

## REIŠMINGOS NUOSTATŲ KATEGORIJS TOBULINANT PROJEKTŲ VALDYMĄ AUKŠTOJOJE MOKYKLOJE

Laima Liukinevičienė<sup>1</sup>, Agnė Prakšelytė<sup>2</sup>, Ilona Putvinskaitė<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Šiaulių universitetas, Architektų g. 1, Šiauliai, Lietuva

laima.l@cr.su.lt

<sup>2</sup> Šiaulių universitetas, Architektų g. 1, Šiauliai, Lietuva

agneprakselyte@gmail.com

<sup>3</sup> UAB „Šiaulių vandenys“, Vytauto g. 103, Šiauliai, Lietuva

ilonaputvinskaite@gmail.com

### Anotacija

Aukštosios mokyklos strateginiams tikslams įgyvendinti pasitelkia projektus. Jų valdymas greta pagrindinių procesų tampa ne tik instrumentiniu, bet ir socialiniu procesu. Straipsnis parengtas naudojant 2013 m. atlikto ir magistro darbe „Projektų valdymas įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus: Šiaulių universiteto atvejis“ pristatyto tyrimo medžiagą, kurią apdorojus turinio analizės metodu ir programa NVIVO 10 išskirtos kategorijos, suteikiančios galimybę numatyti projektų valdymo tobulinimo galimybes aukštojoje mokykloje.

**Pagrindiniai žodžiai:** strateginiai tikslai, projektas kaip instrumentinis procesas, projektas kaip socialinis procesas, projektų valdymas.

### Įvadas

Tinkamai valdomi strateginiai pokyčiai yra vienas iš šių dienų organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių. Organizacijos strategija apima sprendimų visumą, ja nustatomi svarbiausi ateities tikslai, uždaviniai ir jų siekimo priemonės. Lietuvoje aukštosios mokyklos, siekiamos išlikti konkurencingos, orientuojasi į pasaulio bei Europos aukštojo mokslo tendencijas, perima jų gerąją patirtį. Turėdamos gana ribotus išteklius strateginiams pokyčiams įgyvendinti, jos naudojasi galimybe per tarptautinius, nacionalinius, vietinius (regiono, savivaldybės) projektus gauti išteklių, įgyti naujos patirties ir kompetencijų pokyčiams įgyvendinti ir pasirengti būsimiems. Tai numatė ir LR Vyriausybė. Ji per inicijuojamas nacionalines aukštojo mokslo pertvarkos programas suteikė galimybę aukštosios mokykloms dalyvauti projektų konkursuose ir laimėti ES ir LR Vyriausybės paramą veiklai gerinti. Taigi projektinė veikla aukštosiose mokyklose palaipsniui tapo viena iš būtinų veiklos rūšių įgyvendinant pokyčius, vystant organizaciją.

Organizacijoje vykdomą projektą suvokdami ne vien kaip norimų tikslų siekimo priemonę, bet ir kaip

organizacijos sudedamąją dalį (Stare, 2011; Vincenzo, Mascia, 2012) su jį veikiančiais aplinkos veiksniais, kaip bendravimo ir bendradarbiavimo priemone (Verzuh, 2011; Chiu, 2012), apimančią ir žmogiškųjų išteklių valdymą, t. y. socialinį procesą, susiduriame su projektų valdymo aukštojoje mokykloje problemomis: ar tai papildomas procesas, ar strateginio valdymo subprocesas, padedantis inicijuoti, siekti aukštosios mokyklos strateginių tikslų? Nuo to priklauso, ar aukštosios mokyklos bendruomenė palaikys projektinės veiklos plėtojimą, iš gana ribotų išteklių išlaikant projektus rengiančius ir administruojančius padalinius, darbuotojus.

Tradicškai akademinės bendruomenės gana inertiškos priskiriant *institucijos valdymą* prie strategiškai svarbių aukštosios mokyklos *studijų, mokslo ir meno, poveikio visuomenei* tikslų, todėl ir *projektų valdymo aukštojoje mokykloje* tema nėra plačiai nagrinėjama. Lietuvos mokslininkai dažniau mato projekto instrumentinę paskirtį (Atkočiūnienė, Vaišnoraitė, 2011; Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006; Kaziliūnas, 2009), kuriai nereikia išskirtinio valdymo. Kitų šalių mokslininkai vis dažniau projektinę veiklą sieja su įgyvendinamais organizacijos pokyčiais, su strateginių tikslų įgyvendinimu, t. y. nepriskiria aukštųjų mokyklų prie projektinių organizacijų (kuriose projektai traktuojami kaip verslas).

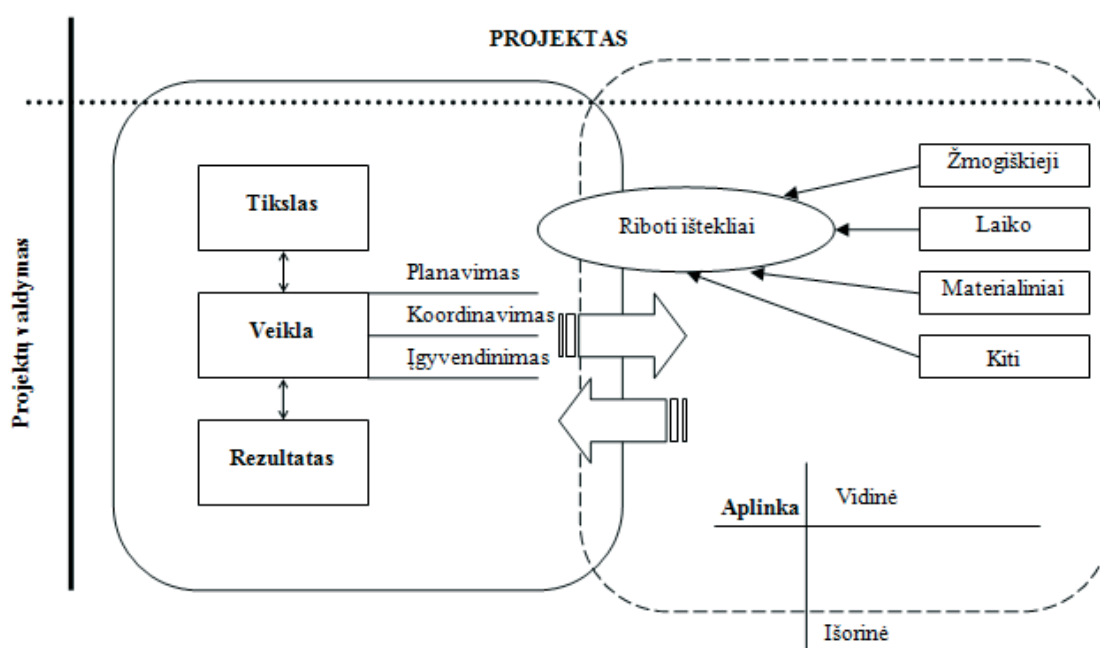
Pagal *gero organizacijos valdymo* koncepciją numatomas institucijos bendruomenės įtraukimas į institucijos vizijos kūrimą, sprendimų įgyvendinant strateginius ir einamuosius tikslus priėmimą (*dalyvavimas*), nuolatinę organizacijos *valdymo tobulinimą*. Kaip aukštojoje mokykloje projektų valdymas susijęs su institucijos strateginiais tikslais? Kas akademinėi bendruomenei reikšminga tobulinant projektų valdymą? Šių probleminių klausimų sprendimas galėtų prisidėti prie tyrimui pasirinktos organizacijos

projektinės veiklos ir kartu institucijos valdymo tobulinimo. *Pasirinktas tyrimo objektas* – Šiaulių universiteto projektų valdymas, įgyvendinant aukštosios mokyklos strateginius tikslus. Šiaulių universitetas (toliau – ŠU), veikiantis pagal LR aukštajam mokslui suformuluotus bendrus reikalavimus, turi vienodas išorines galimybes per ES, LR iniciatyvas pasinaudoti parama, skiriama įgyvendinamiems pokyčiams, jo patirtis valdant instituciją yra panaši kaip ir kitų LR aukštųjų mokyklų, todėl apibendrinti tyrimo rezultatai gali būti pritaikomi plačiau. Siekiant efektyvaus aukštosios mokyklos valdymo, kitoms aukštosioms mokykloms gali būti naudinga ir pati tyrimo metodologija: kaip išsiaiškinti, ar projektinė veikla integruota su strateginiais tikslais (šiuo atveju projektų valdymas nėra prioritetas procesas), ar jos rezultatai pripažįstami institucijoje, ar bendruomenė mato šios veiklos veiksmingumą? *Pristatomo tyrimo tikslas* – pasitelkus ekspertus, akademinės bendruomenės atstovus, susijusius su institucijoje įgyvendinamų projektų valdymu, išgryninti tobulinant projektų valdymą aukštajai mokyklai reikšmingus veiksnius (kategorijas). Tyrimo uždaviniai įgyvendinti pasitelkus šiuos metodus: *mokslinės literatūros šaltinių sisteminė ir palyginamoji analizė, dokumentų analizė*, atlikta siekiant išsiaiškinti projektų valdymo įgyvendinant strateginius organizacijos tikslus teorinius aspektus ir jų tarpusavio sąsajas; *pusiau struktūrintas ekspertų interviu metodas* (pasitelkta 12 ekspertų, susijusių su strateginio valdymo ir projektų valdymo procesais),

taikytas siekiant išsiaiškinti, kaip projektų valdymas siejamas su strateginiu organizacijos valdymu; *per interviu gautų duomenų analizė*, naudojant NVIVO 10 programinę įrangą – ja siekta išskirti bendrus nuomonių laukui būdingus kodus ir, suradus panašumų tarp jų, formuoti reikšmingas kategorijas.

### Teoriniai tyrimo pagrindai

**Projektas ir projektų valdymas.** Teoretikų ir praktikų nuomone, nuolatine kaita pasižyminčiame globaliame pasaulyje aukštosios mokyklos dėl savo veiklos specifikos (naujų žinių perėmimas ir kūrimas, jų taikymas ir perdavimas), siekdamos išlikti, gyvena nuolatinių pokyčių sąlygomis – adaptuojasi besikeičiančioje aplinkoje (Shawn, Dennis, Ketchen, James, 2010), pačios inicijuoja ir įgyvendina pokyčius aplinkoje ir organizacijoje, nuolat moko studentus gebėti gyventi pokyčių lauke, t. y. ugdo pokyčių valdymo gebėjimus. Dėl šios situacijos organizacijos ilgalaikėje strategijoje ir 1–3 metų strateginės veiklos uždaviniuose reikia numatyti pokyčius, kuriuos teks įgyvendinti, ir jiems įgyvendinti trūkstamus išteklius. Su organizacijos strateginiais tikslais suderintas aktyvus naudojimas egzistuojančių fondų finansine parama pokyčiams įgyvendinti per projektus dažnai tampa aukštosios mokyklos ateities garantija. Žinant, jog *projektas* šiais laikais suprantamas ir kaip *priemonė* (arba *įrankis, instrumentas*), suteikianti galimybę sėkmingai valdyti organizaciją ir didinti jos patrauklumą rinkoje, spręsti arba įgalinti spręsti strateginės



1 pav. Šiuolaikinė projekto samprata

*Šaltinis:* parengta remiantis Neverausku; Stankevičiumi; Viliūnu; Černiūte (2005); Ramanauskiene (2010); Kaziliūnu (2009); Kučinskiene; Žigelyte; Jatuliavičiene (2012); Kuen ir Zailani (2012); Prakšelyte, Putvinskaite, 2013.

plėtros problemas (Stulgienė, 2011), ir kaip *socialinis procesas*, jungiantis organizacijos žmones bendradarbiaujant, siekiant naujos kokybės (Singh; Tan; Moorkerjee, 2011) ir padedantis akademinėi bendruomenei pasirengti kurti ir dirbti nuolatinės kaitos sąlygomis, galima teigti, kad projektinė veikla aukštojoje mokykloje šiuo metu yra būtina, o šios veiklos valdymas priskirtinas prie organizacijos valdymo subprocesų.

