

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

**EGLĖ VILČIAUSKIENĖ  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO MAGISTRANTŪROS IŠTĚSTINĖS  
STUDIJOS**

**VIEŠOJO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VALDYMO  
REZULTATYVUMO VEIKSNIAI: JONIŠKIO  
RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas:  
prof. dr. A. Stasiukynas**

**VILNIUS, 2022**

## SANTRAUKA

### **Viešojo sektoriaus projektų valdymo rezultatyvumo veiksniai: Joniškio rajono savivaldybės atvejis.**

Viešojo sektoriaus veikloje vis dažniau galime išgirsti projektų valdymo sąvoką. Lietuvos Respublikai įstojus į Europos Sąjungą, atsirado daugiau galimybių gauti finansavimą visuomenės poreikių gerinimui iš įvairių paramos fondų, taip savivaldybių veikloje neatsiejamu nuo kitų savivaldos procesų tapo projektų valdymas. Iki tol praktikoje labiau žinomi buvo tik privačiame sektoriuje įgyvendinami projektai, o viešojo sektoriaus projektų valdymas iki šiol mažai nagrinėjamas. Viešajame sektoriuje įgyvendinamų projektų nauda tiesiogiai siejasi su visuomene, jos poreikiais, todėl labai svarbu šią sritį tobulinti.

**Tyrimo objektas.** Viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksniai.

**Tyrimo tikslas** – ištirti viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksnius, išnagrinėjant Joniškio rajono savivaldybės atvejį.

Siekiant šio tikslo buvo suformuluoti tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Išnagrinėti projekto ir projektinio valdymo sąvokas bei bruožus teoriniu aspektu, nustatyti literatūroje pateikiamus viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksnius.
2. Atlikus Joniškio rajono savivaldybės strateginių dokumentų analizę, išnagrinėti savivaldybėje įgyvendinamų projektų ir įstaigos strateginių tikslų sąveiką ir svarbą.
3. Atlikti empirinį tyrimą, nustatant viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksnius, nustatyti kylančius trikdžius ir jų valdymo priemones, remiantis tyrime dalyvavusių ekspertų nuomonėmis.

**Tyrimo metodai:** 1) Mokslinės literatūros analizė. Siekiant apibrėžti projekto, projektinio valdymo sąvokas ir bruožus, bei išnagrinėti projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksnius ir kriterijus, buvo analizuojama Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra, straipsniai; 2) Pusiaus struktūruotas interviu metodas. Siekiant nustatyti Joniškio rajono savivaldybėje įgyvendinamų projektų rezultatyvumo veiksnius, buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu, kurio metu buvo apklausti 7 ekspertai - Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, tiesiogiai dirbantys su įstaigoje rengiamų projektų valdymu. Visų apklaustų respondentų darbo stažas projektų rengimo ir valdymo srityje ne mažiau 10 metų. 3) Kokybinis turinio (content) analizės metodas. Siekiant išanalizuoti ir susisteminti Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų interviu metu gautus duomenis, buvo atlikta turinio analizė, suformuotos 6 kategorijos ir 28 subkategorijos. 5) Rezultatų analizė ir jų aprašymas.

**Išvados.** Atliktas tyrimas atskleidė, kad viešojo sektoriaus projekto įgyvendinimo sėkmės pagrindu laikomas strateginių įstaigos prioritetų ir projekto tikslų atitikimas. Viešojo sektoriaus projektų įgyvendinime svarbiausiu etapu laikomas planavimo procesas. Sėkmingam projektų įgyvendinimui labai

didelę įtaką turi nenumatyti darbai ir teisinės procedūros, sutarčių su rangovais ar paslaugų tiekėjais įgyvendinimo problemos, finansinių išteklių trūkumas, projektų vykdytojų trūkumas. Labai dažnai visų projekto įgyvendinimui reikalingų procesų atsakomybė tenka vienam specialistui, tas pats specialistas rengia paraišką projekto finansavimui gauti, gavus finansavimą rengia viešųjų pirkimų dokumentus, koordinuoja sutarčių pasirašymo ir įgyvendinimo, projekto veiklų, užbaigimo procedūras. Vienam specialistui koordinuojant visą projekto įgyvendinimo procesą, labiau reikalingos ne profesinės žinios, bet tam tikros asmeninės savybės, projekto vykdytojas turi būtų organizuotas, savarankiškas, operatyvus, atsakingas, gebėtų logiškai mąstyti, būti komunikabilus. Komandinis darbas garantuoja, sklandų projekto įgyvendinimą. Labai svarbu, kad projekto įgyvendinimo komanda būtų palaikoma vadovų ir visuomenės. Visi projektų rezultatai yra skirti visuomenei, rajono gyventojams, todėl jų teigiamas požiūris rodo, kad projektas sėkmingas. Siekiant suvaldyti projekto nesėkmes, svarbiausia laiku ir tinkamai išgryninti projekto idėją, kurai pritartų visos suinteresuotosios šalys, kiek įmanoma tiksliau susiplanuoti visas veiklas ir jų įgyvendinimui reikalingus finansinius resursus, tinkamai ir laiku komunikuoti su visomis suinteresuotosiomis šalimis.

**Raktiniai žodžiai:** projektas, viešasis sektorius, strateginis valdymas, projektų valdymas.

## SUMMARY

### **Public sector project management efficiency factors: the case of Joniškis district municipality.**

The concept of project management can be heard more and more often in the activities of the public sector. After Lithuania became a member of the European Union, more opportunities have arisen to receive funding to improve the needs of society from various support funds. In this way, project management has gradually become an integral part of municipal activities.

**Research object.** Efficiency factors for the implementation of public sector projects.

**The aim of the research** is to investigate the factors of the effectiveness of the implementation of public sector projects by examining the case of Joniškis district municipality.

The following research objectives were formulated in order **to achieve this aim**:

1. To examine the concepts and features of project and project management in a theoretical aspect, to investigate the efficiency factors of public sector project implementation presented in the literature.
2. After the analysis of Joniškis district municipality strategic documents, to examine the interaction and importance of the projects implemented in the municipality and the strategic goals of the institution.
3. To carry out an empirical study, identifying the factors of the effectiveness of the implementation of public sector projects, to identify emerging disturbances and their management measures, based on the opinions of the experts participating in the research.

**Research methods:** 1) Analysis of scientific literature. In order to define the concepts and features of the project, project management, and to examine the factors and criteria of project implementation effectiveness, the scientific literature and articles of Lithuanian and foreign authors were analyzed; 2) Semi-structured interview method. In order to determine the efficiency factors of the projects implemented in Joniškis District Municipality, a semi-structured interview was conducted, during which 7 experts were interviewed – employees of Joniškis District Municipality Administration, whose functions are directly related to the preparation and management of the institution's projects. The experience of all interviewed respondents in the field of project preparation and management is at least 10 years. 3) Qualitative content analysis method. In order to analyze and systematize the data obtained during the interviews of the employees of Joniškis District Municipality Administration, the content analysis was performed, 6 categories and 28 subcategories were formed. 5) Analysis of results and their description.

**Conclusions.** The research revealed that the success of the public sector project is based on the strategic priorities of the institution and the project's objectives. The planning process is considered to

be the most important stage in the implementation of public sector projects. The successful implementation of projects is greatly affected by unforeseen works and legal procedures, problems in the implementation of contracts with contractors or service providers, lack of financial resources, lack of project executors. Very often, the responsibility for all the processes required to implement a project rests with a single specialist, the same specialist prepares an application for project funding, prepares public procurement documents upon receipt of funding, coordinates the procedures for signing and implementing contracts, project activities and completion. When one specialist coordinates the whole project implementation process, it is not professional knowledge but certain personal qualities that are needed, the project executor must be organized, independent, efficient, responsible, able to think logically and be communicative. Teamwork guarantees the smooth implementation of the project. It is very important that the project implementation team is supported by managers and the public. All the results of the projects are aimed at the public, the residents of the district, thus their positive attitude shows that the project is a success. In order to manage project failures, the key is to refine the project idea in a timely and appropriate manner, which is acceptable to all interested parties, to plan all activities and the financial resources required for their implementation as accurately as possible, and to communicate properly and in a timely manner with all interested parties.

**Keywords:** *project, public sector, strategic management, project management.*

## TURINYS

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS .....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	8
PAGRINDINĖS SĄVOKOS .....	9
ĮVADAS.....	10
1. VIEŠOJO SEKTORIAUS PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMAS.....	13
1.1. Projekto samprata ir tipai .....	13
1.2. Projekto gyvavimo ciklai mokslinėje literatūroje.....	17
1.3. Viešojo sektoriaus projektų valdymo rezultatyvumo veiksniai.....	22
1.4. Įstaigos strateginių tikslų ir įstaigoje įgyvendinamų projektų sąveika.....	26
2. TYRIMO METODOLOGIJA .....	31
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	33
3.1. Joniškio rajono savivaldybės strateginių dokumentų analizė.....	33
3.2. Viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksniai .....	47
3.2.2. Viešojo sektoriaus projektų valdymo trikdžiai .....	52
3.2.3. Viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo sėkmę lemiantys veiksniai .....	56
3.2.4. Viešojo sektoriaus projektų nesėkmių valdymas.....	59
IŠVADOS.....	63
REKOMENDACIJOS.....	65
LITERATŪRA.....	66

## ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Projekto sampratos bruožai. ....	15
2 pav. Linijinis projekto gyvavimo ciklas. ....	18
3 pav. Ciklinis projekto gyvavimo procesas. ....	19
4 pav. Projekto gyvavimo procesas. ....	20
5 pav. Projektų valdymas kaip socialinis procesas. ....	23
6 pav. Pagrindinės strateginio valdymo proceso dalys. ....	28
7 pav. Pagrindinės projekcinio valdymo proceso dalys. ....	29
8 pav. Rezultatyvaus viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo žingsniai. ....	61

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Projekto sąvokos apibrėžimas remiantis skirtingais autoriais. ....	15
2 lentelė. Projektų valdymo rezultatyvumo veiksniai. ....	24
3 lentelė. Strateginio valdymo samprata. ....	26
4 lentelė. Strateginio įstaigos ir projektų valdymo bruožai. ....	28
5 lentelė. Informacija apie tyrime dalyvavusius ekspertus. ....	32
6 lentelė. Joniškio rajono savivaldybės 2021-2027 m. strateginio plėtros plano prioritetai. ....	34
7 lentelė. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 m. strateginio plėtros plano I prioriteto tikslai ir uždaviniai. ....	34
8 lentelė. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 m. strateginio plėtros plano II prioriteto tikslai ir uždaviniai. ....	35
9 lentelė. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 m. strateginio plėtros plano III prioriteto tikslai ir uždaviniai. ....	36
10 lentelė. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 m. strateginio veiklos plano I prioriteto tikslas. .	36
11 lentelė. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 m. strateginio veiklos plano II prioriteto tikslas.	37
12 lentelė. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2023 m. strateginio veiklos plano II prioriteto tikslas.	38
13 lentelė. 2021 m. parengtos ir pateiktos paraiškos, pasirašytos finansavimo sutartys. ....	38
14 lentelė. Svarbiausi viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo etapai. ....	48
15 lentelė. Svarbiausi projektų įgyvendinimo planavimo etapo aspektai. ....	50
16 lentelė . Viešojo sektoriaus projektų valdymo trikdžiai. ....	52
17 lentelė. Svarbiausios viešojo sektoriaus projektų vykdytojų kompetencijos. ....	55
18 lentelė. Viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo sėkmę lemiantys veiksniai. ....	57
19 lentelė. Viešojo sektoriaus projektų nesėkmių valdymas. ....	59



## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Projektas** - kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos, apribotos laiko, išteklių ir kryptingų atlikimo specifikacijų, skirtos patenkinti vartotojo poreikius. Šioje projekto apibrėžtyje galima matyti, kad projektas suprantamas kaip kryptinga koordinuojamų veiklų visuma. (Kaziliūnas, 2009).

**Projekto gyvavimo ciklas** - projekto įgyvendinimo etapai. (Ramanauskienė, 2010).

**Projektų valdymas** - bendradarbiavimo prasme projektų valdymas pateikiamas kaip aktas, užtikrinantis sudėtingų sandorių tarp atskirų projekte dalyvaujančių šalių, valdymą. Koordinavimo prasme projektų valdymą autoriai aiškina kaip aktą, užtikrinantį bendravimą ir dalijimąsi informacija tarp dalyvaujančių projekto dalyvių. Toks procesas, sukuria organizacijos efektyvumą bei lemia organizacijos sėkmę. Organizacijos, kurios moka bendradarbiauti, greičiau prisitaiko prie aplinkos pokyčių, užmezga tarporganizacinius tinklus. (Morris, Pinto, Soderlund, 2010).

**Projektų rezultatyvumo vertinimas** - tai sisteminis projekto vertės ar naudingumo tyrimas arba kūrybinis procesas, kuris turi būti vykdomas atsižvelgiant į projekto turinio kontekstą ir tikslinių grupių, kurioms sukurtas ir vykdytas konkretus projektas, poreikių tenkinimą, išreiškiamą vertingumu tikslinei grupei. (Frechtling, 2002; Žydzūnaitė, 2010).

**Strateginis valdymas** - Sprendinių, planų, išsipareigojimų visuma, kuri sukurama išanalizavus vidinę ir išorinę aplinką, stiprybes, silpnybes, sėkmes ir galimybes. Remiantis atlikta analize, sukuriama strategijos, kurios suteiktų konkurencinį organizacijos pranašumą. (Ambang, 2010; Lewis, 2011; Dess, Lumpkin ir Eisner, 2010; Volberda, 2011).

**Viešasis sektorius** - tai iš valstybės ar savivaldybės biudžetų tam tikra forma išlaikomų ir remiamų institucijų ir įstaigų visuma, skirta viešajam interesui realizuoti – teikti naudą visai visuomenei, užtikrinant atskiroje valstybėje gyvenančių žmonių gerovę. (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2019).

## IVADAS

### **Temos aktualumas.**

Pastaraisiais metais projektų valdymas įgijo didžiulę reikšmę ne tik įvairiose verslo srityse, bet ir viešajame sektoriuje. Projektų valdymas tampa neatsiejama viešųjų įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimo dalimi, todėl tai tampa svarbia viešojo sektoriaus įstaigų veikla. Joniškio rajono savivaldybės administracija per pastaruosius 7 metus įgyvendino per 100 įvairių sričių projektų, kurių biudžetas siekė net keletą milijonų eurų. Mažai rajono savivaldybei, turinčiai 23 tūkst. gyventojų, toks skaičius labai svarbus, kadangi visi savivaldybėje įgyvendinami projektai sprendžia rajono gyventojų socialines, sveikatos, švietimo, verslo, turizmo, žemės ūkio ir kitas problemas. Analizuojant ir kitų savivaldybių patirtis, pastebima tendencija, kad viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimas yra savivaldybės administracijų darbuotojų atsakomybė, todėl projektų valdymo tobulėjimo procesas neišvengiamas. Siekiant tobulinti viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo procesus, svarbu išsiaiškinti viešojo sektoriaus projektų rezultatyvumo veiksnius, nesėkmių priežastis, trikdžius ir projektinio valdymo tobulinimo galimybes.

Praktinis šio **tyrimo aktualumas** - atlikus savivaldybėje įgyvendinamų projektų analizę, atskleidus projektinio valdymo bruožus, stipriąsias ir silpnąsias vietas, bus atskleisti trūkumai, pateiktos rekomendacijos, kurios padės tobulinti projektų įgyvendinimo valdymą ne tik Joniškio rajono, bet ir kitose savivaldybėse, taip siekiant sklandesnio įstaigos strateginių prioritetų ir strateginių tikslų įgyvendinimo.

### **Temos iširtumas.**

Kad projekto sąvoka tampa vis svarbesnė ir aktualesnė, rodo ir vis didesnis susidomėjimas šia sąvoka mokslinėje srityje - vis dažniau projektų įgyvendinimo valdymas tampa mokslinių tyrinėjimų objektu. Projektų valdymu domėjosi Lietuvos mokslininkai Rūta Antanavičiūtė (2014), Birutė Mikulskienė (2014), Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė (2010), Audronė Pauliukevičiūtė ir Alvydas Raipa (2009), Adolfas Kaziliūnas (2007) ir kt. Užsienio mokslininkai Harold Kerzner (2017), Jack. R. Maredith ir Samuel J. Mantel (2012), Eric Verzuh (2016), Joseph Heagney (2016) ir kt. Projektų valdymą, kaip socialinį procesą, nagrinėjo tokie mokslininkai kaip Peter W.G. Morris, Jeffrey K. Pinto ir Jonas Soderlund (2010), Ira Pant ir Bassam Baroudi (2008), Mark Winter ir Charles Smith (2006), ir kt. Apie projektų valdymo brandą rašė Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius (2008), Bronius Neverauskas ir Rasa Railaitė (2013), Al Jaafari (2007) ir kt. Apie strateginį valdymą, ir strateginių tikslų įgyvendinimą vykdant projektinę veiklą rašė Malvina Arimavičiūtė (2012), Nendrė Černiauskiene (2014), Philippe Lasserre (2012) ir kiti Lietuvos bei užsienio mokslininkai.

Nagrinėjama tema, kuri apima viešojo sektoriaus projektų valdymą kaip priemonę organizacijos strateginiams tikslams įgyvendinti, tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių autorių paliesta tik epizodiškai. Dažniausiai tyrinėjami ne bendriniai aspektai, kurie turi įtaką savivaldybių projektų įgyvendinimui, tačiau labiau analizuojami atskiri veiksniai, pavyzdžiui viešųjų pirkimų procedūros, statybos projektų užbaigimo problemos, projektų įgyvendinimo vėlavimo priežastys ir pan.

**Tyrimo objektas.** Viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksniai.

**Tyrimo problema.** Atliekant šį tyrimą buvo suformuluoti tokie probleminiai klausimai: *Kokią įtaką viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimas daro visos įstaigos strateginiams tikslams? Kas lemia viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo rezultatyvumą? Su kokiais trikdžiais susiduriama įgyvendinant viešojo sektoriaus projektus? Kokios gali būti projektų rezultatyvumui įtaką darančių trikdžių valdymo priemonės?*

**Tyrimo tikslas** – ištirti viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksnius, išnagrinėjant Joniškio rajono savivaldybės atvejį.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti projekto ir projektinio valdymo sąvokas bei bruožus teoriniu aspektu, nustatyti literatūroje pateikiamus viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksnius.
2. Atlikus Joniškio rajono savivaldybės strateginių dokumentų analizę, išnagrinėti savivaldybėje įgyvendinamų projektų ir įstaigos strateginių tikslų sąveiką ir svarbą.
3. Atlikti empirinį tyrimą, nustatant viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksnius, nustatyti kylančius trikdžius ir jų valdymo priemones, remiantis tyrime dalyvavusių ekspertų nuomonėmis.

**Darbo metodai:**

*Mokslinės literatūros šaltinių sisteminė analizė.* Siekiant apibrėžti projekto, projektinio valdymo sąvokas ir bruožus, bei išnagrinėti projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksnius ir kriterijus, buvo analizuojama Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra, straipsniai.

*Dokumentų turinio analizė* taikyta nagrinėjant Joniškio rajono savivaldybės 2021-2027 m. strateginį plėtros planą ir Joniškio rajono savivaldybės 2021-2027 m. strateginį veiklos planą.

*Pusiaus struktūruotas interviu metodas.* Siekiant nustatyti Joniškio rajono savivaldybėje įgyvendinamų projektų rezultatyvumo veiksnius, buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu, kurio metu buvo apklausti 7 ekspertai - Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, kurių funkcijos tiesiogiai susijusios su įstaigos projektų rengimu ir valdymu. Visų apklaustų respondentų darbo stažas projektų rengimo ir valdymo srityje ne mažiau 10 metų.

*Kokybinis turinio (content) analizės metodas.* Siekiant išanalizuoti ir susisteminti Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų interviu metu gautus duomenis, buvo atlikta turinio (content) analizė, suformuotos 6 kategorijos ir 28 subkategorijos.

*Rezultatų analizė ir jų aprašymas.*

**Darbo struktūra:** Magistro darbą sudaro santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, pagrindinių sąvokų žodynas, įvadas, trys skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Pateikta 19 lentelių, 8 paveikslai. Darbo apimtis - 70 puslapiai.

# 1. VIEŠOJO SEKTORIAUS PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMAS

## 1.1. Projekto samprata ir tipai

Visuomenėje paplitusi nuomonė, kad projektas yra šiuolaikinių, modernių organizacijų ar institucijų naujovė, kuri yra apie atliekamą kažkokį didelį darbą, kuriame dalyvauja daug skirtingų šalių, ir kuriame vyrauja labai daug įvairių procesų. Šiandieninėje visuomenėje labai populiari projektinė valdymą organizacijose tapatinti su priemone ar įrankiu, leidžiančiu efektyviai valdyti organizaciją, organizuoti jos veiklą. Organizacijos, vykdydamos projektus, savo veikloje labiau sprendžia ne iškilusias pavienes, o strategines problemas. Pasak Stulgienės (2011), įstaigos veikloje projektas yra ne tik kaip priemonė procesams valdyti, tai ir priemonė naujų strategijų ir planų kūrimui. Šis bruožas leidžia daryti išvadą, kad projektinis valdymas yra neatsiejamas nuo įstaigos strateginio valdymo.

Dažniausiai projekto sąvoka naudojama ir suvokiama techninių darbų, specialistų srityje ir dažnai reiškė dokumentų, brėžinių, apskaičiavimų, būtinų konkrečiam objektui sukurti, pastatyti, pagaminti visumą (Kučinskas, Kučinskienė, 2005). Tačiau šiandien ši sąvoka pasikeitė. Kaip teigia Gudarzi ir Chegin (2011), pasikeitusi ne tik projektų samprata, bet ir jos paskirtis. Projektai vykdomi siekiant išspręsti įvairių sričių, tokių kaip verslo, mokslo, meno, technikos, technologijų, inovacijų investicijų, socialines bei kitas problemas. Projektų ir jų valdymo pagrindu grindžiama daugelis ekonominės veiklos sričių, todėl anot Kuen ir Zailani (2012), projektai apima sprendimų priėmimo procesus bei strategijas ir taktikas organizacijos tikslams pasiekti.

Mokslinių literatūros šaltinių autoriai neabejoja projekto, kaip proceso unikalumu. Eric Verzuh (2016) apibūdindamas projektą išskiria tokius pagrindinius projekto bruožus: „projektas yra atliekamas vieną kartą; turi galutinį rezultatą, pradžią ir pabaigą; sukuria kažką unikalaus“. Lietuvių mokslininkė Rūta Antanavičiūtė (2014, p. 474), taip pat išskyrė unikalumo bruožą projekte, teigdama, kad kiekvienas projektas gali būti laikomas laikina veikla, kuri orientuota į unikalų tikslo pasiekimą. Mokslininkai Jack. R. Meredith bei Samuel. J. Mantel (2012) išskyrė tris pagrindinius projekto apibrėžimus: projekto apimtį (turinį), laiką ir kainą, pasak autorių, tai unikalus turinio veikla, apribota laiko ir turinti ribotus išteklius. Birutė Mikulskienė (2014) savo atliktuose tyrimuose projektą cituoja kaip unikalų procesą, kuris koordinuoja didelės apimties procesą. Cituojant autorę: „procesas būtinai turi pradžią ir pabaigą, yra vykdomas asmens ar organizacijos, atitinka konkrečius tikslus, turi nustatytą veiklą grafiką, numatytą biudžetą“ (Mikulskienė, 2014).

Projekto sąvoka viešojo administravimo teorijoje apibūdinama labai įvairiai, vieno projekto sąvokos apibrėžimo pateikti neįmanoma. Tarptautinių žodžių žodyne (2001), projektas (lot. projektas – mestas į priekį) apibūdinamas kaip: „iš anksto parengta dokumentacija, pagal kurią numatytą objektą galima pagaminti, pastatyti, patobulinti, suremontuoti; parengtinis, numatomasis, negalutinis kurio nors akto arba dokumento tekstas; planas, sumanymas“.

Anot Kučinsko ir Kučinskienės (2005), projektas tai planas, skirtas tam tikro objekto sukūrimui ar esminiam pakeitimui, vadovaujantis numatytais tikslais, terminais, sąnaudomis ir rezultatais. Tuo tarpu Ramanauskienė (2010), projektą traktuoja kaip dokumentą, kuriame yra tikslas, pagrįstas ekonominiu, socialiniu ir finansiniu požiūriu, įvertinant galimą poveikį, efektyvumą, nurodant projekto įgyvendinimui reikalingų lėšų finansavimo šaltinius.

Kaziliūnas (2009) pateikia platesnį projekto apibrėžimą: projektas – kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos, apribotos laiko, išteklių ir kryptingų atlikimo specifikacijų, skirtos patenkinti vartotojo poreikius. Analizuojant šį apibrėžimą, galima teigti, kad projektas suprantamas kaip koordinuojamų veiklų visuma, turinčių tam tikrą kryptį. Panašiai projekto sampratą aiškina ir autoriai Audronė Pauliukevičūtė ir Alvydas Raipa (2009). Šie autoriai projektą apibūdina kaip pastangas, kurios yra ribojamos apimties, įgyvendinimui skirtų lėšų, suplanuoto laiko, žmogiškųjų išteklių. Jankauskaitė Dovilė (2014, p. 491) projektą vadina laiko, išteklių, rizikos veiksmu apribota, tačiau apibrėžta veikla.

Mokslininkė Malvina Arimavičiūtė (2013, p. 2) apibūdindama projektą, pateikė tokias projekto charakteristikas:

- aiškūs tikslai – projektas turi konkretų tikslą ir konkretų rezultatą.
- aiškus rezultatas - projektu siekiama pakeisti konkrečią probleminę situaciją ir aplinką, kurioje jis įgyvendinamas;
- unikalumas – sukuriamas naujas produktas ar paslauga;
- konkreti, aiškiai apibrėžta veikla – įgyvendinant projektą, kuo mažiau nukrypstama nuo planuotų rezultatų;
- komunikacija - projekto vykdymo procesuose dalyvauja organizacijos specialistai, išorinės organizacijos, samdomi profesionalai, vadovai ir kitos suinteresuotosios šalys.

Autorės Laima Liukineviečienė, Agnė Prakšelytė ir Ilona Putviskaitė (2013, p. 93) teigia, kad projektas - tai organizacijos sudedamoji dalis, kurią veikia aplinkos veiksniai, tokie kaip bendravimas ir bendradarbiavimas. Autorės projekto sąvoką aiškina taip: „šie veiksniai apima žmogiškųjų išteklių valdymą, kitaip tariant socialinį procesą, o šis procesas valdomas vadybinėmis žiniomis, didelė reikšmę teikiant koordinavimui, nes projektai būna apriboti laiku, žmogiškaisiais ir materialiaisiais ištekliais“. Įdomiausiai projekto sampratą perteikė Eric Verzuh (2016), apibūdindamas projektą kaip unikalų procesą. Jis išskyrė tokius pagrindinius projekto bruožus:

- 1) projektas, tai vienkartinis procesas;
- 2) projektas turi rezultatą, pradžią, pabaigą;
- 3) projektas sukuria unikalų produktą, koks dar nebuvo sukurtas.

Lietuvių mokslininkė Rūta Antanavičiūtė (2014, p.31), apibūdindama projektą taip pat nepamiršta unikalumo bruožo. Pasak jos: „kiekvienas projektas gali būti laikomas laikina veikla, kuri orientuota į unikalų tikslo pasiekimą“ (p. 31). Užsienio literatūros autoriai, tokie kaip Meredith bei Mantel (2012), nurodo tokius pagrindinius veiksnius, kurie riboja projekto įgyvendinimo galimybes, tai projekto apimtis (turinys), laikas ir biudžetas. Birutė Mikulskienė (2014) savo darbuose projektą taip pat vadina kaip unikalius, organizacijos ar konkretaus specialisto koordinuojamus veiksmus, kurie turi tam tikrus tikslus, bei resursus.

Apžvelgus nedidelę dalį mokslininkų pateiktų minčių apie projektą, galima pateikti štai tokią projekto sampratą apibūdinančią schemą:



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis literatūros analizėje pateiktomis autorių mintimis.

### 1 pav. Projekto sampratos bruožai.

Remiantis autorių pateiktais projekto sampratos apibrėžimais galime išskirti tokias pagrindines projekto sąvokas:

### 1 lentelė. Projekto sąvokos apibrėžimas.

Projekto samprata
„Projektai kuriami <i>sprendžiant verslo, mokslo, meno technikos, technologijų, inovacijų investicijų, socialines bei kitas problemas</i> “. Gudarzi ir Chegin (2011).
„Projektai apima <i>sprendimų priėmimo procesus bei strategijas ir taktikas organizacijos tikslams pasiekti</i> “. Kuen ir Zailani (2012).
„Projektas – tai iš anksto apmąstytas ir parengtas <i>planas, sumanymas, nukreiptas į tam tikro objekto ar sistemos sukūrimą ar pakeitimą, atsižvelgiant į nustatytus tikslus, terminus, numatytas sąnaudas ir rezultatų kokybę</i> “. Kučinskienė ir Kučinskas. (2005).
„Organizacijos veikloje projektas yra ne tik <i>įrankis kompleksiniams procesams vykdyti, bet ir priemonė kurti naujas strategijas, būtent dėl šios priežasties projektinis valdymas neatsiejamas nuo organizacijos strateginio valdymo</i> “. Stulgienė (2011).

<p>„Projektas traktuojamas kaip <b>dokumentas, kuriame ekonominiu, techniniu ir socialiu aspektais pagrindžiami tikslai, įvertinamas galimas projekto poveikis, efektyvumo rodikliai, nurodomos projekto įgyvendinimui reikalingos lėšos bei finansavimo šaltiniai</b>“. Ramanauskienė (2010).</p>
<p>„Projektas, tai <b>kryptingų veiklų visuma, kryptingai koordinuojama siekiant rezultato</b>“. Kaziliūnas (2009).</p>
<p>„Projektas apibūdinamas kaip <b>kompleksinės, koordinuojamos pastangos, kurios apribotos darbų apimties, biudžeto, laiko ir išteklių</b>“. Pauliukevičūtė ir Raipa (2009).</p>
<p>„Projektas, tai <b>veiksmų ir uždavinių seka apibrėžta veikla, kuri turi pradžią ir pabaigą, bei yra apribota laiko, išteklių, kokybės, rizikos ir kitų veiksmų</b>“. Jankauskaitė (2014).</p>
<p>„Projektas susijęs su <b>konkretais tikslais įgyvendinimu ir konkretais rezultato pasiekimu, unikalumu, veiklos konkretumu ir apibrėžtumu, dalyvių įvairovę</b>“. Arimavičiūtė (2013).</p>
<p>„Projektas atliekamas vieną kartą; turi <b>galutinį rezultatą, pradžią ir pabaigą; sukuria kažką unikalios, kas dar nebuvo sukurta</b>“. Eric Verzuh (2016).</p>
<p>„Projektas, tai <b>unikalus, koordinuojamų veiksmų kompleksas, kuris turi pradžią ir pabaigą, taip pat kuris vykdomas asmens ar įstaigos, turintis tam tikrus tikslus, bei numatytus resursus</b>“. Birutė Mikulskienė (2014).</p>
<p>„Projektas, tai <b>organizacijos sudedamoji dalis, kurią veikia aplinkos veiksniai, tokie kaip bendravimas ir bendradarbiavimas</b>“. Liukineviečienė, Prakšelytė, Putviskaitė (2013).</p>

Sudaryta darbo autoriaus remiantis šiais autoriais: Kučinskienė ir Kučinskas (2005), Kuen ir Zailani (2012), Gudarzi ir Chegin (2011), Birutė Mikulskienė (2014), Ramanauskienė (2010), Kaziliūnas (2009), Pauliukevičūtė ir Raipa (2009), Jankauskaitė (2014), Arimavičiūtė (2013), Eric Verzuh (2016), Stulgienė (2011), Liukineviečienė, Prakšelytė, Putviskaitė (2013).

