

Vilniaus universitetas
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

POLITIKOS MOKSLŲ BAKALAURO PROGRAMA

RUGILĖ SAPIEGAITĖ
IV kurso studentė

**Projektų valdymo principų pritaikymas viešojo sektoriaus reformų
įgyvendinimui koordinuoti Lietuvoje: Strateginių projektų portfelio atvejis**

BAIGIAMASIS BAKALAURO DARBAS

Darbo vadovė: Vaida Pukinaitė

Vilnius, 2020 m.

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas darbas „*Projektų valdymo principų pritaikymas viešojo sektoriaus reformų įgyvendinimui koordinuoti Lietuvoje: Strateginių projektų portfelio atvejis*“ yra:

1. Atliktas mano paties ir nėra pateiktas kitam kursui šiame ar ankstesniuose semestruose;
2. Nebuvo naudotas kitame Institute/Universitete Lietuvoje ir užsienyje;
3. Nenaudoja šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateikia visą panaudotos literatūros sąrašą.

Rugilė Sapiegaite

BIBLIOGRAFINIS APRAŠAS

Sapiegaitė R. *Projektų valdymo principų pritaikymas viešojo sektoriaus reformų įgyvendinimui koordinuoti Lietuvoje: Strateginių projektų portfelio atvejis*: Politikos mokslų specialybės, bakalauro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovė V. Pukinaitė, 2020. – 32 p.

Reikšminiai žodžiai: projektinis valdymas, portfelio valdymas, projektų valdymo grupė, PMO, projektų portfelio komisija, Lietuvos viešasis sektorius.

Šiame darbe nagrinėjamas projektinio valdymo principų pritaikymas Lietuvos viešajame sektoriuje, Lietuvos Strateginių projektų portfelio atvejis. Teorinėje dalyje aptariami pagrindiniai konceptai ir sąvokos susijusios su projektiniu valdymu. Tyrimo dalyje nagrinėjamas Lietuvos Strateginių projektų portfelio atvejis, vertinant kaip yra koordinuojami projektai tiek institucijų viduje, tiek tarpusavyje. Aptariama Strateginių projektų portfelio komisija ir jos veikla. Taip pat išskiriami barjerai, trukdantys įgyvendinti sėkmingą viešojo valdymo pokytį, bei aptariami kaip yra vykdomi (ne) sėkmingi strateginiai projektai. Galiausiai, padaroma išvada kaip projektinis valdymas veikia Lietuvos viešajame sektoriuje, su kokiomis sėkmėmis ar nesėkmėmis susiduriama.

Turinys

Santrumpų sąrašas	5
ĮVADAS	6
LITERATŪROS APŽVALGA	8
1. TEORINIS PAGRINDAS.....	10
1.1. Pagrindinės projektinio portfelio valdymo prielaidos	10
1.2. Projektų portfelio valdymo struktūros ir pagrindinės veikimo fazės.....	13
1.3. Projektų portfelio valdymo komisija	16
2. METODOLOGIJA.....	19
2.1. Tyrimo objektas	19
2.2. Tyrimo metodas	19
3. TYRIMO REZULTATAI	21
3.1. Strateginių projektų portfelis Lietuvoje	21
3.2. Strateginių projektų valdymo koordinavimas.....	23
3.2.1. Koordinacija ministerijose	23
3.2.2. Koordinavimas tarp Vyriausybės kanceliarijos ir ministerijų.....	26
3.2.3. Koordinacija Strateginių projektų portfelio komisijos lygmeniu.....	29
3.3. Strateginių projektų portfelio pritaikomumas Lietuvos viešajame sektoriuje	30
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	34
LITERATŪROS SĄRAŠAS IR DUOMENŲ ŠALTINIAI.....	38
SUMMARY	40
PRIEDAI	42

Santrumpų sąrašas

EIMIN – Ekonomikos ir inovacijų ministerija;

SOCMIN – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija;

SPP – Strateginis projektų portfelis;

SPPK – Strateginio projektų portfelio komisija;

ŠMM – Švietimo, mokslo ir sporto ministerija.

IVADAS

Viena iš pagrindinių Vyriausybės funkcijų yra atrinkti tinkamiausias reformas valstybei ir jas vykdyti efektyviai. Visgi, jas valdyti ir įgyvendinti nėra pats lengviausias uždavinys. Viešajame sektoriuje dažnai vyksta valdymo pasikeitimai tam, kad reformų vykdymas taptų greitesnis, būtų tinkamesnis ir geriau suprantamas visuomenei. Dažnu atveju koordinavimo problema slypi darbo organizavime ar pačios organizacijos struktūroje (nėra aiškos valdymo sistemos, kyla daug klausimų ir dėl to reformos sustoja). Taip pat kartais trūksta kontrolės iš aukštesnių institucijų tam, kad būtų prižiūrima reformų veikla, o kartais kontrolės yra per daug (įvairios ataskaitos, biurokratiniai trukdžiai) ir tai neleidžia procesui vykti sklandžiai. Daugelis mokslininkų kelia klausimus, kaip keisti viešojo sektoriaus reformų valdymą, siekiant jį pagerinti, pasitelkiant naujausias technologijas ar galbūt netgi bandant pritaikyti praktikas iš privataus sektoriaus. Taigi, kaip galima efektyviai valdyti pokyčius?

Į rezultatus orientuota politika suteikia galimybę efektyviai valdyti pokyčius. Viena iš priemonių kaip būtų galima pritaikyti šį metodą yra projektinis portfelių valdymas. Projektinis portfelių valdymas kaip priemonė siekiant efektyviai valdyti pokyčius, atsirado privačiame sektoriuje. Visgi, vėliau portfelių valdymas buvo pradėtas naudoti ir viešajame sektoriuje kaip inovatyvus metodas, siekiant geriausių rezultatų nepadidinus biudžeto, suplanuotu laiku, taip pat, tai tapo puiki platforma, leidžianti sudaryti planus bei jais vadovautis ir nuolat sekti galimas rizikas. EBPO (Tarptautinė Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija) projektinį valdymą iškelia kaip vieną iš puikių būdų valdyti įvairias reformas viešajame sektoriuje. Tai yra viena iš priežasčių, kodėl ne viena valstybė šia praktika naudojasi tiek savivaldybių lygmeniu, tiek valstybiniu. Taip pat EBPO yra iškėlusį tam tikrus aspektus kaip būtų galima vertinti ar projektai yra vykdomi sėkmingai ir yra pristatomos ataskaitos apie šalių efektyvumą vykdant projektinio valdymo pokyčius (vertinant aktualumą, efektyvumą, poveikį, tvarumą)¹.

2017 metais buvo pradėta diskutuoti apie projektinio valdymo pritaikymą viešajame sektoriuje Lietuvoje, siekiant valdyti svarbiausius nacionalinės reikšmės klausimus. Tais pačiais metais buvo patvirtintas Strateginių projektų portfelis bei sukurta Strateginių projektų portfelio komisija, remianti projektinio valdymo teorinėmis prielaidomis. Toks žingsnis esmingai pakeitė viešojo sektoriaus reformų valdymą tiek Vyriausybės kanceliarijos viduje (buvo sukurta Projektų valdymo grupė), tiek ministerijose (pradėtas diegti projektinis valdymas, kuris pakeitė iki tol vykusią darbo praktiką). Ši naujovė sukūrė precedentą, kuriam dar trūksta mokslinių tyrimų ir vertinimo.

Strateginių projektų portfelis yra naujovė Lietuvos viešajame sektoriuje ir dar menkai ištirtas atvejis moksliniuose darbuose. Nors programinis valdymas turėtų padėti užtikrinti efektyvesnį

¹ OECD, Guidelines for Project and Programme Evaluations, <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/47069197.pdf> > [Žiūrėta 2020-03-22]

valdymą bei valstybės strateginių tikslų išpildymą, jis gali atnešti ir problemų, jei nebus vykdomas teisingai. Dar didesniu iššūkiu gali tapti portfelio koordinavimas, kadangi jį sudaro daug skirtingų institucijų su skirtingais vidiniais strateginiais tikslais bei kitokiomis darbo patirtimis ir kompetencijomis. Pavyzdžiui, viena iš problemų su kuria gali susidurti strateginio projekto portfelio koordinatoriai yra tarpinstitucinis bendradarbiavimas, institucinės atskaitomybės klausimas bei įgaliojimų pasidalijimas. Portfelį sudaro net 11 ministerijų bei kanceliarija, dėl to suvaldyti visus projektus ir tinkamai koordinuoti projektų naudą, siekiant maksimizuoti strateginių tikslų išpildymo efektyvumą, gali būti nelengva. Taip pat iki šiol nėra atlikta analizių, kurios atskleistų, kokius pokyčius įvedė projektinis valdymas ir ar pokytis buvo reikalingas bei ar suteikia pridėtinę vertę reformų valdyme. Dėl to dar trūksta tyrimo, kuris atskleistų Strateginio projektų portfelio efektyvumą bei projektinio valdymo svarbą strateginiam planavimui viešajame sektoriuje Lietuvoje.

Taigi, šis darbas sieks analizuoti, kaip yra užtikrinamas portfelio valdymas, kaip vykdomas jo koordinavimas ir pagal teorines prielaidas bus vertinama, ar Lietuvoje vykdoma praktika gali būti laikoma sėkminga, ir turėti teigiamos įtakos tolimesniam reformų (ir projektų) vykdymui Lietuvos viešajame sektoriuje. Šio bakalauro darbo tikslas yra išanalizuoti Lietuvos Strateginį projektų portfelį ir atlikus empirinį tyrimą išsiaiškinti, kokie projektinio valdymo principai jam yra taikomi ir kaip naujoji valdymo kryptis pakeitė Lietuvos viešojo sektoriaus reformų valdymą.

Iškeltam tikslui pasiekti, bus keliami šie uždaviniai:

- Išnagrinėjus projektinį valdymą analizuojančias teorines prieigas ir atlikus akademinės literatūros analizę, nustatyti ir apibrėžti pagrindinius projektinio valdymo principus;
- Apžvelgti, kaip projektinis valdymas yra pritaikomas viešajame sektoriuje, su kokiomis pagrindinėmis problemomis susiduriama jį įgyvendinant ir kokius privalumus sukuria projektinio valdymo taikymas;
- Išsiaiškinti prielaidas, kuriomis yra naudojamosi Lietuvoje valdant Strateginį projektų portfelį bei diegiant projektinį valdymą;
- Atlikus tyrimą ir susisteminus informaciją atrasti kaip efektyviai Lietuvoje yra pritaikoma projektinio valdymo patirtis, išvelgti su diegimu susijusias sėkmes ir trūkumus, pateikti esmines išvalgas ar patarimus kaip būtų galima efektyvinti Strateginio projekto portfelio darbą.

Šiame darbe bus taikoma vieno atvejo analizė pagal Robert K. Yin teoriją. Vieno atvejo studija buvo pasirinkta siekiant išanalizuoti Strateginį projektų portfelį, naudojantis gauta medžiaga suformuoti išvadas, ar projektinio valdymo principai veikia viešajame sektoriuje Lietuvoje. Empiriniam tyrimui bus naudojami kokybiniai metodai. Duomenų rinkimui pasirinktas pusiau – struktūruotas giluminių interviu būdas, kuris leis respondentui savo terminais išreikšti savo požiūrį ir nuomonę be jokios išorinių veiksnių įtakos. Darbas struktūruojamas į tris dalis: pirmoje dalyje bus

pristatoma išsami literatūros apžvalga projekcinio valdymo tema bei paminimi atvejai, kada projektinis valdymas vyksta efektyviai, antroje dalyje bus nuosekliai išdėstytas projekcinio valdymo ir projektų portfelio valdymo teoriniai konceptai ir pagrindinės prielaidos, taip apibrėžiant teorinį pagrindą empiriniai daliai. Trečioje darbo dalyje bus pristatyta darbo metodologija, pristatoma medžiaga, gauta iš kokybinių interviu, bei analizuojami susiję dokumentai, siekiant įvykdyti išsikeltus uždavinius ir įgyvendinti darbo tikslą.

LITERATŪROS APŽVALGA

Vienas iš metodų, kuris leidžia tiek efektyvinti darbą, tiek palieka vietos politiniams sprendimams, yra projektinis valdymas (projektų, programų bei portfelių). Projektinis portfelių valdymas (portfelis yra ilgalaikis strateginis procesas organizacijoje ir jį sudaro visi projektai bei programos, kurie yra susieti panašių strateginių tikslų²), kaip metodas efektyvinti darbą ir gauti didesnę naudą, atėjo būtent iš privataus sektoriaus. Vienas iš pirmųjų autorių, kuris nagrinėjo šią sferą buvo Harry Markowitz. Jis ištyrė, jog naudojama portfelio valdymo teorija, gali atnešti dideles naudas finansinių akcijų rinkai (maksimizuota grąža su tam tikromis užsibrėžtomis rizikomis)³.

Portfelio valdymas realiai padeda efektyviai koordinuoti projektų ir programų veiklą bei turi užtikrinti efektyvesnį resursų valdymą. Dėl to šis metodas yra aktyviai naudojamas ne tik finansinėse rinkose, privačiame sektoriuje, bet ir tapo populiariu įrankiu viešajame sektoriuje. Visgi, su programiniu valdymu taip pat iškyla problemų. Autoriai Kendall ir Rollins teigia, kad gali iškilti keturios pagrindinės problemos: 1) per daug projektų; 2) projektai, kurie neturi pridedamosios vertės; 3) projektai, kurie yra nesusiję su strateginiais tikslais bei 4) nesubalansuotas portfelis⁴. Iš esmės, pagrindinė problema kyla iš to, kad portfelio valdymas gali būti neužtikrintas dėl savo apimties bei projektų turinio nesutapimo su iškeltais strateginiais tikslais. Dėl to norint išvengti išvardytų rizikų portfelio valdyme, svarbu apsibrėžti ir rizikų, pokyčių, apimties, naudų valdymą (kad tiek projektai, tiek programos, kurios įeina į portfelį būtų vertinamos adekvačiai, su iš anksto nustatytais rodikliais).

Kita problema, kylanti su portfelių valdymu, yra neaiški metodologija kaip ištirti ar tam tikras pokytis turėjo įtakos teigiamam proceso vystymuisi. Pollitt ir Bouckaert teigia, kad problema su rezultato pamatavimu yra ta, kad netgi jei galėtume parodyti tam tikrus pasikeitimus rezultate ir kad jie yra susiję su specifiniais proceso pasikeitimais, tai neįrodo priežastinio ryšio – proceso pagerėjimas galėjo įvykti dėl kitų faktorių⁵. Dėl to viešajame sektoriuje naudojant portfelio valdymą yra sudėtinga pritaikyti įrodymais pagrįstą politiką, kadangi netgi jau įvykęs tam tikras procesas

² Gorog, M., Translating Single Project Management Knowledge to Project Programs. *Project Management Journal* 42(2), 2011.

³ Markowitz, Portfolio Selection, *Journal of Finance* 7(1), 77-91.

⁴ Kendall, G., Rollins, S. *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*, J. Ross Publishing, Florida, 2005.

⁵ Pollitt, C., Bouckaert, G., *Public Management Reform, A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford, 2000.

vienoje šalyje, gali turėti visiškai kitokius padarinius kitoje (dėl kitų faktorių, pvz. kitokios kultūros, istorinės patirties ir pan.).

Nors portfelio valdyme galima išvelgti problemų, vis dėlto šis metodas yra efektyvus optimizuojant naudas. Weill ir Ross savo tyrime atskleidė, kad daugiau nei 300 įmonių veikiančių 23 šalyse veikla pagerėjo, kai jos pradėjo naudoti portfelio metodą⁶. Portfelio metodas organizacijai gali atnešti geresnį vaizdinį visos organizacijos (ir visų projektų bei programų), kurios yra atliekamos įmonės viduje, o efektyvus koordinavimas leidžia gauti didžiausią finansinę naudą (kadangi yra atsisakoma projektų, kurie neneša naudos ir įtraukti aktualesnius projektus)⁷. Portfelijų valdymas dažniausiai yra naudojamas privačiame sektoriuje, bet pritaikomas ir viešajame. Visgi, Kendrick atkreipia dėmesį, kad abiejuose sektoriuose yra svarbu aiškiai atskirti programas (ar portfelius) nuo projektų (pastarieji koncentruojasi į produktą, tam tikrą proceso rezultatą, o programa (ar portfelis) turi veikti strategiškai ir atnešti naudos visai organizacijai bendrai)⁸. Dažnai nėra matoma aiškos skirties tarp projektų ar programų ir pradedama vykdyti projektai, kurie tiek savo apimtimi, tiek naudomis, galėtų tapti programa ir būti sugrupuoti į bent porą projektų.

Vienas iš projekcinio valdymo pavyzdžių viešajame sektoriuje yra Viktorijos valstija Australijoje. 2012 metais buvo darytas tyrimas, siekiant išsiaiškinti ar per projekcinį valdymą galima pasiekti strateginius tikslus. Tyrimas atskleidė, kad projektai gauna investavimą tam, kad įvykdytų strateginius tikslus, bet strateginių tikslų esmė nebuvo suprasta ir išpildoma teisingai, nors dešimtmetį finansavimas toliau vyko. Young, Jordan, O'Connor teigia, kad silpnoji projekcinio valdymo pusė buvo tai, kad buvo bandoma pateisinti investavimą į programas, bet neišpildyti jų naudų (nors Viktorijos valstijoje projekcinio valdymo principai yra geri ir orientuoti į rezultatą, nėra aiškos skirties kaip programos turėtų būti valdomos)⁹. Realiai šiame atvejuje buvo neatsižvelgiama į Kendrick pastebėjimą, jog projektai, jei yra traktuojami kaip programų ar portfelijų dalis, turi atnešti ne pavienių projektų naudas, o bendras, strategines naudas.

Visgi, nuo 2015 metų situacija Lietuvoje pasikeitė ir projekciniam valdymui viešajame sektoriuje yra skiriama daugiau dėmesio. 2017 metais Komisija patvirtino strateginių projektų portfelį ir už kiekvieną strateginį projektą atsakingą asmenį (projekto savininką)¹⁰. Šiuo metu portfelį sudaro 39 skirtingi projektai iš 11 skirtingų ministerijų bei Vyriausybės kanceliarijos. Strateginių projektų portfelis buvo sudaromas remiantis Vyriausybės prioritetiniais bei strateginiais tikslais. Strateginio portfelio veiklą prižiūri Strateginių Projektų Portfelio Komisija (SPPK), kurios pirmininku yra

⁶ Jenner S., *Transforming Government and Public Services. Realising Benefits through Project Portfolio Management*. Routledge, New York, USA, 2016.

⁷ Jenner, *Transforming Government and Public Services. Realising Benefits through Project Portfolio Management*, 17.

⁸ Ten pat, 98.

⁹ Young R., Young M., Jordan E., O'Connor P., Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management, *International Journal of Project Management* 30, 2012, 896.

¹⁰ Lietuvos Respublikos Vyriausybės svetainė <<https://lr.lt/lt/aktuali-informacija/xvii-vyriausybe/prioritetiniai-darbai/strateginiu-projektu-portfelis>>

Ministras Pirmininkas. Toks planavimas yra glaudžiai susijęs su Vyriausybės prioritetais bei projektiniu ir programiniu valdymu.

Strateginių projektų portfelis atnešė kitokį požiūrį į Lietuvos viešojo sektoriaus valdymą. Pasirinkus projektų, programų bei portfelių valdymą, siekiama daugiau atliepti į strateginius valstybės tikslus bei efektyviai užtikrinti darbą tiek ministerijose, tiek Vyriausybėje. Visgi, iškyla klausimas kaip yra užtikrinamas portfelio valdymas ir ar naujai pasirinkta valdymo strategija vykdoma teisingai. Vienas iš pagrindinių iššūkių išskylančių su projektiniu valdymu, būtent viešajame sektoriuje, yra politikos kaita. Vienas iš tyrimų atskleidė, kad užtikrinti strateginių tikslų vykdymą yra sudėtinga, nes vyriausybės politika gali staiga pasikeisti (dėl iškilusių naujų problemų, pačios vyriausybės pasikeitimo (vyriausybės kaita po kiekvienų rinkimų)) ir yra sudėtinga užtikrinti, kad nuolatinės kaitos aplinkybėmis būtų pasiekiami strateginiai tikslai¹¹. Portfelį koordinuoti padeda Projektų valdymo grupė, bet iškyla klausimas kokias funkcijas (ir kiek kontrolės ministerijoms) turėtų atlikti ši grupė. Hauck teigia, kad geriau veikia PVG, kurios tik pranešinėja apie projektų statusus, o ne kontroliuoja jų ir neturi tiesioginės galios institucijoms¹². Be to, dažnu atveju sprendimas atėjęs „iš viršaus“ (šiuo atveju projektinį valdymą bei portfelio sudarymą patvirtino Vyriausybė), gali sukelti pasipiktinimą ir priešinimąsi naujovėmis ministerijų viduje.

Apibendrinant literatūroje išdėstytus konceptus ir bandymą reformuoti Lietuvos viešojo sektoriaus veikimą per projektinį valdymą, galima teigti, kad nors tema yra aktuali užsienio autorių darbuose, Lietuvoje dar trūksta tyrimų, kokių principu veikia Strateginių projektų portfelis ir kokia geba turi būti užtikrinta, kad darbas veiktų efektyviai. Dėl šios priežasties ir šiame bakalauro darbe bus analizuojama projektinis portfelio valdymas, atliekant Strateginių projektų portfelio Lietuvos viešajame sektoriuje analizę.

1. TEORINIS PAGRINDAS

1.1. Pagrindinės projektinio portfelio valdymo prielaidos

Šiame skyriuje bus apžvelgiama svarbiausi su projektiniu valdymu susiję konceptai ir bus daromos paralelės su Strateginiu projektu portfeliu (kurie konceptai buvo pasirinkti, diegiant projektinį valdymą Lietuvos viešajame sektoriuje).

Drouin ir Besner 2012 metais iškėlė idėją, kad projektinis valdymas keičia esminį projektinio valdymo objektą ir didesnę dėmesį skiria koks yra santykis tarp individualių projektų bei platesnį organizavimą, atkreipiant dėmesį į daugybės projektų valdymą (ankstesnis objektas buvo individualių

¹¹ Young R., Young M., 19 E., O'Connor P., Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management.

¹² Pilkaitė A., Chmieliauskas A., Changes in Public Sector Management: Establishment of Project Management Offices, 296.

projektų valdymas)¹³. Tokia prielaida labai esmingai gali pakeisti didesnių organizacijų valdymą ta prasme, kad platesnis supratimas ir mąstymas apie kiekvieną projektą integraliai, suteikia daugiau svertų projektus koordinuoti ir susieti juos strateginiais tikslais. Ši prielaida leido individualius projektus efektyviau valdyti ne tik didelėse organizacijose, bet ir sudarė sąlygas naudingai panaudoti projektinio valdymo principus valstybės lygiu, viešajame sektoriuje. Darbe bus naudojama teorija iš privataus sektoriaus valdymo principų ir pritaikyta naujojo valdymo prielaidoms viešajame sektoriuje tirti.

Viena iš pagrindinių sąvokų ir sampratų naudojamų darbe yra organizacinis projektinis valdymas. Tai yra strateginė vykdymo sistema, kuri išnaudoja portfelio, programų ir projektų valdymą taip pat kaip ir organizacinio įgalinimo praktikas tam, kad nuosekliai ir nuspėjamai pristatytų organizacinę strategiją ir taip suformuotų geresnį darbingumą, geresnius rezultatus bei sukurtų konkuruojančias ir tvarias naudas¹⁴. Visgi, Kam Jugven šiame sąvokos apibrėžime išvelgia tam tikrų nenumatytų trūkumų. Pirmiausia, autorius pažymi, kad sukurti nuosekliai ir nuspėjamą organizacijos strategiją yra praktiškai neįmanoma neramioje, nuolat besikeičiančioje bei konkurencingoje aplinkoje. Dėl to ilgalaikės strategijos turi būti gerai apgalvotos ir pasiruošusios keistis, jeigu iškiltų poreikis. Būtent portfelio valdymas kartu su programomis ir projektais sukuria ryšius tarp strategijos planavimo ir jos įgyvendinimo bei taip įgalina organizacijas suderinti projektų rezultatus su organizacine sėkme¹⁵. Dėl to identifikuojant strateginį planą reikia ne tik aiškiai apibrėžti kiekvieną žingsnį, bet turėti tam tikrų atsvarų, kurios pagelbėtų prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos ir taip išlaikyti portfelio aktualumą ilgesniam laikotarpiui. Verta paminėti, kad teorija remiasi privačiu sektoriumi, visgi, viešajame sektoriuje yra dar svarbiau adaptuoti strateginius planus, kadangi aplinkybės gali keistis dėl dar įvairesnių priežasčių (pvz. politinės kaitos ar politinio pasitikėjimo pokyčio). Dėl to sukurta tam tikra atsvaros sistema (kartu su rizikų valdymu) gali apsaugoti strateginių tikslų nuolatinį aktualumą ir pastovios strateginės linijos išlaikymą.

Visgi, užtikrinti strategiškai vykdomą sistemą per portfelio, programos ir projektų valdymą galima tik per integracijos procesą. Child atskiria integracijos aspektus, kurie yra svarbūs organizacijoje, kurioje darbai yra skirtingi, bet procese susiję, jeigu siekiama sukurti tam tikrą vertę: 1) koordinacija (rolių nustatymas, kurios efektyviausiai išpildo bendrai sudėliotus tikslus); 2) sugyvenimas (tam tikrų jėgų veikimas, kad dalyviai liktų vienoje grupėje, pasitikėtų vieni kitais); 3)

¹³ N. Drouin, C. Besner, Projects and organisations: Adding rungs to the ladder of understanding project management and its relationship with the organisation, *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(2), 2012, 175-179.

¹⁴ S. Sankaran, R. Müller, N. Drouin S. Sankaran, „The Nature of Organizational Project Management through the Lens of Integration“. Kn. R. Müller, N. Drouin, *Cambridge Handbook of Organizational Project Management*, Cambridge University Press, 2017, 10.