Apibendrinus pastaraisiais metais gausią mokslinę literatūrą apie projektą kaip *instrumentinį* (priemonė tikslams pasiekti) ir *socialinį procesą* (dinamiškos sąveikos, papildomi rezultatai), galima pateikti *projekto sampratos* schemą (1 pav.). Išanalizavus šią vizualizaciją, *projektą* galima laikyti *sistema*, į kurią integruojami jai įtakos turintys veiksniai, kuri, kaip ir bet kuri kita sistema, yra valdoma (numatomas tikslas ir rezultatai, jiems pasiekti reikalingi veiksmai, ištekliai), jos funkcionavimo sąlygoms sudaryti naudojami įprasti vadybiniai procesai (planavimas, įgyvendinimas, tarpinių rezultatų stebėjimas ir vertinimas), ypač aktualizuojant koordinavimą, nes projektai apriboti laiku, žmogiškaisiais ir materialiais ištekliais.

*Projektą* veikia vidinė ir išorinė aplinka, ji daro įtaką ir valdomiems projekto ištekliams. Siekiant suvaldyti *projektą kaip sistemą*, pasiekti numatytą tikslą ir rezultatus per numatytą laiką, su numatytais ištekliais, svarbus tampa *projekto valdymas* kaip darbas. Nuostoliai, nepasiekus išorės paramą gavusiame *projekte* numatytų rezultatų, yra ir finansiniai (aukštoji mokykla turi padengti juos iš savo lėšų), ir socialiniai (neįgyvendintas pokytis organizacijoje, smukęs organizacijos įvaizdis ir kt.). Aukštoji mokykla, sėkmingai įgyvendinusi ne vieną projektą, įgyja patirties ir kompetencijų, susijusių su ateities pokyčiais, jeigu šis išteklius organizacijoje suvokiamas kaip vertė, jeigu *projektinė veikla* pripažįstama svarbia greta tradiciškai aukštojoje mokykloje vertinamų studijų, mokslo ir meno procesų, jeigu ši patirtis didinama ir taip suponuojama didesnė paramos laimėjimo tikimybė ateityje.

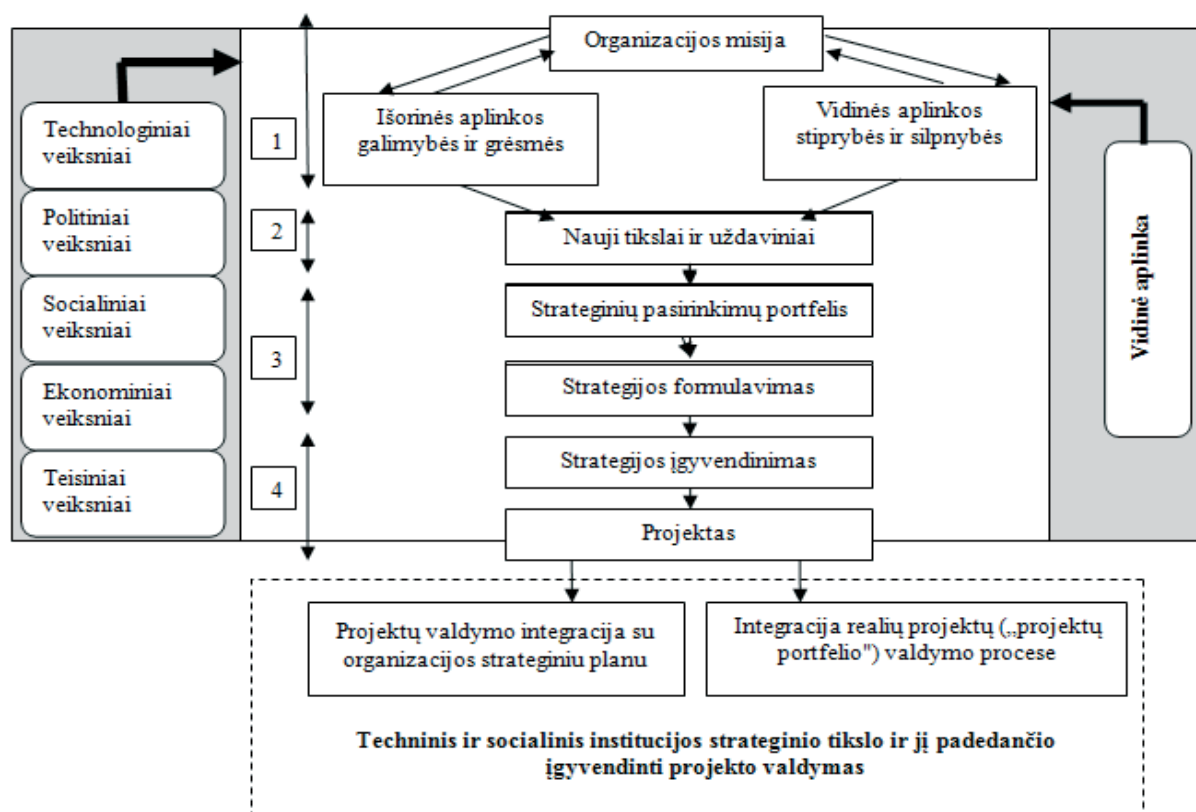
*Projektinė organizacijos veikla* šiek tiek skiriasi nuo įprastų aukštosios mokyklos veiklos sričių. Mokslininkai (Kučinskienė, Kučinskas, 2005; Neverauskas; Stankevičius; Viliūnas; Černiūtė, 2005; Kaziliūnas, 2009), analizuojantys *darbo projekte* specifiškumą, dažniausiai akcentuoja tikslų aiškumą ir konkretumą, pokyčio įgyvendinimą, unikalumą, griežtą laiko ir išteklių apribojimą, veiklos rūšių kompleksiskumą, specifinių gebėjimų personalą, dalyvių įvairovę. *Projektinė organizacijos veikla* yra kur kas platesnė, ne trumpalaikė, kai susiburiama dėl vieno projekto, nes reikia kompetencijų ir organizacijoje jų turinčių žmonių grupės, nuolatinio darbo su institucijos veiklą strateguojančiais vadovais, su tarptautiniais ir nacionaliniais fondais, socialiniais partneriais

ir pan. Kitaip būtų sunku planuoti projektus, partnerių teisėmis įsijungti į socialinių partnerių vykdomus projektus, užtikrinti projektuose įdiegtų naujovių tęstinumą. Tokiai veiklai užtikrinti reikia ir kompetenciją nuolat tobulinančių nuolatinių darbuotojų, atitinkamos struktūros jų veiklai palaikyti. Atskiro projekto valdymą, anot B. Neverausko, V. Stankevičiaus, V. Viliūno ir I. Černiūtės (2005), galima laikyti metodologija, kaip koordinuoti įvairių išteklių panaudojimą per visus projekto gyvavimo ciklus, kad būtų galima efektyviai siekti projekto tikslų (pokyčių), o institucijos *projektinės veiklos valdymas* yra institucijos *pokyčių valdymo sistemos*, siekiant užsibrėžtų strateginių tikslų, dalis, kurioje integruotas strateginis, žmogiškųjų ir materialiujų išteklių, operacijų, turinio, metodologijų ir kt. išteklių valdymas.

Pastaraisiais metais ypač akcentuojamas *projektas* ir *projektų valdymas kaip socialinis procesas* (Šilgalienė, 2010; Prakšelytė, Putvinskaitė, 2011, 2013), integruotas į kitus socialinius procesus, pvz., organizacijos strateginį valdymą, ir pats suponuojantis, integruojantis vertingas socialines sąveikas (Chow, Yau, 2010; Wang, Shen, 2012), pvz., komandinio darbo, tinklaveikos, lyderystės, bendradarbiavimo ir pan. tarp žmonių ir įvairaus lygmens, pvz., tarptautinių, valstybinių, regiono, vietos, institucijų. Taigi, pasak mokslininkų (Ira ir Bassam, 2008; Clements ir Gido (2012), projektų valdymas yra procesas, per kurį gerinami ir tobulinami institucijos žmonių ištekliai, o tai neišvengiamai vertinga siekiant pagrindinių organizacijos tikslų.

Įvertinę visą naudą, kuri gaunama išmintingai valdant projektinę veiklą aukštojoje mokykloje, turime sutikti su K. A. Brown (2010): veiklos sėkmė priklauso ir nuo *projektų valdymo modelio*, kurį pasirenka projektus vykdanči institucija. *Projektų valdymo modelį* Ch. W. Kuen ir S. Zailani (2012) aiškina kaip sprendimų priėmimo procesą, kuriam reikia strategijos ir taktikos, kuris galėtų padėti garantuoti projekto sėkmę ir numatyti kliūtis. Pagal sprendimų priėmimo lygmenis (dėl institucijos strateginių tikslų senate, dėl strateginių uždavinių rektorate, dėl fakultetų ir institutų strateginių tikslų ir uždavinių akademinio padalinio taryboje), vyraujančius Lietuvos aukštosiose mokyklose (*LR mokslo ir studijų įstatymas*), galėtume išskirti tokius projektų valdymo modelius aukštosiose mokyklose:

- ***Kaip vienas iš organizacijos pokyčių valdymo proceso subprocesų*** – inicijuojami ir įgyvendinami projektai, suderinti su institucijos strateginiais tikslais ir planais; šiam subprocesui valdyti pasitelkta struktūra (padalinys), kurios veiklai pritaria senate, su reikiamų kompetencijų turinčiais darbuotojais, veikiančiais pagal pareigybių aparatus; ilgainiui ši struktūra gali padėti vykdyti ir



2 pav. Organizacijos strateginių tikslų ir projekto sąveika

Šaltinis: parengta remiantis Kaziliūnu (2009), Neverausku, Stankevičiumi, Viliūnu, Černiūte (2005), Zdanyte, Stanevičiumi (2008), Prakšelyte, Putvinskaite, 2013.

užsakymus iš šalies, tam panaudoti turimas kompetencijas ir išteklius, uždirbti aukštajai mokyklai papildomų lėšų, plėtoti projektų valdymą kaip mokslą, mokyti to socialinius dalininkus (studentus, darbuotojus, partnerius, visuomenės atstovus).

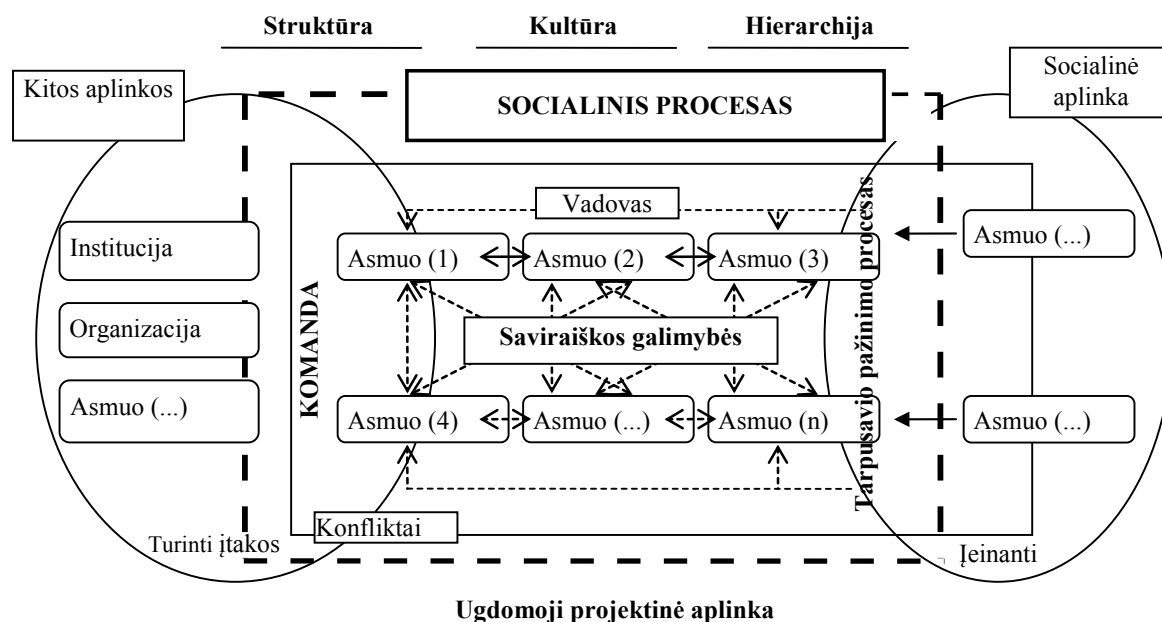
- **Kaip viena iš papildomos organizacijos veiklos sričių** – pvz., greta studijų, mokslo, finansų, išteklių administravimo; projektų iniciatyva dažniau kyla iš atskirų padalinių jiems siekiant įgyvendinti strateginius tikslus; sukurta institucijoje (senato pritarimas) arba akademiniam padalinėje (tarybos sprendimas) struktūra (padalinys arba darbo grupė) dažniausiai apima tik projektų rengimo, administravimo veiklą.

