tipas III ir IV** – šie projektai dažnai varžosi tarpusavyje dėl finansavimo organizacijos viduje. **Trečio tipo** projektai dažnai gauna aukštesnę vietą projektų prioritetų sąrašuose, nes, nesvarbu, kas daro įtaką projekto pabaigimo datai, dažnai šiems projektams būna taikomos nuobaudos, susijusios su laiko viršijimu. **Ketvirto tipo** projektai yra tie, kurie dažnai lemia bendrovės ateitį. Organizacijos vykdo ketvirtojo tipo projektus norint patobulinti organizaciją ateityje.

Svarbus projekto tipas, kuris dar nebuvo paminėtas šiame darbe yra viešieji projektai. Kadangi šio darbo tyrimo objektas – savivaldybės vykdomi projektai, pravartu išsiaiškinti viešųjų projektų sąvoką ir bruožus. Viešojo projekto sąvoką pateikė lietuvių mokslininkai Jurgita Baranauskienė ir Bernardas

[41] Adolfas Kaziliūnas, *supra* note 5, p. 38.
[42] Peter W.G. Morris, Jeffrey K. Pinto ir Jonas Soderlund, *supra* note 10, p.42.
[43] Birutė Mikulskienė, *supra* note 2, p.24.
[44] Lawrence P. Leach, *supra* note 39, p. 18 – 19.

Vaznonis[45]. Pasak jų viešasis projektas tai – viešųjų fondų lėšomis finansuojamas materialiojo ar nematerialinio turto investicijų projektas, nukreiptas ne į pelno siekimą, o į socialinės naudos visuomenės nariams kūrimą. Iš šio apibrėžimo toliau seka šie viešojo projekto bruožai: investavimo objektas: **materialusis ir nematerialusis turtas**; finansavimo šaltinis: **viešasis kapitalas**; laikotarpis iki laukiamų rezultatų: **vidutiniškai ilgas – ilgas**; tikslas – **visuomenės poreikių patenkinimas**.

Galima pastebėti iš pateiktų tipologijų, kad projektai gali būti skirstomi pagal skirtingus aspektus. Mokslininkai nėra sutarę dėl vienos tipologijos, kuri apimtų visus projektus. Pasak Adolfo Kaziliūno[46], kad ir kokiam projektų tipui projektas būtų priskirtas, svarbiausia, kad projektas atitiktų organizacijos strategiją. Šiam kriterijui turi būti teikiamas prioritetas, nes jis padeda suderinti **visų tipų** projektus su organizacijos strategija.

Norint, kad būtų sėkmingai įgyvendintas bet kurio tipo projektas, būtina užtikrinti tinkamą projekte naudojamų išteklių valdymą. Todėl svarbu toliau darbe paanalizuoti projektų valdymą ir jo gyvenimo ciklą.

[45] Jurgita Baranauskienė ir Bernardas Vaznonis, „Viešųjų projektų socialinė nauda ir jos vertinimas remiantis skirtingomis ekonomikos teorijomis,“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1, 33 (2014): 64.
[46] Adolfas Kaziliūnas, *supra* note 5,p.38.

1.3 Projektų valdymo samprata instrumentiniu ir socialiniu aspektu

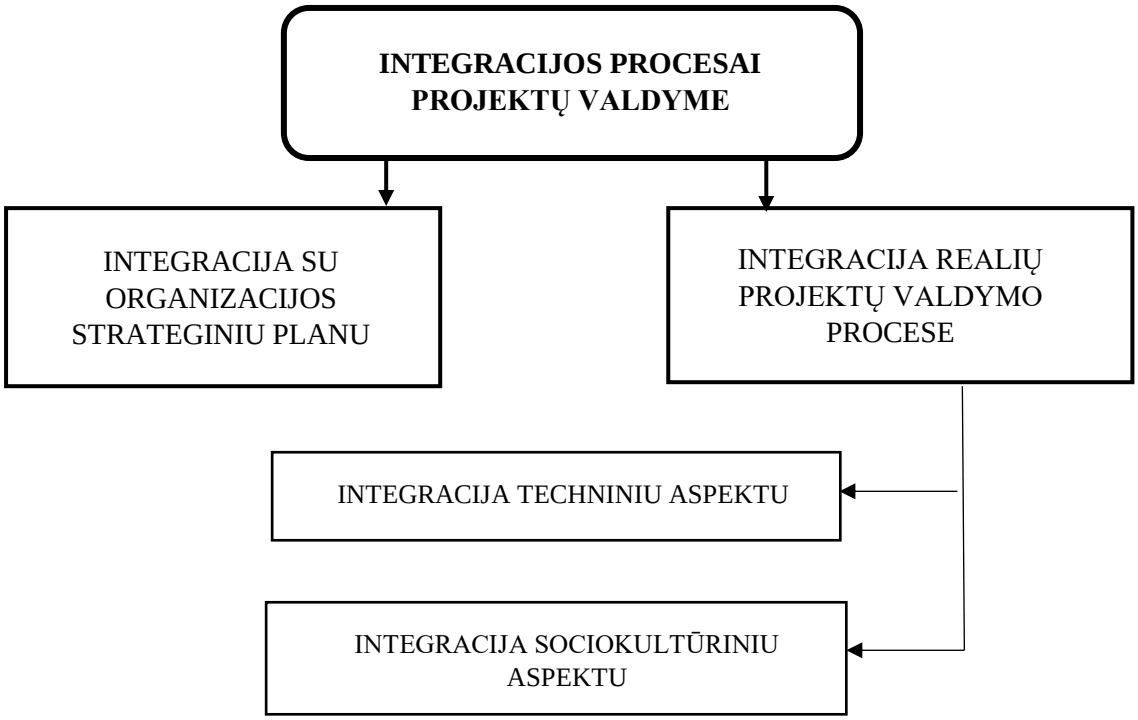
Modernus projektų valdymas išsivystė iš gynybos projektų per ir po Antrojo pasaulinio karo. Laikui bėgant paaiškėjo, kad projektų valdymo būdai skiriasi, todėl įprasti, visiems gerai žinomi valdymo būdai pasirodė nepakankami. Kaip teigė Eric Verzuh[47], be techninių žinių, projektų vadovams reikėjo verslo įgūdžių ir naujų įgūdžių, susijusių su laikinų ir unikalių projektų valdymu. Nors dabar projektų valdymo metodai tapo nepriklausomi nuo pramonės šakos, tačiau kiekvienas projekto vadovas turi turėti įgūdžius, reikalingus būtent jo darbo sričiai. Pasak Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel [48] projektų valdymo atsiradimą lėmė šiuolaikinės visuomenės reikalavimas vystyti naujus valdymo metodus. Svarbiausios jėgos, lėmusios projekto valdymo atsiradimą buvo: proporcingai didėjančios žmonijos žinios; didėjanti prekių ir paslaugų paklausa; pasaulinių konkurencingų prekių ir paslaugų gamybos ir vartojimo rinkų raida. Šios trys jėgos kartu didino prekių gaminimo ir paslaugų teikimo sudėtingumą, taip pat jų gamybai naudojamų procesų sudėtingumą. Tai, savo ruožtu, lėmė poreikį sukurti sudėtingesnes sistemas, skirtas tiek rezultatų, tiek procesų kontrolei. Projektų valdymas kaip mokslo sritis, tapo populiarus septintojo ir aštuntojo dešimtmečio sankirtoje. Jo vystymąsi paskatino Jungtinių Amerikos Valstijų ir Europos projektų valdymo bendruomenės[49]. Šiuolaikiniame pasaulyje projektų valdymo reikšmė ir nauda pasireiškia beveik visose srityse (nuo verslo iki viešojo sektoriaus valdymo)[50]. Jis užima dominuojančias pozicijas greitai besikeičiančiame pasaulyje, nes tai yra sėkmingos organizacijos schema[51] ir viena iš pagrindinių šiuolaikinių organizacijų strategijos įgyvendinimo priemonių[52], kuri leidžia pasiekti strateginių organizacijos tikslų.[53]

Kristinos Zdanytės ir Vytauto Stankevičiaus teigimu[54], šiandien būtina vystyti integruotą požiūrį į projektų valdymo organizavimą, sutelkiant jėgas į organizacijos strateginį planą. Autoriai išskiria dvi integracijos procesų projektų valdyme kryptis (žr. 3 pav.). *Pirmoji kryptis* apima projektų integraciją su organizacijos strateginiu planu. Tai reiškia, kad projektų valdymas turi būti derinamas su organizacijos strategija, nes projektas suvokiamas kaip strateginių tikslų įgyvendinimo priemonė, kuri tūri būti suplanuota ir iš anksto paruošta. *Antroji kryptis* apima integraciją realių projektų valdymo procese. Šią integraciją galima vertinti dviem aspektais:

1) projektų valdymo proceso integracija *techniniu aspektu*, apimančiu projektų apimtį, darbų pasidalijimą, tvarkaraščius, išteklių paskirstymą, biudžetą, projekto eigos ataskaitas ir t.t.;

[47] Eric Verzuh, *supra* note 8, p. 36.
[48] Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel, *supra* note 7, p. 1 – 2.
[49] Dovilė Jankauskaitė, *supra* note 26, p. 492.
[50] Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, *supra* note 13, p. 865.
[51] Viktorija Stokaitė, „Project – based university: theoretical insights," *Social Transformations in Contemporary Society* 1, (2013): 169.
[52] Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, *op.cit.*, p. 865.
[53] Viktorija Stokaitė, *op. cit.*, p. 169.
[54] Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, *op cit*., p. 867.

2) projektų valdymo proceso integraciją *sociokultūriniu aspektu*, kuris apima vadovavimą, problemų sprendimą, darbą su komanda, pasitarimus, kontaktus su klientais, projekto kultūrą ir t.t. Kitaip tariant, šis aspektas apima projektų valdymą kaip socialinį procesą, kuriame dominuoja žmogiškieji ištekliai ir jų santykiai.



3 pav. Integracijos procesų kryptys projektų valdyme. Sudaryta darbo autoriaus pagal Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, „Organizacijos projektų valdymo brandumas," *Ekonomika ir Vadyba*, (2008).

Autorių teigimu[55], dabartinės globalios vadybos tendencijos bei spartūs technologiniai pokyčiai didina projektų vadybos procesų svarbą, nes projekto vadovas ir jo komanda veikia kaip „pokyčių agentai".

Apie projektų valdymo integracijos procesų kryptis kalba ir mokslininkės Evelina Meilienė, Rūta Čiutienė[56]ir Jurgita Bersėnaitė, Ieva Šiožinytė[57]. Jų teigimu, projektų vadyba apima dvi dimensijas*: techninę* ir *žmogiškąją (sociakultūrinę)*. *Techniškoji* dimensija – tai projektų vadybos procesai ir technikos, apimančios tvarkaraščius, biudžetą, projekto eigą, ir t.t. *Žmogiškoji dimensija* – tai projekto procesus atliekantys žmonės, jų kompetencijos, patirtis, vadovavimas, problemų sprendimas, darbas su komanda. Toliau šiame skyriuje projektų valdymas bus aptariamas remiantis autorių nurodytais integracijos procesais, t. y. socialiniu ir techniniu aspektais.

[55] Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, *supra* note 13, p. 867
[56] Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė, *supra* note 3, p. 84-85.
[57] Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, *supra* note 34, p. 30.

Projektų valdymo samprata socialiniu aspektu. Mokslinėje literatūroje pateikiamos įvairios projektų valdymo sampratos. Oksfordo mokslininkai[58] apibrėžė projektų valdymą dviem aspektais – bendradarbiavimo ir koordinavimo. Bendradarbiavimo prasme projektų valdymas tai – aktas, užtikrinantis, sudėtingų sandorių tarp atskirų projekte dalyvaujančių šalių, valdymą. Koordinavimo prasme projektų valdymas - aktas, užtikrinantis bendravimą ir dalijimąsi informacija tarp dalyvaujančių projekto dalyvių. Turbūt drąsiai galima teigti, kad šiais laikais organizacijos neatskiriamos nuo bendradarbiavimo. Tai yra procesas, kuris sukuria organizacijos efektyvumą bei lemia organizacijos sėkmę. Neretai iš bendradarbiavimo kokybės galima pamatyti, kurios organizacijos yra sėkmingos ir mažiau sėkmingos. Organizacijos, kurios moka bendradarbiauti, greičiau prisitaiko prie aplinkos pokyčių, užmezga tarporganizacinius tinklus bei greičiau prisitaiko aplinkoje. Todėl vadovybė stengiasi gerinti bendradarbiavimą organizacijose. Projektus įgyvendinančios organizacijos, kurios siekia numatytų strateginių tikslų įgyvendinimo, taip pat nėra išimtis.

Kaip teigia Lina Šilgalienė[59], projektų valdymą galima nagrinėti pagal projektų pagrindinius valdymo objektus – tai laikas, išlaidos, kokybė, rizika, dalyviai, komunikacija, pokyčiai ir kt. Pasak autorės, projekto valdymas – tai socialinis, ekonominis ir psichologinis poveikis darbuotojų kolektyvui, organizuojant ir koordinuojant veiklą, kad būtų gauti efektyvūs rezultatai, siekiant strateginių tikslų. Todėl šiuolaikinės vadybos požiūriu, žmogiškasis veiksnys yra svarbiausiais veiksnys, kuris apsprendžia organizacijos veiklos efektyvumą ir sukuria konkurencinį pranašumą.[60] Ira Pant ir Bassam Baroudi[61] teigimu, projektų valdymas yra procesas, kuomet gerinami ir tobulinami žmogiškieji ištekliai. Šie žmogiškieji ištekliai projektų valdyme apima sekančius aspektus: valdžios paskirstymą; žmogiškųjų išteklių paskirstymą; lyderystę; projektų valdymo žinias ir kompetencijas; projektų komandas ir jų problemas; bei išteklių paskirstymą.[62] Užsienio autorių Mark Winter, Charles Smith[63] ir Svetlana Cicmil, David Marchal[64] teigimu, projektų valdyme vykstantys procesai gali būti įvardinti kaip reiškiniai, susitelkiantys ties socialine sąveika tarp organizacijų: darbotvarkių sudarymas, ryšių tarp darbuotojų užtikrinimas, politikos ir valdžios pasiskirstymas rengiant projektą. Pasak Xiaojin Wang ir Jianrong Shen[65], socialinė sąveika projektų valdyme apibrėžiama, kaip veikla, kuria siekiama daryti tą patį darbą, dalinantis vertybėmis ir įsitikinimais. Tai ryšys tarp žmonių, dirbančių drauge, kad atliktų tam tikrą

[58] Peter W.G. Morris, Jeffrey K. Pinto ir Jonas Soderlund, *supra* note 10, p.57.
[59] Lina Šilgalienė, „Socioedukacinių projektų rengimas ir valdymas“ (magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas, 2010), 25, http://gs.elaba.lt/object/elaba:2047108/index.html
[60] Alvinija Sušinkienė, „Žmogiškųjų išteklių valdymas statutinėje valstybės tarnyboje: priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų atvejis“ (magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas, 2010), 31, http://gs.elaba.lt/object/elaba:1946875/
[61] Ira Pant ir Bassam Baroudi, *supra* note 11, p. 125.
[62] Rūta Čiutienė, Evelina Meilienė ir Ineta Šimkūnaitė, „Žmogiškasis veiksnys siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai*,“ Ekonomika ir vadyba* 14 (2009): 1056.
[63] Mark Winter ir Charles Smith, *supra* note 12, p. 6.
[64] Svetlana Cicmil ir David Marshal, „Insights into collaboration at the project level: complexity, social interaction and procurement mechanisms*,“ Building Research & Information* 33, 6 (2005): 526.
[65] Xiaojin Wang ir Jianrong Shen, „An Investigation into the Professional Commitment of Chinese Project Management Professionals,“ *International Journal of Business and Management* 7, 10 (2012): 157.

užduotį ar įgyvendintų kartu bendrą tikslą komunikuojat ir bendradarbiaujant. Procesų ir asmens bei grupės elgesio valdymą galima pavadinti projektų valdymu, kur akcentuojamas ne tik projekto procesų valdymas, bet ir suinteresuotų šalių, galinčių padaryti įtaką projekto rezultatams, valdymas[66]. Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė[67] taip pat akcentuoja projekto komandos kompetencijų ir efektyvaus bendradarbiavimo su suinteresuotomis šalimis svarbą visose projekto etapuose. Tai reiškia, kad į projektų valdymą gali įsitraukti ir jam įtaką daryti išorės aplinkos dalyviai (viešosios, privačios institucijos, organizacijos ar pavieniai asmenys).

Organizacijų projektų valdymas kelia vis naujus iššūkius, reikalaujančius formuoti kompetentingas ir efektyviai veikiančias komandas, kurios galėtų užtikrinti tinkamą projektų valdymą[68]. Pasak R.Camper Bull[69] projektų komanda – tai grupė žmonių, specialiai sukurta projektinei veiklai, kuri gali įgyvendinti projekto tikslą ir pasiekti norimų rezultatų. Svarbiausia projekto sėkmės sąlyga – vykdytojų išmintingumas, gebėjimai, kompetencijos ir motyvacija. Kaip teigia Alvydas Raipa[70], motyvuota komanda, kurioje kiekvienas narys yra vienodai įtrauktas į projekto veiklą ir vienas kitu visiškai pasitiki, yra projekto sėkmės raktas. Literatūroje išskiriamos dvi kategorijos, kurios apibūdina projekto komandos efektyvumą[71]:

- *Žmogiškojo faktoriaus* charakteristikos: savitarpio sutarimas ir pasitikėjimas; sugebėjimas spręsti konfliktines situacijas; atsidavimas darbui; komunikacijos efektyvumas komandos viduje; galimybės tobulėti; komandinė dvasia.
- *Projekto rezultatus apibūdinančios* charakteristikos: galimybė numatyti ateities tendencijas; kokybės kontrolė; orientacija į rezultato pasiekimą; biudžeto ir plano atitikimas; lankstumas ir adaptavimasis prie pokyčių; inovacijų panaudojimas ir kūrybiškas aktyvumas.

Apžvelgus projekto komandos efektyvumą lemiančius veiksnius, galima teigti, kad organizacijos socialinio proceso pagrindinis veiksnys yra žmogus. Nuo jo priklauso projektų kokybė ir efektyvumas. Todėl svarbu organizacijai pasirinkti tinkamą žmogiškųjų išteklių valdymo būdą.

Pasak Astos Stulgienės[72], kompetentingi darbuotojai, yra tie žmonės, kurie sukuria organizacijos pagrindines kompetencijas taip prisidėdami prie organizacijos konkurencingumo. Ši nuostata galioja ir ir projektų valdymo kontekste. Tinkamas organizacijos atsakas į besikeičiančią aplinką yra nuolatinis

[66] Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, „Projektų vadybos brandos svarba organizacijos strategijos valdymui," *Ekonomika ir vadyba* (2008): 171.
[67] Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, *supra* note 34, p. 32.
[68] Rūta Čiutienė, Evelina Meilienė ir Ineta Šimkūnaitė, *supra* note 62, p. 1057.
[69] R. Camper Bull, *Moving from Project Management to Group Leadership: A Practical Guide to Leading Groups* (Boka Raton: CRC Press, 2010), 108.
[70] Alvydas Raipa ir Milda Berulienė, „Viešųjų projektų valdymo inovatyvumas," *Vadybos ir administravimo teorija bei praktika: aktualijos ir nauji sprendimai* (2016): 29.
[71] Rūta Čiutienė, Bronius Neverauskas ir Saulius Venclauskas, „Žmonių išteklių valdymo problemos projektinėse organizacijose: projekto komandos formavimas," *Ekonomika ir vadyba* (2007): 558.
[72] Asta Stulgienė, „Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai," *Ekonomika ir vadyba* 16 (2011): 936.

darbuotojų kompetencijos tobulinimas[73]. Alvydo Raipos ir Mildos Berulienės teigimu[74] „mokslinė literatūra rekomenduoja dėmesį sutelkti į aukščiausio lygio vadovų vaidmenį ir jų funkcinių pareigų atlikimą formuojant ir įgyvendinant projektines strategines užduotis bei įgyvendinančio personalo įgūdžius, motyvacijas, gebėjimus įvaldyti naujausias valdymo technologijas, realizuoti praktinį inovacinės ideologijos, inovatyvių metodų taikymą, valdant organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius, adaptuojantis prie globalių pasaulinių politinių, ekonominių, socialinių, kultūrinių ir ideologinių determinantų."

Taigi, galima pastebėti, kad mokslinėje literatūroje projektų valdymas akcentuojamas kaip socialinis procesas, kuris yra integruotas į kitus socialinius ir vadybinius procesus, pvz. organizacijos strateginį valdymą ir kuris pats integruoja vertingas socialines sąveikas tokias kaip komandinis darbas, lyderystė, bendradarbiavimas, kompetencijos ir žinios. Todėl galima teigti, kad projektų valdymas – tai procesas, kurio metu tobulinami organizacijos žmogiškieji ištekliai[75].

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoms rengiant ir vykdant projektus žmogiškieji ištekliai yra svarbus sėkmės veiksnys, kuris lemia efektyvią projektų veiklą. Tinkamas žmogiškųjų išteklių pasirinkimas leidžia sudaryti efektyvią projekto komandą. Tuo tarpu komanda tampa pagrindine socialinio proceso dalimi, kuri iš esmės pakeičia požiūrį į projektų valdymą. Norint, kad būtų užtikrintas tinkamas komandos valdymas, reikalinga tokia organizacinė struktūra, kuri padėtų suvienyti skirtingų kultūrų ir pažiūrų darbuotojus bendrai veiklai.

Projektų valdymo samprata techniniu, instrumentiniu aspektu. Projektų valdymas apima daugybę temų tiek socialiniu tiek techniniu aspektais: bendravimas su komandos nariais ir suinteresuotais asmenimis viso projekto metu; pastangų, išlaidų ir laiko, kiek užims pateikti projektą, įvertinimas; naujos ir produktyvios projektų komandos sukūrimas; komandos, surinktos specialiai projektui, veiksmų koordinavimas, kad būtų pasiekti projekto tikslai, kuo mažesnėmis sąnaudomis per pagrįstą laikotarpį; projekto progreso ir našumo apskaičiavimas, kad būtų galima pateikti tikslias projektų užbaigimo datas ir biudžeto sumos prognozes[76]. Kaip galima pastebėti, projektų valdymas yra labai plati sritis, apimantį daug skirtingų komponentų. Lietuvos ir užsienio mokslininkai pateikia įvairias projekto valdymo sąvokas. Pasak Harold Kerzner[77], Kristinos Zdanytės[78], projektų valdymas tai – žinių, gebėjimų, metodų ir priemonių taikymas, norint pasiekti projekto reikalavimus, pateisinti arba pralenkti kliento poreikius ir lūkesčius. Tai – organizacijos išteklių planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontroliavimo procesas, kuriame daug dėmesio turėtų būti skiriama projektų būklės sisteminiam

[73] Vilma Atkočiūnienė ir Rasa Vaišnoraitė, „Principo „iš apačios į viršų" raiška rengiant, priimant ir įgyvendinant kaimo vietovių pokyčių valdymo strateginius sprendimus," *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 28, 4 (2011): 9.
[74] Alvydas Raipa ir Milda Berulienė, *supra* note 70, p. 30.
[75] Laima Liukinevičienė, Agnė Prakšelytė ir Ilona Putviskaitė, *supra* note 31, p. 93.
[76] Eric Verzuh, *supra* note 8, p. 3.
[77] Harold. R. Kerzner, *supra* note 6, p. 2 – 4.
[78] Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, *supra* note 13, p. 867.

patikrinimui tam kad minimizuoti projektų valdymo riziką ir pasiekti konkrečių organizacijos strateginių tikslų. Projektų valdymas naudoja sisteminį požiūrį į valdymą, funkcinį personalą (vertikalią hierarchiją), priskiriant konkrečiam projektui (horizontaliai hierarchijai). Rūta Antanavičiūtė[79] projektų valdymą išskyrė kaip priemonę bet kuriai organizacijai, norint gauti naudą iš rengiamo projekto. Projektų valdymas, Dovilės Jankauskaitės[80] teigimu, yra veikla, ar užduočių seka, kurios metu projekto komanda, per tam tikrą laiką, turint ribotus išteklius, stengiasi pasiekti unikalų rezultatą, kitaip tariant pasiekti projekto pradžioje išsikeltą tikslą. Savo darbuose panašiai projektų valdymą apibūdina Lietuvos mokslininkai Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius[81]. Jų teigimu projektų valdymas dažniausiai nusakomas kaip būdas, kuris padeda geriau, greičiau ir pigiau įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus. *Terminai, išlaidos* ir projekto *kokybė* laikomi pagrindiniais organizacijų funkcionavimo kriterijais, kurie užtikrina organizacijos pranašumą konkurencinėje aplinkoje. Šiuos tris kriterijus, kaip nulemiančius projekto sėkmę išskiria ir mokslininkės Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė[82]. Pasak jų, mokslinėje literatūroje dažnai minima, kad norint sėkmingai įgyvendinti projektą, jis turi būti baigtas per *nustatytą terminą* (laiką), ir turi būti pasiekti *kokybiški rezultatai* neperžengiant biudžeto (kainos) ribos. Harold Kerzner[83] teigimu, sėkmingas projektų valdymas gali būti apibrėžtas, kaip projekto tikslų pasiekimas laiko, sąnaudų, trokštamo atlikimo lygio atžvilgiu, tuo pat metu veiksmingai ir efektyviai panaudojant projektui skirtus išteklius ir suinteresuotųjų asmenų pritarimą projekto rezultatams. Potencialūs efektyvaus projekto valdymo privalumai yra šie:

- aiškus funkcinių įsipareigojimų nustatymas, siekiant užtikrinti, kad visos veiklos rūšys būtų apskaitomos, nepaisant darbuotų kaitos;
- nuolatinio ataskaitų teikimo poreikio mažinimas;
- laiko terminų nustatymo identifikavimas;
- komercinės analizės metodikos nustatymas;
- pasiekimų ir planų įvertinimas;
- ankstus problemų identifikavimas, kad būtų galima imtis korekcinių veiksmų;
- patobulintas gebėjimas vertinti būsimus projektus;
- žinojimas, kada tikslai negali būti įgyvendinti ar bus viršyti.

Meda Keleckaitė[84] taip pat teigia, kad jei organizacija įveikia kliūtis, tokias kaip: susitvarkymas su projekto valdymo įgyvendinimo išlaidomis, nesėkmės rizika, menkas planavimas ir svarbiausia kliūtis – pokyčių baimė, projektų valdymas organizacijoje gali suteikti daug privalumų. Projektų valdymo

[79] Rūta Antanavičiūtė, *supra* note 1,p. 474.
[80] Dovilė Jankauskaitė, *supra* note 26, p. 491.
[81] Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, *supra* note 13, p. 865.
[82] Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, *supra* note 34, p. 32.
[83] Harold. R. Kerzner, *op.cit.,* p.3.
[84] Meda Keleckaitė, "PMBOK Guide as a Tool to Improve Project Management in Non-Governmental Organizations: a Practical Approach," *Tiltas į ateitį* 1,9 (2015): 199

sėkmei didžiausią įtaką daro tikslus projekto veiklų apibūdinimas, efektyvus bendravimas, tvarkaraščio sudarymas, projekto pasikeitimų valdymas, planavimas, darbuotojų kompetencijos.[85]. Gloria O. Oliomogbe ir Nigel J. Smith[86] pažymi, kad projektų valdymas gali būti apibrėžiamas kaip aplinkos pokytis (įskaitant atskaitomybės struktūras ir procesus), kuriame yra valdomas projektas. Šie autoriai taip pat apibrėžia nematerialią projekto valdymo naudą kaip teigiamą rezultatą, sukauptą įgyvendinant projektų valdymą. Šis rezultatas gerina ir skatina gerovę – projekto dalyvių, organizacijos ir visuomenės gebėjimą išlaikyti konkurencingumą ir tvarumą. Projektų valdymas tai - struktūriškai ir ryžtingai organizuotų pastangų rezultatas, panaudojant organizacijos praktiką ir įgūdžius[87].

Mokslininkai teigia[88], kad pagrindinis projektų valdymo uždavinys – pereiti nuo pavienių projektų įgyvendinimo, link projektais grindžiamos organizacijos veiklos. Nors pavienių projektų valdymas nėra lengvas, kadangi reikia įvertinti daug išorės ir vidinės aplinkos faktorių ir veiksnių, situacija tampa kur kas labiau komplikuota, kai toje pačioje organizacijoje vienu metu vykdomi keli projektai. Šiuolaikinėse organizacijose tai dažnas reiškinys, kai yra užsiimama vienu metu keliais projektais. Todėl svarbu rasti būdų, kaip efektyviai juos valdyti. Vadovaujant keliems projektams, darbuotojams tenka subalansuoti dažnai tarp projektų susikertančius reikalavimus, su ribotais ištekliais ir koordinuoti *projekto portfelį*, kad būtų pasiektas norimas rezultatas. Kai organizacijoje atsiranda kelių projektų valdymas, toks valdymas vadinamas projektų portfelio vadyba, kurią sudaro poreikis koordinuoti visą projektų valdymą; nustatyti projektų eiliškumą ir pirmenybę bei paskirstyti projektų išteklius; susitelkti ties organizacijos strateginiais tikslais[89]. Siekiant tobulinti programų ir projektų valdymą, kitaip tariant projekto portfelį, efektyviau taikyti jo metodus, būtina koordinuoti, ir kontroliuoti jų įgyvendinimą.[90]
PMBOK[91] aprašo projektų valdymą pagal šias *devynias žinių sritis*: projekto integraciją, projekto apimties valdymą, projekto laiko valdymą, projekto išlaidų valdymą, projekto kokybės valdymą, projektų žmogiškųjų išteklių valdymą, projektų komunikacijų valdymą, projekto rizikos valdymą ir projektų viešųjų pirkimų valdymą. Šios sritys gali būti suskirstytos į pagrindinius elementus, kurie nustato siektinus projekto tikslus: apimtis, laikas, sąnaudos ir kokybė; ir į būdus pasiekti užsibrėžtus tikslus: integracija, žmogiškieji ištekliai, komunikacija, rizika ir viešieji pirkimai[92]. Pasak Malvinos

[85] Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, *supra* note 34, p. 32.
[86] Gloria O. Oliomogbe ir Nigel. J. Smith, „Does the Deployment of Project Management Itself Provide Benefits? Both Tangible and Intangible," pranešimas konferencijoje Procs 29th Annual ARCOM Conference, Reading, 2013 rugsėjo 2-4 d.
[87] André Luiz Spinelli Schelini, Cristina Dai Prá Martens, ir Marcos Roberto Piscopo, „Project management as a competitive advantage for the internationalization of Brazilian companies," *Review of International Business* 12, 3 (2017): 2.
[88] Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, *supra* note 13, p. 865- 866.
[89] *Ibid.*
[90] Audronė Pauliukevičiūtė ir Alvydas Raipa, *supra* note 4, p.71.
[91] Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (Newton Square: PMI, 2017), 46.
[92] Naomi Kachoka ir Ruth Hoskins, „Using Project Management Strategy to Evaluate the Challenges of Managing a Renovation Project at the Chancellor College Library, University of Malawi." *African Journal of Library, Archives and Information Science* 27, 2 (2017): 190.

Arimavičiūtės[93], norint, kad projektas būtų sėkmingai įgyvendintas reikia dėmesį ir veiksmus sutelkti į šias tris projektų valdymo sritis: laiko valdymą (terminų nustatymas), išlaidų valdymą (nustatomi reikalingi resursai), kokybės valdymą. Taigi projektų valdymo samprata apima projektų valdymo kontekstą, procesą, pagrindines funkcijas, todėl galima teigti, jog tai procesas, susidedantis iš atskirų etapų[94], kurie plačiau bus panagrinėti kitame skyrelyje.

Kadangi šio darbo objektas savivaldybės strateginis projektų valdymas, svarbu paminėti, kaip mokslinėje literatūroje aprašomas savivaldybių projektų valdymas. Kaip teigia Viktorija Stokaitė[95], verta paminėti poreikį tyrinėti viešojo sektoriaus organizacijas kaip projektines organizacijas. Viešųjų ir privačių sektorių, kurie yra orientuoti į projektų vykdymą ir įgyvendina strateginius tikslus projektų pagalba, organizacijas galima pavadinti projektine organizacija. Viešojo sektoriaus organizacijai reikia žinių ir gebėjimų, kurie gali užtikrinti efektyvų projektų valdymą įvairiais aspektais: skirtingo dydžio ir temų projektų valdymas, projektų valdymas skirtingose projekto fazėse, tinkamų technikų ir procedūrų sukūrimas ir pasirinkimas, projekto žinių sričių vadyba[96]. Malvinos Arimavičiūtės[97] teigimu, poreikis valdyti daug projektų vienu metu verčia savivaldybes ne tik spręsti sudėtingas projektų įgyvendinimo problemas, bet ir tobulinti patį strateginį projektų valdymą. Pasak mokslininkės, savivaldybių projektų valdymą galima apibūdinti kaip strateginį valdymą, kuris vykdomas per tiksliai suplanuotus projektus, kaip unikalius, decentralizuotus, tačiau atskaitingus organizuotos veiklos vienetus, kurie susieja išteklius su nustatytais tikslais ir laiko apribojimais, taikant supaprastintus valdymo metodus. Savivaldybių sugebėjimą paruošti ir administruoti projektus apsprendžia trys svarbiausi faktoriai: strateginiai plėtros planai, projektų rengimo ir įgyvendinimo fazėse dirbančių žmonių skaičius bei nuolatinis darbas su savivaldybės socialiniais ir ekonominiais partneriais. Reforma, susijusi su perėjimu prie visiškai projektinės organizacijos, t. y. pilno projektų ir programų valdymo viešajame sektoriuje, paprastai trunka ilgai, nes perėjimas prie reformos tikslo ir rezultatų gali trukti dešimtmetį[98].

Iš pateiktų projekto valdymo apibrėžimų matyti, kad nėra vienareikšmiško projektų valdymo apibrėžimo (žr. 3 lentelę).

[93] Malvina Arimavičiūtė, *supra* note 32, p. 96.
[94] Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, *supra* note 34, p. 31.
[95] Viktorija Stokaitė, *supra* note 51, p. 164 – 166.
[96] Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė, *supra* note 3, p. 86.
[97] Malvina Arimavičiūtė, *op. cit.*, p. 95 - 96.
[98] Austėja Pilkaitė ir Alfredas Chmieliauskas, „ Changes in Public Sector Management: Establishment of Project Management Offices – A Comparative Case Study of Lithuania and Denmark," *Viešoji politika ir administravimas* 14, 2 (2015): 303.

3 lentelė. Projektų valdymo apibrėžimas pagal skirtingus autorius.

Projektų valdymo apibrėžimas	**Autorius**
aktas, užtikrinantis, sudėtingų sandorių tarp atskirų projekte dalyvaujančių šalių, valdymą; aktas, užtikrinantis bendravimą ir dalijimąsi informacija tarp dalyvaujančių projekto dalyvių.	Peter W.G. Morris, Jeffrey K. Pinto ir Jonas Soderlund, *The Oxford Handbook of Project Management* (New York: Oxford University Press Inc, 2010), 57.
Socialinis, ekonominis ir psichologinis poveikis darbuotojų kolektyvui, organizuojant ir koordinuojant veiklą, kad būtų *gauti efektyvūs rezultatai, siekiant strateginių tikslų.*	Lina Šilgalienė, „Socioedukacinių projektų rengimas ir valdymas“ (magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas, 2010), 25
Procesas, kuomet gerinami ir tobulinami žmogiškieji ištekliai.	Ira Pant ir Bassam Baroudi, „Project management education: Th human skills imperative,*“ International Journal of Project Management* 26, 2 (2008): 125; Laima Liukineviečienė, Agnė Prakšelytė ir Ilona Putviskaitė. „Reikšmingos nuostatų kategorijos tobulinant projektų valdymą aukštojoje mokykloje,“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 31, 3 (2013):93
Žinių, gebėjimų, metodų ir priemonių taikymas, norint *pasiekti projekto reikalavimus*, pateisinti arba pralenkti kliento poreikius ir lūkesčius. Tai – organizacijos išteklių planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontroliavimo procesas, kuriame daug dėmesio turėtų būti skiriama projektų būklės sisteminiam patikrinimui tam kad minimizuoti projektų valdymo riziką ir *pasiekti konkrečių organizacijos strateginių tikslų*	Harold. R. Kerzner, *Project Management – A Systems Approach to Planing, Scheduling, and Controling* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2017), 2 – 4; Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, „Organizacijos projektų valdymo brandumas,“ *Ekonomika ir Vadyba*, (2008): 867
Priemonė bet kuriai organizacijai, *norint gauti naudą iš rengiamo projekto*	Rūta Antanavičiūtė, “Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo teoriniai aspektai,“ *Tiltas į ateitį* 1,8 (2014): 474.
Veikla, ar užduočių seka, kurios metu projekto komanda, per tam tikrą laiką, turint ribotus išteklius, stengiasi pasiekti *unikalų rezultatą, kitaip tariant pasiekti projekto pradžioje išsikeltą tikslą.*	Dovilė Jankauskaitė, “Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas,“ Tiltas į ateitį 1,8 (2014): 491.
Aplinkos pokytis, kuriame yra valdomas projektas.	Gloria O. Oliomogbe ir Nigel. J. Smith, „Does the Deployment of Project Management Itself Provide Benefits? Both Tangible and Intangible,“ pranešimas konferencijoje Procs 29th Annual ARCOM Conference, Reading, 2013 rugsėjo 2-4 d.
Struktūriškai ir ryžtingai organizuotų *pastangų rezultatas*, panaudojant organizacijos praktiką ir įgūdžius,	André Luiz Spinelli Schelini, Cristina Dai Prá Martens, ir Marcos Roberto Piscopo, „Project management as a competitive advantage for the internationalization of Brazilian companies,“ *Review of International Business* 12, 3 (2017): 2.
Strateginis valdymas, kuris vykdomas per tiksliai suplanuotus projektus, kaip unikalius, decentralizuotus,	Malvina Arimavičiūtė, „Strateginis projektų valdymas, įsisavinant ES struktūrinę paramą

tačiau atskaitingus organizuotos veiklos vienetus, kurie susieja išteklius su nustatytais tikslais ir laiko apribojimais, taikant supaprastintus valdymo metodus.	Širvintų savivaldybėje: metodiniai aspektai, nauda ir problemos,“ *Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje* 1, 5 (2013): 95 – 96.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Peter W.G. Morris, Jeffrey K. Pinto ir Jonas Soderlund, (2010); Lina Šilgalienė (2010); Ira Pant ir Bassam Baroudi (2008); Laima Liukineviečienė, Agnė Prakšelytė ir Ilona Putviskaitė (2013); Harold. R. Kerzner, (2017); Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, (2008); Rūta Antanavičiūtė (2014); Dovilė Jankauskaitė, (2014); Gloria O. Oliomogbe ir Nigel. J. Smith (2013); André Luiz Spinelli Schelini, Cristina Dai Prá Martens, ir Marcos Roberto Piscopo, (2017); Malvina Arimavičiūtė, (2013).

Iš pateiktų sąvokų pastebima, kad projektų valdymas labai plati sąvoka, apimanti socialinius ir instrumentinius aspektus. Galima pastebėti, kad didžioji dalis autorių mini, kad projektų valdymas tai priemonė, skirta pasiekti projekto pradžioje išsikeltų rezultatų ir strateginių tikslų. Apibendrinus, mokslinėje literatūroje aptartus projektų valdymo apibrėžimus tiek socialine tiek instrumentine prasme, galima teigti, kad *projektų valdymas tai - projekto komandos žinių ir įgūdžių taikymas, planuojant, organizuojant, vykdant ir kontroliuojant projektą, kad būtų gauti efektyvūs rezultatai, siekiant organizacijos strateginių tikslų.* Išanalizavus projektų valdymo sąvoką, svarbu išsiaiškinti, kokie projektų/projektų valdymo gyvavimo ciklai yra aprašomi mokslinėje literatūroje.

1.4 Projekto gyvavimo ciklai mokslinėje literatūroje

Išsiaiškinus projekto ir projektų valdymo sąvokas, svarbu suprasti, per kokius projektų valdymo etapus praeina projektas, kol būna pasiekiamas užsibrėžtas tikslas. Dėl projektų neapibrėžtumo, planavimo, valdymo ir kontrolės palengvinimo, jų įgyvendinimo procesas skaidomas į etapus, kurių visuma sudaro projekto gyvavimo ciklą. Projektams valdyti sukurta daug technikų ir metodų, kurie gali būti taikomi atskiroms projektų valdymo fazėms[99]. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad projekto ciklo etapai ir jų veiklos glaudžiai siejasi su bendrosiomis valdymo funkcijomis, t. y. planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole[100]. Projekto gyvavimo ciklas yra labai svarbus, jis lemia logiką, kuria remiantis projektas yra valdomas. Kartu jis padeda plėtoti planus, kuriais remiantis projektas yra įgyvendinamas[101]. Mokslinėje literatūroje[102] projekto gyvavimo ciklas vadinamas nuoseklių projekto etapų rinkiniu, kurių vardus ir numerius nustato organizacijos, dalyvaujančios projekte, kontrolės poreikiai.

Projektų valdymo institutas savo išleistame standarte A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)[103] išskyrė šiuos projekto valdymo procesus (žr. 4 pav.):

1) *Projekto inicijavimas*: geriausio projekto pasirinkimas, atsižvelgiant į išteklių ribas; projekto naudos pripažinimas; dokumentų rengimas, projekto aprobavimui; projekto vadovo paskyrimas;
2) *Projekto planavimas*: darbo reikalavimų apibrėžimas; darbo kokybės ir kiekybės apibrėžimas; reikalingų išteklių apibrėžimas; veiklos planavimas; įvairių rizikos veiksnių įvertinimas;
3) *Projekto vykdymas*: derybos dėl projekto komandos narių; darbų valdymas; darbas su komandos nariais, siekiant padėti jiems tobulėti;
4) *Projekto priežiūra ir kontrolė*: progreso sekimas; pasiektų rezultatų palyginimas su numatytais pasiekti rezultatais; skirtumų ir poveikio analizavimas; patikslinimų atlikimai;
5) *Projekto uždarymas*: užtikrinimas, ar visi suplanuoti darbai įvykdyti; sutartinis sutarties nutraukimas; finansinis mokesčių uždarymas; administracinis dokumentų uždarymas.

[99] Alvydas Raipa ir Milda Berulienė, *supra* note 70, p. 28.
[100] Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, *supra* note 34, p. 31.
[101] Alvydas Raipa ir Milda Berulienė, *op. cit*., p. 28.
[102] Birutė Mikulskienė, *supra* note 2, p.29.
[103] Project Management Institute, *supra* note 91, p. 45.



4 pav. Projekto gyvavimo ciklas pagal PMBOK. Sudaryta darbo autoriaus pagal Project Management Institute (2017).

Autoriai Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel[104] išskiria tris projektų valdymo stadijas (žr.5 pav):

1) *projekto inicijavimas*: projekto parinkimas atsižvelgiant į strateginius organizacijos tikslus; projekto vadovo parinkimas, komandos parinkimas ir derybos;
2) *planavimas:* galimų rizikų planavimas bei vertinimas, galimų išteklių įvertinimas; darbų planavimas; išteklių paskirstymas;
3) *vykdymas*: projekto kontrolė; auditas ir projekto užbaigimas.



5 pav. Projekto valdymo stadijos pagal Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel. Sudaryta darbo autoriaus pagal Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel, (2012).

Kaip galima pastebėti šis modelis palyginus su pirmuoju yra abstraktesnis. Autoriai projekto vykdymą, kontrolę ir užbaigimą vadina kaip vieną *vykdymo* stadiją. Projekto priežiūra, kontrolė ir užbaigimas atsiranda kaip *vykdymo* stadijos dalis. Joseph Heagney[105] išskyrė šiuos projektų valdymo žingsnius (6 pav.):

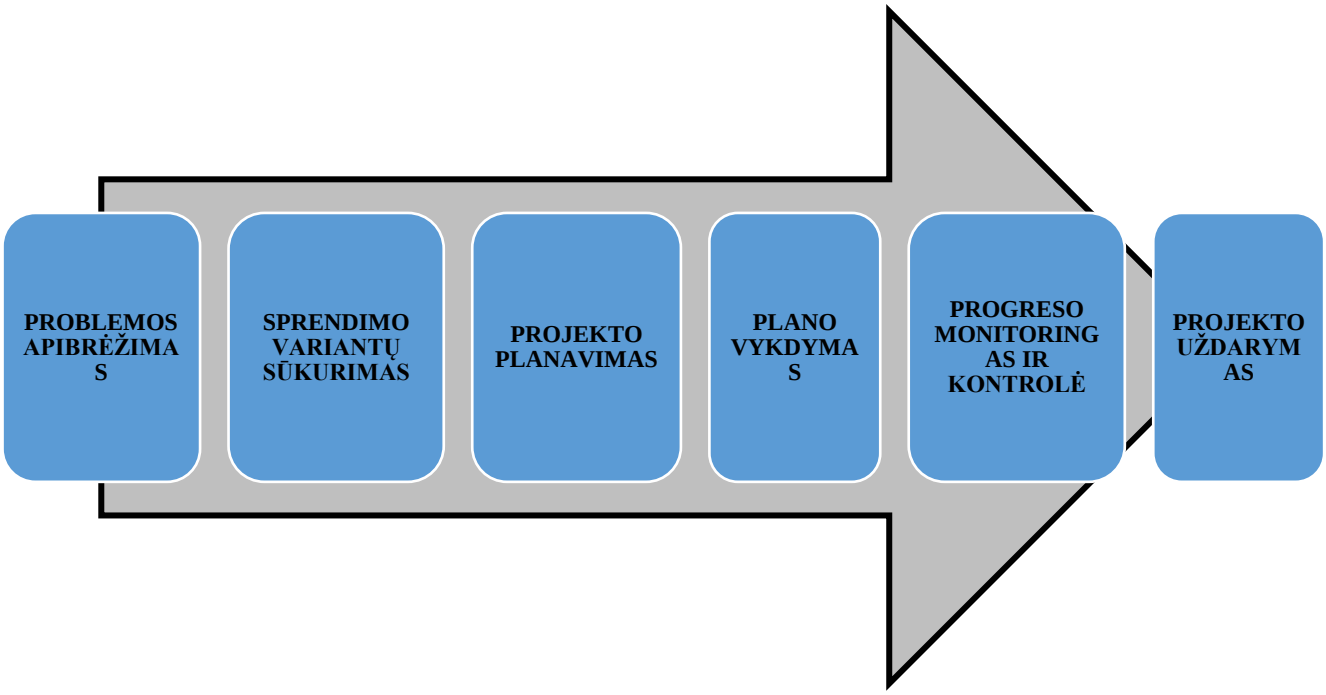
1) *problemos apibrėžimas*: reikia nustatyti problemą, kurią turi išspręsti projektas. Tai padeda vizualizuoti pageidaujamą galutinį rezultatą.
2) *sprendimo variantų sukūrimas*: smegenų šturmo sesijos metu stengtis sukurti kuo daugiau sprendimo alternatyvų, kurios leis geriausiai išspręsti problemą.

[104] Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel, *supra* note 7, p. 24.
[105] Joseph Heagney, *supra* note 9, p.3 – 16.

3) *projekto planavimas*: planavimas, tai atsakymai į klausimus: kas turi būti padaryta, kas turi tai padaryti, kiek išlaidų tai kainuos, kaip turi būti padaryta, kada turi būti padaryta ir t.t?
4) *plano vykdymas*: kada planas yra paruoštas, kitas žingsnis jį įgyvendinti.
5) *progreso monitoringas ir kontrolė*: planai yra sukurti tam, kad būtų sėkmingai pasiektas galutinis rezultatas. Jei nebus stebima pažanga, nebus aišku, ar projektas pavyks.
6) *projekto uždarymas*: kai baigtas visas darbas, projekto uždarymo etapas reikalauja atlikti projekto peržiūrą. Tikslas yra išmokti šio projekto pamokas, kurios gali būti taikomos ateityje kitiems projektams. Klausiami du klausimai: "Ką mes padarėme gerai?" ir "Ką mes norime pagerinti kitą kartą?"

Autorius iškelia projekto planavimo svarbą projekto sėkmei. Pasak jo, sėkmingi projektai remiasi geru planavimu. Labai daug projektų vadovų stengiasi įgyvendinti projektus greitai, neskiriant dėmesio išsamaus plano sudarymui. Netgi ir pačios organizacijos neleidžia projektų vadovams skirti laiko planavimui. Tai dažnai pareikalauja dar daugiau laiko ir pastangų, kad būtų ištaisytos klaidos, nuraminti nepatenkinti suinteresuotieji asmenys ir padėtis grąžinta į pradinį tašką. Trumpai tariant, adekvataus planavimo nebuvimas priveda projektą prie nesėkmės. Apie prastą projektų planavimą, kaip apie vieną iš pagrindinių projekto nesėkmę lemiančių klaidų kalba ir mokslininkas Lawrence P. Leach[106]. Jis teigia, kad tik keletą organizacijų žino kaip sukurti ir efektyviai naudoti projektų planus. Daugelis organizacijų, nors ir planavimo stadijoje sukuria gerus planus, tačiau vykdymo stadijoje jų nenaudoja efektyviai. Nepanaudojimas lemia ilgalaikį pastangų, įdėtų į projektą, degradavimą.

[106] Lawrence P. Leach, *supra* note 39, p. 2.



6 pav. Projekto valdymo žingsniai pagal Joseph Heagney. Sudaryta darbo autoriaus pagal Joseph Heagney, (2016).