Lentelėje pateikti projekto apibrėžimai, leidžia daryti išvadą, kad vieno termino mokslininkai neturi, autoriai projektą interpretuoja dvejopai:

- 1) kaip dokumentas/priemonė/rinkinys.
- 2) kaip unikali veikla/procesas, sukuriantis unikalų produktą.

Analizuojant projektų sampratą svarbu apžvelgti ir kokie projektų tipai išskiriami mokslinėje literatūroje. Vienas lietuvių literatūros autorių, Adolfas Kaziliūnas (2007), savo darbuose analizuodamas projektų tipus teigia, kad projektai būna privalomi, atsirandantys dėl netikėto įvykio, operaciniai, taktiniai, strateginiai. Birutė Mikulskienė (2014) projektus skirsto pagal tikslus ir metodus ir vadina juos gamybiniais projektais. Užsienio mokslininkai Peter ir Jeffrey (2010), projektus skirsto pagal tokius kriterijus: pagal dydį; pagal institucijos tipą; pagal organizacinę būklę; pagal užduoties ypatybes. Projektų tipus taip pat analizavo tokie lietuvių autoriai kaip Jurgita Baranauskienė ir Bernardas Vaznonis (2014). Autoriai pateikia tokius projektų tipus: „projektai būna privalomieji ir atsirandantys dėl netikėto įvykio; operaciniai; taktiniai; strateginiai“ (p. 16). Šie autoriai pateikia ir viešųjų projektų tipą, kuris

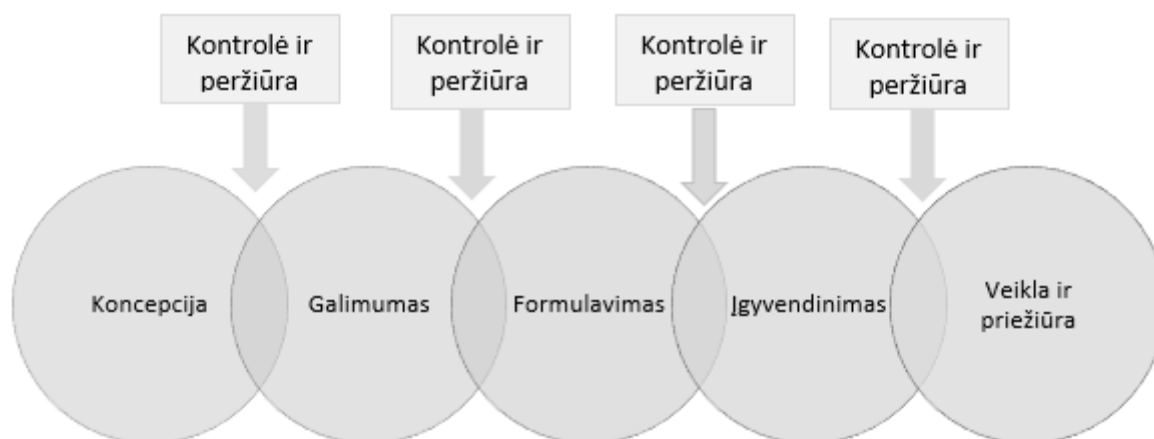


labai svarbus viešojo valdymo įstaigose. Pasak autorių: „viešasis projektas, tai viešųjų fondų lėšomis finansuojamas materialiojo ar nematerialinio turto investicijų projektas, nukreiptas ne į pelno siekimą, o į socialinės naudos visuomenės nariams kūrimą“ (Baranauskienė, Vaznonis, 2014, p. 63-71).

Išnagrinėjus mokslinę literatūros analizę galime daryti išvadą, kad projekto sampratą visi autoriai supranta panašiai, vieni šią sąvoką analizuoja kaip unikalų procesą ar produktą, kiti – kaip kažkokios vykdomos veiklos procesą, treči projektą įsivaizduoja kaip kažkokį dokumentų rinkinį ar instrumentą. Pastebėta viena ryški detalė, autoriai dažniausiai neišskiria viešojo sektoriaus projektų atskirai, todėl daugumoje atliktų tyrimų dominuoja projekto, kaip proceso, produkto sąvoka, tačiau labai retai pateikiama viešojo sektoriaus projekto samprata. Šiame darbe bus nagrinėjami būtent viešajame sektoriuje įgyvendinami projektai. Nepaisant koks projekto tipas, nei vienas projektas nebus sėkmingai įgyvendinamas be tinkamo jų gyvavimo etapų valdymo, todėl svarbu suprasti, su kokiais projektų valdymo etapais tenka susidurti jų įgyvendinimo eigoje, kol būna pasiekiamas užsibrėžtas tikslas.

## **1.2. Projekto gyvavimo ciklai mokslinėje literatūroje**

Įvairių mokslinės literatūros šaltinių autoriai, projekto įgyvendinimo etapus vadina projekto gyvavimo ciklais. Gineitienė (2005), Poškienė ir Juzelėnienė (2011), Ramanauskienė (2010), pateikia linijinio projekto gyvavimo ciklo apibrėžimą, pabrėždamos, kad projektas yra nuoseklus procesas ir visada būna sudarytas iš kelių etapų. Autorės teigia, kad projektai, nepriklausomai nuo jų sudėtingumo, dažniausiai pereina kelis vienodus gyvavimo ciklo etapus: koncepciją, galimumą, formulavimą, įgyvendinimą, veikimą ir priežiūrą ( žr. 2 pav.).



Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Gineitienė (2005), Poškiene ir Juzelėnienė (2011),  
Ramanauskiene (2010).

### **2 pav. Linijinis projekto gyvavimo ciklas.**

Iš pateiktos schemos galima matyti, kad visi ciklai vienas su kitu susiję, o jų įgyvendinimo etapai, neatsiejami nuo kontrolės ir peržiūros. Kodėl kontrolė ir priežiūra yra tokia svarbi, atsako mokslininkas Hazardous (2012). Pasak mokslininko, šis procesas yra būtinas, nes padeda užtikrinti sklandžią projektinės veiklos eigą. Nuolatinė kontrolė padeda laiku įvertinti reikalingus pokyčius ar sprendimus, spręsti susidariusias problemas, tam, kad tikslo siekimas būtų sklandus.

Tačiau verta paminėti, kad ne visi autoriai projekto procesą vaizduoja kaip linijinį. Ginaitienė (2005), savo knygoje „Verslo kūrimas ir valdymas“ pabrėžia, jog grįžtamojo ryšio procesas padeda greičiau įgyvendinti projektą. Ši autorė projekto valdymo modelį pateikia kaip grįžtamąjį ryšį, ypač pabrėžiant tai, kad kiekviename projekto gyvavimo ciklo etape nustatomi nauji iššūkiai ir problemų sprendimo būdai, kurie turi ir atgalinio ryšio galimybę, kuomet reikalinga papildoma informacija. Šiame projekto gyvavimo cikle nėra akcentuojama kontrolė, tačiau akcentuojamas ir labai svarbia projekto įgyvendinimui laikoma nuolatinio grįžtamojo ryšio galimybė (žr. 3 pav.).

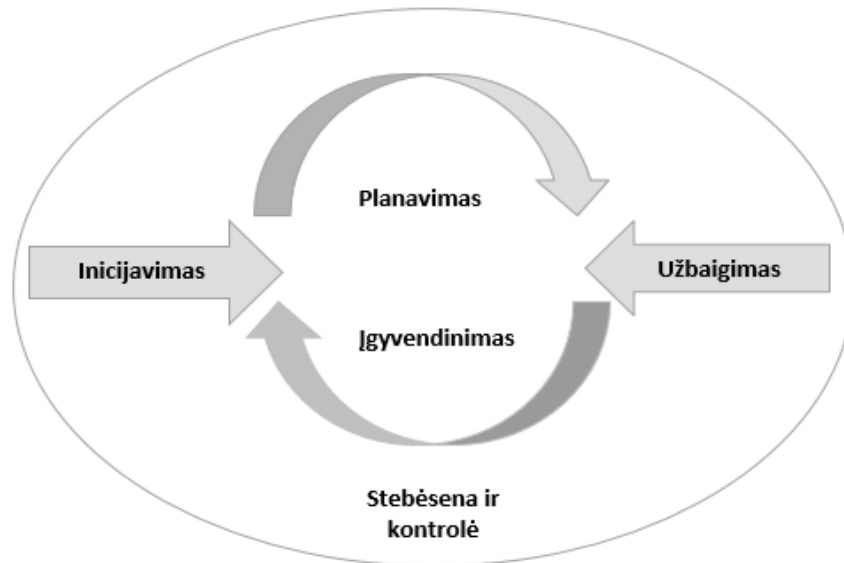


Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Ginaitiene (2005).

### 3 pav. Ciklinis projekto gyvavimo procesas.

Priešingai nei 2 paveikslėlyje, kuris sudarytas pagal Ramanauskienę (2010), šis ciklas kontrolės įeidą naudoja tik pabaigos etape, įvertinant viso projekto galutinį rezultatą. Apibendrinant galima teigti, kad pasiekus laukiamą rezultatą konstatuojama projekto pabaiga. Kitu atveju, jeigu projekto rezultatas neatitinka tam tikrų reikalavimų, grįžtama į pradinį projekto įgyvendinimo etapą, visi procesai nuosekliai peržiūrimi, siekiant juos patobulinti.

Viliūnas (2011) projekto gyvavimo ciklą iliustruoja kitoki, nei prieš tai pateikti. Autorius pateikia inicijavimo ir užbaigimo procesus, kurie yra kaip pradžios ir pabaigos taškai projekto gyvavime. Taip pat priešingai nei pastarieji pateikti projekto gyvavimo ciklai, Viliūno (2011) pateiktame projektų gyvavimo procese stebėseną ir kontrolę vyksta nuolat apimdama visus proceso etapus be išimties. Planavimo ir įgyvendinimo procesai pateikti kaip nenutrūkstamas ciklas, kuris reiškia, kad planavimas yra vis pasikartojantis procesas įgyvendinimo procese (Viliūnas, 2011, p. 61) (žr. 4 pav.).



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Viliūnu (2011).

#### 4 pav. Projekto gyvavimo procesas.

Projektų valdymo institutas savo išleistame standarte A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2014) išskyrė šiuos projekto valdymo procesus: projekto inicijavimas; projekto planavimas; projekto vykdymas; projekto priežiūra ir kontrolė; projekto uždarymas.

Kai kurie autoriai siūlo išskirti 4 projekto gyvavimo ciklo fazes (Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas, Černiūtė, 2005; Zuzevičiūtė, Tvinienė, 2007; Kaziliūnas, 2009):

- 1) **Konceptualinė fazė:** kurios metu apibrėžiama paskirtis, tikslas, uždaviniai, pateikiamas pagrindimas;
- 2) **Projekto plėtojimo (vystymo) fazė:** kuri apima darbų, jų kalendorinio grafiko sudarymą, projekto biudžeto, projektinės-sąmatinės dokumentacijos sudarymą, sutarčių pasirašymą;
- 3) **Projekto įgyvendinimo fazė:** kuri apima realius projekto darbus;
- 4) **Projekto užbaigimo/pabaigos fazė:** kuri apima projekto rezultato perdavimą užsakovui bei leidimą rezultatą eksploatuoti.

Tie patys autoriai pateikia ir dar vieną projekto gyvavimo ciklą:

##### 1) *Iki investicinės fazės stadijos:*

- **identifikavimas**– projekto poreikių nustatymas;
- **inicijavimas** – projekto idėjų paieška;
- **projekto koncepcijos parengimas** – projekto tikslai, galimybių studijos parengimas ir analizė, rizikų nustatymas.

##### 2) *Investicinės fazės stadijos:*

- **projekto pradžia:** projekto rengimo darbai;
- **projekto pirkimų procedūros;**

### 3) *Baigiamoji fazė:*

- *projekto peržiūra, įvertinimas ir priėmimas* (Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas, Černiūtė, 2005).

Mokslininkas Eric Verzuh (2016) išskiria keturias projekto gyvavimo fazes, o svarbiausiomis laiko pirmąsias dvi:

- 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, pirmos dvi fazės yra svarbiausios, nes šiuose etapuose paruošiama projekto komanda efektyviam darbui projekto vykdymo stadijoje.

Dažniausiai autoriai pateikia tokius projekto valdymo etapus: identifikavimas, planavimas, įgyvendinimas, baigimas. Kiekvienas iš autorių šiuos etapus interpretuoja skirtingai, minėdamas atskiriems etapams būdingas veiklas, tačiau esmė lieka panaši. Pasak Zubavičienės (2007), projektas prasideda nuo idėjos identifikavimo. Identifikavimo etape iškeliami projekto idėja, apibrėžiama projekto tema, suformuluojamas tikslas, uždaviniai, nustatomos suinteresuotos šalys ir jų poreikiai, nustatomas laukiamas rezultatas, sudaroma projekto įgyvendinimo komanda, paskirstomos atsakomybės. Ta pati autorė savo darbuose aiškina ir kitus etapus: “Planavimo etape nustatomos užduotys, aiškiai aprašomas tikslas, nustatomos veiklos, reikalingi išteklių, biudžetas. Įgyvendinimo etape įgyvendinamos numatytos projekto veiklos, projekto viešinimo veiklos, rengiamos ir teikiamos ataskaitos, vykdoma stebėseną. Baigimo etape atliekami projekto patikrinimo ir perdavimo bei priėmimo darbai. Vertinimas reikalingas siekiant nustatyti, projekto sėkmes ir nesėkmes, trikdžius ir problemas, su kuriomis buvo susiduriama įgyvendinant projektą“ (Zubavičienė, 2007, p. 14).

Apibendrinant projekto gyvavimo ciklus teoriniame aspekte, būtina atkreipti dėmesį į tai, kad projektų gyvavimo ciklo etapai vienas su kitu kažkuo panašūs ir siejasi, taip yra todėl, kad projekto gyvavimo ciklai stipriai susiję su bendrosiomis valdymo funkcijomis, tokiais kaip planavimas, organizavimas, įgyvendinimas, kontrolė. Tą patvirtina ir mokslinės literatūros analizė. Akivaizdu, kad autoriai neturi vieningos nuomonės apibrėždami gyvavimo ciklus, tačiau pas visus galima atrasti pagrindinius aspektus, tokius kaip idėjos/koncepcijos sukūrimas arba problemos apibrėžimas, planavimo ir įgyvendinimo procesai, kontrolė ir priežiūra. Kuris projektų gyvavimo ciklas svarbiausias viešojo valdymo sektoriaus projektų įgyvendinimo procese ir kuris ciklas atneša daugiausia trikdžių ar

naudos, autoriai neakcentuoja. Tyrimo metu bus siekiama atsakyti į šį klausimą, tačiau prieš tai dar būtina išsiaiškinti literatūroje pateikiamus projektų valdymo rezultatyvumo veiksnius.

### **1.3. Viešojo sektoriaus projektų valdymo rezultatyvumo veiksniai**

Šiandieninės aktualijos, kuomet projektų valdymas kaip terminas, gali būti vartojamas ne tik kaip produkto sukūrimo procesas, o netgi visos organizacijos valdymo įrankis, svarbu pabrėžti, kad šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti projektų valdymo kaip unikalaus produkto/paslaugos sukūrimo proceso aspektus.

Mokslinėje literatūroje kaip projektų valdymo samprata dažniausia aiškinama socialinio proceso sąvoka, kuria paaiškinami svarbiausi veiksniai, lemiantys įgyvendinamo projekto rezultatą. Pastebimi tokie pagrindiniai aspektai, kaip bendradarbiavimas, komunikavimas, koordinavimas, dar kitaip – žmogiškieji ištekliai. Morris, Pinto, Soderlund (2010, p. 640), projektų valdymą vadina bendradarbiavimo ir koordinavimo procesu. Autoriai teigia: „toks projektų valdymo procesas sukuria organizacijos efektyvumą bei lemia organizacijos sėkmę. Organizacijos, kurios moka bendradarbiauti, greičiau prisitaiko prie aplinkos pokyčių, užmezga tarporganizacinius tinklus. Vien instrumentinio valdymo sėkmingam projektų valdymui šiuolaikinėms organizacijoms nebepakanka“ (p. 638).

Projektų valdymas nėra naujovė sprendžiant organizacijos problemas, tačiau tam tikri valdymo metodiniai nurodymai leidžia lengviau įveikti sunkumus ir kliūtis, susijusias su projekto įgyvendinimo metu iškilusiomis problemomis (Valantinavičiūtė, 2007). Projektų valdymo nagrinėjimas turėtų vykti remiantis šiais aspektais: laikas, išlaidos, kokybė, rizika, dalyviai, komunikacija (Šilgaliėnė, 2010). Pasak šios autorės, projekto valdymas – kryptingas socialinis, ekonominis ir psichologinis poveikis darbuotojų grupei/kolektyvui, organizuojant ir koordinuojant veiklą, kad būtų gauti efektyviausi rezultatai (Šilgaliėnė, 2010). Kad projekto valdyme žmogiškieji ištekliai yra bene svarbiausias veiksnys, apsprendžiantis organizacijos veiklos efektyvumą, sutinka ir autoriai Pant, Baroudi (2008). Autorių teigimu: „žmogiškieji ištekliai projektų valdyme apima valdžią, projektų valdymo žinias ir kompetencijas, projektų komandą, bei išteklių paskirstymą (p. 2). Užsienio autorių Winter, Smith (2006) ir Cicmil, Marchal (2005, p. 523) 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. Bersėnaitė ir Šiožinytė (2011, p. 30) taip pat akcentuoja projekto komandos kompetencijų ir efektyvaus bendradarbiavimo su suinteresuotomis šalimis svarbą visose projekto etapuose.

Visi šie pateikti projektų valdymo, kaip socialinio proceso paaiškinimai leidžia manyti, kad vis didesnę svarbą projekto valdyme užima socialinė sfera, kurios pagrindinis „varomasis arkliukas“ žmogiškieji ištekliai, pavaizduoti žemiau esančiame paveikslėlyje (žr. 5. pav.).



Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis literatūros analizėje pateiktais autoriais.

### **5 pav. Projektų valdymas kaip socialinis procesas.**

Iš pateiktų projektų valdymo apibrėžimų matome, kad bene svarbiausiais projektų valdyme laikomi socialinį procesą supantys veiksniai - kompetencija, bendradarbiavimas, pasitikėjimas, motyvacija, komandinis darbas, konfliktų valdymas. Siekiant išsiaiškinti organizacijos projektų valdymo „silpnąsias vietas“ būtina išsiaiškinti projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksnius.

Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė savo tyrime „Projektų valdymo vertinimas: Ekspertų nuomonių raiška“ (2011) teigia, kad projektų valdymo vertinimas labai reikšmingas organizacijoms, jų veiklai, nes leidžia nustatyti esamą situaciją ir išvelgti galimas korekcijas.

Pasak užsienio autoriaus Frechtling (2002) projektų valdymo vertinimas - tai sisteminis projekto vertės ar naudingumo tyrimas. Lietuvių autorė Žydzūnaitė (2010), šį terminą interpretuoja plačiau, jos teigimu vertinimas yra kūrybinis procesas, kuris turi būti vykdomas atsižvelgiant į projekto turinio kontekstą ir tikslinių grupių, kurioms sukurtas ir vykdytas konkretus projektas, poreikių tenkinimą, išreiškiamą vertingumu tikslinei grupei.

Europos komisijos (2004) pateikiama vertinimo išvada sako, kad atliekant projekto rezultatyvumo vertinimą, svarbu siekti sistemingumo ir objektyvumo vertinant planavimo, įgyvendinimo procesus ir rezultatus. Autoriai Modesto, Tichapondowa (2009) pateikia keletą projektų valdymo vertinimo tikslų, pasak jų labai svarbu užtikrinti kompetentingą projekto valdymą, pagerinti atskirų komandos narių darbą, atskleisti problemas, kad būtų imtasi korekcinų priemonių, informuoti klientus apie projekto padėtį ir patvirtinti, kad projekto tikslai naudingi suinteresuotosiems šalims.

Projektų valdymo rezultatyvumo vertinimo tyrimą yra atlikę tokie užsienio mokslininkai kaip Zwikael, Globerson (2006), Khang, Moe (2008), Cerpa ir Verner (2009). Zwikael, Globerson (2006). Savo tyrime autoriai nurodo projekto komandos kompetencijų ir efektyvaus bendradarbiavimo su suinteresuotomis šalimis svarbą, o Cerpa ir Verner (2009, p. 130-134) pastebėjo, kad projektų nesėkmę

dažniausiai lemia projekto baigimo termino neatitikimai, nepakankamas projekto išteklių įvertinimas, nevykdomas pakartotinis rizikos vertinimas, kontrolė projekto metu.

Projektų valdymo procese labai svarbu žinoti kokie veiksniai lemia projekto rezultatyvumą, nes atsižvelgiant į nesėkmių priežastis galima koreguoti daromus veiksmus ir taip išvengti klaidų, bei pasiekti gerų rezultatų. Lietuvoje projektų valdymo rezultatyvumo veiksnius tyrinėjo Bersėnaitė ir Šiožinytė (2011, p. 30-41). Autorės pateikia tokius projekto rezultatyvumo veiksnius ir jų įgyvendinimo trikdžius (žr. 2 lent.).

**2 lentelė. Projektų valdymo rezultatyvumo veiksniai ir jų įgyvendinimo trikdžiai.**

<b>PROJEKTO VALDYMO PROCESO ETAPAI</b>			
<b>Identifikavimas</b>	<b>Planavimas</b>	<b>Įgyvendinimas</b>	<b>Užbaigimas</b>
<b>Projektų rezultatyvumo veiksniai</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateginių prioritetų atitikimas.</li> <li>• Suinteresuotų šalių poreikiai.</li> <li>• Motyvuota projekto komanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aiškūs tikslai, uždaviniai.</li> <li>• Finansiniai ir žmogiškieji ištekliai.</li> <li>• Tikslus veiklos planas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiklų suderinamumas ir įgyvendinimas pagal planą.</li> <li>• Rezultatai atitinka numatytus reikalavimus ir kokybę.</li> <li>• Efektyvus veiklų bei pokyčių valdymas.</li> <li>• Efektyvi komunikacija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekto užbaigimas pagal planą.</li> </ul>
<b>Projektų įgyvendinimo trikdžiai</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepakankamas palaikymas (suinteresuotų šalių, vadovų).</li> <li>• Projektas nedera su organizacijos planais.</li> <li>• Projekto komandos kompetencijų stoka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netinkamai suplanuotos projekto veiklos, biudžetas, trukmė.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacijos problemos.</li> <li>• Komandinio darbo trūkumas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekto baigimo terminų neatitikimai.</li> </ul>

Šaltinis: Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė savo tyrime „Projektų valdymo vertinimas: Ekspertų nuomonių raiška“ (2011).

Remiantis Bersėnaitės ir Šiožinytės (2011, p. 41) pateiktu projektų valdymo rezultatyvumo veiksnių vertinimu, matome, kad kiekviename projekto įgyvendinimo etape slypi sėkmės ir nesėkmės. Identifikavimo etape dažniausiai susiduriama su nepakankamu palaikymu (suinteresuotų šalių, vadovų), su netiksliu projekto apibūdinimu (netikslūs tikslai, uždaviniai), projekto komandos kompetencijų stoka, suderinamumo su organizacijos strateginiais tikslais trūkumu. Planavimo etape nesėkmės pasak autorių lemia: „pernelyg optimistinis laiko, kainos, išteklių planavimas (atsilikimas pagal tvarkaraštį, biudžeto



viršijimas), nepakankamas pokyčių planavimas, netinkamas sprendimų priėmimas, netiksli informacija, vykdomų projektų nesuderinamumas“ (Bersėnaitė, Šiožinytė, 2011, p. 41). Autorės aiškina, kad „įgyvendinimo etapas reikalauja išsūkių bendradarbiavimo procese, išteklių valdyme, silpnoje komunikacijoje, veiklų vykdyme (nebaigus vienų veiklų pradedamos kitos), iškilusių problemų suvokime ir identifikavime. Projekto užbaigimas labai dažnai neatsiejamas nuo vėlavimų, netinkamai parengtų ataskaitų“ (p. 41). Pasak šių autorių, projekto atitikimas strateginiams prioritetams, naudos suinteresuotosioms šalims buvimas, tinkamos kompetencijos ir pasiruošimas, motyvuota projekto komanda lemia projekto sėkmę dar identifikavimo etape. Įgyvendinant planavimo etapą, labai svarbu suderinti projekto suinteresuotų šalių prioritetus, vykdyti įsipareigojimus, užsibrėžti aiškius tikslus, uždavinius, susiplanuoti pakankamus išteklius, tiksliai apibūdinti ir susiplanuoti projekto veiklas. Tuo tarpu projekto įgyvendinimas, siekiant sėkmingo projekto, neatsiejamas nuo veiklų suderinamumo ir įgyvendinimo pagal planą (nustatytais terminais, neviršijant biudžeto), išteklių panaudojimo pagal planą, efektyvaus bendravimo (komandos, suinteresuotų šalių).

Vieną naujausių projektų valdymo sėkmės veiksnių tyrimą, atliko Venezel, Berenyi, Hriezo (2021). Šie autoriai siekė išsiaiškinti, kodėl kai kurie projektai pasiseka, o kai kurie žlunga? Kokie pagrindiniai rezultatyvaus projekto veiksniai? Pasak šių autorių, svarbiausi sėkmingo projekto faktoriai yra atitikimas nustatytiems įstaigos tikslams ir prioritetams, kompetentinga projekto komanda, vadovų palaikymas. Šiek tiek mažiau svarbiais, tačiau taip pat neatsiejama rezultatyvaus projekto veiksniais, autoriai įvardija bendradarbiavimą, tinkamą ir savalaikę komunikaciją, konfliktų valdymą.

Carloso F. Gomesi ir Mahmudas M. Jasminas (2008), savo atliktame efektyvaus projektų valdymo viešajame sektoriuje tyrime, akcentuoja tris pagrindinius projektų valdymo komponentus, tai aiškus ir išmatuojamas tikslas, išlaidų valdymas, projekto koordinavimas, rizikos valdymas. Kad projekto įgyvendinime labai svarbūs žmogiškieji ištekliai, šiam autoriai pritaria ir Žurovska (2006). Pasak šios autorės, projekto efektyvumas priklauso ne tik nuo aiškio vizijos, bet ir nuo projekto komandos iniciatyvumo, kvalifikacijos ir tinkamos kompetencijos.

Išanalizavus mokslinę literatūrą galime teigti, kad visi projekto etapai yra vienodai svarbūs projekto rezultatyvumui. Pagrindiniais projekto rezultatyvumo veiksniais galime išskirti žmogiškuosius išteklius, projektą įgyvendinančių asmenų turimą kompetenciją, efektyvų bendradarbiavimą, komunikaciją, vadovų palaikymą, taip pat įsipareigojimų vykdymą, efektyvų bendravimą. Pastebėta, kad visi autoriai, analizavę šią sritį, neatsiejama nuo viešojo sektoriaus projekto įgyvendinimo sėkmės laiko strateginių įstaigos prioritetų ir projekto tikslų atitikimą, todėl galima daryti išvadą, kad tai yra svarbiausias rezultatyvaus projekto įgyvendinimo kriterijus būtent viešojo sektoriaus projektų įgyvendinime. Siekiant išsiaiškinti kaip savivaldybių vykdomi projektai atitinka jų įstaigos strateginius prioritetus, sekančiame skyriuje pateikiama mokslinės literatūros analizė ši tema.

#### 1.4. Įstaigos strateginių tikslų ir įstaigoje įgyvendinamų projektų sąveika

Atsižvelgiant į šiuos teiginius ir į ankstesniame skyriuje pateiktą literatūros šaltinių analizę, akivaizdu, kad projekto ir įstaigos strateginių tikslų atitikimas yra vienas iš pagrindinių sėkmingo projekto kriterijų, todėl svarbu išaiškinti strateginio valdymo sampratą, įgyvendinamų projektų ir įstaigos strateginio valdymo sąveiką.

Vienas iš sėkmingo projektų valdymo veiksnių yra projektų ir įstaigos strateginių tikslų sąveika. Analizuojant literatūros šaltinius, dauguma mokslininkų teigia, kad įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimas neatsiejamas nuo projektų. Vienas iš jų, mokslininkas Lajos Szabo (2016, p. 18), anot jo, pagrindinis projektų tikslas yra prisidėti prie organizacinių ir net regioninių plėtros strategijų ir tikslų įgyvendinimo. Su šiuo teiginiu taip pat sutinka Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė (2010, p. 89), teigdamos kad projektas yra ne tik priemonė leidžianti įgyvendinti strateginius tikslus, bet ir priemonė naujoms strategijoms kurti.

Nagrinėjant mokslinėje literatūroje pateikiamą strateginio valdymo sampratą, galima daryti išvadą, kad strateginio valdymo esmė yra gan aiški ir nėra labai plačiai interpretuojama. Strateginį valdymą nagrinėja tokie lietuvių autoriai kaip Bratianu (2010), Pranckevičiūtė (2005), Veberienė (2010), Melnikas ir Smaliukienė (2007). Užsienio autoriai nagrinėjantys strateginio valdymo esmę – Jorfi (2011), Ambang (2010), Lewis (2011), Dess, Lumpkin ir Eisner (2010), Volberda ir kiti (2011), Tabatoni, Davies, Barblan (2010) (žr. 3 lent.).

#### 3 lentelė. Strateginio valdymo samprata.

<b>Strateginis valdymas. Kas tai?</b>
<i>„Veikla, kuomet dėmesys sutelkiamas į pokyčius ir modifikacijas, kurios yra priklausomos nuo aplinkos, kurioje jos funkcionuoja, nustatant strateginius tikslus ir sukuriant veiklos vertinimo sistemą“.</i> (Bratianu (2010); Pranckevičiūtė (2005); Veberienė (2010)).
<i>„Tam tikrų socialinių ekonominių sistemų valdymo subjektų, kryptingai veikiančių savo valdomas sistemas, objektus ir situacijas, veikla. Sistemingas požiūris į didelę ir svarbią bendro valdymo atsakomybės poziciją“.</i> (Melnikas ir Smaliukienė (2007); Jorfi ir kt., (2011)).
<i>„Integruotas sprendimų, išipareigojimų ir veiksmų rinkinys, naudojamas analizuoti aplinką, sukurti ir įgyvendinti strategijas, kurios, suteiktų konkurencinį pranašumą, atitinkantį organizaciją ir jos aplinką, tam, kad būtų pasiekti organizacijos strateginiai tikslai“.</i> (Ambang (2010); Lewis (2011); Dess, Lumpkin ir Eisner (2010); Volberda ir kiti (2011)).
<i>„Rengia projektus į ateitį, padeda įmonėms, kurie yra tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų, sutelkti dėmesį į organizacijos identitetą, numatyti galimybę organizacijai dabartinį potencialą“.</i>

*skatinti ir plėsti, įvertinant riziką, kad organizacija augtų ateityje ir įgyvendintų pokyčius“.* (Dess, Lumpkin, Eisner (2010).