**Į strateginį valdymą integruotas projektų valdymas.** Pastaraisiais metais mokslinėje literatūroje projektų valdymo klausimais vienareikšmiškai akcentuojamos šios veiklos sąsajos su institucijos strateginių tikslų, pokyčių įgyvendinimu (Dess, Lumpkin, Eisner, 2010; Dinsmore, Cabanis-Brewin, 2011). *Projektų valdymą* priskirti prie institucijos strateginio valdymo (pokyčių valdymo) proceso prasminga dėl įvairių priežasčių: bendro visai institucijai rezultato – strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo (Fred, 2011; Ayande, Sabourin, Sefa, 2012; Alpha, Vincent, Ergis, 2012); platesnio bendruomenės dalyvavimo ir poveikio;

kryptingo ir efektyvaus išteklių panaudojimo (Lashley, Clark, 2013; Kaziliūnas, 2009); juridškai reglamentuotos darbuotojų atsakomybės, veiklos tęstinumo užtikrinimo; veiklos vertinimo mechanizmų ir kriterijų. Žinant, kad unikalia projektine veikla greta kuriamos ir diegiamos inovacijos visada kuriama ir pridėtinė vertė – dėl unikalių sąveikų ir kūrybinio proceso tobulėja žmogiškieji išteklių, padidėja dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose, *projektų valdymo* susietumas su strateginiais aukštosios mokyklos tikslais užtikrintų kryptingą akademinės bendruomenės kompetencijų, atitinkančių dabarties iššūkius, plėtrą. Remiantis mokslinė literatūra, galima vizualizuoti į strateginį valdymą integruotą projektų valdymą (2 pav.).

Organizacija, kurdama strategiją, įvertina išorinę aplinką: remiasi esamu politiniu stabilumu, teisine baze, technologijų tendencijoms ir galimų pasikeitimų kryptimis, gyvenimo būdo pokyčiais ir ekonominių veiksnių įtaka galimai organizacijos veiklos kryptčiai. Nustačiusi aplinkos poveikį, organizacija siekia įsivertinti turimą potencialą ir savo silpnybes. Atlikus šių dviejų aplinkų analizę, formuluojami strategijos tikslai ir uždaviniai, kuriais bus siekiama įgyvendinti strategiją. Šie tikslai siejami su organizacijoje vykdoma projektine veikla, kuri yra galimybė sparčiau reaguoti į kintančią aplinką.





3 pav. Projektų valdymo socialinės sąveikos

Šaltinis: parengta remiantis N. Pearse, M. Kanyangale (2009); K. A. Jehn, S. Rispens, S. M. B. Thatcher (2010); G. Adomavičiene, V. Marcinkevičiene; V. Marcinkevičiene, B. Mikalauskiene, A. Peleckiene; L. F. Gomez (2009); Prakšelyte, Putvinskaite, 2011; Prakšelyte, Putvinskaite, 2013.

Konkreto projekto valdymas integruojamas su organizacijos strategija, kartu ir su kitais organizacijoje įgyvendinamais projektais, numatant projekto kaip priemonės (techninė) ir kaip socialinio proceso valdymą. Kaip jau minėta, socialinio proceso rezultatai ypač svarbūs aukštosios mokyklos ateičiai (3 pav.): sąveikaujant gimsta komunikavimo, darbo tinkluose, komandinio darbo, bendravimo ir bendradarbiavimo, lyderystės, sprendimų priėmimo, vadybinės ir kt. kompetencijos, išplečiamos saviraiškos galimybės. Kartu plėtojami dalyvavimo strateginiuose pokyčiuose ir projektų valdymo gebėjimai apskritai.

**Bendruomenės dalyvavimas organizacijos strateginiame valdyme kaip gero valdymo požymis.** Gero valdymo koncepcijoje, išpopuliarėjusioje pastarąjį dešimtmetį (Šaparnienė, 2010; Pivoras, Visockytė, 2011; Bilevičienė, Bilevičiūtė, 2012; ir kt.), tarp kitų kokybinių rodiklių aktualizuojamas ir strateginės vizijos turėjimas, veiklos efektyvumas ir veiksmingumas, bendruomenės dalyvavimas sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesuose, atsakomybė ir atskaitomybė.

Lietuvos aukštųjų mokyklų strateginis valdymas tebediegiamas, jis spartėja ir efektyviai tobulinamas veiklos kokybės sistemas (ISO standartus, BVM, subalansuotų rodiklių ir kt. modelius) įdiegusiose institucijose (Liukinevičienė ir kt., 2012). Kaip pažymi

Lietuvos mokslininkai, daugelis sprendimų rengimo ir įgyvendinimo procesuose dalyvaujančių valdymo sferos darbuotojų yra stiprūs tik siauros srities specialistai, todėl sprendimų valdymo procese jų rengimo mechanizmas nėra kokybiškas (Buškevičiūtė, Raipa, 2011, 19). Tai ypač aktualu aukštosios mokyklos, kurias valdyti vis dar renkami nebūtinai strateginių organizacijos valdymą, pokyčių valdymą išmanantys lyderiai praktikai. Projektų valdymo srityje kompetentingi ir nuolat su inovacijomis dirbantys darbuotojai gali iš pradžių kompensuoti šį aukščiausios valdžios trūkumą, ilgainiui perduoti turimą patirtį. Tai gi projektų valdymo procesą susiejus su institucijos strateginiu valdymu, su institucijos kokybės valdymu, turėtų itin pagerėti ir sprendimų priėmimo procesas (Gudelis, 2010, 339–350).

Viešosios įstaigos efektyvumą suprantant kaip efektyvią viešąją politiką, efektyvius sprendimus, racionalų išteklių naudojimą, pozityvius veiklos rezultatus ir stiprią organizacinę kultūrą (Raipa, 2004, 14; Buškevičiūtė, Raipa, 2011, 18; Raipa ir kt., 2012), akivaizdu, kad projektinė veikla, suponuojanti aktyvų akademinės bendruomenės įsitraukimą į nuolatinio tobulėjimo, strateginių tikslų įgyvendinimo, o neretai ir naujos strateginės vizijos kūrimo procesus, prisideda prie institucijos veiklos efektyvinimo.

Apibendrinami galime kelti tokias teorines prielaidas:

1. Integruojant projektų valdymo procesą aukštojoje mokykloje su strateginiu institucijos valdymu, didinamas organizacijos efektyvumas, stiprinama organizacijos kultūra.
2. Pripažįstant projektinės veiklos vertę žmogiškųjų išteklių tobulinimo, akademinės bendruomenės dalyvavimo strateginių sprendimų priėmimo aktyvinimo procesuose, į projektų valdymo tobulinimo kryptingumo aukštojoje mokykloje klausimo svarstymą taip pat reikia įtraukti akademinės bendruomenės atstovus.
3. Norint efektyviai ir veiksmingai valdyti projektus, reikia išmanyti institucijos strateginį valdymą, todėl tai, kas būtų svarbu konkrečiai akademinėi bendruomenei, tobulinančiai projektų valdymą, gali parodyti projektų valdymo patirties turintys ekspertai.

### Tyrimo metodika

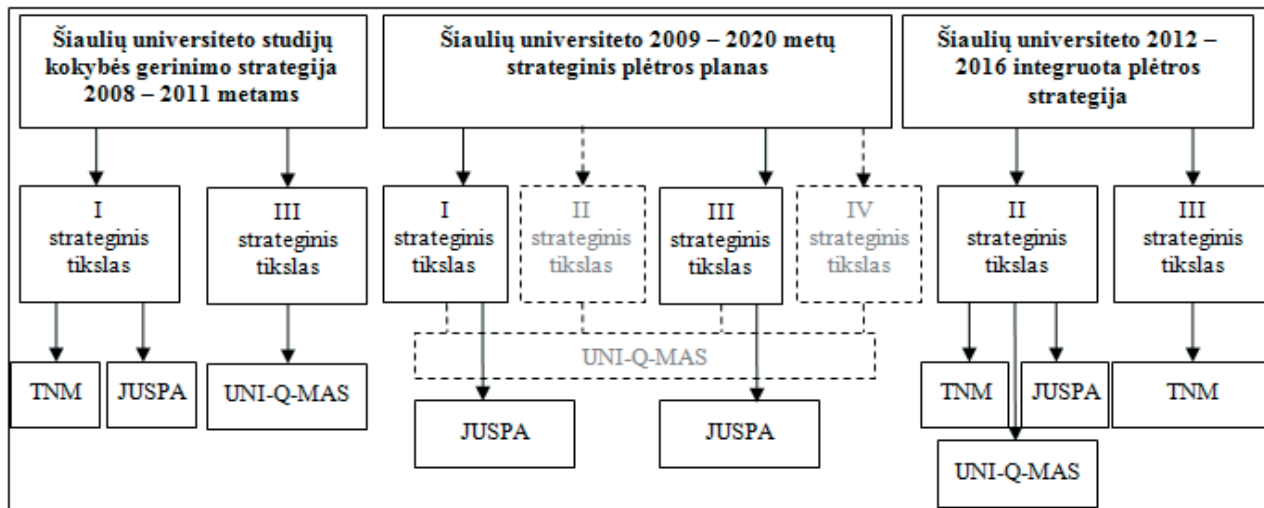
2012 m. atlikto mokslinio tyrimo „Šiaulių universiteto projektų valdymas įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus“ (Prakšelytė, Putvinskaitė, 2013) rezultatų analizė parodė, kad tyrimui pasirinkta aukštoji mokykla – Šiaulių universitetas (toliau – ŠU), projektų valdymą proceso formalizavimo (2003 m.) pradžioje priskyrusi prie organizacijos valdymo (pokyčių valdymo) procesų ir sukūrusi darbo grupę, pavaldžią tarptautinių ryšių ir plėtros prorektoriui, vėliau (2009 m.) pasiteisinusią ir naudingą veiklą (2008–2011 m. valstybės biudžeto asignavimais ir įstaigos įplaukos mažėjo, o iš ES gaunama parama didėjo) formalizavo kaip vieną iš papildomų veiklos sričių greta studijų, mokslo ir meno, išteklių administravimo ir sukūrė įprastą administracijos padalinii struktūrą, turinčią apibrėžtas funkcijas ir atsakomybę, nuolatinius darbuotojus, biudžetą. Nuo 2009 m. ŠU Projektų vadybos skyriaus pagrindiniai uždaviniai (užtikrinti padalinių informavimą apie galimybes teikti projektų paraiškas; inicijuoti paraiškų rengimo procesą; teikti 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 padaliniuose veikiančių projektų grupių tinklo veiklą), pagrindinis vadybinis principas (savo veiklą planuoja atsižvelgdamas į universiteto plėtros planus, miesto, regiono, šalies ir Europos Bendrijos poreikius) (Šiaulių universiteto projektų..., 2009) liudija, kad padalinio veikla – daugiau papildoma, o ne institucijos strateginio valdymo proceso subprocesas. Vėliau, palaipsniui išaugus projektų vadybos kompetencijų įgijusių darbuotojų skaičiui, atskiruose akademinuose padaliniuose, mokslo centruose

buvo sukurtos mobilios projektų rengimo ir įgyvendinimo darbo grupės. Ši situacija paskatino pasirinkus *pusiau struktūrinto interviu metodą* išsiaiškinti, kaip akademinė bendruomenė projektinę veiklą sieja su strateginių tikslų įgyvendinimu.