Šis projektų valdymo žingsnių modelis pats plačiausias ir detaliausias. Jame įsiterpia papildomas, sprendimų variantų sukūrimo žingsnis, kuris leidžia geriau pasiruošti projekto planavimui, nes kaip teigė autorius, projekto planavimui turi būti skirtas ypatingas dėmesys projektų valdymo cikle. Mokslininkas Eric Verzuh[107] išskiria keturias projekto gyvavimo fazes (žr. 7 pav):

1) *apibrėžimas*: raštiškų dokumentų patvirtinimas, kuriuose nurodytas projekto tikslas, galimos išlaidos, darbų grafikas, bei projekto apimtis;
2) *plano sukūrimas*: atsižvelgiama į pirmoje fazėje nustatytas gaires;
3) *vykdymas*: sukurto plano vykdymas;
4) *uždarymas*: perėjimas prie sekančios fazės, ar tai būtų operacijos ar kita produkto vystymo fazė; oficialus projekto uždarymas kliento akimis; projekto sėkmių ir nesėkmių peržiūra, kad būtų galima patobulinti būsimus projektus.

Pasak autoriaus, pirmų dviejų fazių svarbos negalima pervertinti. Net žiūrint į tai, kad šios dvi fazės dažniausiai atspindi 10% ar netgi mažiau viso projekto indėlio, jos yra be galo svarbios paruošiant projekto komandą efektyviam darbui projekto vykdymo stadijoje.

[107] Eric Verzuh, *supra* note 8, p.28-29.

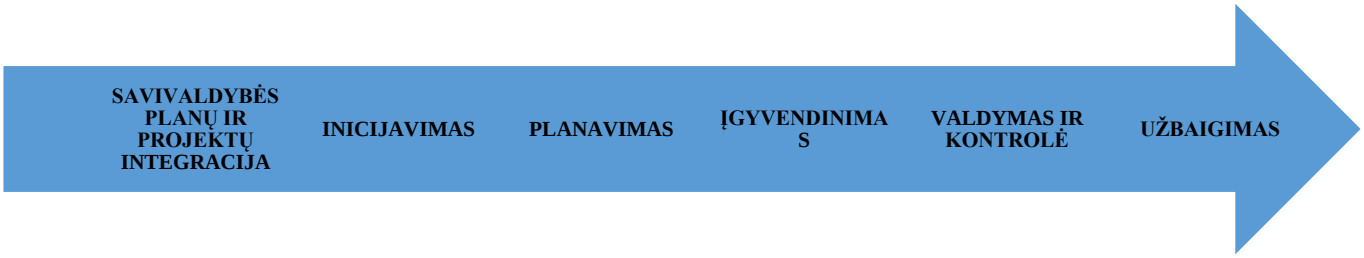


7 pav. Projekto gyvavimo fazės pagal Eric Verzuh. Sudaryta darbo autoriaus pagal Eric Verzuh, (2016).

Rodney Turner[108] savo darbe įvardijo penkias projekto valdymo funkcijas: darbo, kuris turi būti padarytas norint pasiekti užsibrėžtus tikslus, *planavimas*; projekto komandos *organizavimas*; projekto *vykdymas*, paskirstant darbus komandos nariams, procesų *kontrolė, vadovavimas* komandai. Mokslininko išvardintos projekto valdymo funkcijos labai panašios į prieš tai darbe pateiktus projekto valdymo gyvavimo etapus. Taigi, galima teigti, kad projektų valdymo funkcijos ir gyvavimo etapai mokslinėje literatūroje reiškia tą patį. Dar 1981 m. Projektų valdymo institutas pasiūlė keturių fazių projekto gyvavimo ciklą, kuris kaip manoma buvo skirtas pramoniniams projektams valdyti. Jį sudarė: projekto *koncepcija* (inicijavimas); projekto *planavimas* (augimas); projekto *įgyvendinimas* (gamyba); projekto *užbaigimas* (uždarymas).[109] Dabar šis gyvavimo ciklas nedaug kuo skiriasi nuo naujo PMBOK pateikto projekto gyvavimo ciklo. Birutė Mikulskienė[110] nurodė šešių fazių projekto gyvavimo ciklą, kurį sudaro pradinė apimtis, projekto specifikavimas, detalus planavimas; įgyvendinimas per veiksmus ir priežiūrą, baigimas, projekto vertinimas. Šis projekto gyvavimo ciklas skiriasi nuo standartinio penkių fazių ciklo tuo, jog šiame cikle atsiskyrė projekto užbaigimo ir jo įvertinimo etapai, kai tuo tarpu kituose gyvavimo cikluose jie būna sujungti į vieną. Paskutiniame, šeštajame etape yra įvertintos išmoktos pamokos, kas buvo padaryta gerai ir kas galėtų būti patobulina ateities projektuose. Projekto gyvavimo ciklo etapus Jack R. Meredith[111] savo naujesniuose darbuose įvardija šiek tiek kitaip. Projekto gyvavimo ciklo etapus sudaro: projekto biudžeto suformavimas, veiklų įgyvendinimo grafiko sudarymas ir specifikacijų, tenkinančių klientą, parengimas. Autorius taip pat išskiria du skirtingus projekto gyvavimo ciklus, kurie padeda projekto vadovams sutelkti dėmesį ties atitinkamais klausimais ir problemomis, siekiant kad projektas būtų sėkmingai įgyvendintas. Pirmojo projekto gyvavimo ciklo pradžia yra lėta, vyksta daug diskusijų, daug planuojama, reikia daug laiko kol projektas įsibėgėja**.** Antrojo projekto gyvavimo ciklo pradžia taip pat yra lėta, tačiau projekto įgyvendinimo eiga yra sparti, kaip ir jo veiklų pabaiga. Šio autoriaus pateikti projekto įgyvendinimo etapai apsiriboja tik projektų įgyvendinimu, pradedant biudžeto formavimu, tačiau neapima projektų inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo, kontrolės ir vertinimo. Mokslininkė Malvina Arimavičiūtė[112], pastebėjo, kad autorių siūlomi projektų

[108] Rodney Turner, *supra* note 24, p. 587.
[109] Birutė Mikulskienė, *supra* note 2, p. 31.
[110] *Ibid*., p. 35.
[111] Jack R. Meredith ir kt., Project Management in Practice (New Jersey: John Wiley & Sons, 2014), 204.
[112] Malvina Arimavičiūtė, *supra* note 32, p. 98 – 99.

gyvavimo ciklo etapai neįvertina projektų sąsajų su svarbiausiais strateginio planavimo dokumentais savivaldos lygmenyje. Todėl mokslininkė pasiūlė naujus projektų gyvavimo ciklo etapus (žr. 8 pav.). Kaip pirmąjį projektų gyvavimo ciklo etapą, autorė išskiria *savivaldybės planų ir projektų integraciją*. Šio etapo tikslas nustatyti pagrindinius plėtros prioritetus, kurie daro įtaką projektų inicijavimui. Antrasis etapas - *projekto inicijavimas*. Jo metu kuriamas projekto dizainas, vyksta derybos su potencialiais partneriais, planuojami ištekliai, vertinamas projekto naudingumas. Trečiajame etape vyksta projekto *planavimas***.** Jo metu numatomos pagrindinės projekto veiklos**,** kokybės reikalavimai, paskiriami reikalingi ištekliai, numatomos planuojamų veiklų įgyvendinimo laikotarpis ir galimos rizikos. Ketvirtasis projekto gyvavimo ciklo etapas - *projekto įgyvendinimas*. Šiame etape suformuojama projekto įgyvendinimo komanda ir vadovaujama darbui. Penktajame projekto gyvavimo ciklo etape - *projekto valdymas ir kontrolė***.** Jo metu stebima pažanga, esami rezultatai lyginami su planuotais. Jei yra nukrypimų nuo planuotų rezultatų, šiuos neatitikimus stengiamasi pašalinti. Šeštasis etapas - *projekto užbaigimas*. Jo metu visos suplanuotos projekto veiklos turi būti užbaigtos tiek finansine, tiek administracine prasme. Pasak autorės, iš visų išvardintų etapų svarbiausias yra pirmasis etapas, nes tik šio etapo dėka galima pilnai realizuoti savivaldybės plėtros tikslus, spręsti pagrindines strategines problemas**.**



8 pav. Projekto gyvavimo ciklo etapai pagal Malviną Arimavičiūtę. Sudaryta darbo autoriaus pagal Malvina Arimavičiūtė (2013).

Alvydas Raipa ir Milda Berulienė[113] identifikavo keturias ryškiausias projekto gyvavimo ciklo fazes: konceptualizavimą, planavimą, vykdymą ir užbaigimą:

1) *Konceptualizavimo etapas*: suformuojama pagrindinė projekto idėja – rinkos ar viešieji poreikiai turi būti patenkinti, ir kokia vertę projektas gali pateikti;
2) *Planavimo etapas*: esminė projektų valdymo dalis, viena iš projektinės organizacijos stiprybių;

[113] Alvydas Raipa ir Milda Berulienė, *supra* note 70, p. 28 – 30.

3) *Vykdymo etapas*: neatsiejamas nuo stebėsenos ir kontrolės. Projektų valdymo kontrolės metu, identifikuojamos potencialios problemos ir jei reikia imamasi veiksmų, siekiant kontroliuoti projekto eigą. Stebėsena padeda išvengti nukrypimo nuo projekto tikslo.
4) *Užbaigimo etapas*: projektas laikomas užbaigtu, kai jis yra perduotas užsakovui, o dokumentai – suinteresuotosioms šalims. Kai sutartys įvykdytos, visi ištekliai panaudoti, ir suinteresuotosios šalys perduoda grįžtamąjį ryšį. Turi būti nuolat stebimas projekto poveikis tikslinėms grupėms. Šio stebėjimo metu atsiskleidžia projekto stiprybės, tobulintinos sritys, ar viskas buvo padaryta gerai, kas keistina.

Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė[114] savo darbe išsskiria penkis projekto gyvavimo ciklo etapus:

1) *Identifikavimo etapas*: identifikuojamos projektų idėjos, apibrėžiama projekto tema, pateikiamas pagrindimas, numatomi tikslas, uždaviniai ir projekto veiklos sritys. Taip pat analizuojami suinteresuotų šalių poreikiai, svarstoma laukiama nauda, apibūdinamas projekto rezultatas, sudaroma komanda ir pasidalijama atsakomybėmis.
2) *Planavimo etapas*: projekto idėja suskaidoma į užduotis, detaliai aprašomas tikslas, užduočių vykdymo seka, veiklos. Nustatomi reikalingi ištekliai, sudaromas tvarkaraštis ir biudžetas. Įvertinama rizika, sąveika su kitais projektais ir veiklomis.
3) *Įgyvendinimo etapas*: įgyvendinamos numatytos projekto veiklos, viešinamas projektas, rengiamos ataskaitos, vykdoma projekto stebėsena, jeigu reikia vykdomi koregavimai.
4) *Baigimo etapas*: atliekami projekto patikrinimo ir perdavimo darbai, mokomasi iš patirties, suinteresuotosios šalys susipažįsta su projekto rezultatais, baigiamos administracinės procedūros, paleidžiama projekto komanda.
5) *Vertinimo etapas*: vertinama, kaip sekėsi vykdyti projektą, nustatomas pasiekimų aktualumas, įgyvendinimo efektyvumas bei projekto poveikis, rengiama galutinė ataskaita. Šio etapo veiklos dažnai integruojamos ir priskiriamos baigiamajam projekto gyvavimo etapui.

Kaip teigia autorės, projekto gyvavimo ciklo metu dažniausiai pasitaikantys neigiami projekto veiksniai, tai: projekto baigimo laiko neatitikimai, dėl kurių turi būti koreguojamas projekto vystymas, nepakankamai įvertinami projekto ištekliai, ir rizikos, nevykdoma kontrolė projekto metu.

Toliau pateikiama apibendrinanti lentelė, kurioje aiškiai galima pamatyti kokie mokslinėje literatūroje pateikiami projekto gyvavimo ciklai (4 lentelė).

[114] Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, *supra* note 34, p. 31 – 32.

4 lentelė. Projekto gyvavimo ciklai

AUTORIAI	**PROJEKTO GYVAVIMO CIKLO ETAPAI**					
PMBOK® Guide	inicijavimas	planavimas	vykdymas	priežiūra ir kontrolė	uždarymas	
Samuel. J.Mantel	inicijavimas	planavimas	vykdymas			
Joseph Heagney:	problemos apibrėžimas	sprendimo variantų sukūrimas	projekto planavimas	plano vykdymas	progreso monitoringas ir kontrolė	projekto uždarymas
Eric Verzuh	apibrėžimas	plano sukūrimas	vykdymas	uždarymas		
Rodney Turner	planavimas;	organizavimas;	vykdymas	kontrolė	vadovavimas	
Projektų valdymo institutas	koncepcija	planavimas	įgyvendinimas	uždarymas		
Birutė Mikulskienė	pradinė apimtis	projekto specifikavimas	detalus planavimas	įgyvendinimas per veiksmus ir priežiūrą	baigimas	vertinimas
Jack R. Meredith	biudžeto suformavimas	veiklų įgyvendinimo grafiko sudarymas	specifikacijų, parengimas			
Malvina Arimavičiūtė	savivaldybės planų ir projektų integraciją	inicijavimas	planavimas	įgyvendinimas	Valdymas ir kontrolė	užbaigimas
Alvydas Raipa ir Milda Berulienė	konceptualizavimas	planavimas	vykdymas	užbaigimas		

Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė	identifikavimas	planavimas	įgyvendinimas	baigimas

Sudaryta darbo autoriaus pagal Alvydas Raipa ir Milda Berulienė (2016); Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, (2011); Birutė Mikulskienė, (2014); Jack R. Meredith ir kt., (2014); Malvina Arimavičiūtė, (2013); Eric Verzuh, (2016); Rodney Turner, (2016); Joseph Heagney, (2016); Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel, (2012); Project Management Institute, (2017).

Iš lentelės aiškiai galima pamatyti, kad mokslininkai taip pat nėra sutarę dėl vieningo projektų valdymo gyvavimo ciklo. Mokslinėje literatūroje šio ciklo etapų skaičius varijuoja nuo trijų iki šešių etapų. Tačiau kaip populiariausią galima išskirti keturių etapų projekto gyvavimo ciklą. Kaip teigia, mokslininkai Naomi Kachoka ir Ruth Hoskins[115], projekto gyvavimo ciklo aprašymai gali būti bendri ar išsamūs. Labai išsamūs aprašymai, turintys daug diagramų, formų, ir sąrašą struktūros ir nuoseklumo užtikrinimui, galima pavadinti projekto valdymo metodika. Apie šias metodikas ir projekto brandumą bus kalbama kitame šio darbo skyriuje.

[115] Naomi Kachoka ir Ruth Hoskins, *supra* note 92, p. 190.

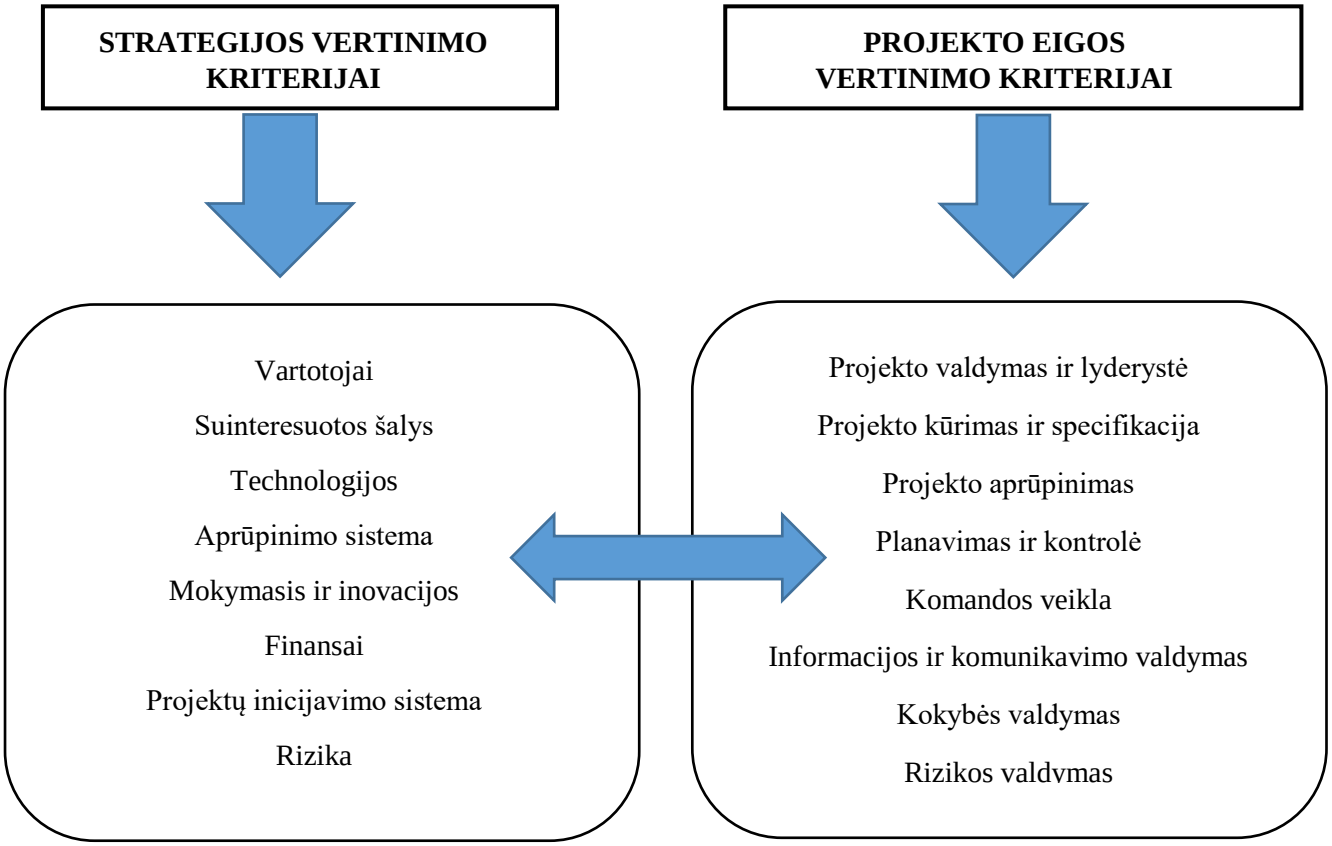
1.5 Projektų valdymo brandos ir metodikos samprata

Išanalizavus, kokie mokslinėje literatūroje sutinkami projekto gyvavimo ciklai, svarbu aptarti projektų gyvavimo brandą, kuri leidžia išsiaiškinti koks yra organizacijos projektų valdymo efektyvumo lygis. Atsižvelgiant į didėjančią projektų valdymo svarbą siekiant strateginių organizacinių tikslų, reikėjo įvertinti projektų valdymo brandą[116]. Norint, kad organizacijos sugebėtų sėkmingai atnaujinti savo vadybines sistemas, privalu atkreipti dėmesį į projektų vadybos kompetencijas.

Projektų valdymo branda literatūroje įvardijama kaip organizacijos sugebėjimo dirbti projektais matas[117]. Tai gebėjimas atrinkti ir sėkmingai valdyti projektus, padedančius pasiekti organizacijos *strateginius tikslus*[118]. Projektų valdymo branda analizuojama per projektų aplinkas, jau aptartas valdymo funkcijas ir per projektų reikšmingumą organizacijos strategijos formavimui[119]. Projektų valdymo branda dar vadinama standartizuotų metodikų ir procesų taikymu tokiu būdu, kad būtų didelė tikimybė sėkmingai tai pakartoti būsimuose projektuose[120]. Projektų valdymo branda apibūdina organizacijos bendrą gebėjimą rinktis ir valdyti projektus taip, kad palaikytų savo strateginius tikslus. Organizacijos gebėjimas valdyti projektus iš esmės lemia ar projektas bus sėkmingai įgyvendintas, todėl kiekviena projektinė organizacija turi siekti projektų vadybos organizacinio brandumo.[121] Mokslinėje literatūroje[122] taip pat teigiama, kad projektų valdymo brandumas gali būti apibrėžtas kaip laipsnis, kuriuo organizacija vykdo projektus. Šis laipsnis nurodo organizacijoje naudojamų procesų veiksmingumą. Daugumai žmonių brandos samprata asocijuojasi su visapusiška plėtra[123]. Pasak mokslininkų Austėjos Pilkaitės ir Alfredo Chmieliausko[124], projektų valdymo brandos įgyvendinimas, tampa vis svarbesnis ir viešajame sektoriuje. Mokslininkas Al Jaafari[125] teigia, kad projektų valdymo brandą lemia sisteminis požiūris, pasirenkant vadybinius principus bei įvertinant sėkmės veiksnius. Pagrindinė šio projektų valdymo metodo prielaida yra ta, kad vykdydami bet kurį projektą, projektų vadovai gali nustatyti tam tikrą tikslinį projekto vadybos kintamųjų tobulumo lygį, kad būtų sėkmingai įgyvendinti projektai.[126] Mokslininkas Al Jaafari[127] taip pat pateikė kriterijus, kuriais tikslinga vertinti projektų vadybos efektyvumą, tai susiejant su organizacijos veiklos strategija ir strateginiais tikslais. (žr.

[116] Marko M. Mihic, Dejan C. Petrovic ir Vladimir Lj. Obradovic, „Project management maturity analysis in the Serbian Energy Sector," *Energies* 8 (2015): 3925.
[117] Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, *supra* note 13, p. 864.
[118] J. Kent Crawford, *Project Management Maturity Model* (Boca Raton: CRC Press, 2015), 25.
[119] Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, *op. cit.,* p. 865 – 867.
[120] Bronius Neverauskas ir Rasa Railaitė, *supra* note 14, p.361.
[121] Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė, *supra* note 3 p. 81-84.
[122] Budi Hartono, Deo F.N. Wijaya ir Hilya M. Arini, „An Empirically Verified Project Risk Maturity Model: Evidence from Indonesian Construction Industry," *International Journal of Managing Projects in Business* 7, 2 (2014): 260
[123] Bronius Neverauskas ir Rasa Railaitė, *op. cit.,* p. 361.
[124] Austėja Pilkaitė ir Alfredas Chmieliauskas, *supra* note 98, p. 292.
[125] Al Jaafari, *supra* note 15, p. 786.
[126] Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, *supra* note 13, p. 868.
[127] Al Jaafari, *op. cit.,* p. 786.

9 pav.). Kaip matome, tiek strategijos, tiek projekto eigos kriterijai priklauso vienas nuo kito. Bet svarbiausia, kad projekto eigos vertinimo kriterijai sukurti tam, kad būtų įvertinama, kaip projektų valdymas susietas su organizacijos strategija.



9 pav. Projektų valdymo efektyvumo kriterijai. *Cit. pagal* Al Jaafari, (2007).

Birutės Mikulskienės teigimu[128], reikia daug laiko ir pastangų, kad būtų pasiektas tinkamas projektų valdymo kompetencijos lygis organizacijoje. Šis procesas vyksta etapais ir vertinamas kaip projekto valdymo praktikos branda. Pasak Broniaus Nevarausko[129], nesubrendusi organizacija, reaguoja reaktyviai, turi daug laiko valdymo ir kokybės užtikrinimo problemų, kai tuo tarpu subrendusi projektų valdymo organizacija naudoja standartizuotus metodus ir efektyviai susidoroja su projektų valdymu. Praktikoje dažniausiai taikomi trys projektų valdymo modeliai (žr. 5 lentelę), padedantys pasiekti brandumą: organizacinis projektų vadybos brandumo modelis (OPM3), projektų vadybos brandumo modelis ir sprendimais pagrįstas projektų vadybos brandos modelis[130]:

[128] Birutė Mikulskienė, *supra* note 2, p.18 – 19.
[129] Bronius Neverauskas ir Rasa Railaitė, *supra* note 14, p. 361
[130] Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė, *supra* note 3, p. 85.

1) *Organizacinį projektų vadybos brandumo modelį OPM3* pateikė Jungtinių Amerikos Valstijų Projektų vadybos institutas[131]. Jis apima procesus, užtikrinančius organizacijos strateginius interesus, įgyvendinant projektus. Svarbiausi šio modelio elementai – žinios, vertinimas ir tobulinimas, kurie leidžia organizacijoms tobulinti strategijas, leidžiančias pasiekti tikslus. Šis modelis leidžia įvertinti projektų valdymo brandumą bet kurioje projekto įgyvendinimo stadijoje ir nustatyti tobulintinas sritis. Organizacinis projektų valdymo brandumo įvertinimo procesas grindžiamas keturiomis dimensijomis: žiniomis, vertinimu, tobulinimu ir geriausia patirtimi. Modelio naudojimas leidžia organizacijoms tobulinti tikslų siekimo strategijas.
2) Harold Kerzner[132] pateiktame *projektų valdymo brandumo modelyje* skiriami penki brandumo lygiai:
   - *bendroji terminologija* – organizacija suvokia projektų valdymo svarbą ir būtinumą, todėl būtina išmanyti pagrindines projektų valdymo žinias ir žinoti terminologiją.
   - *bendri procesai* – organizacija suvokia bendrų projektų valdymo procesų ir principų naudojimą organizacijoje;
   - *vieninga metodologija* – taikant bendrą projektų valdymo metodologiją susidaro sinergijos efektas;
   - *gairių nustatymas* - reikalingas norint turėti pranašumą prieš konkurentus.
   - *nuolatinis tobulėjimas* – organizacija vertina informaciją ir žinias priimant sprendimus ir plėtojant bendrą metodologiją.
3) *Sprendimais pagrįstas projektų valdymo brandos modelis* apima visas Projektų valdymo instituto standarte[133] pateiktas žinių sritis ir penkis brandumo lygius. Šis modelis leidžia geriau suprasti organizacijos stipriąsias projektų valdymo puses ir nustatyti sritis, kuriose dar reikia tobulėti.

[131] Project Management Institute, *supra* note 91, p. 218-219.
[132] Harold Kerzner, *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), 302.
[133] Project Management Institute, *op. cit.*, p. 108.

5 lentelė. Projektų valdymo brandumo modeliai.

PROJEKTŲ VALDYMO BRANDUMO MODELIŲ ESMĖ		
OPM3	**Projektų valdymo brandumo modelis**	**Sprendimais pagrįstas projektų valdymo brandumo modelis**
I dimensija Individualūs projektai Programa Projektų portfelis *II dimensija* Standartizacija Vertinimas Kontrolė Tobulinimas *III dimensija* Inicijavimas Planavimas Vadovavimas Kontrolė Projekto užbaigimas *IV dimensija* Praktinis patikrinimas	I lygis: Bendroji terminologija II lygis: Bendri procesai III lygis: Vieninga metodologija IV lygis: Gairių nustatymas V lygis: Nuolatinis tobulėjimas	PMBOK žinių sritys: Projekto apimties valdymas Projekto laiko valdymas Projekto sąnaudų valdymas Projekto kokybės valdymas Projekto žmogiškųjų išteklių valdymas Projekto rizikos valdymas Projekto aprūpinimo valdymas Projekto komunikacijų valdymas Projekto viešųjų pirkimų valdymas Brandumo lygiai: I lygis: Inicijavimas II lygis: Planavimas II lygis: Įgyvendinimas IV lygis: Kontrolė V lygis: Optimizavimas

Sudaryta darbo autoriaus pagal Harold Kerzner, (2010); Project Management Institute, (2017).

Pasak Broniaus Nevarausko[134], esami brandos modeliai turi nemažai skirtumų. Skiriasi projekto valdymo žinių sritys, brandos modelių taikymo sritys, brandos apibrėžimas loginėje modelio struktūroje. Todėl remiantis jau esamais projektų valdymo brandumo modeliais, autorius sukūrė naują, patobulintą modelį, kurį sudaro penki lygiai:

1) *Pradinis procesas*. Organizacijos pradeda vystyti projektų valdymo procesus.
2) *Išplėstinis procesas*. Atsiranda projekto išlaidų analizė, laiko valdymo priemonės, apimties pokyčių stebėsena ir rizikos valdymas.
3) *Standartizacija.* Projektų valdymo procesų rėmimasis oficialiais organizacijos standartais.
4) *Vertinimas.* Atliekamas vidaus ir išorės auditas, analizuojama komunikacija, projekto kokybė, laikas ir kitos valdymo sritys.

[134] Bronius Neverauskas ir Rasa Railaitė, *supra* note 14, p. 362 – 364.

5) *Nuolatinis mokymasis ir pasikeitęs elgesys*. Rengiamos projektų valdymo brandos gerinimo programos, užtikrinama, kad projekto tikslai suderinti su strateginiais organizacijos tikslais.

Pasak mokslininko Marko M. Mihic[135], projekto valdymo brandumo tobulinimas - tai pastangos, skirtos sukurti ir tobulinti sisteminį požiūrį į projektų valdymą, kai projekto sėkmė neapsiriboja tik galutinių rezultatų valdymu, o greičiau dėmesys skiriamas veiksmingam sistemos funkcionavimui.

Mokslinėje literatūroje taip pat galima sutikti projektų valdymo metodikos sąvoką. Labiausiai paplitusios yra šiame darbe jau ne vieną kartą minėtas PMBOK, ISO 9000 standartas ir PRINCE2. Pasak mokslininkų[136], projektų valdymo metodika – tai griežtai apibrėžtas praktikų, metodų ir procesų derinys, kuris nustato kaip geriausiai planuoti, vystyti, kontroliuoti ir pateikti projektą per įgyvendinimo procesą iki sėkmingo projekto užbaigimo. Tai yra moksliškai pagrįstas ir sistemingas požiūris į projektų rengimą, jų vykdymą ir užbaigimą. Autorės pabrėžia, kad tos metodikos, kurios gali būti pakartotos, yra vertingos organizacijai. Pakartojamumas sukuria geriausią praktiką ir įgūdžių tobulinimą organizacijai. Kiti svarbūs faktoriai, lemiantys projektų valdymo efektyvumą ir tvarumą be projekto valdymo metodikų panaudojimų tai – projekto komandos kompetencijos, profesinis išsilavinimas, patirtis ir t.t[137]

Projektų valdymo brandumą dar kitaip galėtume pavadinti organizacijos gebėjimu kokybiškai valdyti projektus. Pasak Evelinos Meilienės ir Rūtos Čiutienės,[138] organizacijos strategijos įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo projektų valdymo kokybės. Komandinis darbas, projekto vadovų ir komandos nuolatiniai pasitarimai probleminiais klausimais, projekto vadovo kompetencija kvalifikacinių gebėjimų efektyvus taikymas – vienas esminių projektų valdymo kokybės garantų[139]. Projektų valdymo kokybę Keith Lockyer ir Jaes Gordon[140] įvertino šiais keturiais aspektais:

1) Maksimaliai patenkinami projekto rezultatų vartotojų ir suinteresuotų šalių poreikiai ir lūkesčiai.
2) Visi projekte numatyti darbai yra pilnai atlikti.
3) Pasiekta tiek planuotų produktų, tiek procesų kokybė.
4) Projekto valdymas užtikrina palankią aplinką pasiekti reikiamą kokybę. Šis aspektas pasiekiamas tada, kai nustatomi išmatuojami kokybės tikslai, sudaroma tam tikra organizacinė struktūra ir kokybės vertinimo kriterijai bei suburiama projekto įgyvendinimo komanda.

---

[135] Marko M. Mihic, Dejan C. Petrovic ir Vladimir Lj. Obradovic, *supra* note 116, p. 3926.
[136] Meda Keleckaitė ir Evelina Meilienė, „The importance of Project Management Methodologies and Tools in Non – Governmental Organizations. Case of Lithuania and Germany," *Project Management Development – Practice and Perspectives* (2015):177 – 178.
[137] Emīls Pūlmanis, „ Micro – Economical Aspects of Public Projects: Impact factors for Project Effieciency and sustainability," *Project Management Development – Practice and Perspectives* (2015): 275.
[138] Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė, *supra* note 3, p. 82.
[139] Audronė Pauliukevičiūtė ir Alvydas Raipa, *supra* note 4, p. 75.
[140] Keith Lockyer ir James Gordon, *Project Management and Project Network Techniques* (New Jersey: Prentice Hall, 2005), 105-106.

Apibendrinus, galima teigti, kad *projektų valdymo branda – tai organizacijos kompetencija ir gebėjimai valdyti projektus*. Projektų valdymo branda ir metodikos yra svarbūs veiksniai, leidžiantys įvertinti organizacijos sugebėjimo valdyti projektus lygį. Remiantis projektų valdymo modeliais, organizacijos gali pasiekti norimą projektų valdymo brandumo lygį, kuris padeda pasiekti strateginių tikslų ir užsibrėžtų rezultatų. Todėl svarbu kiekvienai projektus vykdančiai organizacijai įsivertinti esamą projektų valdymo brandos lygį ir turimas kompetencijas projektų valdyme.

Aptarus projekto ir projektų valdymo sąvokas, projektų tipologiją, gyvavimo ciklus, projektų valdymo brandą, kitas žingsnis būtų paanalizuoti strateginio valdymo sampratą ir jo ryšį su projektų valdymu.

1.6 Strateginio valdymo samprata ir vieta projektų valdyme

Strateginio valdymo ištakų reikėtų ieškoti organizacijų valdyme. Organizacinio valdymo kontekste sąvoka "strategija" pirmą kartą buvo panaudota 1970 m. pirmoje pusėje[141]. Philippe Lasserre[142] teigimu, organizacijos strategija - tai esminių pasirinkimų rinkinys, kuriame apibrėžiami jo ilgalaikiai tikslai, jo vertės pasiūlymas rinkai, kaip ji ketina kurti ir išlaikyti konkurencingą verslo sistemą ir kaip ji save organizuoja. Pasak J.George Frynas ir Kamel Mellahi[143], strategija yra skirta tam kad, būtų nustatyta ilgalaikė organizacijos kryptis ir nukreipti vadovus reikiama linkme sprendimų priėmimo procese. Strategijos tikslas – pasiekti organizacijos sėkmę. Strategija – susijusių veiksmų rinkinys, kurio imasi vadovai, kad gerintų savo organizacijos veiklą[144]. Pagrindinės priežastys, kurios lėmė organizacinės strategijos sukūrimą buvo nepasitenkinimas dabartine padėtimi ir funkcinių sąlygų neapibrėžtumas[145]. Philippe Lasserre[146] išskiria tris skirtingus strategijos lygius: verslo strategija, taikoma industrijos lygmeniu; korporacinė strategija, taikoma multi-verslo korporacijos lygmeniu, ir pasaulietinė strategija, taikoma pasaulinių operacijų lygmeniu. Nendrės Černiauskienės[147] teigimu, viešojo sektoriaus organizacijos yra mažiau nepriklausomos negu verslo įmonės. Jų veiklai daugiausiai įtakos daro šalies politinė ir socialinė aplinka. Todėl, viešojo sektoriaus organizacijų strategija turėtų atitikti politinius šalies prioritetus.

Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių strateginio valdymo apibrėžimų. J.George Frynas ir Kamel Mellahi[148] pateikia tokį strateginio valdymo apibrėžimą: strateginis valdymas yra strateginis sprendimų priėmimo procesas, kuris nustato ilgalaikę organizacijos kryptį. Strateginio valdymo pagrindinis uždavinys - pasiekti tvarų konkurencinį pranašumą. Strateginio valdymo procesas susideda iš trijų žingsnių: strateginės analizės, vystymo ir įgyvendinimo. Strateginis valdymas, pasak Gerardo R. Ungson ir Yim-Yu Wong[149], yra tiek perspektyva, tiek supratimo procesas apie tai, kaip organizacijos kuria ir palaiko konkurencinį pranašumą. Tai sukelia susidomėjimą, kaip konkurenciniai pranašumai verčiami į geresnius organizacijos rezultatus. Strateginis valdymas yra susijęs su visos organizacijos pobūdžiu ir kryptimi. Jis yra susijęs su pagrindiniais sprendimais, liečiančiais organizacijos dabartį ir jos ateitį. Jis nustato organizacijos tikslą. Strateginis valdymas suteikia pagrindą sprendimams apie žmones, vadovavimą, klientus, rizikas, finansus, išteklius, produktus, sistemas, technologijas, vietas,

[141] Nendrė Černiauskienė, *supra* note 17, p.13.
[142] Philippe Lasserre, *supra* note 18, p. 60.
[143] J.George Frynas ir Kamel Mellahi, *Global Strategic Management* (New York: Oxford University Press, 2015), 5.
[144] Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones ir Melissa A. Schilling, *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (Stamford: Cengage Learning, 2015), 3.
[145] Nendrė Černiauskienė, *op. cit.,* p. 13.
[146] Philippe Lasserre, *op. cit.,* p. 60.
[147] Nendrė Černiauskienė, *op. cit.,* p. 15.
[148] J.George Frynas ir Kamel Mellahi, *op.cit.,* p. 7.
[149] Gerardo R. Ungson ir Yim-Yu Wong, *Global Strategic Management* (New York: Routledge, 2015), 35.

konkurenciją ir laiką. Jis nustato tai, ką organizacija turėtų būti pajėgi pasiekti ir ko ji nepasirinks daryti. Strateginis valdymas nustato, kaip organizacija pridės vertę, ir kokia forma turėtų būti pridėta pridėtinė vertė. Strateginis valdymas taip pat susijęs su valdymo planavimu ir sprendimų priėmimu vidutiniam ir ilgam laikotarpiui. Jis rūpinasi tuo, ko tikimasi iš organizacijos ateityje ir sukuria viziją ar požiūrį į tai, kaip organizacija turėtų vystytis ateityje[150]. Organizacijos strateginis valdymas laikomas pastoviu, dinamišku ir nuosekliu procesu, kurio pagrindu, organizacija laiku prisitaiko prie išorės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklius. Strateginio valdymo procesas leidžia plėtoti ir įgyvendinti organizacines strategijas kaip sprendimų rinkinį, kuris numato svarbiausius organizacijos ateities tikslus, veiksmus ir būdus, leisiančius pasiekti šiuos tikslus[151].

Gerardo R. Ungson ir Yim-Yu Wong[152] teigia, kad strateginis valdymas susideda iš penkių planavimo ir analizavimo etapų, kurie sukuria išteklių panaudojimo sistemą ir veiksmų planą: antecedento pripažinimas; analizė; strategijos pasirinkimas; procesas; ir įgyvendinimas/integracija:

1) *Antecedento pripažinimas*: proceso pradžioje svarbu pripažinti bet kokio strateginio planavimo proceso antecedentus, norint įvertinti rizikas ir galimybes.
2) *Analizė*: vidinės ir išorinės aplinkos analizė, kuri leidžia įvertinti aplinkos veiksnius, galinčius padaryti įtaką organizacijos strategijai.
3) *Strategijos pasirinkimas*: konkurenciją skatinančių jėgų ir pagrindinių jos dalyvių vertinimas, yra verslo plano, kuriame apibrėžiama įmonės strategija, ištekliai, klientų sąsaja ir vertybinė partnerystė, kūrimas.
4) *Procesas*: reikia atidžiai išnagrinėti, kaip strategija atitinka globalizacijos tempą, norint suprasti kaip turėtų būti plėtojamas konkurencinis pranašumas.
5) *Įgyvendinimas/integracija*: įgyvendinimas reiškia tinkamų struktūrų, procesų ir žmogiškųjų išteklių valdymo programų kūrimą. Integracija yra kiekvienos strateginio planavimo dalies sintezė į nuoseklią visumą. Tai paprastai atspindi įmonės verslo planas.

Tony Morden[153] teigia, kad strateginis valdymas susideda iš keturių procesų, tai:

1) *strateginė analizė ir planavimas*. Tai procesas, kurio metu organizacija nagrinėja savo savybes ir galimybes, taip pat identifikuoja svarbiausias išorinės aplinkos ypatybes, kuriose organizacija turėtų veikti;
2) *strategijos formuluotė ir strateginis sprendimų priėmimas*. Šio proceso metu yra nustatomos organizacijos misija, tikslai ir strategija;
3) *strateginis pasirinkimas*. Alternatyvių veiklos krypčių identifikavimas;

[150] Tony Morden, *Principles of Strategic Management* (London: Routledge, 2017), 10.
[151] Nendrė Černiauskienė, *supra* note 17, p. 13.
[152] Gerardo R. Ungson ir Yim-Yu Wong, *supra* note 149, p. 32-33.
[153] Tony Morden, *op.cit*., p. 12-15

4) *strategijos įgyvendinimas*. Procesas, kurio metu organizacijos išrinktos strategijos ir planai yra paverčiami veiksmais.

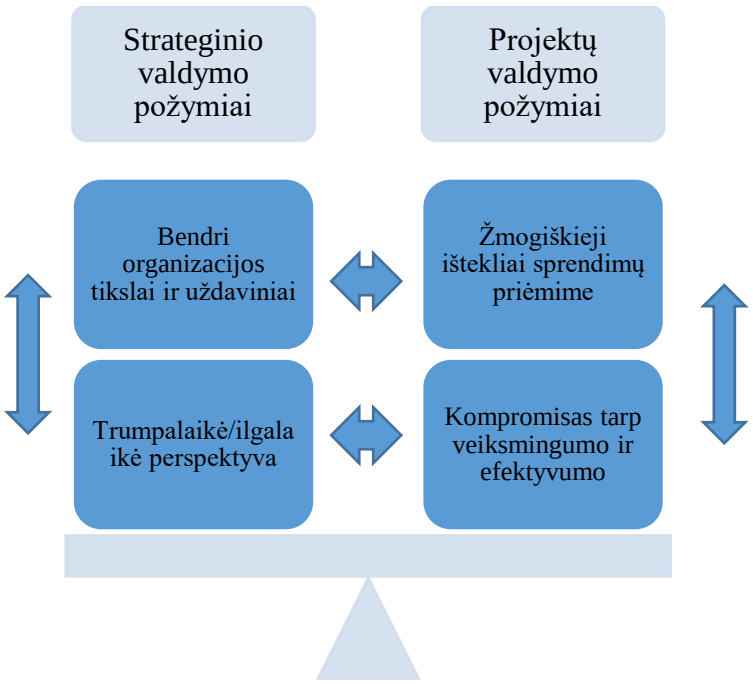
Nendrė Černiauskienė[154] išskyrė šiuos strateginio valdymo sistemos etapus:

1) *Strateginė analizė*. Vidinės ir Išorinės aplinkos įvertinimas.
2) *Strategijos formulavimas*. Šiame etape, vystomas strateginis planas, peržiūrima organizacijos misija ir vizija; identifikuojamos svarbiausios problemos ir tikslai, nustatomos vertybės, nustatomos pagrindinės interesų sritys, įvertinamos strateginės alternatyvos.
3) *Strategijos įgyvendinimas*. Formuluojamos programos ir projektai, skirtos strategijos įgyvendinimui, nustatomas programos biudžetas, sukuriamos darbo grupės, plėtojama žmogiškieji ištekliai.
4) *Strategijos kontrolė*. Organizacinė strateginė veikla yra kontroliuojama palyginant suplanuotus tikslus su faktiniais tikslais.

Ignas Dzemyda[155] išskiria tris strateginio valdymo lygius – strateginė analizė, strategijos vystymas ir strategijos įgyvendinimas.

Apibendrinant strateginio valdymo sampratą, galima teigti, kad strateginis valdymas orientuojasi į išorinėje aplinkoje atsirandančius pokyčius. Todėl šiuos pokyčius svarbu apibrėžti strateginiuose dokumentuose, nurodant strateginius tikslus, kurie padeda užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą. Galima pastebėti, kad strateginis valdymas apima ir projektines veiklas, kurios vis dažniau tampa organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo priemone. Žemiau pateiktame paveiksle matyti bendros strateginio valdymo ir projektų valdymo sąsajos (10 pav.).

[154] Nendrė Černiauskienė, *supra* note 17, p. 20 – 21.
[155] Ignas Dzemyda, *Strategic Management of Businees Organizations* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014): 11.



10 pav. Bendri strateginio valdymo ir projektų valdymo požymiai. Sudaryta darbo autoriaus pagal darbe nurodytus autorius.

Pateiktame paveiksle matyti, jog tiek strateginis, tiek projektų valdymas yra nukreipti į bendrų organizacijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Abu valdymai apima žmogiškuosius išteklius, kurie dalyvauja sprendimų priėmime. Tiek strateginis valdymas, tiek projektų valdymas orientuoti į ilgalaikę ir trumpalaikę perspektyvas. Strateginis ir projektų valdymas apima kompromisą tarp veiksmingumo ir efektyvumo.

Mokslinė literatūra[156] nurodo, kad strateginis valdymas viešajame sektoriuje, turi skirtingus valdymo bruožus: 1) didesnį jautrumą politikos ir politikų pokyčiams; 2) platesnį vartotojų ratą; vartotojas yra visa visuomenė; 3) valstybinės valdžios naudojimą; 4) institucijos tikslų ir finansavimo skaidrumą; 5) sunkumą įvertinant veiklos rezultatus; 6) sudėtingesnę darbuotų atsakomybę; 7) rizikos vengimą; 8) strateginių problemų sudėtingumą. Savivaldybių strateginius valdymo procesus daugiausia lemia konfliktai ir pokyčiai, kurie vyksta šalies politinėje ir socialinėje aplinkoje[157]. Taip pat savivaldybės dydis ir struktūra, išorės aplinkos nepastovumas, planavimo ir biudžeto sudarymo patirtis, valdymo stilius. Nėra konkrečios strateginio valdymo sistemos, kurią visiškai galėtų sau prisitaikyti kiekviena savivaldybė[158]. Daugelyje Lietuvos savivaldos institucijų nepakankamai dėmesio skiriama strateginiam planavimui: nėra atsakingo skyriaus ar valstybės tarnautojo, kuris atkreiptų dėmesį į

[156] Nendrė Černiauskienė, *supra* note 17, p. 29.
[157] Andrius Valickas, Agota Giedrė Raišienė ir Malvina Arimavičiūtė, „Leadership competences for the excellence of municipalities' strategic management," *Journal of International Studies* 10, 4 (2017): 132.
[158] Malvina Arimavičiūtė, „Savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos analizė ir teisiniai apribojimai*," Viešoji politika ir administravimas* 14 (2005): 90 – 96.

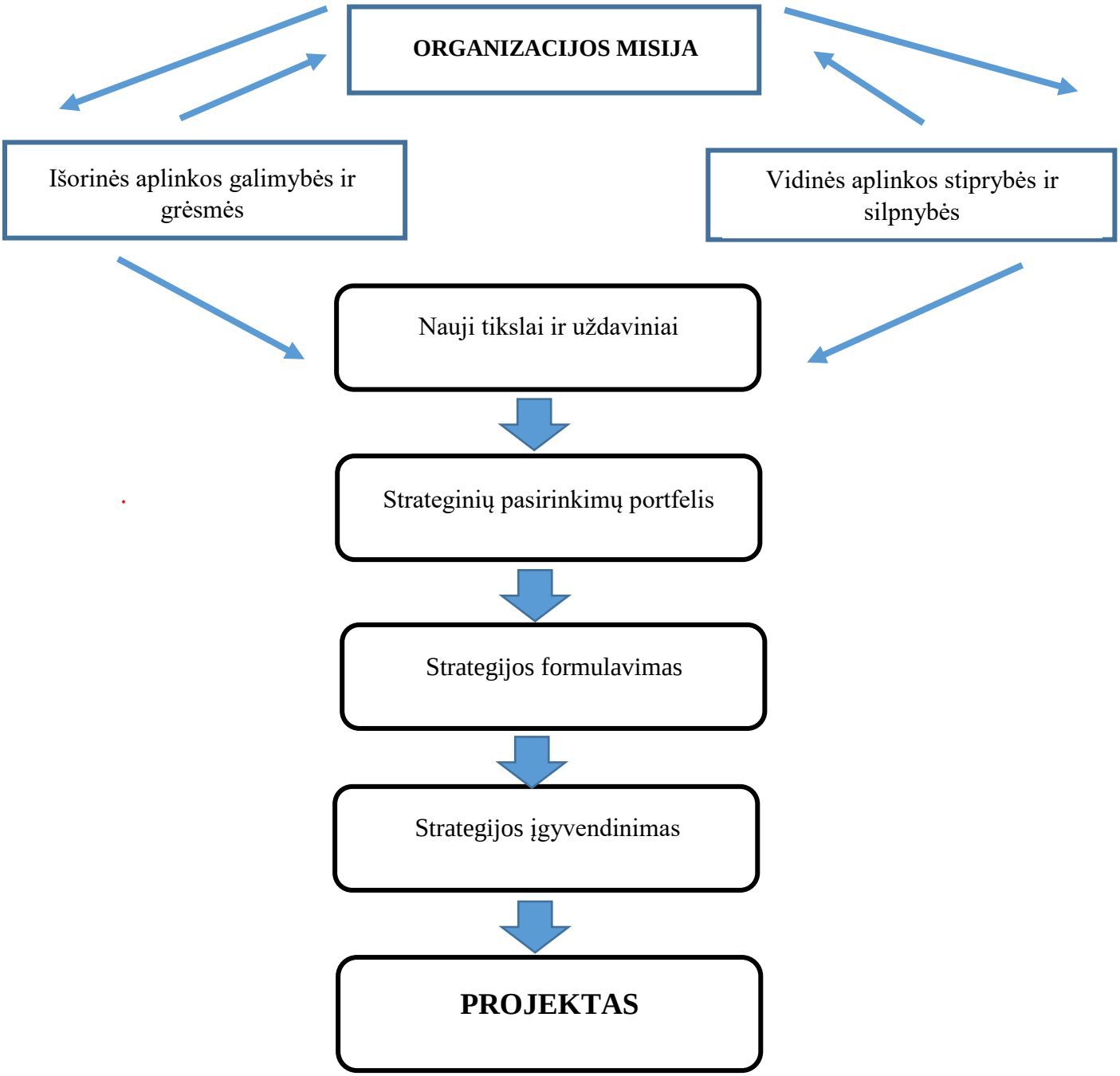
savivaldybės strateginio lygmens problemas, įskaitant bendruomenės poreikių tenkinimą[159]. Malvina Arimavičiūtė[160] taip pat išskyrė šiuos trūkumus savivaldybių strateginių valdymo sistemų srityje: neskiriamas pakankamas dėmesys parengtų strategijų tęstinumui, strategijos nėra reguliariai peržiūrimos ir pataisomos; nepakankamas strateginių planavimo dokumentų suderinamumas su savivaldybių biudžetais; savivaldybių administracijos specialistų kompetencijų, įgūdžių ir žinių trūkumas strateginio planavimo srityje; nepakankamai suderinti strateginio planavimo dokumentai su valstybės strateginio planavimo nuostatomis; neskiriamas pakankamas dėmesys dabartinės situacijos analizei; strateginiai planai ne visada sudaro bendrą ir vieningą visumą.