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis autorių įžvalgomis.

Remiantis autorių pateiktomis įžvalgomis apie strateginio valdymo sampratą, galima daryti išvadą, kad strateginio valdymo prioritetas - pokyčiai, atsirandantys išorinėje aplinkoje. Autoriai pabrėžia, kad strateginio valdymo procesas apima keturis ciklus: planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą, kontrolę.

Anot Melniko (2007, p. 86), visoms šioms keturioms funkcijoms yra būdinga aiški orientacija į iškeltą tikslą - nuo vienos funkcijos įgyvendinimo, priklauso kitos funkcijos įgyvendinimas, kol galu gale pasiekiamas rezultatas. Lygiai taip pat, kaip projekto įgyvendinime. Žemiau pateiktoje lentelėje pavaizduoti strateginio įstaigos ir projektų valdymo bendri bruožai (žr. 4 lent.).

**4 lentelė. Strateginio įstaigos ir projektų valdymo bruožai.**

<b>Strateginis valdymas</b>	Įstaigos tikslai, uždaviniai, problemos	<b>Projektų valdymas</b>
	Vidinė ir išorinė aplinka	
	Suinteresuotosios šalys	
	Perspektyvos ir galimybės	
	Problemų sprendimas	
	Rezultatai	

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Melniku (2007).

Svetikas ir Arimavičiūtė (2012, p. 11) pateikia tokį strateginio valdymo procesą:



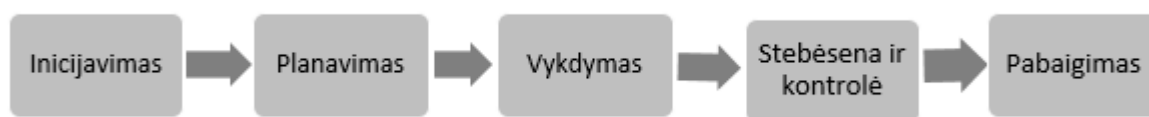
Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Svetiku ir Arimavičiūte (2012).

### **6 pav. Pagrindinės strateginio valdymo proceso dalys.**

Pasak autorių, strateginis valdymas yra procesas, kurio metu įmonė geba nusistatyti misiją, viziją, tikslus bei uždavinius, taip pat geba numatyti ir įvykdyti strategijas įvairiais įmonės hierarchijos lygmenimis taip, kad sukurtų tvarų konkurencinį pranašumą, tai yra pasiektų savo tikslus ir ilgai išlaikytų konkurencinį pranašumą. Strateginis valdymas suteikia holistinį požiūrį į organizaciją ir padeda jai nusistatyti prioritetus. Strateginiame valdyme sąlyginai galime skirti tris tarpsnius: strateginės analizės, strategijos formavimo ir strategijos įgyvendinimo. Kaip teigia Melnikas ir Smaliukienė (2007), strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo proceso tęstinumą ir nenutrūkstumą rodo strateginius sprendimus priimančio, rengiančio ir įgyvendinančio subjekto tęstinė ir nenutrūkstama veikla strateginio valdymo srityje: rengiant ir įgyvendinant kiekvieną strateginį sprendimą susidaro arba yra sudaromos prielaidos naujai problemiškai situacijai susiklostyti, o tai lemia būtinybę parengti ir įgyvendinti naują strateginį sprendimą.

Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171, numatytas tikslas „Stiprinti strateginį mąstymą viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą“. Šioje programoje projektų ir procesų valdymas – įvardintas kaip viena iš galimų priemonių viešojo valdymo institucijų veiklos valdymui

pagerinti. Šiose gairėse projektų valdymo pagrindinis tikslas nurodomas toks: „tinkamai ir laiku įgyvendinti projektą (-us) ir patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius“ (p. 3). Projektų valdymas padeda sistemiškai valdyti projekto apimtį, laiką, kokybę, biudžetą, žmogiškuosius išteklius, pokyčius ir rizikas. Projektams valdyti yra būtinos projektų valdymo žinios ir gebėjimai, kurie paprastai sutelkiami specialiai sukurtoje projektų valdymo organizacinėje struktūroje. Projektai yra valdomi tam tikru ciklu (etapais), kuris apima projekto inicijavimą, planavimą, vykdymą, stebėseną ir kontrolę, bei projekto pabaigimą. (Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171) (žr. 7 pav.).



Sudaryta darbo autoriaus, remiantis LR Vyriausybės Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa.

### **7 pav. Pagrindinės projektinio valdymo proceso dalys.**

Remiantis šioje programoje pateikiama informacija, galima daryti išvadą, kad strateginis planavimas turi didelę įtaką viešosios politikos tikslų nustatymui, jų įgyvendinimo būdų parinkimui ir reikalingų resursų paskirstymui. Lietuvoje viešojo valdymo institucijų veiklos planavimo ir organizavimo pagrindas yra strateginiai veiklos planai ir/ar metiniai veiklos planai (Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171).

Pasak Lashley ir Clark (2013, p. 45), strateginis planavimas ir projektų valdymas – tai vienas kitą papildantys procesai. Projektų valdymas neturi tapti strateginiu valdymu. Strateginis plėtros ir veiklos planas, yra tarsi pagrindinis viešojo valdymo įstaigų dokumentas. Projektų valdymas turi būti strateginio valdymo įgyvendinimo priemonė.

Anot Kaziliūno (2009), projektų valdymo objektas turėtų būti nustatomas individualiai pagal projektų valdymo tikslą – sukurti kokybiškai ar kiekybiškai naują produktą, paslaugą ar rezultatą, kurio iki tol nebuvo. „Projektų valdymo objektu galėtų būti pasirenkamas bet kuris strateginio veiklos plano programos elementas (tikslas, uždavinys ar priemonė). Ypač tinkama projektų valdymą pasitelkti įgyvendinant nustatytus veiklos prioritetus. Veiklos prioritetai yra orientuoti į esminius pokyčius, jų įgyvendinimas susijęs su kokybiškai nauja veikla – naujovių diegimu, sisteminiiais ar stipraus koordinavimo reikalaujančiais darbais“ (p. 38).

Lietuvos Respublikos Vyriausybės projektų valdymo standarte (2020, p. 3) pateikiami tokie pagrindiniai projektų valdymo privalumai:

- *Detalesnis planavimas.*

- *Stipresnis koordinavimas.*
- *Rizikų valdymas ir proaktyvumas.*
- *Kiti privalumai.*

Projektų valdymas leidžia valdyti konsoliduotą informaciją apie viešojo valdymo institucijoje įgyvendinamus projektus, gerina sprendimų priėmimo procesą, leidžia pasiekti projekto tikslus atitinkančius rezultatus, gerina viešojo valdymo institucijos išorinę ir vidinę komunikaciją, sutelkia projekto tikslams pasiekti būtinas kompetencijas, padeda jas tinkamai valdyti (Lietuvos Respublikos Vyriausybės projektų valdymo standartas, 2020, p. 8).

Savivaldybėje vykdomų projektų rezultatyvumo veiksnius išsiaiškinti padės atlikta projektų rengimo ir valdymo patirtį turinčių ekspertų apklausa. Siekiant išsiaiškinti įstaigos strateginio planavimo, strateginių tikslų pasiekimo vykdant projektus procesą, bus atlikta Joniškio rajono savivaldybės strateginių dokumentų analizė, kuria bus siekiama įrodyti kaip stipriai Joniškio rajono savivaldybės strateginiai tikslai ir prioritetai siejasi su savivaldybėje įgyvendinamais projektais.

## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo objektas.** Viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksniai.

**Tyrimo tipas.** Kokybinis tyrimas, taikant pusiau struktūruotą interviu metodą.

**Tyrimo organizavimas.** Pasirengimas tyrimui vyko keliais etapais. Pirmiausia buvo atlikta mokslinės literatūros sisteminė analizė, siekiant pagrįsti pasirinktos temos aktualumą bei nustatyti pagrindines problemas, susijusias su viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo rezultatyvumu. Tyrimas grindžiamas Lietuvos ir užsienio mokslinėmis publikacijomis, nagrinėjančiomis projekto ir projektinio valdymo sampratą, strateginį valdymą ir strateginių tikslų įgyvendinimą įstaigoje.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą buvo iškelti **pagrindiniai probleminiai klausimai**, į kuriuos siekta atsakyti tyrimo metu.:

1) Išanalizavus pirmąją literatūros analizės dalį pastebėta, kad dauguma autorių projekto sampratą supranta abstrakčiai, jie neišskiria atskirai viešojo sektoriaus projektų sąvokos. Dėl šios priežasties atliekant tyrimą, buvo pasirinkti respondentai, dirbantys būtent su viešojo sektoriaus projektais.

2) Antroje literatūros analizės dalyje, buvo siekiama išsiaiškinti projekto gyvavimo ciklus. Analizuojant literatūrą kilo klausimas kuris projektų gyvavimo ciklas svarbiausias viešojo valdymo sektoriaus projektų įgyvendinimo procese ir kuris ciklas atneša daugiausia trikdžių ar naudos? Siekiant atsakyti į šį klausimą respondentams interviu metu buvo užduodami šie klausimai: Kokius išskirtumėte svarbiausius projektų įgyvendinimo etapus? Kaip manote, kokie dar veiksniai lemia projekto įgyvendinimo sėkmę? Su kokiais trikdžiais ir sunkumais susiduriate projekto įgyvendinimo metu? Kokios priemonės jums padeda tinkamai valdyti projekto nesėkmes, siekiant jų išvengti? Atlikta atsakymų į šiuos klausimus turinio analizė, leido atsakyti mums ir į trečiajame literatūros analizės skyriuje iškeltą problemą: kokie veiksniai projektų valdyme leidžia nustatyti jų rezultatyvumą?

3) Įstaigos strateginių tikslų ir įstaigoje įgyvendinamų projektų sąveikos mokslinėje analizėje (4 poskyris) pastebėta, kad visi autoriai, analizavę šią sritį, neatsiejamu nuo viešojo sektoriaus projekto įgyvendinimo sėkmės laiko strateginių įstaigos prioritetų ir projekto tikslų atitikimą, todėl galima daryti išvadą, kad tai yra pagrindinis rezultatyvaus projekto įgyvendinimo kriterijus būtent viešojo sektoriaus projektų įgyvendinime. Siekiant išsiaiškinti kaip Joniškio savivaldybės vykdomi projektai atitinka jų įstaigos strateginius prioritetus, buvo atlikta Joniškio rajono savivaldybės strateginių dokumentų analizė. Analizėje pateikiami duomenys apie Joniškio rajono savivaldybės 2021-2027 m. strateginiame plėtros ir 2021-2023 m. strateginiame veiklos plane nustatytus prioritetus, tikslus, uždavinius. Šis duomenų rinkimo metodas padės užtikrinti tyrimo validumą.

Antrajame tyrimo etape buvo atlikta ekspertų apklausa (pusiau struktūruotas interviu metodas, taikant individualaus giluminio interviu principus). Pusiau struktūruotas interviu buvo atliktas su Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojais, tiesiogiai dirbančiais su projektų rengimu ir valdymu. Tyrimui pasirinkti darbuotojai turintys ilgametę, ne mažesnę nei 10 metų patirtį projektų įgyvendinime, atliekantys projektų vadovo vaidmenį įvairių sričių (infrastruktūros, socialinių paslaugų, švietimo, sveikatos, žemės ūkio ir kt.) projektuose, kurių bendra vertė siekia net 7 mln. Eurų (žr. 5 lent.):

**5 lentelė. Informacija apie tyrime dalyvavusius ekspertus.**

Respondent o kodas	Užimamos pareigos	Projektų valdymo darbo stažas (metais)	Įgyvendintų projektų skaičius	Įgyvendintų projektų vertė (preliminariai, Eur)
E1	Vedėjas	15	30	1,8 mln
E2	Vyr. specialistas	11	22	1,2 mln.
E3	Vyr. specialistas	17	32	1,2 mln.
E4	Vyr. specialistas	13	26	600 tūkst.
E5	Vyr. specialistas	12	20	1,5 mln.
E6	Vyr specialistas	10	10	550 tūkst.
E7	Vyr specialistas	10	8	250 tūkst.

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Visi tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tyrimą ir savanoriškai sutiko jame dalyvauti. 2021 m. spalio 5 d. tyrimo dalyviams buvo pateikiami 4 giluminiai klausimai, papildant juos papildomais klausimais eigoje. Individualus interviu su ekspertais vyko raštu, siunčiant klausimus ir gaunant atsakymus elektroniniu paštu. Gavus ekspertų atsakymus raštu, jie visi buvo perkelti į interviu protokolus (žr. Priedai Nr. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7). Apklausos pabaiga 2021 m. lapkričio 12 d. Kiekvienam tyrime dalyvavusiam respondentui suteiktas kodas: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7. Šie kodai tyrime laikomi unikaliais, t. y. kiekvienas kodas žymi tą patį unikalų informantą visoje tyrimo rezultatų analizėje.

Trečiajame tyrimo etape buvo atlikta interviu metu atsakytų klausimų turinio analizė. Kokybiniais duomenimis apdoroti taikyta content analizė: teiginių skirstymas į kategorijas ir subkategorijas, fiksuojami pasikartojantys teiginiai ir įvertinamas jų reikšmingumas. Analizės metu gauti tyrimo rezultatai pateikiami ir aptariami trečiajame šio darbo skyriuje, o darbo pabaigoje pateikiama Viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksnių schema, kurioje aiškiai nurodomi veiksmai, turintys didžiulę įtaką projektų valdymo kokybei.



### 3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Joniškio rajono savivaldybės strateginių dokumentų analizė

Joniškio rajono savivaldybės taryba 2021 m. vasario 25 d. sprendimu Nr. T-12 patvirtino Joniškio rajono savivaldybės 2021-2027 metų strateginį plėtros planą. Šis planas parengtas vadovaujantis Strateginio planavimo metodika, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 (nauja redakcija nuo 2019-02-15), Regionų plėtros planų rengimo metodika (patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2011 m. rugsėjo 23 d. įsakymu Nr. 1V-706 (nauja redakcija nuo 2019-04-24)), Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijomis (patvirtinta Lietuvos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimu Nr. 1435), Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015), 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa (patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482), Lietuvos Respublikos teritorijos bendruoju planu (patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. spalio 29 d. nutarimu Nr. IX-1154), Šiaulių regiono 2014–2020 metų plėtros planu (patvirtinta Šiaulių regiono plėtros tarybos 2013 m. gruodžio 3 d. sprendimu Nr. 51/5S-76), Joniškio miesto teritorijos bendruoju planu (patvirtinta Joniškio rajono savivaldybės tarybos 2012 m. lapkričio 22 d. sprendimu Nr. T-208), Joniškio rajono savivaldybės 2014–2020 metų strateginiu plėtros planu (patvirtinta Joniškio rajono savivaldybės tarybos 2014 m. balandžio 3 d. sprendimu Nr. T-29) bei kitais dokumentais bei teisės aktais.

*„Strateginis planavimas savivaldybėje – procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip vykdyti savivaldybės misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius“* (Joniškio rajono savivaldybės 2021-2027 metų strateginį plėtros planas). Remiantis šiuo planu, galima išskirti šiuos pagrindinius savivaldybės strateginio planavimo dokumentus:

- ✓ Savivaldybės strateginis plėtros planas.
- ✓ Savivaldybės atskiro sektoriaus plėtros programa (-os).
- ✓ Savivaldybės strateginis veiklos planas.
- ✓ Metiniai veiklos planai.

Atlikus Joniškio rajono savivaldybės vidinę ir išorinę analizę, nustacius stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes, suformuluoti tokie Joniškio rajono savivaldybės plėtros prioritetai:

- ✓ I Prioritetas. Išsilavinusi, sveika ir socialiai atsakinga visuomenė.
- ✓ II Prioritetas. Konkurencinga rajono ekonomika.
- ✓ III Prioritetas. Darni ir saugi gyvenamoji aplinka (Joniškio rajono savivaldybės strateginis plėtros planas, 2021-2027 m.) (žr. 6. lent.).

**6 lentelė. Joniškio rajono savivaldybės 2021-2027 m. strateginio plėtros plano prioritetai.**

<b>I PRIORITETAS. IŠSILAVINUSI, SVEIKA IR SOCIALIAI ATSAKINGA VISUOMENĖ</b>
<b>II PRIORITETAS. KONKURENCINGA RAJONO EKONOMIKA</b>
<b>III PRIORITETAS. DARNI IR SAUGI GYVENAMOJI APLINKA</b>

Šaltinis: Joniškio rajono savivaldybės 2021-2027 m. strateginis plėtros planas.

Kiekvieną suformuluotą prioritetą apibūdina tikslai, uždaviniai ir priemonės.

*Igyvendinant I prioritetą*, Joniškio rajono savivaldybė nusimačiusi įgyvendinti 8 tikslus ir 18 uždavinių (žr. 7 lentelė).

**7 lentelė. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 m. strateginio plėtros plano I prioriteto tikslai ir uždaviniai.**

Prioritetas	Tikslas	Uždavinys
I PRIORITETAS. Išsilavinusi, sveika ir socialiai atsakinga visuomenė	1.1. Besimokančios visuomenės ugdymas	1.1.1. Gerinti švietimo ir ugdymo kokybę užtikrinančias sąlygas, diegti inovacijas
		1.1.2. Plėtoti kokybišką, visiems prieinamą švietimo sistemą rajone
	1.2. Išvystyta kultūros, turiningo laisvalaikio ir sporto paslaugų sistema	1.2.1. Plėtoti kultūrinę veiklą, gerinti kultūros paslaugų kokybę
		1.2.2. Didinti gyventojų fizinį aktyvumą, ugdyti sportišką bendruomenę
	1.3. Stipri ir pilietiška visuomenė	1.3.1. Skatinti nevyriausybinį organizacijų veiklą, didinti jų įtrauktį
		1.3.2. Vystyti jaunimui palankią aplinką, plėsti ir skatinti įvairias jaunimo veiklas ir užimtumą
	1.4. Savivaldybės valdymo gerinimas ir efektyvinimas	1.4.1. Didinti savivaldybės valdymo ir veiklos efektyvumą, gerinti žmoniškųjų išteklių kompetencijas, vystyti informacines technologijas
		1.4.2. Formuoti tinkamą Joniškio rajono savivaldybės įvaizdį
	1.5. Visiems prieinamos socialinės paslaugos	1.5.1. Teikti kokybiškas ir poreikius atitinkančias socialines paslaugas
		1.5.2. Plėsti ir tobulinti socialinių paslaugų infrastruktūrą
	1.6. Socialiai pažeidžiamos bendruomenės stiprinimas	1.6.1. Skatinti įvairių gyventojų grupių integraciją ir mažinti socialinę atskirtį
		1.6.2. Plėtoti visiems prieinamą gyvenamąjį būstą ir socialinę aplinką
	1.7. Palankios aplinkos vaikui ir šeimai kūrimas	1.7.1. Užtikrinti paramą ir kokybiškas bei prieinamas paslaugas šeimai
		1.7.1. Plėsti pagalbą socialiai pažeidžiamiems vaikams ir šeimoms
	1.8. Visuomenės fizinės ir psichologinės sveikatos stiprinimas	1.8.1. Modernizuoti ir optimizuoti sveikatos priežiūros įstaigų infrastruktūrą
		1.8.2. Gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir prieinamumą

		1.8.3. Sudaryti sąlygas gyventojams stiprinti sveikatą, kurti ir vystyti su visuomenės sveikatos stiprinimu susijusias veiklas
		1.8.4. Užtikrinti psichologinės gerovės ir visuomenės psichikos sveikatos stiprinimo paslaugų prieinamumą

Šaltinis: Joniškio rajono savivaldybės 2021-2027 m. strateginis plėtros planas.

*Siekiant įgyvendinti II prioritetą*, planuojama įgyvendinti 3 tikslus ir 5 uždavinius (žr. 8 lentelė).

**8 lentelė. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 m. strateginio plėtros plano II prioriteto tikslai ir uždaviniai.**

Prioritetas	Tikslas	Uždavinys
<b>II PRIORITETAS. Konkurencinga rajono ekonomika</b>	2.1. Investicijas ir konkurencingumą skatinančios ekonominės aplinkos kūrimas	2.1.1. Gerinti verslo sąlygų, paramos bei informavimo sistemą
		2.1.2. Skatinti gyventojų verslumą, aktyvinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą
	2.2. Turizmo paslaugų plėtra, kultūros ir gamtos paveldo įveiklinimas	2.2.1. Gerinti ir plėsti turizmo bei rekreacijos paslaugų infrastruktūrą, pritaikyti turizmo ir bendruomenės poreikiams
		2.2.2. Kompleksiškai tvarkyti paveldo objektus ir pritaikyti juos visuomenės poreikiams
	2.3. Darni žemės ūkio ir kaimo plėtra	2.3.1. Gerinti žemės ūkio veiklos sąlygas, plėtojant ekologinę žemdirbystę bei alternatyvias veiklas kaime

Šaltinis: Joniškio rajono savivaldybės 2021-2027 m. strateginis plėtros planas.

*Siekiant įgyvendinti III prioritetą*, yra numatyti 4 tikslai ir 11 juos įgyvendinančių uždavinių (žr. 9 lentelė).

**9 lentelė. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 m. strateginio plėtros plano III prioriteto tikslai ir uždaviniai.**

Prioritetas	Tikslas	Uždavinys
<b>III PRIORITETAS. Darni ir saugi gyvenamoji aplinka</b>	3.1. Švarios aplinkos užtikrinimas, viešųjų erdvių ir kraštovaizdžio darnus puoselėjimas	3.1.1. Vystyti žaliąją energetiką, diegti energiją tausančias priemones
		3.1.2. Vystyti vandens ir nuotekų infrastruktūrą darnoje su gamtine aplinka
		3.1.3. Gerinti atliekų tvarkymo bei aplinkos išsaugojimo sistemą, vykdyti gyventojų aplinkosauginį švietimą
		3.1.4. Vykdyti kraštovaizdžio apsaugą, darnų viešųjų erdvių puoselėjimą
	3.2. Rajono pasiekiamumo gerinimas, gyventojų mobilumas	3.2.1. Tvarkyti ir plėsti kelių infrastruktūrą
		3.2.2. Teikti ekonomišką, patogias ir funkcionalias viešojo transporto paslaugas
		3.2.3. Gerinti rajono gyventojų mobilumą
	3.3. Saugus rajonas – saugūs jo gyventojai ir svečiai	3.3.1. Vykdyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo tąsą, prevenciją bei savanorystės stiprinimą
		3.3.2. Užtikrinti viešosios tvarkos ir viešojo saugumo priemonių stiprinimą ir tęstinumą
	3.4. Efektyvus turto valdymas bei gyvenamojo būsto fondo gerinimas	3.4.1. Tęsti gyvenamųjų daugiabučių namų modernizavimą
		3.4.2. Efektyvinti socialinio būsto fondo valdymą, naudojimą ir priežiūrą

Šaltinis: Joniškio rajono savivaldybės 2021-2027 m. strateginis plėtros planas.

Siekiant kokybiškai įgyvendinti Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 m. strateginį plėtros planą, savivaldybėje rengiamas 2021–2023 metų strateginis veiklos planas. „Vadovaujantis minėtame plėtros plane atlikta analize ir nuostatomis, strateginiame veiklos plane nurodyti svarbiausi Joniškio rajono savivaldybės veiklos prioritetai, tikslai, uždaviniai, suplanuotos juos įgyvendinsiančios priemonės, svarbiausi darbai, siekiami rezultatai ir finansiniai ištekliai“ (Joniškio rajono savivaldybės strateginis veiklos planas, 2021-2023, p. 1).

***I strateginio veiklos plano prioritetą „Išsilavinusi, sveika ir socialiai atsakinga visuomenė“.*** Šis prioritetas padės siekti išsilavinusios, sveikos ir socialiai atsakingos visuomenės prioriteto įgyvendinimo. Joniškio rajono savivaldybė, pasinaudodama finansinėmis galimybėmis, atnaujins ir modernizuos švietimo, sporto, kultūros, socialinės apsaugos, sveikatos priežiūros įstaigas. „Siekiami diegti šiose įstaigose inovacijas, informacines sistemas bei elektronines paslaugas, kvieštis jaunas, kvalifikuotas specialistus į rajoną, didinti neformaliojo švietimo prieinamumą, skatinti gyventojų sveiką gyvenimą bei fizinį aktyvumą, užtikrinti socialinę apsaugą visoms labiausiai pažeidžiamoms gyventojų grupėms, kurti vaikui ir šeimai palankią aplinką“ (Joniškio rajono savivaldybės 2021-2023 m. strateginis veiklos planas, p. 3) (žr. 10 lentelė).

**10 lentelė. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2023 m. strateginio veiklos plano I prioriteto tikslas.**

<b>01 STRATEGINIS TIKSLAS – užtikrinti visuotinį švietimo prieinamumą ir kokybę, mažinti socialinę atskirtį, ugdyti visuomenės sveikatą, plėtoti kultūrinę veiklą ir skatinti bendruomeniškumą</b>	
Kodas	Įgyvendinant šį tikslą, vykdomos programos:
<b>01</b>	<b>Švietimo paslaugų užtikrinimo ir gerinimo programa</b>
<b>02</b>	<b>Kultūros ir sporto plėtros programa</b>
<b>03</b>	<b>Socialinės paramos įgyvendinimo ir sveikatos apsaugos paslaugų gerinimo programa</b>

Šaltinis: Joniškio rajono savivaldybės 2021-2023 m. strateginis veiklos planas.

10 lentelėje matome, kad I strateginio tikslo „Užtikrinti visuotinį švietimo prieinamumą ir kokybę, mažinti socialinę atskirtį, ugdyti visuomenės sveikatą, plėtoti kultūrinę veiklą ir skatinti bendruomeniškumą“ pasiekimui yra numatytos trys programos:

- 1) Švietimo paslaugų užtikrinimas
- 2) Kultūros ir sporto plėtros programa
- 3) Socialinės paramos įgyvendinimo ir sveikatos paslaugų gerinimo programa.

**II strateginio veiklos plano prioritetą „Konkurencinga rajono ekonomika“** padės siekti rajonui konkurencingos ekonomikos: „Konkurencinga rajono ekonomika – vienas iš sėkmės garantų, lemiančių teritorijos investicinį patrauklumą, aukštą gyvenimo kokybę, inovacijų ir pažangos vystymąsi“. (Joniškio rajono savivaldybės 2021-2023 m. strateginis plėtros planas, p. 5) (žr. 11 lent.).

**11 lentelė. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 m. strateginio veiklos plano II prioriteto tikslas.**

<b>02 STRATEGINIS TIKSLAS – sudaryti palankias sąlygas verslo ir turizmo paslaugų plėtrai, užtikrinti gyventojams viešųjų paslaugų įvairovę, kokybę ir prieinamumą</b>	
Kodas	Įgyvendinant šį tikslą, vykdomos programos:
<b>04</b>	<b>Savivaldybės ir viešojo valdymo paslaugų kokybės užtikrinimas ir gerinimas</b>
<b>05</b>	<b>Seniūnijų veiklos užtikrinimas</b>
<b>13</b>	<b>Kultūros paveldo puoselėjimas. Turizmas. Verslas</b>

Šaltinis. Joniškio rajono savivaldybės 2021-2023 m. strateginis veiklos planas.

Šiam prioritetui pasiekti veiklos plane numatytas toks strateginis tikslas: „Sudaryti palankias sąlygas verslo ir turizmo paslaugų plėtrai, užtikrinti gyventojams viešųjų paslaugų įvairovę, kokybę ir prieinamumą“, o jam pasiekti numatytos tokios programos:

- 1) Savivaldybės ir viešojo valdymo paslaugų kokybės užtikrinimas ir gerinimas
- 2) Seniūnijų veiklos užtikrinimas
- 3) Kultūros paveldo puoselėjimas. Turizmas. Verslas.

**III strateginio veiklos plano prioritetą „Darni ir saugi gyvenamoji aplinka“** susijęs su Joniškio rajono susisiekimo sistemos kokybės gerinimu ir plėtra, efektyvios inžinerinio aprūpinimo

sistemos plėtra, darnios ir švarios aplinkos užtikrinimu, viešųjų erdvių funkcionalumo didinimu bei gyvenamojo fondo kokybės gerinimu. Subalansuota infrastruktūros plėtra yra pagrindas siekiant rajono gyventojams užtikrinti kokybiškas gyvenimo sąlygas. Be to, griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai Lietuvos ir visos Europos mastu skatina daugiau dėmesio skirti gyventojų elgsenos pokyčių formavimui ir ekologinio sąmoningumo ugdymui. Šio prioriteto siekimui numatytas strateginis tikslas „Kurti patrauklią, švarią ir saugią rajono gyvenamąją aplinką“ (Joniškio rajono savivaldybės 2021-2023 m. strateginis plėtros planas, p. 7) (žr. 12 lentelė).

**12 lentelė. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2023 m. strateginio veiklos plano II prioriteto tikslas.**

03 STRATEGINIS TIKSLAS – kurti patrauklią, švarią ir saugią rajono gyvenamąją aplinką	
Kodas	Įgyvendinant šį tikslą, vykdoma programa:
<b>12</b>	<b>Gyvenamosios aplinkos kokybės gerinimas</b>

Šaltinis. Joniškio rajono savivaldybės 2021-2023 m. strateginis veiklos planas.

Šio prioriteto siekimui numatytas strateginis tikslas „kurti patrauklią, švarią ir saugią rajono gyvenamąją aplinką“, o tikslo pasiekimui numatyta „Gyvenamosios aplinkos kokybės gerinimo“ programa (žr. 12 lent.).

Išanalizavus Joniškio rajono savivaldybės 2021-2027 m. plėtros plano ir Joniškio rajono savivaldybės 2021-2023 m. strateginio veiklos plano pagrindinius prioritetus, tikslus ir siekiamybes, būtina paminėti, kad šioje vietoje savivaldybės strateginis planavimas nesibaigia. Visos minėtos strateginio veiklos plano programos turi numatytas priemones, kuriose galima susipažinti su konkrečiais vykdomais projektais, jų vertinimo kriterijais, siekiamais rezultatais, biudžetu ir vykdytojais. Žemiau pateikiamoje lentelėje pateikiama Joniškio rajono savivaldybės administracijos projektus kuriojančio skyriaus 2021 m. veiklos ataskaitą, kurioje matomi visi 2021 metais įgyvendinti projektai ir pateiktos paraiškos projektų finansavimui gauti (žr. 13 lentelė).

