

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Agnė PRAKŠELYTĖ, Ilona PUTVINSKAITĖ
Vadybos studijų programos studentės

**PROJEKTŲ VALDYMAS ĮGYVENDINANT
ORGANIZACIJOS STRATEGINIUS TIKSLUS: Šiaulių
universiteto atvejis**

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Agnė PRAKŠELYTĖ, Ilona PUTVINSKAITĖ

**PROJEKTŲ VALDYMAS ĮGYVENDINANT
ORGANIZACIJOS STRATEGINIUS TIKSLUS: Šiaulių
universiteto atvejis**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)
Specializacija – Viešasis administravimas

**Darbo vadovė:
doc. dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ**

Teigiame, kad magistro darbas, kurį teikiame vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studentų parašai)

SANTRAUKA

Agnė Prakšelytė; Ilona Putvinskaitė. **Projektų valdymas įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus: Šiaulių universiteto atvejis.** Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjami pagrindiniai Lietuvos ir užsienio autorių moksliniai darbai, susiję su projektų valdymu bei strateginių tikslų įgyvendinimu organizacijoje. Išanalizuoti ir susisteminti teoriniai projektų valdymo įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus ypatumai, pateiktas teorinis organizacijos strateginių tikslų ir projekto sąveikos modelis. Dokumentų analizės metodu, atliktas tyrimas, kurio metu buvo siekiama nustatyti tris aspektus. Pirma, buvo siekiama parodyti projektų finansinę naudą Šiaulių universiteto veiklai. Antra, nustatyti, į kokius dokumentus orientuojamasi rengiant projektą ir ar tuose dokumentuose yra numatomas projektų valdymo procesas. Trečia, buvo siekiama išsiaiškinti į kokius strateginius tikslus yra orientuoti pasirinkti projektai. Šiam tyrimui atlikti pasirinkta nagrinėti Šiaulių universiteto strateginius dokumentus, veiklos ataskaitas, Lietuvos Respublikos teisės aktus, reglamentuojančius aukštojo mokslo finansavimą bei pasirinktų tirti 3 projektų paraiškos. Siekiant išsiaiškinti sąveiką tarp projektų valdymo ir strateginių Šiaulių universiteto tikslų įgyvendinimo, buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu metodas, taikant giluminio interviu principus. Apklausta 12 ekspertų, iš kurių: 3 – aukščiausiojo ir viduriniojo lygio vadovai, 3 – Projektų vadybos skyriaus darbuotojai, 6 – projektų vykdytojai.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad projektų valdymas Šiaulių universitete yra itin svarbi veikla. Išanalizavus pasirinktus dokumentus, nustatyta, kad egzistuoja tiesioginė ir netiesioginė ES struktūrinės paramos fondų finansuojamų projektų ir strateginių dokumentų sąsaja. Tai reiškia, kad projektas gali užimti skirtingą vietą, t.y. nuo strateginio tikslo iki konkrečios jo įgyvendinimo priemonės. Susisteminus interviu metu gautus duomenis, matyti, kad projektų valdymui, įgyvendinant strateginius ŠU tikslus būdinga abipusė sąsaja. Ši sąsaja pasireiškia įvairialypiu procesu, kurio veikimas įtakojamas išorinės aplinkos.

Išnagrinėjus tyrimo metu gautus duomenis, išskirti pagrindiniai projektų valdymo ir strateginio valdymo sąveikos trūkumai. Visų pirma, dinamiška nacionalinė ir tarptautinė politika, dėl kurios negali būti tiksliai apibrėžiamos ŠU prioritetinės kryptys. Antra, intuityvus projektų rengimas, kuris nėra orientuojamas į strateginius ŠU dokumentus. Taip pat struktūrinių pokyčių neigiama įtaka dėl vykdomos projektinės veiklos sklandumo neužtikrinimo, projektinės patirties potencialo neišnaudojimas ir kt. Magistro darbe pateiktos pagrindinės rekomendacijos padėsiančios tobulinti projektų valdymą įgyvendinant ŠU strateginius tikslus.

Tyrimas parodė, kad projektų ir strateginių dokumentų sąsajas apsprendžia bendrosios aukštojo mokslo politikos kryptys, kurios viena vertus, įtakoja Šiaulių universiteto veiklą, kita vertus, reglamentuoja atitinkamo turinio projektus. Taip pat strateginiam planui nesant pagrindine padalinių veiklos ašimi, projektų valdymas susiduria su padalinių siauru žinybiniu procesu, kuris reiškia vientisos strategijos neįsisavinimą.

Pagrindiniai žodžiai: projektas, projektų valdymas, strateginis valdymas, strateginių tikslų įgyvendinimas.

SUMMARY

Agnė Prakšelytė; Ilona Putvinskaitė. **Project Management of the Implementation of the Organization's Strategic objectives: a case of Šiauliai University.** Master's work.

Master's work deals with the main aspects of scientific papers of Lithuanian and foreign authors related to project management and strategic objectives realization in an organization. There are analyzed and systemized theoretical project features on implementation of the Organization's strategic aims. Also, there are submitted strategic objectives of Organization's and project's theoretical interaction model. The method of document analysis was designed to identify three aspects.

Firstly, the work aims to show the project's financial benefits in activities of Šiauliai University. Secondary, it determines in which documents is focused during the project management process. Thirdly, the aim was to find out in what strategic objectives selected projects are oriented. The research is based on Siauliai University strategic documents, activity reports, Lithuanian legislation which are related to the higher education funding and the application of 3 selected projects. In order to determine the interaction between project management and the strategic objectives of the University of Šiauliai, was selected a semi structured interview method, based on principles of deep interview method. There were interviewed 12 experts: 3 high and mid-level managers of Šiauliai University, 3 – members of department of Project management, 6 – project executors.

The analysis of selected documents showed that there is a direct and indirect connection of EU structural support funds for the projects and the strategic documents. That means it might take a place in a different position in strategic documents. After interview results were systematized, it is clear that project management on implementation of SU strategic objectives are mutual. The interface reveals a multidisciplinary process, which are influenced by the external environment.

The analysis of the information obtained during the investigation, allows to distinguish main shortcomings of the project management and strategic management interaction. First of all, a dynamic national and international politics, on which cannot be precisely defined the priority directions of the Šiauliai University. Second, the intuitive preparation of projects, which is not oriented on strategic documents of University of Šiauliai. As well as the negative impact of being unable to assure the project management process. Master's work presents the main recommendations helping to develop project management in implementation its strategic objectives.

The study showed that the project and strategic documents links are determined by the policy of higher-education, which on one hand, influences the activity of Siauliai University, on the other hand, regulates relative content projects.

Also, when the strategic plan is not the main axis of the operating units, project management faces with a problem, which means disability to assimilate integral strategy.

Keywords: project, project management, strategic management, implementation of strategic objectives.

TURINYS

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	8
ĮVADAS	9
1. PROJEKTŲ VALDYMAS STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO PROCESĖ	13
1.1. Projekto ir projektinių veiklų apibrėžtis	13
1.2. Projektų valdymas kaip instrumentinis procesas	18
1.3. Projektų valdymas kaip socialinis procesas.....	25
1.4. Strateginis valdymas ir projektų valdymas organizacijoje	33
1.5. Strateginių tikslų įgyvendinimas	38
1.6. Projektų valdymas kaip strateginių tikslų įgyvendinimo priemonė.....	41
2. TYRIMO METODIKA	47
2.1. Tyrimo metodai ir strategijos.....	47
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	51
2.3. Tyrimo imties pristatymas	54
3. PROJEKTŲ VALDYMO ĮGYVENDINANT ORGANIZACIJOS STRATEGINIUS TIKSLUS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	57
3.1. Dokumentų analizė	57
3.1.1. Šiaulių universiteto charakteristika	57
3.1.2. Šiaulių universiteto finansinė analizė.....	58
3.1.3. Šiaulių universiteto įvykdytų / vykdomų projektų dokumentų analizė	63
3.1.4. Šiaulių universiteto strateginių dokumentų analizė.....	70
3.2. Interviu duomenų analizė.....	79
3.2.1. Šiaulių universiteto aukščiausiojo ir viduriniojo lygio vadovų interviu metu gautų duomenų analizė.....	80
3.2.2. Šiaulių universiteto Projektų vadybos skyriaus interviu metu gautų duomenų analizė	88
3.2.3. Šiaulių universiteto įgyvendinamų projektų interviu metu gautų duomenų analizė.....	94
3.3. Šiaulių universiteto vykdomų projektų valdymo modelis	106
IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI	112
REKOMENDACIJOS	115
LITERATŪRA	117
PRIEDAI	131

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Šiuolaikinė projekto samprata	15
1.2 pav. Projekto gyvavimo ciklas.....	20
1.3 pav. Projekto gyvavimo ciklas.....	20
1.4 pav. Projektų gyvavimo procesas	21
1.5 pav. Projektų gyvavimo ciklas.....	22
1.6 pav. Projektų valdymo veiklos	24
1.7 pav. Integracijos procesų kryptys projektų valdyme	26
1.8 pav. Komandinio darbo efektyvumo analizės modelis.....	32
1.9 pav. Bendrieji strateginio ir projektų valdymo požymiai	35
1.10 pav. Organizacijos strateginių tikslų ir projekto sąveika.....	44
1.11 pav. Socialinės sąveikos projektų valdyme	45
2.1 pav. Magistro darbo atlikto tyrimo eiga	48
2.2 pav. Magistro darbo tiriamojo objekto operacionalizacija	51
2.3 pav. Kodavimo NVIVO 10 programine įranga procesas.	52
2.4 pav. NVIVO programinėje įrangoje išskirti kodai	53
2.5 pav. NVIVO programinėje įrangoje išskirtos kategorijos pagal ekspertų grupes	54
3.1 pav. Šiaulių universiteto struktūra	58
3.2 pav. Visų studijų pakopų studentų pasiskirstymas pagal universitetus 2009 – 2010, 2010 – 2011 ir 2011-2012 studijų metais.	62
3.3 pav. Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo strategijos 2008 – 2011 metams vizualizacija.73	
3.4. pav. Šiaulių universiteto 2009 – 2020 metų strateginio plėtros plano vizualizacija.	75
3.5 pav. Šiaulių universiteto 2012–2016 integruota plėtros strategijos vizualizacija.	77
3.6 pav. Projektų (JUSPA, TNM, UNI-Q-MAS) sąsajos su ŠU strateginiais dokumentais.	79
3.7 pav. Projektų valdymo, įgyvendinant strateginius ŠU tikslus modelis.	107

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė Individų elgseną komandoje įtakoiantys veiksniai	30
1.2 lentelė Autoriai nagrinėjantys strateginį valdymą	34
2.1 lentelė Ekspertų charakteristika.....	56
3.1 lentelė Šiaulių universiteto lėšos, gautos per 2008-2011 metus (tūkst. lt.)	59
3.2 lentelė Universitetų asignavimai iš valstybės biudžeto 2009 – 2013 m., mln. lt.....	60
3.3 lentelė 2008–2012 m. priimtųjų į pirmą kursą skaičius pagal pakopą ir finansavimą (be TSI)...	61
3.4 lentelė ES struktūrinių fondų finansuojami projektai (pagal konkursinę atranką).....	64
3.5 lentelė Nagrinėjamų ŠU projektų tikslai	65
3.6 lentelė ŠU pagrindiniai strateginiai dokumentai ir strateginiai tikslai	71

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Išorinė organizacijos aplinka – tiesiogiai arba netiesiogiai organizaciją įtakojantys procesai, kurie vykstantys aplinkoje, kuri yra organizacijos išorėje. (External environment)

Pokyčiai – pakeitimai, pavyzdžiui naujos vizijos sukūrimas, arba organizacijos adaptacija besikeičiančioje aplinkoje. (Shawn, Dennis, Ketchen, James, 2010)

Pokyčių valdymas – sisteminis ir struktūrinis procesas pasiekti ir įgyvendinti strategiją, ir intervencijos pereinant nuo dabartinės prie siekiamos padėties. (Rothwell, 2012)

Projektas – prisitaikymo prie išorinės aplinkos būdas, organizacijos narių susibūrimas ties viena veikla. (Singh; Tan; Mookerjee, 2011)

Projektinė organizacija – tai yra socialinis konstruktas, turintis organizacinę strategiją, struktūrą ir kultūrą. (Stulgienė, 2011)

Projektų portfelis – tai valdymo informacijos apie vykdomus projektus (ir programas) visuma, įgalinanti juos efektyviau valdyti siekiant strateginių organizacijos tikslų. (Viliūnas, 2011)

Socialinis procesas apima žmogiškųjų išteklių bendravimą, jų kultūrą, struktūrą, aplinką ir kt. (Tae-Hee, 2011)

Strateginiai pokyčiai – intensyvus (veiksnius) organizacijos pokyčių valdymas, siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus. (Vasiliauskas, 2002)

Valdymas – tai minties veikla (kūryba) kitų veiklų atžvilgiu, virstanti į valdymo sprendimus ir jų realizavimą. (Atkočiūnienė, Vaišnoraitė, 2011)

Vidinė organizacijos aplinka – vidiniai procesai, kurie įtakoja organizacijos veiklą. (Internal environment)

Žmogiškieji ištekliai – tai pats svarbiausias organizacijos išteklius, be kurio nei viena institucija negali gyvuoti. Šie ištekliai prilyginami strateginiam organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo partneriui. (Išoraitė, 2011)

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų. (Išoraitė, 2011)

IVADAS

Magistro darbo aktualumas ir problematika. Technologijų kaita, intensyvi konkurencija ir kintanti vartotojų paklausa skatina tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus organizacijas atsinaujinti ir keistis taip, kad rinkoje jos išliktų konkurencingos bei inovatyvios, t.y. organizacijoms keliami vis didesni uždaviniai. Anot Andriuščenkos (2008), stiprėjant konkurencijai auga būtinybė didinti ir veiklos efektyvumą, kuris tampriai susijęs su atskirų pokyčių organizacijose įgyvendinimu. Organizacija, kuri vykdo nedidelius, palaipsniškus, planuotus pakeitimus, turi žymiai daugiau galimybių išlaikyti savo konkurencinį pranašumą, negu ta, kuri linkusi vykdyti didelius vienkartinis pokyčius.

Siekiant užtikrinti kryptingą pokyčių įgyvendinimą organizacijoje svarbiu veiksmu tampa organizacijos strategija, kuri suprantama kaip priemonė, numatanti pokyčius, apibrėžianti adaptacijos galimybes prie jų ir tokiu būdu leidžianti operatyviai pertvarkyti savo veiklą, gerinant jos kokybę. Todėl galima teigti, kad tinkamai valdomi strateginiai pokyčiai yra vienas iš šių dienų organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių, nes strategija apima sprendimų visumą, apibrėžia svarbiausius ateities tikslus, uždavinius bei priemones jiems pasiekti. Ne išimtis ir aukštoji mokykla, kuri taip pat orientuota į strateginių tikslų įgyvendinimą.

Lietuvoje aukštosios mokyklos, siekdamos išlikti konkurencingomis, investuojant minimalius kaštus, orientuojasi į pasaulio bei Europos Sąjungos (toliau – ES) aukštojo mokslo (toliau – AM) tendencijas, perimant jų gerąsias patirtis, savo veiklą tobulina aktyviai dalyvaudamos projektinėse veiklose, kurios padeda organizacijoms įgyvendinti numatytus strateginius pokyčius. Šie pokyčiai dažniausiai vykdomi nacionaliniu lygiu Vyriausybės ar ministerijos nurodymu. Tai įrodo Meilienės ir Čiutienės (2010) straipsnyje pateikta informacija, kad vadovaujantis 2000 m. kovo 6 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 256 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių projektų rengimo plano patvirtinimo“, visoms viešojo administravimo institucijoms ir organizacijoms teko imtis strateginio planavimo. Todėl anot autorių, į projektus orientuota viešojo sektoriaus organizacija – tai organizacija, kurią sąlygoja bendrieji valstybės sprendimai ir jų padariniai, kuri savo strateginius tikslus sprendžia remdamasi projektais. Kiekviena Lietuvos aukštoji mokykla privalėjo parengti strateginį plėtros planą, kurio priemonių įgyvendinimas būtų grindžiamas projektine veikla. (Meilienė, Čiutienė, 2010)

Tokiu būdu projektai tampa ne vien aukštosios mokyklos papildoma veikla, padedančia pritraukti lėšas, kurios finansuotų naujas idėjas, bet tuo pačiu ir prisideda prie organizacijos vystymosi ir tobulėjimo. Jie orientuojasi į strateginių aukštosios mokyklos tikslų, tokių kaip studijų kokybės,

metodų ir kitų veiklų gerinimo, pasiekimą bei strateginių pokyčių įgyvendinimą. Todėl projektinės veiklos ir jų tęstinumas gali užtikrinti laipsnišką strateginių tikslų įgyvendinimą. Tačiau projektas aukštojoje mokykloje suprantamas ne tik kaip priemonė kompleksinėms programoms vykdyti, bet ir, anot Meilienės ir Čiutienės (2010), tai gali būti priemonė naujoms strategijoms kurti. Tačiau vien projekto, kaip priemonės ar instrumento, strateginiame plane numatymas yra nepakankamas strateginiams tikslams įgyvendinti. Siekiant užtikrinti strateginių tikslų efektyvaus įgyvendinimo reikia tinkamo projektų valdymo proceso.

Užsienio šalių autoriai (Stare, 2011; Vincenzo, Mascia, 2012) projektą suvokia kaip organizacijos sudedamąją dalį, su jį veikiančiais aplinkos veiksniais, kaip bendravimo ir bendradarbiavimo įrankį (Verzuh, 2011; Chiu, 2012), kuris, anot Mishra, Dangayach ir Mittal (2011), apima žmogiškųjų išteklių valdymą. Taip pat bendradarbiavimas gali būti apibūdinamas kaip būseną, kuriai būdingas narių noras kartu koordinuoti savo veiklą, siekiant padėti nariams pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Tačiau nuolat kintantis teorinis projekto konceptas ne visada atitinka projektinės veiklos praktinį aspektą. Apibendrinus 2011 metais atlikto tyrimo „Projektų valdymas kaip socialinis procesas: Šiaulių universiteto atvejis“ rezultatus bei naujausias užsienio šalių autorių (Lee, Keil, Kasi, 2012; Bevins, Smet, 2013; Eng Huang Chua, Lim, Soh, Kien Sia, 2012) išvalgas, galima teigti, kad reikėtų plėtoti bei tikslinti pačią projekto sąvoką, kuri jau kurį laiką įvardijama ne vien kaip instrumentas norimiems rezultatams pasiekti. Todėl kaip jau minėta, į projektą galima būtų žiūrėti kaip į priemonę, apimančią socialines sąveikas, kuri padeda įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus.

Nagrinėjama tema, kuri apima projektų valdymą kaip priemonę organizacijos strateginiams tikslams įgyvendinti, Lietuvos mokslinės literatūros autorių (Atkočiūnienė, Vaišnoraitė, 2011; Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006; Kaziliūnas, 2009) yra paliesta tik epizodiškai, projektas pristatomas kaip instrumentas, kuris nereikalauja išskirtinio valdymo. Tuo tarpu užsienio autoriai (Turner, Muller; Packendorf), kurie nagrinėja projektinę veiklą kaip pokytį organizacijoje, labiau orientuojasi į socialinį valdymo procesą, kuris padėtų efektyviai įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus. Apžvelgus nagrinėjamos temos aktualumą Lietuvos ir užsienio lygmeniu, galima daryti prielaidą, kad projektinė veikla ir jos valdymas, kuri pasitelkiama įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus reikalauja išsamensio mokslinio pagrindimo.

Šiaulių universiteto (toliau – ŠU) atvejo tyrime didelis dėmesys skiriamas siekiant išsiaiškinti projektų valdymo ypatumus, įgyvendinant strateginius organizacijos tikslus. Todėl praktinis šio tyrimo aktualumas yra tas, kad atskleidus projektų valdymo aspektus ir jų daromą įtaką strateginių tikslų įgyvendinimui, bus galima sukurti projektų valdymo modelį, įvardinti valdymo trūkumus bei pateikti

rekomendacijas, kurios padės efektyviau įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus per projektinę veiklą.

Tyrimo **problema** galima išreikšti klausimais: 1) Kokios yra projektų ir strateginių dokumentų sąsajos? 2) Kas būdinga projektų valdymui įgyvendinant aukštosios mokyklos strateginius tikslus? 3) Kokios projektų valdymo įgyvendinant strateginius aukštosios mokyklos tikslus tobulinimo galimybės? Atsakant į šiuos klausimus atliktas tyrimas, kurio empirine baze pasirinkti ŠU strateginiai dokumentai ir įgyvendinami / įgyvendinti projektai.

Tyrimo objektas – Šiaulių universiteto įvykdytų / vykdomų projektų valdymas, įgyvendinant aukštosios mokyklos strateginius tikslus.

Tikslas – atskleisti ES struktūrinių paramos fondų finansuojamų projektų valdymo ir aukštosios mokyklos strateginių tikslų įgyvendinimo sąveiką bei suformuoti ir pagrįsti jos modelį.

Uždaviniai:

- Teoriniu aspektu išnagrinėti projektų valdymą kaip strateginių tikslų įgyvendinimo priemonę.
- Dokumentų analizės metodu įvertinti ES struktūrinės paramos fondų finansuojamų projektų turinio atitiktį Šiaulių universiteto strateginiuose dokumentuose.
- Ekspertų interviu metodu nustatyti projektų valdymo ir Šiaulių universiteto strateginio valdymo sąveiką.
- Numatyti projektų valdymo įgyvendinant strateginius aukštosios mokyklos tikslus tobulinimo galimybes.

Pagrindiniai ginamieji teiginiai:

1. Projektų ir strateginių dokumentų sąsajas apsprendžia bendrosios aukštojo mokslo politikos kryptys, kurios viena vertus, įtakoja Šiaulių universiteto veiklą, kita vertus, reglamentuoja atitinkamo turinio projektus.

2. Strateginiam planui nesant pagrindine padalinių veiklos ašimi, projektų valdymas susiduria su padalinių siauru žinybiniu procesu, kuris reiškia vientisos strategijos neįsisavinimą.

Tyrimo metodai:

- **Mokslinės literatūros šaltinių sisteminė ir palyginamoji analizė** atlikta siekiant išsiaiškinti projektų valdymo įgyvendinant strateginius organizacijos tikslus teorinius aspektus ir jų tarpusavio sąsajos procesus.

- **Dokumentų turinio analizė** taikyta nagrinėjant Lietuvos Respublikos teisės aktus reglamentuojančius aukštojo mokslo finansavimą, ŠU veiklos ataskaitas, projektų TNM, JUSPA ir UNI-Q-MAS aprašus, ŠU strateginius dokumentus: Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo

strategija 2008–2011 metams; Šiaulių universiteto 2009–2020 metų strateginis plėtros planas; Šiaulių universiteto 2012–2016 metų integruota plėtros strategija.

- **Pusiau struktūruotas ekspertų interviu metodas** buvo taikomas 12 ekspertų, kurie susiję su strateginio valdymo ir projektų valdymo procesais ŠU: 3 aukščiausiojo / viduriniojo lygio vadovai, 3 projektų vadybos skyriaus darbuotojai ir 6 projektų vykdytojai.

- **Interviu gautų duomenų analizei** buvo naudojama NVIVO 10 programinė įranga, kurios pagalba buvo išskiriami bendri pasisakymo laukui būdingi kodai. Ieškant panašumų tarp kodų NVIVO 10 programinės įrangos pagalba buvo formuojamos kategorijos.

Darbo struktūra: magistro darbą sudaro įvadas, trys dėstymo dalys:

- 1) teorinė dalis, kurioje išskirtas projektų valdymas instrumentiniu ir socialiniu aspektais, strateginis valdymas bei aprašomos teorinės projektų valdymo ir strateginių tikslų įgyvendinimo sąsajos, pateikiamas modelis;

- 2) tyrimo metodikos aprašomoji dalis, kurioje pristatomi tyrimo metu naudojami metodai ir strategijos, pagrindžiamas tyrimo instrumentas bei pristatoma tyrimo imtis;

- 3) praktinė dalis, kurioje taikant dokumentų analizės ir ekspertų apklausos metodus analizuojami Lietuvos Respublikos teisės aktai reglamentuojantys aukštojo mokslo finansavimą, ŠU veiklos ataskaitos, ŠU strateginiai dokumentai ir TNM, JUSPA ir UNI-Q-MAS projektai bei ieškomos sąsajos tarp įvykdytų / vykdomų projektų ir ŠU strateginių dokumentų.

Taip pat magistro darbą sudaro išvados ir rekomendacijos, panaudotos literatūros sąrašas su 125 moksliniais šaltiniais ir 28 dokumentais, pridedama 12 priedų. Magistro darbe yra 23 paveikslai ir 9 lentelės.

Pagrindiniai darbo rezultatai. Iki šiol Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių darbų, kuriuose būtų nagrinėjamos projektų valdymo sąsajos su organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimu nėra gausu. Todėl teorinis darbo naujumas tas, kad išanalizavus mokslinę literatūrą apie projektų valdymą ir strateginį valdymą sukonstruota šiuolaikinės projektų sampratos vizualizacija, susistemintos ir pateiktos projektų valdymo veiklos, pateikta socialinių sąveikų projektų valdyme schema, sukurtas organizacijos strateginių tikslų ir projekto sąveikos modelis. Praktinis darbo reikšmingumas tas, kad pagrįstos ŠU projektų ir strateginio planavimo sąsajos, suformuotas modelis, kuriuo remiantis numatytos rekomendacijos projektų įgyvendinant strateginius Šiaulių universiteto tikslus tobulinimui. Tyrimo rezultatai pasitarnaus ŠU projektų ir strateginio valdymo tolimesnėje analizėje.

1. PROJEKTŲ VALDYMAS STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO PROCESSE

1.1. Projekto ir projektinių veiklų apibrėžtis

Projekto samprata. Šių dienų organizacijose projektas suprantamas kaip priemonė ar įrankis, leidžiantis sėkmingai valdyti organizaciją bei didinti jos patrauklumą rinkoje. Organizacijos tiek pavienės, tiek strateginės plėtros problemas sprendžia rengdamos ir vykdydamos projektus. Projektas organizacijai yra ne tik kaip įrankis kompleksiniams procesams vykdyti, bet taip pat įgalina organizacijas kurti naujas strategijas (Stulgienė, 2011). Todėl galima teigti, kad projektai tiesiogiai prisideda prie organizacijos plėtros. Anot Kučinsko ir Kučinskienės (2005), anksčiau projekto sąvoka dažniausiai buvo naudojama ir suvokiama inžinerijos srityje, technikos specialistų profesinėje veikloje ir reiškė dokumentų, brėžinių, apskaičiavimų, būtinų konkrečiam objektui sukurti, pastatyti, pagaminti visumą. Tačiau šiandien išsiplėtė, pasikeitė ir projekto sąvokos samprata, nes, kaip teigia Gudarzi ir Chegin (2011), projektų samprata ne tik kinta, bet kinta ir pati projekto paskirtis, kuri plačiai suvokiama, kaip „finišo“ taškas, kurio organizacijos siekia besikeičiančiomis rinkos sąlygomis. Projektai kuriami sprendžiant verslo, mokslo, meno technikos, technologijų, inovacijų investicijų, socialines bei kitas problemas. Kadangi projektų ir jų valdymo pagrindu grindžiama daugelis ekonominės veiklos sričių, todėl anot Kuen ir Zailani (2012), projektai apima sprendimų priėmimo procesus bei strategijas ir taktikas organizacijos tikslams pasiekti. Svarbiausia pasirinkti tinkamus projektų įgyvendimo metodus, kurie lemia projekto sėkmę.

Projekto sąvoka vadybos teorijoje ir praktikoje apibūdinama įvairiai. *Projekto apibrėžimas* (lot. *projektus* – mestas į priekį) reiškia iš anksto parengtą dokumentaciją, pagal kurią numatytą objektą galimą pagaminti, pastatyti, patobulinti, suremontuoti (Tarptautinių žodynas, 2001). Anot Martinkaus, Stoškaus, Beržinskienės (2010) bei Kučinskienės ir Kučinsko (2005), **projektas** yra vienkartinio naudojimo planas, kurį griežtai riboja tikslūs pradžios ir pabaigos momentai. Tai susitarimas/dokumentas, finansiškai, techniškai ir socialiai pagrindžiantis ateities tikslus, kuriems įgyvendinti kuriami objektai, vykdomi technologiniai procesai, nustatomi būtini ištekliai, numatomi valdymo sprendimai ir priemonės jiems įgyvendinti. Tuo tarpu Ramanauskienė (2010), projektą traktuoja kaip dokumentą, kuriame ekonominiu, techniniu ir socialiu aspektais pagrindžiami tikslai, įvertinamas galimas projekto poveikis, efektyvumo rodikliai, nurodomos projekto įgyvendinimui reikalingos lėšos bei finansavimo šaltiniai.

Anot Kučinsko ir Kučinskienės (2005), **projektas** – tai iš anksto apmąstytas ir parengtas planas, sumanymas, nukreiptas į tam tikro objekto ar sistemos sukūrimą ar pakeitimą, atsižvelgiant į nustatytus tikslus, terminus, numatytas sąnaudas ir rezultatų kokybę.

Skirtinguose apibrėžimuose akcentuojami įvairūs projekto aspektai. Iš esmės, galime išvelgti dvi skirtingas projektų sąvokas:

1) *Pirma*, projektas yra įvardijamas kaip **dokumentas/planas/susitarimas**. Minėtieji autoriai pateikia išsamius projekto apibrėžimus, tačiau į projektą žiūrima kaip į instrumentinį procesą. Jis suvokiamas kaip priemonė organizacijos tikslams pasiekti.

2) Siekiant suprasti **projektą kaip dinaminį procesą**, nagrinėsime projekto sampratą per projektinės veiklos prizmę. Tai yra *antrasis* projekto sampratos aspektas, kurį pateiksime plačiau.

Ramanauskienė (2010) išskiria tokius egzistuojančius projekto apibrėžimų variantus:

- **Projektas** – laikina veikla, nukreipta į unikalų tikslą pasiekimą (pvz., produkto, paslaugos ar rezultato sukūrimą), turinti savo pradžią ir pabaigą bei baigtinius išteklius.

- **Projektas** – vienkartinis darbas, turintis tikslą, išreikštą kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais, ir laikiną organizacinę struktūrą, kuri likviduojama jam pasibaigus.

Pastarąjį projekto apibrėžimą papildė Tarptautinių žodžių žodyne pateiktas apibrėžimas, kuris akcentuoja, jog tai yra ne tik sumanymas, bet ir tam tikras planas. Projekto įgyvendinimo procesas yra sudėtingas, paprastai reikalaujantis didelio kolektyvinio įsitraukimo, taip pat ir biudžeto bei techninių kintamųjų, kurie iš dalies užtikrintų projekto sėkmę (Kuen, Zailani, 2012).

Apibendrinus Gineitienės (2005) pateiktus projektų apibrėžimus, galima išskirti tai, kad jis traktuojamas, kaip žmonių subrandinta idėja, siekis, problema, turinti sprendimo grafiką. Kuen ir Zailani (2012) išskiria veiklą ir užduočių bei laiko svarbą. Autoriai pabrėžia, kad tai unikalus darbas, turintis konkretų tikslą, pradžios ir pabaigos laiką, sritį ir biudžetą. Iš pateikto apibrėžimo matyti, kad Gineitienė (2005) praplečia anksčiau pateiktus projekto apibrėžimus, įtraukiant į šią sąvoką sprendimų numatymą.

Pasak Barevičiūtės (2012), **projektas** – tai viena iš bandomųjų priemonių moderniosios epochos visuomenėje kaip organizacijoje įgyvendinti pagrindinį utilitarizmo – didžiausios laimės ir naudos – principą. Tuo tarpu Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas ir Černiūtė (2005) **projektą** pristato, kaip parengtą ir suplanuotą objekto/sistemos sukūrimą ar jų pakeitimą. Šiame apibrėžime atsiranda kaitos elementas ir yra pabrėžiamas projekto tikslingumas.

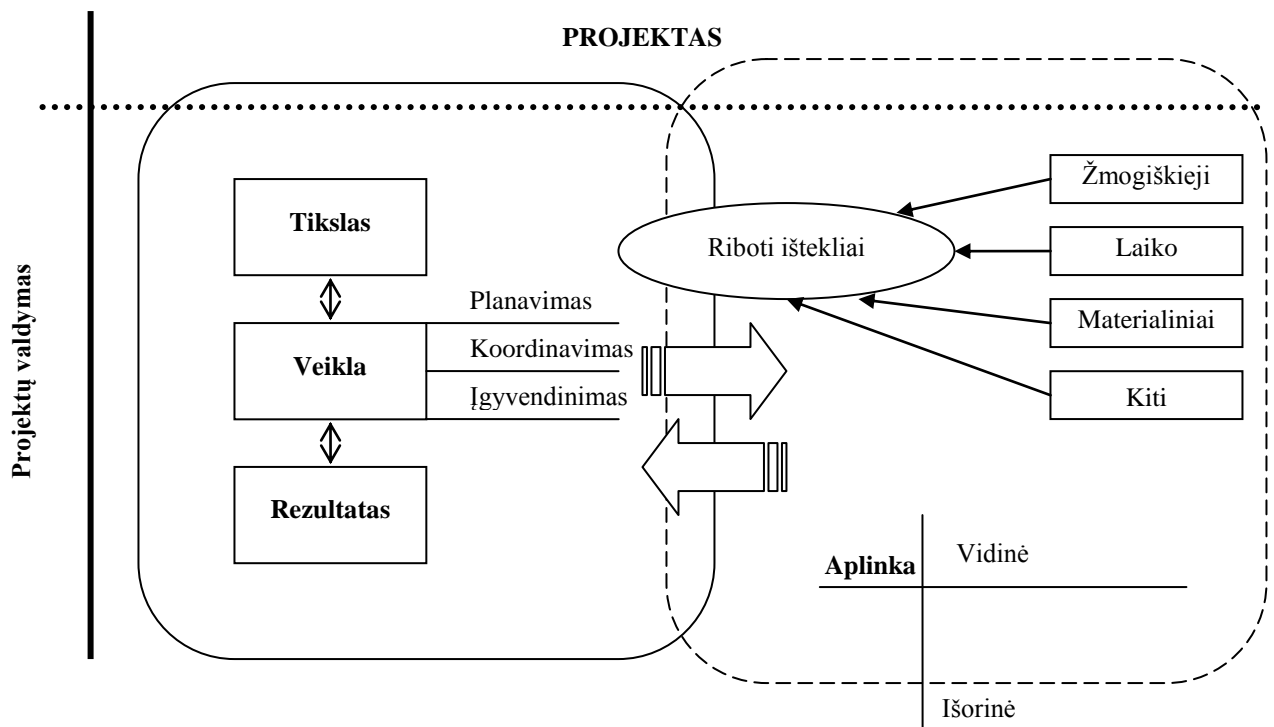
Kaziliūnas (2009) pateikia platesnį projekto apibrėžimą: **projektas** – kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos, apribotos laiko, biudžeto, išteklių ir kryptingų atlikimo

specifikacijų, skirtos patenkinti vartotojo poreikius. Šioje projekto apibrėžtyje galima matyti, kad projektas suprantamas kaip kryptinga koordinuojamų veiklų visuma.

Pateiktus projektų sampratos apibrėžimus patikslina Ramanauskienės (2010) teiginys, kuris projektą įvardija kaip unikalų koordinuojamų veiklų, pasižyminčių apibrėžta pradžia ir pabaiga, rinkinį bei veiklą vykdomą individo ar organizacijos, siekiant tam tikrų tikslų ir vadovaujantis apibrėžtais laiko, išlaidų ir rezultatų parametrais.

Analizuojant projekto sampratą strateginio valdymo aspektu, galima išskirti Kuen ir Zailani (2012) projekto apibrėžimą, kuriuo projektas įvardijamas kaip instrumentas, įtakotajamas išorinės aplinkos veiksnių, netikėtų įvykių, augančių reikalavimų organizacijai ir nepastovių išteklių srautų visuma.

Toliau pateiksime vizualų projekto sampratos apibrėžimą (žr. 1.1 pav.), kuriame galima išžvelgti anksčiau minėtų autorių išskirtus elementus. Išanalizavus šią vizualizaciją į projekto sąvoką galima pažvelgti kaip į sistemą, kurioje integruojami jai įtakos turintys veiksniai.



1.1 pav. Šiuolaikinė projekto samprata

Šaltinis: sudarytas darbo autorių remiantis Neverausku; Stankevičiumi; Viliūnu; Černiūte (2005); Ramanauskiene (2010); Kaziliūnu (2009); Biafore (2012); Kučinskienė; Žigelytė; Jatuliavičienė (2012); Kuen ir Zailani (2012).

Pateiktame 1.1 paveiksle matyti, kad šiandieninė projekto samprata apima *tikslą*, kuris siekia *rezultatų* gavimo per tam tikras veiklas. Šiuolaikiniai autoriai pabrėžia, kad projektas nėra ekstraguotas iš aplinkos, pasižymintis uždarumu, objektas. Šis procesas vyksta aplinkoje, kuri turi: apibrėžtą laiko reglamentą (pradžią ir pabaigą), žmogiškųjų išteklių panaudojimą bei ribotus materialinius resursus.

Projekte esanti aplinka persidengia su projekte esančiais elementais, kurie tarpusavyje sąveikauja. Projektą įtakoja įvairios aplinkos (teisinė, ekonominė, socialinė, kultūrinė, politinė). Šios aplinkos daro įtaką ne tik projektui, bet ir jo valdomiems ištekliams. Siekiant suvaldyti projekte esančius veiksnius, šalia projekto sampratos atsiranda projektų valdymas kaip darbas, kuris užtikrina tinkamą veiklų įgyvendinimą siekiant bendro projekto tikslo.

Susisteminius pateiktus projektų apibrėžimus, galima išskirti visus juos vienijančią projekto sąvoką – **projektas** – tai iš anksto numatyta laikina veikla, kuri pasižymi unikaliu tikslu, griežtu laiko reglamentu, turi ribotus išteklius, numatytus valdymo sprendimus ir priemones jiems įgyvendinti.

Išsiaiškinus projekto sampratą, tikslinga kalbėti apie projektines veiklas. Toliau trumpai aprašysime jas pateikdamos jų esmę.

Projektinių veiklų esmė. Projektinė veikla yra nesunkiai įžvelgiama projekto teorinėse apibrėžtyse. Tai veikla, kuri apima visas projektui būdingas savybes. Galima išskirti keletą svarbiausių, visiems projektams būdingų savybių, kurios skiriasi nuo įprastinės organizacijos veiklos (Kučinskienė, Kučinskas, 2005; Neverauskas; Stankevičius; Viliūnas; Černiūtė, 2005):

1) Aiškūs ir konkretūs tikslai. Kiekvienas projektas rengiamas siekiant konkretaus tikslo ir rezultato, kuris privalo būti numatytas iki projektinėje stadijoje. Neretai projekto tikslai tapatinami su organizacijos strateginiais tikslais, arba įvardijami kaip priemonė šiems tikslams pasiekti.

2) Pasikeitimai. Projekto rezultatas turėtų pakeisti aplinką (vidinę ir/ar išorinę), kurioje įgyvendinamas. Tai vienas pagrindinių projekto bruožų, kadangi pačiu projektu siekiamas rezultatas turi pakeisti aplinką, kurioje projektas įgyvendinamas. Iš esmės kiekvienas projektas orientuotas į pasikeitimų įgyvendinimą, t.y. sistemą turi perkelti iš esamos padėties į norimą. Tai reiškia, kad projektas suvokiamas kaip organizacijos strateginių pokyčių įgyvendinimo priemonė.

3) Griežtas laiko ribojimas. Ši savybė reiškia, kad kiekvienas projektas turi nustatytus projekto pradžios ir projekto pabaigos momentus, ribojančius projekto vykdymą laiko atžvilgiu. Tai padeda organizacijai tiksliau numatyti siekiamo pokyčio įgyvendinimo laikotarpį.

4) Unikalumas. Šis bruožas būdingas ne tik atskiroms projekto dalims (procesams), bet ir visam projektui kaip visumai. Atskiri projekto procesai gali kartotis laiko atžvilgiu. Projekto rezultato – sukurto produkto (gaminio ar paslaugos) unikalumas yra svarbi projekto charakteristika, rodanti jo naujumą, išskirtinumą (geriau nei iki tol egzistavusysis atitinka suinteresuotų asmenų (kliento ar jų grupės) reikmes). Projekto unikalumas tampa svarbia organizacijos konkurencingumo sąlyga, išskiriančia ją iš kitų organizacijų.

5) Reikiamų išteklių apribojimai. Kiekviename projekte naudojami įvairūs ištekliai: finansiniai, materialiniai, informaciniai, darbo jėga ir t.t. Projektui skiriami ištekliai, glaudžiai susiję su biudžetu. Naudojant išteklius, galimi du projekto apribojimo atvejai:

- paskiriami griežtai riboti ištekliai ir tuomet nustatomas projekto atlikimo terminas;
- nustačius tikslų projekto atlikimo terminą, paskiriami projekto darbams atlikti būtini ištekliai.

6) Kompleksiškumas. Tai kompleksinis visų vidinių ir išorinių veiksnių, tiesiogiai ar netiesiogiai veikiančių projektą, įvertinimas, svarbus tiek atliekant prieš projektinį tyrimą, tiek projektą rengiant ir jį įgyvendinant. Kiekvienas projektas yra nukreiptas į tam tikrą veiklos sritį ir santykinai turi būti atsiribojęs nuo kitų projektų ar įprastinės organizacijų veiklos. Šis požymis leidžia projektą vertinti kaip atskirą, vientisą kompleksiską apibrėžtų charakteristikų sistemą.

7) Specifinė projekto organizacija. Daugelis stambesnių projektų negali būti sėkmingai įgyvendinti esamojoje tradicinėje organizacinėje struktūroje. Todėl projektui rengti ir įgyvendinti būtina sukurti specifinę organizacinę struktūrą. Smulkesniems projektams nėra būtina atskira organizacinė struktūra, tačiau visais atvejais privalu skirti projekto vadovą.

8) Dalyvių įvairovė. Verta atskirai pažymėti šį bruožą, nes dažnai ne tik pageidautina, bet ir būtina, kad rengiant ir vykdant projektą dalyvautų keletas organizacijų ar jų padalinių, įvairių sričių specialistai, politikai, mokslininkai ir praktikai, studentai, šalies bei užsienio šalių organizacijos ir kt. Tai svarbus veiksnys, nes skirtingas patirtis turintys projekto rengėjai ir vykdytojai gali užtikrinti pridėtinę vertę organizacijai.

Apžvelgiant mokslinėje literatūroje išskirtas projektinių veiklų savybes, matyti, kad projektų veikloms būdinga griežtai reglamentuotų veiklų sistema. Apibendrinant galima sutikti su Kaziliūno (2009) pateiktomis projektinių veiklų savybėmis, kurios apima: nustatytą galutinį tikslą; apibrėžtą laiko tarpą nuo vykdymo pradžios iki pabaigos; dažniausiai kelių padalinių ir profesionalių darbuotojų įtraukimą; naują unikalią veiklą; specialius, laiko, kainos ir atlikimo reikalavimus. Kaip gerai organizacija dirba priklauso nuo to kaip žmonės bendrauja ir dirba kartu (McDonald, 2011). Todėl reikėtų paminėti, kad projektų veiklose svarbus veiksnys yra žmogiškieji ištekliai, kurie tiesiogiai prisideda prie projekto veiklų įgyvendinimo. Tačiau norint pasiekti sėkmingo projekto įgyvendinimo būtina užtikrinti tinkamą projekto veiklose naudojamų išteklių valdymą.

1.2. Projektų valdymas kaip instrumentinis procesas

Siekiant suvokti tradicinį, nusistovėjusį požiūrį į projektų valdymą, šiame skyriuje atskleisime šio požiūrio interpretacijas. Toks projekto valdymo modelis buvo ir tebėra plačiai naudojamas daugelio projektine veikla užsiimančių organizacijų.

Tradiciniu požiūriu **projektas** projektinėje veikloje suvokiamas, kaip tam tikras valdomas instrumentas. Anot Winter ir Smith (2006) bei Lenfle ir Loch (2010), **instrumentinis projektų valdymas** – tai kryptingai planuota linijinė užduočių seka, kurios turi būti įvykdytos, naudojant šifruotas žinias, procedūras ir techniką. Tai – vykdytojui patikėta iš anksto suplanuota veiksmų seka su tikslu tvarkaraščiu ir apibrėžtu biudžetu. Projektas turi turėti šiuos pagrindinius kintamuosius: trukmę, išteklius bei apimtį (Gineitienė, 2005; Stare, 2011). Galima išskirti dar vieną instrumentiniam projektų valdymui būdingą bruožą – griežtą hierarchinę sistemą.

Instrumentinis projektų valdymas naudoja hierarchinę sistemą, siekiant kontroliuoti organizacijoje vykstančius procesus. Visi produktyvūs darbai, kaip teigia Brown (2010) bei Melnic ir Puiu (2011), apima procesus, tokius kaip veiklos pasekmės, įvairias rizikas, svarbius ir skubotus sprendimus, kurios būna įeinančios ir išeinančios iš proceso. Projektų valdymą apimanti veikla nėra išimtis. Projektų valdymo procesą, Clements (2006) traktuoja, kaip konkrečių darbų planavimą ir suplanuotų darbų įgyvendinimą laikantis numatyto plano. Galima pastebėti, kad tradiciniu projektų valdymo požiūriu, hierarchija yra kaip instrumentas, padedantis paskirstyti bei įgyvendinti suplanuotas veiklas.

Kaip instrumentinį projektų valdymą galima išskirti Ginevičiaus, Kaklauskos, Kazokaičio (2011) pateikiamus projektų valdymo apibrėžimus:

- tai visų suinteresuotųjų projekto rezultatais dalyvių tinkamas žinių taikymas įgūdžių įgyjimas, įrankių ir metodų taikymas siekiant patenkinti arba pranokti projekto poreikius ir lūkesčius;
- metodai, naudojami iškelti tikslus, apsibrėžti planą ir stebėti užduotis bei išteklius, taip pat priimti sprendimus;
- tai procesas, kurio projektai yra apibrėžiami, planuojami, stebimi ir kontroliuojami. Projektai yra unikalūs, jo dalyviai įsipareigoja pasiekti norimą rezultatą.

Iš pateiktų apibrėžimų įžvelgtina tai, kad instrumentiniam projektų valdymui yra būdingas dar vienas bruožas, tai – vykdymas ir kontrolė. Šie du elementai yra glaudžiai susiję su prieš tai išskirta instrumentiniam projektų valdymui būdinga hierarchinė sistema, kurią papildo minėtieji elementai.

Kaip jau ir minėta, šiuolaikinėje organizacijoje kiekvienas vykstantis procesas turi būti valdomas. Mokslinės literatūros šaltiniuose yra naudojamos projektų vadybos ir projektų valdymo sampratos.

Projektų vadyba tapo viena pagrindinių šiuolaikinių organizacijų strategijos įgyvendinimo priemonių. Vieni autoriai apie *projektų vadybą* kalba kaip būdą geriau, sparčiau ir pigiau įgyvendinti organizacijos tikslus, terminus, kaštus ir kokybę laikyti pagrindiniais organizacijų funkcionavimo kriterijais, sąlygojančiais organizacijos pranašumą konkurencinėje aplinkoje. Todėl, Zdanytės ir Stanevičius teigimu (2008), susiformavo vadinamoji strateginės projektų arba projektų portfelio vadybos praktika, pakeitusi ne tik verslo organizavimo bei organizacijų valdymo formas, bet ir pačią mąstymo apie verslą struktūrą bei jo filosofiją. Vis daugiau organizacijų projektų ar jų portfelio vadybą laiko svarbiausia konkurencingumo didinimo priemone, o projektų vertės didinimą iki maksimumo – tiesiausiu keliu įgyvendinant strateginius išsikeltus organizacijos tikslus.

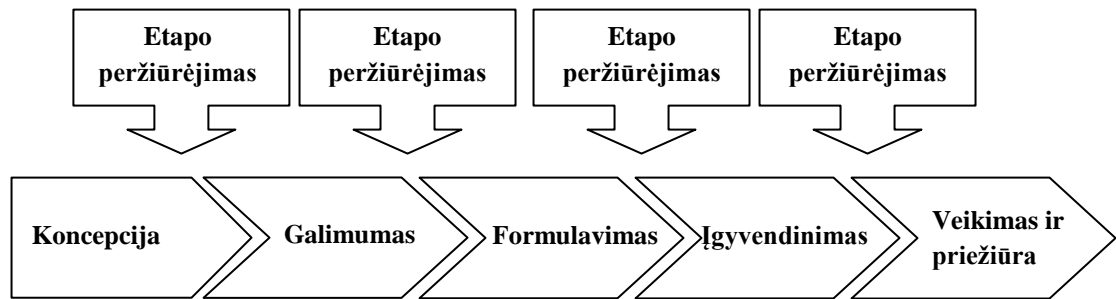
Susiformavo platesnis projektų vadybos požiūris, kuris projektų valdymą sieja su platesniu verslo ir socialiniu kontekstu. Remiantis tuo, pagrindinis projektų vadybos uždavinys – perėjimas nuo pavienių projektų į gyvendinimo, link projektais grindžiamos organizacijos veiklos. Akcentuojamas ne tik kiekvieno projekto ciklo etapo vidinių procesų valdymas, bet ir vidinių ir išorinių suinteresuotų šalių galinčių daryti įtaką projekto rezultatams, valdymas. (Zdanytė; Stankevičius, 2008)

Kuomet kalbama apie *projektų valdymą*, pabrėžiami procesai, kurie apima plano sukūrimą ir sukurto plano tikslų įgyvendinimą (Clements, 2006). Todėl galima sutikti su Brown (2010), kad organizacijoje, kurioje vykdomi projektai yra reikalingas gerai paruoštas valdymo modelis. Tokį modelį Kuen ir Zailani (2012) interpretuoja kaip sprendimų priėmimo procesą, kuriam reikia strategijos ir taktikos, kuris garantuotų projekto sėkmę ir numatytų kliūtis.

Anot Neverausko, Stankevičiaus, Viliūno ir Černiūtės (2005), projektų valdymą galima laikyti kaip įvairių išteklių panaudojimo koordinavimo per visus projekto gyvavimo ciklus **metodologiją**, siekiant efektyviai pasiekti tikslą.

Gineitienė (2005) bei Poškienė ir Juzelėnienė (2011) pabrėžia tai, kad kiekvienas projektas yra atitinkamai nuoseklus, jis sudarytas iš tam tikrų etapų. Įvairūs autoriai šiuos etapus pavadino *projekto ciklais*. Atsižvelgiant į projektų rengimo tikslus (socialiniai ir ekonominiai, ekologiniai, investiciniai) bei autorių pozicijas, projekto ciklo etapų skaičius gali skirtis. Visi projektai, kad ir kokie sudėtingi ar paprasti jie būtų, nuo eilinės „neprojektinės“ veiklos skiriasi tuo, kad pereina kelis vienodus gyvavimo ciklo¹ etapus: koncepciją, galimumą, formulavimą, įgyvendinimą, veikimą ir priežiūrą (1.2 pav.) (Ramanauskienė, 2010).

¹ **Projekto gyvavimo ciklas** – tai laikotarpis nuo projekto pasirodymo (idėjos gimimo) momento iki jo užbaigimo, likvidavimo. Dažnai projekto gyvenimo ciklas vadinamas projekto ciklu. (B. Neverauskas; V. Stankevičius; V. Viliūnas; I. Černiūtė, 2005, p. 13).



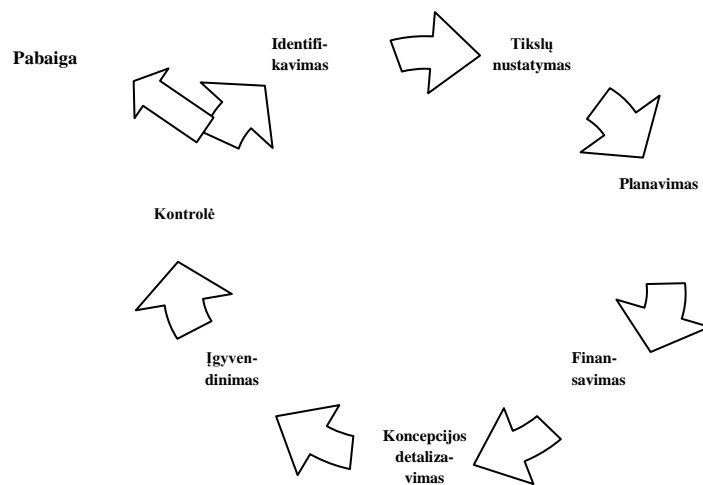
1.2 pav. Projekto gyvavimo ciklas

Šaltinis: Ramanauskienė (2010).

Iš pateiktos schemos matyti, kad cikle nuo koncepcijos pasirinkimo iki veikimo ir priežiūros yra nuolatinis etapų peržiūrėjimo procesas. Šis procesas yra svarbus, nes padeda užtikrinti sklandžią projektinės veiklos eigą ir anot Hazardous (2012), esant nukrypimams nuo plano praktinėmis priemonėmis padėtų užtikrinti sklandų tikslo pasiekimą. Visi projekto darbai planuojami ir finansuojami remiantis projekto gyvavimo ciklu. (Neverauskas; Stankevičius; Viliūnas; Černiūtė, 2005).

Vieni autoriai ciklą vaizduoja kaip linijinį procesą, kiti – kaip ciklinį procesą, turintį skirtingą dalių ir pavadinimų skaičių. Toliau pateiksime projektų etapus kaip ciklinį procesą.

Gineitienė (2005) savo knygoje „Verslo kūrimas ir valdymas“ pateikia septynių projekto etapų ciklo modelį. Šiame modelyje yra išskiriamas „konceptijos detalizavimo“ etapas, kuris palengvina projekto vykdymą. Analogišką modelį pateikia ir Guo, Li ir Skitmore (2010) pavaizduodami jame grįžtamąjį ryšį, kuris pabrėžia tai, kad kiekviename ciklo gyvavimo etape yra sudarytos galimybės atgaliniais informacijos srautais gauti reikiamos informacijos.

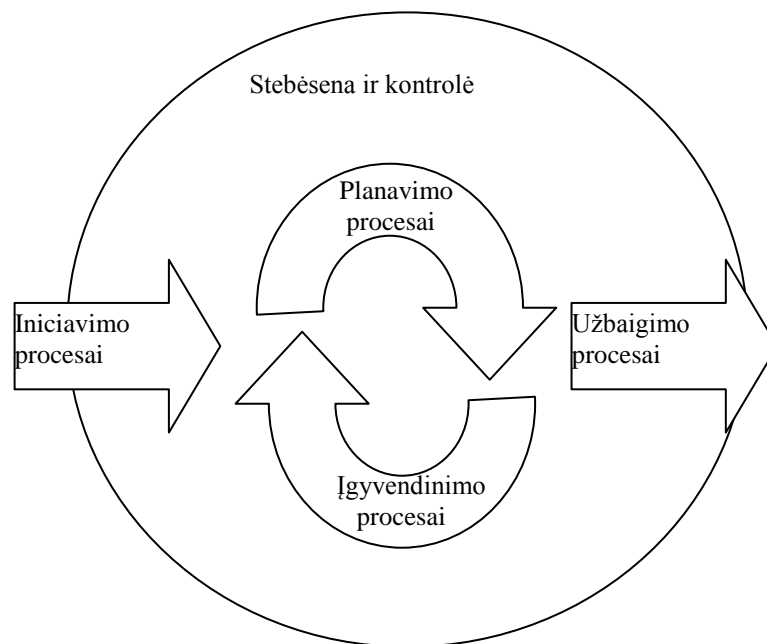


1.3 pav. Projekto gyvavimo ciklas

Šaltinis: Gineitienė, (2005).

1.3 paveikslas iliustruoja, jog koncepcijos detalizavimo etapas eina prieš įgyvendinimo etapą, nes tai palengvina projekto įgyvendinimo procesą: kuo darbai labiau detalizuoti, tuo juos lengviau įgyvendinti. Priešingai Ramanauskienės (2010) pateiktam projekto gyvavimo ciklui (žr. 1.2 pav.), šis ciklas kontrolės etapą naudoja įvertinant viso projekto galutinį rezultatą. Jei rezultatas tenkina projekto dalyvius, tuomet konstatuojama projekto pabaiga, tačiau jei kontrolės etape nustatoma, kad projektas neatitinka jam iškeltų reikalavimų, tuomet grįžtama į pradinį projekto gyvavimo ciklo etapą. Nuosekliai peržiūrint šiuos etapus ieškoma projekte esančių klaidų. Tinkamai įvykdžius projekte numatytas veiklas, pereinama prie projektų pabaigos etapo.

Viliūnas (2011) projekto gyvavimo ciklą vaizduoja kaip procesą, kuris pateiktas 1.4 paveiksle.

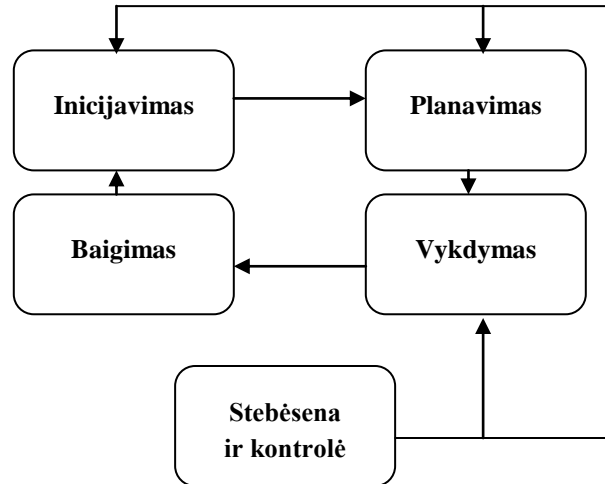


1.4 pav. **Projektų gyvavimo procesas**

Šaltinis: Viliūnas (2011).

Pateiktas paveikslas iliustruoja kitokį, nei prieš tai pateikti, projekto gyvavimo ciklą. Autorius vizualiai pateikia ir išskiria įėjimo „*Inicijavimo procesai*“ ir išėjimo „*Užbaigimo procesai*“ procesus, kurie yra kaip atskaitos ir „finišo“ taškai projekto gyvavime. Taip pat priešingai nei pastarieji pateikti projekto gyvavimo ciklai, Viliūno pateiktame projektų gyvavimo procese stebėseną ir kontrolę vyksta nuolat apimdama visus proceso etapus be išimties. Planavimo ir įgyvendinimo procesai pateikti kaip nenutrūkstamas ciklas, kuris reiškia, kad planavimas yra vis pasikartojantis procesas įgyvendinimo procese.

Apžvelgiant anksčiau minėtus projektų gyvavimo ciklus (žr. 1.2 pav., 1.3 pav., 1.4 pav.), galima pritaikyti visiems jiems bendrus Būdos ir Chmieliausko (2006), Dinsmore ir Cabanis-Brewin (2011) pateiktus ciklo etapus (žr. 1.5 pav.).



1.5 pav. Projektų gyvavimo ciklas

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Būda, Chmieliausku (2006); Dinsmore, Cabanis-Brewin (2011).