Norint išspręsti šias problemas siūloma į strateginį valdymą integruoti projektų valdymo procesus. Dauguma šiuolaikinių organizacijų strategijų įgyvendinamos vykdant projektus[161]. Strateginio valdymo teorija pabrėžia tikslų formulavimą bei naujų projektų ir paslaugų kūrimą[162]. Strateginius tikslus galima sėkmingai pasiekti vykdant projektus[163]. Pasak Alvydo Raipos[164], šiuolaikinės valstybės strateginio valdymo sistemos nestabilumas ir priimamų sprendimų neefektyvumas yra vieni iš projektų valdymo trūkumų. Tačiau projektų valdymą priskirti prie organizacijos strateginio valdymo proceso verta dėl šių priežasčių: bendro rezultato - strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, platesnio bendruomenės dalyvavimo, efektyvaus išteklių panaudojimo[165]. Pasak Adolfo Kaziliūno[166], vienas iš geriausių būdų įgyvendinti organizacijos strategiją – tai vykdyti projektus, kurie būtų aiškiai susiję su strateginiais organizacijos tikslais. Nustatyti aiškų strateginio valdymo ir projektų ryšį yra nelengvas uždavinys, kuris reikalauja nuolatinio vadovų ir personalo dėmesio. Tačiau šį ryšį nustatyti yra būtina, nes to nepadarius menkai bus panaudoti organizacijos ištekliai (žmonės, biudžetas, kompetencijos). Dažnai pasitaiko, kad strategiją kuria viena grupė žmonių, o projektus – kita. Šie vienas nuo kito nepriklausomi sprendimai dažnai sukelia sąmyšį, ir nepasitenkinimą. Strateginio planavimo procesą, kuris numato strategijos įgyvendinimą per projektus, galima suskirstyti į šią strateginio planavimo veiklų seką (žr. 11 pav)[167]:

1. apibrėžiama organizacijos misija, atliekama vidinės aplinkos pranašumų ir trūkumų bei išorinės aplinkos galimybių ir grėsmių analizė;
2. nustatomi ilgalaikio laikotarpio tikslai ir uždaviniai;
3. analizuojamos ir formuluojamos uždavinių įgyvendinimo strategijos;

[159] Andrius Valickas, Agota Giedrė Raišienė ir Malvina Arimavičiūtė, *supra* note 157, p. 132.
[160] Malvina Arimavičiūtė, *supra* note 16, p. 273.
[161] Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė, *supra* note 3, p. 81.
[162] Age Johnsen, "Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades," *Scandinavian political studies* (2016): 337.
[163] Lajos Szabo, *supra* note 27, p.4.
[164] Alvydas Raipa, Kęstutis Štaras ir Daiva Čepuraitė, „Sveikatos apsaugos sistemos Europos Sąjungoje: finansai ir strateginis valdymas," *Viešasis administravimas* 1, 2 (2017): 53.
[165] Laima Liukinevičienė, Agnė Prakšelytė ir Ilona Putviskaitė, *supra* note 31, p. 94.
[166] Adolfas Kaziliūnas, *supra* note 5, p. 32
[167] *Ibid*., p. 33 – 34.

4. Kuriami projektai, įgyvendinantys strategijas.



11 pav. Organizacijos tikslai ir projektai. Cit. pagal Adolfas Kaziliūnas, (2007).

Mokslinėje literatūroje[168] išskiriamos šios priežastys, dėl ko projektai nepadeda įgyvendinti organizacijos strateginių tikslų: nėra tinkamos sistemos, kuri atrinktų ir patvirtintų projektus; daugelis vadovaujančio personalo darbuotų gali patvirtinti projektus; žemesnieji organizacijos lygiai nėra

[168] Adolfas Kaziliūnas, *supra* note 5,p. 37.

susipažinę su projektų prioritetais; egzistuoja kelios prioritetų sistemos; funkciniai skyriai nesirūpina projektų interesais; projektų ištekliai nesusiję su biudžetu; projektų prioritetai nėra susiję su strateginiu planu; nėra aiškių projektų atrankos kriterijų; nėra bendros koordinavimo sistemos; prioritetai skiriami einamiesiems darbams. Todėl norint išvengti visų minėtų problemų būtina sukurti ir įdiegti aiškų projektų atrankos procesą, kuris didintų visų organizacijos lygių supratimą apie strategiją, palengvintų išteklių paskyrimą svarbiausiems projektams ir suteiktų galimybę visiems darbuotojams pasiūlyti projektus, kurie atitinka strateginius organizacijos tikslus[169].

Apibendrinant strateginį ir projektų valdymą organizacijoje galima teigti, kad projektai yra vienas iš būdų, leidžiančių įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus. Tinkamas strateginio valdymo ir projektų valdymo suderinimas užtikrina sėkmingą strateginių tikslų pasiekimą ir darbo rezultatų efektyvumą. Visa tai leidžia organizacijai lengviau prisitaikyti prie vykstančių aplinkos pokyčių ir juos sėkmingai įgyvendinti.

[169] *Ibid*., p. 36.

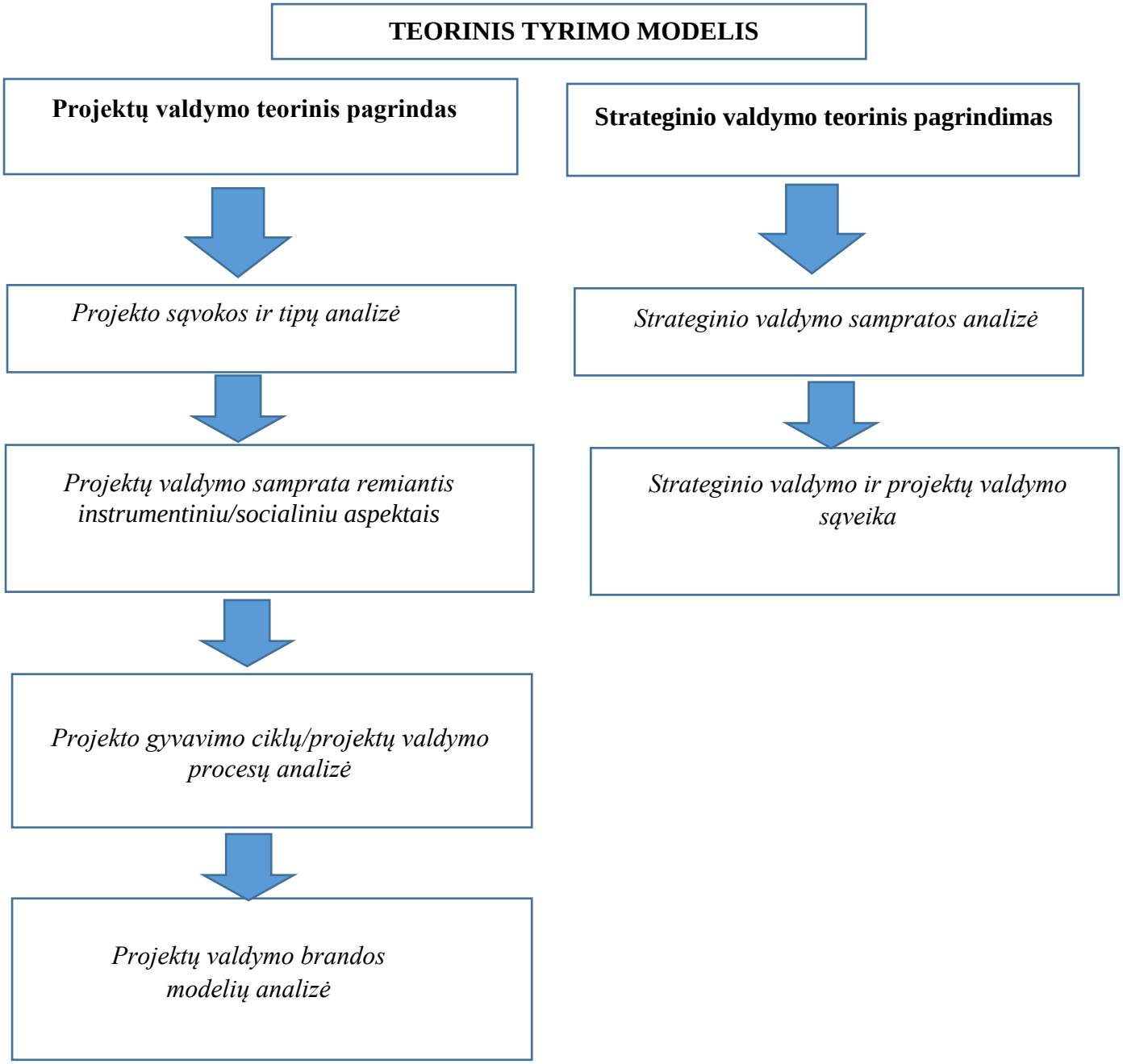
2. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo teorinis pagrindimas. Tyrimas grindžiamas Lietuvos ir užsienio mokslininkų moksliniais darbais apie projektų valdymą ir strateginį organizacijų valdymą. Autoriai[170], nagrinėją projektų valdymą, išskyrė, kad projektas tai neatsiejama strateginių tikslų įgyvendinimo dalis, o projektų valdymas - projekto komandos žinių ir įgūdžių taikymas, planuojant, organizuojant, vykdant ir kontroliuojant projektą, kad būtų gauti efektyvūs rezultatai, siekiant organizacijos strateginių tikslų. Mokslinėje literatūroje egzistuoja ne tik instrumentinis požiūris į projektų valdymą. Taip pat labai svarbus yra socialinis aspektas, kuris teigia, kad projektų valdymas yra orientuotas ir į žmogiškuosius išteklius, ir užsibrėžti tikslai gali būti pasiekti, jeigu tinkamai yra valdomi techniniai procesai (laikas, biudžetas, kokybė, ir t.t) ir žmogiškieji ištekliai (kompetencijos, žinios, projektų komanda, bendradarbiavimas ir kt.). Mokslininkai, nagrinėją projektų valdymą, taip pat dėmesį skiria projektų gyvavimo ciklams, nuo kurių priklauso kaip yra valdomi projektai. Projektų valdymą branda ir metodikos pasak mokslininkų[171] tai organizacijos kompetencija ir gebėjimai valdyti projektus. Projektų valdymo branda ir metodikos yra svarbūs veiksniai, leidžiantys įvertinti organizacijos sugebėjimo valdyti projektus lygį. Remiantis projektų valdymo modeliais, organizacijos gali pasiekti norimą projektų valdymo brandumo lygį, kuris padeda pasiekti strateginių tikslų ir užsibrėžtų rezultatų. Taip pat šiame darbe buvo nagrinėjamas strateginis valdymas ir jo ryšys su projektų valdymu. Mokslininkų[172] teigimu, strateginis valdymas gali būti apibrėžtas kaip procesas kurie leidžia organizacijai pasiekti savo tikslus, plėtojant ir įgyvendinant strategiją. Tinkamas strateginio valdymo ir projektų valdymo suderinimas užtikrina sėkmingą strateginių tikslų pasiekimą ir darbo rezultatų efektyvumą. Todėl remiantis išanalizuotu teoriniu pagrindu, buvo atliktas empirinis tyrimas, kuriuo buvo bandoma išsiaiškinti, kaip yra valdomi projektai Visagino miesto savivaldybėje, remiantis jos strateginiais tikslais. Apibendrinus, šio tyrimo teorinį pagrindimą, pateikiamas tyrimo teorinis modelis (žr. 12 pav.)

[170] Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel, *supra* note 7; Harold. R. Kerzner, *supra* note 6; Eric Verzuh, *supra* note 8; Rūta Antanavičiūtė, *supra* note 1; Rodney Turner, *supra* note 24; Birutė Mikulskienė, *supra* note 2; Dovilė Jankauskaitė, *supra* note 26; Lajos Szabos, *supra* note 27; Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė, *supra* note 3, ir kt.

[171] Marko M. Mihic, Dejan C. Petrovic ir Vladimir Lj. Obradovic, *supra* note 116; Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius, *supra* note 13; J. Kent Crawford, *supra* note 118; Bronius Neverauskas ir Rasa Railaitė, *supra* note 14; Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė, *supra* note 3; Budi Hartono, Deo F.N. Wijaya ir Hilya M. Arini, *supra* note 122; Austėja Pilkaitė ir Alfredas Chmieliauskas, s*upra* note 98; Al Jaafari, *supra* note 15, ir kt.

[172] Nendrė Černiauskienė, *supra* note 17; Philippe Lasserre, *supra* note 18; J.George Frynas ir Kamel Mellahi, *supra* note 143; Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones ir Melissa A. Schilling, *supra* note 144; Gerardo R. Ungson ir Yim-Yu Wong, *supra* note 149 ir kt.



12 pav. Teorinis tyrimo modelis. Sudaryta darbo autoriaus.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti, kas būdinga projektų valdymui Visagino miesto savivaldybėje, ir atskleisti savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimo su projektų valdymu sąveiką.

Tyrimui atskleisti pasirinkti šie empirinio **tyrimo uždaviniai:**

1) Dokumentų analizės metodu įvertinti Visagino miesto savivaldybės strateginiuose dokumentuose nurodytų strateginių tikslų įgyvendinimą per projektinę veiklą.
2) Parengti ir pagrįsti kokybinio tyrimo instrumentą: pusiau struktūruotą interviu;

3) Nustatyti Visagino miesto savivaldybės projektų valdymo situaciją ir atskleisti pagrindines problemas, turinčias įtakos savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimui.
4) Identifikuoti projektų valdymo ir Visagino miesto savivaldybės strateginio valdymo sąveiką.
5) Pateikti Visagino miesto savivaldybės strateginio projektų valdymo modelį ir numatyti strateginio projektų valdymo tobulinimo galimybes.

Hipotezė - Strateginiams dokumentams nesant pagrindiniu savivaldybės skyrių veiklos pagrindu, projektų valdymas susiduria su savivaldybės skyrių siauru žinojimu apie projektų teikiamą naudą savivaldybės strateginiams tikslams.

Tyrimo strategija. Siekiant nustatyti projektų valdymo ypatybes ir savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimo su projektų valdymu sąveiką Visagino miesto savivaldybėje buvo pasitelkta ši tyrimo strategija (žr. 13 pav.)

Magistro baigiamajame darbe atliekamas tyrimas, kuriuo siekiama nustatyti projektų valdymo ypatybes Visagino miesto savivaldybėje ir projektų valdymo sąveiką su savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimu. Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasitelktas: *duomenų rinkimo pusiau struktūruotas interviu metodas, dokumentų analizės metodas ir kokybinio turinio (content) duomenų analizės metodas.*

Kokybinio tyrimo metodo pagrindimas. Kokybinis tyrimo metodas buvo pasirinktas, norint gauti įvairiapusę ir nestatistinę informaciją, kuri leidžia suprasti tyrime dalyvaujančių Visagino miesto savivaldybės darbuotojų nuomonę apie Visagino miesto savivaldybėje vykdomų projektų valdymą ir jo sąryšį su savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimu bei pateikti subjektyvią gautų duomenų interpretaciją**.** Pasak Kęstučio Kardelio[173], kokybinis tyrimas yra „sistemingas, nestruktūrizuotas atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą“. Rimanto Tidikio[174] teigimu, kokybiniam tyrimui nėra taikomi griežti imties tūrio reikalavimai, reprezentatyvumą lemia lankstūs teoriniai kriterijai, kokybinis tyrimas nereikalauja didelių materialinių sąnaudų, leidžia praplėsti tiriamą problemą, nagrinėti ją platesniu aspektu, planuojant tyrimą nėra naudojamos išankstinės tyrimo schemos, viskas vyksta tyrimo metu. Pasak Bronislovo Bitino, Liudmilos Rupšienės ir Vilmos Židžiūnaitės[175], kokybinio tyrimo tikslas - atskleisti patirtis ir sukurti platesnį supratimą, remiantis kontekstu.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinkti šie **tyrimo metodai:**

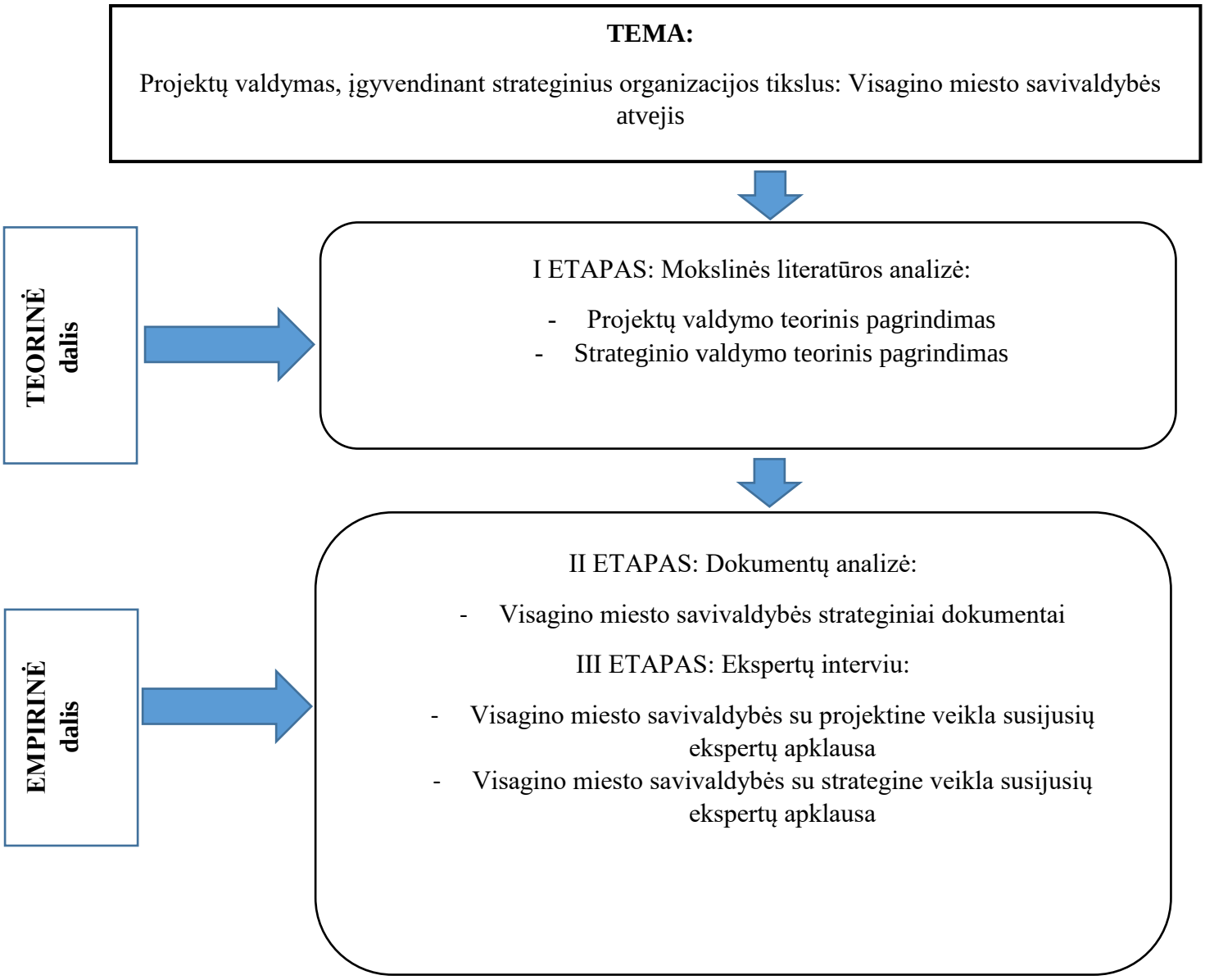
[173] Kęstutis Kardelis*, Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, (Kaunas: Judex, 2002), 105.
[174] Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*, (Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003), 345.
[175] Bronislovas Bitinas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė, Kokybinių tyrimų metodologija, (Vilnius: Socialinių mokslų kolegija: 2008), 54.

Pusiau struktūruotas interviu. Norint išsiaiškinti, kaip yra taikomas strateginis projektų valdymas Visagino miesto savivaldos institucijoje, ir kokia yra jo sąveiką su strateginių savivaldybės tikslų įgyvendinimu, buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu metodas. Šio metodo taikymas padeda gauti išsamesnius, susistemintus duomenis, ir yra patogus tuo, kad nėra griežtai formalizuojamas pašnekesys ir tarp tyrėjo ir informanto būna laisvesnė atmosfera[176]. Pusiau struktūruotas interviu remiasi klausimynu, kurį tyrėjas interviu metu pateikia tiriamajam ir žymisi atsakymus, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali užduoti papildomai klausimyne neįrašytų klausimų, t. y. gali improvizuoti[177]. Buvo pasirinktas *Ekspertų interviu metodas*. Ekspertai - asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimiškos patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Iš šios informacijos tyrėjas gali gauti detalią informaciją apie tiriamą objektą[178]. Tyrimui buvo naudotas *individualus interviu tipas*. Vykdant apklausas buvo apklausiama po vieną tyrimo dalyvį. Atliekant tyrimą, buvo vykdoma tikslinė atranka, t.y. interviu atliekami taip, kad kiekvienas interviu suteiktų naujos papildomos informacijos.

Kokybinio turinio (content) analizės metodas. Siekiant apibendrinti ir susisteminti tyrimo metu gautus informantų atsakymus buvo naudojamas kokybinis (content) analizės metodas. Atlikus interviu transkribavimą, teksto turinys buvo atidžiai skaitomas ir analizuojamas. Analizės metu tekstas buvo padalintas į kategorijas/subkategorijas, remiantis Bronislovo Bitino[179] rekomendacijomis. Kategorijos buvo analizuojamos ir interpretuojamos, siekiant atsakyti į tyrimo klausimus**.** Siekiant susisteminti gautą Visagino miesto savivaldybės atstovų informaciją, pagal išskirtas kategorijas ir subkategorijas buvo sudarytos lentelės.

*Dokumentų analizė***.** Šis duomenų rinkimo metodas buvo pasirinktas, kad būtų užtikrintas tyrimo validumas. Dokumentų analizės metu buvo nagrinėjami Visagino miesto savivaldybės strateginiai dokumentai. Buvo siekiama išsiaiškinti, į kokius dokumentus yra orientuojamasi rengiant projektus, bei į kokius strateginius tikslus yra orientuoti Visagino miesto savivaldybės vykdomi projektai.

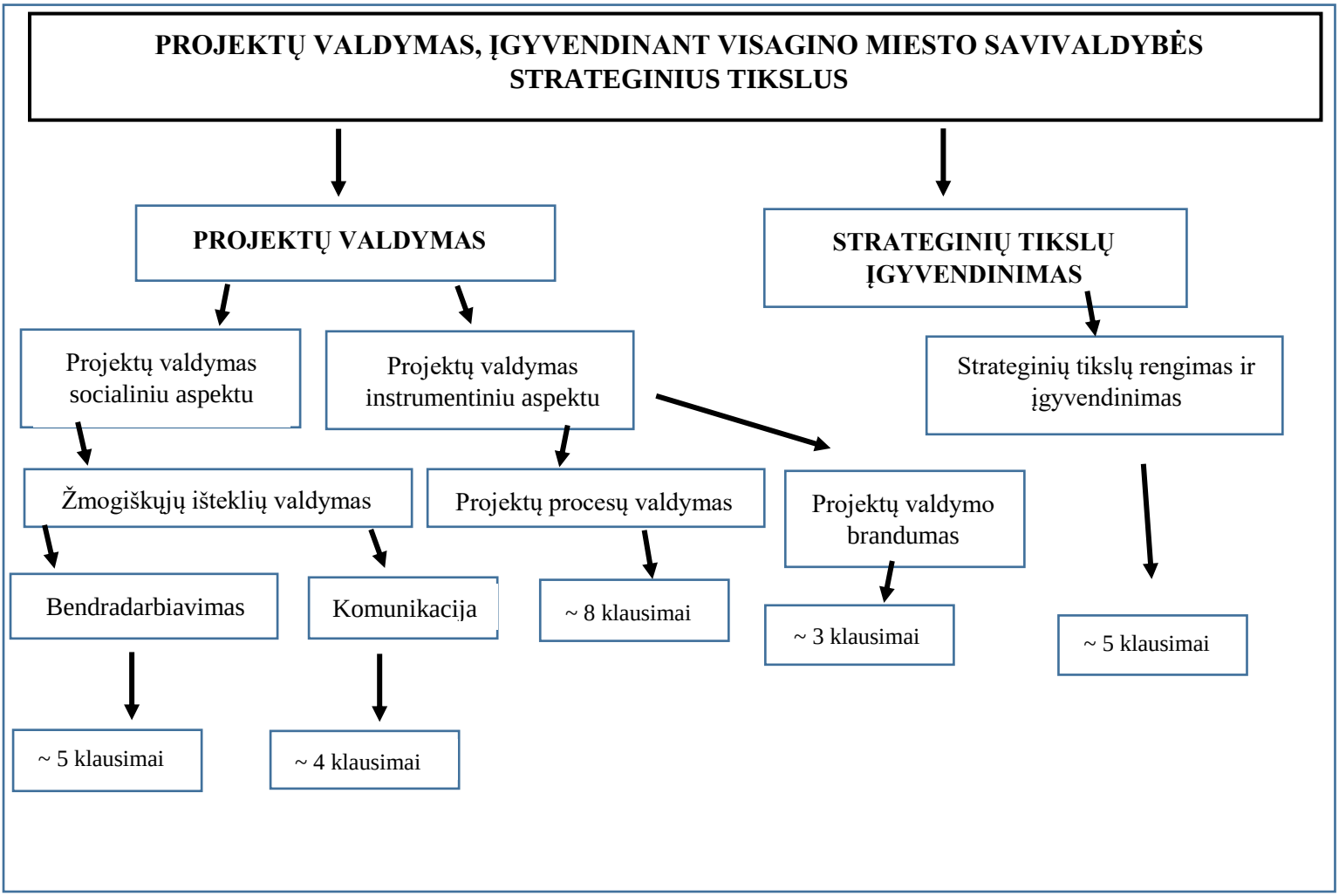
[176] Rimantas Tidikis, *supra* note 174, p. 350.
[177] Jolita Kudinovienė, *Meno edukologinių tyrimų metodologijos pradmenys*, (Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2008), 15.
[178] Rimantas Tidikis, *op. cit*., p. 351.
[179] Bronislovas Bitinas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė, *supra* note 175, p. 55.



13 pav. Visagino miesto savivaldybės strateginio valdymo tyrimo strategija. Sudaryta darbo autoriaus

Tyrimo instrumentas. Informantams buvo pateikti klausimai, susiję su projektų valdymu ir strateginių tikslų įgyvendinimu, kurie apibrėžia atliekamo tyrimo turinį. Tyrimo klausimų blokams sudaryti buvo naudojama tyrimo objekto operacionalizacija (žr. 14 pav.), kuri, pasak Rimanto Tidikio[180] yra sąvokų nustatymas empiriniu būdu, kad būtų galima jas išmatuoti ir atlikti pakartotinius tyrimus (stebėjimus), kurie būtų patikimi ir validūs.

[180] Rimantas Tidikis, *supra* note 174, p. 373.



14 pav. Empirinis tyrimo modelis. Sudaryta darbo autoriaus.

14 paveiksle pateikiami klausimų blokai, kurie pagal savo pobūdį, nurodo informantų kalbėjimo kryptį, tačiau nevaržo jų atsakymus į klausimus. Interviu instrumentas pateiktas 2 priede. Šiame instrumente pateikti pirminiai klausimai, tačiau atliekant interviu klausimai buvo adaptuoti pagal konkretaus informanto atsakymus. Interviu metu užduodami klausimai buvo gilinami pagal eksperto pateiktą informaciją.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Buvo atlikta interviu transkripcija, po kurios interviu metu gauti duomenys buvo analizuojami ir grupuojami į kategorijas ir subkategorijas. Iš ekspertų interviu gautos ir apdorotos informacijos buvo daromos interpretacijos ir pateikiamos išvados bei rekomendacijos spręsti tiriamai problemai.

Tyrimo imties pristatymas. Siekiant objektyviai įvertinti projektų valdymo sąveiką su Visagino miesto savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimu buvo tiriama Visagino miesto savivaldybės aukščiausiojo ir vidurinio lygio vadovų, Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus projektų koordinatorių ir projektų vykdytojų patirtis, įgyvendinant strateginius savivaldybės tikslus. Tyrimui pasirinkta tikslinė

atranka. Buvo naudojamas kriterinės atrankos metodas, kuomet tyrimo imtis buvo atrenkama pagal šiuos kriterijus:

- Ekspertas užima aukščiausiojo ar vidurinio lygio vadovo poziciją.
- Ekspertas tiesiogiai dirba su savivaldybėje vykdomais projektais.

6 lentelėje pateikiama atrinktų ekspertų charakteristika.

6 lentelė. Ekspertų charakteristika

Eilės Nr.	**Institucijos pavadinimas**	**Eksperto užimamos pareigos**	**Eksperto identifikacija**	**Interviu trukmė**	**Pastabos**
1	Biudžetinė įstaiga „Visagino savivaldybė“	Aukščiausiojo/ vidurinio lygio vadovas	E1	~ 50 min	Kai kurių ekspertų užimama pozicija dubliuojasi, pvz., aukščiausiojo/ viduriniojo lygio vadovas gali būti ir projekto vykdytoju
2		Aukščiausiojo/ vidurinio lygio vadovas	E2	~ 50 min	
3		Projektų koordinatorius	E3	~ 35 min	
4		Projektų koordinatorius	E4	~ 40 min	
5		Projektų vykdytojas	E5	~ 45 min	
6		Projektų vykdytojas	E6	~ 35 min	

Sudaryta darbo autoriaus.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, iš viso apklausti 6 ekspertai, iš kurių 2 yra aukščiausiojo/vidurinio lygio vadovai, 2 – projektų koordinatoriai ir 2 projektų vykdytojai. Ekspertų užimama pozicija, kuri yra nurodyta lentelėje atspindi jo aukščiausią poziciją t.y. jeigu aukščiausiojo /vidurinio lygio vadovas yra ir projektų vykdytojas, lentelėje nurodyta tik jo, kaip vadovo pozicija. Kadangi kokybiniu tyrimu buvo siekiama gauti kuo labiau atitinkamus duomenis apie tiriamąjį dalyką, nebuvo orientuojamasi į kuo didesnį informantų skaičių. Norėta ištirti apie esamą padėtį remiantis tik tų informantų atsakymais, kurie turi pakankamai kompetencijos ir žinių tiriamosios problemos nustatymui.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Interviu su informantais buvo atliekamas 2018 metų kovo 26 – 30 dienomis apklausus 6 informantus. Interviu vyko formalioje aplinkoje (Visagino miesto savivaldybės atstovų darbo kabinetuose). Informantams buvo pateikiami klausimai iš paruošto tyrimo instrumento klausimyno. Su kiekvienu informantu interviu buvo vykdomi atskirai, iš anksto susitarus, jiems patogiu laiku, skiriant nuo 30 min. iki 1 val. (priklauso nuo informanto kalbėjimo manieros, pateikiamos informacijos) interviu laiko. Prieš prasidedant interviu buvo pateiktas paaiškinimas, koks yra interviu tikslas ir kokias tikslais bus panaudoti interviu rezultatai. Interviu metu informantų atsakymai buvo įrašinėjami. Interviu metu pateikti atsakymai buvo transkribuojami ir analizuojami individualiai. Jų rezultatai pateikti šiame darbe.

Tyrimo etika. Rengiantis tyrimui ir tyrimo metu buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Tiriamieji jame dalyvavo laisvanoriškai, jiems buvo pranešta apie vykdomą tyrimą ir galėjo pasirinkti dalyvauti tyrime ar ne. Tiriamųjų saugumas pažeistas nebuvo, nes tyrime nėra minima informantų tapatybė, taip užtikrinant jų konfidencialumą. Informuojant tyrimo dalyvį apie tyrimo tikslą, kokiais tikslais bus panaudoti tyrimo rezultatai, yra atskleidžiama tyrimo esmė. Buvo atliekamas originalus tyrimas, tyrimo instrumentas paruoštas specialiai tyrimo tikslui įgyvendinti. Tyrime laikomasi metodologinių nurodymų, pasirinktas tyrimo metodas, remiamasi darbų rengimo metodinėmis rekomendacijomis.

3. PROJEKTŲ VALDYMO, ĮGYVENDINANT VISAGINO MIESTO SAVIVALDYBĖS STRATEGINIUS TIKSLUS, TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1 Visagino miesto savivaldybės strateginių dokumentų analizė

Visagino miesto savivaldybė strateginius planus rengia vadovaujantis Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijomis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimu Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“[181]. Šiose rekomendacijose pateikiamos pagrindinė sąvokos, tokios kaip ***priemonė*** – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas, kuriam naudojami finansiniai, materialiniai ir žmogiškieji ištekliai, ***projektas*** – veiksmai, kuriais siekiama per apibrėžtą laiką ir su tam tikrais ištekliais sukurti unikalų produktą ar paslaugą, ***savivaldybės strateginis veiklos planas*** – 3 metų trukmės strateginio planavimo dokumentas, ***savivaldybės strateginis plėtros planas*** – ilgesnis kaip 3 metų trukmės strateginio planavimo dokumentas, ir kitos sąvokos. Tai pat aprašoma strateginio planavimo savivaldybėse sistema, savivaldybės strateginio plėtros plano struktūra, savivaldybės strateginio veiklos plano struktūra, strateginio planavimo rengimo dokumentų procesas ir kt. Remiantis šiuo dokumentu 2015 metais buvo patvirtintas Strateginio planavimo Visagino savivaldybėje organizavimo tvarkos aprašas[182], kuriuo remiantis ir buvo rengiami savivaldybės pagrindiniai strateginiai planavimo dokumentai (strateginis plėtros planas, strateginis veiklos planas, atskirų savivaldybės ūkio šakų (sektorių) plėtros programos). Šių ir kitų strateginių dokumentų tarpusavio ryšių schema pateikta 1 priede.

Visagino savivaldybės 2016 – 2022 m. *strateginiame plėtros plane* yra išskiriami šie trys prioritetai[183]:

I prioritetinė sritis: Konkurencingo verslo skatinimas ir vietinės ekonomikos tvari plėtra;

II prioritetinė sritis: Aukštos, Europos Sąjungos lygį atitinkančios, visuomenės socialinės gerovės kūrimas;

III prioritetinė sritis: Subalansuotos ir stabilios plėtros vystymas, infrastruktūros gerinimas.

Toliau lentelėje (7 lentelė) pateikiami Visagino savivaldybės 2016 – 2022 m. strateginio plėtros plano tikslai pagal išskirtus prioritetus. Iš viso Visagino savivaldybės 2016–2022 m. strateginiame plėtros plane yra numatyti 3 prioritetai, 12 tikslų, 32 uždaviniai ir 209 priemonės.

[181] Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo,“ TAR, žiūrėta 2018 kovo 12d., https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c3e9282086d911e481c9c95e73113964

[182] Visagino savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl strateginio planavimo Visagino savivaldybėje organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo,“ TAR, žiūrėta 2018 kovo 12d. https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/83b2cd40d9ec11e4bddbf1b55e924c57

[183] Visagino savivaldybės taryba, *Visagino savivaldybės 2016 – 2022 m. strateginis plėtros planas* (Visaginas, 2016)

7 lentelė. Visagino savivaldybės 2016 – 2022 m. strateginio plėtros plano prioritetai ir tikslai.

VISAGINO SAVIVALDYBĖS 2016 – 2022 M. STRATEGINIO PLĖTROS PLANO PRIORITETAI IR TIKSLAI	
PRIORITETAS	**TIKSLAI**
I prioritetas. **KONKURENCINGO VERSLO SKATINIMAS IR VIETINĖS EKONOMIKOS TVARI PLĖTRA**	1.1.Tolygi verslo plėtra ir galimybių investicijoms formavimas
	1.2.Skatinti atvykstamąjį ir vietinį turizmą, pristatant Visaginą kaip nepažintą turistinį kraštą
II prioritetas. **AUKŠTOS, EUROPOS SĄJUNGOS LYGĮ ATITINKANČIOS, VISUOMENĖS SOCIALINĖS GEROVĖS KŪRIMAS**	2.1. Socialinės rizikos židinių formavimosi prevencija, bendruomenės socialinės integracijos ir socialinių paslaugų prieinamumo didinimas
	2.2. Sveikatos priežiūros paslaugų kokybės ir prieinamumo užtikrinimas, bendruomenės fizinio aktyvumo skatinimas
	2.3. Teikti besimokančios visuomenės poreikius atitinkančias švietimo paslaugas
	2.4. Sociokultūrinė integracija ir kultūros sektoriaus plėtra
	2.5. Viešojo administravimo sistemos gerinimas, veiklos efektyvumo didinimas
	2.6. Saugios savivaldybės kūrimas ir plėtojimas
III prioritetas. **SUBALANSUOTOS IR STABILIOS PLĖTROS VYSTYMAS, INFRASTRUKTŪROS GERINIMAS**	3.1. Patrauklių turizmo, laisvalaikio ir sporto objektų kūrimas ir efektyvus išnaudojimas
	3.2. Modernizuoti viešąją ir inžinerinę savivaldybės infrastruktūrą
	3.3. Miesto energetinio efektyvumo didinimas mažinant patiriamus nuostolius
	3.4. Gyvenamosios aplinkos kokybės gerinimas

Sudaryta darbo autoriaus remiantis Visagino savivaldybės 2016 – 2022 m. strateginiu plėtros planu.

Visagino savivaldybės 2016–2022 m. strateginiam plėtros planui įgyvendinti naudojamos savivaldybės biudžeto lėšos , valstybės biudžeto lėšos , Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšos ir kitos lėšos, kurios apima privačias lėšas, kitų finansavimo mechanizmų lėšas ir t. t.

Kitas svarbus dokumentas, kuriame nurodyti strateginiai savivaldybės tikslai – *Visagino savivaldybės 2011 - 2018 metų turizmo plėtros planas*[184] (atskiros savivaldybės ūkio šakos (sektoriaus) plėtros programa). Visagino savivaldybės turizmo plėtros vizijai (Visaginas – unikali ir turtinga turizmo paslaugų įvairove oazė Lietuvos ir Europos žemėlapyje, puoselėjanti ir sauganti daugiakultūres tradicijas) įgyvendinti nurodytas šis *strateginis tikslas* - skatinti atvykstamąjį ir vietinį turizmą, pristatant Visaginą kaip nepažintą turistinį kraštą. Kaip galima pastebėti, šis tikslas yra taip pat nurodytas Visagino savivaldybės plėtros plane kaip pirmojo prioriteto įgyvendinimo dalis. Taigi galima teigti, kad šis Visagino savivaldybės turizmo plėtros planas yra viena iš Visagino savivaldybės plėtros plano tikslo įgyvendinimo dalių. Nurodytam strateginiam tikslui įgyvendinti, pateikiami šie turizmo plėtros prioritetai:

I prioritetas. Turizmo išteklių ir paslaugų plėtros skatinimas ir plėtra;

II prioritetas. Turizmo rinkodara.

III prioritetas. Mokymai ir kvalifikacijos kėlimas.

Toliau lentelėje (8 lentelė) išskiriami Visagino savivaldybės turizmo plėtros prioritetinių sričių tikslai.

8 lentelė. Visagino savivaldybės 2011 – 2018 metų turizmo plėtros plano prioritetai ir tikslai

VISAGINO SAVIVALDYBĖS 2011 – 2018 METŲ TURIZMO PLĖTROS PLANO PRIORITETAI IR TIKSLAI	
PRIORITETAS	**TIKSLAI**
I prioritetas. **TURIZMO IŠTEKLIŲ IR PASLAUGŲ PLĖTROS SKATINIMAS IR PLĖTRA**	Pritaikyti miesto infrastruktūrą turizmo plėtrai
	Gerinti miesto kultūros ir sporto išteklių panaudojimą turizmui
	Skatinti turizmo paslaugų plėtrą Visagine
	Skatinti turizmo objektų plėtrą Visagine
II prioritetas. **TURIZMO RINKODAROS PLĖTRA**	Įvertinti padėtį turizmo rinkose ir turizmo produkto paklausą bei pasiūlą
	Pagerinti Visagino turistinį įvaizdį Lietuvos ir užsienio turizmo rinkose
	Aktyviai plėsti rinkodarą turizmo rinkose
III prioritetas. **KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS**	Stiprinti viešojo ir privataus sektoriaus administracinius gebėjimus turizmo srityje

Sudaryta darbo autoriaus remiantis Visagino savivaldybės 2011 – 2018 metų turizmo plėtros planu

[184] Visagino savivaldybės administracija, *Visagino savivaldybės 2011 – 2018 metų turizmo plėtros planas,* (Visaginas: Projektų bankas, 2011)

Kitas svarbus dokumentas, kuris padeda įgyvendinti Visagino savivaldybės 2016 – 2022 metų strateginio plėtros plano tikslus, tai *Visagino savivaldybės 2018 – 2020 metų strateginis veiklos planas*[185]. Kokie tikslai yra iškeliami šiame plane galima pamatyti žemiau lentelėje (9 lentelė). Joje nurodyta kokie iškelti strateginio veiklos plano tikslai atitinka strateginio plėtros plano prioritetams.

9 lentelė. Visagino savivaldybės 2018 – 2020 metų strateginio veiklos plano tikslai.

VISAGINO SAVIVALDYBĖS 2018 – 2020 METŲ STRATEGINIO VEIKLOS PLANO TIKSLAI	
STRATEGINIAME PLĖTROS PLANE NURODYTAS PRIORITETAS	**TIKSLAI**
I prioritetas. **KONKURENCINGO VERSLO SKATINIMAS IR VIETINĖS EKONOMIKOS TVARI PLĖTRA**	1.1.Gerinti savivaldybės valdymą, formuoti Visagino savivaldybės kaip modernios, šiuolaikiškai besitvarkančios savivaldybės įvaizdį.
	1.2.Kurti ekonominę aplinką, palankią pramonei, verslui, turizmui, investicijoms ir žinių ekonomikai plėtoti.
II prioritetas. **AUKŠTOS, EUROPOS SĄJUNGOS LYGĮ ATITINKANČIOS, VISUOMENĖS SOCIALINĖS GEROVĖS KŪRIMAS**	2.1. Gerinti savivaldybės valdymą, formuoti Visagino savivaldybės kaip modernios, šiuolaikiškai besitvarkančios savivaldybės įvaizdį.
	2.2. Gerinti socialinę aplinką teikiant kokybiškas paslaugas.
	2.3. Plėtoti savivaldybės inžinerinę, susisiekimo ir rekreacinę infrastruktūrą, kurti palankią gyvenamąją aplinką.
	2.4. Kurti ekonominę aplinką, palankią pramonei, verslui, turizmui, investicijoms ir žinių ekonomikai plėtoti.
III prioritetas. **SUBALANSUOTOS IR STABILIOS PLĖTROS VYSTYMAS, INFRASTRUKTŪROS GERINIMAS**	3.1. Plėtoti savivaldybės inžinerinę, susisiekimo ir rekreacinę infrastruktūrą, kurti palankią gyvenamąją aplinką.
	3.2. Kurti ekonominę aplinką, palankią pramonei, verslui, turizmui, investicijoms ir žinių ekonomikai plėtoti.

Sudaryta darbo autoriaus remiantis Visagino savivaldybės 2018 – 2020 metų strateginiu veiklos planu.

[185] Visagino savivaldybės taryba, *Visagino savivaldybės 2018 – 2020 metų strateginis veiklos planas,* (Visaginas, 2018)

Kaip galima pamatyti iš lentelės, strateginis veiklos planas yra numatęs 4 strateginius tikslus. Visi 4 tikslai įgyvendina ar iš dalies įgyvendiną II strateginio plėtros plano prioritetą. I ir III prioritetams įgyvendinti skirti po du strateginio veiklos plano tikslus. Šiems tikslams įgyvendinti paskirta 19 programų vykdytojų tarp kurių yra Visagino savivaldybės taryba, Visagino savivaldybės administracija, ir savivaldybės skyriai (aplinkos tvarkymo skyrius, apskaitos skyrius ir kt.). Paanalizavus skirtingų laikotarpių (2016 – 2018; 2017 – 2019; 2018 – 2020) strateginius veiklos planus galima pastebėti, kad skirtų laikotarpių planuose strateginiai tikslai išlieka tie patys. Tai reiškia, kad nors savivaldybė siekdama kryptingos veiklos nuolat atnaujina strateginius dokumentus, tačiau pagrindinės veiklos kryptys išlieka tokios pačios.

Norint įvertinti ar Visagino savivaldybės įgyvendinami ar baigti įgyvendinti projektai atitinka aukščiau nurodytus strateginių dokumentų tikslus, buvo pasirinkti trys Visagino savivaldybės administracijos vykdomi ar baigti vykdyti projektai, kurie atitiko šiuos kriterijus:

1) Projektas vykdomas/buvo vykdomas 2016 m. ir vėliau (atsižvelgiant į strateginių planų įgyvendinimo laikotarpį);
2) Projektas šiuo metu yra įgyvendinamas ar baigtas įgyvendinti. (Projektai, kurių sutarys dar nėra sudarytos ar projektų, kurių paraiškos yra peržiūrimos, buvo atmesti šio darbo analizei)
3) Projekto vykdytojas yra Visagino miesto savivaldybės administracija.

Remiantis šiais kriterijais buvo atrinkti šie Europos Sąjungos fondų investuojami projektai:

1) Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Visagino savivaldybėje Nr. 10.1.3 – ESFA-R-920-91-0001[186].
2) Apleistų / avarinių pastatų nugriovimas ir teritorijos valymas, regeneruojant buvusį karinį miestelį Nr. 07.1.1-CPVA-V-902-01-0006[187]
3) Visagino darnaus judumo plano parengimas Nr. 04.5.1-TID-V-513-01-0007[188].

Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimo Visagino savivaldybėje projekto tikslas – padidinti gyventojų pasitenkinimą administracijos teikiamomis administracinėmis ir viešosiomis paslaugomis, bei asmenų aptarnavimu. Projekto įgyvendinimo metu numatyta optimizuoti administracijos teikiamų viešųjų paslaugų procedūras, įdiegiant LEAN kokybės vadybos sistemą, atlikti teisinio reglamentavimo

[186] „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Visagino savivaldybėje," 2014-2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje, žiūrėta 2018 kovo 13 d., http://www.esinvesticijos.lt/lt/paraiskos_ir_projektai/paslaugu-ir-asmenu-aptarnavimo-kokybes-gerinimas-visagino-savivaldybeje.

[187] „Apleistų / avarinių pastatų nugriovimas ir teritorijos valymas, regeneruojant buvusį karinį miestelį," 2014-2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje, žiūrėta 2018 kovo 13 d., http://www.esinvesticijos.lt/lt/paraiskos_ir_projektai/apleistu-avariniu-pastatu-nugriovimas-ir-teritorijos-valymas-regeneruojant-buvusi-karini-miesteli.

[188] „Visagino darnaus judumo plano parengimas," 2014-2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje, žiūrėta 2018 kovo 13 d., http://www.esinvesticijos.lt/lt/paraiskos_ir_projektai/visagino-darnaus-judumo-plano-parengimas.

bei veiklos organizavimo procesų tobulinimus, sustiprinti darbuotojų kompetencijas, reikalingas pagerinti paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybei. Projekto metu bus gerinama Visagino savivaldybės administracijos veikla, susijusi su paslaugų ir asmenų aptarnavimu jas teikiant, ir visų Visagino savivaldybėje esančių viešojo valdymo institucijų teikiamų paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybė. Projekto paraiška buvo gauta 2017 metų spalio 26 dieną, sutartis pasirašyta 2018 metų vasario 19d. Paraiškoje nurodyta projekto vertė: 188 236,00 Eur. Toliau pateikiamos lentelės (10 lentelė, 11 lentelė) kuriose nurodoma, kokių strateginiuose savivaldybės dokumentuose nurodytų tikslų įgyvendinimo priemonė yra šis projektas.

10 lentelė. Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Visagino savivaldybėje projekto vieta Visagino savivaldybės 2016-2022 m. strateginiame plėtros plane.

Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Visagino savivaldybėje
Visagino savivaldybės 2016 – 2022 m. strateginis plėtros planas
STRATEGINIAI TIKSLAI
2.5 Tikslas. Viešojo administravimo sistemos gerinimas, veiklos efektyvumo didinimas
UŽDAVINYS
2.5.2. Gerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę, didinant jų atitikimą visuomenės poreikiams ir vystyti išmanaus miesto koncepciją
PRIEMONĖS
2.5.2.6. Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Visagino savivaldybėje

Sudaryta darbo autoriaus remiantis Visagino savivaldybės 2016 – 2022 m. strateginiu plėtros planu

11 lentelė. Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Visagino savivaldybėje projekto vieta Visagino savivaldybės 2017-2019 m. strateginiame veiklos plane.

Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Visagino savivaldybėje
Visagino savivaldybės 2017 – 2019 m. strateginis veiklos planas
STRATEGINIAI TIKSLAI
Gerinti savivaldybės valdymą, formuoti Visagino savivaldybės, kaip modernios, šiuolaikiškai besitvarkančios savivaldybės įvaizdį
PROGRAMA
Savivaldybės valdymo tobulinimo programa
PROGRAMOS TIKSLAS
Sudaryti sąlygas efektyvesnei, profesionalesnei savivaldybės administracijos darbo veiklai, optimizuoti savivaldybės administracijos darbą, laikantis viešumo ir skaidrumo principų
UŽDAVINYS
Gerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę, didinant jų atitiktį visuomenės poreikiams
PRIEMONĖ
Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Visagino savivaldybėje

Sudaryta darbo autoriaus remiantis Visagino savivaldybės 2017 – 2019 m. strateginiu veiklos planu[189].

Iš lentelių matyti, kad projektas „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Visagino savivaldybėje“ abiejuose strateginiuose dokumentuose yra nurodytas kaip priemonė strateginiams tikslams (*Viešojo administravimo sistemos gerinimas, veiklos efektyvumo didinimas*; *Gerinti savivaldybės valdymą, formuoti Visagino savivaldybės, kaip modernios, šiuolaikiškai besitvarkančios savivaldybės įvaizdį*) įgyvendinti.

Apleistų / avarinių pastatų nugriovimas ir teritorijos valymas, regeneruojant buvusį karinį miestelį projekto tikslas – atlikti apleistų teritorijų konversiją, regeneruojant buvusį karinį miestelį ir pritaikant kompleksą inovatyviai pramonei vystyti, taip skatinant naujų darbo vietų kūrimą Visagino savivaldybėje, užtikrinant palankesnes sąlygas verslui įsikurti, didinant investicinį vietovės patrauklumą. Projekto įgyvendinimo metu numatyta išvalyti teritoriją, nugriaunant nereikalingus parko veiklai pastatus ir statinius, kompleksiškai sutvarkant aplink esančią teritoriją ir atlikti vieno pastato

[189] Visagino savivaldybės taryba, *Visagino savivaldybės 2017 – 2019 metų strateginis veiklos planas,* (Visaginas, 2017)

konversiją, pritaikant jį pramonės parko veiklai vykdyti. Projekto paraiška buvo gauta 2016 m. rugpjūčio 31 dieną, o sutartis pasirašyta 2017 metų kovo 10 dieną. Paraiškoje nurodyta projekto vertė: 1 581 474, 00 Eur. Toliau pateikiamos lentelės (12 lentelė, 13 lentelė), kuriose nurodoma, kokių strateginiuose savivaldybės dokumentuose nurodytų tikslų įgyvendinimo priemonė yra šis projektas.

12 lentelė. Apleistų / avarinių pastatų nugriovimas ir teritorijos valymas, regeneruojant buvusį karinį miestelį projekto vieta Visagino savivaldybės 2016-2022 m. strateginiame plėtros plane.

Apleistų / avarinių pastatų nugriovimas ir teritorijos valymas, regeneruojant buvusį karinį miestelį
Visagino savivaldybės 2016 – 2022 m. strateginis plėtros planas
STRATEGINIAI TIKSLAI
1.1 Tikslas. Tolygi verslo plėtra ir galimybių investicijoms formavimas
UŽDAVINYS
1.1.1. Sudaryti sąlygas inovatyviai pramonei ir verslui vystyti Visagino savivaldybėje
PRIEMONĖS
1.1.1.1. Sudaryti sąlygas sukurti darbo vietas aukštos pridėtinės vertės (inovatyviai) pramonei ir verslui vystyti Visagino savivaldybėje

Sudaryta darbo autoriaus remiantis Visagino savivaldybės 2016 – 2022 m. strateginiu plėtros planu

13 lentelė. Apleistų / avarinių pastatų nugriovimas ir teritorijos valymas, regeneruojant buvusį karinį miestelį projekto vieta Visagino savivaldybės 2016-2018 m. strateginiame veiklos plane.

Apleistų / avarinių pastatų nugriovimas ir teritorijos valymas, regeneruojant buvusį karinį miestelį
Visagino savivaldybės 2016 – 2018 m. strateginis veiklos planas
STRATEGINIAI TIKSLAI
Kurti ekonominę aplinką, palankią pramonei, verslui, turizmui, investicijoms ir žinių ekonomikai plėtoti
PROGRAMA
Visagino savivaldybės ekonominės plėtros programa
PROGRAMOS TIKSLAS
Kurti palankią aplinką investicijoms
UŽDAVINYS
Sudaryti sąlygas sukurti darbo vietas aukštos pridėtinės vertės (inovatyviai) pramonei ir verslui vystyti Visagine, plėtojant jį kaip šalies Energetikos kompetencijų centrą
PRIEMONĖ
Projekto "Apleistų / avarinių pastatų nugriovimas ir teritorijos valymas, regeneruojant buvusį karinį miestelį ir pritaikant kompleksą inovatyviai pramonei vystyti - SMART PARK įkūrimui" įgyvendinimas

Sudaryta darbo autoriaus remiantis Visagino savivaldybės 2016 – 2018 m. strateginiu veiklos planu[190]

Iš pateiktų lentelių matyti, kad projektas „Apleistų / avarinių pastatų nugriovimas ir teritorijos valymas, regeneruojant buvusį karinį miestelį“ abiejuose strateginiuose dokumentuose yra nurodytas kaip priemonė strateginiams tikslams (*Tolygi verslo plėtra ir galimybių investicijoms formavimas; Kurti ekonominę aplinką, palankią pramonei, verslui, turizmui, investicijoms ir žinių ekonomikai plėtoti*) įgyvendinti. Strateginiame plėtros plane šis projektas nurodomas kaip „Sudaryti sąlygas sukurti darbo vietas aukštos pridėtinės vertės (inovatyviai) pramonei ir verslui vystyti Visagino savivaldybėje“ priemonės įgyvendinimo rodiklis.

[190] Visagino savivaldybės taryba, *Visagino savivaldybės 2016 – 2018 metų strateginis veiklos planas,* (Visaginas, 2016)

Visagino darnaus judumo plano parengimas projekto tikslas – skatinti savivaldybės teritorijoje užtikrinti patogų ir aplinkai draugišką susisiekimą, gerinti eismo saugą bei padidinti savivaldybės aplinkos patrauklumą. Plano esmė - įvertinti pagrindinius visų Visagino savivaldybės susisiekimo sistemos naudotojų judumo poreikius ir pateikti pasiūlymus, kaip subalansuotai išnaudoti Visagino miesto ir savivaldybės erdvę, esamą susisiekimo komunikacijų infrastruktūrą pritaikant keleiviniam transportui, pėstiesiems ir dviratininkams. Pateikti sprendinius, kaip didinti Visagino miesto aplinkos patrauklumą, gerinti gyvenimo kokybę ir visuomenės sveikatą, didinti eismo saugą ir užtikrinti saugumą bei mažinti oro užterštumą, triukšmą, šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą ir energijos vartojimą. Projekto paraiška buvo gauta 2016 metų gruodžio 20 dieną, sutartis pasirašyta 2017 metų kovo 15 dieną, ir pabaigtas 2017 metų gruodžio 28 dieną. Projekto vertė: 20 000,00 Eur. Toliau pateikiamos lentelės (14 lentelė,15 lentelė) kuriose nurodoma, kokių strateginiuose savivaldybės dokumentuose nurodytų tikslų įgyvendinimo priemonė yra šis projektas.

14 lentelė. Visagino darnaus judumo plano parengimas projekto vieta Visagino savivaldybės 2016-2022 m. strateginiame plėtros plane

Visagino darnaus judumo plano parengimas
Visagino savivaldybės 2016 – 2022 m. strateginis plėtros planas
STRATEGINIAI TIKSLAI
3.2 Tikslas. Modernizuoti viešąją ir inžinerinę savivaldybės infrastruktūrą
UŽDAVINYS
3.2.1. Gerinti savivaldybės susisiekimo sistemą, skatinti ekologiško transporto naudojimą
PRIEMONĖS
3.2.1.8 Darnaus judumo infrastruktūros įrengimas mieste ir savivaldybės teritorijoje

Sudaryta darbo autoriaus remiantis Visagino savivaldybės 2016 – 2022 m. strateginiu plėtros planu

15 lentelė. Visagino darnaus judumo plano parengimas projekto vieta Visagino savivaldybės 2016-2018 m. strateginiame veiklos plane

Visagino darnaus judumo plano parengimas
Visagino savivaldybės 2016 – 2018 m. strateginis veiklos planas
STRATEGINIAI TIKSLAI
Kurti ekonominę aplinką, palankią pramonei, verslui, turizmui, investicijoms ir žinių ekonomikai plėtoti
PROGRAMA
Visagino savivaldybės ekonominės plėtros programa
PROGRAMOS TIKSLAS
Kurti palankią aplinką investicijoms
UŽDAVINYS
Pritraukti ES ir kitų fondų lėšas miesto plėtros projektams įgyvendinti
PRIEMONĖ
Visagino miesto darnaus judumo plano parengimas

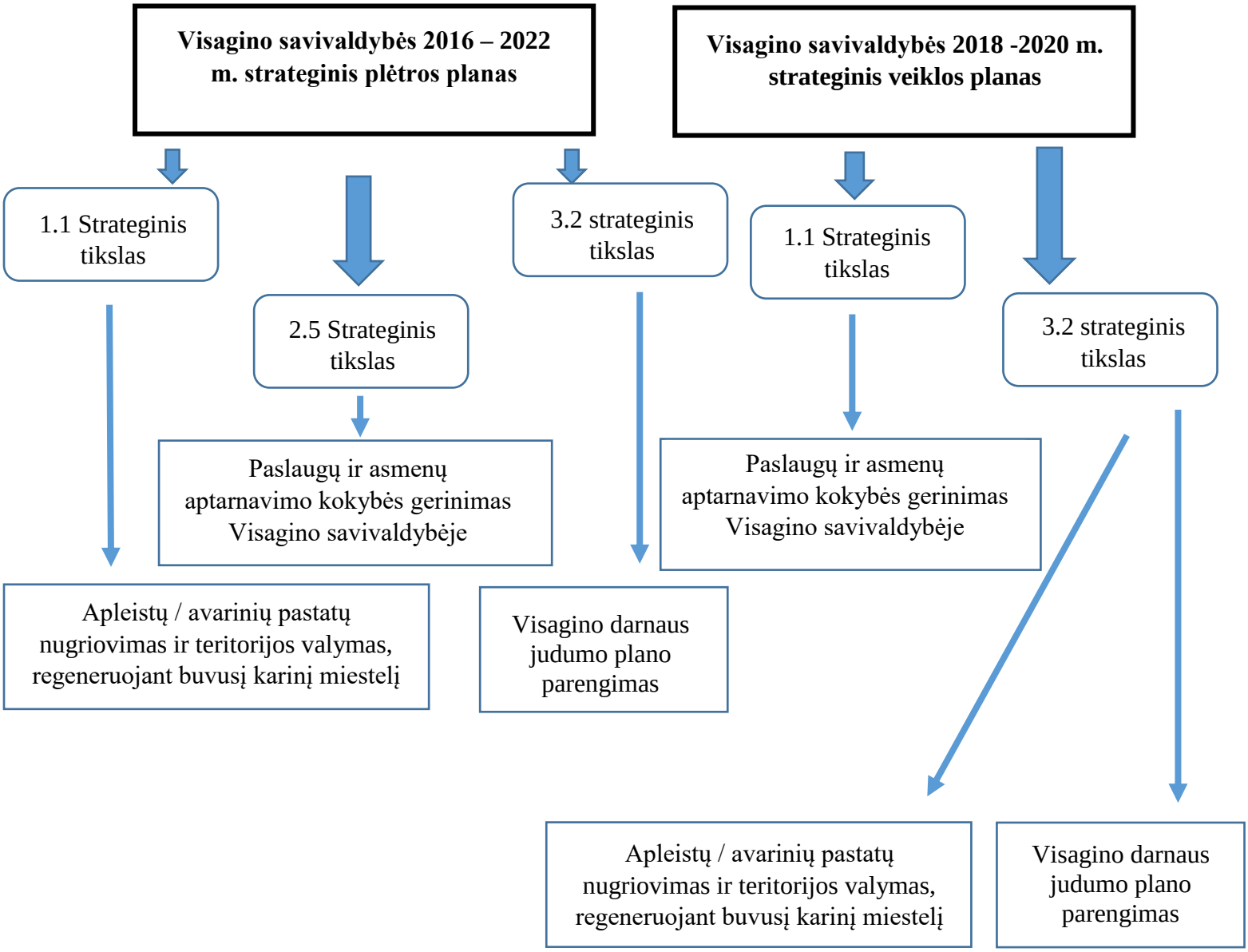
Sudaryta darbo autoriaus remiantis Visagino savivaldybės 2016 – 2018 m. strateginiu veiklos planu

Iš pateiktų lentelių matyti, kad projektas „Visagino darnaus judumo plano parengimas“ abiejuose strateginiuose dokumentuose yra nurodytas kaip priemonė strateginiams tikslams (*Modernizuoti viešąją ir inžinerinę savivaldybės infrastruktūrą; Kurti ekonominę aplinką, palankią pramonei, verslui, turizmui, investicijoms ir žinių ekonomikai plėtoti*) įgyvendinti. Strateginiame plėtros plane šis projektas nurodomas kaip „Darnaus judumo infrastruktūros įrengimas mieste ir savivaldybės teritorijoje“ priemonės įgyvendinimo rodiklis.

Apibendrinant, galima pateikti iliustraciją, kurioje vaizduojamos sąsajos tarp aukščiau nagrinėtų projektų ir strateginiuose dokumentuose numatytų strateginių tikslų (žr.15 pav.). Pateikta schema iliustruoja, kad projektai gali būti tiesiogiai arba netiesiogiai numatomi strateginiuose dokumentuose, kaip priemonė įgyvendinti strateginius tikslus. Tai pagrindžia pasirinktų Visagino miesto savivaldybės administracijos įvykdytų/vykdomų projektų ir tuo laikotarpiu galiojančių strateginių dokumentų analizė. Ši analizė padėjo nustatyti konkretaus projekto vietą strateginio tikslo įgyvendinime. Projektas gali

užimti skirtingą vietą, nuo strateginio tikslo įgyvendinimo priemonės iki konkrečios priemonės įgyvendinimo rodiklio.

Išanalizavus projektų vietą strateginiuose dokumentuose, tikslinga toliau kalbėti apie tokių projektų valdymą. Todėl kitame skyriuje bus pateikti ekspertų interviu metodu gautų duomenų rezultatai.



15 pav. Projektų sąsajos su Visagino savivaldybės strateginiais dokumentais. Sudaryta darbo autoriaus remiantis Visagino savivaldybės 2016 – 2022 m. strateginiu plėtros planu; Visagino savivaldybės 2018 – 2020 m. strateginiu veiklos planu.

3.2 Visagino miesto savivaldybės atstovų interviu rezultatų analizė ir interpretacija

Analizuojant interviu metu gautus atsakymus, buvo rasta keturiolika kategorijų: Strateginis valdymas Visagino miesto savivaldybėje, projekto samprata, projektų valdymo branda savivaldybėje, aukščiausiojo lygio vadovų vaidmuo projektų valdyme, Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus vaidmuo projektų valdyme, projekto vadovo vaidmuo projektų valdyme, projektų valdymo bruožai savivaldybėje, projektų valdymo problemos planavimo/rengimo etapuose, projektų valdymo problemos įgyvendinimo etape, projektų valdymo kompetencijos, mikroklimatas projektų valdyme, komunikacija projektų valdyme, komandinis darbas, projektų valdyme, bendradarbiavimas projektų valdyme

Pirmuoju pusiau struktūruoto interviu klausimų bloku siekiama išsiaiškinti **savivaldybės strateginio valdymo ir strateginių dokumentų sąsają su vykdomais projektais.** Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Visagino miesto savivaldybėje strateginis valdymas ir planavimas orientuotas į projektų vykdymą, tačiau susiduriama ir su tam tikromis problemomis (15 lentelė). Ekspertų teigimu, šiuo metu yra pasikeitęs požiūris į strateginį valdymą ir strateginį planavimą, savivaldybėje atsirado „*.....strateginio planavimo kultūros poreikis.....“(E1)*. Kuris, pasak ekspertų, yra beveik susiformavęs savivaldybėje. Iš interviu duomenų matyti, kad labai svarbus veiksnys, kuris lemia savivaldybės narių įtraukimą į strateginių dokumentų rengimą – valdymo politika. Nors kai kurie informantai teigė, kad į strateginių dokumentų rengimą įsitraukia asmenys, esantys aukštesnėse pozicijose, tačiau taip pat kiekvienas savivaldybės narys gali prisijungti prie strateginių dokumentų rengimo proceso. Tai parodo, kad strateginis planavimas savivaldybėje yra atviras visiems, tačiau *„....savivaldybėje trūksta to paskatinimo, kurs leistų įsitraukti visiems darbuotojams prie strateginių dokumentų rengimo, trūksta skatinimo politikos..“*(E4). Norint, kad strateginiai tikslai būtų įgyvendinti savivaldybėje efektyviau, anot ekspertų *„....strateginis planavimas savivaldybėje po truputį buvo orientuojamas per projektų valdymą*...“(E2). Todėl savivaldybės strateginiame valdyme pamažu *„....pasikeitė požiūris į projektus ir į projektinę veiklą...“(*E3). Pasak ekspertų, strateginiai dokumentai turi glaudų ryšį su vykdomais projektais „*Visi mūsų savivaldybės dokumentai labai susiję su projektais*...“ (E1). Pasak ekspertų, savivaldybės strateginiai dokumentai turi tiesioginį ryšį su valstybės pažangos strategija, regionų plėtros planais ir kitais dokumentais, todėl savivaldybės strateginiuose dokumentuose galima netiesiogiai atrasti projekto atitikmenį. Dauguma projektų vykdomi atsižvelgiant į strateginiuose dokumentuose nurodytus tikslus. „*...Tai projektai kuriuos vykdome, savivaldybė vykdo, yra sudokumentuoti taip pat ir strateginiuose dokumentuose <.....> apie projektus daug yra rašoma plėtros, veiklos dokumentuose*....“ (E5). Tačiau informantai įvardijo problemą, dėl darbuotojų, kurie turi projektų valdymo patirties, potencialo nepanaudojimo rengiant strateginius savivaldybės dokumentus. Pasak visų kalbintų ekspertų, savivaldybės vykdomų projektų tikslai turi atitikti savivaldybės strateginius tikslus, todėl savivaldybėje

vykdomi projektai itin glaudžiai sąveikauja su strateginių tikslų įgyvendinimu. Pasak ekspertų, įgyvendinant strateginius tikslus atsiranda problema – *„.....nepakankamai dėmesio skiriama strateginių tikslų kontrolei....*“ (E1). Taip pat trūksta *....kokybinio strateginių tikslų įgyvendinimo per projektus įvertinimo....*“ (E2). Nes savivaldybės ataskaitose būna įvardinti kiekybiniai rodmenys (pvz. įvykdytų projektų skaičius, kiek lėšų buvo panaudota ir kt.), tačiau nenurodomos kokybinės projektų reikšmės savivaldybės veiklai. Ekspertai taip pat teigia, *„.....norint, kad strateginis valdymas įgyvendinant projektus būtų efektyvesnis, atsiranda poreikis koreguoti strateginius plėtros, veiklos planus...“(*E6). Taip pat *„.....trūksta papildomų strategijos įgyvendinimo dokumentų...*“(E4). Tokie dokumentai galėtų būti įvardinti pavyzdžiui kaip projektų valdymo strategija. Tai rodo, kad savivaldybė ir jos nariai, suprasdami strateginio valdymo svarbą stengiasi ir ieško būdų, kaip galima efektyviau įgyvendinti strateginius savivaldybės tikslus.

16 lentelė. Kategorija Nr.1. Strateginis valdymas Visagino miesto savivaldybėje

Subkategorija	**Ekspertų teiginiai**
Strateginių tikslų įgyvendinimo problemos	*„.... nepakankama strateginių tikslų įgyvendinimo kontrolė...“(E1)* *„Trūksta kokybinio strateginių tikslų įgyvendinimo per projektus įvertinimo“ (E2)* *„.....trūksta papildomų strategijos įgyvendinimo dokumentų...“(E4)*
Projektų tikslų atitikmuo strateginiams tikslams	*„.....aišku, kad projektai turi atitikti strateginius organizacijos tikslus.....“ (E6)* *„.....projektai padeda efektyviau įgyvendinti strateginius tikslus....“(E2)* *„....darbuotojai, turintys projektų valdymo patirties neišnaudoja potencialo strateginių dokumentų rengime...“(E4)*
Strateginių dokumentų rengimas	*„.....įtraukiami asmenys pagal hierarchiją savivaldybėje....“ (E5)* *„....kiekvienas savivaldybės narys gali prisidėti prie strateginių dokumentų rengimo...“ (E1)*

Sudaryta darbo autoriaus

Projekto samprata. Apklausus ekspertus, kaip jie supranta projektą, buvo pateikti tokie atsakymai (žiūrėti 17 lentelę). Nustatyta, kad ekspertai projektą laiko „*...priemone savivaldybės strateginiams tikslams pasiekti...*“(E1, E2). Jų manymu, projektai yra ne tik pačios savivaldybės, tačiau ir atskirų „*...savivaldybės skyrių strateginiams tikslams pasiekti..*“ (E1, E2) priemonė, kadangi savivaldybės skyriai gali savarankiškai vykdyti projektus. Taip vykdant projektus, atskiri skyriai irgi prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo. Nors informantai vadina projektą strateginių tikslų įgyvendinimo priemone, tačiau pasak jų „*..darbuotojai, atsakingi ir vykdantys tam tikrą projektą supranta projekto esmę intuityviai...*“(E3). Kitais žodžiais tariant, projekto svarba nėra tiesiogiai nurodoma kaip strateginių tikslų įgyvendinimo priemonė. Pasak ekspertų, projektas tai „*...originali, specifinė, unikali veikla...*“(E4), kurią galima suvokti kaip „*...puikią finansavimo galimybę...*“(E3), kuri leidžia tobulinti tiek savivaldybės viduje vykstančius procesus ir veiklą, tiek ir priemonę, kuri leidžia pagerinti savivaldybės gyventojų kokybę, pagerinant savivaldybės aplinką, paslaugas ir kt. Pasak ekspertų, projektas leidžia *„…tobulinti ir skatinti savivaldybės teikiamų paslaugų plėtrą..*“(E6).

Kalbėdami apie projektus, ekspertai taip pat pabrėžia, kad projektai Visagino savivaldybėje yra „*....priemonės įgyvendinti strategines veiklos kryptis....*“ (E6), kurios yra apibrėžtos savivaldybės strateginiuose dokumentuose (metiniuose veiklos planuose, strateginiuose planuose ir t.t). Taip pat, informantų teigimu, „*...projektai tai priemonė, kuri padeda įgyvendinti pokyčius...*“(E4) ir prie jų prisitaikyti. Pasak ekspertų, projektų specifika pasireiškia tuo, jog tai – „*...naujovių diegimas...*“(E3). Todėl galima teigti, kad projektas savivaldybėje tai – „*...inovacinių veiklų plėtros..*“(E4) ir jų „*...finansavimo galimybė...*“(E3), ne tik Visagino savivaldybės, bet ir regiono mastu. Kadangi Visagino savivaldybei ir jos rengiamiems strateginiams dokumentams įtaką daro nacionaliniai ir regioniniai dokumentai, todėl galima sakyti, kad projektas tai ne tik priemonė pasiekti savivaldybės strateginius tikslus, tačiau taip pat ir priemonė, leidžianti įgyvendinti regiono tikslus ir strategines kryptis. Matyti, kad projektas taip pat pasak ekspertų suprantamas kaip *„….natūralus procesas...*“(E2), kuriam būdingas *….“darbas komandoje...*“(E3). Taip pat galima teigti, kad tai lyg „*...mokslinio darbo rašymas...*“(E4), kuriam reikia tam tikrų kompetencijų. Pasak informantų, projektai padeda „*...įgyvendinti idėjas ir vystyti kūrybinį mąstymą...*“(E3), tačiau kartu tai yra ir „*....biurokratinis procesas..*“(E1), ypač projekto administraciniame darbe, kuris gali stabdyti projektų rengimą ir įgyvendinimą. Informantų teigimu, „*....kartais trūksta projektų vadovų ir aukščiausio lygio vadovų vienodo suvokimo apie laiko svarbą....*“(E4) projekto rengime, nes tai gali trukdyti užtikrinti tinkamą bendradarbiavimą. Ekspertų teigimu, projektas yra „*...sudėtinga ir griežtai reglamentuota veikla...*“(E5, E6), kuri turi *„….planą, grindžiamą dokumentais...*“(E5) ir susideda iš „*...biurokratinių procesų...*“(E6). Todėl galima teigti, kad ekspertai projektą supranta kaip procesą, kuris yra reglamentuotas dokumentais. Kalbėdami apie projektus, informantai teigė, kad projektas tai – *,…priemonė, visos savivaldybės ir atskirų skyrių*

strateginiams tikslams pasiekti...“(E5), kuri suteikia „*...galimybę tobulėti savivaldybei ir pagerinti savivaldybės gyvenimą...*“(E6). Projektas „*...leidžia koreguoti bei taisyti savivaldybės strategiją...*“(E5). Taip galima suprasti, kad projektas tai priemonė, kuri keičia požiūrį į savivaldybės veiklą.

Apibendrinant aukščiau aprašytą projekto interpretavimą, galima teigti, kad projektas, tai priemonė, kuri padeda realizuoti strateginius tikslus ir veiklas. Ekspertai taip pat projektą suvokia kaip „*...kūrybinį ir kartu mokslinį darbą...*“(E6), kuris daro „*...finansinę įtaką savivaldybės veiklai...*“(E5), nes pasak ekspertų projektas „*...yra finansavimo šaltinis, kuris leidžia savivaldybei kurti pridėtinę vertę...*“(E6). Taip projektas tampa priemone, kuri suteikia daugiau galios savivaldybei įgyvendinti strateginius tikslus. Ekspertai socialine prasme projektą suvokia kaip *„...mikroskopinę organizaciją, šeimą...*“(E5,E6), kurioje nuolat vyksta *„...bendravimo procesai, pasikeitimai informacija ir procesai, leidžiantys tobulėti.....*(E5, E6).

Apibendrinant, galima teigti, kad ekspertai projektą interpretuoja įvairiai, nuo socialinių procesų iki savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimo priemonės. Iš gautų atsakymų, manoma, kad ekspertai kaip ir mokslininkai projektą laiko strategine priemone, kuri padeda savivaldybei veikti besikeičiančios aplinkos sąlygomis.

17 lentelė. Kategorija Nr.2. Projekto samprata

Subkategorija	**Ekspertų teiginiai**
Instrumentinė projekto samprata	„*...priemone savivaldybės strateginiams tikslams pasiekti...*“(E1, E2) „*....priemonės įgyvendinti strategines veiklos kryptis....*“ (E3) „*...projektai tai priemonė, kuri padeda įgyvendinti pokyčius...*“(E4) „*...sudėtinga ir griežtai reglamentuota veikla...*“(E5, E6)
Socialinė projekto samprata	*„...mikroskopinė organizaciją, šeimą...*“(E5,E6) *„...bendravimo procesai, pasikeitimai informacija ir procesai, leidžiantys tobulėti.....*(E5, E6). *....“darbas komandoje...*“(E3).

Projekto naudos suvokimas	„*...puiki finansavimo galimybė...*“(E2), *„...tobulinti ir skatinti savivaldybės teikiamų paslaugų plėtrą..*“(E1) „*...naujovių diegimas...*“(E3).
	„*...inovacinių veiklų plėtros..*“(E4) „*...galimybę tobulėti savivaldybei ir pagerinti savivaldybės gyvenimą...*“(E6). „*...leidžia koreguoti bei taisyti savivaldybės strategiją...*“(E5)

Sudaryta darbo autoriaus.

Projektų valdymo branda savivaldybėje. Apklausus ekspertus, buvo pateikti šie atsakymai, kuriuose minimi projektų valdymo ir vykdymo brandos aspektai (žiūrėti 18 lentelę). Atsakymai buvo sugrupuoti į grupes, pagal ekspertų užimamas pareigas savivaldybėje (į aukštas pareigas užimančius, į Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus projektų koordinatoriai ir projektų vykdytojai).

Prieš 14 metų, pasak ekspertų *„...projektų valdymas buvo laisvas, liberalus...“*(E1) visos valstybės mastu, nes išorės organizacijos beveik nesikišdavo į projektų valdymą savivaldybėse. Projektai buvo pakankamai nauja veikla, kuri padėjo pritraukti lėšas, todėl savivaldybė vykdė daug projektų, kurie ne visada būdavo orientuoti į strateginius savivaldybės tikslus. Tačiau nuo 2007 metų, padėtis pasikeitė, atsirado kryptys, į kurias turėjo būti orientuoti projektai. Išorės organizacijos pradėjo kontroliuoti savivaldybės vykdomus projektus. Pasak ekspertų, *„...projektų kryptis yra nurodytos nacionaliniuose dokumentuose, tos kryptys taip sakoma duodamos mums iš viršaus...*“(E2). Todėl galima teigti, kad projektų valdymas *„...orientuotas patenkinti nacionalinius poreikius...*“(E2). Tai informantai iš dalies vadina kaip problemą, nes *„...atsiranda nepastovumas..“(*E1), „*...nerimaujama dėl nacionalinės politikos kaitos...*“(E2), nes savivaldybė, rengdama strateginius dokumentus, tiksliai numatyti negali kokiomis priemonėmis įgyvendins savo numatytas strategijas. Taip pat, pasak ekspertų, savivaldybėje atsirado poreikis keisti požiūrį į projektinę veiklą. Ekspertai teigia, kad *„...yra projektų vykdymo kryptingumo trūkumas ir trūksta numatymo, kokie rezultatai bus pasiekti vykdant projektus...“(*E1). Savivaldybėje nėra „*...aiškaus projektų kryptingumo numatymo..*“ (E2), pasak informantų, darbuotojams, rengiantiems projektus, „*...trūksta projektų atrankos kriterijų, jiems nelabai aišku, kaip yra vykdomi projektų atrankos procesai..*“(E1,E2).

Taip pat, pasak ekspertų, savivaldybė susiduria su problema, kad kai kurie savivaldybės skyriai mažai įsitraukia į projektus, *„...pastebimas kai kurių skyrių iniciatyvos trūkumas*“ (E1). Anot informantų, kai kurie savivaldybės skyriai turi labai palankią situaciją vykdyti projektus, tačiau ne visada jomis

pasinaudoja. Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyrius, pasak ekspertų, „...*sudaro focus grupes, kad būtų tolygiai dirbama su projektais*..“(E2), tačiau tokia priemonė ne visada veiksminga. Savivaldybei ir jos skyriams „...*trūksta stipraus požiūrio į bendrų savivaldybės tikslų siekimą*...“(E1).

Kita problema pasak ekspertų tai „...*projektų valdymo nuolatinė kaita, kuri priklauso nuo savivaldybės struktūrinių pokyčių*..“(E2) savivaldybėje. Pasikeitus savivaldybės vadovybei, jos tarybai, keičiasi ir vykdoma savivaldybės politika, todėl projektus veikia ir vidinė aplinka. Tačiau projektinė veikla taip pat prisidėjo prie struktūrinių pokyčių savivaldybėje. Ekspertų teigimu, buvo įkurtos strateginio ir projektų valdymo darbo grupės, skirtinguose savivaldybės skyriuose atsirado žmonių, kurie koordinuoja ne vieną projektą. Tai rodo projektų valdymo svarbą savivaldybėje.

Kalbėdami apie projektų valdymo politiką savivaldybėje, informantai išskyrė, kad projektai nėra pavieniai*„...savivaldybėje vienu metu nuolat persidengia keletas projektų, tikrai nėra dirbama tik su vienu*...“(E2). Tai rodo, kad projektai turi būti valdomi kaip visuma, norint kryptingai pasiekti strateginių tikslų.

Pasak ekspertų, anksčiau savivaldybėje egzistavo *„...formalizuotas strateginio planavimo dokumentų rengimas...“*(E4). Tačiau „...*projektų dėka pradėjo keistis požiūris į strateginį planavimą*..“(E3). Pasak ekspertų, yra pastebimas *„...aktyvesnio savivaldybės narių įsitraukimo*..“(E4) poreikis į strateginį valdymą. Dar iki šio yra „...*derinama ir kuriama projektų valdymo suderinamumo sistema su strateginiu valdymu*...“(E3). Todėl *„...atsirado savivaldybėje poreikis tiesiogiai susieti projektus su strateginiais tikslais*...“ (E3). Galima sakyti, kad projektai prisideda savivaldybėje prie *„...strateginių planavimo dokumentų taisymo*..“(E4), tačiau gali būti taisomi trumpalaikiai savivaldybės veiklos planai. Ekspertai pastebi, kad trūksta strateginių dokumentų įgyvendinimo kontrolės, todėl atsiranda poreikis įvertinti kokybinius rezultatus. Pasikeitus savivaldybėje projektų poreikiui, dar vis yra pastebimas savivaldybės narių požiūrio į projektus kaitos poreikis, trūksta iniciatyvų rengiant projektus. Pasak informantų, „....*savivaldybėje būdavo intuityvus suvokimas apie strateginių tikslų įgyvendinimą rengiant projektus.*“(E3). Ekspertai išskyrė, kad savivaldybėje atsirado *„...kryptingas projektų rengimas...“*(E3), tai reiškia kad savivaldybės aukščiausio lygio vadovai „...*vykdo projektų, kurie padėtų įgyvendinti savivaldybės strateginius tikslus atranką*...“(E4). Taip pat vidinėje savivaldybės projektų atrankos sistemoje svarbią poziciją užima Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyrius, kuris taip pat padeda atrinkti projektus. Tačiau, ekspertų teigimu, nėra „...*aiškių bei tinkamai suformuluotų savivaldybės vykdomų projektų atrankos kriterijų, numatytų svarbiausių krypčių*...“(E4). Informantai mano, kad neužilgo „minkštieji“ projektai pradės smarkiai tarpusavyje konkuruoti. Taip yra dėl to, kad didelę įtaką projektų atrankai darys finansai. Todėl galima teigti, kad kartais projektai pasidaro *„...sunkiu finansinių įsipareigojimų krūviu...*“(E4) ar netgi *„...sunkia našta savivaldybei*...“(E4). Kaip teigia ekspertai, taip pat atsiranda problemų, kurios negali būti išspręstos kol nebus aiški savivaldybės struktūra, kai kurie projektai negali būti pabaigti iki galo kai yra struktūrinių pokyčių savivaldybėje.

Savivaldybė susiduria su problema, kai yra „*...projektų rengimo atotrūkis tarp skirtingų savivaldybės skyrių..*“(E3). Pasak informantų, tai gali lemti „*...žmogiškųjų išteklių potencialo skirtumai...*“(E3) skirtinguose skyriuose. Ekspertų teigimu *„...kartais trūksta skyrių vadovų teisingo suvokimo apie projektų valdymą...“*(E4). Iš ekspertų atsakymų galima matyti, kad jie išreiškia kad, *„...daugiau įsitraukimo reikia skyrių vadovams, bendraujant ir palaikant ryšius su išorinėmis organizacijomis*...“(E3). Informantų teigimu, neretai savivaldybėje kyla nepasitenkinimas, kad atsiranda papildomi darbai vykdant projektus.

Analizuojant informantų interviu metu gautus duomenis, išryškėjo „*....projektų valdymo brandos svarba...*“(E5) savivaldybėje. Per 14-15 metų pasikeitė *„...požiūris į vykdomus projektus...“*(E6) ir *„...strateginių dokumentų rengimas...*“(E5). Praėjus tiek metų išryškėjo *„...labiau kryptingas projektų valdymas...*“(E6). Tačiau kai yra vykdomi struktūriniai pokyčiai savivaldybėje, tada labai aiškiai pasireiškia savivaldybės struktūros ir vieningumo trūkumas. Tokiais momentais išryškėja *„...poreikis, kad visi savivaldybės skyriai būtų lygiateisiški...“*(E5), prisidedant prie projektų valdymo. Taip galėjo atsitikti dėl *„...trūkumo numatant aiškias projektų ir strateginių dokumentų sąsajas bei projektų veiklos kryptis..“*(E6).

Kalbant apie strateginių tikslų ir projektų suderinamumą savivaldybėje, pažymima tai, kad „*...savivaldybėje projektai yra derinami su strateginiais tikslais, tačiau netiesiogiai...*“(E5), o tai leidžia skirtingai interpretuoti. Todėl, kad būtų tinkamai savivaldybėje derinami projektų vykdymas ir strateginiai dokumentai *„...reikia kad būtų tiesioginis ryšys tarp projektų valdymo ir strategijos, kad strateginiai dokumentai būtų koreguojami remiantis projektų rezultatais...*“(E6), kur būtų matoma nauda strateginių tikslų įgyvendinimui vykdant projektų valdymą, arba reikia, kad projektų rengimo etape atsirastų strategijos kūrimas, kuri galėtų būti apibrėžta kaip „*....visiškai skirtinga projektų valdymo strategija...*“(E5). Kalbant apie vadovavimo brandą savivaldybėje, ekspertai įvardijo kad *„...nelabai pasitikima vykdomų projektų atranka..*“(E6), nes *„...padidėjo savivaldybei finansiniai įsipareigojimai..*“(E6), todėl atsiranda *„...poreikis turėti aiškius ir reglamentuotus projektų atrankos kriterijus...*“(E5), kurie būtų parinkti pagal savivaldybės strateginius tikslus ir svarbą regioniniai veiklai. Jais remiantis būtų galima rengti projektus pagal poreikį tiek savivaldybei tiek regionui. Tai galima pavadinti kaip *„...vienos metodikos laikymasis...“(*E6) savivaldybėje – nuo strateginio planavimo iki konkretaus projekto vykdymo.

Savivaldybėje trūksta „*....informacijos savivaldybės nariams apie projektus ir jų būtinumą, apie projektų įtaką strateginiams tikslams, apie projektų integracijos naudą savivaldybei ir regionui..*“(E5, E6). Todėl ši informacija ir jos sklaida yra svarbi siekiant „*...pakeisti požiūrį į projektų ir strateginį valdymą“...*(E5). Šis požiūris padėtų prisidėti prie efektyvaus strateginių tikslų įgyvendinimo. Taip pat atsiranda poreikis „*...įvertinti strateginių tikslų įgyvendinimo kokybinių rezultatų naudą...*”(E6).

Ekspertai išskiria projektų valdymą kaip galimybę įgyvendinti strateginius savivaldybės tikslus, ir supranta jį kaip *„...politinius, strateginio lygmens sprendimus..."*(E5), kuriais norima pasiekti pridėtinės vertės kūrimo projektų pagalba. Tačiau pasak informantų, „*...projektų valdymas tai biurokratinis procesas..."(*E6), kuriam reikia daug laiko, nes turi būti pateiktos savivaldybės vadovybei ataskaitos už vykdomą veiklą. Todėl tokiems procesams *„....reikia žmogiškųjų išteklių ir jo potencialo..."(*E5), kuris padarytų darbą projekte lengvesniu.

Galima teigti, kad savivaldybėje varijuoja skirtingos nuomonės ir skirtingi suvokimai apie projekto naudą. Jie ir lemia skyrių įsitraukimą į projektus. Vykdant projektus savivaldybėje itin svarbu yra skleisti tinkamą žinutę apie projektus ir jų naudą savivaldybės strateginiams tikslams. Projektų valdymo branda savivaldybėje nėra pakankamai aukšto lygio, yra daug sričių, kur reikėtų tobulėti.

18 lentelė. Kategorija Nr. 3. Projektų valdymo brandumas

Subkategorija	**Ekspertų teiginiai**
Projekto krypčių neapibrėžtumas	„*...savivaldybėje projektai yra derinami su strateginiais tikslais, tačiau netiesiogiai...*"(E5) *„...trūkumo numatant aiškias projektų ir strateginių dokumentų sąsajas bei projektų veiklos kryptis.."* „<...>....*trūksta numatymo, kokie rezultatai bus pasiekti vykdant projektus..."(*E1) „*.nėra aiškaus projektų kryptingumo numatymo..*" (E2)
Projekto atranka	„*...trūksta projektų atrankos kriterijų, jiems nelabai aišku, kaip yra vykdomi projektų atrankos procesai..*"(E1,E2). „*trūksta aiškių bei tinkamai suformuluotų savivaldybės vykdomų projektų atrankos kriterijų, numatytų svarbiausių krypčių...*"(E4). *„...nelabai pasitikima vykdomų projektų atranka..*"(E6) *„...poreikis turėti aiškius ir reglamentuotus projektų atrankos kriterijus...*"(E5)

Projektų valdymo kaita	*projektų valdymo nuolatinė kaita, kuri priklauso nuo savivaldybės struktūrinių pokyčių*..“(E2) *projektų rengimo atotrūkis tarp skirtingų savivaldybės skyrių.* *„...poreikis, kad visi savivaldybės skyriai būtų lygiateisiški...“*(E5)
Per mažas įsitraukimas į projektinę veiklą	*„...pastebimas kai kurių skyrių iniciatyvos trūkumas*“ (E1) „*..trūksta stipraus požiūrio į bendrų savivaldybės tikslų siekimą*...“(E1) *„...aktyvesnio savivaldybės narių įsitraukimo*..“(E4) „*....informacijos savivaldybės nariams apie projektus ir jų būtinumą, apie projektų įtaką strateginiams tikslams, apie projektų integracijos naudą savivaldybei ir regionui*..“(E5, E6).

Sudaryta darbo autoriaus.

Aukščiausiojo lygio vadovų vaidmuo projektų valdyme. Analizuojant projektų valdymą strateginių savivaldybės tikslų kontekste, negalima nepaanalizuoti savivaldybės aukščiausiojo lygio vadovų (mero, tarybos narių, administracijos vadovo ir kt.) vaidmens projektų valdymo procese (žiūrėti 19 lentelę). Jie priima sprendimus, kokie projektai turėtų būti vykdomi savivaldybėje. Todėl galima teigti, kad savivaldybės aukščiausieji vadovai yra tarsi *„...pagrindinis projektų atrankos proceso kontrolės mechanizmo sraigtas....*“(E1).

Kalbėdami apie savivaldybės vadovų rolę projektų valdyme, informantai teigė, kad labai svarbu kad vadovai „*...įsitrauktų į projektus ir jų veiklą*...“(E2). Dėl „*....nepakankamo įsitraukimo į projektų vykdymą*...“(E2), kartais atsiranda problemų vykdant projektus. To priežastis pasak ekspertų, dažniausiai yra laiko trūkumas. Iš atsakymų matyti, kad priklausomai nuo projektų „*....savivaldybės aukščiausiųjų vadovų įsitraukimas į projektinę veiklą yra skirtingas*...“(E1). Siekiant, kad projektų valdymas būtų efektyvesnis, informantų teigimu, „*....vadovai į projektus dažnai įsitraukia neformaliai*...“(E1). Todėl galima teigti, kad savivaldybės vadovai neformaliai prisideda prie strateginių tikslų siekio, taip suprasdami projektų valdymo svarbą savivaldybėje.

Kaip teigia informantai, labai svarbus veiksnys, kuris lemia projektų valdymo sėkmę – „*...savivaldybės vadovų savivaldybės rengiamų projektų palaikymas*...“(E2). Kai nėra reikalingo palaikymo ir *„...trūksta institucinių priemonių...*“(E2), tada atsiranda projekto koordinatorių, vykdytojų

nenoras efektyviai vykdyti projektą, kas gali suteikti daug sunkumų projektų vykdyme. Ar vadovai palaikys projektą jo inicijavimo ir įgyvendinimo etapuose, pasak ekspertų priklauso nuo „*...pačios projekto idėjos svarbos savivaldybei...*“(E1). Taip pat, ekspertų teigimu, palaikymas gali priklausyti nuo „*....projekto vadovo asmeninių charakterio bruožų*..“(E2), tai reiškia, kiek ir kaip projektų vadovas stengiasi parodyti iniciatyvos, kaip jis parodo, paaiškina kitiems, kokia yra projekto nauda savivaldybei.

Kadangi ekspertai projektą laiko priemone strateginiams savivaldybės tikslams pasiekti, todėl pasak ekspertų itin svarbu tampa *„...skleisti informaciją apie savivaldybės strategines veiklos kryptis ir jų įgyvendinimą vykdant projektus*...“ (E1) savivaldybės darbuotojams. Taip pat informantai teigia, kad „*...trūksta vadovų iniciatyvos, kai yra raginama kai kuriuos savivaldybės skyrius įsitraukti į projektų vykdymą*...(E2). Taip pat anot ekspertų, „*...kartais pasigendama savivaldybės vadovų įtakos sprendimų priėmime, dėl bendradarbiavimo tarp skyrių ir projektų vykdytojų paskyrimo*..“(E1). Informantų teigimu, kad vis atsiranda spragų, kai norima, kad savivaldybės skyriai būtų įtraukti į projektų valdymą, ir siekiama, kad bendradarbiavimas savivaldybėje būtų efektyvesnis. Todėl svarbu, kad šios problemos būtų pradėtos kuo greičiau spręsti.

Informantai taip pat pabrėžia ir kitą savivaldybės vadovų vaidmenį projektų valdyme, *„...kartais savivaldybės vadovai tampa projektų vadovais....“*(E3). Toks vadovų įsitraukimas į projektų valdymą anot ekspertų gali būti vertinamas dvejopai. Tai gali būti formalus įsitraukimas, kai vadovai įsitraukia kad *„...būtų patenkinti asmeniniai interesai...“*(E3), tokiu atveju projekto darbai paskirstomi projektų vykdytojams, koordinatoriams. Taip pat, kaip ir minėta anksčiau, šis įsitraukimas gali būti neformalus, *„...būna kad vadovai įsitraukia į projektų valdymą, kad būtų parodyta to projekto nauda savivaldybei...“*(E3). Kartais atsitinka ir taip, kad vadovai *„...įsitraukią į projektus dėl politikos, kai norima daryti įtaką tam tikriems politiniams sprendimams....*“(E4), tada pasak ekspertų atsiranda *„....vadovo autoritetas projektų valdyme“*...(E4). Tačiau šis atvejis pasak pašnekovų labai dažnai nepasiteisina.

Ekspertai, kalbėdami apie savivaldybės aukščiausiųjų vadovų įsitraukimą į projektus, teigia, kad *„...trūksta vadovų įsitraukimo į projektus jų inicijavimo ir vertinimo etapuose...“*(E3). Pasak jų, taip įsitraukiant būtų efektyviau valdomi projektai. Dažniausiai vadovai yra įtraukiami pagal *„...jų interesus tam tikroje srityje ir turimas žinias bei kompetencijas“*...(E4). Kai kurie ekspertai išskiria, jog svarbiausias aukščiausių vadovų vaidmuo projektų valdyme, tai *„....bendradarbiavimas su išorinės organizacijomis..“(*E3). Tačiau kartu yra ir pastebima, kad tai priklauso nuo *„vadovo charakterio savybių“*...(E3). Nuo to priklauso koks bus vadovų *„požiūris į projektus, kaip sugebama komunikuoti, kaip yra įsitraukiama į projektus ir t.t.*...“(E3, E4).

Informantų teigimu, reikia truputį platesnio vadovų *„...požiūrio į projektų valdymą“*...(E4). Nors, kaip prieš tai teigė pašnekovai, aukščiausieji vadovai yra pagrindiniai žmonės atsakingi už projektų atranką,

kurių veikla siejama su projektų kontrole, tačiau *„....ne visada aiškiai būna apibrėžta projektų valdymo politika...“*(E4).

Taip pat kaip svarbų veiksnį ekspertai išskiria *„...vadovų motyvacija ir paskatinimai projektų koordinatoriams, vykdytojams....“*(E3). Pasak jų, motyvacija gali būti suprasta kaip *„....vadovų palaikymas, parama, bendravimas ir bendradarbiavimas projektų rengimo ir įgyvendinimo etapuose..“(E3)*. Kaip jau buvo paminėta, ekspertai kaip nemotyvuojantį aspektą išskiria vadovų abejingumą kai yra komunikuojama tarp skyrių, nes pasak jų, komunikacijoje tarp skyrių vykdant projektus yra nemažai problemų, tačiau ne visada iš vadovų pusės atsiranda sprendimų šioms problemoms spręsti.

Ekspertai kalbėdami apie savivaldybės vadovą, kaip svarbiausią asmenį atsakingą už strateginį valdymą, pabrėžia, kad *„....trūksta gebėjimų prognozuoti, ir strateginio valdymo gebėjimų..“(*E5) projektų valdyme. Taip pat pasak jų, projektų valdyme *„...trūksta vadovų susidomėjimo ir suvokimo apie projektus, jų valdymą..*“(E5). Kai kurių informantų nuomone, *„...egzistuoja abejingas požiūris į vykdomus projektus“...(*E6). Jų nuomone, šiems, aukščiausiojo lygio savivaldybės vadovams, yra būtina suprasti ir *„...mokėti identifikuoti projektų svarbą savivaldybei“...(*E6). Tokia situacija atsiranda dėl didelio *„...vadovų darbo krūvio....“,(*E5,E6), dėl to *„...vadovo vaidmuo sakyčiau yra formalus projektų valdyme“*...(E5), tai kaip *„..politinis savivaldybės sprendimas, kad projektas atrodytų svarbesnis...(E5)*. Tačiau taip pat, pasak ekspertų *„vadovų įsitraukimas į projektus būna ir labai intensyvus, jis gal labiau neformalus“*...(E6), toks įsitraukimas daro įtaką projektų svarbai savivaldybėje.

