



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Vidinių projektų vadybos Marijampolės savivaldybės
administracijoje analizė**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Aušrinė Šimaitienė

Projekto autorė

Doc. dr. Eglė Gaulė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Vidinių projektų vadybos Marijampolės savivaldybės administracijoje analizė

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

Aušrinė Šimaitienė

Projekto autorė

Doc. dr. Eglė Gaulė

Vadovė

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Aušrinė Šimaitienė

Vidinių projektų vadybos Marijampolės savivaldybės administracijoje analizė

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Aušrinė Šimaitienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Šimaitienė, Aušrinė. Vidinių projektų vadybos Marijampolės savivaldybės administracijoje analizė. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Eglė Gaulė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: projektas, projektų vadyba, vidiniai projektai, viešasis administravimas, viešojo administravimo institucijos.

Kaunas, 2022. 96 p.

Santrauka

Pastaruoju metu didelį susidomėjimą keliančiu mokslinių tyrinėjimų objektu viešojo administravimo institucijose tampa projektas. Tai rodo didėjantis atliktų mokslinių studijų, susijusių su projektais bei jų vadyba, skaičius. Viešojo administravimo institucijos siekdamos tobulinti savo veiklą įgyvendina vidinius projektus, kurių pagalba sprendžiamos strateginės viešojo valdymo problemos, kuriami nauji produktai ir gerinama teikiamų paslaugų kokybė. Baigiamajame magistro projekte yra tiriama ir analizuojama viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadyba, jos procesai ir ypatumai. Viešojo administravimo institucijų veiklos tobulinimas yra akcentuojamas ir Europos Sąjungos, ir nacionaliniuose, ir vietos savivaldos lygmens strateginiuose dokumentuose. Tačiau viešojo administravimo institucijų – savivaldybių – vidinių projektų vadyba nėra ištirta. Vidiniai projektai tiesiog įsilieja į visus savivaldybių projektus, jų neišskiriant kaip „vidinių“, todėl ir jų vadyba kaip atskiras tiriamasis objektas dar nebuvo analizuotas. Dėl šių priežasčių vidinių projektų vadyba, kurią taikant prisidedama prie sėkmingo institucijos strateginių tikslų įgyvendinimo, šiame darbe buvo išnagrinėta išsamiau. Marijampolės savivaldybės atvejo tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, kaip savivaldybėje yra vykdoma vidinių projektų vadyba. Baigiamajame magistro projekte mokslinė problema keliamą klausimu: kaip vykdoma vidinių projektų vadyba viešojo administravimo institucijose? Tyrimo objektas – vidinių projektų vadyba viešojo administravimo institucijose. Projekto tikslas yra išanalizuoti vidinių projektų vadybą viešojo administravimo institucijose. Projekto tikslui pasiekti keliami uždaviniai: 1. sukurti teorinį vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modelį, integruojantį bendruosius projektų vadybos aspektus ir atitinkantį viešojo administravimo institucijų vadybos specifiką; 2. išanalizuoti viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos teisinio reguliavimo nuostatus ir praktiką Lietuvoje; 3. remiantis teoriniu vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modeliu, iširti vidinių projektų vadybos praktiką Marijampolės savivaldybės administracijoje. Darbe taikyti tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, teisės aktų ir strateginių dokumentų analizė, atvejo analizė, pusiau struktūruotas interviu, kokybinė turinio analizė. Gauti tyrimo rezultatai bus reikšmingi tiek teorijos formavimui ar papildymui, tiek praktiniam naudojimui viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadovams ir komandai, mokslinei bendruomenei, taip pat Marijampolės savivaldybės administracijai, tobulinant vidinių projektų vadybą, ir kitoms savivaldybėms, rengiančioms vidinius projektinius sprendimus. Parengtos rekomendacijos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijai suteiks impulsą vidinių projektų vadybos Lietuvos viešojo administravimo institucijose tobulinimui ir formalizavimui. Pirmoje darbo dalyje, siekiant sukurti teorinį vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modelį, taikant mokslinės literatūros analizę buvo analizuota projekto ir projektų vadybos samprata bei ypatumai, projektų diferenciacija nuo kasdienių organizacijos veiklos procesų, projekto vadybos sričių integracija su

projekto vadybos procesais, projektų vadybos specifika viešojo administravimo institucijose, vidinių projektų išskirtinumas, lyderystės ir personalo įgūdžių bei kompetencijų svarba viešojo administravimo institucijų projektų vadyboje. Antroje darbo dalyje, siekiant išanalizuoti veiklos tobulinimą ir efektyvumą viešojo administravimo institucijose reglamentuojančius teisės aktus, strateginius dokumentus ir gerąsias viešojo administravimo institucijų praktikas Lietuvoje, buvo atlikta konteksto analizė. Trečioje darbo dalyje, siekiant ištirti vidinių projektų vadybos praktiką Marijampolės savivaldybės administracijoje, pirmiausia, buvo parengta Marijampolės savivaldybės administracijos vidinių projektų vadybos tyrimo metodika, tuomet atliekamas empirinis tyrimas. Pirmajame tyrimo etape buvo analizuojami vidiniai projektai ir jų sąsajos su strateginiais institucijos dokumentais, antrajame etape atliekama pusiau struktūruoto interviu kokybinio turinio analizė. Tuomet remiantis atlikta teorinės darbo dalies analize bei gautais tyrimo rezultatais, parengti Marijampolės savivaldybės administracijos vidinių projektų vadybos tobulinimo sprendiniai, išvados bei rekomendacijos, skirtos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijai ir Marijampolės savivaldybės administracijai. Tyrimo rezultatai parodė, kad trūksta sisteminio požiūrio viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadyboje, vidinių projektų vadybos formalizavimo, aiškios metodologinės bazės.

Šimaitienė, Aušrinė. Analysis of Internal Project Management in Marijampolė Municipality Administration. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Eglė Gaulė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: project, project management, internal projects, public administration, public administration institutions.

Kaunas, 2022. 96 pages.

Summary

A project has recently received a particular interest as an object of scientific research in public administrations since the number of scientific studies, related to projects and their management, has increased. Public administrations with a view to developing their activities, implement internal projects to solve strategic problems of public administrations as well as to create new products and to improve services. This master's thesis researches and analyses the management, processes and peculiarities of internal projects in public administrations. The development of the activities in public administrations is emphasized in both strategic documents of the EU, as well as national and local municipalities. However, internal project management of local - municipal - public administration is not examined. Internal projects are simply included into all municipal projects, not distinguishing them as "internal", therefore their management as a separate research object has never been explored. Due to these reasons this master thesis analyses internal project management, which leads to successful implementation of strategic goals of an institution, in a more thorough way. The focus of the case study of Marijampolė municipality is to find out how the municipality implements internal project management. The problem of the master thesis questions on how internal project management is being carried out in public administrations. The object of the research – internal project management in public administrations. The purpose of the thesis is to analyze internal project management in public administrations. The objectives of the thesis: 1. To create theoretical model for internal project management in public administrations, which integrates general aspects of project management and complies to the management peculiarities of public administrations; 2. To analyze the legal regulatory provisions and practice of internal project management in public administrations in Lithuania; 3. To examine the practice of internal project management in the administration of Marijampolė municipality, based on the theoretical model of internal project management in public administrations. The research methods applied in the thesis: the analysis of literature, the analysis of legal acts and strategic documents, a case study, a semi-structured interview, a qualitative content analysis. The results of the research will be significant for both formation or supplementation of the theory and practical application for the managers, teams, scientific community as well as the administration of Marijampolė municipality in internal project management and other municipalities in proposing internal project solutions. The drawn guidance for the Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania would give the impulse for the development and formalizations of the internal project management in public administrations of Lithuania. The first part of the thesis, with reference to literature analysis, aims to create theoretical model for internal project management in public administrations analyses the concept of a project and project management and its peculiarities, the differentiation of projects from everyday organization processes, integration of project managing areas and project management processes, project management peculiarities in public administrations,

exclusivity of internal projects, the importance of leadership and skills and competences of the staff in internal project management in public administrations. The second part of the thesis reveals the results of context analysis, which was performed to analyze legislation governing development and efficiency of activity in public administrations, strategic documents and good practices in public administrations in Lithuania. In the third part of the thesis, initially the internal project management research methodology has been developed and afterwards empirical study has been carried out, to explore the practice of internal project management in the administration of Marijampolė municipality. Thus, initially the internal project management research methodology has been developed and afterwards empirical study has been carried out. Internal projects and their correlation to strategic documents of an institution were analysed in the first stage of the study, the analysis of a qualitative content of a semi-structured interview was performed in the second stage. Afterwards, based on the theoretical analysis and the results of the study, solutions for internal project development in Marijampolė municipality were drawn together with conclusions and recommendations to the Ministry of Interior of the Republic of Lithuania and Marijampolė municipality administration. The results of the study revealed that internal project management in public administrations lacks systematic approach, as well as a formalization of internal project management, clear methodological framework.

Turinys

| | |
|--|-----------|
| Lentelių sąrašas..... | 9 |
| Paveikslų sąrašas | 10 |
| Priedų sąrašas..... | 10 |
| Santrumpų ir terminų sąrašas..... | 11 |
| Įvadas..... | 12 |
| 1. Teorinis vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose diskursas..... | 15 |
| 1.1. Projekto ir projektų vadybos samprata ir ypatumai..... | 15 |
| 1.2. Projekto vadybos procesai ir projekto apribojimai..... | 23 |
| 1.3. Projekto vadybos sričių integracija su projektų vadybos procesais | 26 |
| 1.4. Projektų vadybos specifika viešojo administravimo institucijose..... | 30 |
| 1.5. Lyderystės ir personalo įgūdžių bei kompetencijų svarba viešojo administravimo institucijų projektų vadyboje | 32 |
| 1.6. Teorinis vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modelis | 33 |
| 2. Viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos teisinio reguliavimo nuostatos ir praktika Lietuvoje | 38 |
| 2.1. Teisinis reguliavimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose įgyvendinant vidinius projektus | 38 |
| 2.2. Viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos gerosios praktikos Lietuvoje | 42 |
| 2.3. Papildytas viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos modelis | 46 |
| 3. Vidinių projektų vadybos praktikos Marijampolės savivaldybės administracijoje 2017–2021 metais analizė | 48 |
| 3.1. Marijampolės savivaldybės administracijos vidinių projektų vadybos tyrimo metodika | 48 |
| 3.2. Marijampolės savivaldybės teisės aktų ir strateginių dokumentų analizė..... | 55 |
| 3.3. Marijampolės savivaldybės administracijos atstovų interviu rezultatų analizė ir interpretacija..... | 64 |
| 3.4. Vidinių projektų vadybos Marijampolės savivaldybės administracijoje tobulinimo sprendiniai..... | 81 |
| Išvados | 84 |
| Rekomendacijos | 88 |
| Literatūros sąrašas | 89 |
| Informacijos šaltinių sąrašas | 93 |
| Priedai..... | 97 |

Lentelių sąrašas

| | |
|---|----|
| 1 lentelė. Projekto apibrėžimas remiantis skirtingais autoriais (sudaryta autoriaus) | 15 |
| 2 lentelė. Projektų vadybos apibrėžimas remiantis skirtingais autoriais (sudaryta autoriaus) | 18 |
| 3 lentelė. Projektinės ir procesinės veiklos skirtumai (sudaryta autoriaus remiantis Fleming ir Koppelman, 2016; Heagney, 2016; Leach, 2014; PMI vadovu, 2000; Verzuh, 2015) | 20 |
| 4 lentelė. Projektų vadybos etapai, problemos ir sėkmingos projektų vadybos veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis Bersėnaite ir Šiožinyte, 2011) | 24 |
| 5 lentelė. Projekto vadybos sričių integracija su projekto vadybos procesais (sudaryta autoriaus pagal Project Management Institute, 2008; 2013) | 27 |
| 6 lentelė. Privataus sektoriaus ir viešojo administravimo institucijų valdymo skirtumai (sudaryta autoriaus pagal Arnaboldi, Azzone ir Savoldelli, 2004; Staponkienė, 2004) | 31 |
| 7 lentelė. Kokybės vadybos sistemų diegimas viešajame sektoriuje 2019 m. (sudaryta autoriaus pagal Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos „Viešojo sektoriaus ataskaitą 2016–2019 m.“, 2020) | 44 |
| 8 lentelė. Kokybinio atvejo tyrimo ekspertų (informantų) charakteristikos (sudaryta autoriaus, 2022) | 53 |
| 9 lentelė. „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“ projekto vieta Marijampolės savivaldybės strateginiuose veiklos planuose (sudaryta autoriaus pagal Marijampolės savivaldybės 2017–2019 m., 2018–2020 m., 2019–2021 m. strateginius veiklos planus) | 59 |
| 10 lentelė. Ekspertų nuomonės apie vidinių projekto ypatumus Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 m. (sudaryta autoriaus) | 67 |
| 11 lentelė. Ekspertų nuomonės apie vidinių projektų brandą Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 m. (sudaryta autoriaus) | 69 |
| 12 lentelė. Ekspertų nuomonės apie vidinių projektų vadybos sričių valdymą Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 m. (sudaryta autoriaus) | 70 |
| 13 lentelė. Ekspertų nuomonės apie vidinių projektų vadybos procesų vykdymą Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 m. (sudaryta autoriaus) | 73 |
| 14 lentelė. Ekspertų nuomonės apie vadovų vaidmenį vidinių projektų valdyme Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 m. (sudaryta autoriaus) | 76 |
| 15 lentelė. Ekspertų nuomonės apie komandinį darbą įgyvendinant vidinius projektus Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 m. (sudaryta autoriaus) | 77 |
| 16 lentelė. Ekspertų nuomonės apie sėkmingam vidinių projektų įgyvendinimui reikalingas kompetencijas, 2022 m. (sudaryta autoriaus) | 79 |
| 17 lentelė. Ekspertų nuomonės apie vidinių projektų vadybos tobulinimą Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 m. (sudaryta autoriaus) | 80 |

Paveikslų sąrašas

| | |
|--|----|
| 1 pav. Baigiamojo projekto rengimo loginė schema (sudaryta autoriaus) | 14 |
| 2 pav. Projekto samprata (sudaryta autoriaus remiantis PMBOK, 2000; Bjorvatn, 2021) | 16 |
| 3 pav. Institucijų strateginių tikslų įgyvendinimo per projektus schema (sudaryta autoriaus remiantis Kaziliūnu, 2009, p. 32) | 17 |
| 4 pav. Strateginio veiklos plano elementų ir projektų bei procesų vadybos sąsajų schema (sudaryta autoriaus remiantis „Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairėmis“, 2014, p. 7, 8)..... | 21 |
| 5 pav. Projektų vadybos sistemos komponentai (sudaryta autoriaus remiantis „Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairėmis“, 2014) | 21 |
| 6 pav. Projekto vadybos procesai (sudaryta autoriaus pagal Project Management Institute, 2000) . | 24 |
| 7 pav. Projektą veikiančius veiksniai (sudaryta autoriaus pagal Atkinson, 1999; Morris, McWhorter Sember, 2008)..... | 26 |
| 8 pav. Teorinis vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modelis (sudaryta autoriaus remiantis analizuota mokslinė literatūra)..... | 34 |
| 9 pav. Papildytas viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos modelis (sudaryta autoriaus) | 46 |
| 10 pav. Empirinio tyrimo metodikos loginė seka (sudaryta autoriaus)..... | 48 |
| 11 pav. Empirinio tyrimo dizainas (sudaryta autoriaus)..... | 55 |
| 12 pav. Marijampolės savivaldybės darbuotojų skaičius kvalifikacijos tobulinimo mokymuose 2020 m. (sudaryta pagal Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2020 m. veiklos ataskaitą, 2021)..... | 58 |
| 13 pav. 2017–2021 m. asignavimai Valdymo programai Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 (sudaryta autoriaus pagal Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2017, 2018, 2019, 2020 ir 2021 m. veiklos ataskaitas) | 62 |
| 14 pav. Marijampolės savivaldybė Valdymo srityje, lyginant su kaimyninėmis savivaldybėmis (Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2019) | 64 |

Priedų sąrašas

| | |
|--|-----|
| 1 Priedas. Kokybinio atvejo tyrimo klausimynas (sudaryta autoriaus) | 97 |
| 2 Priedas. Vidinio projekto vadybos sričių integracija su projekto vadybos procesais viešojo administravimo institucijose (sudaryta autoriaus)..... | 100 |
| 3 Priedas. Lietuvos viešojo administravimo institucijų veiklos tobulinimą ir efektyvumą reglamentuojančių teisės aktų sąrašas pagal hierarchiją, 2022 m. (sudaryta autoriaus)..... | 102 |
| 4 Priedas. Marijampolės savivaldybės administracijos struktūra 2022 m. (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2022) | 104 |
| 5 Priedas. Interviu su ekspertu E1 | 105 |
| 6 Priedas. Interviu su ekspertu E2 | 110 |
| 7 Priedas. Interviu su ekspertu E3 | 114 |
| 8 Priedas. Interviu su ekspertu E4 | 116 |
| 9 Priedas. Interviu su ekspertu E5 | 118 |
| 10 Priedas. Interviu su ekspertu E6 | 122 |
| 11 Priedas. Interviu su ekspertu E7 | 126 |
| 12 Priedas. Interviu su ekspertu E8 | 128 |

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

ESF – Europos socialinis fondas

ESFA – Europos socialinio fondo agentūra

PMBOK – Projektų vadybos instituto parengtas projekto valdymo standartas

PMI – Projektų vadybos institutas

Terminai:

LEAN – vadybos sistema, kuri viešojo administravimo institucijose suvokiama kaip metodų rinkinys, skatinantis tobulinti procesus, eliminuojant švaistymus ir kuriant vertę klientui.

Projektas – laikinai trunkanti veikla, apibrėžta terminais, tačiau turinti ribotus žmonių, materialinius (fizinius), finansinius ir nematerialius išteklius, skirta specifiniam organizacijos strateginiam tikslui pasiekti, naujam produktui ir / arba paslaugai sukurti.

Projekto vadovas – projekto įgyvendinimą koordinuojantis asmuo, kuris organizacijoje yra paskirtas vadovauti projekto komandai ir koordinuoti visų jo dalyvių veiksmus. Projekto vadovas pasirenka metodus, kurie padeda priimti pagrįstus sprendimus visu projekto įgyvendinimo metu, moka naudoti projektų vadybos techniką, besiremia šiuolaikinėmis mokslo, technikos, ekonomikos žiniomis, projektų valdymo teorija ir metodologija (Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas ir Černiūtė, 2004).

Projektų vadyba – įgūdžių, žinių, priemonių ir metodų taikymas projekto veikloms įgyvendinti pagal tam tikrus reikalavimus visuose projekto įgyvendinimo etapuose: inicijavimo, planavimo, vykdymo, monitoringo bei kontrolės, pabaigimo (Project Management Institute, 2000).

Vidinis projektas – laikinai trunkanti veikla, apibrėžta terminais, turinti ribotus žmonių, materialinius (fizinius), finansinius ir nematerialius išteklius, vykdoma organizacijos viduje ir skirta unikaliam vidiniam rezultatui, kuris prisidėtų prie organizacijos tobulėjimo ir augimo, sukurti bei organizacijos strateginiams tikslams įgyvendinti. Vidinio projekto rezultatas didžiausią naudą ir vertę kuria pačiai organizacijai ir jos vystymuisi.

Vidinių projektų vadyba – įgūdžių, žinių, priemonių ir metodų taikymas vidinio projekto veikloms įgyvendinti pagal tam tikrus reikalavimus vidinio projekto inicijavimo, planavimo, vykdymo, stebėsenos ir kontrolės bei užbaigimo etapuose.

Viešasis administravimas – „[...] teisės aktais reglamentuota viešojo administravimo subjektų veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti: administracinis reglamentavimas, administracinių sprendimų priėmimas, teisės aktų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo priežiūra, administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas“ (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas 1999; 2020).

Viešojo administravimo subjektas – „[...] viešasis juridinis asmuo, kolegiali ar vienasmenė institucija, neturinti juridinio asmens statuso, įstatymų nustatytą specialų statusą turintis fizinis asmuo, šio įstatymo nustatyta tvarka įgalioti atlikti viešąjį administravimą“ (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas 1999; 2020).

Įvadas

Temos aktualumas. Modernėjančiame greitai besikeičiančiame pasaulyje pokyčiai ir nuolatinis tobulėjimas yra neišvengiami, ne išimtis yra ir viešojo administravimo institucijos, kurios vykdydamos įprastinę veiklą ir siekdamos ją tobulinti, įgyvendina vidinius projektus, kurių pagalba sprendžiamos strateginės viešojo sektoriaus valdymo problemos, kuriami nauji produktai, įrankiai, gerinama teikiamų paslaugų kokybė, motyvuojami viešojo sektoriaus darbuotojai. Taip viešojo administravimo institucijose formuojasi siekis ne tik valdyti įprastinius veiklos procesus, bet ir įgyvendinti sėkmingus projektus. Taikant projektų vadybos teoriją ir metodus, profesines darbuotojų kompetencijas, kurios yra reikalingos dirbant viešojo sektoriaus institucijose, gali būti efektyviai sprendžiamos viešojo sektoriaus institucijų valdymo ir veiklos tobulinimo problemos. Vidiniams projektams įgyvendinti reikalingi vadybos metodai apima ne tik technines kompetencijas, tačiau apima ir įgūdžius valdyti ribotus žmonių, laiko ir finansinius išteklius, organizacinio pobūdžio klausimų sprendimą. Projektų vadybos praktikos taikymas viešajame sektoriuje dažnai yra įvardijamas kaip efektyvus metodas, kuris padeda atnaujinti valdymo pajėgumus ir leidžia viešajam sektoriui efektyviai pasiekti plėtros tikslus, teikti kokybiškas viešąsias paslaugas (Pūlmanis, 2014).

Kadangi sėkmingi projektai prisideda prie viešojo administravimo institucijų veiklos permainų ir tobulinimo, todėl labai svarbu projektus įgyvendinti vis geriau, mažinti nesėkmes. Projektais gali būti kuriama vertė individams ir organizacijoms, užtikrinama geresnė ir tvaresnė ateitis visiems piliečiams. Kaip vieną iš sėkmingiausių projektinio valdymo pavydžių galima pateikti aukštą Lietuvos pasiekimą „Doing Business 2020“ pasauliniame reitinge, kai Lietuva pakilo į 11 vietą ir pasiekė aukščiausią įvertinimą per visą istoriją. Prie šio projekto intensyviai dirbo Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija ir dar keliolika kitų institucijų. Viešojo sektoriaus institucijų veiklos pokyčiai ir tobulinimas akcentuojami Europos Sąjungos, nacionaliniuose ir vietos savivaldos lygmens strateginiuose dokumentuose bei teisės aktuose: Strategija „Europa 2020“, Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030““. Šių dokumentų pagrindinės kryptys apima sumanią visuomenę, ekonomiką ir valdymą, o vienas iš strateginių tikslų – teisinės sistemos ir viešojo valdymo veiksmingumo didinimas. Siekiant šio tikslo, numatoma įgyvendinti tokius pažangos uždavinius kaip viešojo valdymo institucijų sistemos tobulinimas, tinklo optimizavimas, atsakomybių, funkcijų ir kompetencijų peržiūrėjimas. Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gairėse nurodomas siekis kiekvienoje viešojo sektoriaus įstaigoje įdiegti bent vieną kokybės vadybos sistemą (Bendrasis vertinimo modelis (BVM), LEAN metodas, ISO (9000 serijos standartai) ir kt.). Viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimas akcentuojamas ir savivaldybių strateginiuose plėtros bei veiklos planuose.

Dažnai viešojo administravimo institucijose diegiamos privačiame sektoriuje jau išbandytos technikos ir valdymo metodai. Pavyzdžiui, LEAN kokybės vadybos metodas, sudarantis prielaidas ugdyti evoliucinius organizacijos gebėjimus (Pūlmanis, 2014; Serafinas ir Ruželė, 2014), Marijampolės miesto savivaldybės administracijoje yra taikomas nuo 2020 metų, įgyvendinant ESF finansuojamą projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2017c). Iš tiesų, pastaraisiais metais visas viešasis sektorius visame pasaulyje patiria vis didesnę spaudimą didinti efektyvumą ir teikti patobulintas bei integruotas paslaugas. Vyriausybės skatina priimti projektais pagrįstą valdymą ir naudoti oficialias projektų valdymo metodikas, sukurtas vykdant iš esmės sunkius projektus pramonės šakose, kuriose tikslai ir metodai yra gerai apibrėžti (Crawford, Costello, Pollack ir Bentley, 2003). Susiję iššūkiai yra milžiniški, nes siekiant efektyvumo, viena vertus, reikia gerokai

sumažinti išlaidas ir, kita vertus, reikia geresnės produktų ir (ar) paslaugų kokybės. Tiksliau, tai reiškia: daugiau našumo ir mažiau išteklių (Hagen, 2009).

Temos naujumas. Nors projektinis valdymas yra būdas, kuriuo turėtų remtis viešojo sektoriaus institucijos siekdamos efektyvaus viešojo sektoriaus veikimo, tačiau jis vis dar per mažai taikomas viešojo administravimo institucijose. Viešojo sektoriaus institucijų projektų vadyba, joje kylančios problemos analizuojamos ir mokslinėje literatūroje. Mokslinės literatūros analizė rodo, kad pasirinkta problema yra tyrinėjama tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių darbuose. Apie tai kalba mokslininkai: Irfan'as ir kt. (2021), Vaitkevičius (2018), Blixt'as ir Kirytopoulos'as (2017), Verzuh'as (2015), Pilkaitė, Chmieliauskas (2015), Pūlmanis (2014), Serafinas, Ruželė (2014), Obeidat'as ir North'as (2014), Arimavičiūtė (2013), Bersėnaitė ir Šiožinytė (2011), Čiutienė, Meilienė, Neverauskas ir Stankevičius (2011), Hagen'as (2009), Kaziliūnas (2002, 2004, 2007, 2009) ir kiti. Tačiau viešojo administravimo institucijų (pavyzdžiui, savivaldybių) vidinių projektų vadyba nėra ištirta. Vidiniai projektai tiesiog įsilieja į visus viešojo administravimo institucijų projektus, jų neišskiriant kaip „vidinių“, todėl ir jų vadyba kaip atskiras tiriamasis objektas dar nebuvo analizuotas. Dėl šių priežasčių vidinių projektų vadyba, kurią taikant prisidedama prie sėkmingo institucijos strateginių tikslų įgyvendinimo, turi būti išnagrinėta išsamiau.

Mokslinė tyrimo problema keliamas klausimu: kaip vykdoma vidinių projektų vadyba viešojo administravimo institucijose?

Tyrimo objektas: vidinių projektų vadyba viešojo administravimo institucijose.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti vidinių projektų vadybą viešojo administravimo institucijose.

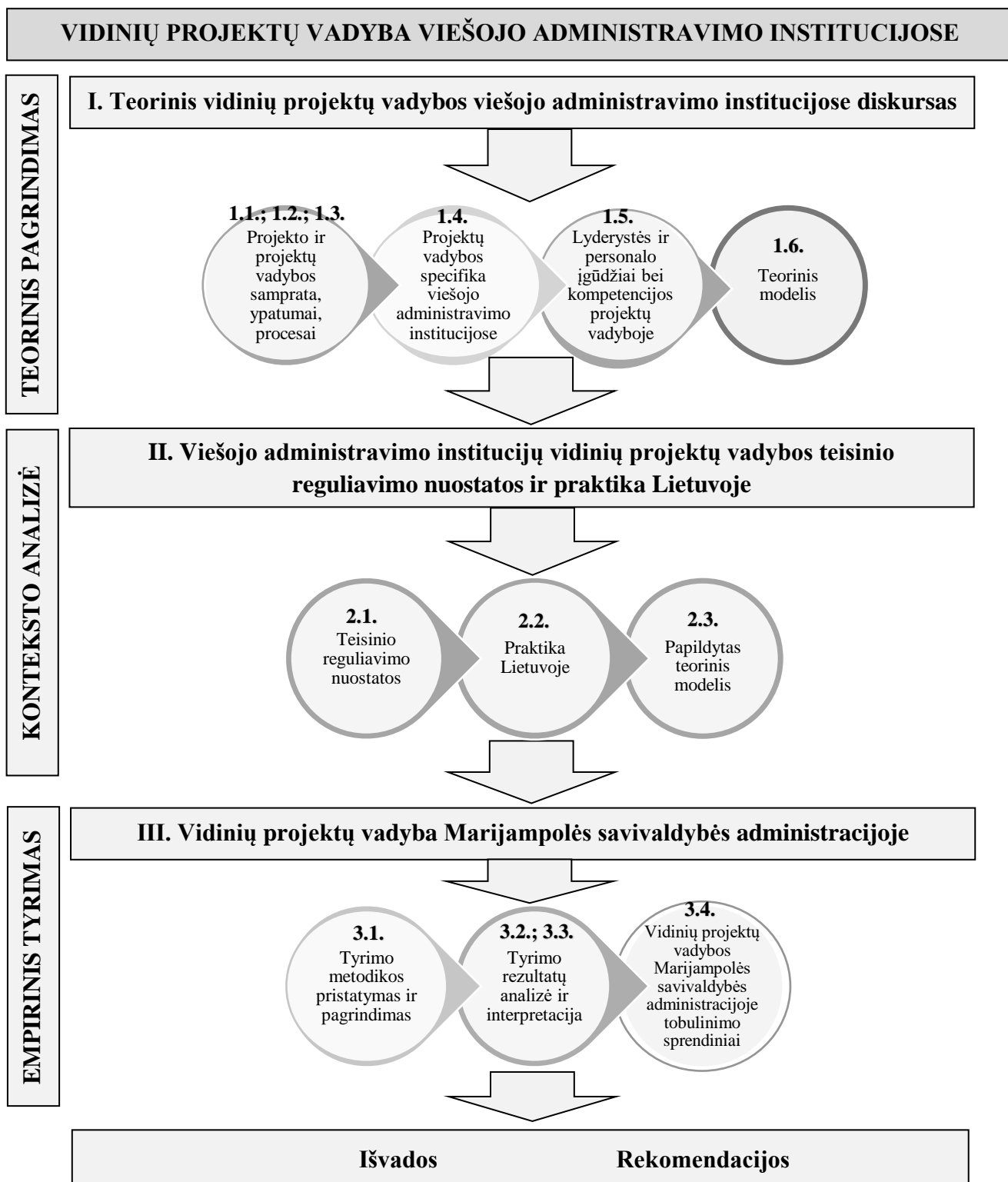
Uždaviniai:

1. sukurti teorinį vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modelį, integruojantį bendruosius projektų vadybos aspektus ir atitinkantį viešojo administravimo institucijų vadybos specifiką;
2. išanalizuoti viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos teisinio reguliavimo nuostatas ir praktiką Lietuvoje;
3. remiantis teoriniu vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modeliu, ištirti vidinių projektų vadybos praktiką Marijampolės savivaldybės administracijoje.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, teisės aktų ir strateginių dokumentų analizė, atvejo analizė, pusiau struktūruotas interviu, kokybinė turinio analizė.

Naudojant mokslinės literatūros ir teisės aktų bei strateginių dokumentų analizę, buvo siekiama sukurti teorinį vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modelį, integruojantį bendruosius projektų vadybos aspektus ir atitinkantį viešojo administravimo institucijų vadybos specifiką, ir ištirti teisinio reguliavimo nuostatas bei praktiką Lietuvoje. Atliekant kokybinį atvejo tyrimą, pusiau struktūruotas ekspertų interviu padėjo įsigilinti į organizacijos veiksmų subtilumus ir atskleisti subjektyvias informantų patirtis, nuomones ir įžvalgas, susijusias su vidinių projektų vadyba Marijampolės savivaldybės administracijoje, nustatyti problematiką. Kokybinė turinio analizė buvo taikoma Marijampolės savivaldybės teisės aktams bei strateginiams dokumentams analizuoti ir kokybinei interviu transkripcijų turinio analizei atlikti.

Projekto struktūra. Baigiamasis magistro projektas susideda iš trijų pagrindinių dalių: teorinio pagrindimo, konteksto analizės ir empirinio tyrimo. Jų pagrindu parengiami vidinių projektų vadybos sprendiniai Marijampolės savivaldybės administracijai, formuluojamos darbo išvados bei rekomendacijos. 1 paveiksle pateikiama baigiamojo projekto rengimo loginė schema, analizuojamų reiškinių sąsajos.



1 pav. Baigiamojo projekto rengimo loginė schema (sudaryta autoriaus)

Projektą sudaro: 132 puslapiai (su priedais), 17 lentelių, 14 paveikslų, 12 priedų. Panaudota 71 mokslinės literatūros šaltinis ir 52 informacijos šaltiniai.

1. Teorinis vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose diskursas

Siekiant identifikuoti vidinių projektų vadybą, jų ypatumus viešojo administravimo institucijose, sukurti konstruktyvų ir teorinį modelį, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė bei taikomas loginės analizės metodas. Šiame skyriuje pirmiausia kaip fundamentas analizuojama projekto ir projektų vadybos samprata bei ypatumai, projektų vadybos atskyrimas nuo procesų vadybos, paaiškinami vidinių ir išorinių projektų skirtumai, projektų vadybos procesai ir jų integracija su tokiais projekto vadybos sritimis kaip visumos vadyba, apimties vadyba, laiko (tvarkaraščio) vadyba, biudžeto (išlaidų) vadyba, žmonių išteklių vadyba, rizikos vadyba, kokybės vadyba, suinteresuotųjų šalių vadyba, komunikacijos vadyba ir pirkimų vadyba. Šiame skyriuje taip pat tiriami vidinių projektų vadybos ypatumai viešojo administravimo institucijose, aptariama lyderystės ir personalo įgūdžių bei kompetencijų svarba viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadyboje.

1.1. Projekto ir projektų vadybos samprata ir ypatumai

Projektų vadybos sampratą geriausiai padeda atskleisti pačio projekto sąvoka. Autoritetingiausios pasaulyje organizacijos, kuri vienija įvairių šalių projektų vadybos specialistus, Projektų vadybos instituto (angl. *Project Management Institute* [PMI], 2000) leidžiamoje, etalonu laikomoje knygoje „Projektų vadybos instituto standartas [PMBOK]“, projektas yra apibrėžiamas kaip laikina veikla, kuria siekiama sukurti originalų produktą ar paslaugą. Projekto vadyba yra aiškinama kaip įgūdžių, žinių, priemonių ir metodų taikymas projekto veikloms įgyvendinti pagal tam tikrus reikalavimus visuose projekto gyvavimo ciklo etapuose: inicijavimo, planavimo, vykdymo, stebėjimo ir kontrolės bei užbaigimo (PMI, 2000). Projektų vadybos efektyvumas dažniausiai priklauso nuo projekto rengimo kokybės, o projekto sėkmę lemia daugelis veiksnių: žmonių išteklių, socialinė aplinka ir kt. (Neverauskas ir kt., 2004). Be to, projektų kaip „pokyčių priemonių“ kūrimui ir valdymui reikalingas kompetentingas, efektyvus ir glaudus bendradarbiavimas organizacijos viduje. Tik kompetentinga komanda gali užtikrinti tinkamą projektų kokybės vadybą (Meilienė, Čiutienė, 2010).

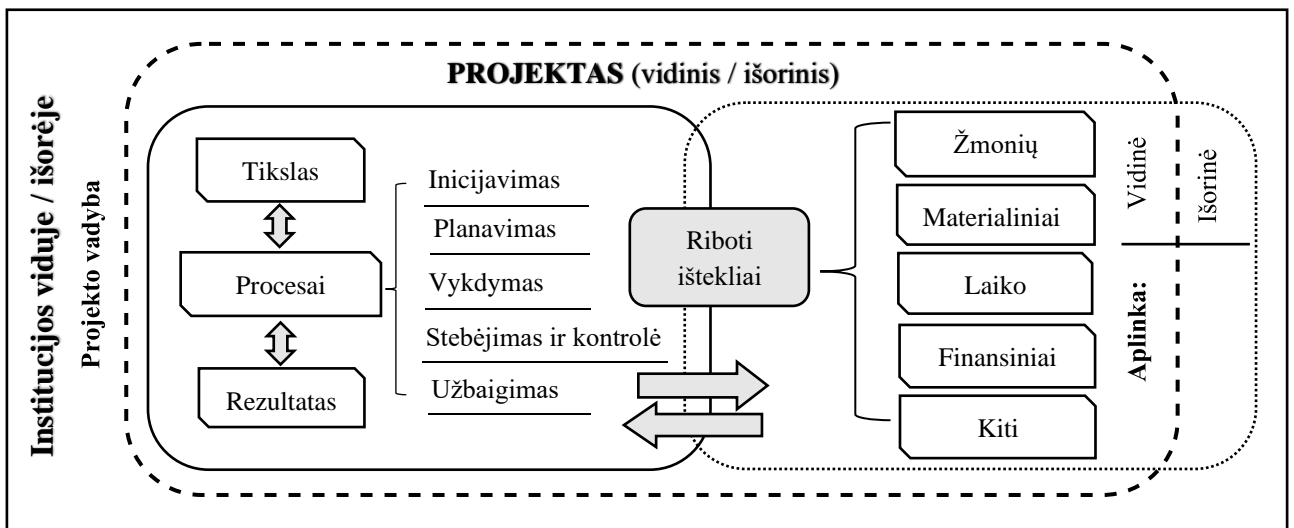
Anot mokslininkų Šiožinytės ir Bersėnaitės (2011), projektą galima vadinti dokumentu, kuris techniškai, finansiškai (ekonomiškai) ir socialiai pagrindžia tikslus, įvertina naudingumo rodiklius, nurodo reikiamus išteklius, finansavimo šaltinius ir datas, iki kurių turi būti atlikti darbai. Meilienė ir Čiutienė (2010) atskleidžia, kad projektas – priemonė naujoms strategijoms kurti. Kitų autorių projekto apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Projekto apibrėžimas remiantis skirtingais autoriais (sudaryta autoriaus)

| Projekto apibrėžimas | Autorius |
|---|--|
| Dokumentas , kuris techniškai, finansiškai (ekonomiškai) ir socialiai pagrindžia tikslus. Koordinuojama veikla , kuri turi apibrėžtus biudžeto, laiko, žmonių, kokybės reikalavimus. Ja siekiama unikalių rezultatų projekto pabaigoje. | Šiožinytė, Bersėnaitė, 2011, p. 30, 38 |
| Priemonė organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimui. | Meilienė, Čiutienė, 2010, p. 82 |
| „Laikina veikla, kurios tikslas yra sukurti unikalų produktą ar paslaugą“ . Laikina reiškia, kad kiekvienas projektas turi apibrėžtą pradžią ir aiškia pabaigą. Unikalumas pasireiškia produkto ar paslaugos skirtumu nuo kitų paslaugų arba produktų. | PMBOK, 2000, p. 4 |
| Unikalus darbas , kuris turi konkretų tikslą, aplinką, trumpalaikę organizacinę struktūrą. | Čiutienė, Meilienė, Neverauskas ir Stankevičius, 2011, p. 32 |

| | |
|---|---------------------------------|
| Sumanymas , kuriam iš esmės būdingas visų sąlygų unikalumas, kaip antai: tikslinė specifikacija, laiko, finansiniai, personalo ar kiti apribojimai, diferenciacija nuo kitų projektų, specifinė projekto organizacija. | Hagen, 2009, p. 28. |
| Trumpalaikės pastangos siekiant strateginių organizacijos tikslų. | LaBrosse, 2007, p. 25 |
| Ne tik sukuria produktą ar paslaugas , bet ir viešąją vertę , kuri apibrėžiama kaip „palaikanti viešąjį interesą, vertybes ir etiką, taip pat viešųjų lėšų valdymą“. | Blixt, Kirytopoulos, 2017, p. 5 |

Galima teigti, kad projektas apima tokius elementus kaip tikslas, procesai (inicijavimas, planavimas, vykdymas, stebėjimas ir kontrolė, užbaigimas), rezultatas, ištekliai (žmonių, materialiniai, laiko, finansiniai) ir projektą veikianti vidinė ir išorinė aplinka. Projektui yra būdingi pokyčiai, unikalumas, išteklių apribojimai, kompleksiškas, specifinė projekto organizacija. Projekto samprata vizualiai pateikiama 2 paveiksle.



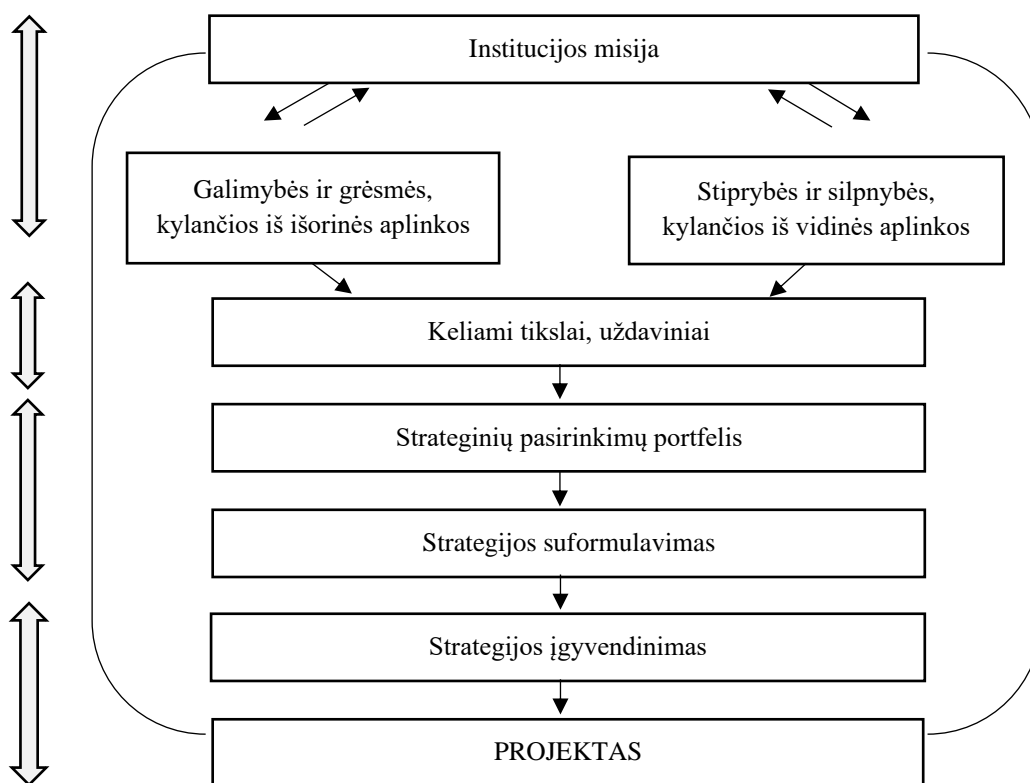
2 pav. Projekto samprata (sudaryta autoriaus remiantis PMBOK, 2000; Bjorvatn, 2021)

Projektai glaudžiai siejasi su institucijos strategija ir tampa svarbiausiu įrankiu jai įgyvendinti. Labai svarbu, kad institucijoms vykdant projektus būtų įgyvendinama institucijos strategija, nes projektams ir strategijai nederant tarpusavyje, gali kilti problemų, tokių kaip neapgalvotai išskaidomi ištekliai, nesutarimai tarp vadovų ir kita (Kaziliūnas, 2007). Projekto įgyvendinimas visuomet privalo būti orientuotas į konkretų tikslą, o geriausias būdas išvengti nesėkmių ir sutaupyti – iš karto viską padaryti tinkamai. Iš tiesų, gerosios praktikos projektų vadyboje leidžia teigti, kad poreikio žinojimas ir gera idėja, kaip jį įgyvendinti, dar nelemia projekto sėkmės. Kaip teigia Anantatmula ir Rad'as (2018), projekto sėkmę lemia gilus projektų vadybos išmanymas. Ji garantuoja įdėtų pastangų, kaštų bei laiko atitikimą laukiamiems rezultatams bei kokybiniais kriterijams.

Projektų vykdymas – geriausias būdas viešojo administravimo institucijų strategijai įgyvendinti. Kaziliūnas (2009) pateikia schemą, vaizduojančią, kaip siejasi strateginio planavimo procesas su projektais institucijose (žr. 3 pav.).

Kaip galima matyti scheme, strateginio planavimo procesas skirstomas į tokias veiklas kaip institucijos misijos apibrėžimas, vidinės aplinkos stiprybių ir silpnybių bei išorinės aplinkos galimybių ir grėsmių analizė, ilgalaikių tikslų ir uždavinių nustatymas, strategijų, įgyvendinančių uždavinius, analizavimas ir formulavimas, strategijų įgyvendinimas kuriant projektus (Kaziliūnas,

2009). Ši schema aiškiai parodo, kad institucijų projektai glaudžiai siejasi su institucijos strategija ir tampa svarbiausiu įrankiu jai įgyvendinti.



3 pav. Institucijų strateginių tikslų įgyvendinimo per projektus schema (sudaryta autoriaus remiantis Kaziliūnu, 2009, p. 32)

Projektus pagal tipą galima skirstyti į **išorinius projektus**, kurie išeina iš organizacijos ribų (pavyzdžiui, infrastruktūros gerinimo projektai), ir **vidinius projektus**, kurie vyksta organizacijoje (pavyzdžiui, paslaugos arba sistemų kūrimo, tyrimų bei organizacijos pertvarkymo projektai ir pan.). Mokslinės literatūros, analizuojančios išorinius, investicinius projektus ir jų vadybą yra pakankamai daug, tačiau mokslinės literatūros, analizuojančios vidinius projektus ir jų vadybą, beveik nėra. Bjorvatn'as (2021) vidiniais projektais vadina tokius projektus, kurie „tarnauja“ ne išorei, o pačiai institucijai, jos vidinei veiklos kokybei gerinti. Autorius bando teoriškai apibūdinti ir paaiškinti unikalų vidinių projektų kontekstą, kodėl institucijos naudoja vidinius projektus, tačiau pripažįsta, kad mažai yra žinoma ir suprantama, kaip institucijos įgyvendina vidinius projektus (Bjorvatn, 2021). Iš tiesų, galima kalbėti apie „baltą dėmę“ projektų vadybos teorijos žemėlapyje. Tai paradoksalu, kadangi naujausi tyrimai rodo, kad išsivysčiusios ekonomikos šalyse net 80 procentų projektinio darbo, matuojamo asmens valandomis, atliekama vidaus projektuose (Schoper, Wald, Ingason ir Fridgeirsson, 2018). Schoper'is ir kt. (2018) mano, kad vidiniai projektai yra svarbūs tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose ir turi būti tolygiai paskirstyti tokiose funkcinėse srityse kaip: informacinės ir ryšių technologijos, rinkodara ir pardavimas, organizavimas ir žmonių išteklių, technologinė plėtra (įskaitant ir naujų produktų kūrimą) bei vidaus infrastruktūros plėtra. Vidiniuose ir išoriniuose projektuose projektų vadybos praktika įgauna skirtingas formas. Kaip teigė Bjorvatn'as (2021), vidiniai projektai gali būti rengiami organizacinio lygio strategijos tikslams įgyvendinti, konkrečiai siekiant, kad vidiniame projekte sukurta vertė būtų naudojama siekiant pagerinti organizacijos veiklą. Kad organizacijos projektus naudoja organizacijos lygmens strategijos tikslams įgyvendinti, vidaus inovacijų ir pokyčių procesų kontekste, buvo kalbama dar nuo dešimtojo dešimtmečio pradžios (Bjorvatn, 2021).

Vidinius projektus vykdanči viešojo administravimo institucija susiformuoja projekto atsakingas struktūras – numato, kas įgyvendina projektą, kas jį koordinuoja, stebi, kontroliuoja ir pan. Viskas vyksta organizacijoje, neišeina iš jos ribų. Vidinius projektus viešojo administravimo institucijos įgyvendina siekdamos kaitos, inovacijų, visko, kas susiję su jų augimu, procesų pakeitimu, pokyčiais. Šie projektai gali apimti skirtingas institucijos veiklos sritis: išteklių vadybą, finansų vadybą, kokybės vadybą, rizikos vadybą, informacinių technologijų sistemos pertvarką, institucijos teikiamų paslaugų kokybės gerinimą ir kt. Vidinių viešojo administravimo institucijų projektų objektais gali būti: vykdomos veiklos gerinimas, teikiamų paslaugų gerinimas, procesų tobulinimas, naujų vadybinių sistemų diegimas, naujų technologinių sistemų diegimas.

Nors projekto apibrėžimai skirtingų autorių pateikiami šiek tiek skirtingai, tačiau esminis dalykas išlieka toks pat – projektas apibrėžiamas kaip ribotus išteklius turinti laikina veikla, darbas ar sumanymas, kurio tikslas yra sukurti unikalų produktą ar paslaugą, ir kuris yra skirtas organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimui. Projektams institucijos siekia pokyčių, inovacijų, augimo. Siekdamas įgyvendinti savo strateginius tikslus, institucijos gali vykdyti vidinius arba išorinius projektus.

Atskleidus projekto sąvoką, labai svarbu apžvelgti Lietuvos ir užsienio šalių autorių apibrėžiamas projektų vadybos sampratas, kurios susistemintai pateikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė. Projektų vadybos apibrėžimas remiantis skirtingais autoriais (sudaryta autoriaus)

| Projektų vadybos apibrėžimas | Autorius |
|--|---|
| Įgūdžių, žinių, priemonių ir metodų taikymas projekto veikloms įgyvendinti pagal tam tikrus reikalavimus visuose projekto gyvavimo ciklo etapuose: inicijavimo, planavimo, vykdymo, stebėjimo ir kontrolės bei užbaigimo. | PMBOK, 2000, p. 6 |
| Įvairių projekto išteklių rūšių panaudojimo, valdymo ir koordinavimo, remiantis visais projekto gyvavimo ciklais, metodologija , siekiant efektyviai pasiekti tikslą. | Čiutienė ir kt., 2011, p. 74 |
| Projektų vadyba kaip metodika apima visas veiklas , reikalingas tinkamam, savalaikiam ir ekonomiškam vieno ar kelių projektų įgyvendinimui. Darbo forma skirta valdyti ir kontroliuoti projektą. Organizacinė forma visiems įmonės ar viešosios įstaigos projektams valdyti ir kontroliuoti. | Hagen, 2009, p. 76, 34. |
| Priemonių ir metodų rinkinys skirtas nukreipti įvairių išteklių naudojimą į unikalios, sudėtingos, vienkartinės užduoties pasiekimą taikant laiko, išlaidų ir kokybės apribojimus. Projekto vadybos sričių planavimas, organizavimas, stebėseną, kontrolę bei visų susijusių SŠ motyvacija saugiai ir per sutartą laiką pasiekti projekto tikslus pagal sąnaudų ir įvykdymo kriterijus. | Pūlmanis, 2014, p. 178 |
| Pagrindinė organizacijos pokyčių strategija , kuri yra veikama aplinkos. Tai apima įmonės išteklių planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę palyginti trumpalaikiam tikslui, kuris buvo sukurtas konkretiems tikslams ir uždaviniams pasiekti. Tai taip pat yra žinių, įgūdžių ir metodų taikymas efektyviam projektų vykdymui. | Odeyinka, Akinyele, Okpamen, 2018, p. 364 |
| Disciplina skirta pokyčiams palengvinti, tampanti vis vertingesnė, kai yra taikoma atsižvelgiant į kitas ankstesnes projektinės veiklos praktikas. | Verzuh, 2015, p. 9 |

Efektyviai projektų vadybai užtikrinti įvairiais aspektais yra būtinos projekto vykdytojų atitinkamos žinios, gebėjimai, išmintingumas ir motyvacijos. Motyvuota komanda, kurioje kiekvienas narys yra įtrauktas ir visiškai pasitiki vienas kitu, yra projekto sėkmės raktas. Projekto komanda gali užtikrinti skirtingo dydžio ir temų projektų valdymą visose projekto fazėse. Pasak Arimavičiūtės (2013), viešojo administravimo institucijų – savivaldybių – sugebėjimą paruošti ir administruoti projektus, apsprendžia trys svarbiausi faktoriai: strateginiai plėtros planai, prie projektų dirbančių žmonių skaičius bei nuolatinis darbas su savivaldybės socialiniais ir ekonominiais partneriais. Pasak

mokslininkės, poreikis valdyti daug projektų vienu metu verčia savivaldybes ne tik spręsti sudėtingas projektų įgyvendinimo problemas, bet ir tobulinti pačią projektų vadybą. Savivaldybių projektų valdymą galima apibūdinti kaip strateginį valdymą, kuris vykdomas per tiksliai suplanuotus projektus, kaip unikalius, decentralizuotus, tačiau atskaitingus organizuotos veiklos vienetus, kurie susieja išteklius su nustatytais tikslais, laiko apribojimais, taikant supaprastintus valdymo metodus.

Tačiau kartais viešojo administravimo institucijose gali būti sunku atskirti projektų vadybą nuo procesų vadybos, kadangi projektai ir procesai yra panašūs. Jų planavimas vyksta atsižvelgiant į viešojo administravimo institucijų veiklų tikslus, jų vykdymui reikalingi ištekliai ir jiems abiem yra taikomas monitoringas bei kontrolė. Viešojo administravimo institucijų specialistams vykdant savo funkcijas, dažnai nutinka taip, jog dėl savo panašumo procesų ir projektų veiklos persidengia. Todėl norint pradėti taikyti procesų ar projektų vadybą, visų pirma, reikia suprasti skirtumus tarp projektinės veiklos ir procesinės veiklos.

„Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairėse“ (2014) atskleidžiama, kad **projektas yra laikinai trunkanti veikla**. Jo įgyvendinimo metu kuriamas unikalus produktas arba paslauga. Projektas neatitinka kasdienės, pasikartojančios viešojo administravimo institucijos veiklos apibrėžimo ir turi aiškiai apibrėžtus terminus. Kadangi projektų įgyvendinimas viešojo administravimo institucijose yra dažniausiai susijęs su vykdomais pokyčiais, jų valdymui dažniausiai yra kuriama projektų valdymo organizacinė struktūra. Priešingai nei projektas, **procesas – nuolatinė veikla**, kuri glaudžiai siejasi su funkcijų atlikimu viešajame administravime. Vykdamas procesinius veiksmus yra kuriamas kasdieninis produktas, paslauga arba rezultatas. Procesus viešojo administravimo institucijose vykdo atskirų padalinių darbuotojai, pritaikydami savo žinias ir gebėjimus, reikalingus darbui atlikti.

Mokslininkai Fleming'as ir Koppelman'as (2016) taip pat akcentuoja, jog svarbu yra atskirti projektus nuo įprastų, rutininių operacijų. Projektu jie vadina specifinius rezultatus turinčią vienkartinę veiklą, kuri skirta unikaliam darbui atlikti. Norint, kad projektas būtų sėkmingas, turi būti įgyvendinti visi projekto pradžioje iškelti tikslai ir numatomi rezultatai. Mokslininkai taip pat kalba apie projektų griežtą apribojimą laike, kad projektas baigiasi tuomet, kai yra įgyvendinti išsikelti tikslai ir pasiekti norimi rezultatai. Tuo tarpu rutininėse operacijose konkrečios darbo pradžios ir pabaigos nėra, nauji tikslai yra keliami nuolat, darbas tęsiamas. Projekto veiklos ir kasdienės veiklos skirtumus išskiria ir projektų vadybos praktikas Heagney'us (2016) pabrėždamas, kad projektas – laikina veikla, skirta unikalios produkto, paslaugos ar rezultato sukūrimui. Jo teigimu, projektas – vienkartinė veikla, o jeigu veikla ima kartotis, tuomet tokios veiklos nebegalima vadinti projektu. Autorius antrina Fleming'ui ir Koppelman'ui teigdamas, kad projektas turi laiko, biudžeto ir apimties apribojimus bei konkrečius reikalavimus, kuriuos reikia įgyvendinti. Mokslininkas Leach'as (2014) tarp projekto ir kasdinių procesų veiklų išvelgia ne tik skirtumų, tačiau ir panašumų. Esminiu panašumu jis laiko priklausomų proceso etapų ryšį. Beveik visi etapai, tiek projekto veiklų, tiek rutininės veiklos yra planuojami, vykdomi, stebimi ir kontroliuojami. Verzuh'o (2015) nuomone, projektai ir kasdienės procesų veiklos dažnai sąveikauja tarpusavyje. Kartais projektai gali egzistuoti vykdomoje operacijoje arba atvirkščiai. Tiek projektinė, tiek procesinė veikla gali būti finansuojamos iš to paties biudžeto, o jų veikla gali užsiimti tie patys darbuotojai. Vykdamas abi veiklas reikalingi tokie patys vadybos įgūdžiai: konfliktų sprendimo, rašytinio ir žodinio bendravimo, motyvacijos, derybų. Tačiau pasak Verzuh'o (2015), šie panašumai gali sumažinti realius projekto ir procesų veiklų skirtumus. Tik gerai suprantant skirtumus, galima lengviau suvokti ir skirtingus iššūkius, kylančius projektinėje ir procesinėje veikloje. Projektai turi unikalių problemų, reikalaujančių suprasti

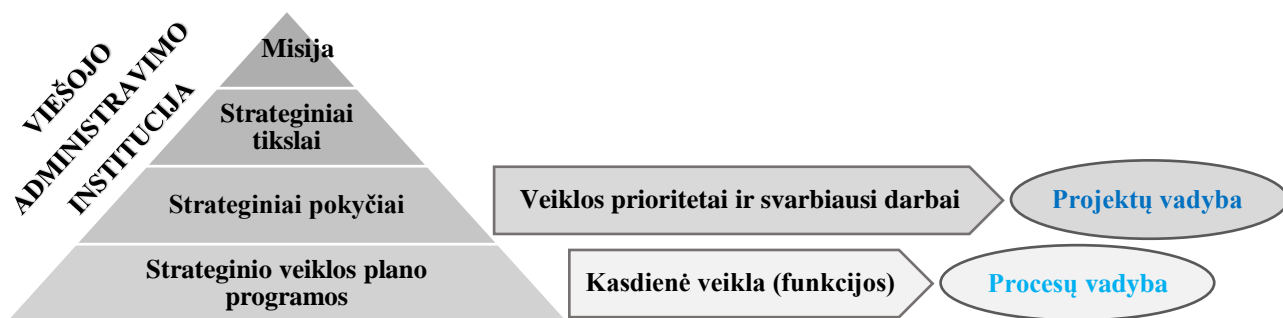
skirtingas projektų vadybos sritis. Todėl projektų vadovai norėdami tapti efektyviais lyderiais, turi išmokti šias sritis valdyti. 3 lentelėje apibendrintai yra pateikiami pagrindiniai projektų veiklos ir procesų veiklos skirtumai.

3 lentelė. Projektinės ir procesinės veiklos skirtumai (sudaryta autoriaus remiantis Fleming ir Koppelman, 2016; Heagney, 2016; Leach, 2014; PMI vadovu, 2000; Verzuh, 2015)

| Požymis | Projektinė veikla | Procesinė veikla |
|------------------------|---|---|
| TIKSLAS | Sukurti iki tol nebuvusią paslaugą, produktą arba rezultatą | Tos pačios paslaugos, produkto ar rezultato (tos pačios vertės) sukūrimas |
| IŠSKIRTINUMAS | Nekasdieninė veikla | Kasdieninė (pasikartojanti) veikla |
| TRUKMĖ | Laikina: terminuota (apribota laiko atžvilgiu) | Nuolatinė: nėra griežtai apribota laiko atžvilgiu |
| KINTAMUMAS | Dinaminė (kintanti) veikla | Statinė (nekintanti) kasdienė veikla |
| STRUKTŪRA ARBA KOMANDA | Sukuriamas projektų valdymo organizacinė struktūra | Procesų valdymo organizacinė struktūra nekuriama |
| PAVYZDŽIAI | <ul style="list-style-type: none"> – diegiama dokumentų valdymo sistema; – vykdoma viešųjų pirkimų sistemos pertvarka; – taikomas kokybės vadybos metodas (pvz. LEAN, ISO, BVM ir kt.); – tam tikru procentu siekiama sumažinti administracijos valdymo srityse sukuriama administracinę našą | <ul style="list-style-type: none"> – nagrinėjami asmenų prašymai ir skundai; – rengiami įsakymų dėl atostogų, komandiruočių ir kt. projektai; – rengiamos paslaugų / prekių / darbų pirkimo techninės specifikacijos; – organizuojami mokymai; – rengiama metinė institucijos veiklos ataskaita, strateginiai planai ir pan. |

Kai galima pastebėti iš pateiktos lentelės, projektine veikla yra siekiama sukurti naują produktą, paslaugą ar rezultatą, o procesine veikla nesiekiami sukurti naujo produkto, paslaugos ar rezultato, yra tiesiog stengiamasi palaikyti tą pačią jų vertę. Įgyvendinant projektus, vykdomos neįprastos veiklos, o procesinėje veikloje vykdomos kasdienes veiklos. Skiriasi ir vykdomų veiklų trukmė, pastovumas. Įgyvendinant projektus yra sukuriama projektų valdymo organizacinė struktūra, kas nebūdinga procesinėje veikloje. Konkretias procesines veiklas dažniausiai vykdo skirtingų viešojo administravimo institucijų padalinių arba skyrių darbuotojai.