¹⁵ Kam Jugdev, „Strengthening the Connections between Strategy and Organizational Project Management“. Kn. S. Sankaran, R. Müller, N. Drouin, *Cambridge Handbook of Organizational Project Management*, Cambridge University Press, 2017, 51.

sinergija (kombinacija dirbti kartu dviem ar daugiau pusių tam, kad dirbant kartu efektas būtų didesnis)¹⁶. Taip pat Drouin, Müller, Sankaran straipsnyje teigia, kad projektų, programų, portfelio integracijai organizacijoje svarbi yra ir hierarchija (nes sukuria formalius ataskaitų teikimo santykius), kuri leidžia koordinuoti organizaciją efektyviai. Autoriai išskiria kitas integracijos mechanines taisykles, tokias kaip: formalias taisykles, procedūras, tvarkaraštį, komitetus, daugiafunkcines komandas ir tiesioginę komunikaciją tarp departamentų. Svarbu paminėti, jog yra pabrėžiama, kad integracijos metodai yra palankūs stabiliose organizacijose, o hierarchinis valdymas svarbus mažiau stabiliose organizacijose¹⁷. Apibendrinant, Child, Drouin, Müller, Sankaran projektinį valdymą organizacijoje išskiria kaip: 1) valdymo aparatas; 2) portfelis; 3) programos; 4) projektai – visi jie gali būti integruojami organizacijoje vertikalčiai (per ataskaitų teikimą atsakingiems žmonėms) ir integracijos procesas gali vykti horizontalčiai (per tam tikrus mechanizmus) arba gali būti naudojami abu metodai¹⁸. Šių autorių nubrėžti konceptai yra svarbus teorinis pagrindas darbe, siekiant apibrėžti projektinį valdymą ir projektinio valdymo mechanizmus. Atsižvelgiant į Child, Drouin, Müller, Sankaran brėžiamus konceptus bus galima identifikuoti, kokie integracijos mechanizmai yra naudojami Strateginio projektų portfelio atveju, kaip jie veikia (ar veikia). Verta atkreipti dėmesį į tai, kad viešajame sektoriuje integracijos procesas gali būti dar sudėtingesnis ir reikalauti daugiau formalių taisyklių (į jas įtraukiant netgi įstatymus ir pan.) bei stringantis tarpinstitucinis bendradarbiavimas tarp ministerijų ir Vyriausybės kanceliarijos gali sukelti papildomų rizikų, kurios privačiame sektoriuje dažnai nėra apibrėžiamos, nes nėra aktualios. Dėl to Strateginis projektų portfelis tampa dar labiau kompleksiška struktūra.

Taip pat teorinėje dalyje svarbu aiškiai identifikuoti, kokie yra projektinio valdymo etapai ir kokios rolės vyrauja kiekviename iš jų. 1) Inicijavimo ir planavimo etapas (Projektų vadovai – lankstumas ir kokybiškų konceptų sukūrimas ir planavimas, portfelio vadovas – išteklių prieinamumas, galimybės ir išlaidos); 2) Vykdyto ir kontrolės etapas (Projektų vadovai – vykdymas pagal planą, perdavimas, portfelio vadovas – optimizuojamas išteklių paskirstymas); 3) Uždarymo etapas (projekto vadovas – administravimo darbai uždarymo etape, ataskaitų užpildymas, pasimokoma iš patirties, portfelio vadovas – pasidalijimas patirtimi ir pasimokymas kaip valdyti efektyviai išteklius); 4) Perspektyva iš organizacijos pusės (projekto vadovas – laikina organizacinė perspektyva (kol baigiasi projektas), portfelio vadovas – nuolatinė organizacinė perspektyva)¹⁹. Etapai yra svarbūs, siekiant identifikuoti kokiam etape yra Strateginis projektų portfelis ir pagal tai nustatyti, kokias roles ir pareigas turi kiekvienas veikėjas (Müller ir Blomquist mini ir programų vadovų

¹⁶ S. Sankaran, R. Müller, N. Drouin, *Cambridge Handbook of Organizational Project Management*, 12.

¹⁷ Ten pat, 12.

¹⁸ Ten pat, 13.

¹⁹ Tomas Blomquist, Ralf Müller, *Middle Managers in Program and Project Portfolio management*, Project Management Institute, 2006, 71.

funkcijas etapuose, bet kadangi į SPP sudėtį programos neįeina, teorijoje jų funkcijos nėra minimos). Taip pat svarbu suvokti kaip skiriasi ir kuo skiriasi projektų vadovų (savininkų) rolės nuo portfelio vadovo (savininko) rolės. Rolių nustatymas yra ypatingai svarbus Strateginių projektų portfelyje Lietuvos atveju dėl to, kad iškyla klausimas, kas turėtų užimti tam tikras pozicijas portfelio mastu. Pavyzdžiui, kas turėtų būti projekto ar portfelio savininkas: ministras, kurio ministerija vykdo projektą ar ministerijos darbuotojas? Privačiame sektoriuje savininką ar vadovą identifikuoti gali būti lengviau dėl aiškaus rolių pasidalijimo, bet viešajame sektoriuje daug veiksnių priklauso nuo politinio pasitikėjimo ir politinės kaitos. Jeigu projektų savininkai dažnai keistųsi būtent dėl politinio pasitikėjimo nebuvimo, tai turėtų neigiamų pasekmių projektui ir visam portfeliui (kadangi strigtų procesai, asmenybės įtaka projektui gali didėti). Dėl to iškyla klausimas ne tik dėl pareigų bei rolių pasiskirstymo, bet ir atskaitingumo (projekto lygmenyje ministerijos viduje, portfelio lygmeniu – Vyriausybės).

Kita svarbi sritis, kurią verta paminėti apibrėžiant projektų portfelio veiklą, yra geba ir kokios kompetencijos yra reikalingos praktikoje. Gardiner pabrėžia, kad strategijos, mokymosi ir žinių valdymas projektų portfelio valdyme yra vienas iš svarbiausių aspektų bei pasiūlo idėją, kad projektų portfelių valdymas veikia kaip dinamiško pajėgumo valdymas (*Dynamic Capabilities* – sugebėjimas integruotis, kurti, pakeisti vidines ir išorines kompetencijas, siekiant prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos)²⁰. Dinamiškas pajėgumas yra reikšmingas ir viešajame sektoriuje – svarbu valstybei aktualius projektus koordinuoti taip, kad tiek vidiniai, tiek išoriniai įvykiai ar krizės reikšmingai nepakeistų projektų esmės ir toliau būtų vykdomi sėkmingai. Dėl to projektų portfelio valdymas tampa būdu kaip įkooperuoti tokius aspektus kaip dinamiško pajėgumo valdymas viešajame sektoriuje. Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kokias kompetencijas turėtų nuolat atkreipti dėmesį asmenys diegiantys projektinį valdymą Lietuvoje: nuolat vykdyti mokymus tiek SPPK dirbantiems žmonėms, tiek ministerijų darbuotojams, gilinti jų žinias strateginiame planavime, mažinti informacijos vakuumą.

1.2. Projektų portfelio valdymo struktūros ir pagrindinės veikimo fazės

Kitas svarbus aspektas projektiniame valdyme yra struktūros, kurios veikia ir turi įtakos efektyviam darbui. Graham Winch teigia, kad projektiniame valdyme yra trys svarbios struktūros – 1) investuotojas (nuolatinis veikėjas, kuris inicijuoja projektą. Jo pagrindinis tikslas yra investuoti ir sukurti tam tikrą pokytį, kuris sukurs efektyvesnes naudas. Pokytis gali būti fizinis turtas, bet taip pat gali būti produktas, kompiuterinė sistema ar nauja organizacinė struktūra); 2) Projektas (laikinai sukurta struktūra, kurioje investuotojas sutelkia savus resursus tam, kad būtų sukurta palankus pokytis. Pokyčio sukurta našumas sukurs investuotojui ar kitai trečiajai šaliai (kuriai buvo

²⁰ Paul D. Gardiner, Creating and appropriating value from project management resource assets using an integrated systems approach, *Procedia – Social and Behavior Science*, 119, 85 – 94, 2014.

parduodama investicija) naujas kompetencijas, kurios ir bus vadinamos projekto rezultatu); 3) Sutarties vykdytojas. Dažniausiai investuotojas neturi kompetencijų įvykdyti projektą, kadangi pastarojo pagrindinis tikslas yra kontroliuoti, kad būtų gaunamos didžiausios naudos. Dėl to yra sukurama struktūra (sutarties vykdytojų), kurie atlieka visą numatytą darbą projekte (su nustatytais atsakingais asmenimis)²¹. Graham Wich teoriją galiam modifikuoti ir identifikuoti struktūras, kurios veikia viešajame sektoriuje Lietuvos Strateginių projektų portfelio atveju:

- Investuotojas SPP atveju tampa Vyriausybė, kuri remdamasi Vyriausybės nustatytais prioritetinėmis sritimis investuoja į projektus siekdama sukurti tam tikrą pokytį valstybės lygmeniu;
- Projektas yra laikinai sukurta struktūra per kurią yra vykdoma Vyriausybės numatyta prioritetinė veikla, kuri turi atnešti rezultatą;
- Sutarties vykdytoju tampa projektui paskirta ministerija ir jos darbuotojai, kurie turi efektyviai išpildyti numatytą projektą ir (ar) įgyvendinti reformą projekto rėmuose.

Šios struktūros turi veikti integraliai, jeigu norima pasiekti geriausio rezultato. Atsižvelgiant į tai, kad koordinuoti darbą tokiose institucijose ir užtikrinti, kad projektų gausa ir jų koordinavimas nevirstų chaotišku valdymu, svarbu suprasti kokias principais vadovaujasi SPP veikimas Lietuvoje, siekiant užtikrinti integralumą visame procese.

Vienas iš būdų suprasti ar procesas Lietuvos atveju veikia produktyviai, yra identifikuoti svarbiausias valdymo fazes ir kaip juose atsispindi kiekvienos struktūros vaidmuo ir turimos užduotys. Julian Kopmann, Alexander Kock, Catherine P. Killen projektinio portfelio valdyme išskiria pagrindinės fazes ir jų metu atliekamos funkcijos:

- Portfelio struktūravimo fazę sudaro visa veikla prieš projektų vykdymą. Pagrindiniai iššūkiai šioje fazėje yra nustatyti projektų investavimą, kuris turi būti susijęs su strateginiais tikslais ir apgalvojant finansavimo organizacijos apribojimus. Šioje fazėje svarbu aiškiai išdėlioti projektus, juos palyginti ir aiškiai identifikuoti, kurie projektai yra prioritetiniai ir labiausiai atitinka organizacijos strateginę kryptį. SPP atveju šioje fazėje svarbu aiškiai išdėlioti strateginius Vyriausybės prioritetus identifikuojant visas grėsmes, galimas krizes valstybės lygiu ir kaip būtų galima jas suvaldyti;
- Išteklių paskirstymo fazėje svarbu organizacijos resursų paskirstymą projektams pagal organizacijos projektų prioritetinę tvarką. Šiame etape galima įtampa tarp pagrindinės organizacijos, kuri suteikia finansus ir projektų organizacijos. Taip pat gali kilti kiti iššūkiai: projektų nariams dažnai trūksta ilgalaikio planavimo įgūdžių; portfelį gali sudaryti per daug

²¹ Rodney Turner, Ralf Müller, „The Governance of Organizational Project Management“. Kn. R. Müller, N. Drouin, *Cambridge Handbook of Organizational Project Management*, Cambridge University Press, 2017, 75.

projektų iš kurių kiekvienas reikalautų resursų paskirstymo ir finansavimas mažėtų vienam projektui, kai mažesnis projektų skaičius su didesniu finansavimu kiekvienam iš jų galėtų suteikti efektyvesnį rezultatą; organizacija turi aiškiai nuspręsti ir įsipareigoti vykdyti strateginius įsipareigojimus. SPP atveju svarbu portfelio „neperpildyti“ projektais, kurie nors ir būtų naudingi valstybei, bet gali būti nerealūs, nesusieti su kitais projektais ar investavimas į juos gali būti per daug rizikingas;

- Portfelio valdymas sudaro visas veiklas, kurios yra susijusios su vykdomais projektais. Projektų portfelio valdyme turi būti nustatytas aiškus mechanizmas kaip bus vykdoma veikla, keičiantis organizacijos prioritetams, projektų planų nukrypimams ir (arba) rizikoms bei galimoms naujoms galimybėms. Galimi iššūkiai: organizacijos galimybės prisitaikyti prie išorinių ir vidinių iššūkių bei besikeičiančios aplinkos; labai svarbu išlaikyti balansą tarp strateginių tikslų ir portfelių projektų įvykdymą (kad nebūtų nuokrypių). SPP atveju svarbu išlaikyti panašią kryptį keičiantis vyriausybei po rinkimų, krizės atveju nepakeisti portfelio projektų radikaliai ir sukurti tam tikrą atsvaros sistemą, kuri leistų įvykus politiniai kaitai toliau vykdyti svarbiausius strateginius projektus be didelių nuokrypių;
- Projektų portfelių naudų įsisavinimas yra fazė, kurioje visi projektai yra užbaigiami, portfelis uždaromas ir visos naudos įsisavinamos. Joje svarbu aiškiai identifikuoti „išmoktas pamokas“ bei įvertinti projektų rezultatus. Individualaus projekto lygmenyje ši fazė yra svarbi kaip vieno projekto naudos buvo gautos ir panaudotos. Įvertinti naudą portfeliui galima trimis aspektais: gautas produktas (jį galima vertinti iškart pasibaigus projektui, tai efektas, kuris buvo sukurtas), rezultatas (kokį rezultatą produktas/efektas sukūrė) ir nauda (kokią realią vertę produktas/efektas atnešė tiek organizacijai, tiek tiksliniai auditorijai lyginant su iškeltu tikslu). Pagrindiniai iššūkiai identifikuoti kiekvieną naudą ir neutraliai įvertinti ar (ne) sukurta vertė yra susijusi su pradiniais tikslais ir organizacijos strategija. SPP atveju svarbu ne tik su naudomis ir rezultatais supažindinti visuomenę, bet ir turėti mechanizmą, kuris leistų matyti kaip naudos buvo įsisavintos (ypatingai, jeigu projekto rezultatas gali būti matomas tik ilgalaikiame laikotarpyje, pvz. 10 metų po to, kai projektas buvo baigtas). Mechanizmas svarbus ir dėl politinės kaitos, kad įvykus kaitai žmogiškųjų išteklių srityje būtų išlaikyta projektinė atmintis tiek apie procesų veikimą, tiek konkrečią informaciją apie projektų įvykdymą.

Visos minimos fazės yra svarbios efektyviam Projektų portfelio valdymui, dažnu atveju jos gali vykti vienu metu, bet nė viena fazės grandis negali būti praleista ir kiekvienai iš jų turi būti skiriama daug dėmesio²². Kyla klausimas kaip vyksta Lietuvos Strateginių projektų portfelio valdymas, su

²² Julian Kopmann, Alexander Kock, Catherine P. Killen, „Project Portfolio Management“. Kn. R. Müller, N. Drouin, *Cambridge Handbook of Organizational Project Management*, Cambridge University Press, 2017, 95 – 97.

kokias sunkumais susiduria kiekvienoje iš minėtų fazių ir ar yra numatyta kaip būtų galima šalinti rizikas ir ar yra kuriami (jau sukurti) mechanizmai, kurie galėtų neutralizuoti rizikas.

Visgi, nors teorijoje yra aiškiai struktūruojamos fazės ir yra siūloma jų griežtai laikytis, kartais yra susiduriama su kitokiomis praktikomis. Tyrimai atskleidžia, kad praktikoje sprendimai kartais yra vykdomi ne pagal taisykles, bet per derybas ir intuiciją²³. Taip pat kartais į portfelio valdymo komisijos veiklos aprašymą yra įtraukiama komunikacijos ir derybų funkcijos (ne tik sprendimų priėmimo funkcija), nors formaliai teorijoje šios funkcijos netūrėtų būti vykdomos²⁴. Dėl to iškyla klausimas kaip koordinavimas vyksta SPP veikloje ir kokias pasekmes pasirinkta viena iš strategijų gali lemti projektų vykdymui ir rezultatų įsisavinimui. Jau minėtame atvejo tyrime apie Viktorijos valstiją Australijoje įrodyta, kad nesilaikymas formalių taisyklių ir teorijos lėmė tai, kad nors formaliai projektinis valdymas vyko, realiai jis nesuteikė jokios pridėtinės vertės ir tuo labiau nepasiekė planuotų strateginių tikslų. Tai kelia abejonę ar Lietuvoje yra laikomasi formalių taisyklių ir kokios pasekmės gali būti tolesniam viešajam valdymui.

1.3. Projektų portfelio valdymo komisija

Viena iš struktūrų leidžianti efektyviai valdyti portfelį ir laikytis formalių taisyklių yra Projektų portfelio valdymo komisija. Jeigu darome prielaidą, kad portfelio sudarymas ir valdymas yra svarbus dėl penkių elementų: 1) valdomas portfelis padeda išsaugoti visų projektų naudas organizacijos viduje; 2) seka progresą visų projektų ir programų; 3) atlieka „atrinkimo“ funkciją, kada yra identifikuojama, kokie nauji projektai gali tapti portfelio dalimi; 4) padalinami ištekliai tarp portfelio projektų; 5) įpareigojimo pristatyti baigiamąją ataskaitą visų projektų bei programų taip užtikrinant, kad visi tikslai yra išpildyti²⁵, tai pasiekti šiuos elementus yra reikalinga portfelio komisija. Ši komisija turėtų kontroliavimo funkciją bei galėtų vertinti, kokie projektai turėtų tapti portfelio dalimi, o kurie galėtų būti eliminuoti (dažniausiai bus daugiau projektų nei pinigų ir resursų jiems įvykdyti, dėl to pasirinkimas turi būti vertinamas pagal projektų tikslų atitikimą organizacijos strategijai).

Ali Mosav išskiria Projektų portfelio komisijos tipus ir identifikuoja pagrindinius jų darbo skirtumus bei panašumus (lentelė 1.1.):

Portfelio komisijos tipai	Skirtumai	Panašumai
1) Komisija - komunikacijos ir sprendimų priėmėjo erdvė (pagrindiniai projektai buvo išrinkti ir	Susitikimai vyksta kartą per mėnesį ; susitikimų trukmė: 20	Visose portfelio komisijos tipuose vyravo panaši dalyvių sudėtis: projektų

²³ J. K. Christiansen, C. J. Varnes, Formal rules in product development: Sensemaking of structured approaches. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 502 – 519.

²⁴ Ali Mosav, Exploring the roles of portfolio steering committees in project portfolio governance. *International Journal of Project Management*, 2014, 32(3), 388 -399.

²⁵ Rodney Turner, Ralf Müller, „The Governance of Organizational Project Management“. Kn. R. Müller, N. Drouin, *Cambridge Handbook of Organizational Project Management*, Cambridge University Press, 2017, 85.

sudėlioti prioritetine tvarka; susirinkimo esmė – diskutuoti apie jau išrinktus projektus ir priimti pagrindinius sprendimus. Rolė – konsolidacijos.	minučių progreso ir 20 minučių portfelio apžvalga.	savininkai, portfelio vadybininkai, išteklių valdytojai bei aukščiausieji vadovai.
2) Komisijos posėdis tampa derybų vieta. Posėdžio metu yra diskutuojama apie projektų prioritetinę tvarką, kokius naujus projektus pridėti prie portfelio arba kuriuos projektus uždaryti. Rolė – konsolidacijos ir sprendimų priėmimo (balansas tarp 1 ir 3)	Susitikimai vyksta kartą per tris mėnesius; susitikimų trukmė: 1 – 2 valandos.	
3) Portfelio komisijos posėdžio metu dalyviai yra supažindinami su informacija ir jo metu priima visus sprendimus susijusius su portfelio ir jame esančiais projektais (ir kurie projektai turi būti portfelio dalimi). Rolė – sprendimų priėmėjo.	Susitikimai vyksta kartą į šešis mėnesius; susitikimų trukmė: nuo pusės dienos iki pilnos dienos.	

1.1. Projektų portfelio komisijos galimi tipai²⁶

Remiantis Ali Mosav išskirtais portfelio komisijos tipais, svarbu identifikuoti, kuriam tipui būtų galima priskirti Lietuvos Strateginių projektų portfelio komisiją, nes taip lengviau bus suprasti ne tik jos paskirtį, funkcijas, bet ir kokias realias galias komisija turi ir kokią įtaką bei sprendimų galią turi. Taip pat įdomu, kad Ali Mosav patvirtina, kad komisijos sudėtis yra dažnu atveju tokia pati. Svarbu Lietuvos atvejuje identifikuoti ir kokia yra portfelio sudėtis, kokias pareigas turintys asmenys gali būti priskirti vienai ar kitai rolei (pvz. portfelio savininkui, projektų savininkams). Tam, kad būtų geriau supastas portfelio koordinavimas verta atkreipti dėmesį ir į projektus, kurie yra Strateginių projektų portfelio dalimi ir suprasti kaip jie buvo koordinuojami bei kokią sąsają vienas projektas turi su visu portfelio. Dėl to atliekant tyrimą bus tiriama ne tik SPPK sudėtis bei veikla portfelio lygmeniu, bet ir jau užbaigtų projektų koordinavimas tam, kad suvokti bei susieti kokius pokyčius atnešė naujas

²⁶ Ali Mosav, Exploring the roles of portfolio steering committees in project portfolio governance, *International Journal of Project Management* 32, 2014, 396.

viešojo valdymo pasikeitimas (projektinis valdymas) ir ar pokytis sukūrė integralumo aspektą visų struktūrų atžvilgiu (investuotojo – Vyriausybės, projekto, sutarties vykdytoju – ministerijų).

Šio darbo tikslas yra išsiaiškinti, kaip projektų valdymo principai yra pritaikomi Lietuvos viešajame sektoriuje (analizuojant Strateginių projektų portfelį). Dėl to kitas svarbus aspektas, kurio konceptą reikia apsibrėžti bei į ką bus atsižvelgiama kuriant tyrimo metodą bei pritaikant teoriją, yra kokie iššūkiai kyla, siekiant įgyvendinti viešojo valdymo reformas. Thom ir Ritz yra išskyrę penkis barjerus, kurie gali trukdyti įvykti viešojo valdymo reformai: 1) žinios (informacijos trūkumas – nežinojimas); 2) pajėgumas (mokymų trūkumas – blogas pasirengimas); 3) noro stoka (motyvacijos trūkumas – išsisukinėjimas); 4) normos (susilieji trūkumas – prisitaikymas); 5) sisteminiai barjerai (išteklų trūkumas – inercija)²⁷. Kyla klausimas su kokiomis problemomis susiduriama siekiant diegti projektinį valdymą viešajame sektoriuje bei kaip būtų galima juos pakeisti (eliminuoti).

Paskutinis svarbus aspektas, kurį verta paminėti teoriniame pagrinde yra problemos su kuriomis susiduriama vykdant projektinį valdymą būtent viešajame sektoriuje. Tyrimas vykdytas Italijoje parodė, kad projektų portfelio komisijai yra ypatingai sunku suvokti ir sudėlioti prioritetinius projektus, kadangi nėra aišku, kas bus galutinio rezultato gavėjai (viešajame sektoriuje, tai būtų visuomenė) ir ar visuomenė supras, kad tam tikras pokytis (produktas) realiai pakeičia jų kasdienybę²⁸. Privačiame sektoriuje dažniausiai yra aiškūs užsakovai, kurie žino kokio produkto jie nori, o viešajame, kaip Italijos atveju, iškyla problema, kai nėra aišku, kurie projektai yra svarbiausi didžiajai visuomenės daliai ir politikai kartais bijo tam tikro poveikio visuomenei, jeigu projektas nebus priimtas teigiamai. Dėl to politikai dažnu atveju turi abejonių ir nėra apsisprendę, o tai projektiniame valdyme neprideda efektyvumo. Taip pat Italijos atvejis atskleidė, kad projektų tikslai nėra susiję su pelnu²⁹. Dėl to darbe bus atkreipiamas dėmesys, koku būdu Lietuvoje yra bandoma projektus ne tik išrinkti pačius aktualiausius, bet koku būdu yra užtikrinama, kad jie išpildytų didžiausią galimą naudą.

Apibendrinant projektiniame valdyme ir projektų portfelio valdyme yra svarbu identifikuoti proceso etapus ir kokios pagrindinės rizikos gali kilti kiekviename iš jų. Aiškiai nusibrėžti konceptus bei sukurti formalias taisykles organizacijos rėmuose. Svarbu nuosekliai laikytis taisyklių ir nenukrypti nuo pirminio plano, kad nekiltų problemų vėlesniuose etapuose ir iškelti strateginiai tikslai būtų įgyventi kuo efektyviau ir tikslingiau.

²⁷ Thom, N., and Ritz, A. Public Management. Wiesbaden: Gabler, 2006.

²⁸ Michela Arnaboldi, Giovanni Azzone, Alberto Savoldelli, Managing a public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry, *International Journal of Project Management* 22, 2004, 216 – 217.

²⁹ Michela Arnaboldi, Giovanni Azzone, Alberto Savoldelli, Managing a public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry, 216 – 217.

2. METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo objektas

Diegiant projektinį valdymą Lietuvos viešajame sektoriuje yra siekiama skatinti ministerijos mastu naudoti projektinį valdymą reikšmingiems institucijai projektams bei programoms. Projektas „Viešosios politikos pokyčių sistemos sukūrimas ministerijose“, kurio metu siekiama projekcinio valdymo principus diegti ministerijose, pradėtas 2018 metais³⁰. Visgi, šiam valdymo tipui skirtos struktūros ministerijose dar tik pradedamos diegti (dalis ministerijų turi ilgesnę patirtį su projektiniu valdymu ir dėl to praktikos yra pritaikomos greičiau, o kitose diegimas vyksta palaipsniui). Dėl to siekiant išsiaiškinti kaip projektinis valdymas veikia viešajame sektoriuje buvo pasirinktas Strateginis projektų portfelis (portfelio savininkas ministras pirmininkas Saulius Skvernelis). Strateginis projektų portfelis (vėliau SPP) yra dalis kito Vyriausybės kanceliarijos vykdomo projekto „Viešosios politikos pokyčių koordinavimo sistemos sukūrimas“ (jis pradėtas vykdyti 2017 metais)³¹. Nors abu Vyriausybės projektai yra skirti projekcinio valdymo diegimui viešajame sektoriuje Lietuvoje, vis dėlto šio bakalauro darbo tyrimo objektu pasirinktas Strateginis projektų portfelio atvejis („Viešosios politikos pokyčių koordinavimo sistemos sukūrimas“). Pirmiausia SPP pasirinktas kaip tyrimo objektas, kadangi yra vykdomas anksčiau (nuo 2017 metų) dėl to daroma prielaida, kad praktika jau turi tam tikrą (ne) pasisėkimą ar bent jau yra išsiginčios pagrindinės (ne) efektyvaus veikimo prielaidos. Taip pat SPP sudėtyje yra strateginiai projektai, svarbūs Lietuvai nacionaliniu lygmeniu ir turintys didelę įtaką tolimesnei šalies raidai. Kitas aspektas, kuris SPP atvejį padaro ypatingu yra sudėtingesnis portfelio koordinavimas, kompleksiškesnis portfelio suderinamumas (jame netgi 12 institucijų turi skirtingus projektus, kurios dažnu atveju turi gana skirtingas vizijas – kitaip nei ministerijos lygmeniu, kur bent jau teoriškai institucinė strategija turi būti panaši).