Pastarasis paveikslas iliustruoja, kad projekto inicijavimo etape pripažįstama projekto idėja. Taip pat šiame etape apibrėžiama laukiama nauda ir siekiamas rezultatas, t.y. aprašomas pats projektas. Sekančiame supaprastinto projekto gyvavimo ciklo etape siekiama suplanuoti vykdomas veiklas bei jų valdymo kryptis, t.y. apibrėžiami visi veiksmai ir ištekliai, aprašomi tvarkaraščiai, planai. Trečiasis etapas sudaro projekto plano veiklų įgyvendinimo veiksmus. Tarp projekto vykdymo ir baigimo etapų yra kontrolės ir stebėsenos etapai, kurie atlieka projekto vykdymo prižiūrą. Paskutiniajame projekto baigimo etape siekiama įvertinti projekto tikslo įgyvendinamumą, t.y. ar rezultatas sutampa su inicijavimo fazėje numatytu tikslu.

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

- 1) **konceptualinė fazė:** formuojama paskirtis, tikslas, uždaviniai, pateikiamas pagrindimas;
- 2) **projekto plėtojimo (vystymo) fazė:** apimanti darbų ir vykdytojų struktūros nustatymą, darbų kalendorinio grafiko sudarymą, projekto biudžeto, projektinės-sąmatinės dokumentacijos sudarymą, kontraktų su rangovais ir tiekėjais pasirašymą ir kt.;
- 3) **projekto įgyvendinimo fazė:** apimanti projekto darbų realizavimą (pvz. suprojektuoto objekto statyba);
- 4) **projekto užbaigimo/pabaigos fazė:** projektinės dokumentacijos perdavimas užsakovui, apimanti priėmimo ir bandymo darbus, bandomąją eksploataciją ir projekto atidavimą eksploatuoti.

Kitas projekto gyvavimo ciklo skirstymas numato tris fazes.

1) Ikiinvesticinės fazės stadijos:

- *identifikacija* – projekto poreikių išaiškinimas; infrastruktūros vystymo tikslingumas;

- *inicijavimas* – iki konceptualiniai pokalbiai;
- *projekto koncepcijos parengimas* – projekto tikslai; pagrindinių projekto realizavimo kelių analizė, jo įgyvendinimo galimybių pagrindimas

2) Investicinė fazės stadijos:

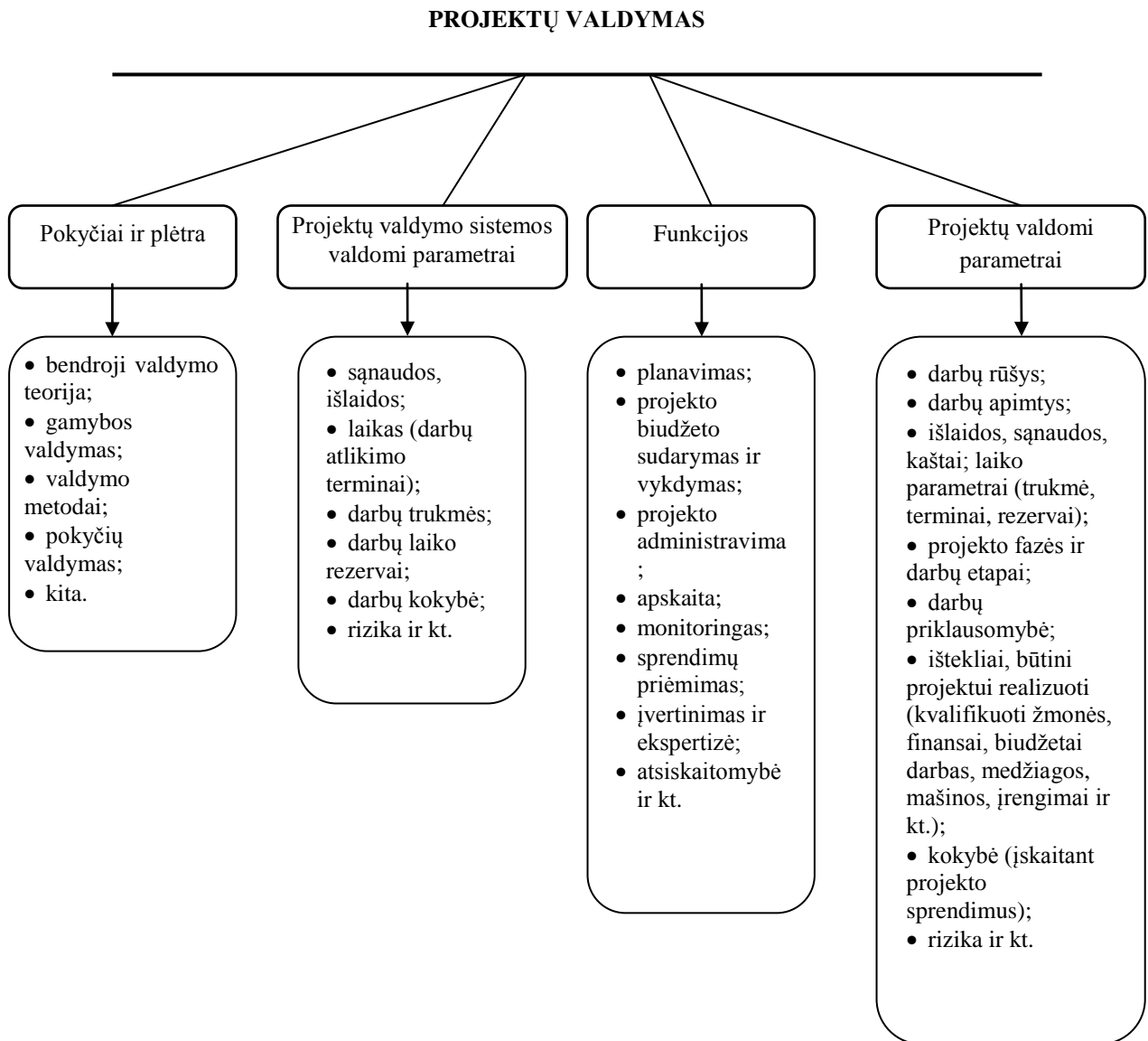
- išsamūs projekto rengimo darbai;
- projekto pirkimo (paslaugoms, produktui pagaminti) darbai.

3) Baigiamoji fazė:

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

Išsiaiškinus kokie yra išskiriami projekto gyvavimo ciklai, toliau kalbėsime apie projektų valdymą, kaip išteklių visumą, kurie naudojami ir koordinuojami pereinant per aukščiau apibrėžtus projekto gyvavimo ciklus. Toks procesas reikalingas tam, kad kuo efektyviau pasiektų užsibrėžtą projekto tikslą.

Vadovaujantis tradiciniu projektų valdymo požiūriu, valdymo metodais pasiekiami projekte numatyti darbų struktūros ir apimties, laiko, materialinių ir finansinių sąnaudų, laiko bei kokybės rezultatai (Neverauskas; Stankevičius; Viliūnas; Černiūtė, 2005). Žemiau pateiksime projektų valdymo modelį (žr 1.6 pav.), kuris atspindi projektų valdymą apimančius veiksnius.



1.6 pav. Projektų valdymo veiklos

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Neverausku, Stankevičiumi, Viliūnu, Černiūte (2005); Dinsmore, Cabanis-Brewin (2011).

1.6 paveikslas atspindi tai, jog projektų valdymas yra tarpdisciplininis mokslas. Tai reiškia, kad projektų valdymas apima pokyčius ir plėtrą. Pastarieji glaudžiai siejasi su benrąja valdymo teorija, gamybos valdymais, valdymo metodais ir kt. Kitas projektų veiklai priklausantis elementas yra projektų valdymo sistemos valdomi parametrai, kurie apima sąnaudas, išlaidas, darbų atlikimo terminus ir kitus veiksnius. Valdant projektą visose jo gyvavimo fazėse yra vykdomos tam tikros funkcijos. Šios funkcijos apima planavimą, biudžeto sudarymą, monitoringą ir kitas veiklas. Pastebima, kad projektų valdomi parametrai praplečia projektų valdymo sistemos valdomus parametrus. Todėl, matyti, kad projektų valdymas apima ne tik sisteminį procesą, bet ir projektą kaip instrumentinį procesą. Galima

pastebėti, jog bendraja prasme projektų valdymas taiko techninius valdymo procesus, kurie yra struktūruotai apibrėžti.

Instrumentinis projektų valdymas orientuojasi tik į aukštus rezultatus ir tikslų įgyvendinimą. Projektas vaizduojamas kaip nuosekli arba ciklinė projektų veiklų grandinė, prasidedanti nuo inicijavimo, identifikavimo dar kitaip konceptualiosios fazės ir pasibaigianti kontrolės, užbaigimo bei vertinimo veiklomis. Nors projekte žmogiškasis faktorius įvardijamas kaip vienas iš valdomų veiksmų, tačiau jam nėra skiriama ypatingo dėmesio. Tokiu būdu projektų valdymas yra statiškas procesas ir numato griežtai apibrėžtas hierarchines veiklų sritis, kur žmogiškieji ištekliai tampa valdomais parametrais.

1.3. Projektų valdymas kaip socialinis procesas

Profesionalių projektų valdymo metodų poreikis atsirado augant projektų apimtims ir didėjant jų sudėtingumui, griežtėjant reikalavimams materialinių, finansinių ir darbo išteklių panaudojimui, projektų darbų ir rezultatų kokybei. Projektinis darbas vis labiau plinta tarp organizacijų ir tampa svarbia organizacijos sėkmės aplinkybe (Stulgienė, 2011).

Galima išskirti tai, kad *projektas* yra veikla apimanti gausybę faktorių. Šie faktoriai lemia projekto sėkmę, todėl itin svarbu užtikrinti tinkamą projekto veiklų, išteklių bei procesų valdymą. Projektų valdymas suprantamas kaip profesionali veikla (profesionalus pokyčių valdymas), grindžiama šiuolaikinėmis mokslo žiniomis, patirtimi, metodais, priemonėmis ir technologijomis ir orientuota į aukštus rezultatus (Adamonytė, Vaičiukynas, Gudas, 2008; Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas, Černiūtė, 2005; Šimkuvienė, 2010)

Šiuolaikinių aplinkos pokyčių įtaka organizacijos veiklai skatina organizacijas pereiti nuo tradicinio funkcinio valdymo prie projektinių organizacijų valdymo. Meilienės ir Čiutienės (2010) teigimu, į projektus orientuotos viešojo sektoriaus organizacijos vystymosi koncepcija, pavienių projektų, vidinių ir išorinių projektų tinklų ir organizacijos valdymas turi būti tarpusavyje susietas ir suderintas. Organizacija, kurios veikla grindžiama projektinėmis veiklomis, dabar ir vadinama projektine organizacija, kuri suprantama kaip socialinis konstruktas, turintis organizacinę strategiją, struktūrą ir kultūrą. Todėl organizacijų virsmas projektinėmis organizacijomis kelia naujus iššūkius valdymui, reikalauja formuoti kompetentingas, efektyviai veikiančias komandas, užtikrinančias tinkamą projektų kokybės valdymą.

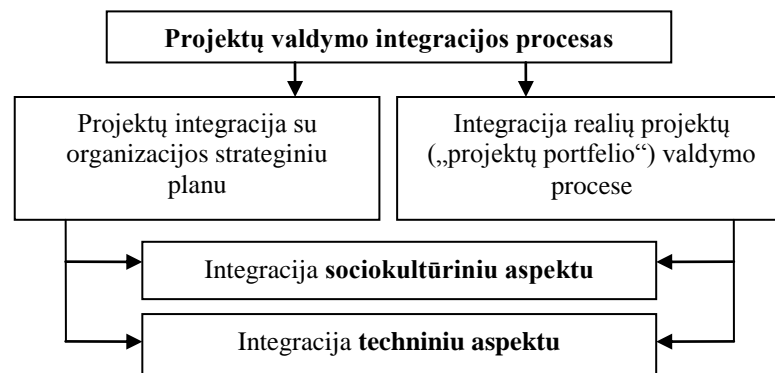
Apibendrinant galima sutikti su Stulgienės (2011) teigimu, kad tradicinio funkcinio valdymo organizacijos vis dažniau orientuojasi į projektinį valdymą.

Projektų valdymas yra sudėtinga kompleksinė veikla besiremianti įvairiomis mokslo šakų teorijomis: vadybos, filosofijos, socialinėmis teorijomis. Šiame skyrelyje apžvelgsime kaip šios teorijos yra pritaikomos projektinėje veikloje. Toliau pateiksime vienos iš teorijų naudojimą projektų valdyme per socialinio proceso prizmę. Skyrelį užbaigsime pateikdamos socialinio proceso įtaką nagrinėjamai veiklai. Tokia skyrelio struktūra leis aiškiau suprasti kaip nuo instrumentinio projektų valdymo yra pereinama prie socialinio projektų valdymo proceso.

Veiksmų teorijos taikymas projektinėje veikloje. Pastaruoju metu pasaulyje projektai dažnai griaua nusistovėjusias tradicijas, neatitinka esamo mentaliteto. (Kučinskienė, Kučinskas, 2005). Todėl šiandien būtina vystyti integruotą požiūrį į projektų valdymo organizavimą (Neverauskas; Stankevičius; Viliūnas; Černiūtė, 2005; Zdanytė, Stanevičius, 2008). Galima teigti, kad projektų valdymas dažnai integruoja teorijas iš kitų gerai išplėtotų disciplinų, kaip valdymas, žmonių elgsena, psichologija, operacijų valdymas. Nagrinėjamos problemos požiūriu aktuali yra projekto *veiksmų teorija* (angl. *Actions in project theory*), kuri teigia, kad „žmonių sąveika organizacijos projektuose užtikrina projekto rezultatus“. (Čiutienė, Meilienė, Šimkūnaitė, 2009). Kitaip tariant projektų valdymas suvokiamas kaip tarpdisciplininė veikla, jungianti įvairias turimų išteklių valdymo teorijas.

Taikant projekto veiksmų teoriją galima pastebėti, kad, anot Zdanytės ir Stankevičiaus (2008), susiformavo platesnis projektų vadybos požiūris, kuris projektų valdymą sieja su platesniu socialiniu kontekstu. Todėl šiuolaikiniam projektų valdymo suvokimui reikalingas platesnis, kompleksinis požiūris, kuris apimtų naujus integracijos procesus. (Neverauskas; Stankevičius; Viliūnas; Černiūtė, 2005; Zdanytė, Stanevičius, 2008) Iš esmės projektų valdymas gali būti suvokiamas kaip projekto integracija su socialiniu kontekstu.

Apibendrinant galima paminėti tai, jog egzistuoja dvi projektų valdymo proceso kryptys (žr. 1.7 pav.).



1.7 pav. Integracijos procesų kryptys projektų valdyme

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Neverausku; Stankevičiumi; Viliūnu; Černiūte (2005), Zdanyte; Stanevičiumi, (2008).

Galima išskirti dvi pagrindines integracijos procesų kryptis projektų valdyme (žr. 1.7 pav.). *Pirmoji kryptis* apima projektų integravimą su organizacijos strateginiu planu. Tai reiškia, kad projektų valdymas turi būti derinamas su organizacijos strategija, atsižvelgiant į joje iškeltus tikslus nes projektas, kaip jau minėta anksčiau, suvokiamas kaip strateginių tikslų įgyvendinimo priemonė, kuri turi būti suplanuota ir numatyta iš anksto.

Antroji kryptis apima realių projektų integraciją su jau vykstančiais projektais organizacijoje. Šios kryptys suprantamos dviem aspektais:

1) Tai projektų valdymo proceso integracija techniniu aspektu, kuris apima projektų apimtį, darbų pasidalijimą, tvarkaraščius, išteklių paskirstymą, biudžetą, projekto eigos ataskaitas ir t.t.

2) Kalbama apie socialinį procesą. Jis apima vadovavimą, problemų sprendimą, darbą su komanda, pasitarimus, kontaktus su klientais, projektų kultūrą ir pan. Kitaip sakant projektų integracija sociokultūriniu aspektu apima projektų valdymą kaip socialinį procesą, kur dominuoja žmogiškieji išteklių ir jų tarpusavio santykiai.

Toliau pateiksime išsamesnį projektų valdymo socialiniu aspektu aprašymą.

Projektų valdymas socialiniu aspektu. Projektų valdymas nėra panacėja sprendžiant įvairias problemas, tačiau tam tikra valdymo metodologija leidžia lengviau įveikti sunkumus ir kliūtis, susijusias su projekto aplinkos pasikeitimu. (Valantinavičiūtė, 2007) Projektų valdymo sistemą galima nagrinėti pagal projektų pagrindinius valdymo objektus, kurie sudaro valdymo sistemą. Tie objektai – tai laikas, išlaidos, kokybė, rizika, dalyviai, komunikacija, pokyčiai ir kt. (Šilgaliene, 2010) Todėl galima sutikti su Šilgaliene (2010), kad *projekto valdymas* – kryptingas socialinis, ekonominis ir psichologinis poveikis darbuotojų grupei / kolektyvui, organizuojant ir koordinuojant veiklą, kad būtų gauti efektyviausi rezultatai. (Šilgaliene, 2010) Visi šie pateikti projektų valdymo apibrėžimai leidžia manyti, kad projektas apima vis daugiau socialinio proceso sferų, į kurias įtraukiami žmogiškieji išteklių.

Šiuolaikiniai autoriai žmogiškųjų išteklių sąvoką vartoja norėdami išryškinti naują požiūrį, pagal kurį žmogiškųjų išteklių plėtojimas ir jų potencialo išnaudojimas yra glaudžiai siejamas su organizacijos tikslais (Sušinskienė, 2010). Todėl šiandien šiuolaikinės vadybos požiūriu, žmogiškasis veiksnys yra svarbiausiais veiksnys, apsprendžiantis organizacijos veiklos efektyvumą bei sukuriantis konkurencinį pranašumą. Vien instrumentinio valdymo, kaip ir minėta anksčiau neužtenka, reikia pasitelkti žmogiškuosius išteklius. Ira ir Bassam (2008) pastebėjimais, projektų valdymas yra procesas, kuomet gerinami ir tobulinami žmonių išteklių. Viso projekto sėkmė, Clements ir Gido (2012) teigimu, priklauso nuo turimų išteklių, biudžeto, tvarkaraščio, kokybės, klientų pasitenkinimo,

rizikos, kompetencijos. Tai reiškia, kad nuo socialinio žmonių išsivystymo ir jų tarpusavio supratimo lygio priklauso organizacijos tikslų įgyvendinimas, kuris grindžiamas ne tik instrumentinių darinių naudojimu.

Projektų valdymo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektas apima (Čiutienė, Meilienė, Šimkūnaitė, 2009):

- *išteklių paskirstymą;*
- *projekto komandos problemas;*
- *projektų valdymo kompetencijas;*
- *žmogiškųjų išteklių paskirstymą;*
- *valdžios paskirstymą;*
- *lyderystės paskirstymą.*

Kai kurie autoriai projektinėse organizacijose vykstančius procesus įvardija kaip reiškinius, susitelkiančius ties *socialine sąveika* tarp žmonių: nuolatinių besikeičiančių veiksmų, socialinių darbotvarkių sudarymas, praktikos, ryšių tarp dalyvių užtikrinimas, politika ir valdžios pasiskirstymas rengiant projektą (Winter, Smith, 2006; Cicmil, Marshall, 2005). Anot Wang ir Shen (2012), socialinė sąveika projektinėje veikloje apibrėžiama, kaip žmonių bendruomenės veikla, kuria siekiama daryti tą patį darbą, dalinantis vertybėmis, įsitikinimus, jungiant darbą ir laisvą laiką. *Socialinė sąveika* įvardijama kaip ryšys tarp žmonių, dirbančių išvien, kad atliktų tam tikrą užduotį ar įgyvendintų bendrą tikslą kartu komunikuodami ir bendradarbiaudami.

Bendradarbiavimas atsiranda, kai žmonės arba grupės kartu veikia ir koordinuoja savo veiklas tam, kad pasiektų nustatytus tikslus (Chow, Yau, 2010). Galima teigti, kad modernios organizacijos neatskiriamos nuo bendradarbiavimo. Tai yra esminis organizacijoje vykstantis procesas, sukuriantis organizacijos efektyvumą bei lemiantis organizacijos sėkmę. Neretai bendradarbiavimo kokybė išskiria ypatingai sėkmingas organizacijas iš mažiau sėkmingų. Todėl vadovai stengiasi kiek įmanoma gerinti bendradarbiavimą organizacijose. Organizacijos, kuriose yra išvystytas bendradarbiavimas gali greičiau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, galima užmegzti tarporganizacinius tinklus bei galima lengviau ir greičiau prisitaikyti aplinkoje. Ne išimtis ir projektus įgyvendinančios organizacijos, kurios siekia numatytų strateginių tikslų įgyvendinimo.

Šiuo aspektu tradicinis projektų valdymas pereina prie projektų valdymo kaip socialinio proceso. Kitaip tariant, procesų ir sudėtingo tarp organizacinės, asmens ir grupės elgesio valdymas, tai – projektu pagrįstos organizacijos valdymas (Editorial Managing projects..., 2005), kur akcentuojamas ne tik kiekvieno projekto ciklo etapo vidinių procesų valdymas, bet tiek vidinių, tiek išorinių suinteresuotų

šalių galinčių daryti įtaką projekto rezultatams, valdymas. (Zdanytė, Stanevičius, 2008) Tai reiškia, kad į projektinę veiklą gali įsitraukti ir jai įtakos daryti kitos aplinkos dalyviai (institucijos, organizacijos ar pavieniai asmenys).

Susisteminius pateiktų autorių teiginius, galima išskirti tai, kad projektų valdymas socialiniu aspektu apima įvairialypius grupės narių bei į projektinę veiklą orientuotų organizacijų nuolatinis bendravimo, bendradarbiavimo procesus. Taigi kaip matyti, šiuolaikinis projektų valdymas orientuotas į žmogiškuosius aspektus, todėl jis apima ne tik pavienį, bet ir grupę asmenų, kuri padėtų užtikrinti efektyvų projektų valdymo procesą. Toliau pateiksime komandos vaidmenį projektinėje veikloje. Anot Pranio, pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas, įsiklausymas į kito komandos nario nuomonę, pasitikėjimas ir pripažinimas bei tarpusavio pagalba. Grupė laimėjimų dažnai pasiekia dėl darbuotojo atlikto individualaus darbo, o komandos darbo produktas – ir individualus, ir visos komandos veiklos rezultatas.

Komandos vaidmuo projektų valdyme. Šių dienų sąlygos keičia požiūrį į organizacijas, nes vis daugiau jų orientuojasi į projektinę veiklą. Todėl, kaip teigia Čiutienė, Meilienė ir Šimkūnaitė (2009), organizacijų virsmas projektinėmis organizacijomis kelia naujus iššūkius valdymui, reikalauja formuoti kompetentingas, efektyviai veikiančias komandas, užtikrinančias tinkamą projektų kokybės valdymą. Projektai vis stipriau siejami su organizacijos strategija ir tampa svarbiausiu įrankiu jai įgyvendinti. Organizacijų virsmas projektinėmis organizacijomis kelia naujus reikalavimus žmogiškųjų išteklių valdymui ir reikalauja naujų esminių kompetencijų. Kuriant ilgalaikį konkurencingumą svarbu įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus ir projektus, įtraukiant į organizaciją reikiamus darbuotojus (Stulgienė, 2011). Šilgalienės (2010) teigimu, *projekto dalyvių (žmonių išteklių) valdymas* apima visų projekto etapų vykdytojų poreikio ir kvalifikacijos nustatymą; atlygio už darbą nustatymą ir kt.

Kompetentingi darbuotojai sukuria organizacijos pagrindines kompetencijas, kurios prisideda prie kiekvienos organizacijos konkurencingumo. Ši nuostata vienareikšmiškai yra svarbi ir projektų valdymo kontekste (Stulgienė, 2011). Galima sutikti su Atkočiūnienės (2010) nuomone, kad neapibrėžtumo sąlygomis tinkamas atsakas į besikeičiančią aplinką yra nuolatinis darbuotojų kompetencijos tobulinimas. Pasak Zdanytės ir Stankevičiaus (2008), *komandas sudaro* darbuotojai, turintys operacinių įsipareigojimų. Dažnai komandos sąvoka yra naudojama apibūdinti socialinę ir organizacinę darbo sukomplektavimo struktūrą (Mumford, Mattson 2009). Ideali projektinė organizacija turi specifinę valdymo kultūrą, išreikšta darbuotojų įgalinimu, komandiniu darbu, nepertraukiamu bei nenuolatiniu organizacijos virsmu (Stulgienė, 2011).

Taip pat komanda turi būti stipri bei pasireikšti asmeniniu suinteresuotumu (Brown, Hyer, 2010). O. Serratas (2009) pabrėžia, kad žmonės, dirbdami komandoje panaudoja įvairias žinias, patirtį, įgūdžius bei interesus ir juos sujungdami sukuria daug efektyvesnį rezultatą, negu dirbdami atskirai – vadinamasis sinerginis efektas. Jie įneša į komandą „šviežių“ idėjų. Tai reiškia, jog žmonės dirbdami komandoje išnaudoja visas savo galimybes bei pranašumus, jog užtikrintų komandos sėkmę.

Bull (2010), *projektų komandą* apibrėžia kaip grupę žmonių, suburtą projektinei veiklai, galinčią įgyvendinti projekto tikslą ir pasiekti užsibrėžtų rezultatų (Čiutienė, Meilienė, Šimkūnaitė, 2009). Suformuotoje komandoje pasireiškia struktūra, kur vyksta bendravimas su organizacijos vadovu (Bull, 2010).

Apibendrinant prieš tai minėtų autorių apibrėžimus apie projekto komandą, galima teigti, jog tai socialinis darinys, kuris, anot Cicmil ir Marshall (2005), yra socialinio proceso sampratos centro komunikacijos įrankis. Tai tampa sudėtingu santykių grandinės procesu. Svarbiausias šioje grandinėje yra grįžtamasis ryšys, kuris yra pagrindinė visų žmonių grupių, organizacijų, įstaigų ir visuomenių ypatybė, visus dalyvius jungiantis veiksmas. Tokiu būdu organizacijos suprantamos ne kaip "statiški objektai", bet kaip veiksniai, lemiantys socialinius įpročius ir elgesio struktūrą, siekiant nuolatinio tarpusavio ryšio (Cicmil, Marshall, 2005).

Organizacijos turi analizuoti, kas apsprendžia komandos narių elgseną ir kokius lūkesčius individai tikisi patenkinti per veiklą projekto komandoje. Individai, kaip ir organizacijos, yra veikiami skirtingų aplinkų: teisinės, technologinės, socialinės, industrinės, politinės. Jų elgseną komandoje lemia daugybė išorinių bei asmeninių veiksnių (žr. 1.1. lentelę) (Čiutienė, Meilienė, Šimkūnaitė, 2009):

1.1 lentelė

Individų elgseną komandoje įtakoiantys veiksniai

Eil. Nr.	Išoriniai veiksniai	Asmeniniai veiksniai
1.	Kolektyvinė veikla	Asmeninis identitetas
2.	Socialiniai apdovanojimai ir sankcijos	Pasiekimų troškimas
3.	Socialinė dilema	Rolių skirtumas
4.	Socialinis neveiknumas	Komandos dydis
5.	Tarpusavio priklausomybė ateityje	Statuso įgyjimas
6.	Socialinis identitetas	Komandos nario įsipareigojimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Čiutiene; Meiliene; Šimkūnaite, (2009).

Kalbant apie išorinius veiksnius, reikėtų išskirti jiems būdingą bruožą: asmeninių ir komandos interesų sutapimas. Tai reiškia, kad individas, tapęs komandos dalimi, turi siekti bendro komandos tikslo. Asmeniniams veiksniams yra būdingos tik individui priskiriamos savybės, kurios nepriklauso nuo komandos.

Komandos efektyvumą lemia bendras darbas ir bendra atsakomybė už reikšmingų užduočių atlikimą. Čiutienės, Meilienės ir Šimkūnaitės (2009) teigimu, motyvaciją didina atsakomybė už skirtas užduotis bei užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės. Komandos struktūra turi atitikti projekto veiklų keliamus kompetencijų reikalavimus, turi sutapti jų asmenybės bei turi būti užtikrintas funkcijų lankstumas. Projekto komandos narių atsidavimas bendram tikslui bei visų komandos narių įsitraukimas į bendrą veiklą tiesiogiai didina veiklos efektyvumą.

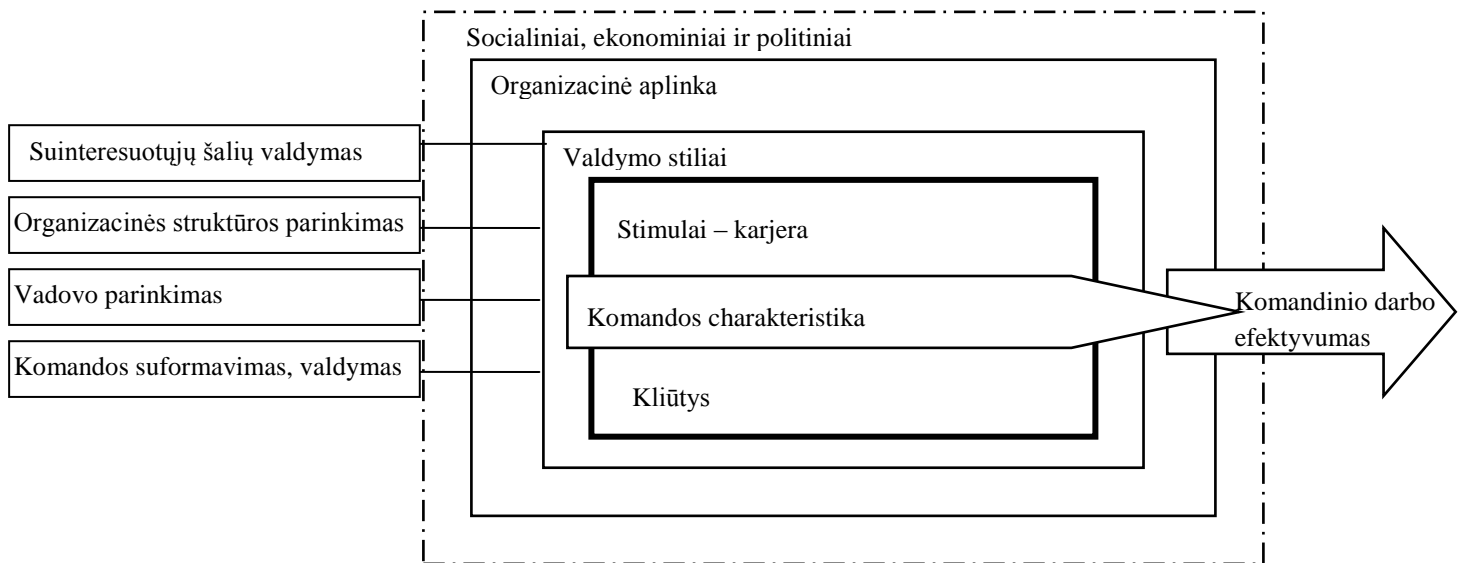
Daugelis organizacijų turi savitus būdus įvertinti savo komandos darbo efektyvumą, tačiau nežiūrint į kultūrinius ir filosofinius atskirų organizacijų skirtumus, egzistuoja bruožai, apibūdinantys sėkmingai dirbančią projekcinę organizaciją. Galima išskirti dvi kategorijas, kurios apibūdina *projekto komandos efektyvumą* (Neverauskas, Čiutienė, Venclauskas, 2007):

- **Charakteristikos, susijusios su žmogiškuoju faktoriumi:** atsidavimas darbui, sugebėjimas spręsti konfliktus, komandinė dvasia, savitarpio pasitikėjimas, komunikacijos komandos viduje efektyvumas, galimybės pastoviam tobulėjimui, savitarpio sutarimas nustatant tikslus.

- **Charakteristikos, apibūdinančios projekto rezultatus:** techninę projekto sėkmę, projekto planuoto biudžeto ir užsibrėžto plano atitikimas, orientacija į rezultato pasiekimą, kūrybiškas aktyvumas ir inovacijų panaudojimas, kokybės kontrolė, lankstumas ir adaptavimasis prie pasikeitimų, galimybė numatyti ateities tendencijas.

Apžvelgus projekto komandos efektyvumą lemiančius veiksnius, galima teigti, kad žmogus yra socialinio proceso, vykstančio organizacijoje (grupėje), pagrindinis veiksnys. Jis tiesiogiai nulemia projekcinės organizacijos veiklos efektyvumą. Taip pat nuo jo priklauso atliekamos veiklos kokybė. Todėl itin svarbu pasirinkti tinkamą žmogiškųjų išteklių valdymo būdą, kuris būtų sėkmės garantas organizacijoje.

Egzistuoja keturi kintamieji, kurie turi įtakos komandai ir jos efektyvumo charakteristikoms (žr. 1.8 pav.).



1.8 pav. Komandinio darbo efektyvumo analizės modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Neverausku, Čiutiene, Venclausku (2007), Pinta (2004), Stulgienė (2011).

Anot Neverausko, Čiutienės ir Venclausko (2007), Pinta (2004), Stulgienės (2011), 1.8 paveikslas iliustruoja, kad *stimulai ir kliūtys* turi didžiausią įtaką efektyviam komandos darbui. *Stimulai* – tai faktoriai, teigiamai įtakojantys projekto įgyvendinimą, kurie dar suprantami kaip galimybė kilti karjeros laiptais, *kliūtys* arba barjerai – faktoriai, neigiamai veikiantys komandos darbą. Valdymo stilius apima tokius komponentus kaip įtaka, autonomiškumas, pasitikėjimas, pagarba, draugiški santykiai. Be šių komponentų yra išskiriami ir suinteresuotų šalių valdymo ypatumai, pačios organizacinės struktūros parinkimo tikslingumas, vadovo parinkimas bei komandos formavimas ir jos valdymas. Pastarieji valdymo stiliai suvokiami kaip komandos kūrymo procesas, kuris svarbus visam komandinio darbo efektyvumui. Organizacinė aplinka – darbo sąlygos, darbo atlygis, pasiekiami resursai ir organizacijos palaikymas. Socialiniai, ekonominiai ir politiniai faktoriai veikia organizacijos aktyvų gyvavimą.

Komandos veiklos efektyvumas priklauso nuo jos dalyvių integracijos lygio, kuri lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, jų tarpusavio santykiai, bendradarbiavimas ir motyvacija. Nors komanda apibrėžiama kaip efektyviai dirbanti grupė, tačiau dažnai susiduriama su komandų *vidaus konfliktais* (paradoksais):

- **tapatumo paradoksas** – komanda turi vienyti skirtingų pažiūrį ir įgūdžių žmones, vien dėl to, kad jie skirtingi, tačiau tuo tarpu žmonėms dažnai atrodo, jog komanda slopina jų individualumą;
- **demaskavimo paradoksas** – komandos nariai turi atskleisti ką galvoja, kad komanda galėtų sėkmingai dirbti, tačiau atmetimo baimė skatina atskleisti tai kas priimtina visiems;

- **individualumo paradoksas** – komandos stiprybė sudaro pavienių jos narių stiprybę, tačiau dirbdami kartu žmonės gali jausti pavojų savo individualumui;

- **valdžios paradoksas** – grupės galią sudaro jos pačių narių galia arba valdžia, tačiau tapę komandos dalimi savo galią perduoda komandai. (Neverauskas, Čiutienė, Venclauskas, 2007).

Pasak Stulgienės (2011), dinamiškoje aplinkoje išsiskiria projektus vykdančios organizacijos, kuriose žmogiškieji ištekliai nuolat keičiasi, tokiu būdu keičiantis ir savitarpio santykiams tarp organizacijos ir darbuotojų. Iššūkis – užtikrinti darbuotojų gerovę ir etiką greitai besikeičiančioje organizacijos aplinkoje, kurioje laikini projektai ir komandinio darbo forma visos organizacijos mastu yra pirmaeilis svarbos aspektas kurį reikia apžvelgti. Vykdam projektus organizacijos sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių, tačiau bene didžiausią reikšmę turi žmogiškieji ištekliai. Norint sėkmingai projektą vykdyti ir jį užbaigti, žmogiškieji ištekliai turi būti efektyviai valdomi.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoms rengiant ir vykdam projektus itin svarbus sėkmės veiksnys, lemiantis efektyvią projektų veiklą, yra žmogiškieji ištekliai. Tinkamas žmogiškųjų išteklių pasirinkimas lemia našios komandos sudarymą. Tuo tarpu komanda tampa pagrindiniu socialinio proceso objektu, kuris iš esmės keičia požiūrį į projektų valdymą. Siekiant užtikrinti tinkamą komandos valdymą reikalinga organizacinė struktūra, kuri padeda suvienyti skirtingų kultūrų individus bendrai veiklai.

1.4. Strateginis valdymas ir projektų valdymas organizacijoje

Valdymas yra viena svarbiausių sąvokų, strategijos įgyvendinimo procese, kuri, anot Valentinavičiaus (2008), apibrėžiama kaip „planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė“. Anot Melniko (2007), svarbu tai, kad visoms šioms keturioms funkcijoms yra būdinga aiški orientacija į iškeltą tikslą. Nuo vienu funkcijų valdymo priklauso kitų funkcijų valdymas, efektyvumas ir galutinis rezultatas. Tai reiškia, kad tam tikri veiksmai apima tinkamą planavimą, tačiau valdymas suprantamas plačiau, pabrėžiant dinamiškus ir kritinius procesus, kuriuos tinkamai valdant galima esamą strategiją pakeisti arba sukurti visiškai naują, nes kaip teigia Bilton (2010), strategija gali būti suprantama kaip kūryba. Šiuo požiūriu ji apima vadovavimą, kuris leidžia numatyti ateities viziją ir tuo pačiu veikti dabartyje bei organizuotumą, kuris apibūdinamas kaip kitų sutelkimas ir skatinimas ieškoti naujų plėtros erdvių.

Todėl labai svarbu organizacijai suprasti, kad strategija, suteikia idėją bendrai organizacijos kryptčiai, nurodo, kaip ji parengs ir galės kontroliuoti iškilusius klausimus (Bronzetti, Mazzotta ir Nardo, 2012).

Remiantis pateiktomis autorių mintimis, galima daryti prielaidą, kad strategijoje įtvirtinama pokyčio samprata, kuri įžvelgiama per inovatyvias veiklas organizacijoje t.y. per strateginius tikslus. Šių veiklų tinkamas, planuotas valdymas apima strateginį valdymą, o strategija yra instrumentas, kuris nurodo jo valdymo kryptis.

Toliau pateiksime autorių, tyrinėjančių strateginį valdymą sampratas (žr. 1.2 lentelę).

1.2 lentelė

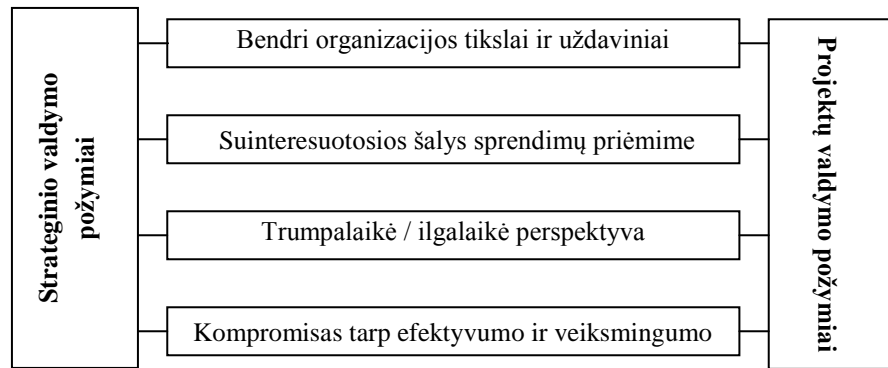
Autoriai nagrinėjantys strateginį valdymą

Strateginio valdymo esmė	Autoriai, kalbantys apie strateginį valdymą
Dėmesys sutelkiamas į pokyčius ir modifikacijas, kurios yra priklausomos nuo aplinkos, kurioje jos funkcionuoja, efektyviai išnaudojant savo turimą potencialą, nustatant strateginius tikslus ir sukuriant veiklos matavimo vienetų sistemą.	Bratianu (2010); Prancevičiūtė (2005); Veberienė (2010).
Tam tikrų socialinių ekonominių sistemų valdymo subjektų, kryptingai veikiančių savo valdomas sistemas, objektus ir situacijas, veikla. Sistemingas požiūris į didelę ir svarbią bendro valdymo atsakomybės poziciją.	Melnikas ir Smaliukienė (2007); Jorfi ir kt., (2011).
Integruotas sprendimų, įsipareigojimų ir veiksmų rinkinys, naudojamas analizuoti aplinką, sukurti ir įgyvendinti strategijas, kurios, suteiktų konkurencinį pranašumą, atitinkantį organizaciją ir jos aplinką, tam, kad būtų pasiekti organizacijos strateginiai tikslai.	Ambang (2010); Lewis (2011); Dess, Lumpkin ir Eisner (2010); Volberda ir kiti (2011).
Rengia projektus į ateitį, padeda žmonėms, kurie yra tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų, sutelkti dėmesį į organizacijos identitetą, numatyti galimybę organizacijai dabartinį potencialą skatinti ir plėsti, įvertinant riziką, kad organizacija augtų ateityje ir įgyvendintų pokyčius.	Tabatoni, Davies, Barblan; Dess, Lumpkin, Eisner, (2010).

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

Apibendrinant strateginio valdymo koncepciją, galima daryti prielaidą, kad strateginis valdymas yra orientuotas į prisitaikymą prie organizacijos išorinėje aplinkoje atsirandančių pokyčių. Todėl šiuos pokyčius svarbu įvertinti strateginio lygmens dokumentuose, apibrėžiant strateginius tikslus, kurie padeda užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą. Tokiu būdu galima įžvelgti, kad strateginis valdymas apima ir projektines veiklas, kurios vis dažniau tampa organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo priemonė.

Žemiau pateiktoje vizualizacijoje matyti bendros strateginio valdymo požymių ir projektų valdymo sąsajos (žr. 1.9 pav.).



1.9 pav. **Bendrieji strateginio ir projektų valdymo požymiai**

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Dess, Lumpkin, Eisner, (2010); Dinsmore, Cabanis-Brewin, (2011).

Visų pirma, pateiktas paveikslas iliustruoja, jog tiek strateginis, tiek projektų valdymas, kai projektinė veikla numatyta organizacijos strategijoje, turi būti nukreipti į bendrų organizacijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Tai reiškia, kad šios veiklos turi būti derinamos tarpusavyje, norint pasiekti numatytą rezultatą. Antra, abu konceptai apima žmogiškuosius išteklius, kurie dalyvauja sprendimų priėmime. Šie suinteresuotieji subjektai yra asmenys, grupės ir organizacijos, įskaitant (viešąsias įmones) savininkus, darbuotojus, klientus, tiekėjus, vietos bendruomenę ir kt. Trečia, tiek strateginis valdymas, tiek projektų valdymas gali būti orientuoti į ilgalaikę ir trumpalaikę perspektyvas. Todėl organizacijos ir projektų vadovai turi sutelkti dėmesį į ateities veiklos poreikius, siekiant užtikrinti organizacijos pokyčių įgyvendinimo tęstinumą. Ketvirta, strateginis ir projektų valdymas apima kompromisą tarp efektyvumo ir veiksmingumo. Tai reiškia, kad veiksmingumas suprantamas, kaip „daryti teisingus dalykus“, tuo tarpu efektyvumas – „daryti dalykus teisingai“.

Apibendrinant strateginį valdymą ir projektų valdymą organizacijoje galima teigti, kad tinkamas strateginio ir projektų valdymo derinimas užtikrina sėkmingą strategijos tikslų pasiekiamumą ir darbo efektyvumą: tinkamai planuojant, organizuojant, vadovaujant ir kontroliuojant. Visa tai leidžia organizacijai lengviau ir lanksčiau prisitaikyti prie aplinkoje vykstančių pokyčių ir juos sėkmingai įgyvendinti.

Strateginio ir projektų valdymo sąvokos, kaip minėta anksčiau, yra neatsiejamos nuo žmogiškųjų išteklių. Todėl neišvengiamai reikšminga tampa integruoto strateginio valdymo samprata, kuri leis giliau suprasti socialinio proceso reikšmę strateginio ir projektų valdymo derinimo kontekste.

Integruotas strateginis valdymas. Žvelgiant į strateginį valdymą per integruoto strateginio valdymo prizmę galima išvystyti kiek kitokią, lankstesnę ir labiau į žmogiškuosius išteklius orientuotą procesą.

Integruotas strateginis valdymas, kaip teigia Trehan (2006), Ireland, Hitt, Camp ir Sexton (2001), padidina produktyvumą, pagerina efektyvumą ir kokybę. Integruotas strateginis valdymas, yra intervencijos procesas, kuris daugiausia dėmesio skiria nuolatiniam tobulėjimui. Tai yra tarpfunkcinė, valdymo, vadovavimo filosofija, kurios rezultatas ir yra geresnė organizacijos veikla.

Tokiu būdu projektas gali būti suvokiamas kaip intervencija į organizacijos strateginį valdymą, siekiant organizacijos integruoto strateginio valdymo. Kadangi viena iš svarbiausių projekto savybių yra unikalumas, todėl jis gali būti suprantamas kaip eksperimentinė veikla, kurią inicijuoja projektą rengianti ir įgyvendinanti žmonių grupė. Ši grupė turi reikiamas žinias, kompetencijas ir įgūdžius, kurios reikalingos sukurti unikalų ir žmogiškuosius išteklius orientuotą produktą. Anot Trehan (2006), informacija apie projektą turėtų būti perduodama visoje organizacijoje taip, kad įgytų darbuotojų pasitikėjimą, o tam reikia nemažai įgūdžių, siekiant integruoto strateginio valdymo. Todėl yra pateikiami šie pagrindiniai **integruoto strateginio valdymo įgūdžiai**:

- *Socialinių įgūdžių ugdymas* yra pirma ir svarbiausia socialinė sistema (Trehan, 2006). Kaip teigia Purcell (2012), šiandieninė mobili žinių visuomenė yra pagrindas žmogiškiesiems ištekliams prarasti socialinės sistemos ryšį, nes anot Trehan (2006) be žmonių nebus ir organizacijos. Sėkmingos organizacijos šiandien sutelkia didžiulį dėmesį į savo darbuotojus. Kita vertus galima sutikti su Hafeez ir Wazir (2012) nuomone, kad žmogaus bendravimo įgūdžiai yra bazinis komponentas jo socialiniam vystymuisi organizacijoje.

- *Žmonių įgūdžiai*. Organizacija turi sugebėti klausytis aktyviai, perskaičiuoti, paaiškinti, padaryti išvadas, nukreipti diskusiją, turėti idėjų ir jas tobulinti (Trehan, 2006). Manoma, kad neišvengiama sąsaja su žmogiškųjų išteklių įgūdžiais yra finansinė organizacijos būklė. Pastarąją mintį pagrindžia Agesa, Agesa ir Dabalen (2011) teigdami, kad darbuotojo įgūdžių augimas tiesiogiai siejasi su darbo užmokesčio augimu.

- *Integruotas strateginio valdymo procesas turi būti pradedamas „iš viršaus“ ir judėti link žmonių*, kurie iš tikrųjų turi įgyvendinti pokyčius ir kuriems šie pokyčiai turės daugiausia įtakos. (Trehan, 2006).

Galima daryti išvadą, kad integruojant strateginį valdymą svarbiausias yra socialinis subjektas, kuris apima organizacijos darbuotojus. Svarbus tampa darbuotojų mokymas, jų turimos ir įgijamos žinios bei socialinis ugdymas. Remiantis pateiktų autorių nuomone, galima teigti, kad strateginis valdymas turi būti „iš viršaus“ nurodant kryptį, kuria organizacija juda, siekdama savo išsikeltų tikslų. Tokiu būdu projektas gali prisidėti prie integruoto strateginio valdymo kaip priemonė, motyvuojanti

organizacijos darbuotojus įsitraukti į projektinę veiklą, taip prisidedant prie organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo.

Integruoto strateginio valdymo komponentai. Kiekvienas valdomas procesas turi tam tikrus etapus bei komponentus. Integruotas strateginis valdymas taip pat sudarytas iš tam tikrų sudėtinių dalių, kurios gali būti vadinamos komponentais. Integruotą strateginį valdymą sudaro trys pagrindiniai komponentų blokai:

Pirmasis komponentas. **Žinios ir kontrolės** komponentai sudaro integruoto strateginio valdymo pagrindą, specialistų gebėjimą automatizuoti kasdienes užduotis, informacijos planavimą ir t.t. (Trehan, 2006) Kitaip tariant aukštos kvalifikacijos darbuotojai, kurie anot Michel (2011), geba spręsti intelektualio lygmens užduotis, panaudojant tam reikiamas žinias. Galima sutikti ir su Atkočiūnienės (2010) nuomone, kad neapibrėžtumo sąlygomis tai būtų tinkamas atsakas į besikeičiančią aplinką, tačiau tam reikia ne tik kompetentingų darbuotojų, bet ir nuolat tobulinti jų kompetencijas.

Antrasis komponentas. **Politikos nustatymo** komponentai apima sprendimus ir procesus, kurie leidžia specialistams aktyviai veikti, didinti vertę. (Trehan, 2006)

Trečiasis komponentas. **Nuolatinis tobulinimas** skatina planavimą ir profesinį augimą (Trehan, 2006), kuris Baker III, Chow, Woodford ir Maes (2012) teigimu, priklauso nuo individualaus tobulėjimo siekiant visos organizacijos augimo. Bendras procesas turėtų turėti tokias svarbias charakteristikas (Trehan, 2006):

- Organizacija turėtų būti orientuota į tikslus, bet ne į užduotis. Uždaviniai tėra priemonė pasiekti tikslams.
- Darbuotojai turėtų atsiriboti nuo baimės tam, kad atsirastų pasitikėjimas ir tikėjimas projekto sėkme.
- Susieti lygiagrečios veiklos rūšis, integruojant jų rezultatus.
- Atliktas darbas turi būti pristatytas proceso kontrolei atlikti.

Siekiant integruoto strateginio valdymo efektyvumo, sukaupta informacija turėtų būti atvirai dalinamasi. Be to, darbo vietų projektavimas turėtų sukurti apie penkis pagrindinius matmenis: grįžtamasis ryšys, savarankiškumas, užduočių svarba, užduočių tapatybė ir įgūdžiai. Integruoto strateginio valdymo raida turi būti valdoma, planuojama įgyvendinama ir stebima (Trehan, 2006). Valdymo procesas gali būti tapatinamas su kontrole, kuris padeda išvengti nenumatytų nuokrypių nuo strategijos.

Integruoto strateginio valdymo komponentai orientuoti į žmogiškąjį kapitalą, kuriam skiriamas itin didelis dėmesys, todėl integruotą strateginį valdymą nuo strateginio valdymo galima atskirti socialinio

subjekto svarba pačiame valdymo procese. Taip pat integruoto strateginio valdymo komponentai išryškina žmogiškojo kapitalo tobulėjimo procesą, siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Todėl galima daryti prielaidą, kad toks strateginio valdymo procesas turi „pridėtinę vertę“, t.y. gaunama dviguba nauda organizacijai, kaip tikslų siekėjai bei organizacijai, kaip socialinio darinio intelektiniam tobulėjimui.

Integruotą strateginį valdymą ir projektų valdymą socialiniu aspektu galima gretinti tarpusavyje, kadangi abiem atvejais valdymas orientuotas į žmogiškuosius išteklius. Tai reiškia, kad svarbiausias valdymo objektas tampa žmogus, kuris suprantamas kaip lygiavertis organizacijos ar projekto narys, aktyviai įsitraukiantis į organizacijos ar projekto valdymo procesus.

Kitame poskyryje pateiksime strateginių tikslų įgyvendinimo reikšmę organizacijos veiklos efektyvumui bei konkurencingumui užtikrinti.

1.5. Strateginių tikslų įgyvendinimas

Tikslas yra vienas iš svarbiausių veiksnių organizacijai, norinčiai kryptingos ir sistemos veiklos, o strategija yra pagrindas, kurio dėka yra formuluojami siekiami tikslai organizacijoje.

Palubinsko teigimu (1997) strategijos formulavimas sukuria planą, kuris nurodo konkrečius organizacijos *tikslus*, kurie anot Melniko ir Smaliukienės (2007), yra siektini organizacijos veiklos rezultatai bei nurodo, kas turi būti padaryta ir kada (Vasiliauskas, 2004). Strateginiai tikslai neturi prieštarauti vienas kitam ir jei įmanoma turėtų remtis jau esančiomis organizacijos stiprybėmis. Tikslai turi remtis organizacijos vizija ir misija, atitikti vidines bei išorines organizacijos veiklos aplinkybes. Strateginių tikslų nustatymas įvardina bendriausius pasirinkimus, kaip bus siekiama susikurtos vizijos (Domeikienė, 2010). Kiekvienas strateginis tikslas sudaro atskirą bloką, kuris yra išreiškiamas ir matuojamas veiklos rodikliais, nustatant konkrečias siekiamas reikšmes (Veberienė, 2010).

Todėl galima teigti, kad tikslai yra organizacijos veiklos kontrolės gairės, kurių pagalba pasiekiamas norimas rezultatas. Organizacijos tikslus priimta dalyti į dvi dalis, kurios abi yra svarbios ir reikalingos strategijoje (Vasiliauskas, 2004):

Finansiniai tikslai – tikslai, susiję su organizacijos lėšų šaltiniais ir augimo dinamika, pinigų srautais, pelningumo augimu, pelno paskirstymu ir pan.

Strateginiai tikslai – bendriausio pobūdžio tikslai organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu ir t.t.

Apibendrinant organizacijos tikslų skirstymą, galima pastebėti, kad pastarieji tikslai yra vienas kitą papildantys ir vienas be kito sunkiai gali būti įgyvendinami. Kaip jau minėta anksčiau, nė vienas

kokybinis rodiklis negali būti išreiškiamas be kiekybinio, t.y. organizacijos kokybinis augimas neįmanomas be kiekybinės plėtros. Tai pagrindžia Melniko ir Smaliukienės (2007) pastebėjimai, kad iškeliant strateginius tikslus atsižvelgiama ir į septynis papildomus veiksnius: (1) padėtį kitų organizacijų atžvilgiu, (2) veiklos naujumą, (3) veiklos efektyvumą, (4) fizinius ir finansinius išteklius, (5) organizacijos struktūrizavimą, (6) darbuotojų valdymą, (7) socialinę atsakomybę. Pastarųjų autorių strateginių tikslų skirstymas leidžia daryti prielaidą, jog išorinės aplinkos sąlygos diktuoja organizacijos plėtros galimybes ir siekius norimo rezultato link.

Apskritai formuluojant organizacijos strateginius tikslus keliami šie reikalavimai (Melnikas; Smaliukienė, 2007):

- *Tikslai turi būti konkretūs ir išmatuojami.* Vadovybė, išreikšdama organizacijos tikslus konkrečiais rodikliais, gali tiksliai įvertinti darbo sėkmę. Kitų lygių vadovai, turėdami orientyrą, galės daugiau jėgų skirti darbui minėta kryptimi (ką daryti – padidinti, išplėsti, įdiegti ir t.t.). Bus lengviau nustatyti, ar organizacija deda visas pastangas siekdama užsibrėžtų tikslų.

- *Tikslai turi būti pasiekiami.* Jie turi didinti organizacijos efektyvumą, nes dauguma žmonių nori greičiau matyti darbo rezultatus. Tikslai, pranokstantys organizacijos galimybes dėl išteklių stokos ar išorinių veiksnių įtakos, gali baigtis katastrofa. Jeigu tikslai nepasiekiami, žmonių motyvacija būna silpna, o tai užkerta kelią sėkmei.

- *Tikslai turi palaikyti vienas kitą, tai yra siekiant vieno tikslo neturi būti trukdoma siekti kito.* Tikslai diferencijuojami pagal turinį, dydį, pasiekimo terminus ir alternatyvas, įgyvendinimo terminus ir priemones, išteklius.

Kaip matyti iš pateiktų reikalavimų keliamiems tikslams, jie turi būti kiekybinės išraiškos ir pamatuojami bei tarpusavyje derantys. Todėl tinkamai iškeltų tikslų įgyvendinimas veda prie geresnio organizacijos veiklos rezultato. Domeikienė (2010) nurodo, kad organizacija pasirinkdama tikslus siekia:

- numatyti kryptis, kuriose reikia pokyčių;
- įvardinti šiuos pokyčius ir apibendrintai nurodyti, kaip jie bus įvertinami;
- pasirinkti prioritetus – numatoma, kurios pokyčių kryptys duotų daugiausia naudos su turimais resursais.

Kalbant apie pasikeitimus organizacijoje galima pasakyti, kad visais atvejais organizacijos strategija atneša naujų pokyčių organizacijai, todėl galima sutikti su Melniko ir Smaliukienės (2007) nuomone, kad strateginiai tikslai iškeliami atsižvelgiant į aplinką, ištirtas organizacijos galimybes.

Todėl atitinkamai yra įvertinama organizacijos padėtis ir jos galimybės keistis kartu su kintančia aplinka.

Analizuojant užsienio autorių darbus, galima pastebėti, kad strateginiai tikslai keliami tam, kad organizacija galėtų tinkamai pasiruošti vykstanties kaitos procesams. Kartais pokyčių įgyvendinimo organizacija siekia sąmoningai, tačiau kartais jie gali būti neplanuoti. Anot Shawn, Dennis, Ketchen ir James (2010); Petschnig (2011) *pokyčiai* suprantami kaip naujos vizijos sukūrimas, arba organizacijos adaptacija besikeičiančioje aplinkoje. Tuo tarpu Laurentiu (2010) teigimu, organizacijos pokytis yra faktorius veikiantis planavimą ir organizaciją. Todėl galima daryti prielaidą, kad pokytis organizacijos strategijoje suprantamas kaip strateginių pokyčių numatymas arba kitaip tariant organizacijos konkurencinio pranašumo didinimas per organizacijos iškeltus strateginius tikslus.

Kad organizacijos tikslai būtų tinkamai įgyvendinami, jie turi būti kontroliuojami, todėl anot Dubino ir Smilgos (2008) tikslai reguliariai turi būti peržiūrimi, nes antraip jie praranda savo reikšmę. Tai reiškia, kad tinkamai įgyvendindama iškeltus tikslus organizacija tobulėja ir vienaip ar kitaip keičiasi, t.y. vykstantys pokyčiai organizacijos viduje iššaukia pačios organizacijos pasikeitimus išorinėje aplinkoje.

Strateginių tikslų valdymas arba, kaip teigia Vasiliauskas (2004), valdymo per tikslus procesas, kuriame bendri organizacijos tikslai yra įgyvendinami realizuojant individualius vykdytojų tikslus, suformuojamus dvišaliu vykdytojų ir vadovų susitarimu. Individualūs vykdytojų tikslai – apibrėžti, išmatuojami, terminuoti ir užtikrina bendro organizacijos tikslo įgyvendinimą. Kad valdymas per tikslus būtų sėkmingai įgyvendinamas būtinos šios prielaidos:

- **vadovų įsipareigojimas.** Vadovai turi pripažinti valdymo per tikslus pranašumus organizacijoje. Jie turi demonstruoti šį įsipareigojimą žodžiais ir veiksmais, kurdami politiką priimdami ir įgyvendindami sprendimus, deleguodami užduotis vykdytojams;
- **aukštesnio lygio tikslų formulavimas.** Bendra organizacijos strategija yra būtina prielaida žemesnio lygio tikslams formuluoti. Strategija yra pradžios taškas, leidžiantis plėtoti hierarchinę tikslų grandinę, kurioje žemesnio lygio tikslai tampa priemone aukštesnio lygio tikslams įgyvendinti;
- **aiškus užduočių formulavimas.** Užduočių formuluotės turi tiksliai apibrėžti konkrečių vykdytojų atsakomybės ribas. Šios formuluotės turi būti suderintos tarp abiejų šalių – vykdytojų ir vadovų.