ŠU 2008–2013 m. funkcionavusių strateginių dokumentų ir ŠU veiklos ataskaitų, universiteto valdymo tobulinimą apimančių ir struktūrinių fondų paramą 2009–2012 m. gavusių projektų („Šiaulių universiteto vidinės studijų kokybės vadybos sistemos sukūrimas ir įdiegimas: UNI-Q-MAS“, „Šiaulių universiteto studijų sistemos efektyvumo didinimas bendradarbiavimo pagrindu, kuriant integruotą plėtros strategiją ir tobulinant specialiąsias kompetencijas (TNM)“, „Šiaulių universiteto socialinių mokslų srities verslo ir vadybos studijų kryptių grupėje studijų tarptautiškumo didinimas parengiant I pakopos jungtinės studijų programos galimybių studiją su Latvijos universitetu ir Vroclavo universitetu (JUSPA)“) dokumentacijos analizė (detaliai – Prakšelytė, Putvinskaitė, 2013) parodė, kad pastaraisiais metais vykdyti projektai turi sąsają su strateginiais institucijos tikslais (4 pav.). Strateginiuose trejų metų veiklos planuose įrašyti jau laimėtų projektų pavadinimai. Punktyrinė linija liudija netiesioginę (paraiškoje nenurodytas susietumas su šiuo ŠU strateginiu tikslu), bet išvengiamą sąsają su ŠU strategija.

Kita vertus, institucijoje trūkstant strateginio valdymo patirties, strateginiuose veiklos planuose retai buvo planuojamos paramos vienam ar kitam strateginiam tikslui siekti paieškos. Šie rezultatai paskatino tyrėjus į kokybinį tyrimą įtraukti *ekspertus*, akademinės bendruomenės žmones, turinčius projektų valdymo patirties ir kartu tiesiogiai arba netiesiogiai dalyvaujančius ŠU strateginių sprendimų priėmimo procesuose.

*Ekspertų individualiam interviu* atranka buvo mišrioji, tikslinė (tikimasi, kad kiekvienas naujas atvejis suteiks naujos papildomos informacijos). Ekspertai atrinkti pagal kriterijus (ekspertas yra aukščiausiojo arba vidurinio lygio vadovas ir dalyvauja sprendimų priėmimo procesuose, dirba Projektų vadybos skyriuje arba yra projektų UNI-Q-MAS, TNP, JUSPA rengėjas, vykdytojas) ir taikant „sniego gniūžtės“ metodą (ekspertai rekomenduodavo kitus ekspertus). Siekiant renkamų duomenų kompleksiskumo, gilumo ir pločio atsižvelgiant į teorines išvargas, į tyrimą buvo įtraukiami vis nauji ekspertai, kol pradėjo mažėti gaunamų duomenų naujumas, t. y. atsakymai į klausimus ėmė kartotis. Iš viso apklausta 12 ekspertų: 3 aukščiausiojo ir viduriniojo lygio vadovai, 3 Projektų vadybos skyriaus darbuotojai ir 6 projektų vykdytojai. Kai aukščiausiojo arba viduriniojo lygio vadovas tyrimo metu buvo ir projekto vadovu, jis buvo priskiriamas prie vadovų grupės.



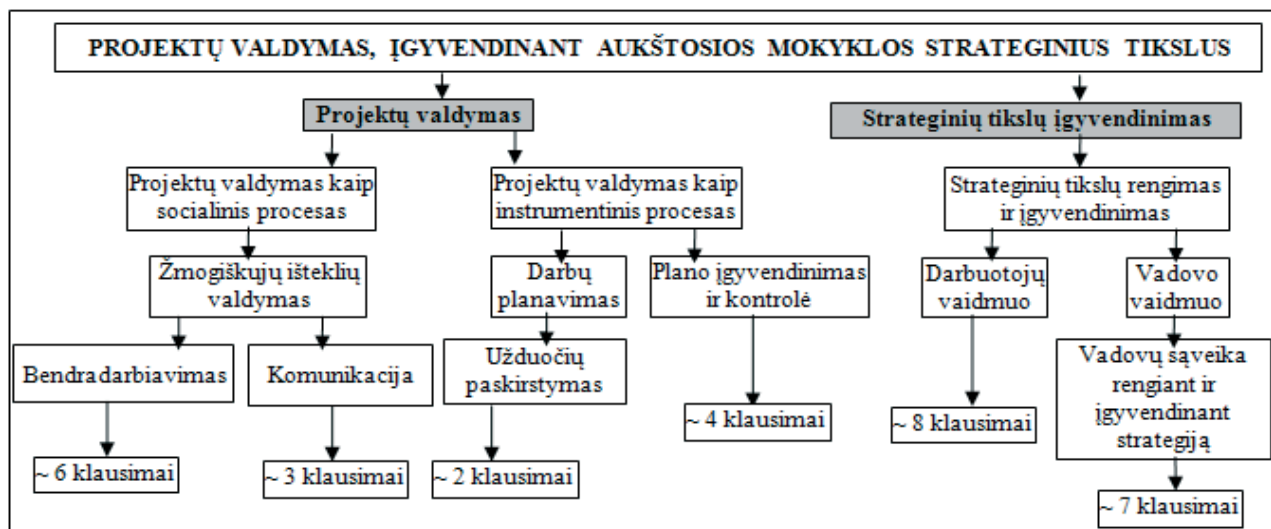
4 pav. Projektų (JUSPA, TNM, UNI-Q-MAS) sąsajos su ŠU strateginiais dokumentais

Šaltinis: parengta pagal ŠU dokumentų analizę, pateiktą A. Prakšelytės ir I. Putvinskaitės magistro darbe, 2013.

2013 m. pradžioje atlikto interviu klausimai apėmė projektų valdymo įgyvendinant aukštosios mokyklos strateginius tikslus temą, bet nevaržė ekspertų atsakymo į klausimus lauko (5 pav.). Štai keletas gilinamojo pobūdžio klausimų pavyzdžių: kokius universiteto strateginius tikslus padeda įgyvendinti projektų valdymas; kaip universitete priimami sprendimai, kokius projektus rengti – ar tai reglamentuojama universiteto dokumentais; ar yra buvę atvejų, kada dėl ministerijos inicijuoto ir paramą gavusio projekto teko koreguoti universiteto strateginius planus; ar projektų inicijavimo ir rengimo procesuose dalyvauja universiteto strateginius dokumentus rengiantys asmenys; ar efektyvios universitete sąveikos *Projektų vadybos skyrius – organizacijos vadovas*, *projekto vadovas – organizacijos vadovas* ir ką reikėtų tobulinti; kas ir kaip nustato Projektų vadybos

skyriaus paskirtį, pagrindines funkcijas, atskiro projekto personalo grupės funkcijas, atsakomybę ir atskaitomybę.

Analizuojant per interviu gautus duomenis, naudota *kokybinių duomenų analizės programinė įranga NVIVO 10*, paprastai naudojama duomenims ir užklausoms (angl. *query data*) tvarkyti, kuriant grafinius modelius, ataskaitas (angl. *report from the data*). Ekspertams įvardijus tiriamo klausimo realijas ir tobulintinus aspektus, iš interviu atrinkti pagrindiniai teiginiai apdoroti turinio analizės metodu, naudojant NVIVO 10. Ekspertų nuomonėse buvo ieškoma atsakymų, kas būdinga projektų valdymui įgyvendinant aukštosios mokyklos strateginius tikslus, kas turi įtakos šiai veiklai ir ar yra nuostatų skirtumų tarp į projektinę veiklą įsitraukusių skirtingų lygių asmenų (Projektų vadybos skyriaus darbuotojų, aukščiausiojo



5 pav. Tyrimo objekto operacionalizacija

ir vidurinio lygio vadovų, projektų vykdytojų). Medžiaga (transkribuoti interviu) apdorota su NVIVO 10, t. y. pažymėti reikšminiai analizės vienetai ir jiems priskirti kodai – analizės vieneto reikšmę apibūdinantys teiginiai. Pavyzdžiui, teiginiui *kadangi tos strategijos yra ilgalaikės, sunku būtų jose ką nors keisti, jos yra daugiau abstrakčios* priskirtas kodas *strateginių dokumentų nelankstumas*. Iš viso išskirti 838 kodai, iš jų suformuotos reikšmingos aukštesnio lygio kategorijos pagal atskiras ekspertų grupes: AVLV – aukščiausio ir vidurinio lygio vadovai, PVS (Projektų vadybos skyriaus) darbuotojai, PV – projektų vykdytojai. Pvz., išskirti kodai *atitinkamos patirties poreikis, moksliskumo poreikis, iniciatyvumo kompetencija* sugrupuoti į kategoriją *projektų valdymui reikalingos kompetencijos*. Išgryninus organizacijai reikšmingas kategorijas, matyti bendruomenės pasirengimo tobulinti projektų valdymą perspektyva.

### **Ekspertų interviu duomenų analizė: reikšmingi veiksniai aukštosios mokyklos projektų valdymą integruojant su strateginiais institucijos tikslais**

Pasitelkus NVIVO 10 atlikta gautos medžiagos turinio analizė parodė, kad 10 metų ŠU vykdoma projektinė veikla bendruomenės narių yra aiškinama panašiai. Siekiant aiškesnio šios veiklos naudos suvokimo, tikslingumo atliktas tyrimas padėjo išskirti visų ekspertų grupių aktualizuotus veiksnius, reikšmingas kategorijas: *projektų valdymo politika universitete, projekto samprata, aukščiausio lygio vadovų vaidmuo projektų valdyme, Projektų vadybos skyriaus vaidmuo projektų valdyme, projekto vadovo vaidmuo projektų valdyme, mikroklimatas, bendradarbiavimas, komunikacija, projektų valdymo kompetencijos, įsitraukimą į projektinę veiklą lemiantys veiksniai*. Aukščiausio ir vidurinio lygio vadovams, Projektų vadybos skyriui ypač aktualios *ŠU strateginio valdymo, Projektų vadybos skyriui ir projektų vadovams – išorinių veiksnių, komandinio darbo* kategorijos. Argumentai (išskirta) liudija ekspertų kompetenciją ir nedidelius skirtumus aktualizuojant atskirus veiksnius.

**ŠU strateginis valdymas.** Ekspertai – ALV ir PVS – paliudijo, kad strateginė veikla yra ganėtinai naujas reiškinys, anksčiau rengti strateginiai dokumentai – *formali veikla, kuria buvo siekiama atsiskaityti atitinkamoms institucijoms*. Keičiantis aukštojo mokslo politikai, universitetui tenka *keisti požiūrį į strateginį planavimą, atsirado strateginio planavimo kultūros poreikis*. Ši kultūra dar nesusiformavusi. Siekiant bendruomenę įtraukti į strateginių dokumentų rengimą, labai svarbi *valdymo politika, vadybinės tradicijos*. Trūkstant jų, į strateginių dokumentų rengimo procesą asmenys įtraukiami pagal valdymo hierarchiją. Ekspertai pažymėjo, kad *strateginis*

*veiklos planavimas universitete pradėtas diegti būtent per projektinę veiklą, t. y. įgyvendinant LR aukštojo mokslo politiką. Projektai padėjo keisti požiūrį į strateginį planavimą*. Kartu tai turėjo įtakos *pozityvaus požiūrio į projektinę veiklą formavimuisi*. Ekspertų nuomone, pastaraisiais metais visi universiteto strateginiai dokumentai turi tiesioginį ryšį su nacionaliniais ir tarptautiniais aukštojo mokslo reglamentavimo dokumentais, todėl inicijuojami ir vykdomi projektai yra susiję su strategija. Jų nuomone, *projektų tikslai turi atitikti universiteto strateginius tikslus ar veiklos sritis*.

PVS ekspertų nuomone, šiuo metu išaugo tiesioginių projektų ir strateginių tikslų sąsajų poreikis, jie lemia poreikį koreguoti strateginius dokumentus, bet tik trumpalaikius universiteto ar fakultetų strateginius veiklos planus.

Kalbėdami apie šio klausimo tobulinimo aspektus, abiejų grupių ekspertai pažymi *strateginių tikslų įgyvendinimo kontrolės, strateginių dokumentų koregavimo poreikį*. Šis kontrolės mechanizmas kol kas universitete neveikia. Trūksta *strateginių tikslų įgyvendinimo, remiantis įvykdytais projektais, kokybinio vertinimo*. Universiteto veiklos ataskaitose įvardijami *kiekybiniai rodikliai*, pvz., panaudotų lėšų suma, įvykdytų projektų skaičius ir kt., mažai kalbama apie *kokybinę projektų reikšmę, projektų efektyvumą*. Trūksta *aiškios projektų valdymo strategijos, institucinės projektų rezultatų apskaitos*, ypač dabar, kai vykdomi visai institucijai skirti ir atskirų padalinių projektai.

