

Vilniaus Universitetas  
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

**Karolis Marcinkevičius**  
Informacijos vadybos programos studentas

**PROJEKTŲ VALDYMO ANALIZĖS METODIKA  
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTROS INSTITUCIJOSE**

MAGISTRO DARBAS

Vadovas prof. R. Gudauskas

Vilnius, 2007

Karloio Marcinkevičiaus magistro darbas

(magistranto (-ės) vardas, pavardė)

tema „Projektų valdymo analizės metodikos žmogiškųjų išteklių plėtros institucijose“  
parengtas gynimui.

\_\_\_\_\_

(data) (vadovo parašas)

Darbas įregistruotas UNESCO Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centre

\_\_\_\_\_

(data) (administratorės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu

\_\_\_\_\_ (centro direktoriaus parašas) \_\_\_\_\_

(data)

Recenzentu skiriu \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(data) (Direktoriaus parašas)

Darbą recenzavimui gavau

\_\_\_\_\_

(data) (recenzento parašas)

Karolis Marcinkevičius

Ma419

Projektų valdymo analizės metodikos žmogiškųjų išteklių plėtros institucijose: magistro darbas /  
Karolis Marcinkevičius ; mokslinis vadovas prof. R. Gudauskas ; Vilniaus Universitetas. UNESCO  
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2007. - 51, [11] lap. : lent. – Mašinė.  
– Santr. angl. – Bibliogr.: p. 49–50 (22 pavad.).

UDK 65.012:331.5(474.5)

## **TURINYS**

ĮVADAS.....	5
1. PROJEKTŲ VALDYMAS .....	7
1.1. Projekto bei jo valdymo sąvokos .....	7
1.2. Projektų valdymo privalumai, lyginant su kitais organizavimo metodais .....	11
1.3. Socialinis ekonominis reguliavimas.....	13
1.4. Projektų valdymo procesai bei raidos etapai.....	14
1.5. Projektų valdymo žinių sritys.....	17
1.6. Vidiniai procesai bei jų tarpusavio ryšiai būdingi atskiriems projektų valdymo kompleksinams procesams .....	20
2. PROJEKTŲ VALDYMO YPATUMAI INSTITUCIJOSE.....	23
2.1. Institucijos veiklos planavimo etapai .....	23
2.2. Strateginis planavimas.....	23
2.3. Institucijos programų rengimas .....	25
2.4. Organizacijų struktūrinių ypatumų įtaka projektų vykdymo organizavimui .....	28
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTROS INSTITUCIJŲ PROJEKTŲ VALDYMO ANALIZĖ .....	30
3.1. Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos veiklos apibūdinimas.....	30
3.2. Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos projektinė veikla.....	32
3.3. Europos socialinio fondo agentūros finansuojamų projektų analizė.....	32
3.4. Projektų valdymo metodikos tyrimas.....	39
3.4.1. Tyrimo metodologija.....	40
3.4.2. Tyrimo rezultatų interpretacija.....	41
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	48
LITERATŪROS SĄRAŠAS IR ŠALTINIAI.....	49
SUMMARY .....	51
PRIEDŲ SĄRAŠAS .....	52
1. Priedas Apklauso anketa.....	53
2. Priedas Apklauso ” Projektų valdymo situacijos tyrimas Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyboje“ duomenų analizė.....	57

## IVADAS

Kaip ir daugelyje kitų sričių taip ir projektų vadyboje nėra vieningo projekto apibrėžimo. Dažniausiai projekto apibrėžimą įtakoja analizuojama sritis. Tiek literatūroje tiek praktikoje projektas apibūdinamas: kaip laikina veikla, griežtai apribota tiksliais pradžios ir pabaigos momentai, kaip susitarimas, turintis tam tikrus tikslus; kaip dokumentas, finansiškai, techniškai ir socialiai pagrindžiantis ateities tikslus; kaip sistema, apimanti suformuluotus tikslus, kuriems realizuoti sukuriama objektai, diegiami technologiniai procesai, nustatomi reikalingi ištekliai, numatomi valdymo sprendimai ir priemonės jiems įgyvendinti.

Projektus pradėjus laikyti priemone, gerinančia strateginę įmonės valdymą, vis daugiau organizacijų savo veikloje pradėjo taikyti į projektus orientuotus darbo metodus. Ši tendencija akivaizdi visose srityse, pradedant statybos ir gamybos sektoriais, baigiant informacinių technologijų ir įvairių paslaugų rinkomis.

Žmogiškųjų išteklių institucijos ne išimtis jų veiklos pagrindą sudaro projektų vykdymas. Žmogiškųjų išteklių institucijos rengia ir vykdo ne tik Lietuvos, bet ir tarptautinius projektus. Dalyvaudami tarptautiniuose projektuose, specialistai kaupia užsienio šalių patirtį, padėsiančią sklandžiau integruotis į ES profesinio mokymo erdvę. Bendradarbiaujama su Airijos, Austrijos, Danijos, D.Britanijos, Estijos, Graikijos, Ispanijos, Italijos, Latvijos, Norvegijos, Olandijos, Portugalijos, Prancūzijos, Rusijos, Suomijos, Škotijos, Švedijos, Vokietijos ir kitų šalių partneriais.

Panašu, kad projektų valdymas sparčiai kintančiame ir globalizacijos apimtame pasaulyje užima dominuojančias pozicijas, nes tai sėkminga įstaigos veiklos organizavimo schema, padedanti siekti strateginių tikslų. Tad akivaizdu, kad šios vadybos formos principų suvokimas bei efektyvus jos metodų taikymas turėtų tapti svarbia kiekvienos sėkmės siekiančios organizacijos strategijos dalimi.

Organizacijai vykdant projektus, labai dažnai susiduriama su tipinėmis projektų valdymo problemomis: vykstantys projektai dar neužbaigti, o prasideda nauji, projektai dažnai neužbaigiami laiku arba/ir viršija anksčiau numatytą biudžetą; organizacija per lėta, kad išnaudotų esamas galimybes; vadovas jaučia papildomų išteklių poreikį, kad susitvarkytų su kritinėmis situacijomis, specifikacijos turi būti sutrumpintos, kad projektas neviršytų biudžeto ir įvyktų laiku, kai kurie projektai niekuomet neužbaigiami ir įmonės negauna planuotos naudos, ištekliai pasirodo esantys užimti tada, kada jų reikia; dažni konfliktai tarp projektų vadovų dėl darbų, projektų prioritetų bei išteklių.

Neįgyvendintų ir nesėkmingų projektų skaičius šiuo metu yra didelis, kaip niekada anksčiau. Tokie projektai organizacijoms kainuoja milijonus. Dar daugiau problemų kelia dažnai miglotas tokių nesėkmių paaiškinimas. Pirmiausia, labai pakito darbo pobūdis. Vietoje kelių darbuotojų dirbančių prie

vienos užduoties ar projekto, dabar vienas asmuo arba darbuotojų darbo grupė atlieka daugybę užduočių ir bendradarbiauja įgyvendindami daugybę projektų.

Panašu, kad šiandien projektų valdymas - tai daugiau mokslas apie bendravimą, pasitikėjimą, sąžiningumą, lankstumą, sugebėjimą greitai priimti sprendimą, išspręsti problemą, gebėjimą vadovauti ir tenkinti kliento poreikius, negu mokslas apie Gantt'o diagramų meistrišką naudojimą, darbo struktūrizavimą arba sėkmingiausio sprendimo suradimo metodiką.

Taigi kuo vadovautis vykdant projektus? Kokią projektų valdymo metodiką pasirinkti? Analizuojamos problemos požiūriu Lietuvoje nėra atlikta pakankamai tyrimų ir nėra pakankamai mokslinės literatūros.

Šiuo metu neegzistuoja vienintelė projektų valdymo metodika. Vyrauja požiūris, kad kiekviena organizacija naudoja savo metodiką ir savus vertinimo kriterijus, atsižvelgiant į organizacijos veiklą bei vykdomų projektų pobūdį.

**Tikslas:** įvertinti projektų valdymo metodiką žmogiškųjų išteklių plėtros institucijose.

**Uždaviniai:**

1. Apibrėžti projektų valdymo sampratą;
2. Apibūdinti projektų valdymo diegimo ypatumus;
3. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių plėtros institucijų vykdomų projektų valdymą;
4. Atlikti žmogiškųjų išteklių plėtros institucijose vykdomų projektų valdymo metodikos tyrimą ir pateikti rekomendacijas.

**Darbo objektas:** projektų valdymo metodika žmogiškųjų išteklių plėtros institucijose.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros, straipsnių analizė, teisinių dokumentų apžvalga, atliktų tyrimų ar projektų apžvalga. Siekiant įvertinti projektų valdymo metodiką, projektų vykdytojų požiūriu buvo atliktas trumpalaikis tyrimas, taikant apklausos metodą.

# 1. PROJEKTŲ VALDYMAS

## 1.1. Projekto bei jo valdymo sąvokos

Kartu su rinkos ekonomika pas mus atsirado ir projektų valdymo koncepcija. Jos pagrindą sudaro požiūris į projektą kaip į bet kokios sistemos (pvz. įmonės) pradinės būklės pakeitimą susijusį su laiko ir piniginių lėšų sąnaudomis. Šių pakeitimų, įgyvendinamų pagal iš anksto nustatytas taisykles, prisilaikant biudžeto ir laiko apribojimų, procesas ir vadinamas projektų valdymu. Projektų valdymas - tai mąstymo būdas, apjungiantis tiek specialiąsias, tiek ir virš profesines žinias.

Nuolatinis darbas nuo projekto įgyvendinimo iš esmės skiriasi tuo, kad nuolatinis darbas yra nuolatinė ir pasikartojanti veikla, o projektai pasižymi laikina ir unikalia veikla. Todėl projekto apibūdinimui daugumas autorių taiko tokį apibrėžimą: projektas yra laikinos pastangos, kurių imtasi unikalaus produkto ar paslaugos sukūrimui [1].

- Laikinas reiškia, kad kiekvienas projektas turi aiškią savo pradžią ir pabaigą. Projektas iš esmės skiriasi nuo nuolatinės veiklos tuo, kad projektas baigiasi, kai jo tikslai pasiekti, tuo tarpu kita nuolatinė veikla išsikelia kitus tikslus ir tęsiasi. Laikinas nebūtinai reiškia trumpas periodas, dauguma projektu trunka po keletą metų. Be to, projektui sukūrus paslauga ar preke jis nesibaigia, dažnai projektai tęsiasi kurdami išliekamąją vertę.

- Unikalus reiškia, kad produktas ar paslauga yra kažkuo išskirtini nuo panašių jau esamų produktų ar paslaugų. Pavyzdžiui personalo atrankos kompanija vykdo darbuotoju atranka, kiekvienas projektas yra unikalus tuo, kad ieškomam darbuotojui keliami kaskart skirtingi reikalavimai.

Apskritai projektas – tai iš anksto gerai parengtas ir suplanuotas objekto ar sistemos sukūrimas ar jų pakeitimas. Šiandieninė projektinė veikla apima šias sritis:

- Tikslą (iš anksto suplanuotų rezultatų gavimą per numatytą laiką);
- išteklių (pinigų, materialinių, žmogiškųjų, laiko, informacinių ir kt.) panaudojimą;
- aplinką (kurioje kuriamas ar realizuojamas projektas);
- rezultata (fiziniai (pramoniniai) objektai, technologijos, produkcija, sistemos, intelektualūs tyrimai ir kt.).

Projektas yra priemonė ką nors pakeisti – organizacijai įgyti naujų savybių, paslaugų, vartotojų, sukurti naują aplinką. Nors projektas yra vienkartinis darbas, tačiau tai nereiškia, kad jį įgyvendinant pasiekti rezultatai taip pat yra vienkartiniai. Atvirkščiai, projektas rezultatų ilgalaikiškumas ir tęstinumas yra vienas iš svarbiausių projektinio darbo naudos organizacijai matų. Idealu, kai atsikirus organizacijos vykdomus projektus sieja aiškiai apibrėžta strateginė kryptis, užtikrinanti veiklos tęstinumą. [9]

Sisteminio požiūriu projektą galima nagrinėti kaip kompleksinę transformacijos iš esamos situacijos į norimo būklę priemonę (1 pav.). Pirmiausia nustatomos reikmes, į kurių tenkinimą ir sutelkta visa projekto

veikla. Siekiant sukurti produktą, kuris tenkintų nustatytas reikmes, naudojami įvairūs ištekliai, tarp kurių, vykdant socialinius projektus, pažymėtini žmonės, jų žinios ir patirtis. Būtina atsižvelgti į finansinės, teisinės, etinės ir kt. sistemų apribojimus. Dažnai projektai griaua nusistovėjusias tradicijas, neatitinka esamo mentaliteto, ką būtina įvertinti dar pradinėse projekto kūrimo stadijose. Projekto rezultatas - norimos būklės pasiekimas, pageidaujamo produkto, kuris atitiktų žmonių reikmes, sukūrimas.

Projektus galima klasifikuoti pagal klases, tai:

- monopjektai – tai atskiri, nepriklausomi, skirtingo tipo ir dydžio projektai;
- multipjektai – tai projektų kompleksas susidedantis iš daugelio monopjektų;
- megapjektai – apjungia tiek monopjektus ir multipjektus kartu.

Atsižvelgiant į pagrindinę projekto veiklos sritį, jie skirstomi į šiuos tipus:

- ekonominius;
- socialinius;
- techninius;
- organizacinius;
- mišriuosius.

Pagal veiklos sritį išskiriamos šios projektų rūšys:

- investiciniai projektai;
- tyrimų ir vystymo projektai;
- mokymo ir švietimo projektai;
- inovacinei projektai;
- kombinuoti projektai.

Iš esmės projekto sėkmę nulemia vadybos žinios ir įgūdžiai, taip pat tinkamas bendrųjų ir specifinių projekto – užduoties savybių įvertinimas.

## Lentelė

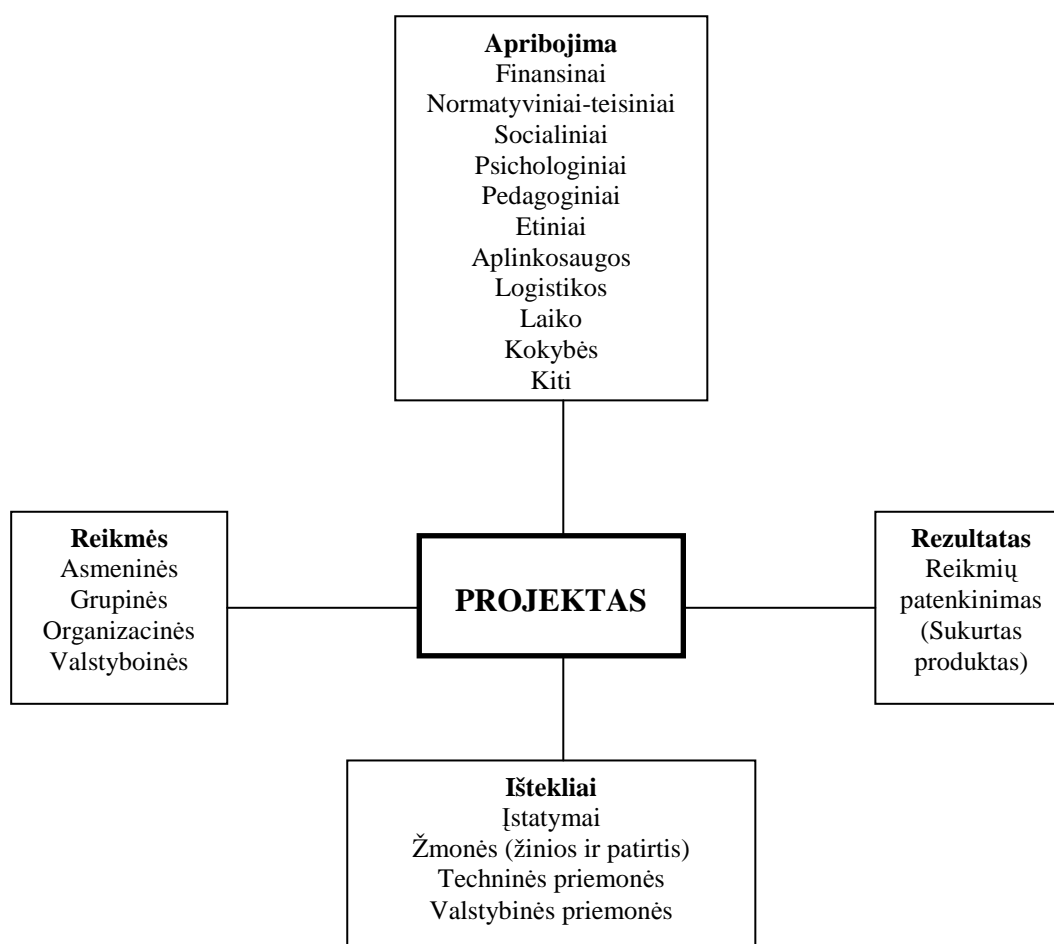
### Bendrosios ir specifinės projekto savybės

Projekto savybės	
Bendrosios	Specifinės
Vienkartiškumas	Tikslas
Unikalumas ir naujumas	Nauda
Rezultatų ilgalaikiškumas ir tęstinumas	Laiko terminai
Tęstinio mokymosi efektas	Biudžeto apimtis
Tikslinių išteklių ir įgūdžių poreikis	Atsakingas asmuo ar grupė



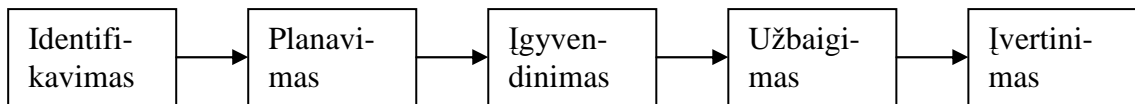
Projektų pavyzdžiai:

- Pastatų ar įrenginių statyba.
- Naujo produkto ar paslaugos kūrimas.
- Organizacijos struktūros, personalo, veiklos keitimas.
- Naujos darbo priemonės kūrimas.
- Naujos ar pakeistos informacinės sistemos tobulinimas ar įsigijimas
- Naujo proceso ar procedūros įdiegimas
- Politinė kampanija



**1 pav. Projektas sisteminių požiūriu**

Projektą galima įsivaizduoti, kaip susidedanti iš daugelio etapų (2 pav.), projekto etapas viso projekto ciklo tam tikra laiko atkarpa, kuri savo tikslais ar savybėmis skiriasi nuo kitų projekto ciklo etapų. Priklausomai nuo projekto šie etapai gali skirtis, tačiau tam tikriems projektams šie etapai gali būti standartizuoti.



**2 pav. Projekto ciklo modelis**

Projekto valdymui apibūdinti įvairūs autoriai taiko skirtingus apibrėšimus. Dažniausiai tai priklauso nuo to, koku aspektu yra apibūdinamas nagrinėjamas procesas. Tačiau daugumas autorių mano, kad projekto valdymas yra žinių, įgūdžių, priemonių ir technologijų taikymas įgyvendinant projektą tam, kad būtų patenkinti visų projekto dalyvių poreikiai.

Visų projektų pagrindiniai valdymo objektai yra tie patys: laikas, išlaidos, kokybė, rizika, dalyviai, komunikacija, pokyčiai ir kt. Ši projektų elementų visuma sudaro valdymo sistemą, o tikslingas jos veikimas ir yra projektų valdymas. [11] Taigi projektų valdymo sistemą sudaro tokie posistemiai:

- laiko valdymas;
- išlaidų valdymas;
- projektų dalyvių (žmonių išteklių) valdymas;
- informacijos ir komunikacijos valdymas;
- rizikos valdymas;
- pokyčių valdymas;
- kokybės valdymas ir kt.