2.2. Tyrimo metodas

Šiame darbe bus taikoma vieno atvejo analizė pagal Robert K. Yin teoriją. Vieno atvejo studija buvo pasirinkta, siekiant išanalizuoti Strateginį projektų portfelį bei naudojantis gauta medžiaga suformuoti išvadas ar (ir kaip) projekcinio valdymo principai veikia viešajame sektoriuje Lietuvoje. Yin siūloma tyrimo prieiga puikiai tinka Strateginio projekto portfelio atvejui, kadangi pastarasis yra vis dar naudojamas, aktualus šiomis dienomis ir nėra aišku ar yra stiprus ryšys tarp atvejo (Strateginio projektų portfelio) ir projekcinio valdymo principų (kriterijai, kurie yra naudojami suvokti ar vieno

³⁰ Lietuvos Respublikos Vyriausybės Kanceliarija <<https://lrvk.lrv.lt/lt/apie-vyriausybes-kanceliarija/projektai/vykdomi-projektai/viesosios-politikos-pokyciu-sistemas-sukurimas-ministerijose-toliau-vyriausybes-projektu-valdymo-sistemas-pletra-i-ministerijas-vpvsmpm>> [Žiūrėta 2020 05 02]

³¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės Kanceliarija <<https://lrvk.lrv.lt/lt/apie-vyriausybes-kanceliarija/projektai/vykdomi-projektai/viesosios-politikos-pokyciu-koordinavimo-sistemas-sukurimas>> [Žiūrėta 2020 05 02]

atvejo studija yra tinkama tyrimui)³². Darbui bus taikomas Yin teorinis atvejo studijos modelis: 1) Apibrėžti ir sukurti (atrasti teoriją, išrinkti tinkamiausią atvejį, sukurti duomenų rinkimo taisykles); 2) Pasiruošti, rinkti, analizuoti (atlikti atvejo analizę, parašyti individualią atvejo ataskaitą); 3) Analizuoti ir suformuluoti išvadas (suformuoti išvadas iš tyrimo, modifikuoti teoriją, išvystyti politikos reikšmes, aprašyti atvejo ataskaitą)³³.

Empiriniam tyrimui buvo naudojami kokybiniai metodai. Duomenų rinkimui pasirinktas pusiau – struktūruotas giluminių interviu būdas, kuris leido respondentui savo terminais išreikšti savo požiūrį ir nuomonę be jokios išorinių veiksnių įtakos. Atrankos metodas naudojamas respondentų pasirinkimui - netikimybinės tikslinės atrankos. Pastarosios leido pasirinkti ne patogius atvejus, o tokius, kurie pasižymi savybe, kuri yra svarbi tyrimui. Vykstant netikimybinę tikslinę atranką buvo suprasta, kad didžioji dalis projektų, esančių SPP sudėtyje vis dar yra vykdomi, dėl to buvo pasirinkta susisiekti su tais projektų savininkais ir vadovais, kurių projektai jau yra užbaigti (taip užtikrinti tikslingesnę vertinimą ir tikimasi, kad taip bus išvelgiama daugiau su projektiniu koordinavimu susijusių teigiamų bei neigiamų aspektų). Dėl to tyrime išskiriamos dvi ministerijos su užbaigtais projektais: LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija bei LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija. Pastaroji yra įdomus atvejis tyrimui, kadangi projektinis valdymas LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijos viduje pradėtas diegti dar prieš dešimtmetį (kitais nei kitose ministerijose, ši ministerija jau turėjo tam tikrus projektinio valdymo pagrindus bei įsteigtą Projektų valdymo skyrių). Dėl šių priežasčių į tyrimo imtį buvo įtraukti ne tik su strateginiais projektais dirbantys asmenys, bet ir LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijos Projektų valdymo skyriaus darbuotojai (kadangi turi ilgesnę patirtį su šio valdymo ypatumais, turi institucinę atmintį bei gali palyginti kaip valdymas pasikeitė, kai projektinis valdymas pradėtas diegti visose ministerijose, o koordinavimas vyksta per Vyriausybės kanceliariją). Visgi, atliekant tyrimą, buvo suprasta, kad verta įtraukti ir ministeriją, kuri Strateginių projektų portfelyje turi dar neužbaigtų projektų (visų pirma dėl to, kad Ekonomikos ir inovacijos ministerija apskritai galima laikyti geruoju pavyzdžiu, kadangi jos darbuotojai turi ilgą patirtį ir dėl to susiformavusią kitokią kultūrą, visgi, kitose ministerijose strateginis projektas buvo vienas iš pirmųjų žingsnių naudoti šį valdymo būdą (vienintelė išimtis yra tarptautiniai projektai, bet tai yra dar kitokia darbo specifiška, kuri nėra nagrinėjama šiame darbe). Viena iš tokių ministerijų yra Švietimo ir mokslo ministerija, kuri ir buvo pasirinkta šiam tyrimui, kaip turinti strateginį projektą SPP sudėtyje, kurio dar nėra įgyvendinusi.

Taigi, tyrime pasirinkta interviu imti iš 1) Vyriausybės kanceliarijos atstovo ir SPPK nario - (R10); 2) Strateginių projektų savininkų (R2, R11); 3) strateginių projektų vadovų – (R1, R6, R7); 4) strateginių projekto komandos narės – (R9); 5) strateginius projektus (apskritai projektinį

³² Robert K. Yin *Case study research: design and methods*, 3th edition, SAGE publication, 2003, 13.

³³ Robert K. Yin, 50.

valdymą) kuruojančių asmenų – (R3, R4, R5, R8). Interviu analizė bus vykdoma remiantis dvejomis skirtingomis teorinėmis priegomis ir siekiant išsiaiškinti du skirtingus vykdomo pokyčio niuansus:

- Thom ir Ritz išskirtais penkiais barjerais, kurie gali trukdyti įvykti viešojo valdymo reformai (taip siekiant išsiaiškinti, kas (ne) trukdo įvykdyti pokytį);
- Child išskirtais projekcinio valdymo integracijos aspektais: 1) koordinacijos valdymas; 2) sugyvenimas tarp dalyvių; 3) sinergija; (Child siūloma prieiga padės atskleisti kaip yra vykdomas pats projekcinis valdymas ir kokia strategija jam pasirinkta bei ar ji veikia efektyviai)

Taip pat tyrime bus aktualūs ir dokumentai susiję su Strateginiu projektų portfeliu ir jo priėmimu bei įgyvendinimu. Todėl papildomai bus naudojama turinio analizė.

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1. Strateginių projektų portfelis Lietuvoje

Šiame skyriuje bus supažindinama su svarbiomis Lietuvos viešajame sektoriuje veikiančiomis struktūromis, kurios yra aktualios ir Strateginiam projektų portfeliui.

Vyriausybės kanceliarija, siekiant įgyvendinti „Viešosios politikos pokyčių koordinavimo sistemos sukūrimo“ projektą, išsikėlė tikslą sukurti viešosios politikos pokyčių valdymo sistemą LR Vyriausybės kanceliarijoje, kuri užtikrintų tinkamą nacionalinių viešojo valdymo reformų įgyvendinimą. Nuspręsta taikyti vieningą projektų valdymo metodiką taip koordinuojant Vyriausybės prioritetinių darbų įgyvendinimą. Taip pat projekto metu yra koordinuojama ne tik numatytų strateginių projektų eiga ir įgyvendinimo terminai, bet ir formuojama bendra Vyriausybės prioritetinių darbų koordinavimo praktika, vertinamas projektų rezultatyvumas, apimties pokyčiai, laiku valdomos rizikos, teikiamos metodinės konsultacijos bei sprendžiamos iškilusios problemos³⁴. Šiam tikslui įgyvendinti buvo sukurtas Strateginių projektų portfelis (Ministro Pirmininko portfelis), kuriame atsirado šių ministerijų strateginiai projektai: du Aplinkos ministerijos, penki Energetikos ministerijos, šeši Finansų ministerijos, vienas Kultūros ministerijos, keturi Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, keturi Susisiekimo ministerijos, vienas Sveikatos apsaugos ministerijos, vienas Švietimo ir mokslo ministerijos, vienas Užsienio reikalų ministerijos, šeši Ekonomikos ir inovacijų ministerijos, vienas Vidaus reikalų ministerijos, trys Vyriausybės kanceliarijos. Kaip jau minėta anksčiau tik maža dalis projektų jau yra įgyvendinta. Verta paminėti, kad projektai gali būti (ir yra) išimami iš Ministro Pirmininko portfelio, jeigu nebeatitinka SPP projektui keliamų reikalavimų. Lygiai taip pat gali atsirasti naujų projektų portfelyje, jeigu yra matoma jų strateginė nauda nacionaliniam šalies vystymuisi.

³⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija <<https://lrvk.lrv.lt/lt/apie-vyriausybes-kanceliarija/projektai/vykdomi-projektai/viesosios-politikos-pokyciu-koordinavimo-sistemas-sukurimas>> [Žiūrėta 2020 05 02]

Kita svarbi struktūra Vyriausybės kanceliarijoje yra įkurta Projektų valdymo grupė, kuri yra atsakinga už projektinio valdymo naudojimą viešajame sektoriuje Lietuvoje. PVG skyriuje dirba įvairaus spektro specialistai, dirbantys tiek su ministerijomis (siekiant įdiegti projektinį valdymą jų lygmenyje), tiek su Strateginių projektų portfelio kuravimu. Pastaruoju atveju PVG skyriuje yra vykdoma strateginių projektų koordinacija, prižiūrima projektų eiga bei terminai. Taip pat PVG skyriaus dalimi yra darbuotojai, kurių pareigos yra įvardijamos kaip PMO. PMO yra atsakingi už projektinio valdymo diegimą būtent ministerijose (kiekvienas PMO turi savo koordinuojamas ministerijas, kurias konsultuoja ir prižiūri, kad projektų tiek terminai, tiek darbai būtų vykdomi teisingai ir efektyviai). Taigi, Projektų valdymo skyrių Vyriausybės kanceliarijoje galima vertinti kaip tam tikrą kompetencijų centrą, kuriame specialistai dirba siekdami pritaikyti projektinio valdymo principus ministerijose ir Vyriausybės kanceliarijos viduje. Pagrindinė šio skyriaus funkcija yra konsultacinė su tam tikra kontrolės forma.

Tam kad strateginių projektų vykdymas būtų sklandus, buvo įkurta ir Strateginių projektų portfelio komisija. Jos pirmininku paskirtas Ministras Pirmininkas. Pagrindinėmis komisijos funkcijomis tapo sudaryti ir valdyti LR Vyriausybės 2018-2020 metų prioritetinių darbų, patvirtintų Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 metų pasitarime portfelį, vertinti strateginių projektų įgyvendinimo rezultatus, spręsti nesutarimus dėl strateginių projektų finansinių ir žmogiškųjų išteklių, nustatyti ir valdyti strateginių projektų tarpusavio priklausomumą, vertinti ir šalinti bendrąsias strateginių projektų įgyvendinimo rizikas, optimizuoti išteklius³⁵. Jos pagrindiniais nariais tapo Ministras Pirmininkas, Vyriausybės kancleris, Ministro Pirmininko patarėjas, ekonomikos ir inovacijų, energetikos, finansų, susisiekimo, užsienio reikalų, vidaus reikalų ministrai bei Vyriausybės strateginės analizės centro direktorius. Taip pat iškart buvo išskirti ir Komisijos pakaitiniai nariai: Vyriausybės kanclerio pavaduotojas, Ministro Pirmininko patarėjas, ekonomikos ir inovacijų, energetikos, finansų, susisiekimo, užsienio reikalų, vidaus reikalų viceministrai bei Vyriausybės strateginės analizės centro direktoriaus pavaduotojas³⁶. Ši komisija sukuria precedentą, kai atskaitingumas dėl darbų vykdymo yra koordinuojamas aukščiausiu lygmeniu ir būtent Ministrui Pirmininkui. Komisija dažniausiai susitinka vieną kartą per mėnesį posėdžio metu, kuriame būna pristatomi su strateginiais klausimais susiję aspektai ar problemos (pavyzdžiui, terminų vėlavimai, resursų klausimai ir pan.). Toks darinys yra labai svarbus Lietuvos viešajame sektoriuje, kadangi pagerina ministerijų atskaitomybę Vyriausybei bei

³⁵ Dokumentų paieška (e-seimas.lrs.lt) < <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/0b3ecd4106d411ea87aaea1d28b191f8?positionInSearchResults=1&searchModelUID=9197b35c-0679-4053-b06b-aa6294b64dcb> > [Žiūrėta 2020 05 02]

³⁶ Dokumentų paieška (e-seimas.lrs.lt) < <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/0b3ecd4106d411ea87aaea1d28b191f8?positionInSearchResults=1&searchModelUID=9197b35c-0679-4053-b06b-aa6294b64dcb> > [Žiūrėta 2020 05 02]

sukuria erdvę nacionalinės reikšmės klausimus svarstyti integraliai Vyriausybės lygmeniu (su pagrindiniais projektų savininkais).

Strateginis projektų portfelis bei jo komisija (kartu su projektiniu valdymu) atnešė esminius ir labai svarbius Vyriausybei pokyčius. „Vyriausybės centras, jisai nežinodavo, klausdavo kaip sekasi, sako vykdom, bet kadangi nėra išankstinių įsipareigojimų kiek turėtų būti įvykdyta iki šito taško, tai tuomet viskas ir strigdavo“³⁷. Iš esmės, tai mažino informacijos asimetriją. Vyriausybė tokiu metodu įgauna įrankį ir būdą stebėti terminus, geriau suprasti vykstančius procesus ministerijoje, galimybę laiku ir operatyviai įsikišti, jeigu yra reikalinga pagalba. Tai yra labai svarbu vykdant reformas. Kitas pokytis, atėjęs su projektiniu valdymu, yra asmeninė atsakomybė (atsiranda aiškumas, kas yra savininkas, vadovas, komandos nariai): „mes perėjome prie asmenų, vardo ir pavardės, asmeninės atsakomybės. Pas lengviausias dalykas yra pasislėpti už institucijos pavadinimo“³⁸. Tai sukūrė aiškos atskaitomybės struktūrą – pareigingumas ir darbo našumas atsiranda didesnis tada, kai yra aiškos funkcinės rolės su konkrečiomis pavardėmis. Taigi, projektinis valdymas įnešė didelį pokytį viešajame sektoriuje nuo pat pradžių su kitokia valdymo logika, kuri iš esmės keitė nusistovėjusią tvarką.

3.2. Strateginių projektų valdymo koordinavimas

Pabaigus vykdyti tyrimą ir atlikus interviu su respondentais, buvo suprasta kaip svarbu yra integracijos procesai, siekiant efektyviai valdyti projektinį valdymą. Taip pat atkreipiama dėmesį į tai, kad apskritai projektiniame valdyme yra labai svarbus koordinavimas, o viešajame sektoriuje jis realiai veikia netgi trejais lygmenimis (būtent Strateginių portfelio atveju) – pirmasis vyksta ministerijos viduje, antrasis tarp Vyriausybės kanceliarijos ir ministerijos, o trečiasis yra koordinavimas Strateginių projektų portfelio komisijoje. Visi lygmenys yra svarbūs ir bus aptariami šiame skyriuje. Suvokti kaip yra vykdomas integracijos procesas Strateginio projektų portfelio atveju padės konceptai, kurie buvo naudojami teoriniame pagrinde. Pirmoje dalyje bus aprašoma skirtinga (ar kaip tik panaši) patirtis ministerijų lygmeniu integracijos klausimu, antroje dalyje supažindinama su Vyriausybės kanceliarijos ir ministerijų darbą kartu, o trečioje bus kalbama apie koordinavimą Strateginių projektų portfelio komisijoje (kurioje realiai susitinka pagrindinių institucijų atstovai, dirbantys su strateginiais projektais).

3.2.1. Koordinacija ministerijose

Ekonomikos ir inovacijų ministerijoje (toliau EIMIN) visų projektų koordinacija yra vykdoma per projektų valdymo komitetą, kurio posėdžiai vyksta kas dvi savaites ir kurių metu yra nusprendžiama apie visus svarbiausius klausimus susijusius su projektais (tarp jų ir strateginiais): „Mes ministerijoje turime projektų valdymo komitetą (...) Susitinkam kas dvi savaites, aptariam

³⁷ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu (R10), 2020-05-14.

³⁸ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R10), 2020-05-04

konkrečius projektus ir būtent ta ministerijos jau projektų portfelio komisija priima tam tikrus (visus) sprendimus“³⁹. Šioje struktūroje ir yra priimami sprendimai, kas bus projektų savininkai, vadovai bei komandų nariai. Kita koordinacija ir bendravimas (jeigu kyla klausimų) yra vykdoma per el. paštą ar kitas komunikacines priemones. Projektų valdymo komitetas įgyvendina ir kitą teorijoje minimą integracijos aspektą – sugyvenimą. Posėdžio metu yra užtikrinama, kad visų projektų svarbiausi atstovai turėtų erdvę išsakyti su darbu susijusias problemas ar pasiektus rezultatus. Tokia struktūra leidžia ir tam tikrą mokymosi aspektą – dažnu atveju mąstymas integraliai ir girdėjimas apie visos ministerijos projektus suteikia įsiklausymą ir tam tikrų rizikų nuspėjimą savo darbams (mokymąsi iš kitų patirčių). Taipogi, toks bendradarbiavimas sukuria sinergijos aspektą, kadangi taip dirba daugiau šalių nei kitais atvejais.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje (toliau SOCMIN) koordinacija vykdoma šiek tiek kitaip. Nors nėra vieno komiteto susirinkimų, bet yra užtikrinama, kad bendradarbiavimas vyktų tarp projekto narių tokiu būdu, kuris jiems yra reikalingas pagal tuo metu esamus darbus ir darbotvarkes: „įvairių tų formų yra (...) vieno projekto vadovas, jisai daro reguliarius susitikimus su projekto komanda (...) tas vadovas išskirsto užduotis, kas ką turėtų paruošti, kokia informacija (...) Jeigu reikia pakviečiama daugiau asmenų ar suinteresuotų institucijų (...) kiti daugiau komunikuoja elektroniniu paštu ar ten per kitas platformas, kaip ten kam patogiau“⁴⁰. Taigi, bendradarbiavimas (koordinacija) yra vykdoma šiek tiek kitaip, mažiau formaliu būdu. Taip pat kitaip yra valdomas ir koordinacijoje svarbus aspektas – rolių paskirstymas. SOCMIN projektų savininkais tampa dažniausiai viceministrai, kurie kuruoja su projektu susijusią sritį, o vadovais gali tapti žmogus nepriklausomai nuo pareigų – svarbu tampa tiek žinios, tiek asmeninės savybės, tiek kompetencija dirbti komandoje: „Tai projektų savininkai paprastai yra skiriami kažkas iš ministerijos vadovybės, dažniausiai tai būna viceministrai, kurie atsakingi už tam tikrą sritį (...) Projektų vadovais įvairiai yra skiriama, nepriklauso nuo pareigų, tiesiog yra žiūrima pagal žmogaus atliekamas būtent pagal pareigybes, pareigybei priskirtas funkcijas, kad tai nebūtų visiškai nesusiję“⁴¹. Iš esmės su tokia pasirinkta koordinavimo strategija yra gana gerai padalinamos atsakomybės – projektams (ypatingai strateginiams) yra reikšminga, kad atsakingas žmogus (savininkas) turėtų tam tikrą politinę galią ir svorį (taip galima geriau užtikrinti, kad projektas vyktų sklandžiai). Yra svarbu, kad projektų vadovais tampama jau nepriklausomai nuo užimamų pareigų. Tai leidžia pasirinkti asmenis, kurie yra tinkamiausi atlikti projektą, turi geriausias žinias jame, o svarbiausia tam tikrą kompetenciją vadovauti projektui (kas yra labai aktualu, atsižvelgiant į tai, kad reikės vadovauti komandai, koordinuoti darbus, adekvačiai įvertinti terminus). Taigi, nors SOCMIN koordinacija vykdoma

³⁹ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R2), 2020-05-07.

⁴⁰ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R5), 2020-05-08.

⁴¹ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R5), 2020-05-08.

mažiau koncentruotai (mažesnė integracija ministerijos lygmeniu, projektai tampa atskiroms grupės svarbūs dariniai, bet nėra aptariami integraliai). Visgi, yra atsižvelgiama į tai, kad projektas būtų koordinuojamas teisingai ir sugyvenimas bei sinergija tarp visų suinteresuotų grupių būtų veiksminga.

Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (toliau ŠMM) koordinacija ir rolių paskirstymas turi dar kitokį valdymą bei veikimą. Projektų savininkais (taip pat kaip ir EIMIN bei SOCMIN atvejais) tampa viceministrai, bet kitaip nei EIMIN ir SOCMIN projektų vadovais yra paskiriami departamentų direktoriai (projektinės rolės yra užimamos pagal pareigybes): „Pas mus projektų savininkais yra vice ministrai (...) Tai departamentų direktoriui rasti laiko vadovauti projektui“⁴². Visgi, ŠMM atveju daugiausiai dėmesio verta atkreipti į sugyvenimo bei sinergijos aspektus. Nors kiekvienas projekto vadovas koordinacijos strategiją taip pat pasirenka individualiai, bet ŠMM buvo pastebėta, kad kai kurie projekto vadovai visą atsakomybę už ataskaitų pildymą (atsiradusių dėl projekcinio valdymo) prisiima tik tais sau (nėra šiuo klausimu pasidalijimu su komandos nariais): „yra kad tik programos vadovas žino, kad jis turi projektą, kadangi kiti tie žmonės ir taip tą daro pagal vyriausybės planą, tai ji jų neapkrauna šita informacija, maždaug, jūs vis tiek darot, bet ji tada ant savęs prisiima krūvį tą, ataskaitas rašyt ir panašiai, jinai mažiau pagalbos iš savo tarkim pavaldinių susilaukia, ji tokį pasidarius kaip ir skydo vaidmenį“⁴³. Tokia praktika nereflektuoja su projekcinio valdymo principais, kur koordinacija, sinergija bei sugyvenimas yra kertiniai aspektai.

Taigi, visos trys tyrime minimos ministerijos iš esmės turi labai skirtingas prieigas ir patirtis projektiniame valdyme. Taip yra pirmiausia dėl to, kad pats pokytis, kurį suteikia ši naujovė yra priimamas labai skirtingai. EIMIN šiuo atveju (kadangi jau turėjo projekcinio valdymo patirtį) galėjo greičiau prisitaikyti ir beveik visi be išimties respondentai pokyčius vertino teigiamai. SOCMIN darbuotojai taip pat pokyčiuose įžvelgė pozityvumo ir pastebėjo, kad pas juos gerą praktiką padėjo įdiegti būtent Vyriausybės kanceliarijos darbuotojai: „nes kaip ir minėjau, ypatingai Vyriausybės skirti kuratoriai, vat ir padeda važiuot sėkmingai ir toliau“⁴⁴. ŠMM nors apskritai apie projekcinį valdymą turėjo teigiamą nuomonę, abejojo ar šis pokytis yra pritaikomas gerai ministerijose ir ar viešajame sektoriuje jis gali būti pritaikytas: „pats projektinis valdymas mano galva turi perspektyvą (...) , kad tai vyktų ir greičiau, ir ryžtingiau, nes dabartinėje situacija yra tokia netikrumo situacija dėl to, tas projektinis valdymas gaunasi kaip papildoma ir nelabai norima veikla, nes yra papildomas krūvis tiems patiems (hm) šalia įprastų darbų“⁴⁵. Iš to galima daryti prielaidą, kad ministerijoje dar vyrauja abejonių apskritai apie diegimą ir šiuo atveju trūksta ryžto iš „viršaus“, kas šioje situacijoje kažkiek stebina – SOCMIN ir EIMIN atveju kaip tik buvo sulaukta daug palaikymo

⁴² Interviu su projektais dirbančiu asmeniu, Vilnius, (R7), 2020-01-16.

⁴³ Interviu su projektais dirbančiu asmeniu, Vilnius, (R8), 2019-12-04.

⁴⁴ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R6), 2020-05-07.

⁴⁵ Interviu su projektais dirbančiu asmeniu, Vilnius, (R7), 2020-01-16.

(ypatingai einančio iš Vyriausybės pusės). Visgi, ŠMM trūksta vadovybės ryžto ministerijos lygmeniu.