Kai kurie PVS ekspertai mano, kad *projektų valdymo kompetencijų turinčių asmenų potencialas neišnaudojamas rengiant strateginius universiteto dokumentus*.

**Išorinės aplinkos veiksniai.** PVS ir PV ekspertai itin reikšmingais universiteto veiklai laiko politinius veiksnius: *politinė įtaka, jos nuolatinė kaita tampa svarbiu išbandymu aukštajai mokyklai; pasikeitus valdžios atstovams, keičiasi švietimo politika; mokslo ir studijų reformos; sustiprėjo politinė įtaka rengiant strateginius dokumentus; nacionaliniais ir tarptautiniais dokumentais reglamentuojamos aukštųjų mokyklų strateginės kryptys ir prioritetai ir taip tiesiogiai ir netiesiogiai daroma įtaka universiteto veiklai*. Ekspertai pažymi, kad dėl nepakankamo universiteto vadovų ir ministerijos bendradarbiavimo *universiteto ir nacionaliniai prioritetai* kai kuriais atvejais yra nesuderinti. PVS darbuotojų nuomone, *rengiamuose tarptautiniuose projektuose tiesiogiai įvardijama, į kokius universiteto strateginius dokumentus ar strateginių tikslų įgyvendinimą jie yra orientuoti*. Kalbant apie LR inicijuotą *ES struktūrinės paramos fondų projektų* pagrindimą, pasak PVS, *universiteto strateginiai dokumentai galios neturi*. Šiuose projektuose universiteto strateginiai tikslai *tiesiogiai neįvardijami*. Taip



yra todėl, kad šių projektų pagrindimas *orientuotas į nacionalinių arba tarptautinių poreikių tenkinimą*, valstybės strateginių tikslų siekimą. PVS darbuotojai taip pat akcentavo politinių veiksnių kaitą per projektų valdymo universitete 2004–2013 m. laikotarpį: iki 2006 m. buvo *minimali* universitetų vykdomų projektų kontrolė iš ministerijos pusės, lyg ir vykdoma *universiteto savarankiškumo skatinamo politika*; nuo 2007 m. *sustiprėjo politinė įtaka* šiai veiklai, imta taikyti *griežta* universitetų vykdomų projektų kontrolė. Ekspertų teigimu, šiuo metu strateginių tikslų įgyvendinimas per projektinę veiklą yra komplikuoatas, nes pastebimas *nepastovumas projektų vykdymo politikoje*, nuolat *jaučiamas nerimas* dėl jos kaitos. Taip pat sunku numatyti *finansavimo prioritetus*, nes jie keičiasi. Pasak PV, dėl nelanksčios ir *griežtos projektų kontrolės* iš aukštesnių valdymo institucijų diegiant inovacijas sunku keisti projekto turinį, rezultatą.

**Projektų valdymo politika universitete.** Visų grupių ekspertai pastebi politikos kaitą valstybėje ir universitete. Pasak ALV, prasidėjus ES struktūrinių fondų paramai (2004–2006 m.), *projektų valdymo politika* nacionaliniu lygiu buvo *liberali*, išorines institucijas daugiau domino rezultatas, susitarimas, ne procesas. Projektai buvo nauja veikla, padedanti pritraukti lėšų naujovėms, todėl buvo vykdoma daug projektų, nebūtinai susietų su tada gana formaliais strateginiais tikslais. 2007–2013 m. situacija pasikeitė. Išorės institucijos ėmė reguliuoti universitetų vykdomų projektų kryptingumą. Matyti, kad projektų vykdymo *kryptys yra apibrėžtos nacionalinio lygmens dokumentuose*, t. y. vyksta *prioritetų „nuleidimo iš viršaus“* procesas. Projektų vykdymas *orientuotas į nacionalinių poreikių tenkinimą*. Siekianti gauti paramą inovacijai aukštoji mokykla turi turėti problemų, kurios numatomos ir apibrėžiamos ES ir LR dokumentuose. Tai iš dalies suponuoja probleminę situaciją: sunku planuoti institucijos pokyčius, numatyti išteklius, nes parama per projektus negarantuota (*paramos teikimo nepastovumas*), o strateginiai institucijos tikslai nėra vienadieniai ir konkretiems pokyčiams reikia komplekso projektų. Tokiems projektams *būdingas tęstinumas*, kompleksiskumas, dažnai keli *projektai persidengdami padeda siekti strateginio tikslo*.

ALV ekspertai projektų valdymo sėkmę įgyvendinant pokyčius sieja su palankia universiteto politika šios veiklos atžvilgiu. Sustiprėjus projektinei veiklai, greta PVS fakultetuose atsirado ją koordinuojančių grupelių. Tai rodo projektinės veiklos svarbą organizacijoje. Ekspertai pritarę pokyčiams universiteto projektų valdymo procese, nes, anot jų, *iki 2010 m. universitete projektinė veikla buvo kryptinga*, o dabar daug chaotiškumo, *trūksta* šios veiklos *kryptingumo ir aiškių tikslų numatymo*, projektų rengėjams *neaiškus projektų atrankos procesas, trūksta atrankos*

*kriterijų*. Tai neskatina bendruomenės dar aktyviau įsitraukti į projektinę veiklą. Projektų valdymo chaotiškumą ekspertai sieja su *projektų valdymo kaita, priklausančia ir nuo struktūrinių pokyčių*. Pasikeitus universiteto vadovams, pasikeičia projektų valdymo politika, todėl projektus veikia ir išorinė, ir vidinė aplinka. Ekspertai konstatuoja, kad trūksta atskirų *padalinių iniciatyvos* įsitraukti į pokyčius per projektus, kai nacionalinė politika tam palanki. PVS *organizuojamų tikslinių grupių, siekiant mažinti atotrūkį tarp padalinių* ir per projektus pasinaudoti ES parama, nebepakanka. Akademinei bendruomenei trūksta vieningumo siekiant strateginių tikslų, reikia stiprinti *vienodą universiteto tikslų suvokimą* ir projektų vaidmenį juose.

Pasak PVS ir PV ekspertų, pasikeitė *požiūris į projektus*, išaugo projektų poreikis, bet institucijoje būtina formuoti pozityvų požiūrį į projektus, nes jis prastėja. Iki šiol buvo būdingas daugiau *intuityvus strateginių tikslų įgyvendinimo per projektinę veiklą suvokimas*. Šiuo metu pastebimas *kryptingas projektų rengimas*, tai reiškia, kad *aukščiausiojo lygio vadovai vykdo tikslingą projektų atranką*. Taip pat vidinėje *projektų atrankos sistemoje* svarbų vaidmenį vaidina PVS, prisidedantis prie projektų atrankos, nors trūksta *aiškiai suformuluotų projektų atrankos kriterijų*, nėra numatytos *prioritetinės kryptys*. PVS ekspertai prognozuoja, kad netrukus „minkštieji“ projektai pradės itin konkuruoti tarpusavyje, nes universiteto galimybės kofinansuoti projektus mažėja (*finansinė įtaka, finansinių įsipareigojimų krūvis arba našta universitetui*).

PVS įžvelgia projektų valdymo veiklos sąveiką su visos institucijos valdymu: PVS padalinio paskirties problema, neaiškumas mažina padalinio veiklos efektyvumą. Projektinės veiklos efektyvumą mažina ir tam tikras *projektų rengimo atotrūkis tarp fakultetų*, kurį lemia *skirtingas žmoniškųjų išteklių potencialas* šiuose padaliniuose, *padalinio vadovo tinkamo suvokimo* apie projektų valdymą trūkumas (PVS nuomonė), *aiškus projektų ir strateginių dokumentų sąsajų reglamentavimo bei aiškių veiklos kryptų numatymo trūkumas, projektų tapatinimas su biurokratinio procesu (ataskaitų, dokumentų rengimas)*, nematant jų liekamosios, kompleksinės vertės (PV). Ekspertai teigia, kad būtinas *glaudesnis universiteto bendradarbiavimas su ŠMM* derinant strateginius planus, įsitraukiant į nacionalinius projektus (PV), PVS nuomone, reikia *didesnio padalinio vadovo įsitraukimo bendraujant ir plėtojant ryšius su išorinėmis institucijomis*.

Ekspertai suvokia, kad per projektus įgyvendinami pokyčiai visada sulauks *pasipriešinimo*, nenoro *dirbti papildomai*, bet aiškesnė vidinė *komunikacija apie projektų naudą* įgyvendinant strateginius pokyčius tą pasipriešinimą sušvelnintų.

**Projekto samprata.** Ekspertai projektą suprantą: 1) kaip priemonę, skirtą universiteto ir atskiro jo padalinio strateginiams tikslams pasiekti, veiklai tobulinti, suteikiančią galimybę koreguoti universiteto strategiją (ALV, PVS, PV), nors ši projekto samprata dažnai suprantama tik intuityviai (ALV), padedančią įgyvendinti politinius pokyčius arba prisitaikyti prie jų (PVS); 2) kaip formalizuotą biurokratinį procesą (*sudėtinga kompleksinė, griežtai reglamentuota veikla, dokumentais grįstas planas su biurokratiniais procesais*) (PV); 3) kaip *netradicinę, specifinę, originalią, kūrybinę veiklą* (ALV), mokslinį, kūrybinį darbą, kuriam reikia atitinkamų kompetencijų ir kuris sukuria autoriteto didinimo galimybę, nes daugelio jis interpretuojamas kaip *prestižinė veikla* universitete (PVS, PV); 4) kaip *finansinę įtaką* universitetui darančią veiklą, nes projektas yra *papildomo finansavimo šaltinis*, suteikiantis universitetui galimybę kurti pridėtinę vertę (PV), *plėtoti papildomą veiklą universitete ir regione* (PVS), *diegti inovacijas, tobulinti ir skatinti plėtrą* (ALV); 5) kaip *inovacijos diegimo, idėjos įgyvendinimo procesą* (PVS), kuriam būdingas *komandinis darbas* (PV, PVS); 6) kaip *mažą organizaciją* ar net „šeimą“, apimančią *bendravimo procesus*, dėl kurių vyksta nuolatinis *informacijos keitimasis ir asmenybės tobulėjimo procesas* (PV). Taip pat kai kurie ekspertai pažymi, kad universitete administracinis darbas projekte dažnai suvokiamas kaip *biurokratinis procesas*; ši nuostata neretai stabdo iniciatyvas rengti ir įgyvendinti naujus projektus.

**Projekto valdymas.** Ekspertų nuomones galima skirstyti į dvi grupes: 1) projekto valdymo, kaip proceso, požymiai, struktūra ir 2) projektų valdymo problemos. Pasak ekspertų, svarbiausia valdant projektą yra *griežti terminai, laikas*, kas ir daro šią veiklą *specifišką*; kitas svarbus dalykas – naujovės, todėl būtina numatyti *rizikos valdymo planą* ir operatyviai spręsti kilusias problemas. Ši veikla pagrįsta *komandiniu darbu*, o dirbant komandoje veikia *sinergijos efektas* (pasiekiamas didesnis rezultatas, nauda kiekvienam dalyviui), vyksta nuolatinis *mokymosi procesas*. Skirtingą patirtį turintys žmonės įgyja žinių, kompetencijų ir kt., turi galimybę savo išvalgas perduoti kitiems. Dalyvavimas projekte suteikia *galimybę įgyti įvairių kompetencijų* ir patikrinti save. Į šią veiklą įsijungia *entuziastingi žmonės*, nes jai reikia *visiško įsitraukimo*.

Kalbėdami apie projektų valdymą, ekspertai vardijo ir pagrindines problemas: *projektų rengimo personalo potencialo trūkumas, pasikartojančios problemos, pvz., viešųjų pirkimų, vidinės ir išorinės komunikacijos, kylančios dėl nepakankamo bendradarbiavimo tarp padalinių, projektų dalyvių iš skirtingų padalinių* (ALV). Be to, *gana sudėtingas projektų vykdytojų grupės keitimo procesas* (biurokratinis

*mechanizmas* derinant su aukštesne institucija), *naujų žmonių įtraukimas, jų mokymas, yra atsainumo aprašant pareigybes*, kai pradedama dirbti, *dubliuojami darbai, persidengia funkcijos* (PV). Ekspertai išsakė lūkesčius dėl skubaus šių problemų sprendimo institucijos lygiu.