Projektų valdyme išskiriami keli pagrindiniai projekto dalyviai:

- užsakovas,
- projekto vadovas,
- rėmėjas,
- rangovas,
- subrangovai,
- konsultantai.

Kai kurių projekto dalyvių apibūdinimai:

Užsakovas (klientas) yra fizinis asmuo ar organizacija, kuris užsako produktą, o vėliau naudosis projekto produktu.

Projekto vadovas yra asmuo, atsakingas už projektą.

Rėmėjas yra fizinis asmuo, organizacija ar organizacijų grupė, finansuojanti projektą.

Rangovas yra organizacija, kurios darbuotojai atlieka pagrindinius projekte numatytus darbus.

Subrangovai yra organizacijos, rangovo užsakymu atliekančios tuos darbus, kurių savo jėgomis nepajėgia atlikti rangovas.

Konsultantai yra fiziniai arba juridiniai asmenys, kurių paslaugos reikalingos projekto vadovui, kad kvalifikuotai išspręstų projekto eigoje iškylančius klausimus, kurių sprendimui

projekto vadovui ir jo komandai trūksta kompetencijos. Dažniausiai tai būna projektuotojo, ekonomisto, teisininko, konstruktoriaus, audituojančių organizacijų paslaugos.

Projekto dalyviai dažnai skirstomi į įvairias kategorijas :

- vidiniai ir išoriniai;
- savininkai ir finansuotojai;
- tiekėjai ir vykdytojai;
- privačios, valstybinės institucijos ir visuomeninės organizacijos;
- laikinos ir nuolatinės organizacijos;
- komandos nariai;
- visuomenė.

Dalyvių grupavimas ir įvardijimas padeda nustatyti tuos fizinius asmenis ir organizacijas, kurie susiję su projektu. Dažniausiai vienu projekto dalyvių interesai gerokai skiriasi nuo kitų ir netgi prieštarauja vieni kitiems, tačiau kartais dalyvių vaidmuo ir pareigos sutampa. Taip gali atsitikti tada, kai projektavimo firma pati finansuoja savo projektuoto pastato statybą. Visi projekto dalyvių prieštaravimai turi būti išspręsti taip, kad nenukentėtų užsakovo interesai, tačiau tai nereiškia, kad projekto dalyvių poreikiai turėtų būti ignoruojami. Tinkamų sprendimų ir išeičių suradimas yra viena sunkiausių projekto vadybos dalių.

Pagrindiniai parametrai, kuriais būtų galima apibūdinti projekto dalyvių poreikius, yra šie:

- užmojis (darbų apimtis),
- laikas,
- kaina,
- kokybė.

Projekto dalyvių poreikių tenkinimas ir yra ne kas kita, kaip mokėjimas laviruoti tarp šių parametru.

## **1.2. Projektų valdymo privalumai, lyginant su kitais organizavimo metodais**

Išskiriami šie pagrindiniai projektų valdymo privalumai:

*1. Projekto valdymo perdavimas profesionalams pačioje ankstyviausioje projekto įgyvendinimo stadijoje.* Galima išskirti kelias tradicines projektų įgyvendinimo schemas, kurios vyravo iki projektų vadovo pareigybės atsiradimo:

Tradicinė darbų organizavimo schema, kai projektui vadovauja užsakovas

- užsakovas

- projektuotojas
- rangovas
- reikalingi konsultantai
- subrangovas

Tradicinė darbų organizavimo schema, kai projektui vadovauja projektuotojas:

- užsakovas
- projektuotojas
- rangovas
- reikalingi konsultantai
- subrangovas

Pradėjus sparčiai diegti projektų valdymo teoriją praktikoje, universitetai pradėjo rengti profesionalius, visuose projekto įgyvendinimo etapuose vadovauti galinčius vadybininkus. Į pareigų sąrašus įvedama nauja projekto vadybininko pareigybė. Daugelis pažangių valstybių paskelbė projektų valdymo standartus. Tokiu būdu atsirado papildomos paslaugos užsakovams. Atsirado galimybė perduoti projekto įgyvendinimo idėją pačioje ankstyviausioje stadijoje ją galintiems įgyvendinti profesionalams.

Šiuolaikinė projektų vadybos schema:

- subrangovas
- rangovas
- projektuotojas
- teisininkas
- ekonomistas
- kiti konsultantai
- rėmėjas
- projekto vadovas
- klientas

## *2. Kompleksinis projekto valdymas visuose projekto įgyvendinimo etapuose.*

Daugelyje pramonės šakų, ypač statyboje, nusistovėjo žalinga praktika griežtai atskirti projekto įgyvendinimo etapus. Vis sparčiau specializuojantis įvairioms profesijoms, buvo steigiamos institucijos, galinčios atskirai atlikti projekto įgyvendinimo etapus. Tai sukūrė prielaidas, užsakovams imtis kompleksinio vadovavimo projektams. Užsakovai, dažniausiai neturėdami vadovavimo projektams patirties, tikėdamiesi sumažinti vadybai skirtas išlaidas, ėmėsi vadovavimo. Kaip pavyzdys galėtų būti projektavimo darbų atskyrimas nuo gamybos proceso statyboje. Toks visiškas projektavimo

darbų atskyrimas bei neišmanėliškas užsakovo vadovavimas gali labai pabranginti statybą dėl neišvengiamų klaidų atsiradimo ankstyvojoje projektavimo stadijoje ir jų pašalinimo pabrangimo gamybos stadijoje. Be to, toks pernelyg nuoseklus projekto įgyvendinimas ištesia projekto įgyvendinimo trukmę.

3. Galimybė maksimaliai sugretinti projekto įgyvendinimo etapus ir tokiu būdu sutaupyti projekto įgyvendinimo trukmę. Projektų vadybos praktika rodo, kad tik kompleksinio vadovavimo dėka daugelis projekto įgyvendinimo etapų gali būti sugretinti, neatliekant jų nuosekliau būdu, kaip buvo įprasta įgyvendinant projektus tradiciniais metodais.

4. Daug didesnė galimybė atlikti pakeitimus ankstyvosiose projekto įgyvendinimo stadijose. Įdiegus projektų vadybos teoriją, nuo pačios ankstyvosios projekto įgyvendinimo stadijos projektui vadovauja profesionalus vadybininkas arba profesionali komanda. Tai leidžia anksti prognozuoti projekto trūkumus ir daug anksčiau atlikti pakeitimus, taip išvengiant klaidų bei sutaupyti užsakovo lėšas.

### **1.3. Socialinis ekonominis reguliavimas**

Socialinis ekonominis reguliavimas valstybėje atliekamas keliais būdais, tačiau projektų valdymui ypač aktualus socialinis ekonominis reguliavimas, pasireiškiantis per teisės aktų leidybą.

Pagrindiniai Lietuvoje galiojantys teisiniai aktai bei normatyviniai techniniai dokumentai, darantys įtaką projektų valdymui yra šie:

- direktyvos,
- įstatymai bei kiti teisės aktai,
- reglamentai,
- taisyklės,
- standartai,
- techniniai liudijimai,
- metodiniai nurodymai,
- rekomendacijos.

Direktyvos yra Europos dokumentai, kurių privalu laikytis Europos Sąjungos narėms. Įstatymai yra aukščiausios valstybinės valdžios aktai, teisiškai reguliuojantys visuomeninius santykius.

Reglamentai yra dokumentai, kurie nustato produkto ar paslaugos savybes, įskaitant taikymo nuostatas, kurių vykdymas yra privalomas. Kai kurie Vyriausybės įgaliotos institucijos teisės aktai nustato techninius reikalavimus tiesiogiai arba nuorodomis į standartus ar taisykles.

Taisyklės yra ministerijų, Vyriausybės įstaigų, kitų valstybės institucijų ar juridinių asmenų priimti bei Vyriausybės įgaliotoje institucijoje jos nustatyta tvarka įregistruoti dokumentai, kurie nurodo techninių reglamentų įgyvendinimo būdus ir metodus.

Standartai yra pagal Tarptautinę standartų organizaciją (ISO), tai yra dokumentai, priimti aprobuotos institucijos, šiuo atveju Lietuvos standartizacijos departamento, kurie nustato bendras, pakartotiniam naudojimui taisykles, nurodymus ar savybes produktams, procesams, paslaugoms, kurių taikymas yra neprivalomas. Lietuvoje tai yra nustatyta tvarka parengti ir priimti Lietuvos standartai, taip pat Europos, ir tarptautiniai standartai, kuriuos yra perėmusi Lietuva.

Techniniai liudijimai yra Vyriausybės įgaliotos institucijos nustatyta tvarka parengti ir priimti dokumentai. Jie rengiami, kai nėra parengtų atitinkamų Lietuvos ar Europos standartų arba kai neplanuojama šių standartų rengti.

Metodiniai nurodymai, rekomendacijos yra įmonių, mokslo ir studijų institucijų paskelbti savanoriškai taikomi dokumentai, kurie nurodo būdus ir metodus, kaip įgyvendinti techninius reglamentus.

Reglamentai yra privalomi visiems juridiniams ir fiziniams asmenims, kurių veiklą reglamentuojama įstatymais.

Taisyklės, Lietuvos standartai ir techniniai liudijimai taikomi savanoriškai, išskyrus atvejus, kai techniniuose reglamentuose ar kituose teisės aktuose nurodoma, kad minėtas taisykles, standartus, liudijimus taikyti privaloma. Be abejo, taisyklės, Lietuvos standartai ir techniniai liudijimai, į kuriuos pateikiamos nuorodos projektavimo ar rangos sutartyse, privalomi sutartį sudariusioms šalims.

Daugelis teisinių aktų yra gerai žinomi ir projekto planas gali numatyti jų poveikį. Kitais atvejais, kai įtaka nežinoma (pvz., naujas teisinis aktas), jų įtaka turi būti įvertinta projekto rizikos vadybos skyriuje.

#### **1.4. Projektų valdymo procesai bei raidos etapai**

Projektus vykdančios organizacijos paprastai dalija projektus į keletą raidos etapų tam, kad užtikrintų geresnę kontrolę ir tinkamus ryšius su vykstančiomis operacijomis įmonėje. Literatūroje galima rasti, kad paprastai projektas turi nuo keturių iki devynių etapų. Viso projekto įgyvendinimo laikotarpis kartais vadinamas projekto raidos ciklu, kurio eigoje užsibaigia visi projekto raidos etapai. Projekto raidos ciklas nustato projekto pradžią ir pabaigą. Projekto raidos ciklo analizės metu yra apsprendžiama, kokia bus projekto apimtis. Jeigu kuris nors projekto raidos etapas yra didelės apimties, jis gali būti išskirtas projekto raidos cikle kaip atskiras projektas.

Didžiosios Britanijos statybos asociacijos institutas išskiria penkis pagrindinius projekto raidos etapus [5]:

1. Projekto pradžioje yra įgyvendinimo galimybių studijos etapas.
2. Strateginio planavimo etapas.
3. Projektavimo yra pasiruošimo gamybai etapas.
4. Gamybos etapas.

## 5. Produkcijos realizacijos - pabaigos etapas.

Bendros projektų raidos savybės [1]:

- Reikalinga darbo jėga ir kaštų poreikis keičiasi projekto pradžioje, įpusėjus ir artėjant pabaigai. Pradžioje darbo jėgos ir kaštų poreikis nedidelis. Įpusėjus projektui, darbo jėgos ir kaštų poreikis būna didžiausias. Baigiantis projektui, darbo jėgos ir kaštų poreikis mažėja.

- Mažiausia tikimybė, kad projektas bus sėkmingai įgyvendintas, yra pradžioje. Bėgant laikui tikimybė didėja.

- Galimybė projekto vykdytojams daryti įtaką, paveikti projekto produkto savybes ir kaštus yra didžiausia projekto pradžioje. Ši galimybė mažėja tolesnėje eigoje. Taip yra todėl, kad pakeitimų ir klaidų taisymo kaštai didėja vėlesnėse projektų fazėse. Kiekvienas projekto etapas yra pažymėtas vieno ar kelių uždavinių užbaigimu. Uždavinys, vadinasi ir etapas, yra dalis bendrų nuoseklių veiksmų, atliekamų tam, kad būtų įvykdyta tam tikra projekto užduotis. Uždavinio rezultatas turi būti akivaizdus, pavyzdžiui, produkto projektas, gamybos proceso užbaigimas ir t.t. Projekto etapo išvados turi būti siejamos su projekto uždaviniu, tolesne projekto eiga, pastebėtomis klaidomis ir jų taisymui numatomomis priemonėmis. Jose turi būti nuspręsta, ar projektas turėtų būti tęsiamas, t.y. ar turi būti atliekamas kitas projekto etapas. Etapo išvados dažnai vadinamos: etapo išeiga, sprendimu dėl perėjimo į naują etapą, kritiniu tašku. Kiekvienas etapas paprastai turi būti patvirtinamas prieš pradėdamas kitą. Tačiau kartais kitas etapas pradėdamas dar nebaigus prieš tai buvusio etapo. Tai daroma tada, kai manoma, kad rizika yra nedidelė. Tokie iš dalies vienas kitą dengiantys etapai dar vadinami greita eiga.

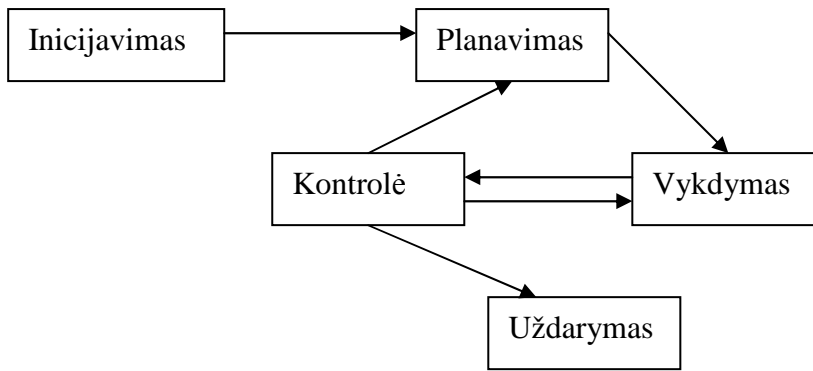
Projektų valdymo sistemą sudaro du posistemiai: valdymo objekto (projektas); valdymo subjektas (projekto komanda) su tarp jų funkcionuojančiais ryšiais.

Projektų valdymo sistemoje realizuojamos dvi procesų grupės:

- *projektavimo procesai*, susiję su projekto valdymo objektu arba pačiu projektu. Šiuos procesus realizuoja projekto valdymo darbų vykdytojai, nukreipdami jų atlikimą į projekto tikslų siekimą – naujo produkto ar paslaugos sukūrimą;

- projekto valdymo procesai, susiję su projekto valdymo subjektu arba projekto valdymo komanda ir apimantys projekto planavimo, organizavimo ir koordinavimo darbų, reikalingų projekto sėkmingam baigimui, sąrašo sudarymą. Projekto valdymo procesai priskiriami prie organizacinių-ekonominių procesų, skirtų įvairioms projekto valdymo funkcijoms realizuoti.[13]

Projektų valdymo procesus galima suskirstyti į penkias grupes (3 pav.)



**3 pav. Projektų procesų grupės ir jų ryšiai**

**Inicijavimas** tai projekto pradžia, kitaip tariant vieno iš projekto etapų pradžia. Šio proceso rezultatas ir pabaiga yra kito proceso planavimo pradžia.

**Planavimas** yra pagrindinė projektų valdymo veikla. Todėl ši procesų grupė plačiausia. Ji susideda iš daugelio atskirų procesų grupių.

Planavimas, apibrėžimas turinio ir apimties:

- laiko planavimas;
- išteklių planavimas;
- kaštų planavimas;
- rizikos valdymo planavimas;
- projekto plano vystymas;

Šie pagrindiniai procesai yra papildomi žemiau išvardintais procesais:

- kokybės planavimas;
- komunikacijos planavimas ir kt.

Rezultatai planavimo proceso ir jo pabaiga vėl gi yra kito proceso pradžia.

**Vykdymo** proceso pagrindinis uždavinys yra projekto plano įgyvendinimas. Vėl gi šis pagrindinis procesas yra papildomas tokiais procesais:

- kokybės užtikrinimas;
- komandai vystymas;
- kontraktų sudarymas

Šio proceso rezultatai veda prie kito proceso tai kontrolė.

**Kontrolė** susideda iš projekto eigos stebėjimo ir integruoto pokyčių valdymo, t.y. kad bet kokie pakeitimai turi būti atlikti projekto eigoje. Šiuos procesus papildoma kaštų ir laiko valdymas, taip pat rizikos ir kokybės stebėjimas. Vėl gi šio proceso rezultatai susiveda į planavimą, vykdymą ir uždarymą.

**Uždarymas** būtinas projektui ar projekto etapui. Todėl jis susideda taip pat iš tam tikrų procesų, tai sutarčių užbaigimas ir bendras galutinis įvertinimas.



Jokiu būdu negalima šių procesų grupių maišyti su projekto etapais. Projekto etapas priklauso projekto gyvavimo ciklui. Po kiekvieno etapo gaunamas rezultatas iš kuriu susideda visas projektas. Tuo tarpu kiekvienas projekto etapas susideda iš vieno ar keleto projektų valdymo procesų.

JAV Projektų vadybos institutas nagrinėja mažiau projekto etapus, kadangi juos labai sunku standartizuoti, tačiau labiau domisi procesais, kurie būtini sėkmingai įgyvendinti projektą. Šie procesai nėra vien tik tam tikrame projekto etape vykdomi, tačiau idealių atvejų kiekviename projekto etape daugiau ar mažiau įgyvendinami.

Jeigu panagrinėsime procesų grupę „planavimas“, negalime jos maišyti su projekto planavimo etapu. Žinoma planavimo procesai intensyviai yra vykdomi planavimo etape, tačiau šie procesai yra vykdomi ir kituose projekto etapuose.

Išdėstymas projekto etapų vienas šalia kito gautume visą projekto gyvavimo ciklą. Jis apibrėžia laiko tarpą nuo projekto pradžios iki jo pabaigos. Tuo tarpu procesas yra tam tikrų veiksmų seka, kurios metu gaunamas rezultatas. Tai gi proceso aprašymas mažiau priklauso nuo laiko, nei nuo duomenų kurie yra būtini procesui ir kokie veiksmai turi būti atlikti, tam tikram rezultatui gauti. Kiekvienam procesui yra reikalingi tam tikri pradinei duomenys, kad būtų pasiektas norimas rezultatas. Procesai yra priklausomi vienas nuo kito, kadangi rezultatas vieno proceso yra pradiniai duomenys kitam procesui.

## **1.5. Projektų valdymo žinių sritys**

JAV projektų vadybos institutas apibrėžė projektų valdymo žinių sritis bei jų tarpusavio ryšius [1]:

1. Projekto integralumo valdymas.
2. Apimties valdymas.
3. Trukmės valdymas.
4. Kaštų valdymas.
5. Kokybės valdymas.
6. Personalo valdymas.
7. Komunikacijų valdymas.
8. Rizikos valdymas.
9. Produkcijos realizacijos valdymas.

1. Projekto integralumo valdymas apima visus procesus, kurie užtikrina visų projekto sudėtinių dalių valdymą:

- 1.1. Projekto planavimas

Šiame procese į projektą bei su juo susijusius dokumentus įtraukiami dalinių planavimo procesų rezultatai.

## 1.2. Projekto vykdymas

Projekto plane numatytų uždavinių atlikimas.

### 1.3. Bendra keitinių kontrolė-keitinių visose projekto dalyse koordinavimas.

2. Apimties valdymas apima visus procesus, kurie užtikrina, kad projekte būtų numatyti visi reikalingi atlikti darbai:

#### 2.1. Projekto inicijavimas

Šiame procese projektą vykdanči organizacija inicijuojama pradėti sekantį projekto etapą.