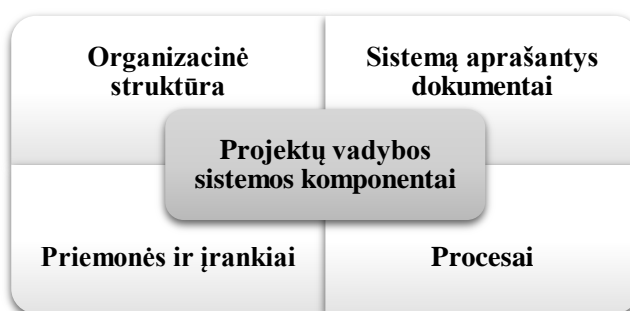
Kalbant apie projektų vadybą ir strateginį planavimą, galima teigti, kad tai – vienas kitą papildantys procesai. Strateginiai planavimo dokumentai – įrankis viešojo administravimo institucijų veiklai planuoti. Rengiant strateginius dokumentus formuojamas biudžetas, planuojamas veiklos valdymas (išteklų vadyba, kokybės vadyba ir kt.). Priklausomai nuo veiklos specifikos, struktūros, planavimo dokumentuose keliamų tikslų ir veiklos tobulinimo poreikių, viešojo administravimo institucija priima tinkamiausią veiklos valdymo metodą. Projektų vadybos objektu gali būti bet kuris strateginiame veiklos plane nurodytas programos vienetas: tikslas, uždavinys, priemonė. Projektų vadybos pasitelkimas ypač naudingas įrankis siekiant išsikeltų veiklos prioritetų įgyvendinimo, kadangi jie organizaciją veda pokyčių link, skatina tobulėti ir keistis („Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės“, 2014). Projektų vadybos pagrindiniai privalumai yra detalesnis planavimas, stipresnis koordinavimas, rizikų valdymas ir proaktyvumas, tuo tarpu procesų vadybos pagrindiniai privalumai yra priemonių operacionalizavimas, standartizavimas ir optimizavimas. 4 paveikslėlyje vizualiai pateikiama projektų vadybos ir procesų vadybos vieta institucijos strateginiame veiklos plane.



4 pav. Strateginio veiklos plano elementų ir projektų bei procesų vadybos sąsajų schema (sudaryta autoriaus remiantis „Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairėmis“, 2014, p. 7, 8)

Mikulskienės (2014) teigimu, kad būtų pasiektas tinkamas projektų vadybos kompetencijos lygis organizacijoje, reikia daug laiko ir pastangų. Pasak Neverausko ir Railaitės (2013), nesubrendusi organizacija reaguoja reaktyviai, turi daug laiko vadybos, kokybės užtikrinimo problemų, kai tuo tarpu subrendusi projektų valdymo organizacija naudoja standartizuotus metodus ir efektyviai susidoroja su projektų valdymu. Projektų vadybos branda parodo viešojo administravimo institucijų gebėjimus tinkamai valdyti projektus, bei sąlygas, kuriomis yra arba būtų įgyvendinami projektai. Viešojo administravimo institucija pasirenka jai efektyviausią projektų vadybos brandos lygmens nustatymo modelį ir įsivertina savo pajėgumus ir galimybes jį taikyti. Kerzner'is (2018) pateikia projektų vadybos brandumo modelį ir išskiria tokius brandumo lygius kaip bendra metodologija, kalba, procesai, lyginamoji analizė ir nesibaigiantis tobulėjimas. Brandumas čia yra vertinamas pagal projektų vadybos svarbos suvokimą, projektų vadybos žinių sukaupimą ir taikymą. Taip pat vertinamas bendras projektų vadybos principų ir procesų suvokimas.

Aptarus projektų vadybos brandumą viešojo administravimo institucijoje, svarbu yra apžvelgti pagrindinius projektų vadybos sistemos komponentus ir jų tarpusavio sąveiką. Projektų vadybos sistemos komponentai grafiškai pavaizduoti 5 paveiksle.



5 pav. Projektų vadybos sistemos komponentai (sudaryta autoriaus remiantis „Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairėmis“, 2014)

Projekto vadybos organizacinė struktūra pasirenkama atsižvelgiant į viešojo administravimo institucijos įgyvendinamų projektų kiekį, vykdomos veiklos specifiškumą ir administracijos struktūrą. Tradiciškai yra skiriamos trys projektų vadybos organizacinės struktūros: funkcinė projektų vadybos organizacinė struktūra, projektinė organizacinė struktūra ir matricinė projektų vadybos organizacinė struktūra (Stulgienė, 2011).

Funkcinė projektų vadybos organizacinė struktūra, pasak Gudo (2002), geriausiai tinkama, kai yra nustatytos darbo funkcijos, taikomi darbo ir kokybės standartai (cit. iš Stulgienė, 2011). Projektai

pagal kompetenciją priskiriami vykdyti atskiriems (funkciniams) administracijos padaliniais. Vykdomus projektus koordinuoja sprendžiamąją galią turintys padalinių vadovai. Tinkamam projektų įgyvendinimui užtikrinti sudaromos projekto administravimo ir projekto vykdymo komandos. Projektui pabaigus, komandos yra išformuojamos. Reikia pažymėti, kad didžioji dauguma institucijų turi funkcinis padalinius, todėl papildoma struktūrinė kaita dėl projektų valdymo nėra atliekami („Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės“, 2014). Pagrindinis šios organizacinės struktūros trūkumas - darbuotojų pripažinimo ir įvertinimo už sėkmingus rezultatus stoka. Stulgienės (2011) nuomone, tokioje funkcinėje organizacijoje pasigendama žmonių atsakomybės už pavestas užduotis.

Projektinė organizacinė struktūra. Projektams įgyvendinti sukuriama nauja arba pritaikoma esama institucijos administracijos struktūra. Pasirenkama sudėtingiems projektams ir panašaus pobūdžio projektus įgyvendinančiose institucijose, koncentruojantis į projekto užbaigimą. Pasirinktas projekto vadovas yra tiesiogiai pavaldus institucijos vadovui, tačiau gali laisvai valdyti jam tiesiogiai nepavaldžius žmonių išteklius. Projektinė organizacinė struktūra sutelkia dėmesį vienam uždaviniui spręsti. Pasibaigus projektui, sukurta struktūra išformuojama. Pasak Gudo (2002), projektinė arba matricinė organizacinė struktūra yra tinkamiausia didelės atsakomybės už rezultatus reikalaujantiems projektams. Tokiai struktūrai reikalingi aukštos motyvacijos vykdytojai (cit. iš Stulgienė, 2011).

Kaip teigia Stoškus ir Beržinskienė (2005), **matricinė projektų vadybos organizacinė struktūra** išaugo iš dviejų struktūrų: funkcinės organizacijos ir projektinės organizacijos (cit. iš Stulgienė, 2011). Į projekto komandą gali būti įtraukiami skirtingų viešojo valdymo institucijų administracijų padalinių darbuotojai, kurių kompetencija, žinios yra reikalingi įgyvendinamo projekto veikloms valdyti arba vykdyti. Šis modelis labai gerai veikia esant sudėtingiems projektams, kuomet reikia apjungti įvairius žmonių sugebėjimus sprendžiant sudėtingą problemą. Projektų vadyba matricinėse organizacijose reikalauja didžiulio projektų vadovų indėlio ir pastangų (Stulgienė, 2011). Kaip teigiama „Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairėse“ (2014), matricinėje organizacinėje struktūroje vertikalios funkcijos veikia kartu su horizontaliai vykdomais projektais.

Siekiant įteisinti projektų vadybą viešojo administravimo institucijoje, labai svarbu yra parengti projektų vadybos organizacinės struktūros schemą, projekto įgyvendinime dalyvaujančių narių funkcijų ir atsakomybių aprašymus (nuostatai, reglamentai, metodika), kuriuose būtų aiškiai išdėstyti ir aprašyti pagrindiniai projektų vadybos principai ir žingsniai, kokiais dokumentais bus fiksuojami projektų vadybos galutiniai bei tarpiniai rezultatai, rizikų vadybos ir kontrolės priemonės. Net ir mažuose projektuose privalo būti mažiausiai projekto aprašas ir projekto planas, kuriuose aukštu lygmeniu aprašomi aukščiau išvardyti aspektai (Project Management Institute, 2008).

Kalbant apie projektų vadybos sąvoką ir projektų vadybos ypatumus, iš pateiktų autorių darbų galima pastebėti, kad ši sąvoka yra labai plati ir įvairiai interpretuojama. Tačiau didžioji dalis autorių teigia, kad projektų vadyba yra priemonių ir metodų rinkinys, skirtas konkretiems projekto pradžioje išsikeltiems tikslams ir uždaviniams pasiekti. Siekiant sėkmingo projekto įgyvendinimo, būtina įsivertinti institucijos projektų vadybos brandos lygį ir užtikrinti tinkamą projekte naudojamų išteklių valdymą. Atskleidus mokslinėje literatūroje apibrėžtas projektų vadybos sąvokas, toliau darbe svarbu išanalizuoti projektų vadybos procesus ir projekto apribojimus.

1.2. Projekto vadybos procesai ir projekto apribojimai

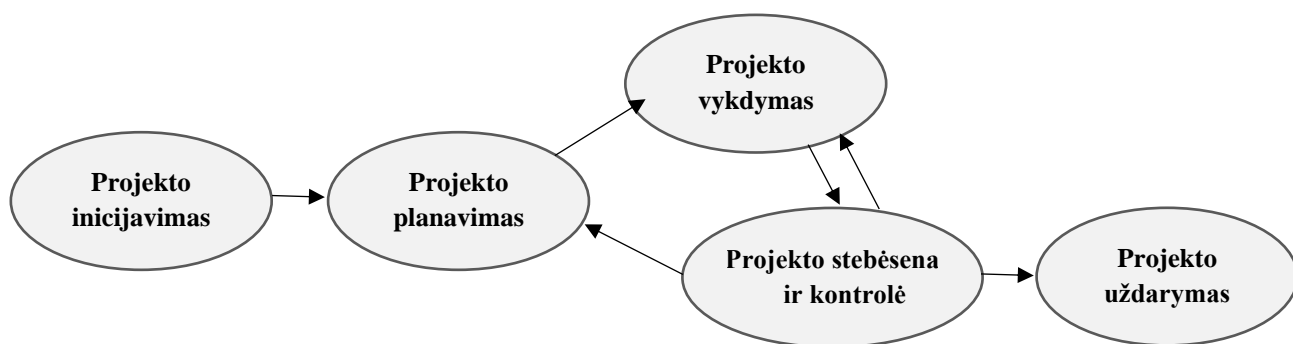
Mokslinėje literatūroje projekto vadybos procesai interpretuojami įvairiai. Tarp autorių kyla diskusijų dėl projektų etapų skaičiaus, tačiau esmė išlieka panaši. Kaziliūnas (2004) projekto vadybos procesus priskiria prie vadybinių-administracinių procesų ir teigia, kad jie susiję su projekto valdymo subjektu arba komanda. Pasak mokslininko, projekto vadybos procesai apima inicijavimo, planavimo, vykdymo, kontrolės ir pabaigos procesus.

Inicijavimo procesai apima projekto idėjos generavimą, koncepcijos parengimą, pagrindimą ir tvirtinimą. Planavimo procesuose yra formuluojami projekto tikslai, jų įgyvendinimo parengimas, projekto struktūros dekompozicija, numatomi resursai, identifikuojama rizika. Vykdymo proceso etape – koordinuojami projekto plane numatyti darbai ir veiklos, veiksmingai naudojami žmonių ir kiti ištekliai. Kontrolės bei reguliavimo procesai apima projekto objektinių sričių, vykdymo terminų ir sąmatų kontrolę, rizikai mažinti skirtų priemonių naudojimą, koreguojančių veiksmų nustatymą ir vykdymą. Pabaigos procesuose vyksta projekto pabaigos administravimas, rezultatų įvertinimas ir priėmimas (Kaziliūnas, 2004).

Verzuh'as (2015) kalba apie keturis projekto valdymo etapus ir teigia, kad pirmiausia yra svarbu apsibrėžti, kada projektas prasideda ir kada baigiasi. Pirmame apibrėžimo etape kalbama apie projekto įstatų rašymą, taisyklių tvirtinimą. Antrame etape mokslininkas kalba apie planavimą. Patvirtinus taisykles, projekto vadovas pradeda rengti projekto planą. Vykdamas projektą, tikėtina, kad kai kurie sprendimai gali keistis, todėl planavimo etapo pabaigoje, visos šalys turi ne tik patvirtinti projekto planą, bet ir atlikti reikiamus pakeitimus projekto taisyklėse. Kadangi planavimo etape dažnai keičiasi projekto taisyklės, kai kurios organizacijos abu šiuos etapus vadina tiesiog inicijavimu. Trečiasis etapas – vykdymas. Šiame projekto valdymo etape atliekamas faktinis darbas, patvirtintas plane. Šis etapas atima daugiausiai (Pasak Verzuh'o, 90 procentų ar daugiau) visam projektui skirtų pastangų. Vykdymo etapas baigiasi, kai pasiekiamas projekto tikslas. Paskutiniu projekto valdymo etapu Verzuh'as (2015) įvardija pabaigą. Tai yra mažiausias projekto etapas, bet ne mažiau svarbus nei kiti. Pabaigos procese peržiūrimos projekto sėkmės ir nesėkmės.

Projektų vadybos institutas savo išleistame standarte „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (2000) išskiria šiuos projekto vadybos procesus:

- **projekto inicijavimas** – projekto arba etapo paaiškinimas; apima dokumentų rengimą, projekto vadovo paskyrimą;
- **projekto planavimas** – tikslų apibrėžimas ir geriausių alternatyvių veiksmų pasirinkimas tikslų pasiekimui; darbo reikalavimų, reikalingų išteklių apibrėžimas; rizikos veiksmų įvertinimas;
- **projekto vykdymas** – žmonių ir kitų išteklių koordinavimas; darbų valdymas; kokybės užtikrinimas; darbas su komandos nariais;
- **projekto stebėsenos ir kontrolės** etape svarbu užtikrinti, kad būtų pasiekti projekto tikslai, reguliariai stebint ir vertinant pažangą; pasiekti rezultatai yra palyginami su numatytais pasiekti rezultatais; vyksta skirtumų ir poveikio analizavimas; patikslinimų atlikimas;
- **projekto uždarymas** – projekto priėmimo įforminimas ir tvarkingas užbaigimas; užtikrinimas, kad visi suplanuoti darbai buvo įvykdyti; sutarties nutraukimas; finansinis mokesčių uždarymas; administracinis dokumentų uždarymas.



6 pav. Projekto vadybos procesai (sudaryta autoriaus pagal Project Management Institute, 2000)

Projekto vykdyme be galo svarbus procesas yra nuolatinė stebėseną (monitoringas) ir kontrolę. Projekto kontrolę yra projekto veiklų stebėseną, skirta tam, kad potencialios problemos būtų laiku identifikuotos ir prireikus imtasi atitinkamų veiksmų siekiant kontroliuoti projekto eigą. Monitoringas padeda išvengti ir kitų problemų, tokių kaip nukrypimas nuo tikslo. Dažnai nutinka taip, kad viešoji inovacijų arba pokyčių vertė dažnai „išblukinama“ projektinėje veikloje, nes projektų vykdytojai pernelyg dažnai susitelkia į sisteminę veiklų realizavimą, todėl pats procesas dažnai tampa svarbesnis už rezultatą.

Bersėnaitė ir Šiožinytė (2011) pristato penkis projektų vadybos etapus, juose kylančias problemas, sunkumus ir sėkmingos projektų vadybos veiksniai. Mokslininkų pateikiamuose etapuose atsiranda vertinimo etapas, kuris kitų autorių pateikiamas prie uždarymo (pabaigos) etapo, tuo tarpu kontrolės ir stebėjimo etapas mokslininkų atskirai nėra pateikiamas. Susistemintai Bersėnaitės ir Šiožinytės (2011) penki projektų vadybos etapai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Projektų vadybos etapai, problemos ir sėkmingos projektų vadybos veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis Bersėnaite ir Šiožinyte, 2011)

| Projektų vadybos etapas | Projektų vadybos etape kylančios problemos | Sėkmingos projektų vadybos veiksniai |
|--|---|--|
| Identifikavimo etape apibrėžiama projekto tema, tikslas, uždaviniai, svarbiausios projekto veiklos sritys, nustatoma tikslinė grupė, problema ir jos sprendimo būdas, analizuojami SŠ poreikiai, apibūdinamas laukiamas rezultatas, suformuojama komanda, pasidalijama atsakomybe. | – aktualios problemos identifikavimas; – keliamų sąlygų nustatymas. | Sėkmę lemia projekto komanda ir atidumas įvertinant projektui keliamus reikalavimus. |
| Planavimo etapas - realaus projekto laiko, biudžeto, uždavinių, veiklų ir rizikos įvertinimas. Šiame etape išsamiai aprašomas tikslas, veiklos, rezultatai, pateikiamas užduočių nuoseklumas, numatomi reikalingi ištekliai, sudaromas grafikas, biudžetas, įvertinama rizika, sąveika su kitais organizacijos projektais. | – komandinio darbo suderinamumas; – sudėtinga metodika; – egzistuojantis SŠ abejingumas; – bendradarbiavimo trūkumas; – netinkamai suplanuojamas biudžetas, apimtis, veiklos ir laikas; – kintantys vidinės bei išorinės aplinkos veiksniai. | Sėkmė siejama su suderintais SŠ poreikiais, pakankamais projekto ištekliais. |
| Įgyvendinimo etape vykdomos suplanuotos projektinės veiklos, viešinamas projektas, ruošiamos bei kontroliuojančiajai institucijai siunčiamos ataskaitos (tarpinės bei galutinės), atliekamas projekto įgyvendinimo monitoringas (stebėseną), kuri padeda išmatuoti projekto progresą, yra vykdomos korekcijos (pasikeitus sąlygoms), laikomasi grafiko. | – išteklių trūkumas veiklų įvykdymui ir vėlavimai; – SŠ abejingumas; – kompetencijų trūkumas; – viešųjų pirkimų nesklaidumai; – nepasiekti rezultatai; – išorinės aplinkos, vidinės aplinkos (komandos) pokyčiai. | Suderintos projekto veiklos, efektyvus jų ir pokyčių valdymas. |

| Projektų vadybos etapas | Projektų vadybos etape kylančios problemos | Sėkmingos projektų vadybos veiksniai |
|---|---|--|
| Baigimo etape yra patvirtinama apie projekto įgyvendinimą laiku, pagal planą vykdomi projekto kontrolės, priėmimo ir perdavimo darbai, vyksta mokymasis iš patirčių, rengiamos refleksijos SŠ apie projekto rezultatus, užbaigiamos administracinės procedūros, paleidžiama komanda. | – nesklandi komunikacija; – nekokybiškas rezultatas. | Sėkmę lemia projekto baigimas pagal planą, laiku parengtos ir pateiktos finansinės ataskaitos. |
| Vertinimo etape atliekamas projekto įgyvendinimo įvertinimas, nustatomas efektyvumas, projekto tęstinumas, poveikis, vyksta mokymasis iš patirties, ruošiami galutinė projekto ataskaita, mokėjimo prašymas. | – | – |

Galima pastebėti, kad mokslininkai nėra vieningai sutarę dėl projektų vadybos etapų skaičiaus, tačiau dažniausiai išskiriami penki etapai. Bersėnaitės ir Šiožinytės (2011) įvardyti projekto gyvavimo ciklo metu dažniausiai pasitaikantys neigiami projekto veiksniai yra: projekto baigimo laiko neatitikimai, nepakankamai įvertinama rizika ir projekto išteklių, nevykdoma kontrolė. Sėkmingai projektų vadybai yra būtini aiškūs, pasiekiami tikslai, detalus biudžeto planavimas, veiklų įgyvendinimas ir bendradarbiaujanti, patirties ir reikalingų kompetencijų turinti komanda. Kuo daugiau praktinės patirties, žinių įvairiose srityse turi projekto komanda, tuo tiksliau ji gali įvertinti situaciją, numatyti problemas ir išvengti buvusių nesėkmių. „Projektų parengimo, įgyvendinimo ir valdymo problemas reikia spręsti profesionaliai, remiantis žiniomis ir praktine patirtimi, mokantis iš ankstesnių projektų klaidų ir netikslumų, nuolat atnaujinant idėjas ir bendrą intelektą“ (Kaziliūnas, 2002, p. 39).

Pasak Pūlmanis (2014), tipiška klaida yra projekto aprašyme nurodyti norimą situaciją, o ne aprašyti esamą. Viešojo administravimo institucijos – savivaldybės – savo darbe yra priverstos spręsti problemines situacijas, apimančias įvairias tikslines grupes, todėl neabejotinai svarbiausias dalykas projekto rengimo procese yra problemos aktualumas ir tikslus jos apibrėžimas. Projekto tikslas nustatomas atliekant pagrįstą problemos analizę. Tuo tarpu profesoriai Obeidat‘as ir North‘as (2014) išskiria šešis sėkmingos projektų vadybos žingsnius:

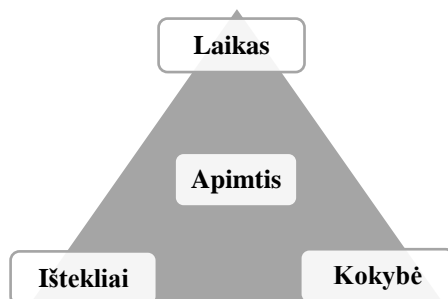
- 1 žingsnis: įvertinti projekto atitiktį organizacijos misijai ir tikslams;
- 2 žingsnis: įvertinti projekto teikiamą naudą organizacijai;
- 3 žingsnis: įvertinti su projektu susijusią riziką;
- 4 žingsnis: palyginti numatomą projekto naudą su rizikos lygiu;
- 5 žingsnis: nuspręsti, kaip bus valdomas projektas, kad būtų maksimaliai padidinta tikimybė sėkmingai įgyvendinti projektą;
- 6 žingsnis: nuspręsti, ar organizacija turi reikalingų įgūdžių ir ar aplinka yra palanki projektui įgyvendinti.

Irfan‘as ir kt. (2021) konstatuoja, jog viešojo sektoriaus institucijoms norint padidinti projekto sėkmės tikimybę, jos turėtų sutelkti dėmesį į žinias, patirtis, technologinius įgūdžius, supratimą apie projektų vadybą ir asmeninius projekto vadovo įgūdžius. Šios kompetencijos ne tik padeda pasiekti projekto tikslus, bet ir užtikrina tvarų išteklių naudojimą viešojo sektoriaus institucijose.

Projektą laikyti preliminarai veiksmingai įgyvendintu galime tada, kai „(1) visos projekto veiklos įvykdytos laiku ir tinkamu būdu; (2) Pasiektas pagrindinis numatytas projekto tikslas; (3) Vadovo patirtis ir autoritetas, komandos kompetencija; (4) Patenkinti suinteresuotųjų šalių lūkesčiai; (5) Tinkamai panaudotos žmogiškojo veiksnio efektyvumo didinimo priemonės; (6) Pasiiekti konkretūs

kokybiški rezultatai; (7) Laikytasi visų numatytų reikalavimų; (8) Sunaudotas optimaliausias laiko ir finansinių sąnaudų kiekis; (9) Išvengta nenumatytų sąnaudų, išlaidų didinimo; (10) Tinkamai panaudoti darbuotojų ištekliai projekto veiklų atlikimui laiko atžvilgiu; (11) Suvaldytos numatytos rizikos; (12) Vadovas priimdamas teisingus sprendimus sunaudojo mažiau išteklių“ (Lukoševičiūtė, Raišienė, 2014, p. 38).

Pagrindiniai kintamieji (žr. 7 pav.), kurie veikia kartu kuriant projektą ir yra priklausomi vienas nuo kito, yra laikas, ištekliai, kokybė.



7 pav. Projektą veikiantys veiksniai (sudaryta autoriaus pagal Atkinson, 1999; Morris, McWhorter Sember, 2008)

Klasikinis požiūris (Atkinson, 1999) ir ankstyvoji literatūra teigia, kad projekto vadybos veiksmingumas nuolatos yra derinamas ir turi santykį su laiku, ištekliais ir kokybe, dažnai tai vadinama „geležiniu trikampiu“ (angl. *Iron triangle*). Kintamieji veikia kartu ir koreliuoja tarpusavyje. Keičiantis bet kurio kintamojo pusiausvyrai, keičiasi kito kintamojo pusiausvyra. Šis trikampis naudojamas kaip projekto sėkmės matas, norint nustatyti projekto lūkesčius. Kai kurie autoriai geležinį trikampį papildė projekto darbų apimties elementu (Morris, McWhorter Sember, 2008).

1.3. Projekto vadybos sričių integracija su projektų vadybos procesais

Kalbant apie kokybišką ir efektyvią projektų vadybą, labai svarbu aptarti, kokios yra projekto vadybos (funkcinės) sritys ir kokia jų integracija su projektų vadybos procesais. Tai yra, kaip vyksta skirtingų projekto vadybos sričių vadyba inicijavimo, planavimo, vykdymo, stebėsenos ir kontrolės bei uždarymo etapuose. Išanalizavus mokslinę literatūrą, iš viso galima išskirti šias projekto vadybos sritis:

- integracijos (visumos) vadyba;
- apimties (apimties) vadyba;
- laiko (tvarkaraščio) vadyba;
- išlaidų (biudžeto) vadyba;
- kokybės vadyba;
- žmonių išteklių (personalo arba komandos) vadyba;
- komunikacijos (bendravimo) vadyba;
- rizikos vadyba;
- suinteresuotųjų šalių vadyba;
- pirkimų vadyba.

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad įvykus pokyčiui vienoje iš vadybos sričių, dažniausiai sukeliamas pokytis bent vienoje kitoje srityje. Pavyzdžiui, norint greičiau gauti laukiamą rezultatą, tai galima padaryti skyrus daugiau išteklių, tačiau jeigu skirti daugiau išteklių yra neįmanoma, tuomet teks atsisakyti kai kurių pageidautų rezultato savybių, pavyzdžiui, kokybės. Problemos gali kilti ir dėl to, jog skirtingi projekto dalyviai gali skirtingai matyti prioritetus. Bet kuriuo atveju, kiekvienas pokytis yra susijęs su rizika. Pasak Beconytės (2017), projekto komanda turi gebėti vertinti situaciją, subalansuoti poreikius ir tinkamai priimti sprendimus.

Inicijavimo etape, kai dar tik svarstoma apie projekto tikslus, uždavinius ir poreikį, būtina pradėti valdyti integracijos, komunikacijos ir suinteresuotųjų šalių vadybos procesą. Planavimo etape reikia išsirinkti projekto vadovą, suformuoti komandą, parengti projekto valdymo planą, numatyti projekto apimtį, planuoti laiką, išteklius, pirkimus, kokybės užtikrinimą, komunikaciją, suformuoti biudžetą, SŠ valdymą, identifikuoti rizikas, numatyti, kaip jos bus valdomos ir kaip bus atsakoma į jas. Uždarymo etape „sugeneruojami“ rezultatai, pateikiamos išvados ir rekomendacijos. 5 lentelėje pateikiama visų projektų vadybos sričių integracija su atitinkamais projekto vadybos procesais.

5 lentelė. Projekto vadybos sričių integracija su projekto vadybos procesais (sudaryta autoriaus pagal Project Management Institute, 2008; 2013)

| | Projekto vadybos procesai | Inicijavimas | Planavimas | Vykdymas | Stebėseną ir kontrolė | Uždarymas |
|---------------------------------|----------------------------------|---|---|---|--|-------------------|
| | Projekto vadybos sritis | | | | | |
| EFEKTYVI PROJEKTŲ VADYBA | 1. Integracijos vadyba | Parengti projekto aprašą (projekto įteisinimo dokumentus) | Parengti projekto valdymo planą | Vadovauti projekto vykdymui | Stebėti ir prižiūrėti projekto darbus; sistemiskai kontroliuoti pakeitimus | Pabaigti projektą |
| | 2. Apimties vadyba | | Nustatyti apimtį ir planuoti jos valdymą; surinkti reikalavimus; sukurti veiklų skaidinį | | Verifikuoti apimtį; kontroliuoti apimtį | |
| | 3. Laiko vadyba | | Planuoti laiko valdymą; apibrėžti veiklas; sudaryti jų sekas, įvertinti joms reikiamus išteklius, laiką; sudaryti grafiką | | Kontroliuoti projekto grafiką (tvarkaraštį) | |
| | 4. Biudžeto vadyba | | Planuoti išteklių valdymą; įvertinti išlaidas; suformuoti biudžetą | | Kontroliuoti išlaidas | |
| | 5. Kokybės vadyba | | Planuoti kokybės valdymą; | Užtikrinti kokybę | Kontroliuoti kokybę | |
| | 6. Žmonių išteklių vadyba | | Planuoti žmonių išteklių valdymą | Suformuoti, plėtoti, valdyti projekto komandą | Kontroliuoti žmonių išteklius | |
| | 7. Komunikacijos vadyba | Identifikuoti SŠ | Planuoti komunikacijos valdymą | Paskirstyti komunikaciją; | Kontroliuoti komunikaciją; | |

| | | | | | |
|---|------------------|---|------------------------|---|-----------------------------|
| | | | valdyti SŠ lūkesčius | projekto eigos ataskaitos | |
| 8. Rizikos vadyba | | Identifikuoti rizikas ir planuoti jų valdymą; atlikti kokybinę ir kiekybinę rizikų analizę; planuoti atsaką į rizikas | | Stebėti ir kontroliuoti rizikas | |
| 9. Suinteresuotųjų šalių (SŠ) vadyba | Identifikuoti SŠ | Planuoti SŠ valdymą | Valdyti SŠ įsitraukimą | Prižiūrėti SŠ įsitraukimą | |
| 10. Pirkimų vadyba | | Planuoti pirkimus ir jų valdymą; planuoti sutartis | Vykdyti pirkimus | Kontroliuoti pirkimus; administruoti sutartis | Užbaigti pirkimus; sutartis |

Projekto integracijos (visumos) vadyba apima konsolidaciją, sprendimų priėmimą dėl išteklių paskirstymo, ieškoma geriausių kompromisų dėl konkuruojančių tikslų ir galimų alternatyvų, tvarkomi pagrindiniai projekto dokumentai. Integracijos (visumos) vadyba vienintelė apima visas penkias procesų grupes. Projekto vadovas ir komanda nuolat vertina kiekvieną procesą, jo svarbą ir vietą projekto kontekste. Beconytė (2017) išskiria šešis atskirus projekto integracijos vadybos procesus: 1. parengti projekto aprašą; 2. parengti projekto planą; 3. valdyti projekto užduotis; 4. stebėti ir prižiūrėti projekto užduotis; 5. sistemiškai kontroliuoti pakeitimus; 6. pabaigti projektą.

Tuo tarpu projekto apimties vadybos tikslas yra nustatyti projekto apimtį (dydį), ką jis apima ir ko neapima, taip pat užtikrinti, kad būtų atliekama viskas, kas būtina projekto tikslui pasiekti. Projekto apimtimi galima vadinti visą veiklą, kuri atliekama siekiant sukurti projekto rezultatus.

Projekto laiko vadyba turi užtikrinti projekto užbaigimą numatytu laiku. Standartiškai išskiriami septyni projekto laiko (tvarkaraščio) vadybą sudarantys procesai: laiko vadybos planavimas, veiklų sąrašo ir sekų sudarymas, veikloms reikalingų išteklių įvertinimas, trukmės nustatymas, projekto grafiko sudarymas ir priežiūra. Pasak Beconytės (2017), pagrindinis laiko vadybos proceso rezultatas yra projekto grafikas (pvz., Ganto diagrama) ir jo vertinimo bei priežiūros priemonės.

Kalbant apie projekto biudžeto vadybą, ji apima projekto išlaidų įvertinimą, planavimą, valdymą, kontrolę, projekto finansavimo valdymą, biudžeto suformavimą. Projektų biudžeto vadybos tikslas – „optimizuoti projektui naudojamų išteklių sąnaudas naudojant projekto veiklų skaidinio, grafiko, rizikų registro ir aprėpties aprašo informaciją. Keturi projekto išlaidų vadybą sudarantys procesai mažesniuose projektuose tarpusavyje susiję labai glaudžiai, todėl neretai analizuojami kaip vienas. Pagrindinis išlaidų vadybos proceso rezultatas – projekto biudžetas ir jo stebėsenos bei koregavimo priemonės“ (Beconytė, 2017, p. 78).

Projekto kokybės vadyba apima tokias veiklas, kurios yra susiję su rezultatų kokybės užtikrinimu. Kokybės vadyba privalo egzistuoti visuose projektuose, nepriklausomai nuo jo tipo ir sukuriama rezultatų. Kokybės vadybos reikalavimai yra aprašomi ir ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartuose, ir LEAN sistemoje, Bendrajame vertinimo modelyje, Subalansuotų rodiklių metode, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelyje ir kt.

Projekto žmonių išteklių vadyba apima projekto komandos valdymo, formavimo, organizavimo bei vadovavimo jai veiksmus. Komandos nariams priskiriamos funkcijos ir atsakomybės. Įgyvendinus projektą, komandos forma ir narių skaičius gali keistis. Svarbu, kad visa projekto komanda anksti įsitrauktų į projekto planavimą bei sprendimų priėmimą, nes tai prisideda prie kompetencijų didinimo

ir stiprina visų komandos narių įsipareigojimą projektui. Vienas svarbiausių komandos valdymo proceso uždavinių yra konfliktų sprendimas. Projektuose konfliktai praktiškai neišvengiami dėl ribotų išteklių ir asmeninių darbuotojų savybių. Mokslininkų teigimu, žmogiškasis faktorius atlieka labai svarbų vaidmenį įvertinant projekto kokybę. Projekto sėkmę ir kokybę lemia projekto vadovo žinios ir patirtis, požiūris ir vadybos ypatybės. Anot Nixon'o, Harrington'o ir Parker'io (2012), gero vadovavimo bei projekto vadybos patirties trūkumas gali lemti projekto sėkmę arba nesėkmę. Projekto vadovo išteklių vadybos kompetencijos ir analitinis, strateginis mąstymas sąveikauja su kitais projekto vadybos veiksniais. Projektus vykdančios viešojo administravimo institucijos privalo organizuoti mokymus, reikiamoms darbuotojų kompetencijoms ugdyti, ir ruošti motyvavimo darbuotojams sistemą. Schindler'is ir Eppler'as (2003) nurodo priežastis, kodėl viešojo administravimo institucijos nepasimoko iš projektų įgyvendinimo nesėkmių: laiko stoka, patirčių dalijimosi trūkumas, asmeninės motyvacijos mokytis iš nesėkmių nebuvimas, žinių apie įsivertinimo metodikas stoka bei nemokėjimas kaupti įgytas patirtis. Apibendrintai projekto žmonių išteklių vadybą galima vadinti tokia sistemine valdymo funkcija, kuri yra susijusi su projekto komandos narių atrinkimu, organizavimu, valdymu ir kontrole, jų profesinių bei intelektualinių gebėjimų panaudojimu, siekiant bendrų organizacijos tikslų.

Siekiant bendrų projekto tikslų, labai svarbi yra projekto komunikacijos vadyba – vadybos sritis, apimanti procesų, užtikrinančių informacijos apie projektą surinkimą laiku, jos paskirstymą ir saugojimą, taip pat atnaujinimą ir galutinį naudojimą. Projektų vadovai daug komunikuoja su komandos nariais ir SŠ, bendraujant susijungia skirtingos kultūros, kompetencijos ir interesai. Glaudi vidinė komunikacija tarp projekto dalyvių yra labai svarbi, kadangi ji kuria didesnę pasitikėjimą vienas kitu ir padeda išlaikyti stabilius ryšius (Andersen, Birchall, Jessen ir Money, 2006). Beconytė (2017) projekto komunikaciją skirsto į vidinę (projekto komandoje ar organizacijoje) ir išorinę (su kitomis suinteresuotosiomis šalimis ar visuomene), formalią ir neformalią, rašytinę, žodinę ir grafinę. Informacija gali būti perduodama tarp lygmenų organizacinėje struktūroje (vertikaliai) arba viename atskaitomybės lygmenyje (horizontaliai) (Beconytė, 2017).

Projekto rizikos vadyba apima projekto rizikų identifikavimą, jų valdymo plano sudarymą, kokybinę ir kiekybinę jų analizę, monitoringą ir kontrolę. Projekto rizikos vadyba yra siekama padidinti arba sumažinti (teigiamų arba neigiamų) įvykių poveikį projektui. Įgyvendinant projektą, labai svarbu įsivertinti riziką. Tam, kad susidūrus su rizika būtų galima išvengti nuostolių (finansinių, materialinių, laiko ir kt.), reikia sukurti rizikos valdymo planą, neleidžiantį nukrypti nuo laukiamų projekto rezultatų (Banaitienė, Banaitis, 2006). Didelę riziką projekto vadybai gali sukelti išorinės aplinkos galimybės ir grėsmės, kurias suvaldyti gali būti sunkiau nei vidines.

Projektų vadybos kokybę vertinama vartotojus ir SŠ paveikusiais projektų rezultatais ir naudomis. Projekto eigoje reikia nuolat valdyti SŠ komunikaciją ir jų poreikių atitikimą. Svarbu paminėti, kad įgyvendinant vidinius projektus, suinteresuotųjų šalių ratas yra daug mažesnis nei įgyvendinant išorinius projektus. PMBOK (2008) įvardijami keturi SŠ vadybos procesai: SŠ identifikavimas, jų vadybos planavimas, įtraukimas ir įtraukimo priežiūra.

Projekto pirkimų vadyba apima procesus, kurie yra reikalingi paslaugų, prekių arba darbų, kurie būtini projekto rezultatams sukurti, įsigijimui. Ši vadybos sritis apima pirkimų ir jų valdymo, sutarčių planavimą, administravimą ir užbaigimą, pirkimų vykdymą, kontroliavimą ir užbaigimą. „Projekto komanda atsako už tai, kad būtų įsigyta viskas, ko reikia projektui, ir kad tai būtų padaryta laikantis nustatytų tvarkų ir procedūrų“ (Beconytė, 2017, p. 102). Kaip žinia, visos viešojo administravimo

institucijos turi pasirenę viešųjų pirkimų organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašus, o visą viešųjų pirkimų tvarką reglamentuoja įstatymai.

Kiekviena iš minėtų vadybos sričių integruojama į projektų vadybos procesus, pagal jas yra vertinamas projektų įgyvendinimo viešojo administravimo institucijose brandos lygis. Labai svarbus yra šių vadybos sričių išmanymas, kadangi tai lemia projekto sėkmę.

Atskleidus projekto ir projektų vadybos sampratas bei ypatumus, projektų vadybos atskyrimą nuo procesų vadybos, projektų sąsajas su strateginiais organizacijos dokumentais, vidinių ir išorinių projektų skirtumus, projektų vadybos brandumą, organizacines struktūras, projekto vadybos (funkcinių) sričių integraciją su projekto vadybos procesais, sekančiame poskyryje bus atskleidžiami projektų vadybos ypatumai viešojo administravimo institucijose.

1.4. Projektų vadybos specifika viešojo administravimo institucijose

Kalbant apie viešojo administravimo institucijų projektų vadybą, jau kelis dešimtmečius viešajame sektoriuje, tame tarpe ir viešojo administravimo institucijose, dominuoja rezultatyvumo ir našumo didinimo imperatyvas – naujoji viešoji vadyba. Dažnai teigiama, kad tai, kas tinka privačiam verslui, gali būti taikoma ir viešajame sektoriuje. Tačiau lietuvių mokslininkai Chmieliauskas ir Pilkaitė (2015) teigia, kad privataus sektoriaus vadybos patirtis negali būti tiesiogiai perkeliama viešojo administravimo institucijoms, kadangi egzistuoja sektorių specifika. Anot jų, kadangi viešąjį sektorių finansuoja valstybės piliečiai, tai jie nuolat reiškia norą, kad viešasis sektorius, tame tarpe ir viešojo administravimo institucijos, dirbtų našiai, rezultatyviai ir skaidriai. Chmieliausko ir Pilkaitės (2015) teigimu, skaidrumas viešojo administravimo institucijose yra pagrindinis skirtumas lyginant su projektų vadyba privačiame sektoriuje, kuris savo projektus plačiai visuomenei pristato žymiai rečiau arba visai nutyli apie juos. Vaitkevičius (2018) teigia, kad viešojo administravimo institucijų veikla yra išskirtinai grįsta žiniomis. Lygindamas viešąjį ir privatų sektorius, Vaitkevičius (2018) atskleidžia, kad viešojo administravimo institucijose išmatuoti organizacinius tikslus yra žymiai sunkiau nei privačiame sektoriuje, nes jos yra labiau veikiamos politinių sprendimų, turi specifiską organizacinę struktūrą bei kultūrą. Be to, viešojo administravimo institucijoms keliami didesni reikalavimai dėl viešumo, atsakomybės ir atskaitomybės.

Wirick'o (2009) teigimu, dažnai privataus sektoriaus projektų vadovai mano, kad jų sektoriaus projektai yra reiklesni nei projektai viešojo administravimo institucijose. Jie mano, kad privataus sektoriaus projektai yra sudėtingesni, jiems taikoma griežtesnė valdymo priežiūra ir įpareigojimas judėti didesniu greičiu. Nors privataus sektoriaus projektai gali būti labai sudėtingi, daugeliu atvejų rezultatus lengviau pasiekti yra privačiame sektoriuje nei viešajame. Viešojo administravimo institucijų projektus įgyvendinti, pasak Wirick'o (2009), gali būti sunkiau nei daugelį privataus sektoriaus projektų, nes jie:

- veikia dažnai prieštaringų tikslų ir rezultatų aplinkoje;
- įtraukia daug skirtingų suinteresuotųjų šalių sluoksnių;
- turi pritarti politiniams interesams ir veikti žiniasklaidos akiratyje;
- mažai toleruojamos nesėkmės;
- veikia organizacijose, kurias dažnai sunku identifikuoti;
- turi būti atliekami laikantis administracinių taisyklių nustatytų apribojimų ir dažnai sudėtingos politikos bei procesų, kurie gali atidėti projektus ir sunaudoti projekto išteklius;

- reikalauti iš projekto komandos nepriklausančių agentūrų bendradarbiavimo ir veiklos, kad būtų galima įsigyti, samdyti ir atlikti kitas funkcijas;
- turi sutikti su esamais darbuotojų ištekliais dažniau nei privačių sektorių projektai;
- atliekami aplinkoje, kurioje gali būti politinių priešininkų.

Pagrindiniai skirtumai tarp viešojo administravimo institucijų ir privataus sektoriaus analizuojami ir Staponkienės (2004). Pasak mokslininkės, privačiame sektoriuje egzistuoja privatūs interesai, o viešojo administravimo institucijos stengiasi dėl visos visuomenės gerovės. Viešojo administravimo institucijos remiasi politines nuostatas atliepiančių hierarchinių struktūrų sistema (Staponkienė, 2004, p. 85). Privati nuosavybė, pelno siekimas ir rinkos santykiai – pagrindiniai privataus sektoriaus skiriamieji bruožai, o biurokratija, viešasis išteklių išdėstymas, planinė ekonomika, viešasis pajamų paskirstymas ir bendra nuosavybė – pagrindiniai viešojo administravimo institucijų skiriamieji bruožai. Staponkienė (2004) taip pat išskiria privataus ir viešojo administravimo institucijų valdymo skirtumus. Mokslininkės išskirtus skirtumus papildant mokslininkų Arnaboldi, Azzone'ės ir Savoldelli'io (2004) viešojo sektoriaus tyrimo duomenimis, 6 lentelėje pateikiami privataus ir viešojo administravimo institucijų valdymo skirtumai.

6 lentelė. Privataus sektoriaus ir viešojo administravimo institucijų valdymo skirtumai (sudaryta autoriaus pagal Arnaboldi, Azzone ir Savoldelli, 2004; Staponkienę, 2004)

| Viešojo administravimo institucija | Privataus sektoriaus organizacija |
|---|--|
| Veiklos nesėkmė paliečia didesnę visuomenės dalį | Veiklos nesėkmė liečia tik tam tikrą grupę |
| Daug suvaržymų keičiant struktūrą | Laisvumas keičiant struktūrą |
| Misija, tikslus, programas, finansavimą privalo derinti su kitomis viešosiomis institucijomis | Misija, tikslus, programas ir finansavimą nusistato savarankiškai |
| Misija yra ilgalaikė, o veiklos efektas ir rezultatas sunkiau išmatuojamas | Misijos kitimas keičiantis rinkai, o veiklos efektas ir rezultatas lengviau išmatuojamas |
| Privaloma viešinti tikslus ir finansavimą | Nebūtinas viešinimasis |
| Jautresnė politikos permainingoms | Jautresnė rinkos permainingoms |
| Būna, kad tarnautojų ir darbuotojų iniciatyvos slopinama | Darbuotojų iniciatyvos įvairiapusis skatinimas |
| Tikslai nėra susiję su pelnu | Tikslai susiję su pelnu |
| Teisinių apribojimų buvimas | Mažesni teisiniai ribojimai |
| Vadovai turi labiau teisinės kompetencijas | Vadovai turi labiau vadybines kompetencijas |

Gomes'as, Yasin'as ir Lisboa (2008) skirdami viešąjį sektorių nuo privataus, teigia, kad viešojo sektoriaus veiklos kontekste politika ir politiniai sprendimai yra linkę formuoti organizacijos kultūrą. Organizacijų politinis kontekstas sąveikauja su strateginiais ir operatyviniais sprendimais, o tai savo ruožtu kuria veiklos apribojimus, kurių paprastai nėra privačiame sektoriuje. Jałocha, Krane'as, Ekambaram'as ir Prawelska-Skrzypek'a (2014) trumpai apibrėžia esminius viešojo administravimo institucijų ir privataus sektoriaus skirtumus: viešojo administravimo institucijose svarbiausia yra atskaitomybė, teisėtumas, nepaperkamumas, patirtis ir patikimumas, o aukščiausio lygio privataus sektoriaus vertybės yra pelningumas, atskaitomybė, patikimumas, efektyvumas, kompetencija, sąžiningumas ir novatoriškumas. Chmieliauskas (2015) pažymi, kad viešojo administravimo institucijų vadybai įtakos turi ir tarptautinis kontekstas, pvz., Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą ir gerosios projektų vadybos patirties perėmimas iš Vakarų.

Aptarus projektų vadybos specifiką viešojo administravimo institucijose, sekančiame poskyryje bus aptariama lyderystės ir personalo įgūdžių bei kompetencijų svarba viešojo administravimo institucijų projektų vadyboje.

1.5. Lyderystės ir personalo įgūdžių bei kompetencijų svarba viešojo administravimo institucijų projektų vadyboje

Sėkmingas projekto įgyvendinimas yra siejamas su aukštomis projektų vadybos kompetencijomis. Nuo vadovų kompetencijos ir sugebėjimo telkti bei motyvuoti projekto komandos žmones, daugeliu atvejų priklauso visos viešojo administravimo institucijos tobulėjimas, pokyčiai ir, žinoma, veiklos rezultatai. Nuo vadovo gebėjimo priimti organizacijai palankius sprendimus priklauso organizacijos veiklos efektyvumas. Todėl vadovai turėtų būti nuolat motyvuojami ir mokomi naujausių vadybinių žinių seminaruose, mokymuose. Labai svarbu, kad vadovas būtų lyderis, paskui kurį visi norėtų sekti, būtų šiuolaikiškai ir novatoriškai mąstantis, nebijotų iššūkių ir naujovių, gebėtų užtikrinti sėkmingą projektų vadybą.

Be projekto šeimininko, tai yra vadovo, svarbu aptarti ir projekto vadovo funkcijas bei atsakomybes, nes tai yra vienas svarbiausių komandos narių, kuris įvertina projekto poreikį ir atitikimą organizacijos strateginiams tikslams, taip pat vykdo projekto veiklą inicijavimą ir planavimą, formuluoja laukiamus rezultatus, dėsto darbų grafiką, biudžetą, telkia projekto komandą, aprūpina ją reikiamais ištekliais, identifikuoja ir įvertina projekto rizikas, kurioms vėliau planuoja atsako strategijas, užtikrina projekto kokybę ir sėkmę, bendrauja su SŠ. Nors visi projektai – tiek vidiniai, tiek išoriniai – turi rizikos veiksnių, tačiau projekto vadovas turi nuspręsti, kokį rizikos kiekį galima toleruoti.

Įgyvendinant vidinius projektus viešojo administravimo institucijose, labai svarbu projekto vadovui sutelkti kompetentingą komandą, kuri turėtų reikiamų įgūdžių ir patirties. Anot Rekašienės ir Sudnicko (2014), pagrindines asmens kompetencijas galima suprasti kaip ilgalaikės asmeninės savybes. Jos padeda numanyti, kaip komandos narys gali pasielgti vienoje ar kitoje situacijoje dirbdamas savo darbą. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis, modelio taikymo metodika (2014) valstybės tarnautojų kompetencijos suskirsto į šias kompetencijų rūšis: **bendrosios kompetencijos, vadybinės ir lyderystės kompetencijos, specifinės kompetencijos**. Bendrąsias kompetencijas būtina turėti visiems valstybės tarnautojams. Jos reikalingos vertės visuomenei kūrimui, organizuotumui, patikimumui ir atsakingumui, analizei ir pagrindimui, komunikacijai. Vadybinėmis ir lyderystės kompetencijomis yra vadinamos vadovaujančias pareigas užimančių organizacijos vadovų, skyrių vedėjų, pavaduotojų kompetencijos: veiklos valdymas, strateginis požiūris, lyderystė. Specifinės kompetencijos ir profesinės kompetencijos yra nustatomos pagal bendrąsias ir specialiąsias veiklos sritis. Tai yra politinis įžvalgumas, informacijos valdymas, tarpkultūrinė komunikacija, derybų valdymo gebėjimai, ryšių tinklo kūrimas, konfliktų valdymas, orientacija į klientą, kontrolės bei priežiūros proceso valdymas, įtaka.

Jałocha ir kt. (2014) siūlo projektų vadovams reikalingų kompetencijų tipologiją. Pasak jų, projektų vadovai vaidina lemiamą vaidmenį visų rūšių projektuose ir daro įtaką projektų sėkmei. Jų vaidmuo yra unikalus viešojo sektoriaus projektuose, nes viešieji projektai visada yra susiję su daugeliu skirtingų suinteresuotųjų šalių, kurių nuomonės gali turėti didelę įtaką projektui. Viešojo sektoriaus projektų rengimo pažanga didina poreikį viešojo sektoriaus projektų vadovams ugdyti kompetencijas (žinias, įgūdžius, požiūrį). Tačiau iki šiol labai mažai dėmesio skiriama viešojo sektoriaus projektų

vadovų kompetencijų skiriamiesiems bruožams, ypač projekto komandos ir suinteresuotųjų šalių valdymui reikalingų kompetencijų požiūriu. Jałocha ir kt. (2014) teigimu, projektų vadovai viešajame sektoriuje susiduria su komandos valdymo iššūkiais, tokiais kaip: nesugebėjimas aiškiai susieti veiklos rezultatų ir atlygio, kompensavimo sistemos, nesugebėjimas atrinkti projekto komandos narių pagal jų patirtį. Be to, viešojo sektoriaus projektų vadovai dirba aplinkoje, kuri labai dažnai nėra susipažinusi su į rezultatus orientuota projektų vadyba, ir nuolat susiduria su politiniu kišimusi į ją. Jałocha ir kt. (2014) išskiria tokias projektų vadovams reikalingas kompetencijas:

Kontekstinės kompetencijos: projektų, programų ir portfelio orientavimas ir įgyvendinimas; SŠ analizė ir valdymas; gebėjimas analizuoti politinę paramą ir opoziciją; bendradarbiavimas su įvairiais asmenimis ir grupėmis; politikų vykdomos politikos įgyvendinimas; teisinių ir kultūrinių klausimų supratimas; organizacijos misijos, etikos ir visuomenės gerovės supratimas ir rūpinimasis visuomenės pasitikėjimu; tinkamas naudojimasis galia, autoritetu ir įtaka organizacijos tikslų pasiekimui; galiojančių įstatymų, reguliavimo, politikos, tendencijų laikymasis; dėmesys partnerystei su keliomis SŠ: darbas siekiant įveikti partnerystės kliūtis; personalo vadyba; bendras suvokimas apie finansus; bendrosios teisinės žinios; gebėjimas užmegzti bendradarbiavimo santykius.

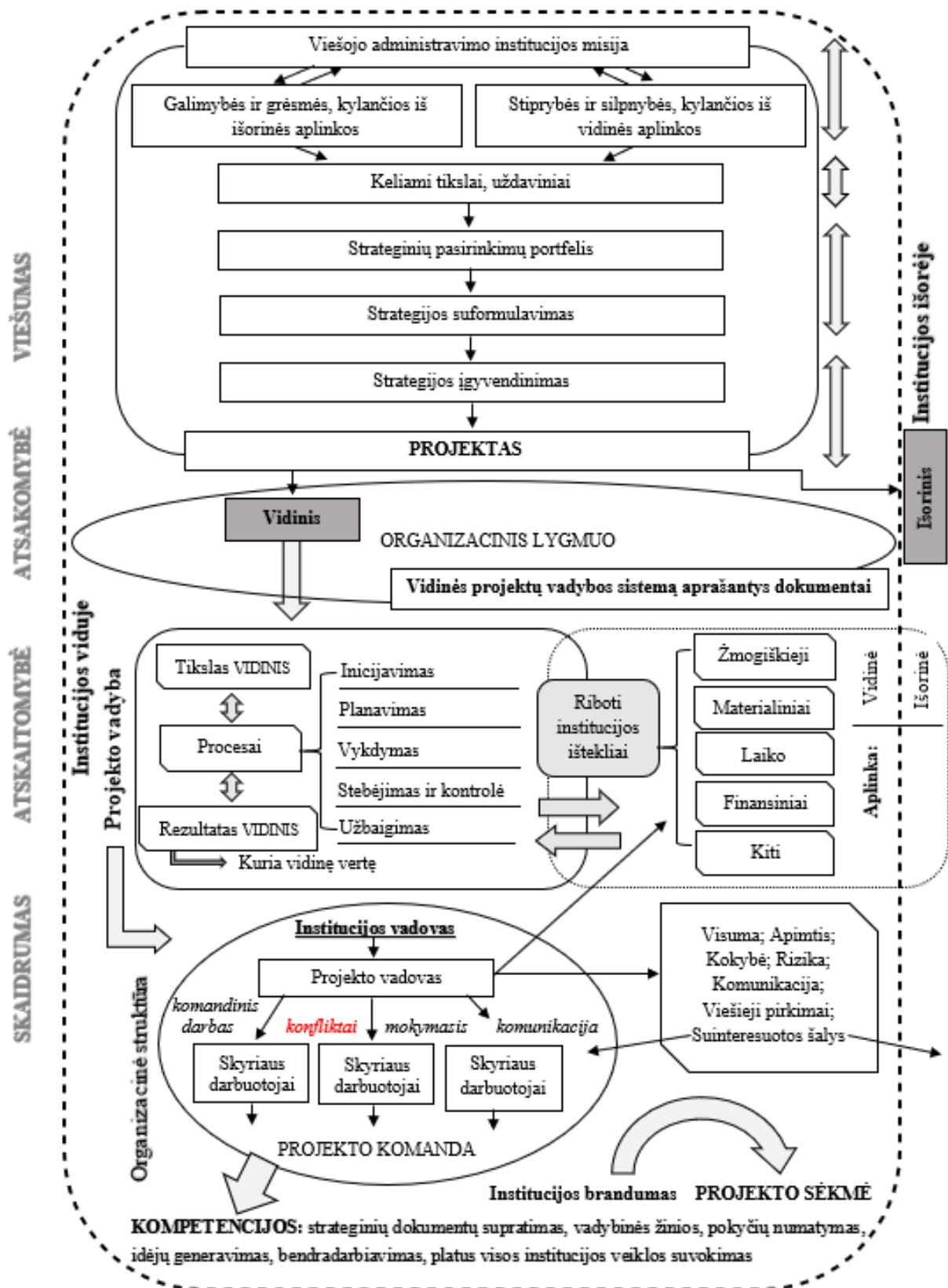
Elgesio kompetencijos: atvirumas, sąžiningumas, dorybė; etikos laikymasis; atskaitomybė; motyvacija; lyderystė: gebėjimas priimti sprendimus siekiant projekto tikslo net ir jaučiant spaudimą iš įvairių SŠ; savikontrolė; ryžtingumas; kūrybiškumas; orientacija į rezultatą; gebėjimas susidoroti su biurokratija; derybiniai įgūdžiai; gebėjimas valdyti konfliktus ir krizes.

Techninės kompetencijos: sėkminga projektų vadyba; rizikų ir galimybių vadyba; kokybės vadyba; komandinis darbas; problemų sprendimas; apimties ir rezultatų numatymas; pokyčių valdymas; gebėjimas vykdyti kontrolę, rengti ataskaitas; projekto uždarymas; gebėjimas dirbti esant laiko trūkumui; gebėjimas sukurti ir įdiegti atlygio sistemas, kurios būtų veiksmingos; profesinė kompetencija viešajame administravime; gebėjimas nuosekliai taikyti institucijos politiką; prekių ar paslaugų pirkimo, viešųjų pirkimų taisyklių supratimas.

Apibendrintai galima teigti, kad valstybės tarnautojų kompetencijų modelį galima traktuoti kaip pagrindinę žmonių išteklių vadybos priemonę. Projekto vadovas atsižvelgdamas į atitinkamas asmens kompetencijas gali jam skirti atitinkamas užduotis. Labai svarbu, kad viešojo administravimo institucijose, įgyvendinant vidinius projektus, būtų užtikrintas pastovus, nuoseklus bei sistemingas projekto vykdytojų edukavimas bei kompetencijų tobulinimas, kadangi tai prisideda prie iškilusių problemų sprendimo vidinių projektų vadyboje.

1.6. Teorinis vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modelis

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir ją grafiškai susisteminus, pateikiamas teorinis vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modelis (8 pav.).



8 pav. Teorinis vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modelis (sudaryta autoriaus remiantis analizuota mokslinė literatūra)

Iš pateikto modelio galima pastebėti, kad vidiniai projektai tampriai siejasi su viešojo administravimo institucijos strateginiais dokumentais ir yra priemonė strateginiams tikslams, kurie susiję su organizacijos tobulėjimu ir pokyčiais, pasiekti. Vidiniai projektai yra vykdomi organizaciniame

lygmenyje, neišeinant į išorę. Viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadyba ir strateginis valdymas yra veikiami išorinės (pvz., nacionalinė ir regioninė politika, finansuojant projektines veiklas ir nurodant prioritетines strateginio planavimo kryptis) ir vidinės aplinkos (pvz., organizaciniai, fiziniai, finansiniai aspektai, personalas (darbuotojai, jų kompetencijos), viešieji ryšiai). Vidinių projektų vadybos sistemą sudaro tokie elementai kaip organizacinė struktūra, sistemą aprašantys dokumentai, projektų vadybos procesai, priemonės ir įrankiai. Vidinių projektų vadybos procesai susideda iš inicijavimo, planavimo, vykdymo, stebėsenos ir kontrolės, užbaigimo. Šiuose procesuose vyksta vidinio projekto visumos, apimties, laiko, biudžeto, žmonių išteklių, rizikos, kokybės, komunikacijos, viešųjų pirkimų ir SŠ vadyba.

Įgyvendinant vidinius projektus, viešojo administravimo institucijos vidinių projektų vadovas privalo siekti sėkmingai įgyvendinti projektą bei prieš tai įsivertinti organizacijos brandą. Projekto vadovas yra atsakingas už efektyvų išteklių valdymą, konfliktų sprendimą, komandos bendradarbiavimo ir komunikavimo skatinimą, mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo personalui užtikrinimą. Projekto vadovas planuoja, organizuoja, vadovauja, stebi ir kontroliuoja skirtinguose vidinių projektų įgyvendinimo etapuose personalą ir kitus išteklius. Dažniausiai į projekto komandą susirenka žmonės, turintys įvairios darbinės ir asmeninės patirties, skirtingų kompetencijų ir žinių. Vidinius projektus viešojo administravimo institucijose įgyvendinantis personalas turi turėti šias esmines kompetencijas: strateginių dokumentų supratimą, vadybines žinias, pokyčių numatymą, gebėjimą generuoti idėjas, bendradarbiauti, visapusišką institucijos veiklos suvokimą, sisteminių matymą.

Vidinių projektų vykdymo tikslas yra susijęs su organizacijos vidiniais pokyčiais ir tobulėjimu, juos įgyvendinant kuriama vidinė įstaigos vertė, kuri nėra matoma visuomenei. Todėl galima teigti, kad įgyvendinant vidinius projektus viešojo administravimo institucijose suinteresuotųjų šalių ratas mažėja, didžioji suinteresuotųjų šalių dalis yra organizacijos viduje, tai yra projekto komanda, kurią sudaro institucijos vadovas, projekto vadovas ir skyrių arba departamentų darbuotojai. Tuo pačiu mažėja ir projekto apimtis, lyginant su išoriniu projektu. Iš pateikto vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modelio galima pastebėti, kad viešojo administravimo institucijose vykdomi vidiniai projektai priklauso nuo institucijoje egzistuojančių sąveikų ir yra veikiami strateginių institucijos dokumentų.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, be teorinio vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modelio pateikiama lentelė, atskleidžianti vidinio projekto vadybos sričių integracijos su projekto vadybos procesais specifiką, kai projektas įgyvendinamas viešojo administravimo institucijose (žr. 2 priedą).