Galima teigti, kad valdymo per tikslus poveikį organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimui, Calvo, Bastida ir Feas (2012) nuomone, strateginių tikslų įgyvendinimas yra kiekvieno darbuotojo tinkamas užduočių įvykdymas, kuris suprantamas kaip atskaitos taškas tikslams pasiekti. Taip pat

nemažiau svarbus išlieka individualių užduočių koordinavimas, kuris turi būti kiekvienos organizacijos prioritetine priemone strateginiams tikslams pasiekti. Tai reiškia, kad strateginių tikslų įgyvendinimas yra hierarchinis procesas, kur svarbus kiekvienas jo „mechanizmas“.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginių tikslų įgyvendinimas yra organizacijos pokyčių priežastis, kuriuos sėkmingai įgyvendinus organizacija gali išlikti konkurencinga. Taip pat svarbu paminėti, kad strateginių tikslų įgyvendinimas yra vykdomas kiekvienam organizacijos nariui iškeliant uždavinį, kuris turi būti koordinuojamas, siekiant tinkamai įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus ir prisitaikyti prie išorinėje aplinkoje vykstančių pokyčių.

Kitame poskyryje pateiksime projektų, kaip strateginių tikslų įgyvendinimo priemonės, valdymo aspektus.

1.6. Projektų valdymas kaip strateginių tikslų įgyvendinimo priemonė

Kiekviena organizacija veikia aplinkoje, kurią įtakoja daugybė veiksnių. Viena vertus, organizacija turi prisitaikyti prie pokyčių vykstančių toje aplinkoje, kita vertus organizacija pati inicijuoja pokyčius siekdama veiklos efektyvumo bei konkurencinio pranašumo. Pirmuoju atveju, organizacija verčiama reaguoti į pokyčius, antruoju, pati gali rinktis, reikia jai pokyčių ar ne. Tačiau norint užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą, reikia tinkamai suvokti pokyčio reikšmę ir jo svarbą organizacijoje. Stoškaus ir Beržinskienės (2005) nuomone, organizacijos pokyčių inicijavimas, jų valdymas ir pokyčių pasipriešinimo reiškinių atpažinimas – svarbus kiekvienos organizacijos vadovo uždavinys siekiant efektyvios veiklos. Laurentiu (2010) nuomone, organizacijos pokytis yra faktorius veikiantis planavimą ir organizaciją. Pokyčio metu yra reaguojama į makroaplinkos išorinius pasikeitimus, tokiu būdu, anot Petschnig (2011) ir Shawn, Dennis; Ketchen; David ir James (2010), įvairių pertvarkų dėka, organizacijos gali plėstis ir vystytis, kurti naujas vizijas arba tiesiog adaptuoti pačią organizaciją besikeičiančioje aplinkoje.

Anot Urbono ir Maksvytienės (2009), organizacijai stiprinant konkurencingumą, būtina turėti sąlygas ir galimybes vykdyti pokyčius, todėl galima teigti, kad pokyčių įgyvendinimas kiekvienai organizacijai yra skirtingas ir priklauso nuo pokyčių būtinumo, jų įgyvendinimo skubos, veiklos srities ir kitų veiksnių. Tačiau nepriklausomai nuo organizacijos kaitos priežasčių, ji turi gebėti ir būti pasiruošusi pokyčių valdymui.

Pokyčių (vidinių ir išorinių) valdymas apima: galimų pokyčių numatymą ir jų apibūdinimą; įvykusių pokyčių analizę; pokyčių profilaktikos priemonių planavimą; pokyčių registravimą ir koordinavimą; pokyčių kontrolę ir rezultatų įvertinimą (Šilgaliene, 2010). Remiantis autorės pateiktais

valdymo parametrais, matyti, kad tiek vidinių, tiek išorinių pokyčių valdymas turi būti numatomas ir apibrėžiamas organizacijos strateginio lygmens dokumentuose. Strategijos apibūdina pokyčių rūšis ir transformacijos būdus. Jie gali pasakyti ką organizacijai reikia daryti, siekiant įgyvendinti organizacijos politiką. (Dess, Lumpkin, Eisner, 2010) Tai padeda sutaupyti organizacijos turimus išteklius (žmogiškuosius, finansinius ir kt.) ir išvengti galimų problemų kintančioje aplinkoje.

Strateginis planas yra viena iš priemonių, kuri palengvina pokyčių įtaką organizacijai. Atlikus organizacijos išorinių ir vidinių veiksnių analizę, galima nusistatyti tikslus, kuriuos įgyvendinus organizacija išsilaikys rinkoje. Apskritai tikslai, anot Fred (2011) yra esminis veiksnys, nuo kurių priklauso organizacijos sėkmė: jie nurodo pagrindinę organizacijos siekiamybės kryptį, atsiranda vertinimas, sukuriama sinergija, atskleidžiami prioritetai, sutelkiamas koordinuotas dėmesys, efektyvaus planavimo, organizavimo, motyvavimo, veiksmų kontrolės aprūpinimas. Strateginiai tikslai parodo, kokia kryptimi veikia ir kokia planuoja veikti organizacija. Tačiau norint įvykdyti suplanuotas veiklas, reikia turėti pakankamai finansinių išteklių, juos tiksliai paskirstyti bei numatyti galimus jų gavimo būdus. Todėl vienas svarbiausių veiksnių organizacijoje – finansai.

Dažnai organizacijoms trūksta lėšų, kurias būtų galima investuoti į tam tikras veiklas. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad Lashley ir Clark (2013) teigimu, apibrežiant tikslus, ypatingai finansiniams rodikliams patenkinti, kad organizacija galėtų tinkamai gauti siekiamą rezultatą, galima pasitelkti projektus, kurių pagalba gaunamas reikiamas finansavimas organizacijos pokyčių įgyvendinimui. Todėl organizacijos vis dažniau pasinaudoja lėšų gavimo per projektinę veiklą būdu. Šio būdo pasirinkimas taip pat gali būti dvejopas.

Pirmiausia, strateginiame plane gali būti numatomos veiklos, kurių finansavimas planuojamas panaudojant projektines lėšas. Kita vertus, galima suplanuoti veiklas, o jų finansavimą numatyti iš pačios organizacijos biudžeto, tačiau pakitus aplinkos sąlygoms ieškoti būdų, kaip per projektinę veiklą įgyvendinti šias veiklas. Todėl abiem atvejais projektas tampa priemone, susieta su finansiniais resursais organizacijoje, jos strateginių tikslų įgyvendinime.

Todėl galima sutikti su Lashley ir Clark (2013) nuomone, kad prioritetai tikslams pasiekti gali būti numatomi su tam tikrais turimais ištekliais arba susieti su projektinės veiklos įgyvendinimu. Projektas šiuo atžvilgiu prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo. Anot Kaziliūno (2009), geriausias būdas organizacijos strategijai įgyvendinti yra atitinkamų projektų vykdymas. Kitu požiūriu, galima sutikti su Meilienės ir Čiutienės (2010) nuomone, kad projektas yra ne tik priemonė kompleksinėms programoms vykdyti, bet ir priemonė naujoms strategijoms kurti.

Kalbant apie strateginių tikslų įgyvendinimą, pasitelkiant projektinę veiklą, reikėtų paminėti ir atskirti tai, kad vieni projektai, Hynuk ir Benoit (2010) teigimu, susiję su organizacijos veiklos rezultatais, kiti – su organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimu. Todėl analizuojant projektų poveikį strateginių tikslų įgyvendinimui, reikia nenukrypti strateginio planavimo dokumentų.

Projektai numatomi kuriant strategiją ir apibrėžiant organizacijos tikslus (Lashley, Clark, 2013), todėl Ayande, Sabourin ir Sefa (2012) teigimu, projektai yra vienas iš inovatyvių organizacijos būdų pasiekti organizacijos tikslus. Kryptingas tikslų siekimas ir inovacijų didinimas per projektinę veiklą veda organizaciją sėkmės link. Norint užtikrinti savalaikį tikslų įgyvendinimo rezultatą Lashley ir Clark (2013) teigimu, didelės pastangos turi būti sutelkiamos suinteresuotų šalių rinkimui ir konkrečių projektų tikslų suderinamumui su organizacijos strateginiais tikslais.

Galima teigti, kad vienas iš geriausių būdų įgyvendinti organizacijos strategiją yra vykdyti projektus, kurie būtų glaudžiai susieti su organizacijos strateginiu planu. Kiekvienas projektas turi padėti įgyvendinti organizacijos strateginį planą, susietą su esamų ir būsimų vartotojų poreikių patenkinimu. Tačiau tyrimai rodo, kad daugelio organizacijų vadovai nenustato projektų prioritetų ir jų sąsajos su organizacijos strategija. Vis dėlto ryšį tarp organizacijos strategijos ir vykdomų bei rengiamų projektų nustatyti ir įgyvendinti būtina, nes faktai rodo, kad to nepadarius menkai panaudojami organizacijos ištekliai – žmonės, lėšos, įranga, darbuotojų gebėjimai. Kadangi strategiją dažniausiai kuria viena grupė vadybininkų, o projektų kryptis nustato kita grupė, dar viena grupė tampa atsakinga už įgyvendinimą, todėl organizacijos ištekliai gali būti iššvaistomi visai neefektyviems projektams ar veiklos sritims. (Kaziliūnas, 2009)

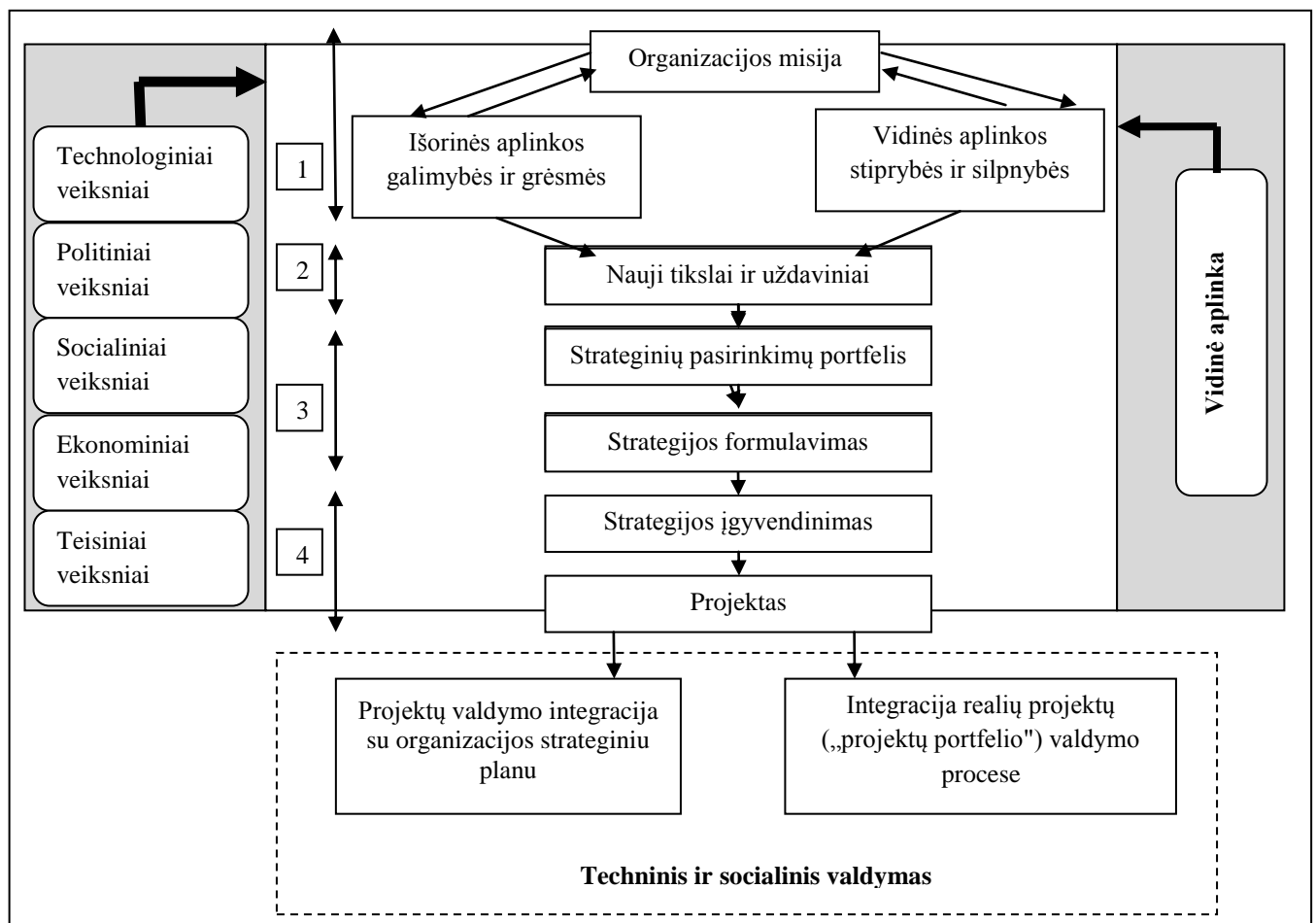
Galima teigti, kad strateginis tikslų pasiekimas ir visos strategijos veiklos rezultatas yra sąlygojamas projektų vertinimo, tai priklauso nuo to, ar projektai vertinami atskirai nuo strateginių tikslų (Hynuk, Benoit, 2010). Tuo atveju, kai projektai yra vertinami kaip strateginių tikslų įgyvendinimo rezultatas, organizacijos strategijos įgyvendinimas priklauso nuo to, ar numatytas projektas davė laukiamų rezultatų ar ne, nes Alpha, Vincent ir Ergis (2012) nuomone, projektai yra labai tikslinga organizacijos siekiamybė. Teisingas jų numatymas, apskaičiavimas, planavimas, stebėjimas ir užbaigimas gali labai pagerinti organizacijos veiksmingumą ir efektyvumą. (Alpha, Vincent, Ergis, 2012)

Strateginis planas turi būti neatsiejamas nuo projektų valdymo (Dinsmore, Cabanis-Brewin, 2011). Kad projektas atneštų norimą naudą organizacijai, jis strateginio plano įgyvendinime turi būti aiškiai matomas ir tikslingai siekiamas. Tam reikalinga itin išvystyta darbuotojų motyvacija nuo „reikia“ veikti iki „noriu“ veikti. Tokiu būdu organizacijos sėkmės rodikliai ženkliai išauga, nes ji tinkamai

motyvuodama personalą įgyvendinti projektus sumažina dideles ir nereikšmingas pastangas jų valdyme. (Lashley, Clark, 2013)

Anksčiau pateiktas požiūris į projekto ir strateginių tikslų įgyvendinimo sąveiką yra per siauras. Vis dažniau kalbama apie projekto kaip socialinio proceso svarbą organizacijoje. Siekiant įgyvendinti organizacijos strategijoje iškeltus tikslus, pasinaudojant projektine veikla, neretai organizacijos keičia savo organizacinę struktūrą, t.y. įkuria už projektinę veiklą atsakingus padalinius, įtraukia į šią veiklą savo darbuotojus. Todėl projektas, jei jis suvokiamas, kaip atskiras padalinys, turintis savo struktūrą, tampa lyg atskira organizacija, kuriai reikia tinkamo valdymo, siekiant įgyvendinti strateginius visos organizacijos tikslus.

Išanalizavus užsienio ir Lietuvos mokslininkų pateiktas projekto ir strateginių tikslų sampratos koncepcijas, pateikiame vizualizaciją, kuri iliustruoja projekto vietą organizacijoje, kaip strateginių tikslų įgyvendinimo priemonę (žr. 1.10 pav).

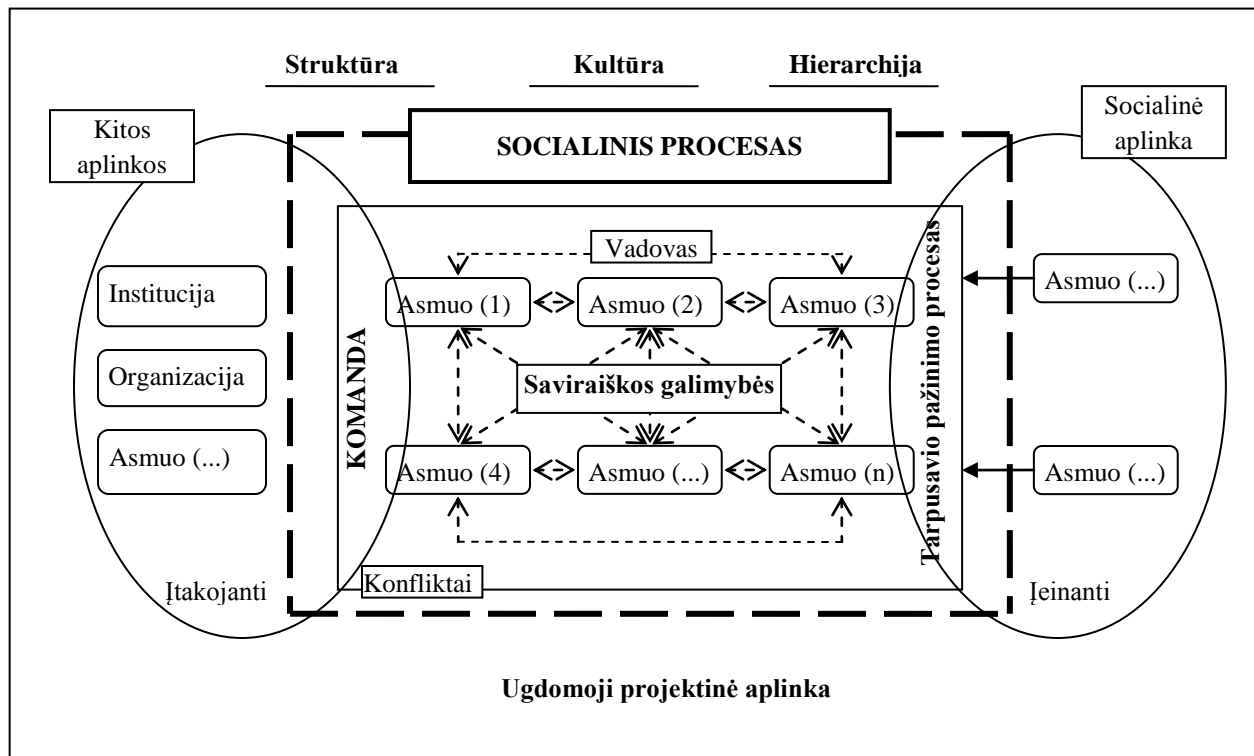


1.10 pav. Organizacijos strateginių tikslų ir projekto sąveika

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Kaziliūnu (2009), Neverausku, Stankevičiumi, Viliūnu, Černiūte (2005), Zdanyte, Stanevičiumi (2008), Grundy; Brown (2002).

Kaip matyti pateiktas paveikslas iliustruoja tai, jog projektai yra vienas būdų strategijos tikslų įgyvendinimui. Organizacija kurdama strategiją įvertina išorinę aplinką: remiasi esamu politiniu stabilumu, teisine baze, technologijų tendencijoms ir galimų pasikeitimų kryptimis, gyvendimo būdo pokyčiais bei ekonominių veiksnių įtaka galimai organizacijos veiklos kryptčiai. Nustačiusi aplinkos poveikį, organizacija siekia įsivertinti turimą potencialą ir silpnąsias vietas organizacijos vidinėje aplinkoje. Atlikus šių dviejų aplinkų analizę yra formuluojami strategijos uždaviniai ir tikslai, kuriais bus siekiama įgyvendinti strategiją. Šie tikslai siejami su projektine veikla organizacijoje, kuri yra kaip galimybė sparčiau reaguoti į kintančią aplinką. Tačiau ne gana to, vien projektu organizacijos strategija nepasiekama, tam reikia tinkamo jo valdymo, kuris pateiktoje vizualizacijoje iliustruoja tai, kad projektų valdymas turi dvi puses, t.y. pirmoji, kai projektų valdymas siejamas su projektų integracija su organizacijos strategija, kitu atveju – projektų valdymas siejamas su jau įgyvendinamais projektais organizacijoje. Tačiau tiek vienam, tiek kitam yra būdinga dvejopa interpretacija, t.y. tiek vienu, tiek kitu atveju galima pasitelkti projekto kaip instrumento valdymą ir projekto kaip socialinio darinio valdymą.

Žemiau pateikiama schema (žr. 1.11 pav.), kurioje matyti socialinės sąveikos projektų valdymo procese.



1.11 pav. Socialinės sąveikos projektų valdyme

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis N. Pearse, M. Kanyangale, (2009); K. A. Jehn, S. Rispens, S. M. B. Thatcher, (2010); G. Adomavičienė, V. Marcinkevičienė; V. Marcinkevičienė, B. Mikalauskienė, A. Peleckienė; L. F.

Gomez, (2009); D. Matten; J. Moon, (2008), 2011 metais atlikto tyrimo „Projektų valdymas kaip socialinis procesas: Šiaulių universiteto atvejis“ gautais duomenimis.

Pateiktas paveikslas vaizduoja projekto valdymo metu vykstančias socialines sąveikas tarp jo narių. Kiekvienas projektas turi būti pagrįstas organizacijos ir tų žmonių, kuriems ji tarnauja, poreikiais, bei susietas su jos strategija (Palivonienė). Galima išskirti tai, kad socialiniai procesai grupėse apima komunikaciją ir bendradarbiavimą (Jehn, Rispens, Thatcher, 2010). Taip pat vyksta nuolatinė skirtingų išorinių ir vidinių aplinkų sąveika, kur žmonėms atsiranda saviraiškos galimybės ir savęs realizavimo procesai, taip sukuriant ugdomąją aplinką projekte. Šios aplinkos sukūrimas padeda užtikrinti integruoto strateginio valdymo galimybę organizacijoje.

Socialinis procesas pasireiškia per organizacijos struktūrą (hierarchiją), etiką, kultūrą ir kitas organizacijai būdingas bendravimo formas. Vieną svarbiausių vaidmenų užima vadovas, kuris tiesiogiai įtakoja valdymo procesus. Nuo vadovo pasirinkto vadovavimo būdo priklauso komandos mikroklimatas ir jame atsirandančios konflikto apraiškos. Todėl, susidūrus skirtingų pažiūrų, tradicijų, kultūrų individams ar organizacijoms, reikėtų pasirinkti tinkamą komunikacijos sistemą, kuri padėtų valdyti informaciją (Schieg, 2008).

Apibendrinant galima pabrėžti tai, kad strateginio lygmens projektai yra numatomi organizacijos strateginiuose dokumentuose ir jie suvokiami kaip priemonė strateginiams tikslams pasiekti. Tačiau kaip minėta anksčiau, neužtenka vien projekto kaip instrumento strateginių tikslų įgyvendinimui, nes jam reikalingas į socialinį procesą orientuotas valdymas, kuris prisideda prie organizacijos integruoto strateginio valdymo. Taip organizacijoje sukuriama aplinka, kuri prisideda prie žmonių įgūdžių ir kompetencijų ugdymo. Taip pat pabrėžtina ir tai, kad projektai yra unikalūs ir gali būti organizacijos pokyčio priežastis, kuri įtakoja jos adaptaciją kintančioje aplinkoje.

2. TYRIMO METODIKA

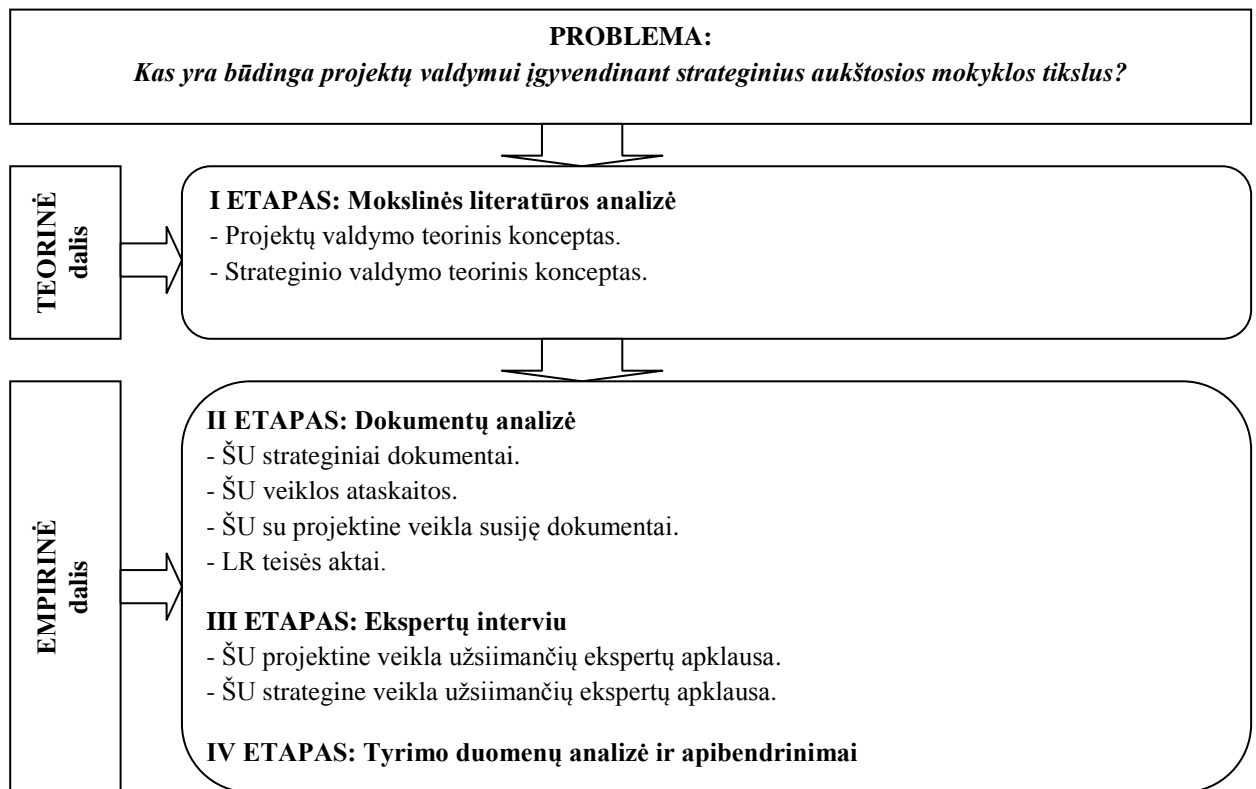
2.1. Tyrimo metodai ir strategijos

Tyrimas grindžiamas Lietuvos ir užsienio autorių mokslinėmis publikacijomis, apie *projektinę veiklą ir projektų valdymą* (Kučinskas ir Kučinskienė (2005), Ramanauskienė (2010), Kaziliūnas (2009), McDonald (2011), Winter ir Smith (2006), Brown (2010), Zdanytė ir Stanevičius (2008), Bull (2010), Čiutienė, Meilienė ir Šimkūnaitė (2009) ir kt.) bei *strateginį valdymą ir strateginių tikslų įgyvendinimą organizacijoje* (Valentinavičius (2008), Melnikas (2007), Bratianu (2010), Jorfi ir kt. (2011), Ambang (2010), Dess, Lumpkin ir Eisner (2010), Volberda ir kiti (2011), Lewis (2011), Bronzetti, Mazzotta ir Nardo (2012), Bilton (2010), Purcell (2012), Hafeez ir Wazir (2012)).

Autoriai teigia, kad projektų valdymas orientuotas į žmogiškųjų išteklių aspektą, todėl jis apima ne tik pavienį, bet ir grupę asmenų, kuri padėtų užtikrinti efektyvų projektų valdymo procesą. Tuo tarpu strateginis valdymas, anot David (2011), gali būti apibrėžiamas kaip menas ir mokslas formuluojant, įgyvendinant ir vertinant funkcinis sprendimus, kurie leistų organizacijai pasiekti savo tikslus, tokiu būdu padėdamas organizacijoms sėkmingai plėtoti ir įgyvendinti strategiją (Volberda, 2011).

Todėl siekiant įgyvendinti išsikeltą tikslą, buvo išanalizuota mokslinė literatūra, aprašanti projektų valdymą bei strateginių tikslų įgyvendinimą. Taip pat nagrinėjamos projektų UNI-Q-MAS, TNM ir JUSPA paraiškos, 2009-2012 metų Šiaulių universiteto veiklos ataskaitos, 2008-2020 metų Šiaulių universiteto strateginiai dokumentai: Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo strategija 2008 – 2011 metams; Šiaulių universiteto 2009-2020 metų strateginis plėtros planas; Šiaulių universiteto 2012 – 2016 metų integruota plėtros strategija (2012), Lietuvos Respublikos teisės aktai reglamentuojantys AM finansavimą, Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos pateikiami duomenys bei atliktas tyrimas Šiaulių universitete.

Tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – ekspertų apklausa (pusiau standartizuotas interviu metodas, taikant giluminio interviu principus) bei dokumentų analizė, kurie leido analizuoti pasirinktų ŠU įvykdytų / vykdomų projektų UNI-Q-MAS, TNM, JUSPA valdymo procesus. 2.1 paveikslas iliustruoja atlikto tyrimo eigą.



2.1 pav. Magistro darbo atlikto tyrimo eiga

Ši vizualizacija perteikia koncentruotą ir struktūruotą magistro darbo planą, kuris padeda lengviau suvokti nagrinėjamą problemą. Schemos viršuje nurodomas magistro darbo probleminis klausimas. Kaip matyti schemeje, tyrimą sudaro dvi pagrindinės dalys: teorinis konceptas ir empirinė dalis, kuriose yra išskiriami keturi etapai:

1. Literatūros analizė. Šiame etape buvo išanalizuota mokslinė Lietuvos bei užsienio autorių literatūra apie projektų bei strateginį organizacijos valdymą. Taip pat remtasi 2011 m. magistro darbo autorių A. Prakšelytės ir I. Putvinskaitės atlikto tyrimo: „Projektų valdymas kaip socialinis procesas: ŠU atvejis“ rezultatais. Literatūros analizės etapas svarbus, nes jame buvo siekiama suformuoti teorinį temos pagrindimą. Iš gausios teorinės medžiagos, kurioje nagrinėjami projektų valdymo ir strateginio organizacijos valdymo klausimai, atrinktos teorinės išvalgos padėjo išgryninti magistro darbe aktualius teorinius aspektus, kurie buvo integruojami šio darbo empirinėje dalyje, siekiant parodyti, kaip projektų valdymas gali prisidėti prie organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo. Teorinę dalį sudaro šeši poskyriai:

- Projekto ir projektinių veiklų apibrėžtis.
- Projektų valdymas kaip instrumentinis procesas.
- Projektų valdymas kaip socialinis procesas.
- Strateginis valdymas ir projektų valdymas organizacijoje.

- Strateginių tikslų įgyvendinimas.
- Projektų valdymas kaip strateginių tikslų įgyvendinimo priemonė.

Šioje dalyje suformuotas teorinis laukas buvo integruojamas į šio darbo empirinę dalį.

2. Dokumentų analizė. Tai pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai (Tidikis, 2003). Savo darbe šį duomenų rinkimo metodą pasirinkome todėl, kad jo kokybė padeda užtikrinti tyrimo validumą.

Šis tyrimo etapas buvo pradėtas vykdyti 2012 m. gruodžio mėnesį, galutinė analizė buvo vykdoma 2013 m. balandžio mėnesį, kuomet pateikiamos padalinių metinės ataskaitos. Tyrimo metu buvo nagrinėjamos ŠU veiklos ataskaitos ir Lietuvos Respublikos teisės aktai reglamentuojantys AM finansavimą, kurių analize buvo siekiama parodyti projektų finansinę naudą ŠU veiklai. Taip pat buvo analizuojami ŠU strateginiai dokumentai ir su projektine veikla susiję dokumentai. Pastaraisiais buvo siekiama išsiaiškinti, į kokius dokumentus orientuojamasi rengiant projektus bei kaip numatomas projektų valdymo procesas. Tuo tarpu ŠU strateginių dokumentų analize buvo siekiama išsiaiškinti į kokius strateginius tikslus yra orientuoti pasirinkti projektai.

3. Ekspertų interviu. Šioje dalyje buvo integruojama darbo autorių patirtis, žinios, turima informacija apie tiriamą sritį. Atliekant ekspertų apklausą buvo nagrinėjami 2 pagrindiniai blokai (strateginis valdymas ir projektų valdymas), kurių analizė padėjo išsiaiškinti bei pagilinti tyrimo problematiką.

Norint išsiaiškinti, koks yra projektų valdymo vaidmuo įgyvendinant strateginius aukštosios mokyklos tikslus, tyrimo metu buvo pasirinktas *pusiau struktūruotas interviu metodas* (iš anksto numatomi būtini ir galimi klausimai), taikant giluminio interviu principus. Šių metodų taikymas padeda gauti išsamesnius, susistemintus duomenis, tačiau išlikdamas neformaliu (t.y. griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp klausėjo su respondentu būna laisvesnė atmosfera) (Tidikis, 2003). *Pusiau struktūruotas interviu* remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų (Morkevičius, Telešienė, Žvaliauskas). Pasirinktas *Ekspertų interviu metodas* – apklausiami asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Iš jų tyrėjas gali gauti maksimalią ir detalią informaciją apie tiriamą objektą, aptarti ir patikrinti tyrimo hipotezes, įvertinti įvairias tyrimo metodikas, susidaryti tikslesnę tyrimo proceso programą. (Tidikis, 2003)

Tyrimui buvo naudotas *individualus interviu tipas*, t.y. vykdant apklausas buvo apklausiami po vieną tyrimo dalyvį vieno susitikimo metu. Atliekant tyrimą, tiriamųjų atranka buvo tikslinė, t.y. interviu atliekami taip, kad kiekvienas naujas atvejis suteiktų naujos papildomos informacijos.

Interviu metu gauti duomenys buvo įrašinėjami į skaitmenines laikmenas. Perklausant surinktą medžiagą buvo pildomi interviu protokolai. Nagrinėjant gautus duomenis buvo naudojama Kokybinių duomenų analizės programinė įranga NVIVO 10.

Nvivo 10 programa. NVivo 10 programinė įranga yra skirta kokybinių duomenų tvarkymu ir analizei socialiniuose ir humanitariniuose moksluose. Ši įranga padeda atlikti kokybinių duomenų analizę šiais būdais (Morkevičius, Telešienė, Žvaliauskas, 2008):

- *Duomenų tvarkymas* – programa leidžia sisteminti kokybinio tyrimo metu sukurtus įrašus: atliktų interviu, fokusuotų grupių ir kitus neapdorotus duomenis, publikuotus mokslo tiramuosius darbus, pastabų ar idėjų juodraščius, informaciją apie tyrimo šaltinius ir pan. (Morkevičius, Telešienė, Žvaliauskas, 2008);

- *Idėjų tvarkymas* – programa leidžia sisteminti ir sukurti greitą prieigą prie tyrimo eigoje sukurto conceptualaus ir teorinio pažinimo, o taip pat ir prie konkrečių duomenų, kurie patvirtina šį žinojimą (Morkevičius, Telešienė, Žvaliauskas, 2008);

- *Duomenų užklausos* (angl. query data) – programa leidžia kelti klausimus susijusius su turimais duomenimis ir iš programinėje įrangoje esančios duomenų bazės išrinkti visą reikalingą informaciją reikalingą atsakymams į užduotus klausimus (Morkevičius, Telešienė, Žvaliauskas, 2008).

- *Grafiniai modeliai* – programa leidžia iliustruoti ir supažindinti su iš empirinių duomenų kylančiomis idėjomis, bendruoju supratimu, susiformuojančia struktūra grafinių piešinių pagalba naudojant modelius ir matricas (Morkevičius, Telešienė, Žvaliauskas, 2008);

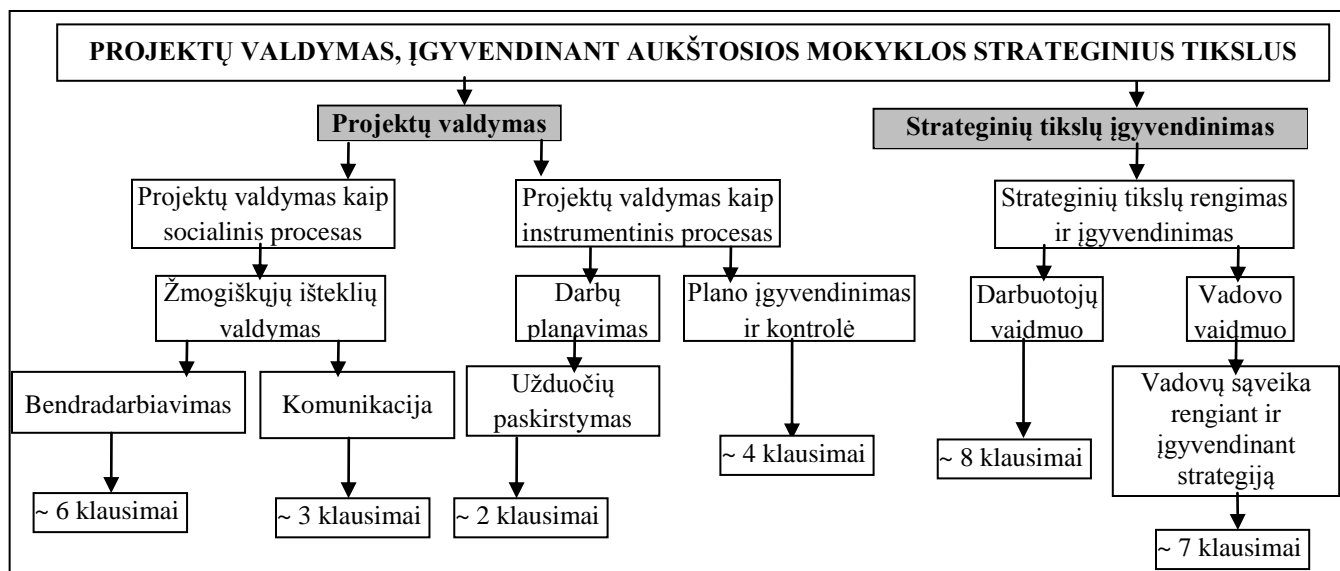
- *Ataskaitos* (angl. report from the data) – panaudojant kokybinės duomenų bazes turiniu bei iš jo kilusiu pažinimu NVivo programinė įranga leidžia sukurti įvairiapusiškas ataskaitas apie duomenis (Morkevičius, Telešienė, Žvaliauskas, 2008).

4. Tyrimo duomenų analizė ir apibendrinimai. Išanalizavus mokslinę literatūrą, dokumentus, įstatymus reglamentuojančius tiriamą veiklą ir atlikus tyrimą – parengtas ŠU projektų valdymo, įgyvendinant strateginius universiteto tikslus, modelis, pateiktos išvados bei rekomendacijos tobulinant projektų valdymą aukštojoje mokykloje.

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Interviu buvo atliekamas 2013 m. vasario-balandžio mėn. Interviu vyko formalioje aplinkoje (ŠU patalpose) ir iš viso truko apie 13 val. Vienas iš ekspertų pageidavo dalyvauti tyrime, bendraujant el. paštu. Todėl šiam ekspertui buvo siunčiamas pusiau struktūrizuotas interviu instrumentas, o pateikti atsakymai buvo gilinami susirašinėjant el. paštu.

Respondentams buvo pateikti abstraktūs klausimai, susiję su projektų valdymu ir strateginių tikslų įgyvendinimu, kurie apibrėžia atliekamo tyrimo turinį. Tyrimo klausimų blokams sudaryti buvo naudojama tyrimo objekto operacionalizacija (žr. 2.2 pav.), kuri, anot Tidikio (2003), suprantama kaip sąvokų nustatymas empiriniu būdu, norint jas išmatuoti ir atlikti kartotinius tyrimus (stebėjimus), kurie būtų patikimi ir validūs.



2.2 pav. Magistro darbo tiriamojo objekto operacionalizacija

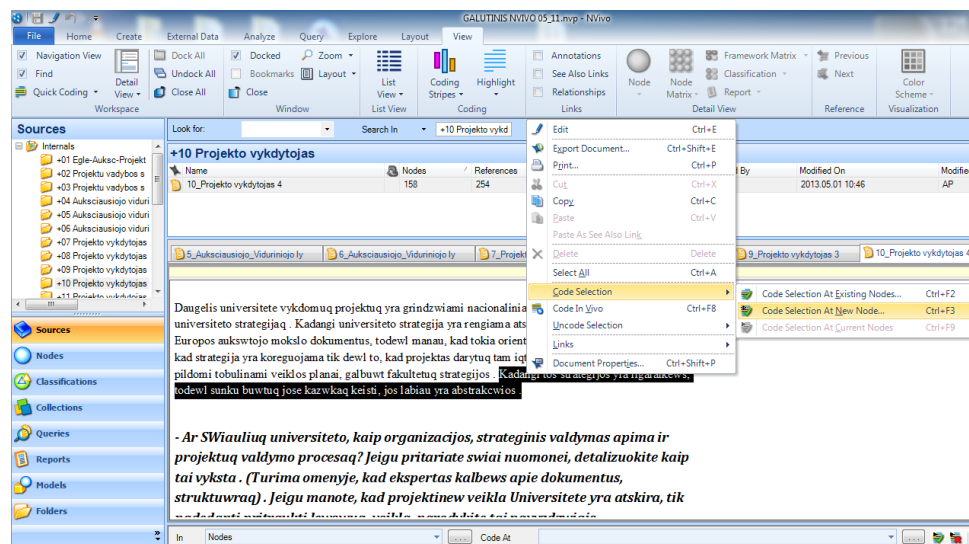
Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

2.2 paveiksle pateikiami klausimų blokai, kurie pagal savo pobūdį, nurodo respondentų kalbėjimo kryptį, bet nevaržo jų atsakymų į klausimus „lauko“. Interviu instrumentą sudaro trys dalys, kuriose klausimai pateikiami pagal respondentų grupes (žr. 1, 2, 3 priedus). Šiame instrumente pateikti pirminiai klausimai, tačiau atliekant interviu šie klausimai buvo tikslingai adaptuoti konkrečiam respondentui. Interviu metu užduodami klausimai buvo gilinami pagal eksperto teikiamą informaciją.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Ekspertai įvardijo tiriamos srities privalumus ir trūkumus, teigiamus bei neigiamus aspektus. Iš interviu metu gautų duomenų buvo atrenkami pagrindiniai teiginiai, kurie buvo apdoroti turinio analizės metodu naudojant kompiuterizuotą kokybinių duomenų analizės programą „NVIVO 10“, remiantis šiame magistro darbe nagrinėjamais klausimais. Iš ekspertų

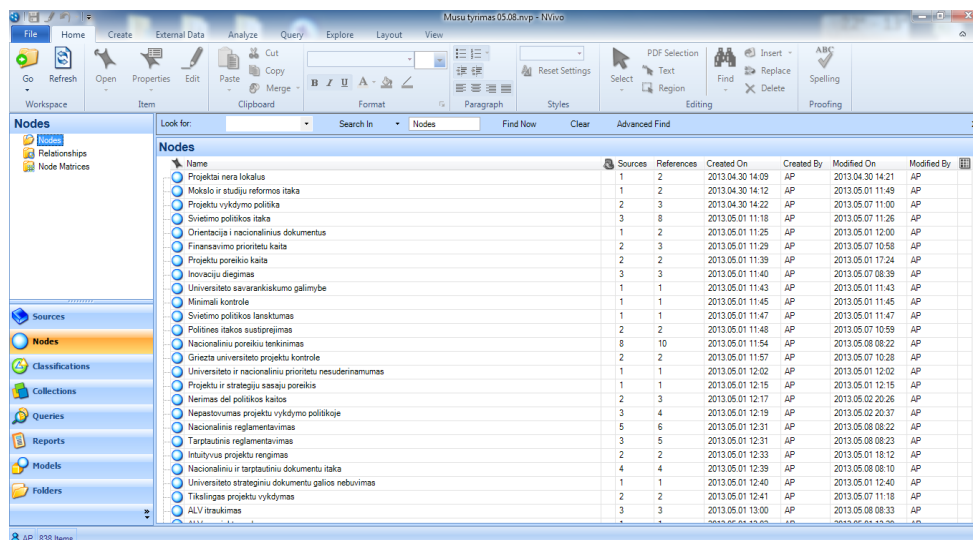
apklausos metu gautos ir apdorotos informacijos, buvo daromos interpretacijos ir pateikiamos išvados bei rekomendacijos tiriamai problemai spręsti.

Kodų išskyrimas. Apklausus ekspertus buvo ieškoma, kas būdinga projektų valdymui įgyvendinant strateginius aukštosios mokyklos tikslus, kas jį įtakoja ir kaip jis pasireiškia tarp skirtingų lygių asmenų, įsitraukusių į projektinę veiklą. Kaip jau minėta, interviu metu buvo fiksuojami ekspertų pasisakymai, įrašant juos diktofonu, vėliau transkribuojant visą interviu medžiagą. Pradedant darbą su NVIVO 10 programine įranga, transkribuota medžiaga tvarkoma pagal šios programinės įrangos reikalavimus, t.y. teksto simboliai pakeičiami atitinkamai programai atpažįstamais simboliais, pavyzdžiui, raidės *ą, è, ū* atitinkamai keičiamos į *aq, ew, uq* ir t.t. Visas darbas su transkribuotais interviu vyko NVIVO 10 programinėje įrangoje, t.y. reikšminiai analizės vienetai buvo pažymimi ir jiems priskiriami kodai – analizės vieneto reikšmę nusakantys teiginiai (žr. 2.3 pav.).



2.3 pav. Kodavimo NVIVO 10 programine įranga procesas.

Pavyzdžiui, teiginiui „Kadangi tos strategijos yra ilgalaikės, todėl sunku būvutų jose kažką keisti, jos labiau yra abstrakčios.“ priskirtas „Strateginių dokumentų nelankstumas“ kodas. Iš visų interviu buvo išskirti 838 kodai arba NVIVO programinėje įrangoje vadonami „Nodes“ (žr. 2.4 pav.).

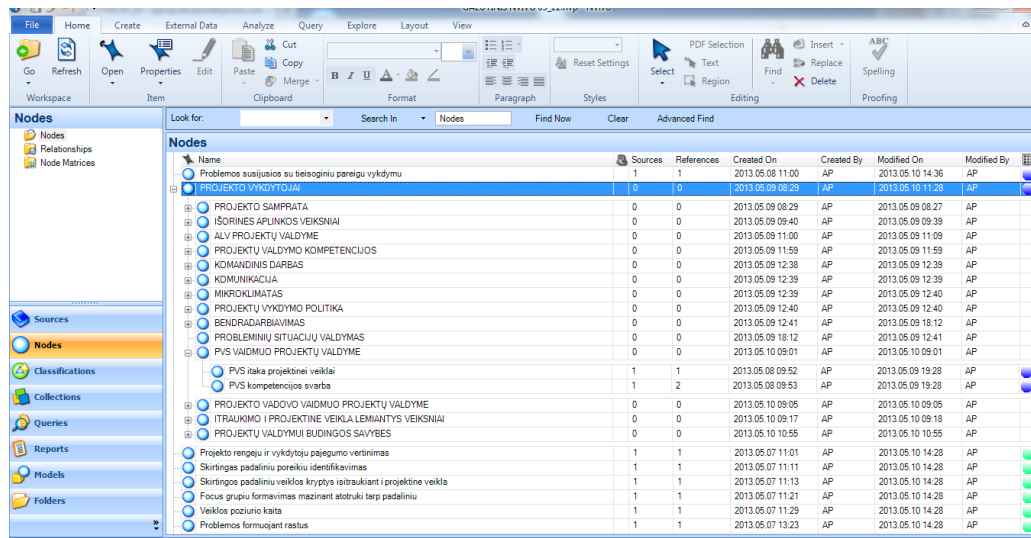


Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Projektai nera lokalus	1	2	2013.04.30 14:09	AP	2013.04.30 14:21	AP
Mokslu ir studiju reformos itaka	1	2	2013.04.30 14:12	AP	2013.05.01 11:49	AP
Projektu vykdymo politika	2	3	2013.04.30 14:22	AP	2013.05.07 11:00	AP
Svietimo politikos itaka	3	8	2013.05.01 11:18	AP	2013.05.07 11:26	AP
Orientacija ir racionalinius dokumentus	1	2	2013.05.01 11:25	AP	2013.05.01 12:00	AP
Finansavimo praritau itaka	2	3	2013.05.01 11:29	AP	2013.05.07 10:58	AP
Projektu poreikiu itaka	2	2	2013.05.01 11:39	AP	2013.05.01 17:24	AP
Inovaciju diegimas	3	3	2013.05.01 11:40	AP	2013.05.07 08:39	AP
Universiteto savarankiskumo galimybe	1	1	2013.05.01 11:43	AP	2013.05.01 11:43	AP
Minimali kontrole	1	1	2013.05.01 11:45	AP	2013.05.01 11:45	AP
Svietimo politikos lankstumas	1	1	2013.05.01 11:47	AP	2013.05.01 11:47	AP
Politines itakos sustreptimas	2	2	2013.05.01 11:48	AP	2013.05.07 10:59	AP
Nacionaliniu poreikiu ierkinimas	8	10	2013.05.01 11:54	AP	2013.05.08 08:22	AP
Griecti universiteto projektu kontrole	2	2	2013.05.01 11:57	AP	2013.05.07 10:28	AP
Universiteto ir nacionaliniu prioritetu nesuderinamumas	1	1	2013.05.01 12:02	AP	2013.05.01 12:02	AP
Projektu ir strategiju sasaju poreikis	1	1	2013.05.01 12:15	AP	2013.05.01 12:15	AP
Nerimas del politikos kaitos	2	3	2013.05.01 12:17	AP	2013.05.02 20:26	AP
Nepastovumas projektu vykdymo politikoje	3	4	2013.05.01 12:19	AP	2013.05.02 20:37	AP
Nacionalinis reglamentavimas	5	6	2013.05.01 12:31	AP	2013.05.08 08:22	AP
Tarptautinis reglamentavimas	3	5	2013.05.01 12:31	AP	2013.05.08 08:23	AP
Intuityvus projektu rengimas	2	2	2013.05.01 12:33	AP	2013.05.01 18:12	AP
Nacionaliniu ir tarptautiniu dokumentu itaka	4	4	2013.05.01 12:39	AP	2013.05.08 08:10	AP
Universiteto strateginiu dokumentu galios nebuvimas	1	1	2013.05.01 12:40	AP	2013.05.01 12:40	AP
Takslingas projektu vykdymas	2	2	2013.05.01 12:41	AP	2013.05.07 11:18	AP
ALV viraukimas	3	3	2013.05.01 13:00	AP	2013.05.08 08:33	AP

2.4 pav. NVIVO programinėje įrangoje išskirti kodai

Toks kodų išskyrimas naudojamas analizuojant visų apklaustųjų ekspertų duomenis, tam kad suprasti, kaip iš šių kodų buvo formuojamos kategorijos pagal atskiras ekspertų grupes. Tam buvo išskiriamos ekspertų grupės pagal jų pozicija, t.y. Projekto vykdytojų, Projektų vadybos skyriaus (toliau – PVS) ir Aukščiausiojo ir viduriniojo lygio vadovų grupės (toliau – AVLV). Kitoje pastraipoje pateiksime kategorizavimo aprašymą.

Kategorijų išskyrimas. Iš apsklaustųjų duomenų išskyrus kodus ir juos analizuojant pastebėta, kad kai kurie iš jų turi panašumų, todėl jie buvo grupuojami į aukštesnio lygio grupes – kategorijas (žr. 2.5 pav.). Kategorijos buvo priskiriamos toms ekspertų grupėms, kurių kodai turėjo bendrų panašumų, pavyzdžiui, kodai: „*Atitinkamos patirties poreikis*“, „*Mokliškumo poreikis*“, „*Iniciatyvumas*“ ir kt., kuriuos vienija tai, kad yra orientuojamasi į projektų valdymo, įgyvendinančių strateginius aukštosios mokyklos tikslus, tam tikrų kompetencijų poreikį. Todėl šie kodai, gali būti grupuojami į vieną kategoriją, kuria pavadiname „*Kompetencijos*“. Tokia seka buvo kategorizuojami visų ekspertų interviu metu išskirti kodai.



Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Problemos susijusios su teisoginiu pareigu vykdymu	1	1	2013.05.08 11:00	AP	2013.05.10 14:36	AP
PROJEKTO VYKDYTOJAI	0	0	2013.05.09 08:29	AP	2013.05.10 11:28	AP
PROJEKTO SAMPRATA	0	0	2013.05.09 08:29	AP	2013.05.09 08:27	AP
ISORINES APLINKOS VEIKSNIAI	0	0	2013.05.09 09:40	AP	2013.05.09 09:39	AP
ALV PROJEKTU VALDYME	0	0	2013.05.09 11:00	AP	2013.05.09 11:09	AP
PROJEKTU VALDYMO KOMPETENCIJOS	0	0	2013.05.09 11:59	AP	2013.05.09 11:59	AP
KOMANDINIS DARBAS	0	0	2013.05.09 12:38	AP	2013.05.09 12:39	AP
KOMUNIKACIJA	0	0	2013.05.09 12:39	AP	2013.05.09 12:39	AP
MIVROKLIMATAS	0	0	2013.05.09 12:39	AP	2013.05.09 12:40	AP
PROJEKTU VYKDYMO POLITIKA	0	0	2013.05.09 12:40	AP	2013.05.09 12:40	AP
BENDRADARBIAVIMAS	0	0	2013.05.09 12:41	AP	2013.05.09 12:42	AP
PROBLEMINIŲ SITUACIJŲ VALDYMAS	0	0	2013.05.09 18:12	AP	2013.05.09 12:41	AP
PVS VAIDMUO PROJEKTU VALDYME	0	0	2013.05.10 08:01	AP	2013.05.10 09:01	AP
PVS itaka projektinei veiklai	1	1	2013.05.08 09:52	AP	2013.05.09 19:28	AP
PVS kompetencijos svarba	1	2	2013.05.08 09:53	AP	2013.05.09 19:28	AP
PROJEKTO VADOVO VAIDMUO PROJEKTU VALDYME	0	0	2013.05.10 09:05	AP	2013.05.10 09:05	AP
ITRAUKIMO I PROJEKTINE VEIKLA LEMIANTY S VEIKSNIAI	0	0	2013.05.10 09:17	AP	2013.05.10 09:18	AP
PROJEKTU VALDYMU BUDINGOS SAVYBES	0	0	2013.05.10 10:55	AP	2013.05.10 10:55	AP
Projekto rengiu ir vykdymu pagrindu vertinimas	1	1	2013.05.07 11:01	AP	2013.05.10 14:28	AP
Skirtingas padalinii poreikiu identifikavimas	1	1	2013.05.07 11:11	AP	2013.05.10 14:28	AP
Skirtingos padalinii veiklos krypitys istraukiant i projektine veikla	1	1	2013.05.07 11:13	AP	2013.05.10 14:28	AP
Focus grupiu formavimas mazinant atotruki tarp padalinii	1	1	2013.05.07 11:21	AP	2013.05.10 14:28	AP
Veiklos poziurio kaita	1	1	2013.05.07 11:29	AP	2013.05.10 14:28	AP
Problemos formuanti rastus	1	1	2013.05.07 13:23	AP	2013.05.10 14:28	AP

2.5 pav. NVIVO programinėje įrangoje išskirtos kategorijos pagal ekspertų grupes

Tyrimo metu buvo siekiama iš kategorijų gauti bendrus projektų valdymui, įgyvendinant strateginius aukštosios mokyklos tikslus, panašumus ir skirtumus tarp skirtingų grupių ekspertų. Todėl kategorijos bei jas sudarantys kodai yra lyginami tarpusavyje bei ieškoma, kas juos vienija, kokia yra esama situacija projektų valdyme, kuris padeda įgyvendinti aukštosios mokyklos strateginius tikslus bei kokie yra matomi poreikiai, ko trūksta efektyviam strateginių dokumentų įgyvendinimui.

2.3. Tyrimo imties pristatymas

Savo darbe projektą įvardijame kaip pokytį organizacijos strateginiams tikslams įgyvendinti, nes ŠU strategijoje kalbama apie ES struktūrinių fondų lėšas, jų įsisavinimą bei naudą universiteto plėtrai. ŠU ilgalaikiame strateginiame plėtros plane 2009 – 2020 m. atliktoje SSSG analizėje yra išskiriama stiprybė – dalyvavimas tarptautiniuose bei ES struktūrinių fondų remiamuose projektuose. Taip pat strateginiuose veiklos planuose iki 2013 metų yra numatoma dalyvavimas investinių projektų veikloje. Projektinės veiklos organizacijoje suprantamos kaip inovatyvios veiklos, skirtos strateginiams tikslams pasiekti, siekiant prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų. Todėl projektinės veiklos yra itin svarbus procesas, kuris prisideda prie organizacijos vystymosi, prisitaikant prie kintančių sąlygų.

Siekiant išanalizuoti šiuos veiksnius tyrimo empirine baze pasirinkti trys ŠU įvykdyti / vykdomi projektai pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą. Žemiau esančiose pastraipose pateiksime trumpą šių projektų aprašymą.

1. „Šiaulių universiteto vidinės studijų kokybės vadybos sistemos sukūrimas ir įdiegimas (UNI-Q-MAS (UNIversity Quality Management System))“ projekto kodas VP1-2.1-ŠMM-04-K-02-003 (Studijų sistemos efektyvumo didinimas). (G. Steponavičius, LR Švietimo ir mokslo ministras,

2011) *Projekto tikslas* – sukuriant ir įdiegiant vidinę studijų kokybės vadybos sistemą sustiprinti universiteto kokybės vadybą ir didinti studijų sistemos efektyvumą. (Šiaulių universitetas)

2. „Šiaulių universiteto studijų sistemos efektyvumo didinimas bendradarbiavimo pagrindu, kuriant integruotą plėtros strategiją ir tobulinant specialiąsias kompetencijas (TNM)“ projekto kodas Nr. VP1-2.1-ŠMM-04-K-01-013 (Studijų sistemos efektyvumo didinimas). (ES struktūrinė parama, Šiaulių universitetas) *Projekto tikslas* – didinti ŠU studijų sistemos efektyvumą tobulinant universiteto vidaus valdymą, keliant jame dalyvaujančiųjų specialiąsias kompetencijas, skatinant universiteto padalinių vidinį ir išorinį bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, kitais LR ir užsienio universitetais. (ES struktūrinė parama)

3. „Šiaulių universiteto socialinių mokslų srities verslo ir vadybos studijų krypčių grupėje studijų tarptautiškumo didinimas parengiant I pakopos jungtinės studijų programos galimybių studiją su Latvijos universitetu ir Vroclavo universitetu“ (JUSPA). Projekto kodas Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-02-013 (Studijų kokybės gerinimas, tarptautiškumo didinimas). (ES struktūrinė parama; Šiaulių universitetas) *Projekto tikslas* – didinti Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto studijų tarptautiškumą, ieškant galimybių rengti I pakopos jungtinę studijų programą verslo ir vadybos krypčių grupėje su Latvijos universitetu ir Vroclavo universitetu. Projektas inovatyvus tuo, kad pirmą kartą ŠU rengiama jungtinės studijų programos galimybių studija. Jos rezultatų pagrindu rengiama ir įgyvendinama I pakopos jungtinė Ekonomika ir darnus verslas studijų programa, kuri būtų pirmoji Lietuvos AM institucijose, rengianti specialistus, gebančius versle užtikrinti ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę dermę. (Šiaulių universitetas)

Šių projektų pasirinkimą tyrimo laukui lėmė tai, kad visi projektai prisideda prie viso ŠU veiklos efektyvumo ir konkurencingumo didinimo. Visus šiuos tris projektus vienija tai, kad visuose ŠU yra projekto vykdytojas bei jie yra iš Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos. Vieningas, bet kartu ir skirtingas projektų vykdytojų siekis, kuris apibrėžia ŠU veiklos efektyvumo didinimą leis plačiau pažvelgti į projekto valdymo procesą strateginių tikslų įgyvendinimo plotmėje.