Toliau kalbant apie aukščiausiųjų vadovų vaidmenį projektų valdymui, informantai pabrėžia, kad tokio lygio *„... žmonių žvilgsnis“*...(E5) savivaldybėje ir už jos ribų *„...remiasi politika“...(E5)*, todėl labai *„..svarbu įtraukti, pakviesti tokius žmones į projektų valdymą...“(*E5), nes jie mato platesniu vaizdu kylančias problemas, todėl gali būti įtraukiami į jų sprendimą. Kalbant apie savivaldybės vadovus, kaip apie projektų vadovus, atsiranda pasak ekspertų *„...autoriteto reikšmė...“(*E6) net tik pačiuose projektuose tačiau ir visoje savivaldybėje, nes kaip strateginio planavimo pagrindinis asmuo, suvokia vykdomų projektų svarbą strategijai ir savivaldybei. Taip gali būti *„...bendraujama su savivaldybės darbuotojais...“(E6)*, taip parodant projektų strateginę svarbą.

Kaip jau buvo minėta, ekspertai dar kartą pabrėžia, kad *„...savivaldybės vadovų parama, nuolatinis, nesustojamas bendradarbiavimas...“*(E5) projektų valdyme yra svarbus procesas, nors kartais jis nėra pakankamas. Kalbėdami apie bendradarbiavimą su savivaldybės aukščiausiais vadovais, informantai paminėjo, kad *„....problemos, susijusios su projektų valdymu būna sprendžiamos bendradarbiaujant, vat tada galime matyti kaip pasireiškia vadovų iniciatyva bendraujant pagal hierarchiją...“*(E6). Pasak pašnekovų, toks bendravimas būna *„....draugiškas, motyvuoja tada bendradarbiauti..“*(E6).

Taip pat ekspertai dar kartą pamini aukščiausiojo vadovo vaidmenį savivaldybės projektų atrankos procesuose. Pasak jų, vadovų vaidmuo čia yra lemiamas, nes yra kontroliuojama visa veikla, jie mato

kokie projektai turi būti įgyvendinti, ir kokie projektai turi būti vykdomi pagal strateginių tikslų svarbą. Ekspertai dar kartą išryškina vadovų kontrolės vaidmenį projektų atrankos procesuose.

Pasak ekspertų, labai svarbus yra *„...savivaldybės vadovo vaidmuo ir autoritetas, kai yra paskirstomos atsakomybės ir užduotys.. "(*E5). Čia vadovai daro didelę įtaką nurodant projektų strateginę reikšmę visai savivaldybei ir už ką kiekvienas jos skyrius turi būti atsakingas, kad būtų pasiekti strateginiai tikslai. Pasak pašnekovų, savivaldybės vadovai *„...mažai komunikuoja tarp skyrių, atrodo kad vadovai kartais abejingi savivaldybės mikroklimatui..."*(E5). Dėl to projektų vykdytojams tenka susidurti *su „sunkumais bendraujant su skirtingais savivaldybės skyriais..."*(E5).

Apibendrinant savivaldybės aukščiausiųjų vadovų vaidmenį projektų valdyme, galima teigti, kad nuo vadovų priklauso projektų atranka savivaldybėje. Jie yra tie žmonės, kurie sprendžia, kokie projektai turėtų būti įgyvendinti savivaldybėje ir kokie projektai padėtų pasiekti strateginius tikslus. Tačiau iš ekspertų pasisakymų, galima matyti, kad dėl laiko stokos vadovai ne itin įsitraukia į projektus, savivaldybės vadovo vaidmenį laiko formaliu. Pašnekovų teigimu, vadovų abejingumas pasireiškia komunikacijoje tarp skyrių apie projektų svarbą strateginiams tikslams. Stokojama jų iniciatyvos įtraukti atskirus savivaldybės skyrius į projektų valdymą. Kadangi projektų valdymas tampa vis svarbesnis savivaldybėse, todėl būtina, kad aukščiausiųjų vadovų vaidmuo būtų stiprinamas.

19 lentelė. Kategorija Nr. 4. Savivaldybės aukščiausias pareigas užimančių vadovų vaidmuo projektų valdyme.

Subkategorija	**Ekspertų teiginiai**
Funkcijos projektų valdyme	*„...pagrindinis projektų atrankos proceso kontrolės mechanizmo sraigtas....*"(E1) *„...kartais savivaldybės vadovai tampa projektų vadovais...."*(E3) *„....bendradarbiavimas su išorinės organizacijomis.."(E3)* *„...vadovų motyvacija ir paskatinimai projektų koordinatoriams, vykdytojams...."*(E3) *„...savivaldybės vadovo vaidmuo ir autoritetas, kai yra paskirstomos atsakomybės ir užduotys.."(*E5)

Įsitraukimas į projektus	„....*nepakankamo įsitraukimo į projektų vykdymą*...“(E2) „....*savivaldybės aukščiausiųjų vadovų įsitraukimas į projektinę veiklą yra skirtingas*...“(E1). „...*savivaldybės vadovų savivaldybės rengiamų projektų palaikymas*...“(E2) *„...būna kad vadovai įsitraukia į projektų valdymą, kad būtų parodyta to projekto nauda savivaldybei...“*(E3) *„...įsitraukią į projektus dėl politikos, kai norima daryti įtaką tam tikriems politiniams sprendimams*....“(E4) *„...egzistuoja abejingas požiūris į vykdomus projektus“...(*E6)
Minimos problemos	„...*trūksta vadovų iniciatyvos, kai yra raginama kai kuriuos savivaldybės skyrius įsitraukti į projektų vykdymą*...(E2). „„...*kartais pasigendama savivaldybės vadovų įtakos sprendimų priėmime, dėl bendradarbiavimo tarp skyrių ir projektų vykdytojų paskyrimo*..“(E1). *„...trūksta vadovų įsitraukimo į projektus jų inicijavimo ir vertinimo etapuose...“*(E3). *„....ne visada aiškiai būna apibrėžta projektų valdymo politika...“*(E4). *„....trūksta gebėjimų prognozuoti, ir strateginio valdymo gebėjimų..“(*E5) *„...mažai komunikuoja tarp skyrių, atrodo kad vadovai kartais abejingi savivaldybės mikroklimatui...“*(E5)

Sudaryta darbo autoriaus

Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus (toliau SPIVS) vaidmuo projektų valdyme. Analizuojant informantų interviu metu gautus atsakymus apie SPIVS vaidmenį projektų valdyme (20 lentelė), pastebėta, kad jaučiamas SPIVS skyriaus dalyvavimo strateginiame savivaldybės valdyme poreikis *„...taisant ir inicijuojant strateginių planavimo dokumentų pakeitimus..."*(E1). Tokia nuomonė susidarė dėl to kad, SPIVS yra strateginio planavimo, projektų rengimo ir įgyvendinimo skyrius, kuris geba strategiškai suprasti ne tik savivaldybės veiklos tačiau ir projektų valdymo kryptis. Pasak ekspertų, SPIVS *„....daro įtaką savivaldybės strateginiams dokumentams, nusako finansines savivaldybės galimybes įgyvendinti vienus ar kitus projektus..."*(E1), *ir „...laiko pas save visą savivaldybei reikalingą strateginę informaciją, netgi kai keičiasi aukščiausieji vadovai..*"(E2). Šis skyrius bendradarbiauja su aukščiausiais vadovais tiek strateginio planavimo klausimais tiek ir projektų valdymo klausimais.

Kalbant apie SPIVS vaidmenį projektų valdyme, vykstančiame skyriaus lygmenyje, kai kurių ekspertų teigimu *„....kartais jaučiamas SPIVS abejingumas, kai yra sprendžiamos kitų skyrių su projektų valdymu veikla susijusios problemos..."(*E1) ir *„....šio skyriaus turimų žinių ir gebėjimų nuvertinimas..."*(E2). Tokios nuomonės susiformuoja dėl projektų valdymo įtakos SPIVS veiklai. Tačiau taip pat remiantis ekspertų pateiktais duomenimis, pastebima, kad šis skyrius *„įsitraukia į savivaldybės projektų valdymą pateikiant savo svarią nuomonę ir darant įtaką strateginių tikslų įvykdymui..."(*E2).

Ekspertai kalbėdami apie SPIVS vaidmenį projektų valdyme, pažymėjo, kad jis yra labai reikšmingas savivaldybės darbui nes „*...šio skyriaus turimos žinios ir patirtis leidžia konsultuoti su projektais dirbančius kitų skyrių darbuotojus, net ir tais klausimais, kurie ne visada būna susiję su jų tiesioginėmis pareigomis..."*(E5). Taip pat pasak ekspertų, „*....SPIVS skyrius sugeba pamatyti rengiamų projektų svarbą ir padeda, kai projektų vykdytojai komunikuoja su aukščiausiais vadovais dėl projekto svarbos savivaldybei...."(*E6).

Apibendrinant, galima teigti, kad SPIVS vaidmuo projektų valdyme gali būti vertinamas įvairiapusiškas. Jis yra tarsi konsultantas projektų valdyme ir tarpininkas rengiant ir įgyvendinant strateginius dokumentus.

20 lentelė. Kategorija Nr. 5.Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus (toliau SPIVS) vaidmuo projektų valdyme.

Subkategorija	Ekspertų teiginiai
Funkcijos projektų valdyme	„*...šio skyriaus turimos žinios ir patirtis leidžia konsultuoti su projektais dirbančius kitų skyrių darbuotojus, net ir tais klausimais, kurie ne visada būna susiję su jų tiesioginėmis pareigomis...“*(E5) *„....daro įtaką savivaldybės strateginiams dokumentams, nusako finansines savivaldybės galimybes įgyvendinti vienus ar kitus projektus...“*(E1) *„...laiko pas save visą savivaldybei reikalingą informaciją, netgi kai keičiasi aukščiausieji vadovai..*“(E2) „*....SPIVS skyrius sugeba pamatyti rengiamų projektų svarbą ir padeda, kai projektų vykdytojai komunikuoja su aukščiausiais vadovais dėl projekto svarbos savivaldybei....“*
SPIVS trūkumai	*„....kartais jaučiamas SPIVS abejingumas, kai yra sprendžiamos kitų skyrių su projektų valdymu veikla susijusios problemos...“(*E1) *„....šio skyriaus turimų žinių ir gebėjimų nuvertinimas...“*(E2).

Sudaryta darbo autoriaus.

Projektų vadovo vaidmuo projektų valdyme. Kalbant apie projektų vadovo vaidmenį projektų valdyme (21 lentelė.), informantai teigė, kad projektų vadovo darbas yra laikinas, *„...todėl esant projektų vadovu galima išbandyti savo kompetencijas projektuose ir bendraujant su savivaldybės vadovais, kai sprendžiami iškilę klausimai...“*(E1). Pasak ekspertų, projektų vadovas *„...yra atsakingas už projekte esančių darbų ir atsakomybių paskirstymą projekto komandai...“*(E1). Taip pat, informantų teigimu, *„...projektų vadovas yra atsakingas už projekto kontrolę, ir kad suplanuotas projektas būtų laiku įvykdytas...“(*E2). Projektų vadovas, anot pašnekovų *„...geba projektą matyti iš strateginės pusės...“(*E2), todėl jis vaidina svarbų vaidmenį pristatant savivaldybės vadovams pasiektus projekte rezultatus.

Pasak informantų, projektų vadovas *„...formuoja projektų valdymo komandą..."(*E3). Jis suburia žmones, kurie turės dirbti ties konkrečiu projektu, kad būtų įgyvendinti strateginiai savivaldybės tikslai. Labai svarbu yra suburti komandą, kuria vadovas galėtų pasitikėti. Pradedant vykdyti projektą *„...vadovas savo komandai paskirsto užduotis..."(*E4). Projektų vadovas viso projekto metu atlieka kontrolieriaus funkciją, nes *„...žmonės, dirbantys su projektais turi atsiskaityti už visus padarytus darbus projekto vadovui..."*(E4).

Kaip teigia ekspertai, projektų valdyme yra labai daug nepastovumo ir pokyčių. Todėl projektų vadovas turi *„...operatyviai ir greitai spręsti projekto vykdymo metu iškilusias problemas..."(E3).* Taip pat jis turi *„....planuoti į priekį projekte numatytus darbus ir ruoštis galimiems pokyčiams.."(E4).* Todėl projektų vadovas projekto organizavimo stadijoje turėtų paruošti *„...rizikos valdymo planą.."(*E4), kuris leis lengviau dirbti su pokyčiais arba net jų visai išvengti. Pasak informantų, labai svarbus veiksnys projektų valdyme yra motyvacija, todėl svarbu, kad projektų vadovas būtų motyvuotas ir prisidėtų prie savivaldybės atliekamų darbų tobulinimo vykdant projektus.

Informantai, kalbėdami apie projektų vadovo vaidmenį pažymėjo, kad dirbdamas su projektais, projektų vadovas *„...padeda įgyvendinti strateginius savivaldybės tikslus*..."(E5). Taip jis *„...atsako už vykdomą projektą ne tik projekto lygmenyje tačiau ir savivaldybės..."*(E6). Pasak ekspertų, projektų vadovas projekto procese labai svarbus pradedant *„...darbų paskirstymu, jų priežiūra iki bendravimo su projekto komanda proceso...."*(E5). Kadangi visi projekto darbai yra numatyti projekto dokumentuose, *„...už tų darbų įvykdymą atsakingas yra projektų vadovas...*"(E6).

Kai yra vėluojama atlikti projekto dokumentuose nustatytus darbus, „*...projektų vadovas dalyvauja įvairiuose susitikimuose su išorės institucijomis ir su projektų vykdytojais norėdamas priimti geriausią sprendimą*..."(E5). Jis prižiūri atliekamus darbus*, „...atlieka monitoringą, kad visi darbai būti atlikti pagal dokumentuose nurodytus grafikus..."*(E6).

Apibendrinant galima teigti, kad projektų vadovas atlieka svarbų vaidmenį tiek įgyvendinant strateginius savivaldybės tikslus, tiek ir projektų valdymo procese, kuriame atsako už projektų įgyvendinimą. Kad būtų įgyvendinti projekte numatyti darbai, jam tenka bendrauti su suinteresuotomis šalimis tiek savivaldybės viduje tiek ir išorėje.

21 lentelė. Kategorija Nr. 6. Projektų vadovo vaidmuo projektų valdyme.

Subkategorija	Ekspertų teiginiai
Funkcijos projektų valdyme	*„...yra atsakingas už projekte esančių darbų ir atsakomybių paskirstymą projekto komandai..."*(E1) *„...projektų vadovas yra atsakingas už projekto kontrolę, ir kad suplanuotas projektas būtų laiku įvykdytas..."(*E2) *„...formuoja projektų valdymo komandą..."(*E3). *„...vadovas savo komandai paskirsto užduotis..."(*E4). *„...padeda įgyvendinti strateginius savivaldybės tikslus...*"(E5). *„...atsako už vykdomą projektą ne tik projekto lygmenyje tačiau ir savivaldybės..."*(E6) *„...projektų vadovas dalyvauja įvairiuose susitikimuose su išorės institucijomis ir su projektų vykdytojais norėdamas priimti geriausią sprendimą...*"(E5).
Funkcijos, kurios turi būti atliekamos projektų valdyme	*„...operatyviai ir greitai spręsti projekto vykdymo metu iškilusias problemas..."(E3)* *„....planuoti į priekį projekte numatytus darbus ir ruoštis galimiems pokyčiams.."(E4).*

Sudaryta darbo autoriaus.

Projektų valdymo bruožai savivaldybėje. Išanalizavus ekspertų atsakymus, pateikiami šie projektų valdymo bruožai (22 lentelė). Pasak ekspertų, labai svarbu suvokti, kad projektų valdyme *yra „...griežtas laiko reguliavimas"*..(E1). Todėl šis aspektas daro projektų valdymą itin specifiniu. Pasak informantų, *„...projektų valdyme atsiranda įvairių nenumatytų probleminių situacijų, todėl svarbu turėti rizikos valdymo planą, kuris palengvins iškilusių problemų sprendimą*.."(E2).

Ekspertų teigimu, projektų valdymui yra būdinga *„...komandinis darbas*..."(E1). Dalyvaujant projekte yra suteikiama galimybė *„..įgauti įvairių žinių*..."(E2). Tačiau, norint kad projektai būtų įgyvendinti efektyviai, reikia *„...kad būtų visiškai įsitraukiama į projektą, kitaip tariant projekto komandoje turėtų būti žmonės, nusiteikę rimtai veiklai..."(*E1). Pasak pašnekovų, komandoje *„...yra pasiekiama didesnių rezultatų, ir nauda būna ne tik pačiam projektui tačiau ir kiekvienam prie jo prisidėjusiam..."(*E2). Nes

anot informantų, *„...dirbant su projektais yra nuolat mokomasi...*“(E1), taip įgyjama naujų žinių ir patirties.

Kaip teigia pašnekovai, *„...projektų komandose visi yra lygūs...*“(E2). Tačiau kaip buvo paminėta prieš tai darbe, visgi egzistuoja tam tikra kontrolė, nes projektų vykdytojai turi „*...pateikti ataskaitas už padarytus darbus projektų vadovui...*“(E2). Todėl galima teigti, kad projektų valdyme egzistuoja tam tikra hierarchija.

Pasak ekspertų, projektų valdyme *„..egzistuoja darbų, vaidmenų pasiskirstymas pagal užimamas savivaldybėje pareigas ir turimas žinias..“*(E3). Pašnekovų teigimu, nors projektų dokumentuose yra nurodytos darbuotojų atsakomybės, tačiau galima *„sudaryti atskiras instrukcijas, kuriose būtų nurodytos papildomos pareigos...“*(E3). Dažnai projektų valdyme, ypač projektų valdymo pradžioje *„...gali pasirodyti neaiškus atsakomybių pasiskirstymas, gali kartotis darbai...“*(E3). Komunikacijos pagalba tada norima suprasti, kas ir už ką turi būti atsakingas, tampa aiškesnės darbuotojų atsakomybės sritys.

Anot ekspertų, projektų valdymui yra būdinga *„...pokyčių atsiradimas, dinamika, neapibrėžtumas.....“(*E4) įgyvendinant projektus. Projektų valdyme atsirandančios problemos dėl *„...skirtingos savivaldybės skyrių specifikos, nevienodo darbuotojų užimtumo, yra sprendžiamos veiksmingai, bandoma surasti įvairius sprendimus problemoms pašalinti...“*(E4).

Kaip jau prieš tai buvo paminėta, taip pat labai svarbus bruožas yra *„...griežtai reguliuojamas ir turintis nustatytą pabaigą laikas...“(*E5). Todėl projektų valdyme labai dažnai susiduriama su laiko trūkumu. Taip pat projektų valdyme yra būdinga turėti *„...rizikos valdymo planą....“(*E5).

Kaip teigia ekspertai, projektų valdymui yra būdingas kelios *„...interesų sritys..“(*E6). Projekto įgyvendinimas gali būti reikalingas įvairiems savivaldybėms skyriams. Taip pat projektų valdyme egzistuoja *„..reguliarus atsiskaitomybės procesas už projekte įvykdytus darbus ir jų rezultatus...“(*E6). Taip pasimato *„...pavaldumas projektų valdyme...“*(E6), kai savivaldybės vadovai gali daryti įtaką projektų valdymui.

Ekspertai pažymėjo, kad projektų valdyme *„...galima pakeisti projektų vykdytojus, ar projektų komandos narius...“(*E3). Taip pat į projektų valdymą *„...įsitraukia nauji komandos nariai...“*(E3). Tiek seni, tiek nauji komandos nariai *„...gali mokytis iš skirtingas patirtis turinčių darbuotojų...“*(E3). Taip projektų valdyme atsiranda ir mokymasis.

Projektų valdyme yra būdinga *„...neproporcinga atsakomybė lyginant su atlygiu už atliekamą darbą projektų valdyme..“*(E4). Dėl to gali mažėti projekto komandos motyvacija efektyviai dirbti, ir projekto vadovas *„..turi rasti būdus, kaip sukontroliuoti tokią situaciją...“(*E4).

Informantai nurodė, kad savivaldybės projektų valdymui yra būdingas *„...lankstumas suinteresuotųjų asmenų atžvilgiu...“*(E6). Tai reiškia, kad projektų valdyme galima nesunkiai prisitaikyti prie suinteresuotųjų asmenų veiklos.

Apibendrinant galima teigti, kad projektų valdymas savivaldybėje apima daug skirtingų krypčių: laiko valdymą, pokyčių valdymą, rizikos valdymą, komandos valdymą, mokymąsi. Projektų valdyme atsispindi žmogiškojo faktoriaus svarba tiek pačiam projektui, jo sėkmei tiek ir savivaldybei. Projektų valdymo procesas pavaldus savivaldybės vadovybei, todėl stengiamasi kad visi atliekami projektai atitiktų strateginius savivaldybės tikslus.

.

22 lentelė. Kategorija Nr. 7. Projektų valdymo bruožai savivaldybėje

Subkategorija	**Ekspertų teiginiai**
Laiko valdymas	*„...griežtas laiko reguliavimas“*..(E1) *„...griežtai reguliuojamas ir turintis nustatytą pabaigą laikas...“(*E5).
Rizikos valdymas	*„...projektų valdyme atsiranda įvairių nenumatytų probleminių situacijų, todėl svarbu turėti rizikos valdymo planą, kuris palengvins iškilusių problemų sprendimą*..“(E2). *„...rizikos valdymo planą....“(*E5).
Komandinis darbas	*„...komandinis darbas*...“(E1). *„..egzistuoja darbų, vaidmenų pasiskirstymas pagal užimamas savivaldybėje pareigas ir turimas žinias..“*(E3). *„...yra pasiekiama didesnių rezultatų, ir nauda būna ne tik pačiam projektui tačiau ir kiekvienam prie jo prisidėjusiam...“(*E2)
Mokymasis	*„..įgauti įvairių žinių*...“(E2).
	„...gali mokytis iš skirtingas patirtis turinčių darbuotojų...“(E3).
Neapibrėžtumas	*„...pokyčių atsiradimas, dinamika, neapibrėžtumas.....“(*E4)
Įvairiapusiškumas	*„...interesų sritys..“(E6)*
Atskaitomybė ir pavaldumas	*„..reguliarus atsiskaitomybės procesas už projekte įvykdytus darbus ir jų rezultatus...“(*E6), *„...pavaldumas projektų valdyme...“*(E6)

Sudaryta darbo autoriaus

Projektų valdymo problemos planavimo/rengimo etapuose. Ekspertų buvo klausiama, su kokiomis problemomis susiduriama savivaldybėje planuojant ir rengiant projektus, atsakymų suvestinę galima rasti 23 lentelėje.

Aptariant ekspertų atsakymus pastebima, kad savivaldybėje yra ypač *„...didelis darbo krūvis projektinėje veikloje..."(*E6), *„...įžvelgiama, kad stokojama motyvacijos.."(*E5), *„...trūksta kvalifikuotų specialistų..."*(E4*), „...nepakankamai aukštos savivaldybės darbuotojų kompetencinės žinios..."*(E3), *„...trūksta įgūdžių rengiant projektus..."(*E2). Taip pat ekspertai išskiria jog *„...trūksta projektų rengime dalyvaujančių darbuotojų potencialo.."(*E1).

Projektų valdymo planavimo etape *„...pernelyg ilgai užsitęsia visos procedūros..."(*E6), *„..projektų paraiškų vertinimo laikas labai ilgas, kartais vadovai atmeta projektus be jokio pagrindo..."*(E5). Pasak pašnekovų, *„..projektų reikalavimai yra per dideli.."(E4). Taip pat „...ilgai trunka parengti projekto parengiamuosius darbus.."(*E3).

Pasak ekspertų, rengiant projektus, politiniai aspektai taip pat yra labai svarbūs. *„...neretai nukenčia projektų valdymo efektyvumas dėl to, jog dėl politinių nutarimų nėra atsižvelgiama į strategiškai svarbius planus..."*(E2), o *„...politiniai sprendimai vadovų yra vykdomi neatsižvelgiant į strateginius dokumentus..."*(E4). Kaip jau buvo minėta prieš tai darbe, ekspertai nurodė, jog *„...nėra teisingo darbų paskirstymo..."(*E1). Dažnai savivaldybės darbuotojai *„...projektų rengime dalyvauja tik dėl „vaizdo"..."*(E6). Informantų teigimu, *„...nėra pakankamo bendradarbiavimo tiek tarp skyrių tiek tarp darbuotojų.."(*E5).

23 lentelė. Kategorija Nr.8. Projektų valdymo problemos planavimo/rengimo etapuose.

Subkategorija	**Ekspertų teiginiai**
Didelis darbo krūvis	*„...didelis darbo krūvis projektinėje veikloje..."(*E6)
Žmogiškųjų išteklių stoka	*„...trūksta kvalifikuotų specialistų..."*(E4*)* *„...trūksta projektų rengime dalyvaujančių darbuotojų potencialo.."(*E1).
Motyvacijos stoka	*„...įžvelgiama, kad stokojama motyvacijos.."(*E5)

Kompetencijų stoka	*„...nepakankamai aukštos savivaldybės darbuotojų kompetencinės žinios..."*(E3), *„...trūksta įgūdžių rengiant projektus..."(*E2).
Procedūrų neapibrėžtumas	*„...pernelyg ilgai užsitęsia visos procedūros..."(*E6) *„..projektų paraiškų vertinimo laikas labai ilgas, kartais vadovai atmeta projektus be jokio pagrindo..."*(E5). *„..projektų reikalavimai yra per dideli.."(E4).* *„...ilgai trunka parengti projekto parengiamuosius darbus.."(*E3).
Politinis įsikišimas	*„...neretai nukenčia projektų valdymo efektyvumas dėl to, jog dėl politinių nutarimų nėra atsižvelgiama į strategiškai svarbius planus..."*(E2) *„...politiniai sprendimai vadovų yra vykdomi neatsižvelgiant į strateginius dokumentus..."*(E4)
Organizuotumo stoka	*„...nėra teisingo darbų paskirstymo..."(*E1) *„...projektų rengime dalyvauja tik dėl „vaizdo"..."*(E6).
	„...nėra pakankamo bendradarbiavimo tarp skyrių ir darbuotojų..."(E5)

Sudaryta darbo autoriaus.

Projektų valdymo problemos įgyvendinimo etape. Ekspertų buvo klausiama, su kokiomis problemomis susiduriama savivaldybėje įgyvendinant projektus, atsakymų suvestinę galima rasti 24 lentelėje.

Pasak ekspertų, įgyvendinant projektus, *„...trūksta projektų vykdytojų įvairiose srityse..."(E1)*, *„...kartais neišeina susikalbėti su išorės institucijomis, ministerijomis, agentūromis..."(E2), „...trūksta projektų valdymo žinių ir kompetencijos..."(E3)*, *„...trūksta žmogiškųjų išteklių, per daug vienu metu turi būti daroma projektų..."(E6)*, *„....per didelis krūvis, koordinuojami projektai neatitinka gaunamo užmokesčio..."(E3).*

Ekspertai paminėjo ir nemažai problemų susijusių su viešaisiais pirkimais*: „...nepakankama žmonių kompetencija, kurie laimi viešuosius pirkimus..."*(E4), *„....būna pažeidžiami kai kurie teisės*

aktai....“(E5), *„....labai ilgai trunka viešųjų pirkimų konkursų procedūros...“(E6; E1),* *„...labai daug problemų kyla kai vykdomi yra viešieji pirkimai...“(E2).*

Taip pat problemos buvo įžvelgtos savivaldybės lėšų trūkume: *„...trūksta savų lėšų įgyvendinti projektus...“(E3; E4; E5)*.

Galime įžvelgti ir organizacinius trūkumus: *„...daug laiko praeina nuo projektų paraiškos pateikimo iki darbų darymo...“(E1)*, *„....labai dideli skirtumai tarp projekto kainos ir darbų vykdymo kainos...*“(E2), *„...labai daug biurokratijos, popierių tvarkymo...*“(E4), *„...sudėtingai yra vykdomos projektų atrankos, įgyvendinimo procesai..“(E5)*, *„...per daug griežti reikalavimai projektų įgyvendinimui...*“(E6).

24 lentelė. Kategorija Nr.9. Projektų valdymo problemos įgyvendinimo etape

Subkategorija	**Ekspertų teiginiai**
Didelis darbo krūvis	*„...trūksta žmogiškųjų išteklių, per daug vienu metu turi būti daroma projektų...“(E6)*, *per didelis krūvis, koordinuojami projektai neatitinka gaunamo užmokesčio...“(E3)*
Žmogiškųjų išteklių stoka	*„...trūksta projektų vykdytojų įvairiose srityse...“(E1)* *„...trūksta žmogiškųjų išteklių, per daug vienu metu turi būti daroma projektų...“(E6)*
Viešųjų pirkimų procedūrų trūkumai	*„...nepakankama žmonių kompetencija, kurie laimi viešuosius pirkimus...“*(E4) *labai ilgai trunka viešųjų pirkimų konkursų procedūros...“(E6; E1)* *labai daug problemų kyla kai vykdomi yra viešieji pirkimai...“(E2).*
Lėšų trūkumas	*„...trūksta savų lėšų įgyvendinti projektus...“(E3; E4; E5)*.
Kompetencijų stoka	*„...trūksta projektų valdymo žinių ir kompetencijos...“(E3)*

Procedūrų neapibrėžtumas	*„….labai dideli skirtumai tarp projekto kainos ir darbų vykdymo kainos...“(*E2) *„…sudėtingai yra vykdomos projektų atrankos, įgyvendinimo procesai..“(E5)* *„…per daug griežti reikalavimai projektų įgyvendinimui...“ (E6)*
Nesusikalbėjimas	*„…kartais neišeina susikalbėti su išorės institucijomis, ministerijomis, agentūromis...“(E2)*
Organizuotumo stoka	*„…daug laiko praeina nuo projektų paraiškos pateikimo iki darbų darymo...“(E1)* *„...labai daug biurokratijos, popierių tvarkymo...*“(E4)

Sudaryta darbo autoriaus.

Projektų valdymo kompetencijos. Ši kategorija analizuos ekspertų atsakymas apie kompetencijų reikšmę projektų valdyme (25 lentelė).

Pasak ekspertų, projektų valdyme pasitaiko nemažai problemų, susijusių su kompetencijomis projektų valdyme. *„….savivaldybės skyriuose sunkiai galima atrasti komandinio darbo kompetencijas, žmonės nedaug ką težino apie projektų komandos svarbą...“(*E1), taip pat *„…pasitaiko tarp tikra žinių stoka įgyvendinant projektus...“*(E1). Todėl ekspertai išskiria kompetencijų svarbą projektų valdyme. Kad būtų galima projektų pagalba įgyvendinti strateginius savivaldybės tikslus, *„būtina suprasti institucijos vykdomų veiklų specifiškumą...“(*E2). Taip pat labai svarbu yra „*.... gebėti suplanuoti visus projekto darbus, mokėti atlikti prognozes, numatyti galimus pokyčius ir gebėti priimti teisingus sprendimus...“*(E2). Su projektais dirbantiems žmonėms yra reikalingas *„…struktūrinis mąstymas, plataus spektro požiūris į projektų valdymą ir strateginių žingsnių numatymas...“(*E1). Anot pašnekovų, taip pat labai svarbu, kad projektų vykdytojai turėtų *„…analitinį mąstymą ir sugebėtų organizuoti projekte numatytus darbus...“(E2)*. Kaip teigia ekspertai, viena iš svarbiausių kompetencijų, reikalingų projektų valdyme yra „*...projektų parengimo metodologijos išmanymas ir gebėjimas ją valdyti...“*(E1). Informantai taip pat pabrėžia ir *„…mokėjimą parengti strateginius savivaldybės dokumentus, turėti kompetencijas šioje srityje, kurios yra ypač svarbios projektų valdyme...“*(E2). Jų teigimu, strateginių ir projektų valdymo kompetencijų turėjimas duoda abipusę naudą *„…ne tik projektų valdymui ir jo sėkmingam įgyvendinimui, bet ir savivaldybei, kurioje atsiranda sugebėjimas atpažinti strateginių tikslų įgyvendinimo priemones projektų pagalba...“(*E2). Taip pat informantai išskyrė mokėjimą *„…prioretizuoti projektų valdyme numatytus darbus..“*(E1).

Pasak pašnekovų, *„...svarbiausia suprasti kas gi yra projektų valdymas..."*(E3). Taip pat svarbu turėti *„...platesnį supratimą apie savivaldybėje vykdomas veiklas, kad žmonės sugebėtų atpažinti projektą strateginiuose dokumentuose ir mokėtų nubrėžti savivaldybės plėtros kryptis..."(*E3). Anot pašnekovo, labai svarbu, kad savivaldybėje darbuotojai, dirbantys su projektais turėtų šias kompetencijas, norint kad strateginiai savivaldybės tikslai būtų įgyvendinti vykdant projektus. Taip pat informantų teigimu, *„...yra reikalinga mokėti kūrybiškai mąstyti ir generuoti idėjas..."*(E4). Projektų valdyme taip pat reikia būti *„...dinamiškam ir mokėti operatyviai reaguoti į vykstančius pokyčius..."(*E4). Kaip vieną svarbiausių kompetencijų, ekspertai išskyrė *„...mokėjimą valdyti finansus..."*(E3, E4), dėl to, kad savivaldybė prisiima finansinius įsipareigojimus, todėl svarbu teisingai juos valdyti. Pašnekovai pabrėžė, kad labai svarbu, kad projektų vadovai bei vykdytojai turėtų reikiamas kompetencijas, kad būtų išvengta problemų vykdant projektą.

Kalbinti projektų vykdytojai išskyrė, kaip ir prieš tai kalbinti kolegos, kad *„...reikia mokėti plačiu žvilgsniu matyti ir suprasti savivaldybės veiklos specifiką bei projektų teikiamą naudą savivaldybei..."*(E5). Kad tai suprasti, žmonėms, dirbantiems su projektais, svarbu *„...gerai suvokti savivaldybės strateginiuose dokumentuose esančią informaciją ir gebėti strategiškai mąstyti rengiant projektus...."(*E6). Strateginio valdymo kompetencijų stoka atima labai daug laiko projekto įgyvendinimui. Pasak ekspertų, šios kompetencijos yra svarbiausios, nes apima platesnį vaizdą į vykdomus darbus.

Kitos svarbios kompetencijos pasak informantų yra *„...turėti geras vadybines žinias, apimančias veiklų planavimą, vadovavimą, finansų, laiko valdymą, mokėti paskirstyti darbus..."(*E5). Tai pat labai svarbu yra turėti *„...patirties ir įgūdžių projektų valdyme..."(*E6). Tačiau to vien neužtenka, svarbu *„...suvokti projektų rengimo procesus, mokėti įvertinti skirtingas situacijas, kad projektai galėtų būti tinkamai valdomi..."*(E6).

Ekspertai pažymėjo ir darbuotojo charakterio savybių svarbą projektų valdyme. Tokios savybės kaip *„...pokyčių numatymas, mokėjimas aiškiai dėstyti mintis, bendrauti, būti entuziastingu, iniciatyviu..."(*E5, E6) labai reikalingos valdant projektus.

Apibendrinant galima teigti, kad projektų valdyme yra reikalingos įvairios kompetencijos, tačiau svarbiausios iš jų yra daugialypės, universalios kompetencijos. Todėl, kad žmonės, kurie sugeba plačiai mąstyti, žiūrėti į pasaulį ir jo procesus sugeba taip pat plačiai žiūrėti į projektų ir strateginių tikslų valdymą bei jų ryšį. Iš ekspertų gautų atsakymų matyti, kad kompetencijos apima ne tik projektų valdymą tačiau ir visą savivaldybės veiklą, kitaip tariant apima abiejų sričių patirtį.

25 lentelė. Kategorija Nr.10. Projektų valdymo kompetencijos

Subkategorija	**Ekspertų teiginiai**
Kompetencijų trūkumas	*„....savivaldybės skyriuose sunkiai galima atrasti komandinio darbo kompetencijas, žmonės nedaug ką težino apie projektų komandos svarbą...“(*E1). *„...pasitaiko tarp tikra žinių stoka įgyvendinant projektus...“*(E1)
Veiklų specifiškumo suvokimas	*„būtina suprasti institucijos vykdomų veiklų specifiškumą...“(*E2). *„...projektų parengimo metodologijos išmanymas ir gebėjimas ją valdyti...“*(E1) *„...svarbiausia suprasti kas gi yra projektų valdymas...“*(E3). *„...platesnį supratimą apie savivaldybėje vykdomas veiklas, kad žmonės sugebėtų atpažinti projektą strateginiuose dokumentuose ir mokėtų nubrėžti savivaldybės plėtros kryptis...“(*E3). *„...reikia mokėti plačiu žvilgsniu matyti ir suprasti savivaldybės veiklos specifiką bei projektų teikiamą naudą savivaldybei...“*(E5)
Prognozavimo gebėjimai	*gebėti suplanuoti visus projekto darbus, mokėti atlikti prognozes, numatyti galimus pokyčius ir gebėti priimti teisingus sprendimus...“*(E2) *„...struktūrinis mąstymas, plataus spektro požiūris į projektų valdymą ir strateginių žingsnių numatymas...“(*E1) *„...dinamiškam ir mokėti operatyviai reaguoti į vykstančius pokyčius...“(*E4). *„...gerai suvokti savivaldybės strateginiuose dokumentuose esančią informaciją ir gebėti strategiškai mąstyti rengiant projektus....“(*E6)

	„...suvokti projektų rengimo procesus, mokėti įvertinti skirtingas situacijas, kad projektai galėtų būti tinkamai valdomi...“(E6).
Organizavimo gebėjimai	*„...analitinį mąstymą ir sugebėtų organizuoti projekte numatytus darbus...“(E2).* *„...prioretizuoti projektų valdyme numatytus darbus..“*(E1). *„...turėti geras vadybines žinias, apimančias veiklų planavimą, vadovavimą, finansų, laiko valdymą, mokėti paskirstyti darbus...“(*E5).
Žinios strateginiame planavime	*„...mokėjimą parengti strateginius savivaldybės dokumentus, turėti kompetencijas šioje srityje, kurios yra ypač svarbios projektų valdyme...“*(E2) *„...gerai suvokti savivaldybės strateginiuose dokumentuose esančią informaciją ir gebėti strategiškai mąstyti rengiant projektus....“(*E6)
Kūrybinis mąstymas	*„...yra reikalinga mokėti kūrybiškai mąstyti ir generuoti idėjas...“*(E4)
Finansų valdymas	*„...mokėjimą valdyti finansus...“*(E3, E4)
Patirtis	*„...patirties ir įgūdžių projektų valdyme...“(*E6)
Asmeninės savybės	*„...pokyčių numatymas, mokėjimas aiškiai dėstyti mintis, bendrauti, būti entuziastingu, iniciatyviu...“(*E5, E6)

Sudaryta darbo autoriaus.

Mikroklimatas projektų valdyme. Šioje kategorijoje pateikiamos įžvalgos apie savivaldybės mikroklimatą projektų valdyme (26 lentelė). Klausiant vadovų, koks yra mikroklimatas savivaldybėje ir projektų valdyme, ekspertų atsakymai pasiskirstė pagal tris kategorijas: mikroklimatas projektų valdyme, tarp vykdomų projektų ir savivaldybės skyrių ir su skirtingais skyriais.

Ekspertai mikroklimatą projektų valdyme įvardino teigiamai, teigdami, kad „*..vykdant projektus projektų komanda susivienija vienam bendram tikslui...“*(E1; E2).

Mikroklimatą tarp vykdomų projektų ir atskirų savivaldybės skyrių, informantai įvertino blogiau. Nes *„...prieš pradedant vykdyti projektą jau ore jaučiamas neigiamas nusistatymas...“(E1*), „...kai kurie skyriai tiesiog stengiasi ignoruoti ir nesiimti projektų...“(E1), ar *„..vangiai bando spręsti problemas projektų valdyme...*“(E2). Dėl šių problemų ekspertai pastebi „*susikalbėjimo trūkumą su savivaldybės skyriais...*“(E1; E2). Dėl to atsiranda tam tikri nesutarimai tarp projektų vadovų ir skyrių, pareiškiamas nepasitenkinimas atliekamu darbu.

Mikroklimatą tarp projektus vykdančių skyrių ir likusių savivaldybės skyrių ekspertai vertina ne itin palankiai. *„...pastebimas didelis susiskaidymas, nes skyriai vykdo visiškai skirtingas veiklas...“(*E2), kas priveda prie konkurencijos pojūčio.

Apklausus projektų vykdytojus, jų teigimu *„...projekte esantis mikroklimatas yra geras, projektų vykdymo metu vieni kitiems padedame, esame draugiškuose santykiuose, o atėjus naujokui suteikiame visokeriopą pagalbą, padedame greitai įsilieti į projektą, su juo supažindinti...“(*E5;E6). Tačiau aišku būna ir *„...daugiau stresinių situacijų, įtampos tiek dėl pačio projekto tiek dėl laiko, ypač kai nespėjama su darbais..“(*E5).

Taip pat ekspertai apibūdino ir koks mikroklimatas būdingas kai bendraujama tarp projektų vykdytojų ir atskirų skyrių. Tada *„...vyksta tam tikri konfliktai dėl to, kad abi pusės nemato vieni kitų įdėto darbo į projektą“...*(E6), *„..skyriai būna priešinasi projektams, ar rodomas nepasitenkinimas kai viena ar kita pusė nespėja laiku padaryti darbų...“(*E6). Taip pat pasak ekspertų, *„skyriai kelia įtampą kai dėl projektų atsiranda papildomo darbo, dėl to atsiranda abejingumas kai reikia įgyvendinti tuos projektus ar kai reikia spręsti iškilusias problemas...“*(E5). Taip nutinka ypač tada kai, *„...nėra apibrėžtas finansinis atsiskaitymas už atliekamus projektus ir dėl projektų padidėja darbo...“*(E6).

Taip pat ekspertai pastebi, kad tarp savivaldybės skyrių *„...būna įvairių pavydo požymių, stengiamasi konkuruoti dėl projektų, ypač kai projekto įgyvendinimas būna ypač reikšmingas savivaldybei...“*(E5; E6).

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybėje mikroklimatas esantis projekto viduje yra įvardijamas kaip pozityvus, jame vyrauja gera atmosfera. Kalbant apie antrąjį atveji, kai projektų vykdytojai, vadovai bendrauja su atskirais skyriais, tada pasireiškia konfliktinės situacijos, trūksta supratingumo vieni kitų atžvilgiu, o bendraujant atskiriems skyriams jaučiama konkurencija, pavydo apraiškos. Kad strateginiai savivaldybės tikslai būtų sėkmingai įgyvendinti būtina, kad kiekviena grandinės dalis, ar tai būtų

projekto vykdytojas, ar skyrius suprastų atsakomybę už šių tikslų įgyvendinimą. Tik bendromis jėgomis galima pasiekti užsibrėžtų tikslų.

26 lentelė. Kategorija Nr.11. Mikroklimatas

Subkategorija	**Ekspertų teiginiai**
Mikroklimatas projektų valdyme	„*..vykdant projektus projektų komanda susivienija vienam bendram tikslui...“*(E1; E2). *„...projekte esantis mikroklimatas yra geras, projektų vykdymo metu vieni kitiems padedame, esame draugiškuose santykiuose, o atėjus naujokui suteikiame visokeriopą pagalbą, padedame greitai įsilieti į projektą, su juo supažindinti...“(*E5;E6).
Mikroklimatas tarp projektų ir skyrių	*„...prieš pradedant vykdyti projektą jau ore jaučiamas neigiamas nusistatymas...“(E1*), „*...kai kurie skyriai tiesiog stengiasi ignoruoti ir nesiimti projektų...“(E1*) *„...vyksta tam tikri konfliktai dėl to, kad abi pusės nemato vieni kitų įdėto darbo į projektą“*...(E6), *„skyriai kelia įtampą kai dėl projektų atsiranda papildomo darbo, dėl to atsiranda abejingumas kai reikia įgyvendinti tuos projektus ar kai reikia spręsti iškilusias problemas...“*(E5).
Mikroklimatas tarp skyrių	*„...pastebimas didelis susiskaidymas, nes skyriai vykdo visiškai skirtingas veiklas...”(*E2), *„...būna įvairių pavydo požymių, stengiamasi konkuruoti dėl projektų, ypač kai projekto įgyvendinimas būna ypač reikšmingas savivaldybei...“*(E5; E6).

Sudaryta darbo autoriaus.

Komunikacija projektų valdyme. Komunikacija projektų valdyme yra neatsiejama. Tai rodo ir ekspertų pateikti atsakymai apie komunikaciją projektų valdyme (žr. 27 lentelę).

Apklausus pašnekovus paaiškėjo, kad projektų valdyme komunikacija yra atliekama skirtingais keliais. Pirmasis komunikacijos būdas projektų valdyme yra „*...bendravimas susitinkant įvairiose vietose, kur kalbama, yra aptariami nuveikti darbai...“(*E1). Taip pat vyksta ir „*....virtualus bendravimas įvairiomis komunikacijos priemonėmis: socialiniuose tinkluose, telefonu, elektroniniu paštu...*“(E1). Todėl galima pabrėžti, kad informacinės technologijos atlieka svarbų vaidmenį komunikacijos procesuose. Bendravimas naudojantis įvairiomis informacinėmis technologijomis pasak informantų, yra ypač patogus tada, kai projekto suinteresuotosios šalys yra kitame mieste, šalyje ar tiesiog negali susitikti gyvam pokalbiui.

Anot pašnekovų, tarp projektų vadovų, vykdytojų komunikacija būna *„...laisva, nevaržanti, neįpareigojanti, yra nuolat bendraujama įvairiais, su projektu susijusiais klausimais...“*(E2). Todėl toks bendravimas puikiai motyvuoja projektų valdyme dirbančius žmones. Dėl to projektų valdyme yra svarbu pasirinkti tinkamą bendravimo būdą.

Paaiškėjo, kad kai yra komunikuojama tarp projektų vykdytojų ir savivaldybės vadovų, didelį vaidmenį vaidina „*....valdžios pasiskirstymas ir padėtis savivaldybėje...*“(E1). Nes pirmieji komunikuoti *„...dažniausiai pradeda projektų vykdytojai...“(*E1), o ne atvirkščiai. Tačiau, kaip teigia ekspertai, „*...praktika rodo, kad į savivaldybės vadovybę dažniausiai kreipiasi projektų vadovai, ar netgi projektų vadovų vadovai...*“(E2). Todėl galima daryti išvadas, kad bendravimas tarp projektų vykdytojų ir vadovybės vyksta ir priklausomai nuo turimų kompetencijų. Tai parodo, kad projektų valdyme vyrauja dvejopa komunikacija: formali, kai komunikuojama su aukščiausiais vadovais, ir neformali, kai komunikacija vyksta projekto viduje, arba bendraujama su panašias pareigas užimančiais žmonėmis.

Pasak informantų, savivaldybės komunikacijos procesuose yra ir tam tikrų problemų. Savivaldybės skyriai *„...ne visada supranta projektų reikšmingumo ir naudos savivaldybėje...“(E1)*. Taip dažniausiai atsitinka dėl *„per mažai skleidžiamos informacijos apie projektų svarbą savivaldybei...“*(E2). Taip pat dėl to, kaip jau ir buvo prieš tai minėta, „*...tarp skirtingų skyrių atsiranda nesutarimų, negalima aiškiai susikalbėti...*“(E2).

Todėl anot pašnekovų, labai svarbu „*...teisingai iškomunikuoti visiems savivaldybių skyriams apie projektų valdyme vykstančius procesus, kodėl jie yra svarbūs ir reikalingi...*“(E1). Taip leidžiama atsiskleisti teisingai komunikacijai, kuri padeda savivaldybės darbuotojams pasiruošti savivaldybėje vykdomiems pokyčiams, o kadangi pokyčių niekas nemėgsta, komunikacijos pagalba galima pasistengti pakreipti situaciją tinkama linkme. Pasak ekspertų, tik *„...prasiuntus visiems žinutę apie projektų būtinumą bus pasiekti strateginiai savivaldybės tikslai...“*(E1).

Pasak projektų koordinatorių, *„...daugialypė komunikacija yra svarbi projektų valdymo dalis...“*(E3). Iš vienos pusės yra komunikacija *„...kuriai įtaką daro vadovybė..*“(E3). Todėl galima teigti, kad

„...komunikacijos procesuose yra tam tikros hierarchiškumo apraiškos ir ji gali būti priskirta formaliai komunikacijai...“(E3).

Ekspertai taip pat išskyrė projektų vadovo vaidmenį komunikacijos procese. Pasak jų *„...projektų vadovas nemažai laiko praleidžia komunikuojant su projektą prižiūrinčiomis organizacijomis...*“(E4), ir *„...komunikuoja su skirtingais savivaldybės skyriais...“(*E3). Pasak informantų, tokį bendravimą taip pat galima pavadinti formaliu. *„...projektų vadovas atsakingas už tai, kad būtų visiems skyriams persiųsta informacija apie projektų valdymą, norint sumažinti negatyvų nusistatymą ir atotrūkį tarp skyrių projektų valdymo klausimais...“*(E4). Tiriant interviu metu gautus atsakymus, išryškėjo, kad „*...projektų vadovai komunikuojama su žmonėmis, galinčiais teigiamai paveikti projekto eigą, tačiau dažniausiai vadovas turi pasitelkti asmeniniais kontaktais...*“(E3).

Taip pat ekspertai pabrėžia ir patvirtinta prieš tai išsakytas mintis, kad be formalių ryšių, projektų vadovai taip pat komunikuoja su projektų vykdytojais, tačiau tai jau vyksta „*...be didesnių nesklandumų ir ne taip formaliai...*“(E4). Ekspertai taip pat pažymi *„...elektroniniais laiškais...“*(E3) bendravimo būdą, tačiau ties juo nėra sustojama. Visą laiką yra *„...bandoma rasti naujų komunikacinių krypčių, nes tai gali būti dinamiškas iškilusių problemų sprendimo būdas...*“(E4).

Kalbant apie komunikacinius procesus tarp projektų vadovo, SPIVS ir aukščiausiųjų savivaldybės vadovų, pažymima tai, kad ekspertai šią komunikaciją vadina *„...formalia komunikacija, kuri vyksta pagal pavaldumo principą...“*(E5). Taip vykstanti komunikacija leidžia „*..priimti sprendimus susijusius su projektų valdymu, būdingus visoms šalims, diskutuoti bei nagrinėti iškilusius sunkumus...*“(E5). Todėl būtina *„...palaikyti pastovų ryšį su vadovybe...*“(E5).