**13 lentelė. 2021 m. parengtos ir pateiktos paraiškos, pasirašytos finansavimo sutartys.**

Eil. Nr.	Projekto pavadinimas	Paramos suma (Eur)	Bendra projekto vertė (Eur)	Pasirašytos finansavimo sutartys (Eur)
<b>Pateiktos paraiškos</b>				
1.	Saulės fotovoltinės jėgainės diegimas Joniškio rajono savivaldybės administracijoje	23 812,80	29 766,00	29 766,00
2.	Žagarės miesto sporto aikštynų sutvarkymas ir pritaikymas visuomenės poreikiams	450 000,00	673 339,72	—

3.	Žemės sklypo, esančio Joniškio m., Žemaičių g. 79 vystymas, įrengiant trūkstantį infrastruktūrą	389 551,99	389 551,99	20 132,92
4.	Atsinaujinančių energijos išteklių panaudojimas VŠĮ Joniškio ligoninėje ( <i>pareiškėjas VŠĮ Joniškio ligoninė</i> )	107 951,36	134 939,20	134 939,20
5.	Atsinaujinančių energijos išteklių panaudojimas Joniškio M. Slančiausko progimnazijoje ( <i>pareiškėjas Joniškio M. Slančiausko progimnazija</i> )	27 781,60	34 727,00	34 727,00
6.	Apšvietimo inžinerinių tinklų atnaujinimas ir plėtra Joniškio rajono kaimo vietovėse	133 750,35	183 690,00	183 690,00
7.	Užterštos naftos produktais teritorijos Joniškio r. sav., Joniškio sen., Joniškio m. Pašvitinio g. 21 sutvarkymas ( <i>papildomas finansavimas</i> )	77 750,97	340 233,43	340 233,43
8.	Vaikų žaidimo aikštelių Melioratorių a. Joniškyje, įrengimas	10 000,00	39 148,00	10 000,00
9.	Joniškio rajono savivaldybės Gataučių seniūnijos administracinio pastato stogo remontas	10 000,00	35 000,00	10 000,00
10.	Gerovės konsultantų modelio įdiegimas Joniškio rajone	58 325,21	58 325,21	58 325,21
11.	Joniškio „Saulės“ pagrindinės mokyklos sporto salės remontas ir pritaikymas bendruomenės poreikiams	450 000,00	811 632,05	—
<b>VISO:</b>		<b>1 738 924,28</b>	<b>2 730 352,60</b>	<b>821 813,76</b>
<b>Pateikti investiciniai projektai valstybės biudžeto lėšoms</b>				
1.	Saulės mūšio pergalės įamžinimas memorialiniu kompleksu Joniškio raj., Jauniūnų k.	1 060 000,00	1 060 000,00	—
<b>VISO:</b>		<b>1 060 000,00</b>	<b>1 060 000,00</b>	
<b>2020 m. pateiktoms paraiškoms skirtas finansavimas</b>				
1.	Joniškio „Saulės“ pagrindinės mokyklos Dienos užimtumo centro plėtra ( <i>pareiškėjas Joniškio „Saulės“ pagrindinė mokykla</i> )	408 079,01	429 557,01	408 079,01
2.	Ikimokyklinio ir mokyklinio ugdymo įstaigose teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybės ir prieinamumo gerinimas Joniškio ir Raseinių rajonų savivaldybėse ( <i>pareiškėjas Joniškio rajono visuomenės sveikatos biuras, partneris Raseinių rajono visuomenės sveikatos biuras</i> )	189 900,92	248 985,08	189 900,92
3.	Joniškio miesto privačių namų nuotekų surinkimo tinklų tiesimas ir prijungimas	50 400,00	77 412,17	77 412,17

	prie esamos centralizuotos infrastruktūros II etapas			
	<b>VISO:</b>	<b>648 379,93</b>	<b>755 954,26</b>	<b>675 392,10</b>

Šaltinis: Joniškio rajono savivaldybės administracijos informacija.

## **2021 m. įgyvendintų/įgyvendinamų projektų sąrašas ir aprašymas**

### **1. Socialinio būsto fondo plėtra Joniškio rajone**

*Projektu siekiama* praplėsti Joniškio rajono socialinio būsto fondą ir padidinti socialinio būsto prieinamumą pažeidžiamiausioms gyventojų grupėms.

*Projekto rezultatas* – pagerinus dalies neeksploatuojamo pastato (Pakluonių g. 60, Joniškis) technines ir funkcines charakteristikas bus įrengta 16 naujų socialinių būstų.

*Projekto biudžetas* – 652.796,91 Eur (iš jų: LRVB lėšos – 450.000,00 Eur, SB lėšos – 202.796,91 Eur).

*Projekto įgyvendinimo būseną* – projekto veiklos baigtos.

### **2. Būsto pritaikymas neįgaliesiems asmenims**

*Projektu siekiama* pritaikyti neprieinamas gyvenamųjų būstų erdves asmenims, turintiems judėjimo ir apsitarnavimo funkcijų sutrikimų.

*Projekto rezultatas* – įvertinus asmenų individualius poreikius, atliekami minimalūs būsto pertvarkymo darbai, panaudojant specialius elementus ar technines priemones. 2021 metais pritaikyta 11būstų asmenims su negalia.

*Projekto biudžetas* – 106.894,13 Eur (iš jų: VB lėšos – 53.993,45 Eur, SB lėšos – 52.900,68Eur).

*Projekto įgyvendinimo būseną* – baigtas. Įgyvendinant šį projektą, skyriaus specialistas vykdė ir prižiūrėjo žmonėms su negalia 11-kos būstų pritaikymo darbus, rengė sąmatas, medžiagą viešiesiems pirkimams, prižiūrėjo darbų sutarties vykdymą.

### **3. Joniškio „Saulės“ pagrindinės mokyklos pastato remontas**

*Projektu siekiama* atnaujinti susidėvėjusią Joniškio „Saulės“ pagrindinės mokyklos pastato infrastruktūrą.

*Projekto rezultatas* –renovuota pastato šildymo sistema, atnaujinta senojo mokyklos pastato elektros instaliacija, įrengta sporto salės vėdinimo sistema, klasių oro kondicionavimas, kiti remonto darbai pagerinsiantys ugdymosi sąlygas mokiniams, darbo sąlygas mokytojams ir visai mokyklos bendruomenei.

*Projekto biudžetas* – 388.686,50 Eur (iš jų: LRVB lėšos – 360.000,00 Eur, SB lėšos – 28.686,50 Eur).

*Projekto įgyvendinimo būseną* – projekto veiklos baigtos. 2021 metais baigtas techninės dokumentacijos, skirtos vidaus patalpų remontui rengimas.

### **4. Joniškio rajono bendruomeninių vaikų globos namų ir vaikų dienos centrų tinklo plėtra**



*Projektu siekiama* sukurti sąlygas Joniškio rajone, reikalingas veiksmingam ir tvariam perėjimui nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų. Bendruomeninių ir nestacionarių paslaugų infrastruktūros plėtra, plėtojant BVGN ir VDC tinklą, padės sumažinti stacionariose įstaigose gyvenančių vaikų skaičių ir prisidės prie to, kad nauji paslaugų gavėjai, šiuo metu negyvenantys globos įstaigose, nebepatektų į jas dėl išvystytų paslaugų bendruomenėje.

*Projekto rezultatas* – Joniškio mieste veikiančio Vaikų dienos centro „Žadintuvas“ plėtra ir naujo Vaikų dienos centro „Erdvė“ įsteigimas Kriukuose. Atlikus esamo administracinio pastato rekonstrukciją bus pastatyti ir įrengti bendruomeniniai vaikų globos namai (BVGN), adresu Livonijos g. 28, Joniškis. Įkurtuose BVGN apsigyvens 8 vaikai, patalpos bus pritaikytos judėjimo negalią turinčių žmonių reikmėms, įsigyti reikiami baldai ir įranga.

*Projekto biudžetas* – 465.522,07 Eur, (iš jų: ES lėšos – 238.949,00 Eur, SB lėšos – 226.573,07 Eur).

*Projekto įgyvendinimo būseną* – įgyvendinamas. 2021 metais pradėti bendruomeninių vaikų globos namų (BVGN) pastato rekonstravimo darbai. Panaudota 51 tūkst. Eur.

##### **5. Joniškio miesto stadiono sutvarkymas ir pritaikymas visuomenės poreikiams**

*Projektu siekiama* – gerinti sąlygas ugdyti fiziškai aktyvią ir sveiką visuomenę sutvarkant ir pritaikant Joniškio miesto stadioną.

*Projekto rezultatas* – numatoma sutvarkyti/įrengti: futbolo aikštę, dirbtinės dangos bėgimo takus, dirbtinės dangos krepšinio, teniso (3 vnt.), universalią (rankinis, tinklinis, mažasis futbolas) aikšteles. Taip pat numatoma įrengti žiūrovų tribūnas, lengvosios atletikos sektorius (šulio į tolį, šulio į aukštį, rutulio stūmimo, ieties metimo, disko metimo), dirbtinės dangos aikštyną mankštai (su treniruokliais), suoliukus, šiukšliadėžes, apšvietimą.

*Viso projekto biudžetas* – 1.354.785,79 Eur. (iš jų: LRVB lėšos – 450.000,00 Eur, SB (P) lėšos – 904.785,79 Eur).

*Projekto įgyvendinimo būseną* – įgyvendinamas. 2021 metais parengta visa, projekto vykdymui reikalinga techninė dokumentacija, gautas statybos leidimas. Panaudota 175 tūkst. Eur.

##### **6. Pėsčiųjų ir dviračių takų sutvarkymas Statybininkų g., Joniškio mieste**

*Projektu siekiama* – gerinti susisiekimo galimybes ir kokybę Joniškio mieste, didinti eismo saugumą ir gyventojų judumą.

*Projekto rezultatas* – Joniškio miesto Statybininkų gatvėje bus nutiestas apie 0,5 km. ilgio pėsčiųjų ir dviračių takas, įrengta LED apšvietimo sistema. Gyventojams bus sudarytos kokybiškos ir saugios susisiekimo sąlygos, skatinama keliauti pėsčiomis ar alternatyviomis transporto priemonėmis. Nutiestas takas integruosis į esamą miesto pėsčiųjų bei dviračių takų tinklą.

*Projekto biudžetas* – 142.426,23 Eur. (iš jų: ES lėšos – 30.000,85 Eur. LRVB lėšos – 103.595,25 Eur, SB lėšos – 8.830,13 Eur).

*Projekto įgyvendinimo būseną* – projekto veiklos baigtos.

#### **7. Švietimo įstaigų patalpų ir aplinkos infrastruktūros atnaujinimas**

*Projektu siekiama* – gerinti švietimo įstaigų patalpų ir aplinkos infrastruktūros būklę.

*Projekto biudžetas* – 98.870,45 Eur SB lėšos.

*Projekto rezultatas* – Joniškio vaikų lopšelyje-darželyje „Ažuoliukas“, Mato Slančiausko progimnazijoje, Žagarės vaikų lopšelyje-darželyje „Vyšniukas“ atnaujinta lauko erdvių danga – sutrupėjusios plytelės pakeistos trinkelėmis.

*Projekto įgyvendinimo būseną* – projekto veiklos baigtos.

#### **8. Žagarės dvaro sodybos namo Jaunimo g. 1, Žagarės m. tvarkybos darbų ir pritaikymo visuomenės poreikiams techninės dokumentacijos parengimas**

*Projektu siekiama* – parengti ir kultūros paskirčiai pritaikyti nekilnojamojo kultūros paveldo vertybę, pastatą esantį Žagarės dvaro sodybos parke (Jaunimo g.1).

*Viso projekto biudžetas* – 26.762,00 Eur SB lėšos.

*Projekto įgyvendinimui panaudota* – 11.858,00 Eur. Biudžeto panaudojimas sudaro 44,3proc.

*Projekto rezultatas* – parengta techninė dokumentacija, gauti statybą bei tvarkybą leidžiantys leidimai.

*Projekto įgyvendinimo būseną* – įgyvendinamas. Parengti projektiniai pasiūlymai, atlikti tyrimai, parengta tvarkybos darbų projekto dalis, rengiamos likusios techninio darbo projekto dalys, atlikta paveldosauginė ekspertizė, parinktas bendrosios ekspertizės rangovas. Panaudota 11,9 tūkst. Eur. Numatoma techninės dokumentacijos rengimą baigti 2022 m. I ketv.

#### **9. Pastato Upytės g. 1, Joniškio m., atnaujinimas ir pritaikymas bendruomenių veiklai**

*Projektu siekiama* – atnaujinti ir bendruomenių veiklai pritaikyti nekilnojamojo kultūros paveldo objektą, esantį Joniškio miesto centre (Upytės g. 1).

*Projekto įgyvendinimui panaudota* – 100.341,87 Eur SB lėšos.

*Projekto rezultatas* – atnaujintas ir visuomenės poreikiams pritaikytas nekilnojamojo kultūros paveldo objektas.

*Projekto įgyvendinimo būseną* – įgyvendinamas. 2021 metais atliktas pastato fasado atnaujinimas, stogo remontas, nutiesti lauko inžineriniai tinklai. Panaudota 100,3 tūkst. Eur.

#### **10. Gatvių apšvietimo Joniškio mieste atnaujinimas**

*Projektu siekiama* – padidinti Joniškio miesto gatvių apšvietimo paslaugos kokybę ir efektyvumą.

*Projekto rezultatas* – atnaujinta susidėvėjusi gatvių apšvietimo sistemos infrastruktūra Joniškio miesto Melioratorių a., Draugystės, Saulėtekio, Gėlių, Gėlių tak., Aušros, Rožių, Varpo, Nameisio, Viestarto, Žiemgalių, Laisvės, Upytės ir Pakluonių gatvėse. Įrengti 154 nauji LED tipo šviestuvai.

*Projekto biudžetas* – 80.000,00 Eur SB lėšos.

*Projekto įgyvendinimo būseną* – projekto veiklos baigtos.

### **11. Apšvietimo inžinerinių tinklų atnaujinimas ir plėtra Joniškio rajono kaimo vietovėse**

*Projektu siekiama* – padidinti Joniškio rajono gyvenviečių gatvių apšvietimo paslaugos kokybę ir efektyvumą.

*Projekto rezultatas* – atnaujinta susidėvėjusi gatvių apšvietimo sistemos infrastruktūra ir įrengti nauji apšvietimo tinklai Joniškio rajono Jakiškių, Maironių, Minčaičių, Gaižaičių, Gataučių, Šlapakių, Kriukų, Stanelių, Milvydžių, Bariūnų, Ramoškių gyvenvietėse.

*Projekto biudžetas* – 175.083,74 Eur (iš jų: ES lėšos – 133.750,00 Eur, SB lėšos – 41.333,74 Eur).

*Projekto įgyvendinimo būseną* – įgyvendinamas. 2021 m. parengti techniniai darbo projektai, atlikta projektų ekspertizė, pasirašytos rangos darbų sutartys. Panaudota 15 tūkst. Eur.

### **12. Atnaujinančių energijos išteklių panaudojimas visuomeninės paskirties pastatuose**

*Projektu siekiama* – sumažinti išlaidas už elektros energiją, padidinti elektros energijos vartojimo efektyvumą, sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekį.

*Projekto rezultatas* – įrengtos fotovoltinės saulės elektrinės visuomeninės paskirties pastatuose. Joniškio „Saulės“ pagrindinėje mokykloje 153 kW, VšĮ Joniškio ligoninėje 136 kW, Joniškio M. Slančiausko progimnazijoje 35 kW, Joniškio rajono savivaldybės administracijoje 30 kW.

*Projekto biudžetas* – 378.245,50 Eur (iš jų: ES lėšos – 302.596,40 Eur, SB lėšos – 75.649,10 Eur).

*Projekto įgyvendinimo būseną* – įgyvendinamas. 2021 m. atliktos pastatų stogų konstrukcijų ekspertizės, pradėti rangos darbai Joniškio „Saulės“ pagrindinėje mokykloje. Pasirašyta rangos darbų sutartis dėl Joniškio M. Slančiausko progimnazijos elektrinės įrengimo darbų. Panaudota 5,9 tūkst. Eur.

### **13. Užterštos naftos produktais teritorijos Joniškio r. sav., Joniškio sen., Joniškio m. Pašvitinio g. 21 sutvarkymas**

*Projektu siekiama* – sumažinti cheminių medžiagų grunte, pavojaus sveikatai ir aplinkai taršos lygį Joniškio mieste.

*Projekto rezultatas* – atlikus buvusios naftos bazės teritorijos tvarkymą bus išvengta pavojaus aplinkai, žmonių sveikatai, sumažės pavojingų cheminių medžiagų lygis grunte, požeminiame vandenyje.

*Projekto biudžetas* – 340.233,43 Eur (iš jų: ES lėšos – 323.221,75 Eur, SB lėšos – 17.011,68 Eur).

*Projekto įgyvendinimo būseną* – įgyvendinamas. 2021 m. iškasus užterštos naftos produktais teritorijos tvarkymo plane nustatytą grunto kiekį ir atlikus laboratorinius tyrimus, paaiškėjo, kad teritorijoje tebėra neleistinai naftos produktais užterštas gruntas. Todėl turi būti atliktas papildomas ekogeologinis tyrimas, kuriuo remiantis papildytas bei nustatyta tvarka patvirtintas Tvarkymo planas ir juo vadovaujantis, baigtas užterštos teritorijos tvarkymas. Parengus tvarkymo plano papildymą, pasirašyta rangos sutartis dėl papildomų darbų atlikimo. Panaudota 184,4 tūkst. Eur.

#### **14. Joniškio „Aušros“ gimnazijos modernizavimas**

*Projektu siekiama* – atnaujinti ir sukurti modernias, kūrybiškumą skatinančias edukacines erdves Joniškio „Aušros“ gimnazijoje.

*Projekto rezultatas* – atnaujintos Joniškio „Aušros“ gimnazijos patalpos (klasės, bendro naudojimo patalpos, sporto salė) sukurtos modernios edukacinės erdvės, įsigyti reikalingi baldai ir ugdymui skirta įranga.

*Projekto įgyvendinimui panaudota* – 351.872,98 Eur. (iš jų: ES lėšos – 299.092,10 Eur, SB lėšos – 26.390,48 Eur, VB lėšos – 26.390,40 Eur).

*Projekto įgyvendinimo būseną* – projekto veiklos baigtos.

#### **15. Joniškio „Saulės“ pagrindinės mokyklos Dienos užimtumo centro socialinių paslaugų plėtra**

*Projektu siekiama* – pagerinti kompleksiskai ir individualizuotai teikiamų paslaugų vaikams su negalia ir jų šeimos nariams prieinamumą Joniškio rajono savivaldybėje, plėtojant šių paslaugų infrastruktūrą bendruomenėje, taip sudarant sąlygas vaikams su negalia ir jų šeimos nariams gauti įvairiapusę socialinę, švietimo, sveikatos priežiūros pagalbą bei paslaugas.

*Projekto rezultatas* – atlikti Joniškio „Saulės“ pagrindinės mokyklos Dienos užimtumo centro III aukšto vidaus patalpų paprastojo remonto darbai, įsigyta paslaugų teikimui vaikams su negalia ir jų šeimos nariams reikalinga įranga ir baldai.

*Viso projekto biudžetas* – 429.557,01 Eur (iš jų: ES lėšos – 408.079,01 Eur, SB lėšos – 21.478,00 Eur).

*Projekto įgyvendinimui panaudota* – 74.852,78 Eur. (iš jų: ES lėšos – 68.598,60 Eur, SB lėšos – 6.254,18 Eur). Biudžeto panaudojimas sudaro 17,4 proc.

*Projekto įgyvendinimo būseną* – įgyvendinamas. 2021 m. atlikti pastato stogo remonto darbai, panaudota 74,8 tūkst. Eur.

#### **16. Ikimokyklinio ir mokyklinio ugdymo įstaigose teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybės ir prieinamumo gerinimas Joniškio rajono savivaldybėje**

*Projektu siekiama* – gerinti Joniškio rajono ugdymo įstaigose teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ikimokyklinio ir mokyklinio amžiaus vaikams, prioritetą teikiant psichikos sveikatai, taip užtikrinant vaikų ir jaunimo gerovę.

*Projekto rezultatas* – atliktas mokyklų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų sveikatos priežiūros kabinetų paprastasis remontas, įsigyta įranga ir metodinės priemonės, reikalingos vykdyti sveikatos priežiūros veiklą, prioritetą skiriant vaikų psichinės sveikatos prevencijai.

*Viso projekto biudžetas* – 118.095,30 Eur (iš jų: ES lėšos – 87.095,60 Eur, SB lėšos – 31.000,00 Eur).

*Projekto įgyvendinimui panaudota* – 60.419,09 Eur. (iš jų: ES lėšos – 46.041,09 Eur, SB lėšos – 14.378,00 Eur). Biudžeto panaudojimas sudaro 51,1 proc.

*Projekto įgyvendinimo būseną* – įgyvendinamas. 2021 m. atliktas mokyklų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų sveikatos priežiūros kabinetų paprastasis remontas, panaudota 60,4 tūkst. Eur.

#### **17. Vaikų žaidimo aikštelių Melioratorių a. Joniškyje, įrengimas**

*Projektu siekiama* – sukurti palankią, saugią, vaikų poreikiams ir užimtumui pritaikytą aplinką Joniškio miesto gyvenamuosiuose kvartaluose.

*Projekto rezultatas* – įrengtos dvi vaikų žaidimo aikštelės Melioratorių a. Joniškyje.

*Projekto įgyvendinimui panaudota* – 39.148,00 Eur. (iš jų: paramos lėšos – 10.000,00 Eur, SB lėšos – 29.148,00 Eur).

*Projekto įgyvendinimo būseną* – projekto veiklos baigtos.

#### **18. Joniškio rajono savivaldybės Gataučių seniūnijos administracinio pastato stogo remontas**

*Projektu siekiama* - atnaujinti Joniškio rajono savivaldybės Gataučių seniūnijos administracinio pastato būklę, siekiant didinti gyvenamosios aplinkos patrauklumą bei gerinti paslaugų teikimo gyventojams kokybę.

*Projekto rezultatas* – atliktas Joniškio rajono savivaldybės Gataučių seniūnijos administracinio pastato stogo remontas.

*Viso projekto biudžetas* – 35.000,00 Eur (iš jų: ES lėšos – 8.500,00 Eur, VB lėšos – 1.500,00 Eur, SB – 25.000,00 Eur).

*Projekto įgyvendinimui panaudota* – 8.000,00 Eur. (iš jų: ES lėšos – 0 Eur, VB lėšos – 0 Eur, SB lėšos – 8.000,00 Eur). Biudžeto panaudojimas sudaro 22,9 proc.

*Projekto įgyvendinimo būseną* – įgyvendinamas. Panaudota 8 tūkst. Eur.

#### **19. Gerovės konsultantų modelio įdiegimas Joniškio rajone**

*Projektu siekiama* – diegti ir plėtoti žemo intensyvumo emocinio konsultavimo paslaugas Joniškio rajone, siekiant užkirsti kelią psichoemocinės būklės blogėjimui bei psichikos sveikatos sutrikimų vystymuisi.

*Projekto rezultatas* – įdarbinti du gerovės konsultantai, teikiantys konsultacijas Joniškio rajono gyventojams, taikant kognityvinę elgesio terapiją, atliktas gerovės konsultantų kabineto paprastasis remontas ir nupirkta reikalinga įranga.

*Viso projekto biudžetas* – 58.325,21 Eur (iš jų: ES lėšos – 49.576,43 Eur, VB lėšos – 8.748,78 Eur, SB – 0 Eur).

*Projekto įgyvendinimo būseną* – pradėtas įgyvendinti. Finansavimo sutartis pasirašyta 2021 m. gruodžio 21 d.

## **20. Žemės sklypo, esančio Joniškio m., Žemaičių g. 79 vystymas, įrengiant trūkstamą infrastruktūrą.**

*Projektu siekiama* – suprojektuoti (iki žemės sklypo ribos) trūkstamą infrastruktūrą (inžinerinius tinklus), bei dalies žemės sklypo sutvarkymo darbus. Parengta techninė dokumentacija sudarys sąlygas teikti finansavimo paraišką rangos darbų finansavimui.

*Projekto rezultatas* – Parengti techninę dokumentaciją, reikalingą trūkstamiems inžineriniams tinklams. Įrengus inžinerinių tinklų infrastruktūrą bus maksimaliai išvystyta teritorija investuotojų pritraukimui.

*Viso projekto biudžetas* – 18.000,00 Eur. (VB lėšos – 16.200,00 Eur, SB lėšos – 1.800,00 Eur).

*Projekto įgyvendinimo būseną* – projekto veiklos baigtos. 2022 m. II ketv. planuojama teikti paraišką teritorijos pritaikymo rangos darbų finansavimui.

## **21. Teritorijos prie Joniškio miesto tvenkinių sutvarkymas ir pritaikymas gyventojų laisvalaikio ir poilsio paskirčiai (projektavimas).**

*Projektu siekiama* – parengti Joniškio miesto I ir II tvenkinio aplinkinių teritorijų sutvarkymo ir pritaikymo gyventojų laisvalaikio ir poilsio paskirčiai techninę dokumentaciją bei gauti statybą leidžiančius dokumentus. Kartu siekiama sudaryti geresnes sąlygas verslo subjektų pritraukimui teikiant poilsio, pramogų paslaugas ir pan.

*Projekto rezultatas* – techninės dokumentacijos, skirtos teritorijų sutvarkymui ir pritaikymui gyventojų poreikiams rengimas.

*Viso projekto biudžetas* – 25.410,00 Eur SB lėšos.

*Projekto įgyvendinimo būseną* – pradėtos projekto veiklos. Rengiami projektiniai pasiūlymai. Numatoma pabaiga 2022 m. II ketv.

## **22. Joniškio universalios sporto salės ir baseino komplekso statybos projekto koncepcijos vystymas**

*Projektu siekiama* – nustatyti sporto / aktyvaus laisvalaikio paslaugų ir infrastruktūros poreikį ir parengti Joniškio universalios sporto salės ir baseino komplekso statybos projekto, planuojamo įgyvendinti viešos ir privačios partnerystės būdu koncepciją.

*Projekto veiklos:*

✓ 2021 m. balandžio 15–28 d. atlikta gyventojų apklausa, bendruomenei pristatyti apklausos rezultatai.

✓ Parengta Joniškio rajono savivaldybės universalios sporto salės ir baseino komplekso koncepcija.

✓ Siekiant kryptingo dokumentų paketo parengimo, inicijuotas Joniškio rajono savivaldybės sporto komplekso įrengimo poreikio ir galimybių vertinimas analizuojant makroekonominis, demografinius ir finansinių srautų rodiklius, sukuriant preliminarią veiklos programą, architektūrinę koncepciją ir viziją.

✓ Inicijuotas Universalios sporto salės ir baseino komplekso statybos investicinio projekto, planuojamo įgyvendinti viešos ir privačios partnerystės būdu, rengimas.

✓ 2022 m. sausio 14 d. Centrinei projektų valdymo agentūrai pateiktas vertinimui Universalios sporto salės ir baseino komplekso statybos investicinis projektas.

Atlikus savivaldybės strateginių dokumentų analizę, galima patvirtinti mokslinės literatūros analizėje iškeltą hipotezę, kad visi savivaldybėje įgyvendinami projektai yra susiję su savivaldybės keliamais strateginiais tikslais, uždaviniais, prioritetais. Savivaldybės mastu vykdomi projektai yra pagrindas viso strateginio valdymo. Visų įgyvendinamų projektų tikslas siejasi su strateginiame plėtros ir strateginiame veiklos plane numatytais tikslais.

### **3.2. Viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksniai**

Tyrimo metu atlikus turinio analizę buvo sudarytos **6 kategorijos**: svarbiausi viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo etapai; svarbiausi planavimo etapo aspektai; viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo sėkmę lemiantys veiksniai; svarbiausios viešojo sektoriaus projektų vykdytojų kompetencijos; viešojo sektoriaus projektų valdymo trikdžiai; viešojo sektoriaus projektų nesėkmių valdymas.

Kiekvienai kategorijai priskirtos **28 subkategorijos**:

- 1) ***Svarbiausi viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo etapai***: identifikavimas, planavimas, įgyvendinimas, užbaigimas, visi etapai;
- 2) ***Svarbiausi planavimo etapo aspektai***: projekto veiklų ir biudžeto planavimas, alternatyvų nustatymas, suinteresuotų šalių palaikymas, rizikos faktorių nustatymas ir valdymas, politiniai interesai;
- 3) ***Viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo sėkmę lemiantys veiksniai***: komandinis darbas, projekto vykdytojo kompetencijos, vadovų požiūris, projekto planavimo procesas, visuomenės įtaka;

- 4) *Svarbiausios viešojo sektoriaus projektų vykdytojų kompetencijos*: organizuotumas, Savarankiškumas, operatyvumas, atsakingumas, loginis mąstymas, komunikabilumas;
- 5) *Viešojo sektoriaus projektų valdymo trikdžiai*: nenumatyti darbai ir procedūros, teisinės procedūros, sutarčių įgyvendinimo problemos, finansinių išteklių trūkumas, projektų vykdytojų trūkumas;
- 6) *Viešojo sektoriaus projektų nesėkmių valdymas*: planavimas, komunikacija.

Tyrimo rezultatų analizės metu visos kategorijos ir subkategorijos pateikiamos lentelėje, o jas patvirtinantys tyrimo dalyvių teiginiai cituojami tekste ir pateikiami prieduose (žr. Priedai nr. 8).

### 3.2.1. Svarbiausi viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo etapai ir jų aspektai.

Primoji kategorija sudaryta analizuojant atsakymus į klausimą apie svarbiausius projektų įgyvendinimo etapus, buvo išskirtos 5 subkategorijos: *identifikavimas, planavimas, įgyvendinimas, užbaigimas, visi etapai* (žr. 14 lentelė). Tyrime dalyvavę ekspertai šiuos etapus išskiria kaip svarbiausius įgyvendinant viešojo sektoriaus projektus, tačiau didžiausią dėmesį skiria identifikavimo ir planavimo etapams.

14 lentelė. Svarbiausi viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo etapai.

Kategorija	Subkategorijos
Svarbiausi viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo etapai	<i>Identifikavimas</i>
	<i>Planavimas</i>
	<i>Įgyvendinimas</i>
	<i>Užbaigimas</i>
	<i>Visi etapai</i>

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo rezultatų duomenimis

**Identifikavimas.** Daugelis problemų iškyla projekto įgyvendinimo etape, tačiau daugelio iš jų grėsmė gali būti pastebėta ankstesniuose projekto gyvavimo ciklo etapuose (Vuorinen, Martinsuo, 2018). Vienas iš ankstyvųjų projekto pasirengimo etapų yra identifikavimas. Nors tyrime dalyvavę ekspertai nurodo, kad „...projekto įgyvendinimo metu labai svarbūs visi etapai..“ (E1), „...labai svarbus ir projekto užbaigimas..“ (E2), „...pats svarbiausias etapas yra <...> ir projekto veiklų įgyvendinimas..“ (E5), vienu iš svarbiausių etapų jie laiko idėjos generavimą: „...svarbiausias etapas projekto idėjos generavimas..“ (E3). Projekto idėjos generavimas yra tarsi pradžia viso projekto. Šiai ekspertų išsakomai pozicijai patvirtinta ir autorius Morris (2010, p. 641). Pasak autoriaus, projektas sėkmingiausias tada, kai didžiausiais dėmesys ja skiriamas pačiame pirminiame idėjos generavimo ar problemos identifikavimo etape. Suinteresuotų šalių poreikių, projekto reikalavimų nustatymas, tinkamas visų sudėtinių aspektų įvertinimas, padės pasiekti norimą naudą. Jam pritaria ir autorius Stretton (2015), jo teigimu visi projekto kokybės veiksniai turi būti numatyti jau inicijuojant projektą, pasak šio autoriaus, labai svarbu aiškiai identifikuota projekto vizija.