Vykdamas tyrimą buvo pastebėta, kad ministerijose yra susiduriama su panašiomis problemomis, bet nors (šiuo atveju EIMIN) jas jau išsprendė, kitose (ŠMM) dar kyla klausimas kaip spręsti iškilius sunkumus (iš esmės tokių atvejų būtų galima išvengti, jei būtų daugiau bendraujama instituciniu lygmeniu ir dalinamasi patirtimi). Vienas iš pagrindinių sunkumų yra rolių pasiskirstymas (būtent projekto vadovo pozicijoje, nes yra sutinkama, kad savininkas turėtų būti viceministras dėl jų politinės galios turėjimo). EIMIN pradėjęs diegti projektinį valdymą vadovais buvo skiriami aukštas pareigas užimantys asmenys. Visgi, buvo pastebėta, kad dėl didelio darbo krūvio ir užimtumo tokie asmenys, kurie yra skyrių vadovai ar departamentų direktoriai tiesiog fiziškai negali kokybiškai atlikti visų darbų. Tada projektų vadovų pozicijos buvo skiriamos nepaisant užimamų pareigų, o atkreipiant dėmesį į asmens kompetencijas: „kad projektų vadovais buvo skiriami aukšto lygmens žmonės, nu direktoriai pavyzdžiui (...) Bando kapstytis, nespėja (...) ką mes padarėm, perdavėm skyrių lygmenį ir dar ten kai kur, tiesiog į paprastų tarnautojų lygmenį. Tokių iniciatyvių. Ir daug kas keitėsi, nes vis tiek atsakomybės prisiėmimas yra aiškus“⁴⁶. Iš šio pavyzdžio galima aiškiai matyti, kad buvo pasimokyta iš ydingos patirties. Visgi, su tokia pačia problema susiduria ir ŠMM darbuotojai. Yra identifikuojama, kad aukštas pareigas užimantis darbuotojas turi daug funkcijų ir įsipareigojimų ir dėl to negali investuoti tiek laiko, kiek projektas dažnu atveju reikalauja tam, kad viskas būtų atlikta kokybiškai: „departamentų direktoriui rasti laiko vadovauti projektui, įsigilinti į projektą yra praktiškai neįmanoma (...) projektų vadovas iš principo turi būti atskira pareigybė, tai turi būti jo pagrindinis darbas. Nes sekti projektą, ten biudžetus, visa kitą, pokyčius suplanuoti“⁴⁷. Nors taip pat yra pažymima, kad kartais yra labai svarbu, jog projektų vadovais taptų asmenys, kurie yra tiesioginiai vadovai, kad nekiltų atskaitingumo problemos: „tas žmogus, kuris jeigu tu tampi projekto vadovu, bet nesi funkcinis vadovas, tai tu turi daug problemų, nes tu negali...realiai neturi įgaliojimų realiai kitam žmogui liepti daryti kažką“⁴⁸. Taigi, iš esmės trūksta tinkamo bendradarbiavimo ir tam tikros sistemos kaip būtų galima pasidalinti gerosiomis patirtimis, kurias galima būtų pritaikyti ir kitose institucijose.

3.2.2. Koordinavimas tarp Vyriausybės kanceliarijos ir ministerijų

Koordinavimas vyksta ir tarp Vyriausybės kanceliarijos bei ministerijų. Tam kad projektų valdymas būtų diegiamas efektyviai, buvo sukurta Projektų valdymo grupė (toliau PVG): „suformuota projektų valdymo grupė su aiškia atsakomybe keliomis kryptimis. Svarbiausia jų yra tapti projektų valdymo kompetencijos centru, tai driekti ir pastoviai tobulinti metodiką, kuria mes

⁴⁶ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R2), 2020-05-07.

⁴⁷ Interviu su projektais dirbančiu asmeniu, Vilnius, (R7), 2020-01-16.

⁴⁸ Interviu su projektais dirbančiu asmeniu, Vilnius, (R09), 2019-11-29.

vadovaujamės kaip Vyriausybė, ji negali būti baigtinė, ji turi būti kintanti ir adaptyvi. Taip pat yra teikti konsultacijas ir mokymus institucijoms ir ministerijoms. Na ir užtikrinti dabar projekto prasme plėtrą į ministerijas“⁴⁹. Taigi, šiuo atveju PVG tampa kompetencijų centru, diegiančiu projektinį valdymą viešajame sektoriuje bei užtikrinančiu kompetencijų kėlimą Lietuvos viešajame sektoriuje. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių ministerijų atstovų apskritai PVG darbą vertina teigiamai ir išskiria šios grupės naudą, valdant projektus, gyrė už prisiimtą atsakomybę: „labai gerai, čia tikrai padėkos žodis jiems (...) jeigu tiesiog nebūtų lyderystės arba kažkokio kuravimo, tai visos ministerijos būtų paliktos pavieniui“⁵⁰. Visgi, respondentai atkreipė dėmesį ir į tam tikrus aspektus, kurie dar stringa ar kurie dar nesuteikia visiško pasitikėjimo. Viena iš problemų, kuri buvo iškeliamą, tai dažna PVG narių kaita. Užtrunka laiko supažindinti naują asmenį su projektu ir tai trukdo darbui būti sklandesniam: „Bendradarbiavimui įtakos turi dažna koordinatorių kaita (...) pasikeitus koordinatoriui kurį laiką užtrunkama, kol naujas koordinatorius detalai susipažįsta su projekto specifiką.“⁵¹; „Nelabai efektyviai vyksta iš tiesų tas koordinavimas, kadangi ir pas juos yra žmonių kaita ir nuo tų žmonių, kadangi tai yra kūrimo stadija labai daug priklauso“⁵². Didelė žmonių kaita iš esmės iškelia dvi problemas – institucinės atminties nebūvimą ir būtinumą nuolat supažindinti naują asmenį su projektų turiniu bei tai, kad naujai pradėję dirbti asmenys, dažnai naudoja savo metodus ir keičia koordinavimą, o ministerijų darbuotojams reikia adaptuotis ir prisitaikyti prie naujų praktikų (kas kelia chaosą, nesusikalbėjimą, kartais pasipiktinimą). Aiškiai struktūrizuota darbo metodika, padėtų išvengti šių problemų, bet kadangi PVG dar yra nauja struktūra, ji iš esmės dar ieško tinkamo veikimo būdo. Taip pat yra svarstoma kaip vyksta koordinavimas ir koks jis turėtų būti (bei yra lyginama kaip buvo „anksčiau“ ir kaip yra „dabar“): „kad kol nebuvo pasikeitęs personalas Vyriausybės kanceliarijoje, gaudavom labiau konsultacinę pagalbą. Dabar tai vėlgi, čia ir kitų projektų vadovų atsiliepiamas, kad dabar viskas pavirto į kontrolę. Tai iš principo mums pagalbos vis dar reikia, bet dabar vietoj pagalbos gaunam labiau kontrolę“⁵³. Šiuo atveju, žmonių kaita sutapatinama su skirtingomis koordinacijos priemonėmis – norima pagalbos, bet yra nusiteikta prieš kontrolės įvedimą. Taip pat yra atkreipiamas dėmesys, kad kai kur Vyriausybės kanceliarijos koordinavimas tampa pertekliniu ir atsiranda neaiškumų, kur reikia kreiptis: „Bet iš komunikacinės, per tą kanalą komunikavimas, tai sakyčiau yra toks šiek tiek perteklinis. (...) Iš tiesų jie tai bendrauja tai per tą PMO, tai bendrauja tiesiogiai su projektų vadovais, tai su savininkais, kažkokia informaciją dozuoja ir yra labai sunku suprasti iš tiesų kaip. Mes paprastai neturim visos informacijos arba

⁴⁹ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu (R10), 2020-05-14.

⁵⁰ Interviu nuotoliniu būdu su projekto vadovu, 2020-05-07.

⁵¹ Interviu gautas raštu su projektais dirbančiu asmeniu, (R11), 2020-05-15.

⁵² Interviu su projektais dirbančiu asmeniu ministerijoje, Vilnius, (R3), 2019-12-10.

⁵³ Interviu su projektais dirbančiu asmeniu, Vilnius, (R7), 2020-01-16.

gaunam ją iš kitų šaltinių“⁵⁴. Vėlgi, šios problemos atsiranda dėl aiškaus nuostatų nebuvimo iš kurio kyla nesusikalbėjimai bei informacijos vakuumas.

Įdomu, kad yra atkreipiamas dėmesys ir į neformalius institucinius susitikimus su projektų komandų nariais iš kitų ministerijų, kurie skatino tarpinstitucinį bendradarbiavimą bei dalinimąsi gerąją patirtimi: „Ką dar labai kanceliarija buvo, kanceliarijos PMO, labai smagiai padarė, tai neformalius susitikimus, nu pusiau formalizuotus (...) Kur tada jau susitinki ir iš kitų ministerijų, institucijų atstovais, pasišneki, pasidalini patirtim, (...) Dabar žmonės yra kiti, truputėlį nutrūko tas, renginiai mūsų tų projektų vadovų tarpinstituciniai.“⁵⁵. Tokia platforma, leidžianti neformalioje aplinkoje aptarti darbo patirtis ir užmegzti tam tikrą ryšį tarp institucijų darbuotojų, gali būti labai teigiamas postūmis ateityje – mažinti susvetimėjimo aspektą ir gilinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą (kurio dažnai Lietuvos viešajame sektoriuje dar trūksta). Visgi, yra pabrėžiama, kad dabar tokios neformalios komunikacijos trūksta ir ji labai naudinga, kai buvo naudojama.

Taigi, nors apskritai bendradarbiavimas tarp Vyriausybės kanceliarijos (PVG) ir ministerijų yra vertinimas teigiamai, visgi, yra ir tam tikrų trukdžių. Pastaruosius sušvelninti gali padėti projektų valdymo standartas. Šio dokumento įvedimas į viešąjį sektorių daugiau struktūrizuotą veiklą ir suteiktų jai aiškumo (žinoma, galimas pasipriešinimas iš darbuotojų, kuriems kontrolės formos turi neigiamą konotaciją). Tokia praktika Vyriausybės kanceliarijos iniciatyva yra taikoma. Vis dėlto, standartas yra parengtas pagal projektinio valdymo principus, bet pritaikytas būtent Lietuvos viešajam sektoriui (pagal jam būdingas savybes): „dėl to mes pasirinkom ne tiesiog sakyti, kad mes vadovaujamės konkrečiu ten tuo standartu, o mes jį adaptuojam prie Lietuvos viešojo sektoriaus specifikos“⁵⁶. LR Vyriausybės projektų valdymo standartą ministerijų darbuotojai vertina įvairiai. Vieni vertina teigiamai, pabrėžia svarbą institucijoms kalbėti ta pačia kalba, panašiai suprasti procesus (standartas tai padeda išpildyti): „Tam kad ta branda atsirastų, vis dėlto reikalingi standartai ir tie standartai turi būti privalomi (...) pati pradžia, jinais turi būti tokia privaloma, kol nesusiformuoja kultūra, praktika ir tada galima taikyti rekomendacijas, tik tais tada, dabar reikėtų.“⁵⁷. Kitų respondentų buvo pabrėžiama LR Vyriausybės projektų valdymo standarto svarba būtent strateginiams projektams. Taip pat, atkreipiamas dėmesys, kad standartas turėtų būti geriau reglamentuotas ir būti privalomas, dirbant su projektiniu valdymu: „man labiausiai kliūna, čia mano asmeninė nuomonė, kad tas standartas, jisai yra dar neįteisintas, nėra nei nutarimo nei kažkokio įstatyminio pagrindo jo naudoti, jis yra daugiau rekomendacinis“⁵⁸. Įdomu tai, kad respondentai, kurie apskritai vertino projektinį valdymą labiau teigiamai ir matė didelį šio valdymo būdo indėlį, taip pat

⁵⁴ Interviu su projektais dirbančiu asmeniu ministerijoje, Vilnius, (R3), 2019-12-09.

⁵⁵ Interviu su projektais dirbančiu asmeniu ministerijoje, Vilnius, (R4), 2019-12-11.

⁵⁶ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R10) 2020-05-14.

⁵⁷ Interviu su projektais dirbančiu asmeniu ministerijoje, Vilnius, (R3), 2019-12-10.

⁵⁸ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu ministerijoje, (R5), 2020-05-08.

geriau vertino ir standartą bei pasisakė už jo įteisinimą. Visgi, buvo respondentų, kurių nuomonė išsiskyrė. Iš esmės tų pačių ministerijų darbuotojai panašiai vertino ir veiklą susijusią su projektais (nuomonė nesiskyrė ir buvo panaši). Buvo atkreiptas dėmesys į PMO svarbą – jeigu iš Vyriausybės kanceliarijos atėjęs asmuo yra kompetentingas ir greitai perpranta institucijos darbo specifiką bei greitai prisitaiko, automatiškai jam geriau seksis diegti projektinį valdymą ir ministerijų darbuotojai iš pradžių pasitikės daugiau asmeniškai juo, o vėliau ir pačiu valdymo būdu.

3.2.3. Koordinacija Strateginių projektų portfelio komisijos lygmeniu

Ankstesniuose skyriuose buvo aptarta kaip Strateginių projektų portfelio dalimi esantys projektai yra koordinuojami institucijų viduje, vėliau aptarta kaip bendradarbiavimas vyksta tarp Vyriausybės kanceliarijos bei pačių institucijų, o šioje dalyje bus aptarta kaip vyksta koordinavimas aukščiausiu lygmeniu – Strateginių projektų portfelio komisijoje. Kaip jau minėta anksčiau, šios struktūros dalimi yra ministrai (arba pakaitiniai nariai – viceministrai), kurių ministerijos turi strateginius projektus, o komisijos pirmininkas – Ministras Pirmininkas. Toks valdymo modelis sukuria platformą susitikti visoms svarbiausioms suinteresuotomis grupėmis. Iškyla klausimas kaip šis modelis veikia ir ar suteikia pridedamąją vertę.

Pirmiausia, SPPK veikimas suteikia galimybę Vyriausybei ir jos atstovams stebėti bei kontroliuoti terminus, biudžetus, kitus svarbius aspektus iš arti (sukuria aiškią atskaitomybę): „kad vien planų parengimas ir monitoringas, jis jau davė efektą ir mes jo net nesugebam apibrėžti, koki didelį. Nes mes kaip Vyriausybė to niekada nežinodavom to detalumo, neturėjom tos informacijos. Dabar mes tą informaciją turim ir mes pagal tą informaciją galim kiekvieną mėnesį patestuoti ar viskas vyksta (...) papildoma vertė yra ten turėti strateginius aptarimus ir diskusijas, remiantis ta informacija”⁵⁹. SPPK veikimas iš esmės padarė pokytį, kuris sukūrė precedentą – struktūrą, mažinančią informacijos vakuumą ir didinančią atskaitingumą. Kitas pagirtinas aspektas yra tai, kad posėdžiai vyksta reguliariai, kas mėnesį (vadinasi yra tam tikras pastovumas). Visgi, atkreipiamas dėmesys, kad labai svarbu yra lyderystė ir be Vyriausybės palaikymo būtų sunku jį įgyvendinti: „sėkmė šito valdymo modelio ir efektyvumas priklauso nuo politinės lyderystės ir politinės vadovybės noro tenai diskutuoti, skausmingai ir atvirai diskutuoti ir iš esmės.“⁶⁰. Struktūra iš esmės veikia efektyviai būtent dėl jai suteikiamo svarbumo aukščiausiu lygmeniu ir paramos iš svarbiausių lyderių.

Ministerijų darbuotojai SPPK veiklumą vertina teigiamai: „Mano vertinimu, Komisijos darbas organizuojamas efektyviai, koncentruotai ir struktūrizuotai“⁶¹. Taip pat atkreipiamas dėmesys į tai, kad strateginiuose projektuose dažnai atsiranda momentas, kai nebeužtenka ministerijos resursų

⁵⁹ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R10) 2020-05-14.

⁶⁰ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R10) 2020-05-14.

⁶¹ Interviu gautas raštu iš su projektais dirbančiu asmeniu, (R11), 2020-05-15.

ir yra labai reikalingas palaikymas iš Vyriausybės: „Bet iš principo tai yra formatas, kuris leidžia aukštesniame lygmenyje eskaluoti tam tikras problemas ir ten paprašyti sprendimų, kurių nepavyksta išspręsti pavyzdžiui ministerijų lygiu“⁶². Didžioji dalis respondentų mato naudą iš komisijos veiklos ir jaučia paramą iš Vyriausybės: „tas toksai apsisprendimas tarp ministrų, viceministro, patarėjo ir kanclerio yra labai svarbus, nes vis vien daugelis klausimų vienai ar kitaip yra pranešami pro vyriausybę, politiniu lygmeniu.“⁶³. Taigi, komisijos veikla suteikia projektams svarbą ir erdvę tvariau ir esmingiau sudėlioti projektines sėkmes ir nesėkmes bei jomis dalintis komisijos viduje.

Visgi, yra iškeliama ir abejonė susijusi su šia struktūra – būtent resursų padalijimo aspektas. Nors strateginiams planams automatiškai turėtų būti teikiamas prioritetas (kadangi portfelio dalimi esantys projektai, buvo atrinkti iš Vyriausybės prioritetų sąrašo ir iš esmės įvardinti kaip strateginiai), tačiau resursų padalijimas ir finansų klausimas išlieka labai aktualus. Šis aspektas yra iškeliamas ir su projektais dirbančių asmenų, kai nors yra sutinkama, kad politinis dėmesys yra svarbus, bet jeigu nėra tinkamo resursų padalijimo, negali būti ir rezultatų: „Tai aš matau tam tikrą iššūkį, kad portfelis didelis, pasakoma, kad tai yra strateginiai projektai, bet jeigu nėra skiriama pakankamai lėšų, tai koks tai yra strateginis projektas“⁶⁴. Iš esmės, tai gali reikšti nuoseklumo nebuvimą – strateginiai tikslai yra nurodomi, projektas iškeliamas kaip prioritetinis, bet galiausiai prioritetui nėra skiriama pakankamo finansavimo ir tai lemia rezultato nepakankamą išpildymą. Taigi, komisijos darbas gali būti išties komplikuoatas – yra sudėtinga atrinkti esminius projektus, kuriuos galima laikyti strateginiais, bet padalinti resursus ir iš esmės juos valdyti protingai bei perskirstyti taip, kad nekiltų nesklandumų, nėra lengviausias uždavinys ir dėl to gali kilti daug nepasitenkinimo.

Visgi, nors daugelis ministerijų darbuotojų labiau atkreipė dėmesį į pačios platformos sukūrimą kaip komunikacijos būdą, yra teigiama, kad siekiant iš tikrųjų užtikrinti darbą ir realių sprendimų priėmimą, yra svarbu labai tikslingai pasiruošti posėdžiams, nes diskusija dėl diskusijos neužtikrina efektyvumo: „Neužtenka tiesiog suteikti platformą ministerijai ar ministrui ar savininkui pasisakyti (...) Mes visada ateidavom su problema, daug sprendimų ir konkrečiu siūlomu sprendimu. Ir tokiu atveju, jeigu tai yra gerai paruošta, belieka pritarti ir eiti įgyvendinti“⁶⁵. Tikslingas pasiruošimas posėdžiams gali būti identifikuojamas kaip svarbus aspektas lemiantis SPPK sėkmę.

3.3. Strateginių projektų portfelio pritaikomumas Lietuvos viešajame sektoriuje

Taip pat svarbu apžvelgti su kokiais sunkumais (barjeriais) susiduria viešojo sektoriaus pokytis (šiuo atveju projektinis valdymas). Šiame skyriuje projektinio valdymo diegimas bus

⁶² Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu (R2), 2020-05-07.

⁶³ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R6) 2020-05-07.

⁶⁴ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu (R2), 2020-05-07.

⁶⁵ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R10) 2020-05-14.

peržvelgiamas pagal šiuos aspektus: 1) žinias; 2) pajėgumą; 3) noro stoką; 4) normų (ne) buvimą bei 5) sisteminius barjerus.

Žinių ir informacijos trūkumas gali labai esmingai trukdyti įvykdyti pokytį. Ypatingai ši problema aktuali yra pačioje pradžioje (kai jis dar tik pradedamas diegti). Kuriant Strateginių projektų portfelį, buvo pagal prioritetinius tikslus išskirti projektai ir atliekant šį darbą, identifiukuota informacijos asimetrijos tarp institucijų problema: „reikėjo konvertuoti patvirtintus Vyriausybės nutarimu ar protokoliniu sprendimu Vyriausybės prioritetus į projektus arba programas. Tai buvo be galo sudėtingas ir imlus darbai procesas, kadangi iš tikrųjų problema, kurią mes sprendėme buvo didžiulė informacijos asimetrija, kuri yra tarp vykdančios ministerijos ar atsakingos ministerijos ir Vyriausybės centro“⁶⁶. Iš esmės pats projektinio valdymo diegimas visų ministerijų lygiu, mažina informacijos vakuumą tarp institucijų ir didina tarpinstitucinį bendradarbiavimą, kurio labai stigo (ir dažnu atveju jis buvo komplikotas) Lietuvos viešajame sektoriuje. Taigi, pats viešojo valdymo pokytis suteikė žinių, pavyzdžiui, Vyriausybės centrui apie projektų, programų veikimą ministerijose. Tam kad informacijos trūkumo nepajustų ministerijų darbuotojai yra PMO funkcinė rolė, leidžianti mažinti žinių nebuvimą šiuo klausimu (ministerijų atstovai gali kreiptis, jei jiems trūksta informacijos). Visgi, iš to kyla kitas, koordinavimo klausimas (kaip ir minėta, kartais neaišku kaip reikia bendrauti, į ką kreiptis, kadangi yra naudojami vis skirtingi kanalai). Kai nebėra visiškai aišku į ką kreiptis, taip pat atsiranda informacijos trūkumas.

Viešojo sektoriaus darbuotojų pajėgumas vykdamas pokytį, taip pat yra labai svarbus. Jeigu nebus tinkamo pasirengimo, gali iškilti įvairių problemų. Dėl to Vyriausybės kanceliarija organizuoja mokymus darbuotojams, dirbantiems su projektais (komandos nariams, koordinatoriams, savininkams, vadovams). Visgi, nors mokymai yra rengiami ir darbuotojų kompetencijos yra keliamos, iškyla kitų problemų. Viena iš jų, tai elementarus laiko nebuvimas dalyvauti mokymuose, kadangi yra kitų darbų, kuriuos būtina atlikti tuo laiku: „Aš asmeniškai neturėjau nė vieno mokymo. Ne dėl to, kad jie nebuvo pasiūlyti, bet pavyzdžiui, jeigu yra pasiūlyti yra tam tikri nacionalinės svarbos klausimai, kur tu kaip departamento vadovas turi dalyvauti ir tiesiog sudėtinga rasti dvi dienas pavyzdžiui ar ne, kad galėtum nueiti ir vakarą praleisti mokymuose“⁶⁷. Vėlgi, kyla problema, kai vienas asmuo turi daug funkcinių veiklų ir nespėja jų visų aprėpti. Kita problema kylanti su mokymais yra ta, kad nors bazinėms žinioms yra skiriama daug dėmesio, bet nėra keliamos darbuotojų kompetencijos tam tikrose projektų valdymo dalyse, kur jiems trūksta teorinių ir praktinių gebėjimų atlikti užduoti kokybiškai: „labai trūksta mokymų apie rizikos vertinimus būtent biudžetinėse įstaigose, kai ministerijose ir sakykim tie baziniai mokymai jie yra gerai, bet tai yra tik tai kaip pasakyt....pradžiai, nes kai žmogus pradeda dirbti su konkrečiais

⁶⁶ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R10) 2020-05-14.

⁶⁷ Interviu su projektais dirbančiu asmeniu, Vilnius, (R7), 2020-01-16.

projektais, tai jam pradeda trūkti kitų kompetencijų ir to paties ir rizikų vertinimo ir komunikacijos kaip tobulinimo.“⁶⁸. Taigi, nors su pirminėmis žiniomis yra supažindinama daug asmenų, atsiranda kitų sričių, kur trūksta darbuotojų pajėgumo. Taip pat, kitaip nei su kitų pokyčių diegimu, šiuo atveju su projektais dirbti gali labai daug asmenų, kurių funkcinės rolės gali kisti. Pavyzdžiui, projekto vadovas, kuris įgavo visas įmanomas žinias, užbaigė savo projektą sėkmingai. Visgi, vėliau jis gali nebedirbti su projektais, o kitą projektą gali valdyti kitas asmuo, kuriam ir vėl reikės suteikti mokymus: „projektų vadovai, kurie yra dabar nebūtinai bus kitų projektų vadovais. Tai ta prasme, jų apmokymas kaip ir naudingas, bet ateityje gali nu tiesiog, tas žmogus nebūti paskirtas vadovu kaip ir veltui pinigai bus išleisti“⁶⁹. Dėl to būtent šiuo atveju yra labai svarbūs nuolatiniai ir gilūs kompetencijų kėlimo kursai. Iš esmės projektinis valdymas reikalauja tiek bazinių mokymų, tiek į konkrečias kompetencijas orientuotų mokymų.

Visgi, institucijose kyla ir tam tikros abejonės dėl projekcinio valdymo. Trūksta motyvacijos bei noro vykdyti pokyčius ir dėl to atsiranda išsisukinėjimo aspektas: „buvo aišku, iš Vyriausybės žmonės ateidavo, bet aiškumo buvo mažai, pridėtinės vertės mes nelabai matėm (...) Jeigu tai, na, procesas vyktų nuosekliai, tai tada aš tikrai pasirašau po projektiniu, man tikrai patinka, tinka ir atrodo, kad geras būdas“⁷⁰. Taip pat yra teigiama, kad ministerijos aplinka ir kultūra nėra pritaikyta projektiniam valdymui: „mūsų ministerijos gal kultūra yra dabar tokia, kad nelabai daug tarkim visokių tokių formalumų yra įvesta, daug yra tokio savotiško džiazio ir kūrybiško, kūrybiškos tokios erdvės, o projektiniame valdyme, bent jau dabartiniame standarte yra daug to reglamentavimo ir formalumo, tokios ataskaitos“⁷¹. Taigi, trūksta noro ir motyvacijos pokytyje pastebėti teigiamus aspektus, užglaistant pokyčio svarbą argumentu, kad projektinis valdymas nelabai tinka prie institucijos veikimo būdo. Iš to kyla ir susilieji trūkumas – nėra prisitaikoma prie naujovės dėl vyraujančių normų. Naujų normų įvedimui reikia ir palaikymo iš institucijos aukščiausios vadovybės: „ministerijai reiktų mūsų ko gero irgi apsispręsti, irgi būt, aš tikiu, kad tie sprendimai yra daugiau ar mažiau priimti pereiti prie to projekcinio valdymo, bet norėtusi, kad tai vyktų ir greičiau, ir ryžtingiau, nes dabartinėje situacija yra tokia netikrumo situacija dėl to, tas projektinis valdymas gaunasi kaip papildoma ir nelabai norima veikla“⁷². Susidaro situacija, kada trūksta ryžtingumo iš vadovybės ir darbuotojai matydami abejones patys jas perima ir nenori imtis pokyčio, kadangi yra pripratę prie veikusios tvarkos, yra ja patenkinti ir nenori keisti savo įpročių. Be to, projektinis valdymas atneša ir papildomos veiklos, kuri darbuotojams kartais atrodo labiau našta nei pagelbėjantis dalykas: „tas projektinis valdymas jis turi nemažai biurokratinių tokių aspektų. Turiu omeny visokias lenteles,

⁶⁸ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R05) 2020-05-08

⁶⁹ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R05) 2020-05-08

⁷⁰ Interviu su projektais dirbančiu asmeniu, Vilnius, (R09), 2019-11-29.