Atliekant tyrimą susiduriama su problema, kuomet yra sudėtinga atrinkti tyrimui atlikti reikalingus ekspertus, kurie gali iš įvairių pusių atskleisti projektų valdymą įgyvendinant strateginius aukštosios mokyklos tikslus. Siekiant objektyviai įvertinti šią sąveiką buvo tiriama ŠU aukščiausiojo ir viduriniojo lygio vadovų (AVLV), Projektų vadybos skyriaus (PVS) darbuotojų bei projektų UNI-Q-MAS, TNM ir JUSPA rengėjų/vykdytojų patirtis, įgyvendinant strateginius šios aukštosios mokyklos tikslus.

Tyrimui pasirinkta mišrioji tikslinė atranka, kuomet tyrėjas tyrime taiko du ar daugiau tyrimo imties sudarymo būdų. Tyrime buvo naudojamas „sniego gniūžtės“ tyrimo imties sudarymo būdas, kai

tyrime dalyvaujantys ekspertai nurodydavo kitus tyrimo vertus ekspertus. Be „sniego gniūžtes“ tyrimo imties būdo buvo naudojamas ir kriterinės atrankos metodas, kuomet imties vienetai buvo atrenkami pagal tokius kriterijus:

- ekspertas turi užimti aukščiausiojo ar viduriniojo lygio vadovo poziciją;
- ekspertas turi užimti Projektų vadybos skyriaus darbuotojo poziciją;
- ekspertas turi užimti projektų UNI-Q-MAS, TNM ir JUSPA rengėjo/vykdytojo poziciją.

Siekiant renkamų duomenų informatyvumo į tyrimą buvo įtraukiami vis nauji ekspertai tol, kol pradėjo mažėti gaunamų duomenų informatyvumas, t.y. atsakymai į klausimus pradėjo kartotis.

2.1 lentelėje pateikiama atrinktų ekspertų charakteristika.

2.1 lentelė

Ekspertų charakteristika

Eil. Nr.	Organizacijos pavadinimas	Eksperto užimama pozicija	Eksperto identifikacija	Interviu trukmė	Pastabos	
1.	VšĮ „Šiaulių universitetas“	Aukščiausiojo / viduriniojo lygio vadovas	Ekspertas 1	~ 2 val.	Kai kurių ekspertų užimama pozicija dubliuojasi, pvz., aukščiausiojo / viduriniojo lygio vadovas gali būti ir projekto vykdytoju bei pan.	
2.		Aukščiausiojo / viduriniojo lygio vadovas	Ekspertas 2	~ 1 val.		
3.		Aukščiausiojo / viduriniojo lygio vadovas	Ekspertas 3	~ 1 val. 30 min.		
4.		Projektų vadybos skyriaus darbuotojas	Ekspertas 4	~ 55 min.		
5.		Projektų vadybos skyriaus darbuotojas	Ekspertas 5	~ 50 min.		
6.		Projektų vadybos skyriaus darbuotojas	Ekspertas 6	~ 1 val. 20 min.		
7.		Projekto vykdytojas	Ekspertas 7	~ 45 min.		
8.		Projekto vykdytojas	Ekspertas 8	~ 45 min.		
9.		Projekto vykdytojas	Ekspertas 9	~ 40 min.		
10.		Projekto vykdytojas	Ekspertas 10	~ 50 min.		
11.		Projekto vykdytojas	Ekspertas 11	~ 45 min.		
12.		Projekto vykdytojas	Ekspertas 12	~ 55 min.		
13.		Projekto vykdytojas	Ekspertas 14	-		Atsisakė dalyvauti tyrime
14.		Aukščiausiojo / viduriniojo lygio vadovas	Ekspertas 15	-		Atsisakė dalyvauti tyrime

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Kaip matyti pateiktoje lentelėje, iš viso apklausta 12 ekspertų, tarp kurių apklausti 3 aukščiausiojo ir viduriniojo lygio vadovai, 3 Projektų vadybos skyriaus darbuotojai ir 6 projektų vykdytojai. Ekspertų užimama pozicija pateiktoje lentelėje atpindi jo aukščiausią poziciją tiriamame lauke, t.y. jeigu aukščiausiojo / viduriniojo lygio vadovas yra kartu ir projekto vykdytojas, lentelėje matoma tik jo, kaip vadovo pozicija ir t.t. Du ekspertai, užimantys aukščiausiojo ir viduriniojo lygio vadovo bei projekto vykdytojo pozicijas, atsisakė dalyvauti tyrime nurodydami tokio pasirinkimo motyvo. Taip pat reikėtų paminėti, kad su kai kuriais ekspertais buvo tiek formaliai, tiek neformaliai bendraujama nuo 2012 m. vasario mėn. gilinantis į šiame darbe nagrinėjamą tematiką.

3. PROJEKTŲ VALDYMO ĮGYVENDINANT ORGANIZACIJOS STRATEGINIUS TIKSLUS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Dokumentų analizė

3.1.1. Šiaulių universiteto charakteristika

Šiaulių universitetas – AM institucija, įsikūrusi Šiaurės Lietuvos regione. Įkurta 1997 metais, sujungiant Šiaulių pedagoginio instituto ir Kauno technologijos universiteto Šiaulių politechnikos fakultetus. Šiuo metu universitetas turi 8 fakultetus (Edukologijos, Gamtos mokslų, Humanitarinis, Matematikos ir informatikos, Menų, Socialinių mokslų, Socialinės gerovės ir negalės studijų, Technologijos) ir Tęstinių studijų institutą. (Apie Šiaulių universitetą)

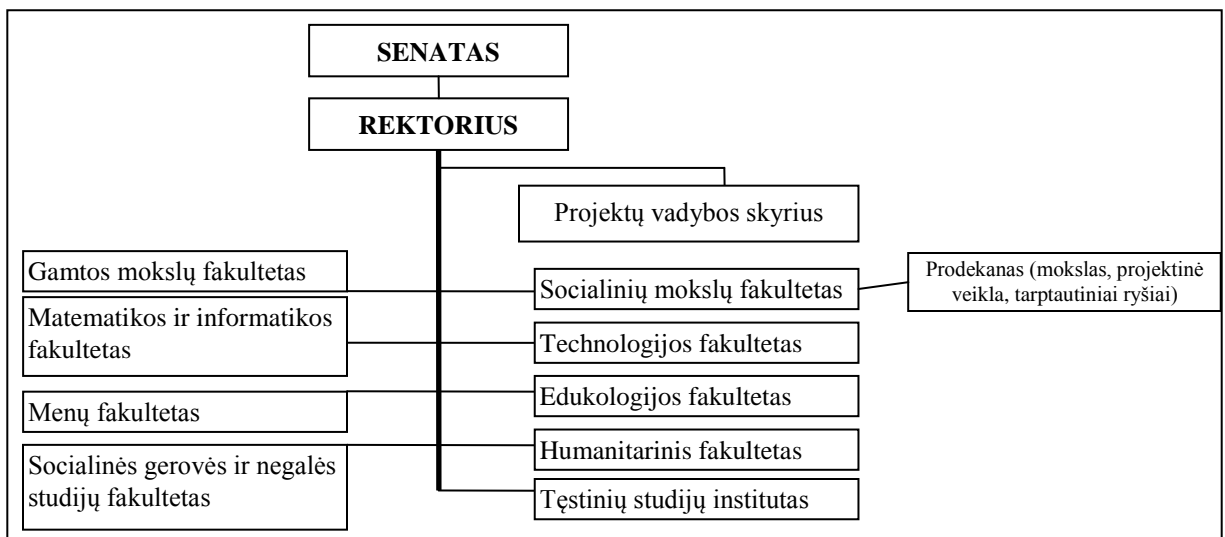
Vienas iš strateginių ŠU tikslų – vystyti internacionalizacijos procesus Universitete: skatinti dėstytojų ir studentų mobilumą, plėtoti tarptautines studijas, stiprinti tarptautinę veiklos dimensiją, jungtis į įvairias ES programas bei projektus. Universitetas sėkmingai dalyvauja tarptautinių organizacijų ir tinklų siūlomuose projektuose ir įvairiausiuose renginiuose, LLP ERASMUS programos veiklose (studentų ir dėstytojų mainai, ECTS diegimas ir kt.). Visi Universiteto projektai yra susiję su infrastruktūros plėtojimu, su dėstytojų ir studentų kompetencijos gilinimu, programų tobulinimu ir inovatyvių metodų diegimu studijų procese, daug dėmesio skiriama problemoms, susijusioms su regiono plėtra. (Apie Šiaulių universitetą)

Universitete projektinei veiklai vykdyti 2004 m. įkurta Projektų vadybos grupė, kuri nuo 2009 m. vadinama Projektų vadybos skyriumi (toliau – PVS), kurio tikslas – kurti mokslinių, edukacinių, socio-ekonominės plėtros projektų valdymo sistemą ŠU, užtikrinant sėkmingą ES ir tarptautinių projektų parengimą, koordinavimą ir administravimą. Šiam tikslui įgyvendinti PVS keliami svarbiausi uždaviniai (Šiaulių universiteto Projektų..., 2009):

- užtikrinti universiteto padalinių informavimą apie galimybes teikti projektų paraiškas;
- inicijuoti paraiškų rengimo procesą universitete;
- suteikti konsultacinę pagalbą projektų paraiškas rengiančioms ir projektus vykdančioms darbo grupėms;
- užtikrinti rengiamų ir vykdomų projektų kokybės priežiūrą;
- tobulinti universiteto pedagoginio, mokslinio ir administracinio personalo projektų vadybos kompetencijas;
- kurti ir koordinuoti universiteto padaliniuose veikiančių projektų grupių tinklo veiklą.

Šis skyrius privalo savo veiklą planuoti atsižvelgiant į universiteto plėtros planus, miesto, regiono, šalies ir Europos Bendrijos poreikius. (Šiaulių universiteto Projektų..., 2009)

Remiantis ŠU struktūra (žr. 4 priedą), matyti, kad PVS yra tiesiogiai pavaldus Tarptautinių ryšių ir plėtros prorektoriui. Tačiau nuo 2012 m. gruodžio 3 d., pasikeitus ŠU rektoriui, pasikeitė ŠU struktūra, kuomet panaikinta Tarptautinių ryšių ir plėtros prorektoriaus pareigybė, todėl PVS tapo pavaldus rektoriui. Taip pat projektines veiklas ŠU vykdo 8 fakultetai ir Tęstinių studijų institutas, tačiau išnagrinėjus fakultetų viešai skelbiamas struktūras, paaiškėjo, kad vienintelis Socialinių mokslų fakultetas savo struktūroje yra tiesiogiai įvardijęs už projektinę veiklą atsakingą struktūrinį vienetą – t.y. prodekanas, kurio veikla apima mokslą, projektinę veiklą bei tarptautinius ryšius (žr. 3.1 pav.).



3.1 pav. Šiaulių universiteto struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Šiaulių universiteto tinklalapyje pateikta informacija (2012).

Projektų vadybos skyriaus pagrindinė užduotis nuolat stebėti ir reaguoti į kintančią aukštosios mokyklos aplinką ES, Lietuvos ar universiteto mastu. Todėl galima teigti, kad šis skyrius ne tik vykdo projektus, tačiau siekia į šią veiklą įtraukti ir kitus padalinius ar konkrečius asmenis. Nors, kaip buvo minėta anksčiau, fakultetų struktūroje nepateikiami padaliniai ar asmenys atsakingi už projektinę veiklą, tačiau galima teigti, kad ŠU dėstytojai, mokslininkai ir administracijos darbuotojai dalyvauja įvairiose projektinėse programose rengia ir įgyvendina įvairius infrastruktūros ir žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus (Šiaulių universiteto projektinės...).

3.1.2. Šiaulių universiteto finansinė analizė

Nagrinėjant projektų valdymą įgyvendinant ŠU strateginius tikslus, būtina išsiaiškinti projektų svarbą universiteto veiklai. Analizuojant strateginius ŠU dokumentus paaiškėjo, kad siekiant vykdyti

pokyčius universitete, svarbus veiksnys yra gaunamos lėšos. Todėl toliau bus pateikiami duomenys, kurie daro tiesioginę įtaką universiteto finansavimui.

Analizuojant ŠU 2010 metų ir 2011 metų veiklos ataskaitas bei ŠU 2012–2016 metų integruotos plėtros strategijoje pateiktus duomenimis apie universiteto finansinius rodiklius, pastebima tendencija, kad universiteto gaunamos pajamos mažėja (žr. 3.1 lentelę). Atliekant tyrimą, pasirinktas laikotarpis 2008-2011 m., kadangi informacija apie 2012 m. universiteto gautas lėšas nėra skelbiama. Pateikta lentelė iliustruoja ŠU pajamų struktūrą 2008-2011 m.

3.1 lentelė

Šiaulių universiteto lėšos, gautos per 2008-2011 metus (tūkst. lt.)

Pajamų struktūra	2008 m.	2009 m.	2010 m.	2011 m.
1. Valstybės biudžeto asignavimai	32978,2	31011,0	22743,0	22861,3
2. Įstaigos įplaukos	20849,5	23309,1	21151,1	18281,4
3. Gautos tikslinės valstybės biudžeto lėšos	5148,8	2026,1	5087,1	4478,2
4. Gauta ES parama	5333,7	115,0	2572,2	7060,9
5. Gautos kitos projektinės veiklos lėšos		1704,6		431,4
Iš viso	64310,2	58165,8	51553,4	53113,2

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Šiaulių universiteto veikla 2010, (2011); Šiaulių universiteto veikla 2011 (2012); Šiaulių universiteto 2012 – 2016 metų integruota plėtros strategija (2012).

Pateiktoje lentelėje matyti, kad 2011 m. ŠU pajamas gavo iš trijų pagrindinių finansavimo šaltinių, t.y. valstybės biudžeto asignavimai, įstaigos įplaukos ir gaunama ES parama. Taip pat pastebima tendencija, kad tiriamuoju laikotarpiu, valstybės biudžeto asignavimai ir įstaigos įplaukos mažėja, tuo tarpu iš ES gaunama parama didėja. Todėl svarbu išsiaiškinti kokie rinkoje vykstantys procesai daro įtaką universiteto gaunamų pajamų dydžiui.

Valstybės biudžeto asignavimai. 2008 m. prasidėjusi ekonominė krizė turėjo lemiamos reikšmės bendriesiems šalių biudžetams ir įprastoms lėšų paskirstymo tvarkoms. Europoje švietimo institucijas ekonominė krizė paveikė skirtingai. Tai lėmė demografinės kaitos skirtumai, institucijų valdymo ypatybės ir bendrosios šalių prioritetinės finansavimo sritys. (Švietimo finansavimo bendrosios..., 2010)

Lietuvoje ekonominio nuosmukio metu pradėta reformuoti švietimo sektorių. 2009 m. pasikeitė Švietimo ir mokslo ministerijos vykdomas AM studijų finansavimas, naudojant „studijų krepšelio“ principą.

Universitetų asignavimai iš valstybės biudžeto 2009 – 2013 m., mln. lt.

Universitetai	2009	2010	2011	2012	2013	Skirtumas per penkerius metus, Lt	Sumažėjimas per penkerius metus, %
VU	163,529	154,228	189,511	144,989	156,105	-7,424	-4,54
KTU	133,799	122,63	131,684	83,236	84,16	-49,639	-37,10
VG TU	108,748	94,702	103,655	71,795	71,692	-37,056	-34,08
KMU	84,819	89,057	115,449	78,534	82,723	-21,017	-20,26
LVA	18,921	18,113					
VDU	42,726	40,594	30,498	32,962	34,681	-8,045	-18,83
VPU (Lietuvos edukologijos universitetas)	48,406	45,578	49,424	25,426	24,909	-23,497	-48,54
KU	44,198	37,996	41,805	23,592	24,073	-20,125	-45,53
ŠU	45,402	43,557	42,119	19,629	17,274	-28,128	-61,95
LŽŪU (A. Stulginskio universitetas)	39,558	37,126	20,167	17,825	13,634	-25,924	-65,53
MRU	43,084	40,354	17,642	17,565	16,565	-26,519	-61,55
VDA	24,735	20,481	20,875	17,804	18,875	-5,86	-23,69
LMTA	20,217	17,944	18,573	15,985	16,447	-3,77	-18,65
LKKA (Lietuvos sporto universitetas)	14,888	12,137	11,661	6,839	6,057	-8,831	-59,32

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Lietuvos Respublikos 2009 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymu (2008); Lietuvos Respublikos 2010 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymu (2009); Lietuvos Respublikos 2011 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymu (2010); Lietuvos Respublikos 2012 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymu (2011); Lietuvos Respublikos 2013 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymu (2012).

3.2 lentelėje pateikti 2009-2013 m. Lietuvos Respublikos patvirtintų biudžetų duomenys. Analizuojant pateiktus duomenis, matyti, kad kasmet didžiausia asignavimų dalis iš valstybės biudžeto skiriama Vilniaus universitetui, tuo tarpu mažiausia Lietuvos sporto universitetui (Lietuvos kūno kultūros akademijai). ŠU 2013 m. pagal gaunamų asignavimų dydį yra 9 vietoje (2012 m. – 8, 2009-2011 m. – 6 vietoje) iš 13 universitetų. Taip pat matyti, kad šis universitetas yra vienas iš keturių universitetų, kurių per analizuojamą laikotarpį asignavimai iš valstybės biudžeto sumažėjo daugiau nei 50 proc. 2013 m. lyginant su 2009 m. ŠU gaunamas asignavimų dydis sumažėjo – 62 proc.

Remiantis 2012-2013 metų duomenimis universitetus galima skirti į tris grupes: I grupė – universitetai, kuriems asignavimai ne mažesni nei 70 mln. litų (4 universitetai), II grupė – kuriai tenka ne mažesni nei 20 mln. litų (4 universitetai), III grupė – gaunantys mažesnę nei 20 mln. litų asignavimų

dalį (likę 5 universitetai). ŠU patenka į trečiąją grupę, tai reiškia, kad šio universiteto finansinė situacija vis blogėja.

Įstaigos įplaukos (įmokos už studijas). ŠU pajamas sudaro ne vien iš valstybės biudžeto skiriami asignavimai, bet ir įstaigos įplaukos, kurių didžiausią dalį sudaro mokestis už studijas. Analizuojant šio rodiklio finansinę išraišką, matyti, kad nuo 2008 m. iki 2009 m. buvo užfiksuotas šių lėšų didėjimas, tačiau nuo 2009 m. šis dydis tendencingai mažėjo. Nagrinėjamu laikotarpiu įstaigos įplaukos sumažėjo 2568,1 tūkst. litų. Šio rodiklio dydį lėmia studentų, mokančių už studijas skaičiaus kaita. Todėl toliau bus nagrinėjami duomenys darantys įtaką minėtų įmokų dydžiui (žr. 3.3 lentelę).

3.3 lentelė

2008–2012 m. priimtųjų į pirmą kursą skaičius pagal pakopą ir finansavimą (be TSI)

Metai	Bakalauro studijos		Magistro studijos		Laipsnio nesuteikiančios studijos		Priimtųjų į pirmą kursą skaičius		
	VF	M	VF	M	VF	M	VF	M	Iš viso
2008 m.	1118	1495	213	474			1331	1969	3300
2009 m.	512	1149	169	379		26	681	1554	2235
2010 m.	330	622	170	202		7	500	831	1331
2011 m.	268	561	182	177	8	8	458	746	1204
2012 m.	225	446	175	171	11	105	411	722	1133

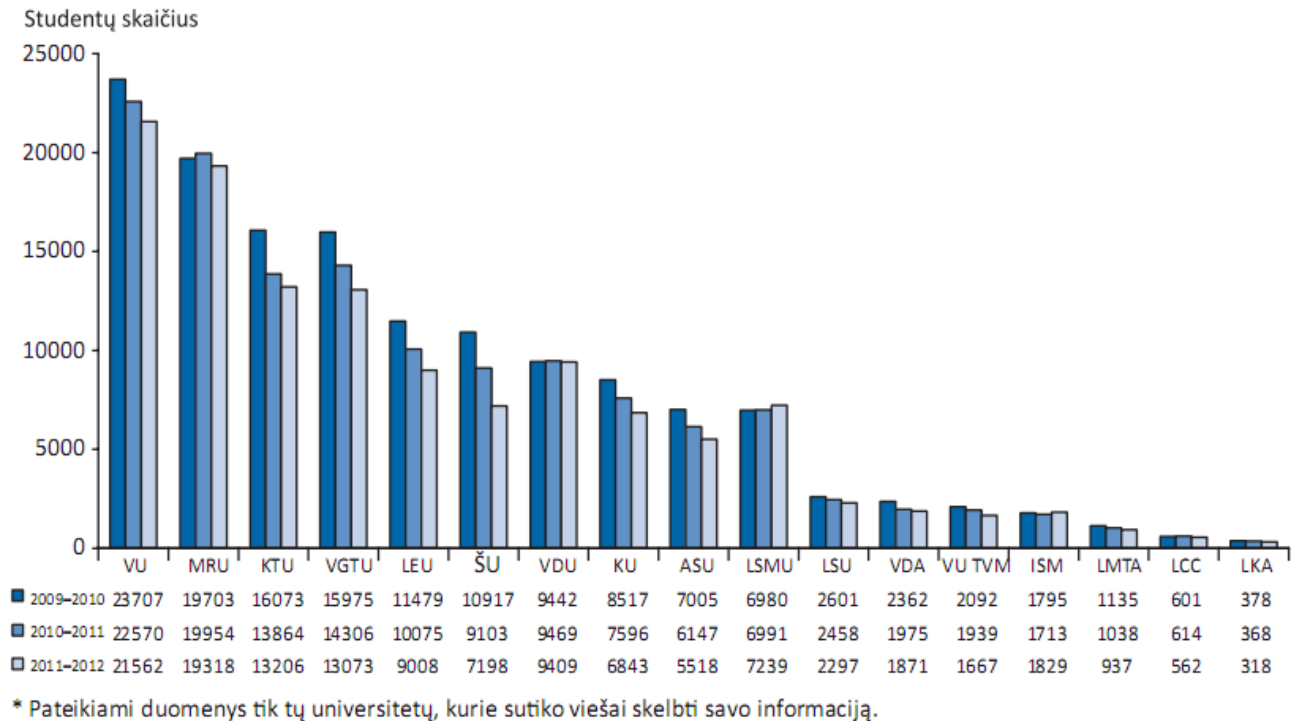
Šaltinis: Šiaulių universiteto veikla 2012 metais. (2013). Šiaulių universitetas: Šiaulių universiteto leidykla.

Analizuojant lentelėje pateiktus duomenis, matyti, kad ŠU nuo 2008 m. iki 2012 m. priimtų į mokamas studijas pirmakursių studentų skaičius mažėjo. Per šį laikotarpį studentų skaičius sumažėjo 1247 studentais. Tai reiškia, kad per penkerius metus, už studijas mokančių studentų priėmimas į pirmą kursą sumažėjo 63 proc. Didžiausias pokytis užfiksuotas 2010 m., lyginant su 2009 m. studentų skaičius sumažėjo 723 studentais, t.y. 46,5 proc.

Siekiant objektyviai įvertinti ŠU finansinę situaciją, reikia nagrinėti studentų skaičiaus kaitą ŠU ir tarp Lietuvos universitetų.

Studentų skaičiaus kaita. Šis rodiklis yra reikšmingiausias universiteto veikloje. Nuo studentų skaičiaus priklauso gaunamų lėšų, kurios padeda įgyvendinti universiteto pagrindines funkcijas, dydis.

Žemiau esančiame paveiksle pateikta statistika apie visų studijų pakopų studentų pasiskirstymą pagal universitetus 2009–2010, 2010–2011, 2011–2012 studijų metais (žr. 3.2 pav.).



3.2 pav. Visų studijų pakopų studentų pasiskirstymas pagal universitetus 2009 – 2010, 2010 – 2011 ir 2011-2012 studijų metais.

Šaltinis: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. *Lietuvos švietimas skaičiais 2012. Studijos.* (2012). Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras. Vilnius.

Remiantis 3.2 paveiksle pateikta informacija, matyti, kad beveik visuose Lietuvos universitetuose studentų skaičius nuo 2009 m. iki 2011 m. mažėjo. Didžiausias studentų mažėjimas pastebimas ŠU, stojančiųjų skaičius nuo 2009–2010 studijų metų iki 2011–2012 studijų metų sumažėjo 3719 studentų arba 34,1 procento. 2012 m. ŠU pagal turimų studentų skaičių buvo devintoje vietoje. Šį procesą galimai įtakojo Lietuvoje prastėjanti demografinė padėtis, emigracija ir ekonominės problemos.

Tokios tendencijos neigiamai atsiliepia organizacijos gyvavimui, nes reikalauja būti dar labiau patrauklesniu ir vykdyti naujus strateginius pokyčius, kurių pagalba būtų galima konkuruoti su stipriausiais Lietuvos universitetais ir pritraukti didesnę studentų skaičių. Todėl vienas iš organizacijos patrauklumą didinančių veiksnių yra projektinė veikla, kurios pagalba gaunamos reikalingos lėšos universiteto veiklai gerinti ir konkurencingumui didinti.

ES parama. Pateiktoje 3.1 lentelėje matyti, kad nuo 2008 metų iki 2011 metų ŠU valstybės biudžeto asignavimai, įstaigos įplaukos (t.y. įskaitant ir studentų įmokos už studijas, kurios sudaro didžiąją šių įplaukų dalį) bei gautos tikslinės valstybės biudžeto lėšos mažėja. Tačiau gaunama ES parama bei gaunamos kitos projektinės veiklos lėšos šiuo laikotarpiu didėjo. 2008 m. gautos ES paramos lėšos sudarė 8,3 proc. visų pajamų, 2009 m. – 0,2 proc., 2010 m. – 5,0 proc., 2011 m. – 13,3

proc. Gautos kitos projektinės veiklos lėšos 2008 m. – nėra duomenų, 2009 m. – 2,9 proc., 2010 m. – nėra duomenų, 2011 m. – 0,8 proc. visų pajamų dydžio. 2011 metais ES struktūrinių fondų parama sudarė beveik 3 kartus daugiau visų universiteto įplaukų lyginant su 2010 metais. Šis augimas rodo, kad ŠU vis dažniau vykdo projektinę veiklą, kuri padeda įsisavinti vis daugiau papildomų lėšų. Atsižvelgiant į pateiktus duomenis galima daryti prielaidą, kad projektai turi didelę reikšmę ŠU kaip tinkamai planuojančiai institucijai, kuri geba įsisavinti ES struktūrinių fondų lėšas ir taip siekdama padidinti savo konkurencinį pranašumą kitų aukštųjų mokyklų atžvilgiu.

Šių duomenų analizė parodo, kad ŠU projektinė veikla yra vienas iš efektyviausių būdų savarankiškai numatyti savo veiklos kryptis ir jas įgyvendinti. Todėl kitame skyriuje bus analizuojami trijų ŠU įvykdytų / vykdomų projektų dokumentai.

3.1.3. Šiaulių universiteto įvykdytų / vykdomų projektų dokumentų analizė

ŠU kaip AM institucija vykdo projektinę veiklą, siekdama gauti papildomų lėšų. Į šią veiklą universitetas įsitraukia intensyviai, o tai parodo įgyvendintų projektų apimtys pagal projektų pobūdį, t.y. nuo Lietuvos mastu finansuojamų projektų iki ES finansuojamų projektų (žr. 5, 6, 7, 8 priedus).

Kaip jau minėta anksčiau, tyrimui pasirinkta analizuoti tris (TNM, JUSPA, UNI-Q-MAS) ES struktūrinių fondų finansuojamus ir ŠU įvykdytus / vykdomus projektus pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą. Apžvelgus ŠU veiklos ataskaitas galima išskirti tai, kad pasirinkti projektai yra svarbūs visam ŠU ne tik kaip galimos priemonės pasiekti dokumentais apibrėžtą norimą rezultatą, bet ir kaip apčiuopiama finansinė, t.y. praktinė, nauda visam ŠU. Žemiau esančioje lentelėje (žr. 3.4 lentelę) pateikiama gautų ir įsisavintų lėšų suma atitinkamu laikotarpiu, skirta kiekvienam iš pasirinktų projektų.

ES struktūrinių fondų finansuojami projektai (pagal konkursinę atranką)

Projekto pavadinimas	Projekto trukmė	Bendras projekto biudžetas, tenkantis ŠU, Lt	Įsisavintos lėšos, Lt	Projekto vykdytojai
TNM	2010 m. kovo mėn. – 2012 m. vasario mėn.	764 046,00	2010 m. – 325 650,00 2011 m. – 329 411,00 2012 m. – duomenų nėra	ŠU PVS, visi fakultetai
JUSPA	2011m. gegužės mėn. – 2011 m. gruodžio mėn.	194 979,00	2011 m. – 140 750,00	ŠU, Socialinių mokslų fakultetas
UNI-Q-MAS	2011-2013 m.	750 168,00	2011 m. – 274 027,00 2012 m. – duomenų nėra 2013 m. – duomenų nėra	ŠU Studijų skyrius, PVS, visi fakultetai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Šiaulių universiteto veikla 2009 metais, 2010 metais, 2011 metais (2010, 2011, 2012).

Remiantis 3.1 ir 3.4 lentelėse pateiktais duomenimis, pastebima, kad TNM, JUSPA ir UNI-Q-MAS projektų įsisavintų lėšų suma 2011 metais sudaro 10,5 proc. to pačio laikotarpio ŠU gautų ES paramos lėšų dalį. Šis laikotarpis analizuojamas todėl, kad tuo metu buvo vykdomi visi trys projektai.

Nuo 2010 metų ŠU pradėjo vykdyti didelės vertės ES struktūrinių fondų projektus. TNM projektas yra vienas iš minėtų projektų, kuris 2010 metais padėjo įsisavinti 12,7 proc. visų ŠU gautų ES paramos lėšų. Tai reiškia, kad didelės vertės projektų vykdymas padeda universitetui

Apibendrinant, galima pastebėti, kad nors analizuojami projektai, iš kurių du projektai (TNM ir UNI-Q-MAS) yra didelės vertės, tačiau šių projektų įsisavinamų lėšų dydis nesudaro ženklaus procentinio dydžio visų gaunamų ES paramos lėšų. Tam galimai įtakos turėjo didelis tuo laikotarpiu vykdomų projektų kiekis ŠU (žr. 8, 9, 10, 11,12 priedus). Žinant, kad ES paramos lėšos augo, todėl pastarųjų projektų indėlis į bendrą įsisavinamų lėšų dydį yra ne toks ryškus. Tačiau vis dėl to šie projektai universitetui pagal savo paskirtį yra reikšmingi. Todėl tikslinga analizuoti kiekvieno projekto tikslus siekiant suprasti jų svarbą universitetui.

Žemiau pateiktoje lentelėje yra išskiriami pasirinktų projektų tikslai (žr. 3.5 lentelę). Kaip jau minėta teorinėje darbo dalyje, projekto tikslai turi būti derinami su strateginiais organizacijos tikslais, todėl siekiant suprasti ryšį tarp ŠU strateginiuose dokumentuose apibrėžtų strateginių tikslų ir projektinės veiklos, naudinga susipažinti su projekto tikslais.

Nagrinėjamų ŠU projektų tikslai

<i>Projekto pavadinimas</i>	<i>Projekto tikslas</i>
UNI-Q-MAS	Sukuriant ir įdiegiant vidinę studijų kokybės vadybos sistemą sustiprinti universiteto kokybės vadybą ir didinti studijų sistemos efektyvumą.
TNM	Didinti ŠU studijų sistemos efektyvumą tobulinant universiteto vidaus valdymą, keliant jame dalyvaujančiųjų specialiąsias kompetencijas, skatinant universiteto padalinių vidinį ir išorinį bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, kitais LR ir užsienio universitetais.
JUSPA	Didinti ŠU Socialinių mokslų fakulteto studijų tarptautiškumą, ieškant galimybių rengti I pakopos jungtinę studijų programą verslo ir vadybos krypčių grupėje su Latvijos universitetu ir Vroclavo universitetu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Steponavičiumi, (2011); ES struktūrinė paramos ir ŠU internetinėje svetainėje patalpinta medžiaga.

Analizuojant 3.5 lentelėje pateiktus projektų tikslus pastebima, kad UNI-Q-MAS ir TNM yra orientuoti į studijų sistemos efektyvumo didinimą, diegiant vidinę studijų kokybės vadybos sistemą bei keičiant ŠU vidaus valdymą. Tai reiškia, kad šie projektai yra reikšmingi ŠU ir kad jie turi būti iš anksto planuojami ir numatomi universiteto strateginiuose dokumentuose kaip pokyčių įgyvendinimo priemonės.

Trečiasis projektas (JUSPA) ne mažiau svarbus universitetui, kuris taip pat turi būti numatomas ŠU strateginiuose dokumentuose. Beržinskienės, Tamašauskienės, Žičkienės ir kt., (2011) teigimu, tarptautiniuose dokumentuose (Bolonijos deklaracijoje ir kt.), Lietuvos nacionaliniuose švietimo dokumentuose bei strateginiuose ŠU dokumentuose skatinamas AM tarptautiškumas – gerinant studijų kokybę, siekiant AM pripažinimo tarptautiniu mastu, rengiant specialistus, kurie būtų konkurencingi Lietuvos ir tarptautinėje darbo rinkoje. Žvelgiant į pasirinkto projekto tikslą, matyti, kad projektas orientuotas į studijų tarptautiškumo didinimą, rengiant jungtinę studijų programą. Taip pat remiantis autorių pastebėjimu, pastarasis projektas pagal savo numatytą tikslą turėtų būti apibrėžtas strateginiuose universiteto dokumentuose.

Siekiant išsiaiškinti ar analizuojami projektai buvo įtraukti į strateginius ŠU dokumentus, tikslinga apžvelgti projektų aprašus / paraiškas. Taip pat siekiant interviu analizės metu išsiaiškinti projektų valdymo ypatumus reikalinga apžvelgti ir projektų dokumentuose apibrėžiamus valdymo procesus.

Projektas UNI-Q-MAS. Šio projekto dokumentuose valdymo procesas apibrėžiamas kaip veiklų administravimas ir visos valdymo funkcijos priskiriamos projekto administravimo grupei:

- **vadovui**, kuris atsakingas už efektyvų išteklių panaudojimą. Šis asmuo projekte suprantamas kaip grupės darbo koordinatorius, atsakingas už savalaikį kokybiškų projekto veiklų įvykdymą.

- **finansininkui**, kuris vykdo projekto finansinę apskaitą, įplaukų-išlaidų kontrolę, užtikrina tvarkingą ir savalaikį atsiskaitymą su fondu ir paslaugų teikėjais, rengia ataskaitas, mokėjimo prašymus;

- **administratoriui**, kuris organizuoja renginius, koordinuoja atrinktų prekių ir paslaugų teikėjų darbą, atsako už projekto sklaidą, viešuosius ryšius.

- **stebėtoju**, kuris prižiūri Projekto administracinės ir Vykdomo grupių darbą, rūpinasi naujai sukurtų dokumentų institucionalizavimu, pildo monitoringo lenteles, kontroliuoja sklaidos ir viešinimo planą, teikia siūlymus dėl kokybiškesnio projekto veiklų atlikimo. (Paraiška dėl projekto UNI-Q-MAS finansavimo)

Remiantis teorinėje dalyje pateikta medžiaga išskirtina tai, kad projekto dokumentuose apibrėžtas projektų valdymo procesas apima instrumentinio pobūdžio projektų valdymą, kuris suprantamas kaip veiklos pasekmių pasidalinimas, įvairių rizikų pasiskirstymas, konkrečių darbų suplanavimo galimybės ir suplanuotų darbų įgyvendinimas laikantis numatyto plano per administravimo grupei apibrėžtas funkcijas.

Svarbu akcentuoti tai, kad projekto svarba grindžiama daugeliu Europos Komisijos bei Lietuvos Respublikos nacionaliniais dokumentais. Projekto veiklos, skirtos sukurti vidinę studijų kokybės vadybos sistemą bei ją įdiegti (1.2.1-1.2.3. bei 1.3.1.-1.3.3) tiesiogiai atliepia *Bolonijos deklaracijoje* (Bologna declaration, 1999; The Bologna Process 2020 European Higher Education in the new decade; A Framework for Qualifications of the European Higher Education Area, 2005; Leuveno-LLN komunikatas, 2009; Bergeno komunikatas, 2005; Londono komunikatas, 2007;) iškeltą poreikį turėti kokybės rodiklius ir nuolat juos tikrinti bei tobulinti, užtikrinti studijų kokybės sistemos funkcionavimą. Taip projekte yra numatyta sukurti Kokybės vadybos vadovą (1.2.3. veikla) ir VSKVS modelį (1.2.2. veikla), kuriuose bus nustatyti ir detalizuoti procesų rezultatyvumo rodikliai, proceso rodiklių monitoringo vertinimo procedūros, bei atlikti VSKV sociologinio poveikio tyrimą (1.3.2 veikla), siekiant nuolatinės besikeičiančių procesų stebėsenos ir analizės, periodiško veiklos rezultatų bei teikiamų studijų ir mokslo paslaugų kokybės tikrinimo ir įvertimo. (Paraiška dėl projekto UNI-Q-MAS finansavimo)

Projekto tikslas grindžiamas ir kitais dokumentais (2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242 *Mokslo ir studijų įstatymu*, p.31; Europos universitetų asociacijos (EUA) 2003 metų birželio mėn. *Graco deklaracija ir kt.*), akcentuojančiais kiekvienos aukštosios mokyklos poreikį turėti vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą, grindžiamą *Europos AM erdvės studijų kokybės užtikrinimo nuostatomis*

ir pačios aukštosios mokyklos patvirtinta veiklos kokybės gerinimo strategija. (Paraiška dėl projekto UNI-Q-MAS finansavimo)

Projekto tikslai, uždaviniai ir veiklos, skirtos sukurti ir įdiegti VSKVS bei universiteto darbuotojams suteikti specialiųjų gebėjimų būtinų kurti ir diegti VSKVS grindžiamos Europos Komisijos pripažintu poreikiu universitetams plėtoti naujas vidines valdymo sistemas, paremtas strateginiais prioritetais ir darbuotojų, investicijų bei administracinių procedūrų profesionaliu valdymu („Universitetų modernizavimo plano įgyvendinimo rezultatai: švietimas, moksliniai tyrimai ir naujovės“ Briuselis, 10.5.2006 KOM(2006) 208 galutinis, p.6). (Paraiška dėl projekto UNI-Q-MAS finansavimo)

Taip pat projekto paraiškoje pastebima ir tai, kad vykdant ŠU administracijos darbuotojų mokymus ir organizuojant vizitus į užsienio ir Lietuvos Respublikos aukštąsias mokyklas bus įgyvendintas *Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos* 167.3 ir 179.2. p. kuriuose akcentuojama kurti nuolat besimokančią visuomenę, sudaryti sąlygas asmenims, norintiems keisti, kelti kvalifikaciją, mokytis visą gyvenimą, tobulinti kompetenciją ir didinti užimtumo gebėjimus – plėtoti investicijas į žmogiškąjį kapitalą ir geriau jas naudoti. Projekto veiklos, skirtos kurti ir diegti vidinę studijų kokybės vadybos sistemą, grindžiama tarptautiniais kokybės vadybos standartais, orientuota į dėstytojų ir mokslo darbuotojų pakankamo potencialo užtikrinimą, spartins žinių visuomenės kūrimą (181.3 p.) ir didins universiteto tarptautinį konkurencingumą (181.4 p.). (Paraiška dėl projekto UNI-Q-MAS finansavimo)

Toliau analizuojant projektų dokumentuose įvardintas atitiktis institucinio lygmens dokumentams išskirtina tai, kad šio projekto paraiškoje nurodyta, jog projekto vykdymas orientuotas į du universitete esančius strateginius dokumentus:

- 2008 m. sausio 17 d. Nr. V – 191 *Šiaulių universiteto* rektoriaus įsakymu patvirtinta *nuolatinio studijų kokybės tobulinimo strategija 2008-2011 metams*.
- *Šiaulių universiteto 2009-2020 metų strateginiame veiklos plane* Studijų dalyje atskiras skyrius aprašo studijų kokybės gerinimo priemones, ten numatytas ir siekis sukurti VSKVS. (Paraiška dėl projekto UNI-Q-MAS finansavimo)

Apibendrinant galima pastebėti tai, kad šio projekto tikslas yra orientuotas yra Tarptautinio, Nacionalinio ir institucinio lygmens dokumentus. Tai reiškia, kad šis projektas yra itin svarbus ŠU veiklai.

Projektas TNM. Projekto valdymo funkcijos priskiriamos projekto administravimo grupei:

- *vadovui*, kuris atsakingas už efektyvų išteklių panaudojimą atliks projekto sklaidą, koordinuos grupės darbą, rengs ataskaitas, atsakys už savalaikį ir kokybišką projekto veiklų įvykdymą;

- **finansininkui**, kuris vykdys projekto finansinę apskaitą, įplaukų-išlaidų kontrolę, užtikrins tvarkingą ir savalaikį atsiskaitymą su fondu ir paslaugų teikėjais, rengs ataskaitas, mokėjimo prašymus;
- **koordinatoriui**, kuris organizuos renginius, koordinuos atrinktų prekių ir paslaugų teikėjų darbą, atsakys už projekto sklaidą, viešuosius ryšius, vykdys projekto stebėseną.

Kaip matyti projektų valdymas apibrėžia projekto personalo funkcijas ir atsakomybių sritis. Pastebima, kad šios funkcijos yra tarpusavyje panašios, todėl galima daryti prielaidą, kad siekiant bendro tikslo darbai projekto įgyvendinimo metu pasidalijami tarpusavyje. Taip pat išvelgiama, kad šio projekto valdymas atspindi teorinėje darbo dalyje įvardinto instrumentinio projektų valdymo modelį.

Projekto dokumentuose apibrežiama tai, kad projektas yra grindžiamas *Europos Komisijos Komunikatais „Universitetų modernizavimo plano įgyvendinimo rezultatai: švietimas, moksliniai tyrimai ir naujovės“* Briuselis, 10.5.2006 KOM(2006) 208 galutinis ir *„Naujoji universitetų modernizavimo partnerystė. ES forumas „UNIVERSITETŲ ir ĮMONIŲ dialogas“* Briuselis, 2.4.2009 KOM (2009) 158 galutinis. (Paraiška dėl projekto TNM finansavimo)

Toliau analizuojant projekto dokumentuose apibrėžtas atitiktis strateginiams dokumentams, galima išskirti tai, kad projekto tikslas, uždaviniai, veiklos neprieštarauja *Nacionalinei darnaus vystymosi strategijai*. Veiklos, orientuotos į ŠU kaip regioninio universiteto studijų sistemos efektyvumo didinimą ir vidaus valdymo sąrangos tobulinimą, prisidės prie socialinio ir ekonominio regiono augimo ir įgyvendins strategijos 23.2 p., kuriame akcentuojamas socialinių ir ekonominių skirtumų tarp regionų mažinimas išsaugant jų savitumą. Projektas sieks didinti švietimo ir mokslo vaidmenį (strategijos 23.10 p.), aktyvinant universiteto bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, įtraukiant juos į strateginių dokumentų kūrimą. Vykdam mokymus ŠU Tarybos, fakultetų tarybų nariams bus įgyvendintas strategijos 250.2 p., akcentuojantis nuolat besimokančios visuomenės kūrimą, sąlygų mokytis visą gyvenimą, sudarymą. Projektas sieks, kad žinios taptų svarbiu veiksniumi, užtikrinančiu spartų ekonominį ir socialinį vystymąsi (strategijos 253.5 p.). (Paraiška dėl projekto TNM finansavimo)

Iš pateikto aprašo matyti, kad projekto dokumentuose yra apibrėžtos atitiktys ir siekiami rezultatai, kurie įgyvendins Tarptautinio ir Nacionalinio lygmens dokumentus. Projekto paraiškoje nėra įvardijama, į kuriuos institucinio lygmens dokumentus orientuotas šis projektas, tačiau galima teigti, kad galimai projekto rengėjai nurodydami tarptautinio ir nacionalinio lygmens dokumentus siekia parodyti projekto reikšmingumą ne tik institucijai.

Projektas JUSPA. Projekto dokumentuose projekto valdymas priskirtas 4 asmenims, t.y. sudaryta tokia valdymo struktūra: vadovas, finansininkas, koordinadorius, viešųjų pirkimų specialistas.

Tuo tarpu pagal valdymo funkcijas **vadovas** atsakingas už efektyvų išteklių panaudojimą, projekto sklaidą, grupės darbo koordinavimą, ataskaitų pateikimą, savalaikį ir kokybišką projekto veiklų vykdymą; **finansininkas** atsakingas už projekto finansinę apskaitą, įplaukų-išlaidų kontrolės užtikrinimą, tvarkingą ir savalaikį atsiskaitymą su fondu, paslaugų teikėjais, mokėjimų prašymų rengimą; **administratorius** atsakingas už projekto veiklų administravimą, prekių ir paslaugų teikėjų darbo koordinavimą, projekto sklaidą; **stebėtojas** atsakingas už projekto stebėseną. (Paraiška dėl projekto JUSPA finansavimo)

Kaip matyti, pagal pateiktą valdymo struktūrą ir veiklų vykdymo sričių atitiktis struktūrai nebėra aiški koordinatoriaus ir viešųjų pirkimų specialisto veiklų sritis projekte bei atsiranda neaiškumas tarp administratoriaus ir stebėtojo funkcijų projekte numatytai valdymo struktūrai. Galima daryti prielaidą ir sugretinimą, kad administratorius atitinka valdymo struktūroje nurodytą koordinatorių, o tuo tarpu stebėtojas ir viešųjų pirkimų specialistas pagal veiklos pobūdį negali būti tapatinami. Todėl galima daryti išvadą, kad stebėtojo ir viešųjų pirkimų specialisto veiklos nėra apibrėžtos projekto dokumentuose.

Analizuojant projektų dokumentuose įvardintas atitiktis nacionalinio lygmens dokumentams išskirtina tai, kad I-osios pakopos jungtinės studijų programos Ekonomika ir darnus verslas įgyvendinimas prisidės prie *Nacionalinės studijų programos* (toliau – NSP), patvirtintos Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. gruodžio 3 d. įsakymu Nr. ISAK-2334 (Žin., 2008, Nr. 7-260; 2009, Nr. 82-3435), numatytų tikslų, pagerinti studijų kokybę (25.1.) bei padidinti studijų tarptautiškumą ir užtikrinti prieinamumą (25.2), siekimo. Projektas taip pat atitinka NSP 1.1.1. veiklų grupes: darbo rinkos ir šalies ūkio poreikius atitinkančių naujų studijų programų rengimas ir įgyvendinimas (1.1.1.); nacionalinės AM tarptautiškumo skatinimo programos įgyvendinimas (2.1.1.); studijų programų tarptautiškumo didinimas (2.1.2.). (Paraiška dėl projekto JUSPA finansavimo)

Taip pat projekto dokumentuose apibrėžiama tai, kad projekte yra numatyti dėstytojų specialiųjų gebėjimų, būtinų studijų programos kūrimui ir įgyvendinimui, mokymai, stažuotės užsienio institucijose tiesiogiai prisideda prie NSP 1.2. uždavinio – didinti dėstytojų pedagoginę ir dalykinę kompetenciją – įgyvendinimo. Projektas taip pat atitinka NSP 2.1. uždavinį – skatinti studijų tarptautiškumą: I-osios pakopos jungtinė studijų programa, sukurta atsižvelgiant į stažuotės metu sukauptą patirtį, ir bendradarbiavimo su dėstytojais užsieniečiais rezultatai, padės sukurti turinio požiūriu naujus dalykus (į tarptautiškumą orientuotas dalyko tikslas, turinys, metodai, vertinimo sistema, literatūros sąrašas). Projektu prisidedama ir prie NSP 2.2 uždavinio – skatinti studijų

prieinamumo didinimą diegiant AM institucijose inovatyvias studijų organizavimo formas. (Paraiška dėl projekto JUSPA finansavimo)

Projekto paraiškoje numatyta, kad projekto tikslas, uždaviniai, veiklos neprieštarauja *Nacionalinei darnaus vystymosi strategijai*. Veiklos, orientuotos į jungtinės studijų programos rengimą ir įgyvendinimą, didins ŠU kaip regioninio universiteto studijų sistemos organizavimo efektyvumą, prisidės prie socialinio ir ekonominio regiono augimo ir įgyvendins strategijos 23.2 p., kuris akcentuoja socialinių ir ekonominių skirtumų tarp regionų mažinimą išsaugant jų savitumą. Vykdam mokymus dėstytojams projekto metu bus įgyvendinti strategijos 250.2, 250.3 p., kuriuose akcentuojama kurti nuolat besimokančią visuomenę, sudaryti sąlygas asmenims, norintiems keisti, kelti kvalifikaciją, mokytis visą gyvenimą, rengti aukštos kvalifikacijos įvairių sričių specialistus. Projekto veiklos užtikrins ŠU integraciją į bendrą ES AM sistemą (strategijos 253.4 p.). (Paraiška dėl projekto JUSPA finansavimo)

Kaip matyti, projekto paraiškoje yra apibrėžtos įgyvendinamų tikslų atitikties Nacionalinio lygmens dokumentams. Remiantis tuo, galime daryti prielaidą, kad institucinio lygmens strateginiai dokumentai šiame projekte atliepami per nacionalinio lygmens dokumentus.

Apibendrinant galima teigti, kad TNM, UNI-Q-MAS ir JUSPA yra finansiškai naudingi ŠU kaip naujų galimybių ir pokyčių priemonės. Savo tikslais ne maža dalimi prisideda prie viso ŠU konkurencingumo bei veiklos efektyvumo didinimo. Analizuojant projektų paraiškas pastebėta tai, kad visi projektai orientuoti į nacionalinio lygmens dokumentus, tuo tarpu galima išskirti tai, kad TNM ir UNI-Q-MAS orientuoti ir į tarptautinius dokumentus. Pažymėtina tai, kad vienintelis projektas, kurio paraiškoje rasta institucinio lygmens dokumentų yra UNI-Q-MAS.

Vertinant projektų valdymą, numatytą projektų dokumentuose pastebima, kad visuose trijuose projektuose jis yra analogiškas ir atitinka teorinėje dalyje pateikto instrumentinio projektų valdymo apibrėžimą, kuris suprantamas kaip hierarchiškai koordinuotos veiklos.

Išsiaiškinus projektų dokumentuose pateiktą informaciją apie jų atitikimą tam tikriems dokumentams, tikslinga nagrinėti, kaip projektai numatomi ŠU strateginiuose dokumentuose. Todėl kitame skyriuje analizuosime ŠU strateginius dokumentus.

3.1.4. Šiaulių universiteto strateginių dokumentų analizė

Analizuojami projektai buvo vykdomi nuo 2010 m. iki 2013 m. Šiuo laikotarpiu ŠU savo veiklos kryptis numatė remiantis trimis pagrindiniais strateginiais dokumentais: Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo strategija 2008–2011 metams; Šiaulių universiteto 2009–2020 metų strateginis

plėtos planas; Šiaulių universiteto 2012–2016 metų integruota plėtos strategija. Šiuose strateginiuose dokumentuose yra išskiriami strateginiai tikslai, kurie pateikiami žemiau esančioje lentelėje (žr. 3.6 lentelę).

3.6 lentelė

ŠU pagrindiniai strateginiai dokumentai ir strateginiai tikslai

Strateginio dokumento pavadinimas	Strateginiai tikslai			
<p>Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo strategija 2008 – 2011 metams</p>	<p>1. Tobulinti studijų procesą, kuris užtikrintų modernias šiuolaikinius visuomenės poreikius orientuotos studijos, atitinkančios studentų ir darbdavių lūkesčius, ir padėtų didinti studentų konkurencingumą darbo rinkoje.</p>	<p>2. Gerinti studijuoti ir dirbti įgalinančią aplinką, kurios padeda studentui tobulėti per mokymo (si) pastangas, studijų proceso ir veiklos refleksiją didinti motyvaciją ir pasitikėjimą savo jėgomis, skatinti jo kūrybiškumą, o akademiniam ir administraciniam personalui kokybiškai realizuoti savo funkcijas ir įsipareigojimus.</p>	<p>3. Tobulinti studijų valdymo sistemą, pagrįstą nuolatine studijų būklės analize, į studijų kokybės tobulinimą orientuotą vadybos kultūra, visuomenės informavimu ir dalyvavimu.</p>	<p>–</p>
<p>Šiaulių universiteto 2009-2020 metų strateginis plėtos planas</p>	<p>1. Rengiami mokslininkai ir menininkai, stiprinantys mokslo ir studijų poveikį Lietuvos ūkio ir kultūros pažangai bei demokratinės, pilietinės visuomenės sklaidai.</p>	<p>2. Vykdomi laisvieji pažintiniai bei strateginiai pažintiniai ir taikomieji moksliniai tyrimai, siauresni dalykiniai bei tarpdalykiniai moksliniai tyrimai, kuriamos inovacijos.</p>	<p>3. Sudarytos sąlygos asmeniui įgyti moksliniais tyrimais pagrįstą kultūros, mokslo ir technologijų lygį atitinkantį aukštąjį išsilavinimą, tęsti studijas, kelti įgytą kvalifikaciją bei įgyti naujų kompetencijų.</p>	<p>4. Sutvarkyta, renovuota, šiuolaikinė mokslo ir studijų bazė.</p>
<p>Šiaulių universiteto 2012–2016 metų integruota plėtos strategija</p>	<p>1. Kurti, kaupti, skleisti ir įgyvendinti mokslo ir meno pasiekimus šalies ir regiono ūkio ir kultūros pažangai.</p>	<p>2. Ugdyti išsimokslinusių žinių visuomenę, laikantis mokslo ir meno, studijų ir darbo aplinkos vienovės, užtikrinant aukštą mokslo ir meno, studijų kokybę per vidines kokybės valdymo sistemas</p>	<p>3. Tobulinti valdymo sistemą, įgalinant optimaliai panaudoti išteklius ir sudarant tinkamas sąlygas veikloms</p>	<p>–</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis, Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo strategija 2008 – 2011 metams; Šiaulių universiteto 2009-2020 metų strateginiu plėtos planu; Šiaulių universiteto 2012 – 2016 metų integruota plėtos strategija (2012).

Kaip matyti, iš pateiktoje 3.6 lentelėje esančių strategijų tikslų turinio, galima rasti visoms trimis strategijoms bendrus bruožus ir siekiamybes. Analizuojant Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo strategijos 2008 – 2011 metams bei Šiaulių universiteto 2009-2020 metų strateginio plėtos

plano pirmuosius tikslus ir Šiaulių universiteto 2012–2016 metų integruotos plėtros strategijos antrąjį tikslą, galima pastebėti, kad visus šiuos tikslus vienija tai, kad jie nukreipti į mokslo, darbo rinkos ir visuomenės suderinamumą. Svarbu išskirti dar vieną analizuojamų strategijų tikslų suderinamumą. Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo strategijos 2008 – 2011 metams tiksluose pastebima, kad trečiasis jos tikslas, kuris akcentuoja studijų valdymo sistemos tobulinimą, gali būti siejamas su Šiaulių universiteto 2012–2016 metų integruotos plėtros strategijos trečiuoju tikslu, kuriuo taip pat siekiama valdymo sistemos tobulinimo. Tai reiškia, kad Šiaulių universitetas nuo 2008 metų sistemingai siekia tobulinti universiteto valdymo sistemą.

Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo strategijos 2008 – 2011 metams antrojo tikslo siekis, gerinti studijuoti ir dirbti įgalinančią aplinkas bei Šiaulių universiteto 2012–2016 metų integruotos plėtros strategijos antrajame tikslu išskiriamo siekio – studijų ir darbo aplinkos vienovės, taip pat galima įžvelgti panašumų, kurie galimai atliepia tą patį strategijų tikslą. Tai reiškia, kad universitetas nuolat siekia studijų ir darbo rinkos suderinamumo, taip užtikrinant universiteto patrauklumą.

Apibendrinant išskirtus panašumus, galima pasakyti, kad kai kurie strateginiai tikslai iš dalies pasikartoja skirtingo laikotarpio strateginiuose dokumentuose. Tai reiškia, kad universitetas siekdamas kryptingos veiklos nuolat atnaujina strateginius tikslus, tačiau pagrindinės veiklos kryptys lieka tos pačios.

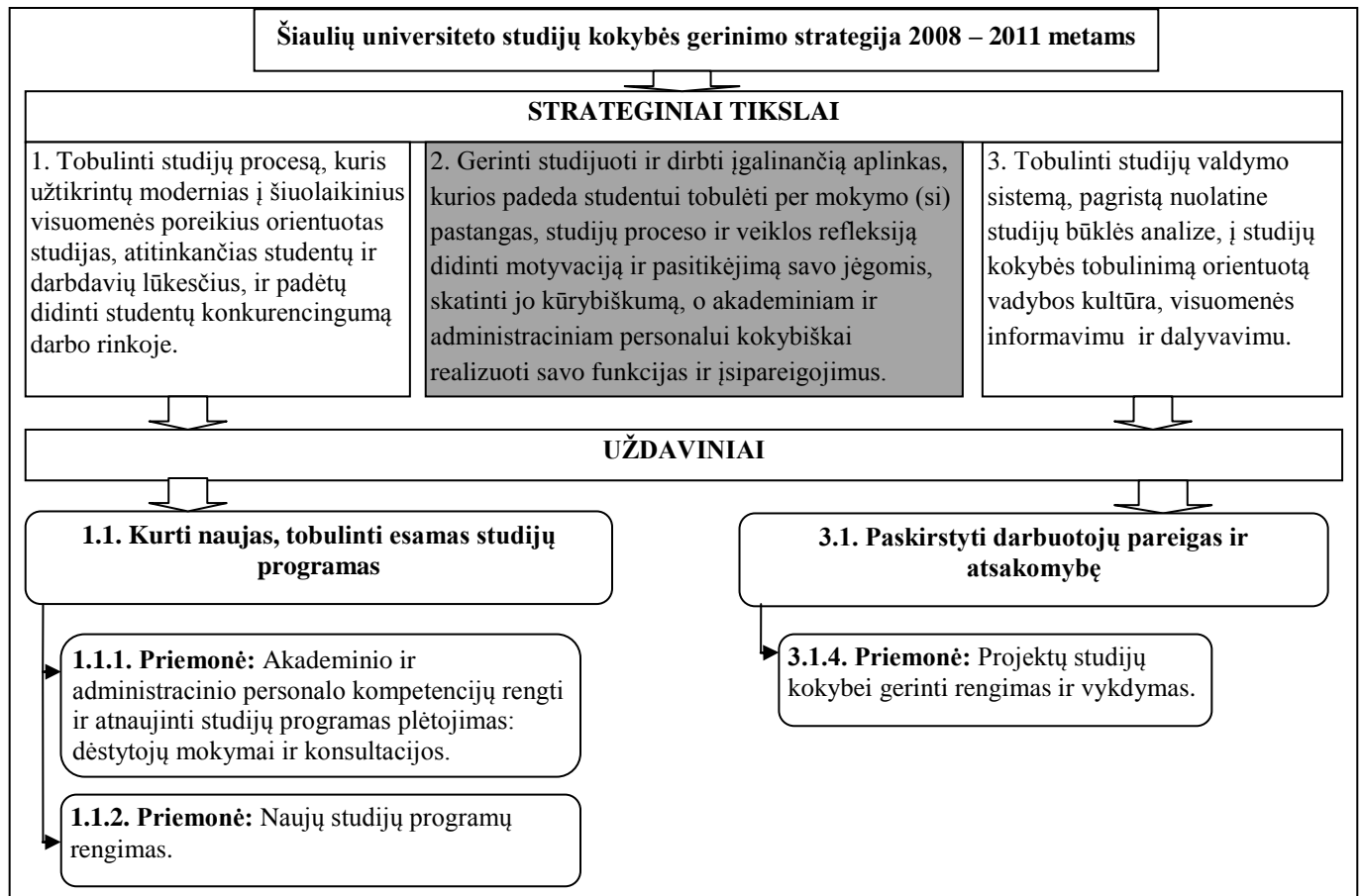
Taip pat svarbu paminėti tai, kad pateiktose strategijose esantys strateginiai tikslai, negali būti tiksliai numatomi nuolat kintančiomis rinkos sąlygomis, todėl jiems tikslinti ir konkretinti reikalingi papildomi dokumentai, kurie yra trumpesnio laikotarpio ir atspindi esamą situaciją. Be išskirtųjų strategijų, ŠU yra parengti strateginiai veiklos planai, kurie yra kaip dokumentai, tikslinantys strategijoje numatytas kryptis. Šie dokumentai sudaryti trumpesniajam laikotarpiui, t.y. 2 – 3 metams, anot Vasiliausko (2004), tokie planai vadinami vidutinės trukmės planais.