2.2. Projekto apimties planavimas, - tai procesas, kurio metu surašomos projekto dalys, kurios bus pagrindas ateityje priimamiems sprendimams.

2.3. Projekto apimties tikslinimas – pagrindinių projekto dalių suskaidymas į smulkesnes, lengviau valdomas dalis.

2.4. Projekto apimties tvirtinimas – formalus projekto apimties patvirtinimas.

2.5. Projekto apimties pokyčių valdymas – projekto apimties pokyčių kontrolė bei valdymas.

3. Trukmės valdymas apima visus procesus, kurie užtikrina projekto baigimą laiku.

3.1. Darbų apimties apibrėžimas – numatomi darbai, kurie būtini projekte numatytiems tikslams pasiekti.

3.2. Darbų eiliškumo nustatymas – nustatomi ir aprašomi ryšiai tarp darbų.

3.3. Darbų trukmės nustatymas – iskaitmenine forma įvertinamos darbų trukmės.

3.4. Grafiko sudarymas – darbų nuoseklumo, trukmės bei resursų poreikio nustatymas, kad darbai vyktų pagal grafiką.

3.5. Grafiko kontrolė – projekto grafiko pasikeitimų kontrolė.

4. Kaštų valdymas apima visus procesus, kurie užtikrina, kad projektas neviršys numatyto biudžeto.

4.1. Resursų planavimas – nustatoma, kiek ir kokių resursų reikės (žmonės, įranga, medžiagos) projekte numatytiems darbams atlikti.

4.2. Lėšų poreikio įvertinimas – nustatomas lėšų poreikis projekte numatytiems darbams atlikti.

4.3. Biudžeto planavimas – nustatyto lėšų poreikio išdėstymas numatytiems darbams atlikti bei bendro lėšų poreikio atitinkamu laikotarpiu nustatymas.

4.4. Kaštų kontrolė – projekto kainos pokyčių kontrolė.

5. Kokybės valdymas apima visus procesus, kurie užtikrina, kad projektas tenkins numatytus kokybei reikalavimus.

5.1. Kokybės planavimas – nustatoma, kokie kokybės standartai bus taikomi projektui ir numatomos priemonės, kaip šie reikalavimai bus tenkinami.

5.2. Kokybės patikra – reguliariai vertinama projekto vykdymo kokybė, siekiant įsitikinti, kad atlikti darbai tenkina kokybei keliamus reikalavimus.

5.3. Kokybės kontrolė – kokybės tikrinimo rezultatų monitoringas bei sugretinimas su taikomais kokybės standartais, nustatant būdus pastebėtų trūkumų šalinimui.

6. Personalo valdymas apima visus procesus, kurie užtikrina į projektą įtrauktų žmonių efektyvų panaudojimą:

6.1. Organizacinis planavimas – įpareigojimų paskirstymas ir informinimas dokumentais, nustatant projekto vykdymo taisykles, atsakomybę ir tarpusavio ryšius, teikiant ataskaitas apie atliktus darbus.

6.2. Personalo paieška – projekte numatytiems darbams atlikti reikalingo personalo paieška.

6.3. Personalo mokymas – individualių bei grupinių įgūdžių mokymas, kad darbai būtų atlikti tinkamai ir laiku.

7. Komunikavimo valdymas apima visus procesus, kurie užtikrina atitinkamos informacijos savalaikį pateikimą, kaupimą, platinimą, saugojimą ir perdavimą galutiniam naudotojui:

7.1. Komunikavimo planavimas – nustatoma, kokia informacija ir komunikavimo priemonė yra reikalinga projekto vykdytojams: kam kokia informacija reikalinga, kada reikalinga ir kas tą informaciją turi perduoti.

7.2. Informacijos paskirstymas – reikiamu momentu projekto vykdytojui pateikiama reikalinga informacija.

7.3. Atlikto darbo ataskaitų teikimas – informacijos apie darbų atlikimą kaupimas ir platinimas. Tai apima esamos būklės apibūdinimą, progreso vertinimą bei prognozavimą.

7.4. Administravimo baigimas – baigus etapą ar projektą, surinktos informacijos apibendrinimas ir paskelbimas.

8. Rizikos valdymas apima visus procesus, susijusius su rizikos nustatymu, analize ir rizikos valdymu:

8.1. Rizikos identifikavimas – apibūdinamos galimos rizikos, vykdant projektą, dokumentų pagrindu pateikiami galimų rizikų parametrai.

8.2. Rizikos dydžio nustatymas – nustatomos galimos rizikos ir jų tarpusavio sąsajos, nustatant rizikos laipsnį projekto rezultatams.

8.3. Rizikos valdymo planavimas – nustatomi galimi rizikos padidėjimo atvejai bei laipsnis ir galimas atsakas į grėsmes.

8.4. Rizikos valdymas – numatomas galimas atsakas, pasikeitus rizikai vykdant projektą.

9. Produkcijos realizacijos valdymas apima visus procesus, reikalingus sukurtų produktų realizacijai ir aptarnavimui už organizacijos ribų.

9.1. Produkcijos realizacijos planavimas – nustatoma, kas ir kada, kokiais produkcijos paskirstymo kanalais pardavinės produkciją.

9.2. Prekybos per tarpininkus planavimas – dokumentais pagrindžiamas produkcijos poreikis ir nustatomi potencialūs prekybininkai.

9.3. Prekybos per tarpininkus organizavimas – kvotų, kainų, pasiūlymų surinkimas.

9.4. Pardavėjų parinkimas – potencialių pardavėjų atrinkimas.

9.5. Sutarčių administravimas – ryšių su prekybininkais valdymas

9.6. Sutarčių baigimas – sutarčių užbaigimas ir sutvarkymas, įskaitant ir sprendimų priėmimą kiekvienu nebaigtu klausimu.

## **1.6. Vidiniai procesai be jų tarpusavio ryšiai būdingi atskiriems projektų valdymo kompleksiniais procesams**

### *1. Inicijavimo kompleksinis procesas.*

Šis kompleksinis procesas paprastai prasideda projekto pradžios – įgyvendinimo galimybių studijos etape. Inicijavimo procesas dažniausiai susijęs su visais kitais kompleksiniais procesais, tačiau pagrindinis jo tikslas inicijuoti projekto planavimo kompleksinį procesą.

### *2. Planavimo kompleksinis procesas*

Šis kompleksinis procesas taip pat paprastai prasideda projekto pradžios – įgyvendinimo galimybių studijos etape, tačiau pagrindiniai šio kompleksinio proceso darbai atliekami strateginio planavimo ir projektavimo - pasirengimo gamybai etape. Projektavimo kompleksinio proceso vidinius procesus galima skaidyti į dvi vidinių procesų grupes - pagrindinius ir pagalbinus procesus. Projektavimo kompleksinio proceso tikslas – pasirengti gamybos kompleksiniam procesui.

Projektavimo kompleksinis procesas susideda iš tokių dalių:

6.1. Organizacinis planavimas

6.2. Personalo paieška

5.1. Kokybės planavimas

7.1. Komunikavimo planavimas

2.2. Projekto apimties planavimas

2.3. Projekto apimties tikslinimas

4.1. Resursų planavimas

3.1. Darbų apimties apibrėžimas

4.2. Lėšų poreikio įvertinimas

9.2. Prekybos per tarpininkus planavimas

- 8.2. Rizikos dydžio nustatymas
- 9.1. Produkcijos realizacijos planavimas
- Pagalbiniai procesai
- 8.1. Rizikos identifikavimas
- 8.3. Rizikos valdymo planavimas
- 4.3. Biudžeto planavimas
- 3.2. Darbų eiliškumo nustatymas
- 3.3. Darbų trukmės nustatymas
- 3.4. Grafiko sudarymas

Pagrindinis procesas yra projekto planavimas.

3. *Gamybos kompleksinis procesas*. Šis kompleksinis procesas paprastai prasideda projektavimo tai yra pasirengimo gamybai etape. Gamybos kompleksinis procesas susideda iš pagrindinių ir pagalbinių procesų. Gamybos proceso pagalbinių procesai labai svarbūs ir dažnai gali netgi nulemti projekto vykdymo proceso baigtį. Prie pagalbinių gamybos kompleksinio proceso procesų priskirtini informacijos paskirstymo, kokybės patikros, projekto apimties tvirtinimo, personalo mokymo ir prekybos organizavimo procesai. Gamybos kompleksinio proceso pagrindinis tikslas yra laiku sukurti gerą produktą. Gamybos kompleksinis procesas susideda iš:

Pagrindinių procesų ir pagalbinių procesų:

- 1.2 Projekto vykdymas
- 7.2 Informacijos paskirstymas
- 9.3 Prekybos per tarpininkus organizavimas
- 6.3 Personalas mokymas
- 5.2 Kokybės patikra
- 9.4 Pardavėjų parinkimas
- 9.5 Sutarčių administravimas
- 2.4 Projekto apimties tvirtinimas

4. *Kontrolės kompleksinis procesas*: šis kompleksinis procesas susideda iš dviejų pagrindinių procesų: atliktų darbų ataskaitų teikimo ir bendros keitinių kontrolės. Kontrolė yra neatsiejama valdymo funkcija. Ji tiesiogiai susijusi su keitiniais. Išskirtinos penkios sritys, kurios yra ypatingai atidžiai kontroliuojamos. Tai darbų apimtis, darbų grafikas, kaštai, rizikos ir kokybė. Projekto vadyba priklauso nuo to, kokie darbo ataskaitose pastebimi pokyčiai. Kontrolės kompleksinis procesas:

- Pagrindiniai procesai
- Pagalbiniai procesai
  - 1.3 Bendra keitinių kontrolė
  - 2.5 Projekto apimties pokyčių valdymas

5.3 Kokybės kontrolė

4.4 Kaštų kontrolė

8.4 Rizikos valdymas

7.3 Atlikto darbo ataskaitų teikimas

2.4.5 Pabaigos kompleksinis procesas

5. *Pabaigos kompleksinis procesas prasideda dar gamybos stadijoje.* Šis kompleksinis procesas susideda iš dviejų pagrindinių procesų: sutarčių baigimo ir projekto administravimo pabaigos procesų.

- Pabaigos procesai
- Pagrindiniai procesai

9.6 Sutarčių baigimas

7.4 Administravimo baigimas

## **2. PROJEKTŲ VALDYMO YPATUMAI INSTITUCIJOSE**

### **2.1. Institucijos veiklos planavimo etapai**

Projektų valdymas yra veikiamas daugelio faktorių platesnėje aplinkoje nei pats projektas. Projekto komanda turi suprasti tą platesnį kontekstą. Projekto tikslas bus visiškai pasiektas tik tada, kai bus aiškus suvokimas, koku tikslu yra įgyvendinamas projektas, kokie yra su projekto įgyvendinimu susietos institucijos siekiai.

Institucijose, susijusiose su projektų vykdymu, galima išskirti kelias veiklas:

1. Strategijos numatymo.
2. Programų vadybos.
3. Projektų vadybos.

Strategijos numatymo etape atliekamos šios veiklos:

1. Aplinkos analizė.
2. Institucijos misijos formulavimas.
3. Institucijos strateginių tikslų nustatymas.
4. Institucijos strateginio veiklos plano parengimas.

Institucijos strateginio plano rengimo etape dažniausiai išskiriamos atskiros programos.

Programų vadyba susideda iš šių veiklų:

1. Institucijos programų rengimo.
2. Biudžeto formavimo.
3. Monitoringo ir atsiskaitymo už rezultatus.
4. Programų rezultatų vertinimo.

Projektus vykdančios organizacijos programas, jeigu jos yra numatytos, paprastai įgyvendina atskirais projektais.

### **2.2. Strateginis planavimas**

Lietuvos Respublikoje viešojo administravimo institucijų strateginis planavimas reglamentuojamas teisiniais aktais. Pagrindiniai reikalavimai, keliami strateginiams planams bei nurodomi projektų valdymo diegimo ypatumai strateginio planavimo etapuose [17].

Institucijos strategijos planavime galima išskirti keturis pagrindinius etapus:

- Aplinkos analizė
- Institucijos misijos formulavimas
- Institucijos strateginių tikslų nustatymas
- Institucijos strateginio veiklos plano rengimas

Strategijos planavimas prasideda nuo aplinkos analizės. Šio etapo tikslas atlikti išsamią padėties analizę, kuri leistų institucijai nustatyti veiklos pranašumus, trūkumus, galimybes ir kliūtis. Išskiriami išoriniai ir vidiniai veiksniai. Prie išorinių veiksnių priskiriami: ekonominiai, įstatyminiai, socialiniai, technologiniai ir kiti veiksniai. Prie vidinių veiksnių priskiriami finansiniai ištekliai, turimas personalas, turima technologinė įranga ir kiti vidiniai veiksniai. Vidaus veiksnių analizė parodo realias institucijos galimybes. Analizės metu siekiama vertinti praėjusio laikotarpio rezultatus, išskiriant pagrindinius sėkmingą veiklą lemiančius veiksnius, taip pat kitus veiksnius, turėsiančius įtakos veiklos rezultatams. Išanalizavus vidaus veiksnius, atliekamas jų palyginimas su išorės veiksniais, siekiant nustatyti jų tarpusavio suderinamumą ateityje bei institucijos pajėgumą siekti ilgalaikių tikslų. Bendrųjų išorinių ir vidinių veiksnių analizė leidžia susidaryti tam tikros šakos ir institucijos viziją ir suformuluoti institucijos misiją.

*Misija* apibūdina svarbiausią institucijos tikslą, jos kompetencijos sritį ir veiklos kryptį. Misija parodo, koku tikslu buvo įsteigta institucija, dėl ko ji funkcionuoja, kuo skiriasi nuo kitų valdymo institucijų. Nustatant misiją atsižvelgiama į tai, kokia yra institucijos dabartinė ir ateities veikla bei kokie yra institucijos tikslai [17].

Kitas strateginio planavimo proceso etapas - nustatyti institucijų *strateginius tikslus*. Suformulavus institucijos misiją, nustatomi institucijos strateginiai tikslai. Institucijos strateginis tikslas yra siektinas institucijos ilgalaikės veiklos konkretus rezultatas, susijęs su atitinkamais poreikiais, sąlygomis ir galimybėmis [17].

Tikslas turi tenkinti šiuos pagrindinius iš apibrėšimo išplaukiančius reikalavimus:

- tikslas turi būti susijęs su rezultatu;
- tikslas turi būti susijęs su institucijos galimybėmis ir realiai įgyvendinamas;
- tikslas turi derintis su institucijos misija.

Tikslai gali būti ilgalaikiai, trumpalaikiai ir vidutinės trukmės:

- ilgalaikiai tikslai - tai anksčiausiai numatomi tikslai, kurie nusako, kokių rezultatų laukiama per institucijos ilgiausią planuojamą laikotarpį. Jie turi būti platesni ir mažiau konkretūs negu vidutinės trukmės ir trumpalaikio planavimo tikslai. Dažnai jų įgyvendinimo trukmė būna ilgesnė kaip penkeri metai;

- vidutinės trukmės tikslai nustatomi po to, kai suformuluojami ilgalaikiai tikslai, ir yra ilgalaikio planavimo tikslų dalis, kurie reikalingi tam, kad institucijos veikla būtų kontroliuojama ir nenukryptų nuo ilgalaikio planavimo tikslų;

- trumpalaikiai tikslai yra labai konkretūs, apibrėžti ir paprastai per metus pasiekiami tikslai.

Lietuvos Respublikos finansų ministerijos kartu su Lietuvos Respublikos valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerija paskelbtoje strateginio planavimo metodikoje [17] išskiriami šie pagrindiniai tikslų formulavimo principai:



- tinkamumas (skatinantis instituciją vykdyti jos misiją);
- apibrėžtumas (nustatytas tam tikram laikotarpiui);
- pasiekiamumas (tikslai turi būti pasiekiami; atsižvelgti į išorinius ir vidaus veiksnius);
- motyvavimas (suprantami, skatinantys veikti);
- suprantamumas (suformuluoti paprastai ir aiškiai);
- įsipareigojimas (tikslas turi sąlygoti įsipareigojimų atsiradimą);
- suderinamumas (institucijos ir jos padalinių tikslai turi būti glaudžiai susiję).

Institucijų tikslai yra periodiškai peržiūrimi. Rekomenduojama, kad institucijos tikslų skaičius neviršytų penkių [17]. Kai tikslai yra aiškiai suformuluoti, sudaromas institucijos strateginis veiklos planas, kad būtų aišku, kaip suformuluoti tikslai bus pasiekti.

Strateginiame veiklos plane aprašoma aplinka, kurioje institucija veikia, nurodomi veiksniai, kurie turi teigiamą arba neigiamą poveikį institucijai, nurodoma institucijos misija, strateginiai tikslai bei vykdomos programos. Kiekvienai programai numatomi finansiniai, žmonių ir kiti reikalingi resursai. Institucijos strateginiame veiklos plane turi atsispindėti ir ankstesnio planavimo laikotarpio pasiekimai, kurie leidžia nustatyti pažangą siekiant nustatytų prioritetų. Institucijos strateginis veiklos planas, siekiant įvertinti pasiektus rezultatus ir aplinkos pasikeitimus, turi būti periodiškai peržiūrimas. Kai kuriuose šaltiniuose galima rasti rekomendacijas, kad strateginės veiklos planas būtų peržiūrimas kiekvienais metais.

### **2.3. Institucijos programų rengimas**

Programa yra projektų grupė ar visuma, koordinuojama kartu tam, kad būtų sukurta papildoma vertė, jei tai neįmanoma įgyvendinti atskirais projektais. Programa gali apimti keletą pasikartojančių ar cikliškų jau vykdomų organizacijoje procesų. Kai kuriose srityse programų ir projektų vadyba yra laikomi sinonimais, kitur projektų vadyba yra programų vadybos dalis [1].

Programose turi būti numatyti tikslai, uždaviniai, vertinimo kriterijai ir priemonės programos įgyvendinimui bei laukiamas jų poveikis institucijai ir aplinkai. Programų planavimo etape numatomi projektai atskirų uždavinių įgyvendinimui. Projektai gali būti atliekami pačios institucijos jėgomis bei kitų fizinių ar juridinių asmenų, dažniausiai atrenkamų konkurso būdu. Programos sudaromos laikantis sistemiškumo, strateginio valdymo, veiklos koordinavimo ir programų plėtojimo galimybės principų [17].

- Sistemiškumo principas reiškia, kad programa yra vientisa sistema, skirta svarbiausiems nustatytiems tikslams pasiekti.
- Strateginio valdymo principas reiškia, kad programos įgyvendinimo priemonės turi būti orientuotos iškeltiems strateginiams tikslams įgyvendinti.

- Pagal veiklos koordinavimo principą turi būti nustatyti kiekvienos programos įgyvendinimo priemonės atsakingi vykdytojai, nurodytos jų funkcijos bei atsiskaitymo už priemonių vykdymą tvarka.

- Pagal programų plėtojimo galimybės principą programoje turi būti numatyta jos tikslinimo galimybė, atsižvelgiant į besikeičiančią situaciją bei faktinius programos įgyvendinimo rezultatus.

Programoje turi būti numatyti tikslai, uždaviniai, priemonės programai įgyvendinti ir vertinimo kriterijai. Išskiriami šie institucijos programų rengimo etapai :

1. Tikslų nustatymas.
2. Uždavinių nustatymas.
3. Priemonių uždaviniams įgyvendinti nustatymas yra projektų inicijavimas.
4. Vertinimo kriterijų nustatymas.