Iš lentelės galima pastebėti, kad svarbiausias asmuo visame vidinių projektų įgyvendinimo procese yra viešojo administravimo institucijos vidinių projektų vadovas (pvz., savivaldybėse projektų vadovu gali būti paskirtas tam tikro skyriaus vedėjas). Projektų vadovas inicijuoja, planuoja, vykdo, stebi ir kontroliuoja bei užbaigia vidinių projektų vadybos procesą. Tačiau idėjos dėl organizacijos veiklos kokybės gerinimo rengiant vidinius projektus, gali kilti ir bet kuriam organizacijos darbuotojui, kuris savo pasiūlymus pateikia skyriaus vedėjui / departamento direktoriui. Visi vidinių projektų pasiūlymai, idėjos yra aptariami skyriuje ir vėliau teikiami atrankai organizacijos vadovui. Už kiekvieną sritį, įgyvendinant vidinį projektą, yra atsakingas atitinkamas viešojo administravimo institucijos skyrius, pavyzdžiui, už biudžeto sudarymą ir vykdymą – Finansų ir strateginio planavimo skyrius, už viešuosius pirkimus – Viešųjų pirkimų skyrius, žmonių išteklių valdymą – Teisės skyrius, už informacinių technologijų kūrimą ir diegimą – Informacinių technologijų skyrius ir t.t. Labai

svarbu, kad įgyvendinant vidinius projektus, būtų glaudi vidinė tinklaveika tarp komandos narių, vyktų atviras bendravimas, ir tai, kaip žinia, vidinių projektų vadyboje įgyvendinti yra lengviau, nes viduje distancija tarp komunikacijos siuntėjo ir gavėjo yra trumpesnė, lyginant su išorinių projektų vadyba. Kadangi vidiniai projektai yra mažesnės apimties ir yra įgyvendinami per trumpesnę laiką nei išoriniai projektai, todėl dažnai nutinka taip, kad vidinio projekto komanda vienu metu įgyvendina ne vieną, o keletą vidinių projektų (Sato, Gnanaratnam, 2014). Pasak Sato'o ir Gnanaratnam'os (2014), lengviau suvaldyti rizikas ir sėkmingiau įgyvendinti projektus galima taikant vidinių projektų vadybą. Be to, vidiniams projektams viešojo administravimo institucijose įgyvendinti reikia mažesnio biudžeto, mažiau personalo, keliami mažesni reikalavimai įgūdžiams.

Būda ir Chmieliauskas (2006) rizikas skirsto į laiko, papildomų išlaidų, apimties, kokybės rizikas, taip pat vadovavimo riziką ir slaptąją riziką, kuri gali atsirasti po projekto įgyvendinimo. Tuo tarpu profesorius Lockyer'is (2005) riziką skirsto į šias grupes: laiko, techninė, žmonių, finansų, valdymo ir politinė (cit. iš Rutkauskas, 2001). Viešojo administravimo institucijos norėdamos tinkamai suvaldyti vidinių projektų įgyvendinime kylančias rizikas turi:

1. atpažinti ir identifikuoti riziką;
2. apskaičiuoti ir analizuoti nuostolius;
3. apskaičiuoti būdus rizikai sumažinti ir kontroliuoti.

Iškilus rizikai, organizacijoje gali būti taikomos tokios atsakai į rizikas skirtos strategijos kaip vengimo, perkėlimo, minimalizavimo ir priėmimo strategija (Neverauskas, Stankevičius, 2000). Anot Zaveckaitės ir Ulbinaitės (2016), siekiant vidinius projektus įgyvendinti numatytais terminais, atitinkant kokybės reikalavimus ir neviršijant biudžeto, labai svarbu taikyti holistinę rizikos valdymą įgyvendinant projektus. Efektyvi rizikos vadyba turėtų būti grindžiama strateginiu požiūriu.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje analizuotas projekto ir projekto vadybos sąvokų interpretacijas, galima teigti, kad projektui yra būdinga laikinumumas, unikalumas, išteklių ribotumas, kompleksiskumas, specifinė projekto organizacija ir jis naudojamas kaip priemonė institucijos strateginiams tikslams įgyvendinti. Vidiniai viešojo administravimo institucijų projektai vyksta institucijos viduje, siekiant įgyvendinti kaitą ir inovacijas, yra susiję su organizacijos augimu. Jų objektais gali būti: vykdomos veiklos, teikiamų paslaugų gerinimas, naujų vadybinių ir technologinių sistemų diegimas. Projektų vadyba yra priemonių ir metodų taikymas projekto veikloms įgyvendinti pagal tam tikrus reikalavimus visuose projekto gyvavimo ciklo etapuose nuo projekto idėjos pateikimo iki projekto užbaigimo. Projektų vadybos procesus dažniausiai apima inicijavimo, planavimo, vykdymo, stebėjimo ir kontrolės bei pabaigos etapai. Kiekviename jų yra atliekamos atskiros veiklos (integracijos, apimties, laiko, biudžeto, kokybės, žmonių išteklių, komunikacijos, rizikos, suinteresuotųjų šalių, pirkimų vadyba), kurias apjungus, gaunamas vientisas procesas, atspindintis kaip valdomas projektas. Svarbu pabrėžti, kad projektas nėra įprasta kasdienė veikla. Jis yra griežtai apribotas laike, tai yra, turi aiškią pradžią ir pabaigą. Išnagrinėjus mokslininkų pateiktus projektų vadybos brandos modelius, galima teigti, kad projektų vadybos branda – tai organizacijos kompetencija ir gebėjimai valdyti projektus. Kiekvienai projektus vykdančiai institucijai labai svarbu įsivertinti esamą projektų vadybos brandumo lygį ir turimas kompetencijas projektų vadyboje. Efektyviai projektų vadybai užtikrinti labai svarbu yra tinkamai valdyti visas projektų vadybos sritis, suvokti jų integraciją su projektų vadybos procesais. Taip pat vidinių projektų kaip „pokyčių priemonių“ sėkmę lemia kompetentinga komanda, glaudus bendradarbiavimas organizacijos viduje, atidus projektui keliamų reikalavimų įvertinimas, pakankami ištekliai, efektyvus veiklų ir pokyčių

valdymas, projekto baigimas laiku. Dažniausios problemos, kylančios įgyvendinant projektą, pasak mokslininkų, yra laiko ir finansinių išteklių trūkumas veikloms vykdyti, vėlavimai ir kompetencijų trūkumas. Skaidrumas viešojo administravimo institucijose yra pagrindinis skirtumas lyginant su projektų vadyba privačiame sektoriuje. Viešojo administravimo institucijos taip pat susiduria su didesniais viešumo, atsakomybės ir atskaitomybės reikalavimais, projektų vadybą labiau veikia politikos permainos, biurokratiniai mechanizmai. Apibendrinant galima teigti, kad viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadyba – įvairiais ryšiais bei sąveikomis pagrįstas procesas institucijos viduje, kurį veikia vidiniai ir išoriniai strateginiai planavimo dokumentai ir kuris daro įtaką visai institucijos veiklai.

2. Viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos teisinio reguliavimo nuostatos ir praktika Lietuvoje

Siekiant išanalizuoti veiklos tobulinimą ir efektyvinimą viešajame administravime reglamentuojančius teisės aktus, strateginius dokumentus ir gerąsias viešojo administravimo institucijų praktikas Lietuvoje įgyvendinant (vidinius) projektus, šiame skyriuje atliekama konteksto analizė.

2.1. Teisinis reguliavimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose įgyvendinant vidinius projektus

Lietuvai nusprendus tapti Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos nare, Lietuvoje buvo inicijuotos viešojo valdymo reformos, kuriomis buvo siekiama efektyviai ir kokybiškai tenkinti viešąjį interesą (Stačinskaitė ir Petrauskienė, 2018). Šiuo metu Lietuvoje viešojo administravimo institucijų veiklos tobulinimas ir viešojo valdymo efektyvumo didinimas išskiriamas kaip vienas iš svarbiausių prioritetų. Tai atsispindi tiek nacionalinio lygmens, tiek vietos savivaldos lygmens strateginiuose dokumentuose.

Svarbiausias strateginis dokumentas, kuriuo vadovaujamosi valstybės valdymo institucijose priimant strateginius sprendimus, rengiant programas arba planus – **„Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030““** (toliau – Pažangos strategija „Lietuva 2030“). Strategijoje numatoma valstybės vizija, raidos prioritetai, jų įgyvendinimo kryptys perspektyviai iki 2030 metų. Pažangos strategijos „Lietuva 2030“ pažangos kryptys yra: „Sumani visuomenė“ (galimybės mokytis ir tobulinti savo gebėjimus), „Sumani ekonomika“ (skatina inovatyvias iniciatyvas), „Sumanus valdymas“ (lyderystę, veiklos tobulinimą skatinantis valdymas).

Siekiant viešojo valdymo pokyčių, kokybiškai tenkinti visuomenės poreikius ir gerinti viešojo valdymo proceso efektyvumą, buvo parengta **„Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa“** (toliau – Tobulinimo programa). Trečiasis Tobulinimo programos tikslas numato „strateginio mąstymo viešojo valdymo institucijose stiprinimą ir jų veiklos valdymo gerinimą“, diegiant į rezultatus nukreiptą, įrodymais pagrįstą valdymą, optimizuojant įstaigų veiklą ir funkcijas, stiprinant atskaitomybę, skiriamų išteklių valdymo efektyvumą, kuriant naujus produktus, modernizuoti karjeros plėtros ir darbo užmokesčio sistemas, diegiant kompetencijų modelį ir taikant kitus šiuolaikiškus žmonių išteklių valdymo principus, diegiant kompetencijų modelį, nustatyti valstybės tarnautojų kompetencijas (Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2012). Už Tobulinimo programos įgyvendinimą atsakinga Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.

Įgyvendinant kokybinius strateginio valdymo Lietuvoje pokyčius, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės **„2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas“** (toliau – Pažangos planas). Pažangos plano strateginiam tikslui – teisinės sistemos ir viešojo valdymo veiksmingumo didinimui – keliami tokie uždaviniai kaip viešojo valdymo institucijų sistemos tobulinimas ir viešojo valdymo institucijų tinklo optimizavimas, funkcijų, atsakomybių ir kompetencijų peržiūrėjimas – viešajam sektoriui nebūdingų funkcijų atsisakymas, savivaldybių ir valstybės institucijų atsakomybės išgryninimas; teikiamų paslaugų kokybės gerinimas, jų prieinamumo ir patrauklumo didinimas – administracinės naštos mažinimas paslaugų gavėjams, atsakomybės ir orientacijos į rezultatus viešojo valdymo institucijose stiprinimas, inovatyvių sprendinių diegimas teikiamų paslaugų bei aptarnavimo kokybės gerinimui, teikiamų paslaugų ir aptarnavimo kokybės vertinimas (2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas, 2020).

2018 metais buvo patvirtintos „**Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gairės**“ (toliau – Gairės). Gairės nustato svarbiausias kryptis, pagal kurias vykdomas viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimas, viešojo sektoriaus įstaigų valdymo gerinimas ir kompetencijų gryninimas. Viešojo administravimo institucijos turi įsivertinti, kokie kokybės vadybos metodai jai yra optimaliausi ir kokios gerosios praktikos egzistuoja viešajame sektoriuje. Nors Lietuvos teisės aktai imperatyviai nenumato kokybės vadybos metodų diegimo viešajame sektoriuje, tačiau Gairių 13 punkte nurodomas siekis būti įsidedus bent vieną kokybės vadybos sistemą. Tai gali būti Bendrasis vertinimo modelis (BVM), „Liekna“ organizacija (LEAN), ISO (9000 serijos standartai), Subalansuotų rodiklių sistema (SRS) ir kt. Kartu su Gairėmis yra patvirtintas ir Gairių įgyvendinimo planas (Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gairės, 2018).

Dalyvaujančiųjų strateginio valdymo sistemoje (planavimo dokumentų rengime, įgyvendinime ir atskaitomybės procesų valdyme) funkcijos reglamentuojamos **Strateginio valdymo metodikoje** (toliau – Metodika). Metodikoje yra išsamiai aprašyta planavimo dokumentų ruošimo, patvirtinimo, įgyvendinimo, monitoringo (stebėsenos), vertinimo bei atsiskaitymo už pasiektus projekto rezultatus organizavimo tvarka. Joje numatyta ir planavimo dokumentų struktūra, turiniui keliami reikalavimai ir taisyklės (Strateginio valdymo metodika, 2021). Po šios Metodikos parengimo buvo inicijuotas Strateginio valdymo įstatymo pakeitimas. Lietuvos savivaldybės ruošdamos strateginius plėtros ir veiklos planus nuo 2021 m. balandžio 28 d. vadovaujasi šia Metodika.

Detalus projektų, jų programų ir portfelių, kurie įgyvendinami Vyriausybės kanceliarijoje, ministerijose, Vyriausybės įstaigose ir kitose Vyriausybei atskaitingose institucijose, valdymo procesų ir procedūrų aprašas pateikiamas **Lietuvos Respublikos Vyriausybės projektų valdymo standarte** (toliau – Projektų valdymo standartas). Tai yra metodinis dokumentas. Jame aprašytas, susistemintas projektų valdymo žinias (tiek teorines, tiek praktines) rekomenduojama taikyti siekiant efektyvesnio viešajame sektoriuje vykdomų projektų, jų programų ir portfelių įgyvendinimo pagal suplanuotą biudžetą, apimtį ir tvarkaraštį. Projektų valdymo standarte racialesnio valstybės išteklių naudojimo užtikrinimui ir didesnės naudos visuomenei kūrimui yra siūlomas taikyti stebėsenos ir kontrolės mechanizmas.

Lietuvos viešojo administravimo institucijos savo veikloje vadovaujasi tokiais nacionalinio lygmens norminiais teisės aktais: Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymu (1990), Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu (1994), Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu (1996), Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymu (1999), Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu (1999), Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymu (1995), Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymu (2020).

Esminis teisės aktas, kuris reglamentuoja viešąjį administravimą, yra **Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas** (1999). Šiame įstatyme yra nustatyti viešojo administravimo principai, sritis, subjektų sistema, „administracinės procedūros organizavimo“ pagrindai; „ūkio subjektų veiklos priežiūros“ pagrindinės nuostatos; „asmenų teisė apskusti viešojo administravimo subjektų veiksmus, neveikimą ar administracinius sprendimus“; taip pat teisė „į įstatymais pagrįstą ir objektyvų asmenų prašymų ir skundų nagrinėjimą“ ir kt. (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas 1999; 2020, 1 str. 1 d.) Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme teigiama, kad vienas iš viešojo administravimo principų yra „naujovių ir atvirumo permainingoms“ principas, kuris „reiškia, kad viešojo administravimo subjektas turi ieškoti naujų ir veiksmingų būdų, kaip geriau spręsti problemas, iškylančias vykdant viešąjį administravimą, taip pat

nuolat tobulinti savo veiklą taikydamas pažangiausius metodus, modelius, technologijas, priemones ar gerosios patirties pavyzdžius“ (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999; 2020, 3 str. 7 d.). Šis įstatymas įpareigoja viešojo administravimo institucijas, tame tarpe ir savivaldybes, nuolat tobulėti, keistis, o tam pasiekti naudotis pažangiomis priemonėmis bei metodais.

Siekiant piliečių pasitenkinimo, viešojo administravimo institucijų veiklą būtina nuolat tobulinti, gerinti teikiamų paslaugų kokybę, diegiant naujausius vadybos metodus, inovacijas, perimant gerąsias praktikas, pasiteisinusias privačiame sektoriuje. Pasak Raipos (2002), viešojo sektoriaus modernizavimas yra socialinis fenomenas, tapęs mokslininkų ir praktikų diskusijų objektu: griežtas viešojo administravimo institucijų veiklos reglamentavimas gali užkirsti kelią inovacijoms. Inovacijos viešojo administravimo institucijose galėtų būti efektyviausia priemonė, siekiant nukreiptų į teikiamų paslaugų kokybės didinimą bei piliečių pasitenkinimą viešojo administravimo institucijų tikslų. Viešojo administravimo institucijose įgyvendinamos inovacijos, galėtų prisidėti prie tokių vidinių institucijos tikslų, kaip administracinės naštos mažimas, efektyvesnio tarpinstitucinio koordinavimo bei bendradarbiavimo ir administracinių gebėjimų stiprinimas, viešųjų institucijų vadybinės bei organizacinės struktūros gerinimo ir pelningumo. Pvz., LEAN sistema, kuri pasiteisimo daugelyje privataus sektoriaus organizacijų, tinkamai adaptavus viešojo administravimo institucijose, tikėtina, kad galėtų būti pasiekti aukštesni veiklos rodikliai, pagerėtų teikiamų paslaugų kokybė, procesai taptų efektyvesni ir skaidresni, padidėtų vidaus (darbuotojų) ir išorės (piliečių, suinteresuotų institucijų) klientų pasitenkinimas.

Įgyvendinant vidinius projektus, labai svarbi yra prie projekto dirbančios komandos kompetencija. Pagrindinis įstatymas, reglamentuojantis valstybės tarnautojų darbo užmokestį, socialines garantijas, valstybės tarnautojo teises ir pareigas, atsakomybę yra **Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas** (1999). Įstatyme nustatyti pagrindiniai valstybės tarnybos principai ir valdymo teisiniai pagrindai, daug dėmesio skiriama Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimui ir finansavimui, tarnybinės veiklos vertinimui, darbo užmokesčiui, priemokoms ir priedams už tarnybos stažą, skatinimui ir apdovanojimams. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme taip pat numatoma, „kad Valstybės tarnautojui gali būti apmokama už dalyvavimą savo ar kitos įstaigos įgyvendinamuose projektuose, taip pat veikloje, atliekamoje pagal įstaigos sudarytas bendradarbiavimo sutartis su tarptautinėmis ar Europos Sąjungos teisės aktais įsteigtomis institucijomis“ (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999, 28 str. 3 d.). Šiame įstatyme rašoma, kad už dalyvavimą tokiuose projektuose Valstybės tarnautojui mokama pagal sutarties sąlygas ir įkainius, o kai jų nėra – pagal įstaigos vadovo nustatytus įkainius. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 30 straipsnio 1 dalyje numatoma Valstybės tarnautojui priemokos „už pavadavimą“ ir „papildomų užduočių“ atlikimą, kurių „dydį nustato valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo“. Už puikų darbą valstybės tarnautojai, siekiant juos motyvuoti, gali būti ir paskatinami. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 31 straipsnis numato, kad tai gali būti „vardinė dovana“, padėka, „nuo 1 iki 2 pareiginių algų dydžio pinigine išmoka už asmeninį išskirtinį indėlį įgyvendinant įstaigai nustatytus tikslus arba pasiektus rezultatus“, mokamos poilsio dienos arba atitinkamai sutrumpintas darbo laikas, vienkartinė pinigine išmoka, kvalifikacijos tobulinimo finansavimas, netgi valstybės apdovanojimas (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999, 31 str.).

Biudžetinių įstaigų veiklą, steigimą, pabaigą, valdymą ir pertvarkymą reglamentuoja **Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas** (1995; 2010), kuriame aprašoma biudžetinės įstaigos samprata, teisės ir pareigos, įstaigos savininkas, steigimas, nuostatai, įregistravimas, valdymas, turtas,

buhalterinė apskaita, auditas, pertvarkymas, reorganizavimas, likvidavimas. Biudžetinės įstaigos vadovui tenka „organizuoti biudžetinės įstaigos darbą“, buhalterinę apskaitą, užtikrinti „įstatymų, kitų teisės aktų ir biudžetinės įstaigos nuostatų“ laikymąsi, biudžetinės įstaigos darbuotojų priėmimą į darbą ir atleidimą iš jo, „tvirtinti biudžetinės įstaigos struktūrą bei pareigybių sąrašą“, pasirūpinti racionalių turto ir lėšų panaudojimu, būti atsakingu už „veiksmingą biudžetinės įstaigos vidaus kontrolės sistemos sukūrimą, jos veikimą ir tobulinimą“ (Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas, 2010, 9 str.). Šio įstatymo 10 straipsnio 2 dalyje nurodomi biudžetinių įstaigų lėšų šaltiniai.

Ilgalaikiams viešosios politikos tikslams nustatyti, jų įgyvendinimo būdams parinkti ir reikalingiems resursams paskirstyti reikalingas strateginis planavimas. Lietuvoje viešojo valdymo institucijos savo veiklą planuoja ir organizuoja remdamasis strateginiais veiklos planais ir (ar) metiniais veiklos planais, kurie rengiami vadovaujantis **Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymu** (2020). Šiame įstatyme yra aiškiai apibrėžtos strateginio valdymo sąsajos su projektiniu valdymu. Šiame įstatyme nurodomas tikslas – „[...] sukurti ir plėtoti į rezultatus orientuotą strateginio valdymo sistemą, integruojant strateginio planavimo, regionų plėtros ir teritorijų planavimo procesus, siekiant užtikrinti ilgalaikę ir darnią valstybės pažangą ir veiksmingą valdžios sektoriaus finansų planavimą ir panaudojimą“ (Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas, 2020, 1 str.), paskirtis – „nustatyti strateginio valdymo sistemos principus, apibrėžti planavimo dokumentų lygmenis, tipus, jų tarpusavio sąsajas ir įtaką pažangos lėšų ir tęstinės veiklos lėšų [...] planavimui, nustatyti strateginio valdymo sistemos dalyvius, jų teises ir pareigas, įtvirtinti strateginio valdymo sistemos valdymo nuostatas“ (Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas, 2020, 1 str.). Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymo taikymas skirtas „strateginio valdymo sistemos dalyviams“.

2021 m. Lietuvoje buvo patvirtintas „2021–2027 metų Europos Sąjungos fondų ir Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės lėšomis finansuojamų ar iš dalies finansuojamų projektų įgyvendinimo laikinosios tvarkos aprašas“ (Lietuvos Respublikos finansų ministro 2021 m. liepos 7 d. įsakymas Nr. 1K-240). Ši projektų įgyvendinimo tvarka taikoma valstybės projektams, kuriuos planuojama finansuoti 2021–2027 m. ES fondų arba „Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės“ (RRF) lėšomis, ja nustatoma projektų atrinkimo, vertinimo, sprendimų finansavimui skirti priėmimo bei visa projektų įgyvendinimo tvarka.

Daugiau Lietuvos viešojo administravimo institucijas, jų veiklos tobulinimą ir efektyvumą reglamentuojančių teisės aktų pagal hierarchiją galima apžvelgti lentelėje, kuri sudaryta pagal 2022 m. galiojantį teisinį reguliavimą (žr. 3 priedą).

Apžvelgus teisinį reguliavimą, kuriuo Lietuvoje vadovujamasi įgyvendinant viešojo administravimo institucijų veiklos tobulinimo (vidinius) projektus, galima pastebėti, kad sąvoka „vidinis projektas“ nėra vartojama ir atskleidžiama, tokie projektai vadinami organizacijos veiklos tobulinimo, gerinimo projektais, o didžiausias finansavimas viešojo sektoriaus valdymo tobulinimui yra skiriamas iš ES struktūrinių fondų. Iš bendro konteksto galima suprasti, kad viešojo administravimo institucijos yra labai suvaržytos įstatymų, turi ribotą sprendimų laisvę, kadangi jas labai veikia politinės srovės, specifinė organizacinė struktūra, jos susiduria viešumo, atsakomybės ir atskaitomybės reikalavimais. Viešojo administravimo institucijos, pvz., savivaldybės, misija, tikslai, programos, finansavimas turi būti derinamas su daugeliu kitų viešojo valdymo institucijų. Įgyvendinant ES remiamus projektus, svarbus ir ES parengtų tvarkų ir taisyklių laikymasis. Todėl galime daryti prielaidą, kad viešojo administravimo institucijų vadovai gali turėti labiau teises kompetencijas nei vadybines. Tačiau

Lietuvoje yra puikiai vadybiškai dirbančių, vidinius projektus, nukreiptus į organizacijos vidaus tobulinimą, įgyvendinančių viešojo administravimo institucijų, kurių gerosios praktikos bus aptariamoms sekančiame poskyryje. Be to, bus aptariamas bendras kontekstas, kas daroma Lietuvoje siekiant tobulinti viešojo administravimo institucijų valdymą, kur link yra einama, kokios institucijos yra atsakingos ir kokios programos bei projektai yra įgyvendinami.

2.2. Viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos gerosios praktikos Lietuvoje

Lietuvoje didžiausias finansavimas viešojo sektoriaus tobulinimui, įgyvendinant vidinius projektus, skiriamas iš ES struktūrinių fondų. Europos socialinio fondo agentūra [ESFA] yra valstybės įsteigta agentūra, kurios misija – siekiant užtikrinti prasmingas bei tikslingas investicijas į piliečius, būti partneriu (Europos socialinio fondo agentūros įstatai, 2021). ESFA įstatuose (2021) nurodytas įstaigos tikslas yra toks: „[...] tenkinant viešuosius interesus administruoti ir vykdyti žmogiškųjų išteklių plėtros ir kitus projektus bei programas, kurie finansuojami iš nacionalinių, Europos Sąjungos bei kitų lėšų, siekiant racionalaus lėšų panaudojimo ir išlaidų tinkamumo užtikrinimo bei plėtojant tarptautinį bendradarbiavimą“ (Europos socialinio fondo agentūros įstatai, 2021). Agentūros 2020 m. veiklos ataskaitoje nurodomos tokios 2014–2020 m. finansinėje perspektyvoje administruotos programos: „2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 7, 8, 9 ir 10 prioritetai“ (vienas jų – pažangus bei visuomenės poreikius atitinkantis viešasis valdymas), „Prieglobsčio, migracijos ir integracijos fondo 2014–2020 metų nacionalinė programa“, „Europos pagalbos labiausiai skurstantiems fondo 2014–2020 m. programa“, „2014–2020 m. Europos prisitaikymo prie globalizacijos padarinių fondo programa“ (Europos socialinio fondo agentūros 2020 m. veiklos ataskaita, 2021, p. 4). Agentūra taip pat vykdė Europos pagalbos labiausiai skurstantiems fondo [EPSF] 2014–2020 m. programos tvirtinančios institucijos funkcijas, kurios jai yra priskirtos vadovaujantis ES ir Lietuvos Respublikos teisės aktais, atliko EPSF lėšomis finansuojamų projektų įgyvendinimo funkcijas bei bendrųjų ir specialiųjų ES fondų ilgalaikių rezultato stebėsenos rodiklių pasiekimo centralizuotus tyrimus, teikė metodinę pagalbą supaprastintai apmokamų išlaidų srityje (Europos socialinio fondo agentūros 2020 m. veiklos ataskaita, 2021).

2014–2020 m. ESF investicijų veiksmų programos 10 prioritetas „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ kėlė tokius uždavinius:

1. „Padidinti valdymo orientaciją į rezultatus“ (skatinti nacionalines reformas bei viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimą ir vidaus administravimo tobulinimą);
2. „Padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą“ (didinti viešojo valdymo institucijų atvirumą ir skatinti žmonių įsitraukimą į viešojo valdymo procesus; įgyvendinti nacionalinių kovos su korupcija priemonės; „didinti visuomenės nepakantumą korupcijai ir skatinti dalyvavimą viešojo valdymo procesuose“);
3. „Pagerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę, didinant jų atitikimą visuomenės poreikiams“ (iniciatyvos, skirtos asmenų aptarnavimo ir paslaugų kokybės gerinimui);
4. „Pagerinti verslo reguliavimo aplinką“ (diegti geresnį reglamentavimą ir tobulinti verslo priežiūros sistemas, didinti teisingumo sistemos veiksmingumą);
5. „Pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimą valstybinėje tarnyboje“ (tobulinamas žmonių išteklių valdymas valstybės tarnyboje (sistemiiniu lygmeniu), centralizuotai stiprinamos valstybės institucijų, savivaldybių institucijų bei įstaigose dirbančiųjų strateginės kompetencijos, taip pat stiprinama valstybės įstaigų vadovų grandis).

Pagal 2014–2020 m. ESF investicijų veiksmų programą darbo vietų kūrimo bei ekonomikos augimo tikslui įgyvendinti Lietuvai buvo paskirta 6,709 mlrd. eurų, iš jų 2,2 proc. – viešojo valdymo veikloms. Remiantis ESFA veiklos ataskaitos duomenimis, viešojo valdymo institucijų, pagal veiksmų programą ES fondo lėšomis įgyvendinusių priemonės, skirtas veiklos valdymo tobulinimui, suplanuotų ir pasiektų rodiklių palyginimas (procentais) buvo 340 proc., viešojo valdymo institucijų, pagal veiksmų programą ES fondo lėšomis įgyvendinusių paslaugų ir (arba) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemonės, suplanuotų ir pasiektų rodiklių palyginimas (procentais) – 220 proc. Tai reiškia, kad viešojo valdymo institucijos labai stengėsi įsisavinti ES fondų lėšas ir įgyvendinti ES fondų finansuojamus vidinius projektus, skirtus veiklos valdymo tobulinimui.

Lietuvoje valstybės politiką viešojo administravimo srityje formuoja ir organizuoja Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Ji taip pat šią politiką ir koordinuoja bei kontroliuoja. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija siekdama savo tikslų rengia įstatymų ir kitų teisės aktų projektus, susijusius su „viešojo administravimo subjektų“ sistema, „administracinių paslaugų“ teikimu, administraciniu reglamentavimu, „viešųjų paslaugų teikimo“ administravimu bei „viešojo administravimo subjektų vidaus administravimo“ tobulinimu (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos „Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.“, 2020). Be to, ji formuoja viešojo administravimo kokybės vadybos politiką, analizuoja bei vertina Europos Sąjungos valstybių gerąsias patirtis ir teikia pasiūlymus dėl jų pritaikymo Lietuvos viešojo administravimo institucijoms. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija taip pat rengia bendruosius viešųjų paslaugų kokybės, asmenų aptarnavimo standartus ir prisideda prie administracinės naštos mažinimo piliečiams politikos formavimo.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos „Viešojo sektoriaus ataskaitoje 2016–2019 m.“ (2020) išskiriamos trys kertinės sritys, kuriose 2019 metais įvyko reformų ir sisteminių pertvarkų:

- „veiklos valdymas“,
- „viešųjų ir administracinių paslaugų teikimas“,
- „vidaus administravimas“.

Kalbant apie veiklos valdymo tobulinimą, pagrindinė viešojo sektoriaus įstaigų (tame tarpe ir viešojo administravimo institucijų) veiklos valdymo gerinimo iniciatyva yra strateginio planavimo sistemos pertvarka. O jos rezultatas – Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas (2020), kuriuo siekiama sisteminio problemų sprendimo viešajame sektoriuje.

Kokybės vadybos metodų diegimas – labai reikšminga priemonė, skirta viešojo sektoriaus veiklos valdymo kokybei gerinti. Kaip jau minėta anksčiau, Gairėse yra parašyta siekiamybė, kad kiekviena viešojo sektoriaus institucija būtų įsidiegusi bent vieną kokybės vadybos sistemą. Nors Lietuvos Respublikos Vyriausybė ir nori, kad kokybės vadybos metodai plačiai būtų taikomi viešajame sektoriuje, tačiau to imperatyviai nereikalauja ir prievolės juos taikyti nėra. Remiantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos „Viešojo sektoriaus ataskaitos 2016–2019 m.“ (2020) duomenimis, iki 2020 metų tokius kokybės vadybos metodus buvo įsidiegusi 21 savivaldybė ir 92 viešojo sektoriaus įstaigos. Kai kurios iš jų įsidiegę net po keletą kokybės vadybos metodų (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Kokybės vadybos sistemų diegimas viešajame sektoriuje 2019 m. (sudaryta autoriaus pagal Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos „Viešojo sektoriaus ataskaitą 2016–2019 m.“, 2020)

| Kokybės vadybos metodas | Kokybės vadybos metodus įsdiegusių viešojo sektoriaus įstaigų skaičius | Kokybės vadybos metodus įsdiegusių savivaldybių skaičius |
|---|--|--|
| ISO (9000 serijos standartai) | 52 | 8 |
| LEAN / 6 SIGMA | 24 | 8 |
| BVM (Bendrasis vertinimo modelis) | 16 | 6 |
| ISO (27000) | 13 | - |
| SRS (Subalansuotų rodiklių sistema) | 5 | 1 |
| ISO (14001) | 2 | - |
| EFQM (Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis) | 1 | - |
| Kiti | 37 | - |

Kaip galima pastebėti iš 8 lentelėje pateikiamų duomenų, viešojo sektoriaus organizacijose kokybės metodų diegimas dar nėra labai paplitęs. Nors Gairėse siekis diegti kokybės vadybos metodus ir išreikštas, tačiau akivaizdu, kad dar reikia stiprinti sklaidą viešajame sektoriuje apie kokybės vadybos metodų taikymo naudą, organizuojant organizacijoms seminarus ir / ar konferencijas. Jų metu reikėtų viešojo sektoriaus institucijas supažindinti su kitų ES šalių narių gerąja patirtimi diegiant kokybės vadybos metodus viešajame sektoriuje.

Kalbant apie vidaus administravimo procesų tobulinimą, galima teigti, kad siekti vidaus administravimo efektyvumo viešojo administravimo institucijose yra būtina. Ir tai turėtų būti suvokiama plačiai, skiriant tokį pat didelį dėmesį kaip ir tiesioginėms savo funkcijoms. Norint atlikti vidaus administravimo funkcijas veiksmingai ir kokybiškai, vidaus administravimą atliekantiems darbuotojams yra numatyti reikalavimai. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (1999) yra numatyta, kad vidaus administravimą atliekantys darbuotojai turi būti nepriekaištingos reputacijos bei atitikti viešojo administravimo organizacijos vadovo taikomus kvalifikacijos reikalavimus. Šiuo metu viešojo sektoriaus įstaigos savarankiškai priima sprendimus dėl įstaigų personalo, dokumentų ir buhalterinės apskaitos tvarkymo. 2019 metais buvo pradėti įgyvendinti tokie vidiniai projektai viešajame sektoriuje kaip dokumentų valdymo sistemos (DVS), buhalterinės apskaitos ir personalo valdymo informacinių sistemų diegimas. Tokie vidiniai projektai padeda užtikrinti vykdomų organizacijoje procesų efektyvumą bei kokybę (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos „Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.“, 2020).

Šiuo metu Lietuvoje išryškėjęs savivaldybių noras bendradarbiauti. Kaip gerą tokio bendradarbiavimo pavyzdį būtų galima pateikti Tauragės apskrities savivaldybę, kuri nuo 2019 m. įgyvendina bendradarbiavimo iniciatyvą-projektą „Tauragė+“. Projektu siekiama nustatyti keleto savivaldybių panašias problemines sritis ir pabandyti jas išspręsti kartu, bendradarbiaujant. Tokia iniciatyva-projektu, bendradarbiaujant tarpusavyje, siekiama tobulinti viešųjų paslaugų teikimą ir sėkmingiau pritraukti investicijas. „Tauragė+“ projekte dalyvaujant socialiniams partneriams ir bendruomenių atstovams yra ieškoma bendrų, visiems naudingų sprendimų.

Galima teigti, kad „gerą patirtimi“ galima vadinti tokią organizacijų patirtį, kuri pagerino jos veiklos rezultatus. Veiklos rezultatai gali gerėti tuomet, kai organizacijoje yra taikomi įvairūs metodai, priemonės, modeliai, diegiamos novatoriškos sistemos. Geraisiais patirties pavyzdžiais galime laikyti tokius Lietuvoje įgyvendintus projektus kaip: Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos projektas „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas“ (VORT), buvusios Lietuvos Respublikos

ūkio ministerijos projektas „Administracinės naštos vertinimas, teisinio reguliavimo kokybės ir efektyvumo tobulinimas ir administracinių gebėjimų stiprinimas geresnio reglamentavimo kontekste“, kuris buvo įgyvendintas remiantis Olandijos pavyzdžiu, viešosios įstaigos CPO LT projektas „Centralizuotų viešųjų pirkimų valdymo sistemos kūrimas ir diegimas“, Informacinės visuomenės plėtros komiteto projektas „Viešojo administravimo institucijų informacinių sistemų interoperabilumo – sistemų sąveikos gebos sukūrimas“ ir kt. Be šių gerųjų pavyzdžių galima paminėti ir Tauragės rajono savivaldybės administraciją su projektu „Tauragės rajono savivaldybės vidaus administravimo sistemos tobulinimas“, kuris prisidėjo prie viešojo valdymo efektyvumo augimo, gerinant Tauragės rajono savivaldybės veiklos valdymo bei vidaus administravimo kokybę ir efektyvumą. Projekto atsiradimą skatino organizacijos siekis tobulėti ir keistis. Visi šie projektai didžiąja dalimi buvo finansuojami iš Europos socialinio fondo. Žvelgiant į kelius dešimtmečius atgal, labiausiai būtų galima išskirti buvusią Lietuvos Respublikos ūkio ministeriją, dabartinę Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministeriją, ir Lietuvos Respublikos finansų ministeriją, kurios savo strategijas įgyvendina per tam tikras programas, kurios susideda iš projektų. Žinoma, labai svarbu, kaip projektinį valdymą vertina patys organizacijų vadovai, nes nuo to priklauso ir visos komandos požiūris, pažangos sparta. Minėtųjų ministerijų vadovai asmeniškai deda daug pastangų, kad ministerijose būtų įdiegtos tam tikros projektų vadybos tvarkos.

Lietuvos institucinio lygmens geroji praktika pasireiškia ir tokiose specifinėse srityse kaip muitinė, veterinarija, vidaus rinka, statistika. Dauguma jų yra pripažintos tarptautiniu mastu kaip gerosios praktikos pavyzdys. Pavyzdžiui, Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 2007 m. laimėjo gerosios praktikos apdovanojimą iš Europos Komisijos už elektroninio deklaravimo sistemos įdiegimą, 2007 m. Lietuvoje vykusioje Tarptautinės muitinės organizacijos konferencijoje Lietuva pripažinta pasienio postuose sukūrusi geriausią kontrolės infrastruktūrą, įskaitant veterinariją, fitosanitariją ir bendravimą su muitinėmis. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija turi strateginio planavimo, reikalų su ES koordinavimu Lietuvoje, sprendimų poveikio vertinimo gerųjų patirčių. Valstybės kontrolėje buvo vykdytas „Dvynių“ projektas „Valstybinis išorės auditas – institucijos stiprinimas“, kuris buvo įgyvendintas 2002–2003 m. ir taip pat įvertintas kaip pavyzdinis. O 2006 m. vykusiame seminare „Daugiašalio bendradarbiavimo strategija Baltijos kaimyninėse šalyse“ buvo akcentuota, jog po Dvynių projekto Lietuvoje atsiradusi „Europolo“ laboratorija yra moderniausia visoje ES (Nakrošis, Varkojūtė, 2008).

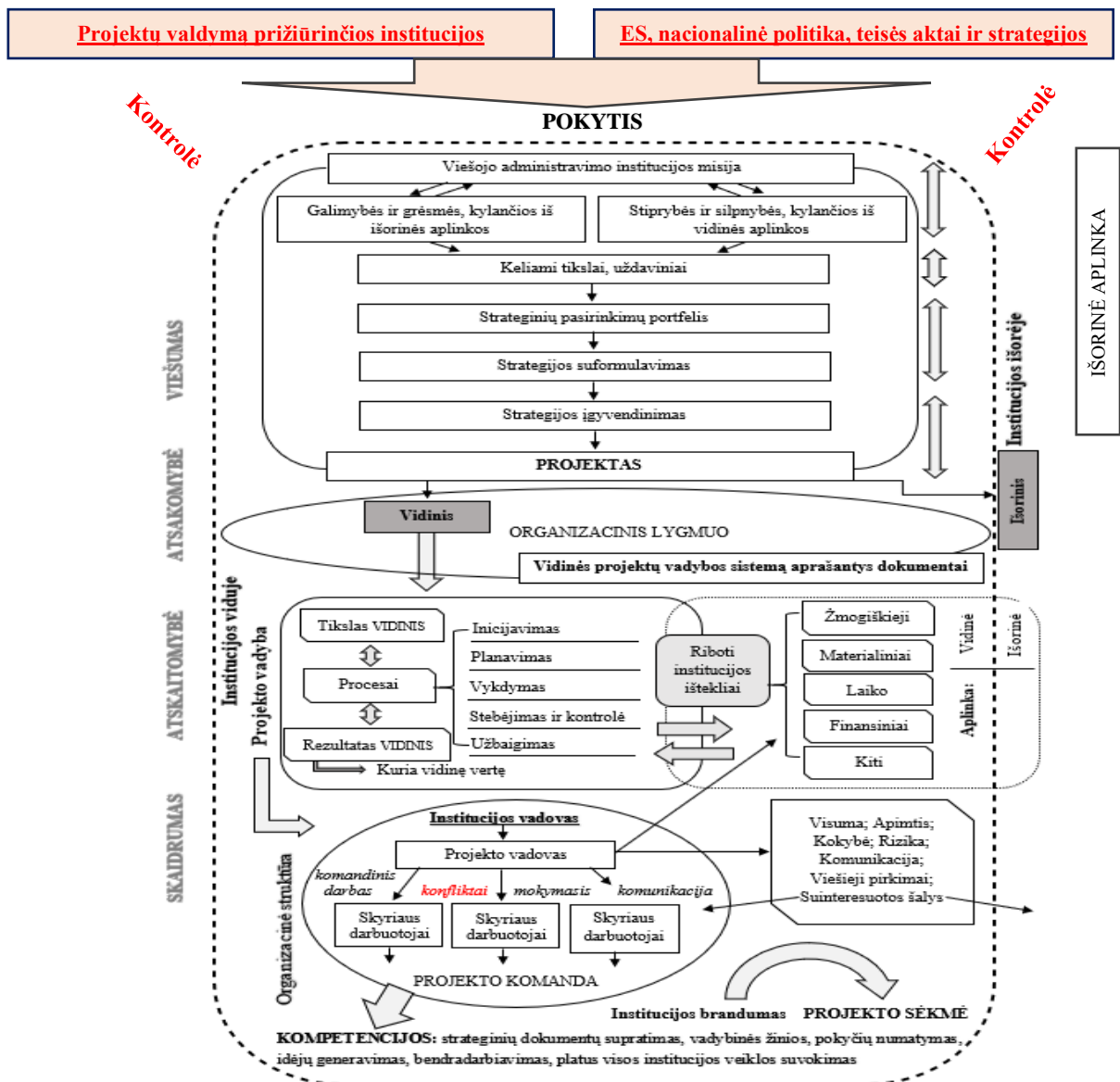
Labai svarbu bendrame kontekste paminėti ir Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūroje vykstančią „GovTech Lab“, kurią galima vadinti greitai besivystančia inovacijų generatore, kur privatus verslas sukuria modernius ir inovatyvius sprendimus, skirtus viešojo sektoriaus organizacijų iššūkiams ir problemoms spręsti. „GovTech Lab“ siekia padidinti viešojo sektoriaus efektyvumą ar paslaugų kokybę. Tam įgyvendinti į sprendimų kūrimo procesą yra įtraukiamas verslas (smulkus ir vidutinis) ir startuoliai, kurie problemos išsprendimui taiko duomenų analizę, sensorius, dirbtinį intelektą ir kitus novatoriškus sprendimus. Trumpai tariant, galima teigti, kad „GovTech Lab“ – tai viešojo sektoriaus darbuotojai, kurie skatina kurti inovatyvius sprendimus ir pritaikyti juos valstybėje (GovTech Lab, 2022). Didėjant piliečių lūkesčiams, technologijoms vis paprasčiau tampant prieinamoms viešajam sektoriui, atsiradus galimybėms teikti kokybiškesnes viešąsias paslaugas ir papildyti trūkstamas kompetencijas inovacijų profesionalais, „GovTech lab“ inovacijos viešajame sektoriuje tampa vis svarbesnės. Kaip pavyzdį galima pateikti kelias 2021 m. pasibaigusios 4.0 GovTech iššūkių serijos sprendžiamas problemas: Kaip inovatyviai pamatuoti asmens sutaupyta energiją ir sukuriamą CO2 pėdsaką? (Lietuvos Energetikos agentūra); Išmanus psichikos sveikatos

asistentas atkryčių prevencijai (Respublikinė Vilniaus psichiatrijos ligoninė kartu su Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija); E-sprendimas intelekto negalią turintiems asmenims (Jaunuolių dienos centras) ir kita. Galima teigti, kad pagrindinis „GovTech lab“ motyvatorius ir pirkėjas yra viešasis sektorius, kuris laboratorija naudojasi savo produktyvumui padidinti, tinkamiems sprendimams priimti, viešųjų pirkimų procesams palengvinti ir kokybiškesnėms viešosioms paslaugoms teikti (GovTech Lab, 2022). Svarbu yra tai, kad išsprendus vienos viešojo sektoriaus organizacijos problemą (iššūkį), jis galbūt padėtų panašią problemą išspręsti ir kitai viešojo sektoriaus organizacijai, kuri turi panašios nesėkmingos patirties.

Kaip galima pastebėti, Lietuvos viešojo administravimo institucijos yra aktyvios ir stengiasi nuosekliai įgyvendinti vidinius projektus, taip tobulindamos savo organizacijos valdymą, teikiamas paslaugas, tačiau trūksta aiškaus sisteminio vidinių projektų valdymo ir jų vadybos formalizavimo.

2.3. Papildytas viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos modelis

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir teisės aktus, pateikiamas papildytas teorinis vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modelis (9 paveikslėlis).



9 pav. Papildytas viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos modelis (sudaryta autoriaus)

Kaip galima pastebėti iš papildyto viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos modelio, vidinių projektų įgyvendinimą veikia Europos Sąjungos ir nacionaliniai strateginiai dokumentai bei teisės aktai, vykdoma Europos Sąjungos ir nacionalinė politika. Vidinių projektų kontrolę vykdo projektų valdymą prižiūrinčios institucijos (pvz., ESFA).

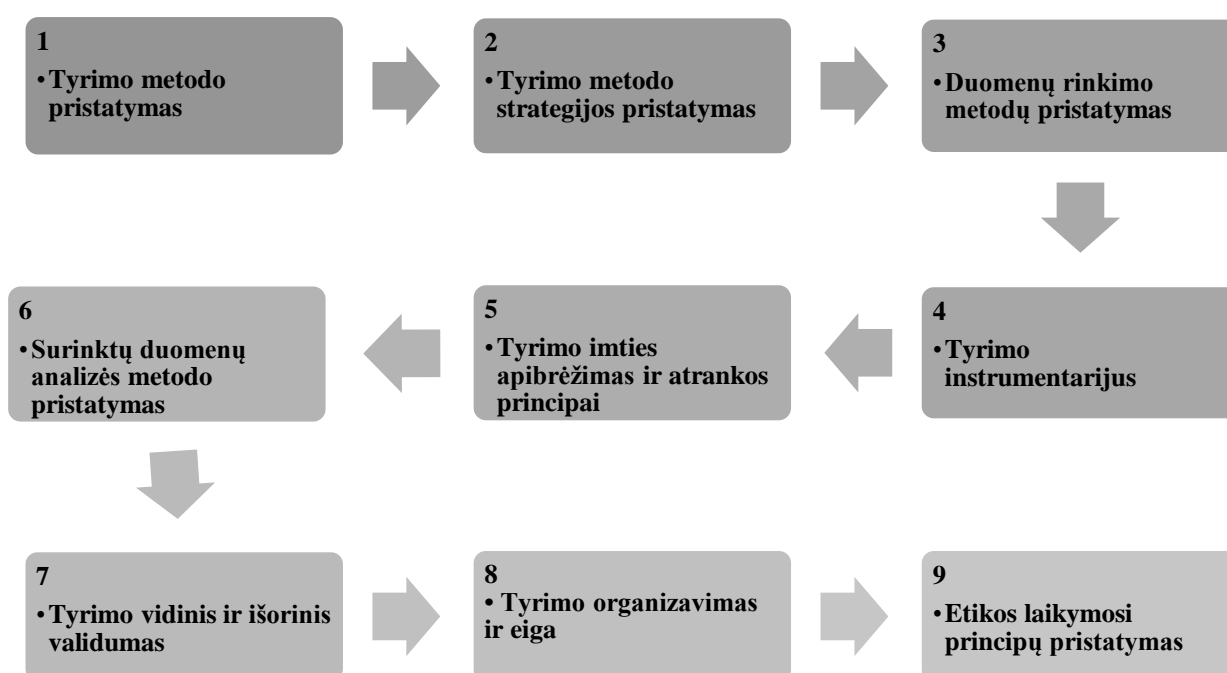
Išanalizavus veiklos tobulinimą ir efektyvinimą viešajame administravime reglamentuojančius teisės aktus, strateginius dokumentus ir gerąsias viešojo administravimo institucijų praktikas Lietuvoje įgyvendinant vidinius projektus, apibendrintai galima teigti, kad aprašyto, formalizuoto būtent vidinių projektų valdymo, jų vadybos Lietuvos viešojo administravimo teisiniame reguliavime nėra. Tačiau padarius loginę prieskyrą, jog vidinis projektas viešojo administravimo institucijoje yra veikla, susijusi su organizacijos veiklos kokybės gerinimu, teikiamų paslaugų kokybės gerinimu, žmonių išteklių tobulinimu, naujų informacinių technologijų diegimu, kokybės vadybos metodų diegimu ir viskuo, kas skatina organizaciją tobulėti ir keistis iš vidaus, galime teigti, jog Lietuvoje vidiniai projektai yra įgyvendinami, tik formaliai nevadinami „vidiniais“, tuo pačiu nėra formalizuota ir pati vidinių projektų vadyba. Lietuvoje viešojo administravimo institucijų veiklos tobulinimas ir viešojo valdymo efektyvumo didinimas yra išskiriamas kaip vienas iš svarbiausių prioritetų, kuris minimas tokiuose strateginiuose dokumentuose kaip „Pažangos strategija „Lietuva 2030““, „Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programa“, „2014–2020 m. nacionalinės pažangos programa“, „2021–2030 m. nacionalinis pažangos planas“ ir kt. Viešojo administravimo institucijų veiklos tobulinimas ir efektyvumo didinimas taip pat atskleidžiamas ir vietos savivaldos lygmens strateginiuose dokumentuose. Apžvelgus bendrą kontekstą Lietuvoje, galima teigti, kad viešojo administravimo institucijos savo veikloje yra labai suvaržytos įstatymų, turi ribotą sprendimų laisvę, kadangi yra labai veikiamos politinės įtakos, yra specifinės organizacinės struktūros, susiduria su didesniais nei privatus sektorius atskaitomybės, atsakomybės ir viešumo reikalavimais. Viešojo administravimo institucijos, pvz., savivaldybės, misija, tikslai, programos, finansavimas privalo būti derinamas su daugeliu kitų viešojo valdymo institucijų. Įgyvendinant ES remiamus projektus, svarbus ir ES parengtų tvarkų ir taisyklių laikymasis. Lietuvoje yra ne vienas vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose gerosios praktikos pavyzdys, tačiau pastebima, kad nemažai institucijų įgyvendina vidinius projektus ir įsisavina lėšas, neužtikrindamos jų tęstinumo ir tolimesnio poveikio, veiklos efektyvumo didėjimo. Tačiau svarbiausias faktorius, kodėl vienos viešojo administravimo institucijos yra pasiekusios išskirtinių veiklos rezultatų įgyvendinant vidinius projektus, o kitos veikia neefektyviai – institucijos vadovo ir komandos požiūris į pokyčius.

3. Vidinių projektų vadybos praktikos Marijampolės savivaldybės administracijoje 2017–2021 metais analizė

Šiame baigiamojo darbo skyriuje, siekiant ištirti vidinių projektų vadybos praktiką Marijampolės savivaldybės administracijoje, pristatoma Marijampolės savivaldybės administracijos vidinių projektų vadybos empirinio tyrimo metodika, tuomet ištyrus Marijampolės savivaldybės administracijos vidinius dokumentus ir interviu transkripcijas, apibendrinama ir interpretuojama surinkta faktinė informacija apie tiriamą problemą. Vėliau pateikiami Marijampolės savivaldybės administracijos vidinių projektų vadybos tobulinimo sprendiniai.

3.1. Marijampolės savivaldybės administracijos vidinių projektų vadybos tyrimo metodika

Tam, kad būtų galima aiškiau įsivaizduoti 3.1. poskyrio struktūrą, 10 paveikslėlyje pateikiama empirinio tyrimo metodikos loginė seka.



10 pav. Empirinio tyrimo metodikos loginė seka (sudaryta autoriaus)

Tyrimo metodas. Siekiant praktiškai išanalizuoti vidinių projektų vadybą, jos procesus, priemones, metodus bei ypatumus viešojo administravimo institucijoje, gauti įvairiapusę informaciją ir pateikti subjektyvią gautų duomenų interpretaciją, buvo atliktas kokybinis tyrimas. Tyrime buvo analizuojama vidinių projektų vadybos praktika Marijampolės savivaldybės administracijoje 2017–2021 metais, įgyvendinant du skirtingos apimties projektus: ESF projektą ir nacionalinį projektą. Atliekamas kokybinis tyrimas padėjo susidaryti bendrą institucijoje vykstančių procesų paveikslą, patvirtinti teorinėje darbo dalyje aptariamą mokslininkų įžvalgą ir parengti darbo išvadas bei rekomendacijas.

Mokslinėje literatūroje kokybiniai tyrimai dažnai apibūdinami kaip natūralistiniai tyrimai, kuriems būdinga natūrali aplinka, tikslingai atrinkti atvejai, asmenys, įvykiai ir kontekstai, maža imtis, detalus aprašymas, tyrėjo buvimas pagrindiniu tyrimo instrumentu, jo glaudi sąveika su tiriamuoju, duomenų pateikimas vartojant informantų terminus (Alam, 2021; Gerring, 2017; Mohajan, 2018). Pasak Mohajan (2018), kokybiniais tyrimais siekiama sistemiškai apibūdinti, interpretuoti problemas,

sukurti naujas teorijas. Kokybinio tyrimo metodus taikyti yra tikslinga tada, kai apie tyrimo temą yra surinkta mažai informacijos ir ji nedaug ištyrinėta. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), kokybiniais tyrimais atskleidžiama tiriamojo reiškinių visuma jo kasdieniame kontekste. Kokybinis tyrimas plėtojamas empiriniais faktais pagrįstos teorijos, o svarbiausias aspektas yra tyrimo dalyvių subjektyvios nuomonės ir patirtys kasdieniame kontekste. Kokybinis tyrimas metodologija grindžiama kitokia nei kiekybinis tyrimas filosofine socialinių reiškinių aiškinimo paradigma. Kokybinuose tyrimuose vyrauja fenomenologinis (arba interpretacinis, antipozityvistinis) požiūris, kuris socialinę realybę aiškina subjektyvistiniu pagrindu. Surinkta informacija parodo ne faktus ar statistinę informaciją, o asmenines patirtis ir prasmes. „Kokybiniame tyrime tyrėjas pasirenka vieną arba kelis generalinės aibės vienetus (konkretų atvejį, organizaciją, reiškinį, subkultūrą) ir siekia juos visapusiškai suprasti“ (Rupšienė, 2007, p. 25). Pasirinkus tokį metodą, nėra siekiamybės gautus rezultatus pritaikyti visiems generalinės aibės vienetais. Gauti tyrimo rezultatai gali suteikti naudingų žinių kitiems ta pačia analizuota tema besidomintiems tyrėjams ir paskatinti tolimesnius tyrimus. Kokybinis tyrimas yra būdinga tai, kad tyrėjui pateikus atvirus klausimus informantams, jiems yra suteikiama galimybė atsakyti į klausimus savais žodžiais. Informantai nėra verčiami rinktis fiksuotų atsakymų variantų, kas būdinga atliekant kiekybinį tyrimą. Kokybinis tyrimas šiame darbe yra siekiama gauti kuo išsamesnės informacijos apie atliekamo tyrimo problemą.

Tyrimo metodo strategija. Atliekant kokybinį tyrimą buvo pasirinkta atvejo tyrimo strategija. Bendroju požiūriu, atvejis – Marijampolės savivaldybės administracija, detalesniu požiūriu, atvejai – vidiniai Marijampolės savivaldybės administracijos projektai. Darbe išsamiau buvo analizuoti du Marijampolės savivaldybės administracijoje įgyvendinti vidiniai projektai (atvejai): ESF projektas „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, kai buvo įdiegtas kokybės vadybos metodas (ar) sistema LEAN, ir „Viešųjų pirkimų informacinės sistemos VIPIS diegimas“. Galima teigti, kad buvo atliktas keleto atvejų (projektų) tyrimas viename atvejuje (Marijampolės savivaldybės administracijoje), kuris pasak Gustafsson (2017), yra patikimesnis nei vieno atvejo tyrimas, kadangi toks tyrimas leidžia plačiau iširti tyrimo klausimus ir teorinę evoliuciją. Skirtingi atvejai tiriami tam, kad būtų galima suprasti panašumus ir skirtumus tarp jų, palyginti juos, parengti tikslesnius vidinių projektų vadybos Marijampolės savivaldybės administracijoje sprendinius, pateikti apibendrintas išvadas ir rekomendacijas.

Mohajan (2018) atvejo tyrimą vadina išsamiu konkreto atvejo aprašymu ir analize. Atvejis gali būti ir konkretus projektas, politika, institucija ar programa. Atvejų tyrimai vadinami išsamiais problemos tyrimais vienoje ar keliose realiose aplinkose, o jų privalumas yra „gebėjimas atrasti įvairius socialinius, kultūrinius ir politinius veiksnius, kurie gali būti susiję su tiriamu reiškiniu, kuris iš anksto gali būti nežinomas“ (Bhattacharjee, 2012, p. 40). Atliekant atvejo tyrimą, išvados apie dominantų reiškinį yra išsamios ir kontekstualizuotos. Pasak Bhattacharjee (2012), palyginus su kitais mokslinių tyrimų metodais, atvejų tyrimai turi keletą unikalių pranašumų: 1. atvejų tyrimai gali būti naudojami teorijos kūrimui arba patikrinimui; 2. mokslinių tyrimų klausimai gali būti pakeisti tyrimo proceso metu, jeigu nustatoma, kad pradiniai klausimai yra mažiau svarbūs; 3. atvejų tyrimai gali padėti gauti turtingesnę, labiau kontekstualizuotą ir autentiškesnę dominančio reiškinių aiškinimą nei dauguma kitų tyrimo metodų dėl savo gebėjimo užfiksuoti daugybę kontekstinių duomenų; 4. dominantų reiškinį galima iširti iš kelių dalyvių perspektyvų ir naudojant kelis analizės lygius (pvz., individualų ir organizacinį). Atliekant kokybinis atvejo tyrimus, informantams yra užduodami klausimai, prasidedantys klausiamaisiais žodžiais „kaip“, „kodėl“, „ką“, niekas nereitinguojama ir nehierarchizuojama, tyrėjas mažai kontroliuoja įvykius ir daugiausia dėmesio skiria tiriamam

reiškiniui realioje aplinkoje (Alam, 2021; Baškarada, 2014; Yin, 2013; Starman, 2013). Kaip teigia Yin (2013), atvejo tyrimuose yra tiriami pasirinkti sprendimai, aiškinamasi, kaip jie buvo įgyvendinti ir koks buvo priimto sprendimo rezultatas. Kokybinio atvejo tyrimo metodu buvo siekiama surinkti kuo išsamesnę informaciją apie vidinių projektų įgyvendinimą Marijampolės savivaldybės administracijoje. Nuo kiekybinių tyrimų šis tyrimo metodas skiriasi tuo, kad jame galima lengviau ištirti informantų emocinius išgyvenimus (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008; Rupšienė, 2007). Atvejo tyrimas dažnai taikomas organizacijų veiklos tyrimuose ir visose socialinių mokslų srityse, daugiausiai dėmesio skiriant konkrečiam atvejui (arba atvejams), kurį stengiamasi aprašyti, paaiškinti ir atsakyti į tyrimo klausimus. Atvejo tyrimas yra universalus metodas, kuris gali būti taikomas tiek deduktyviai atliekant hipotezių ar teorinių modelių patikrinimą, tiek ir induktyviai, siekiant teorijos kūrimo palengvinimo.

Kadangi atliekant interviu bus kalbama apie du Marijampolės savivaldybės administracijoje įgyvendintus vidinius projektus, pravartu trumpai juos pristatyti. Kokybės vadybos metodas / sistema LEAN, kuris buvo įdiegtas įgyvendinant ESF projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, suprantamas kaip vadybos sistema, kuriai būdinga nuostolingų ar vertės nekuriančių veiklų atradimas ir pašalinimas iš veiklos procesų. Iš Japonijos automobilių gamybos kompanijos „Toyota“ kilusi vadybos sistema viešojo administravimo institucijose suprantama kaip veiklos tobulinimo metodai, kurie skatina organizaciją keistis bei patobulinti savo procesus, tai yra, eliminuoti nereikalingus procesus ir mažinti išlaidas, siekiant suteikti kokybiškas viešąsias administracines paslaugas gyventojams ir kurti viešąją vertę. Tą pasiekti yra lengviau, kai yra darbuotojų susitelkimas ir įsitraukimas. LEAN turi būti taikoma kaip kompleksinė organizacijos filosofija ir strategija, o ne kaip izoliuota veikla tam tikrose operacijų srityse (Ruželė, 2020).

Viešųjų pirkimų informacinė sistema (toliau – VIPIS) yra viešųjų pirkimų planavimui, vykdymui ir kontroliavimui skirta informacinė sistema, kuri veikia tinklalapio principu (Viešųjų pirkimų informacinė sistema, 2022). Naudojant šią sistemą, visas pirkimų procesas vyksta greičiau ir skaidriau, sistema padeda užtikrinti, kad sumažėtų klaidų ir piktnaudžiavimo tikimybė (kontroliuojamos sutarčių vertės, užsakymų vykdymo terminai ir pan.). VIPIS sugeneruotos ataskaitos parodo viso pirkimo proceso trukmę nuo paraiškos įvedimo iki sutarties sudarymo. Taip pat patogios VIPIS priemonės suteikia galimybę pasiekti agreguotą informaciją apie pirkimų vertes ir trukmes (pirkimo procedūrų stebėsenos supaprastėjimas).