Kaip svarbų aspektą komunikacijos procese, ekspertai išskiria, kad būtina *„...skleisti informaciją apie projektų vykdymo procesus...“(*E6), kad būtų užtikrintas efektyvus strateginių tikslų įgyvendinimas.

Pasak informantų, savivaldybės komunikacijos procesui įtaką daro žmogaus charakterio savybės ir tarpusavio ryšys. Nes šie aspektai padeda *„...formuoti neformalią komunikaciją...“*(E6). Jo atsiradimas taip pat priklauso, nuo to *„...kaip dažnai yra tarpusavyje komunikuojama...“(*E6). Tokio tipo komunikacija reikalinga *„...padidinti projektinių darbų veiksmingumą...“(*E6). Ekspertai išskiria ir *„...poreikį formuoti aiškesnius komunikacijos principus...“(*E5), kurie padėtų lengviau vykti komunikavimo procesams projektų vykdymo procese. Pašnekovai taip pat pažymį, kad komunikacija vyksta įvairiais būdais, ji gali vykti gyvai, arba bendraujant telefonu, el. laiškais ir t.t Stengiamasi išnaudoti visus bendravimo kanalus.

Apibendrinant galima teigti, kad komunikacija projektų valdyme vyksta įvairiais kanalais: tiesiogiai, susirenkant, ar bendraujant virtualiomis priemonėmis. Joje vyrauja tiek formali (komunikacija su aukščiausiais vadovais), tiek ir neformali (projekto komandoje, su projektų vykdytojais), tačiau pagrindinis komunikacijos uždavinys yra, kad būtų paskleista visiems savivaldybės skyriams žinia apie projektų valdymo svarbą įgyvendinant strateginius institucijos tikslus.

27 lentelė. Kategorija Nr. 12. Komunikacija projektų valdyme

Subkategorija	**Ekspertų teiginiai**
Gyvas bendravimas	„*...bendravimas susitinkant įvairiose vietose, kur kalbama, yra aptariami nuveikti darbai...“(*E1)
Virtualus bendravimas	„*....virtualus bendravimas įvairiomis komunikacijos priemonėmis: socialiniuose tinkluose, telefonu, elektroniniu paštu...*“(E1). *„...elektroniniais laiškais...“*(E3; E6)
Nevaržoma komunikacija	*„...laisva, nevaržanti, neįpareigojanti, yra nuolat bendraujama įvairiais, su projektu susijusiais klausimais...“*(E2) „*...be didesnių nesklandumų ir ne taip formaliai...*“(E4). *„...formuoti neformalią komunikaciją...“*(E6
Hierarchija komunikacijos procesuose	*„...dažniausiai pradeda projektų vykdytojai...“(*E1), „*...praktika rodo, kad į savivaldybės vadovybę dažniausiai kreipiasi projektų vadovai, ar netgi projektų vadovų vadovai...*“(E2). *„...komunikacijos procesuose yra tam tikros hierarchiškumo apraiškos ir ji gali būti priskirta formaliai komunikacijai...“*(E3). *„...formalia komunikacija, kuri vyksta pagal pavaldumo principą...“*(E5).
Komunikacijos trūkumai projektų valdymui	*„...ne visada supranta projektų reikšmingumo ir naudos savivaldybėje...“(E1)*.

	„per mažai skleidžiamos informacijos apie projektų svarbą savivaldybei...“(E2) „*...teisingai iškomunikuoti visiems savivaldybių skyriams apie projektų valdyme vykstančius procesus, kodėl jie yra svarbūs ir reikalingi*...“(E1). *„...prasiuntus visiems žinutę apie projektų būtinumą bus pasiekti strateginiai savivaldybės tikslai...“*(E1). *„..bandoma rasti naujų komunikacinių krypčių, nes tai gali būti dinamiškas iškilusių problemų sprendimo būdas*...“(E4). *„...palaikyti pastovų ryšį su vadovybe*...“(E5).
Komunikaciniai problemų sprendimai	

Sudaryta darbo autoriaus.

Komandinis darbas projektų valdyme. Projektų valdyme vienas iš pagrindinių aspektų yra komandinis darbas. Toliau pateikiama ekspertų nuomone apie komandinį darbą projektų valdyme ir jų išskiriamus bruožus (28 lentelė).

Pasak ekspertų, kad būtų pradėtas rengti projektas turi būti „*....nustatyta žmogiškųjų išteklių situacija...*“(E3). Kitais žodžiais tariant, suvokti ar žmonės, dirbantys su projektais galės pasiekti užsibrėžtų rezultatų būdami projektų komandoje. Tai galima suprasti, kad į projektų valdymą yra įtraukiami asmenys, turintys reikalingas žinias ir patirtį. Pasak pašnekovų, projekto komandoje, svarbu suprasti „*..savo atsakomybę ir komandinę atsakomybę...“*(E4). Taip pat anot informantų, reikia *„...mokėti būti ir dirbti projektų komandoje, o tai lemia darbuotojo charakterio savybės, jo atsineštos į komandą žinios ir patirtis dirbant su projektais....“(*E3). Žmonės, esantys projektų komandoje *„...suformuoja komandos atmosferą ir nuotaiką...“(*E4). Pašnekovai teigia, kad savivaldybės projektuose dažniausiai *„...egzistuoja pozityvi atmosfera, projekto komandos nariai nusiteikę vieni kitiems padėti....“(E4)*. Tačiau, pasak ekspertų, pasitaiko, kad „*..būtina daugiau bendradarbiauti, tačiau tai visiškai priklauso nuo vykdomo projekto ir jo komandos...“*(E3).

Kalbėdami apie komandinį darbą, ekspertai nurodė, kad „*...jis yra labai svarbus veiksnys savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimo kontekste*...“(E6).

Pasak pašnekovų, labai svarbus yra projektų komandos subūrimo etapas, nuo jo priklauso „*...projekto veiklų rezultatai, ir tinkamas projekto įgyvendinimas*...“(E6). Paaiškėjo, kad projekto komandos formavimą lemia *„....žmogaus charakterio savybės ir turimos žinios*...“(E5). Jeigu nebus į tai atsižvelgta,

gali atsirasti problemų dėl blogo žmonių parinkimo į projekto komandą. Informantai kaip trūkumą įvardijo faktą, kad *„...komanda gali būti suburiama remiantis asmeniniais kriterijais..."*(E5).

Anot pašnekovų, kada projektų komandoje dirba žmonės, kurie turi skirtingas kompetencijas, tada *„...atsiranda galimybė tobulėti bei mokytis, komandos nariai dalijasi skirtingomis įžvalgomis, taip yra formuojama geriausia patirties forma..."(*E6). Projektų komandoje turi *„...egzistuoti atsakomybės jausmas už bendrai priimtus sprendimus..."*(E5). Kai komandoje egzistuoja tas atsakomybės jausmas, atsiranda *„...pasitikėjimas komanda.."*(E5).

Informantai teigia, kad projekto komandoje vyrauja bendras sprendimų priėmimas, sprendimai priimami bendru nutarimu.

Apibendrinant galima teigti, kad projektų komandą savivaldybėje charakterizuoja stiprus komandinis darbas, kurį apima tarpusavio pagalba, ir suvokimas, kad dirbama yra vardan vieno visiems bendro tikslo.

28 lentelė. Kategorija Nr.13. Komandinio darbo projektų valdyme bruožai

Subkategorija	**Ekspertų teiginiai**
Atsakomybė	„*..savo atsakomybę ir komandinę atsakomybę..."*(E4). *„...egzistuoti atsakomybės jausmas už bendrai priimtus sprendimus..."*(E5)
Žmogaus charakterio savybės ir kompetencija	*„...mokėti būti ir dirbti projektų komandoje, o tai lemia darbuotojo charakterio savybės, jo atsineštos į komandą žinios ir patirtis dirbant su projektais...."(*E3). *„...suformuoja komandos atmosferą ir nuotaiką..."(*E4). *„....žmogaus charakterio savybės ir turimos žinios*..."(E5).
Pozityvi atmosfera	*„...egzistuoja pozityvi atmosfera, projekto komandos nariai nusiteikę vieni kitiems padėti...."(E4).* *„..pasitikėjimas komanda.."*(E5).

Bendradarbiavimo poreikis	„*..būtina daugiau bendradarbiauti, tačiau tai visiškai priklauso nuo vykdomo projekto ir jo komandos...“*(E3).
Tobulėjimo galimybės	*„...atsiranda galimybė tobulėti bei mokytis, komandos nariai dalijasi skirtingomis įžvalgomis, taip yra formuojama geriausia patirties forma...“(*E6)

Sudaryta darbo autoriaus.

Bendradarbiavimas projektų valdyme. Bendradarbiavimas taip pat yra neatsiejamas projektų valdymo elementas, todėl būtina jį panagrinėti plačiau, remiantis ekspertų atsakymais (29 lentelė).

Ekspertai nurodė bendradarbiavimo minusus ir pliusus, pasakodami apie bendradarbiavimo procesus savivaldybės projektų valdyme. Kai yra bendradarbiauja tarp vadovybės ir projektų vykdytojų, „*...bendradarbiavime pasireiškia procesai, kuomet bandoma rasti bendrų sprendimų. Tada pasireiškia partnerystės požymiai, ir bendradarbiavimas tampa motyvacijos didinimo priemone siekiant bendrų tikslų....*“(E1).

Pasak pašnekovų, projektų valdymo bendradarbiavimo procesuose *„...bendradarbiavimas vyksta remiantis skirtingomis veiklomis, savivaldybės nariai įsitraukia į strateginio valdymo procesus, o tai reiškia, kad paveikta būna ir projektų valdymo sritis...“*(E2). Anot informanto *„...tai priklauso nuo supratimo, kaip projektai gali daryti įtaką dvipusiam bendradarbiavimui...“(*E2).

Ekspertų teigimu, bendradarbiavimo apraiškų savivaldybės projektų valdyme galime pamatyti tada kai „*..išorės organizacijos kartu su skyrių vadovais įsitraukia į projektų valdymą...*“(E1).

Kaip neigiamus aspektus, darančius įtaką bendradarbiavimui, ekspertai nurodo struktūrinius savivaldybės pakeitimus. Jų teigimu „*...jie apverčia aukštyn kojomis skirtingų skyrių veiklas ir jų atsiskaitomybę...“(*E2). „*...Pradeda trūkti informacijos, kaip, su kuo reikia bendrauti, kaip turi būti pasiektas užsibrėžtas rezultatas...“(*E2). Anot ekspertų, *„...nėra pakankamai bendradarbiaujama dėl skyrių iniciatyvos nebuvimo vykdant projektus...“*(E2).

Pasak ekspertų, savivaldybė dirbdama su projektais „*...bendradarbiauja su organizacijomis, kad būtų įgyvendinti regiono bei miesto ir savivaldybės strateginiai tikslai...*“(E3).

Kai teigia informantai, savivaldybėje, projektų rengimo ir įgyvendinimo etapuose nuolat vyksta bendradarbiavimas. Bendradarbiavimas pasireiškia projektų rengimo etape tada, kai *„...projektų rengėjai komunikuoja su SPIVS, norėdami sužinoti kaip jų rengiamas projektas prisidės prie strateginių*

tikslų įgyvendinimo...“(E4). O tuo tarpu SPIVS „*...suteikią visą reikiamą informaciją pagal turimas žinias, o kai jų neužtenka tada projektų vykdytojai ir rengėjai būna nukreipiami į kitus savivaldybės skyrius...*“(E4). Taip pat SPIVS atlieka tarpininko vaidmenį, kai bendradarbiauja projektų vykdytojai su savivaldybės vadovybe.

Ekspertai išskiria problemas, kurios sutinkamos, kai stokojama bendradarbiavimo principo. *„...dėl tam tikrų problemų sprendimo yra kreipiamasi į atsakingus skyrius, tačiau tas skyrius nepadeda, netgi sakyčiau ignoruoja prašymą padėti išspręsti problemas susijusias su projektų valdymu...*“(E4). Tai yra pakankamai svarbi problema, nes pastebima kad projektų vykdytojai visais įmanomais būdais stengiasi bendradarbiauti su savivaldybės skyriais, tačiau kartais trūksta atgalinio ryšio, norint kad būtų užtikrintas bendrų tikslų siekimas.

Pasak ekspertų, kai kalba eina apie projektų valdymo viduje vykstančius procesus, tada problemos sprendžiamos pasitelkiant bendradarbiavimą „*...daug bendraujama, ieškoma bendrų sprendimų...“*(E3).Tokiame bendradarbiavime pasireiškia geranoriškumo apraiškos. Todėl toks bendradarbiavimas motyvuoja projektų vykdytojus efektyviai atlikti savo darbą.

Apklaustų projektų vykdytojų atsakymai suskirstė bendradarbiavimą projektų valdyme į skirtingas sritis. Kaip pirmąjį bendradarbiavimo požymį savivaldybėje ekspertai išskyrė *„bendradarbiavimą su savivaldybės vadovybe...*“(E5). Šis bendradarbiavimas pasireiškia „*...pavaldumo principu*“...(E5), tai reiškia, kad projektų valdymas ir problemų sprendimai turi būti suderinti su aukščiausia vadovybe. Kadangi, pasak ekspertų, „*...vadovybė nusiteikusi bendradarbiauti, tai padidina norą ir ateityje tarpusavyje bendrauti ir spręsti kartu problemas...*“(E5). Todėl toks bendradarbiavimas yra skirtas įgyvendinti strateginiuose dokumentuose numatytus projektus. Taip pat, anot pašnekovų, šiame bendradarbiavime projektų vadovai yra įtraukiami į savivaldybės bendrąją veiklą.

Kaip antrąjį bendradarbiavimo požymį savivaldybėje ekspertai išskyrė „*..bendradarbiavimą su savivaldybės skyriais..*“(E6). Šiame bendradarbiavime pasireiškia „*...konfliktinių situacijų atsiradimas, nes skyriai vangiai įsitraukia į projektus...“(*E6). Toks bendradarbiavimas, pasak pašnekovų „*...yra labai stresinis, nes skyriams trūksta supratimo apie projektų naudą savivaldybėms strateginiams tikslams įgyvendinti...*“(E6). Šioje situacijoje, pasak ekspertų „*trūksta bendradarbiavimo dėl to, kad trūksta kiekvieno darbuotojo atsakomybės pasiekti bendrą tikslą..*“(E6).

Trečiąjį bendradarbiavimo požymį savivaldybėje ekspertai išskyrė „*...bendradarbiavimą su SPIVS...“(*E5). Ekspertai šį bendradarbiavimą supranta kaip „*...tikslingą savivaldybės strateginių tikslų pasiekimą...*“(E5). Tokiu bendradarbiavimu, anot ekspertų yra norima sužinoti SPIVS nuomonę apie vykdomo projekto valdymą. Šį bendradarbiavimą ekspertai vadina „*...pasiaukojančiu...*“(E5), nes SPIVS daug savo laiko skiria padėti įvertinti ar išspręsti kitų probleminius klausimus.

Ketvirtuoju bendradarbiavimo požymiu pašnekovai pavadino *„...bendradarbiavimą su išorės organizacijomis..."(*E6), tokiam bendradarbiavimui, pasak informantų yra priskiriamas *„formalumo*" (E6) požymis.

Ir paskutinį, penktąjį bendradarbiavimo požymį pašnekovai išskyrė „*...bendradarbiavimą projekto viduje*"...(E6). Šį bendradarbiavimą, ekspertai vadina „*...pačiu lengviausiu ir keliančiu mažiausią stresą..."*(E6), nes projektų komanda, vadovai ir vykdytojai vieni kitais pasitiki. Ekspertai tokį bendradarbiavimą sulygino su bendradarbiavimu su suinteresuotomis šalimis, kur pasak jų pasitikėjimo tiesiog nėra.

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimo procesas ir jo lygis labiausiai priklauso nuo to, kaip noriai norės šalys viena su kita bendrauti. Tačiau tai yra svarbus procesas, kurio teisingas valdymas padeda lengviau ir greičiau įgyvendinti strateginius tikslus.

29 lentelė. Kategorija Nr.14. Bendradarbiavimas projektų valdyme

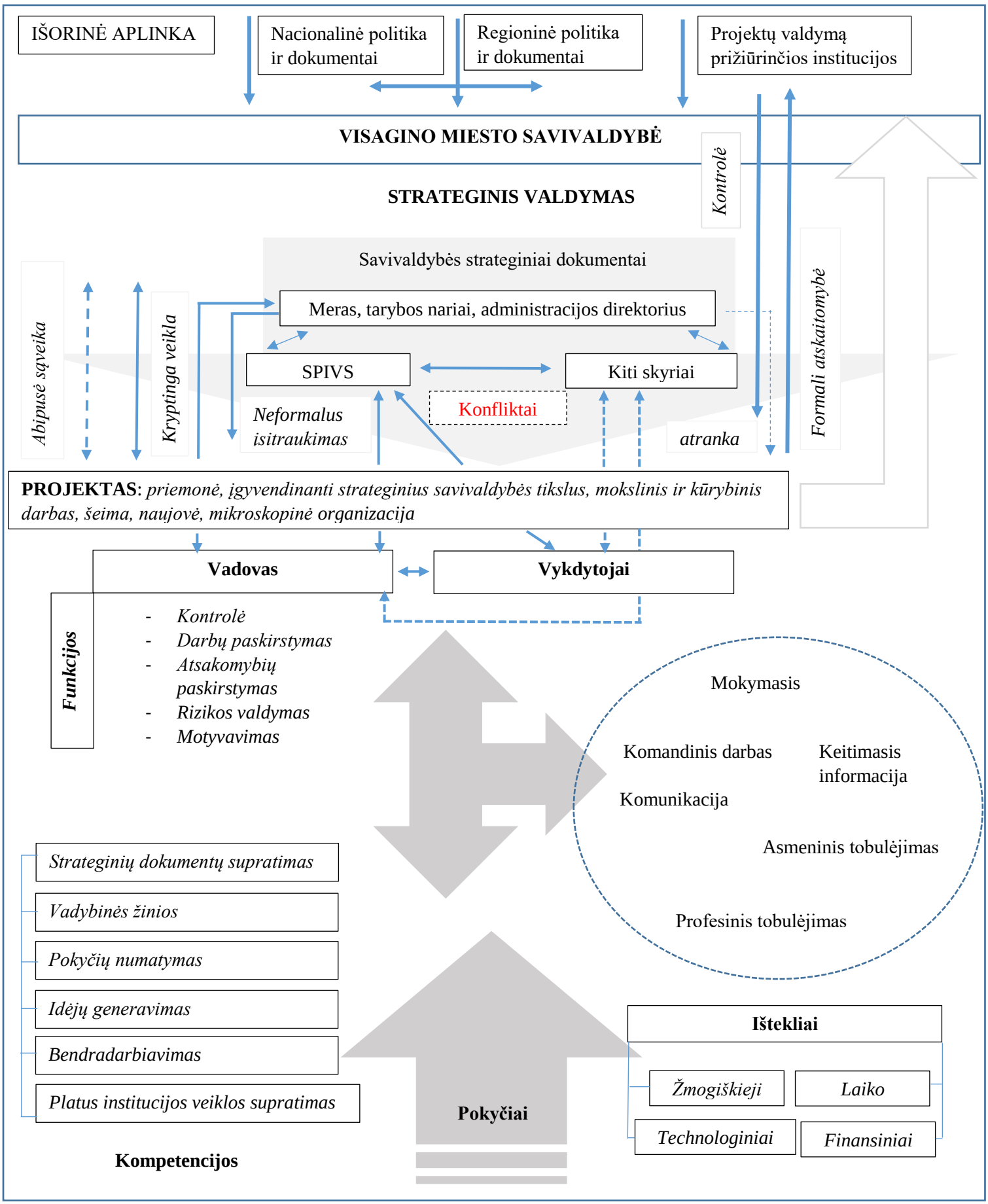
Subkategorija	**Ekspertų teiginiai**
Poveikio sritis	*„...bendradarbiavimas vyksta remiantis skirtingomis veiklomis, savivaldybės nariai įsitraukia į strateginio valdymo procesus, o tai reiškia, kad paveikta būna ir projektų valdymo sritis..."*(E2).
Bendri sprendimai	„*...bendradarbiavime pasireiškia procesai, kuomet bandoma rasti bendrų sprendimų. Tada pasireiškia partnerystės požymiai, ir bendradarbiavimas tampa motyvacijos didinimo priemone siekiant bendrų tikslų....*"(E1) „*...daug bendraujama, ieškoma bendrų sprendimų..."*(E3)
Bendradarbiavimo apraiškos	„*..išorės organizacijos kartu su skyrių vadovais įsitraukia į projektų valdymą...*"(E1). *„...projektų rengėjai komunikuoja su SPIVS, norėdami sužinoti kaip jų rengiamas projektas prisidės prie strateginių tikslų įgyvendinimo..."*(E4)

	„*...vadovybė nusiteikusi bendradarbiauti, tai padidina norą ir ateityje tarpusavyje bendrauti ir spręsti kartu problemas...*“(E5).
Neigiami aspektai, darantys įtaką bendradarbiavimui	*„...nėra pakankamai bendradarbiaujama dėl skyrių iniciatyvos nebuvimo vykdant projektus...“*(E2). „*...Pradeda trūkti informacijos, kaip, su kuo reikia bendrauti, kaip turi būti pasiektas užsibrėžtas rezultatas...“(*E2). *„...dėl tam tikrų problemų sprendimo yra kreipiamasi į atsakingus skyrius, tačiau tas skyrius nepadeda, netgi sakyčiau ignoruoja prašymą padėti išspręsti problemas susijusias su projektų valdymu...*“(E4) „*...konfliktinių situacijų atsiradimas, nes skyriai vangiai įsitraukia į projektus...“(*E6). „*trūksta bendradarbiavimo dėl to, kad trūksta kiekvieno darbuotojo atsakomybės pasiekti bendrą tikslą..*“(E6).
Bendradarbiavimo tikslai	„*...bendradarbiauja su organizacijomis, kad būtų įgyvendinti regiono bei miesto ir savivaldybės strateginiai tikslai...*“(E3).
Pavaldumas	*„bendradarbiavimą su savivaldybės vadovybe...*“(E5). „*...pavaldumo principu*“...(E5)

Sudaryta darbo autoriaus.

3.3 Visagino miesto savivaldybės vykdomų projektų valdymo modelis

Išanalizavus ekspertų interviu metu gautus duomenis, pateikiamas modelis (žr. 16 pav.), kuris atspindi projektų valdymą, įgyvendinant strateginius savivaldybės tikslus, Visagino miesto savivaldybėje ir jam būdingus procesus.



16 pav. Projektų valdymo, įgyvendinant savivaldybės strateginius tikslus modelis. Sudaryta darbo autoriaus

Iš pateikto modelio galima pastebėti, kad Visagino savivaldybė ir strateginis jos valdymas yra veikiamos išorinės aplinkos: nacionalinės ir regioninės politikos. Nacionalinės ir regioninės politikos pagrindu parengti strateginiai dokumentai numato strategines savivaldybės valdymo kryptis, kurių Visagino savivaldybė turi laikytis. Tai reiškia, kad savivaldybė taip užtikrina nacionalinės ir regioninės politikos poreikių tenkinimą, planuodama savivaldybės strategines kryptis, kurios nurodytos strateginiuose dokumentuose. Rengdama strateginius planavimo dokumentus savivaldybė nusimato strateginius tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti. Taip projektai tampa priemone šiems tikslams pasiekti. Atsiranda projektų ir savivaldybės strateginių dokumentų sąveiką. Ši sąveika gali būti matoma tiesiogiai, kai projektas yra nurodytas strateginiuose dokumentuose kaip priemonė, kuri įgyvendins strateginį tikslą. Taip pat ji gali būti matoma ir netiesiogiai, kai projektas nėra aprašomas strateginiuose savivaldybės dokumentuose, tačiau yra nurodomas projekto rezultatas (strateginiuose dokumentuose gali būti nurodomas kaip priemonės įgyvendinimo indikatorius), kuris numatomas strateginiuose tiksluose.

Taigi galima teigti, kad projektinė veikla yra orientuota į savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimą. Ši projektinė veikla yra įgyvendinama vykdant projektų valdymą, kuris apima savivaldybės išorinę ir vidinę aplinkas.

Savivaldybės projektų valdymui, kaip ir strateginiam valdymui įtaką daro išorinė aplinka, kurią paveikia nacionalinė ir regioninė politika bei taip pat projektų valdymą prižiūrinčios institucijos. Ši įtaka pasireiškia finansuojant projektines veiklas ir nurodant prioritetines strateginio planavimo kryptis. Įgyvendinant projektą, savivaldybė gauna finansavimą iš išorinės aplinkos, tačiau dėl to turi būti reguliariai atsiskaitoma projektų valdymą prižiūrinčioms institucijoms. Dėl to galima teigti, kad yra nuolat vykdoma projektų priežiūra.

Iš pateikto modelio galima pamatyti, kad projektų valdymą kontroliuoja aukščiausia savivaldybės vadovybė, kuri yra atsakinga už projektų atranką. Taip pat, paveikslas rodo, kad projektui įtaką daro savivaldybės strateginiai dokumentai.

Pateiktas modelis rodo, kad projektas gali būti suprastas dvejomis prasmėmis. Jis gali būti suvokiamas kaip socialinis procesas (mikroskopinė organizacija, šeima) ir kaip instrumentinis (mokslinis darbas, priemonė). Savivaldybės vykdomi projektai priklauso nuo institucijoje egzistuojančių sąveikų ir strateginių dokumentų. Kaip ir parodoma projektų valdymo schemoje, projektas savo viduje taip pat turi atskirą vadovavimo lygį, kur už projekto veiklas yra atsakingas projektų vadovas. Jis atsakingas už komunikaciją. Tai yra, galima jį pavadinti bendravimo ir bendradarbiavimo projekte grandimi, nes jis su aukščiausia vadovybe sprendžia strateginius, su projektų valdymu susijusius klausimus. Projektų vadovas taip pat bendrauja ir su Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriumi. Tačiau atlikta ekspertų interviu metu gautų duomenų analizė parodė, kad kartais kyla konfliktai bendradarbiaujant

projektų valdymo klausimais su kitais savivaldybės skyriais. Todėl galima teigti, kad tokia sąveika nėra efektyvi.

Modelyje taip pat yra pateikiama projektų vadovo ir projektų vykdytojų sąveika. Ši sąveika yra pati stipriausia, nes remiasi stipria komunikacija, komandiniu darbu. Todėl projektuose vyksta nuolatiniai mokymosi procesai, kurie suteikia profesinio ir asmeninio tobulėjimo. Į projektų komandas susirenka žmonės, turintys įvairios darbinės ir asmeninės patirties, skirtingas kompetencijas ir žinias. Jiems yra būdinga platus institucijos veikslų supratimas, sisteminis matymas, strateginių dokumentų suvokimas, vadybinės žinios, mokėjimas sugeneruoti idėjas, numatyti galimus pokyčius ir kt.

Modelyje taip pat parodyti projektui būdingi bruožai. Tai: laiko, žmogiškieji, finansiniai ir technologiniai ištekliai. Todėl galima teigti, kad projektas turi labai ribotus išteklius, nuo kurių priklauso projekto sėkmė. Neretai projektuose atsiranda ir tam tikri pokyčiai. Tai rodo, kad projektas taip pat pasižymi dinamiškumu.

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės projektų valdymas tai – įvairiais ryšiais ir sąveikomis pagrįstas procesas savivaldybės viduje, kuriam įtaka daro vidiniai ir išoriniai strateginiai planavimo dokumentai ir kuris daro įtaką visai savivaldybės veiklai. Tai reiškia, kad tarp projekto ir savivaldybės egzistuoja procesas, kuriam įtaką daro įvairios sąveikos.

3.4 Tyrimo rezultatų aptarimas

Šis atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad nors Visagino miesto savivaldybės projektų valdymas integruoja strateginių savivaldybės tikslų įgyvendinimą, tačiau taip pat susiduriama su nemažai problemų įgyvendinant projektus. Pateiktas modelis parodo projektų valdymo proceso esmę Visagino miesto savivaldybėje, tačiau neatskleidžia jo problematiškumo.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, mokslininkų publikuotus straipsnius ir atliktus lietuvių bei užsienio mokslininkų tyrimus, galima teigti, kad projektų valdymas, įgyvendinant strateginius savivaldybės tikslus nėra paplitusi. Projektų ir strateginio valdymo sąsajų randama nemažai, tačiau nedaugelis tyrinėjo strateginio projektų valdymo specifiką ir problematiką savivaldybėse.

Pavyko rasti panašaus pobūdžio tyrimą, kurį atliko mokslininkė Malvina Arimavičiūtė[191], kuriame buvo siekiama išsiaiškinti strateginio projektų valdymo problematiką Širvintų savivaldybėje. Mokslininkės tyrimo rezultatai atskleidė, kad Širvintų savivaldybėje yra susiduriama su nemažai problemų, tarp kurių: kvalifikuotų darbuotų savivaldybėje trūkumas, dėl kurio taip pat atsiranda ir įgūdžių stoka, nepakankamos darbuotojų žinios ir kompetencija, motyvacijos stoka, per dideli reikalavimai projektams, ilgos, projektų rengimo ir vykdymo procedūros, bendradarbiavimo stoka ir kiti trūkumai. Šiame darbe, vienu iš klausimu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kokios informantų manymu yra didžiausios problemos, su kuriomis yra susiduriama savivaldybėje. Palyginus šio ir Malvinos Arimavičiūtės tyrimų rezultatus, galima teigti, kad strateginio projektų valdymo problematika išlieka labai panaši skirtingose savivaldybėse, netgi turint omenyje tai, kad skirtumas tarp tyrimo atliko laiko 5 metai. Ekspertai, taip pat paminėjo, kad yra kvalifikuotų darbuotojų trūkumas, labai ilgai yra vykdomi projektų rengimo ir įgyvendinimo darbai. Dėl to neretai projektai nebūna įgyvendinami laiku. Taip pat yra minima ir nuosavų lėšų stoka, dėl ko dažnai tenka prašyti finansavimo iš kitų institucijų, susiduriama ir su sudėtingomis projektų rengimo ir įgyvendinimo procedūromis, tokiomis kaip: sudėtingos projektų atrankos, griežti reikalavimai projektų kontrolei, per didelio biurokratizmo apraiškos (didelis kiekis dokumentų, kuriuos reikia užpildyti, parengti ir pateikti) ir kt.

Šioje dalyje taip pat norima daugiau dėmesio skirti aptarti tyrimo rezultatų analizės metu pastebėtus projektų valdymo, įgyvendinant strateginius Visagino mieto savivaldybės tikslus, trūkumus.

Vienas iš trūkumų yra tai, kad egzistuoja nacionalinės ir regioninės politikos nepastovumas. Dėl to, savivaldybė negali tiksliai numatyti, kokios turėtų būti prioritetinės savivaldybės strateginės kryptys ir kaip jos turėtų būti įgyvendinamos. Taip pat savivaldybėje yra matomas nesusikalbėjimas tarp atskirų savivaldybės skyrių, bendradarbiavimo tarp jų projektų valdymo metu nebuvimas, neigiamas požiūris į projektų valdymą, nenoras prie jų prisidėti. Dėl to, atsiranda poreikis, kad savivaldybės vadovybė

[191] Malvina Arimavičiūtė, *supra* note 32.

daugiau skleistų informacijos apie projektų reikšmę savivaldybės strateginiam valdymui. Dėl bendradarbiavimo ir susikalbėjimo trūkumo, savivaldybėje kartais pastebimos konfliktinės situacijos, kurios daro įtaką savivaldybės aplinkai.

Kaip trūkumą tai pat galima įvardinti jog nėra identifikuojama kokybinė projektų reikšmė savivaldybės strateginiams tikslams. Tai reiškia, kad nėra tiesioginės projektų naudos identifikacijos analizuojant savivaldybės veiklą. Dėl to savivaldybės darbuotojams būna sunku identifikuoti projektų valdymo naudą institucijai.

Taip pat kaip trūkumas yra pastebimas faktas, kad savivaldybė neturi parengtos projektų valdymo strategijos, kur būtų galima rasti svarbiausias projektų valdymo kryptis, aiškius projektų atrankos kriterijus. Projektų valdymo strategija stabilizuotų nepastovumą projektų valdyme, ypač tada, kai savivaldybėje vyktu struktūriniai pokyčiai.

Pastebimi savivaldybės projektų valdymo trūkumai, leidžia teigti, kad projektų valdymas turi būti tobulinamas. Todėl darbe taip pat pateikiamos rekomendacijos, kurios padės efektyviau valdyti strategiškai svarbius projektus.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateiktus projekto apibrėžimus, galima teigti, kad projekto vienareikšmiškos sąvokos nėra. Nors mokslininkų pateikti projekto apibrėžimai skiriasi, tačiau juose galima rasti panašumų, leidžiančių pateikti šiame darbe apibendrintą projekto apibrėžimą, teigiantį, kad projektas – tai laikina, unikali veikla, turinti specifinį tikslą, ribotą laiką (nustatytą projekto pradžią ir pabaigą) ir ribotus (žmogiškuosius; materialius) išteklius.
2. Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateiktas projektų valdymo sąvokas galima teigti, kad projektų valdymas gali būti suprantamas dvejopai: projektų valdymas instrumentiniu aspektu ir projektų valdymas socialiniu aspektu. Pirmuoju atveju, projektų valdymas apima techninius aspektus, tokius kaip: projekto apimtis, darbų pasidalijimas, tvarkaraščiai, išteklių paskirstymas, biudžeto sudarymas, ataskaitų paruošimas ir t.t. Antruoju atveju, projektas tai socialinis procesas, kuris apima vadovavimą, problemų sprendimą, darbą su komanda, pasitarimus, projekto kultūrą ir pan. Mokslinėje literatūroje taip pat minima ir tai, kad projektų valdymas yra priemonė, skirta pasiekti projekto pradžioje išsikeltus rezultatus ir strateginius tikslus. Todėl apibendrinus mokslinėje literatūroje aptartus projektų valdymo apibrėžimus tiek socialine tiek instrumentine prasme, galima teigti, kad projektų valdymas tai - projekto komandos žinių ir įgūdžių taikymas, planuojant, organizuojant, vykdant ir kontroliuojant projektą, kad būtų gauti efektyvūs rezultatai, siekiant organizacijos strateginių tikslų.
3. Ištyrus mokslinėje literatūroje pateiktus projektų valdymo gyvavimo ciklo etapus, galima teigti, kad mokslininkai nėra sutarę dėl vieningo projektų valdymo gyvavimo ciklo. Mokslinėje literatūroje šio ciklo etapų skaičius varijuoja nuo trijų iki šešių etapų. Tačiau kaip populiariausią galima išskirti keturių etapų projekto gyvavimo ciklą, kurį sudaro: inicijavimas, planavimas, įgyvendinimas ir baigimas.
4. Panagrinėjus skirtingų mokslininkų pateiktus projektų valdymo brandos ir metodikos modelius ir sampratas, galima teigti, kad projektų valdymo branda – tai organizacijos kompetencija ir gebėjimai valdyti projektus. Projektų valdymo branda ir metodikos yra svarbūs veiksniai, leidžiantys įvertinti organizacijos sugebėjimo valdyti projektus lygį. Remiantis projektų valdymo modeliais, organizacijos gali pasiekti norimą projektų valdymo brandumo lygį, kuris padeda pasiekti strateginių tikslų ir užsibrėžtų rezultatų. Todėl svarbu kiekvienai projektus vykdančiai organizacijai įsivertinti esamą projektų valdymo brandos lygį ir turimas kompetencijas projektų valdyme.
5. Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateiktas strateginio valdymo sąvokas, galima teigti, kad strateginis valdymas orientuojasi į išorinėje aplinkoje atsirandančius pokyčius. Todėl šiuos pokyčius svarbu apibrėžti strateginiuose dokumentuose, nurodant strateginius tikslus, kurie

padeda užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą. Tarp strateginio ir projektų valdymo atrastos sąsajos leidžia teigti, kad tai yra vienas nuo kito priklausomi procesai. Tiek strateginis, tiek projektų valdymas yra nukreipti į bendrų organizacijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Abu valdymai apima žmogiškuosius išteklius, kurie dalyvauja sprendimų priėmime. Tiek strateginis valdymas, tiek projektų valdymas orientuoti į ilgalaikę ir trumpalaikę perspektyvas. Strateginis ir projektų valdymas apima kompromisą tarp veiksmingumo ir efektyvumo. Todėl apibendrinant strateginį ir projektų valdymą organizacijoje galima teigti, kad projektai yra vienas iš būdų, leidžiančių įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus. Tinkamas strateginio valdymo ir projektų valdymo suderinimas užtikrina sėkmingą strateginių tikslų pasiekimą ir darbo rezultatų efektyvumą. Visa tai leidžia organizacijai lengviau prisitaikyti prie vykstančių aplinkos pokyčių ir juos sėkmingai įgyvendinti.

6. Išanalizavus Visagino miesto savivaldybės strateginiuose planavimo dokumentuose nurodytas strategines kryptis bei pagal kriterijus atrinkus tris Visagino miesto savivaldybės vykdomus/įvykdytus projektus, galima teigti, kad projektai gali būti tiesiogiai arba netiesiogiai numatomi strateginiuose dokumentuose, kaip priemonė įgyvendinti strateginius tikslus. Remiantis atlikta analize paaiškėjo, kad projektas gali užimti skirtingą vietą, nuo strateginio tikslo įgyvendinimo priemonės iki konkrečios priemonės įgyvendinimo rodiklio strateginių tikslų įgyvendinimo kontekste. Todėl atsakant į įvade iškeltą probleminį klausimą *kokia yra projektų ir strateginių planavimo dokumentų sąveika?* galima teigti, kad projektas yra tiesiogiai ar netiesiogiai apibrėžta priemonė įgyvendinti strateginius savivaldybės tikslus.
7. Atlikus ekspertų interviu metu gautų atsakymų analizė, paaiškėjo, kad Visagino savivaldybė ir strateginis jos valdymas yra veikiamos išorinės aplinkos: nacionalinės ir regioninės politikos. Nacionalinės ir regioninės politikos pagrindu parengti strateginiai dokumentai numato strategines savivaldybės valdymo kryptis, kurių Visagino savivaldybė turi laikytis. Rengdama strateginius planavimo dokumentus savivaldybė nusimato strateginius tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti. Taip projektai tampa priemone šiems tikslams pasiekti. Atsiranda projektų ir savivaldybės strateginių dokumentų sąveiką, kuri buvo pagrįsta analizuojant strateginius savivaldybės dokumentus. Taigi galima teigti, kad projektinė veikla yra orientuota į savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimą. Ši projektinė veikla yra įgyvendinama vykdant projektų valdymą, kuris apima savivaldybės išorinę ir vidinę aplinkas.
8. Paaiškėjo, kad savivaldybės projektų valdymui, kaip ir strateginiam valdymui įtaką daro išorinė aplinka, kurią paveikia nacionalinė ir regioninė politika bei taip pat projektų valdymą prižiūrinčios institucijos. Ši įtaka pasireiškia finansuojant projektines veiklas ir nurodant prioritetines strateginio planavimo kryptis. Įgyvendinant projektą, savivaldybė gauna finansavimą iš išorinės aplinkos, tačiau dėl to turi būti reguliariai atsiskaitoma projektų valdymą

prižiūrinčioms institucijoms. Dėl to galima teigti, kad yra nuolat vykdoma projektų priežiūra. Savivaldybės viduje projektų valdymą kontroliuoja aukščiausia savivaldybės vadovybė kuri yra atsakinga už projektų atranką.

9. Atlikus empirinio tyrimo rezultatų analizė, nustatyta, kad projektas gali būti suprastas dvejomis prasmėmis. Jis gali būti suvokiamas kaip socialinis procesas (mikroskopinė organizacija, šeima) ir kaip instrumentinis procesas (mokslinis darbas, priemonė). Socialinis procesas atskleidžia, kad projektas yra tarsi atskira organizacija, kuri turi atskirą vadovavimo lygį, kur už projekto veiklas yra atsakingas projektų vadovas. Tokia organizacija remiasi stipria komunikacija ir komandiniu darbu, todėl projektuose vyksta nuolatiniai mokymosi procesai, kurie suteikia profesinio ir asmeninio tobulėjimo. Į projektų komandas susirenka žmonės, turintys įvairios darbinės ir asmeninės patirties, skirtingas kompetencijas ir žinias. Jiems yra būdinga platus institucijos veikslų supratimas, sisteminis matymas, strateginių dokumentų suvokimas, vadybinės žinios, mokėjimas sugeneruoti idėjas, numatyti galimus pokyčius ir kt. Šis valdymo būdas atitinka teorinėje dalyje tyrinėtam projektų valdymui socialiniu aspektu. Instrumentiniam procesui, kuris suvokiamas kaip mokslinis darbas ar naujovė yra būdingi laiko, žmogiškieji, finansiniai ir technologiniai ištekliai apie kuriuos taip pat yra kalbama teorinėje dalyje kaip apie instrumentiniam procesui būdingus bruožus.
10. Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės projektų valdymas tai – įvairiais ryšiais ir sąveikomis pagrįstas procesas savivaldybės viduje, kuriam įtaka daro vidiniai ir išoriniai strateginiai planavimo dokumentai ir kuris daro įtaką visai savivaldybės veiklai. Tai reiškia, kad tarp projekto ir savivaldybės egzistuoja procesas, kuriam įtaką daro įvairios sąveikos.
11. Iš atlikto tyrimo analizės taip pat išryškėjo projektų valdymo problemos ir trūkumai: kvalifikuotų darbuotojų trūkumas, labai ilgai vykdomi projektų rengimo ir įgyvendinimo darbai. Dėl to neretai projektai nebūna įgyvendinami laiku. Nuosavų lėšų stoka, dėl ko dažnai tenka prašyti finansavimo iš kitų institucijų, susiduriama ir su sudėtingomis projektų rengimo ir įgyvendinimo procedūromis, tokiomis kaip: sudėtingos projektų atrankos, griežti reikalavimai projektų kontrolei, per didelė biurokratizmo apraiška. Kaip trūkumai gali būtų įvardinti nacionalinės ir regioninės politikos nepastovumas, dėl kurio savivaldybė negali tiksliai numatyti, kokios turėtų būti prioritetinės savivaldybės strateginės kryptys ir kaip jos turėtų būti įgyvendinamos. Taip pat savivaldybėje yra matomas nesusikalbėjimas tarp atskirų savivaldybės skyrių, bendradarbiavimo tarp jų projektų valdymo metu nebuvimas, neigiamas požiūris į projektų valdymą, nenoras prie jo prisidėti. Nėra identifikuojama kokybinė projektų reikšmė savivaldybės strateginiams tikslams. Tai reiškia, kad nėra tiesioginės projektų naudos identifikacijos analizuojant savivaldybės veiklą. Apibendrinant, galima teigti, kad daugiausiai šios problemos ir trūkumai atsiranda dėl to, kad strateginiai dokumentai nėra visų savivaldybės skyrių pagrindinė veiklos

ašis. Tai reiškia, kad projektų valdymo ir projekto reikšmė nėra pakankamai iškomunikuotos savivaldybėje veikiantiems skyriams, dėl to atsiranda siauresnis supratimas apie projektų naudą ir rolę strateginių tikslų įgyvendinime.

Pastebimi savivaldybės projektų valdymo trūkumai, leidžia teigti, kad projektų valdymas turi būti tobulinamas, siekiant veiksmingesnio strateginių savivaldybės tikslų įgyvendinimo. Todėl žemiau pateikiamos rekomendacijos, kurios galėtų prisidėti prie efektyvesnio projektų valdymo įgyvendinant Visagino savivaldybės strateginius tikslus.

REKOMENDACIJOS

Atlikus projektų valdymo, įgyvendinant Visagino miesto savivaldybėje strateginius tikslus tyrimą, išsiaiškinta, kokie trūkumai pastebimi projektų valdyme. Todėl remiantis tyrimo rezultatais suformuotos šios rekomendacijos:

1) Siekiant efektyvesnio strateginio valdymo vykdant projektus, siūloma *savivaldybės vadovybei (merui, administracijos direktoriui*) aktyviau bendradarbiauti su išorinėmis institucijomis. Tai leis savivaldybei iš anksto numatyti prioritetus, kuriais remiantis rengiami strateginiai savivaldybės dokumentai. Taip būtų išvengiama nesuderinamumo tarp nacionalinių ir savivaldybės strateginių planų.
2) *Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriui* rekomenduojama peržiūrėti strateginius dokumentus tačiau iš anksto aptarus siekiamų rezultatų rodiklius. Taip būtų efektyviau įvertinamas strateginių tikslų įgyvendinimas.
3) Sėkmingai ir aiškiai komunikacijai ir bendradarbiavimui tarp savivaldybės skyrių, rekomenduojama reglamentuoti skyrių, kurie pagal savo kompetencijas galėtų būti įtraukti į projektų valdymą, atsakomybių ir vykdomų veiklų sritis projektų valdymo procesuose. Todėl siūloma *administracijos direktoriui* koreguoti įsakymą, kuriame turėtų būti koreguojamos atskirų skyrių veiklos ir atsakomybės, įtraukiant į jas papildomas veiklas ir atsakomybes susijusias su projektų valdymo procesais.
4) *Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriui* rekomenduojama paruošti projektų valdymo ir komunikacijos tvarkos aprašą savivaldybėje, kuriame būtų aiškiai nurodoma, kaip ir kokie projektų valdymo procesai vyksta nuo projekto inicijavimo, atsižvelgiant į strateginius savivaldybės tikslus iki projekto rezultatų numatymo strateginiuose planavimo dokumentuose. Tai padėtų išspręsti problemą, kada struktūriniai pokyčiai daro įtaka projektų valdymui. Taip pat apraše turėtų būti nurodytos aiškios komunikacinės sistemos, kurios atskleistų kas ir su kuo turi komunikuoti, bei nustatyti projektų valdyme vykdomų veiklų įgyvendinimo terminą, kad būtų išvengta nesusipratimų dėl darbų vėlavimo.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo.“ TAR. Žiūrėta 2018 kovo 12d. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c3e9282086d911e481c9c95e73113964.
2. Visagino savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl strateginio planavimo Visagino savivaldybėje organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo.“ TAR. Žiūrėta 2018 kovo 12d. https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/83b2cd40d9ec11e4bddbf1b55e924c57.
3. Visagino savivaldybės taryba. *Visagino savivaldybės 2016 – 2022 m. strateginis plėtros planas*. Visaginas, 2016.
4. Visagino savivaldybės taryba. *Visagino savivaldybės 2016 – 2018 metų strateginis veiklos planas*. Visaginas, 2016.
5. Visagino savivaldybės taryba. *Visagino savivaldybės 2017 – 2019 metų strateginis veiklos planas*. Visaginas, 2017.
6. Visagino savivaldybės taryba. *Visagino savivaldybės 2018 – 2020 metų strateginis veiklos planas*. Visaginas, 2018.
7. Visagino savivaldybės administracija. *Visagino savivaldybės 2011 – 2018 metų turizmo plėtros planas*. Visaginas: Projektų bankas, 2011.

Moksliniai šaltiniai:

1. Antanavičiūtė, Rūta. “Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo teoriniai aspektai.“ *Tiltas į ateitį* 1,8 (2014): 474-477.
2. Arimavičiūtė, Malvina. „Strateginis projektų valdymas, įsisavinant ES struktūrinę paramą Širvintų savivaldybėje: metodiniai aspektai, nauda ir problemos.“ *Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje* 1, 5 (2013): 95 – 106.
3. Arimavičiūtė, Malvina. „Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos.“ *Viešoji politika ir administravimas* 11, 2 (2012): 272 – 276.
4. Arimavičiūtė, Malvina. „Savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos analizė ir teisiniai apribojimai.“ *Viešoji politika ir administravimas* 14 (2005): 89 – 98.
5. Atkočiūnienė, Vilma ir Rasa Vaišnoraitė. „Principo „iš apačios į viršų“ raiška rengiant, priimant ir įgyvendinant kaimo vietovių pokyčių valdymo strateginius sprendimus.“ *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 28, 4 (2011): 6 – 14.

6. Baranauskienė, Jurgita, ir Bernardas Vaznonis. „Viešųjų projektų socialinė nauda ir jos vertinimas remiantis skirtingomis ekonomikos teorijomis.“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 33 (2014): 63 – 71.
7. Bersėnaitė, Jurgita ir Ieva Šiožinytė. „Projektų valdymo vertinimas: ekspertų nuomonių raiška.“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3, 23 (2011): 30 – 41.
8. Bitinas, Bronislovas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vilnius: Socialinių mokslų kolegija: 2008.
9. Bull, R. Camper. *Moving from Project Management to Group Leadership: A Practical Guide to Leading Groups*. Boka Raton: CRC Press, 2010.
10. Cicmil, Svetlana ir David Marshal. „Insights into collaboration at the project level: complexity, social interaction and procurement mechanisms.“ *Building Research & Information* 33, 6 (2005): 523 – 535.
11. Crawford, J. Kent. *Project Management Maturity Model*. Boca Raton: CRC Press, 2015.
12. Černiauskienė, Nendrė. *Strategic Management of Public Sector Institutions*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.
13. Čiutienė, Rūta, Bronius Neverauskas ir Saulius Venclauskas. „Žmonių išteklių valdymo problemos projektinėse organizacijose: projekto komandos formavimas.“ *Ekonomika ir vadyba* (2007): 556 – 562.
14. Čiutienė, Rūta, Evelina Meilienė ir Ineta Šimkūnaitė. „Žmogiškasis veiksnys siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai.*“ Ekonomika ir vadyba* 14 (2009): 1054 – 1058.
15. Dzemyda, Ignas. *Strategic Management of Businees Organizations*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.
16. Fleming, Quentin W., ir Joel. M. Koppelman. *Earned Value Project Management*. London: PMI, 2010.
17. Frynas, J.George ir Kamel Mellahi. *Global Strategic Management*. New York: Oxford University Press, 2015.
18. Hall, Nicholas G. „Project Management: Recent developments and research opportunities.“ *Journal of Systems Science and Systems Engineering* 21, 2 (2012): 129 – 143.
19. Hartono, Budi, Deo F.N. Wijaya ir Hilya M. Arini. „An Empirically Verified Project Risk Maturity Model: Evidence from Indonesian Construction Industry.“ *International Journal of Managing Projects in Business* 7, 2 (2014): 263–284.
20. Heagney, Joseph. *Fundamentals of Project Management*. New York: American Management Association, 2016.
21. Hill Charles W. L., Gareth R. Jones ir Melissa A. Schilling. *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Stamford: Cengage Learning, 2015.