Programos tikslai turi atitikti vykdomą politiką ir veiklą bei bendro pobūdžio laukiamą rezultatą. Taip pat tikslai turi būti susieti su jų įgyvendinimo galimybėmis. Kiekvienas programos tikslas turi turėti bent vieną uždavinį. Atskirų uždavinių bei programos įgyvendinimo įvertinimui turi būti numatyti vertinimo kriterijai. Vertinimo kriterijai turi užtikrinti atsiskaitomumą, būti palyginami ir padėti valdyti bei kontroliuoti. Pagal nustatytus vertinimo kriterijus yra vertinami visos programos įgyvendinimo rezultatai.

Programos tikslai turi būti:

- susiję su institucijos paskirtimi;
- numatyti pagal objektyvios informacijos analizę;
- atitikti šią analizę;
- atitikti institucijos strateginius tikslus.

Institucijos programos tikslas turi nusakyti platų, neapskaičiuojamą rezultatą, kurį norima pasiekti ir priežastį, dėl kurios yra siekiama šių rezultatų.

Programos uždavinys yra užduotas ar užsibrėžtas rezultatas, išreikštas kiekybiškai. Keliamų uždavinių vertinimo kriterijai turi suteikti informaciją apie programas ir jų įgyvendinimo rezultatus. Jie turi būti tikslūs, naudojami vertinant pasiektus programos rezultatus ir finansinę veiklą bei atliekant auditą. Vertinimo kriterijai turi būti susieti su programų tikslais, uždaviniais ir priemonėmis. Programos uždaviniams keliami reikalavimai:

- kiekvienas uždavinys turi būti konkretus, skirtas programos tikslui pasiekti;
- uždavinys turi suteikti galimybę nustatyti, kaip institucija atlieka savo funkcijas bei ką ji nori įgyvendinti siekdama programų tikslų;
- turi būti pasiekiamas per konkretų laikotarpį;
- turi būti realiai pasiekiamas su turimomis lėšomis;

- uždavinys turi būti apskaičiuojamas ir išmatuojamas, turi turėti planuojamų rezultatų vertinimo kriterijus.

Vertinimo kriterijai turi:

- tiksliai ir su nedidelėmis sąnaudomis bei patikimai ir suprantamai apibrėžti programų rezultatus;
- leisti daryti palyginimus;
- vertinti sąnaudas, darbo krūvį, rezultatus ir naudą;
- būti stebimi ir naudojami sprendimų priėmimo procese;
- būti riboto skaičiaus ir sudėtingumo, kad būtų galima racionaliai įvertinti programų efektyvumą ir našumą.

Vertinimo kriterijai skirstomi į:

- kiekybinius, kurie atsako į klausimą, kiek pasiekta, nurodant paslaugų ar prekių apimtį;
- kokybinius, kurie atsako į klausimą, kaip gerai buvo suteiktos paslaugos, nurodo jų tikslumą, vartotojų pasitenkinimą, išsamumą ir atitikimą paslaugų standartams.

Kai kuriuose šaltiniuose galima rasti atskira grupe išskiriamus išlaidų efektyvumo kriterijus, kurie apibūdina darbo rezultatų ir sunaudotų išteklių / išlaidų santykį, tačiau jie taip pat gali būti priskiriami prie kokybinių kriterijų [17].

Priemonė yra užsibrėžtų uždavinių įgyvendinimo būdas, įvertintas kiekybiškai, nustatant reikalingų išteklių poreikį. Paprastai ne kiekvienam tikslui pasiekti ar uždaviniui įgyvendinti yra inicijuojamas projektas. Institucija turi nuspręsti, kada tikslinga uždavinių įgyvendinimą organizuoti kaip atskirą projektą. Taip pat pati institucija turi nuspręsti, ar ji pati atliks numatomą įgyvendinti projektą ir kaip organizuos projekto įgyvendinimą, ar tam bus skelbiamas konkursas ir samdoma kita institucija, o gal net kelios institucijos ar pavieniai asmenys. Paprastai institucijos turi apsvarstyti daugiau nei vieną priemonę, kad užtikrintų, jog pasirinkta uždavinio įgyvendinimo priemonė yra pats efektyviausias būdas norimam rezultatui pasiekti.

Priemonė turi atitikti šiuos kriterijus:

- nusakyti vieną patį pranašiausią būdą uždaviniui pasiekti (pasirinktas būdas turi būti palygintas su kitais galimais priemonės įgyvendinimo būdais);
- priemonė turi būti suprantama, teisėta ir praktiška;
- įgyvendinus priemonę turi būti pasiekti užsibrėžto uždavinio konkretūs rezultatai;
- rekomenduojama, kad ji būtų įgyvendinama per metus.

## 2.4. Organizacijų struktūrinių ypatumų įtaka projektų vykdymo organizavimui

Vis dažniau projektų vykdymui yra suburiami savarankiški kolektyvai, tačiau didelę dalį projektų atlieka jau egzistuojančios institucijos. Pagal ryšius su projektų valdymo procesais galima išskirti šiuos organizacijų tipus:

1. Įmonės, kurios pajamas gauna už projektų atlikimą kitiems yra architektų firmos, projektavimo firmos, konsultantai, statybų rangovai ir kt.

2. Organizacijos, kurios perima vadovavimą projektams.

3. Gamybinės organizacijos, retai vykdančios projektus ir neturinčios tam pritaikytos struktūros.

Pirmojo ir antrojo tipo organizacijos siekia diegti struktūras, palengvinančias projektų vadybą. Jų finansinės sistemos dažniausiai yra pritaikytos keleto vykstančių tuo pačiu metu projektų monitoringui, sąskaitybai, atskaitomybei.

Ne projektams paremtos organizacijos yra gamybinės įmonės, finansinių paslaugų firmos ir kt. yra retai kada naudoja valdymo sistemas, sukurtas efektyviam projektų valdymui. Šių projektų valdymo sistemų nebuvimas daro projektų vadybą sudėtingesnę.

Pagal organizacijos struktūrą galima išskirti šiuos organizacijų tipus:

1. Projektus vykdanči organizacija, kur atskiri skyriai atlieka atskirus projektus.

2. Funkcinė organizacija, kurioje atskiras funkcijas atliekantys skyriai nesusieti gamybiniais ryšiais.

3. Funkcinė organizacija, kurioje atskiras funkcijas atliekantys skyriai susieti gamybiniais ryšiais.

4. Matricinė organizacija, kurioje atskiras funkcijas atliekantys gamybiniai skyriai vykdo daug atskirų projektų.

Projektus vykdanči organizacija tai tokia organizacija, kurios atskiri skyriai vykdo skirtingus projektus. Tokioje organizacijoje pagrindinis vadovas yra asmuo, vadovaujantis projektui. Organizacija dažnai keičia savo struktūrą priklausomai nuo projektų apimties ir atlikimo terminų. Daugelis organizacijos darbuotojų įtraukiami į projektų veiklą, o projektų vadovai turi daug laisvės ir valdžios. Tokios organizacijos personalas atsiskaito tiesiogiai projekto vadovui arba teikia įvairią paramą skirtingiems projektams.

Klasikinė funkcinė organizacija yra hierarchinė, kur kiekvienas darbuotojas turi vieną aiškų viršininką. Personalas yra sugrupuotas pagal specializaciją: gamyba, rinkodara, projektavimas ir t.t. Tokioje organizacijoje visi skyriai dirba atskirai, atlikdami tam skyriui būdingą darbą ir darbus iš vieno skyriaus kitam perduoda per vadovą. Skyrių darbo pobūdis keičiasi retai. Funkcinei organizacijai

įgyvendinant projektą, dažniausiai projekto įgyvendinimui yra sukuriamas naujas skyrius, kurio veikla organizuojama atskirai nuo kitų skyrių. Panašiai dirba funkcinė organizacija, kurioje atskiras funkcijas atliekantys skyriai susieti gamybiniais ryšiais. Ši organizacija paprastai turi atskirus skyrius, kurių kiekvienas atlieka tam tikras funkcijas, tačiau skyrių funkcijos yra susijusios gamybos procesu. Jeigu funkcinė organizacija, kurioje atskiras funkcijas atliekantys skyriai susieti gamybiniais ryšiais, pradėtų vykdyti naują projektą, projektas greičiausiai būtų susietas su gamybos procesu. Tokio projekto vykdymui greičiausiai būtų paskirtas projekto vadovas, kuriam iš dalies būtų pavaldūs atskiri funkciniai skyriai,

Matricinė organizacija yra funkcinės ir projektus vykdančios organizacijos derinys. Išskiriamos silpnos ir stiprios matricinės organizacijos [1]. Silpna matricinė organizacija turi daugelį funkcinės organizacijos savybių ir projektų vadovo vaidmuo yra labiau kaip koordinatoriaus, o ne vadovo. Panašiu principu veikia ir stiprios matricinės organizacijos. Jos turi daugiausia projektus vykdančių organizacijų savybių yra viso darbo laiko projekto vadovai su didele valdžia ir viso darbo laiko projekto komanda.

Šiuolaikinės įmonės derina visas šias savybes įvairiais lygiais. Pavyzdžiui, funkcinė organizacija gali sukurti specialią projekto komandą tam tikram labai svarbiam projektui. Tokia komanda gali turėti visas savybes, kurios būdingos tik projektus vykdančiai organizacijai. JAV Projektų vadybos institutas pateikia tokią priklausomybę tarp organizacijos tipo ir jos įtakos projektų vykdymui [1].

### 3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTROS INSTITUCIJŲ PROJEKTŲ VALDYMO ANALIZĖ

#### 3.1. Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos veiklos apibūdinimas

Kasdienis žmogaus darbas ir jį lydintis karjeros kelias – visą gyvenimą trunkantis procesas – žinių visuomenėje siejamas su nuolatiniu profesiniu bei asmenybės tobulėjimu. Tai – būtinybė, kuri turi tapti mūsų poreikiu, savastimi, materialinio ir dvasinio išitvirtinimo atrama bei pagrindiniu veiksmu, padedančiu ne tik puoselėti gabumus, bet ir ugdyti žmogiškąsias vertybes. Stulbinantys technologijų raidos tempai, produktų gamintojų konkurencija nuolat keičia darbuotojų kvalifikacijos reikalavimus. Daugelis nespėja persiorientuoti, įgyti reikiamų profesinių ir techninių žinių, todėl dalis žmonių tampa bedarbiais. Jiems ir kitiems socialiai pažeidžiamiems asmenims į pagalbą ateina Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba, valstybės įpareigota rūpintis gyventojų tęstiniu profesiniu mokymu, orientavimu ir konsultavimu.

Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos uždutis – padėti spręsti nedarbo, užimtumo, kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlos ir paklausos derinimo klausimus. Plėtoti profesinio mokymo, orientavimo ir konsultavimo kryptių įvairovę, ieškoti naujų galimybių žmonėms prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos, ugdyti jų gebėjimą konkuruoti ir sėkmingai išitvirtinti darbo pasaulyje.

Tarnybos steigėja – Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija.

Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba (toliau Tarnyba) – didžiausia šalies organizacija, nuosekliai ir kryptingai plėtojanti suaugusių žmonių profesinį rengimą, orientavimą ir konsultavimą kaip aktyvias darbo rinkos politikos priemones, kuriomis siekiama didinti bedarbių ir asmenų, priklausančių rizikos grupėms, užimtumą bei ugdyti darbuotojų gebėjimus konkuruoti darbo rinkoje.

Tarnyba dalyvauja formuojant profesinio mokymo politiką, atitinkančią darbo rinkos poreikius, prisideda įgyvendinant žmogiškųjų išteklių plėtros programas, aktyviai bendradarbiaudama su socialiniais partneriais vykdo valstybės politikos sprendimus darbo rinkos profesinio mokymo, konsultavimo bei orientavimo srityje.

Tarnyba organizuoja ir koordinuoja socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų rengimą ir jų vykdymą, socialinio darbo metodinių centrų veiklą.

Tarnybos administracinės struktūros padaliniai, įsikūrę didžiuosiuose Lietuvos miestuose, teikia paslaugas visos šalies gyventojams. Tarnybai pavaldžios septynios teritorinės darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos bei dešimt darbo rinkos mokymo centrų. Norint geriau koordinuoti veiksmus sprendžiant aktualius darbo rinkos klausimus, prie Tarnybos veikia Direktorių taryba, Kolegija,

Leidybos komisija, Ekspertų komisijos bei Ekspertų taryba, sudaryta trišalės partnerystės pagrindu: iš profsajungų, darbdavių ir valstybinių institucijų atstovų.

Taryba daug dėmesio skirdama personalo kvalifikacijos tobulinimui, atestuoja ir moko profesijos mokytojus, organizuoja kvalifikacijų tobulinimo seminarus mokymo centrų ir teritorinių tarnybų vadovams bei konsultantams, rengia mokymo centrų pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skirtus konkursus, moko Tarybos ir jos padalinių specialistus dirbti su ES struktūriniais fondais, rengia naujų darbo metodų ir formų propagavimo mokomuosius seminarus ir kitas priemones.

Organizuojant ir vykdant bedarbių mokymą bei profesinį ir psichologinį konsultavimą, tarnyba glaudžiai bendradarbiauja su Lietuvos darbo birža, darbdaviais, socialiniais partneriais. Daugelis klausimų sprendžiami kartu su Švietimo ir mokslo, Ūkio, Susisiekimo bei kitomis ministerijomis, Pramonės, prekybos ir amatų rūmais, Valstybine darbo inspekcija, mokymo įstaigomis bei kitomis organizacijomis.

Siekiant darbo rinkos profesinio mokymo efektyvumo, analizuojami pagrindiniai darbo rinkos rodikliai, darbo jėgos pasiūlos ir paklausos pokyčiai, atliekami mokymo ir konsultavimo paslaugų efektyvumo vertinimo tyrimai, apklausos. Šiam tikslui siekti bendradarbiaujama su Darbo ir socialinių tyrimų institutu, Statistikos departamentu, Lietuvos darbo birža. Pasinaudojusieji konsultantų paslaugomis įsidarbina žymiai greičiau nei tie, kurie nesinaudojo šia, veltui teikiama galimybe.

Taryba daug dėmesio skiria ilgalaikiams bedarbiams, žmonėms, turintiems specialius poreikius, neįgaliesiems, jų psichologinei reabilitacijai, profesiniam mokymui, integracijai į darbo rinką. Neįgalieji, baigę mokymus pagal specialiai jiems parengtas mokymo programas, sėkmingai įsidarbina. Tarybos specialistai daug dirba su gydymo ir pataisos darbų kolonijos bei moterų bendrojo režimo pataisos darbų kolonijos nuteistaisiais, įkalinimo įstaigų darbuotojais, grįžusiais iš kalėjimo asmenimis, romais (čigonais), seksualinę prievartą patyrusiomis moterimis, prostitucijos aukomis, vienišomis motinomis, pagyvenusiais asmenimis, rusakalbiais Visagino atominės elektrinės darbuotojais.

Taryba rengia ir vykdo ES remiamus tarptautinius projektus, dalyvauja įvairiuose ES Tarybos ekspertų susitikimuose Briuselyje, organizuoja Tarybos veiklą pagal ES reikalavimus, diegia naują požiūrį į mokymosi visą gyvenimą idėją, rūpinasi žmogiškųjų išteklių plėtra. Dalyvaudami tarptautiniuose projektuose, Tarybos specialistai kaupia užsienio šalių patirtį, padėsiančią sklandžiau integruotis į ES profesinio mokymo erdvę. Bendradarbiaujama su Airijos, Austrijos, Danijos, D.Britanijos, Estijos, Graikijos, Ispanijos, Italijos, Latvijos, Norvegijos, Olandijos, Portugalijos, Prancūzijos, Rusijos, Suomijos, Škotijos, Švedijos, Vokietijos ir kitų šalių partneriais.

Svarbiausi šiuo metu vykdomi valstybinės reikšmės projektai:

- Nacionalinės kvalifikacijų sistemos kūrimas,
- Profesinio orientavimo sistemos sukūrimas ir diegimas,

- Lietuvos darbo rinkos mokymo ir konsultavimo sistemos infrastruktūros gerinimas, modernizuojant regioninius darbo rinkos mokymo ir konsultavimo centrus,
- Bendros pirminio ir tęstinio profesinio mokymo kokybės užtikrinimo sistemos sukūrimas ir įdiegimas ir kiti,
- Nuteistųjų socialinių ir profesinių gebėjimų ugdymas integruojantis į darbo rinką.

### **3.2. Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos projektinė veikla**

Lietuvos darbo rinkos profesinio mokymo ir konsultavimo plėtra įmanoma tik atsižvelgiant į Europos Sąjungos ir kitose šalyse vykstančius procesus, perimant ir keičiantis patirtimi diegiant naujus metodus, programas, tobulinant darbo su įvairiomis socialiai atskirtomis žmonių grupėmis įgūdžius, atnaujinant mokymo bazę, tobulinant žmogiškuosius bei pritraukiant finansinius išteklius.

Tarptautinių projektų pagrindinės kryptys:

- Socialiai atskirtų ir pažeidžiamų visuomenės grupių mokymas, integravimas bei reintegravimas į darbo rinką;
- Naujų mokymo ir konsultavimo metodų kūrimas bei įsisavinimas, nuotolinis mokymasis, įsidarbinimo skatinimo programos, bendravimo ir socialinių įgūdžių tobulinimas, dėstytojų, mokytojų, konsultantų kvalifikacijos kėlimas;
- Projektai skirti naujiems darbo rinkos mokymo metodams ir pažangiai ES valstybių patirčiai perimti ir įdiegti Tarnybos mokymo centruose;
- Pasirengimas Ignalinos tikslinio regiono gyventojų konsultavimui ir mokymui.

Tarptautinių projektų skyriaus darbuotojai stengiasi užtikrinti teritorinių darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybų ir darbo rinkos mokymo centrų dalyvavimą ES subsidijų programose. Bendradarbiauja su valstybinėmis, mokslo ir mokymo įstaigomis, darbdavių ir nevyriausybinėmis organizacijomis, profsąjungomis, ES paramos programų koordinavimo fondais (Leonardo da Vinči, Socrates, Paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra).

### **3.3. Europos socialinio fondo agentūros finansuojamų projektų analizė**

Europos socialinis fondas (toliau vadinama – ESF) yra vienas iš keturių ES struktūrinių fondų, kurio paskirtis – įgyvendinti strateginius ES užimtumo politikos tikslus. Pagrindinis ESF tikslas – užkirsti kelią nedarbiui ir su juo kovoti, plėtoti žmogiškuosius išteklius ir integraciją į darbo rinką, mažinti socialinę atskirtį, skatinti aukštesnį užimtumo lygį, įgyvendinti lygias moterų ir vyrų galimybes.

ESF parama gali būti skiriama šioms sritims:



- aktyvios darbo rinkos politikos plėtojimas ir skatinimas kovoti su nedarbu, užkirsti jam kelią, užtikrinti ilgalaikio nedarbo prevenciją, sudaryti palankias sąlygas ilgalaikiams bedarbiams grįžti į darbo rinką ir remti jaunimo ir asmenų, po tam tikro laiko grįžtančių į darbo rinką, profesinę integraciją;
- lygių galimybių patekti į darbo rinką, ypač tiems, kurie yra socialiai atskirti, užtikrinimas;
- profesinio mokymo, švietimo, profesinio konsultavimo, kaip mokymosi visą gyvenimą politikos, veiksmai, kuriais siekiama lengvinti ir gerinti patekimą ir integraciją į darbo rinką, gerinti ir išlaikyti gebėjimą užsitikrinti užimtumą ir remti darbo vietos mobilumą;
- kvalifikuotos, parengtos ir mokančios prisitaikyti darbo jėgos rėmimas, darbo organizavimo racionalizavimas ir gebėjimas prisitaikyti, darbo vietų kūrimas, skatinantis verslumo sąlygų plėtrą bei žmonių potencialo didinimą mokslinių tyrimų ir inovacijų srityje;
- konkrečios priemonės, skirtos moterų patekimui į darbo rinką gerinti ir dalyvauti joje, įskaitant jų karjerą, jų galimybes kurti naujas darbo vietas ir pradėti verslą bei mažinti vertikaliąją ir horizontaliąją segregaciją dėl lyties darbo rinkoje.