Galima išskirti šiuos strateginius veiklos planus: Šiaulių universiteto 2009-2011 metų strateginis veiklos planas; Šiaulių universiteto 2011-2013 metų strateginis veiklos planas; Šiaulių universiteto 2010-2012 metų strateginis veiklos planas. Šie planai pagal savo pobūdį patikslina, detalizuoja šiame darbe analizuojamų strategijų numatytas kryptis.

Apžvelgus strategijų tikslus ir jiems būdingus bendrus panašumus, toliau pateiksime kiekvienos strategijos gilesnę analizę, siekiant įžvelgti jose apibrėžtus anksčiau 3.1.2 skyriuje pateiktus tris projektus.

Nagrinėjant Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo strategiją 2008–2011 metams, matyti, kad joje numatyti trys strateginiai tikslai. Šiems tikslams įgyvendinti keliami uždaviniai ir priemonės

jiems pasiekti. Žemiau esančiame paveiksle (žr. 3.3 pav.) pateikta strategijos vizualizacija, kurioje matyti tik su konkrečiais, šiame darbe nagrinėjamais, projektais susiję strateginiai tikslai, uždaviniai ir priemonės.



3.3 pav. Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo strategijos 2008 – 2011 metams vizualizacija.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo strategija 2008–2011 metams.

Nagrinėjant Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo strategijos 2008–2011 metams nustatyta, kad UNI-Q-MAS, TNM ir JUSPA projektų apraiškų galima aptikti, tik dviejuose (pirmajame ir trečiajame) iš trijų strateginiuose tiksluose:

- Tobulinti studijų procesą, kuris užtikrintų modernias į šiuolaikinius visuomenės poreikius orientuotas studijas, atitinkančias studentų ir darbdavių lūkesčius, ir padėtų didinti studentų konkurencingumą darbo rinkoje.
- Tobulinti studijų valdymo sistemą, pagrįstą nuolatine studijų būklės analize, į studijų kokybės tobulinimą orientuotą vadybos kultūra, visuomenės informavimu ir dalyvavimu.

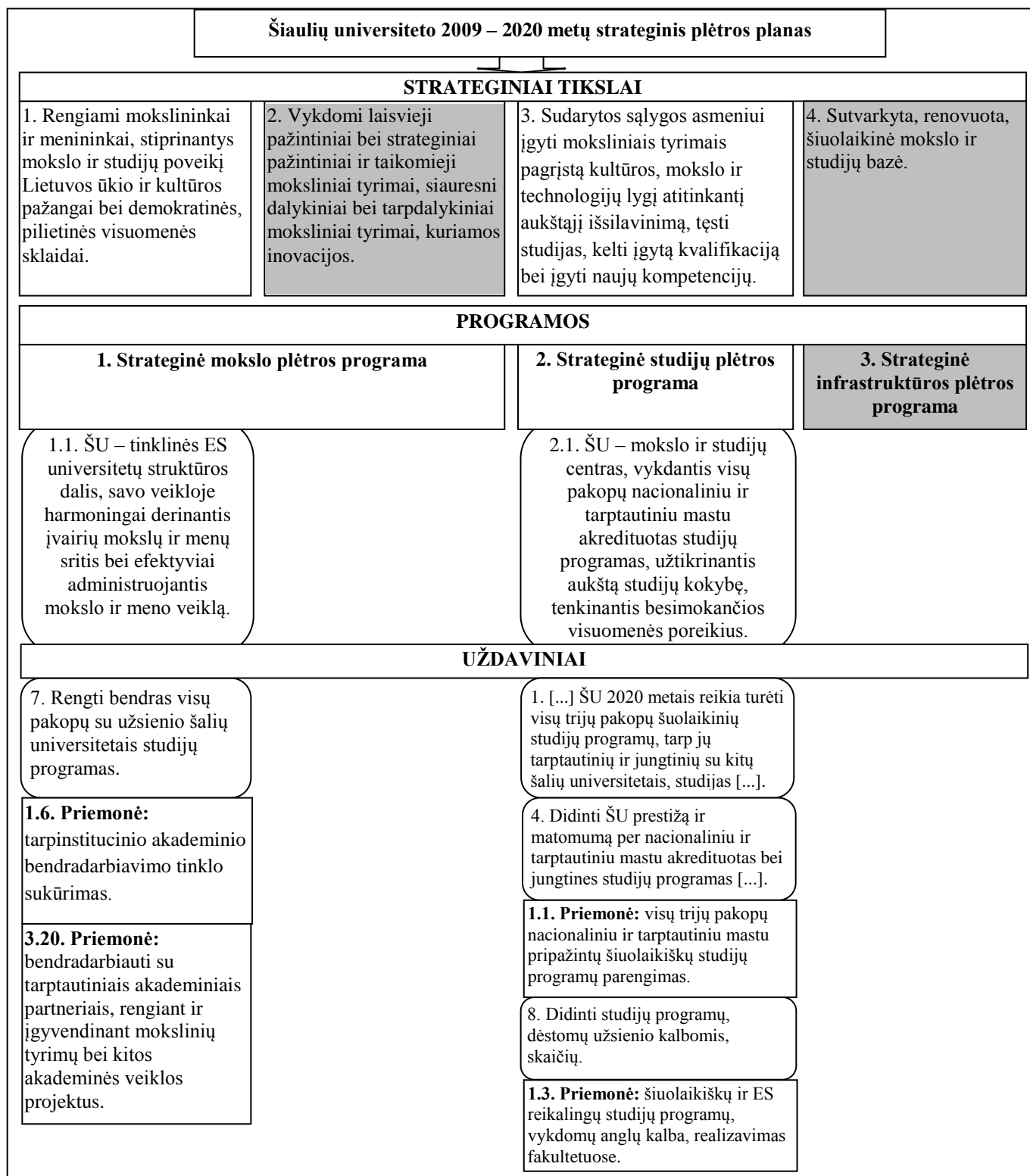
Pirmajam tikslui, kuris orientuotas į studijų proceso tobulinimą, iškeltas pirmasis uždavinys – kurti naujas, tobulinti esamas studijų programas. Išnagrinėjus projekto JUSPA tikslą matyti, kad šis

projektas orientuotas į naujos studijų programos kūrimą, todėl jis gali būti suprantamas, kaip priemonė pirmajam uždaviniui įgyvendinti. Tačiau detaliau analizuojant uždavinio įgyvendinimo priemones pastebėta, kad 1.1.1. priemonė, kuri orientuota į akademinio ir administracinio personalo kompetencijų plėtojimą, gali būti tapatinama su projekto TNM tikslu, nes taip pat juo siekiama kelti specialiąsias kompetencijas asmenų, dalyvaujančių universiteto vidaus valdyme. Kita minėtam uždaviniui pasiekti numatyta 1.1.2. priemonė yra turi tiesioginę sąsają su projektu JUSPA, kadangi abiejuose kalbama apie naujos studijų programos kūrimą. Todėl galima teigti, kad projektai TNM ir JUSPA orientuoti į Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo strategijos 2008 – 2011 metams pirmojo strateginio tikslo įgyvendinimą.

Analizuojant trečiąją strategijoje numatytą tikslą, kuriuo siekiama tobulinti studijų valdymo sistemą, galima daryti prielaidą, kad jį įgyvendinti padėtų projektas UNI-Q-MAS. Tai parodo projekto tikslu numatytas siekis sukurti ir įdiegti vidinę studijų kokybės vadybos sistemą. Nagrinėjant šio tikslo įgyvendinimui iškeltus uždavinius matyti, kad 3.1. uždaviniui pasiekti numatyta 3.1.4. priemonė, kurioje kalbama apie projektų studijų kokybei gerinti rengimą ir vykdymą, yra tiesiogiai susijusi su projektu UNI-Q-MAS.

Išnagrinėjus Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo strategijos 2008–2011 metams tikslus ir jiems pasiekti keliamus uždavinius bei priemones, matyti, kad visi tyrimui pasirinkti projektai prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo.

Kitas analizuojamas strateginis dokumentas – Šiaulių universiteto 2009–2020 metų strateginis plėtros planas. Kaip matyti pateiktame paveiksle, šio strateginio dokumento struktūra skiriasi nuo prieš tai nagrinėto dokumento (žr. 3.4 pav.).



3.4. pav. Šiaulių universiteto 2009 – 2020 metų strateginio plėtros plano vizualizacija.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Šiaulių universiteto 2009 – 2020 metų strateginiu plėtros planu.

Nagrinėjant 3.4 paveikslą matyti, kad šį strateginį plėtros planą sudaro keturi strateginiai tikslai, kuriems įgyvendinti parengtos 3 programos. Kiekvienai programai keliami atskiri tikslai, uždaviniai ir

priemonės jiems pasiekti. Analizuojuojant pateiktus strateginius tikslus, juos detalizavus iki konkrečių tikslų įgyvendinimo priemonių, pastebėta, kad antras ir ketvirtas strateginio plėtros plano tikslai tiesiogiai neatspindi nagrinėjamų projektų. Tačiau giliau išanalizavus nagrinėjamų projektų paraiškas ir šį strateginį dokumentą, galima išvelgti, kad projektas UNI-Q-MAS galimai netiesiogiai orientuotas į visų keturių strateginių tikslų įgyvendinimą, kadangi šiuo projektu siekiama sukurti ir įdiegti vidinę studijų kokybės sistemą. Šios sistemos kūrimas apima visas universitete vykdomas veiklas, įskaitant ir strateginių tikslų įgyvendinimą.

Galima išskirti pirmąjį ir trečiąjį strateginius tikslus, tiesiogiai orientuotus į tiriamų projektų įgyvendinimą:

1) Rengiami mokslininkai ir menininkai, stiprinantys mokslo ir studijų poveikį Lietuvos ūkio ir kultūros pažangai bei demokratinės, pilietinės visuomenės sklaidai.

2) Sudarytos sąlygos asmeniui įgyti moksliniais tyrimais pagrįstą kultūros, mokslo ir technologijų lygį atitinkantį aukštąjį išsilavinimą, tęsti studijas, kelti įgytą kvalifikaciją bei įgyti naujų kompetencijų.

Detalizuojant pirmojo strateginio tikslo pirmos programos 1.1. tikslo septintąjį uždavinį, matyti, kad jis tiesiogiai susijęs su projekto JUSPA tikslu. Abiem atvejais yra siekiama tarptautinių studijų programų rengimo. Tai pagrindžia šio uždavinio 1.6. ir 3.20. priemonės, kuriomis siekiama sukurti tarpinstitucinį akademinio bendradarbiavimo tinklą ir rengti projektus bendradarbiaujant su tarptautiniais akademiniais partneriais. Tai reiškia, kad projekto JUSPA tikslu numatytas studijų tarptautiškumo didinimas, kuriant jungtines studijų programas yra įgyvendinamas per pastarąsias priemones.

Trečiasis strateginis tikslas planuojamas įgyvendinti per strateginės studijų plėtros programą, kurios tikslas nukreiptas į ŠU, kaip mokslo ir studijų centrą, vykdančią visų pakopų nacionaliniu ir tarptautiniu mastu akredituotas studijų programas, užtikrinančią aukštą studijų kokybę bei tenkinančią besimokančios visuomenės poreikius. Šiame tikslu pastebimos projekto JUSPA gairės, kurias detalizuoja tikslui pasiekti numatyti 1, 4 ir 8 uždaviniai ir jų įgyvendinimui numatytos 1.1. ir 1.3. priemonės. Juose kalbama apie tarptautinių ir jungtinių studijų programų (užsienio kalba) su kitų šalių universitetais rengimą ir akreditavimą.

Apibendrinant, galima teigti, kad vienintelis projektas JUSPA iš visų darbe analizuojamų projektų tiesiogiai padeda įgyvendinti Šiaulių universiteto 2009–2020 metų strateginiame plėtros plane numatytus strateginius tikslus. Tuo tarpu projektas UNI-Q-MAS šiame strateginiame dokumente matomas netiesiogiai.

Nagrinėjant Šiaulių universiteto 2012–2016 integruotą plėtros strategiją, matyti, kad joje, kaip ir prieš tai pateiktame strateginiame dokumente, išskiriami strateginiai tikslai, strateginių tikslų įgyvendinimo programos bei šių programų tikslai, uždaviniai ir priemonės (žr. 3.5 pav.).

Šiaulių universiteto 2012 – 2016 integruota plėtros strategija		
STRATEGINIAI TIKSLAI		
1. Kurti, kaupti, skleisti ir įgyvendinti mokslo ir meno pasiekimus šalies ir regiono ūkio ir kultūros pažangai	2. Ugdyti išsimokslinusių žinių visuomenę, laikantis mokslo ir meno, studijų ir darbo aplinkos vienovės, užtikrinant aukštą mokslo ir meno, studijų kokybę per vidines kokybės valdymo sistemas	3. Tobulinti valdymo sistemą, įgalinant optimaliai panaudoti išteklius ir sudarant tinkamas sąlygas veikloms
STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO PROGRAMOS		
1. Mokslo ir meno modernizavimas, atvirumas ir integracija į tarptautinę mokslinių tyrimų erdvę	2. Studijų kokybės ir prieinamumo gerinimas, atitiktis visuomenės ir ūkio poreikiams	3. Universiteto valdymo darnus vystymas
STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO PROGRAMOS TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR PRIEMONĖS		
	<p>Tikslas Nr. 1. Rengti esminius ES aukštojo mokslo erdvės reikalavimus tenkinančius, šalies, regiono reikmes atitinkančius aukščiausios kvalifikacijos specialistus</p> <p><i>1 uždavinys:</i> Siekti aukščiausių šalies ir ES aukštojo mokslo erdvės standartus atitinkančius ir geriausiųjų šalies bei pasaulio universitetų patirtimi grįstos studijų kokybės.</p> <p>1.2. Priemonė: Universiteto vidinės studijų kokybės vadybos sistemos sukūrimas.</p> <p>1.8. Priemonė: Akademinės informacijos sistemos valdymas ir jos tobulinimas, administracinės naštos mažinimas.</p> <p><i>3 uždavinys:</i> Didinti studijų tarptautiškumą, orientuojantis į esmines ES ir pasaulio aukštojo mokslo dimensijas ir plėtros tendencijas</p> <p>3.2. Priemonė: Jungtinių studijų programų su užsienio universitetais rengimas ir įgyvendinimas.</p>	<p>Tikslas Nr. 1. Operatyviai ir optimaliai valdyti Universiteto veiklos procesus, spręsti problemas, gerinti bendruomenės mikroklimatą, skatinantį kūrybingumą ir aukštų veiklos rezultatų siekius</p> <p><i>1 uždavinys:</i> Modernizuoti ir optimizuoti Universiteto valdymo sistemą</p> <p>1.1. Priemonė: Sukurta ir įgyvendinta moderni Universiteto valdymo tobulinimo koncepcija.</p> <p>1.4. Priemonė: Strateginio Universiteto veiklos valdymo sistemos parengimas ir įgyvendinimas: padalinių, atskirų veiklos sričių strateginiai veiklos planai, jų dermė su bendraisiais Universiteto strateginiais veiklos planais.</p> <p>1.7. Priemonė: Lankstus, pagal pokyčius persiorientuojantis valdymas, operatyvi padalinių ir darbuotojų funkcijų kaita, etatų persikirstymas pagal naujus poreikius.</p> <p>1.8. Priemonė: Valdymo kompetencijų ir gebėjimų tobulinimas taikant įvairias vadovų mokymų formas.</p>

3.5 pav. Šiaulių universiteto 2012–2016 integruota plėtros strategijos vizualizacija.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Šiaulių universiteto 2012–2016 integruotos plėtros strategija.

Detalizavus Šiaulių universiteto 2012–2016 integruotos plėtros strategijos pirmąjį tikslą, kuriuo siekiama kurti, kaupti, skleisti ir įgyvendinti mokslo ir meno pasiekimus šalies ir regiono ūkio ir kultūros pažangai, nustatyta, kad nagrinėjamų projektų tikslai nėra susiję su šio tikslo įgyvendinimu.

Nagrinėjant 3.5 paveiksle pateiktą antrąjį tikslą, galima teigti, kad jis atspindi visus tris analizuojamus projektus. Pastaruoju tikslu yra siekiama ugdyti išsimokslinusių žinių visuomenę, laikantis mokslo ir meno, studijų ir darbo aplinkos vienovės, užtikrinant aukštą mokslo ir meno, studijų

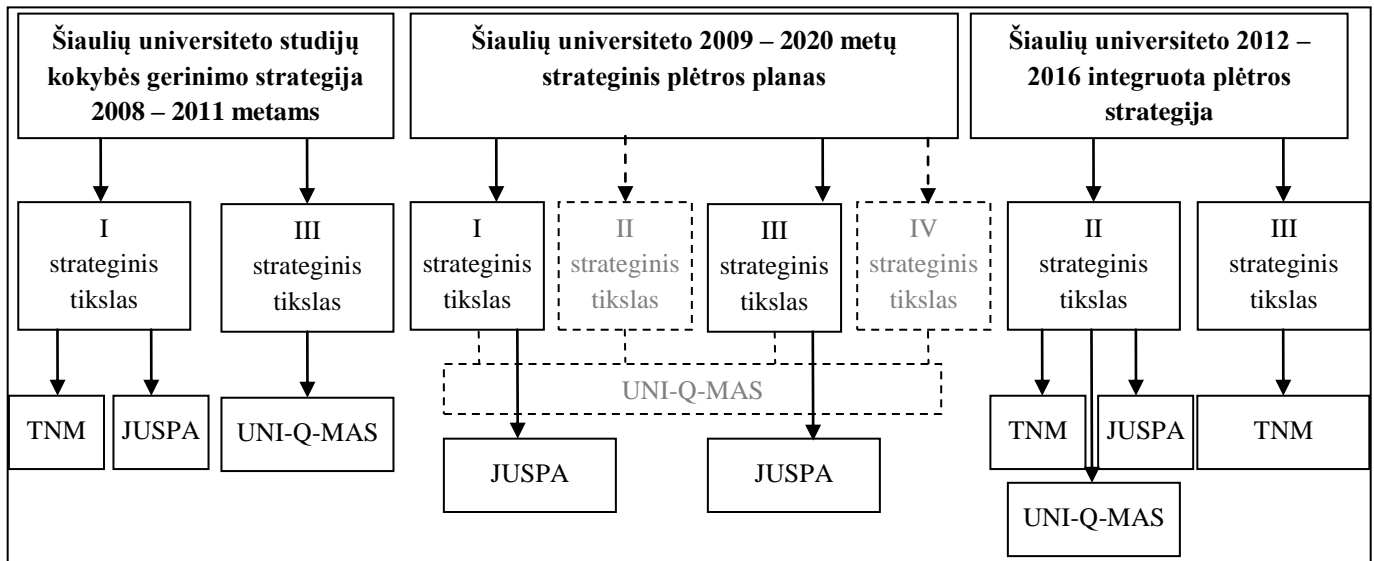
kokybę per vidines kokybės valdymo sistemas. Tikslas tiesiogiai įvardija projekto UNI-Q-MAS sieki diegti vidinę studijų kokybės sistemą. Kiti du analizuojami projektai antrajame strategijos tikslu nėra įvardijami tiesiogiai, tačiau detalizuojant antrojo strateginio tikslo įgyvendinimo programos pirmojo tikslo pirmąjį uždavinį, matyti, kad jis per 1.2 ir 1.8 priemonėmis yra tiesiogiai orientuotas į UNI-Q-MAS ir TNM projektus. 1.2 priemone yra siekiama Universiteto vidinės studijų kokybės vadybos sistemos sukūrimo, tuo tarpu projekto UNI-Q-MAS tikslas taip pat tiesiogiai orientuotas į studijų kokybės vadybos sistemų sukūrimą. Tai reiškia, kad pastarasis projektas yra tiesioginė priemonė strategijoje numatytai priemonei įgyvendinti. 1.8 priemone yra siekiama akademinės informacijos sistemos valdymo ir jos tobulinimo, mažinant administracinę naštą, tuo tarpu projekto TNM tikslu yra numatytas siekis didinti studijų sistemos efektyvumą, tobulinant universiteto valdymą.

Analizuojant trečiąjį šios programos pirmojo tikslo uždavinį, pastebima, kad jis tiesiogiai atliepia projekto JUSPA tikslą, siekiant studijų tarptautiškumo didinimo. Pastarojo uždavinio 3.2 priemone galimai numatyta pasiekti įgyvendinus projektą JUSPA, nes abiem atvejais yra siekiama jungtinių studijų programų su užsienio universitetais rengimo ir įgyvendinimo.

Trečiasis Šiaulių universiteto 2012–2016 integruotos plėtros strategijos tikslas pagal savo turinį tiesiogiai įvardija projekto TNM tikslą, t.y. valdymo sistemos tobulinimas. Toliau detalizuojant tikslą iki strateginių tikslų įgyvendinimo programos tikslų, uždavinių bei priemonių, galima išskirti tai, kad pagal pateiktus uždavinius ir priemones, esančias strategijoje, TNM projektas padeda įgyvendinti pirmajam tikslui iškeltą pirmąjį uždavinį bei 1.1, 1.4, 1.7 ir 1.8 priemones. Tai įrodo šiose priemonėse numatytos veiklos, kurios yra susijusios su universiteto veiklos valdymo sistemos parengimu ir įgyvendinimu bei valdymo kompetencijų tobulinimu.

Išanalizavus Šiaulių universiteto 2012–2016 integruotos plėtros strategijos tikslus, galima teigti, kad šios strategijos antrąjį tikslą iš dalies galima pasiekti įgyvendinant visus tris darbe analizuojamus projektus. Tačiau galima išskirti tai, kad trečiąjį strategijos tikslą padėtų įgyvendinti projektas TNM. Tai reiškia, kad visi analizuojami projektai yra numatyti kaip galimos priemonės įgyvendinti šiame dokumente numatytus strateginius tikslus.

Apibendrinant dokumentų analizės rezultatus, galima pateikti iliustraciją, kurioje vaizduojamos sąsajos tarp aukčiau nagrinėtų projektų ir strateginiuose dokumentuose numatytų strateginių tikslų (žr. 3.6 pav.).



3.6 pav. Projektų (JUSPA, TNM, UNI-Q-MAS) sąsajos su ŠU strateginiais dokumentais.
 Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis dokumentų analizės rezultatais.

Pateiktas paveikslas iliustruoja, kad projektinė veikla gali būti tiesiogiai arba netiesiogiai numatoma strateginio lygmens dokumentuose kaip priemonė strateginiams tikslams pasiekti. Tai pagrindžia pasirinktų ŠU įvykdytų / vykdomų projektų ir tuo laikotarpiu galiojančių strateginių dokumentų analizė, kuri padėjo nustatyti konkretaus projekto vietą kiekvieno strateginio tikslo įgyvendinime. Atitinkamai nuo projekto tikslo svarbos ŠU veiklai, strateginiuose dokumentuose jis gali būti įvardijamas skirtingai. Tai reiškia, kad projektas gali užimti skirtingą vietą, t.y. nuo strateginio tikslo iki konkrečios jo įgyvendinimo priemonės.

Išsiaiškinus projektų vietą strateginiuose dokumentuose, tikslinga kalbėti apie tokių projektų valdymą. Todėl kitame skyriuje pateiksime atlikto tyrimo rezultatus, remiantis ekspertų interviu metodu gautais duomenimis.

3.2. *Interviu metu gautų duomenų analizė*

Siekiant suvokti kaip projektų valdymo procesus, įgyvendinant strateginius Šiaulių universiteto tikslus, suvokia skirtingos respondentų grupės, toliau darbe bus analizuojami abstrahuoti duomenys, būdingi kiekvienai iš apklaustųjų grupių. Taip yra bus identifikuojama, kaip projektų valdymo procesus, įgyvendinant strateginius universiteto tikslus ir jų sąsajas su strateginiais dokumentais supranta AVLV, PVS darbuotojai bei projektų vykdytojai. Tokia duomenų analizės struktūra leis skaitytojui giliau išvelgti skirtumus ir panašumus tarp apklaustųjų grupėms išskirtų kategorijų būdingoms savybėms.

3.2.1. Šiaulių universiteto aukščiausiojo ir viduriniojo lygio vadovų interviu metu gautų duomenų analizė

Analizuojant iš pirmosios respondentų grupės interviu metu gautų duomenų išskirtus kodus, buvo rasta dvylika kategorijų: strateginis valdymas ŠU, projekto samprata, projektų valdymo politika universitete, ALV projektų valdyme, PVS vaidmuo projektų valdyme, projekto vadovo vaidmuo projektų valdyme, projektų valdymas, mikroklimatas, bendradarbiavimas, komunikacija, projektų valdymo kompetencijos, įsitraukimą į projektinę veiklą lemiantys veiksniai.

Toliau pateiksime išskirtoms kategorijoms būdingus bruožus.

Strateginis valdymas ŠU. Ekspertų teigimu, strateginė veikla ŠU yra pakankamai *naujas reiškinys*. Daugelį metų universitetas rengdavo strateginius dokumentus, tačiau tai buvo tik *formali veikla, kuria buvo siekiama atsiskaityti atitinkamoms institucijoms* (pvz., ministerijoms). Anot ekspertų, į strateginį planavimą nebuvo žiūrima rimtai. Tačiau besikeičiant AM politikai, universitetui teko *keisti požiūrį į strateginį planavimą*, atsirado *strateginio planavimo kultūros poreikis*. Kuri, anot ekspertų, vis dar nesusiformavusi universitete.

Analizuojant interviu metu gautus duomenis, matyti, kad labai svarbus veiksnys, lemiantis bendruomenės įtraukimą į strateginių dokumentų rengimą – *valdymo politika, vadybinės tradicijos*. Kaip teigia apklaustieji, universitetui trūksta šių vadybinių tradicijų, todėl į strateginių dokumentų rengimą yra įtraukiami asmenys pagal hierarchiją. Taip pat universiteto bendruomenės nariams yra galimybė savarankiškai įsitraukti į strateginių dokumentų rengimo procesus. Tai reiškia, kad strateginis planavimas universitete yra atviras bendruomenei, tačiau jos įsitraukimo į strateginių dokumentų rengimą skatinimo politikos trūksta.

Remiantis AM politika, *strateginį planavimą universitete pradėta orientuoti per projektinę veiklą*. Ekspertų teigimu, šio metodo naudojimas siejamas su efektyvesniu strateginių tikslų įgyvendinimu. Todėl strateginiame valdyme pamažu *pasikeitė požiūris į projektinę veiklą*. Tačiau ekspertai įvardiją problemą, dėl asmenų, turinčių projektų rengimo patirties, potencialo neišnaudojimo rengiant strateginius dokumentus.

Kadangi *ES struktūrinės paramos fondų projektai grindžiami tarptautiniais ir nacionaliniais dokumentais*, todėl ne visada universiteto strateginiuose dokumentuose galima juos rasti. Tačiau, anot ekspertų, *universiteto strateginiai dokumentai turi tiesioginį ryšį su nacionaliniais ir tarptautiniais aukštąjį mokslą reglamentuojančiais dokumentais*, todėl universiteto strateginiuose dokumentuose galima *netiesiogiai identifikuoti projekto atitikmenį*. Universiteto vykdomų *projektų tikslai turi atitikti universiteto strateginius tikslus ar veiklas*, o kadangi jie yra pakankamai *lankstūs* (abstraktūs), todėl

ieškojimas projekto atitikmens strateginiuose tiksluose yra paprastesnis.

Kalbant apie strateginių tikslų įgyvendinimą, ekspertai išskyrė problemą – *strateginių tikslų įgyvendinimo kontrolės poreikį*, nes jų teigimu, šis kontrolės mechanizmas kol kas universitete neveikia. Trūksta *strateginių tikslų įgyvendinimo, remiantis įvykdytais projektais, kokybinio įvertinimo ataskaitose*. Kadangi iki šiol universiteto ataskaitose įvardijami tik *kiekybiniai rodikliai*, pvz., įsisavintų lėšų suma, įvykdytų projektų skaičius ir kt. Tačiau niekur neužsimenama apie kokybinę projektų reikšmę universiteto veiklai. Galima teigti, kad *trūksta institucinio projektų rezultato apskaitymo*, tuomet, kai projektai vykdomi atskiruose padaliniuose. Taip pat ekspertai išvelgia *strateginių dokumentų koregavimo poreikį*, kuris, anot jų, yra labai svarbus etapas strateginio valdymo procese.

Ekspertų teigimu, universitetui *trūksta papildomų strateginių dokumentų* (pvz., projektų valdymo strategijos). Tai reiškia, kad bendruomenė suprasdama strateginio valdymo svarbą universitete, ieško būdų, kaip efektyviau įgyvendinti universiteto strateginius tikslus.

Projekto samprata. Apklausus ŠU aukščiausiojo ir viduriniojo lygio vadovus (AVLV), nustatyta, kad ši apklaustųjų grupė projektą įvardija kaip *priemonę universiteto strateginiams tikslams pasiekti*. Jų teigimu, projektas taip pat tampa priemone atskirų *padalinių (fakultetų) strateginiams tikslams pasiekti*, kadangi fakultetai turi galimybę savarankiškai vykdyti projektus. Šia veikla jie taip pat prisideda prie universiteto strateginių tikslų įgyvendinimo. Nors respondentai įvardija projektą kaip priemonę strateginiams tikslams pasiekti, tačiau, jų teigimu, *projektų vykdytojai šią projektų svarbą supranta intuityviai*. Tai reiškia, kad ji nėra tiesiogiai identifikuojama kaip strateginių tikslų įgyvendinimo priemonė.

Anot ekspertų, projektas tai yra *netradicinė, specifinė, originali, kūrybinė veikla*, kuri suvokiama kaip *papildomo finansavimo galimybė*, leidžianti diegti inovacijas universiteto veikloje ir taip ją *tobulinti* bei skatinanti jos *plėtrą*.

Projektų valdymo politika universitete. Analizuojant projektų valdymo politiką universitete, galima pastebėti, kad ES struktūrinės paramos fondų 2004-2006 m. finansavimo laikotarpiu, *projektų valdymo politika* nacionaliniu mastu buvo *liberali*. Kadangi, kaip teigia ekspertai, išorinės institucijos beveik nesikišdavo į projektų valdymą. Projektai buvo nauja veikla, padedanti pritraukti lėšas, todėl ir universitetas vykdė itin daug projektų, kurie nebūtinai būdavo orientuoti į strateginių tikslų įgyvendinimą. 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos fondų finansavimo laikotarpiu situacija pasikeitė, atsirado projektų kryptingumas. Išorinės institucijos pradėjo reguliuoti universiteto vykdomus projektus. Matyti, kad projektų vykdymo veiklos *kryptys yra apibrėžtos nacionalinio lygmens dokumentuose*, t.y. vyksta *prioritetų „nuleidimo iš viršaus“* procesas. Todėl projektų

vykdymas yra *orientuotas į nacionalinių poreikių tenkinimą*. Tai iš dalies yra probleminė situacija, kadangi dažnas reiškinys projektų vykdymo politikoje yra *nepastovumas*. Atsiranda *nerimas dėl jos kaitos*, nes universitetas rengdamas strateginius dokumentus negali tiksliai nusimatyti kokiomis priemonėmis įgyvendins savo strategines veiklos kryptis.

Taip pat, anot ekspertų, atsirado universiteto požiūrio į projektinę veiklą kaitos poreikis. Kaip teigia respondentai, *iki 2010 m. universitete buvo kryptinga projektinė veikla*, o dabar jie mato daug chaotiškumo, *trūksta šios veiklos kryptingumo ir aiškių rezultatų vykdant projektinę veiklą numatymo*. Tai pasireiškia tuo, kad universitete nėra *aiškių projektinės veiklos krypčių numatymo*, projektų rengėjams, anot ekspertų, *neaiškus projektų atrankos procesas, trūksta atrankos kriterijų*. Todėl tai neskatina bendruomenės aktyviau įsitraukti į projektinę veiklą universitete.

Taip pat, kaip teigia ekspertai, universitetas susiduria su problema, kuomet kai kurie fakultetai menkai įtraukia į projektinę veiklą, *trūksta šių padalinių iniciatyvos*. Ekspertų teigimu, kai kurie padaliniai turi itin palankią situaciją, galimybes vykdyti projektines veiklas, tačiau jomis nepasinaudoja. Projektų vadybos skyrius, anot ekspertų, *organizuoja fokus grupes, siekiant mažinti atotrūkį tarp padalinių*, tačiau tai ne visuomet veiksminga. Tai reiškia, kad universiteto bendruomenei ir padaliniams *trūksta požiūrio į bendro universiteto tikslo siekimą stiprinimo*.

Kita ekspertų įvardijama problema, *projektų valdymo kaita, priklausanti nuo struktūrinių pokyčių universitete*. Pasikeitus universiteto vadovams, pasikeičia ir vykdoma politika, todėl projektus veikia ne tik išorinė aplinka, bet vidinė. Kita vertus, projektinė veikla taip pat gali daryti struktūrinius pokyčius universitete. Kaip teigia ekspertai, sustiprėjus projektinei veiklai buvo įkurta Projektų vadybos grupė, fakultetuose atsirado grupelių, koordinuojančių projektinę veiklą. Tai parodo projektinės veiklos svarbą universitete.

Kalbėdami apie projektinę veiklą, ekspertai išskyrė, kad projektai, įgyvendinantys strateginius tikslus, nėra pavieniai. Jiems *būdingas tęstinumas arba kelių projektų persidengimas*. Tai reiškia, kad projektai turi būti valdomi kompleksiskai, siekiant kryptingo strateginių tikslų įgyvendinimo.

ALV projektų valdyme. Nagrinėjant projektų valdymą įgyvendinant strateginius ŠU tikslus, svarbiu veiksnium tampa universiteto aukščiausiojo lygio vadovų (toliau – ALV) (rektorius, prorektorius) vaidmuo šiame procese. Rektorius, kaip ALV, priima sprendimus dėl universitete vykdomų projektų. Todėl galima teigti, kad tai yra svarbiausias *kontrolės mechanizmas projektų atrankos procese*.

Kalbėdami apie ALV vaidmenį projektų valdyme, ekspertai pažymėjo, kad itin svarbus yra rektorius ir prorektorius *įsitraukimas į projektinę veiklą*. Kartais kyla problemų vykdant projektą dėl

nepakankamo ALV išitraukimo jį rengiant. Tai lemia objektyvios priežastys, kurios ekspertų įvardijamos, kaip ALV laiko trūkumas. Tačiau iš pasisakymų matyti, kad šis *išitraukimas yra skirtingas* priklausomai nuo projekto. Galima teigti, kad siekdami efektyvesnio projektų valdymo *ALV į juos išitraukia neformaliai.* Tai reiškia, kad ALV suvokdami projekto svarbą universiteto veiklai neformaliai prisideda prie bendro tikslo siekio.

Kita vertus, itin svarbus veiksnys, lemiantis projektų valdymą – *ALV projekto palaikymas.* Jei nėra tinkamo ALV palaikymo ir jaučiamas *institucinių priemonių trūkumas*, tuomet pasireiškia projekto vykdytojų *demotyvacija* stengtis efektyviau dirbti projekte, o tai labai apsunkina projekto vykdymą. Ekspertų teigimu, palaikymas, projekto inicijavimo ir įgyvendinimo etapuose, didžiąja dalimi priklauso nuo *projekto idėjos* svarbos universitetui. Vykdamas projektą ALV palaikymas taip pat priklauso nuo projekto vadovo *asmeninių savybių*, t.y. kiek projekto vadovas yra *iniciatyvus*, kiek jis stengiasi parodyti projekto naudą universitetui.

Kadangi projektai įvardijami, kaip priemonė strateginiams universiteto tikslams pasiekti, todėl itin svarbi tampa *informacijos sklaida*, apie strategines universiteto veiklos kryptis ir jų įgyvendinimą per projektinę veiklą, universiteto bendruomenei. Ekspertų teigimu, *trūksta ALV iniciatyvos*, skatinant kai kurių *skyrių išitraukimą į projektinę veiklą.* Taip pat trūksta *ALV įtakos priimant sprendimus, dėl projekto vykdytojų ir skyrių bendradarbiavimo.* Ekspertai nurodo, kad yra spragų, siekiant efektyvesnio bendradarbiavimo ir skyrių išitraukimo į projektinę veiklą. Todėl itin svarbu, kad ALV vadovai kuo greičiau pradėtų spręsti šią problemą.

Kadangi projektinė veikla tampa vis svarbesne universiteto gyvenime, todėl ALV vaidmuo šioje srityje turi būti stiprinamas.

PVS vaidmuo projektų valdyme. Analizuojant ekspertų interviu metu gautus duomenis apie PVS vaidmenį projektų valdyme, išryškėjo tai, kad yra jaučiamas PVS vadovo dalyvavimo strateginiame organizacijos valdyme koreguojant ir inicijuojant strateginių dokumentų pakeitimus poreikis. Tokia nuomonė formuojasi todėl, kad PVS yra inovatyvių veiklų įgyvendinimo skyrius, gebantis strategiškai ir globaliai matyti ne tik organizacijos veiklos, bet ir projektinės veiklos prioritetines kryptis. Formuojasi nuomonė, kad PVS gali įtakoti organizacijos strateginius dokumentus, numatant finansavimo galimybes prioritetų įgyvendinimui bei būti ta grandis, kuri visą laiką išlaiko universitetui strategiškai naudingą informaciją keičiantis universiteto ALV. Tačiau situacija yra tokia, kad PVS potencialas nėra išnaudojamas rengiant strateginius dokumentus. Kalbant apie PVS ir ALV bendradarbiavimą tai šioje vietoje yra bendradarbiaujama priimant strategiškai svarbius sprendimus susijusius su projektine organizacijos veikla.

Kalbant apie PVS vaidmenį projektų valdyme, kuris vyksta skyrių lygmenyje, tai kai kurių ekspertų nuomone, yra jaučiamas PVS abejingumas sprendžiant skyrių veiklos problemas bei PVS turimų kompetencijų nuvertinimas. Toks požiūris formuojasi dėl sustiprėjusios projektinės veiklos įtakos PVS veiklai. Kita vertus iš ekspertų interviu metu pateiktų duomenų, matyti, kad PVS noriai įsitraukia į universiteto projektų valdymą, pateikdamas kompetentingą nuomonę ar netgi darydamas įtaką strateginių tikslų įgyvendinimui. Tokia dviprasmiška nuomonė formuojasi dėl skirtingų asmenybių ir komunikacinių gebėjimų skirtumų.

Apibendrinant galima pasakyti, kad PVS vaidmuo projektų valdyme yra įvairiapusiškas. Viena vertus, jis vaidina konsultanto vaidmenį, kita vertus, jis galėtų būti tarpininkas tarp ALV strateginių dokumentų rengime ir įgyvendinime.

Projekto vadovo vaidmuo projektų valdyme. Kalbėdami apie projekto vadovo vaidmenį projektų valdyme, ekspertai pabrėžė, kad projektų vadovo užimama pozicija projekte yra laikina, todėl tai yra galimybė išbandyti turimas kompetencijas ne tik projekte, bet ir sąveikoje su ALV, sprendžiant iškilusias problemas. Egzistuoja nuomonė, kad neretai projekto vadovai tik formaliai įsitraukia į projektinę veiklą, kas lemia viso projekto rezultatyvumą. Toks įsitraukimas priklauso nuo vadovo pozicijos tenkinant asmeninius interesus bei nuo turimų kompetencijų projektų valdyme. Tokiems vadovams būdingas sąveikos su ALV nebuvimas dėl jų nekompetentingumo.

Tačiau vienareikšmiškai vadovas projekte yra atsakingas už veiklą, atsakomybių, darbų paskirstymą. Kalbant apie projekto vadovą, galima išskirti tai, kad jam būdingi kontrolės mechanizmai ir įvairių sankcijų numatymas už suplanuotas ir laiku neįvykdytas projektines veiklas.

Ekspertų nuomone, projekto vadovas pasižymi strateginiu matymo lauku, kur jis vaidina svarbų vaidmenį institucionalizuojant projekto rezultatus.

Apibendrinant galima pažymėti tai, kad projekto vadovo vaidmuo projektų valdyme gali būti formalus ir neformalus, tai priklauso nuo jo turimos kompetencijos valdyti projektą.

Projektų valdymas. Svarbiausia valdant projektą suvokti, kad šioje veikloje yra *griežtas laiko reglamentavimas*. Todėl ekspertų teigimu, ši *laiko svarba* daro projektinę veiklą specifiška. Anot ekspertų, projektų valdymui būdingas naujų probleminių veiklų atsiradimas, todėl *būtina numatyti rizikų valdymo planą* bei operatyviai spręsti iškilusias problemas.

Kalbėdami apie projektų valdymą, ekspertai išskiria problemą – *projektų rengimo personalo potencialo trūkumas*. Tai reiškia, kad trūksta žmonių norinčių ir galinčių rengti projektus. Todėl didelis dėmesys turi būti skiriamas naujų žmogiškųjų išteklių paieškai ir jų parengimui.

Dar viena problema – išskiriama respondentų – *pasikartojančių problemų preventavimo poreikis*

vykdant projektus. Tai reiškia, kad trūksta bendradarbiavimo tarp skirtingų projektų vykdytojų, skyrių ir kitų dalyvaujančių įgyvendinant projektus, siekiant užkirsti kelią nuolat pasikartojančioms problemoms.

AVLV kalbėdami apie projektinę veiklą, teigia, kad jai būdingas *komandinis darbas*. Jų teigimu, dalyvavimas projekte suteikia *galimybę įgyti įvairių kompetencijų*, t.y. puiki galimybė patikrinti save. Tačiau, siekiant efektyviai įgyvendinti projektą, reikia *visiško įsitraukimo į vykdomas veiklas*, tai reiškia, kad į šią veiklą ateina *entuziazmo* vedami žmonės. Kartais, anot ekspertų, susiduriama su problema, kuomet projekto vykdytojai skirtingai suvokia projekto naudą. Tokiu atveju, sudėtinga lygiavertiškai įsitraukti į vykdomas veiklas.

Dirbant komandoje pastebimas *sinergijos efektas*. Tai reiškia ne tik, kad dirbant komandoje yra pasiekiamas didesnis rezultatas, bet ir gaunama nauda ne tik projektui, bet ir kiekvienam jo vykdytojui. Nes, kaip teigia ekspertai, tai nuolatinis *mokymosi procesas*. Skirtingas patirtis turintys žmonės įgyja žinių, kompetencijų ir kt.

Analizuojant duomenis, pastebėta, kad nors, anot ekspertų, *projekto komandoje nėra hierarchijos*, o jos nariai laiko save lygiaverčiais, tačiau matomos kontrolės apraiškos, kuomet projekto vykdytojai turi *atsiskaityti projekto vadovui* už padarytas veiklas. Tai reiškia, kad galima aptikti tam tikrą hierarchijos egzistavimo apraiškų.

Mikroklimas. Kalbėdami apie projekto ir organizacijos mikroklimatą ALV išskyrė jį į trys lygius, t.y. mikroklimas projekte, mikroklimas tarp projekto ir atskirų skyrių bei mikroklimas su atskirais padaliniais. Pirmuoju atveju mikroklimas yra įvardijamas teigiamai, išskiriant tai, kad jam būdingas susivienijimas dėl bendro tikslo siekio. Tačiau tuo pačiu yra matomas ribotas projekto lankstumas dėl adaptacinio periodo nebuvo. Tai reiškia, kad projektas yra per daug intensyvi ir griežtai laiko reglamentuota veikla.

Antruoju atveju, mikroklimas tarp projekto ir atskirų padalinių yra mažiau pozityvus. Taip yra dėl vyraujančio neigiamo bendruomenės požiūrio į projektinę veiklą ar išankstinių neigiamų nuostatų atsiradimu. Jaučiamas atskirų skyrių projektinių veiklų ignoravimas bei abejingumas atsirandančių problemų sprendime. Projekto vykdymo metu trūksta susikalbėjimo su atskirais skyriais dėl išvardintų problemų, tai reiškia išryškėja konfliktų apraiškos tarp atskirų skyrių ir projekto vykdytojų, atsiranda nepasitenkinimas atskirų skyrių veikla.

Trečiuoju atveju, kai mikroklimas yra tarp universitete esančių ir projektus vykdančių padalinių, atsiranda susiskaidymo užuomazgos dėl atskirų veiklų vykdymo. Dėl to išryškėja konkurencingumo apraiškos. Taip atsitinka dėl kintančių politinių situacijų universiteto vykdomai veiklai.

Apibendrinant galima teigti, kad projekto mikroklimatas nors ir intensyvus, tačiau pozityvus, ko nebūtų galima pasakyti apie kitiems dviems mikroklimatams būdingas savybes. Antruoju atveju mikroklimatui būdingi konfliktai, o trečiuoju atveju – konkurenciją tarp fakultetų, projektų. Tai reiškia, kuo didesnis veiklą vykdančių asmenų skaičius, tuo daugiau atsiranda nesusipratimų ir nesusikalbėjimų, kurie įtakoja visą universiteto veiklą.

Bendradarbiavimas. Kalbėdami apie bendradarbiavimą, respondentai išskyrė bendradarbiavimo teigiamas ir neigiamas puses. Pirmuoju atveju, kuomet vyksta visapusiškas tiesioginis bendradarbiavimas su ALV ir projekto vykdytoju, jis pasižymi komunikaciniais procesais ieškant bendrų sprendimo variantų, atsiranda partnerystės apraiškos geranoriškam ALV bendradarbiavimui, kuris didina motyvaciją siekti bendro tikslo.

Kalbant apie bendradarbiavimo procesus susijusius su projektine veikla, galima išskirti tai, kad vyksta bendradarbiavimas pagal veiklas, bendruomenė yra įtraukiama į strateginio planavimo procesus, kas lemia ir projektų valdymo procesus. Tai priklauso nuo suvokimo, kaip projektinės veiklos, kaip inovacijos diegimo priemonės, gali įtakoti abipusį bendradarbiavimą.

Bendradarbiavimas universitete pasireiškia su regionu ir su atskirų skyrių vadovų savanoriškumu įsitraukiant į projektinę veiklą.

Tačiau kalbant apie neigiamas bendradarbiavimui įtakas, galima pažymėti tai, kad struktūrinių pokyčių įtaka bendravimo procesuose išbalansuoja skyrių veiklą ir jų atskaitomybės struktūras. Atsiranda žinojimo trūkumas, kokia tvarka ir su kuo reikia bendrauti, kad pasiekti norimo rezultato. Taip pat išryškėja nepakankamas bendradarbiavimas dėl atskirų skyrių iniciatyvos trūkumo įsitraukiant į sėkmingą projektinę veiklą.

Apibendrinant galima pabrėžti tai, kad bendradarbiavimas priklauso nuo įsitraukimo į bendravimo procesus lygį.

Komunikacija. Nors projektas, ekspertų įvardijamas kaip netradicinė veikla, tačiau komunikacija yra neatsiejama nuo jo vykdomų veiklų. Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad komunikacija projektinėje veikloje vykdoma įvairiais būdais. Visų pirma, ekspertai išskiria *tiesioginį bendravimą susitikimų metu*, kalbant, diskutuojant ir kt. Taip pat šiai veiklai būdingas *netiesioginis bendravimas*, tai reiškia, kad *bendraujame virtualiose tinkluose, el. paštu, telefonu*. Šiuo atveju galima išskirti *informacinių technologijų svarbą* komunikuojant. Šie bendravimo būdai yra itin patogūs, kuomet projektas turi partnerius (pvz., kita organizacija, iš kito miesto ar šalies).

Ekspertų teigimu, tarp projekto vykdytojų dažniausiai vyrauja *neformalus, betarpiškas bendravimas*. Taip pat jų teigimu, *bendravimo stilius* projekte *motyvuoja* ten dirbančius žmones. Todėl

labai svarbu, koks bendravimo modelis (stilius) bus pasirenkamas. Tačiau kalbant apie projekto vykdytojų ir universiteto vadovų komunikaciją, paaiškėjo, kad itin svarbi *hierarchija bendraujant*. Visuomet rengiant projektą jo *rengėjai inicijuoja bendravimą su ALV*. Nors neabejojama, kad projekto vykdytojas gali tiesiogiai kreiptis į ALV, tačiau respondentai teigia, kad dažniausiai į ALV kreipiasi projekto vadovas arba kartais fakulteto vadovas. Galima teigti, kad šie komunikacijos procesai tarp projekto vykdytojų ir ALV vyksta ne tik pagal hierarchiją, bet ir pagal turimas kompetencijas.

Tai reiškia, kad projektų valdymo procese vyksta tiek *formali*, tiek *neformali komunikacija*, priklausomai nuo to, su kuo yra bendraujama.

Ekspertai išskiria itin svarbią problemą, universitete esantys *skyriai* (pvz., viešųjų pirkimų, personalo ir kt.) *ne visuomet supranta projekto svarbą ar būtinumą* universitete. Taip yra todėl, kad jie *gauna per mažai informacijos*, o ji yra *būtina*, kad visi padaliniai suvoktų savo indėlį į universiteto veiklas. Taip pat dėl šios priežasties atsiranda konfliktų, kuriems būdingas *nesusikalbėjimas tarp skyrių darbuotojų*.

Todėl ekspertai teigia, kad labai svarbu informuoti bendruomenę kas vyksta, kodėl vyksta, ko iš jų tikimasi. Tokiu būdu užtikrinant darnią komunikaciją ir atitinkamą *bendruomenės paruošimą pokyčiams*. Kadangi visuomet pokyčiai iššaukia bendruomenės pasipriešinimą, todėl svarbu per komunikacinę priegą kiek įmanoma labiau sumažinti šio pasipriešinimo apraiškas. Nes tik *institucionalizavus projekto idėjos svarbą*, galima pasiekti tinkamo tikslų įgyvendinimo.

Projektų valdymo kompetencijos. Ekspertai kalbėdami apie kompetencijas projektų valdyme išskyrė problemas, susijusias su atskirų skyrių komandinio darbo kompetencijos nebuvimu, projekto veiklų įgyvendinimo nesuvokimu. Dėl to gali būti sudėtinga vykdyti projektą. Todėl yra pabrėžiama įvairių kompetencijų įsitraukimo į projektinę veiklą svarba. Visų pirma, kad įgyvendinti strateginius universiteto tikslus vykdant projektinę veiklą reikalingas platus organizacijos veiklos suvokimas. Projektų valdymui, anot ekspertų, reikalingas gebėjimas planuoti, prognozuoti, gebėjimas numatyti rizikas ir priimti sprendimus. Projektų vykdytojas turi pasižymėti struktūrizuotu mąstymu, sisteminiu ir strateginiu matymu, kompleksiniu požiūriu į projektinę veiklą. Taip pat projektų valdymui reikalingas analitinis mąstymas, gebėjimas organizuoti veiklas. Svarbiausia projektų valdymo kompetencija projektų rengimo metodo išmanymas bei valdymas, nes tokios kompetencijos ir patirtis duoda naudos strateginiame planavime. Tačiau atvirkščiai yra įvardijamos ir strateginių dokumentų rengimo kompetencijos, kurios reikalingos projektų valdyme. Tai abipusė kompetencijų nauda, kuri duoda naudą ne tik projektui, kaip strateginei priemonei, bet ir universitetui, kur atsiranda gebėjimas numatyti strateginių tikslų įgyvendinimo priemones konkrečių projektų pagalba.

Be išvardintų kompetencijų, iš respondentų pasisakymų yra išskiriamos prioritetų numatymo kompetencijos. Pastarosios kompetencijos turi būti nuolat plėtojamoms ir gilinamos.

Apibendrinant galima teigti, kad projektų valdymui reikalingos įvairios kompetencijos, kurios prisidėtų ne tik prie projekto vykdymo, bet ir strateginių universiteto tikslų įgyvendinimo. Taip pat išskirtina tai, kad projektas yra galimybė įgyti vadybinę patirtį.

Įsitraukimą į projektinę veiklą lemiantys veiksniai. Analizuojant ekspertų interviu metu gautus duomenis, paaiškėjo, kad įsitraukimą į projektinę veiklą lemia trejopi veiksniai. Viena vertus įsitraukimas priklauso nuo asmeninių interesų ar individualių poreikio patenkinimo, pavyzdžiui, vieni mato ir siekia ateities perspektyvų dirbti ir kituose projektuose. Pastarajam įsitraukimui būdingas savarankiškumas. Kita vertus įsitraukimas priklauso nuo asmeninės ir institucinės naudos suderinamumo, kuomet matomas abipusis asmeninių ir kolektyvinių interesų patenkinimas, didėja motyvacija įsitraukti į projektų valdymą.

Trečiuoju atveju įsitraukimas priklauso nuo vidinės motyvacijos įtakos bendros veiklos efektyvumui siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo.

Apibendrinant galima pasakyti, kad įsitraukimas į projektinę veiklą priklauso tiek nuo individualių, tiek nuo individualių ir institucinių poreikių patenkinimo, tiek nuo vidinės motyvacijos siekiant bendros veiklos rezultatyvumo strateginių tikslų įgyvendinime.

Pažymėtina tai, kad projektų valdymas, įgyvendinant strateginius universiteto tikslus aukščiausiojo ir viduriniojo lygių vadovų bendrąja prasme yra identifikuojamas kaip procesas įtakojamas įvairių organizacijos veiklai būdingų savybių. Šių respondentų grupė projektų valdymą universitet suvokia kaip globalų procesą su jį veikiančiomis išorinėmis aplinkomis.

3.2.2. Šiaulių universiteto Projektų vadybos skyriaus interviu metu gautų duomenų analizė

Šiame skyrelyje pateikiamos iš projektų vadybos skyriaus darbuotojų interviu metų gautų duomenų analizės išskirtos kategorijos ir joms būdingos savybės. Iš viso buvo gautos devynios kategorijos: Išorinės aplinkos veiksniai, projektų vykdymo politika, projekto samprata, projekto vadovo vaidmuo projektų valdyme, projektų valdymo kompetencijos, komandinis darbas, bendradarbiavimas, komunikacija, įsitraukimą į projektinę veiklą. Kai kurios iš kategorijų kartojasi su AVLV interviu metu išskirtomis kategorijomis.

Išorinės aplinkos veiksniai. *Politinė įtaka* – itin svarbus veiksnys, lemiantis universiteto veiklą. Ekspertai, kalbėdami apie politinę įtaką, pabrėžė, kad šios *įtakos kaita* tampa svarbiu išbandymu aukštajai mokyklai. Pasikeitus valdžios atstovams, keičiasi *švietimo politika*, kartais inicijuojamos *Mokslo ir studijų reformos*. *Sustiprėjo politinė įtaka strateginių dokumentų rengime.*

Nacionaliniai ir tarptautiniai dokumentai reglamentuoja aukštųjų mokyklų strategines kryptis ir prioritetus. Todėl jie tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai daro įtaką universiteto veiklai. Tačiau kartais, dėl menko universiteto vadovų ir ministerijos bendradarbiavimo, kalbant apie ilgalaikius strateginius dokumentus, būna, kad universiteto ir nacionaliniai prioritetai yra nesuderinti. Todėl svarbu užtikrinti tinkamą bendradarbiavimą, siekiant vienodų prioritetų.

ŠU, anot ekspertų, rengiant tarptautinius projektus, juose yra tiesiogiai įvardijama, į kokius universiteto strateginius dokumentus ar strateginių tikslų įgyvendinimą jie yra orientuoti. Tačiau kalbant apie ES struktūrinės paramos fondų projektų pagrindimą, galima teigti, kad universiteto strateginiai dokumentai galios neturi. Šiose projektuose tiesiogiai neįvardijami universiteto strateginiai dokumentai ar tikslai. Taip yra todėl, kad šių projektų pagrindimas orientuotas į nacionalinių arba tarptautinių poreikių tenkinimą, t.y. projektų vykdymas orientuotas į nacionalinius arba tarptautinius dokumentus. Tačiau tai nereiškia, kad universitete vykdomi projektai yra nesusiję su universiteto strateginiais tikslais. Tiesiog gali išvelgti, kad universitetui būdingas netiesioginis projekto ir strateginių dokumentų ryšys.

Iki 2006 metų, buvo pastebima ministerijos minimali universiteto vykdomų projektų kontrolė. Galima sakyti, kad buvo vykdoma universiteto savarankiškumo skatinamo politika. Tačiau prasidėjus antrajam finansavimo laikotarpiui, sustiprėjo politinė įtaka šiai veiklai, prasidėjo griežta universiteto vykdomų projektų kontrolė. Ekspertų teigimu, strateginių tikslų įgyvendinimas per projektinę veiklą tampa komplikuoatas, kadangi pastebimas nepastovumas projektų vykdymo politikoje, nuolat jaučiamas nerimas dėl jos kaitos. Taip pat sunku numatyti finansavimo prioritetus, nes jie keičiasi.

Projektų vykdymo politika. Anot ekspertų, anksčiau universitete egzistavo formalus strateginių planų rengimas. Tačiau projektai pradėjo keisti požiūrį į strateginį planavimą. Todėl galima, teigti, kad strateginis valdymas universitete yra pakankamai naujas reiškinys. Tačiau pastebimas didesnio bendruomenės įsitraukimo į strateginį valdymą poreikis. Kadangi yra kuriama projektų valdymo ir strateginio valdymo suderinamumo sistema. Todėl, anot ekspertų, atsirado tiesioginių projektų ir strateginių tikslų sąsajų poreikis. Galima teigti, kad projektai prisideda prie strateginių dokumentų koregavimo, tačiau, anot ekspertų, gali būti koreguojami trumpalaikiai universiteto ar fakultetų strateginiai veiklos planai. Pastebima problema, kad trūksta strateginių planų įgyvendinimo kontrolės, tai reiškia, kad atsiranda kokybinio rezultatų įvertinimo poreikis.

Pasikeitė projektų poreikis, tačiau pastebimas bendruomenės požiūrio į projektinę veiklą kaitos poreikis, kadangi iki šiol jis yra neigiamas, todėl trūksta iniciatyvų rengiant projektus. Iki šiol, kaip teigia respondentai, buvo intuityvus strateginių tikslų įgyvendinimo per projektinę veiklą suvokimas.