PVS ir PV ekspertai pabrėžė, kad per 10 projekto veiklos metų jau susiformavo *interesų sritys*, todėl, anot jų, aišku, ko reikia kuriam fakultetui. Yra ir *partnerių, kurių atžvilgiu universitetas lankstus, ratas*.

**Aukščiausiojo lygio vadovų vaidmuo projektų valdyme.** Svarbus veiksnys institucijos projektų valdyme, visų ekspertų nuomone, yra *projektų palaikymas iš aukščiausių vadovų pusės*. Kai trūksta *palaikymo, institucinių priemonių* siekti projekto rezultatų, projektų vykdytojai patiria *demotyvaciją*. Palaikymas projekto *inicijavimo ir įgyvendinimo etapuose* didžiąja dalimi priklauso nuo *projekto idėjos* svarbos universitetui, nuo projekto vadovo *asmeninių savybių*, ypač *jo iniciatyvumo*, gebėjimo parodyti projekto naudą universitetui (ALV). Šiuose etapuose ypač svarbus palaikymas *bendradarbiaujant su išorinėmis institucijomis, motyvuojant* projekto rengėjus ir vykdytojus nuolatine *komunikacija* ir *bendradarbiavimu parengus paraišką ir įgyvendinant projektą* (PVS, PV). ALV ekspertų nuomone, rektorius yra pagrindinis *asmuo projektų atrankos procese*, o vadovų vaidmuo ypač svarbus *informacijos sklaidos srityje, aktyvinant visų padalinių įsitraukimą į projektinę veiklą*, projekto vykdytojų ir administracijos *padalinių bendradarbiavimą*.

Pažymėję, jog institucijoje kyla problemų dėl *nepakankamo aukščiausiojo lygio vadovų įsitraukimo rengiant projektus*, ekspertai išreiškė nuomonę, kad šios problemos kyla: 1) dėl vadovų laiko trūkumo, be to, *įsitraukimas yra skirtingas priklausomai nuo projekto* – kartais siekdami efektyvesnių projektų rezultatų *aukščiausiojo lygio vadovai į juos įsitraukia neformaliai*, t. y. daug dirba projekte ir taip palaiko šią veiklą (ALV); 2) *dėl trūkstamų kompetencijų (prognozavimo ir strateginio valdymo, projektų valdymo)*, nesidomėjimo tuo klausimu – universitete trūksta *aiškios projektų valdymo politikos ir perspektyvos*, projektų *kontrolės mechanizmo, glaudesnio bendradarbiavimo tarp padalinių* (PVS, PV).

PVS ir PV ekspertai pažymi formalų ir neformalų vadovų dalyvavimą projektuose: 1) formalus, kai *aukščiausiojo lygio vadovas tampa projekto vadovu* (įsitraukia dėl tam tikrų *asmeninių interesų patenkimo*, o darbai *perduodami kitiems vykdytojams; dėl politinių klausimų, siekiant paveikti tam tikrus politinius sprendimus; dėl projekto vadovo autoriteto svarbos*); 2) neformalus, kai *įsitraukdamas vadovas nuolat rodo projekto svarbą universitetui; vadovai mato*

platesnį lauką problemų, todėl jų įtraukimas į projektinės veiklos planavimą būtų labai vertingas. PVS nuomone, pirmasis modelis nepasiteisina, o antrasis yra reikšmingas projektų valdyme, nors ir priklauso nuo vadovo asmeninių savybių ir kompetencijų (valdymo stiliaus, nuostatų, požiūrio į projektinę veiklą, komunikacinių gebėjimų, įsitraukimo lygio ir kt.).

**Projektų vadybos skyriaus vaidmuo projektų valdyme.** Interviu medžiaga liudija, kad universitete jaučiamas PVS vadovo dalyvavimo strateginiame organizacijos valdyme, ypač rengiant ir inicijuojant strateginių dokumentų pakeitimus, poreikis. Argumentai: PVS yra *pokyčių, naujovių įgyvendinimo skyrius, gebantis strategiškai ir globaliai numatyti* ne tik organizacijos veiklos, bet ir *projektinės veiklos prioritetines kryptis* (ALV), *turi kompetencijų ir ekspertinės patirties konsultuoti projektų paraiškų rengėjus* net ir tais klausimais, kurie kartais *nėra susiję su jų tiesioginiu darbu, geba matyti projekto svarbą, gali padėti komunikuojant su aukščiausiojo lygio vadovais* ir pagrindžiant jo svarbą universitetui (PV).

Iš ekspertų atsakymų formuojasi nuomonė, kad PVS gali turėti įtakos organizacijos strateginiams planams, numatant išteklių paiešką per projektus, ir gali būti strateginę liniją užtikrinančia grandimi, keičiantis universiteto aukščiausiojo lygio vadovams (ALV). Tačiau, ekspertų nuomone, *PVS potencialas nėra išnaudojamas rengiant strateginius dokumentus*, PVS su aukštosios mokyklos valdžia daugiau *bendrauja konkrečius projekto įgyvendinimo klausimais*, kilus problemų.

Yra ir nuomonių skirtumų. ALV ekspertai mano, kad PVS bendradarbiavimo su administracijos padaliniais intensyvumas ir jų problemų sprendimas pasitelkus projektus priklauso nuo padalinių: 1) pasyvus (*jiems neįdomi problematika*) su administracijos padaliniais (*priklauso nuo pastarųjų iniciatyvos*); 2) intensyvus su akademiniais padaliniais. PV mano, kad jų *potencialas nepakankamai išnaudojamas*.

**Projekto vadovo vaidmuo projektų valdyme.** Aki vaizdu, kad plačiausiai šias pareigas apibūdino PVS ir PV ekspertai. Viena vertus, tai konkrečiai ir *apibrėžta veikla*: vadovas *atsakingas už tinkamos komandos, kuria gali visiškai pasitikėti, formavimą; vadovas paskirsto darbus (veiklą), personalas aiškiai žino savo funkcijas ir atsakomybę, kuri yra formalizuota; projekto laikotarpiu vadovas vykdo nuolatinę kontrolę – projekto vykdytojai turi nuolat atsiskaityti vadovui už atliktus darbus*. Kita vertus, tai *specifinė veikla (griežtas laiko reglamentavimas, intensyvumas, dinamiškumas ir nepastovumas, kasdieniai neplanuoti pokyčiai, operatyvus problemų sprendimas)*, kuriai reikia vadovo *motyvacijos, nuolatinio darbų planavimo, rizikos valdymo plano, nuolatinio bendruomenės informavimo* apie projekto naudą universitetui.

ALV ekspertai projekto vadovo pareigybės projekte laikinumą vertina kaip galimybę *išbandyti turimas kompetencijas valdant projektą, dirbti sąveikaujant su aukščiausiojo lygio vadovais, sprendžiant kilusias problemas*. Minėti formalaus projekto vadovo atvejai, kai vadovas *duoda projektui savo pavardę* ir taip padidina projekto laimėjimo tikimybę, palengvina su projekto rezultatais susijusių sprendimų priėmimo procesą. Tokie vadovai neišnaudoja atsiradusios galimybės tobulėti, jų įtaka institucijos strateginiams pokyčiams dažnai yra minimali. Visi ekspertai teigia, kad *projekto vadovas yra atsakingas už veiklos, atsakomybės, darbų paskirstymą, veiklos stebėjimą ir kontrolę*. Svarbu, kad *projekto vadovas pasižymėtų strateginiu matymu* – taip padeda siekti *projekto rezultatų institucionalizavimo*, projekto veiklos tęstinumo tikslo.

**Mikroklimate.** Ekspertai, kalbėdami apie mikroklimate projektų valdymo veikloje, dažniausiai šį klausimą siejo su: 1) mikroklimate pačiame projekte; 2) mikroklimate tarp projektą įgyvendinančios grupės ir centrinės administracijos padalinių, akademinų padalinių; 3) mikroklimate tarp projektus įgyvendinančių grupių. Pirmuoju atveju mikroklimate apibūdinamas pozityviai, nes vienija bendras tikslas; problemų gali kilti tik *dėl riboto projekto lankstumo* (nekeičiama veikla ir terminai). Mikroklimate tarp projekto įgyvendintojų ir administracijos padalinių (2) dažniau įtemptas, nes administracijoje gana dažnai vyrauja *neigiamas požiūris į projektinę veiklą* arba *išankstinės neigiamos nuostatos*. Jaučiamas *atskirų skyrių projektinių veiksmų ignoravimas, abejingumas sprendžiant atsirandančias problemas, trūksta susikalbėjimo dėl išvardytų problemų*, dėl to kyla net *konfliktinių situacijų*. Yra ir akademinų padalinių, skeptiškai vertinančių projektinę veiklą. Mikroklimate tarp projektus vykdančių padalinių (3) būdinga *susiskaidymas dėl atskirų veiksmų vykdymo, konkurencija*. Tai liudija, kad universitete trūksta aiškumo, už ką atsakingas PVS, arba fakultetų įsteigtos laikinos projektų grupės nederindamos su PVS gali imtis visos institucijos strateginių pokyčių įgyvendinimo projektų. PV ekspertai atkreipė dėmesį, kad universitete tarp skirtingų padalinių daugėja *konkurencingumo ir pavydo apraiškų* dėl vykdomų projektų.

**Komandinis darbas.** Aukščiausiojo lygio vadovai tik akcentavo komandinio darbo būtinybę valdant projektus, o PVS ir PV ekspertai itin sureikšmino šį veiksnį – projekto sėkmė, jų manymu, priklauso nuo *komandos darbo efektyvumo*. Pasak jų, rengiant projektą asmenys įtraukiami tik tinkamai *įvertinus žmogiškųjų išteklių pajėgumus* (ar projekto personalas ir dalyviai dirbdami komandoje *pasiekia numatytų rezultatų*, ar *geba dirbti komandoje, ar turi tam kompetencijų bei projektinės patirties*). Komandoje svarbios



asmeninės savybės, kiekvieno asmeninė atsakomybė ir atsakomybė už bendrą veiklą. Itin svarbu mokymasis vienam iš kito, pasidalijimas nenumatytomis užduotimis, kolegialus, kolektyvinis sprendimų priėmimas. Kita vertus, darbas projekte duoda didžiulę naudą: patirtis, tobulėjimas, naujos kompetencijos. Ekspertai pabrėžia, kad kiekvienoje komandoje susiformuoja tam tikras *mikroklimatas*, priklausantis nuo asmenų, esančių komandoje. Dažniausiai jis draugiškas, kolegialus, būdinga tarpusavio pagalba. Padaugėjus vykdomų projektų ir grupių, kurios vienu metu vykdo kelis projektus, *mikroklimatas suprastėja*, nes jam kurti nelieka laiko, svarbus tampa tik rezultatas.

**Bendradarbiavimas.** Ekspertai vardija tokius bendradarbiavimo vektorius ir kokybinius rodiklius: 1) *bendradarbiaujama su išorės institucijomis*, siekiant regiono ir universiteto strateginių tikslų įgyvendinimo (*regiono vykdoma politika, bendri tikslai*); kokybė priklauso nuo institucijos santykių su universitetu; 2) *bendradarbiauja projekto vykdytojai ir aukščiausio lygio vadovai*; pasak PV, *bendradarbiavimo objektas – projekto problemos*; čia būdingas hierarchiškumas, dažnai geranoriškas iš vadovų pusės, *partnerystė*; 3) *bendradarbiauja projekto personalas su akademinė bendruomene, tiesiogiai ir virtualiai, skleidami informaciją apie naujas galimybes, motyvuodami įsitraukti į projektus*; bendradarbiaujama *pagal įgyvendinamas veiklos rūšis*, kokybė šiuo atveju priklauso nuo to, kiek bendruomenė suvokia būsimą *inovatyvios priemonės, pokyčio naudą*; 4) *bendradarbiauja PVS ir projektų vadovai tiesiogiai ir tinkluose (sprendžiamos kylančios problemos, komunikuojama, ieškoma kompromisų, bendrų sprendimų ieškojimas motyvuoja projekto vykdytojus)*; šiais atvejais būdingas geranoriškumas; 5) *bendradarbiauja projektų vadovai su atskirais administracijos padaliniais (kyla konfliktinių situacijų dėl pasyvaus padalinių įsitraukimo į projektinę veiklą ir skirtingo bendradarbiavimo poreikio suvokimo pagal vykdomas veiklos rūšis, jaučiamas stresas, patiriamos kančios, nes trūksta supratimo apie vykdomos veiklos svarbą; nėra asmeninės atsakomybės siekiant bendro tikslo)*; 6) *bendradarbiauja projektų vadovai su PVS: kryptingas universiteto bendro tikslo siekis; bendradarbiavimas vyksta pagal poreikį; savo darbo laikas yra skiriamas kitų probleminėms situacijoms vertinti ir pasiūlymams teikti, adaptuojant kitų gerąją patirtį*; 7) *bendradarbiauja projektų vykdytojai su kitų projektų vykdytojais: geranoriškas bendradarbiavimas, yra ir konkurencijos*; 8) universiteto padaliniai bendradarbiauja su PVS projektų valdymo, projektų rengimo metodologijos tikslais (konsultavimas).