Kad netinkamai identifikuota problema vėliau sukelia problemų planuojant visą projekto eigą, patvirtina ir tyrimo metu atskleista ekspertų nuomonė. Pasak jų: „...projektų planavimo stadijoje pagrindinės problemos kyla kai ne aiškiai identifikuojama problema..“ (E5) ir „labai svarbus problemos identifikavimas, problemos sprendimo būdų, tikslų, rezultatų nustatymas..“ (E6). Taigi tyrimo metu atskleisti duomenys, patvirtina ir mokslinės literatūros analizėje pateiktą Zubavičienės (2007) nuomonę, kad projektas prasideda nuo idėjos identifikavimo. „Identifikavimo etape identifikuojamos projektų idėjos, apibrėžiama projekto tema, pateikiamas pagrindimas, numatomas tikslas, uždaviniai, svarbiausios projekto veiklos sritys, analizuojami suinteresuotų šalių poreikiai, problemos, svarstoma laukiama nauda, atsižvelgiant į strateginius organizacijos tikslus, apibūdinamas laukiamas projekto rezultatas, sudaroma komanda, pasidalijama atsakomybe“ (p. 41).

**Planavimas.** Sekantį labai svarbiu projekto įgyvendinimo etapu ekspertai laiko planavimą. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kurį etapą svarbiausiu laiko viešojo sektoriaus projektų vykdytojai. Pastarieji kaip svarbiausią nurodo planavimo etapą: „...pats svarbiausias etapas yra planavimas..“ (E5), „...mano manymu svarbiausias projekto įgyvendinimo etapas yra projekto planavimas..“ (E2). Tyrime dalyvavę ekspertai, kurie turi didelę patirtį projektų rengime ir valdyme netgi teigia, kad „...projekto įgyvendinimo metu labai svarbūs visi etapai, tiek planavimas, tiek įgyvendinimas, bet pats sėkmės pagrindas yra planavimas..“ (E1), „...svarbiausiais ir projekto sėkmę užtikrinantis etapas, tai planavimas..“ (E4). Kad projekto planavimas yra viso projekto sėkmės pagrindas, jie argumentuoja tokiais teiginiais: „...jeigu projektas bus suplanuotas silpnai, tai įgyvendinant projektą pradės lysti problemos..“ (E1), „...mano manymu, norint sėkmingai įgyvendinti projektą labai svarbus yra planavimo procesas..“ (E7). Šiame etape planavimas yra svarbiausias visame projekto procese ir daro didesnę įtaką projekto sėkmei, nei vėlesni projekto etapai: „...labai sunku planuojant ir rengiant projektą viską numatyti ir suplanuoti, turiu omenyje tinkamai nusimatyti visas išlaidas, nes kol projektas pradedamas įgyvendinti, jos dažnai pasikeičia, labai ilgas paraiškų vertinimo laikotarpis..“ (E1).

Šį etapą kaip esminį įvardija ir Arimavičiūtė (2013, p. 96). Autorė teigia, kad projekto planavimas yra pamatinė projekto dalis ir pateikia svarbiausius šiame etape būtinus nuveikti darbus. Pasak autorės labai svarbu šiame etape įvertinti projekto įgyvendinamumą, rizikas, sąveiką su kitais organizacijoje vykdomais projektais, nusimatyti išteklius, apibrėžti atsakomybes, vaidmenis, darbų apimtys, biudžetą ir veiklų vykdymo grafiką. Svarbiausi planavimo etapai viešojo sektoriaus projektų įgyvendinime ekspertų požiūriu, pateikiami sekančiame poskyryje. Šiam teiginiui pritaria ir tyrimo dalyviai: „...pakankamai dažnai paaiškėja, kad projekto planavimo/rengimo stadijoje į problemą buvo pasižiūrėta paviršutiniškai, nenumatytas kompleksiškas sprendimo būdas ar nepaieškota įvairesnių problemos sprendimo alternatyvų..“ (E7), „...labai svarbu tinkamai suplanuoti laiką ir pinigus, nes jeigu

kur nors „pastrigsi“ kyla rizika nespėti laiku įgyvendinti projektą, ypač tai liečia viešųjų pirkimų, statybos darbų projektavimo procedūras..“ (E5).

Tyrimo metu paaiškėjus, kad svarbiausiu projekto įgyvendinimo etapu laikomas planavimo procesas, toliau siekiama išsamiau išanalizuoti planavimo etape slypinčius iššūkius. Analizuojant tyrimo rezultatus buvo sudaryta svarbiausių planavimo etapo aspektų kategorija ir išskirtos 5 subkategorijos, atskleidžiančios atsakymą į šį klausimą (žr. 15 lentelė).

**15 lentelė. Svarbiausi projektų įgyvendinimo planavimo etapo aspektai.**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>
<b>Svarbiausi planavimo etapo aspektai</b>	<i>Projekto veiklų ir biudžeto planavimas</i>
	<i>Alternatyvų nustatymas</i>
	<i>Suinteresuotų šalių palaikymas</i>
	<i>Rizikos faktorių nustatymas ir valdymas</i>
	<i>Politiniai interesai</i>

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo rezultatų duomenimis.

**Projekto veiklų ir biudžeto planavimas.** Didžiausią įtaką šiam projekto įgyvendinimo etapui sudaro projekto veiklų ir biudžeto planavimas. Šį aspektą nurodo daugiausia tyrime dalyvavusių respondentų: „...projekto sėkmė priklauso nuo to, kaip tiksliai bus suplanuotos projekto veiklos..“ (E1), „...labai svarbu planuojant projekto veiklas, biudžetą viską teisingai susiplanuoti ir nusirodyti dar rengiant paraišką projekto finansavimui gauti, nes jeigu projektas finansuojamas iš išorės šaltinių, tarkim ES finansavimo fondų, labai sudėtinga po to daryti kažkokių projekto pakeitimų..“ (E2), „...jeigu netinkamai susiplanuosi projekto veiklas, tada kils sunkumų jas pradėjus įgyvendinti..“ (E5). Ekspertai savo atsakymuose į jiems užduotus klausimus nurodo, jog tinkamai nesuplanavus projekto atsiranda didelė rizika, kad jis bus nesėkmingas. Labai svarbu įsivertinti visas veiklas ir ypač biudžetą, nes biudžetas turėtų būti tinkamai suplanuotas pagal veiklas ir negali „augti“, nes dažnai nėra kitų papildančių finansinių resursų: „gavus finansavimą svarbus aspektas tinkamai suplanuoti biudžetą“ (E2), „...apgalvotas ir suplanuotas biudžetas..“ (E4).

Šiam ekspertų išsakytam teiginiui antrina Projektų vadybos institutas (2013) apibrėždamas, kad projekto valdymą lemia trys veiksniai: projekto biudžeto, laiko ir apimties valdymas.

**Alternatyvų nustatymas.** Mokslinės literatūros analizės metu autoriai neakcentavo alternatyvų nustatymo projektų įgyvendinime, o ekspertai šį aspektą laiko svarbiu: „...alternatyvų analizė..“ (E6), „...neįvertinamos visos problemos sprendimo alternatyvos..“ (E5), „..Labai svarbu įsivertinti visas problemų sprendimo alternatyvas, nes jos padeda turi planą B, jei nepasiseka planas A, gaunasi toks užbėgimas už akių projekto rizikoms..“ (E2).

**Suinteresuotų šalių ir vadovų palaikymas.** Kitas labai svarbus, tačiau mokslinėje literatūros analizėje neakcentuotas planavimo etapo aspektas, tai nepakankamas suinteresuotų šalių palaikymas. Valdant viešojo sektoriaus projektus šis aspektas labai svarbus ir pabrėžtinasis, ir jeigu planavimo etape

nebus išsiaiškintas suinteresuotų šalių poreikis, tikėtina, kad projektas nebus sėkmingas. Kaip teigia vienas iš tyrime dalyvavusių ekspertų: *„...suinteresuotosios šalys vaidina itin reikšmingą vaidmenį. Projektų valdymo iššūkis yra suvokti projekto organizacijos aplinką ir atitinkamų veikėjų pozicijas. Be atitinkamo dėmesio projekto suinteresuotųjų šalių poreikiams ir lūkesčiams projekto koordinatorius net ir įvykdydamas projektą laiku, pagal sutartą biudžetą ir apimtį, negali tikėtis, kad projektas bus sėkmingas, todėl yra būtina rasti projekto ryšį su organizacija ir jos suinteresuotomis šalimis..“* (E6). Pastarajam respondentui pritaria ir kitas tyrime dalyvavęs Joniškio rajono savivaldybės administracijos projektų rengimo ir valdymo ekspertas: *„...taip pat manau, kad nepakankamas vadovų ar suinteresuotųjų šalių palaikymas yra viena iš pagrindinių projekto planavimo nesėkmių priežasčių...“* (E5).

Svarbu pabrėžti, kad viešojo sektoriaus projektai vykdomi dėl visuomenės. Viešajame sektoriuje projektas tampa visapusiška veikla, kuri padeda išpildyti visų suinteresuotųjų šalių keliamus reikalavimus. Projekto rezultatas turi būti toks, kad liktų patenkinti savivaldybės gyventojai, nes jų nuomonė turi tiesioginę įtaką ir vadovams.

**Politiniai interesai.** Analizuojant tyrime dalyvavusių ekspertų atsakymus pastebima, kad viešojo sektoriaus projektai neatsiejami ir nuo politinių interesų. Savivaldybės strateginį plėtros planą, veiklos planus, ataskaitas tvirtina meras ir taryba, todėl projektų valdymo procesas neatsiejamas nuo aukščiausių savivaldybės vadovų. Kaip teigia vienas iš ekspertų: *„...Labai ryškus trukdis yra ir politiniai vadovų interesai. Priimant sprendimą teikti paraišką projekto finansavimui gauti, privaloma gauti tarybos ir mero pritarimą. Taryboje susiduria dvi grupės – valdantieji ir opozicija. Labai dažnai opozicija stengiasi įžvelgti vieno ar kito projekto asmeninę naudą valdantiesiems. Šioje vietoje netrūksta politinių intrigu, todėl ir vadovų nuomonė dažnai būna „naudinga“ opozicijai, nors ir nėra siekiama jokios asmeninės naudos, tačiau bijoma būti nepopuliariems..“* (E2).. Šiam teiginiui pritaria ir kiti tyrimo dalyvis: *„...Labai didelę įtaką turi ir politikų „bukumas“ ir baimė priimti nepopuliarius sprendimus..“* (E1), *„...vietos politikų „nesigaudymas“ procesuose, negebėjimas atlaikyti visuomenės spaudimo, strateginio mąstymo nebuvimas. Politinės valios ir strategijos nebuvimas ir /ar dažna nuomonės kaita priveda prie to, kad įstaiga įgyvendina projektus, kurių iš esmės nereikia (pataikaujama siauroms visuomenės grupėms)..“* (E6). Akivaizdu, kad politiniai sprendimai, interesai yra svarbūs savivaldybėje vykdomų projektų valdymui. Autoriai, nagrinėjantys projektų valdymą nedetalizuoja šio aspekto kaip atskiro, todėl sunku įvertinti jų nuomone šiuo klausimu, tačiau norint argumentuoti tokį respondentų teiginį, remiantis vieno iš tyrime dalyvavusio eksperto atsakymais galima išskirti tokį politinio intereso projektų valdyme priežastį: *„...tikrai taip, pavadinčiau tai pasinaudojimo rinkimine kampanija taktika, kuri yra labai paranki rinkiminių kampanijų metu lengvai užsitikrinti didelį rinkėjų balsų kiekį remiamam kandidatui...“* (E4).

**Rizikos faktorių nustatymas.** Šiek tiek mažiau, bet taip pat kaip labai svarbius projekto įgyvendinimo planavimo etapui veiksnius, tyrimo dalyviai nurodo rizikos faktorių nustatymą: „...taip pat manau, kad rizikos faktorių nustatymas neatsiejamas nuo projekto planavimo etapo...“, „...projekto sėkmė priklauso nuo to, kaip tiksliai bus suplanuotos<.....>rizikos..“ (E1), „...projekto planavimo ir rengimo stadijoje dažnai neįvertinamos projekto įgyvendinimo stadijoje galinčios kilti rizikos ir grėsmės, kurių nebuvo galima numatyti pirminėje stadijoje..“ (E3), bei **kvalifikuotos komandos sudarymas** „...kvalifikuotos projekto vykdymo komandos sudarymas..“ (E6).

### 3.2.2. Viešojo sektoriaus projektų valdymo trikdžiai

Siekiant nustatyti viešojo sektoriaus projektų valdymo trikdžius, išanalizavus tyrimo dalyvių atsakymus buvo suformuluota 5 subkategorijos (žr. 16 lent.). Toks kiekis subkategorijų rodo, kad problema yra aktuali ir projektų valdymas neatsiejamas nuo daugybės veiksnių, kurie lemia projektų įgyvendinimo rezultatą. Mokslinėje literatūros analizėje viešojo sektoriaus projektų valdymo trikdžiai analizuojami labai siauriai. Dažniausiai pateikiami tokie sunkumai, kaip biudžeto, laiko, žmogiškųjų išteklių trūkumas, bet taip detalai, kaip tyrime dalyvavę respondentai, viešojo sektoriaus projektų valdymo trikdžių autoriai nenagrinėja.

16 lentelė . Viešojo sektoriaus projektų valdymo trikdžiai.

Kategorija	Subkategorija
Viešojo sektoriaus projektų valdymo trikdžiai	<i>Nenumatyti darbai ir procedūros</i>
	<i>Teisinės procedūros</i>
	<i>Sutarčių įgyvendinimo problemos</i>
	<i>Finansinių išteklių trūkumas</i>
	<i>Projektų vykdytojų trūkumas</i>

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo rezultatų duomenimis.

**Nenumatyti darbai ir procedūros.** Interviu metu respondentai aktyviai atsakinėjo į šį klausimą. Tyrime dalyvavo specialistai, kurie turi ilgą projektų rengimo ir valdymo darbinę patirtį, todėl jiems nebuvo sunku įvardinti, su kokiais trikdžiais jie susiduria įgyvendindami viešojo sektoriaus projektus. Kaip vieną didžiausių trikdžių ekspertai nurodo nenumatytus darbus ir procedūras: „...papildomų darbų, projekto sprendinių keitimas, tai apsunkina projekto administravimą ir ilgina laiką..“ (E5), „...taip pat dažnu atveju, ypač vykdant infrastruktūrinius projektus, susiduriama su iškylančiomis nenumatytomis aplinkybėmis, kurių nebuvo galima numatyti projekto planavimo procese. Papildomi darbai, kuriuos reikia atlikti norint pasiekti projekto rezultatą ilgina procesą, reikalauja daugiau administracinių procedūrų..“ (E3), „...sunku įsivertinti visus reikalingus darbus, pvz.: infrastruktūros projektuose, atliekant kažkokius statybos darbus, niekada nežinai kas “išlys“, kai kažką pradės remontuoti, griauti ar statyti. Planuodamas projektą tu negali įlysti į objektą ir viską įsivertinti..“ (E1),

Pabrėžtina, kad ankstesniame skyriuje jau buvo analizuota projekto planavimo svarba įgyvendinant projektą, o nenumatyti darbai ir procedūros tarsi vienas iš planavimo etape atliekamų

darbų, tačiau kaip pasakoja tyrimo dalyviai, dažnu atveju neįmanoma visko numatyti: „...projekto planavimo stadijoje susiduriama su aplinkybėmis, kurių negalėjo numatyti projekto įgyvendintojas..“ (E5), „...tuo pačiu neįvertinus visų reikalingų darbų, neįsivertinamos ir išlaidos, neįsivertinus visų išlaidų, pradėjus įgyvendinti projektą reikia ieškoti papildomų finansinių šaltinių, kad būtų galima projektą tinkamai užbaigti ir žinoma laiko sąnaudos, jos padidėja..“ (E1).

Nenumatyti darbai ir procedūros būtų lengviau išsprendžiamos, jeigu sprendimo būdų neribotų **finansinių išteklių trūkumas**. Įgyvendinant viešojo sektoriaus projektus, labai sunku gauti papildomų finansinių resursų, nes savivaldybės biudžete dažniausiai visos išlaidos būna suplanuotos tiksliai visoms veiklos plane numatytoms priemonėms, papildomų lėšų savivaldybės biudžete neatsiranda, nes tai yra biudžetinė įstaiga negeneruojanti pajamų. O Europos Sąjungos paramos fondai taip pat papildomų lėšų paprastai neturi, visos sumos jau būna paskirstytos visoje Lietuvoje vykdomiems projektams. Tą patvirtinta ir tyrimo metu atlikto interviu rezultatai: „...savų lėšų projekto įgyvendinimui trūkumas..“ (E2), „...finansinių srautų užtikrinimas ir finansavimo lankstumas. Viešajame sektoriuje finansavimas dažnai būna nelankstus t. y. lėšos įvairiems projektams skiriamos einamaisiais biudžetiniais metais. Projekto pasirengimui ir įgyvendinimui būtina atlikti daug veiksmų, dalis procesų priklauso ne nuo tavęs. Esant nukrypimams ar nenumatytoms rizikoms imama skubėti, nukenčia kokybė. Pvz. Dažnai nutinka, kad mokyklų remontas pradamas ne vasaros metu, o rugsėjo mėn. Dažnu atveju tai įtakoja sudėtingi ir nelankstūs procesai susiję su finansavimo skyrimu ar perskirstymu (lėšos skiriamos II ar net III metų ketvirtyje). Atsiranda trikdžių vykdant viešųjų pirkimų procedūras bei klasikinės problemos su darbų rangovais ar įvairiais procesų derinimais bei derintojais..“ (E6), „...įgyvendinimo stadijoje problemos atsiranda dėl biudžeto trūkumo, kai dėl nenumatytų aplinkybių realus biudžetas viršija numatytajį..“ (E5).

**Teisinės procedūros.** Labai aktualia problema projektų valdyme ekspertai laiko didelę gausą teisinių procedūrų. Pasak jų, teisinės procedūros, jų laikas daro įtaką visiems projekto etapams: „...projekto užbaigimo stadijoje viskas priklauso nuo rangos darbų baigimo procedūrų įforminimo..“ (E5), „...susiduriama su aplinkybėmis, kurios nebuvo numatytos, tenka keisti sprendinius, ieškoti naujų, pasikeitus poįstatyminiams aktams, kitiems reikalavimams..“ (E5), „...perteklinis procesų reglamentavimas įvairiose įstaigose (dažnu atveju centrinės valdžios)..“ E6, „...taip pat problemos, nepriklausančios nuo projekto vykdytojo - tai gali būti leidimų išdavimo vilkinimas..“ (E5), „...ypač tai liečia viešųjų pirkimų, statybos darbų projektavimo procedūras..“ (E5). Ekspertų teigimu tokia teisinių procedūrų gausa dažniausiai prailgina projekto įgyvendinimo trukmę: „...visą tai prailgina projekto įgyvendinimo laiką..“ (E5), „...tinkamą dokumentų įforminimą. Neretai užtrunka surinkti visą objekto pridavimui reikalingą dokumentaciją, dažnu atveju šios problemos, nepriklausančios nuo projekto vykdytojo, vilkina projekto pabaigą..“ (E3). Prie sudėtingų teisinių procedūrų, projekto dalyviai priskiria

ir projekto užbaigimo procedūras: „...pats sudėtingiausias trikdys, mano manymu projektų užbaigimas. Tai tokia sudėtinga procedūra, dėl įvairiausių „biurokratinių“ procesų, kurie užtrunka. . Jeigu objektas paprastas, tarkime koks nesudėtingo statinio paprastas remontas ir nėra reikalinga objektą priduoti komisijai, tuomet viskas greičiau ir paprasčiau, bet jeigu projekto metu buvo gerinama sudėtingo statinio infrastruktūra, kuriam buvo reikalingas statybų leidimas, tuomet visos procedūros išsitęsia labai ilgai..“ (E1), „...projektų užbaigimo etape kyla tokie iššūkiai kaip rangovo vėluojami atlikti numatyti darbai..“ (E2).

**Sutarčių įgyvendinimo problemos.** Sutarčių įgyvendinimas neatsiejamas nuo viešojo sektoriaus projektų, todėl labai svarbu projektų valdymo kokybei, kad šis procesas vyktų sklandžiai. Tačiau tyrimo dalyviai nurodo labai daug problemų, kylančių būtent dėl sutartinių įsipareigojimų, o sutartinius įsipareigojimus dažniausiai apsunkina nepatikimi tiekėjai ir rangovai: „...labai dažnai pradėjus įgyvendinti projektą susiduriama ir su nepatikimais rangovais ar tiekėjais. Labai gerai, jeigu pavyksta pasitelkus vadovus su jais išspęsti iškilusias problemas, bet jeigu ne, reikalinga sutartį nutraukti ir vėl skelbti naują viešųjų pirkimų konkursą, tam, kad ateitų dirbti kiti rangovai ar tiekėjai, tai vėl atima laiko..“ (E1), „...problemos susijusios su darbų rangovais ir paslaugų teikėjais..“ (E6), „...pradėjus projekto įgyvendinimą svarbu aiškiai ir tiksliai įvardyti vykdytojams ir/ar rangovams kokio rezultato siekiama, kas turi būti padaryta..“ (E7), „...tiekėjų ar partnerių įsipareigojimų neįvykdymas laiku..“ (E5). Susidūrimas su nepatikimais tiekėjais ir rangovais, pasak tyrimo ekspertų atsiranda būtent dėl viešųjų pirkimų sistemos, kuomet viešojo sektoriaus projektų vykdytojais organizuoja pirkimus remiantis mažiausios kainos taisykle: „...minėti tiekėjai atrenkami skaidriai t. y. viešųjų pirkimų būdu, tačiau tai neužtikrina, kad darbai ir paslaugos bus teikiamos kokybiškai, laiku ir t.t. Kylantys ginčai ir vėlavimai sutrikdo sklandų projekto įgyvendinimo ciklą. Privačiame sektoriuje taikoma praktika „renkuosi patikimą partnerį“ yra efektyvesnė, todėl privataus sektoriaus projektai įgyvendinami greičiau ir kokybiškiau..“ (E6).

**Projektų vykdytojų trūkumas.** Viešojo sektoriaus projektų vykdytojais labai svarbiais trikdžiais, siekiant rezultatyvaus projektų įgyvendinimo, laiko projektų vykdytojų trūkumą. Analizuojant tyrimo rezultatus išryškėjo labai svarbi problema, kuri slypi viešajame sektoriuje, pasirodo labai dažnai projektą įgyvendina ne projekto komanda, o vienas specialistas: „labai dažnai viešojo sektoriaus projektų įgyvendinime specialistas yra paliekamas vienas. Specialisto atsakomybei tenka ne tik parengti paraišką finansavimo gavimui, bet ir pačiam koordinuoti projekto įgyvendinimą, pradedant viešųjų pirkimų ir baigiant projekto užbaigimo procedūromis. Šioje vietoje kyla daug problemų, nes dažnai specialistas neturi tiek daug kompetencijų, kad gebėtų kuruoti visą procesą, todėl labai svarbu kompetentinga projekto įgyvendinimo komanda. Tačiau, dėl specialistų trūkumo mūsų savivaldybėje, tos komandos paprastai nebūna...“ (E1), „...labai dažnai projekto įgyvendinimo procese specialistas lieka vienas..“

(E4), „...labai svarbu ir momentinė projekto valdymo komandos apkrova ir įtampa, nes pasitaiko kai vienu metu vykdoma didelis skaičius projektų iš kurių kiekvienas turi didelį skaičių procesų..“ (E4) Tai yra labai opi problema, nes projekto įgyvendinimo procesas labai platus, jis apima labai daug specifinių ričių, reikalaujančių labai plačių kompetencijų ir gebėjimų: „...kiekvienas projektas yra individualus ir reikalauja skirtingų žinių, procesų kiekio bei laiko. Dažnu atveju už projektą atsakingas asmuo turi turėti sekančius gebėjimus/kompetencijas: komunikacija (su įvairiomis grupėmis), finansai ir analitika, sutarčių sudarymas ir kontrolė, techninės ir /ar inžinerinės žinios, procesų valdymas ir vadyba ir kt.. Darbuotojas vienu metu valdantis 5 ir daugiau projektų, dėl darbo krūvio ir užduočių kiekio neišvengiamai patiria stresą bei įtampą. Viso to pasekoje tikėtinos projekto nesėkmės..“ (E6), „...viešajame sektoriuje kitaip negu privačiame, konkretus specialistas nesispecializuoja konkrečioje srityje, dažniausiai vienas specialistas valdo visą projekto valdymo procesą, todėl turi nuolat būti žingeidus ir gilinti bazines technines žinias..“ (E4). Kodėl tokia praktika formuojama viešajame sektoriuje, tyrimo dalyviai nurodo labai aiškiai priežastį, tai „...žmogiškųjų išteklių trūkumas..“ (E2), „...komandinio darbo plėtojimui viešajame sektoriuje dažnai trūksta žmogiškųjų resursų. Tai didžiausia problema visuose etapuose..“ (E4), „...viena didžiausių problemų yra darbuotojų, gebančių valdyti projekto procesus, trūkumas..“ (E6), „...specialistų, vykdančių projektą išitraukimas į valdymo procesą nuo projekto planavimo pradžios, savalaikis kylančių problemų sprendimas..“ (E7). Iš šios projektų vykdytojų problemos išplaukia ir kita respondentų nurodoma problema, tai kompetencijų trūkumas „...kompetencijų rengiant projektus trūkumas..“ (E3), „...specialistų nekompetencija ir abejingumas..“ (E6). O kompetencijos kaip jau buvo minėta reikalingos labai įvairios, kadangi vienas specialistas kuruoja labai daug skirtingų procesų: „...viešajame sektoriuje kitaip negu privačiame, konkretus specialistas nesispecializuoja konkrečioje srityje, dažniausiai vienas specialistas valdo visą projekto valdymo procesą, todėl turi nuolat būti žingeidus ir gilinti bazines technines žinias..“ (E4).

Tyrimo rezultatų analizė leido nustatyti, kokios gi svarbiausios kompetencijos, reikalingos projektų vykdytojui, įgyvendinančiam viešojo sektoriaus projektus (žr. 17 lentelė).

#### 17 lentelė. Svarbiausios viešojo sektoriaus projektų vykdytojų kompetencijos.

Kategorija	Subkategorija
Svarbiausios viešojo sektoriaus projektų vykdytojų kompetencijos	Organizuotumas
	Savarankiškumas
	Operatyvumas
	Atsakingumas
	Loginis mąstymas
	Komunikabilumas

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo rezultatų duomenimis.

Išanalizavus tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad projektų vykdytojui svarbu ne kiek jis turi profesinių žinių, ne koks jo išsilavinimas, bet labiausiai aktualios jo asmeninės savybės: „...turimos

*asmeninės projekto vykdytojo kompetencijos užtikrina sėkmingą projekto valdymo procesą, leidžia iki minimumo sumažinti projekto nesėkmes arba jų išvengti..“ (E7). Tyrimo dalyvavę Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, turintys didelę patirtį projektų rengime ir valdyme, nurodo, kad svarbiausia projekto vykdytojui organizuotumas: „...visų pirma gebėjimas planuoti, organizuoti..<..>..objektyviai spręsti susidariusias problemas - paprastos žmogiškos savybės, bet jos yra labai svarbios..“, „...projekto vykdytojas turi gebėti savarankiškai planuoti ir organizuoti savo veiklą, efektyviai įvertinti projekto vykdymo metu iškilusias problemas ir jas spręsti..“ (E3), „...mokėti organizuoti ir koordinuoti komandinį darbą..“ (E3), „...atsakingai pasiskirstyti atsakomybes tarp komandos narių, atsakingų už projektą, turėti derybinių įgūdžių..“ (E3), turėti derybinių įgūdžių..(E4), savarankiškumas: „...projekto vykdytojas turi gebėti savarankiškai planuoti ir organizuoti savo veiklą..“ (E5), „...savarankiškai spęsti kylančias problemas..“ (E3), operatyvumas: „...gretai ir kvalifikuotai įvertinti nenumatytų aplinkybių pasekmes..“ (E5), atsakingumas: „...priimti visoms pusėms tinkamiausius sprendimus..“ (E5), loginis mąstymas: „...projekto vykdytojas turi numatyti galimas grėsmes..“ (E5), „...projekto valdymui reikia labai įvairių sričių kompetencijų, svarbu mokėti tinkamai ir laiku suvaldyti kylančias rizikas..“ (E3), „...projektų valdyme labai svarbus loginis mąstymas..“ (E4), komunikabilumas „...išmanyti komunikaciją“ (E4), „...gebėjimas komunikuoti su visomis projekto šalimis bei naudos gavėjais (visuomenė, įmonė ir t.t.)..“ (E6).*

Pasak mokslininkų, žmogiškieji ištekliai turi didelę svarbą projekto kokybės nustatymui. Pasak Crawford (2015, p. 103), vadovavimo kokybės ir projekto valdymo patirties trūkumas gali būti reikšminga projekto sėkmės ar nesėkmės priežastis. Šis autorius vykdė tyrimus, siekdamas išsiaiškinti ryšį tarp įstaigos strateginių tikslų ir pasiektų projekto rezultatų. Pagrindinės išvados buvo apie tai, kad projekto koordinatoriaus kompetencijos ir gebėjimai, turi didelę įtaką projekto kokybei.

Projektų valdymo rezultatyvumą lemia projektų vykdytojo sugebėjimas susitvarkyti su iškilusiais trikdžiais. Kaip matome tyrimų rezultatų analizėje, trikdžių yra labai daug ir labai skirtingų. Jų valdymui reikalingas labai platus spektras kompetencijų ir asmeninių darbuotojo savybių. Siekiant apibendrinti, kas vis dėl to lemia projekto sėkmę ir kokybišką jo rezultatą, analizuojama sekančiame poskyryje.

### **3.2.3. Viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo sėkmę lemiantys veiksniai**

Siekiant išsiaiškinti veiksnius, darančius įtaką projekto rezultatyvumui, tyrimo dalyviams buvo užduotas klausimas, kokie jų manymu veiksniai lemia projektų įgyvendinimo sėkmę. Atsakinėdami į šį klausimą respondentai buvo labai aktyvus. Atsakymai į interviu metu užduotą klausimą leido sudaryti 5 subkategorijas, kurios atskleidžia, ką reikia daryti, kad viešojo sektoriaus projekto įgyvendinimo procesas būtų sėkmingas (žr. 18 lentelė.).



**18 lentelė. Viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo sėkmę lemiantys veiksniai.**

Kategorija	Subkategorija
Viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo sėkmę lemiantys veiksniai	Komandinis darbas
	Projekto vykdytojo kompetencijos
	Vadovų požiūris
	Projekto planavimo procesas
	Visuomenės įtaka

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo rezultatų duomenimis

Vienas iš svarbiausių sėkmingo projekto įgyvendinimo veiksnių, tyrime dalyvavusių ekspertų nuomone yra komandinis darbas: „...manau, kad komandinis darbas projektų valdyme labai svarbus..“ (E5), „...labai svarbu komandinis darbas, tai padeda veiksmingiau rasti sprendimus iš susiklosčiusių situacijų..“ (E3), „...taip pat projekto įgyvendinimui labai svarbus komandinis darbas, niekada nebūna taip, kad vienas projekto vadovas viską gali padaryti pats..“ (E1), „...kadangi projektų įgyvendinimas reikalauja skirtingų specialistų, kurių kiekvieno indėlis yra svarbus siekiant bendro tikslo..“ (E5), „...labai svarbus ir komandinis darbas..“ (E4), „...tinkamai parinkta, motyvuota projekto įgyvendinimo komanda, turinti aiškias funkcijas ir užduotis..“ (E6).