Tyrimo duomenų rinkimo metodai. Siekiant surinkti kuo detalesnės informacijos apie vidinius projektus, jų vadybą Marijampolės savivaldybės administracijoje ir ją aprašyti, buvo taikomi tokie tyrimo duomenų rinkimo metodai: dokumentų analizė ir apklausa – pusiau struktūruotas interviu. Pirmiausia buvo atlikta Marijampolės savivaldybės vidinių dokumentų ir teisės aktų analizė, vėliau pusiau struktūruotas interviu.

Dokumentų analizė. Tai yra toks duomenų rinkimo metodas, kai pagrindinę informaciją suteikia dokumentai (Valackienė ir Mikėnė, 2008). Mokslininkų teigimu, atliekant dokumentų analizę reikia atrinkti tuos informacijos šaltinius, kurie tyrime gali padėti užtikrinti informacijos patikimumą. Dokumentų analizės metu buvo nagrinėjami Marijampolės savivaldybės vidiniai dokumentai: veiklos ataskaitos, teisės aktai, strateginiai dokumentai. Tiksliau tariant, buvo analizuoti Marijampolės savivaldybės strateginiai plėtros iki 2020 metų ir plėtros iki 2030 metų planai, Marijampolės savivaldybės strateginiai veiklos planai nuo 2017 m. iki 2021 m., Marijampolės savivaldybės

administracijos direktoriaus metinės veiklos ataskaitos (2017–2021 m.), Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimai, kuriais tvirtinami įvairių tvarkų aprašai, veiklos prioritetai, biudžetas. Taip pat buvo analizuoti Marijampolės savivaldybės administracijos nuostatai, Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymai, Marijampolės savivaldybės tarybos veiklos reglamentas, Marijampolės savivaldybės valstybės tarnautojų pareigybių aprašymai, , viešųjų pirkimų dokumentai, įvairių projektų atrankos ir vertinimo komisijų, darbo grupių nuostatai ir kiti vidiniai organizacijos dokumentai. Atliekant dokumentų analizę, buvo siekiama išsiaiškinti, su kokiais Marijampolės savivaldybės vidiniais dokumentais siejasi Marijampolės savivaldybės vykdomi vidiniai projektai, į kokius strateginius tikslus yra orientuoti, koks finansavimas jiems skiriamas, taip pat siekiama atskleisti institucijos darbuotojų funkcijas, teises, atsakomybes ir atskaitomybę, kvalifikacijos kėlimo galimybes.

Pusiau struktūruotas interviu. Interviu yra pagrindinis kokybinių duomenų rinkimo metodas. Jį apibendrintai galima vadinti „[...] bendravimo (angl. *communication*) tarp tyrėjo (duomenų rinkėjo) ir tyrimo dalyvio (duomenų teikėjo) forma, o pokalbis vyksta užduodant klausimus ir į juos atsakant“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 13). Kokybinuose tyrimuose interviu skiriasi struktūravimo lygmeniu. Dažniausiai yra taikomas pusiau struktūruotas interviu, kai pokalbio eigoje greta iš anksto parengtų klausimų tyrėjas gali užduoti ir papildomus klausimus (improvizuoti) arba keisti klausimų tvarką ir formuluotes. Pasak Morkevičiaus, Telešienės ir Žvaliausko (2008), papildomus klausimus tyrėjas gali užduoti, kai atlikdamas interviu pastebi, jog informantas neatsakė į klausimą, pasijautė nepatogiai arba atsakymai nepateikia tyrimui svarbios ir gilios informacijos. Pusiau struktūruotą interviu šiam tyrimui naudoti buvo tikslinga, kadangi gauti atsakymai leido įsigilinti į organizacijos veiksmų subtilumus ir atskleisti subjektyvias informantų patirtis, žinias, nuomones, požiūrius ir įžvalgas, susijusias su vidinių projektų vadyba Marijampolės savivaldybės administracijoje. Tyrimui atlikti buvo naudotas individualus („akis į akį“) interviu tipas. Atliekant šį kokybinį atvejo tyrimą, tyrime tiriamieji vadinami informantais, nes pasak Bitino ir kt. (2008), „informanto“ sąvoka kokybinuose tyrimuose yra priimtinesnė. Tyrime buvo atliekamas ekspertų interviu, kadangi ekspertai dėl savo patirties gali suteikti patikimiausios ir išsamiausios informacijos. Interviu buvo fiksuotas darant garso įrašą diktofonu, gavus informantų sutikimus. Vėliau buvo atlikta interviu transkripcija, fiksuojama žodinė informacija. Nesant galimybei interviu atlikti „akis į akį“ Marijampolės savivaldybės administracijoje, interviu buvo atliekamas informantus apklausiant telefonu, Zoom‘u arba elektroniniu paštu.

Tyrimo instrumentarijus. Remiantis teorinėje dalyje atlikta analize ir siekiant ištirti vidinių projektų įgyvendinimo praktikas Marijampolės savivaldybės administracijoje, buvo suformuotas tyrimo instrumentarijus, išskirtos kategorijos, kuriomis vadovaujantis buvo sudarytas pusiau struktūrinio interviu klausimynas (žr. 1 priedą). Interviu klausimynas sudarytas iš 8 pagrindinių klausimų apie ESF projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, kai jį įgyvendinant buvo įdiegta kokybės vadybos sistema LEAN, ir Viešųjų pirkimų informacinės sistemos VIPIS diegimą bei jų vadybą ir papildomų klausimų, kurie gali būti užduoti negavus laukiamo informanto atsakymo į tyrimo klausimą. Tiksliau – informantams buvo pateikiami klausimai apie Marijampolės savivaldybės administracijoje įgyvendintų vidinių projektų (LEAN ir VIPIS diegimo) paskirtį ir naudą, vidinių projektų vadybos sričių valdymą, problemas ir iššūkius įgyvendinant projektus, vidinio projekto veiklų derinimą tarp projekto vadovo ir savivaldybės aukščiausias pareigas užimančių žmonių, vidinių projektų komandų atranką ir kompetencijas, projektų vadovų vaidmenį projektų vadyboje, komandos bendradarbiavimą, projektų vadybos brandą

ir sėkmę, tobulėjimo galimybes. Klausimai buvo formuluojami iš Marijampolės savivaldybės administracijoje vadovaujančias aukščiausias pareigas užimančių asmenų pozicijos ir iš projekto komandos pozicijos. Interviu klausimai informantams prieš susitikimą buvo išsiųsti elektroniniu paštu, kad šie galėtų išsamiau susipažinti su tiriamą problema ir geriau pasiruošti interviu, taip tyrėjui suteikiant daugiau išsamesnės informacijos tyrimui. Empirinio tyrimo metu pateikti klausimai buvo parengti pagal aštuonias kategorijas (kiekvienoje iš jų buvo atitinkamai po 1 pagrindinį klausimą ir papildomi klausimai):

Kategorija Nr. 1. Vidinis projektas ir jo ypatumai;

Kategorija Nr. 2. Vidinių projektų vadybos brandumas;

Kategorija Nr. 3. Vidinių projektų vadybos sričių valdymas;

Kategorija Nr. 4. Vidinių projektų vadybos procesai (inicijavimas, planavimas, vykdymas, stebėjimas ir kontrolė, baigimas);

Kategorija Nr. 5. Vadovų vaidmuo vidinių projektų vadyboje;

Kategorija Nr. 6. Komandinis darbas įgyvendinant vidinius projektus;

Kategorija Nr. 7. Sėkmingam vidinių projektų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos;

Kategorija Nr. 8. Tobulėjimo galimybės.

Iš ekspertų interviu gautos ir apdorotos informacijos bus rengiamos interpretacijos, lyginami abiejų atvejų (vidinių projektų) gauti tyrimo rezultatai, pasiūlomi vidinių projektų vadybos tobulinimo sprendiniai Marijampolės savivaldybės administracijai, pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

Tyrimo imtis ir atrankos principai. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta viešojo administravimo institucija – Marijampolės savivaldybės administracija. Buvo tirama 2017–2021 metais savivaldybės administracijoje įgyvendinta vidinių projektų vadybos praktika. Tiriamų elementų visumą sudaro: vidinius projektus įgyvendinantys Marijampolės savivaldybės administracijos darbuotojai (ekspertai), dirbantys pagal darbo sutartis, arba valstybės tarnautojai (ekspertai), ir Marijampolės savivaldybės vidinių dokumentų visuma, reglamentuojanti vidinių projektų įgyvendinimą. Tiriamieji buvo atrinkami netikimybinės atrankos būdu (tikslinė atranka). Tikslingai buvo atrinkti tik tie individai ir dokumentai, kurie gali suteikti prasmingos informacijos apie vidinių projektų vadybos procesus, metodus, priemones. Tyrime numatyta su vidiniais Marijampolės savivaldybės projektais susijusių dokumentų ir teisės aktų imtis – 21. Kaip nurodoma mokslinėje literatūroje, atliekant kokybinius tyrimus imties dydis nėra labai svarbus, nes kokybiniuose tyrimuose nesiekama reprezentatyvumo populiacijai, čia svarbiausia yra pasirinkti informuotus, analitinių gebėjimų turinčius asmenis (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Kaip teigia Bhattacharjee (2012), ekspertų atranka – tai „metodas, kai respondentai pasirenkami ne atsitiktinai, o atsižvelgiant į jų patirtį apie tiriamą reiškinį“ (Bhattacharjee, 2012, p. 69). Šio požiūrio privalumas yra tas, kad ekspertai paprastai yra labiau susipažinę su tiriamu klausimu nei ne ekspertai ir jų nuomonės yra patikimesnės (Bhattacharjee, 2012). Šio tyrimo imtis – 8 Marijampolės savivaldybės administracijos darbuotojai / tarnautojai (ekspertai), kurie tiesiogiai susiję su tiriamą tema, turi reikiamas kompetencijas, disponuoja tyrimui būtina informacija ir kurie dalyvavo įgyvendinant vidinius projektus: „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, kai buvo diegiama kokybės vadybos sistema LEAN, ir VIPIS diegimas. Pasirenkant informantus naudoti tokie atrankos kriterijai kaip: 1. darbo patirtis Marijampolės savivaldybėje ne mažiau kaip 5 metai; 2. Marijampolės savivaldybės administracijos vadovai, skyrių vadovai ir specialistai, kurie dalyvavo įgyvendinant vidinius projektus ir nuo kurių priklausė savivaldybės veiklos tobulinimas. Nedidelė empirinio tyrimo dalyvių imtis buvo pasirinktas tam, kad situaciją būtų galima išnagrinėti kuo išsamiau ir kad būtų

atskleistos specifinės savybės apie tiriamąjį reiškinį. Toliau 8 lentelėje pateikiamos kokybinio atvejo tyrimo ekspertų (informantų) sociodemografinės charakteristikos.

8 lentelė. Kokybinio atvejo tyrimo ekspertų (informantų) charakteristikos (sudaryta autoriaus, 2022)

| Eksperto (informanto) kodas | Institucijos pavadinimas | Struktūrinis padalinys | Eksperto (informanto) užimamos pareigos | Darbo patirtis savivaldybės administracijoje (metais) | Dirbta su LEAN / VIPIS diegimu |
|-----------------------------|--|------------------------|--|---|--------------------------------|
| E1 | Marijampolės savivaldybės administracija | Vadovybė | Administracijos direktorius | 5 | LEAN |
| E2 | | Vadovybė | Administracijos direktoriaus pavaduotojas | 15 | LEAN ir VIPIS |
| E3 | | Administracija | Viešųjų pirkimų skyriaus vyriausiasis specialistas | 5 | VIPIS |
| E4 | | Administracija | Investicijų ir verslo skatinimo skyriaus vyriausiasis specialistas | 20 | LEAN |
| E5 | | Administracija | Investicijų ir verslo skatinimo skyriaus vyriausiasis specialistas | 20 | LEAN |
| E6 | | Administracija | Piniginės paramos skyriaus vedėjas | 30 | LEAN |
| E7 | | Administracija | Socialinių paslaugų skyriaus vedėjas | 28 | LEAN |
| E8 | | Administracija | Viešųjų pirkimų skyriaus vedėjas | 11 | VIPIS |

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, iš viso bus apklausta 8 ekspertai, iš kurių 2 yra aukščiausiojo lygio vadovai, likusieji – administracijos darbuotojai. Informantai tiesiogiai prisideda prie institucijos strategijos kūrimo ir turi informacijos apie įgyvendintus vidinius projektus.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Tyrime buvo atliekama kokybinė dokumentų, teisės aktų turinio analizė ir interpretacinė kokybinė interviu transkripcijų turinio analizė (panašių respondentų išsireiškimų sujungimas į kategorijas). Kokybinė interviu transkripcijų turinio analizė buvo atliekama šiais žingsniais: 1. perskaitytas transkripcijų tekstas; 2. išskirtos subkategorijos pagal reikšminius žodžius kiekvienai kategorijai; 3. interpretuojami gauti atsakymai ir sugretinami su teoriniais aspektais. Informantams (ekspertams) atsakymai interviu eigoje tyrėjo neprimetami. Atsakymų turinio analizės pagrindu gautos kategorijos suteikia galimybę giliau pažvelgti į tyrimo dalyvių nuomones ir sąmonę. „Turinio analizė yra rašytinių, žodinių ar vizualinių komunikacijos pranešimų analizės metodas“ (Mohajan, 2018, p. 15). Tai taip pat išsamus ir sistemingas tam tikros medžiagos turinio tyrimas, siekiant nustatyti modelius, temas ar šališkumą. Darbe hipotezės nebuvo sukurtos, kadangi buvo atlikta mažai tyrimų tyrinėtoje srityje, kur yra nepakankamai žinių, kad būtų galima suformuluoti hipotezes prieš atliekant tyrimą. Mokslinės literatūros analizė bei pasirenkamas kokybinis duomenų rinkimo metodas leido labiau įsigilinti į empirinio tyrimo dalyvių nuomonę, surinkti kokybiškus duomenis bei suprasti kitus svarbius aspektus.

Tyrimo validumas ir patikimumas. Siekiant vidinio validumo pagrindimo, informantams buvo pateikta tyrimo ataskaita ir buvo stengtasi sužinoti jų nuomonę apie tyrimo ataskaitos tikslumą. Tyrimo vidinį validumą taip pat galima pagrįsti ir tuo, kad buvo naudotos duomenų įrašymo ir saugojimo priemonės. Kokybiniuose tyrimuose yra vartojamas „perkeliamumo“ terminas. Tai reiškia, kad kokybiniame tyrime pateikiamos išvados gali leisti tyrimo ataskaitos skaitytojams suvokti apie tyrimo rezultatų pritaikymą savo ar kitose situacijose, kontekstuose, kuriant teorijas ir pan. Tyrimo išorinis validumas buvo užtikrinamas atliekant detalų tyrimo aprašymą apie tyrimo objektą, vietą, metodą (Bitinas ir kt., 2008). Tam, kad būtų užtikrintas tyrimo validumas, taip pat buvo laikomasi

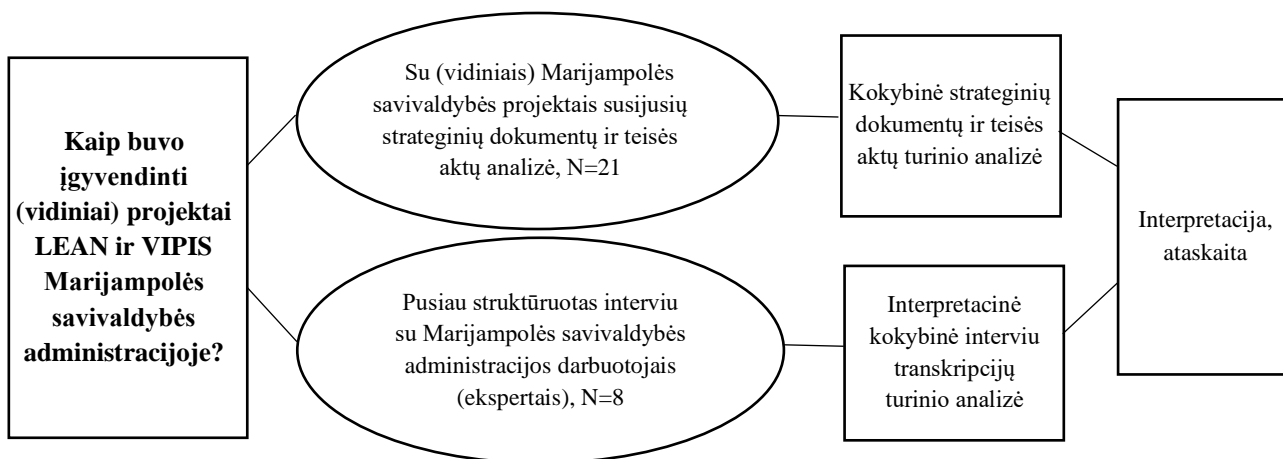
rekomendacijų atrenkant informantus (pakankama darbo patirtis, kad juos būtų galima laikyti ekspertais; darbas su tiriamais projektais). Kalbant apie tyrimo naujumą, galima teigti, kad tyrimas yra visiškai naujas, kadangi vidinių projektų įgyvendinimas ir jų vadyba viešojo administravimo institucijose išsamiau tyrinėti nebuvo. Pagal informantų atsakymus ir dokumentų analizės duomenis bus rengiami vidinių projektų vadybos Marijampolės savivaldybės administracijoje sprendiniai.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Tyrimo duomenų surinkimas vyko 2022 m. balandžio–gegužės mėn. Didžioji dalis interviu buvo atlikta Marijampolės savivaldybės administracijoje, du informantai atsisakė gyvos apklausos ir norėjo į klausimus atsakyti raštu, jų atsakymai buvo gauti elektroniniu paštu. Prieš atliekant tyrimą, buvo paskambinta Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriui ir paprašyta leisti atlikti tyrimą savivaldybėje. Tuomet buvo gautas direktoriaus žodinis sutikimas. Su vienais informantais susitikus gyvai, su kitais susisiekus telefonu, buvo gautas jų leidimas dėl įtraukimo į tyrimą ir buvo susitarta dėl tyrimo atlikimo vietos ir laiko. Tiriamieji turėjo visišką laisvę ir galėjo sutikti arba nesutikti dalyvauti tyrime. Iš pradžių buvo numatyta apklausti 9 ekspertus, tačiau vienam iš jų atsisakius, tyrime liko 8 informantai (ekspertai). Prieš pateikiant klausimus informantams, buvo prisistatyta, trumpai papasakota darbo tema, tikslas ir uždaviniai, kodėl autoriui svarbus šis tyrimas ir kokią naudą jis gali suteikti pačiai įstaigai. Atliekant tyrimą buvo užduodami ir papildomi klausimai, siekiant gauti kuo daugiau informatyvios ir įvairios informacijos. Atlikus interviu, informantams buvo duota susipažinti su surinkta informacija. Ši informacija buvo naudojama tik tyrimui ir niekur daugiau, informantams buvo užtikrinta, kad tyrimas yra anonimiškas, o ekspertai yra koduojami pavadinant juos E1, E2, E3, E4 ir t. t.

Tyrimas vyko tokiais etapais: 1. Interviu klausimų parengimas; 2. Informantų atranka ir jų supažindinimas su tyrimo tikslu, uždaviniais, susitariama dėl interviu atlikimo vietos ir laiko; 3. Interviu atlikimas, darant garsinį įrašą telefonu, arba (atsisakiusiems gyvo pokalbio) klausimai siunčiami elektroniniu paštu; 4. Gautų rezultatų transkribavimas, analizavimas, apibendrinimas, sprendinių parengimas.

Tyrimo etika. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), interviu tyrime labai svarbu tyrimo etika, kadangi čia egzistuoja glaudi sąveika tarp tyrimo dalyvio ir tyrėjo. Tyrimo dalyviai informuojami apie teisę nedalyvauti tyrime ir neatsakyti į klausimus, jeigu informantas to nenori, taip pat tyrimo dalyviams suteikiama informacija apie duomenų surinkimo metodą ir duomenų panaudojimą. Tyrėjas privalo užtikrinti informantų saugumą, anonimiškumą, duomenų apsaugą, privatų gyvenimą (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Atliekant tyrimą buvo laikomasi etikos principų. Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) įvardija tokius etikos principus kaip „teisingumo“, „geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui“, „pagarbos asmens privatumui“ ir „konfidencialumo“ bei „anonimiškumo principas“ (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017, p. 341). Kokybinio pusiau struktūruoto interviu metu buvo stengiamasi būti nešališkas, nesistengti vertinti tyrimo dalyvio, nedaryti jam spaudimo ir nekonfliktuoti. Viso tyrimo metu interviu buvo valdomas ir skatinamas tyrėjo (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Tam, kad būtų galima vizualiai įsivaizduoti tyrimą, 11 paveikslėlyje pateikiamas empirinio tyrimo dizainas.



11 pav. Empirinio tyrimo dizainas (sudaryta autoriaus)

Atlikus tyrimą, buvo analizuojami tyrimo duomenys, identifikuojami Marijampolės savivaldybės administracijos vidinių projektų vadybos procesai, jų ypatumai, problemos, aptariami darbuotojų apklausos rezultatai, rengiami vidinių projektų vadybos sprendiniai, išvados ir siūlomos rekomendacijos vidinių projektų vadybos tobulinimui.

3.2. Marijampolės savivaldybės teisės aktų ir strateginių dokumentų analizė

Šiame poskyryje bus analizuojami Marijampolės savivaldybės vidiniai dokumentai (teisės aktai, strateginiai dokumentai, ataskaitos, nuostatai ir kt.), susiję su vidiniais veiklos tobulinimo projektais, LEAN metodo, VIPIS sistemos diegimu, skyrių, dirbusių su vidiniais projektais, arba skyrių, kuriuos palietė vidinių projektų diegimas, nuostatai, pareigybių aprašymai, Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus metinės veiklos ataskaitos (2017–2021 m.), Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimai, savivaldybės strateginiai veiklos ir plėtros planai.

Pagrindiniai įstatymai, kuriais Marijampolės savivaldybė vadovaujasi savo veikloje yra Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992), Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (1999), Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (1994), Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (1999). Be šių pagrindinių įstatymų, savivaldybė vadovaujasi ir Lietuvos Respublikos Seimo priimtais teisės aktais bei Lietuvos Respublikos Vyriausybės priimtais nutarimais. Taip pat Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimais bei mero potvarkiais, Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais ir kitais viešojo administravimo institucijų veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Labai svarbūs yra ir tokie vidiniai Marijampolės savivaldybės veiklą ir jos organizavimą aprašantys dokumentai kaip Marijampolės savivaldybės tarybos veiklos reglamentas ir Marijampolės savivaldybės administracijos nuostatai (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2021b). Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, funkcijos yra aprašomos Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtintuose pareigybių aprašymuose. Juose yra aprašomi ir specialūs keliami reikalavimai, reikalingų kompetencijų sąrašas, atsakomybės. Dirbant su projektais Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu yra sudaromos projekto įgyvendinimo grupės (darbo grupės), numatomos prie projekto dirbančiųjų pareigos, reikalingos atlikti veiklos, terminai.

Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius yra pavaldus Marijampolės savivaldybės tarybai, atsiskaito taip pat tarybai ir merui. Direktorius atsakingas už administracijos darbo

organizavimą, vidaus administravimą, struktūrinių padalinių ir seniūnijų veiklos nuostatų tvirtinimą, strateginių planavimo dokumentų įgyvendinimą ir kontrolę. Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius struktūrinių padalinių veiklą koordinuoja per skyrių vedėjus ir seniūnus. Administracijos direktorius nustato dirbančiųjų administracijoje tarnybinius atlyginimus ir darbo apmokėjimo sąlygas, o administracijos direktoriaus – Marijampolės savivaldybės taryba (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2018b). Marijampolės savivaldybės administracijos nuostatuose, patvirtintuose Marijampolės savivaldybės tarybos 2018 m. vasario 26 d. sprendimu Nr. 1-27 „Dėl Marijampolės savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo“ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2018b) galimais administracijos lėšų šaltiniais yra nurodomo ES, valstybės ir savivaldybės biudžeto lėšos, taip pat kaip parama gautos lėšos ir kitos gautos bei teisėtos lėšos. Savivaldybės administracijoje buhalterinė apskaita organizuojama pagal Lietuvos Respublikos finansų ministerijos keliamus reikalavimus ir nustatytas tvarkas.

Marijampolės savivaldybės atstovaujamoji institucija yra iš 27 narių susidedanti Marijampolės savivaldybės taryba, kuri turi vietos valdžios bei viešojo administravimo teises ir pareigas. Taryba įgyvendina savivaldos teisę savivaldybėje. Jai ir visai savivaldybei vadovauja tiesioginiuose rinkimuose renkamas meras. Marijampolės savivaldybės taryba yra atsakinga už tai, kad būtų įgyvendinta savivaldos teisė, rūpinasi Marijampolės savivaldybės gyventojų interesais, o savo įgaliojimus įgyvendina Marijampolės savivaldybės tarybos posėdžiuose. Visa Marijampolės savivaldybės tarybos veiklos tvarka ir formos yra aprašomos Marijampolės savivaldybės tarybos veiklos reglamente, patvirtintame Marijampolės savivaldybės tarybos 2017 m. balandžio 24 d. sprendimu Nr. 1-141 „Dėl Marijampolės savivaldybės tarybos veiklos reglamento patvirtinimo“ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2017b). Tarybos posėdžiams klausimus gali ruošti Marijampolės savivaldybės tarybos komitetai ir komisijos, tarybos nariai, meras, administracijos direktorius, kontrolierius, tarybos narių grupės bei frakcijos. Po posėdžių priėmusi sprendimus, taryba kontroliuoja, kaip vyksta jų įgyvendinimas. Marijampolės savivaldybės taryba tvirtina ir savivaldybės biudžetą, kuris sudaromas vieneriems metams. Biudžeto projektą tarybai pateikia administracija (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2017b). Marijampolės savivaldybės ir valstybės turto, savivaldybės biudžeto vykdymo ir piniginių išteklių panaudojimo kontrolę atlieka Marijampolės savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba.

Marijampolės savivaldybės administracijos struktūra buvo pasikeitusi 2018 metais, po to keitėsi nuo 2022 m. balandžio 1 d. Marijampolės savivaldybės tarybos 2022 m. kovo 28 d. sprendimu Nr. 1-105 „Dėl Marijampolės savivaldybės administracijos struktūros pakeitimo“, kadangi buvo įsteigta nauja karjeros valstybės tarnautojo vyriausiojo specialisto pareigybė, kurioje numatytas korupcijai atsparios aplinkos kūrimo funkcijų vykdymas, taip pat keitėsi pavadinimai: „vyriausiojo darbų saugos specialisto“ pareigybė į „vyriausiojo specialisto“, struktūrinis padalinys „Centralizuota savivaldybės vidaus audito tarnyba“ į „Centralizuoto vidaus audito tarnyba“ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2022) (žr. 3 priedą).

Marijampolės savivaldybės administracijos struktūrą sudaro vadovai, 20 struktūrinių, 9 struktūriniai-teritoriniai padaliniai (seniūnijos) bei keturios pareigybės, neįeinančios į padalinių sudėtį (specialistai, nepriklausantys padaliniamas). Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2021 m. veiklos ataskaitos duomenimis, 2021 m. gruodžio 31 d. Marijampolės savivaldybės administracijoje pareigybių (etatų) skaičius mažėjo ir sudarė 226,5 (2021 m. sausio 1 d. buvo 232,5), iš jų trys buvo politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojai, 95,5 pagal darbo sutartis dirbantys darbuotojai ir 128 karjeros valstybės tarnautojai. Iš viso didžiausias leistinas pareigybių skaičius

Marijampolės savivaldybės administracijoje yra 276 (Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2021 m. veiklos ataskaita, 2022).

Marijampolės savivaldybės administracijoje Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir programų paramai bei Valstybės investicijų programos finansavimui gauti, investicinius projektus rengia savivaldybės struktūrinis padalinys – Investicijų ir verslo skatinimo skyrius. Šio skyriaus funkcijos yra parengtų investicinių projektų įgyvendinimo organizavimas ir koordinavimas, mokėjimo prašymų ir ataskaitų projektų įgyvendinimo metu rengimas, verslo plėtros projektų rengimo ir įgyvendinimo organizavimas, viešųjų pirkimų inicijavimas. Investicijų ir verslo skatinimo skyrius dalyvauja, kai yra rengiami arba atnaujinami plėtros planai, strategijos bei programos. Be to, šis skyrius domisi ir kitų Lietuvos savivaldybių patirtimis dėl investicinių programų bei fondų lėšų pritraukimo, atlieka konsultanto funkciją savivaldybės administracijoje dirbantiems žmonėms projektų paraiškų teikimo, rengimo ir administravimo klausimais. Investicijų ir verslo skatinimo skyrius taip pat palaiko ryšius ir bendradarbiauja su ministerijomis dėl ES lėšų įsisavinimo (Marijampolės savivaldybės administracijos investicijų ir verslo skatinimo skyriaus nuostatai, 2018).

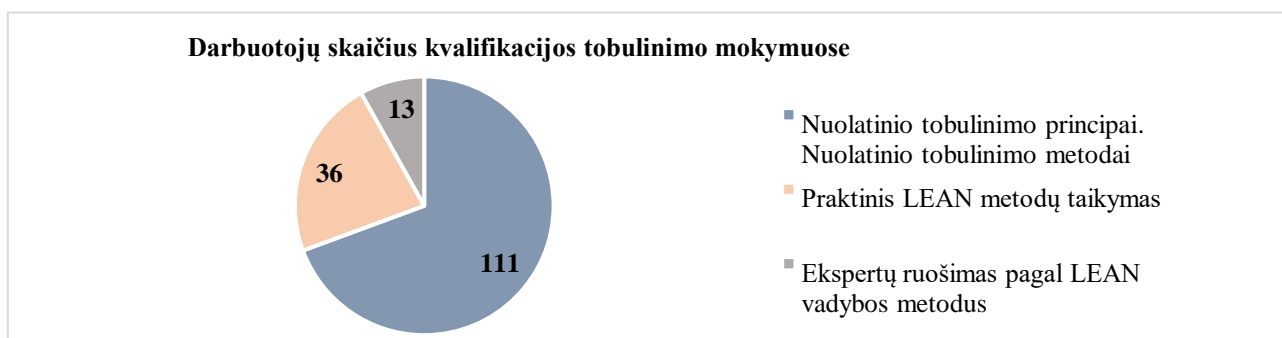
Marijampolės savivaldybės taryba 2017 m. spalio 30 d. priėmė sprendimą Nr. 1-291 „Dėl pritarimo ir piniginių lėšų skyrimo projektui „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje““ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2017c). Priimdama sprendimą taryba vadovavosi 2014–2020 m. ESF investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 priemonės „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ projektų finansavimo sąlygų aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2016 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. 1V-509 „Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 priemonės „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimo“ (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas, 2016), bei Regioninės plėtros departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Marijampolės apskrities skyriaus 2017 m. birželio 2 d. raštu Nr. 51/8D-180 „Dėl kvietimo teikti projektinius pasiūlymus dėl regiono projektų įgyvendinimo pagal 2014–2020 ES fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 priemonę „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ (Regioninės plėtros departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos Marijampolės apskrities skyriaus, 2017). Marijampolės savivaldybės taryba savo sprendime pritarė Marijampolės savivaldybės administracijos vidaus valdymo tobulinimo projektui ir skyrė jo įgyvendinimui reikalingų lėšų, tai yra 15 procentų bendros vidinio projekto vertės, iš Marijampolės savivaldybės 2018-2019 metų biudžetų. Taip pat buvo numatytas ir lėšų skyrimas tiek tinkamoms projekto išlaidoms finansuoti, tiek netinkamoms. Visam Marijampolės regionui numatytas ES struktūrinių fondų lėšų limitas buvo 1 000 635 eurų, ES struktūrinių fondų preliminariai numatytos lėšos Marijampolės savivaldybei siekė 291 323,46 Eur, savivaldybės prisidėtos biudžeto lėšos buvo 51 410,03 Eur, iš viso vidinio projekto preliminari suma – 342 733,49 Eur (Regioninės plėtros departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos Marijampolės apskrities skyriaus, 2017). Prieš įgyvendinant projektą ir teikiant paraišką, buvo atliktas paslaugų kokybės vertinimas. Remiantis šiuo vertinimu, Marijampolės savivaldybės administracijos Investicijų ir verslo skatinimo skyrius, 2017 m. rugsėjį Regioninės plėtros departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Marijampolės apskrities skyriui pateikė projektinį pasiūlymą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“.

Tuomet šis vidinis projektas, kuriuo turėjo būti prisidedama prie Marijampolės savivaldybės vadybos tobulinimo tam tikruose skyriuose, buvo įrašytas į Marijampolės regiono projektų sąrašą. Projektinis pasiūlymas buvo pateiktas 2017 m. rugsėjo 28 d., o projekto paraiška ESFA buvo pateikta 2018 m. sausio mėn. (Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2017 m. veiklos ataskaita, 2018).

Įgyvendinant vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, Investicijų ir verslo skatinimo skyriuje buvo paskirtas atsakingas asmuo (koordinatorius) už šio projekto įgyvendinimą. Kadangi didžioji dalis, net daugiau kaip 50 procentų, savivaldybės administracijoje yra prašymai dėl socialinės, piniginės paramos, tai šis ES projektas buvo labiau orientuotas ir taikomas Marijampolės savivaldybės Socialinių paslaugų ir Piniginės paramos skyriuose. Investicijų ir verslo skatinimo skyriui parengus paraišką ES struktūrinių fondų finansinei paramai gauti, vėliau buvo organizuojamas ir administruojamas visas projekto įgyvendinimas, atliekama jo priežiūra, rengiamos ir teikiamos ataskaitos Europos socialinio fondo agentūrai (ESFA).

Šio vidinio projekto įgyvendinimo metu Marijampolės savivaldybėje buvo įdiegtas LEAN kokybės vadybos metodas, atlikti bendri mokymai didžiajai daliai savivaldybės administracijos darbuotojų. Projektas sudarė sąlygas viešojo administravimo institucijai įsidiegti ir išbandyti privačiame sektoriuje pasiteisinusias integruotas skirtingas veiklos valdymo sistemas. Marijampolės savivaldybės partneris įgyvendinant šį projektą buvo Marijampolės socialinės pagalbos centras. Projekto įgyvendinimo metu buvo diegiami septyni LEAN kokybės vadybos metodai: Kaizen, Asaichi, PDCA, SD, VSM, VACA, 5S. Šie metodai padėjo tobulinti vadybą ir gerinti klientų aptarnavimo socialinių paslaugų teikimo srityse kokybę. Šiuo vidiniu projektu buvo siekiama optimizuoti teikiamų administracinių paslaugų kokybę, užtikrinti pastovų organizacijos ir joje dirbančių žmonių tobulėjimą. Dėl šios sistemos įdiegimo buvo sudarytos sąlygos sutrumpinti viešųjų paslaugų teikimo piliečiams laiką, kokybiškiau ir pigiau, sunaudojant mažiau darbuotojų darbo laiko ir jėgų. Galima sakyti, kad mažesnėmis sąnaudomis buvo sukurta didesnė vertė. Diegiant šią sistemą, tuo pačiu buvo mažinama ir administracinė našta galutiniams naudos gavėjams, tai yra piliečiams.

Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2020 m. veiklos ataskaitos duomenimis (2021), pirmuoju projekto įgyvendinimo etapu buvo organizuojami mokymai „Nuolatinio tobulinimo principai. Nuolatinio tobulinimo metodai“, kuriuose dalyvavo 111 Marijampolės savivaldybės administracijos darbuotojų. Antrajame etape vyko mokymai „Praktinis LEAN metodų taikymas“, kuriuose dalyvavo 36 darbuotojai. Trečiajame etape ruošiant ekspertus darbui pagal septynis LEAN vadybos metodus, kvalifikaciją patobulino 13 specialistų.



12 pav. Marijampolės savivaldybės darbuotojų skaičius kvalifikacijos tobulinimo mokymuose 2020 m. (sudaryta pagal Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2020 m. veiklos ataskaitą, 2021)

Mokymų metu buvo analizuojami veiksmai, kurie nekuria vertės klientui, ir peržiūrėtos administracinių paslaugų teikimo procedūros. Įgyvendinus projektą, sutrumpėjo 15 administracinių paslaugų suteikimo laikas ir buvo pagerinta jų teikimo kokybė. Į šio vidinio projekto veiklas buvo įtraukti Socialinių paslaugų skyriaus, Piniginės paramos skyriaus ir Marijampolės pagalbos centro specialistai, kurie dalyvavo sprendimų priėmimo, analizavo atsirandančių problemų priežastis ir teikė pasiūlymus, kaip jas spręsti. Projekto įgyvendinimo pabaigos data buvo 2021 m. balandžio 18 diena.

Šis vidinis projektas glaudžiai siejosi su Marijampolės savivaldybės strateginiais dokumentais. Sekančioje lentelėje pateikiama informacija, kokių strateginiuose savivaldybės dokumentuose nurodytų tikslų įgyvendinimo priemonė yra šis vidinis projektas.

9 lentelė. „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“ projekto vieta Marijampolės savivaldybės strateginiuose veiklos planuose (sudaryta autoriaus pagal Marijampolės savivaldybės 2017–2019 m., 2018–2020 m., 2019–2021 m. strateginius veiklos planus)

| Projekto vieta Marijampolės savivaldybės 2017–2019 m. strateginiame veiklos plane | Projekto vieta Marijampolės savivaldybės 2018–2020 m. strateginiame veiklos plane | Projekto vieta Marijampolės savivaldybės 2019–2021 m. strateginiame veiklos plane |
|--|---|---|
| Savivaldybės Valdymo programa (06) | | |
| TIKSLAS „Gerinti Savivaldybės veiklą, didinti teikiamų administracinių paslaugų kokybę“ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2017a) | TIKSLAS „Gerinti Savivaldybės veiklą, didinti teikiamų administracinių paslaugų kokybę“ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2018a) | TIKSLAS „Diegti į rezultatus orientuotą valdymą, didinti teikiamų administracinių paslaugų kokybę bei mažinti administracinę naštą“ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2019a) |
| UŽDAVINYS „Užtikrinti valdžios, valdymo ir administravimo kokybišką veiklą“ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2017a) | UŽDAVINYS „Užtikrinti valdžios, valdymo ir administravimo kokybišką veiklą“ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2018a) | UŽDAVINYS „Užtikrinti valdžios, valdymo ir administravimo kokybišką veiklą“ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2019a) |
| PRIEMONĖ „Kokybės valdymo sistemų ir metodų diegimas Marijampolės savivaldybės administracijoje“ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2017a) | PRIEMONĖ „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2018a) | PRIEMONĖ „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2019a) |
| ASIGNAVIMAI 0 Eur – 2017 m. | ASIGNAVIMAI 201,7 tūkst. Eur – 2018 m. | ASIGNAVIMAI 141,60 tūkst. Eur – 2020 m. |

Iš lentelės matyti, kad vidinis projektas „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“ strateginiuose dokumentuose yra nurodytas kaip priemonė Marijampolės savivaldybės Valdymo programos tikslams pasiekti (mažinti administracinę naštą, gerinti savivaldybės veiklą, gerinti administracinių paslaugų kokybę ir diegti į rezultatus nukreiptą valdymą). Tuo galima patvirtinti, kad viešojo administravimo institucijose projektai (priemonės) glaudžiai siejasi su strateginių veiklos planų uždaviniais, tikslais, programomis.

Pagal Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2017 metų veiklos ataskaitos pateikiamus duomenis, savivaldybės Valdymo programai (kurioje vykdomi ir vidiniai projektai) planuoti asignavimai 2017 metais siekė 5465,3 tūkst. eurų, faktiškai panaudotos lėšos sudarė 5191,3 tūkst. eurų, o tai reiškia, kad buvo panaudota 95 proc. lėšų, lyginant su 2017-2019 metų strateginiu veiklos planu (Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2017 m. veiklos ataskaita,

2018). Savivaldybės Valdymo programa pagal faktiškai panaudotas lėšas užima 4 vietą tarp visų kitų 11 programų. 2017 metais įsigijus Viešųjų pirkimų informacinę sistemą (VIPIS), visos viešųjų pirkimų paraiškos, pažymos, sutartys, sąskaitos faktūros yra rengiamos ir derinamos šioje sistemoje. Tokiu būdu buvo mažinama administracinė našta darbuotojams ir supaprastinama pirkimų sutarčių vykdymo kontrolė. Nuo 2018 m. ši programa buvo pradėta eksploatuoti. Kaip nurodoma Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2017 metų veiklos ataskaitoje, VIPIS turėjo palengvinti viešųjų pirkimų vykdymą ir stebėseną. Šiais metais taip pat buvo prijungtos savivaldybei pavaldžios įstaigos prie DVS sistemos, kas palengvino apsikeitimą raštais tarp savivaldybės administracijos ir jai pavaldžių įstaigų. Marijampolės savivaldybės administracijoje taip pat buvo įdiegta „Viešųjų ir administracinių paslaugų stebėsenos ir analizės informacinė sistema“ (PASIS), kuri užtikrino efektyvesnę veiklą organizavimą ir paslaugų teikimą elektroniniu būdu. 2017 metais, kaip jau buvo minėta, buvo parengtas vidinis projektinis pasiūlymas „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“.

Pagal Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 metų veiklos ataskaitos pateikiamus duomenis, savivaldybės „Valdymo kokybės tobulinimo ir pagrindinių funkcijų vykdymo“ programai (kurioje vykdomi ir vidiniai projektai) planuoti asignavimai 2018 m. siekė 5878,0 tūkst. Eurų, faktiškai panaudotos lėšos sudarė 5489,1 tūkst. eurų, o tai reiškia, kad buvo panaudota 93,4 proc. lėšų, lyginant su 2018-2020 m. strateginiu veiklos planu. Savivaldybės valdymo programa pagal faktiškai panaudotas lėšas užėmė 5 vietą tarp visų kitų 11 programų. 2018 metais Marijampolės savivaldybės Valdymo kokybės tobulinimo ir pagrindinių funkcijų programos tikslas buvo „diegti į rezultatus orientuotą valdymą, didinti teikiamų administracinių paslaugų kokybę ir mažinti administracinę naštą“ (Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 m. veiklos ataskaita, 2019). 2018 metais didelis dėmesys buvo skirtas vidinių įstaigos procesų optimizavimui. Buvo supaprastintos DVS (dokumentų valdymo sistemos) rengiamų dokumentų pasirašymo ir derinimo tvarkos, atsisakyta rengti lydraščius, dažniau buvo naudojamas susirašinėjimas elektroninius paštu, buvo įsigyta GIS (reklamos apskaitos posistemė). 2018 m. taip pat įdiegta elektroninė registracija į Marijampolės savivaldybės darželius (Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 m. veiklos ataskaita, 2019). 2018 metais buvo baigtas vykdyti vidinis Marijampolės savivaldybės administracijos struktūros pertvarkos projektas, kurio tikslas buvo atsisakyti besidubliuojančių pareigybių ir sudaryti sąlygas efektyvesniam funkcijų vykdymui. Per metus tikėtasi sutaupyti apie 200 tūkst. eurų. Vykdam šią pertvarką, buvo panaikinti šeši departamentai ir septyni skyriai. Keičiantis struktūrai, didelio darbuotojų pokyčio nebuvo – 2018 m. sausio 1 d. duomenimis buvo užimtos 247 pareigybės, per metus jų sumažėjo iki 243. Panaikinus departamentus, atsirado galimybė padalinių vadovams tiesiogiai dalyvauti sprendimų priėmimo, greičiau reaguoti į iškilusias situacijas, sutrumpėjo sprendimų priėmimo kelias, kadangi informacija buvo gaunama tiesiogiai. Sklandžiau vyko pasikeitimas informacija tarp skyrių ir įstaigų, be to buvo išgrynintos darbuotojų funkcijos ir atsakomybės (Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 m. veiklos ataskaita, 2019). Analizuojant Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 metų veiklos ataskaitą, galima daryti išvadą, kad ši vidinė Marijampolės savivaldybės administracijos struktūros pertvarka pasiteisino.

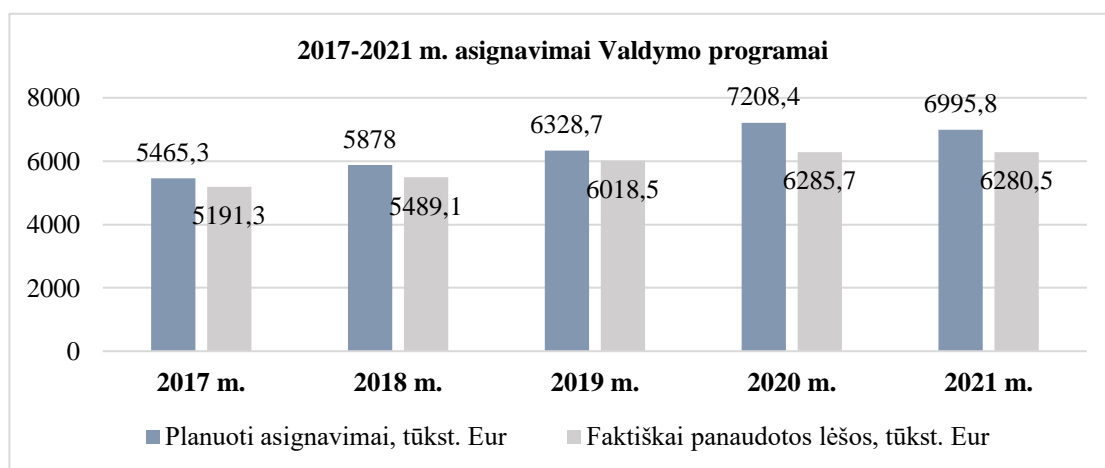
Pagal Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2019 metų veiklos ataskaitos pateikiamus duomenis, savivaldybės Valdymo programai (kurioje vykdomi ir vidiniai projektai) planuoti asignavimai 2019 m. siekė 6328,7 tūkst. Eurų, faktiškai panaudotos lėšos sudarė 6018,5 tūkst. eurų, o tai reiškia, kad buvo panaudota 95,1 proc. lėšų, lyginant su 2019-2021 m. strateginiu

veiklos planu. Savivaldybės valdymo programa pagal faktiškai panaudotas lėšas užima 4 vietą tarp visų kitų 11 programų. 2019 metais Marijampolės savivaldybės valdymo programos tikslas atitinka 2018 metais nurodytą tikslą. Jam pasiekti Marijampolės savivaldybė kėlė tokius uždavinius: „užtikrinti valdžios, valdymo ir administravimo kokybišką veiklą“; „užtikrinti lėšų tikslinį panaudojimą“; „diegti savivaldybės administracijoje modernias informacines sistemas ir plėsti e-paslaugų spektrą“ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2019a). 2019 metais 68 pagal darbo sutartis dirbantys darbuotojai, valstybės tarnautojai kėlė kvalifikaciją 92 mokymuose. 2019 m. savivaldybės administracija pradėjo dirbti su RINA programa, o DVS buvo iškelta į virtualų serverį, suteikiant galimybę viešosioms įstaigoms prisijungti prie sistemos nenaudojant fiksuoto IP adreso (Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2019 m. veiklos ataskaita, 2020).

Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2020 metų veiklos ataskaitoje pateikiamais duomenis, savivaldybės Valdymo programai planuoti asignavimai 2020 m. siekė 7 208,4 tūkst. Eurų, faktiškai panaudotos lėšos sudarė 6 285,7 tūkst. eurų, o tai reiškia, kad buvo panaudota 87,2 proc. lėšų, lyginant su 2020-2022 m. strateginiu veiklos planu. Savivaldybės Valdymo programa pagal faktiškai panaudotas lėšas užima 4 vietą tarp visų kitų 11 programų. 2020 metais, kaip ir 2018, 2019 metais Marijampolės savivaldybės valdymo programos tikslas ir uždaviniai tokie patys. 2020 metais Marijampolės savivaldybė reaguodama į Covid-19 pandemiją ir atsiradus nuotolinio darbo poreikiui, įsigijo ZOOM licenciją, „Microsoft Windows Server 2019“ licencijas, GeoMap 2020 licenciją ir kt. Tam, kad būtų užtikrintas efektyvesnis darbas organizacijos viduje, buvo atlikta DVS ir VIPIS integracija: visos viešųjų pirkimų sutartys, sąskaitos faktūros registruojamos VIPIS sistemoje, toliau jos patenka į DVS ir yra automatiškai susiejamos viena su kita. VIPIS automatiškai vykdo pirkimo sutarčiai skirtų lėšų panaudojimo kontrolę. Atsižvelgiant į Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos rekomendacijas, Marijampolės savivaldybės administracijoje buvo įgyvendintos priemonės, mažinančios dokumentų apyvartą. Administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų ir pagal darbo sutartis dirbančių darbuotojų prašymai nuo 2020 m. yra rengiami per DVS įrašus, o įsakymai dėl atostogų, komandiruočių arba mokymų nerengiami. Visa tai pakeitė vadovų rezoliucijos (Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2020 m. veiklos ataskaita, 2019).

Pagal Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2021 metų veiklos ataskaitoje pateikiamus duomenis, savivaldybės Valdymo programai (kurioje vykdomi ir vidiniai projektai) planuoti asignavimai 2021 m. siekė 6995,8 tūkst. eurų, faktiškai panaudotos lėšos sudarė 6280,5 tūkst. eurų, o tai reiškia, kad buvo panaudota 89,8 proc. lėšų, lyginant su 2021-2023 m. strateginiu veiklos planu. Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2021 m. veiklos ataskaitoje nurodoma, kad didžioji dalis, tai yra, daugiau kaip 50 procentų, prašymų Marijampolės savivaldybės administracijoje sudaro prašymai dėl socialinės ir piniginės paramos. 2021 metais buvo gauta apie 45 tūkst. prašymų dėl administracinių paslaugų suteikimo (informacijos pateikimo, dokumento išdavimo, administracinio teisės akto priėmimo, gyvenamosios vietos deklaravimo ir kt.). Pagal Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2021 metų veiklos ataskaitos pateikiamus duomenis, siekiant diegti modernias informacines sistemas ir plėsti elektroninių paslaugų spektrą, buvo įsigyta „Microsoft 365“ prenumeratos paslauga, darbo vietose atnaujinta „MS Office“ programinė įranga, elektroninio pašto sistema. „Microsoft Teams“ naudojimas prisidėjo prie komandinio darbuotojų produktyvumo augimo. 2021 metais, įgyvendinant Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymą (2020), buvo įsigyta Strateginio planavimo informacinė sistema (SPIS) ir atliekamas jos įdiegimo koordinavimas.

Marijampolės savivaldybė projektinę veiklą finansuoja iš įvairių finansavimo šaltinių: savivaldybės biudžeto lėšų, įstaigų pajamų už suteiktas paslaugas, paskolos lėšų, valstybės biudžeto specialiųjų tikslinių dotacijų lėšų, valstybės biudžeto specialiųjų tikslinių dotacijų lėšų (iš valstybės investicijų programos), ES finansinės paramos lėšų, valstybės biudžeto lėšų. Kaip keitėsi asignavimai bėgant metams (2017–2021 m.) Valdymo programai, kurioje yra tobulinamas viešasis administravimas, galima pastebėti 13 paveiksle.



13 pav. 2017–2021 m. asignavimai Valdymo programai Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 (sudaryta autoriaus pagal Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2017, 2018, 2019, 2020 ir 2021 m. veiklos ataskaitas)

Galima teigti, kad daugiausiai asignavimų planuota ir faktiškai panaudota lėšų nuo 2017 metų buvo 2020 metais. Tai suponuoja išvadą, kad finansavimas Marijampolės savivaldybės administracijos vidaus tobulėjimui nuo 2017 m. iki 2020 m. augo, buvo diegiamas į rezultatus orientuotas valdymas, gerinama teikiamų administracinių paslaugų kokybė ir mažinama administracinė našta darbuotojams. 2021 metais galima pastebėti tik nežymų mažėjimą.

Vidinių Marijampolės savivaldybės dokumentų analizė rodo, kad 2017–2021 metais buvo organizuotas vienas didesnis vidinis projektas „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, Marijampolės savivaldybės administracijos struktūros pertvarkos projektas ir vyko daug pasikeitimų, susijusių su informacinėmis technologijomis, siekiant vidinių įstaigos procesų optimizavimo.

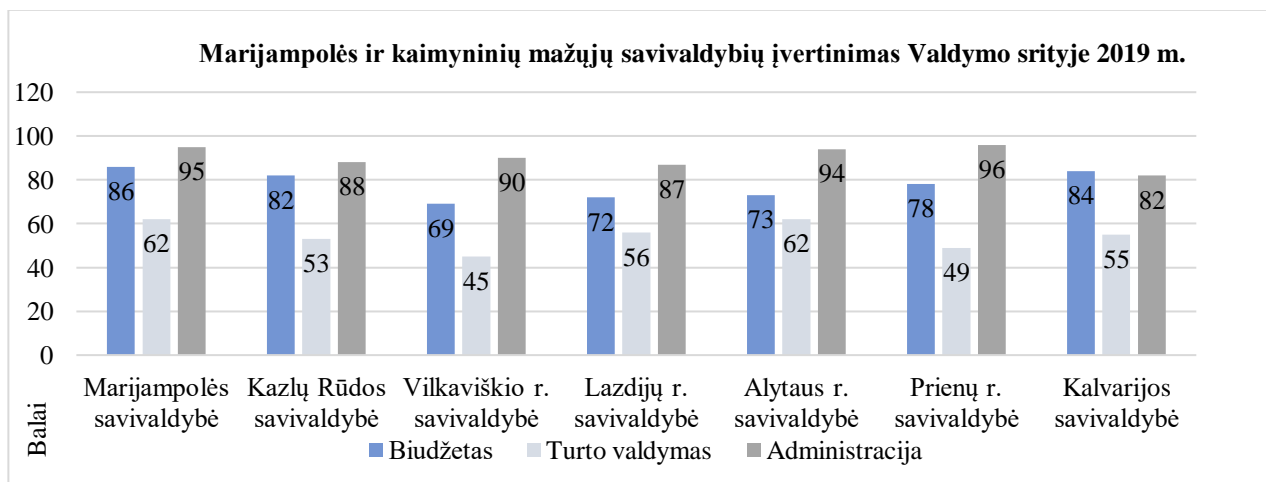
Kad viešojo administravimo institucija turi nuolat siekti tobulėjimo ir aukštos kokybės, atsispindi ir Marijampolės savivaldybės deklaruojamoje misijoje. Marijampolės savivaldybė strateginiuose veiklos planuose savo misiją nukreipia į jaunesnio, saugesnio ir geresnio gyvenimo užtikrinimą savivaldybės gyventojams. O visa tai gali garantuoti kokybiškai teikiamos viešojo administravimo ir viešosios paslaugos, per kurias būtų tenkinami gyventojų poreikiai ir interesai (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2021d). Efektyvaus valdymo, kokybės ir tobulėjimo siekį galima įžvelgti ir Marijampolės savivaldybės strateginiame plėtros iki 2020 metų plane, ir Marijampolės savivaldybės strateginiame plėtros iki 2030 metų plane (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2012; Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2021b). Pirmajame plėtros iki 2020 metų plano prioritete „Sumani ir saugi visuomenė“ pateikiami tikslai, siekiantys padidinti tiek švietimo, kultūros, sporto, jaunimo, sveikatos priežiūros, socialinių paslaugų kokybę, tiek sukurti tokią viešojo administravimo sistemą, kuri būtų demokratinė ir patenkintų visuomenės poreikius (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2012). Už šio plano įgyvendinimo koordinavimą

bei stebėseną atsakomybę tenka Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriui. Naujame „Marijampolės savivaldybės strateginiame plėtros iki 2030 metų plane“ prioritetai suderinti ne tik su ankstesniame plėtros strateginiame plane numatytais prioritetais, bet ir su valstybės bei regionų prioritetais (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2021b). Kaip ir prieš tai buvęs, taip ir šis planas pirmuoju prioritetu „Sumani ir saugi visuomenė“ siekia gerinti švietimo, kultūros, sporto, jaunimo, sveikatos priežiūros, socialinių paslaugų kokybę. Taip pat vienas iš tikslų yra skaidraus bei efektyvaus valdymo užtikrinimas (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2021b).

Visa Marijampolės savivaldybės veikla yra planuojama ir vykdoma pagal jos strateginius ilgus trukmės (plėtros planai), trumpos trukmės (metinis savivaldybės biudžetas) ir vidutinės trukmės (veiklos planai) planavimo dokumentus, kurie tarpusavyje yra glaudžiai susiję. Organizacijos strateginio valdymo tvarka yra patvirtinta 2021 m. spalio 25 d. Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-258 „Dėl strateginio valdymo Marijampolės savivaldybėje organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2021c) ir reglamentuoja įvairius su strateginiu planavimu susijusių savivaldybės dokumentų rengimo procesus (ruošimą, derinimą, tvirtinimą, monitoringą, vertinimą, viešinimą ir kt.). Visi Marijampolės savivaldybės prioritetai yra patvirtinami Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu. Labai svarbu, kad tarp visų planavimo dokumentų dėstant pagrindinius dalykus, nuostatas būtų darnumas ir integralumas. Programos priemonės (tame tarpe ir vidinių projektų) vykdytoju savivaldybėje gali būti ne tik struktūrinis padalinys, bet ir darbuotojas, taip pat vykdytoju gali būti pavaldžios savivaldybei įstaigos, kurios yra atsakingos už tam tikros programos priemonių (projektų) įgyvendinimą. Vykdytojas ne tik planuoja vidinių projektų įgyvendinimą, bet ir dalyvauja strateginiame planavime, kur programų koordinatoriams gali pateikti savo išvalgas bei pasiūlymus. Vėliau koordinatoriai apdoroja visus priemonių (projektų) vykdytojų pateiktus duomenis apie numatomus projektus, jų įgyvendinimui planuojamas lėšas ir lėšų šaltinius. Be viso to yra numatomi ir tam tikri kriterijai, kuriais vertinamas rezultatas ir produktas. Po duomenų surinkimo vyksta integravimas į koordinuojamą programą. Marijampolės savivaldybės administracijoje, Finansų ir strateginio planavimo skyriuje dirbantis specialistas, atsakingas už strateginį planavimą, vertina pateiktų (vidinių) projektų suderinamumą su strateginiuose dokumentuose numatytais uždaviniais (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2021d). Iš šios vidinių Marijampolės savivaldybės dokumentų analizės galima patvirtinti mokslinėje literatūroje akcentuotus teiginius, kad viešojo administravimo institucijų vidiniai projektai glaudžiai siejasi su institucijos strateginiais dokumentais, kadangi projektai yra priemonė strateginiams uždaviniams, o per juos ir tikslams, pasiekti. Kalbant apie vidinius Marijampolės savivaldybės administracijos projektus kaip priemonę naujos paslaugos kūrimui arba esamo funkcinio efektyvumo pagerinimui, įdomu apžvelgti, kokią poziciją Marijampolės savivaldybė užima pagal Lietuvos savivaldybių indeksą tarp kitų savivaldybių Valdymo srityje.

Lietuvos savivaldybių indeksas yra leidinys, kasmet rengiamas Lietuvos laisvosios rinkos instituto. Savivaldybių indeksavimo dėka gyventojai, politikai gali įvertinti, kaip jų savivaldybėms sekasi skirtingose srityse, lyginant su kitomis Lietuvos savivaldybėmis. Savivaldybės yra suskirstytos į didžiąsias ir mažąsias, remiantis gyventojų tankio skirtumu. Marijampolės savivaldybė priskiriama prie Lietuvos mažųjų savivaldybių. Marijampolės savivaldybė mažųjų savivaldybių indekse 2019 metais pasiekė 5-8 vietą (63 balai). Marijampolės savivaldybė aukštus balus gavo „Švietimo“, „Komunalinio ūkio“, „Sveikatos ir socialinės rūpybos“, „Turto valdymo“, „Biudžeto“ ir „Administracijos“ sritys. 2018 metais Marijampolės savivaldybė buvo 18-20 vietoje (57 balai), 2017 metais – 21-23 vietoje (55 balai). Kalbant apie vidinių Marijampolės savivaldybės administracijos

projektų sėkmę, pravartu yra apžvelgti, kokią poziciją Marijampolės savivaldybė užima tarp kitų mažųjų savivaldybių „Valdymo“ srityje žvelgiant į biudžeto, turto, administracijos valdymo kriterijus. Gauti rezultatai vertinami 100 balų sistemoje (0 – blogiausias, 100 – geriausias įvertis).



14 pav. Marijampolės savivaldybė Valdymo srityje, lyginant su kaimyninėmis savivaldybėmis (Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2019)

Marijampolės savivaldybė Lietuvos mažųjų savivaldybių indekso 2019 m. ataskaitoje Valdymo srityje (biudžeto, turto ir administracijos valdyme) lenkia 52 savivaldybes ir yra surinkusi 75 balus iš 100. Marijampolės savivaldybę lenkia tik Vilniaus rajono savivaldybė (78 balai). Savivaldybės, kurios greitai sprendžia gyventojų nusiskundimus, prašymus ir sugeba tai padaryti su tuo pačiu darbuotojų skaičiumi, kadangi taip taupomi mokesčių mokėtojų pinigai, yra vertinamos geriau.