Tačiau tai labai priklauso nuo to, kas rengia projektą ir nuo to kokia jo svarba universitetui.

Kalbant apie projekto vykdymo politiką, respondentai išskyrė, kad universitete prasidėjo *kryptingas projektų rengimas*, tai reiškia, kad *ALV vykdo tikslingą projektų atranką*. Taip pat vidinėje *projektų atrankos sistemoje* svarbų vaidmenį vaidina *PVS*, kuris taip pat prisideda prie projektų atrankos. Tačiau, kaip teigia ekspertai, nėra *aiškiai suformuluotų* universiteto vykdomų projektų *atrankos kriterijų*, numatytų *prioritetinių kryptčių*. Kita vertus, ekspertai mano, kad netrukus „minkštieji“ projektai pradės itin konkuruoti tarpusavyje. Taip yra todėl, kad pastebima *finansinė įtaka* projektų atrankai. Tai reiškia, kad kai kuriais atvejais projektas tampa *finansinių įsipareigojimų krūvis ar našta universitetui*.

Taip pat PVS darbuotojai, kalbėdami apie universiteto struktūrinius pokyčius, teigia, kad šiuo metu jiems *trūksta aiškaus pavaldumo*, kadangi keitėsi universiteto ALV, todėl skyrius iki šiol neidentifikuoja savo hierarchinės atskaitomybės. Todėl, kaip teigia ekspertai, kartais atsiranda problemų, kurių negalima išspręsti dėl universiteto aiškios struktūros nebuvimo, pvz., projektas TNM negali būti iki galo baigtas dėl struktūrinių pokyčių universitete.

Universitetas susiduria su problema, kad yra tam tikras *projektų rengimo atotrūkis tarp fakultetų*. Pasak respondentų, tai lemia *skirtingas žmogiškųjų išteklių potencialas* šiuose padaliniuose. Taip pat didelę įtaką daro *padalinio vadovo tinkamo suvokimo* apie projektų valdymą trūkumas, iš ankstinių neigiamų nuostatų turėjimas. Matyti, kad ekspertai išreiškia *didesnio padalinio vadovo įsitraukimo bendraujant ir plėtojant ryšius su išorinėmis institucijomis poreikį*.

Neretai bendruomenėje kyla nepasitenkinimas dėl papildomų darbų atsiradimo vykdant projektus. Kadangi projektas suprantamas kaip inovacijos diegimas, todėl kyla bendruomenės pasipriešinimas šių pokyčių įgyvendinimui. Apibendrinant galima teigti, kad universiteto bendruomenėje vyrauja skirtingas projekto naudos suvokimas, kuris lemia padalinių įsitraukimą į projektinę veiklą. Galima teigti, kad vykdant projektus universitete, itin svarbiu veiksmu tampa informacijos sklaida apie projektą ir jo naudą universiteto strateginių tikslų įgyvendinimui.

Projekto samprata. Kalbėdami apie projektus, PVS darbuotojai pirmiausia pabrėžia, kad projektai ŠU yra *priemonė strateginėms veiklos kryptims įgyvendinti*, kuri numatyta universiteto dokumentuose (pvz., metiniuose planuose, ataskaitose). Taip pat, ekspertų teigimu, *projektai yra priemonė, padedanti įgyvendinti politinius pokyčius* arba prisitaikyti prie jų. Kadangi universiteto veiklą įtakoja Lietuvos bei Europos AM politika, todėl projektai tampa svarbiu veiksmu, padedančiu efektyviau vykdyti pokyčius universitete.

Anot ekspertų, projekto specifiškumas pasireiškia tuo, kad tai – *inovacijų diegimas*. Todėl projektas universitete – *papildoma veiklų plėtojimo* ir jų *finansavimo galimybė*, ne tik universiteto, bet ir regiono mastu. Kadangi, kaip jau buvo minėta anksčiau, ŠU veiklą įtakoja nacionaliniai bei tarptautiniai dokumentai, todėl projektas yra ne tik priemonė universiteto strateginiams tikslams pasiekti, bet ir priemonė regiono tikslams ar strateginėms kryptims įgyvendinti.

Analizuojant interviu metu gautus duomenis matyti, kad projektas suprantamas, kaip *natūralus darbinis procesas*, kuriam būdingas *komandinis darbas*. Taip pat, tai lyg *mokslinis darbas*, kuriam reikalingas tam tikrų kompetencijų turėjimas. Rengiant ir įgyvendinat projektą, PVS darbuotojai nurodo galimybę *įgyvendinti idėjas*, plėtoti *kūrybiškumą*, tačiau pastebima, kad administracinis darbas projekte suvokiamas kaip *biurokratinis procesas*, kuris neretai stabdo iniciatyvas rengti ir įgyvendinti projektus. Respondentai teigia, kad *trūksta vienodo ALV ir projekto vadovo požiūrio į laiko svarbą* projekte, kuris trukdo tinkamo bendradarbiavimo užtikrinimui.

ALV projektų valdyme. Respondentai, kalbėdami apie projektų valdymą, pabrėžia ALV vaidmenį jame, nes neretai *ALV tampa projekto vadovu*. Toks *ALV įsitraukimas* gali būti dvejopas. Viena vertus – formalus, kuomet ALV įsitraukia dėl tam tikrų *asmeninių interesų patenkinimo*, o darbai perduodami kitiems projekto vykdytojams. Kita vertus, *įsitraukimas* gali būti *neformalus*, kuomet *įsitraukdamas ALV parodo projekto svarbą* universiteto veiklai. Kartais *ALV yra įtraukiami* į projektinę veiklą *dėl politinių klausimų*, t.y. siekiama *įtakoti tam tikrus politinius sprendimus*, atsiranda *ALV kaip projekto vadovo autoriteto svarba*. Tačiau, kaip teigia ekspertai, itin dažnai pastarasis modelis nepasiteisina.

Kalbėdami apie *ALV įtraukimą* į projektinę veiklą, ekspertai išskiria jo įtraukimo projektų *inicijavimo ir vertinimo etape* poreikį. Jų teigimu, toks įtraukimas padėtų efektyviau valdyti projektą. Dažniausiai *ALV įtraukiami* pagal jų *interesų sritis* ir *turimas kompetencijas*. Svarbiausias ALV vaidmuo projektų valdyme – *bendradarbiavimas su išorinėmis institucijomis*. Tačiau ekspertai pastebi, kad šis vaidmuo priklauso nuo *ALV asmeninių savybių*. Pvz., universitete pasikeitė rektorius, todėl ekspertai įvardija projektų valdymo galimus skirtumus: *valdymo stilius, nuostatos, požiūris į projektinę veiklą, komunikaciniai gebėjimai, įsitraukimo lygis* ir kt.

Projektų vadybos skyriaus darbuotojai teigia, kad reikėtų platesnio *ALV suvokimo apie projektų valdymą*. Nors, ekspertų teigimu, rektorius yra pagrindinis projektų atranką vykdomas asmuo, kurio veikla gali būti siejama su projektų *kontrolės mechanizmo* įgyvendinimu, tačiau *pasigendama aiškios projektų valdymo politikos*.

Labai svarbus veiksnys yra *ALV vaidmuo motyvuojant* projekto rengėjus ir vykdytojus. Motyvacija

suprantama per *ALV palaikymą, komunikaciją ir bendradarbiavimą parengus paraišką bei įgyvendinant projektą*. Kaip demotyvacijos apraišką, galima įvardinti AVL abejingumą komunikacijoje tarp skyrių. Ekspertai ten pastebi nemažai problemų, tačiau pasigenda ALV sprendimų joms spręsti.

Projekto vadovo vaidmuo projektų valdyme. Projekto inicijavimo etape *yra aiškiai apibrėžiamos veiklos* ir numatomi galimi asmenys joms vykdyti. Todėl, projekto vadovas, visų pirma, yra *atsakingas komandos formavimą*. Tai reiškia, kad jis atrenka žmones, su kuriais turės vykdyti projektą, įgyvendinant strateginius universiteto tikslus. Svarbiausia įgyvendinant projektą – *tinkama komanda*, kuria vadovas gali *visiškai pasitikėti*. Taip pat projekto vykdymo pradžioje *vadovas paskirsto darbus (veiklas)*. Ateidami dirbti į projektą žmonės *aiškiai žino savo funkcijas ir atsakomybes*, kadangi jos yra formaliai reglamentuotos. Galima teigti, kad projekto metu vyksta *nuolatinė kontrolė*, kadangi projekto vykdytojai turi nuolat *atsiskaityti vadovui už atliktus darbus*.

Kaip teigia respondentai, projektas yra *specifinė veikla*. Pagrindinis projektų bruožas – *griežtas laiko reglamentavimas*, todėl *kasdienių neplanuotų pokyčių atsiradimas* šioje veikloje yra vertinamas neigiamai. Projektų valdymui būdingas intensyvumas, dinamiškumas ir nepastovumas. Taip pat projekto vykdymo metu itin svarbus veiksnys – operatyvus problemų sprendimas. Galima teigti, kad projekto valdymo metu reikalingas nuolatinis *darbų planavimas* bei ruošimasis pokyčiams. Kaip viena iš priemonių, padedanti preventuoti pokyčių atsiradimą yra *rizikų valdymo plano turėjimas*. Šis planas yra numatomas projekto rengimo stadijoje, todėl įgyvendinant projekto veiklas yra lengviau valdyti pokyčius arba jų išvengti.

Dar vienas svarbus veiksnys, kurį lemia projekto vadovo vaidmuo – *motyvacija*. Labai svarbu, kad universiteto bendruomenė suprastų, kad vykdomas projektas yra priemonė tobulinti universiteto veiklą ir tuo pačiu projekto vadovas parodytų bendruomenės indėlį jame.

Projektų valdymo kompetencijos. Dirbant projekte reikia turėti tam tikrų kompetencijų. Kaip teigia ekspertai, pirmiausia, reikia *suvokti kas yra projektų valdymas*. Kita vertus, naudinga turėti *platesnį universiteto veiklos supratimą*, kad būtų galima *matyti projektą strateginiuose dokumentuose*, taip pat *rengiant projektus numatyti universiteto plėtros kryptis*. Šių kompetencijų turėjimas yra labai svarbus, siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo per projektinę veiklą. Anot respondentų, reikalingos *idėjų generavimo ir kūrybiškumo* kompetencijos. Galima teigti, kad projekte reikia *įvairiapusiškumo* bei *greitos reakcijos į pokyčius*. Kadangi pradėjus vykdyti projektą yra prisiimami didžiuliai finansiniai įsipareigojimai, todėl viena svarbiausių kompetencijų, kurią išskyrė ekspertai – finansų valdymo kompetencijos. Kalbėdami apie projektų valdymo kompetencijas, ekspertai nurodė, kad projekto vadovas bei vykdytojai turėtų atitinkamas kompetencijas, kadangi pasitaiko atvejų, kuomet *projekto*

vadovas yra nekompetentingas, tuomet būna itin daug problemų vykdam projektą.

Komandinis darbas. Analizuojant duomenis, matyti, kad norint rengti projektą, pirmiausia reikia tinkamai *įvertinti žmoniškųjų išteklių pajėgumus*, t.y. išsiaiškinti ar žmonės rengiantys ir įgyvendinantys projektą gebės dirbdami komandoje pasiekti numatytų rezultatų. Tai reiškia, kad į projekcinę veiklą asmenys įtraukiami pagal turimą kompetenciją. Taip pat dirbant komandoje, anot ekspertų, labai svarbu suvokti savo *asmeninę atsakomybę* bei *bendros veiklos* įgyvendinant projektą *atsakomybę*. Be atsakomybės labai svarbu *gebėti dirbti komandoje*, tai lemia *asmeninės savybės*, turimos *kompetencijos* bei *projektinę patirtis*. Kita vertus, darbas projekte duoda didžiulę, kuomet gaunama tam tikra patirtis, įgyjamos kompetencijos.

Dirbant projekto komandoje susiformuoja tam tikras *mikroklimatas*, kuris priklauso *nuo asmenų esančių komandoje*. Ekspertai pažymi, kad projekte vyrauja *draugiškumas*, *kolegiškumas*, *pagalba* vienas kitam. Tačiau pastebima, kad kartais atsiranda didesnio bendradarbiavimo poreikis. Tai reiškia, kad minėtas mikroklimatas kiekviename projekte yra šiek tiek skirtingas.

Bendradarbiavimas. Kaip buvo minėta anksčiau, universitetas savo veikla siekia prisidėti prie *regiono vykdomos politikos* ieškant *bendrų tikslų*. Tai reiškia, kad vykdam projekcinę veiklą universitetas *bendradarbiauja su išorės institucijomis*, siekiant regiono bei universiteto strateginių tikslų įgyvendinimo.

Kaip teigia ekspertai, universitete, rengiant ir įgyvendinant projektus, vyksta nuolatiniai bendradarbiavimo procesai. Visų pirma, bendradarbiavimas vyksta rengimo etape, kuomet projekto rengėjai kreipiasi į PVS, siekdami išsiaiškinti kaip jų vykdomas projektas gali prisidėti prie universiteto veiklos tobulinimo. PVS darbuotojai nuolat konsultuoja projekto rengėjus ir vykdytojus, pagal turimas kompetencijas, o jei jų nepakanka nukreipia į atitinkamus skyrius. Taip pat PVS yra tarpinė grandis bendradarbiaujant projekto rengėjams ir vykdytojams su ALV. Tačiau, neretai susiduriama su problema, kuomet sprendžiant problemas yra *kreipiamasi į kompetentingus skyrius*, tačiau *skyrių darbuotojai ignoruoja projektines veiklas*, tai reiškia, kad dėl subjektyvių priežasčių vengia bendradarbiavimo su projekto vykdytojais. Ši problema yra itin reikšminga, kadangi ekspertai kalbėdami apie projektų valdymą daug kartų pabrėžė, atskirų skyrių nenorą įsitraukti į *bendrų universiteto tikslų siekį* per projekcinę veiklą. Šiuo atveju, pastebima *ALV vadovo vaidmens* svarba užtikrinant *didesnio bendradarbiavimo procesus* tarp skyrių ir projekto vykdytojų. Galima teigti, kad projekto vykdytojai intensyviai bendrauja su universiteto bendruomene, tačiau kai kuriais atvejais trūksta geranoriško bendradarbiavimo bei bendro tikslo siekio suvokimo.

Kalbant apie projekto viduje vykstančias sąveikas, matyti, kad projekto metu išskylančios

problemos sprendžiamos bendradarbiaujant, t.y. *komunikuojama, ieškoma kompromisų*. Taip pat, kalbant apie šį bendradarbiavimą, jam būdingas geranoriškumas. Tai reiškia, kad toks *bendru sprendimų ieškojimas motyvuoja* projekto vykdytojus, nes šiame procese projekto vykdytojai identifikuoja savo tiesioginį indėlį.

Komunikacija. *Įvairiapusė komunikacija* yra itin svarbus procesas projektų valdyme. Visų pirma, reikia paminėti, kad didelę įtaką komunikacijai turi universiteto *struktūros pokyčiai*. Tai reiškia, kad komunikaciniai procesai yra *įtakojami ALV, jų asmeninių savybių ir įsitraukimo į šiuos procesus lygio*. Taip pat svarbu pabrėžti tai, kad yra matoma *hierarchijos svarba* komunikacijos procese. Todėl galima teigti, kad šiai komunikacijai būdingas *formalus bendravimas*.

Kalbant apie projekto vadovą ir jo vaidmenį komunikuojant, ekspertai teigia, kad jis *bendrauja su projekto priežiūros institucijomis*. Taip pat jis vykdo *komunikaciją tarp padalinių*. Šiam bendravimui taip pat būdingas formalumas. Anot ekspertų, projekto vadovas vykdo *kryptingą informacijos sklaidą*, siekiant *mažinti įsitraukimo į projektinę veiklą atotrūkį tarp padalinių*. Ekspertai įvardija dar vieną problemą – nesusikalbėjimas tarp skyrių, tai yra itin svarbi bendravimo problema, kuri įtakoja universiteto mikroklimatą. Analizuojant interviu metu gautus duomenis, matyti, kad projekto vadovui ir vykdytojams tenka *bendrauti su tikslinėmis grupėmis*, tačiau šis procesas vyksta pagal turimus *asmeninius ryšius*. Tai reiškia, kad yra tam tikros nerašytos taisyklės, kad siekiant užmegzti kontaktą yra ieškoma atitinkamų asmenų, su kuriais bus bendraujama.

Kita vertus, projekto vadovas nuolat *bendrauja su projekto vykdytojais*, tačiau skirtingai nei prieš buvusiais atvejais, šis *bendravimas yra neformalus, sklandus*. Išskiriami *nuotolinio* bei *bendravimo el. paštu* metodai. Nuolat *ieškoma naujų komunikacijos formų*, kadangi tai gali būti *lankstus problemų sprendimų būdas*.

Įsitraukimas į projektinę veiklą. Kalbėdami apie motyvus, skatinančius įsitraukti į projektinę veiklą, ekspertai paminėjo, kad tai yra labai individualu ir priklauso nuo *asmeninių savybių*. Vieni asmenys į projektinę įsitraukia siekdami *individualių poreikių tenkinimo* (papildomos pajamos, asmeninių ryšių plėtojimas). Kiti *suprasdami projekto naudą organizacijai* siekia *prisidėti prie universiteto strateginių tikslų įgyvendinimo*.

Apibendrinant galima pasakyti, kad PVS projektų valdymo procesus įgyvendinant Šiaulių universiteto strateginius tikslus identifikuoja per projektų valdymo ir strateginių dokumentų sąsajos svarbos prizmę universiteto vykdomoms veikloms. Taip pat jie projektą įvardija kaip priemonę numatytą strateginiams tikslams pasiekti su jį veikiančiais socialiniais veiksniais organizacijoje ir projekto viduje. Tai reiškia, kad šis skyrius projektų valdymo procesus mato per strateginių tikslų

įgyvendinimą, apimančią visą organizacijoje esantį valdymo mechanizmą.

3.2.3. Šiaulių universiteto įgyvendinamų projektų vykdytojų interviu metu gautų duomenų analizė

Šiame pokyryje pateiksime kaip projektų valdymo procesus įvardija labiausiai su projektu susiję respondentai, t.y. projektų vykdytojai. Analizuojant iš interviu metu gautų duomenų išskirtus kodus ir ieškant bendrumų tarp jų, buvo suformuota trylika kategorijų: išorinės aplinkos veiksniai, projekto samprata, projektų vykdymo politika, ALV projektų valdyme, PVS vaidmuo projektų valdyme, projekto vadovo vaidmuo projektų valdyme, projektų valdymui būdingos savybės, įsitraukimą į projektinę veiklą lemiantys veiksniai, projektų valdymo kompetencijos, bendradarbiavimas, komandinis darbas, komunikacija ir mikroklimatas. Todėl toliau pateiksime kiekvienai išskirtai kategorijai būdingas savybes.

Projekto samprata. Projekto vykdytojai kalbėdami apie projekto sampratą išskyrė, kad projektas yra *sudėtinga kompleksinė* bei *griežtai reglamentuota* veikla, turinti *dokumentais grįstą planą* ir pasižyminti *biurokratiniais procesais*. Tai reiškia, kad projektas ekspertų suprantamas kaip dokumentais reglamentuotas procesas.

Kalbėdami apie projekto sampratą projekto vykdytojai nurodė, kad projektas yra *priemonė*, skirta viso ŠU ir atskiro jo padalinio *strateginėms veikloms pasiekti*, suteikianti *veiklos tobulinimo galimybes* organizacijai. Bendresne prasme, projektas – priemonė, padedanti įgyvendinti strategijoje numatytus tikslus bei suteikianti *galimybę koreguoti universiteto strategiją*. Tokiu būdu projektas gali būti suprantamas kaip požiūrio į universiteto veiklos kaitą priemonė. Apibendrinant pastarąjį ekspertų projekto sampratos interpretavimą, galima daryti prielaidą, kad projektas, anot jų, yra priemonė padedanti įgyvendinti strategijoje numatytus tikslus, veiklas.

Be įvardintų projekto sampratų, projekto vykdytojai projektą suvokia kaip *mokslinį, kūrybinį darbą*, kuris suteikia *autoriteto didinimo galimybę*, nes daugelio jis interpretuojamas kaip *prestižinė veikla* universitete. Kita vertus, tokia projektų vykdytojų nuomonė išryškėja dėl to, kad projektas dar suvokiamas ir kaip *finansinę įtaką* universitetui *daranti veikla*, nes projektas yra *papildomo finansavimo šaltinis*, kuris suteikia universitetui galimybę kurti *pridėtinę vertę*. Tokiu būdu projektas tampa papildomo finansavimo galimybė, suteikianti daugiau galios universitetui vykdyti strategines veiklas.

Kita vertus projektas gali būti suvokiamas kaip *maža organizacija* ar net „šeima“, apimanti *bendravimo procesus*, kuriais vyksta nuolatinis *informacijos keitimosi* bei *asmenybės tobulėjimo procesas*.

Apibendrinant galima pasakyti, kad projekto vykdytojai projektą interpretuoja labai plačiai, t.y. nuo bendravimo procesų iki organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo siekių. Panašiai projektą suvokia ir Stulgienė (2011) bei Kuen ir Zailani (2012) teigdami, kad projektas įrankis kompleksiniams procesams vykdyti, apimantis strategijas ir taktikas organizacijos tikslams pasiekti. Galima daryti prielaidą, kad projekto vykdytojai kaip ir mokslinės literatūros autoriai projektą interpretuoja kaip strateginio lygmens priemonę, padedančią organizacijai veikti kintančiomis sąlygomis.

Išorinės aplinkos veiksniai. Kalbėdami apie projekto sampratą, ekspertai pabrėžė, kad projektas yra *reglamentuota veikla*. Ši veikla, anot jų, yra *įtakojama išorinės aplinkos*, kuri veikia organizacijoje rengiamus ir vykdomus projektus bei universitete esančius strateginius dokumentus.

Visų pirma, egzistuoja tam tikra reglamentavimo specifika, kuri prasideda nuo tarptautinio lygmens, t.y. turi būti *suderinamumas tarp nacionalinių ir tarptautinių dokumentų* vienodo kryptingumo. Tokiu būdu pasireiškia *tarptautinių poreikių tenkinimas*.

Kitas dalykas, tai, kad universiteto strateginiai dokumentai, turi *atitikti nacionalinio lygmens dokumentus*, kurie taip pat nurodo vienodą šalies ir organizacijos kryptingumą AM srityje. Tačiau šioje vietoje susiduriama su problema, kuomet universiteto strateginių dokumentų galiojimo laikotarpis nesutampa su nacionalinio lygmens prioritetinių kryptčių numatymo laikotarpiu, atsiranda *nepastovumas projektų vykdymo politikoje*. Tokioje situacijoje universitetas būdamas *savarankiška, strategines veiklos kryptis nusimatanti organizacija, neberanda suderinamumo su AM politika*, tuomet identifikuojamas *politinių pokyčių poreikis*, t.y. valstybės numatytų prioritetinių kryptčių lankstumo poreikis, kuris suteiktų universitetui galimybę savo turimus strateginius dokumentus bei juose numatytus projektus priderinti prie universalesnių valstybės prioritetinių kryptčių. Pastarasis nacionalinių poreikių tenkinimas reikalauja, kad projektas būtų grindžiamas nacionaliniais ir tarptautiniais dokumentais bei atitiktų jų reglamentavimą.

Taip pat kalbėdami apie išorinės aplinkos įtaką projektinei veiklai, ekspertai išskyrė tai, kad egzistuoja *išorinė projektų valdymo kontrolė* iš atitinkamų institucijų. Tarp šių institucijų ir universiteto yra *griežtas atskaitomybės procesas*.

Apibendrinant galima teigti, kad universiteto strateginiai dokumentai bei pagal juos vykdomi projektai yra įtakojami išorinės aplinkos, kur nacionalinės ir tarptautinės politikos įtaka reikalauja projektų atitikties nacionaliniams ir tarptautiniams dokumentams. Kita vertus, ne tik reglamentai įtakoja universiteto projektinę veiklą, bet ir tam tikros institucijos, kurios prižiūri tinkamą projektų vykdymą.

Projektų vykdymo politika. Analizuojant ekspertų interviu metu gautus duomenis, išryškėjo *projektų vykdymo politikos svarbos poreikis* universitete. Per dešimtmetį įvyko *požiūrio į vykdomus projektus kaita* ir pasikeitė *strateginių dokumentų rengimo politika*. Nuo to laikotarpio išryškėjo *kryptingesnė projektinė veikla*. Tačiau šiuo metu vykstant struktūriniais pokyčiams universitete yra identifikuojamas aiškios organizacijos struktūros ir universiteto vieningumo trūkumas. Išryškėjo *lygiateisiškumo tarp skyrių poreikis* prisidedant prie projektų vykdymo. Toks *atotrūkis* galimai atsirado *dėl aiškaus projektų ir strateginių dokumentų sąsajų reglamentavimo bei aiškių veiklos kryptių numatymo trūkumo*.

Kalbant apie strategijos ir projektų suderinamumo politiką universitete, išskirtina tai, kad projektas yra *netiesiogiai derinimas su strateginiais tikslais*, o tai leidžia daryti įvairias interpretacijas. Todėl tinkamam projektų vykdymui ir strateginių dokumentų suderinamumo politikai universitete *reikia projektų ir strategijos tiesioginės sąsajos, strateginių dokumentų koregavimo pagal projekto rezultatus*, kur būtų įžvelgiama strateginė projektų nauda strateginių tikslų įgyvendinimui arba kitu atveju reikalingas strategijos kūrimas projektų rengimo etape, kuri galėtų būti identifikuojama kaip *atskira projektų vykdymo strategija*.

Kalbant apie vadovavimo universitetui politiką jaučiamas *pasitikėjimo trūkumas* vykdomai *projektų atrankai*, kuris *sustiprėjo dėl finansinių išpareigojimų universitetui didėjimo*, todėl išryškėja *aiškių ir reglamentuotų projektų atrankos kriterijų poreikis* pagal universiteto strateginius prioritetus ir svarbą regionui, kuriais remiantis būtų galima rengti projektus kryptingai pagal jaučiamą poreikį. Tai įvardijama kaip *vieningos sistemos laikymasis* universitete nuo strateginių dokumentų iki konkretaus projekto atvejo.

Informacijos sklaidos politikai universiteto *bendruomenei trūksta informacijos apie projekto būtinumą, strategines kryptis, apie projekto masto įtaką strateginiams dokumentams apie projektinės veiklos integracijos naudą regionui*. Todėl informacija neišvengiama siekiant *keisti požiūrį į strateginį valdymą*, kuris prisidėtų prie efektyvesnio strateginių tikslų įgyvendinimo.

Taip pat išryškėja *projekto tęstinumo identifikavimo poreikis* strateginio lygmens dokumentuose, *kokybinių strateginių tikslų įgyvendinimo rezultatų naudos įvertinimo poreikis*.

Projektus vykdančias asmenys identifikuoja projektą kaip galimybę įgyvendinti strateginius tikslus ir suvokia jį kaip *strateginio lygmens politinius sprendimus*, kuriais siekiama projekto pridėtinės vertės kūrimo. Tačiau pats *projekto vykdymo procesas yra identifikuojamas kaip biurokratinis procesas*, kuris užima daug laiko, nes papildomai yra teikiamos ataskaitos vadovui už vykdomas veiklas. Tokiam procesui jaučiamas *žmogiškojo potencialo poreikis*, kuris palengvintų darbą projekte. Taip pat siekiant

strateginių tikslų įgyvendinimo per projektinę veiklą *reikalingas glaudesnis bendradarbiavimas su ŠMM*, nes universiteto strateginiai dokumentai nėra lankstūs kaitos požiūriu, o šalies politika yra kur kas dinamiškesnė.

Apibendrinant galima teigti, kad projektų valdymo politika turėtų būti labiau orientuota į strateginio valdymo politiką universitete.

ALV projektų valdyme. Kalbėdami apie aukščiausio lygmens vadovą, kaip strateginio valdymo reikšmingiausią asmenį, projektų valdymo procesuose, ekspertai pabrėžia, kad *ALV*, priklausomai nuo jo kadencijos universitete, dažnai *stokoja prognozavimo ir strateginio valdymo gebėjimų*. Taip pat išryškinama tai, kad projektų valdymo procesuose *ALV trūksta domėjimosi pačiais projektais, suvokimo apie projektų valdymą*. Ekspertų nuomone, *ALV yra abejingas požiūris į vykdomas veiklas*. Atsižvelgiant į tai jiems, kaip aukščiausio lygmens strateginio matymo žmonėms, yra neišvengiama suvokti bei *gebėti identifikuoti projektų poreikio svarbą* universitetui. Taip atsitinka dėl didelio *ALV darbų krūvio* ir universiteto veiklos specifikos, todėl *vaidmuo* projektų valdyme yra *formalus*, kuris tapatinamas kaip *politinis sprendimas* dėl didesnės projekto svarbos. Tačiau kitu atveju, *ALV įsitraukimas* į projektinę veiklą yra labai *intensyvus* ir *neformalus*, tai įtakoja projekto *veiklą svarba universitetui*.

Toliau kalbėdami apie *ALV* įtraukimo į projektinę veiklą svarbą, ekspertai pabrėžia, kad tokio lygmens žmonių *matymo laukas* universitete ir už jo ribų yra *paremtas politikos* ir labai *svarbu įtraukti ALV į projektų rengimą*, kuris mato platesnio masto problemines situacijas ir reikalui esant, gali būti įtraukiamas į jų sprendimą. Kalbant apie *ALV*, kuris yra ir *projekto vadovas*, tai atsiranda *autoriteto svarba*, ne tik projekte, bet ir universiteto mastu, nes jis kaip strateginio matymo asmuo, turi suvokimą apie vykdomo projekto svarbą universitetui ir jo strateginėms kryptims. Tokiu būdu gali būti *komunikuojama su bendruomene*, parodant šio projekto strateginę svarbą universitetui.

Taip pat ekspertai nurodė, kad *ALV palaikymas, nuolatinė ir intensyvi sąveika* projektų valdyme yra būtinas ir neišvengiamas procesas, nors kartais to pritrūksta. Tačiau kalbėdami apie *bendradarbiavimą su ALV*, ekspertai pabrėžė, kad su projekto valdymu susijusios *problemos yra sprendžiamos bendradarbiaujant*, kuomet pasireiškia *ALV iniciatyva komunikuojant pagal hierarchiją*. Tokia *ALV pozicija motyvuoja bendradarbiauti*, nes *bendradarbiavimas būna geranoriškas*.

Kitas svarbus aspektas projektų valdyme, anot ekspertų, yra projektų atranka universitete. Šioje vietoje *ALV vaidmuo* yra lemiamas, nes jis kontroliuoja visą veiklą, matydamas kokių projektų universitetui reikia, ir kokius projektus universitetas gali vykdyti pagal strateginę svarbą. Todėl šioje vietoje išryškėja *kontrolės mechanizmo apraiškos*, kuomet vyksta parengtų *projektų atranka*.

ALV vaidmuo ir autoriteto svarba, sprendžiant atsakomybių sritis ir *deleguojant užduotis* yra labai svarbus procesas. Ši svarba grindžiama *bendro tikslo siekimui*, kurio *matymas* yra labai *individualus*. Šioje vietoje ALV turi daryti didelę įtaką nurodant, kokia yra projekto strateginė reikšmė universitetui ir ką kiekvienas skyrius turi padaryti, kad būtų pasiektas šis strateginis sumanymas. Tačiau, ekspertų teigimu, *ALV šioje vietoje mažai vykdo komunikaciją tarp padalinių*, parodydamas *abejingumą universiteto mikroklimatui*. Dėl šios priežasties projektą vykdančys asmenys susiduria su *bendravimo sunkumais tarp padalinių*, kurie turėtų prisidėti prie bendro tikslo siekio ir padėti įgyvendinti projektines veiklas.

Apibendrinant ALV projektų valdyme, galima teigti, kad *ALV suvokia*, kad *projektai* yra *strateginė veikla* bei nuo to priklauso jų atranka universitete. Bendradarbiavimas ir komunikacija su ALV vyksta pagal hierarchiją. Tačiau susiduriama su problema, kuri pasireiškia tarp darbų paskirstymo ir projekto svarbos identifikavimo kitų skyrių atžvilgiu, šioje vietoje yra stokojama ALV iniciatyvos dėl projektinės veiklos vykdymo ir atskirų skyrių įtraukimo pagal turimas kompetencijas.

PVS vaidmuo projektų valdyme. Ekspertai kalbėdami apie PVS vaidmenį projektų valdyme, nurodė, kad jis yra svarbus, nes jo *turima kompetencija* ir *ekspertinė patirtis* leidžia jam *konsultuoti projektų paraiškų rengėjus* net ir tais klausimais, kurie kartais *nėra susiję su jų tiesioginiu darbu*. Taip pat PVS daro įtaką projektinei veiklai tuo aspektu, jog *geba matyti projekto svarbą* ir gali *padėti komunikuojant su ALV* bei pagrindžiant jo svarbą universitetui.

Projekto vadovo vaidmuo projektų valdyme. Ekspertai, kalbėdami apie konkretaus projekto vadovo vaidmenį, pabrėžė, vadovo vaidmens įgyvendinant strateginius tikslus per projektinę veiklą svarbą. Tai reiškia, kad įgyvendindamas strateginės krypties projektą, projekto vadovas *tiesiogiai prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo*. Tokiu būdu jis *tiesiogiai yra atsakingas* už vykdomas projektines veiklas ne tik projekte, bet ir universiteto lygmenyje.

Kalbėdami apie projekto valdymo procesus ir projekto vadovą, ekspertai pažymėjo, kad *vadovas projekte* vaidina svarbų vaidmenį *nuo veiklų paskirstymo* ir jų *kontrolės iki bendravimo su projekto vykdytojais proceso*. Kadangi *veiklos* ir *atsakomybių sritys* būna numatytos projekto dokumentuose, už tai *tiesiogiai atsakingas* yra projekto vadovas. Projekto vadovas projekto eigoje gali *užduotis paskirstyti pagal turimas kompetencijas*.

Tuo atveju kai vėluoja tam tikrų veiklų atlikimas, *projekto vadovas dalyvauja veiklų derinimo procesuose su išorinėmis organizacijomis* arba *su projekto vykdytojais*, priklausomai nuo užduočių svarbos ir atlikimo termino, siekdamas *priimti tinkamiausią sprendimą*. Projekto vadovas yra

atsakingas už darbų atlikimo kontrolę, jis atlieka stebėsenos funkciją, kad viskas būtų daroma pagal numatytus grafikus.

Projekto vadovas kaip atsakingas už projektą asmuo bei prisidedantis prie strateginių veiklų įgyvendinimo bendrauja su universiteto vadovu, iš kurio jaučiamas palaikymas vykdomoms veikloms, atsiranda vadovo motyvacijos svarba veiklų įgyvendinime bei dar didesnis palaikymo poreikis, kuris skatina prisidėti prie strateginių tikslų įgyvendinimo.

Apibendrinant gali pasakyti, kad projekto vadovas yra svarbus universiteto strateginių tikslų įgyvendinimo procese, kuris atsakingas už tinkamą ir laiku įvykdytą projektą. Dėl veiklų įgyvendinimo jis bendrauja tiek organizacijos viduje su ALV, tiek už jos ribų su projektą kontroliuojančiomis institucijomis.

Projektų valdymui būdingos savybės. Projektų valdymas, anot ekspertų, pasižymi *savarankiškų ir aiškių atsakomybių, funkcijų, darbų, vaidmenų pasiskirstymu pagal turimas kompetencijas bei jų žinojimu.* Projekto dokumentuose yra *formaliai detalizuojamos atsakomybės*, tačiau papildomai dar yra *galimybė sudaryti ir atskiras pareigines instrukcijas*, t.y. galimybė formalizuoti projekto vykdytojų atsakomybės sritis. Neretai, projekto pradžioje, nors visos veiklos ir atsakomybės formalizuotos ir suderintos, tačiau vis dar veiklų *pasiskirstymas atrodo neiškus, dubliuojasi darbai, persidengia funkcijos.* Tokiu atveju labai svarbūs tampa komunikacijos procesai, kuomet aiškiai siekiama suvokti, kas ir už ką yra atsakingas, išsiaiškinus atsiranda darbo veiklos išmanymas pagal atsakomybių sritis.

Kai atsakomybių ir darbų pasiskirstymas harmonizuoja, projekte atsiranda kitų *nenumatytų problemų*, nes projektui būdingas *dinamiškumas, neplanuotų pokyčių atsiradimas, nepastovumas* vykdam projektą. Įvairios nenumatytos problemos, kurios *atsiranda dėl skirtingų universiteto skyrių veiklų specifiškumo, jų skirtingo atsakomybių suvokimo, skirtingų darbų krūvių, yra sprendžiamos operatyviai, ieškoma problemų sprendimų būdų.* Pastarosios minėtos problemos *atsiranda dėl motyvavimo priemonių efektyvumo stokos.*

Kitas svarbus projektų valdymo bruožas yra *laikas, kuris griežtai reglamentuotas ir ribotas*, todėl *pasireiškia laiko trūkumas dėl vykdomos veiklos specifiškumo.* Toliau kalbant apie reglamentus, ekspertai paminėjo, kad projekto dokumentacijoje numatytas *rizikų valdymo planas*, kuris yra kaip projekto strateginis dokumentas.

Taip pat projektų valdymas inicijavimo procese *išryškina interesų sritis*, t.y. kuriam universiteto struktūriniam vienetui reikalingas projektas. Patys projektai *renjami intuityviai.* Ekspertai nurodo, kad *ryšys tarp projekto ir strateginių dokumentų yra netiesioginis*, tai reiškia, kad projektas *netiesiogiai identifikuojamas strateginiuose dokumentuose*, bet jis pagal savo specifiškumą vis tiek *orientuojasi į*

strateginių tikslų įgyvendinimą. Todėl tokio netiesioginio ryšio identifikavimas rodo universiteto bendruomenės suvokimo apie projektinės veiklos ir strateginių dokumentų sąsajų trūkumą.

Projektų valdymui būdingas *nuolatinės atskaitomybės procesas* už vykdomas veiklas bei jų rezultata. Taip pat pasireiškia ir universiteto *hierarchijos svarba projektų valdyme*, kuomet *ALV gali įtakoti vykdomas veiklas*, nes universitetas vykdydamas projektus *prisiima finansinę atsakomybę*.

Kalbant apie žmogiškuosius išteklius projektų valdyme, ekspertai išskyrė tai, kad projektų valdyme yra *galimybė keisti projektų vykdytojų grupę ar jos narius*, nors tai labai *sudėtingas procesas*. Projektų valdymas pasižymi ir *naujų žmonių įtraukimu* į projektinę veiklą pagal projekto svarbą. Taip pat projektų valdymas apima ir mokymosi *procesus*, kuomet projekto vykdytojai *mokosi iš skirtingas patirtis turinčių asmenų*. Projektas turi *atskirą vadovavimo lygį*, atsiranda *neformalių lyderių* – vadovų, kurie prisiima atsakomybę už projekto kokybę. *Formalūs vadovai – lyderiai* labai svarbūs tampa *motyvavimo procesuose*, nes projektų valdymas pasižymi *neadekvataus atsakomybės ir finansinio atlygio santykiu*, o tai, kaip jau minėta, yra *menkas finansinis motyvavimas* projektinėje veikloje. Tokiomis sąlygomis mažėja projekto vykdytojų motyvacija *operatyviam darbui*, o vadovas yra *priverstas ieškoti neformalių kontrolės mechanizmų* dėl neatliktų užduočių.

Apskritai, ekspertai nurodė, kad projektų valdymas ŠU yra *lankstus projekto partnerių atžvilgiu*. Tai reiškia, kad ieškoma būdų kaip prisitaikyti prie įvairių partnerių veiklos.

Apibendrinant gali pasakyti, kad projektų valdymas universitete yra įvairiapusiškas procesas, apimantis žmogiškųjų išteklių valdymo procesus tiek projekte, tiek universitete. Svarbus dalykas tampa tas, kad projektų rengimas yra intuityvus procesas, kuris siejamas su strateginiais dokumentais. Šioje vietoje reikia keisti bendruomenės požiūrį į universiteto strategines veiklos kryptis ir projektų valdymą tam, kad projektų rengimas būtų tikslingai nukreiptas į strateginio lygmens dokumentus.

Įsitraukimą į projektinę veiklą lemiantys veiksniai. Ekspertai, kalbėdami apie įsitraukimo į projektinę veiklą lemiančius veiksnius, daugiausia dėmesio skyrė *asmeninės naudos siekimui, asmeninių interesų, individualių poreikių patenkinimui*. Tokie veiksniai parodo kai kurių asmenų įsitraukimą dėl *lojalumo universitetui trūkumo*. Taip pat ekspertai išskyrė ir *finansinius rodiklius*, kurie motyvuoja įsitraukti į projektinę veiklą, tokie veiksniai susidaro tuomet, kai *padidėja darbo krūvis dėl netiesioginių papildomų projektinių darbų*. Pastarasis motyvatorius yra labai reikalingas žmonėms dirbantiems projekte.

Apskritai darbas projekte priklauso nuo to, *kaip žmogus giliai įsitraukia* į projektinę veiklą, *kaip jis save motyvuoja darbui projekte*, kokią jis *mato saviraiškos galimybę, savarankiškumo galimybę*. Tai priklauso nuo *asmeninių savybių*, nuo žmogaus savanoriškumo nuo jo *iniciatyvumo*.

Kitas aspektas, kuris motyvuoja žmogų įsitraukti į projektinę veiklą yra *projekto rezultato naudos suvokimas organizacijos veiklai*, t.y. kaip jis *save tapatina su organizacija*, kokios reikšmės yra jo *suvokimas*, kad projektas vykdomas *bendram universiteto tikslui pasiekti*. Tam labai svarbi *motyvacija dėl vizijos matymo*, jos supratimo. Priešingu atveju atsiranda *motyvacijos trūkumas, dėl nežinojimo, kam vykdomas projektas*.

Apibendrinant galima pasakyti, kad egzistuoja keturi ekspertų išskirti pagrindiniai motyvatoriai, kurie lemia įsitraukimą į projektinę veiklą, t.y. asmeninių interesų tenkinimas, papildomi finansai, saviraiškos galimybės ir bendros universiteto vizijos matymas, kad projektas vykdomas dėl to, kad universitetas strategiškai nusimatė jį vykdyti veiklos gerinimui.

Projektų valdymo kompetencijos. Kalbėdami apie projekto valdymo kompetencijas, ekspertai nurodė, kad visų pirma reikia *sistemiškai matyti ir plačiai suvokti organizacijos vykdomą veiklą bei projekto naudą ir galimybes organizacijai*. Kad tai suvokti asmenims įsitraukiantiems į projektų valdymą, reikia *išmanyti organizacijos strateginius dokumentus* bei *turėti strateginės patirties projektų rengime*, nes neturint strateginio valdymo kompetencijų reikia didelių laiko sąnaudų realizuojant idėjas. Tai yra svarbiausios projektų valdymo kompetencijos, apimančios platesnį požiūrį į vykdomas veiklas.

Kitas svarbus aspektas projektų valdyme yra *vadybinių kompetencijų poreikis*, kuris apima *darbų planavimo, vadovavimo, laiko, finansų ir dokumentų valdymo* bei *užduočių paskirstymo* kompetencijas. Neišvengiamai yra kalbama apie *atitinkamos patirties, įgūdžių poreikį*, t.y. *skirtingos projektinės ir ekspertinės patirties poreikį* projektų valdyme. Tačiau patirties vien neužtenka, asmuo dar turi *suprasti projektų rengimą, gebėti tinkamai įvertinti įvairias situacijas*, kad galėtų tinkamai valdyti projektą.

Ekspertai kalbėdami apie kompetencijų svarbą išskyrė *asmenines kompetencijas*, kurios reikalingos projektų valdyme, tai *iniciatyvumas, punktualumas, gebėjimas generuoti idėjas, aiškiai išsakyti mintis, nuomonę, gebėjimas bendrauti, numatyti pokyčius, orientuotis į aukštus rezultatus*. Taip pat išskiriamos ir specifinės kompetencijos – *moksliškumas*.

Apskritai kalbant apie kompetencijas, ekspertai daugiau ar mažiau vienareikšmiškai pareiškė, kad *universalios, įvairiapusiškos kompetencijos* projektų valdyme yra itin reikalingos ir svarbios, nes plataus matymo žmonės geba globaliau žiūrėti į projektinės ir strateginės veiklos derinimą.

Apibendrinant kompetencijų poreikį, galima pabrėžti tai, kad visos kompetencijos orientuotos į bendrą universiteto veiklą, t.y. kompetencijos, kurios apima strateginę ir projektų valdymo patirtį.

Bendradarbiavimas. Respondentai bendradarbiavimą projektų vykdyje, kuris *orientuotas į strateginių tikslų įgyvendinimą*, skirsto į šešis lygius. Tai yra *bendradarbiavimas su ALV*, *bendradarbiavimas su atskirais universiteto skyriais*, *bendradarbiavimas su universiteto padaliniais*,

bendradarbiavimas *su PVS*, bendradarbiavimas *su išorinėmis institucijomis* ir bendradarbiavimas *tarp projekto vykdytojų*.

Pirmuoju atveju, *bendradarbiavimas su ALV pasižymi hierarchine tvarka*, t.y. bendradarbiaujama pagal hierarchinio pavaldumo santykius, kai projekto veiklos ar problemų sprendimo būdai yra derinami su ALV. Kadangi *ALV pasižymi geranorišku bendradarbiavimu*, tai *didina motyvaciją bendradarbiauti* tarpusavyje bei *bendrai spręsti problemas*. Todėl pastarasis bendradarbiavimas yra nukreiptas į bendro universiteto veiklos siekį, kad būtų tinkamai įgyvendintas strateginiuose dokumentuose įtvirtintas projektas. Taip pat pastarajam bendradarbiavimui būdingas projekto vykdytojų įsitraukimo į organizacijos bendrą veiklą lygis, kai yra bendradarbiaujama su ALV, kuris strategiškai mato visus universiteto veiklos niuansus.

Antruoju atveju, kai bendradarbiaujama su universiteto skyriais ir projekto vykdytojais, *atsiranda konfliktinių situacijų dėl padalinių pasyvaus įsitraukimo į projektinę veiklą ir skirtingo bendradarbiavimo poreikio suvokimo* pagal vykdomas veiklas. Ekspertai įvardindami tokį bendradarbiavimą *jaučia stresą, patiria kančias*, nes *trūksta supratimo vykdomos veiklos svarbai iš skirtingų universiteto skyrių* pusės. Išryškėja visos universiteto bendruomenės *didesnio bendradarbiavimo poreikis, atskirų skyrių įsitraukimo į vykdomas projektines veiklas dėl bendro tikslo siekio poreikis*. Įvardijamas bendradarbiavimo *trūkumas dėl asmeninių savybių neigiamos įtakos* bei *asmeninės atsakomybės nebuvimo* siekiant bendro tikslo.

Bendradarbiavimui su universiteto padaliniais būdingas *kolektyvinis bendradarbiavimas*, t.y. atskiri padaliniai bendradarbiauja tarpusavyje *įtraukdami ir atskirus skyrius*. Pasireiškia *tiesioginė sąveika ir bendradarbiavimas su padalinio vadovu*, nes jis noriai *įsitraukia į projektinę veiklą*, vyksta *veiklų derinimas*.

Bendradarbiavimas su PVS, pagal ekspertų pasisakymus, suprantamas kaip *kryptingas universiteto bendro tikslo siekis*. Toks *bendradarbiavimas vyksta pagal poreikį*, t.y. siekiama gauti PVS kompetentingos nuomonės dėl konkretaus projekto vykdymo. Pastarajam bendradarbiavimui būdingas *pasiuokojimas*, kai savo darbo *laikas yra skiriamas kitų probleminių situacijų vertinimui ir pasiūlymų teikimui*, atsiranda *gerosios patirties adaptavimas*.

Kalbant apie bendradarbiavimą su išorinėmis, už konkretų projektą atsakingomis institucijomis, pastebėta, kad jam būdingas *formalumas*.

Paskutiniuoju atveju, kai bendradarbiavimas vyksta konkrečiame projekte, nors ir yra aiškiai apibrėžtos darbų sritys, tačiau *atsiranda betarpiško geranoriško, glaudaus bendradarbiavimo per komunikacijos procesus apraiškos dėl bendro sprendimų, kompromisų ieškojimo* tam, kad pasiekti

bendrą tikslą. Ilgalaikio, betarpiško bendradarbiavimo rezultatas – *pasitikėjimas*. Kiek kitoks yra bendradarbiavimas su projekto partneriais, kuri, pagal ekspertų pateiktus atsakymus, būtų galima įvardinti kaip *pasitikėjimo partneriais nebuvimu dėl išryškėjančios atsakomybės nebuvimo*. Tai lemia ir skirtumai tarp projekto partnerių ir projekto vykdytojų veiklų. Šioje vietoje *jaučiamas bendradarbiavimo poreikis*.

Komandinis darbas. Kalbėdami apie bendradarbiavimo procesus, ekspertai įvardijo *komandinio darbo svarbą* universiteto strateginių tikslų įgyvendinime per projektinę veiklą. Todėl projektų vykdytojai yra suvokiami kaip atskira komanda nuo kurios priklauso darbo *efektyvumas*.

Itin svarbus yra projekto *komandos formavimo etapas*, nuo kurio priklauso *darbo rezultatyvumas, susikalbėjimas, supratimas ir tinkamas projekto įvykdymas*. Iš ekspertų metu gautos informacijos, išryškėjo, kad projekto *komanda formuojama pagal asmenines kompetencijas ir savybes*, nes priešingu atveju gali atsirasti *problemų dėl netinkamų žmonių įtraukimo*. Taip pat kartais komanda yra formuojama turint asmeninius nusistatymus, kas gali būti įvardijama kaip trūkumas.

Kai komandoje dirba skirtingas patirtis turintys asmenys, išryškėja *mokymosi procesas*, vyksta *dalijimasis patirtimi, kompetencijomis bei formuojasi gerosios patirties apraiškos*.

Suformuotoje komandoje svarbu *atsakomybė už bendrą ir laiku atliekamą veiklą*, kuri įvardijama kaip *bendra atsakomybė*. Toks *atsakomybių suvokimas* išryškina *pasitikėjimo svarbą* komandoje, kur nariai gali *priminti turimas atsakomybes* projekto vykdytojams. Projekto metu yra vykdomos *neformalios užduotys*, kurios padeda greičiau komandai pasiekti numatytų tikslų. Pastarasis *atsidavimas darbui projekte* yra glaudaus bendradarbiavimo tarp projekto vykdytojų pasekmė.

Projekto komandai būdingas *kolegialus, kolektyvinis sprendimų priėmimas* ir draugiškas priminimas dėl vykdomų veiklų.

Apibendrinant galima pasakyti, kad projekto komandai būdingas stiprus komandinis darbas, pasižymintis geranoriška pagalba ir bendro tikslo suvokimu, kuris orientuotas į viso universiteto strategines veiklos kryptis.

Komunikacija. Kalbant apie komunikaciją tarp projekto vadovo, PVS ir ALV bei komunikaciją tarp projekto vadovo, vykdytojų ir atskirų skyrių galima išskirti tai, kad pirmuoju atveju komunikacija *įvardijama kaip formalus bendravimas dėl skirtingos veiklos pobūdžio jo svarbos, projektų specifškumo* ir jis *vyksta pagal hierarchiją*. Tokiu būdu vykstanti komunikacija įgalina priimti *bendrus projektinės veiklos sprendimus*, tikslingai išdiskutuoti bei *spręsti sisteminės problemas*. Tam jaučiama *nuolatinės komunikacijos poreikio svarba su ALV pagal hierarchiją ir turimas kompetencijas*. Kitas svarbus dalykas, kuris reikšmingas organizacijai ir jos bendruomenės suvokimui apie projekto kaip

strateginių tikslų įgyvendinimo galimybę iš ALV yra *informacijos apie projekto vykdomą eigą sklaidos svarba*, kurio vykdymo metu yra *identifikuojamos universiteto problemos*. Kalbant apie *strateginių veiklos krypčių informatyvumą*, tai yra visapusiška informacijos sklaida, suteikianti *galimybę žinoti kokia kryptimi universitetas pasiruošęs eiti ir kokio pobūdžio projektų jam reikia*.

Antruoju atveju, komunikacijai būdinga *asmeninių savybių įtaka* ir santykiai tarp žmonių, kurie padeda atsirasti *neformaliai bendravimui*. Taip pat neformalaus bendravimo atsiradimas priklauso ir nuo *bendravimo dažnumo*. Tokio *bendravimo poreikis jaučiamas darbo efektyvumo didinimui*.

Taip pat jaučiamas *komunikacijos strategijos poreikis (aiškesnės komunikacijos poreikis)*, kuri padėtų projektų rengimo ir įgyvendinimo metu sklandiems bendravimo procesams vykti.

Kalbant apie komunikaciją projekte, tai galima interpretuoti, kad ji vyksta *raštu ir tiesiogiai arba netiesiogiai žodžiu*, t.y. bendraujama el. paštu, telefonu, *problemos sprendžiamos susitikimuose*. Yra išnaudojamos visos bendravimo galimybės. Tačiau tam turi didelę įtaką *projekto vadovas*, kuris *užtikrina betarpišką bendravimą* tarp projekto vykdytojų.

Mikroklimatas. Iš ekspertų metu gautų duomenų, apie projekto mikroklimatą ir universitete esanti mikroklimatą, galima išskirti tai, kad projekto *mikroklimatas yra pozityvus*, kuriam *būdingas supratimas, pagalba, draugiški santykiai*. Esant *naujam žmogui* projekte yra *suteikiama pagalba*, padedama jam adaptuotis, supažindinant jį su projektu.

Tačiau būna tam tikrų *įtampų dėl projekto specifikos ir griežto laiko reglamentavimo*, kurios atsiranda dėl *laiku nespėjimų atlikti darbų*. Tokios *problemos sprendžiamos prioritetine tvarka*, kurią nustato *projekto vadovas*.

Kiek kitoks mikroklimatas vyrauja tarp projekto ir atskirų skyrių, kurie turi nuolat kontaktuoti. Atsiranda *konfliktų užuomazgos dėl asmeninio indėlio į bendrą veiklą nematymo*, vyksta *pasipriešinimas projektinėms veikloms*, atsiranda *problemos ir dėl kitų skyrių laiku nevykdomų darbų, išryškėja nepasitenkinimas*. Vyrauja *neigiamas bendruomenės požiūris* į projektinę veiklą, tai įrodo *atskirų skyrių keliamą įtampą dėl papildomų darbų atsiradimo*, vyrauja *abejingumas vykdomų projektinių veiklų įgyvendinime ir atsirandančių problemų sprendime*. Tokios nesusipratimų apraiškos išryškėja *dėl finansinių įsipareigojimų nebuvimo*, ir *dėl padidėjusio tiesioginio darbo krūvio*.

Iš ekspertų interviu metu gautų duomenų, taip pat išryškėjo *konkurencingumo ir pavydo apraiškos* dėl vykdomų projektų tarp skirtingų universiteto padalinių.

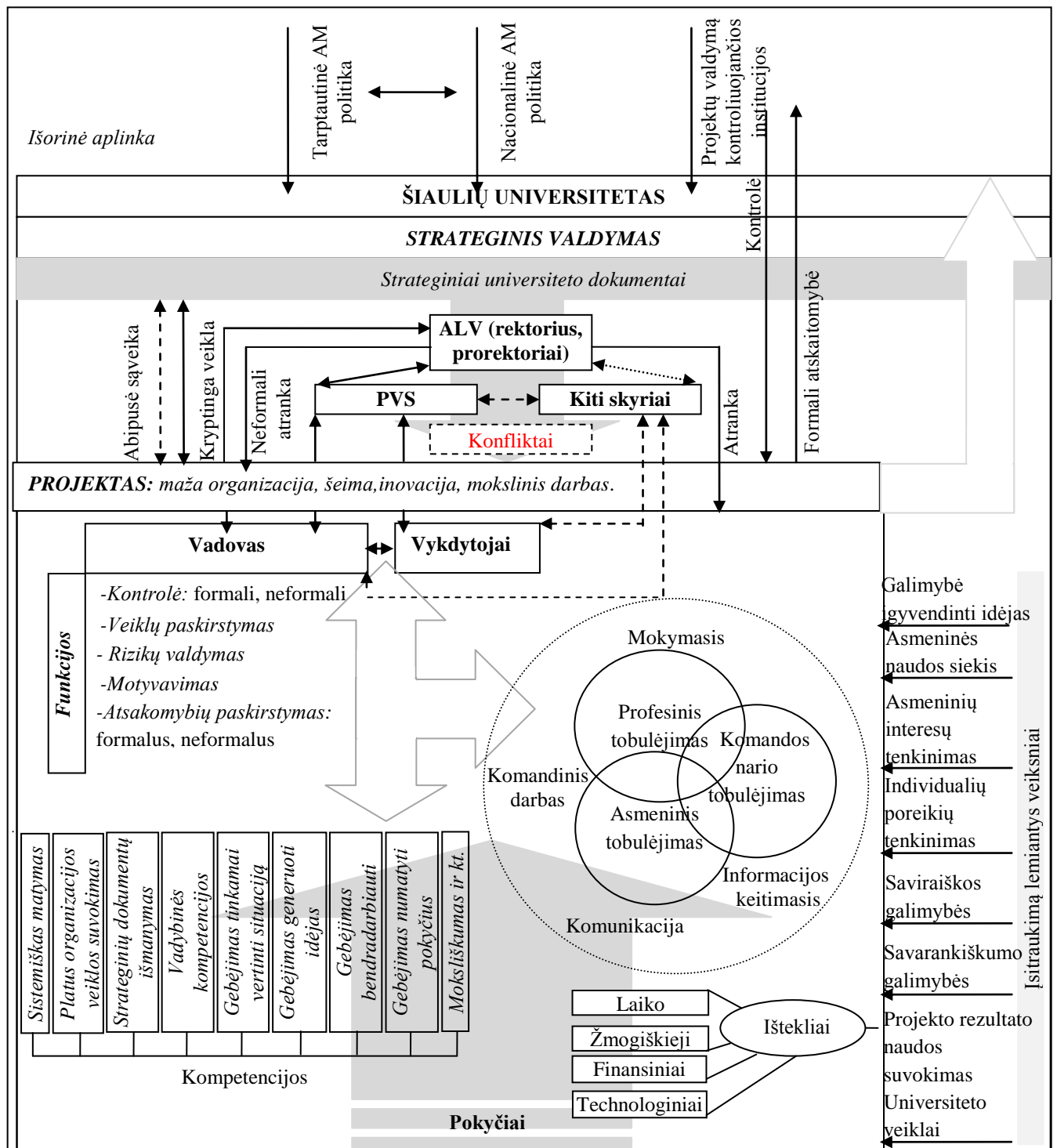
Apibendrinant matyti, kad projekto mikroklimatas yra pozityvus, tačiau mikroklimatas tarp projekto ir organizacijos atskirų padalinių yra įtemptas dėl atskirų skyrių supratimo trūkumo bendros

veiklos siekiui. Taip pat išryškėjo atsakomybės suvokimo poreikis už bendrą universiteto strateginių tikslų įgyvendinimą.