Pasak mokslinės literatūros autorių: „veiksmingas komandos valdymas gali užtikrinti rizikos mažėjimą organizacijoje ir investicinės grąžos didėjimą. Efektyviai dirbanti projekto komanda yra labai svarbi projekto sėkmei. Dėl neefektyvios projekto komandos gali atsirasti papildomų išlaidų ir projekto galima nespėti pabaigti laiku“ (Vuorinen, Martinsuo, 2018).

Šiems autoriams pritaria ir interviu metu pasisakę tyrimo dalyviai. Jie nurodo, kad komandinis darbas projekto įgyvendinime leidžia išgryninti projekto idėja: „...labai svarbu komandinis darbas, kad būtų kuo geriau išgryninama projekto idėja..“ (E1), operatyviau rasti problemos sprendimą: „...labai svarbu komandinis darbas, tai padeda veiksmingiau rasti sprendimus iš susiklosčiusių situacijų..“ (E3), „...dirbant komandoje priimami geresni sprendimai, išvengiama kritinių klaidų, pasidalinama atsakomybe, į situaciją pasižiūrima iš skirtingų pusių. Visa tai padeda pasiekti geresnių rezultatų..“ (E5), „...specialistų, vykdyšančių projektą ištraukimo į valdymo procesą nuo projekto planavimo pradžios bei savalaikio kylančių problemų sprendimo..“ (E3), ugdomi tarpusavio pagalbos įgūdžiai: „...komandinis darbas projektų valdyme taip pat yra labai svarbus, kadangi jį apima tarpusavio pagalba, suvokimas, kad dirbama yra dėl bendro tikslo..“ (E2), mažina klaidų tikimybę: „...sėkmingam projektui reikalingas komandinis darbas. Jis padeda veiksmingiau rasti sprendimus iš susiklosčiusių situacijų, mažina klaidų tikimybę..“ (E3), „...dirbti išvien su komanda, nes komandinis darbas yra svarbus veiksnyje projektų valdyme, taip pasidalijama patirtimi, greičiau ir lengviau randamas problemos sprendimo būdas, išvengiama klaidų, kylančių dėl patirties stokos, nuomonių įvairovės dėka projektu sprendžiama problema išnagrinėjama įvairiapusiškiau ir plačiau..“ (E3), pasak tyrimo dalyvių, komandinis darbas

projekto sėkmės garantas: „...komandinis darbas reikšmingai prisideda prie projekto įgyvendinimo sėkmės..“ (E7).

Viešajame sektoriuje įgyvendinamų projektų sritis yra labai plati, čia įgyvendinami ir socialinių, sveikatos, švietimo, laisvalaikio paslaugų projektai ir infrastruktūros, kuomet yra atliekami pastatų paprastieji ir kapitaliniai remontai, modernizacija, rekonstrukcija, nauja statyba: „...dirbant viešajame sektoriuje ypatingai svarbu išmanyti ir techninius dalykus, kadangi projektai būna įvairūs (inžineriniai, minkštieji, pastatų renovacijos, aplinkosauga ir t.t.)..“ (E4), todėl labai svarbu, kad projekto komanda būtų kompetentinga: „...projekto vykdytojo patirties ir kompetencijų..“ (E3), „...labai svarbi projektą valdančių asmenų kompetenciją ir kvalifikacija..“ (E4), „bene svarbiausias dalykas yra projekto vykdytojo kompetencijos..“ (E1), „...didelę reikšmę turi ir projekto vykdytojo patirtis..“ (E5), „...projekto vykdytojo patirties..“ (E3).

Vieno iš naujausio R. J. Muller ir R. Turner (2010, p. 8) tyrimo su 400 projektų vadovų nustatė, kad projekto vadovo asmenybė (vadovavimo kompetencija ir požiūris į projekto kokybės veiksnius) tiesiogiai lemia projekto kokybę, ypač resursų vadybos kompetencijos bei strateginis mąstymas koreliuoja su daugeliu kitų projekto valdymo veiksnių.

Kitas labai svarbus veiksnys projekto įgyvendinimo sėkmei, tai teigiamas vadovų požiūris. Labai svarbu, kad įstaigos vadovai palaikytų procesą, jo sprendimus, padėtų ieškoti problemos sprendimų būdų. Projekto vykdytojas įgyvendindamas projektą kuria gerbūvį ne sau, o visuomenei, šio tyrimo atveju Joniškio rajono gyventojams, todėl vadovų pagalba, suinteresuotumas yra būtini. Pasak respondentų, vadovai netgi priima galutinius sprendimus: „...aukščiausių vadovų vaidmuo įgyvendinant savivaldybės projektus yra labai svarbus ir atsakingas, išklausę atsakingų specialistų nuomones, idėjas ir siūlymus, jie priima galutinius sprendimus..“ (E5), jie dalyvauja visuose projekto procesuose pradėdant nuo idėjos formavimo iki kontrolės vykdymo: „...Vadovai dalyvauja ir kontrolės procesuose, iškilus problemoms inicijuoja papildomus susitikimus su atsakingais asmenimis, domisi projektų vykdymo eiga..“ (E5). Labai svarbu, kad vadovai pasitikėtų projekto vykdytoju: „...žinoma labai svarbu, kad vadovai palaikytų, rodytų pasitikėjimą..“ (E1), leistų jam veikti savarankiškai ir tik prireikus įsitrauktų į projekto įgyvendinimo procesą. Nepakankama organizacijos parama projektų vykdymui gali pakenkti projekto valdymo kokybei, tai ypač aktualu ir taikytina į produktą orientuotoms organizacijoms ir daug mažiau pastebima projektinėse organizacijose, kuriose organizacijos tikslas yra vystyti projektus (Stretton, 2015).

Šalia vadovų palaikymo, labai svarbus ir visuomenės palaikymas. Kaip jau buvo minėta anksčiau, viešojo sektoriaus projektų rezultatai priklauso visuomenei, todėl labai svarbu projekto sėkmei visuomenės įtaka: „...viešajame sektoriuje įgyvendinami tokie projektai, kurie bus naudojami visuomenės, mūsų atveju rajono gyventojų, planuojant vieną ar kitą projektą, labai svarbu, kad jo idėją

*palaikytų visuomenė, jeigu tu planuodamas projektą į jos nuomonę neatsižvelgsi, tikėtina, kad galutiniu rezultatu gyventojai nebus patenkinti. Jeigu idėja sugeneruota tokia kokios nori gyventojai, tai projektas bus sėkmingas..“ (E3).*

Pirmojoje interviu rezultatų analizės dalyje buvo analizuojama koks projekto įgyvendinimo etapas svarbiausias, remiantis tyrimo dalyviais ir mokslinės literatūros analizės autoriais, tai planavimas. Nagrinėjant projekto sėkmės veiksnius čia taip pat atsiduria projekto planavimo procesas. Pasak ekspertų, labai svarbu neatmestina susiplanuoti projektą, tam, kad jo sėkmė būtų garantuota, kitu atveju, laukia daug nesėkmių ir problemų: *„...projektų valdymo sėkmė priklauso nuo tinkamo planavimo, tikslingo ir nuoseklaus jo laikymosi..“ (E5), „...projektų sėkmė priklauso nuo daugybės įvairių veiksnių. Visų pirma teisingas planavimas..“ (E1), „...manau, kad planavimas turi didžiulę įtaką visai projekto sėkmei..“ (E2), „...taip pat svarbu sudaryti projekto planą, kad sklandžiai ir sistemingai būtų einama link numatyto sprendimo..“ (E2), „...projektų valdymo sėkmė priklauso nuo tinkamo planavimo..“ (E2), „...labai didelę įtaką turi aiškus planavimo procesas, tikslingas ir nuoseklus plano laikymasis..“ (E3), „...tikslingas ir nuoseklus numatyto plano laikymasis..“ (E7), o planavimo procese tyrimo dalyviai rekomenduoja daugiausia dėmesio skirti projekto komandai, biudžetui, problemai, tikslų ir rezultatų identifikavimui: *„...siekiant sėkmingo projektų įgyvendinimo proceso, būtina tiksliai ir aiškiai identifikuoti problemą..“ (E3), „...aiški problema, siekiamas tikslas ir rezultatas..“ (E6), „...labai svarbus tinkamas laiko, žmogiškųjų ir finansinių išteklių suplanavimas..“ (E4).**

### 3.2.4. Viešojo sektoriaus projektų nesėkmių valdymas

Siekiant suvaldyti projekto nesėkmes, interviu metu tyrimo dalyvių buvo klausama, kokius metodus jie naudoja, kad pasiektų reikiamo rezultato projektų valdyme. Analizuojant atsakymus, sudarytos 2 subkategorijos (žr. 19 lentelė).

**19 lentelė. Viešojo sektoriaus projektų nesėkmių valdymas.**

Kategorija	Subkategorija
Viešojo sektoriaus projektų nesėkmių valdymas	Planavimas
	Komunikacija

*Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo rezultatų duomenimis.*

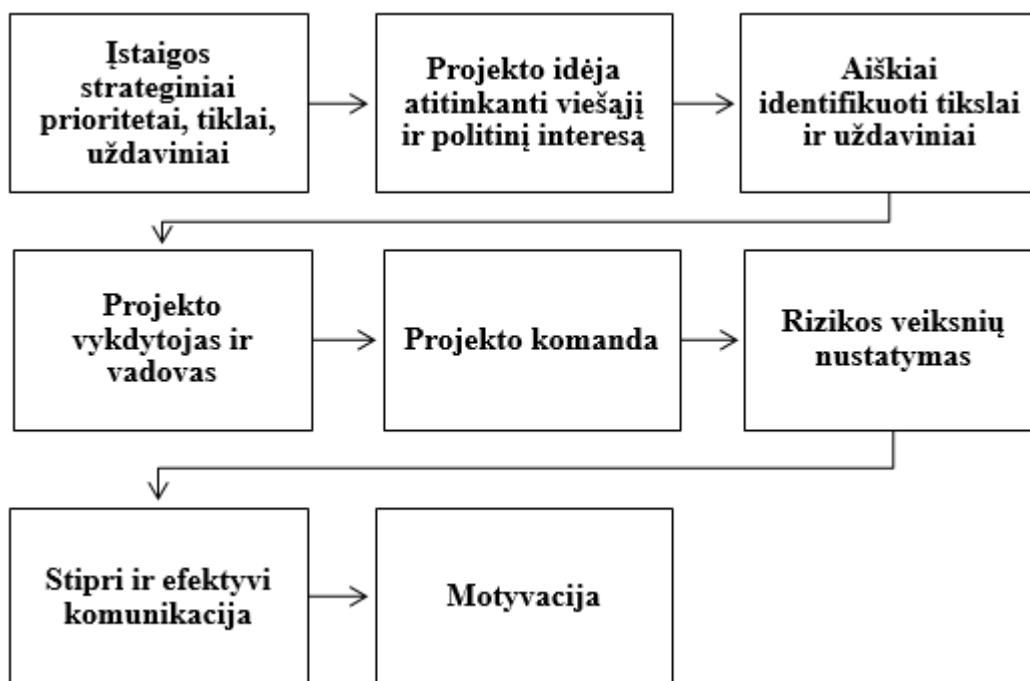
Šioje dalyje kaip ir ankstesnėse kartojasi planavimo procesas. Respondentai nurodo, kad siekdami valdyti nesėkmes, jis skiria didelį dėmesį projekto planavimui: *„...tinkamas laiko, procesu planavimas..“ (E5), „...man padeda tinkamas mano darbo organizavimas ir laiko planavimas. Labai svarbu įgyvendinat projektą tinkamai planuoti savo darbą, tai padeda numatyti rizikas į priekį ir jų išvengti..“ (E4), taip pat šiame procese jie nurodo, kad labai svarbu, jog projekto vykdytojas dalyvautų projekto įgyvendinimo procese nuo pat idėjos kūrimo iki projekto veiklų įgyvendinimo ir užbaigimo: „...specialistų, vykdytųjų projektą įsitraukimas į valdymo procesą nuo projekto planavimo pradžios,*

*savalaikis kylančių problemų sprendimas..(E7)“*, „...projektą vykdysiančio asmens išitraukimas į projekto planavimo procesą..“ (E7). Planuojant projektą, ekspertai labai didelį dėmesį skiria dokumentacijai ir rizikų įžvelgimui bei įvardijimui: „...rizikų įžvelgimas ir pasiruošimas joms..“ (E5), „...aiškiai ir drąsiai įvardinti rizikas bei galimas nesėkmes..“ (E6). Rizikos veiksnių nustatymas, vienas iš veiksnių, padedančių užtikrinti sėkmingą projektą.

Siekiant, kad projektas būtų sėkmingas, kad būtų užbaigtas laiku, projekto vadovas turi gerai suplanuoti projektą ir laikytis projektų valdymo metodikos, tačiau projektai retai vyksta taip, kaip buvo suplanuota, per visą projekto gyvavimo ciklą vyksta įvairūs pokyčiai, todėl visi nuokrypiai turi būti tvarkomi, kad projektas būtų sėkmingas (Vuorinen, Martinsuo, 2018).

Respondentai nurodo dar vieną pasak jų labai svarbų procesą, tai komunikacija: „...labai svarbus gebėjimas aiškiai komunikuoti..“ (E3). Literatūroje komunikacija traktuojama, kad stipri komunikacija prisideda prie didesnio pasitikėjimo tarp pagrindinių projekto veikėjų bei padeda išlaikyti stabilius, stiprius ryšius (Erling, 2006, p. 130 ). Šiam autoriui pritaria ir vienas iš respondentų: „...greita komunikacija su kitais projekto dalyviais (vadovybė, vidaus bei išorės dalyviai, komerciniai partneriai ir pan.)..“ (E4). Šio tyrimo dalyviai teigia, kad savalaikė ir tinkama komunikacija viena iš pagrindinių priemonių valdyti projekto nesėkmes: „...pagrindinė priemonė, kuri padeda valdyti projekto nesėkmes yra savalaikė komunikacija. Labai svarbu laiku ir tinkamai komunikuoti su visa projekto įgyvendinimo komanda, su įstaigos vadovais. Komunikacijos trūkumas manau yra pagrindinė projekto nesėkmių problema..“ (E1). Labai svarbu sprendžiant problemas komunikuoti su visomis suinteresuotosiomis šalimis: „...svarbiausia įgyvendinant projektą bendrauti, jeigu susiduriu su problema apie ją žino visi mano skyriaus kolegos, man tai labai padeda..“ (E3), „...bendrauti su kolegomis, su vadovais, su projekto įgyvendinimą kontroliuojančia įstaiga. Svarbu tartis, prašyti pagalbos, jeigu susiduri su kažkokia problema paprašyti padėti ar paklausti patarimo. Nebijoti diskutuoti. Komunikacijos trūkumas manau pati didžiausia blogybė ne tik projektų įgyvendinime, bet apskritai visuose žmogaus gyvenimo etapuose..“ (E3). Kaip teigia vienas iš ekspertų: „...padeda atvira ir aiški komunikacija, kartais net tiesmukas atvirumas t. y. aiški ir motyvuota pozicija kitiems projekto dalyviams, kad X veiksmas ar procesas yra nereikalingas/klaudingas ir pan., ir jo būtina atsisakyti vykdomame ar planuojamame projekte..“ (E6). Pagalbos prašymas ir patarimas projektų valdyme yra labai svarbus ir anaipol nerodo projekto vykdytojo silpnumo: „...tinkama ir savalaikė komunikacija man yra didžiausia pagalba dirbant šį darbą. Visada jeigu kyla problemų, neaiškumu labai svarbu aiškintis problemas, bendrauti su tiekėjais ar rangovais, bendrauti su vadovais, prašyti pagalbos sprendžiant problemas..“ (E2).

Apibendrinant visą surinktą mokslinę literatūrą ir atlikto tyrimo rezultatus galima pateikti tokią schemą, kurioje aiškiai apibrėžti visi sėkmingo viešojo sektoriaus projektų valdymo rezultatyvumo veiksniai (žr. 8 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais.

#### 8 pav. Viešojo sektoriaus projektų valdymo rezultatyvumo veiksniai.

- ✓ *Rezultatyvus projekto įgyvendinimas turi prasidėti nuo įstaigos strategijos, jos prioritetų, tikslų ir uždavinių. Visi įstaigoje įgyvendinami projektai privalo sietis su įstaigos strateginiu plėtros, veiklos planu siekiant sistemingos veiklos ir finansavimo užtikrinimo.*
- ✓ *Viešajame sektoriuje vyrauja visuomenės interesas. Viešasis sektorius neatsiejamas nuo politinės valdžios, visuomenės poreikių, todėl planuojant projektą, labai svarbu, kad projekto idėja atitiktų viešąjį ir politinį interesą.*
- ✓ *Labai dažnai planuojant projektą neatsakingai žiūrima į tikslų, uždavinių formulavimą. Viešajame sektoriuje, visi įgyvendinami projektai turi sietis su įstaigos strateginiais prioritetais, todėl šis etapas reikalauja ypatingo atidumo.*
- ✓ *Viešajame sektoriuje projektų vykdytoju dažniausiai būna vienas specialistas, kuris koordinuoja visą projekto įgyvendinimo procesą. Tokia praktika populiari dėl specialistų trūkumo. Idealiausia, kad projektą įgyvendintų visas reikiamas žinias, kompetencijas, asmenines savybes turinti komanda, tačiau jeigu to padaryti neįmanoma, reikalinga skiriant projekto vykdytoją ypatingą dėmesį skirti jo asmeninėms savybėms, tokioms kaip savarankiškumas, operatyvumas, atsakingumas.*

- ✓ *Ypatingai svarbu įgyvendinant projektą didelį dėmesį skirti rizikų ir jų valdymo nustatymui, turėti jų sprendimo alternatyvas. Būti pasiruošusiam nesėkmėms, labiausiai gali padėti tinkama ir savalaikė komunikacija, bei projekto vykdytojo motyvacija.*

Pagal šiuos tyrimo metu išnagrinėtus aspektus, darbo pabaigoje parengtos rekomendacijos viešojo valdymo įstaigoms, kurios gali būti naudingos tobulinant projektų įgyvendinimo procesą.

## IŠVADOS

1. Išnagrinėjus projekto ir projektinio valdymo sąvokas bei bruožus teoriniu aspektu, galima teigti, kad projektas dažnai laikomas unikaliu procesu, naudojamu unikalaus produkto sukūrimui. Projektų valdymui būdingi šie pagrindiniai etapai: idėjos/koncepcijos sukūrimas, problemos apibrėžimas, planavimas, įgyvendinimas, kontrolė ir priežiūra. Šie etapai pateikiami kaip pagrindiniai projekto gyvavimo ciklai. Pastebėtinas išskirtinumas, kad literatūroje nėra atskirai nagrinėjama viešojo sektoriaus projektų sąvoka ir projektų įgyvendinimo rezultatyvumo veiksniai, taip pat neakcentuojama, kuris projektų gyvavimo ciklas svarbiausias viešojo valdymo sektoriaus projektų įgyvendinimo procese ir kuris ciklas atneša daugiausia trikdžių ar naudos.
2. Joniškio rajono savivaldybės strateginių dokumentų analizė atskleidė, kad neatsiejamu nuo viešojo sektoriaus projekto įgyvendinimo sėkmės, laikomas strateginių įstaigos prioritetų ir konkrečių projektų tikslų atitikimas. Dokumentų analizės rezultatai įrodo, kad pagrindinis rezultatyvaus projekto įgyvendinimo kriterijus viešojo sektoriaus projektų įgyvendinime yra strateginių tikslų ir konkrečių projektų tikslų suderinamumas. Kiekvienas įstaigoje įgyvendinamas projektas turi prisidėti prie organizacijos strateginio plano, susijusio su visuomenės poreikių tenkinimu, įgyvendinimo.
3. Atliktas empirinis tyrimas leido nustatyti svarbiausius projektų valdymo rezultatyvumui įtaką darančius veiksnius:
  - Projekto vykdytojo turimos žinios ir asmeninės savybės, bei komandinio darbo efektyvumas. Viešojo sektoriaus įstaigoje koordinuoti visą projekto įgyvendinimo procesą dažnai tenka vienam specialistui, dėl šios priežasties labiau reikalingos ne profesinės žinios, bet tam tikros asmeninės savybės. Tyrimo metu nustatyta, kad projekto vykdytojas turi būti organizuotas, savarankiškas, operatyvus, atsakingas, gebėtų logiškai mąstyti, būti komunikabilus. Projekto rezultatyvumui, svarbią įtaką turi komandinis darbas. Projekto vykdytojui tenkantis darbo krūvis, reikalaujantis labai plačių kompetencijų, projekto įgyvendinimo procesą apsunkina ir daro nesėkmingu. Komandinis darbas padeda visą projektą įgyvendinti sklandžiau ir greičiau.
  - Vadovų, politikų ir visuomenės palaikymas. Tai išskirtinis būtent viešojo sektoriaus sėkmingų projektų bruožas.

Atliko tyrimo rezultatai leido nustatyti projektų rezultatyvumui įtaką darančius trikdžius. Didžiausią įtaką sėkmingam viešojo sektoriaus projektų valdymui daro:

- Netinkamai suplanuotas projektas. Labai svarbu projekto planavimo etape tinkamai susiplanuoti projekto veiklas, biudžetą, nustatyti galimas problemų sprendimo

alternatyvas, rizikos faktorius. Netinkamai suplanuotas projektas iššaukia ir kitas problemas - nenumatytus darbus ir procedūras, sutarčių su rangovais ar paslaugų tiekėjais įgyvendinimo problemas, finansinių išteklių trūkumą.

Ištyrus projektų valdyme kylančių trikdžių valdymo priemones, galima teigti, kad siekiant suvaldyti projekto nesėkmes, svarbiausia:

- Laiku ir tinkamai išgryninti projekto idėją, kuriai pritartų visos suinteresuotosios šalys.
- Kiek įmanoma tiksliau susiplanuoti projekto veiklas ir jų įgyvendinimui reikalingus finansinius resursus, kad kuo mažiau projekto vykdytojui tektų susidurti su nenumatytais darbais ir procedūromis.
- Tinkamai ir laiku komunikuoti su visomis suinteresuotomis šalimis. Projekto vykdytojas viso projekto įgyvendinimo metu privalo nevengti komunikuoti. Komunikacijos trūkumas vienas iš esminių projektų valdymo trikdžių, darantis įtaką jų rezultatyvumui.



## REKOMENDACIJOS

1. Įstaigoje įgyvendinami projektai neatsiejami nuo įstaigos strateginių prioritetų, todėl svarbu, kad projektų vykdytojai tiesiogiai dalyvautų strategijų kūrime. Rekomenduojama savivaldybės administracijos direktoriui, sudarant darbo grupę, atsakingą už įstaigos strateginio plėtros plano rengimą, į darbo procesą kiek įmanoma labiau įtraukti savivaldybėje dirbančius projektų koordinatorius, tam, kad jie aiškiai suvoktų, kokią viziją turi įstaiga ir generuojant projektų idėjas būtų einama ta pačia kryptimi.
2. Projekto įgyvendinimas, tai procesas, reikalaujantis įvairių profesinių žinių, kompetencijų ir asmeninių savybių. Savivaldybės administracijos vadovams rekomenduojama didinti projekto koordinatorių skaičių ir siekti, kad projekto įgyvendinimą koordinuotų ne vienas specialistas, kaip šiuo metu yra populiaru dėl specialistų trūkumo, o projekto valdymo komanda. Projekto komandos formavime rekomenduojama dalyvauti ir savivaldybės administracijos vadovams arba skyrių vedėjams, kurie gali geriausiai nustatyti, kuris specialistas turi reikalingas žinias, kompetencijas ir asmenines savybes, tam tikrai funkcijai atlikti.
3. Projektų koordinatoriams rekomenduojama didžiausią dėmesį skirti projekto planavimo etapui. To pasiekti padės tinkama ir savalaikė komunikacija su projekto komandos nariais ir vadovais. Rekomenduojama jau projekto planavimo etape rengti projekto valdymo komandos, vadovų, visuomenės atstovų reguliarius susitikimus, siekiant aptarti projekto idėją, įgyvendinimo procesą. Toks nuolatinis visų suinteresuotų šalių bendravimas, dalinimasis turima patirtimi, leis užbėgti už akių kylančioms rizikoms, padės operatyviau spręsti kylančias problemas.
4. Politiniai interesai, vadovų ir visuomenės nuomonė neatsiejami nuo viešajame sektoriuje įgyvendinamų projektų sėkmingo rezultato. Rekomenduojama projekto įgyvendinimo komandai ar už projekto įgyvendinimą atsakingam specialistui, projekto idėją pristatyti savivaldybės vadovams, tarybos nariams, paskelbti informaciją savivaldybės internetiniame puslapyje, kuri pasiektų rajono gyventojų, kviečiant teikti pasiūlymus ir pastabas.

## LITERATŪRA

1. Ambang, T. (2010). *Influences of International Management Trends on Business Organisations in Papua New Guinea. Contemporary PNG Studies: DWU Research Journal*. Volume 13, p. 81-94.
2. Antanavičiūtė, R. (2014). *Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo teoriniai aspektai*. Tiltas į ateitį 1,8: p. 474-477.
3. Arimavičiūtė, M. (2012). *Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos*. Viešoji politika ir administravimas, 11, p. 2.
4. Arimavičiūtė, M. (2013). *Strateginis projektų valdymas, įsisavinant ES struktūrinę paramą Širvintų savivaldybėje: metodiniai aspektai, nauda ir problemos*. Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje 1, 5: 96.
5. Baranauskienė, J., Vaznonis, B. (2014). *Viešųjų projektų socialinė nauda ir jos vertinimas remiantis skirtingomis ekonomikos teorijomis*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 1, 33: p. 63 – 71.
6. Bersėnaitė, J., Šiožinytė, I. (2011). *Projektų valdymo vertinimas: ekspertų nuomonių raiška*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 3: 30 – 41.
7. Block, R. (1983). *The Politics of Projects*. Yourden Press, Englewood Cliffs, NJ. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 5th ed. Pennsylvania: Project Management Institute.
8. Bratianu, C. (2010). *A critical analysis model of knowledge dynamics*. [interaktyvus] [žiūrėta 2022 m. sausio 14 d.]. Prieiga per duomenų bazę Scholar Google.
9. Brown, K.A. (2010). *Managing projects: a team-based approach*. Boston (Mass): McGraw-Hill.
10. Cerpa, N., Verner, J. M. (2009). *Why Did Your Project Fail?* Communications of the ACM, 52 (12), p. 130– 134.
11. Cicmil, S., Marshal, D. (2005). *Insights into collaboration at the project level: complexity, social interaction and procurement mechanisms*. Building Research & Information 33, 6: p. 523.
12. Clements, J. P. (2006). *Effective project management*. Australia: THOMSON.
13. Clements, J. P. (2006). *Effective project management*. Australia: THOMSON.
14. Crawford, J. K. (2015). *Project Management. Maturity Model* Boca Raton: p. 25.
15. Černiauskienė, N.(2014). *Strategic Management of Public Sector Institutions*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
16. Erling, S. A., Birchall, D., Jessen, S. A., Money, A. H. (2006). *Exploring project success*. Baltic Journal of Management, Vol. 1, No. 2, p. 130.

17. Frechtling, J. (2002). *The 2002 User – Friendly Handbook for Project Evaluation*. Arlington: National Science Foundation.
18. Gineitienė, Z. (2005). *Verslo kūrimas ir valdymas*. Vilnius: Rosma.
19. Gudarzi, G., Chegin, M. (2011). *Using direction finder to Evaluate Project Leadership Dimensions Case study: Iranian project managers*. Inter disciplinary journal of contemporary research in business [interaktyvus], Vol 2, No 12. [žiūrėta 2021 m. spalio 22 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
20. Kerzner, H. K. (2017). *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons.
21. Hazardous, W. (2012). *Effective Use of the Project Life Cycle Conceptual Site Model*. [interaktyvus], Vol. 30 Issue 1. [žiūrėta 2021 m. gruodžio 13 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
22. Heagney, J. (2016). *Fundamentals of Project Management*. New York: American Management Association.
23. Jaafari, Al. (2007). *Project and Program Diagnostics: A Systemic Approach*. International Journal of Project Management 8, p. 25.
24. Jankauskaitė, D. (2014). *Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas*. Tiltas į ateitį 1: p. 491.
25. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 m. strateginis plėtros planas.  
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4fb2e1707b5211eb9601893677bfd7d8>
26. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 m. strateginis veiklos planas.  
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/75a7fb907b5211eb9601893677bfd7d8>
27. Jorfi, H. (2011). *Relationships among Strategic Management, Strategic Behaviors, Emotional Intelligence, IT-business Strategic Alignment, Motivation, and Communication Effectiveness*. International Journal of Business and Management. [interaktyvus], Vol. 6, No. 9 [žiūrėta 2022 m. sausio 14 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
28. Kaziliūnas, A. (2007). *Organizacijoje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija*. Viešoji politika ir administravimas.
29. Kaziliūnas, A. (2009). *Strateginis projektų valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
30. Kučinskienė, R.; Kučinskas, V. (2005). *Socialinių projektų rengimas ir valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
31. Kuen, Ch. W., Zailani, S. (2012). *Critical factors in successful new product development: an empirical study of Malaysian Manufacturing Companies*. International Journal of management. [interaktyvus], Vol 29, No 2. [žiūrėta 2021 m. spalio 22 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.