⁷¹ Interviu su projektais dirbančiu asmeniu, Vilnius, (R8), 2019-12-04.

⁷² Interviu su projektais dirbančiu asmeniu, Vilnius, (R7), 2020-01-16.

pažymas, tai tokio pildymo, dokumentinio pildymo, iš tiesų yra daug⁷³. Dėl to yra labai svarbus palaikymas iš vadovybės – jeigu bus matoma, kad pokytis yra neišvengiamas ir nešantis naudą, darbuotojai natūraliai jį priims visai kitaip.

Paskutinis aspektas, kuris yra labai svarbus pritaikant viešojo valdymo pokytį yra išteklių trūkumas. Jau buvo minima, kad netgi strateginiai projektai, kurie buvo iškelti kaip prioritetiniai, vėliau tampa finansų trūkumo įkaitais – ambicijos didelės, biudžeto tinkamo nėra ir ambicingi tikslai negali būti pilnai išpildyti. Šiuo atveju kalbant apie projektinio valdymo diegimą išteklių taip pat reikia, bet ne vien finansinių. Labai svarbus žmoniškųjų išteklių klausimas. Anksčiau buvo minima ir aptarta PMO funkcija, bet būtent prie šio aspekto reiktų atkreipti dėmesį kaip svarbu tinkamai pasirengę PMO ir aukštos jo kompetencijos: „kad čia priklauso nuo to, kokį konsultantą iš Vyriausybės kanceliarijos gausi. Tai mums pasisekė, mes gavom gerą konsultantą ir kaip sakant iš jo ištraukėm visas žinias ir visą reikiamą mums informaciją“⁷⁴. Žmoniškųjų išteklių trūkumas ar asmens nepakankamas pasirengimas, gali tapti lemiamu aspektu diegiant projektinį valdymą. Dėl to labai svarbus pasiruošimas ir įdirbis į šį procesą.

Taigi, projektinio diegimo sėkmė priklauso nuo institucijose esančių darbuotojų žinių, pajėgumo, motyvacijos bei institucijose vyraujančių normų bei išteklių pajėgumų. Branda institucijų viduje yra labai skirtinga ir skirtingus aspektus įsisavina kitaip. Tačiau galima matyti Vyriausybės kanceliarijos pastangas ministerijų žinių, informacijos bei kompetencijų lygius supanašinti ir dėl to dar reikia laiko, kad ministerijos su mažesne branda įgautų tam tikrą supratimą ir mokėjimą valdyti projektus, programas bei mąstyti integraliai viso viešojo sektoriaus rėmuose, o ne tik savo institucijos.

Žinoma, iškyla klausimas ar priėmus projektinį valdymą atsirado didesnė sėkmė įgyvendinant projektus. Nors į šį klausimą atsakyti dar anksti – daugelis projektų dar nėra įgyvendinti, bet tam tikras prielaidas galima pabandyti įžvelgti iš jau pasibaigusių projektų. Taigi, kas nusako sėkmingą projektą? Pirmiausia, panašiai kaip ir privačiame sektoriuje, tikslingai suplanuotas ir gerai apibrėžtas projektas dažnu atveju turi užkoduotą sėkmę: „Sėkmingas gal yra (projektas žinomas) pavyzdys, vien dėl to, kad yra labai labai aiškus tikslas ir labai aiškiai apibrėžtas, labai buvo didelis politinis dėmesys (...) daug dirbau pats atsakomybę asmeninę pasiėmęs, nes labai daug sprendimų, kuriuos turi įgyvendinti kitos ministerijos, tai aš kaip projekto savininkas ar ir projekto vadovai, kurie čia keitėsi dažnai, galėjo sakyti, kad ne mūsų kompetencija“⁷⁵. Taigi, galima daryti išvadą, kad sėkmingam projektui yra reikalingi trys aspektai – 1) puikiai apibrėžtas tikslas ir kokybiškai sudėliotas projektas; 2) politinis dėmesys (parama aukštesniu lygmeniu dažnu atveju yra labai svarbi); 3) asmeninės atsakomybės priėmimas ir darbas, siekiant įgyvendinti tikslus. Iš esmės visus šiuos

⁷³ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R06) 2020-05-07.

⁷⁴ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R05) 2020-05-08

⁷⁵ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R02) 2020-05-07

aspektus projektinis valdymas apima ir siekiant įgyvendinti tikslus reikėtų jais remtis. Visgi, viešajame sektoriuje susiduriama su problemomis šiuos aspektus užtikrinant. Pavyzdžiui, gerai apibrėžti tikslą gali būti sunku institucijose, kurių tiesioginė veikla yra susijusi su socialiniais klausimais ir yra sunku įvertinti naudas, efektyvumą, kitus rodiklius, kadangi sudėtinga terminus apibrėžti projektinėmis sąvokomis ar rodikliais: „strateginiai planavimo pokyčiai verčia mus visur matuoti naudas, bet matuoti socialinę naudą yra daug sunkiau negu finansinę (...) tai mes dabar sukam galvas, yra tam tikrų metodikų, bet įsivaizduokit, kada reikia paskaičiuoti socialinę naudą“⁷⁶. Tai trukdo tiksliai apibrėžti ir planuoti projektą. Kito projekto atstovė teigė, kad sunku viską adaptuoti į projekto rėmus dėl apimties ir projekto išskirtinumo: „tas projektas, jis buvo be galo didelės apimties ir tie darbai, jie buvo netipiški va kaip ir sakiau įvilkti į projekto rėmus“, taip pat išskyrė, kad projekte buvo sunku išmatuoti naudas: „ji yra neišmatuojama, jokių rodikliu jos neišmatuosi, Vyriausybės strategai bandė matuoti įmonių skaičiumi, kas paaiškėjo, kad yra visiškai neracionalu“⁷⁷. Iš esmės, viešajame sektoriuje galima susidurti su problema, kad rodikliai bus labiau „pritempiami“ prie esmės, bet nenusakys tikrosios galimos, pavyzdžiui, naudos. O neapibrėžtas tinkamai projektas gali nebūti sėkmingai įgyvendintas (kyla grėsmė). Taip pat yra dalykų, kurie yra būdingi tik viešajam sektoriuje ir privačiame sektoriuje su šiomis problemomis nebuvo susidurta: „į projektą įsitraukė veiklas, kurios priklauso nuo savivaldybių lygmens sprendimų ar nuo Seimo lygmens sprendimų. Tiesiog viskas vėluoja ir nuo mūsų nepriklauso“⁷⁸. Viešajame sektoriuje dažnu atveju projektams reikės paramos iš Seimo ar savivaldybių ir tai gali realiai keisti terminus ir visą darbo specifiką, kadangi nebūtinai projektas sulauks palaikymo minėtose institucijose. Apskritai terminai ir jų nukėlimas yra aktualus klausimas – dažnai strateginių projektų atstovai nori juos pakeisti ir reikia labai aiškos struktūros, leidžiančios vertinti ar tai yra pagrįsta: „turime gausų ratą prašymų koreguoti planus ir laikyti reikia tikrai tokį nuoseklų principą, kada sutinkame keisti, kada ne, kada tai pagrįsta, kada ne, nes pastovus planų keitimas, siekiant vėl prisidengti sau kažkokį nevykdymą, tai nėra tikslinis ar toleruotinas, tą reikia spręsti.“⁷⁹. Aiški vertinimo strategija leistų adekvačiai vertinti terminus ir taip geriau valdyti projektus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Šiame darbe buvo siekiama išanalizuoti Lietuvos Strateginių projektų portfelį, išsiaiškinti, kokie projektinio valdymo principai jam yra taikomi ir kaip naujoji valdymo kryptis pakeitė Lietuvos viešojo sektoriaus reformų valdymą. Teoriniame pagrinde buvo išdėstytos

⁷⁶ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R06), 2020-05-07

⁷⁷ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R01), 2020-04-28.

⁷⁸ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R02), 2020-05-07.

⁷⁹ Interviu nuotoliniu būdu su projektais dirbančiu asmeniu, (R10), 2020-05-14.

pagrindinės projektinio valdymo sąvokos bei konceptai ir pagal nubrėžtas teorines prieigas buvo tiriamas Strateginis projektų portfelis.

Pirmiausia, buvo identifikuota, kad Lietuvos Strateginis projektų portfelis yra portfelio valdymo etape, kurio metu yra vykdomi projektai (kai kurie užbaigiami, naudos pradedamos įsisavinti). Šio etapo iššūkiais gali tapti projektų planų nukrypimas bei organizacijos geba prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Iš esmės SPP susiduria su šiais iššūkiais: problema kyla dėl strateginius projektus koordinuojančių asmenų noro keisti terminus ir planus. Yra sunku identifikuoti kada projektų terminus yra verta atidėti, o kada ne (dar trūksta sukurtos sistemos, kuri paliestų šį aspektą). Taip pat projektų savininkai ir vadovai susiduria su problemomis, kurios nėra aktualios privačiame sektoriuje dirbantiems asmenims: dažnai projektuose reikia pritarimo ne tik Vyriausybės lygmeniu, bet reikia ir Seimo ar savivaldybių pritarimo. Tai sunkina procesą, galimos situacijos, kai sprendimo anksčiau minėtose institucijose negalima nuspėti, ir dėl to sunku planuoti terminus. Kita problema, su kuria susiduria viešojo sektoriaus darbuotojai, yra sunkus rodiklių vertinimas. Dažnai naudas, gaunamas iš valstybinių projektų, yra sunku apibrėžti – jos gali būti tiek labai abstrakčios, tiek labai sunkiai išmatuojamos – ir nėra lengva suprasti, ar projektas buvo įgyvendintas iš tiesų sėkmingai. Taip pat yra įdomu, kaip SPP rėmuose yra vertinamas projektų finansavimas. Nors projektai jau būdami portfelio dalimi yra prioritetiniai, dažnai finansavimas jiems gali kisti. Tuomet susidaro paradoksas – tikslai prioritetiniai ir ambicingi, bet tiek tikslas, tiek rezultatai negali būti pasiekti, nes nėra tinkamo finansavimo. Išteklių koordinavimas yra labai svarbus portfelio rėmuose.

Antra, Strateginis projektų portfelis kartu su projektiniu valdymu įnešė į viešąjį sektorių pokyčių, kurie esmingai keičia valdymą viešajame sektoriuje ir daro jį efektyvesnį. Anksčiau Vyriausybė turėjo tam tikrą informacijos vakuumą – trūko žinių apie visus ministerijoje vykstančius procesus susijusius su struktūriniais pokyčiais (pavyzdžiui, atsiradus krizei, problemos dėl informacijos trūkumo galėjo būti pradedamos spręsti per vėlai), o valdymas per portfelį ir būtent Strateginių projektų portfelio komisijos sukūrimas, leido nuolat stebėti ministerijų progresą ir vertinti jį (laiku atrasti galimas sėkmes ir nesėkmes). Taip pat, labai svarbu, kad projektinis valdymas įvedė ir asmeninę atsakomybę už strateginių projektų įgyvendinimą – yra aišku, kas yra formalus vadovas, į ką reikia kreiptis ir kas koordinuoja visą projekto darbą. Visgi, reikia pažymėti, kad sėkmingi projektai buvo atliekami asmenų, kurie ne tik labai aiškiai prisiėmė asmeninę atsakomybę, bet ir daug dirbo, kad projektai būtų sėkmingi. Dėl to yra labai svarbu (ypatingai viešajame sektoriuje) teisingai paskirstyti funkcines roles – savininko bei vadovo. Šių funkcinių rolių atstovams aktualu turėti kompetencijas ir žinojimą ne tik projekto turinio rėmuose, bet taip pat turėti gebėjimų valdyti komandą, struktūruoti darbus, koordinuoti veiklą bei turėti gilų supratimą apie patį projektinį valdymą (kokie rodikliai, kaip pasiekti ir pan.). Kita projektiniame valdyje svarbi struktūra – Strateginių projektų portfelio komisija sukūrė esminį pokytį – strateginių projektų atstovų

(ministerijų atstovų) atskaitomybę prieš Vyriausybę. Tai ne tik padidino žinių centrą Vyriausybėje, bet ir suteikia daug teigiamo postūmio projektų savininkams – jie turi platformą, kurioje gali ne tik pristatyti savo progresą, bet ir iškelti problemas bei tikėtis politinio palaikymo ir paramos. Tai yra labai svarbu vykdant būtent struktūrines reformas. SPPK funkcinė rolė yra sprendimų priėmimo (posėdžiai vyksta kas mėnesį). Posėdžių metu yra ne tik sukuriamą platforma diskutuoti strateginių klausimų rėmuose – jų metu yra priimami realūs sprendimai. Taip pat SPPK egzistavimas suteikia galimybę tarpinstituciniam bendradarbiavimui – jos dalimi yra daugelio ministerijų ministrai (arba viceministrai), o tai sukuria tam tikrą bendradarbiavimo aspektą.

Trečia, diegiant projektinį valdymą vis dėlto atsiranda noro stoka ir kompetencijų trūkumas ministerijų lygmeniu. Ministerijų darbuotojai kartais mato projektinį valdymą tarsi papildomą veiklą, apsunkinančią jų funkcines veiklas (įvairių lentelių, ataskaitų pildymas ir pan.). Visgi, yra sutinkama, kad pokytis yra reikalingas. Yra bijoma kontrolės, bet tuo pačiu yra pritariama, kad projektinis valdymas turi būti reglamentuotas. Vis dėlto galima įžvelgti ir skirtingą brandą ministerijose – tose institucijose, kur projektinis valdymas buvo pradėtas vykdyti anksčiau, jis turi didesnę pasisėkimą darbuotojų nuomone, o institucijose, kur jis pradėtas vykdyti neseniai, dar tvyro noro stoka. Visgi, koordinacija iš Vyriausybės kanceliarijos vykdoma efektyviai. Nors yra pastebima tam tikrų problemų – dažna žmonių kaita, iš ko kyla institucinės atminties nebuvimo problema, ne visada aiškūs komunikacijos kanalai, nėra aišku, kas yra atsakingas už tam tikrus procesus ir su kuo reikėtų komunikuoti – apskritai diegimas ir koordinavimas vyksta gerai ir su laiku turėtų atrasti didesnę motyvaciją iš ministerijų darbuotojų. Vėlgi, labai verta paminėti, kad ministerijų darbuotojams yra ypač aktualu kompetencijų kėlimo mokymai – nežinojimas ir nesupratimas dažnai yra atsakymas, kodėl nėra noro ar yra nepasitikima pokyčiu. Dėl to svarbu, kad darbuotojai projektinį valdymą ne tik suprastų, bet ir perprastų.

Atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad projektinis valdymas sukūrė į rezultatus orientuotą politiką ir suteikia galimybę efektyviai valdyti pokyčius Lietuvos viešajame sektoriuje. Nors dar kyla sunkumų dėl koordinavimo tiek ministerijų viduje, tiek tarp ministerijų ir kanceliarijos, bet apskritai pokytis sukūrė formatą šioms institucijoms bendradarbiauti, dalintis patirtimi ir efektyviau valdyti strateginius projektus. Tai labai svarbus pokytis viešojo sektoriaus valdyme, nes nors anksčiau buvo mėginimų pritaikyti tam tikrus projektų valdymo aspektus, bet jie nebuvo bandomi pritaikyti taip centralizuotai kaip nuo 2017 metų.

Svarbu paminėti, kad Strateginių projektų portfelis yra vis dar veikianti struktūra, kurią verta analizuoti plačiau įgyvendinus didžiąją dalį projektų ir (ar) pasikeitus Vyriausybės kabinetui (išskyla didelis klausimas, kokia bus portfelio ateitis, jeigu atsiradus politinei kaitai ši struktūra nebeturės palaikymo). Taip pat, kitas tyrimo vertas aspektas yra Strateginio valdymo įstatymas ir kokią pokytį viešajam sektoriui jis suteiks (šiam įstatyme yra minimas ir projektinis valdymas). Apžvalgos

verta ir šiuo metu kuriama Projektų valdymo informacinė sistema, kurios tikslas yra informacinių technologijų priemonėmis centralizuotai valdyti projektus, programas ir portfelius, vykdyti jų stebėseną ir kontrolę⁸⁰. Taigi, projektinis valdymas Lietuvos viešajame sektoriuje sukūrė tam tikrą proveržį ir tolimesni tyrimai galėtų atskleisti kaip stipriai tai bus aktualu ateityje.

⁸⁰ Projektų valdymo informacinės sistemos nuostatai < <https://e-seimas.lrs.lt/portal/documentSearch/lt> >

LITERATŪROS SĄRAŠAS IR DUOMENŲ ŠALTINIAI

1. Andersen, B., Henriksen B., Aarseth W., Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices. *Journal of Management in Engineering*, 2007.
2. Arnaboldi, M. Giovanni Azzone, Alberto Savoldelli, Managing a public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry, *International Journal of Project Management* 22, 2004.
3. Blomquist T., Ralf Müller, *Middle Managers in Program and Project Portfolio management*, Project Management Institute, 2006.
4. Christiansen, C. J. Varnes, Formal rules in product development: Sensemaking of structured approaches. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5).
5. Dokumentų paieška (e-seimas.lrs.lt) <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/0b3ecd4106d411ea87aaea1d28b191f8?positionInSearchResults=1&searchModelUUID=9197b35c-0679-4053-b06b-aa6294b64dcb>>
6. Drouin, N. C. Besner, Projects and organisations: Adding rungs to the ladder of understanding project management and its relationship with the organisation, *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(2), 2012.
7. Gardiner, P. Creating and appropriating value from project management resource assets using an integrated systems approach, *Procedia – Social and Behavioral Science*, 119
8. Gorog, M., Translating Single Project Management Knowledge to Project Programs. *Project Management Journal* 42(2), 2011.
9. Jenner S., *Transforming Government and Public Services. Realising Benefits through Project Portfolio Management*. Routledge, New York, USA, 2016.
10. Kendall, G., Rollins, S. *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*, J. Ross Publishing, Florida, 2005.
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Kanceliarija <<https://lrvk.lrv.lt/lt/apie-vyriausybes-kanceliarija/projektai/vykdomi-projektai/viesosios-politikos-pokyciu-koordinavimo-sistemas-sukurimas>> [Žiūrėta 2020 05 02]
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Kanceliarija <<https://lrvk.lrv.lt/lt/apie-vyriausybes-kanceliarija/projektai/vykdomi-projektai/viesosios-politikos-pokyciu-sistemas-sukurimas-ministerijose-toliau-vyriausybes-projektu-valdymo-sistemas-pletra-i-ministerijas-vpvspm>>
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija <<https://lrvk.lrv.lt/lt/apie-vyriausybes-kanceliarija/projektai/vykdomi-projektai/viesosios-politikos-pokyciu-koordinavimo-sistemas-sukurimas>>
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės svetainė <<https://lrv.lt/lt/aktuali-informacija/xvii-vyriausybe/prioritetiniai-darbai/strateginiu-projektu-portfelis>>
15. Markowitz, Portfolio Selection, *Journal of Finance* 7(1), 77-91.

16. Max Weber, *The Bureaucracy I. External form, Technocal Superiority, Ethos, and Inequality; The Bureaucracy II: The Impact upon Society*, in Stephen Kalberg, Blackwell Publishing, 2005.
17. Mosav, A., Exploring the roles of portfolio steering committees in project portfolio governance, *International Journal of Project Management* 32, 2014.
18. OECD, Guidelines for Project and Programme Evaluations, <<https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/47069197.pdf>> [Žiūrėta 2020-03-22].
19. Osborne, Gaebler, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, a Plume Book, 1992.
20. Pilkaitė A., Chmieliauskas A., Changes in Public Sector Management: Establishment of Project Management Offices – A Comparative Case Study of Lithuania and Denmark, *Public Policy and Administration* 14(2), 2015, 302.
21. Pollitt, C., Bouckaert, G., *Public Management Reform, A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford, 2000.
22. Projektų valdymo informacinės sistemos nuostatai < <https://e-seimas.lrs.lt/portal/documentSearch/lt>>
23. Sankaran, S., R. Müller, N. Drouin, *Cambridge Handbook of Organizational Project Management*, Cambridge University Press, 2017.
24. Smilga, E., Janušonienė K., Galimybės taikyti strateginį valdymą sveikatos apsaugos sistemoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2006.
25. Thom, N., and Ritz, A. *Public Management*. Wiesbaden: Gabler, 2006.
26. Weaver P., „Linking PMI’s standarts to project governance”, Hong Kong, 2007 m. Sausio 29 – 31.
27. Weaver P., „Linking PMI’s standarts to project governance”, Hong Kong, 2007 m. Sausio 29 – 31.
28. Yin, Robert K., *Case study research: desing and methods*, 3th edition, SAGE publication, 2003.
29. Young R., Young M., Jordan E., O’Connor P., Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management, *International Journal of Project Management* 30, 2012, 896. Kaselis, M., Gritėnaitė G., Strateginio planavimo procesas Lietuvos Respublikos ministerijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (58), 2011.

SUMMARY

Adaptation of project management principles to coordinate the implementation of public sector reforms in Lithuania: a case study of the Strategic project portfolio

There are many discussions on how the government should manage reforms in the most effective way. A feasible answer could be the adoption of project and portfolio management techniques. A letter was implemented in the Lithuanian public sector since the creation of a Strategic project portfolio. Thus, the aim of the thesis is to discover how the adaption of the project management principles affected the public sector of Lithuania while analyzing a case of Strategic project portfolio. In order to achieve the goal these tasks were determined: 1) to identify and define the basic principles of the project management, after analyzing the theoretical approaches about project management (and portfolio); 2) to review how project management is applied in the public sector and identify the main encountered problems in the implementation process 3) to find out the assumptions that are used in Lithuania while managing the Strategic Project Portfolio and implementing project management; 4) to discover how effective project management experience is applied in Lithuania, to see the (un) successes related to the implementation and to provide insights on how to improve the work of the Strategic Project portfolio, after conducting research and systematizing information. The employees of the public sector who works with strategic projects in the Ministry of Economy and Innovation, Ministry of Education Science and Sports, and Ministry of Social Security and Labour were chosen as the research of the thesis.

Firstly, it was defined how the coordination operates through three levels: at the ministry level, at the ministry and government level, at the Strategic projects' portfolio level. Also, the important structures for project management were described: project management offices, Strategic project portfolio committee and how these structures are maintained in the public sector of Lithuania. Lastly, there were described barriers of the public sector which can prevent changes from happening.

After the research it was discovered that project management made a significant influence on the coordination of the reforms. The most evident change is the creation of the Strategic project portfolio committee. The new structure formed a platform in which the most influential government officials could meet and make decisions that are strategically important. Thus, the information gap between the Government and the project coordinating Ministry has narrowed. Also, project management turned from institutional responsibility to a personal responsibility since the project owner is fully responsible for project success.

However, there are some challenges that the Strategic project portfolio is facing. Firstly, it is quite hard to identify precise indicators for projects that have social value. Secondly, there are difficulties for employees because they lack knowledge for project management. Furthermore,

different ministries have contrasting experience and it is the main reason why the evolution of project management between institutions varies.

In conclusion, it is important to highlight that project management and Strategic project portfolio have developed a result-oriented policy in the Lithuanian public sector. Thus, it provides an opportunity to effectively manage changes and makes a positive example on how the reforms can be governed. Also, the topic is still new as Strategic project portfolio is a recent structure in the Lithuanian public sector. Hence, future research works could focus on other aspects of project management in Lithuania such as the implementation of the Strategic management law or the creation and application of Project management information system.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1 Pusiaus struktūruotas interviu klausimynas (klausimai kito priklausomai nuo respondentų užimamų pareigų projektinio valdymo rėmuose)

1. Kada pradėjote dirbti su projektiniu valdymu?
2. Ar dirbate su projektais, kurie yra strateginių projektų portfelio dalimi?
3. Kaip vertinate su projektiniu valdymu atsiradusius pasikeitimus (būtent nuo 2017 m. kai koordinacija vyksta per strateginį projektų portfelį ir komisiją)? Ar pasikeitė Jūsų požiūris apie projektinį valdymą per šį laiką?
4. Kaip vertinate darbą susijusį su strateginiais projektais? Ar pagerėjo darbo efektyvumas pradėjus naudoti projektinį valdymą?
5. Ar diegiant projektinį valdymą yra naudojamas projektų valdymo standartas? Jeigu taip, (Jūsų nuomone) kokia jo reikšmė ir kaip efektyviai standartas yra pritaikomas darbuose?
6. Kaip Jūsų ministerijoje yra paskirstomos projektinės atskaitomybės (kas taps projektų savininkas, vadovas), ar tai automatiškai būna paskirstoma pagal užimamas pareigas ar pagal kitus kriterijus?
7. Kaip svarbus bendradarbiavimas tarp institucijų, projektų savininkų, vadovų ir komandų yra svarbus projektiniame valdyme? Kaip siekiama bendradarbiavimą užtikrinti?
8. Kaip yra dėl kompetencijų kėlimo būtent projektinio valdymo srityje? Ar yra vykdomi mokymai ar suteikiama papildoma informacija darbuotojams?
9. Ar projekte iškeliamos naudos yra pasiekiamos efektyviai? Kaip yra užtikrinama ir ar projektinis valdymas padeda užtikrinti, kad jos būtų įsisavinamos efektyviai?
10. Ar dirbant su projektais yra bendradarbiaujama su Vyriausybe?
 - a. Kaip koordinacija vyksta tarp Jūsų ir Vyriausybės?
 - b. Ar koordinavimas vykdomas efektyviai? Jeigu ne/taip, kas lemia (ne)sėkmingą koordinavimą?
11. Ar dirbant su strateginiu projektu turėjote susitikimų su Strateginių projektų portfelio komisija?
 - a. Kaip vertinate Strateginių projektų portfelio komisijos darbą?
12. Kaip manote, ar projektinis valdymas pakeitė koordinavimą iš esmės ir ar atsirado daugiau strateginio planavimo?
13. Ar pradėjus naudoti projektinį valdymą Jūsų ministerijoje, pasikeitė strateginio planavimo ypatumai?
14. Gal norite, ką nors papildomo pridurti šia tema, gal yra kitų nepaminėtų, bet svarbių aspektų?

Priedas Nr. 2

Tyrimo autorės klausimai ir įsiterpimai pateikiami pasvirusiu šriftu, respondentų atsakymai įprastu tiesiu šriftu

Respondentas nr. 1

Labai Jums pirmiausia noriu padėkoti, kad sutikote dalyvauti tyrime ir norėčiau paklausti ar nieko tokio, jeigu aš įrašinėčiau pokalbį?