Pažymėtina, kad projekto vykdytojai, skirtingai nei anksčiau pateiktų respondentų grupės, projektų valdymo procesus suvokia ir mato projekto lygmenyje, t.y. iš apačios į viršų. Strateginių dokumentų sąsają jie identifikuoja, tačiau tiesiogiai projekto kaip priemonės strateginiuose dokumentuose nedrįsta įvardinti. Tai reiškia, kad projektų valdymas jiems suvokiamas daugiau kaip individualus, kartais tarp atskirų skyrių ir ALV bendravimu, bendradarbiavimu pasižymintis procesas, turintis tik jam būdingą mikroklimatą.

3.3. Šiaulių universiteto vykdomų projektų valdymo modelis

Išanalizavus ir abstrahavus ekspertų interviu metu gautus duomenis, buvo ieškoma bendrumų tarp AVLV, PVS ir projekto vykdytojų pasisakymų. Susiteminti duomenys pateikiami žemiau esančioje vizualizacijoje (žr. 3.7 pav.), kurioje apibrėžiami ES struktūrinės paramos fondų finansuojamų projektų valdymui, įgyvendinant strateginius ŠU tikslus, būdingi procesai.



3.7 pav. Projektų valdymo, įgyvendinant strateginius ŠU tikslus modelis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Kaip matyti pateiktame paveiksle, ŠU ir strateginis jo valdymas yra veikiamas išorinės aplinkos, t. y. tarptautinės ir nacionalinės AM politikos. Šios aplinkos tarpusavyje sąveikaudamos numato prioritетines AM kryptis, kurių ŠU privalo laikytis. Tai reiškia, kad planuodamas savo strategines veiklos kryptis, įtvirtintas strateginio lygmens dokumentuose, universitetas užtikrina tarptautinių ir

nacionalinių poreikių tenkinimą. Rengdamas savo strateginius dokumentus universitetas apibrėžia strategines veiklos kryptis ir numato priemones joms įgyvendinti. Tokiu būdu projektai tampa viena iš priemonių šioms veikloms pasiekti. Todėl išryškėja projektų ir strateginių dokumentų sąveika. Viena vertus ši sąveika gali būti tiesioginė, kuomet projektas tiesiogiai atspindi strateginės veiklos įgyvendinimo kryptį. Kita vertus, ji gali pasireikšti netiesiogiai, t. y. kuomet projektas nėra tiesiogiai įvardijamas strateginiuose dokumentuose, tačiau jo rezultatas gali būti identifikuojamas strateginiuose tiksluose.

Nepaisant strateginių dokumentų ir projektų sąveikos tipo, bet kuriuo atveju, projektų vykdymas yra orientuotas į strateginių tikslų įgyvendinimą. Šis vykdymas pasireiškia tam tikru projektų valdymo procesu, kuris apima išorinę ir vidinę universiteto aplinkas.

Projektų valdymą kaip ir universiteto veiklą įtakoja išorinė aplinka, kurią taip pat reglamentuoja tarptautinė ir nacionalinė politika bei projektų valdymą kontroliuojančios institucijos. Šios aplinkos įtaka projektinei universiteto veiklai pasireiškia per prioritetinių krypčių numatymą ir jų finansavimą. Tai reiškia, kad vykdant projektą universitetas gauna tam tikras papildomas lėšas, tačiau už kurias projekto vykdytojai turi nuolat atsiskaityti projektų vykdymą kontroliuojančioms institucijoms. Galima sakyti, kad vyksta nuolatinė projekto kontrolė.

Kalbant apie projektų valdymą universitete, iš pateikto paveikslo matyti, kad šis procesas yra kontroliuojamas ALV (rektorius), tai reiškia, kad vyksta projektų atranka. Taip pat paveikslas iliustruoja tai, kad projektas yra įtakojamas universiteto strateginių dokumentų, arba kitaip sakant jis „ateina“ iš strateginių dokumentų, kurių sąsają aptarėme kiek anksčiau.

Pats projektas pagal pateiktą paveikslą suvokiamas dvejopai, viena vertus jis gali būti identifikuojamas kaip socialinis ir lankstus procesas (maža organizacija ar net šeima), kita vertus – instrumentas (inovacija, mokslinis darbas) su konkrečiu rezultatu. Pastarajam projektui būdingas dinamiškas valdymas, kuris priklauso nuo visos organizacijos ir joje veikiančių sąveikų bei esančių strateginių dokumentų. Visų pirma projektas turi atskirą vadovavimo lygį, kurį valdo ir kontroliuoja projekto vadovas. Šis asmuo projekte yra bendravimo ir bendradarbiavimo grandis au ALV sprendžiant strategiškai svarbius klausimus. Taip pat projekto vadovas tiesiogiai komunikuoja ir bendradarbiauja su PVS. Tačiau bendradarbiavimas su kitais universiteto skyriais, projektų vykdymo klausimais yra paremtas konfliktais. Tokie pat santykiai būdingi ir sąveikoje tarp kitų universiteto skyrių su PVS bei projekto vykdytojais. Tai reiškia, kad sąveika su šiais skyriais nėra efektyvi ir paremta bendradarbiavimo procesais.

Kalbant apie projekto vadovo ir projekto vykdytojų sąveikas projekte, pastebima, kad ji yra stipri, paremta bendradarbiavimu, komandiniu darbu, komunikacija, informacijos pasikeitimu, todėl vyksta nuolatinis mokymosi procesas suteikiantis asmenims profesinio tobulėjimo, asmeninio tobulėjimo, komandos nario tobulėjimo galimybes. Šiose sąveikose susiburia skirtingas patirtis ir kompetencijas turintys asmenys, kuriems būdingas sistemiškas matymas, platus organizacijos veiklos suvokimas, strateginių dokumentų išmanymas, vadybinės kompetencijos, gebėjimas tinkamai vertinti situaciją, generuoti idėjas, bendradarbiauti, numatyti pokyčius, būdingas moksliskumas ir kt. Tokių skirtingų asmenų įsitraukimą į projektinę veiklą lemia įvairūs veiksniai: galimybė įgyvendinti idėjas, asmeninės naudos siekis ar asmeninių interesų / individualių poreikių tenkinimas, saviraiškos, savarankiškumo galimybės ir projekto rezultato naudos suvokimas universiteto veiklai.

Taip pat paveiksle pavaizduoti ne vien sąveikoms būdingi bruožai, bet ir pačiam projektui būdingos savybės. Visų pirma projektui būdingi griežtai riboti laiko, finansiniai, žmogiškieji ir technologiniai išteklių. Tai reiškia, kad projektas kaip instrumentinis darinys turi labai ribotą išteklių kiekį, nuo kurio priklauso projekto vertė. Kita vertus, kiek lankstesniu aspektu projektui būdingi pokyčiai, kurie atsiranda projekto viduje. Tai reiškia, kad projektas kaip ir visa organizacija pasižymi tam tikru dinamiškumu.

Projekto sukuriamas rezultatas tampa strateginio valdymo dalimi. Todėl apibendrinant, galima teigti, kad projektų valdymas yra sąveikomis grįstas procesas organizacijos viduje, kuris įtakojamas ne tik išorinių, bet ir vidinių organizacijos strateginių dokumentų bei darantis įtaką visai organizacijos veiklai. Tai reiškia, kad tarp projekto ir universiteto atsiranda ciklinis procesas, pasižymintis tam tikrų sąveikų ir būdingų bruožų atsiradimu.

Pagrindiniai projektų valdymo, įgyvendinant strateginius ŠU tikslus trūkumai. Analizuojant ekspertų interviu metu gautus duomenis pastebėta, kad respondantai išskiria tam tikrus projektų valdymo įgyvendinant strateginius tikslus bruožus, kurie gali būti įvardijami kaip šio proceso trūkumai. Todėl žemiau pateisime susistemintus duomenis apie minėtą projektų valdymo aspektą.

Visų pirma, nuo universiteto nepriklausančios nacionalinės ir tarptautinės politikos nepastovumas, kuomet universitetas rengdamas strateginius dokumentus negali tiksliai nusimatyti kokios bus prioritutinės kryptis bei kokiomis priemonėmis jos bus įgyvendinamos.

Taip pat labai aiškiai išskiriamas bendro tikslo siekio suvokimo universitete ir ALV įtakos atskirų padalinių veiklai trūkumas. Išryškintas nesusikalbėjimas, komandinio darbo, bendradarbiavimo tarp atskirų padalinių vykdant projektus nebuvimas, jų nenoras įsitraukti ir padėti įgyvendinti universitetui strategiškai svarbius projektus. Todėl šioje vietoje atsiranda ALV informacijos sklaidos poreikis apie

projektų valdymo reikšmingumą universiteto strateginiam valdymui. Taip pat dėl pastarosios problemos yra matomos konfliktinių situacijų apraiškos, darančios neigiamą įtaką universiteto mikro klimatui.

Kitas veiksnys, kuris neigiamai įtakoja sėkmingą projektų vykdymą – intuityvus projektų rengimas, kuris nėra orientuojamas į strateginius dokumentus, o tik įvykdytas yra įvardijamas kaip galimai prisidėjęs prie strateginio tikslo įgyvendinimo. Nagrinėjami universiteto strateginiai dokumentai yra ilgalaikiai, todėl inicijuoti pokyčius juose yra sudėtinga. Galima teigti, kad trūksta strateginių dokumentų koregavimo galimybės įgyvendinant projektą. Nes dažniausiai koreguojami trumpalaikiai universiteto ar atskirų padalinių veiklos planai. Dažnai identifikuojama projektų ir strategijos tiesioginės sąsajos nebuvo problema. Projektų ir strateginių dokumentų sąveikoje trūksta grįžtamojo ryšio. Tačiau kur kas didesniu trūkumu įvardijamas kokybinės projektų reikšmės bei universiteto strateginių tikslų įgyvendinimo rezultatų identifikavimo nebuvimas. Tai reiškia, kad universitetas suprasdamas projektų valdymo naudą, jos tiesiogiai neidentifikuoja analizuodamas savo veiklą. Tokiu būdu universiteto bendruomenei sunku pačiai įvertinti projektų naudą organizacijai.

Taip pat išryškėja problemos dėl strateginių dokumentų trūkumo universitete: pavyzdžiui, nėra projektų valdymo strategijos, kurioje būtų numatytos prioritetingos projektų valdymo kryptys, aiškūs atrankos kriterijai ir pan. Taip pat respondentai užsiminė apie komunikacijos strategijos poreikį, kurioje turėtų būti apibrėžiama kaip vyksta komunikacija universitete, kas joje yra svarbiausia ir kuo ja siekiama.

Pasireiškia asmenų potencialo neišnaudojimas rengiant strateginius dokumentus neigiama įtaka t. y. problema, dėl asmenų, turinčių projektų rengimo patirties potencialo neišnaudojimo rengiant strateginius dokumentus. Tam trūksta įsitraukimo į strateginių dokumentų rengimą skatinimo politikos.

Kita ekspertų įvardinta problema – universiteto strateginių dokumentų laikotarpio nesuderinamumas su nacionalinio lygmens dokumentais. Nors universitetas vis labiau orientuojasi į strateginių tikslų įgyvendinimą per projektinę veiklą, tačiau respondentai neįžvelgia projektų finansavimo laikotarpio ir strateginių dokumentų laikotarpio derinimo. Tai reiškia, kad taip universiteto veikloje atsiranda finansinis bei veiklų įgyvendinimo nepastovumas dėl pokyčių projektų vykdymo politikoje.

Projektinė veikla taip pat neigiamai įtakoja organizacijos struktūrinių pokyčių. Tai reiškia, kad pasikeitus universiteto ALV keičiasi požiūris į projektų valdymą, todėl vėl gi čia pasireiškia Projektų valdymo strategijos poreikis, kuri stabilizuotų nepastovumą projektinėje veikloje.

Išryškėjęs menkas atskirų fakultetų įsitraukimas į projektinę veiklą, ekspertų taip pat įvardijamas,

kaip neigiamas faktorius organizacijos strateginei veiklai. Tai lemia projektų valdymo politika universitete bei žmogiškųjų išteklių potencialas. Tačiau pastebimas žmogiškųjų išteklių trūkumas šioje veikloje. Viena vertus, dėl menko finansinio motyvavimo, kita vertus, dėl universiteto vykdomos personalo mažinimo politikos. Išsiaiškinta, kad projektų vykdymas didžiaja dalimi yra siekiant asmeninės naudos, todėl išryškėja lojalumo universitetui trūkumas.

Apibendrinant galima teigti, kad projektų valdymui universitete būtinas tobulinimas, todėl savo darbe pateiksime siūlymus, kurie padės efektyviau valdyti projektus įgyvendinant strateginius universiteto tikslus.

IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI

Išanalizavus mokslinę literatūrą, aprašančią projektų valdymą, įgyvendinant strateginius organizacijos tikslus, galima išskirti tai, kad pats projektų valdymas yra suprantamas dvejopai: projektų valdymas kaip instrumentinis ir projektų valdymas kaip socialinis procesas. Pirmuoju atveju, projekte žmogiškasis veiksnys suvokiamas kaip valdomas procesas, antruoju atveju – kaip procesą valdantis subjektas, kuriam reikalinga organizacinė struktūra ir ją sudarantys komponentai, tai reiškia, kad išryškintas ir strateginio valdymo poreikis. Pastarasis mokslinėje literatūroje apibrėžiamas taip pat dvejopai: viena vertus, tai valdymas, kuriam būdingos vadybinės funkcijos, kurios orientuotos į aiškiai iškelto tikslo siekimą. Kita vertus, mokslinėje literatūroje išskiriamas integruotas strateginis valdymas, kuris orientuotas į žmogiškųjų išteklių įtraukimo procesus. Todėl šiais aspektais randamas projektų ir strateginio valdymo interpretavimo panašumas.

Analizuojant mokslinę literatūrą ir ieškant sąsajų tarp projektų valdymo ir organizacijos strateginio valdymo procesų, buvo nustatyta, kad yra neišvengiama strateginio plano ir projektų valdymo sąsajos būtinybė, kuri užtikrina sėkmingą strateginių tikslų įgyvendinimą ir darbo efektyvumą. Todėl išskiriama strateginių tikslų ir konkrečių projektų tikslų suderinamumo svarba, kuri parodo efektyvias organizacijos turimų išteklių panaudojimo galimybes. Todėl rengiant strategijas, organizacija nusimato projektinę veiklą, kaip strateginių tikslų įgyvendinimo priemonę, padėsiančią adaptuotis kintančiomis aplinkos sąlygomis. Tačiau neužtenka vien projekto kaip instrumento strateginių tikslų įgyvendinimui, nes jam reikalingas į socialinį procesą orientuotas valdymas, kuris prisideda prie organizacijos integruoto strateginio valdymo. Tokiu būdu organizacijoje sukuriama aplinka, kuri prisideda prie žmonių įgūdžių ir kompetencijų ugdymo.

Dokumentų analizės metodu vertinant ES struktūrinės paramos fondų finansuojamų TNM, JUSPA ir UNI-Q-MAS projektų turinio atitiktį Šiaulių universiteto strateginiuose dokumentuose buvo išryškinta tai, kad egzistuoja tiesioginė ir netiesioginė ES struktūrinės paramos fondų finansuojamų projektų ir strateginių dokumentų sąsaja. Todėl atsakant į klausimą: *kokios yra projektų ir strateginių dokumentų sąsajos?* Galima teigti, kad projektas yra tiesiogiai matomas strateginio lygmens dokumentuose, tai liudija strateginis tikslas, kurio strateginė kryptis kaip ir projekto tikslas orientuoti į vieną siekį, t.y. tiesiogiai matoma projekto nauda strateginio tikslo įgyvendinimui. Kitu atveju, kai tarp projekto ir strateginių dokumentų sąsajos randamas netiesioginis ryšys, tuomet strateginė kryptis tiesiogiai neįvardija projekto tikslo, tačiau iš strateginio tikslo įgyvendinimo priemonių yra matoma, kad projekto tikslas galimai orientuotas į vieną ar kelių priemonių įgyvendinimą. Tokiu atveju projektas netiesiogiai orientuotas į strateginio tikslo įgyvendinimą. Toks projekto identifikavimas

dokumentų analizės metu leido interpretuoti, kad atitinkamai nuo projekto tikslo svarbos ŠU veiklai, strateginiuose dokumentuose jis gali būti įvardijamas skirtingai. Tai reiškia, kad projektas gali užimti skirtingą vietą, t.y. nuo strateginio tikslo iki konkrečios jo įgyvendinimo priemonės.

Išanalizavus ekspertų interviu metu gautus duomenis buvo nustatyta, kad projektų valdymui, įgyvendinant strateginius ŠU tikslus būdinga abipusė sąsaja. Ši sąsaja pasireiškia įvairialypiu procesu, kurio veikimas įtakojamas išorinės aplinkos, t.y. tarptautinės ir nacionalinės politikos daromos įtakos tiek projektinei, tiek strateginei ŠU veiklai. Tokiu būdu universitetas vykdydamas šiuos procesus turi užtikrinti politinių poreikių tenkinimą.

Išanalizavus dokumentų analizės ir interviu metodais gautus duomenis matyti, kad projektų ir strateginių dokumentų sąsajas apsprendžia bendrosios AM politikos kryptys. Tai reiškia, kad universitetui yra „iš viršaus“ nuleidžiami švietimo politikos prioritetai, kurių ŠU privalo laikytis. Ta pati situacija yra vykdant projektus. ŠU negali vykdyti projektų, kurie pagal savo turinį nėra numatyti finansuojamų projektų politikoje. Galima teigti, kad ŠU gali valdyti ir įtakoti projektų ir strateginių dokumentų sąsajas esančias tik universiteto viduje.

Išryškėjo tai, kad rengdamas strateginius dokumentus universitetas apsibrėžia strateginės veiklos kryptis ir nusimato projektus kaip priemones joms įgyvendinti. Šioje vietoje atsiranda sąveika, kuri buvo pagrįsta dokumentų analizės metu, t.y. tiesioginė arba netiesioginė.

Kita vertus analizuojant projektų valdymui, kaip strateginių tikslų įgyvendinimui, būdingus procesus buvo išryškinta tai, kad egzistuoja griežtos atskaitomybės procesas išorinės aplinkos institucijoms ir kontrolės mechanizmas organizacijos ALV, kuris užima tarpinės grandies vaidmenį projektų valdymo sąveikose su strateginiais universiteto dokumentais. Šioje vietoje buvo išryškinta ALV svarba projektų valdymo sąsajos su strateginiais dokumentais. Nustatyta, kad projektų valdymo ir strateginių dokumentų sąsaja socialiniu aspektu pasireiškia per ALV tuomet, kai projektas yra identifikuojamas kaip atskira organizacija su atskiru vadovavimo lygiu. Šiai organizacijai būdingas bendradarbiavimo, komunikacijos, informacijos sklaidos procesai, kuomet atsiranda asmeninis profesinis tobulėjimas, asmeninis tobulėjimas ir komandos nario tobulėjimas per mokymosi procesus iš skirtingas kompetencijas turinčių asmenų. Pastarasis projektų valdymas būdingas teorinėje dalyje išskirtam ir atskleistam projektų valdymui kaip socialiniam procesui.

Siekiant išsiaiškinti, *kas būdinga projektų valdymui įgyvendinant aukštosios mokyklos strateginius tikslus, nustatyta*, kad projektų valdymas ŠU suprantamas dvejopai. Tuo atveju, kuomet projektas yra suvokiamas kaip inovacija arba mokslinis darbas, kuriam būdingi griežtai riboti laiko, finansiniai, žmogiškieji ir technologiniai ištekliai, yra kalbama apie teorinėje dalyje apibrėžtą projektų valdymą

kaip instrumentinį procesą. Tokiam projektų valdymui ir strateginių ŠU dokumentų sąsajai yra būdingas reglamentavimas, kuris numato projektinę veiklą strateginio lygmens dokumentuose arba sukuriamas projekto rezultatas tampa strateginio valdymo dalimi.

Numatant projektų valdymo, įgyvendinant strateginius ŠU tikslus empirinėje darbo dalyje buvo išryškintos projektų valdymo problemos, kurios identifikuojamos kaip: dinamiška nacionalinė ir tarptautinė politika, dėl kurios negali būti tiksliai apibrėžiamos ŠU prioritetinės kryptys, konfliktinių situacijų apraiškos ŠU dėl bendro tikslo siekio nebuvimo vykdant projektines veiklas, numatytas strateginio lygmens dokumentuose, intuityvus projektų rengimas, kuris nėra orientuojamas į strateginius ŠU dokumentus, projektų ir strategijos dokumentų sąsajos nebuvimas, vykdomos projektinės veiklos ir komunikavimo procesų reglamentavimo trūkumas, struktūrinių pokyčių neigiama įtaka vykdomos projektinės veiklos sklandumui neužtikrinti, projektinės patirties potencialo neišnaudojimas. Apibendrinant, matyti, kad didžiaja dalimi, projektų valdymo problemos atsiranda dėl strateginio plano nebuvimo pagrindine padalinių veiklos ašimi. Tai reiškia, kad projektų valdymas susiduria su padalinių siauru žinybiniu procesu, kuris reiškia vientisos strategijos neįsisavinimą.

Galima teigti, kad projektų valdymas ŠU turi būti tobulinamas, siekiant efektyvesnio strateginių tikslų įgyvendinimo. Todėl atsižvelgiant į išskirtas problemas, žemiau pateikiamos rekomendacijos, kurios galimai prisidėtų prie sklandesnio projektų valdymo proceso įgyvendinant strateginius ŠU tikslus.

REKOMENDACIJOS

Atlikus projektų valdymo įgyvendinant ŠU strateginius tikslus tyrimą, išsiaiškintos probleminės sritys. Remiantis tyrimo rezultatais suformuotos šios rekomendacijos, padėsiančios tobulinti projektų valdymą įgyvendinant ŠU strateginius tikslus:

1. Apibendrinti ir išskirti projektų valdymo, įgyvendinant strateginius ŠU tikslus, trūkumai rodo, kad ŠU strateginė ir projektinė veiklos yra įtakojamos išorinės aplinkos ir jos kaitos, dėl kurios universitetas rengdamas strateginius dokumentus negali nusimatyti, kokios bus prioritetinės kryptys ir kokiomis priemonėmis jas bus galima įgyvendinti. Visų pirma, siekiant efektyvesnio strateginio valdymo per projektinę veiklą, siūloma *rektoriui ir atsakingam už projektų valdymą prorektoriui* aktyviau įsitraukti į ryšių užmezgimo ir bendradarbiavimo su išorinėmis institucijomis palaikymo veiklas. Tai padės universitetui iš anksto numatyti nacionalinius prioritetus, kuriais remiantis yra rengiami strateginiai universiteto dokumentai. Tai reiškia, kad būtų išvengiama nacionalinių ir universiteto strateginių kryptų nesuderinamumo.

Taip pat siūloma *rektoriui* keisti vidinę universiteto strateginių veiklų įgyvendinimo politiką, t.y. paskirti atsakingus asmenis, kurie kasmet peržiūrėtų strateginius dokumentus ir juose numatytas veiklas, tačiau iš anksto nusimatant siekiamų rezultatų rodiklius. Iki šiol yra pakankamai atmetinai vertinamas strateginių veiklų įgyvendinimas. Strateginio valdymo procesuose siūloma remtis projektų valdymo principais, kuomet numatytų veiklų įgyvendinamumas per užsibrėžtą laikotarpį privalo būti šimtaprocentinis.

2. Neigiamą įtaką produktyviam strateginių tikslų įgyvendinimui per projektinę veiklą, daro atskirų skyrių abejingas požiūris į projektus ir bendro tikslo siekio suvokimo trūkumas. Todėl išryškintas *rektorius, prorektorių, fakultetų dekanų bei skyrių vadovų* informacijos sklaidos apie projektų valdymo strateginį reikšmingumą ŠU trūkumas. Atsižvelgiant į tai, kad abejingas požiūris neigiamai įtakoja vykdomas projektines veiklas ŠU, o ALV informacijos sklaida galimai neturėtų tokios didelės įtakos, kad pakeistų individualių asmenų požiūrį į darbą, todėl sėkmingai ir aiškiai komunikacijai bei bendradarbiavimui, siekiant bendro ŠU strateginio tikslo per projektinę veiklą, yra siūloma ALV kontrolės ir aiškių atsakomybių įvedimo mechanizmai. Tai reiškia, kad turėtų būti aiškiais dokumentais reglamentuotos atskirų skyrių, kurie kompetentingi pagal savo darbo specifiką įsitraukti į projektinę veiklą, atsakomybių ir vykdomų veiklų sritys projektų valdymo procesuose.

Todėl rekomenduojama *rektoriui* parengti atskirą įsakymą, kuriame nurodomos atskirų skyrių veiklos vykdymo sritys ir atsakomybės, arba kitu atveju, reikia koreguoti atskirų skyrių pareigines

instrukcijas, įtraukiant į jas papildomas atsakomybes ir veiklas susijusias su projektų valdymo procesais.

3. Išryškinamas papildomų dokumentų trūkumas, kuris suteiktų projektų valdymo ir komunikacinių procesų aiškumo ŠU. Todėl yra siūloma ŠU *Projektų vadybos skyriui*, kaip kompetencijų projektinėje veikloje turinčiam skyriui, parengti projektų valdymo ir komunikacijos tvarkos aprašą universitete, kuris aiškiai reglamentuotų, kaip ir kokie procesai vyksta nuo projekto inicijavimo, atsižvelgiant į strateginius ŠU tikslus iki projekto rezultatų identifikavimo strateginiuose dokumentuose. Tokia tvarka išspręstų ir struktūrinių pokyčių įtaką nereglamentuotam projektų valdymui. Taip pat tokioje tvarkoje turėtų būti numatytos aiškios komunikacijos sistemos, kurios apibrėžtų, kas ir su kuo turi sąveikauti bei apibrėžti realiai įvykdomų veiklų terminą, kurio turėtų būti laikomasi, siekiant išvengti nesusipratimų projektų vykdymo procesuose, dėl laiku neatliktų darbų.

4. Išryškinama problema, kuomet yra asmenų, skyrių potencialo neišnaudojimas rengiant strateginius dokumentus, jaučiamas įsitraukimo į strateginių dokumentų rengimą skatinimo politikos trūkumas. Šiai problemai spręsti *rektoriui ir fakultetų dekanams* siūloma rengiant strateginius dokumentus visada įtraukti kiekvieno skyriaus atstovus bei skaitinti pavienių aktyvių, kompetentingų asmenų įsitraukimą. Svarbiausia šiame procese yra bendruomenės motyvavimas, todėl turėtų būti imamasi visų įmanomų skatinimo priemonių.

5. Interviu metu gautų duomenų analizė parodė, kad yra aiškus strateginių dokumentų laikotarpio ir ES struktūrinės paramos fondų finansavimo laikotarpių nesuderinamumas. Kadangi projektai yra didžiausią įtaką strateginių veiklų įgyvendinimui darančios priemonės, todėl siūloma *strateginių dokumentų rengimo grupei* universiteto strateginius dokumentus rengti atitinkamam projektų finansavimo laikotarpiui. Tai reiškia, kad 2014 – 2020 metų projektų finansavimo laikotarpiui ŠU rekomenduojama rengti strateginį dokumentą, atsižvelgiant į šio laikotarpio finansuojamas veiklas.

LITERATŪRA

Mokslinė literatūra:

1. Adamonytė, I.; Vaičiukynas, V.; Gudas, M. (2008). Projektų valdymas ir vandens politika. Kaunas: Ardiva.
2. Adomavičienė, G.; Marcinkevičienė, V. *Dėstytojų kvalifikacijos kėlimo poreikio tyrimas: Kauno kolegijos situacijos analizė*. Kauno kolegija. [interaktyvus], [žiūrėta 2012 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per duomenų bazę Scholar Google.
3. Agesa, R. U.; Agesa, J.; Dabalen, A. (2011). Changes in wages, wage inequality and the return to human capital skills in Kenya: 1977-2005. *Review of Development Economics*. [interaktyvus]. Vol. 15 Issue 4. [Žiūrėta 2013 m. sausio 22 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
4. Ayande, A.; Sabourin, V.; Sefa, E. (2012). Managerial execution in public administration: practices of managers when implementing strategic objectives. *International Journal of Business & Management*. [interaktyvus]. Vol. 7 Issue 19. [Žiūrėta 2013 m. sausio 23 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
5. Alpha, A.; Vincent, S.; Ergis, S. (2012). Managerial Execution in Public Administration: Practices of Managers When Implementing Strategic Objectives. *International Journal of Business & Management*. [interaktyvus]. Vol. 7 Issue 19. [Žiūrėta 2013 m. sausio 23 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
6. Ambang, T. (2010). Influences of International Management Trends on Business Organisations in Papua New Guinea. *Contemporary PNG Studies: DWU Research Journal*. Volume 13, p.81-94.
7. Andriuščenka J. (2008). Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūrai plėtrai. Tarptautinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys. [interaktyvus] [žiūrėta 2012 03 11]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/12.pdf>>.
8. Atkočiūnienė, V.; Vaišnoraitė, R. (2011). Principo „iš apačios į viršų“ raiška rengiant, priimant ir įgyvendinant kaimo vietovių pokyčių valdymo strateginius sprendimus. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. [interaktyvus], 2011. Nr. 4 (28). [žiūrėta 2012 m. kovo 3 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
9. Baker III, F. W.; Chow, A.; Woodford, K.; Maes, J. D. (2012). Applying continuous improvement techniques to instructional design technology (IDT) for greater organizational effectiveness. *Organization Development Journal*. [interaktyvus]. Vol. 30 Issue 1. [Žiūrėta 2013 m. sausio 22 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.

10. Barevičiūtė, J. (2012). Panopticon in a Society Based on the Principles of Utilitarianism: The Aspects of Communication. *Coactivity: Philosophy, Communication / Santalka: Filosofija, Komunikacija*. [interaktyvus], Volume 20, Number 1. [žiūrėta 2012 m. rugpjūčio 13 d.]. Prieiga per duomenų bazę Scholar Google.
11. Beržinskienė, D.; Tamašauskienė, Z.; Žičkienė, S.; Cibulskienė, D., Žalys, L.; Bersėnaitė, J.; Valuckienė, J. (2011). *Galimybų studija „Socialinių mokslų srities I pakopos jungtinės studijų programos rengimo su Latvijos universitetu ir Vroclavo universitetu galimybės“*. Šiauliai.
12. Bevins, F.; Smet, A. D. (2013). Making time management the organization's priority. *McKinsey Quarterly*. [interaktyvus]. 2013, Issue 1, p26-41, [žiūrėta 2013 m. kovo 2 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
13. Biafore, B. (2012). *Successful Project management. Applying best practices and real-world techniques with Microsoft Projects*. Sebastopol.
14. Bilton, Ch. (2010). *Creative strategy: reconnecting business and innovation / Chris Bilton and Stephen Cummings*. Hoboken (N.J.) : Wiley.
15. Bratianu, C. (2010). A critical analysis of of Nonaka's model of knowledge dynamics. *The proceedings of the 2nd European conference on intellectual capital*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. vasario 24 d.]. Prieiga per duomenų bazę Schoolar Google.
16. Bratianu, C., Ramona, A., (2010). The company's strategių management concept. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. vasario 28 d.]. Prieiga per Ebsco duomenų bazę: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=104&sid=ee94741d-f872-4100-a021-96769a1c4d3f%40sessionmgr113>.
17. Bronzetti, G.,Mazzotta, R, Nardo, M.T. (2012). *Strategic Planning Dimensions In Italian Universities*.
18. Brown, K. A. (2010). *Managing projects: a team-based approach*. Boston (Mass): McGraw-Hill.
19. Brown, K.A., Hyer, N. L. (2010). *Project managing: A Team-Based Aporoach*. Boston (Mass): McGraw-Hill.
20. Būda, V.; Chmieliauskas, A. (2006). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.
21. Bull, R. C. (2010). *Moving from project management to project leadership*. Boca Raton (Fla.): CRC Press.
22. Calvo, N.; Bastida, M.; Feás, J. (2012). Performance appraisal system in technology start-ups: strategic implications for HR managers. *China-USA Business Review*. [interaktyvus]. Vol. 11 Issue 7. [Žiūrėta 2013 m. sausio 23 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.

23. Chiu, A. (2012). Ten tips for smart project management. *Chemical Engineering management*. [interaktyvus], vol. 119 Issue 1, p. 40-43 [žiūrėta 2012 m. vasario 26 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
24. Chow, R., P., M., Yau, O., H., M. (2010). Harmony and cooperation: their effects on IJV performance in China. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17 (3), 312 – 326. EMERALD [interaktyvus] [žiūrėta 2012 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1352-7606&volume=17&issue=3&articleid=1876008&show=pdf>>.
25. Cicmil, S.; Marshall, D. (2005). Insights into collaboration at the project level: complexity, social interaction and procurement mechanisms. *Building research & information*. [interaktyvus], 2005. 33(6), p. 523-535 [žiūrėta 2012 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
26. Clements, J. P. (2006). *Effective project management*. Australia: THOMSON.
27. Clements, J. P.; Gido, J. (2012). *Effective project management*. Kanada.
28. Čiutienė, R., Neverauskas, B., Venclauskas, S. (2007). Žmonių išteklių valdymo problemos projektinėse organizacijose: projekto komandos formavimas. *Ekonomika ir vadyba*. [interaktyvus], 2007. 12, p. 556 – 562 [žiūrėta 2012 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
29. Čiutienė, R.; Meilienė, E.; Šimkūnaitė, I. (2009). Žmogiškasis veiksnys siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*. [interaktyvus], 2009. 14, p. 1054-1059 [žiūrėta 2012 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per duomenų bazę Scholar Google.
30. David, F.R. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. Francis Marion University, Florence, South Carolina.
31. Definitions. Interaktyvus. [žiūrėta 2012 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.definitions.net/definition/organization>>.
32. Di Vincenzo, F.; Mascia, D. (2012). Social capital in project-based organizations: Its role, structure, and impact on project performance. *International Journal of Project Management*. [interaktyvus], vol. 30 Issue 1, p. 5-14 [žiūrėta 2012 m. vasario 26 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
33. Dinsmore, P. C.; Cabanis-Brewin, J. (2011). *AMA Handbook of Project Management*. American Management Association. New York.
34. Domeikienė, D. (2010). Magistro darbas: Paslaugas teikiančių organizacijų strateginis valdymas: AB „Lietuvos pašto“ veiklos analizė. Šiauliai: Šiaulių universitetas.

35. Dubinas, V.; Smilga, E. (2008). Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. [interaktyvus]. 2008.47. [Žiūrėta 2013 m. sausio 22 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
36. Editorial Managing projects as complex social settings. (2005). *Building research & information*. [interaktyvus], 2005. 33 (6), p. 487–493 [žiūrėta 2012 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
37. Eng Huang Chua, C.; Lim, W.; Soh, Ch.; Kien Sia, S. (2012). Enacting clan control in complex it projects: a social capital perspective. *MIS Quarterly*. [interaktyvus]. 2012, Vol. 36 Issue 2, [žiūrėta 2013 m. kovo 2 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
38. External environment. [žiūrėta 2012-04-14]. Prieiga per internetą: <<http://dictionary.die.net/change>>.
39. Fred, R. D. (2011). *Strategic management :concepts and cases*. Boston (Mass.) : Pearson.
40. Gineitienė, Z. (2005). *Verslo kūrimas ir valdymas*. Vilnius: Rosma.
41. Ginevičius, T.; Kaklauskas, A.; Kazokaitis, P. (2011). Knowledge model for integrated construction project management. *Business: Theory & Practice*. [interaktyvus], 2011. Nr. 12. [žiūrėta 2012 m. birželio 3 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
42. Gomez, L. F. (2009). Time to socialize. Organizational Socialization Structures and Temporality. *Journal of Business Communication*. [interaktyvus], Vol. 46, No 2, p. 179 – 207 [žiūrėta 2012 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
43. Gregory G. Dess G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner (2010). *Strategic Management: Text and Cases, 5/e*.
44. Grundy, T.; Brown, L. (2002). *Strategy Project management.: creating organizational breakthroughs*. London.
45. Gudarzi, G; Chegin, M. (2011). Using direction finder to Evaluate Project Leadership Dimensions Case study: Iranian project managers. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. [interaktyvus], Vol 2, No 12. [žiūrėta 2012 m. birželio 22 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
46. Guo, H. L.; Li, H.; Skitmore, M. (2010). Life-Cycle Management of Construction Projects Based on Virtual Prototyping Technology. *Journal of Management in Engineering*. [interaktyvus], Vol 26 Issue 1. [žiūrėta 2012m. rugpjūčio 13 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
47. Hafeez, A.; Wazir, S. K. (2012). The impact of human relation skill of heads' on students' academic achievement interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research in Business*.

- [interaktyvus]. Vol. 3 Issue 12. [Žiūrėta 2013 m. sausio 22 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
48. Hazardous, W. (2012). Effective Use of the Project Life Cycle Conceptual Site Model. [interaktyvus], Vol. 30 Issue 1. [žiūrėta 2012 m. rugpjūčio 13 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
49. Hynuk, S.; Benoît, R. (2010). Measuring portfolio strategic performance using key performance indicators. *Project Management Journal*. [interaktyvus]. Vol. 41 Issue 5. [Žiūrėta 2013 m. sausio 23 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
50. Internal environment. [žiūrėta 2012 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://dictionary.die.net/change>>.
51. Ira, P.; Bassam, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*. [interaktyvus], 2008, Vol. 26 Issue 2 [žiūrėta 2012 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
52. Ireland, R. D.; Hitt, M. A.; Camp; S. M.; Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*. [interaktyvus], Vol. 15, No. 1. [Žiūrėta 2012 m. sausio 22 d.]. Prieiga per duomenų bazę Scholar Google.
53. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
54. Jehn, K. A.; Rispens, S.; Thatcher, Sh. M. B. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*. [interaktyvus], Vol. 53, No. 3, p. 596–616 [žiūrėta 2013 m. kovo 10 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
55. Jorfi, H.; Jorfi, S. et al. (2011). Relationships among Strategic Management, Strategic Behaviors, Emotional Intelligence, IT-business Strategic Alignment, Motivation, and Communication Effectiveness. *International Journal of Business and Management*. [interaktyvus], Vol. 6, No. 9 [žiūrėta 2012 m. vasario 24 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
56. Jucevičius, R.; Ilonienė, J. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba*. [interaktyvus], 2009. 14, p. 788-793 [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
57. Kaziliūnas, A. (2009). *Strateginis projektų valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
58. Kučinskienė, M.; Žigelytė, L.; Jatuliavičienė, L. (2012). *Verslo strategija: atvejo analizė*. Vilnius.

59. Kučinskienė, R.; Kučinskas, V. (2005). *Socialinių projektų rengimas ir valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
60. Kuen, Ch. W; Zailani, S. (2012). Critical factors in successful new product development: an empirical study of Malaysian Manufacturing Companies. *International Journal of management*. [interaktyvus], Vol 29, No 2. [žiūrėta 2012 m. birželio 22 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
61. Lashley, G.; Clark, M. (2013). Great tastes in strategic planning. *Industrial Engineer: IE*. [interaktyvus]. Vol. 45 Issue 2. [Žiūrėta 2013 m. sausio 23 d.]. prieiga per duomenų bazę EBSCO.
62. Laumenskaitė, E.; Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje [interaktyvus] [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vva.lt/strateginiai_pokyciai.pdf>
63. Laurentiu, B. (2010). New concepts in the change management within public organizations. *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti*. [interaktyvus], vol. 8 Issue 14, p. 93-97. [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
64. Lee, J. S.; Keil, M.; Kasi, V. (2012). The Effect of an Initial Budget and Schedule Goal on Software Project Escalation. *Journal of Management Information Systems*. [interaktyvus]. Vol. 29 Issue 1, [žiūrėta 2013 m. kovo 2 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
65. Lenfle, S.; Loch, Ch. (2010). Lost roots: how project management came to emphasize control over flexibility and novelty. *California Management Review*. [interaktyvus], Vol 53, Issue 1. [žiūrėta 2012 m. rugpjūčio 13 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
66. Lewis, M. O. (2011). An Integrated Approach to Teaching the Capstone Strategic Management Course: A Left- and Right-Brained Approach. *Appalachian State University, Boone, NC, USA Business Education Innovation Journal*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. vasario 24 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
67. Marcinkevičienė, V.; Mikalauskienė, B.; Peleckienė, A. *Organizacijos filosofija kaip praktinis organizacijos funkcionavimo būdas*. Kauno kolegija. [interaktyvus], [žiūrėta 2012 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per duomenų bazę Scholar Google.
68. Martinkus, B.; Stoškus, S.; Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai.
69. Matten, J.; Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CRS: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*. [interaktyvus], Vol. 33, No 2, p. 404 – 424 [žiūrėta 2012 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.

70. McDonald, M., P. (2011). *Every organization is social, but few are social organizations*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. kovo 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://blogs.gartner.com/mark_mcdonald/2011/10/10/every-organization-is-social-but-few-are-social-organizations/>.
71. Meilienė, E.; Čiutienė, R. (2010). Universiteto projektų vadybos brandos vertinimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. [interaktyvus], 2010, Nr. 33, p. 81-92, [žiūrėta 2013 m. kovo 2 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
72. Melnic, A. S.; Puiu, T. (2011). The Management of Human Resources within Projects: the Structures of the Project Team, the Responsibility Assignment Matrix. *Economy Transdisciplinarity Cognition*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. rugpjūčio 13 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
73. Melnikas, B. (2007). Regionų socialinė ekonominė raida: inovacijos ir "oazių" politika. [žiūrėta 2012 m. kovo 31 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/visit.php?lid=45>>.
74. Melnikas, B.; Smaliukienė, S. (2007). *Strateginis valdymas*. Lietuvos karo akademija. Vilnius.
75. Michel, A. (2011). Transcending socialization: A nine-year ethnography of the body's role in organizational control and knowledge workers' transformation. *Administrative Science Quarterly*. [interaktyvus]. Vol. 56 Issue 3. [žiūrėta 2013 m. sausio 22 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
76. Mishra, P.; Dangayach, G.S.; Mittal, M.L. (2011). An Empirical Study on Identification of Critical Success Factors in Project Based Organizations. *Global Business and Management Research: An International Journal*. [interaktyvus], vol. 3 Nos. 3 & 4, p. 356-368 [žiūrėta 2012 m. vasario 26 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
77. Morkevičius, V.; Telešienė, A.; Žvaliauskas, G. (2008). Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas. Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO IR TEXT ANALYSIS SUITE. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_turiny_s.html>.
78. Mumford, T. V., Mattson, M. (2009). Will teams work?: How the nature of work drives synergy in autonomous team designs. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. P. 1- 6. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&hid=11&sid=33c97233-e7e9-4ed7-b66a->

- c084ea1e3ab7%40sessionmgr15&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=44251816>.
79. Neverauskas, B. Stankevičius, V. Viliūnas, V. Černiūtė, I. (2005, 2006, 2007). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.
 80. Neverauskas, B.; Čiutienė, R.; Venclauskas, S. (2007). Žmonių išteklių valdymo problemos projektinėse organizacijose: projekto komandos formavimas. *Ekonomika ir vadyba*. [interaktyvus], 2007. 12, p. 556-562 [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
 81. Palivonienė, D. Projektų valdymas: kaip pasiruošti sėkmei? Kurkime ateities muziejų. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.museums.lt/ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidiny/leidiny_17_19.pdf>.
 82. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
 83. Pearse, N.; Kanyangale, M. (2009). Researching Organizational Culture Using the Grounded Theory Method. *The Electronic Journal of Business Research Methods*. [interaktyvus], Volume 7 Issue 1, p. 67 – 74 [žiūrėta 2012 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
 84. Petschnig, S. (2011). Identification of changes in small and medium-sized enterprises in Austria - a qualitative research. *International journal of management cases*. [interaktyvus], vol. 13 issue 3, p. 105-111, [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
 85. Poškienė, A.; Juzelėnienė, S. (2012). CTCES projektas: daugiakalbystė, dvikalbystė ir socialinė realybė. *Studies about languages*. [interaktyvus], No 18. [žiūrėta 2012 m. rugpjūčio 13 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
 86. Pranckevičiūtė, J. (2005). Magistro darbas: Kooperatinės bendrovės „Daržovių centras“ produktų pardavimo rėmimo strategijos formavimas. Akademija: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
 87. Pranas, T. Komandinis darbas [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lokada.lt/straipsniai.html>>
 88. Purcell, M. (2012). Online educational networking may be for your school. *Library Media Connection*. [interaktyvus], Vol. 31 Issue 1. [žiūrėta 2012 m. sausio 22 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
 89. Ramanauskienė, J. (2010). *Inovacijų ir projektų vadyba*. Akademija: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
 90. Rothwell, W. J. (2012). *Encyclopedia of Human Resource Management, Key Topics and Issues*. John Wiley & Sons Inc. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. balandžio 8 d.]. Prieiga per Books

Google:

<http://books.google.lt/books?id=LD0imBXzwYkC&pg=PT105&dq=change+management+process&hl=lt&sa=X&ei=XJ6BT_yFGM6N4gTdk7jFBw&ved=0CGMQ6AEwCDgU#v=onepage&q=change%20management%20process&f=false>.

91. Serrat, O. (2009). Working in teams [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/Working-in-Teams.pdf> >.
92. Shawn, M. C.; Dennis, A. G.; Ketchen, Jr., David J.; James, B. T. (2010). Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger. *Administrative Science Quarterly*. [interaktyvus], vol. 55 issue 3, p. 397-438, [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
93. Singh, P. V.; Tan, Y.; Mookerjee, V. (2011). Network effects: the influence of structural capital on open source project success. *MIS Quarterly*. Vol. 35 No. 4 p. 813-829, [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
94. Staponkienė, J. (2004). *Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.
95. Stare, A. (2011). The impact of the organisational structure and project organisational culture on project performance in slovenian enterprises. *Journal of Contemporary Management*. [interaktyvus], Vol 16, Issue 2. [žiūrėta 2012 m. rugpjūčio 13 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
96. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
97. Strazdas, R., Bareika, R., Grachiov, E., Jancoras, Ž., Zabelavičius, A. (2009). Inovacijų valdymas viešojo administravimo institucijose. *Viešasis administravimas*. Vol. 3/4 Issue 23/24, p. 68-75. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=11&sid=33c97233-e7e9-4ed7-b66a-c084ea1e3ab7%40sessionmgr15&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=48751107>
98. Stulgienė, A. (2011). Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*: 2011.16. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
99. Sušinskienė, A. (2010). Magistro darbas: Žmoniškųjų išteklių valdymas statutinėje valstybės tarnyboje: priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų atvejis. Šiauliai: Šiaulių universitetas.

100. Svirskienė, G. Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. Šiaulių universitetas. [interaktyvus], [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per duomenų bazę Scholar Google.
101. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universitetas.
102. Šilgalienė, L. (2010). Magistro darbas: Socioedukacinių projektų rengimas ir valdymas. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
103. Šimanskienė, L.; Paužuolienė, J. (2011). Darnaus vystymosi koncepcijos suvokimas organizacijose. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. [interaktyvus], 2011. Nr. 2 (26). [žiūrėta 2012 m rugsėjo 27 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
104. Šimelevič, K., Bagdzevičienė, R., (2002). Regionalizacijos procesas – vienas iš svarbiausių veiksnių, užtikrinančių regionų ekonominę plėtrą. *Regionų plėtros vadyba 2002. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija. 179p. Prieiga per internetą: <http://www.lrti.lt/veikla/RP_RegProc.doc>.
105. Šimkuvienė, V. (2010). Magistro darbas: Virtualių komandų valdymas vykdant projektus. Kaunas: Vilniaus universitetas.
106. Tabatoni, P.; Davies, J.; Barblan, A. *Strategic Management and Universities' Institutional Development*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. lapkričio 2 d.]. Prieiga internete: <http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic_Manag_Uni_institutional_Development.1069322397877.pdf>.
107. Tae-Hee, J. (2011). Social Provisioning Process and Socio-Economic Modeling. *American Journal of Economics & Sociology*. Nov2011, Vol. 70 Issue 5, p1094-1116, [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
108. Tarptautinių žodžių žodynas. (2001). Vilnius: Alma littera.
109. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
110. Trehan, R., (2006). *Integrated Strategic Management*. [interaktyvus] [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.hotelnewsresource.com/article20476Integrated_Strategic_Management__By_Robin_Trehan.html>.

111. Turner, J. R.; Muller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*. [interaktyvus], 2003. Vol. 21 Issue 1, p. 1-8 [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per duomenų bazę Scholar Google.
112. Urbonas, J. A., Maksvytienė, I. (2009). Įmonės naujovių ekonomijos vaidmuo tarptautinėje konkurencijoje. *Ekonomika ir vadyba*. [interaktyvus], Nr. 14, [žiūrėta 2012 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
113. Valantinavičiūtė, D. (2007). Magistro darbas: Bibliotekų komandinis darbas vykdam projektus. Vilnius: Vilniaus universitetas.
114. Valentinavičius, S. (2008). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*. [interaktyvus], 2009, 10 (2), p.130-141. [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieigą per internetą: <<http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/view/1648-0627.2009.10.130-141/pdf>>.
115. Vasiliauskas, A. (2002, 2004, 2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
116. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
117. Veberienė, I. (2010). Magistro darbas: Strateginis gimnazijos valdymas pagal subalansuotų rodiklių sistemą. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
118. Verzuh, E. (2011). The fast forward MBA in project management. John Wiley & Sons. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per Books Google: <http://books.google.lt/books?id=FCq_skg5FfoC&pg=PT11&dq=change+management+process&hl=lt&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q=change%20management%20process&f=false>.
119. Viliūnas, V. (2011). Projektai ir operacijos. *Project management institute*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. kovo 4 d.]. prieiga per internetą: <http://www.euroi.ktu.lt/images/stories/Viliunas/pv_ktu_1_2011.pdf>.
120. Volberda, H. W. Ir kt. (2011). *Strategic management: competitiveness and globalization : concepts and mases*. Andover : South-Western Cengage Learning.
121. Wang, X.; Shen, J. (2012). An Investigation into the Professional Commitment of Chinese Project Management Professionals. *International Journal of management*. [interaktyvus], Vol 7, No 10. [žiūrėta 2012 m. birželio 22 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
122. Winter, M.; Smith, Ch. (2006). *Rethinking project management: Final report*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. gruodžio 11 d.]. Prieiga per duomenų bazę Scholar Google.

123. Zdanytė, K., Stankevičius, V. (2008). Projektų vadybos brandos svarba organizacijos strategijos valdymui. *Ekonomika ir vadyba*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. sausio 3 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
124. Zdanytė, K.; Stanevičius, V. (2008). Organizacijos projektų valdymo brandumas. *Ekonomika ir vadyba*. [interaktyvus], 2008. 13, p. 865-871 [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
125. Zuzevičiūtė, V.; Žvinienė, V. (2007). *Projektų rengimas ir valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

Dokumentai:

1. *Apie Šiaulių universitetą*. [interaktyvus] [žiūrėta 2012 m. balandžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://su.lt/apie-siauliu-universitet->>.
2. *ES struktūrinė parama*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. kovo 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.esparama.lt/>>.
3. Lauruška, V.; Jurgaitis, D.; Pabrėža, J.; Tamošiūnas, T. (2012). Šiaulių universiteto 2012 – 2016 metų integruota plėtros strategija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
4. Lauruška, V.; Pabrėža, J.; Ališauskienė, S.; Jurgaitis, D.; Tamošiūnas, T. (2009). Šiaulių universiteto 2009-2020 metų strateginis plėtros planas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
5. Lietuvos Respublikos Seimas. (2008 m. gruodžio 22 d. Nr. XI-96). *Lietuvos Respublikos 2009 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas*. Vilnius. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=350608&p_query=&p_tr2=2>.
6. Lietuvos Respublikos Seimas. (2009 m. gruodžio 10 d. Nr. XI-563). *Lietuvos Respublikos 2010 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas*. Vilnius. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=361065&p_query=&p_tr2=2>.
7. Lietuvos Respublikos Seimas. (2010 m. gruodžio 9 d. Nr. XI-1210). *Lietuvos Respublikos 2011 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas*. Vilnius. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=414050&p_query=&p_tr2=2>.
8. Lietuvos Respublikos Seimas. (2011 m. gruodžio 20 d. Nr. XI-1823). *Lietuvos Respublikos 2012 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas*.

- Vilnius. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=438841&p_query=&p_tr2=2>.
9. Lietuvos Respublikos Seimas. (2012 m. gruodžio 20 d. Nr. XII-65). *Lietuvos Respublikos 2013 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas*. Vilnius. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=440373&p_query=&p_tr2=2>.
 10. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2010). *Švietimo finansavimo bendrosios tendencijos ir ekonominės krizės pamokos Europoje*. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras. Vilnius.
 11. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. *Lietuvos švietimas skaičiais 2012. Studijos*. (2012). Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras. Vilnius.
 12. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministras. (2007 m. gruodžio 3 d. Nr. ISAK-2334). *Isakymas „Dėl nacionalinės studijų programos patvirtinimo“*. Vilnius. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=312950&p_query=&p_tr2=>.
 13. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2012 m. Liepos 18 d. Nr. 938). *Nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 D. nutarimo Nr. 1139 „Dėl atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant lietuvių 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir veiksmų programas“ pakeitimo“*. Vilnius. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=430906>.
 14. Pabrėža, J.; Ališauskienė, R.; Juozaitienė, L. ir kt. (2008). Šiaulių universiteto studijų kokybės gerinimo strategija 2008 – 2011 metams. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
 15. Paraiška dėl projekto „Šiaulių universiteto socialinių mokslų srities verslo ir vadybos studijų krypties grupėje studijų tarptautiškumo didinimas parengiant I pakopos jungtinės studijų programos galimybių studiją su Latvijos universitetu ir Vroclavo universitetu“ (JUSPA), projekto kodas Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-02-013, finansavimo.
 16. Paraiška dėl projekto „Šiaulių universiteto studijų sistemos efektyvumo didinimas bendradarbiavimo pagrindu, kuriant integruotą plėtros strategiją ir tobulinant specialiąsias kompetencijas (TNM)“, projekto kodas Nr. VP1-2.1-ŠMM-04-K-01-013, finansavimo.

17. Paraiška dėl projekto „UNI-Q-MAS (UNIversity Quality MANagement System) - Šiaulių universiteto vidinės studijų kokybės vadybos sistemos sukūrimas ir įdiegimas“, projekto kodas VP1-2.1-ŠMM-04-K-02-003, finansavimo.
18. *Projektų vadybos skyrius*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt/projektine-veikla/suitem-projektu-vadybos-skyrius>>.
19. Steponavičius, G., Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministras. (2011 m. vasario 3 d.) Įsakymas Nr. V-181 „Dėl finansavimo skyrimo pagal 2007–2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 2 prioriteto „Mokymasis visą gyvenimą“ VP1-2.1-ŠMM-04-K priemone „Studijų sistemos efektyvumo didinimas“.
20. Šiaulių universitetas. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. kovo 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt>>.
21. Šiaulių universiteto 2009-2011 metų strateginis veiklos planas. (2009). Šiauliai: Šiaulių universitetas.
22. Šiaulių universiteto 2010-2012 metų strateginis veiklos planas. (2010). Šiauliai: Šiaulių universitetas.
23. Šiaulių universiteto 2011-2013 metų strateginis veiklos planas. (2011). Šiauliai: Šiaulių universitetas.
24. *Šiaulių universiteto projektinės veiklos aprašymas*. [Žiūrėta 2013 m. sausio 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/bylos/Modesto/Lt_naujas_general_2011_su.pdf>.
25. Šiaulių universiteto Projektų vadybos skyriaus nuostatai. (2009). Rektoriaus įsakymas 2009 m. kovo 30 d. Nr. V-288. Šiauliai.
26. *Šiaulių universiteto veikla 2010 m.* (2011). VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
27. *Šiaulių universiteto veikla 2011 m.* (2012). VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
28. Šiaulių universiteto veikla 2012 metais. (2013). Šiaulių universitetas: Šiaulių universiteto leidykla.

Prakšelytė, A.; Putvinskaitė, I. (2013). Projektų valdymas įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus: Šiaulių universiteto atvejis.

PRIEDAI

1. Aukščiausio / viduriniojo lygio universiteto vadovams

1.1. Apie strategiją / Apie strateginį valdymą

- Papasakokite, kaip susieti Šiaulių universiteto galiojantys strateginiai dokumentai su Universitete vykdomais projektais. Ar jie inicijuojami, rengiami, todėl, kad taip gali įgyvendinti savo strateginius tikslus? Ar universitete projektai laikomi priemone, strateginiams tikslams pasiekti? Kodėl?
- Kaip manote, ar rengiant projektą būtina atsižvelgti į strateginius tikslus? Ar tai daroma ŠU? Jeigu daroma, kas stebi, kad projektai nebūtų daromi dėl projektų?
- Ar yra Universitete projektų, kurie rengiami atsižvelgiant tik į Lietuvos AM strateginius dokumentus; ir jau atsižvelgus į tokio projekto reikšmę, vėliau koreguojamas ir ŠU strateginis veiklos planas. Pateikite pvz.
- Ar Šiaulių universiteto, kaip organizacijos, strateginis valdymas apima ir projektų valdymo procesą? Jeigu pritariate šiai nuomonei, detalizuokite kaip tai vyksta. (*Turima omenyje, kad ekspertas kalbės apie dokumentus, struktūrą*). Jeigu manote, kad projektinė veikla Universitete yra atskira, tik padedanti pritraukti lėšų, veikla, parodykite tai pavyzdžiais.

1.2. Apie projektų valdymą

- Ar projektų rengime dalyvauja asmenys, kurie rengia strateginius Universiteto dokumentus? Jeigu taip, tai kurie dalyvauja dažniausiai (*vadovai, specialistai, ekspertai*)? Koks jų statusas projekto rengimo darbo grupėje?
- Jūsų nuomone, kokia būtų nauda įgyvendinant Universiteto strateginius tikslus, jeigu į projektų rengimo grupes būtų įtraukiami strateginių dokumentų rengime dalyvavę asmenys?
- Jūsų nuomone, ar tikslinga ir kodėl į Universiteto strateginių dokumentų rengimą visada įtraukti Projektų vadybos skyriaus vadovą arba už projektų valdymą ŠUatsakingą ALV? Ar tikslinga ir kodėl į atskiro akademinio padalinio (fakulteto, TSI) strateginių dokumentų rengimą įtraukti padalinyje už projektų valdymą atsakingus darbuotojus?
- Kaip apibūdintumėte būtiną ir realiai Universitete matomą sąveiką tarp organizacijos vadovo ir Projektų vadybos skyriaus vadovo, organizacijos vadovo ir atskirų projektų vadovų rengiant ir įgyvendinant strateginius Universiteto veiklos planus? Kaip ši sąveika pasireiškia atskirais strateginių veiklos planų rengimo ir įgyvendinimo etapais?
- Ko dažniausia pritrūksta sąveikose *Projektų vadybos skyrius-organizacijos vadovas, projekto vadovas-organizacijos vadovas* dirbant su projektais iš universiteto vadovų pusės?