32. Lashley, G., Clark, M. (2013). *Great tastes instrategic planning. Industrial Engineer.* [interaktyvus]. Vol. 45 Issue 2. [žiūrėta 2022 m. sausio 15 d.] prieiga per duomenų bazę EBSCO.
33. Lasserre, P. (2012). *Global Strategic Management.* NewYork: Palgrave Macmillan.
34. Lewis, M. O. (2011). *An Integrated Approach to Teaching the Capstone Strategic Management Course: A Left- and Right-Brained Approach. Appalachian State University, Boone, NC, USA Business Education Innovation Journal.* [interaktyvus] [žiūrėta 2022 m. sausio 14 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
35. Liukineviečienė, L., Prakšelytė, A., ir Putviskaitė, I. (2013). *Reikšmingos nuostatų kategorijos tobulinant projektų valdymą aukštojoje mokykloje.* *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 31, 3: p. 93.
36. Meredith, J., Mantel, S. (2012). *Project Management - A Managerial Approach.* New Jersey: John Wiley & Sons.
37. Meilienė, E., Čiutienė, R. (2010). *Universiteto projektų vadybos brandos vertinimo aspektai.* *Viešojo politika ir administravimas*, 33: p. 89.
38. Melnic, A. S., Puiū, T. (2011). *The Management of Human Resources within Projects: the Structures of the Project Team, the Responsibility Assignment Matrix.* *Economy Transdisciplinarity Cognition.* [interaktyvus] [žiūrėta 2021 m. gruodžio 13 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
39. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas.* Mokomoji knyga. Vilnius.
40. Mikulskienė, B. (2014). *Research and development project management.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.
41. Modesto, S. T., Tichapondwa, S. P. (2009). *Successful Project Management: Insights from Distance Education practices.* Prieiga per internetą: <<http://www.col.org/SiteCollectionDocuments/SuccessProjMgt.pdf>> [žiūrėta 2011-10-30].
42. Morris, P. (2013). *Directions future reserach i project management: The main findings of a UK government - funded research network.* *International Journal of Project Management*, Vol. 24, p. 638-641.
43. Morris, P., Pinto J., Soderlund, J. (2010). *The Oxford Handbook of Project Management.* New York: Oxford University Press Inc.
44. Pant, I., Baroudi, B. (2008). *Project management education: The humans kills imperative.* *International Journal of Project Management* 26, p. 2.
45. Pauliukevičiūtė, A., Raipa, A. (2009). *Kultūros programų projektų valdymas.* *Viešojo politika ir administravimas.*

46. Poškienė, A., Juzelėnienė, S. (2012). *CTCES projektas: daugiakalbystė, dvikalbystė ir socialinė realybė*. Studies about languages. [interaktyvus], No 18. [žiūrėta 2021 m. gruodžio 13 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
47. *Projektų valdymo tvarkos aprašas*. LRV Projektų valdymo standarto versija. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. birželio 30 d. nutarimas Nr. 712.
48. Ramanauskienė, J. (2010). *Inovacijų ir projektų vadyba*. Akademija: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
49. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*. Random House, Sydney.
50. Stretton, A (2015). *Series on Project Successes and Failures*. Journal of Project Management World, Vol. 4, No. 5.
51. Stulgienė, A. (2011). *Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai*. Ekonomika ir vadyba: 2011.16. [interaktyvus], [žiūrėta 2021 m. spalio 15 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
52. Svetikas, K. Ž., Arimavičiūtė M. (2012). *Strateginis valdymas*. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius.
53. Szabo, L. (2016). *Sustainability, creativity and innovation in project management*. Studies and articles, 10: p. 18.
54. Šilgalienė, L. (2010). *Socioeducacinių projektų rengimas ir valdymas*. (Magistro baigiamasis darbas). Šiauliai: Šiaulių universitetas.
55. Tabatoni, P., Davies, J., Barblan, A. (2010). *Strategic Management and Universities Institutional Development*. [interaktyvus] [žiūrėta 2022 m. sausio 14 d.]. Prieiga internete: <[http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic\\_Manag\\_Uni\\_institutional\\_Development.1069322397877.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic_Manag_Uni_institutional_Development.1069322397877.pdf)>.
56. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2001). Vilnius: Alma Littera.
57. Turner, J. R., Muller, R. (2003). *On the nature of the project as a temporary organization*. International Journal of Project Management. [interaktyvus], 2003. Vol. 21 Issue 1, p. 8 [žiūrėta 2021 m. spalio 15 d.]. Prieiga per duomenų bazę Scholar Google.
58. Valantinavičiūtė, D. (2007). *Bibliotekų komandinis darbas vykdant projektus*. (Magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Vilniaus universitetas.
59. Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje* [interaktyvus] [žiūrėta 2021m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą [http://www.vva.lt/strateginiai\\_pokyciai.pdf](http://www.vva.lt/strateginiai_pokyciai.pdf).
60. Veberienė, I. (2010). *Strateginis gimnazijos valdymas pagal subalansuotų rodiklių sistema*. (Magistro baigiamasis darbas). Šiauliai: Šiaulių universitetas.

61. Verzuh, E. (2016). *The Fast Forward MB Ain Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
62. Verzuh, E. (2016). *The Fast Forward MB Ain Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016.
63. Verzuh, Eric. (2016). *The Fast Forward MBA in Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
64. Vičkačkienė, A. (2009). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės (VPSP) teisinis reglamentavimas Lietuvoje*. 2009 m. gruodžio 2 d. konferencijos „Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė: valstybės politika ir teisinė aplinka” medžiaga. Vilnius.
65. Viešojo sektoriaus ataskaita. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. 2016-2019 m. Vilnius.
66. *Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa*. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 171
67. Viliūnas, V. (2011). *Projektai ir operacijos*. Project management institute. Kauno technologijų universitetas.
68. Volberda, H. W. (2011). *Strategic management: competitiveness and globalization: concepts and mases*. Andover: South-Western Cengage Learning.
69. Vuorinen, L., Martinsuo, M. (2018). *Life cycle view of managing different changes in projects*. International Journal of Managing Projects in Business  
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2017-0135>.
70. Winter, M., Smith, C. (2006). *Rethinking Project Management*. Manchester, Engineering and Physical Sciences Research Council.
71. Zdanytė, K., Stankevičius, V. (2008). *Organizacijos projektų valdymo brandumas*. *Ekonomika ir Vadyba*. Vilnius.
72. Zdanytė, K., Stankevičius, V. (2008). Projektų vadybos brandos svarba organizacijos strategijos valdymui. *Ekonomika ir vadyba*. [interaktyvus] [žiūrėta 2021 m. gruodžio 13 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing
73. Zuzevičiūtė, V., Tviniienė, V. (2007). *Projektų rengimas ir valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

# **PRIEDAI**

## VIEŠOJO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VALDYMO REZULTATYVUMO VEIKSNIAI: JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS.

*Joniškio rajono savivaldybės administracijos specialistų, tiesiogiai dirbančių su projektų rengimu ir valdymu, apklausa*

**Interviu protokolas Nr. 1**

Apklausa atliekama siekiant sužinoti, kaip Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, tiesiogiai dirbantys su įstaigoje įgyvendinamų projektų rengimu ir valdymu, vertina projektų valdymo rezultatyvumo veiksnius.

**Bendri duomenys:**

Respondento kodas E1	
1. Darbovietės pavadinimas	<i>Joniškio rajono savivaldybės administracija</i>
2. Užimamos pareigos	<i>Vedėja</i>
3. Darbo projektų rengime ir valdyme stažas (metais)	<i>15 metų</i>

### **Viešojo sektoriaus projektų valdymo rezultatyvumo veiksniai. Joniškio rajono savivaldybės atvejis.**

***Kokius išskirtumėte svarbiausius viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo etapus?***

*Projekto įgyvendinimo metu labai svarbūs visi etapai, tiek planavimas, tiek įgyvendinimas, labai svarbus ir projekto užbaigimas. Bet pats sėkmės pagrindas yra planavimas. Projekto sėkmė priklauso nuo to, kaip tiksliai bus suplanuotos projekto veiklos, biudžetas, rizikos. Jeigu projektas bus suplanuotas silpnai, tai įgyvendinant projektą pradės lysti problemos.*

***Gal galite įvardinti tas problemas?*** *Tarkime jei bus netinkamai suplanuotas biudžetas, projekto įgyvendinimo metu gali prireikti ieškoti papildomo finansavimo, o tai padaryti gali būti sunku, jeigu yra griežtai nubrėžtos finansavimo ribos ir neįmanoma skirti papildomo finansavimo. Taip pat bėdos pridaryti gali netinkamai suplanuotas veiklų grafikas. Būtina planuojant įvertinti visus galimus trikdžius, dėl ko gali prasitęsti vienų ar kitų darbų įvykdymo laikas. Taip pat labai svarbu išsiaiškinti kokie dokumentai bus reikalingi, pavyzdžiui vykdant statybos darbus labai svarbu išsiaiškinti kokia tai statybos rūšis ir ar bus reikalinga techninė dokumentacija, leidimai ir pan., nes visos dokumentacijos parengimui taip pat reikalingi laiko ištekliai ir pinigai. Labai didelę įtaką turi ir politikų „bukumas“ ir baimė priimti nepopuliarius sprendimus.*

***Kaip manote, kokie veiksniai lemia projekto įgyvendinimo sėkmę?***

*Projektų sėkmė priklauso nuo daugybės įvairių veiksnių, visų pirma teisingas planavimas. Taip pat projekto įgyvendinimui labai svarbus komandinis darbas, niekada nebūna taip, kad vienas projekto*



vadovas viską gali padaryti pats. Įgyvendinant projektą jam reikia ir finansininko, ir inžinierių pagalbos, žinoma labai svarbu, kad vadovai palaikytų, rodytų pasitikėjimą. Bene svarbiausias dalykas yra projekto vykdytojo kompetencijos. **Gal galite tiksliau įvardinti kokios?** Visų pirma gebėjimas planuoti, organizuoti, priimti kritiką, objektyviai spręsti susidariusias problemas - paprastos žmogiškos savybė, bet jos yra labai svarbios. Na ir žinoma, labai svarbu komandinis darbas. Jau pradėdant rengti paraišką, kuri reikalinga gauti finansavimą kažkokio projekto įgyvendinimui, labai svarbu komandinis darbas, kad būtų kuo geriau išgryninama projekto idėja.

### **Su kokiais trikdžiais ir sunkumais susiduriate projekto įgyvendinimo metu?**

Projektų valdyme trikdžių labai daug. Visų pirma labai sunku planuojant ir rengiant projektą viską numatyti ir suplanuoti, turiu omenyje tinkamai nusimatyti visas išlaidas, nes kol projektas pradėdamas įgyvendinti, jos dažnai pasikeičia, labai ilgas paraiškų vertinimo laikotarpis. Taip pat sunku įsivertinti visus reikalingus darbus, pvz.: infrastruktūros projektuose, atliekant kažkokius statybos darbus, niekada nežinai kas "išlys", kai kažką pradės remontuoti, griauti ar statyti. Planuodamas projektą tu negali įlysti į objektą ir viską įsivertinti. Tuo pačiu neįvertinus visų reikalingų darbų, neįsivertinamos ir išlaidos, neįsivertinus visų išlaidų, pradėjus įgyvendinti projektą reikia ieškoti papildomų finansinių šaltinių, kad būtų galima projektą tinkamai užbaigti ir žinoma laiko sąnaudos, jos padidėja. O labai dažnai to laiko daug nebūna, viską reikia padaryti greitai. Labai dažnai pradėjus įgyvendinti projektą susiduriama ir su nepatikimais rangovais ar tiekėjais. Labai gerai, jeigu pavyksta pasitelkus vadovus su jais išspęsti iškilusias problemas, bet jeigu ne, reikalinga sutartį nutraukti ir vėl skelbti naują viešųjų pirkimų konkursą, tam, kad ateitų dirbti kiti rangovai ar tiekėjai, tai vėl atima laiko. Pats sudėtingiausias trikdys, mano manymu projektų užbaigimas. Tai tokia sudėtinga procedūra, dėl įvairiausių „biurokratinių“ procesų, kurie užtrunka. Jeigu objektas paprastas, tarkime koks nesudėtingo statinio paprastas remontas ir nėra reikalinga objektą priduoti komisijai, tuomet viskas greičiau ir paprasčiau, bet jeigu projekto metu buvo gerinama sudėtingo statinio infrastruktūra, kuriam buvo reikalingas statybų leidimas, tuomet visos procedūros išsitęsia labai ilgai.

### **Kokios priemonės jums padeda tinkamai valdyti projekto nesėkmes, siekiant jų išvengti?**

Pagrindinė priemonė, kuri padeda valdyti projekto nesėkmes yra savalaikė komunikacija. Labai svarbu laiku ir tinkamai komunikuoti su visa projekto įgyvendinimo komanda, su įstaigos vadovais. Komunikacijos trūkumas manau yra pagrindinė projekto nesėkmių problema. Labai dažnai viešojo sektoriaus projektų įgyvendinime specialistas yra paliekamas vienas. Specialisto atsakomybei tenka ne tik parengti paraišką finansavimo gavimui, bet ir pačiam koordinuoti projekto įgyvendinimą, pradėdant viešųjų pirkimų ir baigiant projekto užbaigimo procedūromis. Šioje vietoje kyla daug problemų, nes dažnai specialistas neturi tiek daug kompetencijų, kad gebėtų kuruoti visą procesą, todėl labai svarbu kompetentinga projekto įgyvendinimo komanda. Tačiau, dėl specialistų trūkumo mūsų savivaldybėje, tos komandos paprastai nebūna.

## VIEŠOJO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VALDYMO REZULTATYVUMO VEIKSNIAI: JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS.

*Joniškio rajono savivaldybės administracijos specialistų, tiesiogiai dirbančių su projektų rengimu ir valdymu, apklausa*

**Interviu protokolas Nr. 2**

Apklausa atliekama siekiant sužinoti, kaip Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, tiesiogiai dirbantys su įstaigoje įgyvendinamų projektų rengimu ir valdymu, vertina projektų valdymo rezultatyvumo veiksnius.

***Bendri duomenys:***

<b>Respondento kodas E2</b>	
1. Darbovietės pavadinimas	<i>Joniškio rajono savivaldybės administracija</i>
2. Užimamos pareigos	<i>Vyriausioji specialistė</i>
3. Darbo projektų rengime ir valdyme stažas (metais)	<i>11 metų</i>

### **Viešojo sektoriaus projektų valdymo rezultatyvumo veiksniai. Joniškio rajono savivaldybės atvejis.**

***Kokius išskirtumėte svarbiausius projektų įgyvendinimo etapus?***

*Mano manymu svarbiausias projekto įgyvendinimo etapas yra projekto planavimas. Labai svarbu planuojant projekto veiklas, biudžetą viską teisingai susiplanuoti ir nusirodyti dar rengiant paraišką projekto finansavimui gauti, nes jeigu projektas finansuojamas iš išorės šaltinių, tarkim ES finansavimo fondų, labai sudėtinga po to daryti kažkokių projekto pakeitimus. Gavus finansavimą svarbus aspektas tinkamai suplanuoti biudžetą. Taip pat manau, kad rizikos faktorių nustatymas neatsiejamas nuo projekto planavimo etapo. **Tai projekto sėkmės pagrindu laikytumėte planavimą?** Iš dalies. Manau, kad planavimas turi didžiulę įtaką visai projekto sėkmei.*

***Kaip manote, kokie dar veiksniai lemia projekto įgyvendinimo sėkmę?***

*Siekiant sėkmingo projektų įgyvendinimo proceso, būtina tiksliai ir aiškiai identifikuoti problemą, numatyti būdus ir rasti sprendimus tai problemai pašalinti. Taip pat svarbu sudaryti projekto planą, kad sklandžiai ir sistemingai būtų einama link numatyto sprendimo. Komandinis darbas projektų valdyme taip pat yra labai svarbus, kadangi jį apima tarpusavio pagalba, suvokimas, kad dirbama yra dėl bendro tikslo. Tai yra pagrindinės projekto sėkmę lemiančios priežastys. Labai svarbu įsivertinti visas problemų sprendimo alternatyvas, nes jos padeda turi planą B, jei nepasiseka planas A, gaunasi toks užbėgimas už akių projekto rizikoms.*

***Su kokiais trikdžiais ir sunkumais susiduriate projekto įgyvendinimo metu?***

*Projektų valdyme susiduriama su įvairiais trikdžiais, kiekviename projekto įgyvendinimo etape jie skirtingi. Projektų planavimo/rengimo etape susiduriama su tokiais iššūkiais kaip kompetencijų*

*trūkumas rengiant projektus, nepakankamas bendradarbiavimas tarp skyrių ir darbuotojų, projektų įgyvendinimo etape kyla tokie iššūkiai kaip žmogiškųjų išteklių trūkumas, savų lėšų projekto įgyvendinimui trūkumas, o projektų užbaigimo etape kyla tokie iššūkiai kaip rangovo vėluojami atlikti numatyti darbai. Labai ryškus trukdis yra ir politiniai vadovų interesai. Priimant sprendimą teikti paraišką projekto finansavimui gauti, privaloma gauti tarybos ir mero pritarimą. Taryboje susiduria dvi grupės – valdantieji ir opozicija. Labai dažnai opozicija stengiasi išvelgti vieno ar kito projekto asmeninę naudą valdantiems. Šioje vietoje netrūksta politinių intrigų, todėl ir vadovų nuomonė dažnai būna „naudinga“ opozicijai, nors ir nėra siekiama jokios asmeninės naudos, tačiau bijoma būti nepopuliariems.*

***Kokios priemonės jums padeda tinkamai valdyti projekto nesėkmes, siekiant jų išvengti?***

*Tinkama ir savalaikė komunikacija man yra didžiausia pagalba dirbant šį darbą. Visada jeigu kyla problemų, neaiškumu labai svarbu aiškintis problemas, bendrauti su tiekėjais ar rangovais, bendrauti su vadovais, prašyti pagalbos sprendžiant problemas.*

## VIEŠOJO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VALDYMO REZULTATYVUMO VEIKSNIAI: JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS.

*Joniškio rajono savivaldybės administracijos Ekonominės plėtros ir investicijų skyriaus specialistų,  
tiesiogiai dirbančių su projektų rengimu ir valdymu, apklausa*

**Interviu protokolas Nr. 3**

Apklausa atliekama siekiant sužinoti, kaip Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, tiesiogiai dirbantys su įstaigoje įgyvendinamų projektų rengimu ir valdymu, vertina projektų valdymo rezultatyvumo veiksnius.

**Bendri duomenys:**

Respondento kodas E3	
1. Darbovietės pavadinimas	Joniškio rajono savivaldybės administracija
2. Užimamos pareigos	Vyr. specialistas
3. Darbo projektų rengime ir valdyme stažas (metais)	17 metų

### Viešojo sektoriaus projektų valdymo rezultatyvumo veiksniai. Joniškio rajono savivaldybės atvejis.

***Kokius išskirtumėte svarbiausius projektų įgyvendinimo etapus?***

*Mano nuomone, svarbiausias etapas projekto idėjos generavimas. Viešajame sektoriuje įgyvendinami tokie projektai, kurie bus naudojami visuomenės, mūsų atveju rajono gyventojų, planuojant vieną ar kitą projektą, labai svarbu, kad jo idėją palaikytų visuomenė, jeigu tu planuodamas projektą į jos nuomonę neatsižvelgsi, tikėtina, kad galutiniu rezultatu gyventojai nebus patenkinti. Jeigu idėja sugeneruota tokia kokios nori gyventojai, tai projektas bus sėkmingas.*

***Kaip manote, kokie veiksniai lemia projekto įgyvendinimo sėkmę?***

*Projektų valdymo sėkmė priklauso nuo tinkamo planavimo, projekto vykdytojo patirties ir kompetencijų. Projekto vykdytojas turi gebėti savarankiškai planuoti ir organizuoti savo veiklą, efektyviai įvertinti projekto vykdymo metu iškilusias problemas ir jas spręsti. Taip pat sėkmingam projektui reikalingas komandinis darbas. Jis padeda veiksmingiau rasti sprendimus iš susiklosčiusių situacijų, mažina klaidų tikimybę. Labai didelę įtaką turi aiškus planavimo procesas, tikslingas ir nuoseklus plano laikymasis, specialistų, vykdydiančių projektą įsitraukimo į valdymo procesą nuo projekto planavimo pradžios bei savalaikio kylančių problemų sprendimo. Taip pat labai svarbus gebėjimas aiškiai komunikuoti, savarankiškai spęsti kylančias problemas, dirbti išvien su komanda, nes komandinis darbas yra svarbus veiksnys projektų valdyme, taip pasidalijama patirtimi, greičiau ir lengviau randamas problemos sprendimo būdas, išvengiama klaidų, kylančių dėl patirties stokos, nuomonių įvairovės dėka projektu sprendžiama problema išnagrinėjama įvairiapusiškiau ir plačiau.*

***Su kokiais trikdžiais ir sunkumais susiduriate projekto įgyvendinimo metu visuose projekto įgyvendinimo etapuose?***

*Projekto planavimo ir rengimo stadijoje dažnai neįvertinamos projekto įgyvendinimo stadijoje galinčios kilti rizikos ir grėsmės, kurių nebuvo galima numatyti pirminėje stadijoje. Taip pat dažnu atveju, ypač vykdant infrastruktūrinius projektus, susiduriama su iškylančiomis nenumatytomis aplinkybėmis, kurių nebuvo galima numatyti projekto planavimo procese. Papildomi darbai, kuriuos reikia atlikti norint pasiekti projekto rezultatą ilgina procesą, reikalauja daugiau administracinių procedūrų. Tuo tarpu projekto užbaigimo stadijoje svarbiu įvadinčiau tinkamą dokumentų įforminimą. Neretai užtrunka surinkti visą objekto pridavimui reikalingą dokumentaciją, dažnu atveju šios problemos, nepriklausančios nuo projekto vykdytojo, vilkina projekto pabaigą.*

***Kokios priemonės jums padeda tinkamai valdyti projekto nesėkmes, siekiant jų išvengti?***

*Svarbiausia įgyvendinant projektą bendrauti, jeigu susiduriu su problema apie ją žino visi mano skyriaus kolegos, man tai labai padeda ☺ **Bendrauti su kuo?** Bendrauti su kolegomis, su vadovais, su projekto įgyvendinimą kontroliuojančia įstaiga. Svarbu tartis, prašyti pagalbos, jeigu susiduri su kažkokia problema paprašyti padėti ar paklausti patarimo. Nebijoti diskutuoti. Komunikacijos trūkumas manau pati didžiausia blogybė ne tik projektų įgyvendinime, bet apskritai visuose žmogaus gyvenimo etapuose.*

## VIEŠOJO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VALDYMO REZULTATYVUMO VEIKSNIAI. JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS.

*Joniškio rajono savivaldybės administracijos Ekonominės plėtros ir investicijų skyriaus specialistų, tiesiogiai dirbančių su projektų rengimu ir valdymu, apklausa*

**Interviu protokolas Nr. 4**

Apklausa atliekama siekiant sužinoti, kaip Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, tiesiogiai dirbantys su įstaigoje įgyvendinamų projektų rengimu ir valdymu, vertina projektų valdymo rezultatyvumo veiksnius.

**Bendri duomenys:**

<b>Respondento kodas E4</b>	
1. Darbovietės pavadinimas	<i>Joniškio rajono savivaldybės administracija</i>
2. Užimamos pareigos	<i>Vyr. specialistas</i>
3. Darbo projektų rengime ir valdyme stažas (metais)	<i>13 metų</i>

### **Viešojo sektoriaus projektų valdymo rezultatyvumo veiksniai. Joniškio rajono savivaldybės atvejis.**

***Kokius išskirtumėte svarbiausius projektų įgyvendinimo etapus?***

*Svarbiausias ir projekto sėkmę užtikrinantis etapas, tai planavimas. Labai svarbu šiame etape pasiekiamas ir išmatuojamas tikslas bei uždaviniai, apgalvotas ir suplanuotas biudžetas ir tinkamai suplanuota projekto trukmė. **O politiniai interesai Jūsų manymu turi įtaką projekto planavimo procesui?** Tikrai taip, pavadinčiau tai pasinaudojimo rinkimine kampanija taktika, kuri yra labai paranki rinkiminių kampanijų metu lengvai užsitikrinti didelį rinkėjų balsų kiekį remiamam kandidatui.*

***Kaip manote, kokie veiksniai lemia projekto įgyvendinimo sėkmę?***

*Sėkmingam projektui labai svarbus tinkamas laiko, žmogiškųjų ir finansinių išteklių suplanavimas bei projekto valdymo metu kylančių rizikų eliminavimas. Labai svarbus ir komandinis darbas, vadovų įsitraukimas į projekto valdymo programas, ir be abejo labai svarbi projektą valdančių asmenų kompetenciją ir kvalifikacija. Projekto valdymui reikia labai įvairių sričių kompetencijų, svarbu mokėti tinkamai ir laiku suvaldyti kylančias rizikas, mokėti organizuoti ir koordinuoti komandinį darbą, išmanyti komunikaciją, atsakingai pasiskirstyti atsakomybes tarp komandos narių, atsakingų už projektą, turėti derybinių įgūdžių ir teisinių bei finansinių žinių.*

***Su kokiais trikdžiais ir sunkumais susiduriate projekto įgyvendinimo metu?***

*Projektų valdyme labai svarbus loginis mąstymas, finansinis raštingumas, gebėjimas dirbti savarankiškai, atsparumas stresui, greitas sprendimų priėmimas bei greita komunikacija su kitais projekto dalyviais (vadovybė, vidaus bei išorės dalyviai, komerciniai partneriai ir pan.). Dirbant*

viešajame sektoriuje ypatingai svarbu išmanyti ir techninius dalykus, kadangi projektai būna įvairūs (inžineriniai, minkštieji, pastatų renovacijos, aplinkosauga ir t.t.). Viešajame sektoriuje kitaip negu privačiame, konkretus specialistas nesispecializuoja konkrečioje srityje, dažniausiai vienas specialistas valdo visą projekto valdymo procesą, todėl turi nuolat būti žingeidus ir gilinti bazines technines žinias. Labai svarbu ir momentinė projekto valdymo komandos apkrova ir įtampa, nes pasitaiko kai vienu metu vykdoma didelis skaičius projektų iš kurių kiekvienas turi didelį skaičių procesų. **Galime teigti, jog viešojo sektoriaus projektų įgyvendinime dirbantys specialistai susiduria su dideliu darbo krūviu? Ne tik su dideliu krūviu, esmė ta, kad labai dažnai projekto įgyvendinimo procese specialistas lieka vienas. Įsivaizduokite kokios turi būti to specialisto kompetencijos, žinios, kad jis suvaldytų visą procesą? Tai yra tikrai labai svarbu, o komandinio darbo plėtojimui viešajame sektoriuje dažnai trūksta žmogiškųjų resursų. Tai didžiausia problema visuose etapuose.**

**Kokios priemonės jums padeda tinkamai valdyti projekto nesėkmes, siekiant jų išvengti?**

*Man padeda tinkamas mano darbo organizavimas ir laiko planavimas. Labai svarbu įgyvendinat projektą tinkamai planuoti savo darbą, tai padeda numatyti rizikas į priekį ir jų išvengti.*

## VIEŠOJO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VALDYMO REZULTATYVUMO VEIKSNIAI. JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS.

*Joniškio rajono savivaldybės administracijos Ekonominės plėtros ir investicijų skyriaus specialistų, tiesiogiai dirbančių su projektų rengimu ir valdymu, apklausa*

**Interviu protokolas Nr. 5**

Apklausa atliekama siekiant sužinoti, kaip Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, tiesiogiai dirbantys su įstaigoje įgyvendinamų projektų rengimu ir valdymu, vertina projektų valdymo rezultatyvumo veiksnius.

**Bendri duomenys:**

<b>Respondento kodas E5</b>	
1. Darbovietės pavadinimas	Joniškio rajono savivaldybės administracija
2. Užimamos pareigos	Projektų rengimo ir valdymo vyr. specialistė
3. Darbo projektų rengime ir valdyme stažas (metais)	12 metų

### **Viešojo sektoriaus projektų valdymo rezultatyvumo veiksniai. Joniškio rajono savivaldybės atvejis.**

***Kokius išskirtumėte svarbiausius projektų įgyvendinimo etapus? Kaip manote kuris iš etapų yra sėkmingo projekto įgyvendinimo pagrindas?***

*Pats svarbiausias etapas yra planavimas ir projekto veiklų įgyvendinimas. Netgi galėčiau teigti, kad jie vienas nuo kito neatsiejami. Gal galite plačiau apie tai papasakoti ką turite omenyje? Jeigu netinkamai susiplanuosi projekto veiklas, tada kils sunkumų jas pradėjus įgyvendinti. Ypač tai liečia viešųjų pirkimų, statybos darbų projektavimo procedūras. Labai svarbu tinkamai suplanuoti laiką ir pinigus, nes jeigu kur nors „pastrigsi“ kyla rizika nespėti laiku įgyvendinti projektą.*

***Kaip manote, kokie veiksniai lemia projekto įgyvendinimo sėkmę?***

*Manau, kad komandinis darbas projektų valdyme labai svarbus, kadangi projektų įgyvendinimas reikalauja skirtingų specialistų, kurių kiekvieno indėlis yra svarbus siekiant bendro tikslo. Dirbant komandoje priimami geresni sprendimai, išvengiama kritinių klaidų, pasidalinama atsakomybe, į situaciją pasižiūrima iš skirtingų pusių. Visa tai padeda pasiekti geresnių rezultatų. Projekto valdyme labai reikalingas analitinis mąstymas, sugebėjimas dirbti komandoje, kūrybiškumas, lankstumas. Didelę reikšmę turi ir projekto vykdytojo patirtis. Aukščiausių vadovų vaidmuo įgyvendinant savivaldybės projektus yra labai svarbus ir atsakingas, išklause atsakingų specialistų nuomones, idėjas ir siūlymus, jie priima galutinius sprendimus. Vadovai dalyvauja ir kontrolės procesuose, iškilus problemoms inicijuoja papildomus susitikimus su atsakingais asmenimis, domisi projektų vykdymo eiga. Projektų valdymo sėkmė priklauso nuo tinkamo planavimo, tikslingo ir nuoseklaus jo laikymosi. Labai svarbu komandinis darbas, tai padeda veiksmingiau rasti sprendimus iš susiklosčiusių situacijų. Projekto*



vykdytojas turi gebėti savarankiškai planuoti ir organizuoti savo veiklą. Gretai ir kvalifikuotai įvertinti nenumatytų aplinkybių pasekmes. Priimti visoms pusėms tinkamiausius sprendimus.

***Su kokiais trikdžiais ir sunkumais susiduriate projekto įgyvendinimo metu?***

*Trikdžių labai daug kiekviename etape. Įgyvendinimo stadijoje problemos atsiranda dėl biudžeto trūkumo, kai dėl nenumatytų aplinkybių realus biudžetas viršija numatytąjį. Taip pat problemos, nepriklausančios nuo projekto vykdytojo - tai gali būti leidimų išdavimo vilkinimas, tiekėjų ar partnerių įsipareigojimų neįvykdymas laiku. Projektų planavimo stadijoje pagrindinės problemos kyla kai ne aiškiai identifikuojama problema, neįvertinamos visos problemos sprendimo alternatyvos. Taip pat manau, kad nepakankamas vadovų ar suinteresuotų šalių palaikymas yra viena iš pagrindinių projekto planavimo nesėkmių priežasčių. Projekto planavimo stadijoje susiduriama su aplinkybėmis, kurių negalėjo numatyti projekto įgyvendintojas. Papildomų darbų, projekto sprendinių keitimas, tai apsunkina projekto administravimą ir ilgina laiką. Projekto užbaigimo stadijoje viskas priklauso nuo rangos darbų baigimo procedūrų įforminimo. Susiduriama su aplinkybėmis, kurios nebuvo numatytos, tenka keisti sprendinius, ieškoti naujų, pasikeitus poįstatyminiams aktams, kitiems reikalavimams. Visą tai prailgina projekto įgyvendinimo laiką.*

***Kokios priemonės jums padeda tinkamai valdyti projekto nesėkmes, siekiant jų išvengti?***

*Tinkamas laiko, procesų planavimas, rizikų išvėgimas ir pasiruošimas joms, bei komunikacija su visomis susijusiomis šalimis.*

## VIEŠOJO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VALDYMO REZULTATYVUMO VEIKSNIAI. JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS.

*Joniškio rajono savivaldybės administracijos specialistų, tiesiogiai dirbančių su projektų rengimu ir valdymu, apklausa*

### Interviu protokolas Nr. 6

Apklausa atliekama siekiant sužinoti, kaip Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, tiesiogiai dirbantys su įstaigoje įgyvendinamų projektų rengimu ir valdymu, vertina projektų valdymo rezultatyvumo veiksnius.