Inicijuojant projektą LDRMT vadovybė suburia projekto administraciją, kurią sudaro:

- Projekto vadovas, kuris yra atsakingas už sprendimų priėmimą, ryšių su projekto valdymo grupe palaikymą, projekto pristatymą valstybės institucijoms, socialiniams partneriams, projekto personalo priėmimo į darbą organizavimą, viešųjų pirkimų koordinavimą, projekto veiklų vykdymą, projekto koordinavimą ir kontrolę, projekto įgyvendinimo dokumentų ir ataskaitų tikrinimą ir tvirtinimą, tinkamą projekto priežiūros vykdymą projekto įgyvendinimo metu, informacijos apie projekto rezultatus teikimą fondui visą projekto įgyvendinimo laikotarpį bei 12 mėn. po projekto įgyvendinimo pabaigos.

- Asmuo atsakingas už stebėseną. Jis yra pavaldus projekto vadovui, atsakingas už informacijos, susijusios su mokymo ir kitų projekte numatytų veiklų vykdymą, rengimą, kaupimą ir saugojimą, už informacijos apie projekto rezultatus teikimą fondui visą projekto įgyvendinimo laikotarpį bei 12 mėn. po projekto įgyvendinimo pabaigos, mokėjimų prašymų, tarpinių bei galutinės projekto įgyvendinimo ataskaitos Fondui Sutartyje nustatyta tvarka rengimą ir teikimą, projekto veiklų planavimą, organizavimą, priežiūrą, ryšių palaikymą su projekto administracijos darbuotojais, regioniniais koordinatoriais, jų darbo koordinavimą ir priežiūrą.

- Projekto vyr. finansininkas, pavaldus projekto vadovui, atsakingas už projekto atskiros sąskaitos paramos lėšoms banke atidarymą, visų paslaugų teikėjų projekto išlaidas pateisinančių dokumentų tikrinimą, sąskaitų apmokėjimą, nustatytos formos mokėjimų prašymų Fondui rengimą ir

teikimą fondui pagal paramos skyrimo sutartyje ir jos prieduose nurodytus reikalavimus mėnesines bei baigiamąsias finansines ataskaitas, vykdyti buhaterinę apskaitą

Rengiant ir vykdant projektus administracija vadovaujasi Europos socialinio fondo agentūros (toliau – ESFA) parengtu „Vadovu ESF projektų vykdytojams“. Kuriame koncentruotai supažindinama su pagrindinėmis teisės norminių aktų ir paramos sutarties nuostatomis, reglamentuojančiomis projektų finansų valdymą, viešųjų pirkimų organizavimą, auditą, paramos sutarčių pakeitimą, viešinimo įgyvendinimą, taip pat pateikti praktines projektų vykdymo rekomendacijas.

ESF skelbia kvietimą teikti paraiškas „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“, Tarpinės institucijos ir Agentūros interneto svetainėse bei viename iš nacionalinių dienraščių. Paskelbus kvietimą teikti paraiškas, visa kvietimo teikti paraiškas dokumentacija skelbiama Agentūros tinklalapyje [www.esf.lt](http://www.esf.lt) (skyriuje „Europos socialinis fondas“).

Vadovaudamasis pateiktomis Gairėmis ESF agentūros tinklalapyje, LDRMT suburtos projektų vykdymo komandos vadovas pildo standartinę paraiškos skirti finansinę paramą pagal Lietuvos bendrąjį programavimo dokumentą (toliau vadinama – Paraiška) formą. Paraiškos forma susideda iš dviejų dalių – paraiškos bendrosios (A) dalies ir paraiškos specialiosios (B) dalies. Paraiškos bendroji (A) dalis yra vienoda visoms priemonėms, paraiškos specialiojoje (B) dalyje detaliau pagrindžiamas projektas bei pateikiama informacija, kuri yra svarbi pagal konkrečią priemonę teikiams projektams.

Kartu su paraiška pareiškėjas turi pateikti iš anksto nustatytą ir kvietime teikti paraiškas nurodytą informaciją bei dokumentus, įrodančius, kad projektas yra tinkamas finansuoti, arba kuriais remdamosi vertinime dalyvaujančios institucijos gali padaryti tinkamą sprendimą dėl paramos skyrimo.

Paraiškos priedai yra šie:

- pareiškėjo steigimo dokumentų (įstatų, nuostatų, statutų) kopijos;
- projekto vadovo, projekto finansininko ir asmens, atsakingo už projekto stebėseną, gyvenimo ir veiklos aprašymai (CV);
- pareiškėjo pažymos iš Valstybinės mokesčių inspekcijos apie atsiskaitymus. Pažymos turi būti išduotos ne anksčiau kaip prieš 4 mėnesius iki paraiškos pateikimo datos;
- pareiškėjo pažymos iš Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinio skyriaus apie atsiskaitymus. Pažymos turi būti išduotos ne anksčiau kaip prieš 4 mėnesius iki paraiškos pateikimo datos;
- Registrų centro standartinis išrašas apie pareiškėjo įmonės statusą. Išrašas turi būti išduotas ne anksčiau kaip prieš 4 mėnesius iki paraiškos pateikimo datos (netaikoma biudžetinėms įstaigoms);

- detalus projekto biudžetas ir projekto išlaidų pagrindimas projekto įgyvendinimo laikotarpiui;
- pareiškėjo už paskutinius 2 veiklos metus finansinių ataskaitų kopijos (netaikoma biudžetinėms įstaigoms);
- pareiškėjo nuosavų lėšų finansavimo šaltinių pakankumą ir realumą pagrindžiantys dokumentai (jei taikoma, t. y. jei pareiškėjas numatė įnešti nuosavas lėšas);
- projekto loginė matrica (rekomenduojama);
- projekto išlaidų dydį pagrindžiantys dokumentai (pavyzdžiui, apklausos, preliminarūs komerciniai pasiūlymai ir kita) (rekomenduojama);

Nusprendus suteikti finansavimą LDRMT paraiškai yra sudaroma sutartis, kurią pasirašo ESF agentūros įgaliotas atstovas, Tarpinės institucijos įgaliotas atstovas bei pareiškėjas. Sutartis sudaroma 3 egzemplioriais, kurie turi vienodą teisinę galią.

Po paramos sutarties pasirašymo LDRMT direktoriaus įsakymu yra paruošiama ir patvirtinama projekto vidinė administravimo tvarka. Kuri yra skirta tiksliai apibrėžti kiekvieno darbuotojo susijusio su projektu veikla ir pareigas. Kaip bus vykdomas projektas, teikiamos ataskaitos ESFA, viešųjų pirkimų tvarka, kuomandiruotės ir kt.

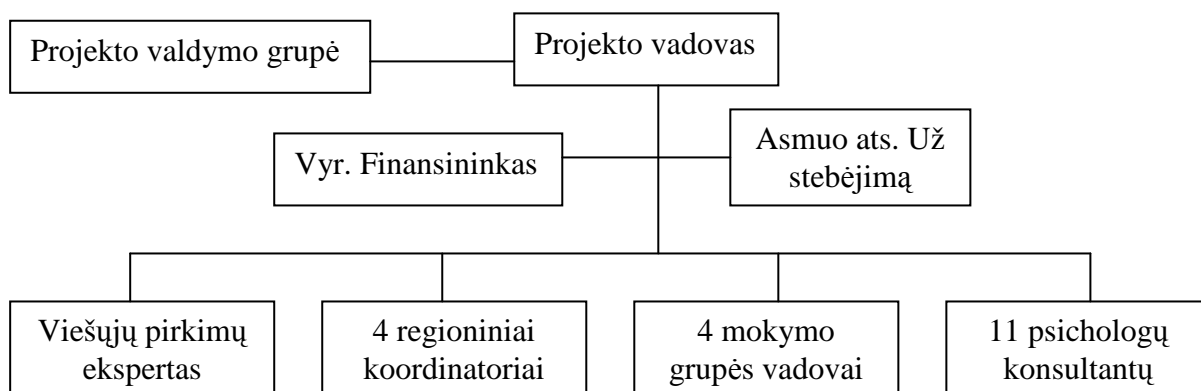
Projekto administracija atlieka detalų projektą planavimą, kuris yra būtinas ne tik sėkmingam projekto įgyvendinimui, bet ir teikiant mokėjimo prašymą. Taip pat projekto vykdytojas įsipareigoja per paramos sutartyje nustatytą terminą pateikti ESFA nustatytos formos planuojamų mokėjimo prašymų teikimo per visą Projekto įgyvendinimo laikotarpį grafiką. Mokėjimo prašymas teikiamas kas 2-3 mėn. Jį rengia asmuo atsakingas už projekto stebėjimą, kurį patvirtina projekto vadovas ir pateikia ESFA. Norint paruošti prašymą gauti finansiniai išmokai būtina pateikti deklaruojamų ir prašomų išlaidų planą, projekto įgyvendinimo eigą ir kt. Kartu su tarpinio ir galutinio mokėjimo prašymais projekto vykdytojas pateikia ataskaitinio laikotarpio išlaidas pateisinančių dokumentų ir išlaidų apmokėjimą įrodančių dokumentų (sąskaitų, kitų apskaitos dokumentų, sutarčių, buhalterinių ir kitų pažymų bei įsakymų ir jų apmokėjimo dokumentų) kopijas, patvirtintas projekto vykdytojo juridinio asmens vadovo arba jo įgalioto asmens parašu ir spaudu. Kiekvienas tarpinis mokėjimo prašymas turi būti auditoriaus patikrintas ir patvirtintas. Audito įmonę projekto vykdytojas privalo pasirinkti konkurso būdu, išnagrinėjęs mažiausiai 3 komercinius audito įmonių pasiūlymus. Kartu su mokėjimo prašymu projekto vykdytojas privalo pateikti ir projekto įgyvendinimo ataskaita kuri taip pat yra ruošiama asmens atsakingo už stabėseną. Tarpinėse projekto įgyvendinimo ataskaitose projekto vykdytojas pateikia informaciją apie:

- projekto tikslus ir tikslinę grupę;
- projekto rezultatus ir pasiekimus;
- projekto įgyvendinimo eigą pagal veiklos sritis siekiant projekto tikslų ir rezultatų;

- projekto valdymą, atskirų projekto darbuotojų funkcijas ir bendradarbiavimą su projekto partneriais;
- projekto priežiūrą ir kontrolę;
- kylančius sunkumus ir priemones jiems spręsti;
- atsilikimą nuo projekto įgyvendinimo plano ar nepasiektus rezultatus (tai pagrindžia);
- atliktus viešuosius pirkimus ir įgyvendintas viešinimo priemones;
- atliktas patikras projekto įgyvendinimo vietoje, nustatytus pažeidimus ir priemones, kurių buvo imtasi nustatytiems trūkumams ištaisyti;
- išlaidas, patirtas per ataskaitinį laikotarpį.

Bendra techninių (projekto veiklų vykdymo) ir vidinių (darbuotojų veiklos) ataskaitų rengimo tvarka yra nustatoma LDRMT direktoriaus patvirtintoje projekto vidinėje administravimo tvarkoje.

Komandinis darbas yra esminis dalykas, siekiant efektyviai įgyvendinti projektą. Paprasčiausias komandos apibrėžimas būtų toks: komanda – tai grupė žmonių, kurie bendrauja atlikdami užduotis taip, kad pasiektų daugiau, negu tiek pat atskirai veikiančių individų. Kad būtų lengviau įsivaizduoti kas sudaro projekto komanda, panagrinėkime realiai vykdanči projektą (1 pav.). Šis projektas yra skirtas nuteistųjų socialinių ir profesinių gebėjimų ugdymui integruojantis į darbo rinką.



#### 4 pav. Projekto „Nuteistųjų socialinių profesinių gebėjimų ugdymas integruojantis į darbo rinką“ komandos struktūra

Projekto vykdytojų grupę sudaro asmenys išsidėstę apatinėje paveikslo juostoje, šie asmenys dažniausiai prasidėjus projektui yra įdarbinami pagal autorinę sutartį, todėl, kad LDRMT personalo išteklių yra riboti ir jų neužtenka visiems projektams aprūpinti. Vykdytojų grupės narių veikla ir atsakomybė yra numatoma vykdančiosios institucijos direktoriaus patvirtintoje projekto vidinėje

administravimo tvarkoje. Žinoma įgyvendinus projektą yra nutraukiama veiklos sutartis su vykdančiuoju personalu, kadangi naujuose projektuose yra vykdomos skirtingos veiklos, todėl vykdančysis personalas naujame projekte gali neturėti pakankamai kompetencijos joms įgyvendinti, todėl yra suburiama nauja vykdančioji komanda.

Projekto valdymo grupė (toliau – Valdymo grupė) yra kolegialus organas, kurio pagrindinis uždavinys yra užtikrinti sėkmingą ir tinkamą projekto įgyvendinimą. Valdymo grupė yra svarbus projekto eigą ir vykdymą stebintis ir kontroliuojantis organas, kuris atsakingas už šias funkcijas:

- užtikrinti sėkmingą ir tinkamą projekto vykdymą,
- nuolat stebėti ir prižiūrėti projekto eigą, prižiūrėti projekto vykdytojo veiklą (kiek tai susiję su projekto vykdymu),
- vertinti projekto rezultatus ir skatinti jų sklaidą,
- vertinti lėšų panaudojimo tikslingumą,
- vertinti ir tvirtinti projekto tarpines ir galutinę ataskaitas,
- kontroliuoti projektą administruojantį ir vykdančiąjį personalą,
- užkirsti kelią galimiems paramos sutarties pažeidimams, nukrypimams nuo projekto rezultatų ir tikslų,
- vertinti ir tvirtinti esminius paramos sutarties keitimus, jei tokia funkcija numatyta Valdymo grupės nuostatuose.

Projektą administruojantis personalas yra pavaldus ir atskaitingas Valdymo grupei. Projektą administruojantis personalas atsiskaitinėja Valdymo grupei už projekto vykdymo eigą. Užtikrindamas tinkamą projekto valdymą ir priežiūrą, projekto administracinis personalas visus projekto eigai, rezultatams ir tikslams svarbius sprendimus derinti su Valdymo grupe. LDRMT direktorius per pirmąsias tris savaites nuo sutarties pasirašymo dienos suformuojama ir įsakymu patvirtina tikslią valdymo grupės sudėtį. Valdymo grupės nariais negali būti projekto administracinis personalas, nes jis yra pavaldus ir atskaitingas Valdymo grupei. Valdymo grupės nariai už darbą Valdymo grupėje negauna atlyginimo iš projektui skirtos paramos.

Pradėjus įgyvendinti projektą, yra vykdoma projekto veiklų plano priežiūra. Rengiant ataskaitas bei mokėjimo prašymus, projekto veiklos yra išvardytos remiantis patvirtintu veiklos planu bei aprašytos pakankamai detalai, kad būtų galima spręsti apie pasirengimą kiekvienai veiklai įgyvendinti ir jos įgyvendinimą. Informaciją apie nukrypimus nuo paramos sutartyje nustatyto projekto veiklų plano būtina pateikti mokėjimo prašymuose, stulpelyje „Komentarai“ nurodant vėlavimo priežastis.

Projekto stebėseną yra neatskiriama projekto valdymo dalis, ji padeda planuoti projekto įgyvendinimą. Stebėseną teikia informaciją, kurios dėka projektą vykdanči komanda gali nustatyti ir iš anksto išspręsti projekto vykdymo laikotarpiu kilsiančias problemas bei įvertinti pasiektą pažangą.

Stebėsenos rezultatai projekto darbuotojams suteikia grįžtamąjį ryšį ir informaciją apie tikruosius rezultatus bei tikrąją padėtį atskirose veiklos srityse.

Projekto įgyvendinimo priežiūrą sudaro projekto mokėjimo prašymų tikrinimas ir tvirtinimas, projekto pažangos, siekiant nustatytų tikslų, stebėjimas, viešųjų pirkimų vykdymo priežiūra, projekto patikros vietoje vykdymas bei ataskaitų nagrinėjimas ir tvirtinimas.

Projektų įgyvendinimo priežiūros tikslai yra:

- patikrinti, ar suteikta parama yra veiksmingai naudojama laikantis sutartyje numatytų tikslų ir sąlygų;
- užtikrinti, kad parama išmokama tik įsitikinus, jog padarytos išlaidos yra tinkamos kompensuoti iš ES struktūrinių fondų ir bendrojo nacionalinio finansavimo lėšų;
- laiku nustatyti grėsmę, kad projektas neįgyvendins numatytų tikslų arba lėšos bus panaudotos ne pagal paskirtį, ir imtis atitinkamų priemonių.

Projekto vykdytojas privalo teikti Agentūrai tarpines ir galutines projektų įgyvendinimo ataskaitas. Jei paramos sutartyje nenurodyta kitaip, tarpinės ataskaitos teikiamos kasmet ne vėliau kaip per 30 dienų pasibaigus kalendoriniams metams. Projekto vykdytojas kartu su tarpinėmis projekto ataskaitomis pateikia projekto įgyvendinimą pagrindžiančius dokumentus (pavyzdžiui, leidinius, seminarų dalyvių sąrašus ir pan.), atliktų pirkimų dokumentus, projekto viešinimo priemonių dokumentus.

Vykdamas projektą, labai svarbu sekti, kokios veiklos yra vykdomos, ar jos atitinka projekte numatytą veiklos planą, kokios pažangos buvo pasiekta kiekvieno mėnesio laikotarpyje. Rekomenduojama kartą per mėnesį įvertinti žmogiškųjų ir finansinių išteklių naudojimą projekto pažangos atžvilgiu, stebėti, ar yra pildomi projekte planuoti rezultatai, įvertinti, ar pasiekimo rodiklių intensyvumas yra pakankamas prognozuojamų projekto rezultatų atžvilgiu. Apie nukrypimus nuo planuotų rezultatų reikia nedelsiant pranešti ESFA.

Kiekvienas projektas yra patikrinamas projekto įgyvendinimo vietoje mažiausiai vieną kartą per projekto įgyvendinimo laikotarpį. Patikrą vietoje atlieka Agentūra pildydama patikros vietoje atlikimo lapo formą.

Patikros vietoje metu turi būti tikrinama, ar:

- projekto vykdytojo Agentūrai pateiktoje projekto paraiškoje, mokėjimo prašymuose ir projekto ataskaitose nurodyta informacija yra teisinga;
- projekto vykdytojo kartu su mokėjimo prašymais teiktos išlaidas pateisinančių ir išlaidų apmokėjimą įrodančių dokumentų kopijos atitinka šių dokumentų originalus;
- atlikti darbai, suteiktos paslaugos ir įsigytos prekės, už kurias projekto vykdytojas atsiskaitė įgyvendinančiajai institucijai;
- nepasikeitė duomenys, turintys įtakos paramos poreikio nustatymui;

- padaryta ES ir nacionalinių teisės aktų pažeidimų projekto vykdytojui naudojant paramos lėšas;
- projekto vykdytojas įgyvendina projekto viešinimo ir informavimo priemones;
- projekto vykdytojas atskirai tvarko paramos lėšų apskaitą;
- projekto vykdytojas laikosi Sutarties sąlygų.

Nustačiusi paramos sutarties pažeidimų, ESFA apie tai informuoja tarpinę instituciją, kuri turi teisę sustabdyti arba nutraukti mokėjimų projekto vykdytojui procedūras, nutraukti paramos sutartį, pareikalauti projekto vykdytojo grąžinti visas ar dalį išmokėtų lėšų, vadovaujantis mokėjimo institucijos nustatyta tvarka.