Apibendrinant atliktą vidinių Marijampolės savivaldybės administracijos dokumentų analizę, galima teigti, kad vidiniai projektai strateginiuose dokumentuose yra planuojami kaip priemonė strateginiams uždaviniams pasiekti, o per juos ir strateginiams tikslams pasiekti. Galima pastebėti, kad kai kurie pasiūlymai dėl vidinių projektų įgyvendinimo atkeliauja iš aukštesnių hierarchiškai valdžios institucijų. Tačiau apsisprendimą priima pati institucija, tad tik nuo vadovybės požiūrio priklauso visos organizacijos tobulėjimas ir pokyčiai. Marijampolės savivaldybės administraciją galima vadinti viena iš pirmaujančių mažųjų savivaldybių, kuri siekia vidinio organizacijos tobulėjimo ir efektyvumo. Siekiant ištirti, kaip praktiškai vykdoma vidinių projektų vadyba Marijampolės savivaldybės administracijoje, sekančiame poskyryje bus atliekama Marijampolės savivaldybės administracijos atstovų (ekspertų) interviu rezultatų analizė ir interpretacija.

3.3. Marijampolės savivaldybės administracijos atstovų interviu rezultatų analizė ir interpretacija

Siekiant ištirti vidinių projektų vadybą, šiame poskyryje tiriama vidinių projektų vadybos praktika Marijampolės savivaldybės administracijoje, kai buvo diegiamas LEAN kokybės vadybos metodas ir VIPIS sistema. Atliekant pusiau struktūruotą interviu, buvo apklausti 8 Marijampolės savivaldybės administracijos darbuotojai (ekspertai), tiesiogiai prisidėję prie vidinių projektų įgyvendinimo. Šio tyrimo instrumentą – klausimyną sudaro 8 pagrindinių klausimų blokai. Taikant interviu transkripcijų turinio analizę, šiame poskyryje buvo stengiamasi remiantis teoriniu vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modeliu ištirti vidinių projektų vadybos praktiką Marijampolės savivaldybės administracijoje ir atpažinti pirmoje darbo dalyje analizuotos mokslinės literatūros

teorinių teiginių raišką surinktų duomenų gausoje. Atsakymų analizės pagrindu buvo išskirti prasme turintys teiginiai ir susistemintai suskirstyti į prasmines grupes – subkategorijas.

Kategorija Nr. 1. Vidinis projektas ir jo ypatumai. Siekiant išsiaiškinti informantų nuomonę apie vidinio projekto ypatumus, informantų buvo prašoma atskleisti, kokius teigiamus pokyčius Marijampolės savivaldybės administracijos veikloje sukūrė vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimas arba VIPIS sistemos įdiegimas.

Informantų teigimu, vidinių projektų įgyvendinimas organizacijai sukūrė tokią vidinę pridėtinę vertę kaip tobulesnis informacijos valdymas, kaupimas ir dalijimasis ja, taip pat greitesnis administracinių paslaugų suteikimo laikas, procesų optimizavimas, sprendimų teisės suteikimas darbuotojams, siekiant išvengti ilgo proceso, dėl kurio piliečiams tenka ilgai laukti administracinės paslaugos suteikimo. Šie vidiniai projektai taip pat prisidėjo prie administracinės naštos darbuotojams mažinimo ir žmogiškųjų klaidų sumažinimo.

Informanto E1 teigimu, įdiegtos priemonės „[...] leido [...] geriau valdyti informaciją, naudoti ir nuotolinį darbą, ir susidėliot tuos procesus pačio darbo: informacijos valdymo, kaupimo, dalinimosi [...] kokius metodus naudoti diskusijose, kokias darbo organizavimo schemas naudoti“ (E1). Tuo tarpu informantas E7 nurodo, kad įgyvendinant vidinį projektą „[...] buvo peržiūrėti paslaugų organizavimo ir teikimo procesai, atsisakyta perteklinių funkcijų, laiko kaštų [...]. Metodų elementus naudojame ir tolimesnėje veikloje, kurdami naujas procedūras ar vertindami esamas, vertiname paprastumo, efektyvumo, operatyvumo principais“ (E7). Informantas E6 patikslina, kad „[...] buvo atsisakyta administracijos direktoriaus įsakymų ir visi sprendimų priėmimai pagal direktoriaus įgaliojimus buvo suteikti skyriaus darbuotojams [...] sprendimų laikas nuo to mėnesio laiko sutrumpėjo iki dviejų savaitių [...] teigiamų pokyčių yra – sutrumpėjo pačios administracinės paslaugos suteikimo laikas“ (E6). Informantas E4 taip pat akcentuoja įgyvendinto vidinio projekto naudą: „[...] pagerėjo klientų aptarnavimo kokybė, sutrumpėjo paslaugų suteikimo laikas, buvo optimizuoti paslaugų suteikimo procesai, eliminuoti [...] darbą apsunkinantys veiksmai“ (E4). Informantas E5 teigia, kad buvo administracijos vadovų „[...] noras tobulinti kokybės vadybos metodus savivaldybėje“ (E5). Informantas E2 pabrėžia naujovių teikiamą tobulėjimą: „[...] kiekvienas projektas [...] kažkuo įdomus, kažkuo gąsdina gal, bet visada naujovės įneša tam tikrą tobulėjimą“ (E2). Informantai, atsakantys į klausimą apie VIPIS sistemos diegimo naudą teigė, kad šiuo vidiniu projektu buvo siekiama „[...] palengvinti darbuotojų darbą, laiką sutrumpinti ir atsisakyti popierinių dokumentų. [...] sisteminti duomenis [...] pirkimų vertes skaičiuoti automatiškai, metines pirkimų ataskaitas rengiant palengvint darbą [...] atsiranda ir tikslumas, nes dingsta žmogiškasis faktorius. [...] dingsta bet koks interpretavimas [...] Skaičiavimai tiksliai atliekami“ (E8). Informantui E8 pritarė ir ekspertas E3, kuris teigė, kad šis projektas buvo skirtas „[...] palengvinti mūsų skyriui darbą ir atsisakyti dokumentų pildymo Exel'io lentelėse [...] viešieji pirkimai yra labai griežtai reglamentuoti įstatymo, tai norėjosi viską daryti kuo tiksliau ir paprasčiau, išvengiant klaidų, taip pat atsisakyti popierinių dokumentų [...] sumažinti laiko sąnaudas [...] noro tobulėti ir keistis dėka, buvo priimtas šis sprendimas“ (E3).

Apibendrinant informantų pasisakymus, galima teigti, kad jie pastebi teigiamus pokyčius Marijampolės savivaldybės administracijos veikloje, įgyvendinant vidinius projektus – tiek LEAN, tiek VIPIS diegimą. Informantai akcentuoja tobulėjimą, geresnį valdymą, efektyvumą, laiko kaštų, perteklinių funkcijų mažėjimą, procesų optimizavimą, sprendimų priėmimo laiko trumpėjimą, dėl

kurio greitėjo administracinės paslaugos suteikimo laikas, klaidų mažėjimą, administracinės naštos mažinimą.

Tyrimo metu tyrėjai patvirtino ir tai, kad vidiniai projektai yra priemonė organizacijos strateginiams tikslams pasiekti, kas buvo akcentuota mokslininkų darbuose, strateginiuose dokumentuose bei pateikiamame teoriniame viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos modelyje: „*Iš tikrųjų, kiekvienas projektas yra vykdomas su tam tikru tikslu, kad pasiekti rezultatą. Tas, kuris yra užsibrėžtas tuose strateginiuose mūsų planuose*“ (E6); „*Iš principo pagal programas numatomi tikslai ir tuos tikslus ir uždavinius, kad įgyvendinti naudojamasi vidiniais projektais*“ (E1).

Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje (2012) nurodoma, kad su viešojo valdymo pokyčiais didėja ir valdymo proceso efektyvumas, tuomet yra geriau tenkinami visos visuomenės poreikiai. Išsakyta informantų nuomonė patvirtina mokslininko Bjorvatn (2021) nuomonę, jog organizacijos projektus naudoja organizacijos lygmens strategijos tikslams įgyvendinti, vidaus inovacijų ir pokyčių procesų kontekste. Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairėse (2014) taip pat nurodoma, kad projektinė veikla siejasi su viešojo administravimo institucijose įgyvendinamais pokyčiais, o institucijos veiklos prioritetai taip pat yra orientuoti į pokyčius.

Ekspertams atsakant į pirmąjį klausimą, pokalbio eigoje taip pat buvo atskleisti ir iššūkiai, su kuriais prie vidinio projekto dirbusiems darbuotojams teko susidurti. Eksperto E6 teigimu, vidinio projekto įgyvendinimas prasidėjo labai netinkamu metu, prieš pat svarbius darbus: „*[...] prasideda šildymo sezonas ir prašymų padaugėja [...] pandemija. [...] darbas [...] nuotoliniu būdu [...] darbuotojų skaičiaus iššūkiai, darbuotojų krūvių iššūkiai, [...] galėjom dirbti per pietus arba po darbo [...] nes mūsų prioritetas buvo klientai ir administracinių paslaugų suteikimas [...] iš pat pradžių buvo labai neigiamos emocijos [...]*“ (E6). Buvusį didžiulį darbo krūvį akcentuoja ir informantas E7 teigdamas, kad „*Trukdė didelis darbo krūvis, todėl papildomai rasti laiko analizei buvo sudėtinga*“ (E7). Informantas E8 kaip iššūkį įvardija teisinio reglamentavimo nepastovumą, darbuotojus ir informacinių technologijų sukeliamas problemas: „*Iššūkių visuomet būna. [...] nes įstatymas nestovi vietoje [...] sistema atnaujinama. Įdėta tam tikrų apribojimų, saugiklių, [...] Gal kartais tų saugiklių uždeda per daug [...] Kitas didžiausias iššūkis tai yra darbuotojai [...] Nemažas procentas tų, kurie visoms naujovėms priešinasi. Bet kokią sistemą bediegtum [...]*“ (E8). Informanto E5 ir E6 nuomonės patvirtina faktą, kad darbuotojai, dirbantys prie vidinių projektų, nėra skatinami: „*Nėra išskirtinio skyriaus ar žmonių grupės, kurie dirbo prie projekto, skatinimo. Tai yra mūsų pareiginiuose nuostatuose ir dirbam pagal savo funkcijas*“ (E5); „*Dar buvome iš vadovų gavę pritarimą, kad bus kažkokie paskatinimai, tačiau to galutinio sprendimo jau paskui nebebuvo*“ (E6).

Remiantis analizuota mokslinė literatūra, galime atrasti sąsajas tarp ekspertų nuomonių raiškos ir teorijos. Pasak Hagen (2009), viešasis sektorius įgyvendindamas projektus susiduria su milžiniškais iššūkiais, kadangi siekiant efektyvumo yra mažinami išteklių, nors siekis aukštos paslaugų kokybės niekur nedingsta. Reikia pasiekti daugiau našumo, bet su mažiau išteklių. Jałocha ir kt. (2014) savo moksliniame darbe pabrėžia, kad viešajame sektoriuje yra susiduriama su tokiais komandos valdymo iššūkiais kaip: nesugebėjimas aiškiai susieti veiklos rezultatų ir atlygio, kompensavimo sistemos. Tai gali būti viena iš priežasčių, kodėl darbuotojai susidūrę su naujais vidiniais projektais jiems priešinasi. Prie projektinės veiklos dirbantis specialistas savo laiko resursus turi skirti ne tik projektui, bet ir einamosioms, kasdienėms darbo funkcijoms atlikti, o papildomas užmokestis kaip paskatinimas ar motyvavimas už projektinės veiklos rezultatus nėra taikomas. Teoriniame viešojo administravimo

institucijų vidinių projektų vadybos modelyje atsispindi tai, kad organizaciniame lygmenyje vykdomi vidiniai projektai turėtų būti formalizuoti, aprašant visą vidinių projektų vadybos sistemą.

Teoriniame viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos modelyje galima pastebėti, kad įgyvendinant vidinį projektą, jį veikia vidinė bei išorinė aplinka. Tai buvo pastebėta ir informantų atsakymuose. Informantai E1, E5 ir E6 nurodo teigiamus vidinius veiksnius, kurie veikė projekto įgyvendinimą: „[...] Vidiniai veiksniai buvo tik tai iš teigiamos pusės. Tie, kurie turėjo užtikrinti, kad projektas sklandžiai vyktų, jie užtikrino“ (E1); „[...] komanda buvo puiki [...] dėl pandemijos gali truputį ir užtrukti tų dokumentų judėjimas ir žmonių parašų surinkimas“ (E5); „Dėkinga darbuotojams, nes tikrai pasikalbėjom, susėdom, nebuvo tokių problemų, kad aš nedarysiu, tikrai stengėsi, darė neatmestina“ (E6). Tuo tarpu informantas E7 atskleidžia, kad vidinis darbuotojų nusiteikimas ne visada buvo teigiamas. Informantas taip pat teigia, kad išorinis veiksnys, pandemija, apsunkino darbą: „[...] specialistų nusiteikimas, išankstinės nuostatos – kartais padėjo, kartais trukdė. Jei asmuo išvelgia galimybes, jam bandyti ir įsisavinti naujoves yra įdomu. [...] pandemija – pakeitė darbo formas [...] nuotolinis darbas tai apsunkino“ (E7). Jam pritaria ir informantas E4, kuris nurodo pandemijos ne tik išorinį, bet ir vidinį poveikį: „[...] COVID pandemijos banga [...] Privalėjome koreguoti numatytų veiklų grafikus, tikslinti paskaitų ir susitikimų laiką bei metodus. Atsirado nuotolinio projekto įgyvendinimo būtinybė. Vidiniai veiksniai taip pat buvo susiję su COVID pandemija“ (E4).

10 lentelė. Ekspertų nuomonės apie vidinių projekto ypatumus Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 m. (sudaryta autoriaus)

| Kategorija | Subkategorija | Susistemintos ekspertų nuomonės | Sąsajos su moksline literatūra |
|---|---|--|--|
| Kategorija Nr. 1. Vidinis projektas ir jo ypatumai | Vidinių projektų įgyvendinimo metu sukurti pokyčiai | <ul style="list-style-type: none"> – geresnis informacijos valdymas, kaupimas ir dalijimasis ja; – metodų naudojimas; – darbo organizavimo schemų naudojimas; – perteklinių funkcijų mažinimas; – laiko kaštų mažinimas; – paprastas, efektyvus, operatyvus viešasis valdymas; – per ilgų procesų mažinimas; – sprendimų priėmimo teisė darbuotojams; – sprendimų priėmimo laiko trumpėjimas; – administracinės paslaugos suteikimo laiko trumpėjimas; – kokybės vadybos metodų tobulinimas; – darbuotojų darbo palengvinimas; – administracinės naštos mažinimas; – tikslumo pasiekimas; – žmogiškosios klaidos sumažinimas; – interpretavimo nebuvimas; – popierinių dokumentų mažinimas. | Beconytė, 2017; Bjorvatn, 2021; Fleming ir Koppelman, 2016; Obeidat, North, 2014; Pūlmanis, 2014; Šiožinytė, Bersėnaitė, 2011; Verzuh, 2015. |
| | Vidinių projektų įgyvendinimo iššūkiai | <ul style="list-style-type: none"> – pandemija; – nuotolinis darbas; – darbuotojų trūkumas; – didelis krūvis; – darbuotojų pasipriešinimas naujovėms; – įstatymų ir kitų teisės aktų kaita; – informacinių technologijų naujovės; – nėra skatinimo sistemos. | Hagen, 2009; Jałocha ir kt., 2014; |

| Kategorija | Subkategorija | Susistemintos ekspertų nuomonės | Sąsajos su moksline literatūra |
|------------|---|---|--|
| | Vidinių projektų sąsajos su strateginiais dokumentais | <ul style="list-style-type: none"> – projektas turi tikslą, kuris siejasi su strateginiuose dokumentuose nurodytais tikslais; – projektu siekiama rezultatų, kurie nurodyti strateginiuose planuose; – pagal programas yra numatomi tikslai, o jų įgyvendinimui yra naudojamos vidiniai projektai. | Arimavičiūtė 2013; Gomes, Yasin ir Lisboa, 2008; Kaziliūnas, 2009; LaBrosse, 2007; Meilienė, Čiutienė, 2010. |
| | Aplinkos poveikis vidiniams projektams | <ul style="list-style-type: none"> – projekto sėkmę lemia projekto komandos nusiteikimas; – projekto sėkmę lemia išankstinės darbuotojų nuostatos; – laiko trūkumas veikia darbuotojų nenorą dirbti prie vidinių projektų; – pandemija veikia projekto įgyvendinimo kokybę; – griežtas teisinis reguliavimas; – technologiniai veiksniai. | Šiožinytė ir Bersėnaitė, 2011; Būda ir Chmieliauskas, 2006; Čiutienė ir kt., 2011; Kaziliūnas, 2009; Odeyinka ir kt. 2018. |

Apibendrinant ekspertų interviu ir mokslinės literatūros analizėje pastebėtas vidinio projekto ypatybes, galima teigti, kad vidinis projektas, kaip ir vaizduojama teoriniame viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos modelyje, veda organizaciją link vidinio tobulėjimo, pokyčių, projektine veikla yra siekiama sukurti naują produktą, paslaugą ar rezultatą, įgyvendinant vidinius projektus yra vykdomos naujos veiklos, jų įgyvendinimui skiriami žmonių, laiko, finansiniai ištekliai. Vidinį projektą veikia vidinė ir išorinė aplinka, jis glaudžiai siejasi su institucijos strateginiais tikslais. Informantai atskleidė, kad įgyvendinant vidinius projektus Marijampolės savivaldybės administracijoje buvo susidurta su tokiais iššūkiais kaip žmonių išteklių ir laiko trūkumas, didelis darbo krūvis atliekant kasdienės darbo funkcijas ir projektinę veiklą, įstatymų ir kitų teisės aktų kaita, darbuotojų pasipriešinimas naujovėms, pandemija, nuotolinis darbas, informacinių technologijų naujovės.

Kategorija Nr. 2. Vidinių projektų vadybos brandumas. Siekiant išsiaiškinti informantų nuomonę apie vidinių projektų vadybos brandumo aspektus, informantų buvo prašoma atskleisti, kokią naudą vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinime ir VIPIS diegime suteikė ankstesnės projektų įgyvendinimo patirtys ir buvę iššūkiai.

Informantų teigimu, ankstesnės projektų įgyvendinimo patirtys yra labai svarbios, siekiant projekto sėkmės ir tęstinumo užtikrinimo.

Informanto E4 teigimu, „Ilgametė projektų įgyvendinimo patirtis sąlygojo sėkmingą projekto įgyvendinimą“ (E4), o informantas E1 ankstesnes sukauptas patirtis vadina impulsu naujiems projektams įgyvendinti: „[...] ankstesnių projektų įgyvendinimo patirtys... [...] ankstesni vidiniai projektai kaip mes juos bepavadinsim įvairių sričių jie davė impulsą ir naujam projektui ir toliau duoda kitiems projektams, kuriuos matom pagal poreikį, kad reikia pasidaryti, įsidięgti“ (E1). Informantas E5 pabrėžia patirties projektų įgyvendinime svarbą ir išorės ekspertų patarimų naudą: „[...] daugiau nei 20 metų, tai turim labai nemažai patirties sukaupe, įgyvendinant europinius projektus, [...] prieš pasirašant sutartį su ES, buvo [...] tie [...] projektai, lengvieji, „minkštieji“, kurie mus irgi daug ko išmokė. [...] žmonės, kurie buvo mūsų išorės ekspertai, buvo atsidavę darbui [...] bendravo maloniai, telkė komandą [...] įgijom patirties“ (E5). Tuo tarpu informantas E8 teigia, kad

neturint patirties atsiranda baimė, nepasitikėjimas: „Neturint patirties, aš įsivaizduoju, kiekvienas žingsnis yra naujas, baisu jį pradėti“ (E8).

11 lentelė. Ekspertų nuomonės apie vidinių projektų brandą Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 m. (sudaryta autoriaus)

| Kategorija | Subkategorija | Susistemintos ekspertų nuomonės | Sąsajos su moksline literatūra |
|--|--|---|--|
| <u>Kategorija Nr. 2.</u> Vidinių projektų vadybos brandumas | Patirties svarba vidinių projektų įgyvendinime | <ul style="list-style-type: none"> – ankstesnės patirtys suteikia postūmį naujų projektų įgyvendinimui; – didesnė patirtis suteikia daugiau žinių, kurios lemia projekto sėkmę; – neturint patirties, egzistuoja baimė ir nepasitikėjimas. | Irfan ir kt., 2021, Kaziliūnas, 2002; Lukoševičiūtė ir Raišienė, 2014; Neverauskas ir Railaitė, 2013; Nixon ir kt., 2012; Šiožinytė, Bersėnaitė, 2011. |

Apibendrinant ekspertų interviu ir mokslinės literatūros analizėje pastebėtas išvalgas, galima teigti, kad vadovų ir projekto komandos patirtis ir žinios yra labai svarbūs faktoriai, prisidedantys prie sėkmingo projekto įgyvendinimo. Mokymasis iš praeities skatina organizacijos tobulėjimą. Tai patvirtina tiek ekspertai, tiek mokslininkai. Irfan'as ir kt. (2021) mano, jog viešojo sektoriaus institucijoms norint sėkmingai įgyvendinti projektus, reikia susikontcentruoti į patirtis, žinias, technologinius įgūdžius, suvokimą apie projektų vadybą ir asmeninius projekto vadovo įgūdžius. Kaziliūno (2002) nuomone, kuo daugiau praktinės patirties ir žinių yra sukaupta, tuo tiksliau projekto komanda gali įvertinti situaciją ir numatyti sunkumus, problemas bei išvengti buvusių klaidų. Nixon ir kt. (2012) patirties trūkumą laiko reikšminga projekto sėkmės arba nesėkmės priežastimi. Pasak Neverausko ir Railaitės (2013), nesubrendusi organizacija turi daug laiko vadybos, kokybės užtikrinimo problemų, kai tuo tarpu subrendusi projektų valdymo organizacija naudoja standartizuotus metodus ir efektyviai susidoroja su projektų valdymu. Projektų vadybos branda parodo viešojo administravimo institucijų gebėjimus tinkamai valdyti projektus.

Kategorija Nr. 3. Vidinių projektų vadybos sričių valdymas. Siekiant išsiaiškinti informantų nuomonę, buvo prašoma atsakyti, kaip buvo vykdoma išteklių vadyba, įgyvendinant vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, ir VIPIS diegimą. Informantai, atsakydami į šį klausimą, pateikė dalį reikiamos informacijos. Kaip galima pastebėti, daugiausiai informacijos suteikė Investicijų ir verslo skatinimo skyriaus specialistas, kuris tiesiogiai buvo atsakingas už vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimą ir Viešųjų pirkimų skyriaus vedėjas, atsakingas už VIPIS diegimą. Šie specialistai tiesiogiai dirbo tiek su išorės SŠ, tiek su vidaus SŠ, rūpinosi komunikacija, viešaisiais pirkimais, sprendė problemas dėl žmonių išteklių ir rizikos valdymo.

Informanto E4 teigimu, projekto išteklių vadyba buvo apspręsta paraiškoje: „Projekto apimties, laiko, išlaidų ir kiti klausimai buvo apspręsti paraiškoje. Reikalavimus paraiškos pateikimui ir projekto įgyvendinimui apsprendžia priemonės finansavimo aprašas, kuriuo vadovaujantis ir buvo parengta paraiška bei įgyvendintas projektas“ (E4). Informanto E1 teigimu, vidinio projekto įgyvendinimas „Buvo paskirta Investicijų skyriui, kadangi jo projektas [...] jis organizavo [...] įgyvendinimą [...] kiekvienam kabinete yra lentos ir lipdukai, lapukai, tas padarė tą, tas padarė aną [...] pasiskyrė atsakingą asmenį, jis organizavo toliau visą įgyvendinimą“ (E1). Informantas E1 nurodo, kad projekto veiklų grafikus rengė taip pat Investicijų ir verslo skatinimo skyrius: „[...] investicijų skyrius čia [...] dėliojo tuos grafikus“ (E1). Ekspertas E2 nurodo, kad „Projekto biudžetas buvo sudaromas

remiantis sąmatomis [...] apskaičiuojant pagal reikalingų išteklių kiekius bei kainas [...] Bendrasis skaičiavimas [...] detalusis [...] minimali paklaida“ (E2). Ekspertas E4 atskleidžia, kad projekto veiklų grafikas keitėsi: „Privalėjome koreguoti numatytų veiklų grafikus“ (E4), jį papildydamas informantas E5 atskleidė, kad įgyvendinant vidinį projektą, kai buvo diegimas LEAN vadybos metodas, daug kas keitėsi, tačiau pasitelkus kitų skyrių darbuotojus projektą pavyko užbaigti numatytu laiku: „[...] viskas kito. Bet rezultatai [...] pasiekti [...] viršijant lūkesčius [...] pirkimai buvo sudėtingi [...] buvo skundai [...] sprendžiant [...] teisines problemas dėl pirkimų, sutrumpėja projekto įgyvendinimo laikas. Bet išsisprendėm šiuos iššūkius darbuotojų „atsinešimo“ pagalba [...] Komunikavimas [...] sudėtingas, nes tai buvo nuotolinis darbas. [...] visi darbai padaromi, kada yra gera komanda. Laike išsitekome. [...] paskutinius darbus „spurtavome“ [...] konferencijos paskutinės, savo darbų pristatymai, projektų pristatymai. [...] Su žmogiškaisiais ištekliais buvo susitvarkyta“ (E5). Informanto E6 teigimu, rizikai nustatyti buvo taikomas priežasties–pasekmės metodas, buvo dirbama taikant PDCA ir ASAICHI metodus: „Rizikai nustatyti buvo taikomas priežasties–pasekmės metodas, rašėm „žuvies kaulo“ formoje apsunkinančius darbą procesus ir jų reikšmę galutiniam rezultatui [...] Dirbant PDCA metodu buvo fiksuojamos darbuotojų klaidos, aš rinkausi ASAICHI metodą, vyko trumpi rytiniai susirinkimai su vizualiai pateikta informacija [...] darbuotojai tiesiogiai dalyvavo problemos sprendime“ (E6). Tai, kad rizikos buvo valdomos teigė ir ekspertas E7: „[...] prisitaikėme prie pasikeitusių aplinkybių, rizikos buvo suvaldytos, projektas įgyvendintas pilnai. Projekto dalyviai iš anksto gaudavo reikalingą informaciją, galėjo planuoti susitikimų laiką ir savo tiesioginį darbą“ (E7). Kalbant apie komunikaciją, informantas E2 teigė, kad „Darbuotojai „Teams‘ais“ bendraudavo, vykdavo susirinkimai“ (E2). Tuo tarpu diegiant VIPIS, informantas E8 teigia, kad didelių sunkumų nebuvo, tačiau teko keisti vidaus tvarką: „[...] vertė nedidelė, tai nebuvo kažkokios ilgos pirkimo procedūros, [...] pasirengta iš anksto specifikacijos [...] Už patį pirkimą buvo atsakingas Informacinių technologijų skyriaus vedėjas [...] po sutarties pasirašymo [...] teko daugiau ir man dalyvauti [...] Sudėlioti procedūras, procesus [...] Buvo pakeista vidaus tvarka [...] Prieš startuojant [...] vykdėm mokymus [...] yra juk ir darbuotojų kaita [...]“ (E8).

12 lentelė. Ekspertų nuomonės apie vidinių projektų vadybos sričių valdymą Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 m. (sudaryta autoriaus)

| Kategorija | Subkategorija | Susistemintos ekspertų nuomonės | Sąsajos su moksline literatūra |
|---|---------------------|---|---------------------------------------|
| Kategorija Nr. 3. Vidinių projektų vadybos sričių valdymas | Integracijos vadyba | – vyksta integracija parengiant projekto aprašą, valdymo planą, vadovavimas, priežiūra ir pabaiga. | Beconytė, 2017; PMI 2000, 2008, 2013. |
| | Apimties vadyba | – projekto apimties klausimas aptartas paraiškoje. | Beconytė, 2017; PMI 2000, 2008, 2013. |
| | Laiko vadyba | – kitų skyrių darbuotojų „atsinešimas“; – „spurtas“ (staigus komandos veiksmų aktyvumo padidėjimas); – Planuojamas susitikimų, tiesioginio darbo laikas; – projekto laiko klausimas aptartas paraiškoje; – reikalavimai paraiškos pateikimui ir projekto įgyvendinimui pateikiami priemonės finansavimo apraše; – sudaromi grafikai. | Beconytė, 2017; PMI 2000, 2008, 2013. |
| | Išlaidų vadyba | – biudžeto sudarymas remiantis sąmatomis, apskaičiuojant pagal reikalingų išteklių kiekius bei kainas; – projekto išlaidų klausimai buvo aptarti paraiškoje; | Beconytė, 2017; PMI 2000, 2008, 2013. |

| Kategorija | Subkategorija | Susistemintos ekspertų nuomonės | Sąsajos su moksline literatūra |
|------------|------------------------|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> – projektų vadovas organizavo veiklas, užsiėmimus, derino datas ir kolektyvo įsitraukimą; – projekto kontrolę vykdė projektui paskirtas darbuotojas; sąskaitas prisiima, nukreipia tvirtinti administracijos direktoriui; – rengiamos tarpinės ataskaitos. | |
| | Kokybės vadyba | <ul style="list-style-type: none"> – prieš startuojant vykdomi mokymai; – konferencijos, darbų pristatymai; – PDCA metodo taikymas darbuotojų klaidoms fiksuoti; – lentos ir lipdukai, lapukai darbuotojų pasiūlymams. | Beconytė, 2017; PMI 2000, 2008, 2013. |
| | Žmonių išteklių vadyba | <ul style="list-style-type: none"> – paskiriamas atsakingas asmuo už vidinio projekto organizavimą; – mokymai siekiant kokybiško vidinių projektų įgyvendinimo; – kitų skyrių darbuotojų „atsinešimas“. | Beconytė, 2017; PMI 2000, 2008, 2013; Schindler ir Eppler, 2003. |
| | SŠ vadyba | <ul style="list-style-type: none"> – partneris – Marijampolės socialinis pagalbos centras; – išorės ekspertai – ESFA; – koordinatoriaus bendravimas su SŠ, salių mokymams užsakymas, žmonių informavimas, reikalingos infrastruktūros organizavimas; – glaudaus bendradarbiavimo vykdymas. | Beconytė, 2017; PMI 2000, 2008, 2013. |
| | Komunikacijos vadyba | <ul style="list-style-type: none"> – projekto komandos išankstinis informavimas; – komunikavimas sudėtingas dėl nuotolinio darbo; darbas su „Teams“ susirinkimams; – bendravimas, tarpusavio supratimas; – ilgas dokumentų judėjimas ir žmonių parašų surinkimas; – ASAICHI metodas susirinkimams; | Andersen ir kt., 2006; Beconytė, 2017; PMI 2000, 2008, 2013. |
| | Rizikos vadyba | <ul style="list-style-type: none"> – priežasties–pasekmės metodas; – vienas iš rizikos faktorių – darbuotojų kaita. | Banaitienė ir Banaitis, 2006; Beconytė, 2017; PMI 2000, 2008, 2013. |
| | Pirkimų vadyba | <ul style="list-style-type: none"> – pirkimų inicijavimas ir planavimas; – sudėliojamos procedūros, procesai; – pasirengiamos specifikacijos; – pirkimų vykdymas; – neilga pirkimo procedūrų trukmė diegiant VIPIS, tačiau ilgesnė diegiant LEAN; – sprendžiamos teisinės problemos dėl pirkimų; – sutarties pasirašymas; – pakeista vidaus tvarka diegiant VIPIS. | Beconytė, 2017; PMI 2000, 2008, 2013. |

Apibendrinant ekspertų interviu galima teigti, kad ekspertams buvo sunku išsamiai papasakoti, kaip yra vykdoma vidinių projektų išteklių vadyba. Iš pateiktų atsakymų buvo galima suprasti, kad didžiausia atsakomybė, įgyvendinant vidinius projektus ir valdant išteklius, tenka specialistui, kuriam vadovo įsakymu paskiriamas projekto įgyvendinimas. Šiuo atveju – atitinkamų skyrių darbuotojai arba vedėjai. LEAN kokybės vadybos sistemos diegime projekto koordinatoriaus (projekto vadovo) vaidmenį atliko Investicijų ir verslo skatinimo skyriaus darbuotojas, VIPIS sistemos diegime – skyriaus vedėjas. Iš pateiktų atsakymų galima pastebėti, kad buvo naudojami tokie išteklių vadybos būdai kaip veiklų grafiko sudarymas, kitų skyrių darbuotojų pasitelkimas, staigus komandos veiksmų

aktyvumo padidinimas, priežasties–pasekmės metodas, biudžeto sudarymas remiantis sąmatomis, tarpinių ataskaitų rengimas, konferencijų, mokymų organizavimas, atliktų darbų pristatymas, PDCA metodo taikymas darbuotojų klaidoms fiksuoti, aktyvi komunikacija su projekto įgyvendinime dalyvaujančiais skyriais ir išorės SŠ, susirinkimų organizavimas, lentos ir lipdukai su darbuotojų siūlymais, ASAI CHI metodo taikymas ir kita. Viso tyrimo metu informantų labai akcentuojamas projekto komandos narių nuolatinis ir draugiškas komunikavimas, pagalba vienas kitam. Komunikacija vyko tokia seka: pirmiausia informaciją iš išorės gauna projekto vadovas (koordinadorius), tuomet ji perduodama atsakingų už vidinį projektą skyrių vedėjams, o šie informuoja savo skyriaus specialistus apie reikiamus atlikti darbus. Labai mažai buvo atskleista apie vidinių projektų rizikos vadybą savivaldybės administracijoje. Vidinio projekto vadovas turėtų identifikuoti rizikas, galinčias kilti savivaldybės administracijos viduje arba išorėje, planuoti jų valdymą, atlikti rizikų analizę bei planuoti atsaką į jas. Informantas E6 atskleidė, kad rizikai nustatyti buvo taikomas priežasties–pasekmės metodas, Informantas E7 atskleidė, kad rizikos buvo suvaldytos, tačiau nedetalizavo kaip tai buvo atliekama.

Kategorija Nr. 4. Vidinių projektų vadybos procesai (inicijavimas, planavimas, vykdymas, stebėjimas ir kontrolė, baigimas). Kategorijos Nr. 4 klausimu buvo siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę ir patirtis apie vidinių projektų inicijavimo, planavimo, vykdymo, stebėjimo ir kontrolės, baigimo procesuose atliekamus veiksmus. Buvo prašoma atsakyti, kaip Marijampolės savivaldybės administracijoje kilo mintis rengti vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, ir diegti Viešųjų pirkimų informacinę sistemą (VIPIS).

Eksperto E1 teigimu, sistemos, kaip teikiamos idėjos projekto įgyvendinimui nėra: „*Dažniausiai tas procesas dėl idėjų teikimo yra įvairus. Kažkokio sistemiško modelio, kaip tos idėjos realizuojamos [...] nėra. Tiesiog tam tikras idėjas pasiūlo darbuotojai vedėjams, vedėjai [...] vadovams, arba specialistai [...] vadovams. [...] susisiekiama įvairūs tiekėjai su savo pasiūlymais [...] LEAN' o atveju, tai čia vadovam gimė ta mintis*“ (E1). Ekspertas E1 taip pat nurodo, kad atsiradus ES projektiniams pasiūlymams, buvo nuspręsta pabandyti diegti kokybės vadybos metodą LEAN „*[...] paskui taip gavosi, kad atsirado konkursai, projektinės veiklos, kur buvo galimybė sudalyvauti realiai*“ (E1).

Pasak informanto E4, vidinio projekto vykdymą „*[...] inicijavo Marijampolės savivaldybės administracijos vadovai*“, tuomet buvo sudaryta savivaldybės administracijos specialistų komanda, kuri „*buvo atsakinga už projekto įgyvendinimo veiklas, atsiskaitymą su išorės ekspertais, viešininimą, mokėjimo prašymų ir ataskaitų rengimą bei t. t.*“ Eksperto E4 teigimu, projekto stebėseną ir kontrolę vykdė „*už projektą atsakinga specialistų komanda*“, o projekto baigimo procese „*vyko baigiamoji konferencija, [...] ESFA 'i pateikta galutinė projekto įgyvendinimo ataskaita*“ (E4). Informanto E4 žodžius patvirtina ir informantas E5 teigdamas, kad „*Pati pradžia inicijavimas tai buvo mūsų vady*“. Informanto E5 nuomone, administracijos vadovybė norėjo „*tobulinti kokybės vadybos metodus [...]*“. Tolimesni veiksmai, visos vidinio projekto įgyvendinimas „*buvo derinimas su agentūra [...]*“ (E5). Pasak informanto E5, nutarus vidinį projektą „*Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje*“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinti savivaldybės administracijoje, vėliau sekė projekto teikimas savivaldybės tarybai: „*[...] mes teikiame tarybai sprendimo projektą, kad prašome pritarti [...] projektui [...] yra savas prisidėjimas, 15 procentų [...] yra tarybos sprendimas ir po to įsakymu patvirtinama darbo grupė. Patvirtina kaip vadovą ir jam suteikia visas teises, net ir pasirašymo teisę suteikia projektų vadovui direktorius dėl projekto dokumentų [...] direktorius pasirašo tik sutartį [...]*“ (E5).

Informantas E5 taip pat atskleidė, kas keitėsi projekto įgyvendinime: „Aprašas kelis kartus keitėsi“. Informantas E5 taip pat papasakojo, kad projektas vyko etapais: [...] vyksta etapais: yra numatyti grafikas, kuris yra griežtai numatomas sutartyje. Grafike numatyti mokėjimo prašymo teikimo laikai [...] atlikęs [...] dalį paslaugos, privalai atsiskaityti agentūrai, pateikdamas [...] dokumentus [...] su parašais, su apskaitom [...] įmonė atsirenkama vadovaujantis viešųjų pirkimų įstatymu. [...] Mūsų kontroliuojanti institucija buvo ESFA“ (E5). Kad visa vidinio projekto stebėseną, planavimas buvo vykdomas Investicijų ir verslo skatinimo skyriaus patvirtino ir informantas E7, jis taip pat akcentavo ir informacijos gavimą laiku bei draugišką bendradarbiavimą: „Projekto stebėseną, planavimą atliko Investicijų ir verslo skatinimo skyriaus specialistai. Projekto dalyviai informaciją gaudavo laiku [...] bendradarbiavimas buvo labai draugiškas, greitas ir tikslingas“ (E7). Informanto E1 teigimu, jis projekto įgyvendinime įsiterpdavo tik tuomet, jeigu kildavo esminių problemų: „[...] visiškai laisvė ir atsakomybė projektų vadovui. Jis organizavo veiklas, užsiėmimus, derino datas ir išitraukimą kolektyvo [...] jeigu [...] yra problemų su projekto įgyvendinimu iš esmės, tai tik tada informuoja vadovą“ (E1). Informantas E2 tik bendrai atskleidė, kaip vyko vidinio projekto procesai. Jo teigimu, pirmiausia buvo „[...] apsitarta dėl projekto poreikio, po to apibrėžta tikslai, uždaviniai [...] reikalingi ištekliams numatyti buvo [...] po to jau vyko visų išteklių koordinavimas, stengiantis užtikrinti kokybę [...] pažanga, žinoma, buvo stebima [...] ką reikėjo, buvo koreguojama [...] pasibaigė viskas pateikus galutinę projekto įgyvendinimo ataskaitą [...]“ (E2).

Informantai E8 ir E3 atskleidė, kaip vyko vidinio projekto VIPIS diegimas ir kas jį inicijavo. Ekspertas E8 teigia, kad „[...] buvo pasirengta iš anksto specifikacijos [...] Už patį pirkimą buvo atsakingas Informacinių technologijų skyriaus vedėjas [...] po sutarties pasirašymo [...] pakeista vidaus tvarka [...] Prieš startuojant [...] mokymai buvo vykdomi. [...] Iš vadovybės buvo pritarimas, bet iniciatyva išėjo iš tų, kuriems tenka dirbti“ (E8). Eksperto E3 teigimu, „Diegti VIPIS inicijavo Viešųjų pirkimų skyriaus darbuotojai, kuriems tenka kasdien atlikti viešuosius pirkimus, rengti technines specifikacijas, skelbti pirkimus, bendrauti su tiekėjais, sudaryti sutartis, rengti ataskaitas [...]“ Informanto E3 teigimu, VIPIS diegimu buvo siekiama „sisteminti duomenis“, taip pat „automatizuoti pirkimų verčių skaičiavimą ir metinių ataskaitų ATN-3 parengimą“. Informantas E3 teigia, kad „skyriaus vedėjas pradėjo bendrauti su įmonėmis, kurios yra sukūrę tokias sistemas“, vėliau „buvo galima pasibandyti sistemas, kaip jos veikia, tuomet buvo skelbiamas viešasis pirkimas ir sudaryta sutartis su tiekėju“. Informantas E3 nurodo, kad: „VIPIS Marijampolės savivaldybės administracijoje diegė „Nevda“ [...] nors pats pirkimas nebuvo sudėtingas, tačiau pats sistemos diegimas užtruko ilgokai... [...] reikėjo pagal mūsų savivaldybės poreikius pritaikyti programą [...] sudėstyti darbų sekas [...] VIPIS pradėjome naudoti tą dieną, kai reikia pateikti metinį pirkimų planą, tai yra 2018 m. kovo 15 dieną [...]“.

13 lentelė. Ekspertų nuomonės apie vidinių projektų vadybos procesų vykdymą Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 m. (sudaryta autoriaus)

| Kategorija | Subkategorija | Susistemintos ekspertų nuomonės | Sąsajos su moksline literatūra |
|--|---------------|--|---|
| Kategorija Nr. 4. Vidinių projektų vadybos procesai | Inicijavimas | <ul style="list-style-type: none"> – Marijampolės savivaldybės administracijos vadovybė, skyrių vedėjai, specialistai; – atsiradę projektiniai pasiūlymai skatina inicijuoti projektus; – diskutuojama dėl projekto poreikio; – esant poreikiui, keičiamas projekto aprašas. | Beconytė, 2017; Bersėnaitė ir Šiožinytė, 2011; Irfan ir kt., 2021; Kaziliūnas, 2004; Nixon ir kt., 2012; Obeidat ir North, 2014; PMI, 2000, |
| | Planavimas | <ul style="list-style-type: none"> – sudaryta specialistų komanda; – apibrėžiami projekto tikslai, uždaviniai; | |

| Kategorija | Subkategorija | Susistemintos ekspertų nuomonės | Sąsajos su moksline literatūra |
|------------|------------------------|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> – numatomi ištekliai; – pasirašoma sutartis; – numatomas veiklų grafikas; – veiklų derinimas su ESFA. | 2008, 2013; Pūlmanis, 2014; Verzuh, 2015. |
| | Vykdymas | <ul style="list-style-type: none"> – techninių specifikacijų rengimas; – skelbiami viešieji pirkimai; – atsiskaitymai su išorės ekspertais; – viešinimas; – mokėjimo prašymų ir ataskaitų rengimas agentūrai; – mokymai. | |
| | Stebėjimas ir kontrolė | <ul style="list-style-type: none"> – išteklių koordinavimas; – kokybės užtikrinimas; – kontrolę viduje vykdė už projektą atsakinga specialistų komanda, išorėje – ESFA. | |
| | Baigimas | <ul style="list-style-type: none"> – vyko baigiamoji konferencija; – parengta ir pateikta galutinė projekto įgyvendinimo ataskaita ESFA. | |

Apibendrinant ekspertų atsakymus į ketvirtąjį tyrimo klausimą apie Marijampolės savivaldybės vidinių projektų inicijavimo, planavimo, vykdymo, stebėjimo ir kontrolės, baigimo procesuose atliekamus veiksmus, galima teigti, kad pirmiausia gimsta idėja įgyvendinti vidinį projektą ir taip tobulėti iš vidaus bei palengvinti darbą specialistams, tuomet diskutuojama apie vidinio projekto poreikį, rengiama dokumentacija, planuojami ištekliai, formuojama komanda, paskirstomos atsakomybės, vykdomi viešieji pirkimai, rengiamos ataskaitos kontroliuojančiai institucijai, vyksta atsiskaitymai, darbuotojų mokymai. Greta viso to vyksta ir vidinio projekto kontrolė ir stebėseną, kurią organizacijos viduje vykdo už projektą atsakinga specialistų komanda, o išorėje – projekto agentūra (ESFA). Kalbant apie VIPIS diegimą, galima pasakyti, kad tai buvo žymiai mažesnės vertės ir apimties vidinis projektas, tad jam rengti ataskaitų išorės kontroliuojančiai institucijai nereikėjo. Vidinio projekto, kurio metu buvo diegiamas LEAN metodas, baigimo procese buvo atliekami tokie veiksmai: paskutinis atsiskaitymas už atliktus darbus, rengiamos konferencijos, darbų pristatymai ir galutinės projekto įgyvendinimo ataskaitos pateikimas išorės kontroliuojančiai institucijai.

Apie projektų vadybos procesus buvo kalbama Beconytės (2017), Bersėnaitės ir Šiožinytės (2011), Irfan'o ir kt. (2021), Kaziliūno (2004), Nixon'o ir kt. (2012), Obeidat'o ir North'o (2014), Pūlmanio (2014), Verzuh'o (2015) ir PMBOK (2000; 2008; 2013). PMBOK (2000; 2008; 2013) išskiria tokius projekto vadybos procesus: projekto inicijavimas, projekto planavimas, projekto vykdymas, projekto stebėseną ir kontrolę, projekto uždarymas. Kaziliūnas (2004) inicijavimo procese mini projekto idėjos generavimą, koncepcijos parengimą, pagrindimą ir tvirtinimą, planavimo procese projekto tikslų formulavimą, struktūros dekompoziciją, numatomus resursus, rizikos identifikavimą, vykdymo proceso etape projekto plane numatytų darbų koordinavimą, kontrolės procese projekto objektinių sričių, vykdymo terminų ir sąmatų kontrolę, koreguojančių veiksmų nustatymą ir vykdymą, pabaigos procesuose – projekto pabaigos administravimą, rezultatų įvertinimą ir priėmimą. Verzuh'as (2015) teigia, kad pirmame apibrėžimo etape kalbama apie projekto įstatų rašymą, taisyklių tvirtinimą, antrame etape apie planavimą, projekto plano rengimą. Verzuh'as (2015) taip pat nurodo, kad vykdant projektą gali keistis projekto aprašas. Kas ir nutiko informanto E5 teigimu, įgyvendinant Marijampolės savivaldybės vidinį projektą. Vykdyto etape atliekamas didžiausias, faktinis darbas, patvirtintas plane, ir jis baigiasi, pasiekus projekto tikslą (Verzuh, 2015). Paskutiniu projekto

valdymo etapu Verzuh'as (2015) įvardija pabaigą, kai peržiūrimos projekto sėkmės ir nesėkmės. Bersėnaitė ir Šiožinytė (2011) taip pat pristato vertinimo etapą. Atliekant tyrimą informantai neatskleidė, kad buvo atliktas įsivertinimas.

Tyrimas atskleidė, kad Marijampolės savivaldybė pirmiausia pasidomėjo praktikomis kitose viešojo administravimo institucijose, susipažino su LEAN sistema ir tik po to nutarė vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinti Marijampolės savivaldybėje: „[...] norėjom su juo susipažinti [...] pamatyti, kaip veikia [...] tam tikrų pozicijų, nuomonių, kad nėra iki galo pritaikomas mūsų sąlygom, gal labiau tinka sakykim įmonių valdyme, kur yra mažiau kintantys procesai, yra linijos [...] todėl mes nenėrėm stačia galva į tai“ (E1); „[...] tuos LEAN metodus mes buvom skaitę, buvom jau kažkur girdėję, buvo mūsų komanda nuvažiavusi į Alytų, kur buvo diegiama LEAN projektai. Ir teorija pirmiausiai [...] tada jau mes atsirinkom, kas tai yra per metodai“ (E6).

Galima teigti, kad Marijampolės savivaldybė atsargiai pažvelgė į projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“ įgyvendinimą, pasidomėdama kitų viešojo administravimo institucijų praktikomis ir tik tuomet nusprendė projektą įgyvendinti.

Kategorija Nr. 5. Vadovų vaidmuo vidinių projektų valdyme. Siekiant išsiaiškinti informantų nuomonę apie aukščiausiosios grandies – vadovų – ir projektų vadovų vaidmenį vidinių projektų valdyme, informantų buvo prašoma atskleisti, kaip jie apibūdintų jų vaidmenį, o klausiant iš vadovo / projekto vadovo pozicijos – kaip jis apibūdintų savo vaidmenį vidinių projektų valdyme.

Informantų (projekto komandos) teigimu, įgyvendinant vidinius projektus vadovai nuolat domisi jo eiga, palaiko ir motyvuoja darbuotojus, jų kaip lyderių požiūris įkvepia ir kitus projekto komandos narius siekti sėkmingo vidinio projekto įgyvendinimo: „Vadovų visapusiškas palaikymas ir iniciatyva sąlygojo sėkmingą projekto įgyvendinimą ir pasiektus rezultatus“ (E4); „Manychiau didžiulis. Jeigu nebūtų vyriausiųjų vadų palaiminimo, sunku būtų įtikinti visus darbuotojus [...] Vis tik nuo vadovų požiūrio daug kas priklauso“ (E5). Informantas E7 taip pat teigia pastebėjęs didžiulį vadovybės įsitraukimą: „Vadovai dalyvavo visuose projekto etapuose, domėjosi jo eiga. Vadovų priimti sprendimai dėl tokio projekto reikalingumo rodo jų požiūrį į kokybės gerinimą administracijoje, naujų sprendimų valdyme ieškojimo. Meras nuolat domėjosi eiga, dalyvavo aktyviai įgyvendinime, užduočių atlikime“ (E7). Informanto E1 (vadovo) teigimu, jis informuojamas iškilus esminėms problemoms projekto įgyvendinime: „Jeigu yra problemų su projekto įgyvendinimu iš esmės, bendrai kažkokių problemų, trukdžių, tai tada informuoja vadovą. Šiuo atveju mane. Kitu atveju, jeigu viskas pagal planą, projekto kontrolę vykdo projektui paskirtas darbuotojas, specialistas, kuriam yra priskirtas projektas“ (E1).

Ekspertų teigimu, įgyvendinant vidinius projektus, projektų vadovai yra atsakingi už pilną, sėkmingą projekto įgyvendinimą. Vidinių projektų vadovas organizuoja žmones, pasinaudodamas kitų padalinių darbuotojais, kuruoja užsiėmimus, koordinuoja veiklą, sprendžia problemas, rūpinasi reikalingomis patalpomis, informacijos sklaida, komunikuoja tiek su vidaus SŠ, tiek su išorės SŠ.

Informanto E1 teigimu, vidinio projekto vadovas įgyvendinant projektą pasitelkė kitų skyrių specialistus: „[...] atsakingas asmuo už projekto įgyvendinimą pilnai [...] organizavo kitus komandos žmones [...] Pasitelkė kitų padalinių darbuotojus [...] kvietė į susirinkimus, į darbo grupes. Iš projekto įgyvendintojų pusės – jie metodinę visą pagalbą užtikrino, o iš mūsų pusės – projekto vadovas užtikrino, kad sklandžiai vyktų viskas [...] Jis gali duoti pavedimus kitiems [...] Komandą sudaro būtent

tam projektui [...] Tiek Socialinių paslaugų, tiek piniginės paramos skyriuose ir atskirai vyko užsiėmimai, susirinkimai. Projektų vadovas kuravo“ (E1). Apie vidinio projekto vadovo atsakomybes kalbėjo ir informantas E4: „Projekto vadovas koordinavo visą projekto įgyvendinimo veiklą, sprendė iškilančias problemas, derino veiklų vykdymo grafikus, bendradarbiavo su išorės ekspertais, teikė ataskaitas ir informaciją finansuojančiai institucijai“ (E4). Informantas E5 vidinio projekto įgyvendinime pabrėžė komandos palaikymo svarbą: „Pas mus projektų vadovu buvau aš. Žinai, kad už projekto sėkmingą įgyvendinimą atsakomybė tenka tau ir viskas ir tada eini, ieškai pagalbos, jeigu kažko nesupranti. Visi darbai yra padaromi, jeigu yra komandos palaikymas“ (E5). Tuo tarpu ekspertas E7 nurodo, kad vidinio projekto vadovas rūpinosi komunikacija su SŠ, materialine baze, derino projekto komandos ir vykdytojų veiklas: „Veiklų planavimas, tiesioginio kontakto palaikymas su ekspertais, projekto dalyvių ir vykdytojų veiklų derinimas, pasirūpinimas patalpomis, informacijos sklaida – buvo projekto vadovo veiklos“ (E7).

14 lentelė. Ekspertų nuomonės apie vadovų vaidmenį vidinių projektų valdyme Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 m. (sudaryta autoriaus)

| Kategorija | Subkategorija | Susistemintos ekspertų nuomonės | Sąsajos su moksline literatūra |
|--|---|---|--|
| Kategorija Nr. 5. Vadovų vaidmuo vidinių projektų valdyme | Savivaldybės aukščiausių vadovų vaidmuo | <ul style="list-style-type: none"> – informuojamas atsiradus esminėms problemoms ir trukdžiams vidinio projekto įgyvendinime; – palaiko vidinio projekto komandos narius; – lyderis, kuris įtikina darbuotojus siekti užsibrėžto tikslo. | Beconytė, 2017; Irfan ir kt., 2021; Jałocha ir kt., 2014; Neverauskas ir kt., 2004; Nixon ir kt., 2012; Rekašienės ir Sudnicko (2014); |
| | Projektų vadovų vaidmuo | <ul style="list-style-type: none"> – atsakingas už pilną projekto įgyvendinimą; – organizuoja komandos narius; – pasitelkia kitų padalinių darbuotojus; – kviečia į susirinkimus, darbo grupes; – gali duoti pavedimus kitiems savivaldybės administracijos darbuotojams; – buria komandą; – organizuoja užsiėmimus; – koordinuoja visą projekto įgyvendinimo veiklą; – sprendžia kilusias problemas; – derina veiklų vykdymo grafikus; – bendradarbiauja su išorės ekspertais; – teikia ataskaitas ir informaciją finansuojančiai institucijai; – derina projekto dalyvių ir vykdytojų veiklas; – rūpinasi patalpomis; – rūpinasi informacijos sklaida. | |

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad aukščiausias pareigas užimančių vadovų vaidmuo vidinių projektų įgyvendinime yra labai svarbus, kadangi jie kaip lyderiai motyvuoja darbuotojus siekti projekto tikslų, paaiškina jų teikiamą naudą organizacijai. Projekto vadovo vaidmuo vidinių projektų įgyvendinime yra ypatingai svarbus tuo, kad jis visą projektą prižiūri nuo pradžios iki galo. Projekto vadovas atlieka daug funkcijų ir turi nemažai atsakomybių. Jo sėkmingos vidinių projektų vadybos dėka, projektu galima pasiekti laukiamų rezultatų. Prisimenant minėtus teorinius aspektus, Irfan'as ir kt. (2021) konstatavo, jog viešojo sektoriaus institucijoms norint sėkmingiau įgyvendinti projektus, reikia labiau atkreipti dėmesį į bendrą projektų vadovo suvokimą apie projektų vadybą ir asmeninius jo įgūdžius, o anot Nixon'o, Harrington'o ir Parker'io (2012), gero vadovavimo bei projekto vadybos patirties trūkumas gali lemti projekto sėkmę arba nesėkmę. Projekto vadovo išteklių vadybos kompetencijos ir analitinis, strateginis mąstymas sąveikauja su

kitais projekto vadybos veiksniais. Tiek teorija, tiek atliktas tyrimas įrodo projektų vadovo svarbą visame projekto egzistavimo laikotarpyje.

Kategorija Nr. 6. Komandinis darbas įgyvendinant vidinius projektus. Siekiant rasti atsakymus apie komandinio darbo specifiką ir informantų požiūrį į vadovybės palaikymo svarbą, informantų buvo klausiama, kokie komandinio darbo bruožai vyravo įgyvendinant pasirinktus vidinius projektus (LEAN diegimo ir VIPIS diegimo) ir ar buvo jaučiamas vadovybės palaikymas, o vadovo klausiant, ar jis palaikė komandą.

Visi informantai vieningai tvirtino, kad komandinis darbas, įgyvendinant abu vidinius projektus, organizacijos viduje vyko sklandžiai. Darbuotojai buvo vieningi ir susitelkę, dirbo kaip tikra komanda, nuolatos komunikuodavo, nuoširdžiai bendravo, kartu sprendė problemas ar kilusius nedidelius nesutarimus. Vadovybės palaikymą projekto įgyvendinimo metu patvirtino visi apklausti ekspertai. Informanto E8 teigimu, palaikymas buvo jaučiamas netgi ir taryboje: „*Taip. Palaikymą netgi ir galima išgirsti tarybos posėdyje. [...] Palaikymas visiškas*“ (E8). Informantas E4 aukščiausiųjų vadovų palaikymą sieja su sėkmingu projekto įgyvendinimu: „*Vadovų visapusiškas palaikymas ir iniciatyva sąlygojo sėkmingą projekto įgyvendinimą ir pasiektus rezultatus*“ (E4). Informantas E5 nurodo padalinių vedėjų darbo ir vadovų požiūrio svarbą: „*[...] bendrom jėgom, su supratimu, bendru susitelkimu, įgyvendinom [...] vedėjai tai padarė didžiulį darbą su savo darbuotojais, juos konsoliduodami [...] jeigu nebūtų vadų palaikymo, nebūtų įmanoma įgyvendinti kaip ir jokio projekto [...] nuo vadovų požiūrio daug kas priklauso*“ (E5). Kalbant apie komandinio darbo specifiką, ekspertas E6 atskleidė, jog labai svarbus buvo komandos susitekimas: „*Susitelkimas [...] komandose mes buvom po du žmones kiekvienam projektui (metodui), nes daugiau žmonių pas mus nebuvo. 13 žmonių [...] kiekvienas pasirinko tą metodą, kuris jam atrodė jo atžvilgiu tinkamiausias, reikalingiausias [...] Aš kaip vadovas pasiėmiau ASAICHI [...] kiti pasiėmė 5S, Kaizen, kuris iš tikrųjų liko nepabaigtas*“ (E6). Ekspertas E4 teigia, kad „*[...] vyko sklandus nuolatinis bendradarbiavimas tarp savivaldybės administracijos padalinių vadovų bei specialistų*“ (E4). Informantas E3 taip pat nurodo bendravimo svarbą: „*Nuoširdus bendravimas ir pagalba vienas kitam [...] pradžioje reikėjo konsultacijų dėl naudojimosi sistema, tačiau vedėjas užtikrino tai ir pamažu viską išmokome*“ (E3). Ekspertas E7 nurodė, kad į projekto įgyvendinimą įsitraukė ir pats Marijampolės savivaldybės meras: „*[...] Meras įsitraukė į projekto įgyvendinimą tiesiogiai, atlikdamas kartu užduotis, formuluodamas pasiūlymus ir pan. Dalyviams tai buvo labai svarbu, tai padidina ir projekto reikšmingumą*“ (E7).

Žvelgiant iš vadovybės pozicijos, informantai E1 ir E2 patvirtina savo palaikymą vidinio projekto komandai, o kalbant apie komandinį darbą, akcentuoja didžiulį darbuotojų įsitraukimą ir komunikaciją: „*[...] stengiamės visada palaikyti komandą, nes jeigu nepalaikysime ir netikėsime projektu, tai kaip patikės darbuotojai? [...] dirba pareigingi, darbui atsidavę specialistai [...] vyksta pastovi komunikacija*“ (E2); „*Tie, kurie turėjo užtikrinti, kad projektas sklandžiai vyktų, jie užtikrino [...] įsitraukimas šioj vietoj buvo tikrai didelis*“ (E1).

15 lentelė. Ekspertų nuomonės apie komandinį darbą įgyvendinant vidinius projektus Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 m. (sudaryta autoriaus)

| Kategorija | Subkategorija | Susistemintos ekspertų nuomonės | Sąsajos su moksline literatūra |
|-------------------|--------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Kategorija Nr. 6. | Komandinio darbo bruožai | – susitelkimas; | Andersen ir kt. (2006); Beconytė, |

| Kategorija | Subkategorija | Susistemintos ekspertų nuomonės | Sąsajos su moksline literatūra |
|---|----------------------|---|---------------------------------|
| Komandinis darbas įgyvendinant vidinius projektus | | <ul style="list-style-type: none"> – tinkamiausių vadybos metodų pagal darbo funkcijas pasirinkimas; – bendradarbiavimas; – bendras supratimas; – pastovi komunikacija; – įsitraukimas; – nuoširdus bendravimas; – pagalba vienas kitam. | 2017; Neverauskas ir kt., 2004. |
| | Vadovybės palaikymas | <ul style="list-style-type: none"> – palaikymas tarybos posėdžiuose; – palaikymas savivaldybės administracijoje. | |

Apibendrinant galima teigti, kad Marijampolės savivaldybės administracijoje įgyvendinant vidinius projektus vyrauja glaudus komandinis darbas. Komandinis darbas vaizduojamas ir teoriniame viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos modelyje. Informantų (ekspertų) atsakymų gausoje galima rasti sąsajų su teorinėje darbo dalyje analizuotais mokslininkų darbais, kuriuose pabrėžiama, jog prie projekto sėkmės tiesiogiai prisideda žmonių išteklių (Neverauskas ir kt., 2004), o projektų kaip „pokyčių priemonių“ kūrimui ir valdymui reikalingas efektyvus ir glaudus bendradarbiavimas organizacijos viduje. Apie glaudžios vidinės komunikacijos tarp projekto dalyvių svarbą kalba ir Andersen ir kt. (2006) tvirtindamas, kad ji yra labai svarbi todėl, kad kuria didesnę pasitikėjimą vienas kitu ir padeda išlaikyti stabilius ryšius. Tuo tarpu Beconytė (2017) projekto komunikaciją skirsto į vidinę (projekto komandoje ar organizacijoje) ir išorinę (su kitomis suinteresuotosiomis šalimis ar visuomene). Iš didžiosios dalies informantų interviu galima suprasti, kad vidinė komunikacija įgyvendinant vidinius projektus vyko sklandžiai ir buvo jaučiamas didžiulis vadovybės palaikymas.