Iš atsakymų į interviu klausimus aišku, kad nuolatiniai, dažnai spontaniški, adaptyvūs pokyčiai, nepakankamas administracijos ir kitų padalinių

įsitraukimas į pokyčių įgyvendinimą per projektus išbalansuoja padalinių veiklą, atsakomybės ribas, todėl projektuose dirbančių žmonių bendradarbiavimas kai kuriais atvejais, pvz., su administracijos padaliniais, yra sudėtingas (*skyrių darbuotojai ignoruoja projektinę veiklą*), jam trūksta partnerystės požymių. Pasak PVS, PV, reikia aiškios vadovybės pozicijos.

**Komunikacija.** Ir tie ekspertai, kurie projektinę veiklą įvardijo kaip netradicinę, pripažįsta, kad čia komunikuojama įvairiais būdais: *tiesiogiai (susitikimuose, diskutuojant; neformalioje aplinkoje), netiesiogiai (bendraujama virtualiuose tinkluose, el. paštu, telefonu*; pabrėžiama *informacinių technologijų svarba*), o tai itin patogu dirbant su partneriais. Nuolat *ieškoma naujų komunikacijos formų*, nes tai gali būti *lankstus problemų sprendimų būdas*. Ekspertai akcentavo *neformalaus, tiesioginio bendravimo svarbą* projektinėje veikloje: *bendravimo stilius* projekte *motyvuoja žmones*. Taip pat pažymima, kad *paisoma hierarchijos* bendraujant su aukščiausio lygio vadovais (projektų *rengėjai inicijuoja bendravimą su vadovybe, su institucijos vadovais dažniausiai bendrauja projekto vadovas*). Ekspertai įvardijo vidines institucijos komunikacijos problemas, kurioms reikia vadybinių sprendimų: universitete esantys *skyriai* (pvz., viešųjų pirkimų, personalo ir kt.) *gauna per mažai informacijos, administracijos padalinių darbuotojai nesusikalba*. Šios nuomonės liudija, kad institucijoje nepakankamai panaudojamos komunikacijos priemonės bendruomenę ruošiant pokyčiams, prisidedant prie *projekto idėjos institucionalizavimo*.

Visų grupių ekspertai akcentavo *įvairiapusės komunikacijos* užtikrinimo svarbą. Tam esą reikia *struktūros pokyčių*, kitokios aukščiausio lygio vadovų pozicijos šiuo klausimu (komunikacija priklauso nuo *vadovų asmeninių savybių ir įsitraukimo į šiuos procesus lygio, pažymima hierarchijos svarba, formalus bendravimas*), net, pasak PV, universiteto *komunikacijos strategijos*. PV nuomone, projekto vadovas *veikia komunikaciją tarp padalinių: vykdo kryptingą informacijos sklaidą, siekdamas mažinti įsitraukimo į projektinę veiklą atotrūkį tarp padalinių. Bendraujant su tikslinėmis grupėmis ypač svarbūs asmeniniai vadovo ir darbuotojų ryšiai*. Itin atsakingu laikomas *bendravimas su projekto priežiūros institucijomis*.

**Projektų valdymo kompetencijos.** Itin svarbios šios kompetencijos: *komandinio darbo, sisteminio ir strateginio mąstymo (platus organizacijos veiklos suvokimas; gebėjimas matyti projektą strateginiuose dokumentuose, rengiant projektus numatyti universiteto plėtros kryptį; gebėjimas planuoti, prognozuoti, gebėjimas numatyti riziką ir priimti sprendimus; struktūrintas mąstymas, sisteminis ir strateginis matymas, kompleksinis požiūris į projektinę veiklą; analitinis mąstymas; gebėjimas išskirti prioritetus), gebėjimo organizuoti*



veiklą, projektų valdymo metodologijos (*projektų rengimo metodų išmanymas ir valdymas*). Buvo nuomonių, kad būtinos ir *finansų valdymo, idėjų generavimo ir kūrybiškumo kompetencijos, įvairiapusiškumas ir greita reakcija į pokyčius* (PVS), kad *projektų* vadovas turėtų mokėti rengti strateginius dokumentus (ALV), administruoti veiklą. Išvardytų kompetencijų trūkumas, nepakankamas apsunkena projektinę veiklą. Ekspertai pažymi, kad ne visuose padaliniuose esama žmonių, turinčių tokių kompetencijų, ypač administracijoje, todėl ir neišvengiami nuomonių konfliktai. Projektinė patirtis yra *vadybinė patirtis*.

PV išskyrė patirties svarbą ir asmenines savybes. *Ekspertinė, skirtinga projektinė patirtis*, lankstumas valdant projektą, gebėjimas dirbti naujose situacijose yra pranašumas. *Iniciatyvumas, punktualumas, gebėjimas generuoti idėjas, aiškiai išsakyti mintis, nuomonę, gebėjimas bendrauti, orientuotis į aukštus rezultatus*, kitaip sakant, *universalumas, įvairiapusiškumas*, yra pageidautini. Specifinis gebėjimas – *gebėti reikšti mintis ir mokslinė kalba*, nes tenka dirbti su akademinė bendruomene.

**Įsitraukimą į projektinę veiklą lemiantys veiksniai.** Ekspertai nurodė tris pagrindinius veiksnius: 1) *asmeninis interesas*, kaip galimybė ir ateityje dirbti šį darbą, *kaip finansinė nauda*; tai būdinga aktyvioms, *savarankiškomis* asmenybėms; 2) institucijos interesas (*nauda*), sutapęs su asmeniniu interesu; efektyvu, kai įsitraukimas yra nuolat palaikomas aplinkos; 3) institucijos interesas (*reikia*) ir pasiteisinusios žmogaus kompetencijos įgyvendinti pokyčius, susijusius su pagrindine veikla, per projektus; žmonės įsitraukia, nes to *reikia tobulinant veiklos sritį*, kurioje jie dirba, *siekiant universiteto strateginių tikslų* (PVS).

Ekspertai ypač akcentuoja didelės įtakos turinčius išorinius veiksnius. Dalis žmonių įsitraukia į projektus dėl to, kad vertina juos kaip galimybę turėti darbą universitete.

Pasak PV, pastaruoju metu universitete *padidėjo darbo krūvis dėl netiesioginių papildomų projektinių darbų*, todėl darbu projekte ta papildoma veikla įteisinama. Vien asmeninės naudos siekimą ekspertai sieja su *lojalumo universitetui trūkumu*. Asmens *įsitraukimo į projektinę veiklą mastą* jie sieja su *asmeninėmis savybėmis* (pvz., *iniciatyvumu, saviraiškos poreikiu*), su einamomis pareigomis (*save tapatina su organizacija; turi viziją; suvokia projekto rezultato naudą organizacijos veiklai*), su *projekto svarbos akcentavimu iš vadovų pusės* universitete.

## Išvados

Atlikus teorinės medžiagos, apimančios projektų valdymo susietumo su strateginiais institucijos tikslais klausimus, analizę akivaizdu, kad aukštoji mokykla, numatydamą svarbius pokyčius pastaruoju metu,

kai trūksta finansinių išteklių, naudojami įvairių fondų parama per projektus. Projektus valdant išmintingai, ir pasiekiami numatyti pokyčiai, ir sustiprėja institucija, nes nuolat tobulėja žmogiškieji ištekliai.

Remiantis teorine medžiaga išsikeltos prielaidos, kad su strateginiais aukštosios mokyklos tikslais integruota projektų veikla yra efektyvesnė, kryptingesnė, kad siekiant tobulinti projektų valdymo procesą aukštojoje mokykloje veiksminga pasitelkti kuo daugiau toje srityje kompetentingų ir motyvuotų bendruomenės žmonių, pasitvirtino atlikus aukštosios mokyklos projektų valdymo veiklos susietumo su strateginiais tikslais kokybinį tyrimą. Bendruomenės atstovai, turintys projektų valdymo patirties, įvardijo šios veiklos sėkmę ir neišnaudotas galimybes, išorines ir vidines problemas. Pasiteisino ir tyrime naudota metodologija: pasitelkus NVIVO 10 programinę įrangą, iš interviu gautoje medžiagoje galima išskirti šiam problemiam klausimui reikšmingas kategorijas, kurių analizė parodo problemos mastą, neretai – ir jos sprendimo kryptingumą.

Kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad gana nauja projektinė veikla Šiaulių universitete yra metodologiškai gerai artikuliuota, suprantama plačiai ir nuodugniai. Sudėjus skirtingų grupių, bet nuolat projektų valdymo srityje sąveikaujančių ekspertų nuomonės į vieną tekstą, jame aptinkama pastarųjų metų mokslinės literatūros, ES ir nacionalinių dokumentų įžvalgų, aktualijų. Kritinis ir sisteminis mąstymas, visų ekspertų įvardytas kaip būtina kompetencija projektų valdymo srityje, matyt, padėjo šiems ekspertams kritiškai vertinti problemišką aukštųjų mokyklų ir nacionalinių aukštojo mokslo strateginių tikslų suderinamumą ir konkretaus universiteto situaciją. Kokybinio tyrimo rezultatai parodė šias tendencijas Šiaulių universitete:

1. Tiesiogiai su projektų valdymu susijusių trijų grupių ekspertai (aukščiausiojo ir vidurinio lygio vadovai, Projektų vadybos skyriaus darbuotojai, projektų vykdytojai) plačiai supranta projektų naudą įgyvendinant universiteto strateginius tikslus, nurodo tas pačias problemas, dėl kurių efektyvinama projektinė veikla. Tai liudija, kad situacija aiški visiems, reikia tik vadovybės sprendimų.
2. Turint omenyje, kad projektinės iniciatyvos dažniau priklauso nuo valstybės arba ES strateginių tikslų ir iniciatyvų, aukštosios mokyklos vadovybė, inicijuodama universiteto pokyčius, kuriems įgyvendinti sieks fondų paramos, kartu su projektų valdymo srityje dirbančiais žmonėmis turėtų aktyviau domėtis valstybės perspektyviniais planais, bendradarbiauti su aukštesnėmis institucijomis.
3. Akivaizdus projektinės veiklos derinimo su strateginiais universiteto veiklos planais poreikis, bendruomenę aiškiai informuojant, kodėl būtent tokių pokyčių reikia, kaip jų padės siekti projektai,

kas yra tų projektų vykdytojai ir kaip turi talkinti administracijos padaliniai.

4. Aukščiausiojo lygio vadovai turėtų aktyviau remti projektinę veiklą, kaip teikiančią įvairią naudą (finansinę, prestižo, naujovių, bendruomenės nuolatinio mokymosi, bendradarbiavimo su išore ir pan.), priimamais sprendimais, moraliniu į šią veiklą įsitraukusių darbuotojų palaikymu, projektų valdyje dalyvaujančių žmonių įtraukimu į strateginių planų rengimą. Jie turėtų aktyviau bendradarbiauti su aukštesnėmis institucijomis, kad išsiaiškintų ir strateguotų reikiamus pokyčius, kartu numatytų prioritėtines projektų veiklos sritis.
5. Universitete išaugusi darbuotojų projektų rengimo kompetencija, akademinuose padaliniuose formuojasi projektų valdymo grupės. Vertinant tai kaip didelį aukštosios mokyklos žmogiškąjį turtą, naudinga priimti aiškų sprendimą dėl aiškesnių padalinių funkcijų įgyvendinant aukštosios mokyklos strateginius tikslus, neatmetant galimybės šias kompetencijas panaudoti įgyvendinant miesto ir regiono institucijų projektus.