Gera, įrašykite. Aš kaip ir rašiau nesu labai didelė specialistė tų strateginių projektų. Čia yra Vyriausybėje sukurta Strateginių portfelių grupė, kur vadovauja premjeras ir (informacija autoriai žinoma, minimos pavardės). Aš buvau susijęs tiek, kiek valstybės valdomų įmonių, t.y. mano srities projektas buvo vykdomas. Tai jis toks vyko apie metus ir buvo toks epizodinis toks mano dalyvavimas, tai gali būti, kad aš tiesiog neatskleisiu jums viso to, ko jums (kad jums būtų naudinga).

Taip, aš Jūsų daugiau ir klausiu būtent apie projektinį valdymą. Pirmasis klausimas ir būtų, kada pradėjote dirbti su projektiniu valdymu?

Tai dirbau tais metais, kai buvo vykdomas projektas, visais 2018 metais, nuo metų pradžios iki pabaigos.

Aha, supratau. Kaip vertinate su projektiniu valdymu atsiradusius pasikeitimus, va būtent tada, kaip ir sakote, tuo laikotarpiu nuo 2018 metų, kaip koordinacija vyksta būtent per strateginį projektų portfelį ir komisiją? Ar pasikeitė Jūsų darbo specifika?

Pasisekė, projektas įgyvendintas sėkmingai, užbaigtas laiku, priemonės praktiškai visos įvykusios. Bėda ta, kad mūsų ta tema turbūt nebuvo tipinė pačiam projekto esmei, nes projektai paprastai kaip ir žinomi - yra tos projektinės veiklos ir jos turi tam tikrus kažkokius reikalavimus, kriterijus, tas aprašomąsias dalis, čia yra tokie daugiau... Apskritai ministerijoje daugiausiai yra darbai susiję su viešu administravimu, tai reiškia teisės aktų rengimu. Ir tai reiškia, kad teisės aktų... Ar bus įtvirtinta po ta projektine, reiškia į tą įvilkalą įvilkta ar ne, vistiek tas turės būti parengta. O kai ten kliūna dėl kažkokių dalykų tada ten sudėtingiau aprašinėti, nu žodžiu čia yra papildomų visokių niuansų.

Iš principo atsirado Jums papildomo tokio darbo, pildymo?

Be abejo, be abejo. Tai yra aprašomieji darbai, kurie iš tikrųjų taip, jie sunkina ir atima papildomai sąnaudų ir visų kitų išteklių.

Supratau. O ar esate girdėjusi apie Lietuvos Respublikos Vyriausybės projektų valdymo standartą?

Gal ne.

Ten yra nustatyta tvarka kaip projektai turėtų būti vykdomi ir yra tam tikri rekomenduojami šablonai, aš tiesio norėjau pasiteirauti ar Jūs naudojate būtent strateginiame projekte tuos šablonus?

Mes naudojome tam tikras formas, aš nežinau iš kur jos yra, jos yra iš Vyriausybės ar jos yra mūsų ministerijos vidaus sukurtos formos. Šito nežinau, tiesiog nebeatsimenu.

Supratau. Ačiū. O ar dirbant su projektais, būtent su Jūsų projektu buvo bendradarbiaujama su Vyriausybe?

Taip, taip. Ir bendradarbiaujama, nes mūsų ta tema nuolat buvo atskaitinga Vyriausybei ta prasme, mes turėjome nuolat aiškintis dėl paties projekto temos esmės. Žodžiu, jeigu ten vyko sakykim įmonių pertvarkymo reikalai, tai aišku jie natūraliai yra pristatomi ir Vyriausybei ir taip tiesiogiai siejosi, pavyzdžiui, buvo bandoma išeiti iš valstybės įmonės fizinės formos, tai nuolat tie klausimai buvo svarstomi Vyriausybėje ir vis kalbama, kad tai yra viena iš projekto dalių. Taip, taip, taip, taip. Ataskaitos gi nuolat buvo rengiamos, atsiskaitinėdavo vice ministras, taip.

Jūs daugiausiai bendravote su Strateginių projektų komisijos nariais ar labiau su kanceliarijos darbuotojais, kurie dirba su projektiniu valdymu?

Bendravom su kanceliarijos darbuotojais turbūt dirbančiais su projektiniu valdymu, jeigu dėl projekto, o jeigu dėl pačių temų.... Nes esmė, matot, yra vis tik tai nu, tas pats projektas tai taip, patį projektą kuruoja ministerijoje yra padalinys, va ta pati Raminta kuri rašė laišku. Anksčiau buvo dar kita vedėja, kitokia struktūra mūsų buvo. Tai žodžiu, dirba su pačiais procesais, mes dabar atsakingi už pačią esmę. Žodžiu, mes pildom tą informaciją, nes viską darom kaip reikia, bet mums esmė vis tiek, kad judėtų patys darbai. Mums ne tiek pats projektas, kiek pati sakau, ta esmė. Tik klausimas, kiek ta tema buvo tipiška projektui, vat čia turbūt pagrindinė bėda. Bet šiaip tai bendravom, tuo metu toks Tomas kuravo, kuris dabar irgi dirba pas mus, taip, tai va su juo ir...

Ir tai tikriausiai buvo toks nuolatinis procesas, jeigu Jums kildavo klausimų Jūs klausdavot ar būdavo nutarti kažkokie tam tikri susitikimai aptarimo projekto ar nebuvo?

Vyriausybėje projektai buvo aptariamai pagal tos minėtos komisijos, kuriai vadovauja premjeras, matyt vidinę darbo tvarką. Ten nuolat vykdavo, aš neatsimenu dabar kiek tiksliai.

Kas mėnesį?

Sakyčiau gal net ir dažniau, bet taip, tai va, vat šitas vykdavo toksai, o darbine prasme, tai galėdavai bet kada bendrauti (dėl poreikio).

Supratau. Kaip manote, ar projektinis valdymas pakeitė koordinavimą iš esmės ir ar atsirado daugiau strateginio planavimo?

Atsirado. Atsirado, nes susistruktūrizavo tam tikros veiklos. Sakykim vat, kad ir pertvarkymo klausimai iš tų tikrųjų projekto dalių visų, bet ko gero. Ko gero, nes turėjo įdirbį, reiškia turėdavom labai konkrečias datas ir jau jas paskui ir tesėsi vat ir iki dabar dar tos pertvarkos visiškai yra nebaigtos, nes stringa kai kurie politiniu lygiu klausimai, bet jo, jo, atsiranda terminai, kurie įgyvendinami.

Apskritai palyginus, kaip jūs vertinate projektinį valdymą? Ar labiau teigiamai ar neigiamai? Ar tai sukūrė tam tikrą pokytį Jūsų darbo specifikoje ar nelabai?

Matot, jeigu kalbėti bendrąją prasme apie projektinį valdymą, tai jis turbūt yra labai naudingas, ten kur jisai gali būti pritaikomas pagal esmę. Tai ten jisai vienareikšmiškai naudingas, ten tikrai ir terminus struktūrizuoja, ir veiklos aiškios, ir atskaitomybė aiški, labai labai daug dalykų. Pas mus, sakau, jis gal buvo tas, darbai tie mūsų, nu tas projektas, jis buvo be galo didelės apimties ir tie darbai, jie buvo netipiški va kaip ir sakiau įvilkti į projekto rėmus. Bet pavyko ir padarėm ir tai, reiškia nu.... Šiaip naudinga, bendra prasme be abejo naudinga.

O kartais žinoma projekto naudos pasirodo ne iškart, o po poros metų, po penkerių gali atsirasti tik tai naudos ar yra nustatytas kažkoks vat projektiniame valdyme ar su projektiniu valdymu atsirado kaip tas naudas prižiūrima? Ar tai tiesiog yra tas pats procesas ir tiesiog užpildomas projektas, o kažkokio naujo mechanizmo nėra?

Mūsų atveju, kadangi visas projektas buvo susijęs su valstybės valdomų įmonių valdysena, tai kaip visi žinom jinau yra neišmatuojama, jokių rodikliu jos neišmatuosi, Vyriausybės strategai bandė matuoti įmonių skaičiumi, kas paaiškėjo, kad yra visiškai neracionalu, nes pats skaičius nenusako

gerai ar blogai turėti šimtą įmonių ar pavyzdžiui dešimt, tai čia ne tai. Tai va, tai tada, kad užbaigti šitą projektą buvo...sugalvojom tokį vertinimą kaip nuosavo kapitalo grąža. Tai va jinai yra tik tai tolimoje perspektyvoje kaip sakot va tik tai pamatoma, ten ir penki metai, gal ir daugiau, kai galėsi jau derinti su privataus verslo įmonėmis tą pačią veiklą vykdančiomis. Žodžiu čia dar ateity. Bet šiaip rezultatai iš tikrųjų pagerėjo, nes buvo optimizuota daug veiklų, optimizuota valdysena, tai iš tikrųjų taip, rezultatai kai kurie pasimatė, bet tokia jau, sakykim, globalesnis tas vaizdas, tai jis matytųsi daug vėliau.

Supratau, ačiū Jums labai ir paskutinis klausimas būtų, galbūt norėtumėt ką nors papildomo pridurti šia tema, gal yra kitų nepaminėtų, bet svarbių aspektų?

Žinot, turbūt nepasakysiu nieko labai plačiai, nes sakau, nesu didelė žinovė to projektinio, kad galėčiau, kokią Ramintą pakalbinkit jinai gal pasakys daugiau šitoje vietoje. Ne manau, kad ne, tiesiog tas priežiūra turi turbūt būti po projektine, žiūrėti ar tikrai pavyko ar racionaliai viskas buvo sudėliota, gal iš tų projektų kartais gali gimti kiti projektai, smulkesnės apimties net nežinau, kad matytųsi rezultatai.

Ačiū Jums labai.

Respondentas nr. 2

Ar dirbate su projektais, kurie yra strateginių projektų valdymo dalimi?

Taip, tikrai taip.

Kaip vertinate su projektiniu valdymu atsiradusius pasikeitimus būtent nuo 2017 metų, kai koordinacija vyksta per strateginį projektų portfelį ir komisiją?

Pozityviai, iš esmės. Yra visokiausių niuansų, kadangi nauja, bet iš esmės pozityviai, nes strateginių portfelių komisija yra tas formatas, kur aš kaip projektų savininkas. Dabar reikia pripažinti dėl dabartinės krizinės situacijos, tai daug kas yra sustoja tiesiog, tai tiesiai šviesiai pasakysiu. Dabar yra sustoję, ten posėdžiai vyksta ne tiek... Žodžiu be savininkų projektų gal daugiau bent jau iš mūsų ministerijos pusės įsitraukimo. Bet iš principo tai yra formatas, kuris leidžia aukštesniame lygmenyje eskaluoti tam tikras problemas ir ten paprašyti sprendimų, kurių nepavyksta išspręsti pavyzdžiui ministerijų lygiu.

Taip, supratau. Ar esate girdėjęs apie LR Vyriausybės projektų valdymo standartą?

Jo, tai žinoma, tikrai.

Ar naudojotės ten nustatyta tvarka ir procesais?

Taip, žinokit, tai praktiškai visas projektų valdymas gi pagal tą analogišką standartą vyksta.

Taip. Kaip Jūsų ministerijoje yra paskirstomos projektinės atskaitomybės, kas taps projektų savininku ar vadovu, ar tai yra automatiškai būna paskirstoma pagal užimamas pareigas?

Ne, mes ministerijoje turime projektų valdymo komitetą. Ir mes, dabar vėlgi, paskutinius pora mėnesių daug kas sustoja, bet bent jau iki dabartinės situacijos ir su buvusiu ministru ypač, tai mes kas dvi savaites praktiškai susitikdavom. Susitinkam kas dvi savaites, aptariam konkrečius projektus ir būtent tą ministerijos jau projektų portfelio komisija priima tam tikrus (visus) sprendimus). Kuriam projektui, kas yra savininkas, kas yra projekto vadovas, ką reikia keisti ir panašiai, tai mes ten aptardavom ir strateginius projektus ir ministerijos lygmens projektus, kurie į portfelį neįtraukti.

Supratau. O kaip yra dėl kompetencijų kėlimo būtent projektinio valdymo srityje? Ar yra vykdomi tam tikri mokymai ar projektų vadovams ar savininkams?

Jo, mes tikrai turėjom ne vienerius mokymus. Ar savininkai yra turėję? Gal ir esu... Man atrodo esu dalyvavęs, taip, vienuose mokymuose, bet projektų vadovams taip pat buvo organizuojami, va tiesą pasakius, ką tik prieš mūsų pokalbį pasirašiau taip pat vienam asmeniui dėl mokymų dalyvavimo, kurie centralizuoti per Vyriausybę organizuojami.

Labai gerai. Ar dirbant su projektais yra bendradarbiaujama su Vyriausybe? Vyriausybės kanceliarija?

Taip, šimtu procentu. Kitaip neįmanoma, yra reguliarus atsiskaitymas, tiesiog centralizuojama visa informacija. Tai pirmas dalykas iš mūsų jiems teikiama informacija, antras dalykas, na jie pateikia, na jie organizuoja portfelio komisijos veiklą. Tai čia kiek aš matau. Mes teikiame ataskaitas, kas vyksta ir tada lygiai taip pat dalyvauju portfelio komisijos veikloje.

Tai mano kitas klausimas ir yra būtent apie strateginių projektų portfelio komisiją. Kaip vertinate jos darbą?

Čia anonimiškai? Ar kaip?

Taip, aš tikrai neminėsiu pavardžių, tai tikrai anonimiškai.

Klausykite, aš jums labai kokią gerą pavyzdį galiu pasakyti. Aš esu pats kaip (projekto pavadinimas autoriai žinomas) projekto savininkas. Šio projekto proveržis yra akivaizdus. Tai šitą projektą man atrodo aš premjerui du kartus portfelio komisijoje esu pristatęs. Su visomis ambicijomis ir ką reikia daryti, lygiai taip pat ten ir ministrai dalyvauja ir panašiai. Aš sakau, tai yra tas formatas, kur pasitvirtinam kuria kryptimi einam, susiderinam tuos jautriausius klausimus, niekas ten detalių neaptarinėja. Ten yra taip: mes esam šitoje vietoje, reikia daryti tą ar darom, alternatyvos tokios, jeigu šita alternatyva stringam čia ir čia, priimami sprendimai ir judam toliau. Tai iš šitos pusės pozityviai, bet iš kitos pusės galiu pasakyti kaip su projektais dažnai būna. Aš irgi pats savininkas esu programos net ne projekto, kur yra ne vienas projektas. Buvo programa mes ką tik uždarėme, pabaigėme. Ambicijos iškeltos buvo didelės, susiję su (pavadinimas žinomas), tik neminėkit projektų, nes iškart bus aišku.

Taip, žinoma.

O ambicijos buvo didelės, o finansavimo nebuvo. Tai tu gali ten pasakot, ką nori, kokiam nori lygmenyje, bet tu to rezultato nepasieksi. Čia yra ir problema, viena problema su projektų planavimu. Aš pats tą programą paveldėjau tiesą pasakius iš kanceliarijos, o antras dalykas ar yra numatyti adekvatūs resursai. Ir čia nėra tik ministerijos lygmens sprendimas. Tai aš matau tam tikrą iššūkį, kad portfelis didelis, pasakoma, kad tai yra strateginiai projektai, bet jeigu nėra skiriama pakankamai lėšų, tai koks tai yra strateginis projektas. Tai čia yra pagrindinė, aš sakyčiau, pagrindinė problema ir iššūkis.

Taip, labai gerai, ačiū Jums. O kaip yra dėl naudų? Nes projektų naudų kartais ateina ne iš karto, kai projektas yra užbaigiamas, gali ir po penkerių ir po dešimties metų. Kaip yra užtikrinama ir ar projektinis valdymas padeda užtikrinti, kad jos būtų įsisavinamos efektyviai?

Matot, kas iš karto pasimato, tai pasimato iš karto, bet dabar dėl ilgalaikių naudų, tai vis tiek yra vykdoma po projektinę stebėseną, tai bent jau iš savo pusės aš kažko konkrečiai dabar negaliu apibūdinti. Kai kur yra akivaizdi nauda, bet vis tiek naudą mes matuojam pagal tam tikrus apibrėžtus kriterijus, rodiklius. Tai nebūtinai tie rodikliai, kur aš kad sakau akivaizdi nauda, tai yra į projektą įtraukti. Tai gal, ne viskas iš karto pasimato, gal reikia ilgesnio laikotarpio, čia susiję su projektų

stebėseną, bet kadangi bent jau mano paties projektai arba labai neseniai pasibaigė, arba tokie kompleksiškesni, tai aš tokio kažkokio konkretaus atsakymo negalėčiau duot. Bet dėliojamės projekcinę stebėseną ir pavyzdžiui pas mus yra projektų valdymo skyrius ir jisai užtikrina tą.

Taip, o kaip manote ar projektinis valdymas pakeitė koordinavimą iš esmės ir ar atsirado daugiau būtent strateginio planavimo?

Aš manau taip, bet jeigu jūs apklaustumėt skirtingas ministerijas ir aš pasufleruosiu, buvo daromas per Vyriausybės kanceliariją, nežinau kaip ten vadinasi, brandos lygio įvertinimas, tai jūs pamatysit, kad ten labai skirtingi lygiai ministerijose. Aš suprantu, kad pas mus čia viskas yra šiek tiek aukštesniam lygmenyje ir vien dėl to, kad tas jau buvo diegta nuo praėjusios krizės situacijos, daug kas buvo daryta, tai kaip pasakyti...Na, tarp žmonių yra tam tikri principai ir turėjom visą laiką stiprių žmonių už šitą sritį atsakingų.

Ačiū Jums labai ir tiesiog paskutinis klausimas būtų, galbūt norėtumėt ką nors papildomo pridurti šia tema, ko dar nepaminėjot, bet manot, kad yra svarbu pasakyti.

Klausimas kaip pasiekti rezultatus, tai viskas labai priklauso nuo to kaip suplanuota ir nuo to, kokie žmonės yra atsakingi už įgyvendinimą. Tai aš tikrai turiu projektų, kurie yra sėkmingi ir kurie yra nelabai sėkmingi. Sėkmingas gal yra (projektas žinomas) pavyzdys, vien dėl to, kad yra labai labai aiškus tikslas ir labai aiškiai apibrėžtas, labai buvo didelis politinis dėmesys, nes visi nori reitinge pakilti ir po to pasigirti kaip pakilo. Ir tiesiai šviesiai, nu tikrai daug dirbau pats atsakomybę asmeninę pasiėmęs, nes labai daug sprendimų kuriuos turi įgyvendinti kitos ministerijos, tai aš kaip projekto savininkas ar ir projekto vadovai, kurie čia keitėsi dažnai, galėjo sakyti, kad ne mūsų kompetencija, kitos ministerijos kompetencija, tegul jie daro. Bet mes tikrai taip buldozeriu, kai kurias klausimais ėjom išnaudodami Vyriausybės lygmenį. Iki šiol kai kas pikti. Tai čia yra tas gerasis pavyzdys. Bet yra ir kitų pavyzdžių. Pavyzdžiui, nu tiesiog į projektą įsitraukėm veiklas, kurios priklauso nuo savivaldybių lygmens sprendimų ar nuo seimo lygmens sprendimų. Tiesiog viskas vėluoja ir nuo mūsų nepriklauso. Arba yra tokie pavyzdžiai, aš dabar galvoju...Suplanuota blogai. Nu tiesiog, rezultatas labai ambicingas, kuris nepriklauso nuo projekto veiklų įvykdymo ar neįvykdymo. Tai vėlgi kaip pasakyti diskredituoja pačią idėją. Ir dar kita problema, kurią aš pamačiau, kai pradėjau dirbti, čia prieš kokius dvejus jau beveik su puse metų, kai aš tapau projektų savininku, pamačiau, kad projektų vadovais buvo skiriami aukšto lygmens žmonės, nu direktoriai pavyzdžiui. Ir tada pamatai, kad yra kokie keturi - penki projektai ir už visus atsako departamento direktorius. Bet kaip suprantat jis šiaip per dieną, turbūt šimta dešimt procentų turi visai kitų darbų ir projektai yra tiktai

dalis. Aš tiesiog pamačiau, kad nespėja. Bando kapstytis, nespėja, tada yra neskiriama pakankamai dėmesio ir tada man reikia tapti vos ne projekto vadovu. Tai tada ką mes padarėm, perdavėm skyrių lygmenį ir dar ten kai kur tiesiog paprastų tarnautojų lygmenį tokių iniciatyvių ir daug kas keitėsi, nes vis tiek atsakomybės prisiėmimas yra aiškus. Tai čia yra sudėtinga su valstybės tarnyba dėl to, kad visi įsivaizduoja, kad jeigu duosi žmogui su antpečiais. Ir labai ministerijose kultūra skiriasi. Ten mūsų su saugumo susijusi, su struktūra, tai ten be antpečių niekas nevyksta. Tai įsivaizduoji, kad jeigu duosi su antpečiais, tai viskas vyks. Tai toli gražu, tikrai ne, nes tiesiog yra fizinių galimybių ribos.

Supratau, ačiū Jums labai.

Respondentas Nr. 3

Pradėsime nuo klausimo kaip vertinate projektinį valdymą ir su projektiniu valdymu susijusias naujoves?

Teigiamai.

Kokius pagrindinius teigiamus ir neigiamus aspektus galėtumėte įžvelgti?

Dabar vykstančius ar ne? Ar apskritai su projektiniu valdymu?

Dabar, būtent jūsų ministerijoje.

Na, iš tiesų tie pokyčiai pas mus, tai nėra nauji. Man sunku dabar vertinti, nes pokyčiai, tai prieš dešimt metų prasidėjo mūsų ministerijoje, bet dabar tai, aš tai vertinu kaip naują tokį dar vieną etapą pokyčio centralizuotą, ar ne. Teigiami dalykai yra tie, kad eina iš tiesų centralizuotai iš vyriausybės visoms ministerijoms, kas yra svarbu susikalbėti ta pačia kalba, visoms institucijoms vienu metu, nes kai mes vieni tai darėm, tai sakykim projektų vadovai, jie jau tą pokytį valdė ir pradėję dirbti kaip projektų vadovai, jie susidurdavo su kitų ministerijų tokiu sakykim ne...kitokiu požiūriu ir reikėdavo labiau jas valdyti. Sakykim taip. Tiesiog to valdymo daugiau. Kai nesusikalbi turi daugiau įdėti pastangų, tai va. Aš manau, kad tai palengvins bendradarbiavimą tarp ministerijų, ta vienoda kalba ir tikiuosi, na, kad ta darbo dalis, kuri atskirta ir yra veiklos, ar ne, procesinės ir yra projektinė veikla, ji dar nėra aiškiai atskirta. Aš manau, kad tai yra viena iš nemažų problemų ir iššūkių, nes nėra aišku, kada tai yra projektas, kada veikla tiesiog procesinė ir kada tai turi virsti. Tai va, tai tą tikiuosi, kad tai įvyks tas aiškumas ypač iš Vyriausybės, iš strateginio planavimo pusės. Tai va, nukrypau kažką tai ir ką aš norėjau pasakyti.

Apie tai, kad projektinė veikla yra kartais sumaišoma su projektu.

Taip. Mintį kažkokią norėjau pasakyti. Tuoju, susirinksiu. Nu žodžiu, kad tai įneš žodžiu efektyvumo ir pro efektyvumo ta projektinė veikla turėtų atnešti į ministerijų darbą daugiau efektyvumo ir žmonių aktyvumo. Ta veiklos dalis, jinau irgi, kitaip yra valdoma ir labai gerai, kad Lean'as yra tuo pačiu paraleliai ir projektų valdymas ir Lean'as diegiamas paraleliai, nes tai kaip ir tokios dvi lėkštės, kurios turėtų tą balansą sudaryti. Tai va, svarbu, kad balansas atsirastų. Kokie neigiami dalykai, tai kad ko gero vyksta gan chaotiškai, tas visas pokytis. Nėra visiškai iki galo aišku kaip čia bus, ypač na žmonėms, galutinėms tiems vartotojams, jeigu galima taip sakyti tos naujos sistemos, tie kurie turi dirbti kažkaip kitaip, tai to aiškumo yra mažai iš vyriausybės pusės ir mums lygiai taip pat kaip tarpininkams pakankamai, kartais kyla daug klausimų, tai kokia čia ta vizija. Čia tokie neigiami dalykai, na nėra aišku, tai kaip vis dėlto bus galutiniam rezultate, bet iš patirties galiu pasakyti, kad tas aiškumas nelabai ir atsiranda. Nu, sunku jį apibrėžti iš tikrųjų.

Kitas klausimas būtų apie standartą.. Esate tikriausiai girdėjusi apie Vyriausybės projektų valdymo standartą?

Taip.

Ar jį naudojate?

Taip.

Kaip manote, jis dabar yra rekomendacinio pobūdžio, kaip manote ar jis turėtų būti įteisintas ir labiau tokia privaloma tvarka naudojamas? Ar palikti jį geriau kaip yra dabar, ką ministerija nori pasiimti, tą ir pasiima šiuo atveju? Kaip manot?

Iš tiesų, visada mes kai diegėm projektinį valdymą, visada mąstėm, kad tai yra vis dėlto rekomendacinis toks dalykas, kadangi, tai yra vadybos praktika ir tu gali rekomenduoti, projekto vadovai gali patys pagal savo situacijas, sritis ir taip toliau prisitaikyti gerąsias praktikas ir jas naudoti, bet vis dėlto tam turi būti pakankamai aukšta branda. Tam kad ta branda atsirastų, vis dėlto reikalingi standartai ir tie standartai turi būti privalomi. Nu bent jau ta pati pradžia, jinau turi būti tokia privaloma, kol nesusiformuoja kultūra, praktika ir tada galima taikyti rekomendacijas, tik tais tada, dabar reikėtų. Tai ir reflektuoja tai, ką aš minėjau anksčiau, to aiškumo nebuvo, tai kad ta rekomendacija, vėlgi, tai yra teisinei valstybei, viešasis sektorius pilnas teisininkų yra žmonių, kurie tikrai, ta prasme, jeigu parašyta tai aišku, jeigu neparašyta neaišku. Tiems žmonėms, tai tikrai yra labai svarbu, kad tai būtų parašyta aiškiai, kad dabar darom taip ir kokia apimtis ir taip toliau. Tai labai svarbus tas įteisinimas iš tiesų yra.