Kategorija Nr. 7. Sėkmingam vidinių projektų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos.

Siekiant rasti atsakymus apie sėkmę vidinių projektų įgyvendinime lemiančias darbuotojų kompetencijas, informantų buvo teirujamasi, kokios kompetencijos buvo reikalingos įgyvendinant vidinius projektus (LEAN diegimo ir VIPIS diegimo).

Apklausus ekspertus, išryškėjo jų nuomonė apie sėkmingai vidinių projektų vadybai reikalingas darbuotojų kompetencijas. Informanto E1 teigimu, „[...] reikalingos vadybinės kompetencijos [...] dalykinės kompetencijos. [...] Tam, kad suprasti [...] siūlomus metodus [...] priemones, reikalinga gerai suprasti savo atliekamą darbą, [...] pareigas. [...] darbo komandoje gebėjimai [...] bendradarbiauti [...]“ (E1). Informantas E2 pabrėžia ir viešosios vertės kūrimą visuomenei: „svarbiausia, kad savo darbais mes siekiame ne tik pasilengvinti sau darbus, bet ir kurti viešąją vertę visai visuomenei, gerinant paslaugų kokybę“. Informantas E2 pritaria informanto E1 nuomonei, kad įgyvendinant vidinius projektus reikalingos vadybinės kompetencijos: „[...] manau, svarbiausia yra vadybinės kompetencijos [...] be to dar svarbu, kad žmonės būtų pareigingi ir organizuoti, bendradarbiautų vienas su kitu, ką manau ir darė [...]“ (E2). Informantas E4 nurodo ne tik vadybinių kompetencijų svarbą, bet ir nurodo tiesioginio darbo išmanymo, požiūrio į naujoves svarbą, viešųjų pirkimų išmanymą, vadovų gebėjimą skatinti darbuotojus: „[...] specialistų tiesioginio darbo puikus išmanymas ir atviras požiūris į naujoves, jų diegimą savo darbe. Pagrindinės kompetencijos, kurios lėmė savalaikį ir efektyvų lėšų įsisavinimą – projektų vadybos puikus išmanymas, viešųjų pirkimų procedūrų išmanymas, administracijos padalinių vadovų gebėjimas motyvuoti savo darbuotojus, skatinti naujovių diegimą“ (E4). Nebijoti susidurti su kilusiais iššūkiais, komunikuoti ir būti

žingeidžiam – svarbios informanto E5 nurodytos kompetencijos: „[...] žmonių kompetencijos [...] nebijojimas susidurti su naujais iššūkiais. Jeigu kažko nežinojo specialistai, tai tikrai labai komunikavom su paslaugų teikiančiais ekspertais. Tik žingeidumas ir noras padaryti tai, ką darau geriausiai [...]“ (E5). Įstatymų ir vidaus tvarkų išmanymą akcentavo ekspertai E3 ir E8: „Manau, kad viešųjų pirkimų teisinio reguliavimo išmanymas“ (E3); „[...] aš manau, kad būtent Viešųjų pirkimų įstatymo tam tikras išmanymas, žinios tą leido padaryti [...] daugiausiai reikėjo išmanymo būtent vidaus tvarkų“ (E8). Tuo tarpu ekspertas E7 teigė, kad vidinis projektas buvo įgyvendintas sėkmingai, o tai lėmė: „[...] Ekspertų profesionalumas, turima patirtis, šiltas bendravimas ir bendradarbiavimas, savivaldybės vadovų įsitraukimas ir darbuotojų palaikymas“ (E7).

Tuo tarpu teoriniame viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos modelyje pateikiamos tokios esminės sėkmingam vidinių projektų valdymui reikalingos kompetencijos: strateginių dokumentų supratimas, vadybinės žinios, pokyčių numatymas, idėjų generavimas, bendradarbiavimas, platus visos institucijos veiklos suvokimas.

16 lentelė. Ekspertų nuomonės apie sėkmingam vidinių projektų įgyvendinimui reikalingas kompetencijas, 2022 m. (sudaryta autoriaus)

| Kategorija | Subkategorija | Susistemintos ekspertų nuomonės | Sąsajos su moksline literatūra |
|--|--|---|--|
| <u>Kategorija Nr. 7.</u> Sėkmingam vidinių projektų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos | Vadybinės ir lyderystės kompetencijos | <ul style="list-style-type: none"> – vadybinės kompetencijos; – atviras požiūris į naujoves; – projektų vadybos puikus išmanymas; – administracijos padalinių vadovų gebėjimas motyvuoti savo darbuotojus; – savivaldybės vadovų įsitraukimas; – viešosios vertės kūrimas visuomenei (paslaugų kokybės gerinimas); – organizuotumas; – pareigingumas. | Bersėnaitė ir Šiožinytė, 2011; Irfan ir kt., 2021; Jałocha ir kt., 2014; Kaziliūnas, 2002; Meilienė ir Čiutienė, 2010; Rekašienė ir Sudnickas, 2014; Stačinskaitė ir Petrauskienė, 2018. |
| | Bendrosios kompetencijos | <ul style="list-style-type: none"> – darbo komandoje gebėjimai (komunikacija); – bendradarbiavimo gebėjimai; – žingeidumas; – darbuotojų palaikymas. | |
| | Specifinės ir profesinės kompetencijos | <ul style="list-style-type: none"> – dalykinės kompetencijos (gerai suprasti savo atliekamą darbą); – konfliktų valdymas; – viešųjų pirkimų procedūrų išmanymas; – profesionalumas; – vidaus tvarkų supratimas. | |

Apibendrinant galime teigti, kad apklausus informantus (ekspertus), buvo išskirtos trys kompetencijų, reikalingų vidinių projektų sėkmingam įgyvendinimui, subkategorijos. Išvardyti atskiri informantų atsakymai buvo suskirstyti pagal Valstybės tarnautojų kompetencijų modelį. Didžioji dalis informantų pasisakė, kad svarbiausia yra dalykinės ir vadybinės kompetencijos. Taip pat labai svarbus vadovų palaikymas, teisės aktų išmanymas ir komunikacija. Tik nuo projekto komandos gebėjimų ir susitelkimo priklauso viso vidinio projekto sėkmė. Tačiau žvelgiant į teorinį viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos modelį, pasigendama tokios ekspertų nuomonės, kad svarbu yra strateginių dokumentų supratimas ir platus ne tik savo srities, bet ir visos institucijos veiklos suvokimas. To ekspertai atsakydami į klausimus nepaminėjo.

Išsakytose informantų nuomonėse galima rasti sąsajų su teoriniais aspektais, kur teigiama, kad tik kompetentinga komanda gali užtikrinti tinkamą projektų kokybės vadybą (Meilienė, Čiutienė, 2010). Bersėnaitė ir Šiožinytė (2011) taip pat akcentuoja, kad sėkmingai projektų vadybai yra būtina bendradarbiaujanti, patirties ir reikalingų kompetencijų turinti komanda. Kuo daugiau praktinės patirties, žinių įvairiose srityse turi projekto komanda, tuo tiksliau ji gali įvertinti situaciją, numatyti problemas ir išvengti buvusių nesėkmių. Joms antrina ir Kaziliūnas (2002) teigdamas, kad nesėkmes ir problemas reikia spręsti remiantis praktine patirtimi ir žiniomis. Irfan‘as ir kt. (2021) konstatuoja, jog viešojo sektoriaus institucijoms norint sėkmingiau įgyvendinti projektus, reikia atkreipti dėmesį į asmeninius projekto vadovo įgūdžius, bendrą supratimą apie projektų vadybą, taip pat patirtis, žinias ir technologinius įgūdžius. Pasak jo, šios kompetencijos ne tik padeda pasiekti projekto tikslus, bet ir užtikrina tvarų išteklių naudojimą viešojo sektoriaus institucijose. Kaip jau buvo minėta, Valstybės tarnautojų kompetencijų modelyje yra skiriamos bendrosios valstybės tarnautojų kompetencijos, vadybinės ir lyderystės bei specifinės valstybės tarnautojų kompetencijos. Jałocha ir kt. (2014) pasiūlo projektų vadovams reikalingų kompetencijų tipologiją (kontekstines, elgesio, technines).

Kategorija Nr. 8. Tobulėjimo galimybės. Norint atskleisti pasiūlymus vidinių projektų vadybos tobulinimui, ekspertams buvo užduotas klausimas, kaip jie siūlytų tobulinti vidinių projektų vadybą Marijampolės savivaldybės administracijoje ir ar reikėtų savivaldybėje formalizuoti vidinių projektų vadybą (pvz., sukurti vidinių projektų vadybos sistemą).

Eksperto E1 įsitikinimu, Marijampolės savivaldybė turi vidinių projektų vadybos sistemą, tai argumentuoja teiginiais: „*Mes dėliojamės savo veiklas pagal strateginį planą trimetį, kiekvienais metais atnaujinamą, ir pagal metinį veiklos planą [...] turime įsidięgę strateginio planavimo sistemą ir joje yra iki detalių sudėlioti tikslai, uždaviniai, priemonės [...] Numatomi atsakingi asmenys, numatomas finansavimas ir tose priemonėse, iš jų mes ir planuojame savo vidinius projektus*“ (E1). Jam pritaria ir ekspertas E2 teigdamas, kad „*Didžiąja dalimi tie vidiniai projektai, kuriuos mes esame susidėlioję, jie yra įtraukti į planavimo dokumentus. Tai yra mūsų sistema planavimo*“ (E2). Eksperto E5 nuomone, tobulinti Marijampolės savivaldybės administracijoje vidinių projektų vadybos nereikia, kadangi institucijoje projektinės veiklos vyksta sklandžiai ir problemų nekyla: „*[...] kasdienes veiklas [...] vadovo pasakymu [...] juk negali kiekvieno kryptelėjimo nuo pareiginių raštu rašinėtis [...] biurokratijos užtenka [...] čia nekyla problemų, kad reikėtų kažką tobulinti...*“ (E5). Informantas E8 teigia neįsivaizduojantis kaip tai turėtų atrodyti organizacijoje: „*Net nesugalvoju, kaip tai turėtų atrodyti ir kas galėtų tą inicijuoti, užtikrinti ir vykdyti*“ (E8). Tik informantas E7 pastebi vidinės projektų vadybos poreikį Marijampolės savivaldybės administracijai įgyvendinant vidinius projektus: „*[...] vidinė projektų vadyba reikalinga. Būtina analizuoti projektų poreikį, kompetencijos kėlimo poreikį, kad organizuojamos veiklos atlieptų specialistų lūkesčius*“ (E7).

17 lentelė. Ekspertų nuomonės apie vidinių projektų vadybos tobulinimą Marijampolės savivaldybės administracijoje, 2022 m. (sudaryta autoriaus)

| Kategorija | Subkategorija | Susistemintos ekspertų nuomonės | Sąsajos su moksline literatūra |
|---|--------------------|--|--------------------------------|
| Kategorija Nr. 8. Tobulėjimo galimybės | Teigiamas požiūris | – būtina analizuoti projektų poreikį; – būtina analizuoti kompetencijos kėlimo poreikį; – svarbu vykdomomis veiklomis atliepti darbuotojų lūkesčius. | – |
| | Neigiamas požiūris | – formalizavus vidinių projektų vadybą savivaldybėje būtų dar didesnė biurokratija. | |

| Kategorija | Subkategorija | Susistemintos ekspertų nuomonės | Sąsajos su moksline literatūra |
|------------|---------------|---|--------------------------------|
| | Trūksta žinių | – Nesuprantamas vidinių projektų vadybos savivaldybėje pritaikomumas. | |

Apibendrinant ekspertų nuomones galima teigti, kad jos skiriasi. Apklausus ekspertus išryškėjo teigiamas požiūris, neigiamas požiūris ir neutralus požiūris, ekspertui neįsivaizduojant vidinių projektų vadybos Marijampolės savivaldybės administracijoje pritaikomumo. Ekspertai (E1, E2, E5) mano, jog Marijampolės savivaldybės administracijoje vidinių projektų įgyvendinimas yra apsirašomas ir vidinių projektų vadybos formalizavimo nereikia dėl tikėtina atsirasiančios dar didesnės biurokratijos. Ekspertai E1 ir E2 akcentuoja veiklų sudėstymą pagal planavimo dokumentus – strateginius planus, o eksperto E5 nuomone, vidinių projektų vadybos formalizavimas sukeltų dar didesnę biurokratiją, kurios ir taip daug yra viešojo administravimo institucijose, tiksliau savivaldybėse. Ekspertas E8 neišreiškė nei pritarimo, nei nepritarimo, kadangi trūksta žinių apie vidinių projektų vadybos savivaldybėje pritaikomumą. Tačiau kai kurie ekspertai mato galimo pokyčio naudą ir pabrėžia vidinių projektų vadybos reikalingumą (pvz., E7).

Iš ekspertų pateiktų atsakymų buvo galima susidaryti nuomonę, kad viešojo administravimo institucijose dirbantys specialistai projektų neskirsto į „vidinius“ arba „išorinius“, tad suprantamas ir žinių trūkumas apie vidinius projektus ir jų vadybą. Tai galima paaiškinti sąvokos „vidinio projekto vadyba“ naujumu ir mažu ištirtumu. Tai teigė ir Bjorvatn (2021) pripažindamas, kad mažai yra žinoma ir suprantama, kaip institucijos įgyvendina vidinius projektus. Jo teigimu, tai yra „balta dėmė“ projektų vadybos teorijos žemėlapyje. Tuo pačiu Bjorvatn (2021) akcentuoja ir paradoksalumą, kadangi naujausių tyrimų duomenimis, išsivysčiusios ekonomikos šalyse net 80 procentų viso projektinio darbo, matuojamo asmens valandomis, yra atliekama vidaus projektuose. Iš tiesų, vidinių projektų vadybos nėra formalizavusi nei viena Lietuvos savivaldybė ir tik nedaugelis viešojo sektoriaus organizacijų yra formalizavę vidinių projektų vadybą.

Atlikus Marijampolės savivaldybės vidinių dokumentų, susijusių su vidiniais veiklos tobulinimo projektais („Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant LEAN metodą, VIPIS sistemos diegimas), analizę ir Marijampolės savivaldybės administracijos atstovų-ekspertų interviu rezultatų analizę bei interpretaciją, sekančiame poskyryje bus pateikiami vidinių projektų vadybos tobulinimo sprendiniai Marijampolės savivaldybės administracijai, remiantis teoriniu vidinių projektų viešojo administravimo institucijose modeliu.

3.4. Vidinių projektų vadybos Marijampolės savivaldybės administracijoje tobulinimo sprendiniai

Išanalizavus Marijampolės savivaldybės vidinius dokumentus, susijusių su vidiniais veiklos tobulinimo projektais, ir Marijampolės savivaldybės administracijos ekspertų interviu rezultatus, paaiškėjo, su kokiais iššūkiais susiduria Marijampolės savivaldybės administracija, įgyvendindama vidinius projektus: žmonių išteklių ir laiko trūkumas, didelis darbo krūvis kartu atliekant kasdienes darbo funkcijas ir projektinę veiklą, įstatymų ir kitų teisės aktų kaita, darbuotojų pasipriešinimas naujovėms, pandemija, nuotolinis darbas, informacinių technologijų naujovės. Atliktas kokybinis tyrimas parodė, kad Marijampolės savivaldybės administracijoje yra neišspręstos išteklių planavimo problemos vidinių projektų vadyboje, taip pat administracijos darbuotojų motyvavimo ir skatinimo dalyvauti projektinėse veiklose problemos, kurios sąlygoja darbuotojų nenorą papildomai dirbti ir tuo pačiu pasipriešinimą naujovėms.

Griežtai formalizuota savivaldybės, kaip viešojo administravimo institucijos, valdymo struktūra ir veiklos pobūdis taip pat dažnai gali užkirsti kelią naujovėms ir tobulėjimui, kadangi kažką keisti griežtai formalizuotoje įstaigoje, kur viskas reglamentuota įstatymais ir kitais teisės aktais, yra sudėtinga. Ir tuomet dažnai nutinka taip, kad ne visi viešojo sektoriaus įstaigų vadovai stengiasi kažką keisti sudėtinguose, biurokratinuose mechanizmuose dėl viešajam sektoriui būdingo viešumo, atsakomybės ir efektyvumo principų. Dėl baimės rizikuoti dažnai nevertinama ir nesuprantama pokyčių nauda viešojo administravimo institucijose. Ekspertas E1 įvardijo, kad ilgai buvo svarstoma apie vidinio projekto įgyvendinimą, kadangi buvo „nuomonių, kad nėra iki galo pritaikomas mūsų sąlygom, gal labiau tinka sakykim įmonių valdyme, kur yra mažiau kintantys procesai, yra linijos tam tikros ir dėl to, todėl mes nenėrėm stačia galva į tai, kad mes pradėtume diegti“ (E1). Taip pat informantas E1 teigė, jog „[...] tai buvo labiau susipažinimas su tuo ir tas giliai neįsisknijo, kad būtų naudojama organizacijoje tie metodai“ (E1). Tai rodo tęstinumo neužtikrinimą, vadovų neužtikrintumą ir žinių apie vidinių projektų vadybą viešojo administravimo institucijose trūkumą. Taip pat vadovus gąsdina ir galimai apčiuopiamos naudos nepajautimas organizacijoje, įgyvendinant vidinį projektą: „[...] su LEAN metodu pradinis aiškumas buvo miglotas. Ta prasme, kad nėra aišku, kaip tai yra pritaikoma, kadangi kalbam apie vadybą čia. Čia ne nusipirkti kažkokią sistemą, suvest skaičius ir gauti rezultatą. O čia kalbam apie pačių žmogiškųjų išteklių vadybą, procesų vadybą. Tai gal iš šitos pusės ir buvo mažiau to aiškumo“ (E1). Problemą galima išvelgti ir tame, kad Marijampolės savivaldybės administracijoje į darbą priimami dirbti tik tam tikros vienos srities specialistai, kurių pareigos, atliekamos funkcijos ir kompetencijos griežtai apibrėžiamos pareigybių aprašymuose. Darbuotojai neturi platesnio visų organizacijos vykdomų veiklų supratimo. Galima teigti, kad sąvoka „pareigos“ dar nėra lygu sąvokai „kompetencija“. Pasak informanto E8, jis nesupranta, kaip turėtų atrodyti ir būti įgyvendinama vidinių projektų vadyba viešojo administravimo institucijoje – Marijampolės savivaldybėje. Todėl tikslinga būtų Marijampolės savivaldybės administracijoje tiek vadovams, tiek darbuotojams organizuoti mokymus apie vidinių projektų vadybą ir gilinti žinias apie visos organizacijos valdymą ir administravimą. Taip pat tikslinga būtų organizuoti susitikimus su viešojo sektoriaus organizacijomis, kurios yra formalizavę vidinių projektų vadybą, ir pasisemti patirties, kaip turėtų būti įgyvendinami vidiniai projektai viešojo administravimo institucijose ir kaip turėtų būti vykdoma jų vadyba, nes tik užtikrinus efektyvią vidinių projektų vadybą, viešojo administravimo institucijose bus užtikrintas skaidrumas.

Lietuvoje yra suteiktos visos galimybės tobulinti viešojo administravimo institucijų vidinę veiklą, gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir per projektinį valdymą užtikrinti efektyvesnę viešojo sektoriaus institucijų veikimą. Tam yra skiriamas ir finansavimas tiek iš ES, tiek iš valstybės, kuriuo Marijampolės savivaldybės administracija aktyviai naudojasi, siekdama pokyčių, apibrėžtų strateginiuose dokumentuose. Tačiau problemą galima išvelgti tame, kad Marijampolės savivaldybės administracija neturi pasitvirtinusi vidinių projektų vadybos sistemą aprašančių dokumentų, kuriuose būtų aiškiai apibrėžta, kaip turėtų būti valdomos įgyvendinamo vidinio projekto rizikos, komunikacija, integracija, apimtis, laikas, išlaidos, kokybė, žmonių ištekliai, suinteresuotosios šalys, pirkimai. Tai išryškėjo atlikus vidinių Marijampolės savivaldybės administracijos dokumentų tyrimą ir apklausiant informantus (ekspertus). Ekspertams buvo sunku išsamiai papasakoti, kaip yra vykdoma vidinių projektų vadyba. Iš pateiktų atsakymų paaiškėjo, kad buvo naudojami tam tikri vadybos būdai: veiklų grafiko sudarymas, kitų skyrių darbuotojų pasitelkimas, priežasties–pasekmės metodas, biudžeto sudarymas remiantis sąmatomis, tarpinių ataskaitų rengimas, konferencijų, mokymų organizavimas, atliktų darbų pristatymas, PDCA metodo taikymas darbuotojų klaidoms fiksuoti, aktyvi komunikacija su projekto įgyvendinime dalyvaujančiais skyriais ir išorės SŠ,

susirinkimų organizavimas, darbuotojų pasiūlymų teikimas ant lapelių, lentų, ASAICHI metodo taikymas ir kita. Tačiau pasigendama sisteminio požiūrio ir vidinių projektų vadybos formalizavimo, suderinant vidinių projektų vadybą su kitomis organizacijos veiklos valdymo sritimis.

Marijampolės savivaldybės administracija 2017–2021 metais vykdė daug vidinių organizacijos tobulinimo projektų, o „Valdymo programai“ skiriami asignavimai kasmet vis augo, išskyrus nežymų mažėjimą 2021 m. Administracija taip pat keitė savo struktūrą, siekdama atsisakyti besidubliuojančių pareigybių ir sudaryti sąlygas efektyvesniam funkcijų vykdymui. Ištyrus dviejų vidinių projektų vadybos atvejus Marijampolės savivaldybės administracijoje, galima teigti, jog nesant vieningos praktikos, Marijampolės savivaldybės administracija pati formuojasi viduje, kaip ji įgyvendina vidinius projektus. O tai gali skatinti neaiškumą, neskaidrumą ir neefektyvumą. Atlikus analizę, nei vidiniuose Marijampolės savivaldybės dokumentuose, nei ekspertų interviu metu nebuvo pastebėtas vidinių projektinių veiklų atskyrimas nuo išorinių projektinių veiklų, nors jos reikšmingai skiriasi. Neaptiktas ir terminas „vidinis projektas“ ar „vidinių projektų vadyba“. Tikėtina, jog taip yra todėl, kadangi nėra vieningos, bendros vidinių projektų vadybos sistemos visame Lietuvos viešajame sektoriuje. Būtų naudinga, kad savivaldybių vidinių projektų vadybos sistema būtų integrali su aukštesnių, savivaldybių veiklą kontroliuojančių valstybės institucijų vidinių projektų vadybos sistema, kurioje būtų apibrėžtos bendros vidinių projektų vadybos gairės ar metodika, kuriomis galėtų vienodai vadovautis visas viešasis sektorius. Tuomet būtų didesnis aiškumas darbuotojų atsakomybės ir darbų pasiskirstyme, projektų ir darbuotojų atrankos kriterijuose. Taip būtų užtikrinamas aiškumas, skaidrumas ir efektyvumas administracijoje, įgyvendinant vidinius projektus.

Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo sukurtas teorinis vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modelis, integruojantis bendruosius projektų vadybos aspektus ir atitinkantis viešojo administravimo institucijų vadybos specifiką. Šis modelis pasižymi taikymo universalumu ir gali būti taikomas visose viešojo administravimo institucijose tiek Lietuvoje, tiek ir kitose Europos Sąjungos šalyse.

1.1. Apibendrinant mokslinėje literatūroje analizuotas bendrąsias projekto ir projekto vadybos sąvokų interpretacijas, galima teigti, kad projektui yra būdinga laikinumas, unikalumas, išteklių ribotumas, kompleksiškas, specifinė projekto organizacija ir jis naudojamas kaip priemonė institucijos strateginiams tikslams įgyvendinti. Projektas pasižymi dinamiškumu ir nėra įprasta kasdienė veikla. Laikas, ištekliai, kokybė – pagrindiniai kintamieji, veikiantys kartu kuriant projektą ir yra priklausomi vienas nuo kito. Projektų vadybai būdingas priemonių ir metodų taikymas projekto veikloms įgyvendinti pagal tam tikrus reikalavimus visuose projekto gyvavimo ciklo etapuose nuo projekto idėjos pateikimo iki projekto užbaigimo. Projektų vadybos procesus dažniausiai apima inicijavimo, planavimo, vykdymo, stebėjimo ir kontrolės bei pabaigos etapai. Kiekviename jų yra atliekamos atskiros veiklos (integracijos, apimties, laiko, biudžeto, kokybės, žmonių išteklių, komunikacijos, rizikos, suinteresuotųjų šalių, pirkimų vadyba), kurias apjungus, gaunamas vientisas procesas, atspindintis kaip valdomas projektas. Efektyviai projektų vadybai užtikrinti labai svarbu yra tinkamai valdyti visas projektų vadybos sritis, suvokti jų integraciją su projektų vadybos procesais. Dažniausiai pasitaikantys iššūkiai projektų vadyboje yra projekto neužbaigimas laiku, nepakankamai įvertinta rizika, išteklių trūkumas, nevykdoma kontrolė, komandos atrankos ir valdymo iššūkiai, nesugebėjimas aiškiai susieti veiklos rezultatų ir atlygio sistemos, kompetencijų trūkumas, viešųjų pirkimų problemos.

1.2. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad vidinių projektų vadyba viešojo administravimo institucijose yra mažai ištirta, moksliniai tyrimai daugiau orientuojasi į viešojo administravimo institucijų veiklos vadybą, skirtą organizacijos veiklos rezultatams pasiekti. Mokslininkai neišskiria projekto rezultatų orientacijos į organizacijos vidų, jos vidinės veiklos tobulinimą, arba organizacijos išorę. Tačiau vidinių projektų vadyba, kaip atskiras projektų vadybos tipas, pasižymi tam tikrais specifiniais bruožais viešojo administravimo institucijose. Projektine veikla visos viešojo administravimo institucijos siekia įgyvendinti strateginiuose veiklos ir plėtros planuose keliamus tikslus ir uždavinius. Vidiniai viešojo administravimo institucijų projektai vyksta organizacijos viduje, siekiant įgyvendinti kaitą ir inovacijas, yra susiję su organizacijos augimu. Jų objektais gali būti: vykdomos veiklos, teikiamų paslaugų gerinimas, procesų tobulinimas, naujų vadybinių ir technologinių sistemų diegimas. Ištyrus vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose specifiką, buvo nustatyta, kad viešojo administravimo institucijoms įgyvendinant vidinius projektus yra keliami didesni reikalavimai dėl skaidrumo, viešumo, atsakomybės, atskaitomybės, rezultatyvumo ir našumo. Viešojo administravimo institucijų projektų vadybą labiau veikia politikos permainingos ir biurokratiniai mechanizmai. Apibendrinant galima teigti, kad viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadyba – įvairiais ryšiais bei sąveikomis pagrįstas procesas institucijos viduje, kurį veikia vidiniai ir išoriniai strateginiai planavimo dokumentai ir kuris daro įtaką visai institucijos veiklai.

1.3. Vidinių projektų kaip „pokyčių priemonių“ sėkmę lemia kompetentinga komanda, glaudus bendradarbiavimas organizacijos viduje, atidus projektui keliamų reikalavimų įvertinimas, pakankami ištekliai, efektyvus veiklų ir pokyčių valdymas, projekto baigimas laiku. Įgyvendinant vidinius projektus viešojo administravimo institucijose, labai svarbu projekto vadovui sutelkti kompetentingą komandą, kuri turėtų reikiamų įgūdžių ir patirties. Projekto vadovas yra atsakingas už efektyvų išteklių valdymą, konfliktų sprendimą, komandos bendradarbiavimo ir komunikavimo skatinimą, mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo personalui užtikrinimą. Projekto vadovas planuoja, organizuoja, vadovauja, stebi ir kontroliuoja skirtinguose vidinių projektų įgyvendinimo etapuose personalą ir kitus išteklius. Vidinius projektus viešojo administravimo institucijose įgyvendinantis personalas turi turėti tokias esmines kompetencijas: strateginių dokumentų supratimą, vadybines žinias, pokyčių numatymą, gebėjimą generuoti idėjas, bendradarbiauti, visapusišką institucijos veiklos suvokimą, sisteminį matymą.

2. Lietuvoje viešojo administravimo institucijų veiklos tobulinimas ir viešojo valdymo efektyvumo didinimas yra išskiriamas kaip vienas iš svarbiausių prioritetų, kuris minimas tokiuose strateginiuose dokumentuose kaip „Pažangos strategija „Lietuva 2030““, „Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programa“, „2014–2020 m. nacionalinės pažangos programa“, „2021–2030 m. nacionalinis pažangos planas“ ir kt. Viešojo administravimo institucijų, pvz., savivaldybių, misija, tikslai, programos, finansavimas privalo būti derinamas su daugeliu kitų viešojo valdymo institucijų.

2.1. Lietuvos teisės aktų ir strateginių dokumentų analizė parodė, kad Lietuvos viešojo administravimo teisiniame reguliavime nėra aiškiai aprašytų (formalizuotų) vidinių projektų vadybos reikalavimų ir metodikos. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2020 m. birželio mėn. priėmė nutarimą, kuriuo buvo patvirtintas „Projektų valdymo tvarkos aprašas“, kurio nuostatų taikymą detalizavo metodinis dokumentas – „Projektų valdymo standartas“. Tačiau jame nėra specifikuota vidinių projektų vadyba ir jis rekomenduojamas taikyti tik Vyriausybės kanceliarijai, ministerijoms, Vyriausybės įstaigoms bei jai atskaitingoms institucijoms. Standartas buvo sudarytas vadovaujantis PMBOK ir išleistas siekiant efektyviau įgyvendinti projektus. Padarius loginę prieskyrą, jog vidinis projektas viešojo administravimo institucijoje yra veikla, susijusi su organizacijos veiklos kokybės gerinimu, teikiamų paslaugų kokybės gerinimu, žmonių išteklių tobulinimu, naujų informacinių technologijų diegimu, kokybės vadybos metodų diegimu ir viskuo, kas skatina organizaciją tobulėti ir keistis iš vidaus, galime teigti, jog Lietuvoje vidiniai projektai yra įgyvendinami, tik formaliai nevadinami „vidiniais“, tuo pačiu nėra formalizuota ir pati vidinių projektų vadyba, nėra sisteminio požiūrio, bendros metodologijos. Taip pat trūksta švietimo apie vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose formalizavimo naudą.

2.2. Lietuvos teisės aktų ir strateginių dokumentų analizė parodė, kad prievolė rūpintis ir formuoti kokybės vadybos politiką viešajame administravime, remiantis kitų ES narių gerosiomis patirtimis, tenka Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijai, kuri kol kas nėra pasiūliusi bendrų sprendimų viešojo administravimo sistemoje. Todėl viešojo administravimo institucijos pačios formuojasi vidinių projektų įgyvendinimo praktikas. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija rengia bendruosius viešųjų paslaugų kokybės, asmenų aptarnavimo standartus ir prisideda prie administracinės naštos mažinimo piliečiams politikos formavimo.

2.3. Lietuvoje yra ne vienas vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose gerosios praktikos pavyzdys, tačiau nemažai institucijų įgyvendina vidinius projektus ir

įsisavina lėšas, neužtikrindamos jų tęstinumo ir tolimesnio poveikio, veiklos efektyvumo didėjimo. Svarbiausias veiksnys, kodėl vienos viešojo administravimo institucijos yra pasiekusios išskirtinių veiklos rezultatų įgyvendinant vidinius projektus, o kitos veikia neefektyviai – institucijos vadovo ir komandos požiūris į pokyčius.

3. Vidinių projektų vadybos praktikos Marijampolės savivaldybės administracijoje 2017–2021 m. analizė atskleidė, kad savivaldybės administracijos vidinių projektų vadyba tik iš dalies atliepia teorinį viešojo administravimo institucijų vidinių projektų vadybos modelį:

- 3.1. vidiniai Marijampolės savivaldybės administracijos projektai strateginiuose dokumentuose yra planuojami kaip priemonė strateginiams uždaviniams pasiekti, o per juos ir strateginiams tikslams pasiekti. Galima pastebėti, kad kai kurie pasiūlymai dėl vidinių projektų įgyvendinimo atkeliauja iš valdžios institucijų: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, Regioninės plėtros departamento prie vidaus reikalų ministerijos Marijampolės apskrities skyriaus. Tačiau apsisprendimą priima pati institucija, tad tik nuo vadovybės požiūrio priklauso visos organizacijos tobulėjimas ir pokyčiai. Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius yra pavaldus Marijampolės savivaldybės tarybai, be jos pritarimo Marijampolės savivaldybės administracija negali planuoti biudžeto, vidinių projektų, tobulėti. Taryba kontroliuoja, kaip vyksta projektų įgyvendinimas. Todėl galima teigti, kad taryba, turėdama vietos valdžios bei viešojo administravimo teises ir pareigas, vaidina labai svarbų vaidmenį Marijampolės savivaldybės administracijos vidinių projektų įgyvendinime;
- 3.2. Taikant teorinį vidinių projektų vadybos viešojo administravimo institucijose modelį, buvo atliktas dviejų Marijampolės savivaldybės administracijos vidinių projektų atvejų tyrimas, po kurio Marijampolės savivaldybės administracijai buvo pateikti tobulinimo sprendiniai. Atlikus Marijampolės savivaldybės administracijos vidinių projektų vadybos tyrimą buvo identifikuoti iššūkiai, su kuriais susiduria Marijampolės savivaldybės administracija, įgyvendindama vidinius projektus: žmonių išteklių ir laiko trūkumas, didelis darbo krūvis kartu atliekant kasdienės darbo funkcijas ir projektinę veiklą, įstatymų ir kitų teisės aktų kaita, darbuotojų pasipriešinimas naujovėms, pandemija, nuotolinis darbas, informacinių technologijų naujovės. Atliktas kokybinis tyrimas parodė, kad Marijampolės savivaldybės administracijoje yra neišspręstos išteklių planavimo problemos vidinių projektų vadyboje, administracijos darbuotojų motyvavimo ir skatinimo dalyvauti projektinėse veiklose problemos, kurios sąlygoja darbuotojų nenorą papildomai dirbti ir pasipriešinimą naujovėms;
- 3.3. Atlikus tyrimą buvo pastebėta, kad Marijampolės savivaldybės administracijoje nėra užtikrinamas vidinių projektų veiklos tęstinumas, vyrauja vadovų neužtikrintumas ir žinių apie vidinių projektų vadybą viešojo administravimo institucijose trūkumas. Todėl galima teigti, kad vykdyti efektyvią vidinių projektų vadybą Marijampolės savivaldybės administracijoje trukdo kompetencijos stoka. Taip pat Marijampolės savivaldybės administracija neturi pasitvirtinusi vidinių projektų vadybos sistemą aprašančių dokumentų, kuriuose būtų aiškiai apibrėžta, kaip turėtų būti valdoma įgyvendinamo vidinio projekto komunikacija, rizikos, integracija, apimtis, laikas, išlaidos, kokybė, žmonių ištekliai, suinteresuotosios šalys, pirkimai. Iš ekspertų pateiktų atsakymų paaiškėjo, kad buvo naudojami tam tikri vadybos būdai, tačiau pasigendama sisteminio požiūrio ir vidinių projektų vadybos formalizavimo, suderinant vidinių projektų vadybą su kitomis organizacijos veiklos valdymo sritimis. Tyrimas atskleidė, kad nesant vieningos praktikos, Marijampolės savivaldybės administracija pati viduje formuojasi, kaip ji įgyvendina vidinius

projektus. Dėl šios priežasties yra skatinamas neaiškumas, neskaidrumas ir neefektyvumas. Po atliktos analizės išryškėjo, kad ekspertai neskirsto projektinių veiklų į vidines ir išorines, nors jos reikšmingai skiriasi. Tikėtina, jog taip yra todėl, kad nėra vieningos, bendros vidinių projektų vadybos sistemos visame Lietuvos viešajame sektoriuje.

Rekomendacijos

Išanalizavus mokslinę literatūrą, teisinius ir strateginius dokumentus bei remiantis empirinio tyrimo rezultatais, toliau yra pateikiamos rekomendacijos, padėsiančios tobulinti vidinių projektų vadybą.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijai:

1. inicijuoti integralios vidinių projektų vadybos sistemos diegimą viešojo administravimo institucijose, siekiant užtikrinti kokybišką ir efektyvią vidinių projektų, kuriais įgyvendinami viešojo administravimo institucijų strateginiai tikslai ir (ar) veiklos prioritetai, vadybą;
2. parengti vieningą vidinių projektų vadybos metodiką visoms Lietuvos viešojo administravimo institucijoms. Metodikoje apibrėžti vartojamas sąvokas, vidinių projektų atrankos kriterijus, vidinių projektų dalyvių funkcijas ir atrankos kriterijus, atliekamus darbus kiekviename vidinio projekto įgyvendinimo etape ir vidinių projektų skirtingų vadybos sričių (integracijos, apimties, laiko, išlaidų, kokybės, žmonių, suinteresuotųjų šalių, komunikacijos, rizikos, pirkimų) valdymą;
3. užtikrinti vidinių projektų vadybos sistemos integraciją su kitomis informacinėmis vadybos sistemomis (strateginio valdymo, personalo valdymo, buhalterinės apskaitos sistema, viešųjų pirkimų sistema ir kt.), pasitelkiant informacinių technologijų verslo atstovus, startuolius ir mokslininkus;
4. kurti Vidinių projektų vadybos grupę Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijoje, kuri taptų kompetencijų centru, kuriame būtų organizuojami mokymai apie efektyvią vidinių projektų vadybą viešojo administravimo institucijose, jos naudą, patelkiant tiek užsienio, tiek Lietuvos viešojo administravimo institucijų gerosios praktikos pavyzdžius. Šis centras galėtų būti kaip „praktikos bendruomenė“ (angl. *community practice*), kur viešojo administravimo institucijos galėtų dalintis patirtimis, kylančiais iššūkiais ir problemomis;
5. numatyti sąlygas projektų vadybininko pareigybės atsiradimui viešojo administravimo institucijose, numatant konkurencingą darbo užmokestį, ir taip išspręsti profesionalių, sertifikuotų projektų vadybininkų pritraukimo į viešąjį sektorių klausimą.

Marijampolės savivaldybės administracijai:

1. diegti integralią vidinių projektų vadybos sistemą, siekiant užtikrinti kokybišką ir efektyvią Marijampolės savivaldybės administracijos vidinių projektų vadybą;
2. parengti Marijampolės savivaldybės administracijos vidinių projektų vadybos metodiką, atitinkančią teisinį reguliavimą;
3. organizuoti mokymus apie vidinių projektų vadybą ir vykdyti praktines „dirbtuves“ viešojo administravimo institucijų vadovams, valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, kurios padėtų tobulinti žinias, apsikeisti jomis ir pasisemti patirties;
4. laikinai, kol savivaldybės administracijoje atsiras projektų vadybininko pareigybė, projektų vadybos bendrajai kompetencijai užtikrinti, rekomenduotina samdyti išorės ekspertą-sertifikuotą projektų vadybos specialistą;
5. sukurti motyvacinę apmokėjimo už vidinių projektų įgyvendinimą sistemą;
6. optimizuoti procesų trukmę ir mažinti rengiamų dokumentų skaičių vidinių projektų įgyvendinimo procesuose;
7. užtikrinti nuoseklų komunikavimą tarp Marijampolės savivaldybės administracijos, tarybos ir suinteresuotųjų šalių, įgyvendinant vidinius projektus;
8. identifikuoti Marijampolės savivaldybės administracijos vidinių projektų vadybos rizikas, sudaryti jų valdymo planą, atlikti rizikų analizę, monitoringą ir kontrolę.

Literatūros sąrašas

1. Ališauskas, K., Kazlauskienė, Ž. (2005). *Investicinių projektų rengimas, valdymas ir vertinimas: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
2. Anantatmula, V. S., & Rad, P. F. (2018). Role of organizational project management maturity factors on project success. *Engineering Management Journal*, 30(3), 165–178. DOI: <https://doi.org/10.1080/10429247.2018.1458208>
3. Andersen, E. S., Birchall, D., Jessen, S. A., & Money, A. H. (2006). Exploring project success. *Baltic journal of management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/17465260610663854>
4. Arimavičiūtė, M. (2013). Strateginis projektų valdymas, įsisavinant ES struktūrinę paramą Širvintų savivaldybėje: metodiniai aspektai, nauda ir problemos. *Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje*, 1, 95–106.
5. Arnaboldi, M., Azzone, G., & Savoldelli, A. (2004) Managing a public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry. *International Journal of Project Management*, 22(3), 213–223. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00067-X)
6. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337–342. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
7. Banaitienė, N., & Banaitis, A. (2006). *Statybos projektų valdymo pagrindai*. Vilnius: VGTU leidykla Technika.
8. Baškarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report*, 19(40), 1–25. DOI: <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1008>
9. Beconytė, G. (2017). *Projektų vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universitetas [žiūrėta 2022-02-28]. Prieiga per internetą: http://kc.gf.vu.lt/wp-content/uploads/2017/04/Projektu_vadyba_2017.pdf
10. Bersėnaitė, J., & Šiožinytė, I. (2011). Projektų valdymo vertinimas: ekspertų nuomonių raiška. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(23), 30–41.
11. Bhattacherjee, A. (2012). *Social science research: Principles, methods, and practices*. University of South Florida.
12. Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
13. Bjorvatn, T. (2021). Internal projects as strategic tools: an organisation-level perspective and a research agenda. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 216–240. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2021-0118>
14. Blixt, C., Kirytopoulos, K. (2017). Challenges and competencies for project management in the Australian public service. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 286–300. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0132>
15. Būda, V., & Chmieliauskas, A. (2006). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.
16. Crawford, L., Costello, K., Pollack, J., & Bentley, L. (2003). Managing soft change projects in the public sector. *International Journal of Project Management*, 21(6), 443–448. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00099-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00099-6)
17. Čiutienė, R., Meilienė, E., Neverauskas, B., Stankevičius, V. (2011). *Projektų valdymas*. Kaunas: KTU leidykla „Technologija“.

18. Fleming, Q. W., & Koppelman, J. M. (2016, December). Earned value project management. Project Management Institute.
19. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. [žiūrėta 2022-04-22] Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1>
20. Gerring, J. (2017). Qualitative methods. *Annual Review of Political Science*, 20, 15–36.
21. Gomes, C. F., Yasin, M. M., Lisboa, J. V. (2008). Project management in the context of organizational change: The case of the Portuguese public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 573–585. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513550810896479>
22. Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study.
23. Hagen, S. (2009). *Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Spezifika, Problemfelder, Zukunftspotenziale*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
24. Heagney, J. (2016). *Fundamentals of project management*. New York: American Management Association.
25. Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., Khan, H. H. (2021). Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. *Sustainability*, 13(3), 1421. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13031421>
26. Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.
27. Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A., Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key competences of public sector project managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 247–256. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.029>
28. Kaziliūnas, A. (2002). Projektinės orientacijos veiklos viešajame administravime problemos, 3, 39–46.
29. Kaziliūnas, A. (2004). Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime, 8, 37–47.
30. Kaziliūnas, A. (2007). Organizacijoje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija, 20, 32–41.
31. Kaziliūnas, A. (2009). *Strateginis projektų valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
32. Kerzner, H. (2018). *Project management best practices: Achieving global excellence*. New York: John Wiley & Sons.
33. LaBrosse, M. (2007). Project management: best practices for the public sector. *Public Manager*, 36(2), 25–27.
34. Leach, L. P. (2014). *Critical chain project management*. Boston: Artech House.
35. Lukoševičiūtė, R., & Raišienė, A. G. (2014). Sprendimų priėmimo proceso ypatybių įtaka projekto „Lietuvos įsitinklinimo ES skatinimas“ veiksmingumui. *Acta AVADA*, (1), 32–49.
36. Meilienė, E., Čiutienė, R. (2010). Universiteto projektų vadybos brandos vertinimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 33, 81–92.
37. Mikulskienė, B. (2014). *Research and development project management*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
38. Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23–48.

39. Morkevičius, V., Telešienė, A., & Žvaliauskas, G. (2008). Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVivo ir Text Analysis Suite. *Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas*. Prieiga per internetą: <http://www.lidata.eu/index.php>
40. Morris, R. A., & Sember, B. M. (2008). *Project management that works: real-world advice on communicating, problem-solving, and everything else you need to know to get the job done*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
41. Nakrošis, V., & Varkojūtė, A. (2008). Geroji viešojo administravimo praktika: ribotas Lietuvos potencialas. *Europos Sąjungos Lisabonos strategijos įgyvendinimas Lietuvoje: atvirojo koordinavimo metodo taikymo analizė/sudarytojas Vitalis Nakrošis* (p. 183-206). Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
42. Neverauskas, B., & Railaitė, R. (2013). Formation approach for project management maturity measurement. *Economics and Management*, 18(2), 360–365. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.em.18.2.4604>
43. Neverauskas, B., & Stankevičius, V. (2000). Projektų rizika. Analizė ir atsakomieji veiksmai. *Inžinerinė ekonomika*, 2(17), 75–81.
44. Neverauskas, B., Stankevičius, B., Viliūnas, V., & Černiūtė, I. (2004). *Projektų valdymas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
45. Nixon, P., Harrington, M., Parker, D. (2012). Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(2), 204–216. DOI: <https://doi.org/10.1108/17410401211194699>
46. Obeidat, M., North, M. (2014). A Comparative Review of Information Technology Project Management in Private and Public Sector Organization. *International Management Review*, 10(1), 55–62.
47. Odeyinka, O. F., Akinyele, A., Okpamen, O. A. (2018). Application of Project Management Techniques to Environmental Impact Assessment (EIA) Methodologies: A Case Study of the Installation of Solar Panels in Afe-Babalola University Ado-Ekiti, Ekiti State, p. 361-376.
48. Pilkaitė, A., Chmieliauskas, A. (2015). Changes in public sector management: establishment of project management offices—a comparative case study of Lithuania and Denmark. *Viešoji politika ir administravimas*, 14(2), p. 291–306.
49. Project Management Institute. (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (Vol. 2). Project Management Inst.
50. Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* – Fourth Edition.
51. Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* – Fifth Edition. *Project management journal*, 3(44), e1-e1.
52. Pūlmanis, E. (2014). Public sector project management efficiency problems, case of Latvia. *Regional Formation and Development Studies*, 11(3), 177–188.
53. Raipa, A. (2002). Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 1, 11–20.
54. Rekašienė, R., & Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(4), 590–600.
55. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

56. Rutkauskas, V. (2001). *Finansinės rizikos valdymas: daktaro disertacija*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius: VGTU leidykla Technika.
57. Ruželė, D. (2020). *Lean praktikų, organizacinės kultūros ir organizacijų veiklos rezultatų sąsajos: daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
58. Sato, C. E., & Gnanaratnam, A. (2014). The differences between an internal and external project manager. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 5(2), 01–23. DOI: 10.5585/gep.v5i2.264
59. Schindler, M., & Eppler, M. J. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International journal of project management*, 21(3), 219–228. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00096-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00096-0)
60. Schoper, Y. G., Wald, A., Ingason, H. T., & Fridgeirsson, T. V. (2018). Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International Journal of Project Management*, 36(1), 71–82. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.008>
61. Serafinas, D., Ruželė, D. (2014). „Lean“ organizacijų evoliucija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2014, Nr. 69, p. 119–136.
62. Stačinskaitė, S., & Petrauskienė, R. (2018). Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis. *Viešoji politika ir administravimas*, 17(3), 327–343.
63. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, (4), 85–93.
64. Starman, A. B. (2013). The case study as a type of qualitative research. *Journal of Contemporary Educational Studies/Sodobna Pedagogika*, 64(1), 28–43.
65. Stulgienė, A. (2011). Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 935–941.
66. Wirick, D. W. (2009). *Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results*, Hoboken/NJ. DOI: 10.1002/9780470549131
67. Vaitkevičius, V. (2018). Žinių vadybos reikšmė viešojo sektoriaus inovatyvumui. *Informacijos mokslai*, (83), p. 36–51.
68. Valackienė, A., & Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
69. Verzuh, E. (2015). *The fast forward MBA in project management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
70. Zaveckaitė, A., & Ulbinaitė, A. (2016). Projektų rizikos valdymo vertinimas ir gerinimo galimybės kalbos vertimo paslaugų įmonėse. *Vilniaus universitetas. VU EF studentų mokslinės draugijos konferencija: straipsnių rinkinys*, 2015, 256–267.
71. Žydžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius: leidykla VAGA.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. *2007–2013 m. ES struktūrinių fondų lėšomis finansuoti viešojo valdymo tobulinimo projektai Lietuvoje: gerosios praktikos pavyzdžiai.* (2014). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, UAB PPMI Group ir VšĮ Viešosios politikos ir vadybos institutas. [žiūrėta 2022-04-28]. Prieiga per internetą:
https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Gerosios_praktikos_leidiny_s_lietuviu_k.pdf
2. *2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijos Lietuvoje.* (2014) [žiūrėta 2022-04-28]. Prieiga per internetą:
https://www.esinvesticijos.lt/lt/finansavimas/paraiskos_ir_projektai/paslaugu-ir-asmenu-aptarnavimo-kokybes-gerinimas-marijampoles-savivaldybeje-1
3. *2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482. (2012) [žiūrėta 2022-03-28]. Prieiga per internetą:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028>
4. *2021–2027 m. Europos Sąjungos fondų ir Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės lėšomis finansuojamų ar iš dalies finansuojamų projektų įgyvendinimo tvarkos aprašas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos finansų ministro 2021 m. liepos 7 d. įsakymu Nr. 1K-240. (2021) [žiūrėta 2022-04-28]. Prieiga per internetą: <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/6b8cc300deeb11eb9f09e7df20500045/asr>
5. 2021 m. vasario 12 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 2021/241, kuriuo nustatoma ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonė. OL, 2021, L 57/17, p. 30–49.
6. *2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. rugsėjo 29 d. nutarimo Nr. 797 redakcija). (2021) [žiūrėta 2022-03-28]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5/asr>
7. Europos socialinio fondo agentūros įstatai. (2021). [žiūrėta 2022-04-20]. Prieiga per internetą: https://www.esf.lt/data/public/uploads/2021/12/2021-11-16_agenturos-istatai_skenuoti.pdf
8. Europos socialinio fondo agentūros 2020 m. veiklos ataskaita. (2021). [žiūrėta 2022-04-20]. Prieiga per internetą: <https://www.esf.lt/data/public/uploads/2022/01/2020-m.-esfa-veiklos-ataskaita.pdf>
9. *GovTech Lab.* (2022) [žiūrėta 2022-04-28]. Prieiga per internetą: <https://govtechlab.lt/lt/govtechlab/>
10. *Lietuvos ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo planas „Naujos kartos Lietuva“.* (2021) [žiūrėta 2022-04-27]. Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/lt/es-ir-kitos-investicijos/naujos-kartos-lietuva?msclkid=fd150779b99211eca8bbe0c2cb6e7e1a>
11. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. (2019) [žiūrėta 2022-02-21]. Prieiga per internetą: <https://www.llri.lt/marijampoles-savivaldybe-2019-m>
12. Lietuva oficialiai tapo pilnateise EBPO šalimi nare (2018). [žiūrėta 2022-04-21]. Prieiga per internetą:
<https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C%282015%2992/FINAL&docLanguage=En>

13. *Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas*, 1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1113 (2010 m. sausio 21 d. Nr. XI-666 redakcija). (1995; 2010) [žiūrėta 2022-04-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.23064/asr>
14. *Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas*, 1990 m. rugpjūčio 31 d. Nr. 24-596. (1990) [žiūrėta 2022-04-25]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.428/asr>
15. *Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas*, 2020 m. birželio 25 d. Nr. XIII-3096. (2020) [žiūrėta 2022-04-25]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/90386d20bab711ea9a12d0dada3ca61b/asr>
16. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316. (1999) [žiūrėta 2022-04-25]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr>
17. *Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.* (2020) [žiūrėta 2022-02-21]. Prieiga per internetą: [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1o%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20\(002\).pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1o%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20(002).pdf)
18. *Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas*, 2016 m. liepos 21 d. Nr. 1V-509. (2016) [žiūrėta 2022-04-25]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/0a2a74710b1611e78dacb175b73de379?msclkid=7b738cd6cf2511ecb2955285ca9990d1>
19. *Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas*, 1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1491 (2017 m. gegužės 2 d. Nr. XIII-327 redakcija). (1996; 2017) [žiūrėta 2022-04-25]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b63962122fcb11e79f4996496b137f39/asr>
20. *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas*, 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. (1994) [žiūrėta 2022-04-25]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>
21. *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas*, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234 (2020 m. gegužės 28 d. Nr. XIII-2987 redakcija) (1999; 2020) [žiūrėta 2022-04-26]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66/asr>
22. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės projektų valdymo standartas*. (2020) [žiūrėta 2022-04-26]. Prieiga per internetą: <https://lrk.lrv.lt/uploads/lrvk/documents/files/Projekt%C5%B3%20valdymo%20standartas.pdf>
23. *Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2017 m. veiklos ataskaita*. (2018) [žiūrėta 2022-04-21]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/47829>
24. *Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 m. veiklos ataskaita*. (2019) [žiūrėta 2022-04-21]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/51080>
25. *Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2019 m. veiklos ataskaita*. (2020) [žiūrėta 2022-04-21]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/54549>
26. *Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2020 m. veiklos ataskaita*. (2021) [žiūrėta 2022-04-21]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/57370>

27. *Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2021 m. veiklos ataskaita.* (2022) [žiūrėta 2022-04-21]. Prieiga per internetą:
<https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/60523>
28. *Marijampolės savivaldybės administracijos investicijų ir verslo skatinimo skyriaus nuostatai*, patvirtinti Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 m. balandžio 17 d. įsakymu Nr. DV-57. (2018) [žiūrėta 2022-04-21]. Prieiga per internetą:
<https://www.marijampole.lt/data/wfiles/file4901.pdf>
29. *Marijampolės savivaldybės administracijos ir Marijampolės socialinės pagalbos centro teikiamų paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės tyrimas.* (2017). [žiūrėta 2022-05-02]. Prieiga per internetą: https://www.marijampole.lt/data/public/uploads/2021/06/paslaugu-kokybes-tyrimo-ataskaita_2017_11_03.pdf
30. *Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas*, 2012 m. spalio 29 d. Nr. 1-679. (2012) [žiūrėta 2022-04-21]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/29939>
31. *Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas*, 2017 m. sausio 30 d. Nr. 1-4. (2017a) [žiūrėta 2022-04-22]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/44167>
32. *Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas*, 2017 m. balandžio 24 d. Nr. 1-141. (2017b) [žiūrėta 2022-04-22]. Prieiga per internetą:
<https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/44925>
33. *Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas*, 2017 m. spalio 30 d. Nr. 1-291. (2017c) [žiūrėta 2022-04-22]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/46576>
34. *Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas*, 2018 m. sausio 29 d. Nr. 1-2. (2018a) [žiūrėta 2022-04-22]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/47224>
35. *Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas*, 2018 m. vasario 26 d. Nr. 1-27. (2018b) [žiūrėta 2022-04-23]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/47419>
36. *Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas*, 2019 m. sausio 28 d. Nr. 1-6. (2019a) [žiūrėta 2022-04-22]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/50516>
37. *Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas*, 2019 m. gruodžio 20 d. Nr. 1-339. (2019b) [žiūrėta 2022-04-22]. Prieiga per internetą:
<https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/53523>
38. *Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas*, 2021 m. sausio 25 d. Nr. 1-4. (2021a) [žiūrėta 2022-04-22]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/56908>
39. *Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas*, 2021 m. balandžio 26 d. Nr. 1-128. (2021b) [žiūrėta 2022-04-21]. Prieiga per internetą:
<https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/57635>
40. *Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas*, 2021 m. spalio 25 d. Nr. 1-258. (2021c) [žiūrėta 2022-04-23]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/59013>
41. *Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas*, 2021 m. gruodžio 22 d. Nr. 1-305. (2021d) [žiūrėta 2022-04-22]. Prieiga per internetą:
<https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/59518>
42. *Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas*, 2022 m. kovo 28 d. Nr. Nr. 1-105. (2022) [žiūrėta 2022-04-23]. Prieiga per internetą:
<https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/60484>

43. *Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės*. (2014). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija [žiūrėta 2022-04-20]. Prieiga per internetą: <https://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=527>
44. *Projektų valdymo tvarkos aprašas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. birželio 30 d. nutarimu Nr. 712. (2020) [žiūrėta 2022-04-12]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e534f071bb6e11ea9a12d0dada3ca61b>
45. Regioninės plėtros departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos Marijampolės apskrities skyriaus. (2017) [žiūrėta 2022-04-25]. Prieiga per internetą: <https://lietuvosregionai.lt/lt/8/marijampoles-regiono-projektu-sarasai-aktualios-redakcijos-208;75;273.html><https://lietuvosregionai.lt/lt/8/marijampoles-regiono-projektu-sarasai-aktualios-redakcijos-208;75;273.html>
46. *Strateginio valdymo metodika*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. balandžio 28 d. nutarimu Nr. 292. (2021) [žiūrėta 2022-04-26]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5e3aa191a8e511eb98ccba226c8a14d7>
47. *Valstybės kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika*. (2014). Valstybės tarnybos departamentas. [žiūrėta 2022-04-20]. Prieiga per internetą: https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Kompetencijos_ir_EPAK/VTD_kompetenciju_modelio_2_alternatyvos_2013'04'04.pdf
48. *Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*. (2012) [žiūrėta 2022-03-28]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
49. Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2020 m. kovo 31 d. įsakymas Nr. 27V-31. (2020) [žiūrėta 2022-04-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/40bbcf71744f11eaa38ed97835ec4df6/asr>
50. *Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gairės ir Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gairių įgyvendinimo veiksmų planas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. gegužės 16 d. nutarimu Nr. 495. (2018) [žiūrėta 2022-04-28]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e2db3340632b11e8b7d2b2d2ca774092>
51. *Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171. (2012) [žiūrėta 2022-03-28]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407/asr>
52. *Viešųjų pirkimų informacinė sistema*. (2022) [žiūrėta 2022-04-28]. Prieiga per internetą: <http://vipis.nevda.lt/>