Įgyvendinęs projektą, projekto vykdytojas ne vėliau kaip per 1 mėnesį turi pateikti Agentūrai galutinę projekto ataskaitą, jeigu Tarpinė institucija nenustato kitos galutinės projekto ataskaitos pateikimo datos. Tarpinė institucija prireikus gali papildyti galutinės projekto ataskaitos formą. Galutinė projekto ataskaita turi būti pateikta kartu su galutinio mokėjimo prašymu, kai projekto vykdytojas gauna visą informaciją apie projekto patirtas išlaidas ir jų apmokėjimo faktus.

Galutinėje projekto ataskaitoje:

- pateikiama projekto įgyvendinimo santrauka, išdėstomos projekto metu įgyvendintos veiklos sritys ir pasiekti rezultatai (planuoti ir faktiškai pasiekti);
- aprašomos projekto partnerių pasirinkimo priežastys, atskirų partnerių atsakomybė ir bendradarbiavimas įgyvendinant projektą;
- apibendrinami iškilę sunkumai ir priemonės, kurių buvo imtasi jiems spręsti, taip pat teikiamos rekomendacijos, kaip projektą buvo galima įgyvendinti geriau;
- apibendrinami atlikti pirkimai ir aprašomos įgyvendintos viešinimo priemonės;
- pateikiama finansinė ataskaita pagal atskirus finansavimo šaltinius, nurodomos planuotos ir faktiškai panaudotos kiekvieno šaltinio lėšos ir visos patirtos tinkamos finansuoti projekto išlaidos;
- aprašomos veiklos tęstinumo galimybės: kaip planuojama naudoti projekto rezultatus, kas bus atsakingas už jų naudojimą, kaip gali būti užtikrinta projekto rezultatų sklaida;
- projekto vykdytojas įsipareigoja nekeisti savo veiklos pobūdžio 5 metus po projekto užbaigimo.

### **3.4. Projektų valdymo metodikos tyrimas**

Atlikta analizė leidžia teigti, kad žmogiškųjų išteklių plėtros institucijos savo tikslų siekia dalydamos projektinėje veikloje. Pradėjus įgyvendinti tarptautinius projektus, augant projektų apimtims ir didėjant jų sudėtingumui, griežtėjant reikalavimams žmogiškųjų išteklių institucijoms iš kilo projektų valdymo metodų poreikis.

### 3.4.1. Tyrimo metodologija

**Tyrimo tikslas:** ištirti projektų valdymo dalyvių nuomonę apie LDRMT vykdomus projektus.

**Tyrimo hipotezė:** LDRMT naudojama projektų valdymo metodika dažnai apsunkina ir vilkina projektų vykdymą bei kenkia projektų kokybei dėl per didelių projektui keliamų procedūrinių reikalavimų, t.y. per didelio dėmesio formalumams ir procedūrų gausos.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. nustatyti ir apibendrinti projektų valdymo sąvoką darbuotojų vykdančių projektus požiūriu;
2. ištirti projektus vykdančių asmenų nuomonę apie veiksnius, kurie labiausiai įtakoja projekto valdymą;
3. nustatyti projektų valdymo problemas darbuotojų vykdančių projektus požiūriu;
4. išanalizuoti vykdomų projektų valdymo metodiką;
5. pateikti pasiūlymus dėl projektų valdymo metodikos tobulinimo.

Anketoje naudojami kombinuoti atviros ir uždaros formos klausimai: anketos pradžioje pateikti paprasti klausimai, viduryje sunkiausi ir pabaigoje – įdomiausi, individualią nuomonę atspindintys klausimai. Anketos pradžioje, norint išvengti subjektyvumo, siekiant paspartinti duomenų apdorojimą, taupant apklausiamojo laiką, pateikiami uždari klausimai, o vėliau, norint suaktyvinti respondentus, – ir atviri klausimai. Klausimai ir galimi atsakymų variantai suformuoti aiškiai, vengiant dviprasmybių. Į kiekvieną uždarą klausimą pateikta nuo 3 iki 5 atsakymų variantų. Anketą sudaro 5 dalys:

1. Projektų valdymo samprata bei vertinimas;
2. Projektų valdymą sąlygojančių veiksnių įtakos vertinimas;
3. Veiksniai, ribojantys projektų valdymą;
4. Projektų valdymo metodikos įtaka projektų valdymui;
5. Projektų valdymo metodikos gerinimo galimybės.

Tyrimas atliktas 2007-04-30 – 05-06 dienomis. Anketos, atsižvelgiant į apklausos temos specifiką, buvo skirtos Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio, Alytaus, Utenos teritorinių tarnybų darbuotojams, kurių funkcijas apima projektų rengimas bei jų įgyvendinimas. 18 anketų buvo išsiųsta elektroniniu paštu. Pildymui skirta savaitė laiko. Iš 18 anketų grįžo 16 anketų, tai sudaro 89 proc. respondentų. Galima teigti, kad apklausa pavyko ir jos rezultatai tinka naudoti rengiant apibendrinimus, išvadas ir pasiūlymus.

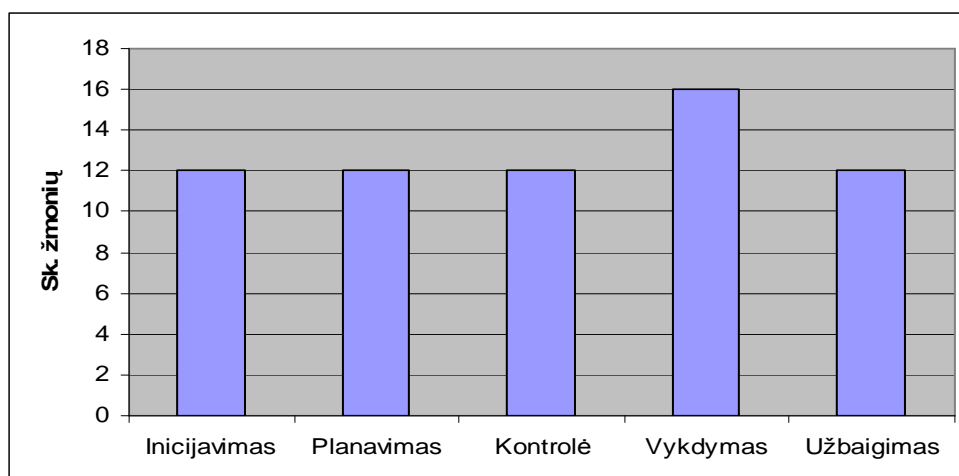


### 3.4.2. Tyrimo rezultatų interpretacija

Didžioji dalis darbuotojų, dirbančių LDRMT projektų valdymo srityje, yra moterys, jų net 14. Pastebimas didelis amžiaus skirtumas tarp jauniausiojo ir seniausiojo darbuotojo: jauniausiajam -26 m., o vyriausiajam yra 50 m. Sprendžiant iš šių duomenų prie projektų dirba skirtingo amžiaus grupių žmonės, kurių nuomonė ir požiūris į darbą skiriasi. Kitas svarbus aspektas yra darbuotojų išsilavinimas: dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų išsilavinimą yra įgiję universitetuose ir tik keletas respondentų pažymėjo, jog baigė aukštąsias neuniversitetines studijas. LDRMT darbuotojų specialybės ar profesijos yra pakankamai įvairios: pradedant humanitariniais mokslais, baigiant viešuoju administravimu, vadyba, psichologija. Apklausoje dalyvavę respondentai projektų valdymo srityje dirba pakankamai ilgai - vidurkis yra 5 metai. Trumpiausiai šioje srityje dirbantis respondentas nurodė, kad prie projektų dirba 3 metus, ilgiausiai projektų valdyme dirbančio respondento darbo stažas siekia 8 metus. .

#### *Projekto samprata*

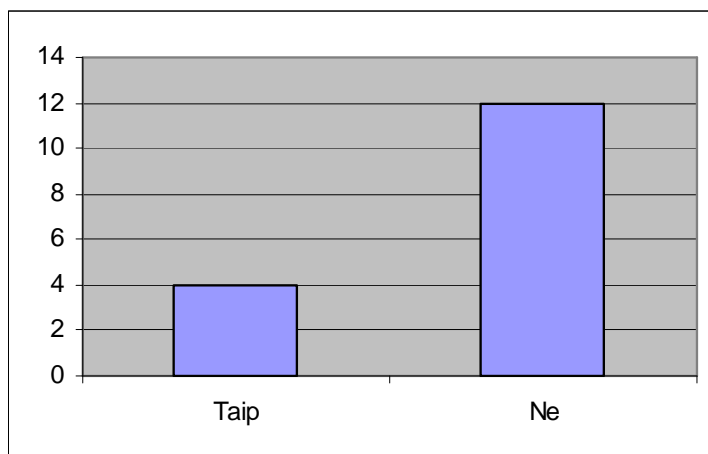
Apklausoje dalyvę respondentai įgyvendina visus projekto valdymo procesus (5 pav).



**5 pav. Projekto valdymo procesai**

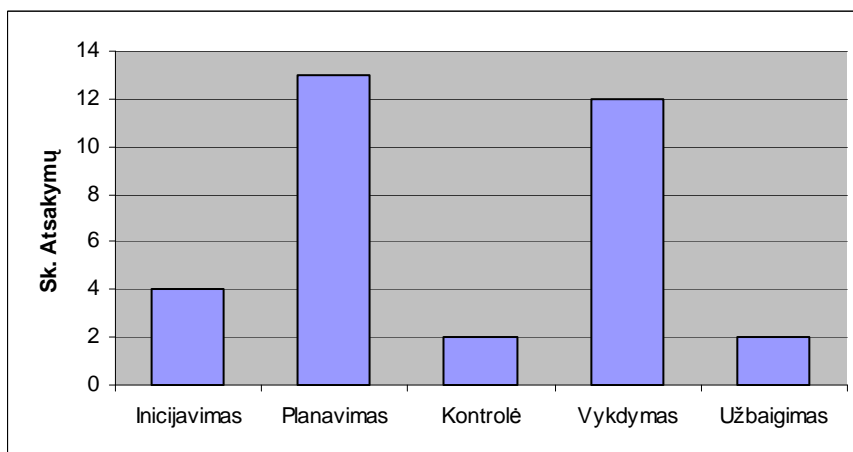
Ši diagrama parodo, kad dauguma LDRMT darbuotojų, dirbančių projektų valdymo srityje turi pakankamai žinių ir geba dalyvauti visuose projektų valdymo etapuose. Galime daryti prielaidą, jog darbuotojų kompetentingumas vykdant diagramoje išvardintas funkcijas sąlygoja efektyvesnę ir kokybiškesnę darbą, laiko ir lėšų sąnaudas, nes išvengiama papildomų apmokymų, griežto darbuotojų funkcijų atskyrimo, kuris galėtų neigiamai atsiliiepti projektui dėl per didelio subjektyvumo. Kitas rodiklis, kuris buvo tiriamas yra bendras projektų valdymo modelis. Beveik visi apklausoje dalyvavę respondentai atsakė, kad nėra vieno visuotinai priimto modelio, kuriuo būtų vadovojamasi valdant ar vykdant projektus. Tokio atsakymo ir buvo tikėtasi, turint omenyje, kad LDRMT vykdo skirtingus

projektus, kuriuos remia skirtingi fondai, keliantys skirtingus reikalavimus patiems projektams ir jų vykdytojams.



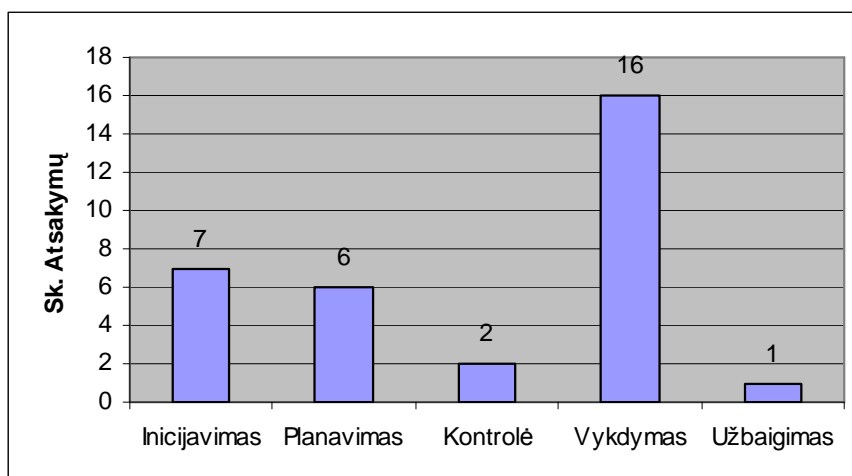
**6 pav. Ar naudojama standartizuota projektų valdymo metodika**

Iš žemiau pateiktos diagramos galime spręsti, kuriuos projektų valdymo etapus respondentai laiko svarbiausiais. Geras projekto suplanavimas turi daugiausiai įtakos sėkmingai projekto baigčiai, t.y. projekto sėkmė maždaug 60% priklauso nuo projekto suplanavimo, 30% projekto sėkmės lemia projekto vykdymas, 10% projekto sėkmės- projekto užbaigimas. Nuodugnus projekto planas padeda kitiems projekto dalyviams lengviau suprasti, kas yra projekto vadovo ar rengėjų sumanyta. Projekto planai leidžia įsitikinti, kad bus vykdoma veikla, kuriai rėmėjas ar užsakovas tikrai pritaria. [11] Darbuotojų atsakymai pasiskirstė taip:



**7 pav. Procesai turintys daugiausiai įtakos projekto sėkmei**

Tačiau nepriklausomai nuo to, kuris projektų valdymo procesas yra svarbiausias, respondentai pažymėjo, kad vykdymo procesas reikalauja daugiausiai pastangų.

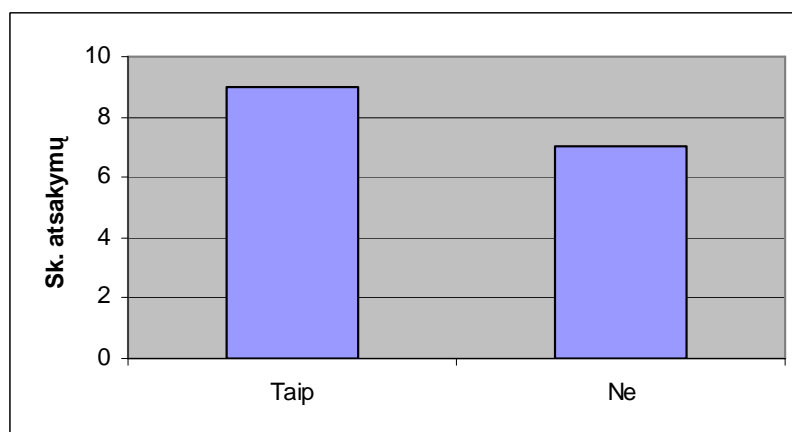


**8 pav. Procesas reikalaujantis daugiausia pastangų**

Tai yra suprantama turint omenyje, kad LDRMT projektai turi būti vykdomi remiantis gairėmis, sudarytomis ESFA. Tačiau neretais atvejais vykdant projektą, net ir labai gerai suplanuotą, pasitaiko įvairių nesklandumų, sunkumų, situacijų ir dalykų, kurie nėra reglamentuoti teisės aktuose ar apibrėžti gairėse. Taigi, atsižvelgiant į teisinę bazę, reglamentuojančioje LDRMT projektų vykdymą pasitaikančias spragas, galima spręsti apie projektų valdymo sistemos netobulumą.

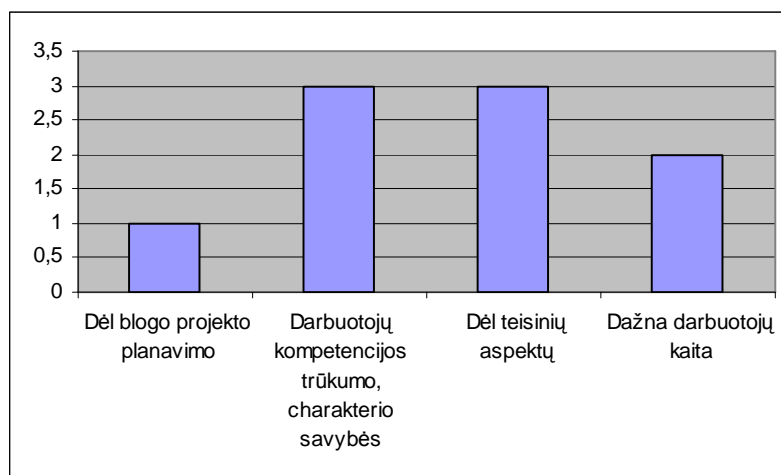
#### *Projektų valdymą ribojantys veiksniai*

Svarbiausias dalykas vykdant projektus yra jo užbaigimas laiku. Į 12 anketos klausimą „ar projektai įgyvendinami laiku?“ visi respondentai atsakė teigiamai. LDRMT privalo užbaigti savo vykdomus projektus laiku, nes bet koks uždelsimas reikštų pinigines baudas ar net lėšų, kurios buvo skirtos projektui finansuoti grąžinimą ESFA. Remiantis anketos duomenimis visi projektai įgyvendinami laiku, todėl galima daryti išvadą, jog dėl skubėjimo kartais gali nukentėti projekto kokybė. Tačiau dėl klausimo „ar atskiri projekto etapai yra įgyvendinami laiku?“ dalyvavusių apklausoje respondentų nuomonė išsiskyrė (žiūrėti žemiau).



**9 pav. Projektų etapų įgyvendinimas laiku**

14 klausimu siekiama išsiaiškinti, kurios iš išvardintų priežasčių trukdo laiku įgyvendinti atskirus projektų etapus:

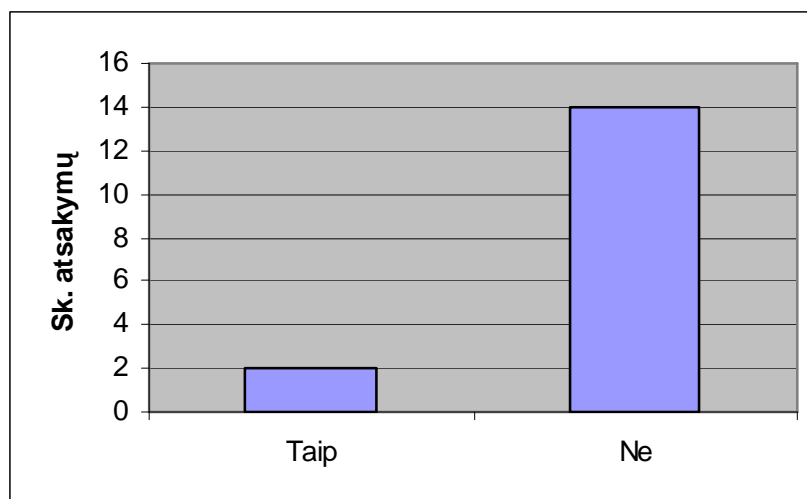


**10 pav. Priežastys dėl projektų etapų neįgyvendinimo laiku**

Viena iš projektų etapų neįgyvendinimo laiku priežasčių – dažna darbuotojų kaita, kurią sąlygoja darbingo amžiaus Lietuvos gyventojų emigracija, didelė darbo pasiūla ir žinių bei įgūdžių trūkumas atliekant pavestas pareigas. Darbuotojų migraciją gali paskatinti darbo viršvalandžiai, darbas savaitgaliais, per didelis darbo krūvis ir nuolat patiriamas stresas siekiant, kad projektas būtų įgyvendintas laiku. Su darbuotojų kaitos problema susiduria ir viešasis, ir privatusis sektorius.