O ar naudojate šablonois, kurie yra standarte?

Taip, strateginiams projektams naudojame. Kadangi mes suprantam, kad yra svarbu vis dėlto. Taip, yra ten tų niuansų ir su šablonais, ir su standartu, nėra nei jie tobuli, nei standartas nėra tobulas, tačiau nu kad pokytis vyktų ir vežtų ir mes turime vieningai mąstyti ir elgtis ir tobulinti kartu. Mes tikrai stengiamės naudoti, į visus kitus projektus dar to neperkeliam, nes paprasčiausiai apimtis yra per didelė, tai va. Ir ne visiems vienodai yra prasmės taikyti. Strateginiai, jie gan nemaži tie projektai, tai tada galima pilna apimtimi taikyti, o kitiems.

Kitas klausimas būtų apie tai, kaip vyksta koordinavimas su Vyriausybe? Ar jis vyksta? Kaip jis vyksta ir ar vyksta efektyviai?

Nelabai efektyviai vyksta iš tiesų tas koordinavimas, kadangi ir pas juos yra žmonių kaita ir nuo tų žmonių, kadangi tai yra kūrimo stadija labai daug priklauso, tai nėra taip, kad kai ateini į veikiančią sistemą ateina žmogus, į veikiančią sistemą ir jau nu daug maž jam yra paaiškinama kaip čia darai ir jis tą daro, tai yra vienaip, o kai ateina žmogus ir reikia kurti, tai nuo to kiekvieno ateinančio žmogaus tas kūrybos procesas skiriasi ir nėra taip pas juos tų ryškių procesų nustatyta ir kaip komunikuoti ir su ministerijoms, kaip daryti kažką tai, nu, visiškai dabar statomas tas namas ir to chaoso labai daug yra, ir neaiškumo ir tas efektyvumas tikrai kartais geresnis, kartais prastesnis, labai nesustovėjęs šiuo metu. Mes atlaidžiai žiūrim, nors kartais būna tokių priekaištų, bet mes suprantam, kad taip, kitaip ir nebus kol kas.

Supratau. Ar Jūsų ministerija turi su projektiniais klausimais susijusį žmogų, vadinamą PMO?

Taip.

Kaip vertinate koordinavimą būtent per PMO? Kad kiekviena ministerija turi savo asmeninį konsultantą?

Tą PMO, kuris yra iš vyriausybės?

Taip, iš Vyriausybės ir kuris kartu dirba tiek su jumis, tiek Projektų valdymo grupėje?

Pas mus yra tokia dviprasmiška situacija iš tiesų, kadangi mes PMO turim savo ministerijoje patys ir tas atėjęs žmogus, na vat, šiek tiek, sakykim mes turėjom nusistovėjusius kažkokius savo darbo principus ir kaip mes jų komunikuojam ir su Vyriausybe ir taip toliau. Iš Vyriausybės pokyčiai tam tikri, kad eitų tik per tą žmogų, tas žmogus yra dar per mažai įsigilinęs. Tada atsiranda toks vienas laiptelis papildomas, kuris neaišku kiek ten to efektyvumo duodama aišku, mes tikrai įvedinėjam tą žmogų ir džiaugiamės, nes gavom tikrai gerą, profesionalų žmogų su geromis projektų valdymo žiniomis, tai tas yra tikrai gerai ir mes tuo naudojames ir tai yra abipusė nauda manau, tai va. Bet iš komunikacinės, per tą kanalą komunikavimas, tai sakyčiau yra toks šiek tiek perteklinis. Nu bet ir iš Vyriausybės labai chaotiški, iš tiesų jie tai bendrauja tai per tą PMO, tai bendrauja tiesiogiai su

projektų vadovais, tai su savininkais, kažkokia informaciją dozuoja ir yra labai sunku suprasti iš tiesų kaip, mes paprastai neturim visos informacijos arba gaunam ją iš kitų šaltinių, tai vat tas labai erzina, nes nėra aiškumo.

Supratau. Kaip manote ar projektinis valdymas turi įtakos strateginiam planavimui?

Turėtų turėti.

Bet ar turi?

Manau, kad kažkiek neišvengiamai turi, bet vis dėlto tas strateginis planavimas toks koks jis jau čia gyvuoja jau dešimtmečiais, jisai yra sunkiai pajudinamas ir na ten tikrai reikėtų integruoti, kas yra svarbu, nes kol kas tai strateginis planavimas, planavimo tie visi procesai, labai neteisingai iš tiesų skamba tas procesų planavimas, nes turėtų būti valdymas link ko yra einama, nes yra valdymas ir yra strateginis planavimas, lyg kažkokia tai viena dalis. Iš viso nei tu valdai, tiktais planuoji, susidėlioji biudžetus ir va, viskas, o kas toliau tai niekam neįdomu. Tai va, tai tikrai labai jaučiasi, kad mes einam kaip skirtingais batais ir tų sąsajų yra nedaug, nes jos akivaizdžiai reikalingos, tos sąsajos, tam kad viskas veiktų vienoje sistemoje. Bet kol kas tai labai skirtingoms kryptim ir aš labai dedu daug vilčių į vyriausybę, kad tą strateginį valdymą, kad bus patobulintas su nauju tuo įstatymu ar ne, kad viskas į tą bendrą sistemą.

Ar apsikeitė būtent strateginio valdymo, planavimo ypatumai, kai pradėjote diegti projektinį valdymą? Ar kažkaip pakito pati praktika?

Žinokit nelabai. Jeigu atvirai, tai nelabai, nes tame yra didžiausi iššūkiai ir projektų vadovams, nu nes paprastai tu gauni jau po fakto, ypač ten tie visi biudžetai suplanuoti, veiklos tame. Nei tu per daug realiai ten tos inicijavimo etapu daryti daug ten tų analizių, nu galima aišku ir biudžetas fiksuotas būna ir taip toliau, daug yra tokių apribojimų, kas na darant teisingesniu keliu iš tiesų turėtų vykti kitaip, bet yra kaip yra.

Norėjau paklausti ar esate girdėję apie PPVIS, tai yra portfelių ir projektų valdymo sistema, IT įrankis vadinamas. Ar esate girdėję? Čia apie tai, kad visų ministerijų projektai ir programos bus įkeltos į vieną sistemą ir jiniai bus bendrai valdoma Vyriausybės ar girdėjote?

Taip.

Kokie galbūt yra jūsų lūkesčiai iš tos sistemos? Galbūt kažką esate pagalvoję?

Taip, lūkesčius mes patarinėję esam iš tiesų su Vyriausybės atstovais ir mes turėjom savo sistemą daug metų ir jau ją turėjom poreikį keisti dabar, bet laukiam kada, kadangi bus centralizuota nėra prasmės investuoti į savo toliau. Tai, na, lūkesčių yra daug, bet na man atrodo, kad neįsivaizduoju

žinokit, daug yra rizikų tame, nes apimtis įrankio yra labai didelė, ta aprėptis kiek tai ministerijų, kiek valdymo sričių turės apimti, tai aš matau labai daug rizikų, kiek ta sistema veiks apskritai ir kiek ji bus patogi, kam jina bus adresuota, nes yra labai daug skirtingų lygių ir yra ten tie projektų vadovai ir jų komandos ir kas jiems yra reikalinga, kas reikalinga PMO, kas reikalinga savininkams projektų, ar ne, kokia informacija, kas reikalinga Vyriausybei, na, labai daug lygių ir nežinau kaip jie tai išspręs iš tiesų. Mūsų lūkesčiai pagrindiniai turbūt būtų, kad mes galėtumėm ir palengvinti ir projektų vadovams tą planavimo ir valdymo dalį, kad ta sistema būtų naudojama, kiekvieną dieną. Norėtusi, kad tai nebūtų dar viena iš n sistemų, kur reikia suvesti informaciją, kad Vyriausybė kažką tai gautų, nes tų sistemų tikrai yra daug. Krūvos ataskaitų, krūvos sistemų, kurios tos ataskaitos teikiamos, tai vat norėtusi, kad tas įrankis būtų naudojamas ir iš jo gimtų ataskaitos dėl to, kad žmonės jį naudoja kiekvieną dieną. Tai vat, tai kad jisai palengvintų tą darbą, bet na aš žinau iš praktikos, kad pradžioje to tikrai nebus, nes dėl to didelės sistemos yra ir žmonėms yra didelis darbo pokytis, jiems reikia išmokyti naudotis, reikia įprasti, reikia, kad tai įsigyventų į kultūrą ir be žmonių tos sistemos neveikia. Pati sau, savaime sistema neveikia, jina neįdiegia projektinio valdymo ir projektinio mąstymo, tai yra tik tais įrankis, kuris nu sakykim tiems žmonėms, kurie supranta kam jis yra reikalingas galės pagelbėti, kiti žmonės nesupranta kam jis yra reikalingas, tai yra našta, Tai vat ta yra didžiausia rizika, kad na žmonės įtikinti, kad tai nėra našta ir kad suprastų kam jis yra reikalingas. O šiaip, tikrai, jeigu yra viena sistema, tai bus naudinga visiems susišnekėti, vienoda kalba, vienodus dokumentus turėti, turėtų pagelbėti, bet tai didėlkis iššūkis.

Priešiu prie paskutinio klausimo, gal norėtumėte ką nors papildomo pridurti šia tema, o gal yra kokių nors nepamintų, bet svarbių faktų, kuriuos norėtumėte pažymėti?

Čia reikėjo man pagalvoti. Iš principo, tai ką aš iš pradžių sakiau, kad na viskas čia vyksta lėtai, tai tą reikia iš tiesų įsivertinti tam tikra prasme, tam tikru laipsniu priimti, kitu laipsniu valdyti kažkiek tai, tam kad valdyti reikia labai aiškiai apibrėžti tam tikrus žingsnelius ir reaguoti į aplinką ir apsišarvuoti kantrybe, kad visa tai vyktų, tai ir Vyriausybės žmonėms iš tiesų linkiu ir to pastovumo, nes žinai, kaip dabar iš tiesų pokyčių metai ko gero visur, ne tik viešajame sektoriuje ir versle žinau, kad yra daug žmonės juda iš vienu darbų į kitus, tai va, organizacijose ten, kur yra aiškūs nu tokie procesai įdiegti, tai tas migravimas nėra toks skausmingas, o organizacijose, kur kažkas naujo kuriama, yra tikrai labai skausminga prarasti žmones, kurie kažką pradeda. Tada nauji kol įsivažiuoja ir taip toliau, tai vat reikėtų struktūruoti, kuo labiau ir kuo aiškiau, na kad valdyti tas rizikas dėl pasikeitimų ir kad aišku būtų kitiems.

Ačiū.

Respondentai Nr. 4

Pirmiausia ačiū, kad sutikote ir mano pirmas klausimas būtų kaip vertinat projektinį valdymą ir kokių neigiamų ar teigiamų aspektų galėtumėte išskirti?

Tai čia labai platu, kaip vertini projektinį valdymą, kai tu dirbi su projektiniu valdymu, tai tu jį ir vertini gerai, nes tu verdi tame. Tai projektinį valdymą aš...Aš atėjau be patirties į šitą skyrių ir labai daug pasiturbinau, gavau daug žinių, daug mokymų, daug praktinės patirties iš buvusios vadovės su projektiniu valdymu. Tai aš manau, kad tai yra, nu, vienas iš tobulesnių darbo organizavimo būdų, projektinis valdymas ir teigiami, kad tu gali planuoti, gali stebėti, gali žmones įtraukti ir greičiau gal gauti informaciją su tavo susijusiais veiklomis, funkcijomis, ką tu darai. Iš neigiamos gal kartais, kai kur per daug, jeigu labai kai kurie žmonės laikosi standarto, tos raidės ane, parašytos, per daug popierizmo, per daug kažkokių, žinai, tų neigiamesnio, bet daugiau į teigiamą pusę yra projektų valdyme.

Kaip vertinate, pirmiausia, ar esate girdėję apie Lietuvos Respublikos projektų valdymo standartą?

Tai taip, mes dirbam pagal jį.

Tai ar daug ką naudojate?

Taip, mes turim daug strateginių projektų, Vyriausybės strateginių projektų, tai mes su juo dirbame ištiesai, tik tai žinai, gal kai kuriuos, kadangi jisai prasitęsė 2017 metais, paskui buvo 2018 atnaujintas, projektai patys strateginiai 2017 prasidėjo, tai kai ko dar ne tiek naudojame, kad naudų vertinimas, nes nedaug dar projektų yra pasibaigę, daug yra net naudas po metų, po dviejų, po trijų matuosim, tai giliai visko detalčiai nenaudojame, bet šiaip tai nuolatiniai dirbam su standartu.

Kaip manote, kol kas standartas yra toksai kaip rekomendacinio pobūdžio dokumentas, kaip manot, ar jis turėtų būti įteisintas, labiau privaloma tvarka naudojamas ar išlikti toks kaip yra dabar?

Geriau, kad toks išliktų. Nors mes strateginiam projekte jį kaip privalomą laikom. Patys sau esam nusistatę, kad jisai, jeigu tu darai Vyriausybės strateginį projektą, turi standartą, tai jau kaip ir privaloma daraisi. O jeigu ministerijos, pavaldžių įstaigų projektam, tai vis dėlto privaloma daryti nereikia.

Tuomet norėčiau paklausti, ar dirbat su Vyriausybe?

Taip.

Žinoma. Kaip vyksta koordinavimas, bendravimas su Vyriausybės kanceliarija būtent? Apie projektinį valdymą?

Ką turite omeny, kaip vyksta?

Aš noriu paklausti Jūsų apie PMO, apie konsultantą, kuris dirba tiek kanceliarijoje, tiek su jumis, kaip vertinate būtent koordinavimą per PMO? Per žmogų, kuris dirba tiek vienoje institucijoje, tiek kitoje?

Ką galiu pasakyti, kadangi komanda labai pasikeitė, buvo iš pradžių vienas sąstatas, kuris startavo, dabar yra susibūręs antras. Praktiškai visai nauji žmonės, tai visom startas buvo labai geras, labai glaudžiai bendradarbiauom, betarpiškai. Kas patiko, ko ministerijai funkciniai veikė labai daug raštų, pavedimų, oficialių visokių, o čia betarpiškai laiškais, telefonais, kaip ir žinai smagu. Dirbti, gauti iškart rezultatą ir neapsikrauti papildomais popierizmais. Ką dar labai kanceliarija buvo, kanceliarijos PMO labai smagiai padarė, tai neformalius susitikimus, nu pusiau formalizuotus, projektų vadovų tokį pool'ą žinai, susikviesdavo. Kur tada jau susitinki ir iš kitų ministerijų, institucijų atstovais, pasišneki, pasidalini patirtim, pasiklausai kažkokių. Šitas labai didelį plusą, plus jų pagalba ir mokymai labai iš tiesų padeda žmonėms. Dabar žmonės yra kiti, truputėlį nutrūko, tas, renginiai mūsų tų projektų vadovų tarpinstituciniai. Bet lyg tais VRM nori atnaujinti, gal atsigaus. Kartais gal norisi šiuo metu daug greičiau atsakymų, kai kur užtrunka, anksčiau gaudavom greičiau iš Vyriausybės PMO. Ir gal dabartinis PMO Vyriausybės, kaip pasakyt, (hmm) per daug (hmm) kietai laikosi gal žinai, jeigu taip turi būti, tai jokių diskusijas nesileidžia, kompromisus ne, netgi kitą kartą žinai padiskutuoti gal norėtusi ir žinai, o ne tik tai gauti kažkokius nurodymus ir pavedimus. Bet smagu, smagu, kad žinai gali be tarpiškai bendrauti su kolegomis ir dalintis.

Ar manote, kaip manote, ar projektinis valdymas turi įtakos būtent strateginiam planavimui? Strateginiam valdymui?

Sudėtingas čia klausimas, čia labai komplikotas ir mūsų ministerijoje.

Ar pasikeitė pats valdymas? Kaip buvo diegiamas, pradėjus diegti jau visose ministerijose projektinis valdymas, ar pasikeitė jūsų pačių darbo specifika, lyginant su strateginiu, žiūrint ir į strateginio planavimo pusės?

Matai, mes kadangi visą laiką dirbam tik su projektais, tai negaliu pasakyti, mes turim strateginio planavimo departamentą, kuris dirba su tais. Mes dirbam su projektų valdymu ir pas mus vienas iš tokių trūkstamų gal grandžių sąsajos su strateginiu planavimu ir projektiniu valdymu ir šiai dienai, kiek pastebiu, tai nėra suintegruota ir tarkim atsiradę papildomi strateginiai projektai, tai žmonėms

papildomas darbas, nenuimant strateginio planavimo numatytų ataskaitų, jeigu tu, ta prasme, tas pats projektas strateginis yra čia ir yra strateginiam plane, jie ataskaitą teikia ir čia, ir čia. Nėra integracijų.

Ir dabar irgi su ta integracija susijęs klausimas. Ar esate girdėjusi apie PPVIS (Projektų ir portfelių bendrą sistemą, IT įrankį kitaip vadinamą?

Kur bus diegiamas?

Taip, visos ministerijų projektai ir programos bus vienoje sistemoje.

Kad projektai taip, kad programos nežinau.

Projektai, taip.

Bet čia Vyriausybės PMO, kur tą įrankį diegia? Ar čia dar kažkoks?

Čia kur visų ministerijų bus kaip viena tokia bazė, PPVIS, tiksliai vadinasi portfelių ir projektų valdymo informacinė sistema.

Nes jeigu čia ta pati, kur dabar vyksta diegimas ir buvo pirkimas, tai kaip ir esu girdėjusi, bet ar tai apims programas aš to nežinojau.

Tai žinot, portfeliai ir programos, realiai projektai, kad visi projektai bus vienoje bazėje, viename.

Tada mes kalbame apie skirtingus dalykus. Yra portfeliai, programos ir projektai projektinio valdymo sąvokos, yra programos strateginiam planavime, programos Valstybės institucijų yra kitas dalykas, per tas programas, nežinau, kiek jūs esat susidūrusi, programos jos turi kaip ir savo kodus, savo biudžetą, savo pinigus.

Čia žinokit programos su projektais.

Projektinės tada, okey. Apie tą tai esu girdėjusi įrankį.

Kokie jūsų yra lūkesčiai iš šitos programos, galbūt jau pagalvojote, kas galėtų būti, kas galėtų Jums pagelbėti?

Suprantat, lūkesčiai...Lūkesčiai jau buvo, kad būtų kuo greičiau, bet labai užtruko šitas dalykas. Kadangi mes turim savo projektų valdymo įrankį, tik jisai pasenęs, ar ne. (Geera) kažkiek dar turėjom, kažkiek dar naudojame. Norėtusi, kad žinai, tas įrankis pagelbėtų tiek projektų vadovams planuoti, tiek teikti ataskaitas, tiek mums žiūrėti ir traukti ataskaitas. Ta prasme, bet kadangi žinau, kad laukia sunkus darbas, kol įsivažiuos, tai tų lūkesčių, taip žinai, su maža baime lauki, žinai.

Taip. Ir tuomet paskutinis klausimas, gal norėtumėte ką nors papildomo pasakyti, pridurti, kas yra svarbu, bet nebuvo paminėta?

Taip greitai...Svarbu apie projektų valdymą...

Ypatingai atsižvelgiant kaip vyksta koordinavimas su Vyriausybės kanceliarija, su būtent PVG. Galbūt irgi turit kokių lūkesčių, kurie nėra atsižvelgti.

Tai va, gal lūkesčiai gal žinai ir mūsų ministerijos žmonių, ką aš minėjau ir apie tą integraciją su strateginiu planavimu ir projektų valdymu, kad būtų, kaip sako, žinai, kad tas įrankis, kad jisai turėtų sąsajas. Vėlgi žmonėms nereiktų už tą patį dalyką į penkias skirtingas vietas teikti ataskaitą, žinai. Tai žodžiu, norėtusi tos integracijos su strateginiu planavimu, planavimo dokumentais. O daugiau, kolegos dirba, viskas kaip ir smagu. Viskas vyksta per bendravimą.

Ačiū Jums tada labai.

Dėkui Jums.

Respondentas Nr. 5

Kada pradėjote dirbti su projektiniu valdymu?

Jeigu kalbėti apie tai, koks jis yra dabar, tai pradėjau pernai, 2019 metais. O jeigu apskritai su projektiniu valdymu, tai nuo 2004 m.

Taip. Ar dirbate su projektais, kurie yra strateginių projektų portfelio dalimi? Ties strateginiai vadinami projektai?

Ką jūs turite omeny dirbat?

Ar koordinuojate juos?

Aš nesu nei projektų vadovė nei savininkė, aš apskritai esu projektų valdymo koordinatorė, tai kaip pasakyti, tiesiogiai su jais nedirbu, bet mano darbas yra sužiūrėti visa tą, kad valdymo ta schema, kuri pagal patvirtintą projektų valdymą standartą, kad jiniai būtų atitiktų būtent tą standartą ir kad tie projektai, kad jų vykdymo eiga, ataskaitų teikimas, atsiskaitymai, kad vyktų būtent pagal tą standartą.

Taip supratau. O kaip vertinate su projektiniu valdymu atsiradusius pasikeitimus? Kaip sakėt nuo praeitų metų pradėjote dirbti būtent su šiuo projektiniu valdymu ministerijose ir kaip vertinate pasikeitimus?

Na, tai pasikeitimai jau ne nuo pernai yra, jie yra nuo anksčiau. Sunku juos vertinti, kadangi dar nėra tokių įgyvendintų projektų būtent pagal tą naują metodiką, be to, sakykim, eina dar strateginio valdymo pokyčiai, kurie dar nėra baigti. Kaip ten bus integruotas projektinis valdymas į tą strateginį planavimą, tai tada ir vertinsim, kai bus kažkas pabaigta, nes dabar viskas ne tai, kad pradžioje, bet eigoje, tai sunku vertinti labai, kadangi dar nėra projektų įgyvendintų.

Ar diegiant projektinį valdymą Jūs naudojotės projektų valdymo standartu?

Taip, Vyriausybės kanceliarijos kur yra standartas.

Ir Jūsų nuomone, kokia jo reikšmė ir kaip efektyviai standartas yra pritaikomas darbuose?

Na, pradėkim nuo to, kad man labiausiai kliūna, čia mano asmeninė nuomonė, kad tas standartas, jisai yra dar neįteisintas, nėra nei nutarimo nei kažkokio įstatyminio pagrindo jo naudot, jis yra daugiau rekomendacinis. Šiuo metu yra parengtas projektų valdymo aprašas, bet jisai sakykim nėra dar tas dokumentas, kuris būtų pilnateisis.

Tai Jūsų nuomone, jis turėtų būti įteisintas realiai?

Mano nuomone, pirmiausia turi būti sutvarkytas strateginio valdymo įstatymas, kuris yra parengtas tam projekte, į jį turėtų būti integruotas projektinis valdymas, nes tai yra dalis strateginio planavimo ir tada visi tie po įstatyminiai ar lydimieji teisės aktai, jie turėtų būtent reglamentuoti būtent tą tvarką ir būti vienoda visose institucijose. Bet pagal šiuo metu galiojančią tvarką, pagal tas rekomendacijas, tai yra institucijos, kurios turi savo tvarkas, tai pavyzdžiui vrm, adm, kitos, išviso dar neturi projektinio valdymo ministerijose, ta prasme, jos nepradėjusios diegti, tai dabar lygtai naujas projektų aprašas iš projektukas, kuris nėra patvirtintas. Žodžiu, dokumentų yra daug, bet visi skirtingi...Nėra,

kad jie labai skirtingi, nes negali būti, bet su tam tikrais niuansais, kurių manau neturėtų būti valstybinėse institucijose, nes Lietuva yra pakankamai ne didelė valstybė ir nu, kiekvienai institucijai turėtų savo tvarką, manau, yra per didelė prabanga.

O kaip Jūsų ministerijoje yra paskirstomos būtent projektinės atskaitomybės? Tai kas taps projektų savininku, vadovu ar tai yra automatiškai paskirstoma pagal tam tikras pareigas ar pagal kitus kriterijus?

Tai projektų savininkai paprastai yra skiriami kažkas iš ministerijos vadovybės, dažniausiai tai būna vice ministrai, kurie atsakingi už tam tikrą sritį. Tai jeigu projektas yra iš tos srities, tai ir paprastai savininkas bus tas vice ministras, kuris kuruoja tą sritį. Projektų vadovais įvairiai yra skiriama, nepriklauso nuo pareigų, tiesiog yra žiūrima pagal žmogaus atliekamas būtent pagal pareigybės, pareigybei priskirtas funkcijas, kad tai nebūtų visiškai nesusiję. Ir aišku dar ir žmogaus asmeninės savybės, nes projektų vadovų ne kiekvienas gali būti, už tai, kad reikia turėti labai daug tokio organizacinio darbo patirties ar bent jau nebūtinai tos patirties, bet pačiam, nu iš savęs, tokią kaip asmeninę savybę turėti, tokį iniciatyvumą, administravimą, nes projektų vadovo funkcija ne tik, kad tas projektas būtų įgyvendintas, bet ir kad jis būtų ir laiku, ir kokybiškai, tai reiškia, kad daug komunikacijos, daug bendradarbiavimo, labai aiškus turi būti tikslų sudėliojimas, uždavinių nustatymas, ko tikimasi. Jeigu žmogus nesugeba suformuluoti užduoties, tai gali turėti puikiausią komandą, bet užduotis nebus padaryta. Tai čia sakykim daugiau ir kiek pareigybių, kad būtų susietas pagal kompetenciją ir plus asmeninės žmogaus savybės.

Taip, supratau. O kaip yra svarbus bendradarbiavimas tarp institucijų, projektų savininkų, vadovų ir komandų yra svarbus būtent projektiniame valdyme?

Tai čia yra pirmas darbas ir jisai devyniasdešimt procentų darbų yra būtent ta komunikacija, nes įgyvendinant projektus ar vykdant projektus svarbiausia yra žinoti, kas kur kada ir tai turėtų būti ne...kaip pasakyti, ne tai, kad pateikit ataskaitą mes pasižiūrėsime ką jūs padarėte, bet tai turi būti išdiskutuota. Sakykim, jeigu yra probleminiai klausimai jie turi būti išdiskutuoti, išsikalbėti, nustatytos ribos ir toliau prie to negrįžtama. Tai va, vadovo funkcija komunikavimo jinau yra viena iš svarbiausių ir sakykim pats projektinio valdymo principas yra būtent pagrįstas būtent ta komunikacija tarp visų projekte dalyvaujančių institucijų ar komandos narių, žodžiu, kad visi žinotų, kada kas ir už ką atsako. Ta prasme, kad tai nebūtų tiesiog numestas pavedimas, o tai būtų toks bendradarbiavimo aspektu viskas vykdoma. Tai vat būtent tam projektiniame valdyme komunikacija užima svarbiausią vietą.