#### Literatūra

1. Adomavičienė, G., Marcinkevičienė, V. Dėstytojų kvalifikacijos kėlimo poreikio tyrimas: Kauno kolegijos situacijos analizė. Kauno kolegija. Prieiga per internetą: [https://ojs.kauko.lt/index.php/mttlk/article/viewFile/135/pdf\\_19](https://ojs.kauko.lt/index.php/mttlk/article/viewFile/135/pdf_19) [žiūrėta 2012-12-23].
2. Ayande, A., Sabourin, V., Sefa, E. (2012). Managerial execution in public administration: practices of managers when implementing strategic objectives. *International Journal of Business & Management*, 7 (19). Prieiga internetu per duomenų bazę EBSCO Publishing [žiūrėta 2013-01-23].
3. Alpha, A., Vincent, S., Ergis, S. (2012). Managerial Execution in Public Administration: Practices of Managers When Implementing Strategic Objectives. *International Journal of Business & Management*, 7 (19). Prieiga internetu per duomenų bazę EBSCO Publishing [žiūrėta 2013-01-23].
4. 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*, 4 (28). Prieiga internetu per duomenų bazę EBSCO Publishing [žiūrėta 2012-03-03].
5. Bilevičienė, T., Bilevičiūtė, E. (2012). The Legal Aspects of University Management Development. *Social Research Journal*, 3.
6. Brown, K. A. (2010). *Managing projects: a team-based approach*. Boston (Mass): McGraw-Hill.
7. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). Sprendimai viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 10 (1), 17–26.
8. 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. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1352-7606&volume=17&issue=3&articleid=1876008&show=pdf> [žiūrėta 2012-04-04].
9. Clements, J. P., Gido, J. (2012). *Effective project management*. Canada.
10. 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*, 30 (1), 5–14. Prieiga internetu per duomenų bazę EBSCO Publishing [žiūrėta 2012-02-26].
11. Dinsmore, P. C., Cabanis-Brewin, J. (2011). *AMA Handbook of Project Management*. New York: American Management Association.
12. Fred, R. D. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. Boston (Mass.): Pearson.
13. Gomez, L. F. (2009). Time to socialize. Organizational Socialization Structures and Temporality. *Journal of Business Communication*, 46 (2), 179–207. Prieiga internetu per duomenų bazę EBSCO Publishing [žiūrėta 2012-12-28].
14. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B. (2010). *Strategic Management: Text and Cases*. 5/e.
15. Gudelis, D. (2010). Kokybės valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje. V. Smalskys (red.). *Viešasis valdymas*. Vilnius: MRU leidybos centras.
16. Ira, P., Bassam, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*, 26 (2) Prieiga internetu per duomenų bazę EBSCO Publishing [žiūrėta 2012-12-04].
17. 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*, 53 (3), 96–616. Prieiga internetu per duomenų bazę EBSCO Publishing [žiūrėta 2013-03-10].
18. Kaziliūnas, A. (2009). *Strateginis projektų valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
19. Kučinskienė, M., Žigelytė, L., Jatuliavičienė, L. (2012). *Verslo strategija: atvejo analizė*. Vilnius.
20. Kučinskienė, R., Kučinskas, V. (2005). *Socialinių projektų rengimas ir valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
21. Kuen, Ch. W., Zailani, S. (2012). Critical factors in successful new product development: an empirical study of Malaysian Manufacturing Companies. *International Journal of management*, 29 (2). Prieiga internetu per duomenų bazę EBSCO Publishing [žiūrėta 2012-06-22].
22. Lashley, G., Clark, M. (2013). Great tastes in strategic planning. *Industrial Engineer: IE*, 45 (2). Prieiga internetu per duomenų bazę EBSCO Publishing [žiūrėta 2013-01-23].
23. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. Prieiga per internetą: [http://www.vva.lt/strateginiai\\_pokyciai.pdf](http://www.vva.lt/strateginiai_pokyciai.pdf) [žiūrėta 2012-04-15].
24. Liukinevičienė, L., Katiliūtė, E., Tamošiūnas, T., Ambras, A. (2012). *CAF (BVM) ir kitų kokybės vadybos modelių diegimas aukštojoje mokykloje*. Metodinė medžiaga. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
25. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I. (2005, 2006, 2007). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.

26. Pearse, N., Kanyangale, M. (2009). Researching Organizational Culture Using the Grounded Theory Method. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 7 (1), 67–74. Prieiga internetu per duomenų bazę EBSCO Publishing [žiūrėta 2012-12-23].
27. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešojo politika ir administravimas*, 1, 27–40.
28. Prakšelytė, A., Putvinskaitė, I. (2011). Projektų valdymas kaip socialinis procesas: Šiaulių universiteto atvejis (bakalauro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas).
29. Prakšelytė, A., Putvinskaitė, I. (2013). Projektų valdymas įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus: Šiaulių universiteto atvejis (magistro darbas, Šiaulių universitetas).
30. Raipa, A. 2004. Viešojo administravimo efektyvumo turinys. Kn.: Raipa, A. (red.) *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.
31. Raipa, A. ir kt. (2012). *Modernus viešasis valdymas*. Kolektyvinė monografija (ats. red. A. Raipa). Kaunas: Vitae Litera. ISBN 978-609-454-050-9.
32. Ramanauskienė, J. (2010). *Inovacijų ir projektų vadyba*. Akademija: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
33. 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*, 55 (3), 397–438. Prieiga internetu per duomenų bazę EBSCO Publishing [žiūrėta 2012-04-15].
34. Singh, P. V., Tan, Y., Mookerjee, V. (2011). Network effects: the influence of structural capital on open source project success. *MIS Quarterly*, 35 (4), 813–829. Prieiga internetu per duomenų bazę EBSCO Publishing [žiūrėta 2012-04-15].
35. Stare, A. (2011). The impact of the organisational structure and project organisational culture on project performance in slovenian enterprises. *Journal of Contemporary Management*, 16 (2). Prieiga internetu per duomenų bazę EBSCO Publishing [žiūrėta 2012-08-13].
36. Stulgienė, A. (2011). Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, 16. Prieiga internetu per duomenų bazę EBSCO Publishing [žiūrėta 2012-04-15].
37. Šaparnienė, D. (2010). Principles of good governance in local self-government: Experience of the Baltic States. *Journal of International Scientific Publication: Economy&Business*, 4 (3). Prieiga per internetą: <http://www.science-journals.eu/economy/2010/ISP-EB-Vol4-Part3.swf> [žiūrėta 2013-05-07].
38. Šiaulių universiteto Projektų vadybos skyriaus nuostatai. (2009). Rektoriaus įsakymas 2009 m. kovo 30 d. Nr. V-288. Šiauliai.
39. Šilgaliienė, L. (2010). Socioedukacinių projektų rengimas ir valdymas (magistro darbas, Šiaulių universitetas).
40. Verzuh, E. (2011). *The fast forward MBA in project management*. Prieiga per internetą: [http://books.google.lt/books?id=FCq\\_sgc5FfoC&pg=PT11&dq=change+management+process&hl=lt&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q=change%20management%20process&f=false](http://books.google.lt/books?id=FCq_sgc5FfoC&pg=PT11&dq=change+management+process&hl=lt&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q=change%20management%20process&f=false) [žiūrėta 2012-04-5].
41. Wang, X., Shen, J. (2012). An Investigation into the Professional Commitment of Chinese Project Management Professionals. *International Journal of Management*, 7 (10). Prieiga per internetą: <http://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/14738/11405> [žiūrėta 2013-11-03].
42. Zdanytė, K., Stanevičius, V. (2008). Organizacijos projektų valdymo brandumas. *Ekonomika ir vadyba*, 13, 865–871. Prieiga internetu per duomenų bazę EBSCO Publishing [žiūrėta 2012 m. balandžio 15 d.].
43. Liukinevičienė, L., Prakšelytė, A., Putvinskaitė, I.

Liukinevičienė L., Prakšelytė A., Putvinskaitė I.

### Significant Provision Categories in the Development of Project Management in a Higher School

#### Summary

Traditionally project activity in public institutions is associated with changes which are implemented and the development of human and material resources of the institution. Because the Lithuanian public sector has rather little experience in institutional management, the interconnection between this activity and strategic institutional management is still relatively rare. This applies especially to higher schools. Traditionally, academic communities rather passively relate *institutional management* to strategically important aims of a higher school, such as the aims of studies, science/art, and impact on society; therefore, the topic of *project management in a higher school* is not extensively examined. Lithuanian researchers more frequently see an instrumental purpose of a project, which does not require exclusive management, while foreign researchers

increasingly often relate project activity to the implemented changes of an organization, and the implementation of strategic goals, i.e., they do not attribute higher schools to project-based organizations (projects as business), although, due to the specifics of their activity, they could make a profit from the project activity.

*The aim of the present research* is, with the help of experts--members of the academic community involved in the management of projects implemented at the institution--to distinguish factors (categories) which are significant for the higher school in the development of project management. In order to achieve effective management of a higher school, other higher schools could make use of the methodology used for the research: for the analysis of the data collected using the method of a semi-structured interview with experts (12 experts: 3 high/mid-level managers, 3 employees of the department for project management and



6 project implementers), the software NVIVO 10 was used. It helped to distinguish common codes typical to the field of speaking; after having found the similarities between them, significant categories were formed.

Keeping in mind theoretical material, theoretical assumptions have been raised that the project activity integrated with the strategic goals of the higher school is more effective and purposeful, including the idea that in order to improve the process of project management in a higher school, it is effective to involve more competent and motivated members of the community working in this field. The assumptions were proven after having completed a qualitative study on the relationship between project management activity of a higher school and strategic goals. Members of the community, who have experience in project management, are able to see the successes and missed opportunities of the activity, as well as the external and internal problems. The methodology used for the research were also approved. The categories relevant to all groups of experts are: *the policy of project management at the University, the concept of a project, the role of top-level managers in project management, the role of the Department for project management in project management, project management, collaboration, communication, and the competences of project management and the factors which determine the involvement in a project activity. Excluding the common ones significant for the managers of the institutions were the categories of strategic management and micro-climate; the Department of project management and project implementers found significant the categories of external factors and team work.*

The results of the qualitative study revealed that the innovative project activity in Šiauliai University, despite being rather new, is methodologically well-articulated as well as understood broadly and deeply. Having collected the opinions of experts from separate groups, who are constantly interacting with one another in project management, in one text, we find scientific literature of recent years as well as insights from EU and national documents and topicalities. Critical and systematic thinking, identified by experts as essential competence in project management, evidently helped these experts to critically assess the problematic compatibility of strategic goals of the institutions of higher education with the goals of higher education on national level as well as with the particular case of Šiauliai University.

The results of qualitative study revealed that at Šiauliai University:

1. The experts from three groups directly concerned with project management (top-level managers, the employees of the Department for project management, and project implementers) broadly understand the advantage of projects in implementing strategic goals of the University and identify the same problems in order to make the project activity more efficient. This indicates that the situation is clear to everyone, that what we need are solutions made by leaders.
2. Having estimated that project initiatives usually emerge from the strategic goals and initiatives of the government or the EU, while initiating changes in the University for which support from the funds will be required, the leaders of the higher school and members involved in project management, should be interested in the perspective plans of the government and collaborate with higher institutions.
3. There is an evident need to match the project activity with the strategic plans of the University with the community clearly expressing why the University needs these particular changes, how the projects should act in these changes, who are to implement them, and how the administration should support them.
4. Top-level managers should support project activity more actively as an activity which provides various benefits (finance, prestige, innovations, continual learning of community, collaboration with the outside, etc.) through their decisions and moral support for the employees involved in this activity, including people working in project management into the preparation of strategic plans; they should collaborate more actively with higher institutions in order to find out and plan necessary changes in the University as well as foresee priority activities in the projects.

The competence of the employees of the University in project-making has increased; in academic departments groups for project management are being formed. In thinking of this as of valuable human resources of higher school, it would be useful to make a clear decision concerning more clearly defined functions of the departments while implementing strategic goals of the higher institution without excluding the opportunity to apply these competences in the implementation of projects on the level of the town and the region.

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2013 m. rugsėjo mėn., priimtas 2013 m. spalio mėn.

The article has been reviewed.

Received in September 2013, accepted in October 2013.