- Ar reikalingos projektų valdymo kompetencijos asmenims, dalyvaujantiems Universiteto strateginių dokumentų rengime, ir kokios?
- Jūsų nuomone, ar priklauso projektų valdymo efektyvumas ir atskiro projekto rezultatas nuo to, ar Projektų valdymo skyrius, atskiro projekto vadovas dalyvavo rengiant universiteto strateginius dokumentus, ar ne? Pagrįskite savo nuomonę.
- Apibūdinkite Universiteto vadovybę, Projektų valdymo skyrius, atskirų akademinų padalinių projektų valdymo grupių, atskirus projektus įgyvendinančių grupių sąveiką; bendradarbiavimą; problemas.
- Kaip vyksta projekto veiklų derinimas tarp projekto vadovo ir universiteto vadovo? Apibūdinkite.
- Jūsų nuomone, ar projekto personalas identifikuoja projektą kaip priemonę strateginių tikslų įgyvendinimui? Kokią įtaką personalo darbo efektyvumui, tame tarpe ir motyvacijai gerai dirbti, turi šis žinojimas/ nežinojimas? Savo nuomonę pagrįskite pavyzdžiais.
- Kaip sekasi bendrauti/bendradarbiauti, kai projekte dirba skirtingas patirtis projektų valdyme, organizacijos strateginiame valdyme turintys žmonės? Apibūdinkite Jūsų stebėtus dažniausiai pasitaikančius bendravimo tarp projekto dalyvių modelius? Kaip keičiasi šis bendravimas projekto eigoje? (*Komandinis darbas, tinklaveika, formalus ir neformalus bendravimas, bendravimo priemonės ir kt.*)
- Jeigu dalyvavote rengiant ir įgyvendinant kurį nors projektą, kaip įvertintumėte projekto mikroklimatą?
Ar jis sutapo/ sutampa, ar jis skiriasi/ skyrėsi nuo Universitete vyraujančio mikroklimato ir kaip?
- Kaip vyksta užduočių paskirstymas projekte? Pateikite pvz.
- Kaip pavyksta laikytis numatytų darbų grafiko projekte? Dėl kokių priežasčių ir ar dažnai tenka keisti, koreguoti darbų atlikimo terminus? Papasakokite kaip ir kodėl tai vyksta?
- Kaip yra sprendžiamos nenumatytos problemos įgyvendinant projektą?

2. Projektų vadybos skyriaus darbuotojams

2.1. Apie strateginį valdymą

- Papasakokite, kaip susieti Šiaulių universiteto galiojantys strateginiai dokumentai su Universitete vykdomais projektais. Ar jie inicijuojami, rengiami, todėl, kad taip gali įgyvendinti savo strateginius tikslus?
- Kaip manote, ar rengiant projektą būtina atsižvelgti į strateginius tikslus? Ar tai daroma ŠU? Jeigu daroma, kas stebi, kad projektai nebūtų daromi dėl projektų?
- Ar yra Universitete projektų, kurie rengiami atsižvelgiant tik į Lietuvos AM strateginius dokumentus; ir jau atsižvelgus į tokio projekto reikšmę, vėliau koreguojamas ir ŠU strateginis veiklos planas. Pateikite pvz.
- Ar Šiaulių universiteto, kaip organizacijos, strateginis valdymas apima ir projektų valdymo procesą? Jeigu pritariate šiai nuomonei, detalizuokite kaip tai vyksta. (*Turima omenyje, kad ekspertas kalbės apie dokumentus, struktūrą*). Jeigu manote, kad projektinė veikla Universitete yra atskira, tik padedanti pritraukti lėšų, veikla, parodykite tai pavyzdžiais.

2.2. Apie projektų valdymą

- Ar projektų rengime dalyvauja asmenys, kurie rengia strateginius Universiteto dokumentus? Jeigu taip, tai kurie dalyvauja dažniausiai (*vadovai, specialistai, ekspertai*)? Koks jų statusas projekto rengimo darbo grupėje?
- Kokia nauda strateginių tikslų įgyvendinimui, jei į projektų įgyvendinimą būtų įtraukti organizacijos strategiją kūrę žmonės?
- Jūsų nuomone, ar tikslinga ir kodėl į Universiteto strateginių dokumentų rengimą visada įtraukti Projektų vadybos skyriaus vadovą arba už projektų valdymą ŠU atsakingą ALV? Ar tikslinga ir kodėl į atskiro akademinio padalinio (fakulteto, TSI) strateginių dokumentų rengimą įtraukti padalinyje už projektų valdymą atsakingus darbuotojus?
- Ar reikalingos projektų valdymo kompetencijos asmenims, dalyvaujantiems Universiteto strateginių dokumentų rengime, ir kokios?
- Ko dažniausia pritrūksta sąveikose *Projektų vadybos skyrius-organizacijos vadovas, projekto vadovas-organizacijos vadovas* dirbant su projektais iš universiteto vadovų pusės?
- Jūsų nuomone, ar priklauso projektų valdymo efektyvumas ir atskiro projekto rezultatas nuo to, ar Projektų valdymo skyrius, atskiro projekto vadovas dalyvavo rengiant universiteto strateginius dokumentus, ar ne? Pagrįskite savo nuomonę.

- Apibūdinkite Universiteto vadovybės, Projektų valdymo skyriaus, atskirų akademinų padalinių projektų valdymo grupių, atskirus projektus įgyvendinančių grupių sąveiką; bendradarbiavimą; problemas.
- Apibūdinkite, kas ir kaip nustato Projektų valdymo skyriaus paskirtį, pagrindines funkcijas Universitete; atskiro projekto personalo grupės funkcijas, atsakomybę ir atskaitomybę.
- Jūsų nuomone, ar projekto personalas identifikuoja projektą kaip priemonę strateginių tikslų įgyvendinimui? Kokią įtaką personalo darbo efektyvumui, tame tarpe ir motyvacijai gerai dirbti, turi šis žinojimas/ nežinojimas? Savo nuomonę pagrįskite pavyzdžiais.
- Kaip sekasi bendrauti/bendradarbiauti, kai projekte dirba skirtingas patirtis projektų valdyme, organizacijos strateginiame valdyme turintys žmonės? Apibūdinkite Jūsų stebėtus dažniausiai pasitaikančius bendravimo tarp projekto dalyvių modelius? Kaip keičiasi šis bendravimas projekto eigoje? (*Komandinis darbas, tinklaveika, formalus ir neformalus bendravimas, bendravimo priemonės ir kt.*)
- Jeigu dalyvavote rengiant ir įgyvendinant kurį nors projektą, kaip įvertintumėte projekto mikroklimatą? Ar jis sutapo/ sutampa, ar jis skiriasi/ skyrėsi nuo Universitete vyraujančio mikroklimato ir kaip?
- Kaip vyksta užduočių paskirstymas projekte? Pateikite pvz.
- Kaip pavyksta laikytis numatytų darbų grafiko projekte? Dėl kokių priežasčių ir ar dažnai tenka keisti, koreguoti darbų atlikimo terminus? Papasakokite kaip ir kodėl tai vyksta?
- Kaip yra sprendžiamos nenumatytos problemos įgyvendinant projektą?

3. Projektų vykdytojams (vadovams, personalui)

3.1. Apie strateginį valdymą

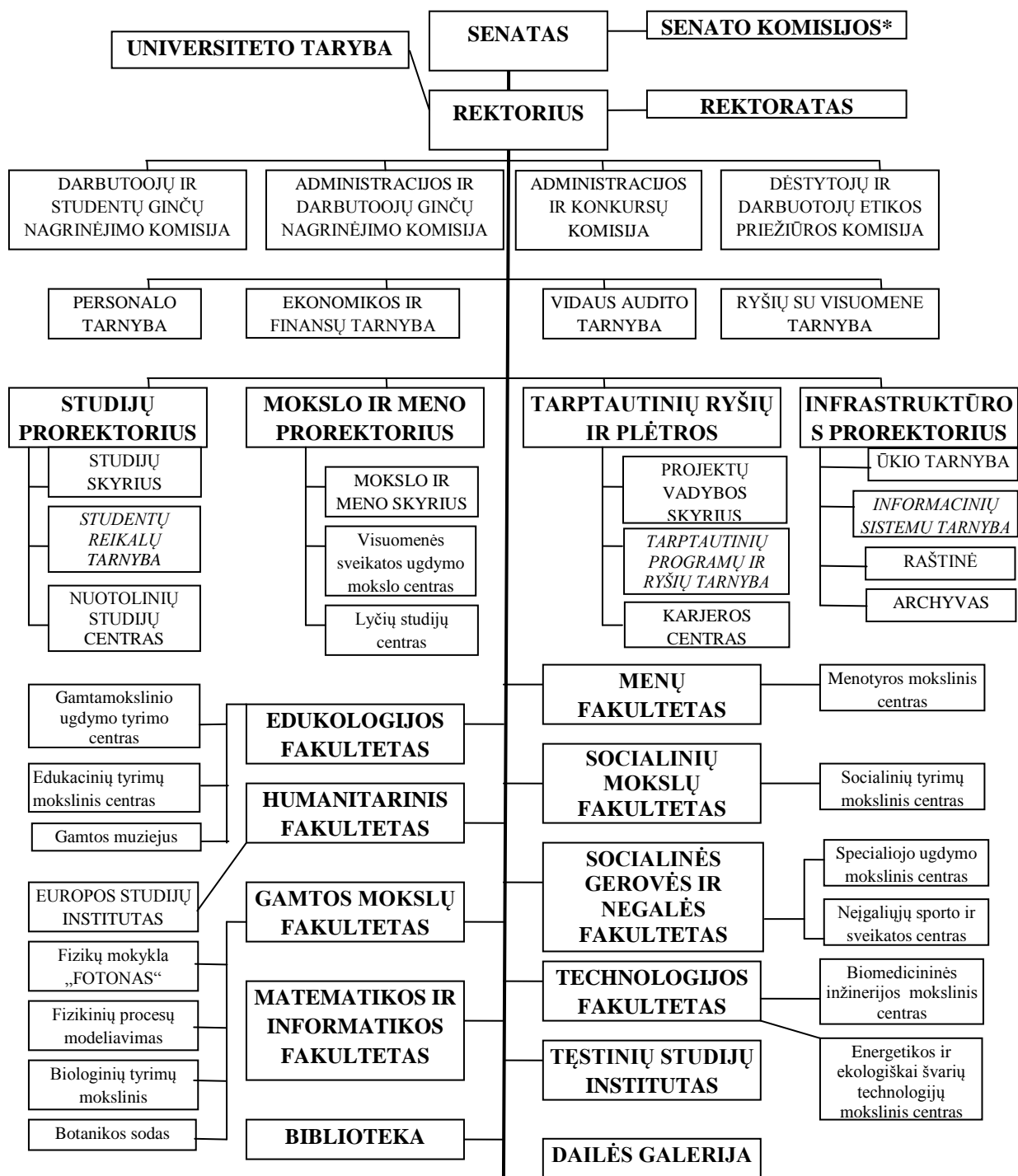
- Papasakokite, kaip susieti Šiaulių universiteto galiojantys strateginiai dokumentai su Universitete vykdomais projektais. Ar jie inicijuojami, rengiami, todėl, kad taip gali įgyvendinti savo strateginius tikslus?
- Kaip manote, ar rengiant projektą būtina atsižvelgti į strateginius tikslus? Ar tai daroma ŠU? Jeigu daroma, kas stebi, kad projektai nebūtų daromi dėl projektų?
- Ar yra Universitete projektų, kurie rengiami atsižvelgiant tik į Lietuvos AM strateginius dokumentus; ir jau atsižvelgus į tokio projekto reikšmę, vėliau koreguojamas ir ŠU strateginis veiklos planas. Pateikite pvz.
- Ar Šiaulių universiteto, kaip organizacijos, strateginis valdymas apima ir projektų valdymo procesą? Jeigu pritariate šiai nuomonei, detalizuokite kaip tai vyksta. (*Turima omenyje, kad ekspertas kalbės apie dokumentus, struktūrą*). Jeigu manote, kad projektinė veikla Universitete yra atskira, tik padedanti pritraukti lėšų, veikla, parodykite tai pavyzdžiais.

3.2. Apie projektų valdymą

- Ar projektų rengime dalyvauja asmenys, kurie rengia strateginius Universiteto dokumentus? Jeigu taip, tai kurie dalyvauja dažniausiai (*vadovai, specialistai, ekspertai*)? Koks jų statusas projekto rengimo darbo grupėje?
- Kokia nauda strateginių tikslų įgyvendinimui, jei į projektų įgyvendinimą būtų įtraukti organizacijos strategiją kūrę žmonės?
- Jūsų nuomone, kokia būtų nauda įgyvendinant Universiteto strateginius tikslus, jeigu į projektų rengimo grupes būtų įtraukiami strateginių dokumentų rengime dalyvavę asmenys?
- Ar reikalingos projektų valdymo kompetencijos asmenims, dalyvaujantiems Universiteto strateginių dokumentų rengime, ir kokios?
- Kaip prisidedate prie strateginių dokumentų rengimo ir įgyvendinimo? (Klausama konkrečiau projekto vadovo).
- Kaip apibūdintumėte būtiną ir realiai Universitete matomą sąveiką tarp organizacijos vadovo ir Projektų vadybos skyriaus vadovo, organizacijos vadovo ir atskirų projektų vadovų rengiant ir įgyvendinant strateginius Universiteto veiklos planus? Kaip ši sąveika pasireiškia atskirais strateginių veiklos planų rengimo ir įgyvendinimo etapais?

- Ko dažniausia pritrūksta sąveikose *Projektų vadybos skyrius-organizacijos vadovas, projekto vadovas-organizacijos vadovas* dirbant su projektais iš universiteto vadovų pusės?
- Jūsų nuomone, ar priklauso projektų valdymo efektyvumas ir atskiro projekto rezultatas nuo to, ar Projektų valdymo skyrius, atskiro projekto vadovas dalyvavo rengiant universiteto strateginius dokumentus, ar ne? Pagrįskite savo nuomonę.
- Apibūdinkite Universiteto vadovybės, Projektų valdymo skyriaus, atskirų akademinų padalinių projektų valdymo grupių, atskirus projektus įgyvendinančių grupių sąveiką; bendradarbiavimą; problemas.
- Kaip vyksta projekto veiklų derinimas tarp projekto vadovo ir universiteto vadovo? Apibūdinkite.
- Jūsų nuomone, ar projekto personalas identifikuoja projektą kaip priemonę strateginių tikslų įgyvendinimui? Kokią įtaką personalo darbo efektyvumui, tame tarpe ir motyvacijai gerai dirbti, turi šis žinojimas/ nežinojimas? Savo nuomonę pagrįskite pavyzdžiais.
- Kaip sekasi bendrauti/bendradarbiauti, kai projekte dirba skirtingas patirtis projektų valdyme, organizacijos strateginiame valdyme turintys žmonės? Apibūdinkite Jūsų stebėtus dažniausiai pasitaikančius bendravimo tarp projekto dalyvių modelius? Kaip keičiasi šis bendravimas projekto eigoje? (*Komandinis darbas, tinklaveika, formalus ir neformalus bendravimas, bendravimo priemonės ir kt.*)
- Jeigu dalyvavote rengiant ir įgyvendinant kurį nors projektą, kaip įvertintumėte projekto mikroklimatą? Ar jis sutapo/ sutampa, ar jis skiriasi/ skyrėsi nuo Universitete vyraujančio mikroklimato ir kaip?
- Kaip vyksta užduočių paskirstymas projekte? Pateikite pvz.
- Kaip pavyksta laikytis numatytų darbų grafiko projekte? Dėl kokių priežasčių ir ar dažnai tenka keisti, koreguoti darbų atlikimo terminus? Papasakokite kaip ir kodėl tai vyksta?
- Kaip yra sprendžiamos nenumatytos problemos įgyvendinant projektą?

ŠIAULIŲ UNIVERSITETO STRUKTŪRA



Šaltinis: Šiaulių universitetas. Šiaulių universiteto struktūra. [interaktyvus] [žiūrėta 2013 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt/struktra>>.

Valstybės planavimo projektai, kuriuose ŠU dalyvauja kaip partneris

Eil. nr.	Projektas
1.	Lietuvos aukštųjų mokyklų dėstytojų ir I-II pakopų studentų tarptautinių praktikų / stažuočių užsienyje (ES, ELPA ir NATO šalyse) reziduojančiose įmonėse ir tarptautinėse organizacijose modelio sukūrimas. Pareiškėjas KTU;
2.	Nacionalinės kompleksinės programos projektas „Humanitarinių ir socialinių mokslų bei verslo bendradarbiavimo rengiant naujus specialistus ir skatinant MTEP nacionalinę kompleksinę programą (santr. HSM NKP)“. Pareiškėjas VDU;
3.	Tyrėjų karjeros programos „Mokslininkų ir kitų tyrėjų kvalifikacijos ir kompetencijos tobulinimo pagal pagrindinių ir profesinių gebėjimų poreikius“ projekte „Universitetų žinių ir technologijų perdavimo gebėjimų stiprinimas (UniGeb)“. Pareiškėjas KTU.
4.	„Tyrėjų gebėjimų stiprinimo“ VP1-3.2-ŠMM-02-V priemonė „Žinių apie mokslą ir technologijas gilinimas ir sklaida tarp moksleivių ir jaunimo bei lyčių lygybės moksle skatinimas: mokslo populiarinimo audiovizualinių priemonių rėmimo sistemos sukūrimas ir bandomasis įgyvendinimas. Pareiškėjas Lietuvos mokslų akademija;
5.	„Tyrėjų gebėjimų stiprinimas“ VP1-3.1-ŠMM-03-V priemonė „Aukštos kvalifikacijos specialistų rengimas“- „II pakopos fizinių mokslų studijų srities programų įgyvendinimas, susijusių su žinioms ir mokslui imliais ūkio subsektoriais. Projekto tikslai: Pagrindinis projekto tikslas - rengti aukštos kvalifikacijos specialistus žinioms, mokslui imliuose ūkio subsektoriuose. Pareiškėjas VDU
6.	Mokyklų tobulinimo programos plius 45 komponentas „Neformaliojo švietimo paslaugų plėtra“. Visuomenės pilietinių kompetencijų stiprinimas diegiant savanorystės sistemą Lietuvoje kaip neformaliojo švietimo formą užtikrinant darnią plėtrą („Darnus žmogus - darnus pasaulis“). Įtrauktas į rezervinių projektų sąrašą, numatomas pareiškėjas ŠU gimnazija.
7.	ŠU karjeros centras kartu su VU ir kitomis Lietuvos aukštosiomis mokyklomis sudalyvavo Nacionalinėje profesinio orientavimo švietimo sistemos programoje vykdo projektą „Aukštųjų mokyklų studentų ugdymo karjerai ir karjeros stebėsenos modelių plėtotė ir įdiegimas, su studentais dirbančių profesinio orientavimo specialistų kvalifikacijos tobulinimas, jiems skirtų priemonių sukūrimas“.

Šaltinis: Šiaulių universiteto 2006-2011 m. veiklos savianalizės suvestinė. (2012).

ES Struktūrinių fondų finansuojami projektai (pagal konkursinę atranką)

Projekto pavadinimas	Projekto trukmė	Bendras projekto biudžetas, tenkantis ŠU (Lt)	Projekto vykdytojai	Projekto partneriai	Pasiekti rodikliai
„Studijų organizavimo ir mokymo(si) inovacijų diegimas Šiaulių universitete – SOMID	2010.04–2012.03	658835	Šiaulių universiteto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Edukologijos fakultetas ▪ Socialinės gerovės ir negalės studijų fakultetas ▪ Projektų vadybos skyrius 	Nėra	1. Parengta Modulinės studijų sąrangos (MSS) tobulinimo ir diegimo ŠU metodika; 2. Organizuoti 4 studijų organizavimo ir mokymo(si) inovacijų taikymo mokymai ir apmokyta 73 dėstytojai; 3. Parengti ir išleisti 4 inovatyvių metodų taikymo vadovai (700 egz., 300 vnt. CD); 4. Įsigyta 180 vnt. mokslinės ir metodinės literatūros; 5. Atnaujintos 3 edukologijos krypties studijų programos (Socialinė pedagogika, Edukologija, Pradinio ugdymo pedagogika ir ikimokyklinis ugdymas) ir gauti jų teigiami ekspertiniai vertinimai; 6. Apmokytas pagal atnaujintas programas 188 studentas; 7. Parengtas naujas modulis "XXI a. kultūros problemos".
„Studijų programų atnaujinimas diegiant probleminio mokymo metodą“ – PROMOK	2010.04–2012.03	832179	Šiaulių universiteto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Karjeros centras ▪ Socialinių mokslų fakultetas ▪ Socialinės gerovės ir negalės studijų fakultetas 	Vytauto Didžiojo universitetas	Atnaujintos 5 studijų programos, 4 dėstytojų stažuotės, 250 studentų (AM studijos), kurie mokėsi pagal formaliojo švietimo programas, 71 dėstytojas (AM studijos), kurie mokėsi

Projekto pavadinimas	Projekto trukmė	Bendras projekto biudžetas, tenkantis ŠU (Lt)	Projekto vykdytojai	Projekto partneriai	Pasiekti rodikliai
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fizikos matematikos fakultetas 		pagal neformaliojo švietimo programas, įsigyta 200 vnt. knygų, išleisti 2 metodiniai leidiniai..
Savivaldaus mokymosi organizavimo modelio (SMOM), kaip netradicinės ugdymo(si) formos, taikant į inovatyvius sprendimus orientuotą ugdymą, įgyvendinimas Šiaurės ir Vakarų Lietuvos regiono mokyklose – SMOM	2010.11–2012.11	702511	Šiaulių universiteto Edukologijos fakultetas	Tauragės „Šaltinio“ pagrindinė mokykla; Skuodo rajono Ylakių gimnazija; Kelmės „Kražantės“ pagrindinė mokykla; Panevėžio „Verdenės“ pagrindinė mokykla; Telšių „Atžalyno“ vidurinė mokykla; Lietuvos Jūrų skautija; Lietuvos maironiečių draugija	Sukurtos techninė ir metodinė bazės, parengta 13 mokymosi vadovų, 3 mokymosi programos.
Šiaulių universiteto studijų sistemos efektyvumo didinimas bendradarbiavimo pagrindu kuriant integruotą plėtros strategiją ir tobulinant specialiąsias kompetencijas – TNM	2010.03–2012.02	764046	Šiaulių universiteto: <ul style="list-style-type: none"> • Projektų vadybos skyrius • Visi universiteto fakultetai 	Nėra	Parengta ir išleista Šiaulių universiteto strategija, koncepcija, valorizacijos planas. Apmokyti 9 ŠU tarybos, 120 ŠU fakultetų tarybų nariai, 20 administracijos darbuotojų. Įsigyta literatūros.
„Ekonomikos ir verslo vadybos I pakopos studijų programų studentų praktikų organizavimo modelis apdirbamosios gamybos sektoriuje	2010–2012	0	Šiaulių pramoninkų asociacija	Šiaulių universiteto <ul style="list-style-type: none"> • Socialinių mokslų fakultetas, • Karjeras centras; Šiaulių kolegija; VŠĮ Šiaurės	Parengtas praktikų organizavimo apdirbamosios gamybos sektoriuje modelis. Sukurta studentų praktikų informacinė sistema. Parengti tutoriai ir mentoriai. Įvyko studentų

Projekto pavadinimas	Projekto trukmė	Bendras projekto biudžetas, tenkantis ŠU (Lt)	Projekto vykdytojai	Projekto partneriai	Pasiekti rodikliai
remiantis WIL metodika“ - UNIWIL				Lietuvos kolegija; UAB „Elga“; UAB „Kalvis“; UAB „Putokšnis“; UAB „Reklamos kontaktai“; UAB „Ruvera“; UAB „Šiaulių knygrišykla“, Šiaulių nevyriausybinių organizacijų konfederacija.	praktika.
UNI-Q-MAS (UNIversity Quality Management System) – Šiaulių universiteto vidinės studijų kokybės vadybos sistemos sukūrimas ir įdiegimas	2011–2013	750168	Šiaulių universiteto: <ul style="list-style-type: none"> • Studijų skyrius • Projektų vadybos skyrius • Visi universiteto fakultetai 	Nėra	Sukurta 1 vidinės studijų kokybės vadybos sistemos koncepcija, sukurtas 1 vidinės studijų kokybės vadybos sistemos modelis, parengtas 1 kokybės vadovas. Įdiegta ir testuota 1 vidinė studijų kokybės vadybos sistema. Apmokyti 40 asmenų, įvyko 9 vizitai, išgyta knygų, parengta metodinė priemonė.
„Palankios šeimai darbovietės kūrimas ir kokybiško užimtumo skatinimas šalyje per socialinę partnerystę“	2010.02–2012.08	113900	UAB „Omnitel“ (Sutartis – Nr. VP1-1.1.-SADM-04-K-01-014/TR-2200-8660)	Šiaulių universitetas, Tęstinių studijų institutas	Vyko socialinių įgūdžių tobulinimo mokymai socialinių grupių asmenims.
Galimybių studijos parengimas skirtas galimai Socialinių mokslų srities II pakopos jungtinės studijų programos kūrimui ir įgyvendinimui bendradarbiaujant su Ukrainos universitetu	2011.04–2011.10	285220	Šiaulių universitetas	Nėra	Parengta 1 galimybių studija, išgyta 30 knygų, 6 stažuotės, pasirašytas 1 bendradarbiavimo memorandumas.

Projekto pavadinimas	Projekto trukmė	Bendras projekto biudžetas, tenkantis ŠU (Lt)	Projekto vykdytojai	Projekto partneriai	Pasiekti rodikliai
(GASPA)					
„Šiaulių universiteto socialinių mokslų srities verslo ir vadybos studijų krypties grupėje studijų tarptautiškumo didinimas parengiant I pakopos jungtinės studijų programos galimybių studiją su Latvijos universitetu ir Vroclavo universitetu“ – JUSPA (Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-02-013)	2011.05–2011.12	194979	Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas	Nėra	Dėstytojų stažuotės - 8, įsigyta 35 vnt. metodinių priemonių, parengta 1 galimybių studija, 1 bendradarbiavimo memorandumas su užsienio universitetu, 1 apvaliojo stalo diskusija.
„Užsienio kalba- langas į pasaulį“ (Nr. VP-2.2-ŠMM-05-02-008)	2011.08–2013.08	701761	Šiaulių universiteto Tęstinių studijų institutas	Nėra	Įsigyta laboratorinė įranga kalbų mokymui, įrengta auditorija. Įsigyta metodinių priemonių. 60 studentų priimti į naują programą.
„Šiaulių universiteto humanitarinių, socialinių mokslų, meno sričių studijų infrastruktūros ir bazinės įrangos modernizavimas didinant studijų proceso efektyvumą ir tarptautiškumą“ (Nr. VP3-2.2-ŠMM-18-V-02-003)	2011.04–2013.08	4784921	Šiaulių universitetas: <ul style="list-style-type: none"> • Humanitarinis fakultetas, • Edukologijos fakultetas, • Menų fakultetas, • Projektų vadybos skyrius. 	Nėra	Parengtas techninis projektas. Įsigyta dalis planuojamų įsigyti baldų. Įsigyta programinė įranga.
„Tarpautiškumu ir tyrimais grįstos magistro studijos“ – INTERMAG (Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-02-051)	2011.10–2013.10	521032	Šiaulių universitetas: <ul style="list-style-type: none"> • Socialinės gerovės ir negalės studijų fakultetas, • Socialinių mokslų fakultetas. 	Nėra	Įsigytos metodinės priemonės II-osios pakopos studijų programų atnaujinimui, atnaujintos II-osios pakopos studijų programos, jų ekspertinis vertinimas ir išbandymas.
„Šiaulių universiteto	2011.05–	281478	Šiaulių universiteto	Nėra	Įsigyta 15 vnt.

Projekto pavadinimas	Projekto trukmė	Bendras projekto biudžetas, tenkantis ŠU (Lt)	Projekto vykdytojai	Projekto partneriai	Pasiekti rodikliai
socialinių mokslų srities verslo ir vadybos studijų krypčių grupėje II pakopos studijų tarptautiškumo didinimas parengiant jungtinės studijų programos galimybių studiją su Vroclavo ir Pardubicos universitetais“ (Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-02-010)	2011.11		Socialinių mokslų fakultetas		metodinės literatūros šaltinių, 4 stažuotės, 1 galimybių studija, pasirašyti 2 memorandumai su užsienio universitetais.
Vaikų socializacijos centrų pedagogų bei kito personalo kompetencijų ugdymas ir ugdytinių elgesio korekcija (SOCPEDKOM)	2011.11–2013.05	574498	Šiaulių universiteto Tęstinių studijų institutas	Gruzdžių vaikų socializacijos centras; Kauno vaikų socializacijos centras; Vaikų socializacijos centras „Širvėna“; Vėliučionių vaikų socializacijos centras; Vilniaus vaikų socializacijos centras; Kauno vaikų socializacijos centras „Saulutė“	Sukurta ir išleista mokslo studija. Šiaulių universitete įkurtas metodinis centras ir teikiama metodinė pagalba vaikų socializacijos centrų darbuotojams. Vyko mokytojų, auklėtojų ir švietimo pagalbos specialistų kvalifikacijos tobulinimo renginiai profesinei kompetencijai plėtoti. Išgyta metodinių leidinių, įrangos.
Tarptautinio mokslinio bendradarbiavimo kompetencijų plėtotė magistrantūros programose (ARIADNE)	2006.06–2008.05	1299222	Šiaulių universitetas	Klaipėdos universitetas	Sukurta projektui reikalinga metodinė ir techninė bazės. Pertvarkytos 5 ŠU ir KU magistrantūros programos, sukurta papildomo mokymosi programa, kurią sudarė 5 nuotoliniai kursai.
BIBLIONOVA: informacinių gebėjimų ir savarankiško mokymosi įgūdžių	2005.03–2008.02	1586880	Šiaulių universitetas	Panevėžio kolegija, Šiaulių kolegija, Šiaulių profesinio rengimo centras	Pertvarkyta 13 studijų programų. Parengta 100 mokamųjų metodinių paketų, 7 CD, 5 spausdintiniai leidiniai.

Prakšelytė, A.; Putvinskaitė, I. (2013). Projektų valdymas įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus: Šiaulių universiteto atvejis.

Projekto pavadinimas	Projekto trukmė	Bendras projekto biudžetas, tenkantis ŠU (Lt)	Projekto vykdytojai	Projekto partneriai	Pasiekti rodikliai
ugdymo metodo kūrimas ir išbandymas besimokančiame regione					Įrengta auditorija, tinkama studentų informaciniam gebėjimams ugdyti.
BIBLIOREG: akademinė biblioteka kuria besimokančių regioną.	2005.04–2008.10	11197015	Šiaulių universitetas	Nėra	Rekonstruota Šiaulių universiteto bibliotekos pastatas ir įdiegtos informacinės technologijos.
„Sėkmingos studentų karjeros plėtotė diegiant inovatyvų kooperuotų studijų metodą“ (KOOPERIA)	2006.03–2008.07	892493	Šiaulių universitetas	Šiaulių kolegija Panevėžio kolegija	Sukurta kooperuotų studijų metodinė ir techninė bazė. Parengta 14 modulių tinkamų dėstyti pagal KS metodą. Vyko mokymai ir seminarai dėstytojams.
„ART-HOUSE: „Zubovų rūmų restauracija pritaikant Šiaulių universiteto ir miesto bendruomenės reikmėms“	2008.09–2010.12	1545458	Šiaulių universitetas	Nėra	Restauruoti Zubovų rūmai priklausantys Šiaulių universitetui, įrengtos auditorijos studentams, patalpos pritaikytos universiteto ir bendruomenės poreikiams.
Iš viso (projektų finansavimo bendra suma)		27686596			

Šiaulių universitete vykdyti tarptautiniai projektai

Projekto pavadinimas	Projekto trukmė	Vadovaujanti institucija	Projekto partneriai
“FAMILY UNIVERSE: Family Friendly Organization”	2004–2008	Šiaulių universitetas	Nėra
“Angel: Cooperation Model of Open Environment for the Integration of Disabled to Labour Market”	2004–2008	UAB „Dokeda“	Šiaulių universitetas
“Communication By Eye Gaze Interaction” (COGAIN)	2004–2009	University of Tampere, Finland	Šiaulių universitetas
“Multimodal Collaboration Environment For Inclusion Of Visually Impaired Children” (MICOLE)	2004–2007	University of Tampere, Finland	Šiaulių universitetas
“PROMETEA: Empowering Women Engineers Research Careers”	2004–2007	France, CDEFI (Conference of the Heads of Engineering Schools)	Šiaulių universitetas
“Augmented Reality in School Environments” (ARISE)	2005–2009	Fraunhofer Institute for Intelligent Analysis and Information Systems, Germany	Šiaulių universitetas
NET – ACCOUNT	2007–2009	Prototechnika, UAB, Lithuania	Šiaulių universitetas
“European passport on Education in the field of Early Intervention” EBIFF	2004–2007	S.I.N.N Social INnovative Network, Austria	Šiaulių universitetas
“Ecolab - Economics and Labour World in the Context of the EU Socrates Program” (ECOLAB).	2005–2008	LANDESINSTITUT FÜR SCHULE, Germany	Šiaulių universitetas
“TUPEC: Time-Use Patterns in European Countries”	2005–2007	Projektbüro für innovative Sozialpolitik, Graz, Austrija	Šiaulių universitetas
“Euphony, Implementing Teacher Knowledge”	2005–2007	The Mosaic Art And Sound Ltd, UK	Šiaulių universitetas
“M.A.S.T.E.R. - Mobility, Assessment, Selection, Technology and E-learning Research”	2006–2008	Maastricht University, Netherlands	Šiaulių universitetas
“The Nature Of Learning: Taking Learning Outdoors”.	2006	NORTHUMBERLAND COLLEGE, UK	Šiaulių universitetas
“Quality Assurance within the Career Guidance Services Before, During and After Students go Abroad”	2006	NOEA – Institute of Applied Management, Denmark	Šiaulių universitetas
“Quality Development of Environmental Sprout and Adjustment Specialist's Preparation”	2006	Vilnius College of Higher Education, Lithuania	Šiaulių universitetas
“Children as Researchers in Primary Schools in Europe” CARIPSIE	2006–2009	Høgskolen i Bergen, Norway	Šiaulių universitetas

Prakšelytė, A.; Putvinskaitė, I. (2013). Projektų valdymas įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus: Šiaulių universiteto atvejis.

Projekto pavadinimas	Projekto trukmė	Vadovaujančioji institucija	Projekto partneriai
“Improving Quality of Science Teacher Training in European Cooperation – Constructivist Approach” /IQST/	2006–2009	Palacký University, Czech Republic	Šiaulių universitetas
“Cross-border Cooperation of Universities of Latvia – Lithuania – Belarus in Environmental Protection”	2006	Latvia, Daugavpils university	Šiaulių universitetas
LA STRADA PER DOMANI	2006–2008	Scuola Centrale Formazione, Italy	Šiaulių universitetas
MAKING Business Work in The New Europe – Learning From The Baltic Sea Region	2007	London South Bank University, UK	Šiaulių universitetas
„Platform for Common Framework for EU Funded Projects (KEYLINKS)“	2007–2009	Slovakia, CVNO	Šiaulių universitetas
ReNiLit-2009 – Tyrėjų naktis Lietuvoje (FP7)	2009	Vytauto Didžiojo universitetas	Šiaulių universitetas
S.T.E.P. Studies on Transitional Electronics Programmes	2007–2009	Netherlands, Maastricht University	Šiaulių universitetas, Olandijos, Belgijos, Lenkijos org
“Children as Researches in Primary Schools in Europe” CARIPSIE	2006–2009	<u>Høgskolen i Bergen</u> , Norway	Šiaulių universitetas
Leonardo da Vinči projektas “PRECIOUS”	2008–2010	S.I.N.N. Social Innovative Network, Austria	Šiaulių universitetas
Higher Education Leading to ENgineering And scientific careers“ (projekto numeris – 230376) – HELENA	2009.04–2011.09	Šiaulių universitetas	Partnerinės organizacijos iš Ispanijos, Prancūzijos, Austrijos, Jungtinės Karalystės, Serbijos.
Nustatyti, įvertinti ir įteisinti : neformaliuoju ir savaiminiu būdu įgytų kompetencijų įteisinimo metodologijos perkėlimas - IDEAL	2010–2013	Prancūzija	ŠU, Tęstinių studijų institutas Belgija, Italija, Portugalija
„Implementing structural change in research organisations/universities – <i>INstitutional Transformation for Effecting Gender Equality in Research</i> “ – INTEGER	2011–2014	Jungtinė Karalystė	Šiaulių universiteto Lyčių studijų centras, Matematikos ir informatikos bei Technologijos fakultetai. Partnerinės organizacijos iš Airijos, Prancūzijos, Vokietijos .
„Immersion in the Science Worlds through the Arts“ – ISWA	2011–2012	Italija	Šiaulių universiteto Lyčių studijų centras, Humanitarinis ir Menų fakultetai. Partnerinės organizacijos iš Prancūzijos, Jungtinės Karalystės, Šveicarijos, Slovakijos, Čekijos,

Prakšelytė, A.; Putvinskaitė, I. (2013). Projektų valdymas įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus: Šiaulių universiteto atvejis.

Projekto pavadinimas	Projekto trukmė	Vadovaujančioji institucija	Projekto partneriai
			Austrijos, Portugalijos, Švedijos, Lenkijos, Vokietijos, Ispanijos, Graikijos, Rusijos.
Leonardo da Vinci projektas EUPALT – European Passport for the Education of Therapists / Teachers Working with People with Dyslexia“	2011–2013	Austrija, NVO VINCO	Šiaulių universitetas, Europos disleksijos asociacija, Vinco (Austrija, NVO), S.I.N.N. (Austrija, Socialinių inovacijų institutas), Kuthaya Local School Administration (Turkija, Universidade do Minho (portugalija), Medical School Hamburg (Vokietija),
Leonardo da Vinci projektas ECI 2.0 – “Transfer of Innovation Project European Competence Initiative – Early Childhood Intervention”	2011–2013	Turkija Bizden Sonra Eğitim Vakfi / AFTER US EDUCATION FOUNDATION	Šiaulių universitetas, S.I.N.N. (Austrija, Socialinių inovacijų institutas), Slovakija.
MAUNIMO Mapping University mobility	2011–2012	EUA Europos Universitetų Asociacija	30 Europos šalių universitetų (įskaitant ir ŠU)

Šaltinis: Šiaulių universiteto 2006-2011 m. veiklos savianalizės suvestinė. (2012).

Šiaulių universitete vykdyti tarptautiniai ir LatLit programos projektai

Projekto pavadinimas	Projekto trukmė	Bendras ŠU projekto biudžetas (Lt)	Vadovaujanti institucija	Projekto partneriai	Pasiekti rodikliai
„Industrial heritage for ToURism and BusINess devElopment (TURBINE)“	2006–2007	314895	Šiaulių universitetas	Daugpilio universitetas, Latvija	Parengta industrinio paveldo panaudojimo galimybių studija. Sukurtas Šiaurės Lietuvos ir Pietų Latvijos turistinis industrinio paveldo žemėlapis.
„Development of cooperation network of intercultural studies in borderland (Interstudy)“	2006-2007	274697	Daugpilio universitetas, Latvija	Šiaulių universitetas	Vyko bendros Šiaulių ir Daugpilio universitetų studentų paskaitos, vyko studentų mainai.
Cross-border Cooperation of Universities of Latvia – Lithuania – Belarus in Environmental Protection – ECO HOUSE	2006-2007	336938	Daugpilio universitetas, Latvija	Šiaulių universitetas	Įsigyta laboratorinė įranga skirta aplinkosaugos tikslams. Vyko Šiaulių ir Daugpilio universitetų mokslininkų, studentų bendradarbiavimas, patirties pasidalijimas.
„The Unity of the Balts under the Sun“ – UBUS	2010.01–2011.06	287800	Šiaulių universiteto Studijų skyrius, Projektų vadybos skyrius	Latvijos žemės ūkio universitetas, Liepojos universitetas (Latvija)	Suorganizuoti bendri studentų renginiai su Latvijos universitetais. Įsigyta garso ir apšvietimo įranga.
Jodint Research&Technology Jodint Universities for entrepreneurs to diversify rural economic's – Jodint RT Unit	2010.01–2011.12	806781	Daugpilio universitetas, Latvija	Šiaulių universiteto Gamtos mokslų fakultetas; Projektų vadybos skyrius.	Įsigyta laboratorinė įranga skirta aplinkosauginiams tyrimams. Vyko ūkininkų ir mokslininkų susitikimai, patirties pasidalijimas. Buvo atliekami ūkininkų žemės tyrimai, ūkininkai buvo konsultuojami dėl alternatyvių verslo galimybių kaime.
The promulgation of Latvian–Lithuanian chamber musical culture by cross-border youth events –	2010.11–2012.04	299800	Šiaulių universiteto Menų fakultetas	Daugpilio universitetas, Joniškio muzikos mokykla	Įsigyta muzikos studija muzikos įrašams. Parengti bendri scenarijai ir aranžuotės bendriems partnerinių organizacijų

Prakšelytė, A.; Putvinskaitė, I. (2013). Projektų valdymas įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus: Šiaulių universiteto atvejis.

Projekto pavadinimas	Projekto trukmė	Bendras ŠU projekto biudžetas (Lt)	Vadovaujančioji institucija	Projekto partneriai	Pasiekti rodikliai
PRELUDIA					koncertams. Surengti bendri kamerinės muzikos renginiai Šiauliuose ir Daugpilyje.
Creative, ecological use of natural resources for decoration of the closest environment – ECOART	2010.12–2012.05	210720	Šiaulių universiteto Menų fakultetas	Latvijos žemės ūkio universitetas	Vyko kaimo bendruomenės ir menininkų susitikimai, jų metu buvo pristatytos įvairios meno ir amatų technikos.
„The Cognition and Preservation of the Distinctive Identity Through the Environment of Zemgale Region“ – Green Environment	2011.01–2012.12	545780	Šiaulių universiteto Botanikos sodas	Latvijos žemės ūkio universitetas; Jonišio žemės ūkio mokykla	Įrengti nauji ŠU Botanikos sodo pažintiniai takai, apšvietimo ir vandentiekio sistemos, laboratorija, išvalyta ir atnaujinta kūdra bei jos infrastruktūra. Įsigyta Lietuvių ir užsienio kalba mokslinė metodinė literatūra skirta studentų, moksleivių praktiniams mokymams, studentų praktikai, moksliniams tyrimams. Vyko mokslinis tyrimas.
„Fostering cooperation among the science and industry in Jelgava and Siauliai Science ft Industry“	2011.02–2013.01	392900	Jelgavos miesto savivaldybė, Latvija	Šiaulių universiteto Projektų vadybos skyrius, Technologijos fakultetas, Socialinių mokslų fakultetas; Šiaulių miesto savivaldybės administracija; Latvijos žemės ūkio universitetas	Įsigyti 6 įrenginiai 2 laboratorijoms. Parengti 5 moduliai orientuoti į verslumo skatinimą. Vyko atvirų durų dienos studentams Šiaulių ir Latvijos žemės ūkio universitetuose. Organizuoti studentų, mokslininkų ir verslo atstovų susitikimai.
“Synergetic approach with eLearning, TV and mobile technologies to promote new business	2011.02–2013.01	192000	Rygos technikos universitetas, Latvija	Šiaulių universiteto Projektų vadybos skyrius;	Sukurtas naujas mokslinis bendradarbiavimo e.mokymosi technologijų plėtotos srityje tinklas.

Prakšelytė, A.; Putvinskaitė, I. (2013). Projektų valdymas įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus: Šiaulių universiteto atvejis.

Projekto pavadinimas	Projekto trukmė	Bendras ŠU projekto biudžetas (Lt)	Vadovaujančioji institucija	Projekto partneriai	Pasiekti rodikliai
developments” – Ebig3				Kauno technologijos universitetas;	
„Cross-border network for adapting mathematical competences in the socio-economical development“ – MatNet	2010.09–2012.08	437400	Šiaulių universiteto Matematikos ir informatikos fakultetas; Projektų vadybos skyrius.	Latvijos žemės ūkio universitetas (Latvija)	Įsigyta kompiuterinė įranga. Vyko parengiamieji kursai ne matematikos studijų programų studentams taip pat kursai vyresniųjų klasių moksleiviams. Vyko ne matematikos studijų programų studentų ir moksleivių olimpiados.
Development of cooperation network between farm animal researchers and practitioners in Ziemgale – Fara (LLIV-222)	2012.02–2014.01	649800	Šiaulių universitetas	Latvijos žemės ūkio universitetas	Įsigyta laboratorinė įranga skirta gyvūnų genetiniam tyrimams. Organizuoti seminarai, sukurtos rekomendacijos ūkininkams augintiems gyvūnams.
Designing a Model Geared towards Participation of People at Social Risk Groups in the Labour Market – Modpart (LLIV-223)	2012.01–2013.12	786960	Šiaulių universitetas	Rezeknės aukštoji mokykla (Latvija)	Įsigyta laboratorinė – medicininė testavimo įranga. Atliktas tyrimas, parengta ir išleista studija.
„Development of Renewable Energy Resources and Improvement of Environmental Conditions“ – ENECO, Nr.- LLIV-254.	2012.01–2013.12	565000	Šiaulių universitetas	Latvijos žemės ūkio universitetas	Įsigyta laboratorinė įranga, parengtos metodinės priemonės. Vyko mokymai regiono ūkininkams, užaugintas eksperimentinis miškas.
Iš viso (projektų finansavimo bendra suma)		6101471			

Šaltinis: Šiaulių universiteto 2006-2011 m. veiklos savianalizės suvestinė. (2012).

Šiaulių universitete vykdyti Lietuvos mokslo tarybos finansuojami projektai

Projekto pavadinimas	Projekto trukmė	ŠU projekto biudžetas, Lt	Projekto vykdytojai Šiaulių universitete	Programa
Mokslo plėtros projektas „Geležies metalurgija Lietuvoje“	2009.08–2009.12	14000	Humanitarinis fakultetas	Plėtros programa: Nacionalinės lituanistikos plėtros 2009–2015 metų programa
Mokslo plėtros projektas „Kultūrinės atminties kaita ir lokalinė istorija“	2009.08–2009.12	18000	Humanitarinis fakultetas	Plėtros programa: Nacionalinės lituanistikos plėtros 2009–2015 metų programa
Mokslinių tyrimų projektas „Ambrozijų paplitimas ir invazijos galimybės Lietuvoje bei žiedadulkių sklaida ore“	2010.09–2011.12	181400	Gamtos mokslų fakultetas ir Projektų vadybos skyrius	Nacionalinė mokslo programa: Lietuvos ekosistemos: klimato kaita ir žmogaus poveikis
Mokslinių tyrimų projektas „Socialinės, švietimo politikos dermės nepakankamumo veiksnių įtaka vaikų socialiniam mobilumui“	2010.09–2011.10	184200	Edukologijos fakultetas ir Projektų vadybos skyrius	Nacionalinė mokslo programa: Socialiniai iššūkiai nacionaliniam saugumui
Mokslo plėtros projektas „Jono Jablonskio diena Šiauliuose“	2010.04–2010.12	10000	Humanitarinis fakultetas	Plėtros programa: Nacionalinės lituanistikos plėtros 2009–2015 metų programa
Mokslo monografija „Kalbos stigmos poezijoje: (pro)nomen“	2010.04–2012.09	70000	Humanitarinis fakultetas	Plėtros programa: Nacionalinės lituanistikos plėtros 2009–2015 metų programa
Mokslo tyrimų projektas „Neįgaliųjų socialinės gerovės plėtotė per nevyriausybinę organizacijų NVO veiklas“	2010.09–2010.12	24500	Socialinės gerovės ir negalės studijų fakultetas ir Projektų vadybos skyrius	Nacionalinė mokslo programa: Socialiniai iššūkiai nacionaliniam saugumui
Monografijos leidyba „Antrojo pasaulinio karo pabėgėliai Lietuvoje. 1939–1940m.“	2010.06–2010.12	7900	Humanitarinis fakultetas	Plėtros programa: Nacionalinės lituanistikos plėtros 2009–2015 metų programa
Šaltinių rinkinio „Iš vietos savivaldos istorijos Lietuvoje: 1918–1919m. dokumentai“	2010.09–2010.11	17000	Socialinių mokslų fakultetas	Plėtros programa: Nacionalinės lituanistikos plėtros 2009–2015 metų programa
Renginys „Valstybės poreikiams svarbių studijų krypčių populiarinimui universitete, taip pat pagalbai stojantiesiems vertinant savo	2010.12	30700	Studijų skyrius, Technologijos fakultetas, Gamtos mokslų	

Prakšelytė, A.; Putvinskaitė, I. (2013). Projektų valdymas įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus: Šiaulių universiteto atvejis.

gebėjimus, renkantis studijų programą“			fakultetas bei Matematikos ir informatikos fakultetas	
Mokslo tyrimų projektas „Konceptualios metaforos viešėjame diskurse“	2012.03–2014.09	250000	Humanitarinis fakultetas	Nacionalinė mokslo programa: Valstybė ir tauta: paveldas ir tapatumas“
Mokslo tyrimų projektas „Klientų dalyvavimo vertė kaip organizacijos konkurencingumo didinimo veiksnys“	2012.06–2014.05	169000	Socialinių mokslų fakultetas	Kiti mokslo projektai: Mokslininkų grupių projektai
Iš viso (projektų finansavimo bendra suma)		976700		

Šaltinis: Šiaulių universiteto 2006-2011 m. veiklos savianalizės suvestinė. (2012).

Regiono viešojo sektoriaus valdymo kokybės klausimus nukreipti projektai

Projekto pavadinimas	
Mažeikių rajono plėtrai reikalingų svarbių strateginių dokumentų parengimas	Nr. VP1-4.2-VRM-02-R-81-004
Regioninių švietimo valdymo informacinių sistemų plėtra ir švietimo politikos analizės specialistų kompetencijos tobulinimas	Nr. VP1-2.1-ŠMM-03-V-01-002
Mokinių registro ir švietimo valdymo informacinės sistemos plėtojimas	Nr. VP1-2.2-ŠMM-02-V-01-007
„Vieno langelio“ principo įgyvendinimas šiaulių rajono savivaldybės administracijoje	P1-4.3-VRM-01-V-01-046
Šiaulių rajono savivaldybės administracijos vidaus administravimo ir veiklos valdymo gerinimas	VP1-4.2-VRM-03-V-01-004
Šiaulių rajono savivaldybės politikų ir administracijos darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimas	VP1-4.1-VRM-04-R-61-006
Šiaulių rajono savivaldybės strateginio plano 2011–2017 metams parengimas	P1-4.2-VRM-02-R-61-001
Šiaulių rajono savivaldybės administracijos sektorinių studijų, tyrimų, analizių parengimas	VP1-4.2-VRM-02-R-61-012
Gyventojų struktūros ir jų soci ekonominės veiklos pokyčiai Rokiškio rajono vietos veiklos grupės teritorijoje	Rokiškio savivaldybė
Administracinės naštos verslui mažinimas Latvijos Lietuvos pasienio regionuose (REDBURDEN)“ („Reduction of administrative burden for enterprises in Latvia-Lithuania border regions	LLII-070
Fostering cooperation among the science and industry in Jelgava and Siauliai	LATLIT programa

Šaltinis: Šiaulių universiteto 2006-2011 m. veiklos savianalizės suvestinė. (2012).

Valstybės planavimo projektai, kurie susiję su MTEP Nacionaline kompleksine programa ir tyrėjų karjeros programa

Valstybės planavimo projektai, kuriuose ŠU dalyvauja kaip partneris	<ol style="list-style-type: none">1. Lietuvos aukštųjų mokyklų dėstytojų ir I–II pakopų studentų tarptautinių praktikų / stažuoočių užsienyje (ES, ELPA ir NATO šalyse) reziduojančiose įmonėse ir tarptautinėse organizacijose modelio sukūrimas. Pareiškėjas KTU;2. Nacionalinės kompleksinės programos projektas „Humanitarinių ir socialinių mokslų bei verslo bendradarbiavimo rengiant naujus specialistus ir skatinant MTEP nacionalinę kompleksinę programą (santr. HSM NKP)“. Pareiškėjas VDU;3. Tyrėjų karjeros programos „Mokslininkų ir kitų tyrėjų kvalifikacijos ir kompetencijos tobulinimo pagal pagrindinių ir profesinių gebėjimų poreikius“ projekte „Universitetų žinių ir technologijų perdavimo gebėjimų stiprinimas (UniGeb)“. Pareiškėjas KTU.4. „Tyrėjų gebėjimų stiprinimo“ VP1-3.2-ŠMM-02-V priemonė „Žinių apie mokslą ir technologijas gilinimas ir sklaida tarp moksleivių ir jaunimo bei lyčių lygybės moksle skatinimas: mokslo populiarinimo audiovizualinių priemonių rėmimo sistemos sukūrimas ir bandomasis įgyvendinimas. Pareiškėjas Lietuvos mokslų akademija;5. „Tyrėjų gebėjimų stiprinimas“ VP1-3.1-ŠMM-03-V priemonė „Aukštos kvalifikacijos specialistų rengimas“ „II pakopos fizinių mokslų studijų srities programų įgyvendinimas, susijusių su žinioms ir mokslui imliais ūkio subsektoriais. Pagrindinis projekto tikslas – rengti aukštos kvalifikacijos specialistus žinioms, mokslui imliuose ūkio subsektoriuose. Pareiškėjas VDU.6. „Lyčių lygybės moksle skatinimas (LYMOS)“. Vykdomas pagal priemonę: VP1-3.2-ŠMM-02-V „Žinių apie mokslą ir technologijas gilinimas ir sklaida tarp moksleivių ir jaunimo bei lyčių lygybės moksle skatinimas“. Pareiškėjas – Lietuvos mokslų akademija.
--	---

Šaltinis: Šiaulių universiteto 2006-2011 m. veiklos savianalizės suvestinė. (2012).

ŠU 2006–2011 m. vykdomi projektai priskiriami ES Baltijos jūros regiono strategijos iškeltiems prioritetams

Prioritetinė sritis	Projekto pavadinimas	Projekto trukmė	Pasiekti rodikliai
II ramstis: Baltijos jūra – klestintis regionas			
7. Maksimaliai pasinaudoti regiono potencialu moksliniams tyrimams ir inovacijoms	Development of cooperation network between farm animal researchers and practitioners in Ziemgale – Fara (LLIV-222)	2012.02–2014.01	Įsigyta laboratorinė įranga skirta gyvūnų genetiniams tyrimams. Organizuoti seminarai, sukurtos rekomendacijos ūkininkams auginantiesiems gyvūnams.
	Designing a Model Geared towards Participation of People at Social Risk Groups in the Labour Market – Modpart (LLIV-223)	2012.01–2013.12	Įsigyta laboratorinė – medicininė testavimo įranga. Atliktas tyrimas, parengta ir išleista studija.
	“Synergetic approach with eLearning, TV and mobile technologies to promote new business developments” – Ebig3	2011.02–2013.01	Sukurtas naujas mokslinis bendradarbiavimo e.mokymosi technologijų plėtotės srityje tinklas.
8. Įgyvendinti ES Smulkiojo verslo aktą, skatinti verslumą, smulkųjų ir vidutinį verslą, žmoniškųjų išteklių panaudojimą	Joint Research&Technology joint Universities for entrepreneurs to diversify rural economic’s – Joint RT Unit	2010.01–2011.12	Įsigyta laboratorinė įranga skirta aplinkosauginiams tyrimams. Vyko ūkininkų ir mokslininkų susitikimai, patirties pasidalijimas. Buvo atliekami ūkininkų žemės tyrimai, ūkininkai buvo konsultuojami dėl alternatyvių verslo galimybių kaime.
	„Fostering cooperation among the science and industry in Jelgava and Siauliai Science ft Industry“	2011.02–2013.01	Įsigyti 6 įrenginiai 2 laboratorijoms. Parengti 5 moduliai orientuoti į verslumo skatinimą. Vyko atvirų durų dienos studentams Šiaulių ir Latvijos žemės ūkio universitetuose. Organizuoti studentų, mokslininkų ir verslo atstovų susitikimai.
	„Cross-border network for adapting mathematical competences in the socio-economical development“ – MatNet	2010.09–2012.08	Įsigyta kompiuterinė įranga. Vyko parengiamieji kursai ne matematikos studijų programų studentams taip pat kursai vyresniųjų klasių moksleiviams. Vyko ne matematikos studijų programų studentų ir moksleivių olimpiados.
III ramstis: Baltijos jūra – lengvai pasiekiamas regionas			
10. Pagerinti regiono energetinį saugumą ir energetinį prieinamumą	„The Cognition and Preservation of the Distinctive Identity Through the Environment of Zemgale Region“ – Green Environment	2011.01–2012.12	Įrengti nauji ŠU Botanikos sodo pažintiniai takai, apšvietimo ir vandentiekio sistemos, laboratorija, išvalyta ir atnaujinta kūdra bei jos infrastruktūra. Įsigyta Lietuvių ir užsienio kalba mokslinė metodinė literatūra skirta studentų, moksleivių praktiniams mokymams, studentų praktikai, moksliniams tyrimams. Vyko mokslinis tyrimas.
	„Development of Renewable Energy Resources and	2012.01 – 2013.12	Įsigyta laboratorinė įranga, parengtos metodinės priemonės. Vyko mokymai

	Improvement of Environmental Conditions“ – ENECO, Nr. LLIV-254.		regiono ūkininkams, užaugintas eksperimentinis miškas.
12. Palaikyti ir padidinti regiono patrauklumą turizmo, švietimo ir sveikatos srityse	Cross-border Cooperation of Universities of Latvia–Lithuania–Belarus in Environmental Protection – ECO HOUSE	2006–2007	Įsigyta laboratorinė įranga skirta aplinkosaugos tikslams. Vyko Šiaulių ir Daugpilio universitetų mokslininkų, studentų bendradarbiavimas, patirties pasidalijimas.
	„Industrial heritage for ToURism and BusINess devElopment (TURBINE)“	2006–2007	Parengta industrinio paveldo panaudojimo galimybių studija. Sukurtas Šiaurės Lietuvos ir Pietų Latvijos turistinis industrinio paveldo žemėlapis.
	„The Unity of the Balts under the Sun“ – UBUS	2010.01–2011.06	Suorganizuoti bendri studentų renginiai su Latvijos universitetais. Įsigyta garso ir apšvietimo įranga.
	The promulgation of Latvian–Lithuanian chamber musical culture by cross-border youth events – PRELUDIA	2010.11–2012.04	Įsigyta muzikos studija muzikos įrašams. Parengti bendri scenarijai ir aranžuotės bendriems partnerinių organizacijų koncertams. Surengti bendri kamerinės muzikos renginiai Šiauliuose ir Daugpilyje.
	Creative, ecological use of natural resources for decoration of the closest environment – ECOART	2010.12–2012.05	Vyko kaimo bendruomenės ir menininkų susitikimai, jų metu buvo pristatytos įvairios meno ir amatų technikos.

Pastaba. ŠU vykdomi Lat-Lit projektai skatina kurti mokslo inovacijas (naujas profesinės reabilitacijos ir sveikatinimo technologijas, pagrįstas tęstiniais tyrimais), stiprinti regiono konkurencingumą, plėsti MTEP už projektų ribų bendradarbiaujant Šiaurės Lietuvos ir Pietų Latvijos aukštosioms mokykloms bei kitoms organizacijoms; tarpvalstybinio bendradarbiavimo pagrindu kuriamas Šiaulių krašto ir Žiemgalos regiono tinklas mokslinei ir praktinei veiklai vykdyti skirtingų tipų ūkiuose (veislynuose, ūkiuose, komerciniuose ūkiuose); šviečiama regiono visuomenė ekologiško alternatyvaus kuro srityje; prisidedama prie augalų įvairovės išsaugojimo Žiemgalės regione; skatinamas ekologinių resursų panaudojimas meninėms dekoravimo veikloms; kamerinės muzikos populiarinimas abipus sienos ir kitos veiklos, prisidedančios prie regiono konkurencingumo stiprinimo.

Šaltinis: Šiaulių universiteto 2006-2011 m. veiklos savianalizės suvestinė. (2012).