22. Jaafari, Al. „Project and Program Diagnostics: A Systemic Approach.“ *International Journal of Project Management*, 8, 25 (2007): 781–790
23. Jankauskaitė, Dovilė. “Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas.“ *Tiltas į ateitį* 1,8 (2014): 491-496.
24. Johnsen, Age. “Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades.“ *Scandinavian political studies* (2016): 333 – 365.
25. Kachoka, Naomi ir Ruth Hoskins. „Using Project Management Strategy to Evaluate the Challenges of Managing a Renovation Project at the Chancellor College Library, University of Malawi.“ *African Journal of Library, Archives and Information Science* 27, 2 (2017): 189 – 200.
26. Kardelis Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, 2002.
27. Kaziliūnas, Adolfas .„Organizacijoje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija,“ *Viešoji politika ir administravimas* 20 (2007): 32 – 41.
28. Keleckaitė, Meda. “PMBOK Guide as a Tool to Improve Project Management in Non-Governmental Organizations: a Practical Approach.“ *Tiltas į ateitį* 1,9 (2015): 199-204.
29. Keleckaitė, Meda ir Evelina Meilienė. „The Importance of Project Management Methodologies and Tools in Non – Governmental Organizations. Case of Lithuania and Germany.“ *Project Management Development – Practice and Perspectives* (2015): 176-189.
30. Kerzner, Harold. R. *Project Management – A Systems Approach to Planing, Scheduling, and Controling*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2017.
31. Kerzner, Harold. *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
32. Kudinovienė, Jolita. *Meno edukologinių tyrimų metodologijos pradmenys*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2008.
33. Lasserre, Philippe. *Global Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2012.
34. Leach, Lawrence P. *Critical Chain Project Management*. Boston: Artech House, 2014.
35. Liukineviečienė, Laima, Agnė Prakšelytė ir Ilona Putviskaitė. „Reikšmingos nuostatų kategorijos tobulinant projektų valdymą aukštojoje mokykloje.“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 31, 3 (2013): 91 – 106.
36. Lockyer, Keith ir James Gordon. *Project Management and Project Network Techniques*. New Jersey: Prentice Hall, 2005.
37. Maredith, Jack. R, ir Samuel. J. Mantel. *Project Management - A Managerial Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2012.
38. Meredith, Jack R. , Samuel J. Mantel Jr., Scott M. Shafer ir Margaret M. Sutton. *Project Management in Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014.

39. Meilienė, Evelina ir Rūta Čiutienė. „Universiteto projektų vadybos brandos vertinimo aspektai.“ *Viešojo politika ir administravimas*, 33 (2010): 81-92.
40. Mihic, Marko M., Dejan C. Petrovic ir Vladimir Lj. Obradovic. „Project management maturity analysis in the Serbian Energy Sector.“ *Energies* 8 (2015): 3924 – 3943.
41. Mikulskienė, Birutė. *Research and development project management.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.
42. Morden, Tony. *Principles of Strategic Management*. London: Routledge, 2017.
43. Morris, Peter W.G., Jeffrey K. Pinto ir Jonas Soderlund. *The Oxford Handbook of Project Management*. New York: Oxford University Press Inc, 2010.
44. Neverauskas, Bronius ir Rasa Railaitė. „Formation approach for project management maturity measurement“. *Economics and Management* 18, 2 (2013): 360 – 365.
45. Oliomogbe, Gloria O. ir Nigel. J. Smith, „Does the Deployment of Project Management Itself Provide Benefits? Both Tangible and Intangible.“ Pranešimas konferencijoje Procs 29th Annual ARCOM Conference, Reading, 2013 rugsėjo 2-4 d.
46. Pant, Ira ir Bassam Baroudi. „Project management education: Th human skills imperative.“ *International Journal of Project Management* 26, 2 (2008): 124 – 128.
47. Pauliukevičiūtė, Audronė ir Alvydas Raipa. „Kultūros programų projektų valdymas.“ *Viešoji politika ir administravimas* 28 (2009): 70 - 78.
48. Pilkaitė, Austėja ir Alfredas Chmieliauskas. „Changes in Public Sector Management: Establishment of Project Management Offices – A Comparative Case Study of Lithuania and Denmark.“ *Viešoji politika ir administravimas* 14, 2 (2015): 291-306.
49. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).* Newton Square: PMI, 2017.
50. Pūlmanis, Emīls. „ Micro – Economical Aspects of Public Projects: Impact factors for Project Effieciency and sustainability.“ *Project Management Development – Practice and Perspectives* (2015): 272 – 284.
51. Raipa, Alvydas, Kęstutis Štaras ir Daiva Čepuraitė. „Sveikatos apsaugos sistemos Europos Sąjungoje: finansai ir strateginis valdymas.“ *Viešasis administravimas* 1, 2 (2017): 43 – 53.
52. Raipa, Alvydas ir Milda Berulienė. „Viešųjų projektų valdymo inovatyvumas.“ *Vadybos ir administravimo teorija bei praktika: aktualijos ir nauji sprendimai* (2016): 26 – 34.
53. Schelini, André Luiz Spinelli, Cristina Dai Prá Martens, ir Marcos Roberto Piscopo. „Project management as a competitive advantage for the internationalization of Brazilian companies.“ *Review of International Business* 12, 3 (2017): 1 – 15.
54. Stokaitė, Viktorija. „Project – based university: theoretical insights.“ *Social Transformations in Contemporary Society* 1 (2013): 163 – 172.

55. Stulgienė, Asta. „Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai.“ *Ekonomika ir vadyba* 16 (2011): 935 – 941.
56. Sušinkienė, Alvinija. „Žmogiškųjų išteklių valdymas statutinėje valstybės tarnyboje: priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų atvejis.“ Magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas, 2010. http://gs.elaba.lt/object/elaba:1946875/.
57. Szabo, Lajos. „ Sustainability, creativity and innovation in project management.“ *Studies and articles* 10 (2016): 3 – 18.
58. Šilgalienė, Lina. „Socioedukacinių projektų rengimas ir valdymas.“ Magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas, 2010. http://gs.elaba.lt/object/elaba:2047108/index.html.
59. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003.
60. Turner, Rodney. *Gower Handbook of Project Management*. New York: Routledge, 2016.
61. Ungson, Gerardo R. ir Yim-Yu Wong. *Global Strategic Management*. New York: Routledge, 2015.
62. Valickas, Andrius, Agota Giedrė Raišienė ir Malvina Arimavičiūtė. „Leadership competences for the excellence of municipalities' strategic management.“ *Journal of International Studies* 10, 4 (2017): 131 – 142.
63. Verzuh, Eric. *The Fast Forward MBA in Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016.
64. Wang, Xiaojin ir Jianrong Shen. „An Investigation into the Professional Commitment of Chinese Project Management Professionals.“ *International Journal of Business and Management* 7, 10 (2012): 157 – 166.
65. Winter Mark ir Charles Smith. *Rethinking Project Management*. Manchester: Engineering and Physical Sciences Research Council, 2006.
66. Zdanytė, Kristina ir Vytautas Stankevičius. „Organizacijos projektų valdymo brandumas.“ *Ekonomika ir Vadyba*, (2008): 865 – 871.
67. Zdanytė, Kristina ir Vytautas Stankevičius. „Projektų vadybos brandos svarba organizacijos strategijos valdymui.“ *Ekonomika ir vadyba* (2008): 171 – 178.

Internetiniai šaltiniai:

1. „Apleistų / avarinių pastatų nugriovimas ir teritorijos valymas, regeneruojant buvusį karinį miestelį.“ 2014-2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje. Žiūrėta 2018 kovo 13 d., http://www.esinvesticijos.lt/lt/paraiskos_ir_projektai/apleistu-avariniu-pastatu-nugriovimas-ir-teritorijos-valymas-regeneruojant-buvusi-karini-miesteli.
2. „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Visagino savivaldybėje.“ 2014-2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje. Žiūrėta 2018 kovo 13 d. http://www.esinvesticijos.lt/lt/paraiskos_ir_projektai/paslaugu-ir-asmenu-aptarnavimo-kokybes-gerinimas-visagino-savivaldybeje.
3. „Visagino darnaus judumo plano parengimas.“ 2014-2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje. Žiūrėta 2018 kovo 13 d. http://www.esinvesticijos.lt/lt/paraiskos_ir_projektai/visagino-darnaus-judumo-plano-parengimas.

SANTRAUKA

Per pastaruosius kelis dešimtmečius vienu iš didesniu susidomėjimą sukėlusių mokslinių tyrinėjimų objektu tapo projektas. Tai parodo padidėjęs skaičius atliktų studijų ir naujų mokslinių šaltinių, susijusių su projektais bei jų valdymu. Užtikrindami palankias sąlygas projektų rengimui ir įgyvendinimui, galime būti tikri, jog ir strateginiai organizacijos tikslai bus pasiekti lengviau. Projektus pradėjus laikyti priemone, kuri gali pagerinti strateginį organizacijų valdymo procesą ir padėti įgyvendinti strateginius tikslus, vis daugiau organizacijų pradėjo taikyti projektinę veiklą. Ši tendencija matoma įvairiose privataus ir viešojo sektoriaus srityse. Nagrinėjama tema, kuri apima savivaldybės projektų valdymą, įgyvendinant institucijos strateginius tikslus, Lietuvos mokslininkų yra mažai tyrinėta. Todėl galima daryti prielaidą, kad projektų valdymas, kuris yra naudojamas kaip priemonė, padedanti įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus turi būti išnagrinėtas išsamiau. Visagino miesto savivaldybės atvejo tyrime siekiama išsiaiškinti, kaip savivaldybėje yra vykdomas projektų valdymas, įgyvendinant strateginius institucijos tikslus.

Projektų valdymas, įgyvendinant strateginius organizacijos tikslus: Visagino miesto savivaldybės atvejis – baigiamasis magistro darbas, kurio tikslas - išanalizavus teorinius projektų valdymo, įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus aspektus, bei atlikus dokumentų analizę ir kokybinį tyrimą atskleisti kokia yra projektų valdymo situacija Visagino miesto savivaldybėje bei vykdomų projektų ir savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimo sąveiką. Darbe iškeliamos šios problemos - 1) Kas būdinga Visagino miesto savivaldybės strateginiam projektų valdymui? 2) Su kokiais sunkumais susiduria savivaldybės administracija valdant projektus? 3) Kokia yra projektų ir strateginių planavimo dokumentų sąveika? 4) Kokia yra savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimo ir projektų valdymo sąveiką Visagino savivaldybėje?

Siekiant įgyvendinti tikslą ir rasti atsakymus į darbe iškeliamus probleminius klausimus, numatomi šie darbo uždaviniai: išanalizuoti projekto, projekto valdymo sampratas, projektų valdymo procesus ir projekto valdymo brandumo sampratą, teoriniu aspektu išnagrinėti projektų valdymo ir strateginių tikslų įgyvendinimo sąveiką, projektų valdymo vietą strateginiame valdyme, atlikus dokumentų analizę nustatyti kaip ir kokie dokumentai užtikrina Visagino miesto savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimą vykdant projektinę veiklą, ekspertų interviu metodu išsiaiškinti kas yra būdinga Visagino miesto savivaldybės vykdomų projektų valdymui bei nustatyti projektų valdymo ir savivaldybės strateginio tikslų įgyvendinimo sąveiką, numatyti projektų valdymo, įgyvendinant strateginius savivaldybės tikslus, tobulinimo galimybes.

Darbe naudojami mokslinės literatūros analizės, dokumentų analizės, pusiau struktūruotas ekspertų interviu metodas, kokybinis turinio analizės metodas. Šiame magistro darbe prieita prie išvadų: savivaldybės vykdomi projektai gali būti tiesiogiai arba netiesiogiai numatomi strateginiuose dokumentuose, kaip priemonė įgyvendinti strateginius tikslus; savivaldybės projektinė veikla yra orientuota į savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimą; paaiškėjo, kad savivaldybės projektų valdymui, kaip ir strateginiam valdymui įtaką daro išorinė aplinka, kurią paveikia nacionalinė ir regioninė politika bei taip pat projektų valdymą prižiūrinčios institucijos; nustatyta, kad savivaldybės projektų valdymas gali būti suprastas dviem prasmėmis: kaip socialinis ir instrumentinis procesai; pastebėti šie savivaldybės projektų valdymo trūkumai: nacionalinės ir regioninės politikos nepastovumas, dėl kurio savivaldybė negali tiksliai numatyti, kokios turėtų būti prioritetinės savivaldybės strateginės kryptys ir kaip jos turėtų būti įgyvendinamos, nesusikalbėjimas tarp atskirų savivaldybės skyrių, bendradarbiavimo tarp jų nebuvimas, neigiamas jų požiūris į projektų valdymą ir kiti trūkumai.

Darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių, kuriuose siekiama įgyvendinti iškeltus darbo uždavinius. Pirmoje dalyje pateikiama projektų valdymo įgyvendinant strateginius institucijos tikslus teorinė analizė, antroje darbo dalyje aprašoma tyrimo metodologija, trečioje dalyje pateikta dokumentų ir atlikto empirinio tyrimo rezultatų analizė.

Raktiniai žodžiai: projektas, projektų valdymas, strateginis valdymas.

Project management in implementing the organization's strategic objectives: Visaginas Municipality case

SUMMARY

Over the last few decades the project has become one of the most interesting research objects. An increase in the number of studies and new sources of research related to projects and their management indicates this. By ensuring favorable conditions for project preparation and implementation, we can be sure that the strategic goals of the organization will be more easily achieved. Starting projects as a tool that can improve the strategic organization management process and contribute to the implementation of strategic goals, more and more organizations have begun implementing project activities. This tendency is seen in various fields of both private and public sectors. This topic, which involves the management of municipal projects, while implementing the institution's strategic goals, lacks research by Lithuanian scientists at the moment. Therefore, it can be assumed that project management, which is used as a tool to help implement the organization's strategic objectives, needs to be further elaborated. The case study of Visaginas City Municipality seeks to ascertain how the project management in the municipality is carried out in pursuit of the strategic goals of the institution.

Project management in implementing of organization‘s strategic objectives: Visaginas Municipality case - the final master's thesis, the aim of which is to analyze the theoretical aspects of project management in implementing the strategic objectives of the organization, as well as document analysis and qualitative research to reveal what is the situation of project management in the Visaginas city municipality and ongoing projects and the implementation of the municipality's strategic goals. The work addresses these problems - 1) What is typical for Visaginas City Municipality Strategic Project Management? 2) What are the difficulties faced by the municipality administration in managing projects? 3) What is the interaction between projects and strategic planning documents? 4) What is the interaction between the implementation of the municipality's strategic goals and project management in Visaginas municipality?

In order to achieve the goal and to find answers to the problematic issues raised at work, the following tasks of the work are planned: to analyze the project, project management concepts, project management processes and project management maturation concept, theoretically examine the interaction between project management and strategic goals, the place of project management in strategic management, after analyzing the documents to determine how and what documents ensure the implementation of the strategic objectives of the Visaginas City Municipality through the project activity, by expert interview method to find out what is typical for the management of the projects implemented by the Visaginas City Municipality and to determine the interaction between the implementation of project management and the strategic goals of the municipality, goals, opportunities for improvement.

The paper uses scientific literature analysis, document analysis, semi-structured expert interview method, qualitative method of content analysis. This master's thesis concludes that municipal projects can be directly or indirectly provided in strategic documents as a means of implementing strategic goals; the project activity of the municipality is oriented towards the implementation of the municipality's strategic goals; it turned out that the management of municipal projects, as well as strategic management, is influenced by the external environment influenced by national and regional policies, as well as by institutions supervising project management; also, that municipality project management can be understood in two ways: as social and instrumental processes; The following weaknesses in the management of the municipal projects were noted: the volatility of the national and regional policy, which makes it impossible for the municipality to determine precisely what priority strategic areas of the municipality should be and how they should be implemented, the lack of communication between the separate departments of the municipality, the absence of cooperation between them, their negative attitude to the projects management and other shortcomings.

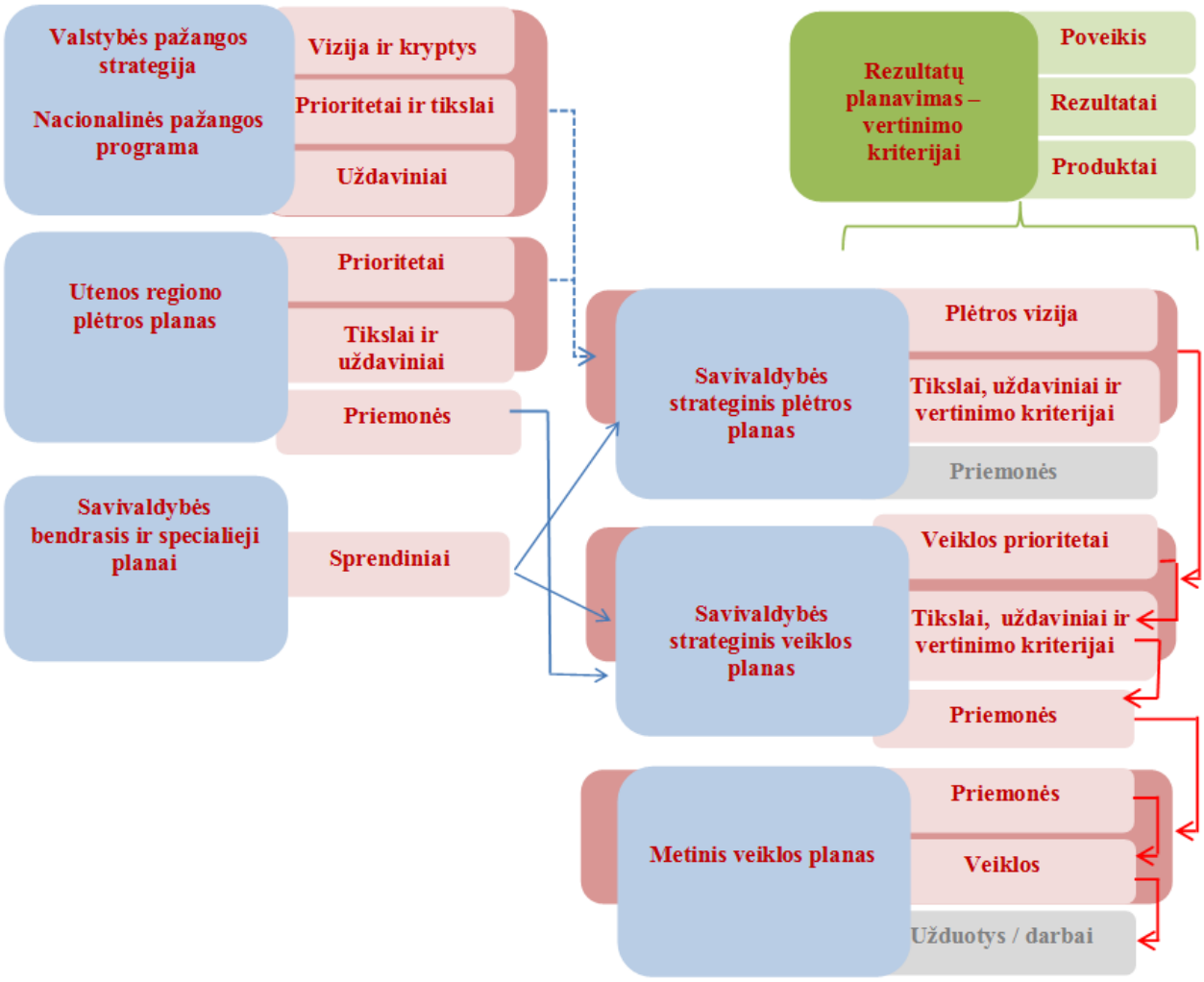
The work consists of three main parts, which aim to accomplish the tasks assigned to the work. The first part presents theoretical analysis of project management in pursuit of strategic goals of the institution, the second part of the work describes the research methodology, the third part presents an analysis of the documents and the results of the empirical research carried out.

Keywords: project, project management, strategic management.

PRIEDAI

PRIEDAS NR. 1

STRATEGINIO PLANAVIMO DOKUMENTAI IR JŲ TARPUSAVO RYŠIAI



PRIEDAS NR. 2

Projektų valdymo, įgyvendinant Visagino miesto savivaldybės strateginius tikslus, tyrimo instrumentas:

KLAUSIMYNAS

1. Papasakokite, kaip Visagino savivaldybės strateginiai dokumentai siejasi su savivaldybės vykdomais projektais? Ar savivaldybėje projektai laikomi priemone, strateginiams tikslams pasiekti? Kodėl?
2. Ar visi savivaldybės darbuotojai turi galimybę prisidėti prie strateginių dokumentų planavimo?
3. Ar Visagino miesto savivaldybės strateginis valdymas apima ir projektų valdymo procesą? Jeigu pritariate šiai nuomonei, detalizuokite, kaip tai vyksta.
4. Kaip manote, ar svarbu projektui būtinai atitikti organizacijos strateginius tikslus? Ar tai daroma savivaldybėje?
5. Kaip jūs apibūdintumėte projektą?
6. Kokia yra savivaldybės vykdomų projektų specifika?
7. Kaip vyksta projekto veiklų derinimas tarp projekto vadovo ir savivaldybės aukščiausias pareigas užimančių žmonių? Apibūdinkite.
8. Kaip apibūdintumėte projektų valdymo brandą savivaldybėje? Kaip ji pasikeitė bėgant metams? Kaip manote, kur būtų galima tobulėti?
9. Kaip Jūs apibūdintumėte savivaldybės aukščiausiųjų vadovų vaidmenį projektų valdyme?
10. Kaip Jūs apibūdintumėte Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus vaidmenį projektų valdyme?
11. Apibūdinkite savivaldybės vadovybės ir Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus bendradarbiavimą.
12. Kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį projektų valdyme?
13. Kokius savivaldybės projektų valdymo bruožus galėtumėte įžvelgti?
14. Kaip manote ar projekto komanda identifikuoja projektą kaip priemonę strateginių tikslų įgyvendinimui?
15. Su kokiomis projektų valdymo problemomis susiduriama projektų rengimo/planavimo stadijoje?
16. Su kokiomis projektų valdymo problemomis susiduriama projektų įgyvendinimo stadijoje?
17. Kaip manote, kokie veiksniai lemia projektų valdymo sėkmę?
18. Kaip manote, kokios kompetencijos yra reikalingos projektų valdyme?
19. Kaip apibūdintumėte mikroklimatą projektų valdyme?

20. Kokie yra komunikacijos procesai projektų valdyme? Kokias problemas įžvelgiate?
21. Kaip apibūdintumėte komandinį darbą savivaldybės projektų valdyme? Kokie komandinio darbo bruožai vyrauja?
22. Kokie yra bendradarbiavimo procesai projektų valdyme?

PRIEDAS NR. 3

Interviu su ekspertu iš Visagino miesto savivaldybės administracijos (E1)

Protokolo Nr. 1.
Eksperto pareigos –Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorė, vyriausioji specialistė.
Vieta: Visagino savivaldybė. Visaginas
Informanto kodas – E1

1. **Papasakokite, kaip Visagino savivaldybės strateginiai dokumentai siejasi su savivaldybės vykdomais projektais? Ar savivaldybėje projektai laikomi priemone, strateginiams tikslams pasiekti? Kodėl?** Visi mūsų savivaldybės dokumentai labai susiję su projektais. Jeigu atsidarytumėte juos pamatytumėte, kad kiekvienam strateginiam tikslui yra sukurta priemonė, o tai ir yra projektas, kuris leidžia įgyvendinti strateginius tikslus. Projektai yra vykdomi atsižvelgiant į strateginius dokumentus, kitaip ir būti negali. Projektai, yra vienas iš būdų strateginiams tikslams pasiekti**.** Tačiau galiu pasakyti, kad yra ir problema rengiant strateginius dokumentus. Darbuotojai, kurie turi projektų valdymo patirties neišnaudoja pilnai potencialo rengiant strateginius dokumentus.
2. **Ar Visagino miesto savivaldybės strateginis valdymas apima ir projektų valdymo procesą? Jeigu pritariate šiai nuomonei, detalizuokite kaip tai vyksta.** Taip aišku, kiekvieną kartą strateginio planavimo komisijai ir darbo grupei susirinkant, vienas iš pagrindinių klausimų yra aptarti kokie projektai turėtų būti įgyvendinti Visagine, kad būtų pasiekti strategijoje iškelti tikslai. Pačiu projektų valdymu rūpinasi atskiri skyriai ir paskirti koordinatoriai, tačiau galiu teigti, kad projektų valdymas glaudžiai susijęs su strateginiais tikslais.). **Koks čia vyrauja požiūris į strateginį valdymą kaip visumą?** Dabar yra pasikeitęs požiūris į strateginį valdymą ir strateginį planavimą, dabar yra strateginio planavimo kultūros poreikis. Anksčiau labiau formaliai žiūrėjo į strateginį valdymą, čia labiau gal buvo kaip atsiskaitymo forma, nes tiesiog reikėjo tai daryti. O dabar pasikeitė toks požiūris, jau yra suvokiama kad strateginis valdymas, ir projektų valdymas kartu gali atnešti daug naudingų rezultatų savivaldybėje ir visiems jos gyventojams. **O ar įžvelgiate problemų vykdant strateginį valdymą?** Taip, nepakankamai dėmesio skiriama strateginių tikslų kontrolei.
3. **Kaip manote, ar svarbu projektui būtinai atitikti organizacijos strateginius tikslus? Ar tai daroma savivaldybėje?** Manau, kad šiais laikais be projektų būtų sunku įgyvendinti strateginius bet kurios organizacijos tikslus. Mano nuomone, projektas turi atitikti strateginius tikslus, kitaip

tada nėra prasmės vykdyti ir ruošti projektus, jų paraiškas. Kaip ir minėjau prieš tai pas mus savivaldybėje, projektai vykdomi atsižvelgiant į strateginius tikslus.

4. **Kaip Jūs apibūdintumėte projektą?** Manyčiau, kad projektas tai priemonė savivaldybės strateginiams tikslams pasiekti. Kadangi savivaldybėje esantys skyriai gali patys vykdyti projektus, tai taip pat įvardinčiau, kad tai projektai yra ir skyrių strateginių tikslų įgyvendinimo priemonė.
5. **Kokia yra savivaldybės vykdomų projektų specifika?** Sakyčiau, kad savivaldybėje vykdomi projektai yra originalūs, specifiniai ir tiesiog yra unikali veikla, kuri leidžia patobulinti tiek savivaldybės viduje vykstančius procesus ir veiklą, ir leidžia pagerinti savivaldybės gyventojų kokybę, pagerinant savivaldybės aplinką, paslaugas. Savivaldybės vykdomi projektai leidžia tobulinti ir skatinti savivaldybės teikiamų paslaugų plėtrą.
6. **Kaip apibūdintumėte projektų valdymo brandą savivaldybėje? Kaip ji pasikeitė bėgant metams? Kaip manote, kur būtų galima tobulėti?** 2004 metais, projektų valdymas buvo laisvas ir liberalus, nelabai kas iš išorės organizacijų kišdavosi į savivaldybės projektų valdymą. Mes vykdėme daug projektų, kurie ne visada buvo orientuoti į strateginius tikslus. Tačiau maždaug nuo 2007 metų padėtis pasikeitė, atsirado kryptys, į kurias turėjo būti orientuoti projektai. Kai iš aukščiau yra nurodomos projektų kryptys, atsiranda nepastovumas, nes mes rengdami strateginius dokumentus negalime tiksliai numatyti kokiomis priemonėmis įgyvendinsime savo strategijas. Todėl atsirado poreikis keisti požiūrį į projektus. Savivaldybėje yra projektų vykdymo kryptingumo trūkumas ir trūksta numatymo, kokie rezultatai bus pasiekti vykdant projektus. Trūksta projektų atrankos kriterijų, kad būtų aiški projektų atrankos sistema. Taip pat sakyčiau, kad pastebimas kai kurių skyrių iniciatyvos trūkumas, kai kurie skyriai tikrai turi palankią situaciją vykdyti projektus, tačiau ne visada pasinaudoja tuo. Matyt kad, dar mūsų savivaldybėje trūksta stipraus požiūrio į bendrų savivaldybės tikslų siekimą. **O kokių teigiamų pokyčių įžvelgiate projektų valdyme?** Projektinė veikla prisidėjo prie struktūrinių pokyčių savivaldybėje. Įsikūrė įvairios darbo grupės, dirbančios su projektų valdymu, dabar skirtinguose skyriuose yra žmonių, atsakingų už projektų koordinavimą. Savivaldybėje šiuo metu persidengia keletas projektų, tikrai nėra dirbama su vienu, pradedama projektus pas mus valdyti kaip visumą.
7. **Kaip Jūs apibūdintumėte savivaldybės aukščiausiųjų vadovų vaidmenį projektų valdyme?** Jie priima sprendimus, kokie projektai turėtų būti vykdomi savivaldybėje. Jie yra tarsi pagrindinis projektų atrankos proceso kontrolės mechanizmo sraigtas. Manau, kad svarbu, jog vadovybė įsitrauktų į projektus. Dažniausiai pas mus toks įsitraukimas yra pakankamai skirtingas, labai žinokite priklauso nuo pačio projekto. Dažnai, norint kad projektai būtų sėkmingai įgyvendinti, vadovai įsitraukia į projektus neformaliai. Svarbu, kad vadovai palaikytų rengiamus projektus. Kad vadovai palaikytų projektą visuose jo etapuose, svarbi yra pati projekto idėjos svarba mūsų

savivaldybei. Kadangi savivaldybėje labai svarbu yra skleisti informaciją apie savivaldybės strategines veiklos kryptis ir jų įgyvendinimą vykdant projektus, kartais yra pasigendama savivaldybės vadovų įtakos sprendimų priėmime, dėl bendradarbiavimo tarp skyrių ir projektų vykdytojų paskyrimo. Daug dar yra spragų pas mus, ir daug dar reikia ko padaryti, kad mūsų skyriai būtų įtraukti į projektų valdymą.

8. **Kaip Jūs apibūdintumėte Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus vaidmenį projektų valdyme?** Šis skyrius vaidina svarbų vaidmenį tiek strateginiame tiek ir projektų valdyme. Labai jaučiamas šio skyriaus poreikis taisant ir inicijuojant strateginių planavimo dokumentų pakeitimus. Šis skyrius geba strategiškai suprasti ne tik savivaldybės veiklos tačiau ir projektų valdymo kryptis. Jis daro įtaką savivaldybės strateginiams dokumentams, nusako finansines savivaldybės galimybes įgyvendinti vienus ar kitus projektus. **Ar yra susiduriama su problemomis dirbant su šiuo skyriumi?** Sakyčiau, kad kartais jaučiamas SPIVS abejingumas, kai yra sprendžiamos kitų skyrių su projektų valdymu veikla susijusios problemos.
9. **Apibūdinkite savivaldybės vadovybės ir Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus bendradarbiavimą?** Šis skyrius labai sėkmingai bendradarbiauja su aukščiausiais vadovais tiek strateginio planavimo klausimais tiek ir projektų valdymo klausimais.
10. **Kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį projektų valdyme?** Na jis yra atsakingas už projekte esančių darbų ir atsakomybių paskirstymą projekto komandai. Ši pozicija yra juk laikina, todėl esant projektų vadovu galima išbandyti savo kompetencijas projektuose ir bendraujant su savivaldybės vadovais, kai sprendžiami iškilę klausimai.
11. **Kokius savivaldybės projektų valdymo bruožus galėtumėte įžvelgti?** Turbūt laikas. Labai svarbu suvokti, kad projektų valdyme yra griežtas laiko reguliavimas. Tai jau daro projektų valdymą pakankamai specifine veikla. Taip pat projektų valdyme labai svarbus yra komandinis darbas. Norint, kad projektai būtų įgyvendinti efektyviai reikia, kad būtų visiškai įsitraukiama į projektą, kaip tariant projekto komandoje turi būti žmonės, nusiteikę rimtai veiklai. **Kaip manote ar projekto komanda, tie žmonės, kuriuos minite, identifikuoja projektą kaip priemonę strateginių tikslų įgyvendinimui?** Žinoma, todėl ir paminėjau, kad projekto komandoje turi būti žmonės, kurie yra nusiteikę rimtam darbui. Kaip tai paveikia darbo efektyvumą ir motyvaciją projekto komandoje? Dirbant su projektais yra nuolat mokomasi, įgyjama naujų žinių ir patirties, žmonės netgi ir dėl tokių dalykų yra linkę prisidėti prie projektų ir padaryti geriausiai juos.
12. **Su kokiomis projektų valdymo problemomis susiduriama projektų rengimo/planavimo stadijoje?** Trūksta projektų rengime dalyvaujančių darbuotojų potencialo, taip pat sakyčiau kad nėra teisingo darbų paskirstymo.

13. **Su kokiomis projektų valdymo problemomis susiduriama projektų įgyvendinimo stadijoje?** Trūksta projektų vykdytojų įvairiose srityse savivaldybėje, labai ilgai trunka viešųjų pirkimų procedūros, ir daug laiko praeina nuo projektų paraiškų pateikimo iki tikrų darbų darymo.
14. **Kaip manote, kokie veiksniai lemia projektų valdymo sėkmę?** Oj, labai daug veiksnių lemia. Darbuotojų kompetencijos, žinios projektų valdymo srityje, darbo patirtis, efektyvus komunikavimas, gebėjimas susikalbėti komandoje, aišku bendradarbiavimas su įvairiomis projekto pusėmis.
15. **Kaip manote, kokios kompetencijos yra reikalingos projektų valdyme?** Žmonėms, dirbantiems su projektų valdymu reikalingas struktūrinis mąstymas, plataus spektro požiūris į projektų valdymą ir strateginių žingsnių numatymas. Taip pat reikia projektų parengimo metodologijos išmanymo ir gebėjimo jį valdyti. Pastebėjau, kad darbuotojams sunkiai sekasi prioretizuoti savo darbus, todėl sakyčiau, kad svarbus šioje srityje yra mokėjimas prioretizuoti projektų valdyme numatytus darbus. **O kokias įžvelgiate problemas, kurios yra susijusios su kompetencijų stoka?** Savivaldybės skyriuose sunkiai galima atrasti komandinio darbo kompetencijas, žmonės nedaug ką težino apie komandos svarbą, dėl to neretai nukenčia projektų valdymo komandos darbai. Taip pat pasitaiko tam tikra žinių stoka įgyvendinant projektus, o tai sukelia įvairių problemų, tokių kaip laiko stoka, komunikacijos valdymo trūkumai.
16. **Kaip apibūdintumėte mikroklimatą projektų valdyme?** Nu projekto komandoje, mikroklimatas yra geras, vykdant projektus projektų komanda susivienija vienam bendram tikslui. Tačiau blogesnė situacija yra tarp projektų vykdytojų ir skyrių. Prieš pradedant vykdyti projektą jau ore jaučiamas neigiamas nusistatymas. Kai kurie skyriai tiesiog stengiasi ignoruoti ir nesiimti projektų. Dėl to sunku kartais būna susikalbėti tarpusavyje, atsiranda nesutarimai, pykčiai.
17. **Kokie yra komunikacijos procesai projektų valdyme? Kokias problemas įžvelgiate?** Tai dažniausiai bendravimas vyksta dviem būdais: bendravimas susitinkant įvairiose vietose, kur kalbama, yra aptariami nuveikti darbai ir taip pat vyksta virtualus bendravimas įvairiomis komunikacijos priemonėmis: socialiniuose tinkluose, telefonu, elektroniniu paštu. Labai patogu yra bendrauti telefonu ir elektroniniais laiškais su partneriais, suinteresuotomis šalimis, ypač kai jie yra kitame mieste ar šalyje. Šiaip kai yra bendraujama tarp projektų vadovų, komunikacija būna laisva, o kai yra komunikuojama tarp projektų vykdytojų ir vadovų, tada didelį vaidmenį vaidina valdžios pasiskirstymas ir padėtis savivaldybėje. Nes kaip priimta pirmieji komunikuoti dažniausiai pradeda projektų vykdytojai. **O kokias įžvelgiate problemas?** Tai turbūt čia visur ši problema pagrindinė. Kai kurie savivaldybės skyriai ne visada supranta projektų reikšmingumo ir naudos savivaldybei, todėl reikia teisingai iškomunikuoti visiems savivaldybių skyriams apie

projektų valdyme vykstančius procesus, kodėl jie yra svarbūs ir reikalingi. Tik prasiuntus visiems žinutę apie projektų būtinumą bus pasiekti strateginiai savivaldybės tikslai

18. **Kokie yra bendradarbiavimo procesai projektų valdyme?** Kai yra bendradarbiauja tarp vadovybės ir projektų vykdytojų bendradarbiavime pasireiškia procesai, kuomet bandoma rasti bendrų sprendimų. Tada pasireiškia partnerystės požymiai, ir bendradarbiavimas tampa motyvacijos didinimo priemone siekiant bendrų tikslų. Bendradarbiavimo apraiškų savivaldybės projektų valdyme galime pamatyti tada kai išorės organizacijos kartu su skyrių vadovais įsitraukia į projektų valdymą.

PRIEDAS NR. 4

Interviu su ekspertu iš Visagino miesto savivaldybės administracijos (E2)

Protokolo Nr. 2.
Eksperto pareigos – Strateginio planavimo grupės narė, laikinai einanti Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus vedėjos pareigas.
Vieta: Visagino savivaldybėje. Visaginas
Informanto kodas – E2

1. **Papasakokite, kaip Visagino savivaldybės strateginiai dokumentai siejasi su savivaldybės vykdomais projektais? Ar savivaldybėje projektai laikomi priemone, strateginiams tikslams pasiekti? Kodėl?** Rengiant strateginius dokumentus yra planuojami, turbūt kaip žinote, tikslai, uždaviniai, priemonės kaip galima įvykdyti užsibrėžtus tikslus. Taip pat savivaldybės strateginiai dokumentai turi tiesioginį ryšį su valstybės pažangos strategija, regionų plėtros planais ir kitais dokumentais, todėl savivaldybės strateginiuose dokumentuose galima netiesiogiai atrasti projekto atitikmenį. Daug laiko ir jėgų skiriame analizei, kurios metu sprendžiame kokių projektų rengimas ir vykdymas prisidėtų prie strateginiuose dokumentuose nurodytų tikslų pasiekimo. Taigi man atsakymas būtų taip. Projektus mes laikome kaip viena iš pagrindinių priemonių pasiekti tikslus.
2. **Ar Visagino miesto savivaldybės strateginis valdymas apima ir projektų valdymo procesą? Jeigu pritariate šiai nuomonei, detalizuokite kaip tai vyksta.** Taip apima. Nežinau kaip čia suprantamiau paaiškinus... Aišku projektų valdymas yra atskira sritis, tačiau labai susijusi su strateginiu valdymu. Mūsų skyrius turbūt labiausiai ir dirba su projektais ir jų valdymu. **Jūs priklausote ir strateginio planavimo darbo grupėje ir kartu laikinai einate Strateginio planavimo skyriaus vedėjos pareigas, papasakokite iš Jūsų perspektyvos, kaip glaudžiai yra susijusios šios dvi sritys?** Mano pereigos leidžia pamatyti iš arčiau tiek projektų valdymą tiek strateginį valdymą. Mano skyriuje dirbantys specialistai kasdien dirba su projektais, jų koordinavimu ir vykdymu, todėl galiu teigti, kad šie projektai visada būna paremti strateginiais tikslais. Kadangi čia savivaldybė, kiekvienas projektas turi būti gerai apsvarstomas ar jį reikia rengti ar ne, o tai padeda nuspręsti strategijoje nubrėžti tikslai. Strateginiai dokumentai labai svarbūs valdant projektus. O ar matote kokių trūkumų strateginiuose dokumentuose susijusių su projektų valdymu? Sakyčiau, kad trūksta kokybinio strateginių tikslų įgyvendinimo per projektus įvertinimo. Savivaldybės ataskaitose įvardinti būna nu pavyzdžiui kiek projektų įvykdytą, kiek kainavo tie projektai, tačiau nebūna nurodyta kokia yra kokybinė reikšmė savivaldybei.

3. **Kaip manote, ar svarbu projektui būtinai atitikti organizacijos strateginius tikslus? Ar tai daroma savivaldybėje?** Labai svarbu, juk nuo projekto įvykdymo ir priklauso ar bus pasiekti strateginiai tikslai. Taip, projektai pas mus savivaldybėje atitinka strateginius tikslus. Anksčiau taip būdavo ne visada, tačiau strateginis planavimas savivaldybėje po truputį buvo orientuojamas per projektų valdymą.
4. **Kaip Jūs apibūdintumėte projektą?** Aš manau kad projektas visų pirma yra priemonė, leidžianti pasiekti visos savivaldybės, apėmus visus skyrius ir padalinius, ir atskirų savivaldybės skyrių strateginius tikslus. Dirbant su projektų vykdytojais, pastebėjau, kad darbuotojai, atsakingi ir vykdantys tam tikrą projektą supranta projekto esmę intuityviai, jie tiesiog supranta kad tai yra svarbi savivaldybės darbų dalis.
5. **Kokia yra savivaldybės vykdomų projektų specifika?** Projektas tampa puikia finansavimo galimybe, norint patobulinti procesus ir veiklą tiek savivaldybės viduje tiek pačiame mieste. Projektai suteikia galimybę pagerinti gyventojų kokybę, aplinką, paslaugų kokybę. Taip pat labai griežtai reglamentuojamas laikas.
6. **Kaip apibūdintumėte projektų valdymo brandą savivaldybėje? Kaip ji pasikeitė bėgant metams? Kaip manote, kur būtų galima tobulėti?** Anksčiau projektai būdavo vykdomi laisviau, nelabai kuri iš organizacijų kišdavosi į savivaldybių reikalus, tačiau dabar visos projektų kryptys yra nurodytos nacionaliniuose dokumentuose, tos kryptys tai sakoma duodamos mums iš viršaus, projektų valdymas dabar orientuotas patenkinti nacionalinius poreikius. Dabar nerimaujama dėl nacionalinės politikos kaitos, nes kai ji taip keičiasi, mes negalime tiksliai numatyti visas priemones, kuriomis galėsime įgyvendinti strategijas. Savivaldybėje todėl nėra aiškaus projektų kryptingumo numatymo ir vat, trūksta darbuotojams informacijos kaip yra vykdomi projektų atrankos procesai. Todėl kartais vengiama apsiimti daryti tuos projektus. Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyrius sudaro fokus grupes, kad būtų tolygiai dirbama su projektas, tačiau matome, kad tokie priemonė nėra visada veiksminga. Dar savivaldybėje egzistuoja projektų valdymo nuolatinė kaita, kuri priklauso nuo savivaldybės struktūrinių pokyčių. Kai keičiasi mero, tarybos narių kadencijos, keičiasi aišku ir vykdoma savivaldybės politika. Tačiau su tais pokyčiais atsiranda ir naujos grupės, kurios dirba su projektais. Todėl iš tikrųjų projektų valdymas yra labai svarbus savivaldybėje pas mus.
7. **Kaip Jūs apibūdintumėte savivaldybės aukščiausiųjų vadovų vaidmenį projektų valdyme?** Šie vadovai priima sprendimus dėl projektų. Na kokie projektai turėtų būti atrinkti. Aišku tuo užsiima ir mūsų skyrius, tačiau turbūt daugiausiai sprendžia taryba meras ir administracijos direktorius. Tačiau labai svarbu, kad vadovai įsitrauktų į projektus ir jų veiklą. Dėl nepakankamo įsitraukimo į projektų vykdymą, kartais atsiranda problemų juos vykdant. Aišku, kadangi vadovai yra baisiai užsiėmę žmonės, todėl savaime suprantama kad dažnai jiems tiesiog trūksta laiko

įsitraukti. Labai svarbu, kad vadovai palaikytų rengiamus projektus, norint kad jie būtų sėkmingai įgyvendinti. Na nes kai nėra reikalingo palaikymo, ir trūksta institucinių priemonių, tada jau atsiranda pasipriešinimų įvairių, nenoro efektyviai valdyti projektus. Aišku, nuo to ar bus palaikymas iš vadovybės pusės priklauso ir nuo projekto vadovo asmeninių charakterio bruožų, kaip jis imasi iniciatyvos. **Kadangi Jūs ir kolegos minėjote ne vieną kartą, kad projektas tai yra strateginių tikslų įgyvendinimo priemonė, kaip vadovas pasireiškia, kai norima perduoti žinią apie projektų valdymo svarbą?** Žinokite kartais trūksta vadovų iniciatyvos, kai raginama kai kuriuos savivaldybės skyrius įtraukti į projektų vykdymą, dar yra problemų kai siekiama efektyvesnio bendradarbiavimo. Todėl reikia stengtis jas greičiau spręsti.

8. **Kaip Jūs apibūdintumėte Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus vaidmenį projektų valdyme?** Manau, kad šis skyrius svarbus tuo, kad jis laiko pas save visą savivaldybei reikalingą strateginę informaciją, netgi kai keičiasi aukščiausieji vadovai savivaldybėje. Tačiau kartais įvyksta šio skyriaus turimų žinių ir gebėjimų nuvertinimas, gal dėl to jog šis skyrius daro didelę įtaką projektų valdymui. Tačiau šis skyrius įsitraukia į savivaldybės projektų valdymą kiek tik gali pateikiant svarią nuomonę kitiems skyriams, ir darant įtaką strateginių tikslų įvykdymui.
9. **Kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį projektų valdyme?** Projektų vadovas atsakingas už viso projekto kontrolę, nu ir kad aišku suplanuotas projektas būtų laiku įvykdytas. Jis geba projektą matyti iš strateginės pusės, todėl jis vaidina labai svarbų vaidmenį kai būna pristatomi savivaldybės vadovams pasiekti projekte rezultatai.
10. **Kokius savivaldybės projektų valdymo bruožus galėtumėte įžvelgti?** Projektų valdyme atsiranda įvairių nenumatytų probleminių situacijų. Visada todėl gerai turėti rizikos valdymo planą, jis palengvina iškilusių problemų sprendimą. Projektų valdyme taip pat suteikiama galimybė įgauti įvairių žinių. Taip pat projektų valdyme pas mus svarbi yra komanda. **Kodėl?** Nes komandoje pasiekiama didesnių rezultatų, ir nauda būna ne tik pačiam projektui, tačiau ir kiekvienam prie jo prisidėjusiam. Projektų komandose pas mus visi yra lygūs, nu tik kad reikia pateikti ataskaitas už padarytus darbus projektų vadovui, o šiaip visi lygūs ir tai žinant darbai geriau einasi.
11. **Su kokiomis projektų valdymo problemomis susiduriama projektų rengimo/planavimo stadijoje?** Trūksta darbuotojų įgūdžių rengiant projektus, ir nukenčia projekto valdymo efektyvumas dėl to, jog dėl politinių nutarimų nėra atsižvelgiama į strategiškai svarbius planus.
12. **Su kokiomis projektų valdymo problemomis susiduriama projektų įgyvendinimo stadijoje?** Kartais neišeina susikalbėti su išorės institucijomis, ministerijomis, agentūromis, labai daug problemų kyla kai vykdomi yra viešieji pirkimai, labai dideli skirtumai tarp projekto kainos ir darbų vykdymo kainos.