Priedai

1 Priedas. Kokybinio atvejo tyrimo klausimynas (sudaryta autoriaus)

| Kriterijai | Klausimai vadovybei | Klausimai administracijos darbuotojams (projekto komandos nariams) | Vidinis projektas (LEAN / VIPIS) | Duomenų gavimo metodas | Duomenų analizės metodas |
|---|---|--|----------------------------------|------------------------|--|
| 1. Vidinis projektas ir jo ypatumai | Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius Marijampolės savivaldybės veikloje sukūrė vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimas? | | LEAN | Interviu | Interviu transkripcijų turinio analizė |
| | Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius Marijampolės savivaldybės veikloje sukūrė Viešųjų pirkimų informacinės sistemos (VIPIS) diegimas? | | VIPIS | | |
| | Kaip manote, kaip vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimą veikė išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai? | | LEAN | | |
| | Kaip manote, kaip Viešųjų pirkimų informacinės sistemos (VIPIS) diegimą veikė išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai? | | VIPIS | | |
| 2. Vidinių projektų vadybos brandumas | Kokią naudą vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinime suteikė ankstesnės projektų įgyvendinimo patirtys ir buvę iššūkiai? Kas ateityje padėtų spręsti kilusius iššūkius? | | LEAN | Interviu | Interviu transkripcijų turinio analizė |
| | Kokią naudą vidinio projekto „Viešųjų pirkimų informacinės sistemos diegimas“ įgyvendinime suteikė ankstesnės projektų įgyvendinimo patirtys ir buvę iššūkiai? Kas ateityje padėtų spręsti kilusius iššūkius? | | VIPIS | | |
| 3. Vidinių projektų vadybos sričių valdymas | <p>Kaip buvo vykdoma vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, išteklių vadyba (integracijos, apimties, laiko, išlaidų, kokybės, žmonių, suinteresuotųjų šalių, komunikacijos, rizikos, pirkimų)?</p> <p>Kaip buvo parengtas projekto aprašas ir planas? Kaip pradžioje buvo nustatyta projekto apimtis ir kaip ji keitėsi eigoje? Kaip buvo planuojamas laikas? Kaip buvo planuojamas projekto finansavimas? Kokie buvo finansavimo šaltiniai? Ar buvo, kad teko keisti projekto biudžetą projekto įgyvendinimo eigoje? Kaip buvo užtikrinama vidinio projekto kokybė? Kaip buvo vykdoma žmonių išteklių vadyba? Kaip buvo sudaroma projekto komanda? Į ką atsižvelgiant žmonėms buvo priskiriamos funkcijos ir atsakomybės? Kiek projekto komandos nariai buvo įtraukiami į sprendimų priėmimą? Kaip buvo motyvuojami darbuotojai už projekto veiklos rezultatus? Kaip buvo užtikrinama efektyvi projekto komandos komunikacija įgyvendinant projektą? Kaip buvo valdoma rizika? Kaip buvo užtikrinami suinteresuotųjų šalių poreikiai? Kaip buvo vykdoma komunikacija su suinteresuotosiomis šalimis? Kaip vyko viešųjų pirkimų organizavimas įgyvendinant šį projektą?</p> | | LEAN | Interviu | Interviu transkripcijų turinio analizė |

| Kriterijai | Klausimai vadovybei | Klausimai administracijos darbuotojams (projekto komandos nariams) | Vidinis projektas (LEAN / VIPIS) | Duomenų gavimo metodas | Duomenų analizės metodas |
|--|---|---|----------------------------------|------------------------|--|
| | <p>Kaip diegiant Viešųjų pirkimų informacinę sistemą (VIPIS) buvo vykdoma išteklių vadyba (integracijos, apimties, laiko, išlaidų, kokybės, žmonių, suinteresuotųjų šalių, komunikacijos, rizikos, pirkimų)? Kaip buvo parengtas VIPIS diegimo planas? Kaip pradžioje buvo nustatyta VIPIS apimtis ir kaip ji keitėsi eigoje? Kaip buvo planuojamas laikas? Kaip buvo planuojamas finansavimas? Kokie buvo finansavimo šaltiniai? Ar buvo, kad teko keisti biudžetą įgyvendinimo eigoje? Kaip buvo užtikrinama diegimo kokybė? Kaip buvo vykdoma žmonių išteklių vadyba? Kaip buvo sudaroma projekto komanda? Į ką atsižvelgiant žmonėms buvo priskiriamos funkcijos ir atsakomybės? Kiek projekto komandos nariai buvo įtraukiami į sprendimų priėmimą? Kaip buvo motyvuojami darbuotojai už pasiektus rezultatus? Kaip buvo užtikrinama efektyvi komandos komunikacija diegiant VIPIS? Kaip buvo valdoma rizika? Kaip buvo užtikrinami suinteresuotųjų šalių poreikiai? Kaip buvo vykdoma komunikacija su suinteresuotosiomis šalimis? Kaip vyko viešųjų pirkimų organizavimas diegiant VIPIS?</p> | | VIPIS | Interviu | Interviu transkripcijų turinio analizė |
| 4. Vidinių projektų vadybos procesai | <p>Papasakokite, kaip savivaldybėje kilo mintis rengti vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? Kaip jis buvo planuojamas, vykdomas, stebimas, kontroliuojamas ir užbaigiamas? Kas inicijavo projektą? Pagal kokius principus jis buvo atsirenkamas ir kas nusprendė dėl jo įgyvendinimo? Kurie savivaldybės darbuotojai turėjo galimybę prisidėti prie projekto? Kokios procedūros buvo atliekamos projekto planavimo, vykdymo, stebėjimo ir kontrolės, užbaigimo procesuose? Kas už tai buvo atsakingas?</p> | | LEAN | Interviu | Interviu transkripcijų turinio analizė |
| | <p>Papasakokite, kaip savivaldybėje kilo mintis diegti Viešųjų pirkimų informacinę sistemą (VIPIS)? Kaip VIPIS diegimas buvo planuojamas, vykdomas, stebimas, kontroliuojamas ir užbaigiamas? Kas inicijavo diegimą? Pagal kokius principus jis buvo atsirenkamas ir kas nusprendė dėl jo įgyvendinimo? Kurie savivaldybės darbuotojai turėjo galimybę prisidėti prie VIPIS diegimo? Kokios procedūros buvo atliekamos planavimo, vykdymo, stebėjimo ir kontrolės, užbaigimo procesuose? Kas už tai buvo atsakingas?</p> | | VIPIS | | |
| 5. Vadovų vaidmuo vidinių projektų valdyme | <p>Kaip Jūs apibūdintumėte savo vaidmenį projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, valdyme?</p> | <p>Kaip Jūs apibūdintumėte savivaldybės aukščiausiųjų vadovų vaidmenį projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, valdyme?</p> | LEAN | Interviu | Interviu transkripcijų turinio analizė |
| | <p>Kaip Jūs apibūdintumėte savo vaidmenį Viešųjų pirkimų informacinės sistemos (VIPIS) diegimo valdyme?</p> | <p>Kaip Jūs apibūdintumėte savivaldybės aukščiausiųjų vadovų vaidmenį Viešųjų pirkimų informacinės sistemos (VIPIS) diegimo valdyme?</p> | VIPIS | | |
| | <p>Kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, valdyme? Už ką jis atsakingas?</p> | | | LEAN | Interviu |

| Kriterijai | Klausimai vadovybei | Klausimai administracijos darbuotojams (projekto komandos nariams) | Vidinis projektas (LEAN / VIPIS) | Duomenų gavimo metodas | Duomenų analizės metodas |
|--|---|---|----------------------------------|------------------------|--|
| | Kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį Viešųjų pirkimų informacinės sistemos (VIPIS) diegimo valdyme? Už ką jis atsakingas? | | VIPIS | | turinio analizė |
| 6. Komandinis darbas įgyvendinant vidinius projektus | Kaip palaikėte projekto komandą vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimo metu? Kokie komandinio darbo bruožai vyravo įgyvendinant šį projektą? | Ar buvo jaučiamas vadovybės palaikymas įgyvendinant vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? Kokie komandinio darbo bruožai vyravo įgyvendinant šį projektą? | LEAN | Interviu | Interviu transkripcijų turinio analizė |
| | Kaip palaikėte projekto komandą diegiant Viešųjų pirkimų informacinę sistemą (VIPIS)? Kokie komandinio darbo bruožai vyravo įgyvendinant šį projektą? | Ar buvo jaučiamas vadovybės palaikymas diegiant Viešųjų pirkimų informacinę sistemą (VIPIS)? Kokie komandinio darbo bruožai vyravo įgyvendinant šį projektą? | VIPIS | | |
| 7. Sėkmingam vidinių projektų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos | Kaip manote, kokios kompetencijos buvo reikalingos įgyvendinant vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? Kas lėmė šio projekto sėkmę / nesėkmę? | | LEAN | Interviu | Interviu transkripcijų turinio analizė |
| | Kaip manote, kokios kompetencijos buvo reikalingos diegiant Viešųjų pirkimų informacinę sistemą (VIPIS)? Kas lėmė šio projekto sėkmę / nesėkmę? | | VIPIS | | |
| | Ar savivaldybė investavo į darbuotojų, vykdyusių projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, kompetencijų didinimą? Kaip ir kokiais periodais nustatomas poreikis darbuotojo kvalifikacijai kelti Jūsų institucijoje? Kaip manote, kokias projektų valdymo kompetencijas reikia ugdyti, kad būtų pagerinta projekto sėkmė? | | LEAN | Interviu | Interviu transkripcijų turinio analizė |
| | Ar savivaldybė investavo į darbuotojų, vykdyusių Viešųjų pirkimų informacinės sistemos (VIPIS) diegimą, kompetencijų didinimą? Kaip ir kokiais periodais nustatomas poreikis darbuotojo kvalifikacijai kelti Jūsų institucijoje? Kaip manote, kokias projektų valdymo kompetencijas reikia ugdyti, kad būtų pagerinta projekto sėkmė? | | VIPIS | | |
| 8. Tobulėjimo galimybės (bendri klausimai) | Kaip siūlytumėte tobulinti vidinių projektų vadybą Marijampolės savivaldybės administracijoje? Kaip manote, ar turėtų būti savivaldybėje formalizuojama vidinių projektų vadyba (sukuriama vidinių projektų vadybos sistema)? | | LEAN VIPIS | Interviu | Interviu transkripcijų turinio analizė |

2 Priedas. Vidinio projekto vadybos sričių integracija su projekto vadybos procesais viešojo administravimo institucijose (sudaryta autoriaus)

| EFEKTYVI PROJEKTŲ VADYBA | Projekto vadybos procesai | Inicijavimas | Planavimas | Vykdymas | Stebėseną ir kontrolė | Uždarymas |
|--------------------------|-------------------------------|---|---|--|---|---|
| | Projekto vadybos sritis | | | | | |
| | 1. Integracijos vadyba | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas (pvz., skyriaus vėdėjas) parengia projekto aprašą (projekto įteisinimo dokumentus / įstatus) | Viešojo administravimo institucijos projekto vadovas parengia vidinio projekto valdymo planą | Viešojo administravimo institucijos projekto vadovas vadovauja projekto vykdymui | Viešojo administravimo institucijos projekto vadovas stebi ir prižiūri vidinio projekto darbus; sistemiskai kontroliuoja pakeitimus | Viešojo administravimo institucijos projekto vadovas pabaigia vidinį projektą |
| | 2. Apimties vadyba | | Viešojo administravimo institucijos projekto vadovas nustato vidinio projekto apimtį, planuoja jos valdymą; surenka reikalavimus; sukuria veiklų skaidinį | | Viešojo administravimo institucijos projekto vadovas tikrina (verifikuoja) apimtį ir ją kontroliuoja | |
| | 3. Laiko vadyba | | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas planuoja laiką, jo valdymą; apibrėžia veiklas; sudaro veiklų sekas; įvertina veikloms reikalingus išteklius ir laiką; sudaro grafiką | | Viešojo administravimo institucijos projekto vadovas kontroliuoja vidinio projekto grafiką (tvarkaraštį) | |
| | 4. Biudžeto vadyba | | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas planuoja išteklių valdymą; įvertina išlaidas; suformuoja biudžetą | | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas kontroliuoja išlaidas | |
| | 5. Kokybės vadyba | | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas planuoja, kaip bus užtikrinama ir valdoma kokybė | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas užtikrina kokybę | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas kontroliuoja kokybę | |

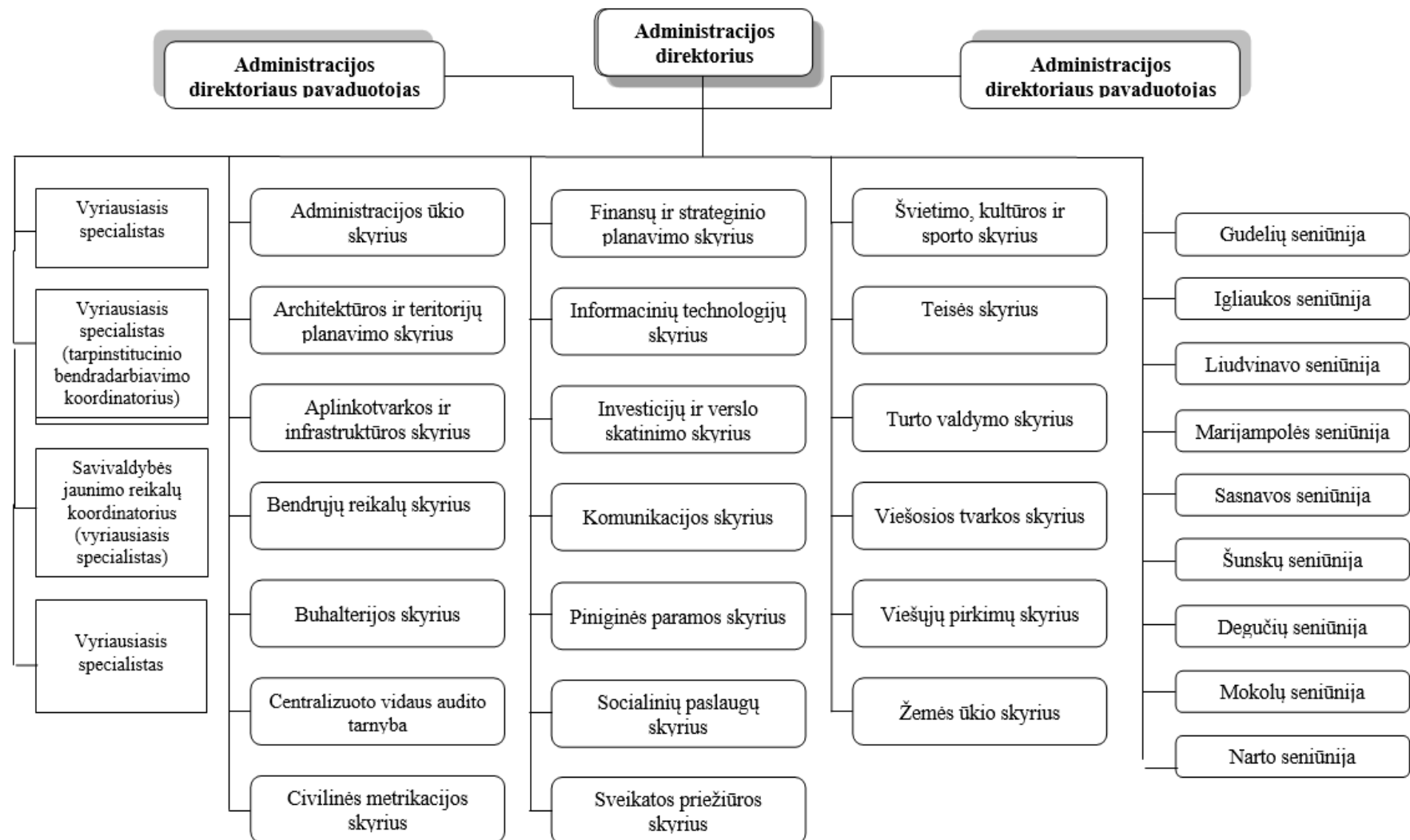
| Projekto vadybos procesai | Inicijavimas | Planavimas | Vykdymas | Stebėseną ir kontrolė | Uždarymas |
|--|---|---|--|--|---|
| Projekto vadybos sritis | | | | | |
| 6. Žmonių išteklių (projekto komandos) vadyba | | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas planuoja žmonių išteklius (projekto komandą), jų valdymą; Galima pasitelkti vidaus ir išorės žmonių išteklius | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas suformuoja projekto komandą; plėtoja ir įvaldo projekto komandą | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas kontroliuoja žmonių išteklius (projekto komandą) | |
| 7. Komunikacijos vadyba | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas identifikuoja suinteresuotąsias šalis | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas planuoja, kaip bus komunikuojama ir kaip komunikacija bus valdoma | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas valdo (paskirsto) komunikaciją; valdo suinteresuotųjų šalių lūkesčius | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas kontroliuoja komunikaciją; projekto eigos ataskaitas | |
| 8. Rizikos vadyba | | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas identifikuoja rizikas, planuoja jų valdymą; atlieka kokybinę ir kiekybinę rizikų analizę; planuoja atsaką į rizikas, kylančias tiek organizacijos viduje, tiek išorėje | | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas stebi ir kontroliuoja rizikas | |
| 9. Suinteresuotųjų šalių vadyba | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas identifikuoja SŠ (pvz., darbuotojai, projekto vadovas, institucijos vadovas, visuomenė, partneriai ir kt.) | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas planuoja, kaip bus valdomos suinteresuotosios šalys | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas valdo suinteresuotųjų šalių įsitraukimą į projekto vykdymą | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas prižiūri suinteresuotųjų šalių įsitraukimą | |
| 10. Pirkimų vadyba | | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas planuoja pirkimų valdymą; planuoja sutartis | Viešojo administravimo institucijos Viešųjų pirkimų skyrius vykdo pirkimus | Viešojo administravimo institucijos vidinio projekto vadovas kontroliuoja (administruoja) pirkimus; administruoja sutartis | Viešojo administravimo institucijos Viešųjų pirkimų skyrius užbaigia pirkimus; sutartis |

3 Priedas. Lietuvos viešojo administravimo institucijų veiklos tobulinimą ir efektyvumą reglamentuojančių teisės aktų sąrašas pagal hierarchiją, 2022 m. (sudaryta autoriaus)

| Teisės aktai | Ką reglamentuoja |
|---|---|
| Strateginiai | |
| Nacionalinio lygmens strateginiai dokumentai | |
| „Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030““ (2012) | Ši strategija numato valstybės viziją bei jos vystymosi prioritetus, jų įgyvendinimo kryptis iki 2030 metų. Ji yra svarbiausias planavimo dokumentas. Pažangos strategija „Lietuva 2030“ privaloma vadovautis priimant strateginius sprendimus, rengiant valstybės programas arba planus. |
| „Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa“ (2012) | Vienas iš Tobulinimo programos tikslų – „stiprinti strateginį mąstymą viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 171, 2012). Parengta siekiant numatyti esminius viešojo valdymo pokyčius, gerinant viešojo valdymo efektyvumą ir tenkinant visuomenės poreikius. |
| „2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa“ (2012) | Sukurta siekiant įgyvendinti Pažangos strategiją „Lietuva 2030“, kuriant pažangią, novatorišką, stiprią valstybę, kuri pasižymi sumania visuomene, sumania ekonomika ir sumaniu valdymu. Vienas iš prioritetų – pažangus viešasis valdymas, kuris atitinka visuomenės poreikius. |
| „2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas“ (2020) | Pakeičia „2014–2020 metų nacionalinės pažangos programą“. Siekiama užtikrinti strateginio planavimo tęstinumą. |
| Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo planas „Naujos kartos Lietuva“ (2021) | Planas orientuotas į žaliąjį kursą, skaitmeninimo, geresnių socialinių, švietimo ir sveikatos paslaugų teikimą, teisingesnės valstybės kūrimą. Parengtas norint pasinaudoti ES Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės pagal ES programą „Kitos kartos ES“ teikiama parama, kuri Lietuvai numato 2,225 milijardus eurų dotacijų. Jos bus panaudojamos 7 skirtingoms komponentų kategorijoms. Viena iš jų – „Veiksmingas viešasis sektorius ir prielaidos atsitiesti po pandemijos“ (Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo planas „Naujos kartos Lietuva“, 2021). Joje numatoma investuoti į organizacijų veiklos gerinimą diegiant pažangias informacines technologijas ir valstybės tarnautojų veiklos efektyvumo didinimą – centralizuotą žmogiškųjų išteklių ir vadovų karjeros valdymą, strategines kompetencijas |
| „Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gairės ir Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gairių įgyvendinimo veiksmų planas“ (2018) | Skirtas viešojo sektoriaus įstaigų sistemai ir viešojo sektoriaus įstaigų valdymui tobulinti. Taip pat viešojo sektoriaus įstaigų kompetencijai išgryninti. Vienas iš siekių – kiekvienoje viešojo sektoriaus įstaigoje įdiegti bent vieną kokybės vadybos sistemą. |
| Strateginio valdymo metodika (2021) | Detaliai aprašoma visų procesų organizavimo tvarka (planavimo dokumentų ruošimo, jų tvirtinimo, įgyvendinimo, monitoringo (stebėsenos), atsiskaitymo bei vertinimo už pasiektus rezultatus), numatomi planavimo dokumentų turinio, struktūros reikalavimai, reglamentuojamos strateginio valdymo sistemoje dalyvaujančiųjų funkcijos. |
| Lietuvos Respublikos Vyriausybės projektų valdymo standartas (2020) | Tai metodinis dokumentas, kuriame pateiktas susistemintas projektų valdymo žinias (teorines, praktines) rekomenduojama taikyti siekiant efektyviau įgyvendinti projektus, jų programas ir portfelių valdymo procesus ir procedūras viešajame sektoriuje: Vyriausybės kanceliarijos, ministerijų, Vyriausybės įstaigų ir kitose Vyriausybei atskaitingose institucijose. |
| Norminiai | |
| Nacionalinio lygmens norminiai teisės aktai | |

| Teisės aktai | Ką reglamentuoja |
|--|---|
| Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas (1990) | Tikslas – užtikrinti, kad formuojant bei vykdamt biudžetą finansiniai ištekčiai būtų panaudojami efektyviai. Tuo norima pasiekti ilgalaikę, socialinę ir ekonominę Lietuvos Respublikos piliečių gerovę, tvarų ekonomikos augimą (ilgalaikį), užimtumo ir grėsmės nesukėlimo kainų stabilumą. Vadovaujantis šiuo įstatymu finansuojami vidiniai projektai. |
| Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (1994) | Jame numatomos funkcijos (vietos valdžios, viešojo administravimo, viešųjų paslaugų teikimo) savivaldybėms. |
| Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (1999) | Numato valstybės tarnautojo teises bei pareigas, esminius valstybės tarnybos principus, darbo užmokestį, valstybės tarnautojų atsakomybę ir visas garantijas (socialines ir kt.), valdymo teisinius pagrindus. |
| Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (1999; 2020) | Apibrėžti viešojo administravimo principai, sritis, „subjektų sistema“, „administracinės procedūros organizavimo“ pagrindai; „ūkio subjektų veiklos priežiūros“ pagrindinės nuostatos; piliečių teisė skųsti viešojo administravimo subjektus; taip pat teisė „į įstatymais pagrįstą ir objektyvų asmenų prašymų ir skundų nagrinėjimą“ (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999; 2020) ir kt. |
| Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas (1995; 2010) | Reglamentuoja biudžetinių įstaigų veiklą, įsteigimą, valdymą, pertvarkymą, pabaigą. |
| Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas (1996; 2017) | Tikslas – „užtikrinti efektyvių ir skaidrių viešųjų pirkimų ir projekto konkursų atlikimą“ (Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, 2017). Šiuo įstatymu reglamentuojama viešųjų pirkimų atlikimo ir valdymo tvarka (sutarčių vykdymo; ginčų sprendimo; viešųjų pirkimų subjektų teisių, pareigų bei atsakomybių nustatymo). Viešojo sektoriaus organizacijos organizuojamos viešuosius pirkimus, įgyvendinant vidinius projektus, privalo vadovautis šio įstatymo reikalavimais. |
| Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas (2020) | Apibrėžtas strateginio valdymo ryšys su projektiniu valdymu. Šiuo įstatymu siekiama sukurti tokią strateginio valdymo sistemą, kuri būtų orientuota į rezultatus. Taip pat kalbama apie strateginio planavimo, regionų plėtros bei teritorijų planavimo procesų integravimą, norint garantuoti darnią ir ilgalaikę valstybės pažangą. Tokia strateginio valdymo sistema užtikrins veiksmingą finansų panaudojimą ir planavimą valdžios sektoriuje. |
| Projektų valdymo tvarkos aprašas (2020) | Vadovaujantis aprašo nuostatomis ministerijos, Vyriausybės kanceliarija, Vyriausybės įstaigos ir kt. Vyriausybei atskaitingos ir neatskaitingos institucijos rengia projektus (ar programas), įgyvendinančius jų veiklos prioritetus ar strateginius tikslus, kurie yra nurodyti planavimo dokumentuose. Šiame apraše apibrėžtos projekto arba projektų programos dalyvių funkcijos. |
| „2021–2027 metų Europos Sąjungos fondų ir Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės lėšomis finansuojamų ar iš dalies finansuojamų projektų įgyvendinimo tvarkos aprašas“ (2021) | Taikomas valstybės projektams, kuriems bus skiriamas finansavimas 2021–2027 metų ES fondų arba Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės (RRF) lėšomis. Apraše nustatoma projektų atrankos, finansavimo ir įgyvendinimo tvarka. |

4 Priedas. Marijampolės savivaldybės administracijos struktūra 2022 m. (Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas, 2022)



5 Priedas. Interviu su ekspertu E1

1. Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius Marijampolės savivaldybės veikloje sukūrė vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimas?

„Projektas yra baigtas ir sakykim tiek Piniginės paramos, tiek Socialinių paslaugų skyriuose tie metodai, kurie naudojami būtent šitoje modernioj vadyboj vadinamoj... tos priemonės, kurios buvo įdiegtos, vyko konsultacijos, pristatymai, seminarai, darbo grupės ir paskui tas tiesioginis taikymas leido sakykim geriau valdyti tą informaciją, naudoti ir nuotolinį darbą ir susidėliot tuos procesus pačio darbo: informacijos valdymo, kaupimo, dalinimosi, tai turbūt geriausiai galėtų atsakyti, komentuoti skyrius, kuris su tuo dirbo, kadangi jie turėjo tuos individualius mokymus, konsultacijas ir kas liečia (tas projektas dėl socialinių paslaugų administravimo) jis kaip toks jeigu sakysim visos administracijos mastu, jis nėra taikomas. Jis nebuvo orientuotas į tai, kad LEAN'ą pradėtų naudoti, LEAN'o metodais dirbti pati administracija kaip organizacija su savo 29 padaliniais. Tas nebuvo projekto rėmuos kaip tikslas ir jis pasiliko tik Socialinių paslaugų, Piniginės paramos ir Marijampolės socialinės pagalbos centre (nes jis buvo partneris)“

O kodėl buvo pasirinkti būtent šie skyriai?

„Kadangi tas projektas ir to projekto turinys buvo susijęs su sakykim paslaugų procesų efektyvinimu būtent socialinėje srityje. Tas projektas... mes norėjom su juo susipažinti kaip administracija ir sudalyvavom būtent, kad šiek tiek pajausti ir pamatyti, kaip veikia, kas tai yra ir būtent per kadangi buvo pagal veiklas orientuota į tas socialines paslaugas, socialinę sritį, tai jų apimtim tas ir buvo organizuojama. Ir tie visi... be abejo dalyvavo kas norėjo, nes pirma dalis buvo tokia pažintinė ir vyko pristatymai ir administracijos dalyvavo, eilė darbuotojų-specialistų, tai galėjo susipažinti su tais metodais, bet tolimesnio taikymo šio LEAN metodo mes neplėtėm į administraciją, tai sakykim daugiau dirbo su juo Socialinių paslaugų, Piniginės paramos skyrius. Turėjo ir nuotolinius pasitarimus, ir kaip susisteminti informaciją, kokius metodus naudoti diskusijose, kaip išnaudoti kokias darbo organizavimo schemas ir kitus dalykus. Apie tai daugiau galėtų papasakoti Piniginės paramos skyrius. Yra įvairių nuomonių apie LEAN taikymą savivaldybių administracijose... Tam tikrų pozicijų, nuomonių, kad nėra iki galo pritaikomas mūsų sąlygom, gal labiau tinka sakykim įmonių valdyme, kur yra mažiau kintantys procesai, yra linijos tam tikros ir dėl to, todėl mes nenėrėm stačia galva į tai, kad mes pradėtume diegti... pirkti dar papildomas iš tiekėjų paslaugas, kad įveiklinti ir kitus padalinius, kad visi pradėtume dirbti, praktiškai su tuo, bet pabandymui ties va tais skyriais kaip ir kolektyvas džiaugėsi turėjęs galimybę pabandyti ir sužinoti, kokie tie įrankiai yra naudojami, reikalingi tam procesui skyriuje efektyvinti. Tiek su Kontora, tiek su dokumentų valdymu pačiu ir tiek vadybiškai procesai su socialiniais darbuotojais atvejo vadyba, pačių specialistų darbo organizavimas, tai sako, kad buvo įdomu, tam tikrus metodus naudoja. Tai tiek galėčiau pakomentuoti, nes tai buvo labiau susipažinimas su tuo ir tas giliai neišsišaknijo, kad būtų naudojama organizacijoje tie metodai“

Kaip manote, kaip vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimą veikė išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai?

„Kad projektas vyktų nesklاندžiai, ar būtų nesudarytos sąlygos jam įgyvendinti, tai to nebuvo. Jis buvo patvirtintas ir buvo iš organizatorių susiplanuota mokymų ciklas, paskaitų ciklas, darbo grupėse ciklas irgi. Ir taip pat darbas su kaip partnerį Marijampolės socialinį pagalbos centrą įtraukiant, tiek su Piniginės paramos, tiek su Socialinių paslaugų skyriumi. Tai sakykim, kad trukdžių ar kažko to, kas sudarytų tam tikrus trukdžius įgyvendinti tą projektą, to nebuvo. Tas, kas buvo suplanuota, tos priemonės, buvo ir įgyvendintos. Susidėliojant datas, jį kuravo Investicijų skyrius, tai su organizatoriumi, projektų įgyvendintoju. [...] tas skyrius koordinavo, jis užsakinėjo sales, informavo žmones, infrastruktūros, kurios reikėjo, organizavo. Ir tos susidėliotos priemonės buvo sėkmingai įgyvendintos, nors buvo kviesta sakykim didesnė dalis administracijos, bet dalyvavo tie, kurie tam projekte su tuo tiesiogiai susieti buvo, ir tie, kurie norėjo išgirsti apie tą LEAN'ą ir apie metodus. Tos išmaniosios vadybos. Tai visi, kas norėjo, dalyvavo ir tas projektas dėl išorinių ar vidinių veiksmų trukdžių, tai jų nebuvo ir projektas buvo įgyvendintas. O išorinių aš išvis neįvardinčiau kažkokių veiksmų. Vidiniai veiksniai buvo tik tai iš teigiamos pusės. Tie, kurie turėjo užtikrinti, kad projektas sklandžiai vyktų, jie užtikrino. Pagal projekto terminus ir datas viskas buvo padaryta laiku“

2. Kokią naudą vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinime suteikė ankstesnės projektų įgyvendinimo patirtys ir buvę iššūkiai?

„[...] Įgyta kompetencija ir darbuotojų, kurie buvo ta focus grupė, patirtis ir svarbiausia noras pabandyti kažką naujo ir domėtis tuo ir gilintis į tai, nes galėjo būti požiūris toks, kad reikia padaryti, bet niekam neįdomu ir niekas nesuinteresuotas, koks dar čia projektas, kokia dar čia kitokia vadyba ir kam to reikia, mes žinom, kaip dirbti, tai to nebuvo. Norėjo išsiaiškinti, susipažinti ir išgirsti, ar tai pritaikoma ar nepritaikoma. Tai turbūt ankstesnių projektų įgyvendinimo patirtys... organizavimas padalinių veiklos ir veiklos tobulinimą, tai sistemų diegime yra išbandyta jau tas požiūris, kad jis yra atsakingas ir ką mes įsidiėgėm, ką matom, kad reik pasidaryt, kad į tai yra pažiūrima rimtai, kad tai yra naudojama ir turbūt lygiagrečiai ir su šiuo nauju projektu, kad irgi tas pats, kad žmonės žiūrėjo atsakingai, rimtai, norėdami išanalizuoti kaip ir kitus projektus ir aktyviai įsitraukti į įgyvendinimą. Tai sakyčiau, kad ankstesni vidiniai projektai kaip mes juos bepavadinsim įvairių sričių jie davė impulsą ir naujam projektui ir toliau duoda kitiems projektam, kuriuos matom pagal poreikį, kad reikia pasidaryti, įsidiėgti (apskaitos įvairios sistemos, informacinės sistemos ir t.t.). Pirma yra išdiskutuojamos, pvz. turto valdymo sistema, tai gal ji yra aiškesnė, ką tu gausi per produktą, tai gal su LEAN metodu pradinis aiškumas buvo miglotas. Ta prasme, kad nėra aišku, kaip tai yra pritaikoma, kadangi kalbam apie vadybą čia. Čia ne nusipirkti kažkokią sistemą, suvest skaičius ir gauti rezultata. O čia kalbam apie pačių žmoniškųjų išteklių vadybą, procesų vadybą. Tai gal iš šitos pusės ir buvo mažiau to aiškumo, bet įsitraukimas šioj vietoj buvo tikrai didelis. [...] kalbant apie mūsų kolektyvą, tai aš džiaugiuosi tuo, kad į tuos pokyčius ir į tuos naujus dalykus žiūrima atsargiai. Bet jeigu didžiąja dalimi pritariam, kad jų reikia, tai tada neriam stačia galva į tai. Vis tiek turi atsirinkti arba pajauti, ko reikia. Negali tiesiog akiai imti ir daryti, ką tau siūlo išorė. Kai įsivertini, kad tikrai to trūksta ir reikia, tai tada jau jungi žalią šviesą, imiesi ir darai. Tada jau nėra atsitraukimo kelio. Kai pradedi, tu privalai daryti. Jeigu pavieniai ir turi abejonių, tai turi jie įdėti tas pastangas, nes reikia tą darbą padaryti“

Ar papildomų išteklių įgyvendinant nepareikalavo (tarkim finansinių išteklių reikėjo daugiau nei numatyta buvo, ar laiku viskas atlikta ir pan.) šis projektas?

„Dėl laiko tai projektas įvyko pagal terminus, laiku, reikėtų pasitikslinti, galbūt ir buvo nukelta pagal galimybes ten savaite, dviem. Bet neesminiai. Kad kažkas sustojo, nevyko, turėjo persikelti, nebuvo. Finansine prasme irgi papildomų išteklių nepareikalavo“

3. Kaip buvo vykdoma vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, integracijos, apimties, laiko, išlaidų, kokybės, žmonių išteklių, suinteresuotųjų šalių, komunikacijos, rizikos, pirkimų vadyba?

„Žinok, gal į šį klausimą aš tau neatsakysiu. Kadangi investicijų skyrius čia buvo, kadangi jie dėliojo tuos grafikus ir viską, tai jie tau pasakys“

Kaip buvo formuojama komanda?

„Buvo paskirta Investicijų skyriui, kadangi jo projektas ir jie pasiskyrė atsakingą asmenį, jis organizavo toliau tą visą įgyvendinimą“

Projekto vadovas buvo?

„Taip, buvo projekto vadovas ir visi, kurie buvo su tuo tiesiogiai susiję. Tai ta komanda tokia ir buvo“

4. Papasakokite, kaip savivaldybėje kilo mintis rengti vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? Kaip jis buvo planuojamas, vykdomas, stebimas, kontroliuojamas ir užbaigiamas?

„Dažniausiai tas procesas dėl idėjų teikimo yra įvairus. Kažkokio sistemiško modelio, kaip tos idėjos realizuojamos, atsiranda toji darbotvarkė nėra. Tiesiog tam tikras idėjas pasiūlo darbuotojai vedėjams, vedėjai pasiūlo vadovams, arba specialistai pasiūlo vadovams. Viskas priklauso nuo situacijos ir iš darbinės praktikos išeina. Tai turbūt dėl dalies įvairių idėjų susisiekiama įvairūs tiekėjai su savo pasiūlymais. Tada susiderini, kad aptarti, išklaudyti, išdiskutuoti, kadangi viešajam sektoriui tų pasiūlymų iš įvairių kompanijų dėl įvairių sričių patobulinimo, tame tarpe ir LEAN'as, tikrai daug gaunam pasiūlymų ir atsirenkam, išklausom, ypač dabar einant į technologijas, tą žalią kursą, tai daug visokių pasiūlymų. LEAN'o atveju, tai čia vadovam gimė ta mintis pradinė dar iš anksčiau. Kad daug kalbama apie tą išmaniąją vadybą, LEAN vadybą ir buvo brandinamos tos mintys, kad pabandyti, pasižiūrėti, pasikonsultuoti, išklaudyti. Koks pritaikomumas būtų administracijoj, ar mums tiktų ar netiktų, nes iš pradžių buvo tokia banga, kad čia labai modernu, labai šiuolaikiška ir padeda susidėlioti visus procesus, visiems aišku kas ką daro, kiekvienam kabinete yra lentos ir lipdukai, lapukai, tas padarė tą, tas padarė aną. Visa seka, viskas. Tie metodai. Mums iš pradžių ta mintis sužavėjo, kad gal reikėtų kažkada ateityje ir mums įsidiesti. Kodėl nepabandžius. Ir paskui taip gavosi, kad atsirado konkursai, projektinės veiklos, kur buvo galimybė sudalyvauti realiai. Nusprendėm pasinaudoti, gal tai yra šansas išbandyti ir praktikuoti. Tai sakykim taip netikėtai, bet su orientaciją į tą procesų tobulinimą ėjom. Išgirdom pasiūlymą ir tada jau darom“

Kaip vyksta projekto stebėjimas ir kontrolė? Ar tą darote Jūs ar daugiau laisvės yra duodama projektų vadovui? Žmogiškuosius išteklius valdyti, finansinius išteklius?

„Šiuo atveju sakykim buvo visiška laisvė ir atsakomybė projektų vadovui. Jis organizavo veiklas, užsiėmimus, derino datas ir įsitraukimą kolektyvo. Paprastai mes paskiriam pagal atskirus projektus

atsakingus už tą projektą asmenis ir jeigu kažkas stringa, tokiu atveju iformuoja aukštesnį vadovą. Tai jeigu yra problemų su projekto įgyvendinimu iš esmės, bendrai kažkokių problemų, trukdžių, tai tada informuoja vadovą. Šiuo atveju mane. Kitu atveju, jeigu viskas pagal planą, projekto kontrolę vykdo projektui paskirtas darbuotojas, specialistas, kuriam yra priskirtas projektas. Jis būna atsakingas už to projekto įgyvendinimą. Jis kontroliuoja, kad pagal terminus atsiskaitymai būtų laiku, sąskaitas prisiima, nukreipia tvirtinti man, derinasi laikus su projekto įgyvendintoju. Tarpinės ataskaitos ir visa kita vyksta ten“

5. Kaip Jūs apibūdintumėte savo vaidmenį projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, valdyme?

„Jeigu yra problemų su projekto įgyvendinimu iš esmės, bendrai kažkokių problemų, trukdžių, tai tada informuoja vadovą. Šiuo atveju mane. Kitu atveju, jeigu viskas pagal planą, projekto kontrolę vykdo projektui paskirtas darbuotojas, specialistas, kuriam yra priskirtas projektas“

Kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, valdyme?

„Kaip ir minėjau, atsakingas asmuo už projekto įgyvendinimą pilnai tą darė, pilnai organizavo kitus komandos žmones, kurie privalėjo dalyvauti, buvo tiesiogiai su tuo susiję. Pasitelkė kitų padalinių darbuotojus organizuojant darbą, padedant įgyvendinti tas veiklas. Jis kvietė į susirinkimus, į darbo grupes. Iš projekto įgyvendintojų pusės – jis metodinę visą pagalbą užtikrino, o iš mūsų pusės – projekto vadovas užtikrino, kad sklandžiai vyktų viskas, kas su tuo susiję. Jis gali duoti pavedimus kitiems, bendradarbiaujant, paprašant, pasinaudojant kitų padalinių darbuotojais, resursais. Jis sukviečia visus. Komandą sudaro būtent tam projektui, tų žmonių, kurie reikalingi, kad tas darbas vyktų po to. Tiek Socialinių paslaugų, tiek piniginių paramos skyriuose ir atskirai vyko užsiėmimai, susirinkimai. Projektų vadovas kuravo, kad tai įvyktų“

6. Kaip manote, kokios kompetencijos buvo reikalingos įgyvendinant vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? (Kas lėmė šio projekto sėkmę ar nesėkmę?)

„Aš manau, kad reikalingos vadybinės kompetencijos pagrinde ir dalykinės kompetencijos. Kas liečia socialinių paslaugų organizavimą. Tam, kad suprasti, suvokti, priimti siūlomus metodus, idėjas, įgyvendintas priemones, reikalinga gerai suprasti savo atliekamą darbą, savo pareigas. Būtent tiek turimos vadybinės kompetencijos, darbo administracijoje, darbo pagal savo pareigas srityje, tiek darbo komandoje gebėjimai. [...] Tai iš esmės yra organizacijos valdymo projektas. Tam reikalinga gebėti dirbti komandoje, bendradarbiauti, tai reikalingos tokios kompetencijos, kurias galbūt padėjo pagilinti šis projektas, kas liečia komandinį darbą. Ir be abejo, žinoti, ką tu darai, kokios tavo administracijos pareiginės funkcijos. Tam, kad pritaikyti naudojimą būtent įgyvendinant šį projektą“

7. Marijampolės savivaldybė investuoja į darbuotojų, vykdytųjų projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, kompetencijų didinimą?

„Taip, mes tam esam nusimatę ir skiriame finansavimą. Be abejo atsirenkant, kurie tie kompetencijų kėlimo mokymai ar seminarai atitinka pagal kainą ir turinį, tokiu atveju mes investuojame ir į

didesnes sumas, svarbiausia, kad atitiktų poreikį ir kad tas turinys būtų toks, kad jis prisidėtų prie to, kad tas kompetencijas tu galėtum kelti ar atnaujinti žinias, susipažintum su besikeičiančiais teisės aktais, jų reglamentavimu, tai nepriklausomai nuo padalinio mes investuojame ir leidžiame dalyvauti tuose mokymuose, kurie atitinka tą poreikį“

O darbuotojai, kurie dirba prie projektų, šiuo atveju LEAN'o ar jie yra kažkaip motyvuojami po atlikto darbo? Kaip paskatinami tie žmonės?

„Skatinimo sistema susideda pagrįdė iš metinio vertinimo, pagrindas yra metinis vertinimas. Be abejo, už ypač sudėtingų užduočių arba užduočių, kurios nebuvo numatytos veiklos plane, einamųjų metų užduotyse, už tokius papildomus darbus mes mokame priemokas. Tai yra viena. Visa kita, metų eigoje yra kiti paskatinimo arba motyvavimo būdai, kaip mokymų organizavimas, laisvų darbo dienų suteikimas, mikroklimato kūrimas, įvairūs organizuojami renginiai. Ir tada metinis pokalbis ir to pokalbio metu atsižvelgiant į visų metų atliktas užduotis, kurios buvo formuluojamos metų pradžioje, pagal tai yra nustatoma kintama dalis atlyginimo, bet šiuo atveju bent aš kaip suprantu kaip investiciją ir savaiminis motyvavimas arba pats darbuotojas turėtų prisiimti, kad tai yra galimybė patobulinti žinias ir tam tikrus įgūdžius, įgyti tam tikros praktikos, tai sakymas kad papildomai motyvuoti tam tikra motyvavimu priemonė, kad įgyvendino projektą, tai to nėra. Bet jei yra, kaip susidūrėm su įvairiomis situacijomis, kas liečia pandemiją, dabar tarkim ukrainiečių klausimą, išskyla tokios nenumatytos situacijos, ekstra, ir tokiais atvejais mes taikome motyvavimą tuo pačiu metu, iš karto, nes tai yra susiję su papildomu krūviu ir papildomu psichologiniu nusiteikimu. Tokie vidiniai projektai kaip LEAN'as, kitų sistemų diegimas atskirai nemotyvuojami, norisi kad tai būtų savitiksli motyvavimai tobulėti, daryti, teikti siūlymus ir tada susideda metų gale, kaip tas žmogus žiūrėjo į viską, bendras vaizdas. Ar jis atsainiai darė tuos darbus, ar jis noriai įsitraukė, pagal tai galima sakyti“

8. Kaip siūlytumėte tobulinti vidinių projektų vadybą Marijampolės savivaldybės administracijoje? (Kaip manote, ar turėtų būti savivaldybėje formalizuojama vidinių projektų vadyba (sukuriama vidinių projektų vadybos sistema)?

„Mes dėliojamės savo veiklas pagal strateginį planą trimetį, kiekvienais metais atnaujinamą, ir pagal metinį veiklos planą. Dabar mes turime įsidiegtą strateginio planavimo sistemą ir joje yra iki detalių sudėlioti tikslai, uždaviniai, priemonės pagal 7 administracijos programas. Numatomi atsakingi asmenys, numatomas finansavimas ir tose priemonėse, iš jų mes ir planuojame savo vidinius projektus. Principe tai, kas numatoma einamaisiais metais, nugula į metinį strateginį veiklos planą iš trimečio. Ir tada ten detalizuojasi, ką mes numatę ir į priekį. Didžiųjų dalimi tie vidiniai projektai, kuriuos mes esame susidėlioję, jie yra įtraukti į planavimo dokumentus. Tai yra mūsų sistema planavimo. Tai, kas yra strateginiam plane atsiduria metiniam plane, mes tada tas priemones dėliojam, išsiimam ir sakymas mes jas įgyvendinam. Be abejo, atsiranda ir eilė kitų vidinių projektų, kurie galbūt nėra įtraukti, nebuvo pagalvota, suplanuota. Tai jie tada pasipildo patikslinant strateginį planą. Aš sakyčiau, kad tokia yra mūsų ta tų vidinių projektų valdymo sistema. Nes tai, kas yra numatyta, tas yra daroma, tai, kas atsiranda, yra papildomai įtraukiama. Tam tada ir papildomas finansavimas paskui keliauja. Tai sakymas taip mes ir susidėliojam [...] Iš principo pagal programas numatomi tikslai ir tuos tikslus ir uždavinius kad įgyvendinti naudojamosi vidiniais projektais“

O būna, kad tenka žmonėms dirbti su keliais projektais vienu metu?

„Jeigu mes kalbam ir apie projektus tokius kaip LEAN'as, ir apie sistemų diegimą kaip vidinį projektą, tuomet be abejo, taip“

6 Priedas. Interviu su ekspertu E2

1. Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius Marijampolės savivaldybės veikloje sukūrė vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimas?

„Įgyvendinus šį projektą, savivaldybėje buvo pagerinta paslaugų kokybė, asmenų aptarnavimo kokybė ir ne tik Marijampolės savivaldybėje, bet ir Marijampolės socialinės pagalbos centre, nes jie buvo mūsų partneriai. Žinoma, projektas neapėmė visų padalinių, tik Piniginės paramos ir Socialinių paslaugų. Tai va tuose skyriuose sutrumpėjo paslaugų suteikimo laikas... kaip sakant, buvo optimizuoti tie paslaugų suteikimo procesai ir atsisakėm tokių nereikšmingų darbų, žodžiu pasilengvinom sau darbą. Aišku, įdomu buvo pažinti LEAN metodą, nes iki tol buvom tik girdėję iš kitų savivaldybių atstovų, viešųjų įstaigų... Tad buvo neramu, buvo visokių nuomonių, juk tai nemaži pinigai ir darbuotojams papildomas darbas, nežinojom, ar tai suveiks mūsų sektoriuje, aš gal kiek labiau už ISO standartą buvau... Bet siekdami tobulėti, pasitarėm ir nusprendėm daryti LEAN. Kaip ir kiekvienas projektas taip, jis kažkuo įdomus, kažkuo gąsdina gal, bet visada naujovės įneša tam tikrą tobulėjimą... to mes ir siekiame nuolatos“

O kokius pokyčius sukūrė VIPIS sistemos įdiegimas? Ar galite palyginti šiuos du vidinius projektus?

„Kadangi viešieji pirkimai yra ta sritis, kuri labai keičiasi ir yra griežtai reglamentuota, tai pirmiausiai norėta buvo tikslumo, kad būtų kuo mažiau klaidų, ir, žinoma, darbuotojams darbo palengvinimo norėjosi, susistemintai dirbti patogiau, juk reikia žengti su technologijom koja kojon į priekį... bet čia gal Viešųjų pirkimų skyriaus vedėjas gali tiksliau papasakoti. Na, jeigu lyginant su LEAN, tai man jie atrodo visai skirtingi. LEAN'as daug didesnis viskuo, o VIPIS tai tik vieno skyriaus vidinis projektas, kaip sakote. Ir LEAN'as buvo įgyvendinamas per agentūrą projektu, o šis tiesiog inicijuotas Viešųjų pirkimų skyriaus, planuotas ir įdiegtas. Aišku, žmonės buvo apmokomi tiek vienur, tiek kitur... Tai taip trumpai gal dydžiu aš juos išskirčiau, o panašumas... net nežinau. Gal kad irgi reikia viskam skirti papildomai laiko, kaip ir LEAN'e, jei nori išmokti dirbti. Žmonių išteklių tam naudojami, pinigai skiriami, tik sumos ženkliai skiriasi...“

Kaip manote, kaip vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimą veikė išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai?

„Kažkokių trukdžių didžiulių, kiek žinau, tikrai nebuvo, projektas buvo sėkmingai įgyvendintas, tuo rūpinosi mūsų Investicijų skyrius. Viduje dirbo kompetentinga komanda, gal ir iš pradžių abejingai žiūrėdama, bet po to viskas puikiai klostėsi. Gal trukdė COVID pandemija, gyvai bendraujant patogiau būtų buvę specialistams, bet yra kaip yra... nepasirinksi, už tai išmokom nuotoliu dirbti. Tai irgi gerai. Darbuotojai „Teamsais“ bendraudavo, vykdavo susirinkimai. Investicijų skyrius buvo koordinatorius to projekto, dirbo paskirtas specialistas prie to“

2. Kokią naudą vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinime suteikė ankstesnės projektų įgyvendinimo patirtys ir buvę iššūkiai?

„Darbuotojų patirtis yra labai svarbu projektų įgyvendinime ir noras daryti tai, kas dar nedaryta, tobulėti, keistis. Ankstesni vidiniai projektai padėjo savivaldybei tobulėti, įgyti patirties ir iš jos pasimokyti“

3. Kaip buvo vykdoma vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, išteklių vadyba (integracijos, apimties, laiko, išlaidų, kokybės, žmonių, suinteresuotųjų šalių, komunikacijos, rizikos, pirkimų)?

„Projektas pirmiausia turėjo sietis su strateginiu mūsų planu, kuris sudaromas 3 metams, ir veiklos planu. Apimtis, laikas, išlaidos ir kiti dalykai buvo aprašyti projekto finansavimo apraše. Tai juo vadovaujantis ir turėjo būti viskas rengiama. Kaip sakant, tai buvo numatyta projekto apraše... biudžetas buvo sudaromas remiantis sąmatomis parengtomis, viskas vyko apskaičiuojant pagal reikalingų išteklių kiekius bei kainas. Vyko bendrasis skaičiavimas ir detalusis, žinoma, buvo ta minimali paklaida visur... bet projektą įgyvendinome ir džiaugiamės. Šiuo klausimu, manau, Investicijų skyrius tau daugiau pasakys“

Kaip buvo formuojama komanda, diegiant LEAN ir VIPIS?

„Įgyvendinti LEAN projektą buvo paskirta Investicijų skyriui, jis turėjo planuoti ir organizuoti viską. Skyrius pasiskyrė atsakingą asmenį, kuris viską koordinavo. Diegiant VIPIS kažkokio tai formavimo negaliu išskirti, tiesiog dirbo visi to skyriaus darbuotojai, vedėjas, visi mokėsi, ir Informacinių technologijų skyrius buvo pajungtas, nes buvo ir integracija daroma su DVS Kontora. Reikėjo nusimatyti kokių funkcijų mums reikės ir pan. Tai užtruko šiek tiek. Bet tikrai ne tiek kiek LEAN diegimas“

4. Papasakokite, kaip savivaldybėje kilo mintis rengti vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? Kaip jis buvo planuojamas, vykdomas, stebimas, kontroliuojamas ir užbaigiamas? (Kas inicijavo projektą? Pagal kokius principus jis buvo atsirenkamas ir kas nusprendė dėl jo įgyvendinimo? Kurie savivaldybės darbuotojai turėjo galimybę prisidėti prie projekto ar idėjas gali siūlyti, teikti visi darbuotojai?)

„Mintis vadovybėje brendo jau kuris laikas... girdėjome kitų viešųjų subjektų gerą patirtis, tačiau nuomonių, galiu pasakyti, tikrai įvairių buvo. Na, bet išdiskutavę su kolegomis, patikėję metodo teigiamais pokyčiais administracijoje, nutarėme pabandyti ir pasitobulinti savo paslaugas, asmenų aptarnavimo kokybę. Tam pasirinkom skyrius, kuriuose daugiausiai suteikiama administracinių paslaugų. Na, o idėjas mūsų administracijoje gali teikti visi, be to, su mumis susisieka ir išorės ekspertai, kurie siūlo savo paslaugas... Bet kažkokios sistemos, kaip tai vyksta, neturim. Visą planavimo, vykdymo, stebėjimo ir kontrolės vykdymą viduje atliko Investicijų skyrius. Pradžioje buvo apsitarta dėl projekto poreikio, po to apsibrėžta tikslai, uždaviniai, projektui įgyvendinti reikalingi išteklių numatyti buvo, na o po to jau vyko visų išteklių koordinavimas, stengiantis užtikrinti kokybę. Visa ta pažanga, žinoma, buvo stebima. Viskas, ką reikėjo, buvo koreguojama... na ir pasibaigė viskas pateikus galutinę projekto įgyvendinimo ataskaitą. Turėjom atsiskaityti ESFA agentūrai. Visos ataskaitos, padaryti darbai, su parašais darbuotojų ir panašiai. Kontrolė buvo jaučiama stipri iš išorės“

5. Kaip Jūs apibūdintumėte savo vaidmenį projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, valdyme?

„Kiek tai buvo iš mano pusės, tai nebent didžiulis darbuotojų palaikymas, nes jie tikrai padarė didžiulį darbą. Kažkokių esminių bėdų nebuvo, tai su projektu tvarkėsi tie skyriai, kuriuose jis buvo įgyvendinamas. Darbuotojams daviau suprasti, kad tai mes darome dėl savo administracijos ir dėl savęs pačių. Tobulėja juk ne tik įstaiga, tobulėja ir visas kolektyvas. Deja, bet dėl finansinių apribojimų šis vidinis projektas, kaip Jūs jį vadinate, nebuvo diegiamas visoje savivaldybėje“

Kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, valdyme?

„Tai tikriausiai pats svarbiausias asmuo, kuris rūpinasi tuo, kad būtų pasiekti projekto tikslai ir rezultatai. Projektų vadovas buvo atsakingas už projekto įgyvendinimą, telkė kitus komandos narius, kvietė juos į susirinkimus, juos organizavo. Projekto vadovas sprendė visas problemas, kurios kildavo. Projekto vadovas taip pat bendradarbiavo su išorės ekspertais ir teikė jiems ataskaitas“

6. Kaip palaikėte projekto komandą vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimo metu? Kokie komandinio darbo bruožai vyravo įgyvendinant šį projektą?

„Tikrai mes labai stengiamės visada palaikyti komandą, nes jeigu nepalaikysime ir netikėsime projektu, tai kaip patikės darbuotojai? Mūsų administracijoje dirba pareigingi, darbui atsidavę specialistai, tarp visų skyrių vyksta pastovi komunikacija“

7. Kaip manote, kokios kompetencijos buvo reikalingos įgyvendinant vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? (Kas lėmė šio projekto sėkmę ar nesėkmę?)

„Svarbiausia, kad savo darbais mes siekiame ne tik pasilengvinti sau darbus, bet ir kurti viešąją vertę visai visuomenei, gerinant paslaugų kokybę. Dirbant prie projektų, manau, svarbiausia yra vadybinės kompetencijos. Aišku, ir savo darbo išmanymas yra labai svarbu, mokėti dirbti komandoje. Be to dar svarbu, kad žmonės būtų pareigingi ir organizuoti, bendradarbiautų vienas su kitu, ką, manau, ir darė“

Marijampolės savivaldybė investuoja į darbuotojų, vykdžiusių projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, kompetencijų didinimą?

„Įgyvendinant LEAN projektą, vyko mokymai. Iš pradžių, bendrai buvo supažindinta virš šimto mūsų darbuotojų su pačiu LEAN'u, vėliau buvo vykdomi mokymai ekspertams. Jeigu neklystu, jų buvo 13. O jeigu bendrai kalbant, tai mes esame nusimatę finansavimą darbuotojų kompetencijų kėlimui. Viską darome pagal poreikį. Pagrindė apie skatinimą sprendžiame po metinio vertinimo. Dar vyksta renginiai, teikiamos padėkos aktyviausiems darbuotojams. Taip pat suteikiame laisvų darbo dienų. Bet atskirai už vidinius kažkokius projektus, tokius kaip LEAN'as ar VIPIS diegimas, atskirai nemotyvuojam“

8. Kaip siūlytumėte tobulinti vidinių projektų vadybą Marijampolės savivaldybės administracijoje? (Kaip manote, ar turėtų būti savivaldybėje formalizuojama vidinių projektų vadyba (sukuriama vidinių projektų vadybos sistema)?

„Negaliu atsakyti, ar čia labai reikia kažką tobulinti, mes viską dėliojamės pagal strateginius planus. O projektai ir yra juose kaip priemonė. Dabar turim ir Strateginio planavimo sistemą, tai viskas išvis aišku. Būna, žinoma, kad atsiranda vidinių projektų, kurie nebuvo įtraukti, bet tada padarome papildymą strateginio plano ir viskas“

O būna, kad tenka darbuotojams dirbti su keliais projektais vienu metu?

„Žinoma“

7 Priedas. Interviu su ekspertu E3

1. Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius Marijampolės savivaldybės veikloje sukūrė Viešųjų pirkimų informacinės sistemos (VIPIS) diegimas?

„Iš tiesų, tai jau seniai buvo diskutuojama, kaip būtų galima palengvinti mūsų skyriui darbą ir atsisakyti dokumentų pildymo Exel'io lentelėse, norėjosi, kad darbas būtų tikslesnis ir paprastesnis. Kadangi viešieji pirkimai yra labai griežtai reglamentuoti įstatymo, tai norėjosi viską daryti kuo tiksliau ir paprasčiau, išvengiant klaidų, taip pat atsisakyti popierinių dokumentų, kurių iš tikrųjų buvo labai daug. Labai norėjosi sumažinti laiko sąnaudas atliekant „mechaninį“ darbą. Išdiskutavus su skyriaus vedėju ir išorės ekspertais, siūlančiais viešųjų pirkimų informacinės sistemas, buvo išbandytas ir pasirinktas tinkamiausias variantas. Gavus vadovybės „palaiminimą“, pradėjo vykti sistemos pirkimo ir diegimo, apmokymų ja naudotis procesas. Tai jeigu atsakant į klausimą, kaip kilo mintis, tai galiu atsakyti tik glaudaus komunikavimo, bendravimo, diskusijų ir noro tobulėti ir keistis dėka, buvo priimtas šis sprendimas“

2. Kokią naudą vidinio projekto „Viešųjų pirkimų informacinės sistemos diegimas“ įgyvendinime suteikė ankstesnės projektų įgyvendinimo patirtys ir buvę iššūkiai? Kas ateityje padėtų spręsti kilusius iššūkius?

„Visuomet sukaupia patirtis ir žinios prisideda prie sėkmingo bet kokio projekto įgyvendinimo. Be patirties viskas gali atrodyti nauja, nepažįstama ir sunku. Kiekvienas projektas organizacijai atneša naujoves ir tobulėjimą. Šiuo atveju, VIPIS diegimas prisidėjo prie organizacijos vidinio tobulėjimo.“

3. Kaip diegiant Viešųjų pirkimų informacinę sistemą (VIPIS) buvo vykdoma išteklių vadyba (integracijos, apimties, laiko, išlaidų, kokybės, žmonių, suinteresuotųjų šalių, komunikacijos, rizikos, pirkimų)?

„Oho, koks platus klausimas... čia gal ne visai mano kompetencijai atsakyti, skyriaus vedėjas, manau, galėtų išsamiau pakomentuoti. Aš galbūt tik galėčiau pasakyti, kad kas liečia viešuosius pirkimus, tai jie tikrai kažkuo sudėtingi nebuvo, nes pirkimo vertė buvo ne itin didelė. VIPIS buvo susietas su DVS sistema... o kalbant apie komunikaciją, tai nuolat bendraudavom su komanda, kartu sprendavome kilusias bėdas, padėdavo ir skyriaus vedėjas labai, ir informacinių technologijų skyriaus darbuotojai, nes jie rūpinosi visais techniniais dalykais. Manau, kad greitai viską perpratome. Jeigu dėl rizikos, tai išvis nemanau, kad kažkokių buvo, viskas vyko sklandžiai. Dėl VIPIS diegimo keitėsi mūsų vidinės tvarkos, kuriose buvo aiškiai nurodyta, kas ką turi atlikti, kas derina, kas tvirtina, kas pasirašo... Aišku, prieš tai vyko ir mokymai“

4. Papasakokite, kaip savivaldybėje kilo mintis diegti Viešųjų pirkimų informacinę sistemą (VIPIS)? Kaip VIPIS diegimas buvo planuojamas, vykdomas, stebimas, kontroliuojamas ir užbaigiamas?

„Diegti VIPIS inicijavo Viešųjų pirkimų skyriaus darbuotojai, kuriems tenka kasdien atlikti viešuosius pirkimus, rengti technines specifikacijas, skelbti pirkimus, bendrauti su tiekėjais, sudaryti sutartis, rengti ataskaitas. Tai yra mums. Buvo siekis sisteminti duomenis, kad būtų paprasčiau dirbti, automatizuoti pirkimų verčių skaičiavimą ir metinių ataskaitų ATN-3 parengimą, tiesiog pasilengvinti sau darbą. Tada mūsų skyriaus vedėjas pradėjo bendrauti su įmonėmis, kurios yra sukūrę tokias sistemas. Kiek žinau, mes rinkomės tarp dviejų viešųjų pirkimų sistemų. Buvo galima

pasibandyti sistemas, kaip jos veikia, tuomet buvo skelbiamas viešasis pirkimas ir sudaryta sutartis su tiekėju. VIPIS Marijampolės savivaldybės administracijoje diegė „Nevda“ ir nors pats pirkimas nebuvo sudėtingas, tačiau pats sistemos diegimas užtruko ilgokai... kadangi reikėjo visus žingsnius apsigalvoti, visus procesus. Tiesiog reikėjo pagal mūsų savivaldybės poreikius pritaikyti programą, kad veiktų, sudėstyti darbų sekas. Kiek pamenu, mes VIPIS pradėjome naudoti tą dieną, kai reikia pateikti metinį pirkimų planą, tai yra 2018 m. kovo 15 dieną“

5. Kaip Jūs apibūdintumėte savivaldybės aukščiausiųjų vadovų vaidmenį Viešųjų pirkimų informacinės sistemos (VIPIS) diegimo valdyme?

„Galiu pasakyti tik tiek, kad mūsų vadovybė visada teigiamai žiūri į pokyčius ir naujoves. Visada pasiteiraudavo, kaip sekasi. Jų vaidmuo tai gal būtų palaikymas“

Kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį Viešųjų pirkimų informacinės sistemos (VIPIS) diegimo valdyme? Už ką jis atsakingas?

„VIPIS diegime mes tokio kaip projekto vadovo neturėjome, skyriaus vedėjas viską koordinavo“

6. Ar buvo jaučiamas vadovybės palaikymas diegiant Viešųjų pirkimų informacinę sistemą (VIPIS)? Kokie komandinio darbo bruožai vyravo įgyvendinant šį projektą?

„Žinoma, vadovybės palaikymas yra jaučiamas nuolat, jie visada nori, kad įstaiga tobulėtų, nestovėtų vietoje. Palaikymas galiu pasakyti buvo pilnas, kai kalba eina apie procesus, kurie gali palengvinti specialistams darbą ir mažinti administracinę našta, tada net nedvejodami jungia mums žalią šviesą. Jeigu kalbėti apie komandą ir kokie bruožai čia vyrauja, tai galiu pasakyti, kad nuoširdus bendravimas ir pagalba vienas kitam. Mes visada draugiškai vienas kitam padedam, patariam. Aišku, pradžioje reikėjo konsultacijų dėl naudojimosi sistema, tačiau vedėjas užtikrino tai ir pamažu viską išmokome“

7. Kaip manote, kokios kompetencijos buvo reikalingos diegiant Viešųjų pirkimų informacinę sistemą (VIPIS)? Kas lėmė šio projekto sėkmę ar nesėkmę?