#### **Bendri duomenys:**

Respondento kodas E6	
1. Darbovietės pavadinimas	Joniškio rajono savivaldybės administracija
2. Užimamos pareigos	Projektų rengimo ir valdymo vyr. specialistas
3. Darbo projektų rengime ir valdyme stažas (metais)	10 metų

### **Viešojo sektoriaus projektų valdymo rezultatyvumo veiksniai. Joniškio rajono savivaldybės atvejis.**

#### ***Kokius išskirtumėte svarbiausius projektų įgyvendinimo etapus?***

*Problemos identifikavimas, problemos sprendimo būdų, tikslų, rezultatų nustatymas. Alternatyvų analizė, kvalifikuotos projekto vykdymo komandos sudarymas, politiniai sprendimai, finansavimo užtikrinimas, projekto įgyvendinimo kontrolė ir gebėjimas komunikuoti su visomis suinteresuotosiomis šalimis bei naudos gavėjais (visuomenė, įmonė ir t.t.). **Kokią svarbą viešojo sektoriaus projektų įgyvendinime turi visuomenė ir vadovai?** Suinteresuotosios šalys vaidina itin reikšmingą vaidmenį. Projektų valdymo iššūkis yra suvokti projekto organizacijos aplinką ir atitinkamų veikėjų pozicijas. Be atitinkamo dėmesio projekto suinteresuotųjų šalių poreikiams ir lūkesčiams projekto koordinatorius net ir įvykdydamas projektą laiku, pagal sutartą biudžetą ir apimtį, negali tikėtis, kad projektas bus sėkmingas, todėl yra būtina rasti projekto ryšį su organizacija ir jos suinteresuotomis šalimis..“*

#### ***Kaip manote, kokie veiksniai lemia projekto įgyvendinimo sėkmę?***

*Aiški problema, siekiamas tikslas ir rezultatas. Tinkamai parinkta, motyvuota projekto įgyvendinimo komanda, turinti aiškias funkcijas ir užduotis. Svarbu, kad būtų užtikrinti finansiniai srautai, išorinis palaikymas.*

#### ***Su kokiais trikdžiais ir sunkumais susiduriate projekto įgyvendinimo metu?***

*Problemos susijusios su darbų rangovais ir paslaugų teikėjais. Minėti tiekėjai atrenkami skaidriai t. y. viešųjų pirkimų būdu, tačiau tai neužtikrina, kad darbai ir paslaugos bus teikiamos kokybiškai, laiku ir t.t. Kylantys ginčai ir vėlavimai sutrikdo sklandų projekto įgyvendinimo ciklą. Privačiame sektoriuje taikoma praktika „renkuosi patikimą partnerį“ yra efektyvesnė, todėl privataus sektoriaus projektai įgyvendinami greičiau ir kokybiškiau. Kitos problemos: 1) specialistų nekompetencija ir abejingumas, perteklinis procesų reglamentavimas įvairiose įstaigose (dažnu atveju centrinės valdžios). 2) vietos politikų „nesigaudymas“ procesuose, negebėjimas atlaikyti visuomenės spaudimo, strateginio mąstymo nebuvimas. Politinės valios ir strategijos nebuvimas ir /ar dažna nuomonės kaita priveda prie to, kad įstaiga įgyvendina projektus, kurių iš esmės nereikia (pataikaujama siauroms visuomenės grupėms). 3) finansinių srautų užtikrinimas ir finansavimo lankstumas. Viešajame sektoriuje finansavimas dažnai būna nelankstus t. y. lėšos įvairiems projektams skiriamos einamaisiais biudžetiniais metais. Projekto pasirengimui ir įgyvendinimui būtina atlikti daug veiksmų, dalis procesų priklauso ne nuo tavęs. Esant nukrypimams ar nenumatytoms rizikoms imama skubėti, nukenčia kokybė. Pvz. Dažnai nutinka, kad mokyklų remontas pradedamas ne vasaros metu, o rugsėjo mėn. Dažnu atveju tai įtakoja sudėtingi ir nelankstūs procesai susiję su finansavimo skyrimu ar perskirstymu (lėšos skiriamos II ar net III metų ketvirtyje). Atsiranda trikdžių vykdant viešųjų pirkimų procedūras bei klasikinės problemos su darbų rangovais ar įvairiais procesų derinimais bei derintojais. Viena didžiausių problemų yra darbuotojų, gebančių valdyti projekto procesus, trūkumas. Kiekvienas projektas yra individualus ir reikalauja skirtingų žinių, procesų kiekio bei laiko. Dažnu atveju už projektą atsakingas asmuo turi turėti sekančius gebėjimus/kompetencijas: komunikacija (su įvairiomis grupėmis), finansai ir analitika, sutarčių sudarymas ir kontrolė, techninės ir /ar inžinerinės žinios, procesų valdymas ir vadyba ir kt.. Darbuotojas vienu metu valdantis 5 ir daugiau projektų, dėl darbo krūvio ir užduočių kiekio neišvengiamai patiria stresą bei įtampą. Viso to pasėkoje tikėtinos projekto nesėkmės.*

***Kokios priemonės jums padeda tinkamai valdyti projekto nesėkmes, siekiant jų išvengti?***

*Padeda atvira ir aiški komunikacija, kartais net tiesmukas atvirumas t. y. aiški ir motyvuota pozicija kitiems projekto dalyviams, kad X veiksmas ar procesas yra nereikalingas / klaidingas ir pan., ir jo būtina atsisakyti vykdomame ar planuojamame projekte. Pirminėje projekto stadijoje svarbu remtis praktika ir patirtimi bei aiškiai ir drąsiai įvardinti rizikas bei galimas nesėkmes. Dažnu atveju tai sutaupo laiko, finansų bei užprogramuotų nesėkmių.*

## VIEŠOJO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VALDYMO REZULTATYVUMO VEIKSNIAI. JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS.

*Joniškio rajono savivaldybės administracijos specialistų, tiesiogiai dirbančių su projektų rengimu ir valdymu, apklausa*

### Interviu protokolas Nr. 7

Apklausa atliekama siekiant sužinoti, kaip Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, tiesiogiai dirbantys su įstaigoje įgyvendinamų projektų rengimu ir valdymu, vertina projektų valdymo rezultatyvumo veiksnius.

#### **Bendri duomenys:**

<b>Respondento kodas E7</b>	
1. Darbovietės pavadinimas	<i>Joniškio rajono savivaldybės administracija</i>
2. Užimamos pareigos	<i>Projektų rengimo ir valdymo vyr. specialistas</i>
3. Darbo projektų rengime ir valdyme stažas (metais)	<i>10 metų</i>

### **Viešojo sektoriaus projektų valdymo rezultatyvumo veiksniai. Joniškio rajono savivaldybės atvejis.**

#### ***Kokius išskirtumėte svarbiausius projektų įgyvendinimo etapus?***

*Mano manymu, norint sėkmingai įgyvendinti projektą labai svarbus yra planavimo procesas ir projekto įgyvendinimo nuoseklumas. Projektų valdymo sėkmė priklauso nuo aiškų planavimo proceso, vieningo visų šalių, siekiančių projektu išspręsti kilusią problemą įsitraukimo, aiškaus tikslo turėjimo.*

#### ***Kaip manote, kokie veiksniai lemia projekto įgyvendinimo sėkmę?***

*Tikslingas ir nuoseklus numatyto plano laikymasis, specialistų, vykdyšančių projektą įsitraukimas į valdymo procesą nuo projekto planavimo pradžios, savalaikis kylančių problemų sprendimas, komandinis darbas reikšmingai prisideda prie projekto įgyvendinimo sėkmės.*

#### ***Su kokiais trikdžiais ir sunkumais susiduriate projekto įgyvendinimo metu?***

*Pradėjus projekto įgyvendinimą svarbu aiškiai ir tiksliai įvardyti vykdytojams ir/ar rangovams kokio rezultato siekiama, kas turi būti padaryta. Taip pat dažnu atveju, ypač vykdant infrastruktūrinius projektus, susiduriama su iškylančiomis nenumatytomis aplinkybėmis, kurių nebuvo galima numatyti projekto planavimo procese. Papildomi darbai, kuriuos reikia atlikti norint pasiekti projekto rezultata ilgina procesą, reikalauja daugiau administracinių procedūrų. Pakankamai dažnai paaiškėja, kad projekto planavimo/rengimo stadijoje į problemą buvo pasižiūrėta paviršutiniškai, nenumatytas kompleksiškas sprendimo būdas ar nepaieškota įvairesnių problemos sprendimo alternatyvų.*

***Kokios priemonės jums padeda tinkamai valdyti projekto nesėkmes, siekiant jų išvengti?***

*Projektą vykdysiančio asmens įsitraukimas į projekto planavimo procesą, išsigilinimas į projekcinę dokumentaciją, aiškus komunikavimas ir turimos asmeninės projekto vykdytojo kompetencijos užtikrina sėkmingą projekto valdymo procesą, leidžia iki minimumo sumažinti projekto nesėkmes arba jų išvengti.*

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Svarbiausi viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo etapai	Planavimas	„...pats svarbiausias etapas yra planavimas..“ (E5)
		„...mano manymu svarbiausias projekto įgyvendinimo etapas yra projekto planavimas..“ (E2)
		„...projekto įgyvendinimo metu labai svarbūs visi etapai, tiek planavimas, tiek įgyvendinimas, bet pats sėkmės pagrindas yra planavimas..“ (E1)
		„...jeigu projektas bus suplanuotas silpnai, tai įgyvendinant projektą pradės lysti problemos..“ (E1)
		„...mano manymu, norint sėkmingai įgyvendinti projektą labai svarbus yra planavimo procesas..“ (E7)
		„...svarbiausiais ir projekto sėkmę užtikrinantis etapas, tai planavimas..“ (E4)
	Įgyvendinimas	„...pats svarbiausias etapas yra <...> ir projekto veiklų įgyvendinimas..“ (E5)
	Užbaigimas	„...labai svarbus ir projekto užbaigimas..“ (E2)
	Visi etapai	„...projekto įgyvendinimo metu labai svarbūs visi etapai..“ (E1)
	Identifikavimas	„...svarbiausias etapas projekto idėjos generavimas..“ (E3)
		„...projektų planavimo stadijoje pagrindinės problemos kyla kai ne aiškiai identifikuojama problema..“ (E5)
		„...labai svarbus problemos identifikavimas, problemos sprendimo būdų, tikslų, rezultatų nustatymas..“ (E6)

<b>Svarbiausi planavimo etapo aspektai</b>	Projekto veiklų planavimas	<i>„...jeigu netinkamai susiplanuosi projekto veiklas, tada kils sunkumų jas pradėjus įgyvendinti..“ (E5)</i>
		<i>„...labai svarbu planuojant projekto veiklas, biudžetą viską teisingai susiplanuoti ir nusirodyti dar rengiant paraišką projekto finansavimui gauti, nes jeigu projektas finansuojamas iš išorės šaltinių, tarkim ES finansavimo fondų, labai sudėtinga po to daryti kažkokių projekto pakeitimus..“ (E2)</i>
		<i>„...projekto sėkmė priklauso nuo to, kaip tiksliai bus suplanuotos projekto veiklos..“ (E1)</i>
	Projekto trukmė	<i>„...tinkamai suplanuota projekto trukmė..“ (E4)</i>
	Alternatyvų nustatymas	<i>„...neįvertinamos visos problemos sprendimo alternatyvos..“ (E5)</i>
		<i>„...alternatyvų analizė..“ (E6)</i>
	Suinteresuotų šalių palaikymas	<i>„...nepakankamas vadovų ar suinteresuotų šalių palaikymas..“ (E5)</i>
	Rizikos faktorių nustatymas ir valdymas	<i>„...projekto sėkmė priklauso nuo to, kaip tiksliai bus suplanuotos&lt;.....&gt;rizikos..“ (E1)</i>
		<i>„...projekto planavimo ir rengimo stadijoje dažnai neįvertinamos projekto įgyvendinimo stadijoje galinčios kilti rizikos ir grėsmės, kurių nebuvo galima numatyti pirminėje stadijoje..“ (3)</i>
	Išmatuojamų tikslų ir uždavinių nustatymas	<i>„...labai svarbu pasiekiamas ir išmatuojamas tikslas bei uždaviniai..“ (E4)</i>
	Projekto vykdymo komandos sudarymas	<i>„...kvalifikuotos projekto vykdymo komandos sudarymas..“ (E6)</i>
	Politiniai aspektai	<i>„...politiniai sprendimai..“ (E6)</i>
<i>„...labai ryškus trukdis yra ir politiniai vadovų interesai.</i>		

		<p><i>Priimant sprendimą teikti paraišką projekto finansavimui gauti, privaloma gauti tarybos ir mero pritarimą. Taryboje susiduria dvi grupės – valdantieji ir opozicija. Labai dažnai opozicija stengiasi išvelgti vieno ar kito projekto asmeninę naudą valdantiems. Šioje vietoje netrūksta politinių intrigų, todėl ir vadovų nuomonė dažnai būna „naudinga“ opozicijai, nors ir nėra siekiama jokios asmeninės naudos, tačiau bijoma būti nepopuliariems..“ (E2)</i></p>
		<p><i>„...tikrai taip, pavadinčiau tai pasinaudojimo rinkimine kampanija taktika, kuri yra labai paranki rinkiminių kampanijų metu lengvai užsitikrinti didelį rinkėjų balsų kiekį remiamam kandidatui..“ (E4)</i></p>
		<p><i>„...labai didelę įtaką turi ir politikų „bukumas“ ir baimė priimti nepopuliarius sprendimus..“ (E1)</i></p>
		<p><i>„...finansavimo užtikrinimas..“ (E6)</i></p>
	Biudžetas	<p><i>„...apgalvotas ir suplanuotas biudžetas..“ (E4)</i></p>
		<p><i>„...manau, kad komandinis darbas projektų valdyme labai svarbus..“ (E5)</i></p>
		<p><i>„...labai svarbu komandinis darbas, tai padeda veiksmingiau rasti sprendimus iš susiklosčiusių situacijų..“ (E3).</i></p>
		<p><i>„...taip pat projekto įgyvendinimui labai svarbus komandinis darbas, niekada nebūna taip, kad vienas projekto vadovas viską gali padaryti pats..“ (E1)</i></p>
		<p><i>„...kadangi projektų įgyvendinimas reikalauja skirtingų specialistų, kurių</i></p>



<p><b>Viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimo sėkmę lemiantys veiksniai</b></p>	<p>Komandinis darbas</p>	<p>kiekvieno indėlis yra svarbus siekiant bendro tikslo..“ (E5)</p>
		<p>„...dirbant komandoje priimami geresni sprendimai, išvengiama kritinių klaidų, pasidalinama atsakomybe, į situaciją pasižiūrima iš skirtingų pusių. Visa tai padeda pasiekti geresnių rezultatų..“ (E5)</p>
		<p>„...labai svarbu komandinis darbas, kad būtų kuo geriau išgryninama projekto idėja..“ (E1)</p>
		<p>„...komandinis darbas projektų valdyje taip pat yra labai svarbus, kadangi jį apima tarpusavio pagalba, suvokimas, kad dirbama yra dėl bendro tikslo..“ (E2)</p>
		<p>„...sėkmingam projektui reikalingas komandinis darbas. Jis padeda veiksmingiau rasti sprendimus iš susiklosčiusių situacijų, mažina klaidų tikimybę..“ (E3)</p>
		<p>„...specialistų, vykdysiančių projektą išitraukimo į valdymo procesą nuo projekto planavimo pradžios bei savalaikio kylančių problemų sprendimo..“ (E3)</p>
		<p>„...labai svarbus ir komandinis darbas..“ (E4)</p>
		<p>„...tinkamai parinkta, motyvuota projekto įgyvendinimo komanda, turinti aiškias funkcijas ir užduotis..“ (E6)</p>
		<p>„...komandinis darbas reikšmingai prisideda prie projekto įgyvendinimo sėkmės..“ (E7)</p>
		<p>„...dirbti išvien su komanda, nes komandinis darbas yra svarbus veiksnys projektų valdyje, taip pasidalijama patirtimi, greičiau ir lengviau randamas problemos sprendimo būdas, išvengiama</p>

		<i>klaidų, kylančių dėl patirties stokos, nuomonių įvairovės dėka projektu sprendžiama problema išnagrinėjama įvairiapusiškiau ir plačiau..“ (E3)</i>
	Projekto vykdytojo kompetencijos	<i>„..projekto vykdytojo patirties ir kompetencijų..“ (E3)</i>
		<i>„..dirbant viešajame sektoriuje ypatingai svarbu išmanyti ir techninius dalykus, kadangi projektai būna įvairūs (inžineriniai, minkštieji, pastatų renovacijos, aplinkosauga ir t.t.)..“ (E4)</i>
		<i>„..labai svarbi projektą valdančių asmenų kompetenciją ir kvalifikacija..“ (E4)</i>
		<i>„bene svarbiausias dalykas yra projekto vykdytojo kompetencijos..“ (E1)</i>
		<i>„..didelę reikšmę turi ir projekto vykdytojo patirtis..“ (E5)</i>
		<i>„..projekto vykdytojo patirties..“ (E3)</i>
	Vadovų požiūris	<i>„..aukščiausių vadovų vaidmuo įgyvendinant savivaldybės projektus yra labai svarbus ir atsakingas, išklausę atsakingų specialistų nuomones, idėjas ir siūlymus, jie priima galutinius sprendimus..“ (E5)</i>
		<i>„..Vadovai dalyvauja ir kontrolės procesuose, iškilus problemoms inicijuoja papildomus susitikimus su atsakingais asmenimis, domisi projektų vykdymo eiga..“ (E5)</i>
		<i>„..žinoma labai svarbu, kad vadovai palaikytų, rodytų pasitikėjimą..“ (E1)</i>
		<i>„..vadovų įsitraukimas į projekto valdymo programas..“ (E4)</i>
	Projekto planavimo procesas	<i>„..projekto sėkmė priklauso nuo to, kaip tiksliai bus suplanuotos projekto veiklos, biudžetas, rizikos..“ (E1)</i>

		<p>„...projektų valdymo sėkmė priklauso nuo tinkamo planavimo, tikslingo ir nuoseklaus jo laikymosi..“ (E5)</p> <p>„...projektų sėkmė priklauso nuo daugybės įvairių veiksmų. Visų pirma teisingas planavimas..“ (E1)</p> <p>„...manau, kad planavimas turi didžiulę įtaką visai projekto sėkmei..“ (E2)</p> <p>„...taip pat svarbu sudaryti projekto planą, kad sklandžiai ir sistemingai būtų einama link numatyto sprendimo..“ (E2)</p> <p>„...projektų valdymo sėkmė priklauso nuo tinkamo planavimo..“ (E2)</p> <p>„...labai didelę įtaką turi aiškus planavimo procesas, tikslingas ir nuoseklus plano laikymasis..“ (E3)</p> <p>„...labai svarbus tinkamas laiko, žmogiškųjų ir finansinių išteklių suplanavimas..“ (E4)</p> <p>„...tikslingas ir nuoseklus numatyto plano laikymasis..“ (E7)</p> <p>„...siekiant sėkmingo projektų įgyvendinimo proceso, būtina tiksliai ir aiškiai identifikuoti problemą..“ (E3)</p> <p>„...aiški problema, siekiamas tikslas ir rezultatas..“ (E6)</p>
	<p>Visuomenės įtaka</p>	<p>„...viešajame sektoriuje įgyvendinami tokie projektai, kurie bus naudojami visuomenės, mūsų atveju rajono gyventojų, planuojant vieną ar kitą projektą, labai svarbu, kad jo idėją palaikytų visuomenė, jeigu tu planuodamas projektą į jos nuomonę neatsižvelgsi, tikėtina, kad galutiniu rezultatu gyventojai nebus patenkinti. Jeigu idėja sugeneruota tokia kokios nori gyventojai, tai projektas bus sėkmingas..“ (E3)</p>

		„...specialistų, vykdydiančių projektą išitraukimas į valdymo procesą nuo projekto planavimo pradžios, savalaikis kylančių problemų sprendimas..“
<b>Svarbiausios viešojo sektoriaus projektų vykdytojų kompetencijos</b>	Savarankiškumas	„...projekto vykdytojas turi gebėti savarankiškai planuoti ir organizuoti savo veiklą..“ (E5)
		„...savarankiškai spęsti kylančias problemas..“ (E3)
	Operatyvumas	„...gretai ir kvalifikuotai įvertinti nenumatytų aplinkybių pasekmes..“ (E5)
	Atsakingumas	„...priimti visoms pusėms tinkamiausius sprendimus..“ (E5)
	Loginis mąstymas	„...projekto vykdytojas turi numatyti galimas grėsmes..“ (E5)
		„...projekto valdymui reikia labai įvairių sričių kompetencijų, svarbu mokėti tinkamai ir laiku suvaldyti kylančias rizikas..“ (E3)
		„...projektų valdyme labai svarbus loginis mąstymas..“ (E4)
	Organizuotumas	„...visų pirma gebėjimas planuoti, organizuoti..<..>..objektyviai spręsti susidariusias problemas - paprastos žmogiškos savybės, bet jos yra labai svarbios..“, „...projekto vykdytojas turi gebėti savarankiškai planuoti ir organizuoti savo veiklą, efektyviai įvertinti projekto vykdymo metu iškilusias problemas ir jas spręsti..“ (E3)
„...mokėti organizuoti ir koordinuoti komandinį darbą..“ (E3)		
„...atsakingai pasiskirstyti atsakomybes tarp komandos narių, atsakingų už projektą, turėti derybinių įgūdžių..“ (E3)		

	Komunikabilumas	<p><i>turėti derybinių įgūdžių..(E4)</i></p> <p><i>„...išmanyti komunikaciją“ (E4)</i></p> <p><i>„...gebėjimas komunikuoti su visomis projekto šalimis bei naudos gavėjais (visuomenė, įmonė ir t.t.)..“ (E6)</i></p>
<b>Viešojo sektoriaus projektų valdymo trikdžiai</b>	Nenumatyti darbai ir procedūros	<p><i>„...papildomų darbų, projekto sprendinių keitimas, tai apsunkina projekto administravimą ir ilgina laiką..“ (E5)</i></p>
		<p><i>„...taip pat dažnu atveju, ypač vykdant infrastruktūrinius projektus, susiduriama su iškylančiomis nenumatytomis aplinkybėmis, kurių nebuvo galima numatyti projekto planavimo procese. Papildomi darbai, kuriuos reikia atlikti norint pasiekti projekto rezultatą ilgina procesą, reikalauja daugiau administracinių procedūrų..“ (E3)</i></p>
		<p><i>„...projekto planavimo stadijoje susiduriama su aplinkybėmis, kurių negalėjo numatyti projekto įgyvendintojas..“ (E5)</i></p>
	Teisinės procedūros	<p><i>„...projekto užbaigimo stadijoje viskas priklauso nuo rangos darbų baigimo procedūrų įforminimo..“ (E5)</i></p>
		<p><i>„...susiduriama su aplinkybėmis, kurios nebuvo numatytos, tenka keisti sprendinius, ieškoti naujų, pasikeitus poįstatyminiams aktams, kitiems reikalavimams..“ (E5)</i></p>
		<p><i>„...visą tai prailgina projekto įgyvendinimo laiką..“ (E5)</i></p>
<p><i>„...tinkamą dokumentų įforminimą. Neretai užtrunka surinkti visą objekto pridavimui reikalingą dokumentaciją, dažnu atveju šios problemos, nepriklausančios nuo projekto vykdytojo, vilkina projekto pabaigą..“ (E3)</i></p>		

		<p>„...perteklinis procesų reglamentavimas įvairiose įstaigose (dažnu atveju centrinės valdžios)..“ (E6)</p>
		<p>„...taip pat problemos, nepriklausančios nuo projekto vykdytojo - tai gali būti leidimų išdavimo vilkinimas..“ (E5)</p>
		<p>„...ypač tai liečia viešųjų pirkimų, statybos darbų projektavimo procedūras..“ (E5)</p>
Sutarčių įgyvendinimo problemos		<p>„...labai dažnai pradėjus įgyvendinti projektą susiduriama ir su nepatikimais rangovais ar tiekėjais. Labai gerai, jeigu pavyksta pasitelkus vadovus su jais išspęsti iškilusias problemas, bet jeigu ne, reikalinga sutartį nutraukti ir vėl skelbti naują viešųjų pirkimų konkursą, tam, kad ateitų dirbti kiti rangovai ar tiekėjai, tai vėl atima laiko..“ (E1)</p>
		<p>„...problemos susijusios su darbų rangovais ir paslaugų teikėjais..“ (E6)</p>
		<p>„...minėti tiekėjai atrenkami skaidriai t. y. viešųjų pirkimų būdu, tačiau tai neužtikrina, kad darbai ir paslaugos bus teikiamos kokybiškai, laiku ir t.t. Kylantys ginčai ir vėlavimai sutrikdo sklandų projekto įgyvendinimo ciklą. Privačiame sektoriuje taikoma praktika „renkuosi patikimą partnerį“ yra efektyvesnė, todėl privataus sektoriaus projektai įgyvendinami greičiau ir kokybiškiau..“ (E6)</p>
		<p>„...pradėjus projekto įgyvendinimą svarbu aiškiai ir tiksliai įvardyti vykdytojams ir/ar rangovams kokio rezultato siekiama, kas turi būti padaryta..“ (E7)</p>
		<p>„...tiekėjų ar partnerių įsipareigojimų neįvykdymas laiku..“ (E5)</p>

		<i>„...projektų užbaigimo etape kyla tokie iššūkiai kaip rangovo vėluojami atlikti numatyti darbai..“ (E2)</i>
	Kompetencijų trūkumas	<i>„...kompetencijų rengiant projektus trūkumas..“ (E3)</i>
		<i>„...specialistų nekompetencija ir abejingumas..“ (E6)</i>
		<i>„...turimos asmeninės projekto vykdytojo kompetencijos užtikrina sėkmingą projekto valdymo procesą, leidžia iki minimumo sumažinti projekto nesėkmes arba jų išvengti..“ (E7)</i>
	Projektų vykdytojų trūkumas	<i>„...žmogiškųjų išteklių trūkumas..“ (E2)</i>
		<i>„labai dažnai viešojo sektoriaus projektų įgyvendinime specialistas yra paliekamas vienas. Specialisto atsakomybei tenka ne tik parengti paraišką finansavimo gavimui, bet ir pačiam koordinuoti projekto įgyvendinimą, pradedant viešųjų pirkimų ir baigiant projekto užbaigimo procedūromis. Šioje vietoje kyla daug problemų, nes dažnai specialistas neturi tiek daug kompetencijų, kad gebėtų kuruoti visą procesą, todėl labai svarbu kompetentinga projekto įgyvendinimo komanda. Tačiau, dėl specialistų trūkumo mūsų savivaldybėje, tos komandos paprastai nebūna...“ (E1)</i>
		<i>„...viešajame sektoriuje kitaip negu privačiame, konkretus specialistas nesispecializuoja konkrečioje srityje, dažniausiai vienas specialistas valdo visą projekto valdymo procesą, todėl turi nuolat būti žingeidus ir gilinti bazines technines žinias..“ (E4)</i>
		<i>„...labai svarbu ir momentinė projekto valdymo komandos aprova ir įtampa, nes</i>

		<p><i>pasitaiko kai vienu metu vykdoma didelis skaičius projektų iš kurių kiekvienas turi didelį skaičių procesų..“ (E4)</i></p>
		<p><i>„..labai dažnai projekto įgyvendinimo procese specialistas lieka vienas..“ (E4)</i></p>
		<p><i>„..komandinio darbo plėtojimui viešajame sektoriuje dažnai trūksta žmogiškųjų resursų. Tai didžiausia problema visuose etapuose..“ (E4)</i></p>
		<p><i>„..viena didžiausių problemų yra darbuotojų, gebančių valdyti projekto procesus, trūkumas..“ (E6)</i></p>
		<p><i>„..kiekvienas projektas yra individualus ir reikalauja skirtingų žinių, procesų kiekio bei laiko. Dažnu atveju už projektą atsakingas asmuo turi turėti sekancius gebėjimus/kompetencijas: komunikacija (su įvairiomis grupėmis), finansai ir analitika, sutarčių sudarymas ir kontrolė, techninės ir /ar inžinerinės žinios, procesų valdymas ir vadyba ir kt.. Darbuotojas vienu metu valdantis 5 ir daugiau projektų, dėl darbo krūvio ir užduočių kiekio neišvengiamai patiria stresą bei įtampą. Viso to pasėkoje tikėtinos projekto nesėkmės..“ (E6)</i></p>
		<p><i>„..specialistų, vykdydiančių projektą išitraukimas į valdymo procesą nuo projekto planavimo pradžios, savalaikis kylančių problemų sprendimas..(E7)“</i></p>
		<p><i>„..tinkamas laiko, procesų planavimas..“ (E5)</i></p>
	Planavimas	<p><i>„..projektą vykdydiančio asmens išitraukimas į projekto planavimo procesą..“ (E7)</i></p>



<b>Viešojo sektoriaus projektų nesėkmių valdymas</b>		<p>„...man padeda tinkamas mano darbo organizavimas ir laiko planavimas. Labai svarbu įgyvendinat projektą tinkamai planuoti savo darbą, tai padeda numatyti rizikas į priekį ir jų išvengti..“ (E4)</p>
		<p>„...rizikų išvengimas ir pasiruošimas joms..“ (E5)</p>
		<p>„...aiškiai ir drąsiai įvardinti rizikas bei galimas nesėkmes..“ (E6)</p>
	<b>Komunikacija</b>	<p>„...komunikacija su visomis susijusiomis šalimis..“ (E5)</p>
		<p>„...pagrindinė priemonė, kuri padeda valdyti projekto nesėkmes yra savalaikė komunikacija. Labai svarbu laiku ir tinkamai komunikuoti su visa projekto įgyvendinimo komanda, su įstaigos vadovais. Komunikacijos trūkumas manau yra pagrindinė projekto nesėkmių problema..“ (E1)</p>
		<p>„...tinkama ir savalaikė komunikacija man yra didžiausia pagalba dirbant šį darbą. Visada jeigu kyla problemų, neaiškumu labai svarbu aiškintis problemas, bendrauti su tiekėjais ar rangovais, bendrauti su vadovais, prašyti pagalbos sprendžiant problemas..“ (E2)</p>
		<p>„...labai svarbus gebėjimas aiškiai komunikuoti..“ (E3)</p>
		<p>„...svarbiausia įgyvendinant projektą bendrauti, jeigu susiduriu su problema apie ją žino visi mano skyriaus kolegos, man tai labai padeda..“ (E3)</p>
		<p>„...bendrauti su kolegomis, su vadovais, su projekto įgyvendinimą kontroliuojančia įstaiga. Svarbu tartis, prašyti pagalbos, jeigu susiduri su kažkokia problema paprašyti padėti ar paklausti patarimo. Nebijoti diskutuoti. Komunikacijos trūkumas</p>

		<p><i>manau pati didžiausia blogybė ne tik projektų įgyvendinime, bet apskritai visuose žmogaus gyvenimo etapuose..“ (E3).</i></p> <p><i>„...padeda atvira ir aiški komunikacija, kartais net tiesmukas atvirumas t. y. aiški ir motyvuota pozicija kitiems projekto dalyviams, kad X veiksmas ar procesas yra nereikalingas/klaidingas ir pan., ir jo būtina atsisakyti vykdomame ar planuojamame projekte..“ (E6)</i></p> <p><i>„...greita komunikacija su kitais projekto dalyviais (vadovybė, vidaus bei išorės dalyviai, komerciniai partneriai ir pan.)..“ (E4)</i></p>
--	--	---