13. **Kaip manote, kokie veiksniai lemia projektų valdymo sėkmę?** Manau, kad svarbiausias sėkmės faktorius yra komunikacija. Ta komunikacija turi vykti tiek komandos viduje, su vadovais tiek ir su išorinėmis organizacijomis. Sėkmingai komunikuojant bus sėkmingai įgyvendintas projektas.
14. **Kaip manote, kokios kompetencijos yra reikalingos projektų valdyme?** Darbuotojams, dirbantiems su projektais, būtina suprasti institucijos vykdomų veiklų specifiškumą. Taip pat labai svarbu yra gebėti suplanuoti visus projekto darbus, mokėti atlikti prognozes, numatyti galimus pokyčius ir gebėti priimti teisingus sprendimus. Svarbu, kad projektų vykdytojai turėtų analitinį mąstymą ir sugebėtų organizuoti projekte numatytus darbus. Taip pat nemažiau svarbu yra manau mokėti parengti strateginius savivaldybės dokumentus, turėti kompetencijų šioje srityje, kurios yra ypač svarbios projektų valdyme. Nes turint kompetencijų abiejuose srityse padeda ne tik projektų valdymui ir jo sėkmingam įgyvendinimui, bet ir savivaldybei, kurioje atsiranda sugebėjimas atpažinti strateginių tikslų įgyvendinimo priemones projektų pagalba.
15. **Kaip apibūdintumėte mikroklimatą projektų valdyme?** Na pačiame projekto valdyme tai gerai visai. Projekto komanda stengiasi gražiai dirbti. Tačiau visai kitoks mikroklimatas yra tarp projektų vadovų ir skyrių atskirų. Tie skyriai vangiai bando spręsti problemas projektų valdyme. Dėl to būna sunku susikalbėti, atsiranda nepasitenkinimas vieni kitų darbais. **O kaip vertintumėte mikroklimatą tarp skyrių savivaldybėje? Kurie užsiima projektų valdymu ir ne?** Oi ten tai pastebimas didelis susiskaidymas, skyriai kai atlieka skirtingus darbus veiklas, išvis sunku būna susikalbėti kartais, o dar būna jaučiama konkurencija.
16. **Kokie yra komunikacijos procesai projektų valdyme? Kokias problemas įžvelgiate?** Tarp projektų vadovų ir vykdytojų komunikacija dažniausiai būna laisva, nevaržanti, neįpareigojanti. Yra nuolat bendraujama įvairiais, su projektu susijusiais klausimais. O kai reikia kreiptis į vadovybę, komunikacija įgauna hierarchiškumo. Praktika rodo, kad į savivaldybės vadovybę dažniausiai kreipiasi projektų vadovai, ar netgi projektų vadovų vadovai. Labai retas atvejis, kada pirmieji į projektų vadovus kreipiasi tarybos nariai, ar meras. **O kokias galite įžvelgti problemas?** Manau, kad per mažai yra skleidžiama informacija apie projektų svarbą savivaldybei, dėl to kai kurie skyriai nelabai supranta projektų naudos, ir atsiranda tada nesutarimų, negalima aiškiai susikalbėti. Todėl reikia iškomunikuoti kaip galima labiau projektų svarbą visiems skyriams.
17. **Kokie yra bendradarbiavimo procesai projektų valdyme? Kokias įžvelgiate problemas?** Projektų valdymo bendradarbiavimo procesuose bendradarbiavimas vyksta remiantis skirtingomis veiklomis, savivaldybės nariai įsitraukia į strateginio valdymo procesus, o tai reiškia, kad paveikta būna ir projektų valdymo sritis. Tai priklauso nuo supratimo, kaip projektai gali daryti įtaką dvipusiam bendradarbiavimui. Struktūriniai savivaldybės pokyčiai jie apverčia

aukštyn kojomis skirtingų skyrių veiklas ir jų atsiskaitomybę. Pradeda trūkti informacijos, kaip, su kuo reikia bendrauti, kaip turi būti pasiektas užsibrėžtas rezultatas. Taip pat kaip problemą įžvelgiu, kad nėra pakankamai bendradarbiaujama dėl skyrių iniciatyvos nebuvimo vykdant projektus

PRIEDAS NR. 5

Interviu su ekspertu iš Visagino miesto savivaldybės administracijos (E3)

Protokolo Nr. 3.
Eksperto pareigos –Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus projektų koordinatorė, vyriausioji specialistė.
Vieta: Visagino savivaldybėje. Visaginas
Informanto kodas – E3

1. **Papasakokite, kaip Visagino savivaldybės strateginiai dokumentai siejasi su savivaldybės vykdomais projektais? Ar savivaldybėje projektai laikomi priemone, strateginiams tikslams pasiekti? Kodėl?** Mūsų skyrius daug dirba tiek su strateginiu planavimu tiek su projektų valdymu. Ruošiant ir koreguojant veiklos, plėtros planus, visada į juos yra įtraukiami projektai. Ypač tau dirbame su Europos Sąjungos finansuojamais projektais, todėl labai svarbu apsvarstyti, kaip turi būti įgyvendinti tikslai. Šie projektai padeda įgyvendinti tikslus, ir pagerinti Visagino miesto gyventojų gyvenimo kokybę.
2. **Kaip manote, ar svarbu projektui būtinai atitikti organizacijos strateginius tikslus? Ar tai daroma savivaldybėje**. Manau, kad kartais ne visi projektai būna atliekami, kad būtų įgyvendinti strateginiai tikslai, tačiau dirbant su projektais, ir ypač su tokiais, savivaldybės, nu tikrai yra labai svarbu kad projektas sektų strateginių tikslų gaires**.**
3. **Ar Visagino miesto savivaldybės strateginis valdymas apima ir projektų valdymo procesą? Jeigu pritariate šiai nuomonei, detalizuokite kaip tai vyksta**. Nu taip, galima sakyti kad apima. Mūsų va skyrius dirba su strateginiais dokumentais ir projektų valdymu. Mūsų skyrius atsakingas, kad visi strateginiai dokumentai būtų tvarkoje, ir projektai būtų valdomi, kad rezultate matytume įgyvendintą strateginį tikslą. Ir apskritai, pasikeitė jau požiūris į projektu ir į projektinę veiklą, dabar stengiamasi labiau orientuosis į projektų valdymą, norint pasiekti tikslų.
4. **Kaip Jūs apibūdintumėte projektą?** Kaip priemonės įgyvendinti strategines veiklos kryptis, kurias galima pamatyti strateginiuose dokumentuose. Projektai padeda įgyvendinti idėjas ir vystyti kūrybinį mąstymą.
5. **Kokia yra savivaldybės vykdomų projektų specifika?** Manau kad projektų specifiškumas pasireiškia tuo, kad projektai savivaldybėje yra kaip naujovių diegimas, ir jų finansavimo galimybė ne tik Visagino savivaldybės bet ir regiono mastu. Taip pat sakyčiau, kad projektas savivaldybėje yra procesas, kuriam būdingas darbas komandoje. Projektas kartu yra ir biurokratinis procesas, ypač administraciniame darbe, kuris gali stabdyti projektų rengimą ir įgyvendinimą.

6. **Kaip apibūdintumėte projektų valdymo brandą savivaldybėje? Kaip ji pasikeitė bėgant metams? Kaip manote, kur būtų galima tobulėti?** Anksčiau egzistavo savivaldybėje formalizuotas strateginio planavimo dokumentų rengimas. Tačiau projektų dėka pradėjo keistis požiūris į strateginį planavimą. Atsirado savivaldybėje poreikis tiesiogiai susieti projektus su strateginiais tikslais. Tačiau trūksta strateginių dokumentų įgyvendinimo kontrolės, todėl atsiranda poreikis vertinti kokybinius rezultatus. Dar iki šiol pastebimas savivaldybės narių požiūrio į projektus kaitos poreikis, nes trūksta iniciatyvų rengiant projektus. Savivaldybėje būdavo intuityvus suvokimas apie strateginių tikslų įgyvendinimą rengiant projektus. Dabar gi atsirado kryptingas projektų rengimas. Mano manymu, labai sunku įžvelgti projektų atrankos kriterijus. Greitai vadybiniai projektai pradės konkuruoti, nes aišku didelę įtaką darys finansai. Todėl projektai gali pasidaryti sunkiu finansinių įsipareigojimų krūviu. Atsiranda problemų, kurios negali būti išspręstos kol nebus aiški struktūra savivaldybės. Savivaldybė susiduria su problema kai yra projektų rengimo atotrūkis tarp skirtingų skyrių. Tokią situaciją gali lemti žmogiškųjų išteklių potencialo skirtumai skirtinguose skyriuose. Apskritai reikia daugiau įsitraukimo skyrių vadovams, bendraujant ir palaikant ryšius su išorinėmis organizacijomis. Dažnai savivaldybėje galima pastebėti kad kyla nepasitenkinimas, jog atsiranda papildomi darbai vykdant projektus.
7. **Kaip Jūs apibūdintumėte savivaldybės aukščiausiųjų vadovų vaidmenį projektų valdyme?** Savivaldybės vadovai galėtų būti įvardinti kaip projektų vadovai. **Kaip tai pasireiškia?** Galima vertinti dvejopai. Dažnai vadovai gali įsitraukti kad būtų patenkinti asmeniniai interesai, na tada aišku visus darbus atlieka projektų vykdytojai. Būna, kad vadovai įsitraukia į projektų valdymą, kad būtų parodyta to projekto nauda savivaldybei. Tačiau dirbant čia pastebėjau, kad trūksta vadovų įsitraukimo į projektus jų inicijavimo ir vertinimo etapuose. Jeigu būtų didesnis įsitraukimas tada manau efektyviau būtų valdomu projektai. **Kaip manote, koks yra svarbiausias vadovo vaidmuo projektuose?** Sakyčiau, kad tai yra bendradarbiavimas su išorinėmis organizacijomis, bet tai aišku priklauso nuo vadovo charakterio savybių, nes tada priklauso koks yra požiūris į projektus, kaip bendraujama ir t.t. Labai svarbu vadovų motyvacija ir paskatinimai projektų koordinatoriams, vykdytojams. Kaip tai pasireiškia? Na tai gali būti paprasčiausias vadovų palaikymas, parama, bendravimas ir bendradarbiavimas projektų rengimo ir įgyvendinimo etapuose.
8. **Kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį projektų valdyme?** Projektų vadovas formuoja projektų valdymo komandą. Jis suburia žmones, kurie dirbs ties konkrečiu projektu, kad būtų įgyvendinti savivaldybės strateginiai tikslai. Todėl labai svarbu suburti komandą, kuria vadovas galėtų pasitikėti. Kadangi projektų valdyme yra daug nepastovumo ir pokyčių, todėl projektų vadovas turi operatyviai ir greitai spręsti projekto vykdymo metu iškilusias problemas.

Taip pat svarbu, kad projektų vadovas būtų motyvuotas ir prisidėtų prie savivaldybės atliekamų darbų tobulinimo vykdant projektus.

9. **Kokius savivaldybės projektų valdymo bruožus galėtumėte įžvelgti?** Projektų valdyme egzistuoja darbų, vaidmenų pasiskirstymas pagal užimamas savivaldybėje pareigas ir turimas žinias. Nors projektų dokumentuose yra nurodytos darbuotojų atsakomybės, tačiau galima sudaryti atskiras instrukcijas, kuriose būtų nurodytos papildomos pareigos. Taip pat, kas būdinga projektų valdymui čia, tai gali pasirodyti neaiškus atsakomybių pasiskirstymas, gali kartotis darbai. **Kaip tai galima pataisyti?** Tada reikia komunikuoti daug, kad būtų aišku kas ir už ką turi būti atsakingas, tampa aiškesnė situacija. Taip pat galima pakeisti projektų vykdytojus, ar projektų komandos narius. Pas mus vat įsitraukia nauji komandos nariai. Tiek seni, tiek nauji komandos nariai gali mokytis iš skirtingas patirtis turinčių darbuotojų. Taip projektų valdyme atsiranda ir mokymosi bruožas.
10. **Su kokiomis projektų valdymo problemomis susiduriama projektų rengimo/planavimo stadijoje?** Nepakankamai aukštos savivaldybės darbuotojų kompetencinės žinios, taip pat labai ilgai trunka parengti projekto parengiamuosius darbus**.**
11. **Su kokiomis projektų valdymo problemomis susiduriama projektų įgyvendinimo stadijoje?** Trūksta projektų valdymo žinių ir kompetencijos, per didelis krūvis, koordinuojami projektai neatitinka gaunamo užmokesčio, trūksta savo lėšų įgyvendinti projektus.
12. **Kaip manote, kokie veiksniai lemia projektų valdymo sėkmę?** Labai svarbu mokėti dirbti komandoje, ir kartu priimti svarbius projektui sprendimus, taip pat yra labai svarbu nuolat komunikuoti su įvairiomis projekto pusėmis, ir nepamiršti taip pat pranešti jeigu įvyksta kokie nukrypimai nuo projekto.
13. **Kaip manote, kokios kompetencijos yra reikalingos projektų valdyme?** Manau pats pirmas žingsnis yra suprasti kas gi yra projektų valdymas. Taip pat reikia turėti platesnį supratimą apie savivaldybėje vykdomas veiklas, kad žmonės sugebėtų atpažinti projektą strateginiuose dokumentuose ir mokėtų nubrėžti savivaldybės plėtros kryptis. Labai svarbu, kad dirbantys su projektais turėtų tas kompetencijas norint, kad strateginiai savivaldybės tikslai būtų įgyvendinti vykdant projektus. Kadangi savivaldybė apsiima nemažus finansinius įsipareigojimus projektams įvykdyti, todėl manau, kad viena svarbiausių kompetencijų yra mokėjimas valdyti finansus, žinoti tiesiog kaip su jais reikia elgtis.
14. **Kokie yra komunikacijos procesai projektų valdyme? Kokias problemas įžvelgiate?** Savivaldybėje egzistuoja daugialypė komunikacija. Ji yra svarbi projektų valdymo dalis. Iš vienos pusės yra komunikacija, kuriai įtaka daro vadovybė, todėl komunikacijos procesuose yra tam tikros hierarchiškumo apraiškos, ir ji gali būti priskirta formaliai komunikacijai. Taip pat vyksta projektų vadovo komunikacija su skirtingais savivaldybės skyriais, taip pat jie komunikuoja su

žmonėmis, galinčiais teigiamai paveikti projekto eigą, tačiau dažniausiai vadovas turi pasitelkti asmeniniais kontaktais. Labai dažnai bendraujama elektroniniais laiškais.

15. **Kaip apibūdintumėte komandinį darbą savivaldybės projektų valdyme? Kokie komandinio darbo bruožai vyrauja?** Tai visų pirma turi būti nustatyta žmogiškųjų išteklių situacija. Reikia suvokti, ar žmonės, dirbantys su projektais galės pasiekti užsibrėžtų rezultatų būdami projektų komandoje. Taip pat projektų komandoje reikia mokėti būti ir dirbti projektų komandoje, o tai lemia darbuotojo charakterio savybės, jo atsineštos į komandą žinios ir patirtis dirbant su projektais. Dabar labai yra reikalingas bendradarbiavimas, jo reikia kuo dagiau tiek tarp komandos narių tiek ir už komandos ribų.
16. **Kokie yra bendradarbiavimo procesai projektų valdyme?** Savivaldybė dirbdama su projektais bendradarbiauja su organizacijomis, kad būtų įgyvendinti regiono bei miesto ir savivaldybės strateginiai tikslai. Kai kalba eina apie projektų valdymo viduje vykstančius procesus, tada daug bendraujama, ieškoma bendrų sprendimų. Todėl toks bendradarbiavimas motyvuoja projektų vykdytojus efektyviai atlikti savo darbą.

PRIEDAS NR. 6

Interviu su ekspertu iš Visagino miesto savivaldybės administracijos (E4)

Protokolo Nr. 3.
Eksperto pareigos –Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus projektų koordinatorė, vyriausioji specialistė.
Vieta: Visagino savivaldybėje. Visaginas
Informanto kodas – E4

1. **Papasakokite, kaip Visagino savivaldybės strateginiai dokumentai siejasi su savivaldybės vykdomais projektais? Ar savivaldybėje projektai laikomi priemone, strateginiams tikslams pasiekti? Kodėl?** Visagino savivaldybė vykdo projektus, kurie atitinka strateginius, dokumentuose nurodytus tikslus. Nėra tokių projektų, kurie neatitiktų mūsų strategijos ir tikslų. Strateginiai plėtros, veiklos, įvairios metinės veiklos ataskaitos ir kiti dokumentai nurodo, kas turi būti padaryta, todėl remiantis tomis gairėmis mes ir dirbame po to su projektais, kurie padeda pasiekti tuos tikslus. **Ar visi savivaldybės darbuotojai turi galimybę prisidėti prie strateginių dokumentų planavimo?** Taip gali visi norintys pateikti savo nuomonę, tai atviras procesas, tačiau savivaldybėje trūksta to paskatinimo, kurs leistų įsitraukti visiems darbuotojams prie strateginių dokumentų rengimo, trūksta skatinimo politikos.
2. **Kaip manote, ar svarbu projektui būtinai atitikti organizacijos strateginius tikslus? Ar tai daroma savivaldybėje**. Labai svarbu. Galbūt ne visur taip daroma, bet čia, pas mus, mes stengiamės kad visi projektai būtų tokie, kurie padėtų įgyvendinti tikslus.
3. **Ar Visagino miesto savivaldybės strateginis valdymas apima ir projektų valdymo procesą? Jeigu pritariate šiai nuomonei, detalizuokite kaip tai vyksta**. Taip, manau kad projektų valdymas yra strateginio valdymo dalis. Kai iš pradžių paruošiame strateginius dokumentus, komunikuojame su ministerijomis, kitomis valstybinėmis institucijomis. Toliau rengiame projektų paraiškas, o jos ir yra rengiamos kad pasiektume tai, ką paruošėme dokumentuose. Nu ir paskui dirbame su projektais, kai jie būna patvirtinti, iš aukščiau, valdome juos taip sakant. Tai todėl galima sakyti, kad pas mus Visagino savivaldybėje, projektų ir strateginis valdymas susijęs glaudžiai, tačiau kartais labai trūksta papildomų strategijos įgyvendinimo dokumentų, pavyzdžiui projektų valdymo strategijos.
4. **Kaip Jūs apibūdintumėte projektą?** Projektai tai priemonės, kurios padeda įgyvendinti pokyčius ir prie jų prisitaikyti.
5. **Kokia yra savivaldybės vykdomų projektų specifika?** Sakyčiau, kad projektai kitaip tariant yra inovacinių veiklų plėtros priemonė, tiek Visagine tiek ir regione. Savivaldybėje tai natūralus

procesas, tai lyg va, kaip jūsų mokslinio darbo rašymas, kuriam reikia tam tikrų žinių ir kompetencijų.

6. **Kaip vyksta projekto veiklų derinimas tarp projekto vadovo ir savivaldybės aukščiausias pareigas užimančių žmonių? Apibūdinkite.** Kartais trūksta projektų vadovų ir aukščiausio lygio vadovų vienodo suvokimo apie laiko svarbą projekto rengime, nes tai gali trukdyti užtikrinti tinkamą bendradarbiavimą.
7. **Kaip apibūdintumėte projektų valdymo brandą savivaldybėje? Kaip ji pasikeitė bėgant metams? Kaip manote, kur būtų galima tobulėti?** Dabar yra aktyvesnio savivaldybės narių įsitraukimo poreikis į strateginį valdymą. Dar iki šiol derinama ir kuriama projektų valdymo suderinamumo sistema su strateginiu valdymu. Galima teigti, kad projektai prisideda savivaldybėje prie strateginių planavimo dokumentų taisymo, tačiau gali būti taisomi trumpalaikiai savivaldybės veiklos planai. Vertinant brandumą galiu pasakyti, kad trūksta strateginių dokumentų įgyvendinimo kontrolės. Atsirado kryptingas projektų rengimas, t.y mūsų vadovai vykdo projektų, kurie padėtų įgyvendinti savivaldybės strateginius tikslus atranką. Tačiau nėra aiškių bei tinkamai suformuluotų savivaldybės vykdomų projektų atrankos kriterijų, numatytų svarbiausių krypčių. Dėl šito daug projektų gali tarpusavyje konkuruoti, nes kartais projektai savivaldybei pasidaro sunkia našta, dėl finansavimo trūkumo. Mes susiduriame su problema, kad kartais trūksta skyrių vadovų teisingo suvokimo apie projektų valdymą. Mūsų skyrius, pagrindinis už strateginio planavimo ir projektų rengimą, todėl pastebime kai kurie skyriai ir jų vadovai neteisingai interpretuoja projektų valdymą. Todėl mūsų užduotis skleisti teisingą žinią apie projektu ir jų naudą savivaldybės strateginiams tikslas, nes dar vis kartais kyla dar darbuotojų nepasitenkinimas kai dėl projektų vykdymo atsiranda daugiau darbų.
8. **Kaip Jūs apibūdintumėte savivaldybės aukščiausiųjų vadovų vaidmenį projektų valdyme?** Sakyčiau, kad vadovai įsitraukia į projektus dėl politikos, kai norima daryti įtaką tam tikriems politiniams sprendimams, tada atsiranda vadovo autoritetas projektų valdyme. Tačiau nelabai pasiteisina toks atvejis. Nu dar būna aišku kad jie įsitraukia pagal jų interesus tam tikroje srityje ir turimas žinias bei kompetencijas. **Kaip manote kas turėtų būti patobulinta?** Manau reikia platesnio jų požiūrio į projektų valdymą. Ne visada aiškiai būna apibrėžta projektų valdymo politika. Taip pat nelabai jie kišasi į komunikaciją tarp savivaldybės skyrių, o toje komunikacijoje matau nemažai problemų. Bet jie kažkaip neskuba spręsti tas problemas.
9. **Kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį projektų valdyme?** Projektų vadovas jis kaip kontrolierius, nes žmonės, dirbantys su projektais turi atsiskaityti už visus padarytus darbus projekto vadovui. Taip pat vadovas savo komandai paskirsto užduotis ir turi planuoti į priekį projekte numatytus darbus ir ruoštis galimiems pokyčiams. **O kaip yra ruošiamasi šiems pokyčiams?** Projekto vadovas paruošia rizikos valdymo planą, kuris leidžia lengviau dirbti su

pokyčiais arbe net jų visai išvengti. **Tai tokiu būdu yra vykdomas rizikos valdymo procesas, teisingai supratau?** Taip, visiškai teisingai, rizikos valdymo planai labai gelbsti kovoti su pokyčiais taip sakant.

10. **Kokius savivaldybės projektų valdymo bruožus galėtumėte įžvelgti?** Projektų valdymui būdingas pokyčių atsiradimas, dinamika ir neapibrėžtumas įgyvendinant projektus. Projektų valdyme atsirandančios problemos dėl skirtingos savivaldybės skyrių specifikos, nevienodo darbuotojų užimtumo, yra sprendžiamos veiksmingai, bandoma surasti įvairius sprendimus problemoms pašalinti. Taip pat galiu pasakyti, kad projektų valdyme čia savivaldybėje yra būdinga neproporcinga atsakomybė lyginant su atlygiu už atliekamą darbą projektų valdyme. Dėl to gali mažėti projekto komandos motyvacija efektyviai dirbti ir dėl to projekto vadovas turi rasti būdus, kaip sukontroliuoti tokią situaciją.
11. **Su kokiomis projektų valdymo problemomis susiduriama projektų rengimo/planavimo stadijoje?** Trūksta kvalifikuotų specialistų, politiniai sprendimai vadovų yra vykdomi neatsižvelgiant į strateginius dokumentus, projektų reikalavimai yra per daug dideli.
12. **Su kokiomis projektų valdymo problemomis susiduriama projektų įgyvendinimo stadijoje?** Nepakankama žmonių kompetencija, kurie laimi viešuosius pirkimus, trūksta savivaldybei lėšų įgyvendinti projektus, taip pat labai daug biurokratijos, popierių tvarkymo.
13. **Kaip manote, kokie veiksniai lemia projektų valdymo sėkmę?** Aišku sėkmingas projektas yra tas, kuris įvykdo visas numatytas veiklas ir darbus. Taip pat labai svarbus yra laiko valdymas. Svarbu, kad projekte numatyti darbai būtų įgyvendinti laiku.
14. **Kaip manote, kokios kompetencijos yra reikalingos projektų valdyme?** Labai reikalinga mokėti kūrybiškai mąstyti ir generuoti idėjas. Svarbu būti dinamiškam ir mokėti operatyviai reaguoti į vykstančius pokyčius. Taip pat labai svarbu mokėti valdyti finansus. Reikia, kad projektų vadovai ir vykdytojai turėtų reikiamas kompetencijas, kad būtų išvengta problemų vykdant projektą.
15. **Kokie yra komunikacijos procesai projektų valdyme?** Projektų vadovai nemažai laiko praleidžia komunikuojant su projektą prižiūrinčiomis organizacijomis. Jis taip pat atsakingas už tai, kad būtų visiems skyriams persiųsta informacija apie projektų valdymą, norint sumažinti negatyvų nusistatymą ir atotrūkį tarp skyriaus projektų valdymo klausimais. Be formalių ryšių, projektų vadovai taip pat komunikuoja su projektų vykdytojais, tačiau tai jau vyksta be didesnių nesklandumų ir ne taip formaliai. Taip pat visą laiką bandoma rasti naujų komunikacinių krypčių, nes tai gali būti dinamiškas iškilusių problemų sprendimo būdas.
16. **Kaip apibūdintumėte komandinį darbą savivaldybės projektų valdyme? Kokie komandinio darbo bruožai vyrauja?** Projekto komandoje manau svarbu suprasti savo atsakomybę ir komandinę atsakomybę. Žmonės, esantys projektų komandoje suformuoja komandos atmosferą

ir nuotaiką. Savivaldybėje projektų komandose egzistuoja pozityvi atmosfera, projekto komandos nariai nusiteikę vieni kitiems padėti.

17. **Kokie yra bendradarbiavimo procesai projektų valdyme? Kokias įžvelgiate problemas?** Savivaldybėje, projektų rengimo ir įgyvendinimo etapuose nuolat vyksta bendradarbiavimas. Bendradarbiavimas pasireiškia projektų rengimo etape tada, kai projektų rengėjai komunikuoja su SPIVS, norėdami sužinoti kaip jų rengiamas projektas prisidės prie strateginių tikslų įgyvendinimo. O tuo tarpu SPIVS suteikią visą reikiamą informaciją pagal turimas žinias, o kai jų neužtenka tada projektų vykdytojai ir rengėjai būna nukreipiami į kitus savivaldybės skyrius. Taip pat SPIVS atlieka tarpininko vaidmenį, kai bendradarbiauja projektų vykdytojai su savivaldybės vadovybe. **Kokias problemas įžvelgiate?** Dėl tam tikrų problemų sprendimo yra kreipiamasi į atsakingus skyrius, tačiau tas skyrius nepadeda, netgi sakyčiau ignoruoja prašymą padėti išspręsti problemas susijusias su projektų valdymu.

PRIEDAS NR. 7

Interviu su ekspertu iš Visagino miesto savivaldybės administracijos (E5)

Protokolo Nr. 5.
Eksperto pareigos –Aplinkos tvarkymo skyrius, projektų vykdytoja – vadovė.
Vieta: Visagino savivaldybėje. Visaginas
Informanto kodas – E5

1. **Papasakokite, kaip Visagino savivaldybės strateginiai dokumentai siejasi su savivaldybės vykdomais projektais? Ar savivaldybėje projektai laikomi priemone, strateginiams tikslams pasiekti? Kodėl?** Taip, projektai čia tikrai yra viena iš priemonių, kurios dėka būna tikslai, strateginiai tikslai. Tai projektai kuriuos vykdome, savivaldybė vykdo, yra sudokumentuoti taip pat ir strateginiuose dokumentuose. Jūs galite pamatyti, kad apie projektus daug yra rašoma plėtros, veiklos dokumentuose.
2. **Kaip manote, ar svarbu projektui būtinai atitikti organizacijos strateginius tikslus? Ar tai daroma savivaldybėje**. Tikrai taip, daroma. Projektas ir yra priemonė, kuri leidžia pasiekti tikslus. Todėl manau kad svarbu atitikti projektui. Juk kam daryti projektus, kurie neatitinka tikslų, kam tada tokius daryti?
3. **Ar Visagino miesto savivaldybės strateginis valdymas apima ir projektų valdymo procesą? Jeigu pritariate šiai nuomonei, detalizuokite kaip tai vyksta**. Taip, sakyčiau kad apima. Dirbame labai daug su strateginiais dokumentais ir poto su projektais, kad jie būtų paruošti ir įgyvendinti. Yra ir kiti skyriai kurie vadovauja tam tikriems projektams. Tie projektai, ir kas yra vykdytojai visur reglamentuoti yra, dokumentuose visuose, tai tikrai apima strateginį valdymą.
4. **Kaip Jūs apibūdintumėte projektą?** Oi tai, sakyčiau sudėtinga ir griežtai reglamentuota veikla, kuri turi planą, grindžiamą dokumentais, strateginiais dokumentais. Taip pat tai priemonė visos savivaldybės ir atskirų skyrių strateginiams tikslams pasiekti. **O kaip apibūdintumėte projektą iš socialinės perspektyvos?** Socialinės? Sakyčiau, kad tai mikroskopinė organizacija, kurioje nuolat vyksta bendravimo procesai..
5. **Kokia yra savivaldybės vykdomų projektų specifika?** Projektas savivaldybėje leidžia koreguoti bei taisyti savivaldybės strategiją. Projektas daro finansinę įtaką projekto veiklai.
6. **Kaip apibūdintumėte projektų valdymo brandą savivaldybėje? Kaip ji pasikeitė bėgant metams? Kaip manote, kur būtų galima tobulėti?** Projektų valdymo branda yra labai svarbi savivaldybėje. Per pastaruosius metus pasikeitė strateginių dokumentų rengimas. Išryškėjo kryptingas projektų valdymas. Tačiau kai yra vykdomi struktūriniai pokyčiai savivaldybėje, tada labai aiškiai pasireiškia savivaldybės struktūros trūkumas. Reikia, tokiais momentais, kad visi

savivaldybės skyriai būtų lygiateisiški prisidedant prie projektų valdymo. Savivaldybėje projektai yra derinami su strateginiais tikslais, tačiau netiesiogiai. Reikia, kad projektų rengimo etape atsirastų strategijos kūrimas, nu visiškai skirtinga projektų valdymo strategija. Taip pat atsiranda poreikis turėti aiškius ir reglamentuotus projektų atrankos kriterijus, kurie būtų parinkti pagal savivaldybės strateginius tikslus ir svarbą regiono politikai. Turbūt svarbu paminėti, kas savivaldybėje trūksta informacijos savivaldybės nariams apie projektus ir jų būtinumą. Todėl svarbu šią informaciją skleisti, kad būtų pakeistas požiūris į projektų ir strateginį valdymą. Projektų valdymas tai galimybė įgyvendinti strateginius savivaldybės tikslus, tai politiniai, strateginio lygmens sprendimai, kuriais norima pasiekti pridėtinės vertės projektų pagalba. Kadangi projektų valdymą galima pavadinti biurokratijos dalimi, todėl būtina žmogiškieji ištekliai ir jų potencialas, kurie padarytų projektų darbą lengvesniu.

7. **Kaip Jūs apibūdintumėte savivaldybės aukščiausiųjų vadovų vaidmenį projektų valdyme?** Savivaldybės vadovas visų pirma yra svarbiausias asmuo atsakingas už strateginį valdymą, tačiau pastebima, kad trūksta gebėjimų prognozuoti ir strateginio valdymo gebėjimų projektų valdyme. Taip pat trūksta vadovų susidomėjimo ir suvokimo apie projektus, jų valdymą. Manau daugiausiai tai yra dėl laiko trūkumo jų dienotvarkėje. Todėl manau, kad vadovo vaidmuo sakyčiau yra formalus projektų valdyme. Apibūdinčiau kaip politinis savivaldybės sprendimas, kad projektas atrodytų svarbesnis. Ir dar tokio lygio žmonių žvilgsnis savivaldybėje remiasi politika, todėl svarbu įtraukti, pakviesti tokius žmones į projektų valdymą. Jie mato plačiau biški tas problemas. Aišku vadovų parama, nuolatinis nesustojamas bendradarbiavimas labai svarbus procesas, tačiau ne visada būna pakankamas. Labai svarbus vadovas yra projektų atrankose, jie mato kokie projektai turi būti įgyvendinti. **O kokias problemas įžvelgiate?** Nu vat pavyzdžiui savivaldybės vadovo vaidmuo ir autoritetas labai svarbus, kai yra paskirstomos atsakomybės ir užduotys. Jie atsakingi už ką kiekvienas skyrius atsakingas. Tačiau pastebiu, kad mažai komunikuoja tarp skyrių, atrodo kad vadovai kartais abejingi savivaldybės mikroklimatui. Dėl to susiduriame su sunkumais bendraujant su skirtingai savivaldybės skyriais apie projektus.
8. **Kaip Jūs apibūdintumėte Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus vaidmenį projektų valdyme?** Jis yra labai reikšmingas savivaldybės darbui nes šio skyriaus turimos žinios ir patirtis leidžia konsultuoti su projektais dirbančius kitų skyrių darbuotojus, net ir tais klausimais, kurie ne visada būna susiję su jų tiesioginėmis pareigomis.
9. **Kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį projektų valdyme?** Projektų vadovas, dirbdamas su projektais padeda įgyvendinti strateginius savivaldybės tikslus. Projektų vadovas projekto procese labai svarbus pradedant darbų paskirstymų, jų priežiūra iki bendravimo su projekto komanda proceso. Kai yra vėluojama atlikti projekto dokumentuose nustatytus darbus,

projektų vadovas dalyvauja įvairiuose susitikimuose su išorės institucijomis ir su projektų vykdytojais norėdamas priimti geriausią sprendimą.

10. **Kokius savivaldybės projektų valdymo bruožus galėtumėte įžvelgti?** Labai svarbus bruožas yra griežtai reguliuojamas ir turintis nustatytą pabaigą laikas. Dėl to projektų valdyme labai dažnai susiduriame su laiko trūkumu. Tai pat išskirtinis bruožas sakyčiau yra rizikos valdymas. Projektų valdyme būdinga turėti rizikos valdymo planą. Dar, lankstumas suinteresuotųjų asmenų atžvilgiu.
11. **Su kokiomis projektų valdymo problemomis susiduriama projektų rengimo/planavimo stadijoje?** Stokojama darbuotojų motyvacijos, projektų paraiškų vertinimo laikas labai ilgas, kartais vadovai atmeta projektus be jokio pagrindo ir nėra pakankamo bendradarbiavimo tiek tarp skyrių tiek tarp darbuotojų.
12. **Su kokiomis projektų valdymo problemomis susiduriama projektų įgyvendinimo stadijoje?** Būna pažeidžiami viešųjų pirkimų, kai kurie kiti teisės aktai, nėra pakankamai savų lėšų įgyvendinti projektus. Taip pat sudėtingai yra vykdomos projektų atrankos, įgyvendinimo procesai.
13. **Kaip manote, kokie veiksniai lemia projektų valdymo sėkmę?** Manau reikia gerai įvertinti ir identifikuoti projekto problematiką. Taip pat reikia įvertinti finansines galimybes ir visas galimas rizikas. Taip pat projekto sėkmei įtaką daro atitikimas teisės aktams.
14. **Kaip manote, kokios kompetencijos yra reikalingos projektų valdyme?** Reikia mokėti plačiu žvilgsniu matyti ir suprasti savivaldybės veiklos specifiką bei projektų teikiamą naudą savivaldybei. Taip pat svarbu turėti geras vadybines žinias, apimančias veiklų planavimą, vadovavimą, finansų, laiko valdymą, mokėti paskirstyti darbus. Svarbios yra ir darbuotojo charakterio savybės: mokėjimas bendrauti, būti optimistišku, iniciatyviu.
15. **Kaip apibūdintumėte mikroklimatą projektų valdyme?** Projekte esantis mikroklimatas geras, projektų vykdymo metu vieni kitiems padedame. Atsiranda aiškų visokių ir stresinių situacijų, įtampos dėl pačio projekto tiek dėl laiko stokos, ypač kai nespėjama su darbais. **O kaip apibūdintumėte mikroklimatą tarp projektą vykdančių žmonių ir atskirų savivaldybės skyrių?** Nu čia jau biški kita situacija. Skyriai labai dažnai kelią įtampą, kai dėl projektų atsiranda papildomo darbo, dėl to atsiranda ir abejingumas, kai reikia įgyvendinti tuos projektus ar kai reikia spręsti iškilusias problemas. O dar blogesnė situacija kai bendrauja atskiri skyriai. Tada atsiranda visokių pavydo požymių, apkalbos ir panašiai.
16. **Kokie yra komunikacijos procesai projektų valdyme?** Bendraujant su vadovybe, vyksta formali komunikacija, pagal pavaldumo principą. Tokia komunikacija leidžia priimti sprendimus susijusius su projektų valdymu, būdingus visoms šalims, diskutuoti bei nagrinėti iškilusius sunkumus. Todėl svarbu palaikyti pastovų ryšį su vadovybe. Mano manymu reikia formuoti

aiškesnius komunikacijos principus, kurie padėtų lengviau vykti komunikavimo procesams projektų vykdymo procese.

17. **Kaip apibūdintumėte komandinį darbą savivaldybės projektų valdyme? Kokie komandinio darbo bruožai vyrauja?** Komandinis darbas yra labai svarbus veiksnys savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimo kontekste. Taip pat labai svarbus yra projektų komandos subūrimo etapas, nes nuo jo priklauso projekto veiklų rezultatai ir tinkamas projekto įgyvendinimas. Kada projektų komandoje dirba žmonės, kurie turi skirtingas kompetencijas, tada atsiranda galimybė tobulėti bei mokytis, komandos nariai dalijasi skirtingomis įžvalgomis, taip yra formuojama geriausia patirties forma. Projekto komandoje taip pat vyrauja bendras sprendimų priėmimas.
18. **Kokie yra bendradarbiavimo procesai projektų valdyme?** Aišku yra bendradarbiaujama su savivaldybės vadovybe, toks bendradarbiavimas pasireiškia pavaldumo principu. Bet, kadangi mūsų vadovybė yra nusiteikusi bendradarbiauti, tai tik padidina norą ir ateityje tarpusavyje bendrauti ir spręsti problemas kartu. Tokiu būdu ir projektų vadovai įtraukiami į savivaldybės bendrąją veiklą. Taip pat sakyčiau, kad glaudžiai bendradarbiaujame su SPIVS. Toks bendradarbiavimas padeda tikslingai pasiekti strateginių tikslų. Su jais komunikuojama ypač tada kai norime sužinoti nuomonę apie vykdomo projekto valdymą. Aš netgi pavadinčiau tokį bendravimą pasiaukojančiu, nes jie labai daug savo darbo laiko skiria taip sakant kitų problemoms spręsti.

PRIEDAS NR. 8

Interviu su ekspertu iš Visagino miesto savivaldybės administracijos (E6)

Protokolo Nr. 6.
Eksperto pareigos –Transporto ir ūkio skyrius, projektų vykdytojas – vadovas.
Vieta: Visagino savivaldybėje. Visaginas
Informanto kodas – E6

1. **Papasakokite, kaip Visagino savivaldybės strateginiai dokumentai siejasi su savivaldybės vykdomais projektais? Ar savivaldybėje projektai laikomi priemone, strateginiams tikslams pasiekti? Kodėl?** Taip, galima taip teigti, kad projektai laikomi priemone strateginiams tikslams pasiekti. Gal aišku ne visi projektai, bet didžioji dalis tai projektų tai tikrai reikalinga pasiekti strateginius tikslus. Kodėl? Nes kaip kitaip pasieksim tikslus, jeigu nebus projektų? Pavyzdžiui jeigu reikia renovuoti kokį namą, tai tai padaryti galima parengus projektą. O kokius projektus jau reikia rengti tai jau sprendžia daug žmonių, ir mes aišku sprendžiam. Remiasi aišku visi strateginiais dokumentais ir planais, kas turi būti padaryta, kokia situacija ir panašiai. Tada ir pamatai, kokie projektai dabar būtų tikrai reikalingi Visaginui. Nu bet aišku reikia kartas nuo karto koreguoti tuos strateginius dokumentus, kad strateginis valdymas įgyvendinant projektus būtų efektyvesnis.
2. **Kaip manote, ar svarbu projektui būtinai atitikti organizacijos strateginius tikslus? Ar tai daroma savivaldybėje**. Reikia, reikia, būtinai. Taip aišku, kad daroma taip savivaldybėje.
3. **Ar Visagino miesto savivaldybės strateginis valdymas apima ir projektų valdymo procesą? Jeigu pritariate šiai nuomonei, detalizuokite kaip tai vyksta**. Strateginis valdymas ko tik neapima, tiek daug visko vykdoma yra. Aišku projektai ir valdymas jų apima strategiją. Projektai leidžia įgyvendinti strateginius tikslus, todėl visada ir projektų ir strateginis valdymas žengia koja kojon.
4. **Kaip Jūs apibūdintumėte projektą?** Kaip sudėtingą ir būtinai reglamentuotą veiklą, kuri susideda iš biurokratinių procesų. Tai kūrybinis ir kartu mokslinis darbas, nes reikia turėti žinių kaip gerai įgyvendinti projektą. Projektas žinokite kaip šeima, kurioje nuolat vyksta pasikeitimai informacija, pasakojama vieni kitiems kas padaryta, kas ne, kur problemos, bėdos, leidžia projektai tobulėti taip sakant.
5. **Kokia yra savivaldybės vykdomų projektų specifika?** Projektas suteikia galimybę tobulėti savivaldybei ir pagerinti savivaldybės gyvenimą. Tai finansavimo šaltinis, kuris leidžia savivaldybei kurti pridėtinę vertę.

6. **Kaip apibūdintumėte projektų valdymo brandą savivaldybėje? Kaip ji pasikeitė bėgant metams? Kaip manote, kur būtų galima tobulėti?** Per 14-15 metų pasikeitė požiūris į vykdomus projektus. Praėjus tiek metų išryškėjo labiau kryptingas projektų valdymas. Tačiau savivaldybėje pastebimas vieningumo trūkumas. Taip galėjo atsitikti dėl trūkumo numatant aiškias projektų ir strateginių dokumentų sąsajas bei projektų veiklos kryptis. Kalbant apie strateginius tikslus mano nuomone nėra pakankamo projektų ir strateginių tikslų suderinamumą. Todėl, reikia kad būtų tinkamai savivaldybėje derinami projektų valdymas ir strateginiai dokumentai, reikia kad būtų tiesioginis ryšys tarp projektų valdymo ir strategijos, kad strateginiai dokumentai būtų koreguojami remiantis projektų rezultatais. **O ką pasakytumėte apie vadovavimo brandą savivaldybėje?** Tai kad nelabai pasitikima savivaldybėje vykdomų projektų atranka, nes padidėjo savivaldybei finansiniai įsipareigojimai. Reikia pas mus savivaldybėje turėti ir laikytis vienos metodikos, tada bus lengviau rengti projektus pagal poreikį tiek savivaldybei tiek regionui. Taip pat sakyčiau, kad trūksta savivaldybėje informacijos perdavimo apie projektų įtaką strateginiams tikslams, apie projektų integracijos naudą savivaldybei ir regionui. Bet kad ir ką čia besakyčiau, projektų valdymas tai biurokratinis procesas, kuriam reikia daug laiko, nes turi būti pateiktos savivaldybės ataskaitos už vykdomą veiklą.
7. **Kaip Jūs apibūdintumėte savivaldybės aukščiausiųjų vadovų vaidmenį projektų valdyme?** Aš manau, kad jų vaidmuo yra labai svarbus projektų valdyme, tačiau matau, kad egzistuoja abejingas požiūris į vykdomus projektus. Manau, būtina suprasti ir mokėti identifikuoti projektų svarbą savivaldybei. Aišku tai dažniausiai atsitinka dėl vadovų darbo krūvio. Bet būna aišku, kad vadovų įsitraukimas į projektus būna ir labai intensyvus, jis gal net labiau neformalus sakyčiau. Projektų valdyme atsiranda vadovo autoriteto reikšmė, nes jis suvokia vykdomų projektų svarbą strategijai ir savivaldybei. Taip gali būti bendraujama su savivaldybės darbuotojais, taip parodant projektų strateginę svarbą. Vat visos problemos, susijusios su projektų valdymu būna sprendžiamos bendradarbiaujant, vat tada galime matyti, kaip pasireiškia vadovų iniciatyva bendraujant pagal hierarchiją. Toks bendravimas man labai patinka, draugiškas, motyvuoja tada bendradarbiauti. Aišku kai yra projektai atrenkami, ten labai svarbų vaidmenį lemia savivaldybės vadovai, jie gi mato kokie projektai turi būti vykdomi pagal strateginių tikslų svarbą. Jie kontroliuoja visą projektų atrankos procesą.
8. **Kaip Jūs apibūdintumėte Strateginio planavimo ir investicijų valdymo skyriaus vaidmenį projektų valdyme?** SPIVS skyrius sugeba pamatyti rengiamų projektų svarbą ir padeda, kai projektų vykdytojai komunikuoja su aukščiausiais vadovais dėl projekto svarbos savivaldybei.
9. **Kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį projektų valdyme?** Projektų vadovas atsako už vykdomą projektą ne tik projekto lygmenyje tačiau ir savivaldybės. Už visus projekto

darbus, kurie yra numatyti projekto dokumentuose yra atsakingas projektų vadovas. Jis prižiūri atliekamus darbus, atlieka monitoringą, kad visi darbai būti atlikti pagal dokumentuose nurodytus grafikus.

10. **Kokius savivaldybės projektų valdymo bruožus galėtumėte įžvelgti?** Projektų valdymui yra būdingos kelios interesų sritys, nes projekto įgyvendinimas reikalingas įvairiems savivaldybės skyriams. Taip pat galėčiau teigti, kad projektų valdyme egzistuoja reguliarus atsiskaitomybės procesas už projekte įvykdytus darbus ir jų rezultatus. Todėl pasimato pavaldumas projektų valdyme, kai savivaldybės vadovai gali daryti įtaką projektų valdymui.
11. **Su kokiomis projektų valdymo problemomis susiduriama projektų rengimo/planavimo stadijoje?** Sakyčiau, kad didelis darbo krūvis projektinėje veikloje, pernelyg ilgai užsitęsia visos procedūros, dažnai savivaldybės darbuotojai dalyvauja projektų rengime tik dėl vaizdo.
12. **Su kokiomis projektų valdymo problemomis susiduriama projektų įgyvendinimo stadijoje?** Trūksta žmogiškųjų išteklių, per daug vienu metu turi būti padaroma projektų, taip pat daug problemų su viešaisiais pirkimais, labai ilgai jų procedūros trunka. Taip pat sakyčiau, kad yra per griežti reikalavimai projektų įgyvendinimui.
13. **Kaip manote, kokie veiksniai lemia projektų valdymo sėkmę?** Manau svarbi labai yra projektų komanda, kuri sugebėtų operatyviai spręsti visas kylančias problemas, taip pat labai svarbu kad žmonės turėtų atitinkamas kompetencijas spręsti šias problemas. Taip pat reikia gerai paruošto projekto plano.
14. **Kaip manote, kokios kompetencijos yra reikalingos projektų valdyme?** Žmonėms, dirbantiems su projektais, svarbu gerai suvokti savivaldybės strateginiuose dokumentuose esančią informaciją ir gebėti strategiškai mąstyti rengiant projektus, nes strateginio valdymo kompetencijų stoka atima labai daug laiko projekto įgyvendinimui. Manau tokios kompetencijos yra svarbiausios, jos apima platesnį vaizdą į vykdomus darbus. Aišku svarbu yra taip pat turėti patirties ir įgūdžių projektų valdyme, bet vien to neužtenka, reikia suvokti projektų rengimo procesus, mokėti įvertinti skirtingas situacijas, kad projektai galėtų būti tinkamai valdomi. Svarbios yra ir charakterio savybės darbuotojo, jis turi mokėti aiškiai dėstyti mintis, būti entuziastingu, mokėti bendrauti, numatyti pokyčius. Tokios savybės yra labai reikalingos valdant projektus.
15. **Kaip apibūdintumėte mikroklimatą projektų valdyme?** Projektuose pačiuose tai labai geras, esame draugiškuose santykiuose, viskas labai gerai, jeigu ateina naujokai tai padedame visaip kaip galime. Vat blogesnė situacija būna kai reikia bendrauti su skyriais kitais, tada vat vyksta konfliktai, nes abi pusės nemato vieni kitų įdėto darbo į projektą. Būna, kad net skyriai priešinasi projektams, ar rodomas nepasitenkinimas kai viena ar kita pusė nespėja laiku padaryti darbų. Aišku toks stresas dažniausiai atsiranda kai nėra apibrėžtas finansinis atsiskaitymas už atliekamus

projektus ir dėl projektų padidėja darbo. Kartais tarp skyrių tiesiog matoma konkurencija, jeigu projektas svarbus visi skyriai nori prie jo prisidėti ir dėl to atsiranda pavydo, nesutarimų.

16. **Kokie yra komunikacijos procesai projektų valdyme?** Visų pirma reikia skleisti informaciją apie projektų vykdymo procesus, kad būtų užtikrintas efektyvus strateginių tikslų įgyvendinimas. Savivaldybės komunikacijos procesui įtaką daro žmogaus charakterio savybės ir tarpusavio ryšys. Šie aspektai padeda formuoti neformalią komunikaciją. Neformali komunikacija taip pat priklauso nuo to, kaip dažnai yra tarpusavyje komunikuojama. Tokio tipo komunikacija reikalinga padidinti projektinių darbų veiksmingumą.
17. **Kaip apibūdintumėte komandinį darbą savivaldybės projektų valdyme? Kokie komandinio darbo bruožai vyrauja?** Savivaldybės projekto komandos formavimą lemia žmogaus charakterio savybės ir turimos žinios. Jeigu nebus į tai atsižvelgta, gali atsirasti problemų dėl blogo žmonių parinkimo į projekto komandą. Kaip trūkumą galėčiau įvardinti tai, kad komanda gali būti suburiama remiantis asmeniniais kriterijais. Projektų komandoje turi egzistuoti atsakomybės jausmas už bendrai priimtus sprendimus. Kai toks jausmas egzistuoja, tada atsiranda pasitikėjimas komanda.
18. **Kokie yra bendradarbiavimo procesai projektų valdyme? Kokias įžvelgiate problemas?** Manau kad labai svarbus yra bendradarbiavimas su kitais savivaldybių skyriais. Tačiau šiame bendradarbiavime pasitaiko nemažai kliūčių. Pasireiškia konfliktinių situacijų atsiradimas, nes skyriai vangiai įsitraukia į projektus. Toks bendradarbiavimas yra labai stresinis, nes skyriams trūksta supratimo apie projektų naudą savivaldybės strateginiams tikslams įgyvendinti. Ir trūksta bendradarbiavimo dėl to, kad trūksta kiekvieno darbuotojo atsakomybės pasiekti bendrą tikslą. Taip pat būdinga yra pas mus bendradarbiauti su išorės organizacijomis. Bet turbūt pats lengviausias ir keliantis mažiausiai streso yra bendradarbiavimas projekto viduje. Nes visi taip sakant savi ten, vieni kitais pasitikime, net nėra ką lyginti kai yra bendradarbiaujama su suinteresuotomis šalimis, kur nėra jokio abipusio pasitikėjimo.

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN-10

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

20 - -
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

_____
(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Studentas (-ė)_____,
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„_____

_____“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

_____ _____