„Manau, kad viešųjų pirkimų teisinio reguliavimo išmanymas ir norėti tobulėti“

Ar savivaldybė investuoja į darbuotojų, kurie dirba su šiais vidiniais projektais, kompetencijų didinimą?

„Mūsų skyrius aktyviai dalyvauja daugybėje mokymų ir seminarų, kadangi viešieji pirkimai, kaip žinia, tokia sritis, kurioje dažnai atsiranda pokyčių, teisės aktų pakeitimai ir panašiai. Personalo skyrius sprendžia apie darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, jos poreikį. Žinoma, pasitardamas su vadovybe. Poreikis kompetencijai kelti nustatomas ir metinio darbuotojo veiklos vertinimo metu“

8. Kaip siūlytumėte tobulinti vidinių projektų vadybą Marijampolės savivaldybės administracijoje?

„Jeigu kalbame apie įvairių informacinių sistemų diegimą, tai manyčiau tiesiog organizuoti daugiau mokymų darbuotojų kvalifikacijai kelti“

8 Priedas. Interviu su ekspertu E4

1. Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius Marijampolės savivaldybės veikloje sukūrė vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimas?

„Projekto įgyvendinimas paskatino teigiamus pokyčius klientų aptarnavime Marijampolės savivaldybės administracijoje ir Marijampolės socialinės pagalbos centre. Įgyvendinus projektą pagerėjo klientų aptarnavimo kokybė, sutrumpėjo paslaugų suteikimo laikas, buvo optimizuoti paslaugų suteikimo procesai, eliminuoti nereikšmingi, darbą apsunkinantys veiksmi“

Kaip manote, kaip vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimą veikė išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai?

„Projekto įgyvendinimas sutapo su Lietuvą užklupusia pirmąja COVID pandemijos banga. Todėl išorės veiksniai labai įtakoją projekto įgyvendinimą. Privalėjome koreguoti numatytų veiklų grafikus, tikslinti paskaitų ir susitikimų laiką bei metodus. Atsirado nuotolinio projekto įgyvendinimo būtinybė. Vidiniai veiksniai taip pat buvo susiję su COVID pandemija. Projekte aktyviai dalyvavo socialines paslaugas teikiantys specialistai, todėl laikmetis buvo pilnas iššūkių“.

2. Kokią naudą vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinime suteikė ankstesnės projektų įgyvendinimo patirtys ir buvę iššūkiai? Ar padeda sukauptą patirtis?

„Ilgametė projektų įgyvendinimo patirtis sąlygojo sėkmingą projekto įgyvendinimą“

3. Kaip buvo vykdoma vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, integracijos, apimties, laiko, išlaidų, kokybės, žmonių išteklių, suinteresuotųjų šalių, komunikacijos, rizikos, pirkinų vadyba? Ar nekito apimtis, laikas, finansai?

„Projekto apimties, laiko išlaidų ir kiti klausimai buvo aptarti paraiškoje. Raikalavimus paraiškos pateikimui ir projekto įgyvendinimui apsprendžia priemonės finansavimo aprašas, kuriuo vadovaujantis ir buvo parengta paraiška bei įgyvendintas projektas“

4. Papasakokite, kaip savivaldybėje kilo mintis rengti vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? Kaip jis buvo planuojamas, vykdomas, stebimas, kontroliuojamas ir užbaigiamas?

„Projektą inicijavo Marijampolės savivaldybės administracijos vadovai. Jo įgyvendinimui buvo sudaryta specialistų komanda, kuri buvo atsakinga už projekto įgyvendinimo veiklas, atsiskaitymą su išorės ekspertais, viešininimą, mokėjimo prašymų ir ataskaitų rengimą bei t.t. Projekto stebėseną ir kontrolę vykdė už projektą atsakinga specialistų komanda. Projekto veiklų pabaigoje, 2020 m. gruodžio 15 dieną, vyko baigiamoji konferencija, iki 2021 m. sausio 15 d. buvo parengta ir Europos socialinio fondo agentūrai pateikta Galutinė projekto įgyvendinimo ataskaita“

5. Kaip Jūs apibūdintumėte savivaldybės aukščiausių vadovų vaidmenį projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, valdyme?

„Vadovų visapusiškas palaikymas ir iniciatyva sąlygojo sėkmingą projekto įgyvendinimą ir pasiektus rezultatus“

O kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, valdyme?

„Projekto vadovas koordinavo visa projekto įgyvendinimo veiklą, sprendė iškylančias problemas, derino veiklų vykdymo grafikus, bendradarbiavo su išorės ekspertais, teikė ataskaitas ir informaciją finansuojančiai institucijai. Taip pat sprendė visus veiklų eigoje kylančius klausimus“

6. Ar buvo jaučiamas vadovybės palaikymas įgyvendinant vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN?

„Buvo jaučiamas visapusiškas vadovų palaikymas. Vyko sklandus nuolatinis bendradarbiavimas tarp savivaldybės administracijos padalinių vadovų bei specialistų“

7. Kaip manote, kokios kompetencijos buvo reikalingos įgyvendinant vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN?

„Įgyvendinant projektą labai svarbu buvo specialistų tiesioginio darbo puikus išmanymas ir atviras požiūris į naujoves, jų diegimą savo darbe. Pagrindinės kompetencijos, kurios lėmė sava laikį ir efektyvų lėšų įsisavinimą – projektų vadybos puikus išmanymas, viešųjų pirkimų procedūrų išmanymas, administracijos padalinių vadovų gebėjimas motyvuoti savo darbuotojus, skatinti naujovių diegimą“

Marijampolės savivaldybė investuoja į darbuotojų, vykdyusių projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, kompetencijų didinimą?

„Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimus sprendžia savivaldybės administracijos personalo specialistai. Jie renka poreikio informaciją, apdoroja, bei kartu su vadovais sprendžia darbuotojų kompetencijų didinimo klausimus. Įgyvendinant projektą buvo vykdomi su LEAN metodo diegimu susiję mokymai ir kompetencijų stiprinimo užsiėmimai“

8. Kaip siūlytumėte tobulinti vidinių projektų vadybą Marijampolės savivaldybės administracijoje? Kaip manote, ar turėtų būti savivaldybėje formalizuojama vidinių projektų vadyba (sukuriama vidinių projektų vadybos sistema)?

„Šiuo metu, kaip ir anksčiau, administracijoje sėkmingai įgyvendinami projektai, todėl jų vadyba nuolat kinta, tobulinama, atsižvelgiant į naujai iškylančius poreikius. Daugumoje atveju Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu sudaroma projekto įgyvendinimo grupė, kuri ir koordinuoja projekto įgyvendinimą“

9 Priedas. Interviu su ekspertu E5

1. Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius Marijampolės savivaldybės veikloje sukūrė vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimas?

„Įgyvendinus šį projektą, kai buvo diegiamas LEAN'as, administracijoje pagerėjo klientų aptarnavimo ir paslaugų kokybė, sutrumpėjo administracinių paslaugų suteikimo laikas. Šis projektas buvo įgyvendinamas dviejuose mūsų skyriuose, tai yra, Socialinių paslaugų ir Piniginės paramos skyriuje, ir Marijampolės socialinės pagalbos centre“

2. Kokią naudą vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinime suteikė ankstesnės projektų įgyvendinimo patirtys ir buvę iššūkiai? Ar padeda sukaupta patirtis?

„Žinoma, taip. Kadangi šitą darbą jau mūsų skyrius dirba daugiau nei 20 metų, tai turim labai nemažai patirties sukaupę, įgyvendinant europinius projektus ir dar prieš pasirašant sutartį su ES, buvo tie priešįstojiminiai projektai, lengvieji, „minkštieji“, kurie mus irgi daug ko išmokė. O europinių projektų kiekvienais metais, kiekvieną dieną, tai yra mūsų duona. Mes jau seniai ją „valgom“, seniai „raikom“ ir susiduriam su iššūkiais. Labai priklauso nuo agentūros, nuo vadovo. Ačiū Dievui pasisekė su rangovu, kuris vykdė LEAN mokymus. Tikrai manau, kad žmonės, kurie buvo mūsų išorės ekspertai, buvo atsidavę darbui, nuoširdžiai atsidavę, suprato mūsų iššūkius, bendravo tikrai maloniai, telkė komandą, į juos galėjom dažnai atsiremti. Bent jau aš įgyvendindama projektą tikrai niekada nebuvo kažkokio neigiamo atsakymo, visada stengėsi greitai, operatyviai padėti. Negalėčiau išskirti šito projekto kaip kažkokio labai išskirtinio, gal tik tiek, kad tai yra labiau susiję su žmonėmis. O žmonės kaip ir visur turi skirtingas nuomones, reakcijas ir jas dažnai išsakom, kartais net ir ne tuo adresu, kuriuo reikia, tai teko šiek tiek sugerti, bet bendrom jėgom, su supratimu, bendru susitelkimu, įgyvendinom. Ir džiaugiamės, įgijom patirties“

3. Kaip buvo vykdoma vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, išteklių vadyba (integracijos, apimties, laiko, išlaidų, kokybės, žmonių išteklių, suinteresuotųjų šalių, komunikacijos, rizikos, pirkimų)? Ar nekito apimtis, laikas, finansai?

„Viskas kito. Bet rezultatai numatyti pasiekti tikrai. Ir pasiekti netgi viršinant lūkesčius, nes sertifikatus po mokymų gavo daugiau žmonių nei buvo numatyta. Pradžioje buvom nusimatę, kad mažoji dalis žmonių susipažins su LEAN'u kaip su metodu, buvo su lektoriais pasitarta ir jie leido mums išplėsti tą tikslinę grupę, kurioje dalyvavo beveik visi savivaldybės žmonės. Taip kad mūsų visi savivaldybės žmonės ir, beje, ir Marijampolės socialinio pagalbos centro žmonės yra susipažinę, kas tai yra. Galbūt vieni savo darbe mažiau gali pritaikyti, kiti tiesiog bendram žinojimui, tiesiog kokybiniam savo darbo suvokimui, procesų valdymo suvokimui teoriniam lygmeny, visi turim šitą žinių. Tai šitas išplėtė rezultatus lauktus. Pats įgyvendinimas, žinoma... pirkimai buvo sudėtingi, labai sudėtingi. Nes tai buvo paslaugos, tai buvo skundai, nes tai ganėtinai nemažos sumos. Firmos, teikiančios šias paslaugas, konkuruoja. Todėl pirkimus ir teko atidėti. Ir kaip visuomet kažkiek atidėjus pirkimą ir sprendžiant tam tikras teises problemas dėl pirkimų, sutrumpėja projekto įgyvendinimo laikas. Bet išsisprendėm šiuos iššūkius darbuotojų „atsinešimo“ pagalba, už ką esu tikrai dėkinga ir mūsų vedėjams, ir Marijampolės socialinės pagalbos centro vadams, kad stengėmės ir padarėm. Tai va pirkimai buvo toks iššūkis. Komunikavimas buvo labai sudėtingas, nes tai buvo

nuotolinis darbas. Bet vėlgi, pradžioj stresas, šokas, o poto darom ir visi darbai padaromi, kada yra gera komanda. Laike išsitekome. Tačiau paskutinius darbus spurtavome, nes tai jau buvo gruodžio mėnuo. Ir Socialinių paslaugų skyriuje, ir Piniginės paramos skyriuje yra patys tokie mėnesiai, kai jie prakaitą braukia dirbdami savo darbus, o dar čia ir šitas prisimetė. Ir tos visos konferencijos paskutinės, ir savo darbų pristatymai, savo projektų pristatymai. Ant darbuotojų pečių gulė daug reikalų, bet jie puikiai susitvarkė. Su žmogiškaisiais ištekliais buvo susitvarkyta. O daugiau tai viskas tiesiog... pabuksuojant, bet įgyvendinom ir, manau, kad vienas iš sėkmingesnių projektų“

4. Papasakokite, kaip savivaldybėje kilo mintis rengti vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? Kaip jis buvo planuojamas, vykdomas, stebimas, kontroliuojamas ir užbaigiamas?

„Pati pradžia inicijavimas tai buvo mūsų vadų. Tai buvo žinojimas ir noras tobulinti kokybės vadybos metodus savivaldybėje. Tai buvo impulsas šio projekto pradžia. Na, o po to visas įgyvendinimas tai buvo derinimas su agentūra, kur irgi žmonės turėjo iššūkių, nes aprašas kelis kartus keitėsi. Atsižvelgdami į tai, mes irgi derinom savo mintis, savo norus, tikslus. Įgyvendinant kaip ir kiekvienas projektas vyksta etapais: yra numatytas grafikas, kuris yra griežtai numatomas sutartyje. Grafike numatyti mokėjimo prašymo teikimo laikai, kada reikia... reiškiasi tu atlikęs kažkokią dalį paslaugos, privalai atsiskaityti agentūrai, pateikdamas jiems visus dokumentus, susijusius su veiklų įgyvendinimu, turi labai aiškiai įrodyti agentūrai, kad štai tiek ir tiek žmonių tikrai dalyvavo, ten buvo su parašais, su apskaitom, su viskuo. Tokios tokios išlaidos patirtos... išlaidos patiriamos atsirinkus tam tikrą įmonę, ta įmonė atsirenkama vadovaujantis viešųjų pirkimų įstatymu. Žodžiu, mes dirbom, o mus tikrino... nuolatos. Mūsų kontroliuojanti institucija buvo ESFA (Europos socialinė fondo agentūra). Tikrino kiekvieną mokėjimo prašymą, jeigu kažkokių dokumentų paprašydavo papildomai, viską siūsdavom, surasdavom, suorganizuodavom. Mokėjimai vyko sklandžiai. Negalėčiau sakyti, kad kažkas strigtų. Žinoma, irgi geranoriškumas, bendravimas, tarpusavio supratimas, kad esant tokiai situacijai, kioje mes buvome dėl pandemijos, gali truputį ir užtrukti tų dokumentų judėjimas ir žmonių parašų surinkimas, bet susitvarkėm, manau, su iššūkiais“

5. Kaip Jūs apibūdintumėte savivaldybės aukščiausiųjų vadovų vaidmenį projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, valdyme?

„Manyčiau didžiulis. Jeigu nebūtų vyriausiųjų vadų palaiminimo, sunku būtų įtikinti visus darbuotojus, jeigu taip galima pasakyti, žemesnio rango darbuotojus, kad jie vis tik privalo dalyvauti. Nes pirminė ta motyvacija vis tik buvo vadovų pasakymas, kad reikia ir darysim. Žemesnioji grandis po to, galbūt kai pradeda dalyvauti tam procese, cikle, supranta, kad... na pasiima kažkokią tai naudą, malonumą, kurį patiria net ir sunkiai dirbdami. Bet jeigu nebūtų vadų palaikymo, nebūtų įmanoma įgyvendinti kaip ir jokio projekto be vadų palaikymo tai niekas ir nevyktų. Vis tik nuo vadovų požiūrio daug kas priklauso“

Kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, valdyme?

„Pas mus projektų vadovu buvau aš. Žinai, kad už projekto sėkmingą įgyvendinimą atsakomybė tenka tau ir viskas ir tada eini, ieškai pagalbos, jeigu kažko nesupranti. Visi darbai yra padaromi, jeigu yra komandos palaikymas. Jeigu kažko nesupranti, eini pas darbuotojus“

Ar patiems projektų vadovams leidžiama naudoti kitų skyrių žmogiškuosius išteklius? Ar buvo suteikta laisvė viską daryti patiems?

„Pilna laisvė. Vadovai tik pasako, kad šitas projektas bus įgyvendinamas, mes teikiame tarybai sprendimo projektą, kad prašome pritarti tokiam ir tokiam projektui ir skirti... nes yra ir savas prisidėjimas, 15 procentų, prie projekto šito europinio, kaip ir prie visų daugiausiai standartiškai reikėjo prisidėti. Tai yra tarybos sprendimas ir po to įsakymu patvirtinama darbo grupė. Patvirtina kaip vadovą ir jam suteikia visas teises, net ir pasirašymo teisę suteikia projektų vadovui direktorius dėl projekto dokumentų. Kad nereikėtų... direktorius pasirašo tik sutartį. Tik sutartį, kad įgyvendinti. O visa kita pilna laisvė administracijos darbuotojui ir pareiga“

6. Ar buvo jaučiamas vadovybės palaikymas įgyvendinant vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? Kokie komandinio darbo bruožai vyravo įgyvendinant šį projektą?

„Susitelkimas. Turbūt kaip ir bet ką savivaldybėje įgyvendinant...“

7. Kaip manote, kokios kompetencijos buvo reikalingos įgyvendinant vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? Kas lėmė šio projekto sėkmę ar nesėkmę?

„Be abejo, žmonių kompetencijos. Ir nebijojimas susidurti su naujais iššūkiais. Jeigu kažko nežinojo specialistai, tai tikrai labai komunikavom su paslaugą teikiančiais ekspertais. Tik žingeidumas ir noras padaryti tai, ką darau geriausiai. Tas ir nulėmė. Daug kas pirmą kartą, tame tarpe ir aš, sužinojom, kas tas LEAN'as, kokie metodai, kokios metodikos, iš karto kažkaip supratai, kurie metodai mums priimtinesni, kurie mums visiškai nėra aktualūs. Tas sužinojimas, teorijos atsirinkimas, pabandytas pritaikyti praktikoje“

Jūs pasisėmėte patirties ir iš kitų Alytaus įstaigų?

„Tai čia pirminiam pačiam etape. Ten važiavo daugiau vadovai, pasižiūrėti, kaip tai atrodo“

Ar pritartumėte, kad projekto įgyvendinime labai svarbu vadybinės kompetencijos, lyderystės kompetencijos, specialiosios kompetencijos...?

„Taip, žinoma. Čia tikrai vedėjai tai padarė didžiulį darbą su savo darbuotojais, juos konsoliduodami ir suskirstydami“

Marijampolės savivaldybė investuoja į darbuotojų, vykdyusių projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, kompetencijų didinimą?

„Mes laikas nuo laiko vykstame į seminarus. Žinių pagausinimas, pakoregavimas vyksta nuolat kas liečia projektų vadybą. O šiaip administracijos darbuotojų kompetencijų stiprinimo ar poreikio kompetencijoms stiprinti... tą analizę visą rengia personalo skyrius“

Ar tie žmonės, kurie dirbo prie projekto, yra kažkaip motyvuojami?

„Kažko išskirtinio nėra. Nėra išskirtinio skyriaus ar žmonių grupės, kurie dirbo prie projekto, skatinimo. Tai yra mūsų pareiginiuose nuostatuose ir dirbam pagal savo funkcijas. Kaip kiti stengiasi sąžiningai atlikti savo funkcijas ir kaip galima geriau, taip ir mes stengiamės“

8. Kaip siūlytumėte tobulinti vidinių projektų vadybą Marijampolės savivaldybės administracijoje? Kaip manote, ar turėtų būti savivaldybėje formalizuojama vidinių projektų vadyba (sukuriamą vidinių projektų vadybos sistema)?

„Pas mus yra. Direktorius įsakymu bet kuriuo momentu yra sudaroma projekto įgyvendinimo grupė, kurioje labai aiškiai galima netgi, jeigu tai neįeina į tavo pareigines funkcijas, mes netgi funkcijas įsakyme surašome. Tarkim, tu papildomai turėsi atlikti tą, tą, tą... ir pavardėmis. Nustatoma veikla iki tada ir tada tu turėsi atlikti tą ir tą. Direktorius įsakymu pasirašomas toks dokumentas ir mes visi suprantame, kad tą darom. O šiaip tokias kasdienes veiklas, tai tiesiog vadovo pasakymu, turi atlikti tą ir tą, juk negali kiekvieno kryptelėjimo nuo pareiginių raštu rašinėti. Tos biurokratijos užtenka. Ką reikia, Viešųjų pirkimų skyrius padeda, ir Buhalterijos skyrius. Ką reikia, tą ir padeda... Geranoriškas bendradarbiavimas įgalina tiems projektams vykti, sėkmingai vykti. Tarpusavy bendraujant. Tai manau čia labai nuo bendro organizacijos mikroklimate tas susiformavę ir seniai. Kad čia nekyla problemų, kad reikėtų kažką tobulinti...“

10 Priedas. Interviu su ekspertu E6

1. Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius Marijampolės savivaldybės veikloje sukūrė vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimas?

„Iš tikrųjų, kiekvienas projektas yra vykdomas su tam tikru tikslu, kad pasiekti rezultatą. Tas, kuris yra užsibrėžtas tuose strateginiuose mūsų planuose. Šis projektas greičiau įgalino mus pasitvarkyti vietoje tą, ką mes jau ir galvojome daryti anksčiau. Tik ne tuo laiku. Sakėm pradėsim nuo naujų metų. Visa tai mums pagreitino, nes iš tikrųjų mes matėme, kad tam tikri procesai yra per ilgi, pas mus yra buvę dar departamentai, prie departamentų buvo kiti vadovai, buvo kitos procedūros, mes išmokas mokėjome rengiant administracijos direktoriaus įsakymus, tie įsakymai būdavo rengiami vieną kartą per mėnesį, dėl to ir išmokų skyrimas būdavo vieną kartą per mėnesį. Tai jeigu sprendimas priimamas vieną kartą per mėnesį, vadinasi paslaugos suteikimo laikas jau yra mėnuo. Mes negalėjome sakyti, kad ta paslauga suteikiama per trumpesnę laiką. Buvo peržiūrėta visa tai ir buvo atsisakyta šio projekto metu administracijos direktoriaus įsakymų ir visi sprendimų priėmimai pagal direktoriaus įgaliojimus buvo suteikti skyriaus darbuotojams. Ne tik vedėjai, bet ir skyrių darbuotojams. Ir priima sprendimus dabar dėl socialinių pašalpų, dėl kompensacijų, jau patys skyriaus darbuotojai pasirašo sprendimus, tai tas laikas... suvedam duomenis į duomenų bazę ir tą pačią dieną yra priimamas sprendimas. Tai sprendimų laikas nuo to mėnesio laiko sutrumpėjo iki 2 savaitių, laidojimo pašalpai taip pat sutrumpėjo, per vieną dieną yra priimamas sprendimas ir tą pačią dieną yra išmokama, pažymų išrašymas tą pačią dieną atsirado, vienkartinį pašalpų mėnesį laiko žmonėms nereikia laukti, mes galim pvz., vakar vienam paskyrėm ir vakar padarėm pavedimą. Nes reikėjo ekstra pagalbos. Tų teigiamų pokyčių iš tikrųjų yra – sutrumpėjo pačios administracinės paslaugos suteikimo laikas. Ne visų, bet daugumos. Apie 80 procentų tai tikrai. Toliau kas dar...“

Galbūt su kokiais nors iššūkiais susidūrėte įgyvendinant šį projektą?

„Taip, iššūkių tai iš tikrųjų buvo be galo daug. Kadangi gavome nurodymą, kad turėsime dalyvauti šiam projekte ir tai atsitiko prieš mūsų didžiuosius darbus, nes nuo spalio mėnesio prasideda šildymo sezonas ir prašymų padaugėja dvigubai, kartais ir daugiau nei dvigubai. Toliau labai laikotarpis... pandemija. Tikrai buvo pakankamai sunku, nes visas ir skyriaus darbas buvo organizuojamas nuotoliniu būdu ir dar šis projektas nuotoliniu būdu nuo naujų metų. Iki tol dar buvo du susitikimai gyvai, o po to viskas nuotoliniu būdu. Buvo darbuotojų skaičiaus iššūkiai, darbuotojų krūvių iššūkiai, tai buvo tikrai be galo dideli. Kadangi mes galėjom dirbti per pietus arba po darbo praktiškai, darbo metu mes to negalėjom padaryti, nes mūsų prioritetas buvo klientai ir administracinių paslaugų suteikimas, tai tikrai buvo toks didelis darbas. Tačiau mes susirinkom su kolektyvu, aišku, iš pat pradžių buvo labai neigiamos emocijos, nes visus penkis tuos projektus reikėjo tam skyriui įgyvendinti, darbuotojų skaičius 13, reikėjo visų darbuotojų ir turėjom ne po vieną, ne po du projektus, tai iš tikrųjų buvo iššūkis labai didelis. Pažymų išdavimas va irgi tuo pačiu metu, darbuotojai priėmimo išrašė, priėmė prašymą, aš dedu antspaudą ir žmogui atiduodam. Tai va. Tai iššūkiai tikrai buvo dideli, paskui susėdom, nusiramimom, nes vis tiek reikės dalyvauti, padaryti, kitaip nebus ir kadangi darbuotojai yra labai pareigingi, atsakingi, tai į šitą projektą pasižiūrėjom labai pareigingai, profesionaliai, kad tikrai darom, darysim tą, kas mums atrodo reikia, ką mes ir buvom žadėję... ir padarėm. Komanda buvo puiki. Dėkinga darbuotojams, nes tikrai pasikalbėjom, susėdom, nebuvo tokių problemų, kad aš nedarysiu, tikrai stengėsi, darė neatmestina“

2. Kokią naudą vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinime suteikė ankstesnės projektų įgyvendinimo patirtys ir buvę iššūkiai?

„Manau, kad ilgametė projektų įgyvendinimo patirtis lėmė sėkmingą ir šio projekto įgyvendinimą. Žmonės dirba seniai, su didžiule patirtimi“

3. Kaip buvo vykdoma vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, integracijos, apimties, laiko, išlaidų, kokybės, žmonių išteklių, suinteresuotųjų šalių, komunikacijos, rizikos, pirkimų vadyba?

„Visus šiuos išteklius valdė Investicijų skyrius. Dėl rizikos tai tik žinau, kad pas mus diegiant LEAN'ą rizikai nustatyti buvo taikomas priešasties–pasekmės metodas, rašėm „žuvies kaulo“ formoje apsunkinančius darbą procesus ir jų reikšmę galutiniam rezultatui. Ir dar... dirbant PDCA metodu buvo fiksuojamos darbuotojų klaidos, aš rinkausi ASAICHI metodą, vyko trumpi rytiniai susirinkimai su vizualiai pateikta informacija, visi mūsų skyriaus darbuotojai tiesiogiai dalyvavo problemos sprendime, teikė pasiūlymus“

4. Papasakokite, kaip savivaldybėje kilo mintis rengti vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? Kaip jis buvo planuojamas, vykdomas, stebimas, kontroliuojamas ir užbaigiamas?

„Inicijavimas buvo mūsų vadovų. Jie norėjo tobulinti kokybės vadybos metodus savivaldybėje. Po to visą projekto įgyvendinimą Investicijų skyrius derino su agentūra. Mes gaudavom žinutes iš projekto vadovės, kad reikia to ir to, tada ir tada. Pranešimai, kada vyks. Nes irgi vyko iš pat pradžių dar tie susitikimai ir gyvai. Du ar trys...“

5. Kaip Jūs apibūdintumėte savivaldybės aukščiausiųjų vadovų vaidmenį projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, valdyme?

„Mūsų vadovai aktyviai domėjosi visa eiga, teiraudavosi, kaip sekasi. Jų požiūris, kad reikia tobulėti, diegti modernius kokybės vadybos metodus ir tuo pačiu gerinti paslaugų kokybę, skatino ir mus pačius aktyviau dalyvauti veiklose“

Kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, valdyme?

„Manau, kad projekto vadovo vaidmuo yra labai svarbus. Jis planavo ir derino visas veiklas, bendravo su išorės ekspertais, rūpinosi komunikacija, patalpomis“

6. Ar buvo jaučiamas vadovybės palaikymas įgyvendinant vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? Kokie komandinio darbo bruožai vyravo įgyvendinant šį projektą?

„Tikrai labai jautėsi palaikymas... ir komanda buvo susitelkusi. Reikia to iš tikrųjų...“

7. Kaip manote, kokios kompetencijos buvo reikalingos įgyvendinant vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? Kas lėmė šio projekto sėkmę ar nesėkmę?

„Nebijoti iššūkių, komunikuoti ir bendradarbiauti... iš tikrųjų tuos LEAN metodus mes buvom skaitę, buvom jau kažkur girdėję, buvo mūsų komanda nuvažiavusi į Alytų, kur buvo diegiama LEAN projektai. Ir teorija pirmiausiai, teorijos išdėstymas, tada jau mes atsirinkom, kas tai yra per tie metodai, nes iki šiol ten tų pavadinimų metodų mes aišku nežinojom. Ir po to, kai atsirinkom, tada jau pradėjom dėliotis viską į vietas. Aš pati tada nebuvo, tai važiavo mūsų darbuotoja. Ir paskui mes tuos metodus pradėjome taikyti. Ir kai pradėjome taikyti, tada žiūrėjome, kaip kur ką padėlioti. Nes dirbom iš tikrųjų, visas problemas išsikėlėm patys. Siūlymus darėm patys, viską darėm patys. Tokio nukreipimo linkme iš projektų vadovų, kas vykdė tą projektą, nelabai buvo didelis. Jie tik metodą pristatė. Jie pristatydavo lenteles ir pan., bet toliau ką mes viduje darėm, iš tikrųjų tokio kaip ir bendro vidinio lyg ir nebuvo, išoriškai. Aš buvau ir klausimą tokį uždavus, gal mes galėtume dar kažką patobulinti, nes jūs jau darėte kitose savivaldybėse, gal turit kokių pavyzdžių, tai man nei vieno pavyzdžio nebuvo pateikta. Paskui, kai aš padariau pristatymą, buvo paprašyta mūsų pristatymu pasidalinti, klausė, ar jie galės pasinaudoti mumis kaip pavyzdine savivaldybe. Tas pristatymas jiems buvo nusiūstas. Ir aš tą leidimą daviau, aišku, nutryniau pavardes, viską. Siunčiau viską, kas buvo vykdoma. Mes siuntėm savo darbus, o jie tik ačiū, kad darot, ačiū kad darot... kita grupė buvo truputį kitaip. Kita grupė tikrai sėdėjo prie tų projektų, kur darė visą procesų analizę. Jiems tas žmogus žinau, kad tikrai daugiau padėjo“

Skirtingos grupės?

„Taip, su atskirais projektais dirbo skirtingi darbuotojai ir skirtingi vadovai. Atskiro metodo. Atskiram metodui vadovavo atskiri darbuotojai“

Ar pritartumėte, kad projekto įgyvendinime labai svarbu vadybinės kompetencijos, lyderystės kompetencijos, specialiosios kompetencijos...?

„Taip. Nes ir komandą suburti, ir darbuotojus įtikinti, parodyti tą reikšmingumą to projekto, rezultatų siekimą, tai ir darbuotojams reikia tą pasakyti ir visa komanda tam turi pritarti. Jeigu bent vienas narys būtų iškritis iš komandos, tai žinokit likę du ar trys tikrai nebūtų nieko padarę. Čia jau yra visa komanda“

Ar nekito komanda šio projekto įgyvendinimo metu?

„Šiek tiek kito kai kuriuose projektuose (metoduose), keitėm mes, nes susirgo paprasčiausiai. Kovidas. Nes tose komandose mes buvom po du žmones kiekvienam projektui (metodui), nes daugiau žmonių pas mus nebuvo. 13 žmonių. bet mes iš tikrųjų susirinkom tada, tikrai nebuvo kažkaip primestiniai ar kažkaip ten, kiekvienas pasirinko tą metodą, kuris jam atrodė jo atžvilgiu tinkamiausias, reikalingiausias, nes pvz., procesų nagrinėjimas, aišku ne aš nagrinėsiu, nes administracinę paslaugą vis dėlto dažniausiai teikia darbuotojai ir jie žino visą tą sistemą geriausiai, tas smulkmenas. Tai taip ir buvo suskirstyta. Aš kaip vadovas pasiėmiau ASAICHI, kaip susirinkimų vedimui ir problemų sprendimui... kiti pasiėmė procesus, kiti pasiėmė 5S, Kaizen, kuris iš tikrųjų liko nepabaigtas šiek tiek iki galo. Pasiūlymai buvo, bet jie paskui liko iki galo neapdoroti. Dar buvome iš vadovų gavę pritarimą, kad bus kažkokie paskatinimai, tačiau to galutinio sprendimo jau paskui nebebuvo. Atėjo Covidas visiškai nuo kovo mėnesio ir prasidėjo visiškai nuotolinis darbas“

Ar savivaldybė investavo į darbuotojų, vykdžiusių projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, kompetencijų didinimą?

„Taip, kiekvienais metais yra renkama informacija ir yra daromi tobulinimo planai kažkokie. Toliau, vertinant darbuotojų veiklą metų pabaigoje vertinimo anketoje ir pats vadovas pažymi kokių kompetencijų galbūt trūksta tam darbuotojui ir kuris galėtų pagilinti tas žinias. Ir paskui visa tai atsigula tam kvalifikacijos kėlimo plane. Tai nuolatinis procesas. Personalo skyrius po to įgyvendina, ieško seminarų, pasitarimų, konferencijų“

8. Kaip siūlytumėte tobulinti vidinių projektų vadybą Marijampolės savivaldybės administracijoje? Kaip manote, ar turėtų būti savivaldybėje formalizuojama vidinių projektų vadyba (sukuriama vidinių projektų vadybos sistema)?

„Pas mus ji yra. Žmonės dirba seniai, su didžiule patirtimi. Paprašo skaičiukų kažkokių, ir teikiam. Nu jeigu reikia projektui. Ar jį parengti ar atsakaitai... tiesiog bendradarbiaujam. Čia nekyla problemų. Kitaip negalvojam. Taip turi būti ir viskas“

11 Priedas. Interviu su ekspertu E7

1. Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius Marijampolės savivaldybės veikloje sukūrė vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimas?

„Manau tai, kad buvo peržiūrėti paslaugų organizavimo ir teikimo procesai, atsisakyta perteklinių funkcijų, laiko kaštų. Tai leido peržvelgti ir įvertinti esamas procedūras kartu su konsultantu, t. y. žvilgsnis iš šalies kartais atskleidžia dalykus, kurių kasdienybėje jau nepastebime. Metodų elementus naudojame ir tolimesnėje veikloje, kurdami naujas procedūras ar vertindami esamas, vertiname paprastumo, efektyvumo, operatyvumo principais“

Kaip manote, kaip vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinimą veikė išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai?

„Vidiniai – specialistų nusiteikimas, išankstinės nuostatos – kartais padėjo, kartais trukdė. Jei asmuo įžvelgia galimybes, jam bandyti ir įsisavinti naujoves yra įdomu. Trukdė didelis darbo krūvis, todėl papildomai rasti laiko analizei buvo sudėtinga. Išorinis veiksnys – pandemija – pakeitė darbo formas, tačiau procesas nebuvo nutrūkęs. Lengviau buvo diskutuoti ir analizuoti procesus gyvai, nuotolinis darbas tai apsunkino“

2. Kokią naudą vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, įgyvendinime suteikė ankstesnės projektų įgyvendinimo patirtys ir buvę iššūkiai? Ar padeda sukaupta patirtis?

„Tai, kad projektas buvo vidinis, leido greičiau priimti reikalingus sprendimus, keisti veiklų formą (pereiti į nuotolinį darbą), prisiderinti prie įstaigos veiklos. Tik dalis projektų veiklų apėmė visą administraciją, kitos tik atskirus skyrius. Manau, kad būtų naudingiau visas projekto veiklas nukreipti į visą administraciją, neišskiriant atskirų skyrių. Paprastai skyrius neišvengiamai yra susijęs su kitais kolegomis, todėl vieninga praktika būtų palankesnė“

3. Kaip buvo vykdoma vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, integracijos, apimties, laiko, išlaidų, kokybės, žmonių išteklių, suinteresuotųjų šalių, komunikacijos, rizikos, pirkimų vadyba? Ar nekito apimtis, laikas, finansai?

„Į šiuos klausimus atsakyti negaliu, klausti reikėtų Investicijų ir verslo skatinimo skyriaus. Manau, kad prisitaikėme prie pasikeitusių aplinkybių, rizikos buvo suvaldytos, projektas įgyvendintas pilnai. Projekto dalyviai iš anksto gaudavo reikalingą informaciją, galėjo planuoti susitikimų laiką ir savo tiesioginį darbą“

4. Papasakokite, kaip savivaldybėje kilo mintis rengti vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? Kaip jis buvo planuojamas, vykdomas, stebimas, kontroliuojamas ir užbaigiamas?

„Nesu projekto vykdytojas, negaliu detalizuoti. Projekto stebėseną, planavimą atliko Investicijų ir verslo skatinimo skyriaus specialistai. Projekto dalyviai informaciją gaudavo laiku, ekspertai

visuomet atvykdavo nustatytu laiku, suteikė daug vertingos informacijos. Visuomet galėjome kreiptis į ekspertus iškilus klausimams, bendradarbiavimas buvo labai draugiškas, greitas ir tikslingas“

5. Kaip Jūs apibūdintumėte savivaldybės aukščiausių vadovų vaidmenį projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, valdyme?

„Vadovai dalyvavo visuose projekto etapuose, domėjosi jo eiga. Vadovų priimti sprendimai dėl tokio projekto reikalingumo rodo jų požiūrį į kokybės gerinimą administracijoje, naujų sprendimų valdyme ieškojimo. Meras nuolat domėjosi eiga, dalyvavo aktyviai įgyvendinime, užduočių atlikime“

Kaip Jūs apibūdintumėte projektų vadovo vaidmenį vidinio projekto „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, valdyme?

„Veiklų planavimas, tiesioginio kontakto palaikymas su ekspertais, projekto dalyvių ir vykdytojų veiklų derinimas, pasirūpinimas patalpomis, informacijos sklaida – buvo projekto vadovo veiklos“

6. Ar buvo jaučiamas vadovybės palaikymas įgyvendinant vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN?

„Taip. Meras įsitraukė į projekto įgyvendinimą tiesiogiai, atlikdamas kartu užduotis, formuluodamas pasiūlymus ir pan. Dalyviams tai buvo labai svarbu, tai padidina ir projekto reikšmingumą“

7. Kaip manote, kokios kompetencijos buvo reikalingos įgyvendinant vidinį projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN? Kas lėmė šio projekto sėkmę ar nesėkmę?

„Manau, kad projektas įgyvendintas sėkmingai, tai patvirtino ir projekto pabaigoje pristatyti ir aptarti rezultatai. Ekspertų profesionalumas, turima patirtis, šiltas bendravimas ir bendradarbiavimas, savivaldybės vadovų įsitraukimas ir darbuotojų palaikymas buvo svarbūs sėkmės veiksniai“

Marijampolės savivaldybė investavo į darbuotojų, vykdžiusių projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Marijampolės savivaldybėje“, diegiant kokybės vadybos metodą LEAN, kompetencijų didinimą?

„Poreikis kompetencijai kelti nustatomas metinio darbuotojo veiklos vertinimo metu. Pasikeitus teisiniam reglamentavimui, socialinės politikos kryptims ir priemonėms, šioje srityje dirbantys darbuotojai reguliariai kelia kvalifikaciją įvairiuose mokymuose ir seminaruose. Taip pat ir patys organizuoja diskusijas, mokymus, pasidalijimą patirtimi su kitais specialistais. Labai svarbu vidinė asmens motyvacija tobulėti, domėtis naujovėmis, norėti keistis ir keisti“

8. Kaip siūlytumėte tobulinti vidinių projektų vadybą Marijampolės savivaldybės administracijoje?

„Manau, kad vidinė projektų vadyba reikalinga. Būtina analizuoti projektų poreikį, kompetencijos kėlimo poreikį, kad organizuojamos veiklos atlieptų specialistų lūkesčius. Taip bus kuriama nauda ne tik atskiriems asmenims, bet ir pačiai administracijai kaip visumai“

12 Priedas. Interviu su ekspertu E8

4. Papasakokite, kaip savivaldybėje kilo mintis diegti Viešųjų pirkimų informacinę sistemą (VIPIS)? Kaip VIPIS diegimas buvo planuojamas, vykdomas, stebimas, kontroliuojamas ir užbaigiamas? Kas inicijavo diegimą? Pagal kokius principus jis buvo atsirenkamas ir kas nusprendė dėl jo įgyvendinimo?

„Pati pradžia, idėja kilo siekiant palengvinti darbuotojų darbą, laiką sutrumpinti ir atsisakyti popierinių dokumentų. Pradinis variantas buvo tai, kad pirkimuose pildomi dokumentai: paraiškos, užduotys pirkimams ir tiekėjų apklausos pažymos, buvo pildomos, pradėtos pildyti dokumentų valdymo sistemoje, t.y. Kontoroje, derinimai vyko elektroninėm priemonėm, reiškia Kontoroje, vidiniu (sisteminiu) parašu buvo tvirtinama. Tam tikras pasistūmėjimas jau įvykęs buvo, bet... noras atsirado sisteminti duomenis tam tikrus, pirkimų vertes skaičiuoti automatiškai, metines pirkimų ataskaitas galbūt palengvint darbą rengiant. Nes kalbant apie mažos vertės pirkimus, yra įstatyme prievolė, pasibaigus kalendoriniams metams, iki sausio 31 dienos pateikti ataskaitą apie viešųjų pirkimų duomenis visus. Tai šitą darbą darydavo vienas žmogus 1 mėnesį. Reiškia, surinkti visus duomenis, nors bandėm įvairiai, pažymų duomenis kažkur registruoti, žurnalus vedėm ir visa kita. Bet visur yra žmogiškasis faktorius, vienas pamiršo atnešti dokumentą, kitas nepasakė, kad kažką perka. Ir tokių netikslumų daug būdavo, tai noras buvo turėti kažkokį tai įrankį. Pradėjom bendrauti su įmonėm, kurios sukūrė tokius įrankius. Tuo metu buvo UAB „EcoCost“ ir kita įmonė, tai UAB „Nevda“, kurie turėjo savo įrankius, davė pasibandyti tiek vieni, tiek kiti. Viskas buvo labai šaunu, bet... ženklus skirtumas kainoje tuo metu buvo. UAB „EcoCost“ programinė įranga ganėtinai brangiai tuo metu kainavo ir licencija buvo teikiama darbo vietai, UAB „Nevda“ savo ruožtu pasiūlė paketą, kur prisijungimų skaičius neribojamas. Tai jeigu skaičiuojant vertę, tai mes skaičiavome pradžia, kad galėtų dalyvauti tame procese Viešųjų pirkimų skyriaus darbuotojai ir seniūnai. Tai skirtumas kainų buvo bene trys kartai. Dėl to buvo pasirinktas UAB „Nevda“ variantas. Tai nebuvo brangu, įdiegimas buvo 4430 Eur. Tai vieša informacija. Vyko viešieji pirkimai, sutartys viešai skelbiamos ir tą galima rasti. Tai pati pradžia buvo 2016 metai, sutarėme dėl pačios sistemos įdiegimo, pasirašėm sutartį su tiekėju ir prasidėjo procesas. Pats diegimas užtruko ganėtinai ilgai, kadangi UAB „Nevda“ pagal kiekvienos įstaigos poreikius pritaiko programą pagal konkrečius norus, sudėliojamos darbų sekos kažkokios: kas derinti turi, kas pasirašyti turi dokumentus. Tai tas procesas ilgakai vyko, bet jau buvo pasiruošta 2017 m. viduryje startuoti su tuo, bet vis dėlto sprendimas buvo atidėti šiek tiek, kadangi kažkoks atskaitos taškas turi būti... ar sausio 1 diena, ar dar kažkoks kitas momentas, tai mes startavom berods 2018 m. kovo 15 dieną, kada yra prievolė pateikti metinį pirkimų planą. Reiškiasi 15 dieną mes startavom jau su VIPIS sistema“

1. Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius Marijampolės savivaldybės veikloje sukūrė Viešųjų pirkimų informacinės sistemos (VIPIS) diegimas?

Ką tas davė? Tai davė tai, kad nei vienas pirkimas negali praeiti nesupildžius dokumentų. Tai yra, negali būti taip, kad jis neįtrauktas į viešųjų pirkimų planą, nes jeigu nėra plane, nėra galimybės toliau kažką tai vykdyti. Reiškia pirmiausia pirkimų planas, toliau paraiška, kol paraiška neužpildyta, pažyma negali būti pildoma, kol pažymos nėra, tol sutarties negali būti, kol sutarties nėra, tai ir sąskaitos nėra kur registruoti. Reiškiasi visas tas procesas apima nuo inicijavimo iki apmokėjimo. Ką tas duoda? Kaip prieš tai minėjau, kad metinę ataskaitą vienas darbuotojas rengdavo 1 mėnesį, dabar automatizuotai ataskaita suformuojama per minutę. Sutaupoma ne tik laiko, bet atsiranda ir tikslumas, nes dingsta žmogiškasis faktorius. Suvedant rankiniu būdu duomenis kažkur ar Exel'yje ar

dar kažkur... gali būti, kad tiesiog skaičius ne tas pasispaudė, ir ataskaitų duomenys būdavo... vieną ataskaitą teko tikrinti... tai beveik 6 milijonais suklysta buvo. Tai šiuo atveju, viską padaro programa ir dingsta bet koks interpretavimas duomenų, dar kažkas... Skaičiavimai tikrai tiksliai atliekami. Viskas sudėliojama pagal ataskaitos reikalavimus: atskirai prekės, paslaugos, darbai, atskirai pagal visus viešųjų pirkimų keliamus reikalavimus, visi skaičiai atsiranda automatiškai ir ataskaitą iškart gali kelti į viešųjų pirkimų informacinę sistemą“

Su kokiais iššūkiais susidūrėte?

„Iššūkių tai visuomet būna. Ir dabar nesibaigia tie iššūkiai, nes įstatymas nestovi vietoje, kasmet bent kokius du-tris kartus keičiasi įstatymo nuostatos, keičiasi reikalavimai tam tikri. Pati sistema atnaujinama. Įdėta tam tikrų apribojimų, saugiklių, kad tu negalėtum kažko padaryti taip, kaip neturėtum daryti. Gal kartais tų saugiklių uždeda per daug nei reikia ir tenka su „Nevda“ dažnokai bendrauti, kad jau gal per daug pridėjot... gal kažką nuimti reikia. Kitas didžiausias iššūkis tai yra darbuotojai, kuriems tenka prisitaikyti prie naujovių. Nemažas procentas tų, kurie visoms naujovėms priešinasi. Bet kokią sistemą bediegtum, dokumentų valdymo sistemą, ar tai viešųjų pirkimų sistemą, ar dar kažkas būtų... yra pasipriešinimas naujovėms. Reikia prisitaikyti tiesiog. Tai nėra sudėtingai valdoma programa. Užpildai reikalaujamus laukus ir baigta. Nežinau, visko būna. Dabar negirdėti jau, kad kažkas blogai būtų, kad nepatenkinti būtų sistema. Tie, kurie dirba pastoviai, jie klausimų nekelia. Tie, kurie atlieka vieną pirkimą per metus gal ir klausia kur čia man ką užpildyti ir ką padaryti, nes natūralu, kad jeigu yra atnaujinimai, galbūt atsirado kažkoks laukas, kurio anksčiau nebuvo, ir tie klausimai kyla. Bet tie, kurie pastoviai dirba, jiems yra elementaru, aišku“.

2. Kokią naudą vidinio projekto „Viešųjų pirkimų informacinės sistemos diegimas“ įgyvendinime suteikė ankstesnės projektų įgyvendinimo patirtys ir buvę iššūkiai? Kas ateityje padėtų spręsti kilusius iššūkius?

„Neturint patirties, aš įsivaizduoju, kiekvienas žingsnis yra naujas, baisu jį pradėti, kai yra patirtis kažkokia, tai vis tiek prisitaikyti prie to... vis tiek tai yra skirta bet kokiui atveju tam tikram tobulėjimui, pažangai... ir taip, galima labai elementariai daryti. Teko matyti ir šiais laikais kaip pirkimuose yra pildomas ranka pirkimų žurnalas. Paimama knyga ir joje rašomi duomenys. Buvo nuotraukos, teko matyti. Konsultantai rinko, darė analizę tam tikrą tarp įstaigų ir iš įstaigų gavo informacijos kas ką naudoja, kaip naudoja. Pildomas popierinis žurnalas kai kur visdar... Šiais laikais... Tai, bet visada naujovės įneša tam tikrą tobulėjimą. Stipriai pradedame ruoštis ir naujam tobulėjimui. Praeito mėnesio tarybos posėdyje buvo patvirtinta, kad savivaldybės administracija tampa Centrine perkančiąja organizacija. Reiškiasi nuo kitų metų sausio 1 d. privalėsime vykdyti visų savivaldybei pavaldžių įstaigų pirkimus. Reiškiasi ne tik savivaldybės poreikį tenkinti turėsime, bet ir mokyklų, darželių, švietimo įstaigų, kultūros, sporto ir t.t. Priklausomai nuo vertės. Įstaigom prievolė yra pirkimus, viršijančius 15000 be PVM, perduoti vykdyti CPO, reiškiasi tos įstaigos iki 15000 be PVM galės vykdyti, bet virš – negalės. Kita vertus, yra siekis mažesnius pirkimus paimti iš įstaigų, tuos, kuriuos vykdo ne viena atskira įstaiga, bet juos vykdo visos. Pvz., maisto produktai. Perka ir vienas, ir kitas, ir trečias, ir penktas darželis ar mokykla. Ir atskirai perkant vertės gal nėra didelės, bet jeigu paimti bendrą poreikį, tai tos vertės iškyla ir bent jau mano giliu įsitikinimu... priklausomai nuo kiekio atitinkamai ir kaina gaunama. Kuo didesnis kiekis, tiekimas į rinką pirkimui, tuo didesnė konkurencija ir mažesnė kaina“

Ar numatoma papildomai žmogiškųjų išteklių?

„Šiuo metu derinamas pareiğybės aprašymas ir artimiausiu metu bus konkursas į dvi vietas pradžiai. Paskui pagal poreikį bus nustatyta“

3. Kaip diegiant Viešųjų pirkimų informacinę sistemą (VIPIS) buvo vykdoma išteklių vadyba (integracijos, apimties, laiko, išlaidų, kokybės, žmonių išteklių, suinteresuotųjų šalių, komunikacijos, rizikos, pirkimų)?

„Labai platu čia... Nežinau, kiek čia sugebėsiu, kiek nesugebėsiu atsakyti. Dėl pačio pirkimo, tai kadangi vertė nedidelė, tai nebuvo kažkokios ilgos pirkimo procedūros, tiesiog buvo pasirengta iš anksto specifikacijos, mūsų norai, o pati pirkimų procedūra tai yra greita. Už patį pirkimą buvo atsakingas Informacinių technologijų skyriaus vedėjas tuo metu. Po to, po sutarties pasirašymo, pradėjus diegimo procedūras, tai galbūt procese teko daugiau ir man dalyvauti ir informatikai tame dalyvavo būtent. Sudėlioti procedūras, procesus, kaip kas turi vykti. Buvo pakeista vidaus tvarka tam tikra, kuri tvirtinama direktoriaus įsakymu. Kurioje atsirado būtent darbo su VIPIS įtaka, reiškiasi, nustatyta, kas derina, kokioj sistemoj derina, kad sisteminis parašas prilyginamas tikram pasirašymui. Tai sakykim prie vidaus tvarkų mūsų skyrius dirbo, sudėliojom visus procesus. Prieš startuojant pora kartų mokymai buvo vykdomi. Mokymuose tiek įrangos kūrėjas UAB „Nevda“ vykdė, tiek mes vykdėm mokymus vidinius. Po startavimo sistemos asmeniškai konsultacijų buvo tikrai labai daug, nes kiekvienam dar reikėjo rodyti, pakonsultuoti ir tos konsultacijos iki dabar nenutrūkę. Vis vien yra juk ir darbuotojų kaita, juos apmokyti reikia. Tas procesas nuolatinis. Pati pradžia tai aišku buvo visiems nauja, visiems reikėjo susipažinti, kas kur daroma. Bet yra ir instrukcijos, skaidrės padarytos, kaip elgtis, ką užpildyti, kur paspausti, kur nueiti. Jeigu nežinai, tai bent jau turi žinot kur paskambinti“

Papasakokite, kam kilo idėja diegti VIPIS? Ar čia ateina iš vadovybės? Ar jūs? Ar komanda pasiūlo? 5. Kaip Jūs apibūdintumėte savivaldybės aukščiausiųjų vadovų vaidmenį Viešųjų pirkimų informacinės sistemos (VIPIS) diegimo valdyme?

„Šiuo konkrečiu atveju, vadovybės sprendimas buvo, taip, darom, jeigu tai naudinga. Ne tai, kad kažką nusipirksime ir įsidėsime į stalčių. Bet kad tikrai būtų apčiuopiama nauda. Iš vadovybės buvo pritarimas, bet iniciatyva išėjo iš tų, kuriems tenka dirbti. Kaip ir minėjau, ataskaitos metinės parengimas mėnuo laiko, nu tai... žudo tokie dalykai, šiais laikais kai yra informacinių sistemų amžius, o reikia rankomis, kalkuliatorium skaičiuoti kažką, tai yra baisu...“

6. Tai buvo jaučiamas vadovybės palaikymas diegiant Viešųjų pirkimų informacinę sistemą (VIPIS)?

„Taip. Palaikymą netgi ir galima išgirsti tarybos posėdyje, kuriame buvo svarstoma centralizavimas. Buvo tarybos sprendimo aiškinamajame rašte įvardytos tam tikros galimos išlaidos, kas šitam procese gali papildomai kainuoti ir tarp tarybos narių užvirė diskusijos, numatyta, kad gali kainuoti apie 48000 Eur, o ten kažkur Igliaukoj medžių nupjovimui meras neranda 7000 Eur. Mero buvo pasisakyta, kad kiek reikės, tiek ir bus skirta, nepriklausomai, ar čia brangu ir supranta, kad tai yra procesas, kuris privalomas, įstatymu reglamentuotas. Tuo keliu turime eiti, turime pasilengvinti sau darbą, kad tikrai būtų tas priimtina. Planuojama visose įstaigose įdiegti ar tai VIPIS, ar kažkokią kitą sistemą, kad duomenys iš įstaigų ateitų automatizuotai. Patirtis parodė, kad to pačio centralizuoto elektros pirkimo atveju, kad duomenis iš įstaigų surinkti, kiek jos sunaudoja elektros energijos, kokį turi tarifą, kad surinkti informaciją iš įstaigų užtruko apie du mėnesius. Šiuo atveju reiškia automatizavus sistemą, to poreikio tokio nelieka, laiko gaišaties nelieka. Meras pasisakė, kad

nepriklausomai, ar čia bus dešimt ar dvidešimt ar penkiasdešimt tūkstančių, tą darysim. Palaikymas visiškas. Ir net nediskutuojama, kad galima kažką kitaip daryti“

7. Kaip manote, kokios kompetencijos buvo reikalingos diegiant Viešųjų pirkimų informacinę sistemą (VIPIS)? Kas lėmė šio projekto sėkmę ar nesėkmę?

„Daugiausia kompetencijų reikalinga ne darbui su šita sistema, nes čia nemanau, kad kažkokio specialaus išsilavinimo reikėtų ar mokslus užbaigti, bet pats procesas, aprašymas, kas už ką atsakingas, ką daro, kas ką turi paspausti, patvirtinti, suderinti. Šitoj vietoj aš manau, kad būtent Viešųjų pirkimų įstatymo tam tikras išmanymas, žinios tą leido padaryti. Ir manau, kad sėkmingai padaryta. Nekalbant apie pačią sistemą, kuri be abejo turi trūkumų. Kol kas turbūt dar niekas nesukūrė tobulo gaminio, visada yra kur tobulėti ir tą mato ir programinės įrangos kūrėjas ir tą atnaujiną. Ir pagal mūsų poreikius pritaiko. Tai čia galbūt daugiausiai reikėjo išmanymo būtent vidaus tvarkų“

Ar savivaldybė investuoja į darbuotojų, kurie dirba su šiais vidiniais projektais, kompetencijų didinimą? Kaip ir kokiais periodais nustatomas poreikis darbuotojo kvalifikacijai kelti Jūsų institucijoje? Kaip manote, kokias projektų valdymo kompetencijas reikia ugdyti, kad būtų pagerinta projekto sėkmė?

„Čia galbūt tiksliai neatsakysiu į klausimą. Aplamai į kompetencijų kėlimą tam tikrose srityse pas mus dėl viešųjų pirkimų, tai tų mokymų yra... nemokamų ir mokamų. Ir važiuojam, ir ne vienos dienos mokymai būna, teko su kolege dalyvauti trijų savaitinių mokymų sesijoje. Tai, kas susiję su darbo specifiką, sritimi, tai tikrai tų mokymų yra. Kiek žinau ir kiti skyriai ten, ir auditas važiuoja, ir aplinkotvarka važiuoja, visi kažkur tobulinasi. Viena iš skatinimo priemonių yra netgi darbuotojams kaip siuntimas kažkur į seminarus, mokymus. Bet kas susiję konkrečiai su projektų valdymu, tai čia negalėčiau atsakyti. Tarkim, diegiant LEAN'ą, buvo apmokoma nemaža dalis darbuotojų, kurie tam procese dalyvauti turėtų, bet ne pačios procedūros diegime, ne projekto vykdyme. Aplamai, jeigu apie projektus kalbant, aišku, yra ir europinių įvairių projektų ir visokių idėjų į priekį, kas turėtų būti. Tai yra Investicijų skyrius, kuris važiuoja, mokosi, naujoves sužino. Tai yra pastovus, nuolatinis darbas. Be tobulėjimo... niekur. Žodžiu gali stovėti vietoje, bet vis vien reikia kažkokių naujovių, pasisemti žinių“

Ar skatinami, įvertinami žmonės, kurie dirba prie vidinių projektų?

„Vertinimų gali būti labai įvairių... Vyksta kasmetinis darbuotojų vertinimas. Tiek valstybės tarnautojų, tiek darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Jeigu žiūrėti į Valstybės tarnybos įstatymą, tai numatyta galimos skatinimo priemonės, galimi įvertinimai. Tarkim, jeigu per kalendorinius metus darbuotojas įvykdė užduotis labai gerai ir jis viršijo ir t.t. Tai yra galimybė – finansinė išraiška tam tikra prisidėti prie tobulėjimo, yra galimybė apmokamų atostogų papildomai duoti, yra galimybė siųsti į mokymus. Tai yra vienos iš Valstybės tarnybos įstatyme numatytų skatinimo priemonių, tai taip ir yra. Kodėl gi ne. Kitas dalykas – dabar jau tapo kaip ir tradicija savivaldos dieną tiek meras, tiek direktorius teikia padėkos raštus darbuotojams. Tai irgi yra tam tikras skatinimas“

8. Kaip siūlytumėte tobulinti vidinių projektų vadybą Marijampolės savivaldybės administracijoje? Kaip manote, ar turėtų būti savivaldybėje formalizuojama vidinių projektų vadyba (sukuriama vidinių projektų vadybos sistema)?

„Net nesugalvoju, kaip tai turėtų atrodyti ir kas galėtų tą inicijuoti, užtikrinti ir vykdyti. Bet kiek teko dalyvauti LEAN'o pirkime, pačiam mokymuose neteko dalyvauti, teisiog mes gilinomės kas tai per daiktas, darėm pačių pirkimų procedūrą. Teko dalyvauti ir keliuose pristatymuose, kur gerieji pavyzdžiai pateikiami. Tai mano nuomone, LEAN'o įdiegimas tai ir turėtų viena iš priemonių būti, bet čia neteko matyti, kad ji būtų vykdoma. Tai yra tam tikra pasiūlymų lenta viešai pakabinama ir joje viešai kiekvienas darbuotojas teikia siūlymus, kaip pagerinti vidaus procesus. Kažkur sutaupyti laiko, kažką pakeisti, kad kiltų darbo našumas ir bent jau teko tikrai įstatymuose matyti, kaip verslo įmonėse šitas veikia. Ir iniciatyva tikrai ateina iš įmonės darbuotojų, svarstoma ir galbūt įgyvendinama. Tie, kurie pateikia siūlymą, kuris pasiekia įgyvendinimo stadiją, automatiškai gauna skatinimą tam tikrą. Tai mano nuomone, tokia sistema galėtų veikti. Tik LEAN'as ne visos savivaldybės apimtyje buvo diegtas, tai, manau, čia ir kliūtis tam tikra“

Galbūt galėjo būti plačiau taikomas LEAN'as?

„Galbūt ir galėjo. Mano nuomone, turėjo apimti visą savivaldybę ir visas sritis veiklos. Bet finansavimas buvo toks, koks buvo, tai yra dideli pinigai“

Galbūt galite palyginti, LEAN'ą ir VIPIS bei kitų informacinių sistemų diegimą. Kokie skirtumai?

„Aš sakyčiau čia ne visiškai sulyginami dalykai. Nes VIPIS tai yra programinis įrankis, kaip dokumentų valdymo sistema, kaip Microsoft Office, tai yra tiesiog programa. Kuria reikia išmokti naudotis. Ir elektroninis paštas kažkokia programa, LEAN'as yra procesas. LEAN'as nėra įdiegta į kompiuterį programa. Ten turi būti apsvarstyta, sudėliotos kažkokios dokumentuose tam tikros sekos, kur, kas, ką daro. Kur kas kokį pasiūlymą pateikia. Kas apsvarsto pasiūlymą, bet tai yra pats procesas. Tai aišku, kad tas pats VIPIS pradėtų funkcionuoti, reikia tuos procesus apsirašyti ir juos vykdyti reikia tada. Bet tą atlieka programiškai“