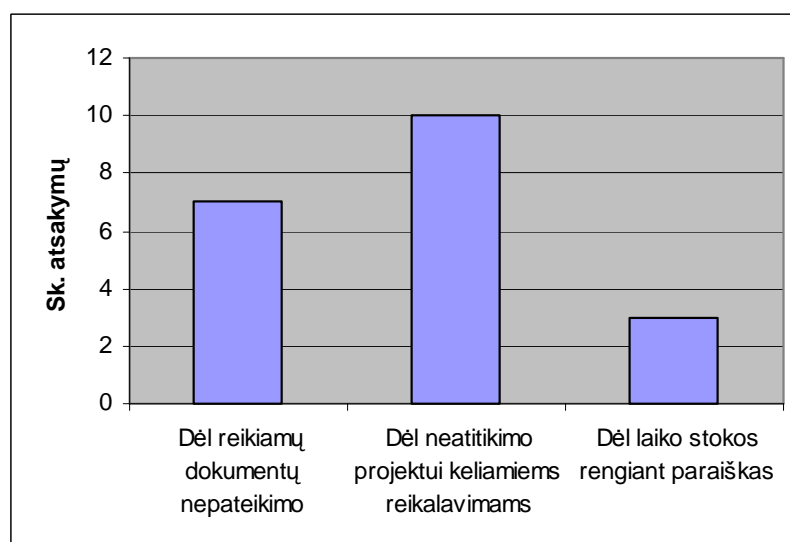
Vienas svarbiausių faktorių, apibrėžiančių projektų valdymo sistemos funkcionavimą - tai teisiniai aspektai. Kaip jau minėta anksčiau, LDRMT vykdoma projektų veikla yra teisiškai reglamentuota ir vykdoma pagal bendrą Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos tvarką. Vykdamt projektus draudžiamas bet koks nusižengimas teisinėms normoms. Visų teisinių projektui keliamų reikalavimų išpildymas dažnai stabdo projekto eigą ir apkrauna bereikalingomis procedūromis, pvz. apie bet kokį projekto pakeitimą būtina informuoti ESFA, rašyti pasiaiškinimus, kurių svarstymas atima daug laiko. Bet kokios išlaidos, kurias agentūra nusprendžia laikyti nefinansuojamomis, nors jos ir gyvybiškai būtinos projektui, neleidžia jam judėti į priekį.

Dar vienas rodiklis, kuris parodo šios projektų valdymo sistemos netobulumą yra atmetų paraiškų, pretenduojančių gauti projekto finansavimą, skaičius. Šį rodiklį galime įvertinti iš žemiau pateiktų duomenų, kurie duoda pagrindą manyti, jog dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų bent kartą susidūrė su paraiškos atmetimu.



**11 pav. Ar visos paraiškos gauna finansavimą**

Respondentai nurodė priežastis dėl kurių jų paraiškos buvo atmetos:

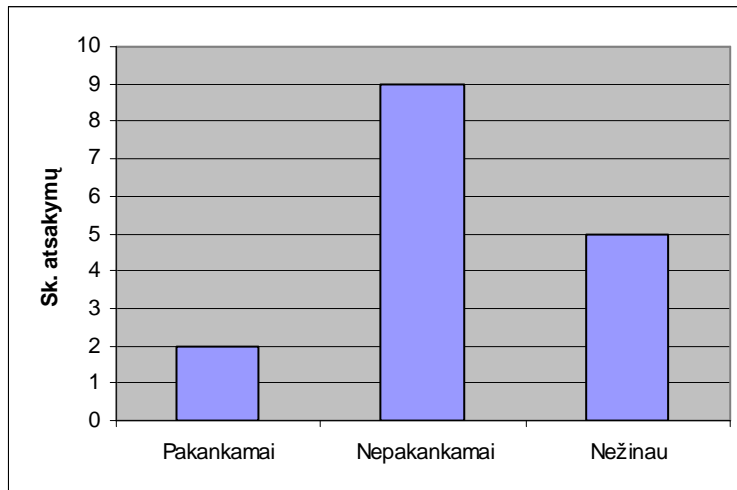


**12 pav. Priežastys dėl kurių projektams nesuteikiama parama**

Paraiškos yra rengiamos remiantis ESFA nustatytais gairėmis, kuriose nurodyti paraiškoms keliami reikalavimai ir paraiškų vertinimo kriterijai. Tyrime dalyvavę respondentai teigia, kad paraiškos atmetamos dėl laiko stokos joms parengti tiksliai pagal visus reikalavimus.

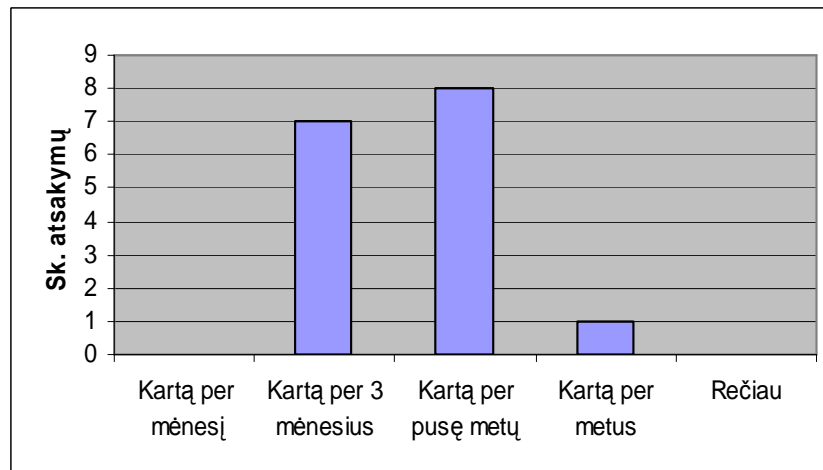
#### *Darbuotojų kompetencija*

Susumavus gautus atsakymus į klausimą apie LDRMT projektų valdymo specialistų kompetentingumą gauti tokie rezultatai:



**13 pav. Ar projektų valdymo srityje dirba pakankamai kompetentingi asmenys**

Remiantis gautais duomenimis galime daryti išvadą, jog apklausoje dalyvavę respondentai savo kolegų, galime spėti, jog tuo pačiu ir savo, darbą ir žinias vertina kritiškai. Pateiktas klausimas prašė įvertinti ne savo, o kolegų kompetentingumą sąmoningai siekiant gauti kuo objektyvesnius atsakymus. Kaip žinia vertinti kito kompetentingumą yra lengviau nei savo. Visi respondentai taip pat pažymėjo, kad kvalifikacijos kėlimo kursai yra reikalingi visiems. Išsiskyrė tik nuomonės dėl kursų organizavimo dažnumo:



**14 pav. Kaip dažnai reikalingi kvalifikacijos kėlimo kursai projektų valdymo srityje**

Svarbu, kad mokymai vyktų ne per retai, nes projektų valdyme kaskart susiduriama su naujomis problemomis ir sunkumais, kuriuos būtina spręsti operatyviai. Dėl įgūdžių ar žinių stokos darbas gali sustoti. Tai nuostolinga daugeliu aspektų. Tokių situacijų išvengti gali padėti mokymo kursai ir seminarai, kurių metu būtų nagrinėjamos aktualios ir dažnai pasitaikančios problemos ir numatomi veiksmai joms spręsti.

### *Darbuotojų, vykdančių projektus, pasiūlymai*

Apklausos dalyviams buvo užduoti du atviri klausimai siekiant išsiaiškinti jų nuomonę apie projektų valdymo metodikas:

- jūsų nuomonė apie vykdomų projektų valdymo metodiką;
- pasiūlymai, ką reikėtų pakeisti projektų valdymo metodikoje;

Gauti atsakymai patvirtino mano analizuotus apklausos rezultatus, kadangi pagrindiniai komentarai dėl valdymo buvo šie: per didelis biurokratizmas, kuris neleidžia sklandžiai vyksti projektams; didelė kontrolė, kuri atima daug laiko; per didelis nebūtinų ataskaitų skaičius.

Konkrečių pasiūlymų, kaip spręsti šias problemas nebuvo pateikta.

Atlikus analizę galima teigti, kad suformuluota tyrimo hipotezė pasitvirtina LDRMT naudojama projektų valdymo metodika dažnai apsunkina ir vilkina projektų vykdymą bei kenkia projektų kokybei dėl per didelių projektui keliamų procedūrinių reikalavimų, t.y. per didelio dėmesio formalumams ir procedūrų gausos.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus literatūrą galima teigti, kad mokslinėje literatūroje projektų valdymo samprata apibrėžiama skirtingai, dažniausiai projekto valdymas apibūdinamas kaip žinių, įgūdžių, priemonių ir technologijų taikymas įgyvendinant projektą tam, kad būtų patenkinti visų projekto dalyvių poreikiai.

Projekto tikslas bus visiškai pasiektas tik tada, kai bus aiškus suvokimas, koku tikslu yra įgyvendinamas projektas, kokie yra su projekto įgyvendinimu susietos institucijos siekiai. Institucijos įgyvendindamos projektus privalo atsižvelgti į jų valdymo ypatumus, kurie tiesiogiai susiję su pasirinkta projektų valdymo metodika.

Žmogiškųjų išteklių plėtros institucijos veiklos pagrindą sudaro projektinė veikla. Šių institucijų projektų valdymo metodikos analizei buvo pasirinkta Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba bei jos teritoriniai skyriai.

Išanalizavus Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos vykdomus projektus galima teigti, kad projektų valdymui yra skiriamas nemažas dėmesys. Tarnyboje yra įkurtas Projektų skyrius, tačiau jo veikla nėra reglamentuota, skyrius veikia pagal bendrąją Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos tvarką, visiškai neatsižvelgiant į savo veiklos specifiką.

Siekiant įvertinti projektų valdymo metodiką, projektų vykdytojų požiūriu, atliktas tyrimas. Faktai rodo, kad šiuo metu pasirinkta Lietuvos darbo rinkos projektų valdymo metodika nėra tinkama įgyvendinant projektus.

Pasirinktos metodikos trūkumai:

- per didelė kontrolė, atimanti daug papildomo laiko iš projektų vykdytojų,
- nelankstus požiūris į pokyčius, bet koks pasikeitimas užtrunka labai ilgai;
- ataskaitų dubliuojančių viena kitą gausa.

Dėl šios netobulos projektų valdymo metodikos neįsisavinamos visos projektams skirtos lėšos. Projektų valdymo metodikos veiksmingumas bus ribotas, kol nebus pašalinti šie trūkumai.

Remiantis atlikta projektinės veiklos analize bei tyrimu *rekomenduotina* sukurti Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyboje projektų skyriaus veiklos tvarką, kuri leistų efektyviau organizuoti skyriaus darbą ir veiklą nukreipti į projektų valdymą bei tinkamos metodikos pasirinkimą.



## LITERATŪROS SĄRAŠAS IR ŠALTINIAI

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Sylva, North Carolina, USA: Project Management Institute, 1996. 177 p.
2. Ališauskas K., Kazlauskas Ž. Investicinių projektų rengimas ir valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005, 159 p.
3. Bivainis J., Griškevičius A., Jakštas V. Investicinių projektų vertinimas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1997, 40 p.
4. Boguslauskas V., Stungrienė S. Operacijų valdymas. Kaunas: Technologija, 2002, 183 p.
5. Code of Practice for Project Management for Construction and development. Oxon, Great Britain: The Chartered Institute of Building, 1992, 171 p.
6. Dilworth J. B.. Operations management: Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services. New York: McGraw-Hill, Inc, 1992, 723 p.
7. Dennis Lock. Project Management. Great Britain: University Press, Cambridge, 1996, 522 p.
8. Frank Harris and Ronald McCaffer. Modern Construction Management. Great Britain, Oxford: Blackwell Science Ltd, 2001, 588 p.
9. Glosienė A., Petuchovaitė R. Projektų valdymo ABC bibliotekininkams. Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2003, 66 p.
10. Goldratt E. M., Kritinė grandinė. Vilnius: Goldrat Baltic Network, 2002, 269 p.
11. Kučinskienė R., Kučinskas V. Socialinių projektų rengimas ir valdymas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2005, 138 p.
12. Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija, 2002, 223 p.
13. Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. Projektų valdymas. Kaunas: Technologija, 2004, 143 p.
14. Pm baseline: 2.3. Wien: pma - PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA, 2005, 80 p. [Žiūrėta 2007 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.p-m-a.at>.
15. Projektų rengimas ir valdymas SVV įmonėse. Šiauliai: Liucijus, 2005, 105 p.
16. Pužkorius S. Matematiniai metodai vadyboje. Vilnius: TEV, 2001, 388 p.
17. Strateginio planavimo metodika. Patvirtinta Lietuvos Respublikos finansų ministro ir Lietuvos Respublikos valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministro 2000 m. gegužės 3 d. įsakymu Nr. 112/50. 41 p.
18. Tamošaitis R.. Calendar plans simulation in construction. Vilnius: Technika, 2002, 82 p.

19. Turban E., Meredith J. R.. Fundamentals of management science. Boston: IRWIN, 1991, 1010 p.
20. UŽDAROJI AKCINĖ BENDROVĖ „Verslo žinios“ Konsultacijos vadovui. Projektų valdymas. Vilnius: 2005.
21. Zavadskas E. K., Mikšta P., Sakalauskas R., Šimkus J. R. Statybos organizavimas. Vilnius: IĮ „Petro ofsetas“, 2001, 198 p.
22. Zingel H. Grundzüge des Projektmanagements. Version 3.3. 33 p. [Žiūrėta 2007 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.zingel.de>.

## SUMMARY

### **Project management analyses methodic in institution of human resources development**

Karolis Marcinkevičius

When projects become a tool which helps in company's strategical management, more and more organizations employed in project orient work methods. This tendency dominates in all fields, beginning constructions and manufacture sectors continue IT and all kind of services markets.

HR institutions is not an exception, base of this activity is projects performance. HR institutions perform not only Lithuanian projects but international as well. By taking part in international projects specialists get other countries experience; witch will help in integration to EU professional education space.

**Objective:** to value project management's methodic in human resources development institutions.

**Tasks:**

5. determine project management conception;
6. character project management peculiarity;
7. analyze HR development institutions actual project management;
8. perform HR development institutions actual project management's methodic research and give recommendations.

**Work's objective:** project management methodic in institution of human resources development.

**Work's methods:** nonfiction, analyze of articles, legal documents review, accomplished researches and projects review. On purpose to evaluate project management methodic, by project executors was made short research, using questioning method. Facts shows, currently picked Lithuania's labour market's project management methodic are not right in realizing projects.

Choused methodic limitations:

- control takes to much extra time from project executors;
- inflexible point of view to changes;
- amount of the same reports.

Because of this incomplete project practice analyzes not all resources are used. Project management efficiency will be limited until these limitations will be eliminate.

According to project practice analyzes and research recommended to in project department of Lithuania's labour market education service to establish practice orderliness witch will help to direct department work and practice to project management and right choose of methods.

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

1. Apklauso anketa
2. Apklauso "Projektų valdymo situacijos tyrimas Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyboje" duomenų analizė

## 1. Priedas Apklauso anketa

# Projektų valdymo situacijos tyrimas Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyboje

*Tyrimo tikslas* – nustatyti projektų valdymo lygį Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyboje.

Jūsų atsakymai bus panaudoti tiriamajame darbe tik apibendrintoje formoje.

1. Jūsų lytis?

Vyras	
Moteris	

2. Amžius

3. Išsilavinimas:

Vidurinis	
Profesinis	
Aukštesnysis	
Aukštasis neuniversitetinis	
Aukštasis universitetinis	

4. Kokios srities išsilavinimą Jūs esate įgiję?

5. Darbo patirtis projektų rengimo ir valdymo srityje:

6. Ar esate dalyvavę kursuose, seminaruose apie projektų valdymą?

Taip	
Ne	

7. Jei taip, prieš kiek laiko tai darėte? ( nurodykite laiko tarpą)

8. Ar naudojate standartizuotą projektų valdymo modelį?

Taip	
Ne	

9. Kuriuose iš šių projektų valdymo procesų dažniausiai dalyvaujate?

Inicijavimas	
Planavimas	
Kontrolė	
Vykdytas	
Užbaigimas	

10. Kurie iš pateiktų projektų valdymo procesų reikalauja daugiausiai laiko ir pastangų jį įgyvendinant?

Inicijavimas	
Planavimas	
Kontrolė	
Vykdytas	
Užbaigimas	

11. Kuris iš šių projektų valdymo procesų turi daugiausiai įtakos projekto sėkmei?

Inicijavimas	
Planavimas	
Kontrolė	
Vykdytas	
Užbaigimas	

12. Ar visi Jūsų vykdomi projektai yra užbaigiami laiku?

Taip	
Ne	

13. Ar visi Jūsų vykdomų projektų etapai yra įgyvendinami laiku?

Taip	
Ne	

14. Jei į 12 ar 13 klausimą atsakėte neigiamai, pažymėkite pagrindines priežastis dėl kurių projektai ar jų etapai neįgyvendinami laiku?

Dėl blogo projekto planavimo	
Darbuotojų kompetencijos trūkumo	
Dėl teisinių aspektų	
Force majeure	
Jei yra daugiau priežasčių, prašome pateikti	

15. Ar visos Jūsų pateiktos paraiškos gauna finansavimą?

Taip	
Ne	

16. Jei į 15 klausimą atsakėte neigiamai, Jūsų manymu, kodėl kai kuriems Jūsų projektams nesuteikimas finansavimas?

Dėl blogo projekto parengimo	
Dėl neatitikimo projektui keliamiems reikalavimams	
Dėl laiko stokos rengiant paraišką	
Force majeure	
Jei yra daugiau priežasčių prašome pateikti	

17. Ar pasitaiko atvejų kai nutraukiamas projekto finansavimas?

Dažnai pasitaiko	
Retai pasitaiko	
Nepasitaiko	

18. Jei tokių atvejų pasitaiko, kokios projekto finansavimo nutraukimo priežastys?

Dėl blogo projekto planavimo	
Darbuotojų kompetencijos trūkumo	
Dėl teisinių aspektų	
Force majeure	
Jei yra daugiau priežasčių prašome pateikti	

19. Ar dažnai Jūsų vykdomiems projektams reikalingi pataisymai?

Dažnai reikalingi	
Retai reikalingi	
Nereikalingi	

20. Ar Jūsų manymu yra reikalingi kvalifikacijos kėlimo kursai projektų valdymo srityje?

Taip	
Ne	

21. Kaip dažnai turėtų būti organizuojami kvalifikacijos kėlimo kursai?

Kartą per mėnesį	
Kartą per 3 mėnesius	
Kartą per pusę metų	
Kartą per metus	
Rečiau	

22. Jūsų manymu, ar projektų valdymo srityje dirba pakankamai kompetentingi asmenys?

Pakankamai	
Nepakankamai	
Nežinau	

23. Jūsų nuomonė apie vykdomų projektų valdymo metodiką

---



---

24. Pasiūlymai, ką reikėtų pakeisti projektų valdymo metodikoje:

---

---

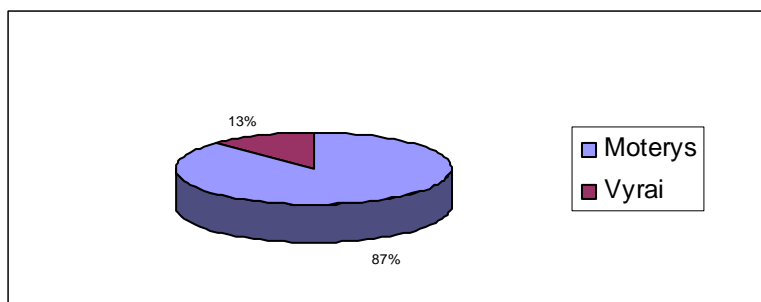
**Dėkoju už atsakymus.**

Anketą prašau siųsti šiuo el. p. adresu: [karolis.marcinkevicius@gmail.com](mailto:karolis.marcinkevicius@gmail.com)



## 2. Priedas Apklauso "Projektų valdymo situacijos tyrimas Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyboje" duomenų analizė

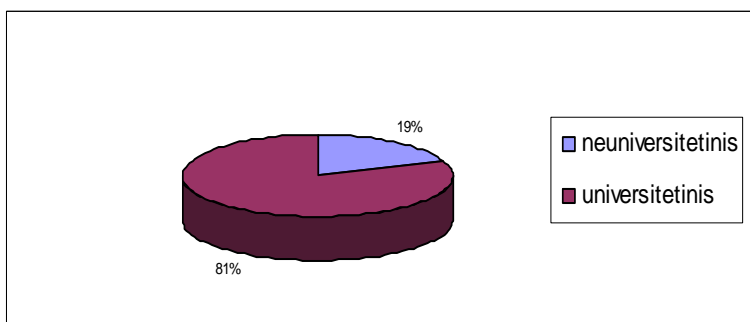
### 1. Jūsų lytis?



### 2. Amžius

Nuo 26 – 50 metų.

### 3. Išsilavinimas



### 4. Kokios srities išsilavinimą Jūs esate įgiję?

Pagrindinės srities išsilavinimo buvo šito humanitariniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas, viešasis administravimas, psichologija, istorija.

### 5. Darbo patirtis projektų rengimo ir valdymo srityje:

Nuo 3 iki 8 metų, vidurkis 5 m.

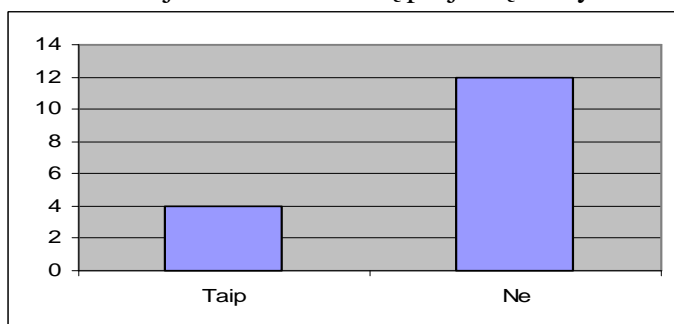
### 6. Ar esate dalyvavę kursuose, seminaruose apie projektų valdymą?

Visi respondentai nurodė kad dalyvavo seminaruose.

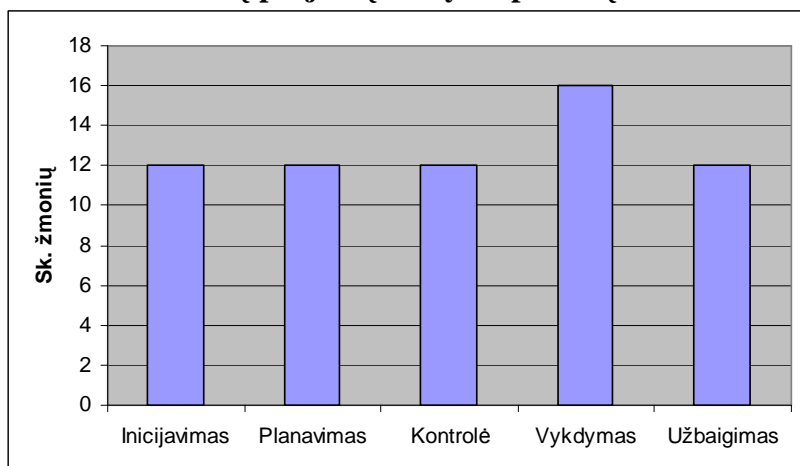
### 7. Jei taip, prieš kiek laiko tai darėte? ( nurodykite laiko tarpą)

Visi respondentai nurodė kad dalyvavo pastaraisiais metais.

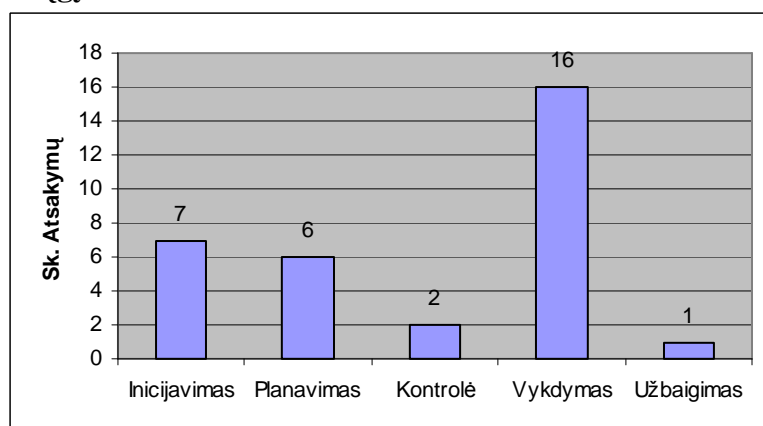
### 8. Ar naudojate standartizuotą projektų valdymo modelį?



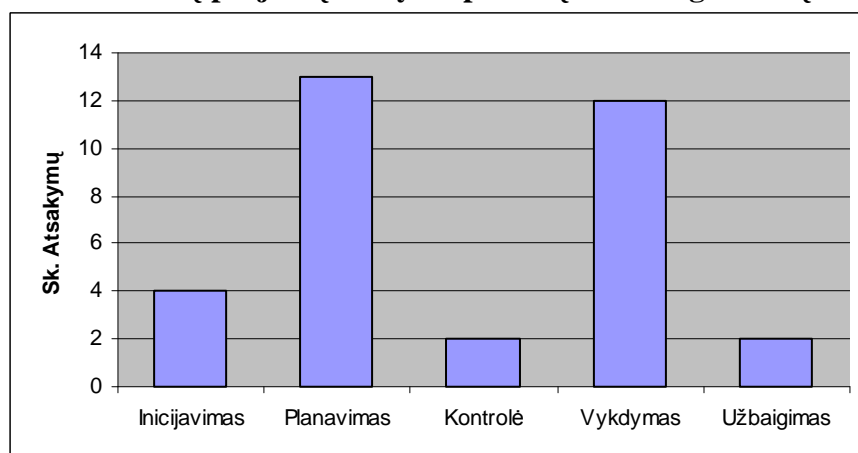
**9. Kuriuose iš šių projektų valdymo procesų dažniausiai dalyvaujate?**



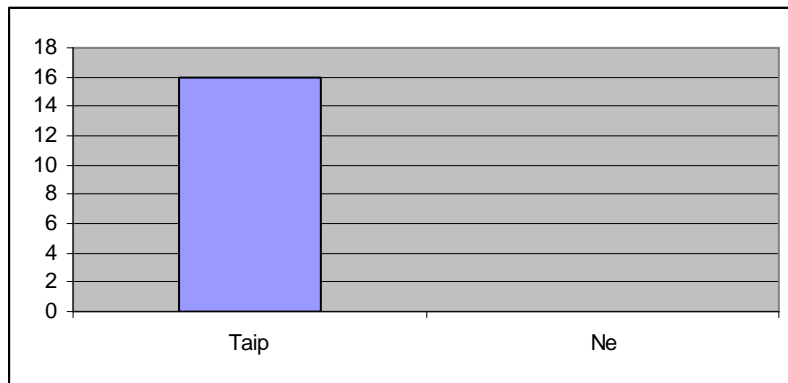
**10. Kurie iš pateiktų projektų valdymo procesų reikalauja daugiausiai laiko ir pastangų jį įgyvendinant?**



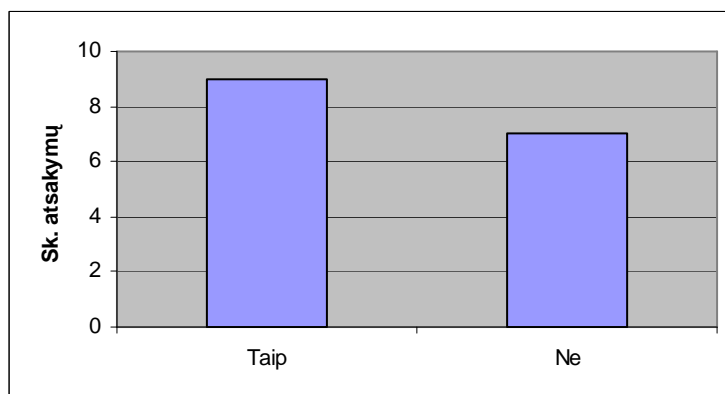
**11. Kuris iš šių projektų valdymo procesų turi daugiausiai įtakos projekto sėkmei?**



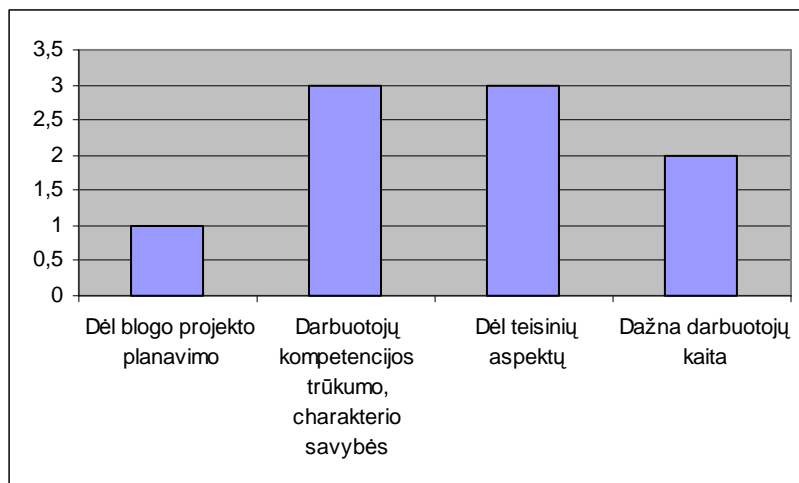
**12. Ar visi Jūsų vykdomi projektai yra užbaigiami laiku?**



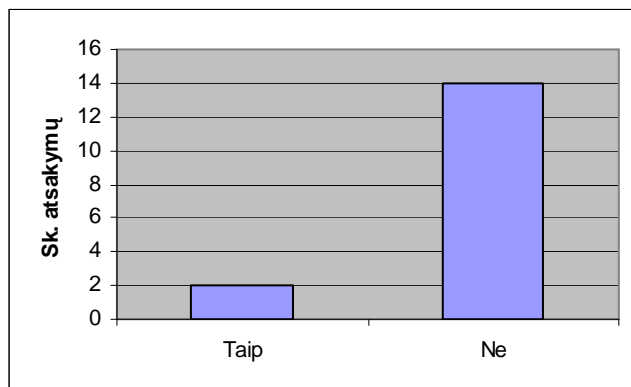
**13. Ar visi Jūsų vykdomų projektų etapai yra įgyvendinami laiku?**



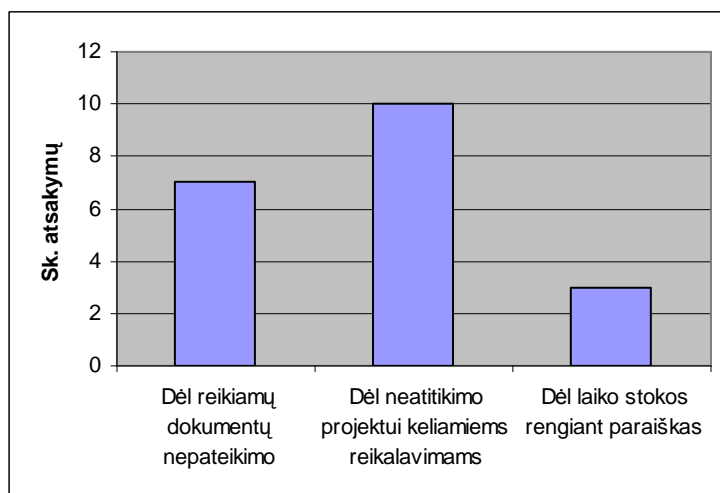
**14. Jei į 12 ar 13 klausimą atsakėte neigiamai, pažymėkite pagrindines priežastis dėl kurių projektai ar jų etapai neįgyvendinami laiku?**



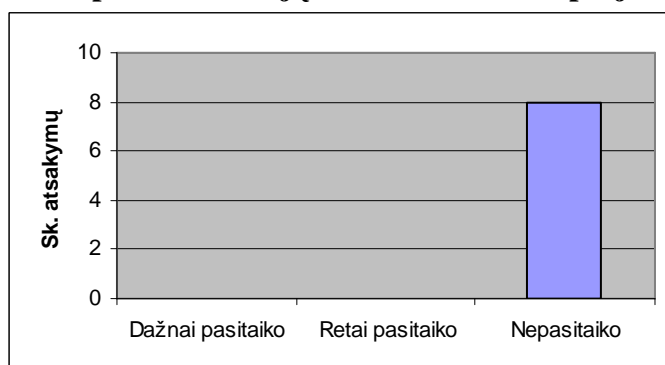
**15. Ar visos Jūsų pateiktos paraiškos gauna finansavimą?**



**16. Jei į 15 klausimą atsakėte neigiamai, Jūsų manymu, kodėl kai kuriems Jūsų projektams nesuteikimas finansavimas?**

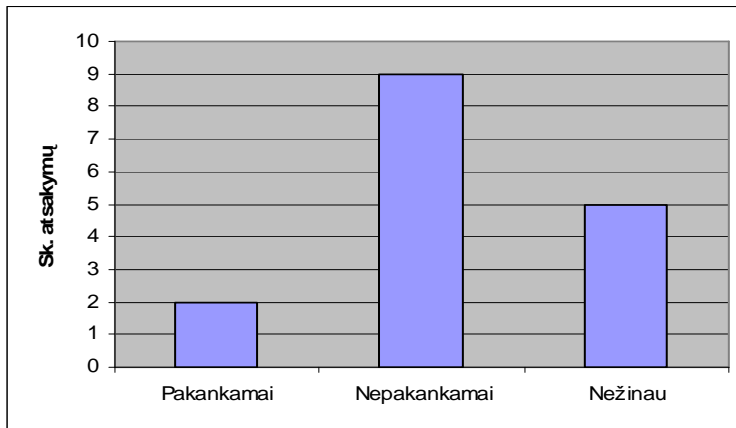


**17. Ar pasitaiko atvejų kai nutraukiamas projekto finansavimas?**

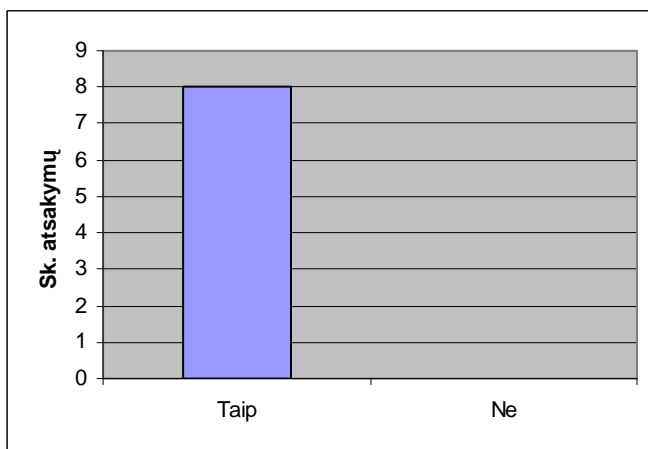


**18. Jei tokių atvejų pasitaiko, kokios projekto finansavimo nutraukimo priežastys? Priežasčių nebuvo nurodyta kadangi į 17 klausimą nebuvo atsakyta teigiamai.**

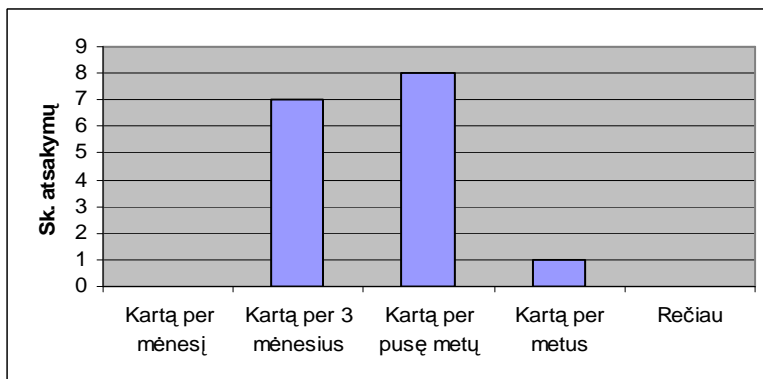
**19. Ar dažnai Jūsų vykdomiems projektams reikalingi pataisymai?**



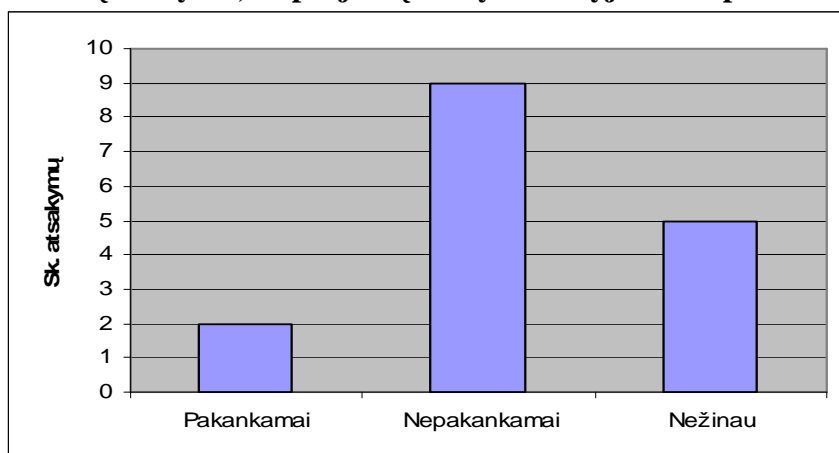
**20. Ar Jūsų manymu yra reikalingi kvalifikacijos kėlimo kursai projektų valdymo srityje?**



**21. Kaip dažnai turėtų būti organizuojami kvalifikacijos kėlimo kursai?**



## 22. Jūsų manymu, ar projektų valdymo srityje dirba pakankamai kompetentingi asmenys?



## 23. Jūsų nuomonė apie vykdomų projektų valdymo metodiką.

Pagrindiniai buvo šie atsakymai:

- per didelis biurokratizmas, kuris neleidžia sklandžiai vikti projektams;
- didelė kontrolė kuri atema daug laiko iš projektų vykdytojų;
- bet kokių pakeitimų įgyvendinimas užtrunka labai ilgai;
- didelis nebutinų ataskaitų skaičius kuris atėma taip pat daug laiko;
- neįsisavinamos visos rojektui skirtos lėšos, dėl didelės kontrolės ir netobulos sistemos;

## 24. Pasiūlymai, ką reikėtų pakeisti projektų valdymo metodikoje:

Pasiūlymai kaip spręsti šias problemas buvo viena šališki, tai keisti pačius projektų valdymo principus, kadangi vien dėl pateiktų gairių ir teisinių nuostatų kurie varžo projekto vykdytojus, kyla aukščiau išvardintos problemos. Dar viena pasiūlymas kurį susilaukiau iš respondentų buvo nukreiptas į pačią LDRMT, kadangi tiek projektų skyrius tiek kiti skyriai veikia pagal viena ir tapačią bendrąją įstaigos tvarką, kuri varžo projektų valdymą taip pat, todėl buvo siūlymas specialiai projektų skyriui patvirtinti atskira projektų skyriaus veiklos tvarką, kuri leistu išvengti tam tikrų teisinių niuansų kurie yra butini vykdyti LDRMT veiklai, tačiau trukdo sklandžiai valdyti projektus.