O kaip Jūsų ministerijoje yra siekiama tą bendradarbiavimą užtikrinti? Ar Jūs turite galbūt kokius susitikimus, kurie yra nustatyti su projektine veikla ar tai tiesiog yra nuolatinis bendradarbiavimas laiškais?

Tai įvairių tų formų yra. Pavyzdžiui vieno projekto vadovas, jisai daro reguliarius susitikimus su projekto komanda, reguliarius, tai aš čia turiu omenyje kartą per mėnesį, kartais ir dažniau, kur nustato klausimą, kuriuo bus nagrinėjami ar ten kažkokia tai nauja veikla aptariama, ta prasme, kad visi žinotų kas ką turi padaryti iki to laiko ir tas vadovas išskirsto užduotis, kas ką turėtų paruošti, kokia informacija, kokius duomenis pateikti, jeigu kažką reikėtų ir tie susitikimai yra organizuojami. Jeigu reikia pakviečiama daugiau asmenų ar suinteresuotų institucijų ar iš kitų šalių, kur tiesiog yra išdiskutuojami tie klausimai ir prie jų daugiau negrįžtama. Tai va, vienas iš labai gerų pavyzdžių, kad vadovas turi nustatyti ribas, kad nebūtų tie susitikimai kaip ir pasikartojantys, apie tą patį. Tai kiti daugiau komunikuoja elektroniniu paštu ar ten per kitas platformas, kaip ten kam patogiau. Bet žodžiu yra skatinama ir aš pati kiek kalbėjau su projektų vadovais, kad nu žodžiu, kad bendraukite, kalbėkite. Tai bent jau šitoje ministerijoje, tai aš kol kas nematau problemų, nes projektų vadovai būtent tą ir daro.

Supratau. O kaip yra dėl kompetencijų kėlimo būtent projektinio valdymo srityje? Ar yra vykdomi kažkokie papildomi mokymai ar suteikiama informacija apie tai?

Su projektų valdymo mokymu yra labai blogai. Užtai, kad Vyriausybės kanceliarija vedė tokius bazinius mokymu ar ten kitus biški aukštesnio lygio mokymus, tai tuom ir pasibaigė. Tiesiog ten yra...Kaip pasakyt, mes turim nusimatę poreikį kokių mums mokymų reikėtų. Labai trūksta mokymų apie rizikos vertinimus būtent biudžetinėse įstaigose, kai ministerijose ir sakykim tie baziniai mokymai jie yra gerai, bet tai yra tik tai kaip pasakyt....pradžiai, nes kai žmogus pradeda dirbti su konkrečiais projektais, tai jam pradeda trūkti kitų kompetencijų ir to paties ir rizikų vertinimo ir komunikacijos kaip tobulinimo. Tai va tokių mokymų nėra, o jeigu pirkti iš privačių yra labai...jie brangūs. Aišku galima organizuotis, bet esmė ta, kad projektų vadovai, ta prasme, tu negali apmokyt visų norinčių, nes yra ribotas pinigų kiekis, o projektų vadovai, kurie yra dabar nebūtinai bus kitų projektų vadovais. Tai ta prasme, jų apmokymas kaip ir naudingas, bet ateityje gali nu tiesiog, tas žmogus nebūti paskirtas vadovu kaip ir veltui pinigai bus išleisti. Čia tokie niuansai, aišku galima juos spręsti, mes labai diskutuojam su Vyriausybės kanceliarija, kadangi iš jų išėjo iniciatyva dėl projektinio valdymo, tai kad būtų tie mokymai pratęsti, bet jau būtų jie tiksliniai, tokie pagal atskiras temas, tai ko tikrai reikia žmonėms, o ne bendro pobūdžio.

Ir minėjote Vyriausybės kanceliarija ir aš norėčiau paklausti, dirbant su projektais tikrai yra bendraujama su Vyriausybės kanceliarija?

Na, su jais nėra tokio bendradarbiavimo būtent dėl projekcinio valdymo, nes jeigu jie nėra suinteresuotoji šalis, tai su jais yra tik...jiems atsiskaitoma.

Taip, bet man atrodo yra tokia kaip konsultacinė funkcija, kur konsultuoja iš kanceliarijos žmonės apie projektinį valdymą? ar ne?

Tai mes turim... Jo, kiekvienai ministerijai yra paskirtas konsultantas, kuris padeda diegti tą projektinį valdymą, bet jis dirba ne tiesiogiai su projektais, o būtent su to projekcinio valdymo diegimu. Tai tas konsultantas, jisai daugiau pavyzdžiui yra reikalingas man kaip projektų valdymo koordinatoriui, kad aš galėčiau žodžiu sudėliot viską tam valdyme ir koordinavime taip kaip va reikėtų.

Ir Jūsų nuomone ar tas koordinavimas vyksta efektyviai?

Na, mano nuomone, kad čia priklauso nuo to, kokį konsultantą iš Vyriausybės kanceliarijos gausi. Tai mums pasisekė, mes gavom gerą konsultantą ir kaip sakant iš jo ištraukėm visas žinias ir visą reikiamą mums informaciją. Naudojamės juo, tuo konsultantu ir visą laiką stengiamės įtraukti į visas veiklas, tai yra pavyzdžiui, jeigu yra į susirašinėjimą vat visą laiką prikabinam kaip tiesiog žiniai, kad matytų, kas pas mus dedasi. Jeigu kažkokių vat probleminių klausimų yra ar ten sakykim nežinom kaip geriau padaryti irgi visada kreipiamės. Tai mes neturim jokių problemų.

Supratau. O kitas klausimas, galbūt dirbant su strateginiais, konsultuojant dėl strateginių projektų Jūs buvot susidūrusi su strateginių projektų portfelio komisija? Ar teko susidurti?

Nu tiesiog su komisija, tai neteko susidurti.

Kokia Jūsų nuomonė yra būtent tai, kad strateginiai klausimai yra aptariami šioje komisijoje? Kaip Jūs ją vertinate?

Nu kaip vertinu, nėra čia jokio vertinimo, tai yra tiesiog tokia struktūra. Jeigu tai yra strateginis klausimas, tai gali būti aptariama toje strateginių projektų portfelio komisijoje, aš tai nematau dėl to

jokių problemų, nes tai yra nu kaip, sugalvota tokia struktūra būtent šiam atvejui. Ar jinaį gera ar bloga tai ateitis parodys.

Ir tuomet paskutinis klausimas, galbūt norėtumėte ką nors papildomo pridurti šia tema, gal yra kitų nepamintų, bet svarbių aspektų?

Nu tai kaip ir minėjau, man tai labiausiai kliūna, kad tas projektinis valdymas kol kas yra kaip ir šalia strateginio planavimo, nes mano nuomone jie turėtų būti susieti, susiję, nes jie ir yra susiję, nes visi strateginiai darbai nusėda strateginiam plane, tai man vat trūksta va tos jungiamosios dalies kol kas. Tiek teisiniu aspektu, tiek administraciniu. Bet čia mano asmeninė nuomonė visiškai.

Respondentas Nr. 6

Pirmasis klausimas būtų, kada pradėjote dirbti su projektiniu valdymu?

Tai gal aš truputėlį gal bendrai, bendram tokiam žinojimui. Jūs kiek ten rašėt ir vice ministrui, tai ar tiek aš, tai nei vice ministras, nei aš iš esmės ne esam tie žmonės, kurie tokiam specialistų lygmeny kuruojant projektinį valdymą ar esam šito kaip sakyti reikalo asai, tai tikrai ne, tiesiog susiduriu, tai turbūt per klausimus jūs ten paliesit nuo kada ir kaip, tai čia aš taip bendrai, o nuo kada pradėjau, tai turbūt prieš metus, dirbdamas socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje, todėl kad pradėjau laikinai eiti vadovo pareigas strateginės grupės vadovo pareigas, strateginės paramos grupės. Tai jo, metai kažkur tai laiko.

Supratau. O kaip vertinate su projektiniu valdymu atsiradusius pasikeitimus? Ar pasikeitė Jūsų požiūris apie projektinį valdymą, kai pradėjote dirbti su juo?

Pats požiūris gal iš esmės...aišku jis kažkiek gal ir kito, bet aš jau buvau susipažinęs tiek ir studijų metais, tiek ir kitose savo veiklose, bet kolegų požiūris pasikeitė iš tikrųjų, todėl kad ne paslaptis ministerijos ir biurokratiniam lygmenyje yra nemažai ir vyresnių kolegų, kur su projektiniu valdymu gal tiek neturėjo sąsajų ir dabar teko pradėti dirbti. Tai tas bendras požiūris, tai aš sakyčiau tikrai kito ir kinta iki dabar, todėl kad visas apskritai strateginio valdymo įstatymas, aišku jis dar nepriimtas, kai bus pavasario sesijoje priimtas, pokytis yra labai didelis, labai daug neaiškumų ir išeiti iš komforto zonos, tai reikia labai labai dažnai daugeliui. Tai bendras požiūris tikrai pasikeitė žmonių. Tai ar keitėsi taip, kad iškart žmonės suprastų, kokia yra ta didesnė nauda ir pridėtinė vertė, tai čia klausimas. Nepasakyčiau, kad visų žmonių keitėsi nuomonė.

Supratau. O ar Jūs dirbate su projektais, kurie yra strateginių projektų portfelio dalimi?

Taip, taip, dirbam, nes kiekviena ministerija tokių portfelių turi, dalis yra uždarytų, dalis dar likusių, tai dirbti, tai taip dirbau. Mūsų ministerija iš esmės socialinės apsaugos ir darbo ministerija tikrai tiek daug strateginės reikšmės portfelių neturėjo kaip kitos ministerijos, galbūt Energetikos ministerija turi nemažai strateginės reikšmės dalių, portfelių, bet taip, teko.

O kaip vertinate būtent darbą susijusį su strateginiais projektais? Nes kiek žinau, pora Jūsų strateginių projektų jau yra įgyvendintų ar pasikeitė, kaip vertinate tai kaip naują reformos būdą realiai kaip projektas yra apibrėžiamas būtent projektiniame valdyme lyginant su kai projektinio valdymo nebuvo?

Vertinu teigiamai todėl, kad...Du dalykai iš esmės: dėl procesų vertinu teigiamai ir dėl aiškumo, todėl kad labai gerai susidėliojo procesai į lentynėles, atsakomybės, ypatingai tada, jeigu projekto arba to portfelio vadovas geras ir gabus ir turintis patirtį, tada tikrai viskas yra labai sklandžiai ir ir viskas koncentruotai. Galbūt minusas koks yra truputėlį, kad daug žmonių tiek Vyriausybėje, tiek kitur dirbo prie tų projektų standartų ir vis dėlto, tas projektinis valdymas jis turi nemažai biurokratinių tokių aspektų. Turiu omeny visokias lenteles, pažymas, tai tokio pildymo, dokumentinio pildymo, iš tiesų yra daug ir ką mes dabar ministerijoje darom, tai aišku yra toks lūkestis būtų daugelį darbų, net ir procesų paversti tokiam projektinio valdymo principų, tačiau ne visus traktuojama tokio aukšto lygmens projektais ir taikom tokius mažesnius reikalavimus būtent popierizmo atžvilgiu, kad žmonėms nereiktų tiek visko pildyti, tiesiog mėgindami išlaikyti patį standartą, pačius procesus, bet truputėlį atsisakom to popierizmo. Bet čia nekalbu apie tuos, kurie yra strateginės reikšmės ir kur yra ministro portfelis.

Supratau. Jau minėjote apie LR Vyriausybės projektų valdymo standartą, ar naudojate jį?

Taip, taip, naudojame, todėl kad čia ir dalyvavom jų rengime. Mes negalim kitaip nesinaudot, nes aš tiesą pasakius nenoriu meluot, nežinau kaip kitos ministerijos dirba. Bet Vyriausybė yra nusamdžiusi visą projektų komandą, tai kiekviena ministerija turi po žmogų iš Vyriausybės, kuris kuruoja projektinį valdymą. Tai sakyčiau nelabai ir yra pasirinkimo dirbti kitaip, todėl kad atsiskaitom už šitą dalyką. Buvo vykdomas toks ir brandos tyrimas, kur labai didelis dėmesys buvo skirtas ar mes dirbam pagal standartą ar ne, tai čia vienas esminių reikalavimų dirbant.

Taip, tai tikriausiai naudojate ir šablonus, kurie yra standarto dalimi?

Taip.

Supratau.

Taip, dabar laukiam programinės įrangos.

Taip, taip. Kitas klausimas yra dėl naudų. Kaip ir sakėt pora jau Jūsų projektų jau yra kaip ir įgyvendinti, bet žinoma iškyla klausimas dėl naudų, kadangi jos kartais gali atsirasti tik po kurio laiko: po kelerių metų, penkerių metų, kartais ir dar ilgesnio laikotarpio reikalauja. Kaip yra nustatomas pats procesas, kad naudos būtų įsisavinamos ir stebimos? Ar tai yra.. projektinis valdymas padeda pamatyti ir stebėti naudas geriau/efektyviau?

Taip, jis tikrai padeda, bet jisai kelia ir labai nemažai iššūkių, todėl kad drįsiu taip pasakyti, kad vis dėlto projektinio valdymo konstruktoriai iš esmės jie nėra žmonės ir turbūt nebuvo žmonės iš socialinės sferos. Dabar visas strateginiai planavimo pokyčiai verčia mus visur matuoti naudas, bet matuoti socia ekonominę naudą yra daug sunkiau negu finansinę. Kas pavyzdžiui tinka tai pačiai energetikos ar aplinkos ministerijai, pavyzdžiui, energetikos kalbant apie jungtis su Švedija ir kitus dalykus, tai mes labai aiškiai galim išmatuoti, kokia bus nauda, nes čia labai aiškus projektas. Kas liečia socialinius reikalus, tai yra iš tiesų labai sunku. Tai mes dabar sukam galvas, yra tam tikrų metodikų, bet įsivaizduokit, kada reikia paskaičiuoti socialinę naudą, tarkim mūsų investicijų į globos namus arba senelių namus, arba vaikų kažkokias tai šeimynas ir turim suskaičiuoti, tai iš tiesų labai didelis darbas, todėl kad čia šioks toks dar yra būrimas iš tirščių, nes dar visos metodikos teisingai nėra sudėliotos. Tai kažkada tai, turbūt reikės poros metų bus viskas tvarkoje, bet šitame etape yra truputėlį iššūkių su tuo.

Supratau, o taip pat minėjote apie bendradarbiavimą su Vyriausybe. Tai norėjau paklausti kaip vyksta koordinacija ir bendradarbiavimas su būtent Vyriausybės kanceliarija?

Vyksta iš tikrųjų labai gerai, čia tikrai padėkos žodis jiems, nes paprasčiausiai būtų taip, iš biurokratinės pusės sakant, jeigu tiesiog nebūtų lyderystės arba kažkokio kuravimo, tai visos ministerijos būtų paliktos pavieniui, o kai ministerijos paliktos pavieniui, ypatingai su tokiais dalykais, kurių jos nepažįsta, tai dažnai tokie dalykai būna ignoruojami ir jokių ten reformų ar pokyčių nieks iki galo taip ir nepadaro, tai čia turbūt didelis ačiū Lukui Savickui, buvusiam premjero patarėjui, dabar vice kancleriui, kuriam tikrai šitas klausimas rūpėjo, nes kaip ir minėjau, ypatingai Vyriausybės skirti kuratoriai, vat ir padeda važiuot sėkmingai ir toliau. Aišku, aš negaliu sakyt, nepažįstu jų visų ir nežinau kaip kitos ministerijos su jais dirba ir bendrauja, bet mūsų atveju, tai tikrai turim labai

stiprią kuratorę. Dėka kurios tikrai smarkiai pajudėjom, nes ne paslaptis, mūsų ministerijoje projektinis valdymas prieš pusę metų buvo tikrai labai labai tokiam...Aprašai padaryti, bet žmonių su tuo dirbančiu beveik nebuvo. Buvo tokiam prastam lygy. Tai vat dabar pokyčius, tai tikrai vertinu gerai.

Supratau. O ar dirbdami su strateginiu projektu turėjot susitikimų su strateginių projektų portfelio komisija?

Taip, taip, čia būtinas reikalas turėti tokią komisiją ir tokius susitikimus. Čia pagal, gal ne pagal standartą, bet pagal visas tvarkas.

Kaip vertinate būtent šios komisijos darbą?

Kaip sakyti. Komisijos egzistavimas yra reikalingas, todėl kad mūsų bent jau atveju, tai toje komisijoje iš esmės yra portfelių savininkai arba kitaip tariant visa ministerijos vadovybė. Tai tas toksai apsisprendimas tarp ministrų, vice ministro, patarėjo ir kanclerio yra labai svarbus, nes vis vien daugelis klausimų vienai ar kitaip yra pranešami pro vyriausybę, politiniu lygmeniu. Tai vat tikrai to reikia, nes jeigu aukščiausia ministerijos vadovybė nežinos esminių dalykų, kurie vyksta su svarbiausiais, tarkim svarbiausiomis reformomis, tai bus šiokių tokių kliūčių. Tai mūsų atveju, tai iš tikrųjų viskas yra pakankamai neblogai, bet ir mūsų ministras pats yra suinteresuotas lįsti į gylį, kiek gali.

Supratau. O kaip manote, ar projektinis valdymas pakeitė koordinavimą iš esmės ir ar atsirado daugiau būtent strateginio planavimo?

Galbūt aš visiškai negaliu taip jau pilnai atsakyti į šį klausimą, nes nesu žmogus, kuris būčiau dirbęs ilgai ministerijoje prie kitų sistemų, taip sakant kitais laikais, kada dar to projektinio valdymo beveik nebuvo, tai man retrospektyviai labai sunku įvertinti, bet kiek girdžiu iš kolegų, tai tie kurie norėjo, tie kurie priprato ir mato tą naudą, tai sako, kad viskas yra kitaip ir kalba apie teigiamas puses. Tai bendrai sakyčiau, kad tikrai lengviau, bet kaip ir visur to trūksta patyrimo ir žinojimo gal kartais, kai kuriais aspektais. Bet čia natūralu.

Jūs minit, kad trūksta patyrimo ir norėjau dar paklausti iš tos pusės apie kompetencijas. Ar yra numatytas kažkoks kompetencijų kėlimas būtent projektiniame valdyme? Čia tikriausiai iš Vyriausybės kanceliarijos turėtų būti kažkokios iniciatyvos vykdomos?

Jo, mūsų ministerijos lygmenyje, tai kaip sakyti, pati ministerija neorganizuoja ten kažkokių mokymų dėl to, kad viskas vyksta iš kaip sakyti iš Vyriausybės, tai tų mokymų tikrai yra. Yra tiek ministerijos darbuotojams, tiek projektų vadovams, tiek savininkams. Ne mažą dalį dabar žada, prisiima jau STRATA (buvusi MOSTA dabar prie Vyriausybės), nes jei yra vienas iš uždavinių yra kelti kompetencijas. Tai tikrai, su mokymu apsčiai.

Supratau. Ačiū Jums labai. Ir paskutinis klausimas būtų, galbūt norite ką nors papildomo pridurti šia tema, gal yra kitų nepaminėtų, bet svarbių Jums aspektų?

Kažkaip taip atrodo ne mažai šnekėjau, kad nežinau žinokit, gal...Gal ką pridėti. Vat aš gal tokį tikrai pastebėjimą turiu, kadangi ne mažai su Seimu tenka dirbti, tai jau kaip Vyriausybėje ir ministerijose strateginis valdymas ir procesai yra labai aiškūs, jau pradėjome esam dirbti pagal tas tvarkas, tai labai jaučiasi, kai dar Seimas truputėlį gal iki galo nežino ir jie truputėlį dirba kitaip, tai vat tokių kartais būna susidūrimų, nes nesupranta mūsų tam tikrų biurokratinių ėjimų. Bet čia turbūt reikia laiko, nes viską pasako tai, kad dar pats įstatymas strateginio valdymo nėra priimtas. Aš manau artimiausias metais, tai čia tas pokytis bus juntamas. Bet bendrai, vis vien aš nesu tas žmogus, kuris pagrinde dirba su projektiniu valdymu, aš labiau esu kaip vadovas kuruojantis, nesu šito reikalo specialistas, tai bendrąją prasmę.

Respondentas Nr. 7

Sveiki, pradėsime interviu. Kaip vertinate projektinį valdymą ir su projektiniu valdymu susijusias naujoves?

Nevienareikšmiškai. Projektinis valdymas įdiegiamas pas mus ministerijoje iš principo yra pradžių pradžia. Nors formaliai tie projektai mūsų, kuriuos mes turim Švietimo struktūrinės reformos, tie projektai šeši, kuriuos ten turim jie formaliai jau vyksta, kurį laiką, berods, tiksliai nežinau, nuo 2018 m, nes aš pats projekto vadovu tapau tik tai prieš gerus tris mėnesius, tai man dar daug kas nauja, bet iš principo projektinis valdymas pas mus kol kas įsivažiuoti negali ir normaliai įsivažiuoti negali, nes mes dirbam pagal savo pareigybinius aprašymus ir šalia to turim projektinį valdymą. Tai yra tarsi papildoma veikla, papildomas krūvis ir dėl to labai sudėtinga, kad pavyzdžiui projektų vadovais yra departamentų direktoriai. Tai departamentų direktoriui rasti laiko vadovauti projektui, įsigilinti į projektą yra praktiškai neįmanoma ir tai yra tikrai problema, nes projektų vadovas iš principo turi būti atskira pareigybė, tai turi būti jo pagrindinis darbas. Nes sekti projektą, ten biudžetus, visa kita, pokyčius suplanuoti ir taip toliau. Pas mus projektų savininkais yra vice ministrai, nu tai tarkim, tai nėra....Šita idėja galbūt ir yra gera, nes projektų savininkas, jis turi tikrą sprendžiamąją galią, projektų vadovus padaryti departamentų direktoriais irgi mintis buvo ta, kad jie iš tikrųjų galėtų daryti tą, nu turėtų sakykim sprendimų balsą tam tikrą. Iš tikrųjų galėtų vadovauti procesui, intencija gera, bet

kaip sakau, kadangi mes atsakingi už savo departamentus ir turim savo funkcijas, jinai iš principo labai sudėtinga suspėti ir tiesiog papildomas krūvis.

Supratau. Ar esate girdėję apie Lietuvos Respublikos Vyriausybės projektų valdymo standartą?

Standartas. Žinau, kad jis yra, esu su juo susipažinęs, mes viešai, pas mus ministerijoje skelbiamas, visiems darbuotojams prieinamas ir tiek. Vėlgi tas standartas yra standartu, yra problema su apskritai su gebėjimu juo naudotis, nes ten reikalingi ir mokymai. Aš asmeniškai neturėjau nė vieno mokymo. Ne dėl to, kad jie nebuvo pasiūlyti, bet pavyzdžiui, jeigu yra pasiūlyti yra tam tikri nacionalinės svarbos klausimai, kur tu kaip departamento vadovas turi dalyvauti ir tiesiog sudėtinga rasti dvi dienas pavyzdžiui ar ne, kad galėtum nueiti ir vakarą praleisti mokymuose.

Supratau. Kitas klausimas būtų, dabar standartas yra rekomendacinio pobūdžio, jį galima naudoti ir galima ne. Kokia būtų Jūsų nuomonė, jeigu jis pasikeistų ir būtų privaloma tvarka taikomas, kaip įteisinta?

Sunku atsakyti vienareikšmiškai, nes aš jau projektą sakykim paveldėjau kaip projekto vadovas, ar ne. Tai jis jau buvo parašytas, pagal kažkokį tuometinį standartą, aš nežinau ar tai buvo tas pats standartas ar ne, bet iš principo tuo metu kaip man pasakojo kolegos buvo LRVK konsultantas, kuris iš esmės konsultavo projektų vadovus ir kaip tuos projektus rašyti ir jie buvo va taip va parašyti. Bet vėlgi, žmonės keičiasi tiek vienoje institucijoje, tiek pas mus. Dabar yra peržiūrimi tie projektų planai pavyzdžiui, ar ne ir peržiūrijami ir veiklas, ir formuluotes. Šiandienai atrodo kaip ir daug kas nebetinkama tarsi, nors tada darėm pagal rekomendacijas. Tai yra tokie...Kadangi žiūrim atlaidžiai, nes yra pirmieji žingsniai projektiniame valdyme ir tas...dėl to standarto privalomumo, jeigu jis bus privalomas, tiesiog projektai bus rašomi, valdomi pagal tą standartą. Nes dabar tas standartas, kai yra neprivalomas, galbūt ir nebūtinai ir atsižvelgiama.

Taip pat minėjot, vyksta žinoma su Vyriausybe konsultavimai, kaip jau ir minėjot turit PMO. Kaip manote, ar efektyviai vyksta bendradarbiavimas?

Yra tam tikra struktūra bendradarbiavimo ir nu kaip čia pasakius dabar. Aš girdėjau, kad kol nebuvo pasikeitęs personalas Vyriausybės kanceliarijoje, gaudavom labiau konsultacinę pagalbą. Dabar tai, vėlgi čia ir kitų projektų vadovų atsiliepiamas, kad dabar viskas pavirto į kontrolę. Tai iš principo mums pagalbos vis dar reikia, bet dabar vietoj pagalbos gaunam labiau kontrolę. Tai iš principo, kontrolė yra gerai, bet pagalbos irgi reikia, nes kaip sakau, jeigu nėra mokymų, tai iš principo viską darai kartais tada šiek tiek diletantiškai ar ne.

Kitas klausimas būtų, ar esate girdėję apie PPVIS (projektų ir portfelių valdymo informacinę sistemą). Jos mintis yra tai, kad visų 14 ministerijų projektai bei Vyriausybės kanceliarijos būtų vienoje prieinamoje IT įrankio sistemoje, kur būtų prieinami visiems. Kokia Jūsų nuomonė? Galbūt turite kokių

Tai klausimas būtų, tai būtų įrankis projektų vadovui pavyzdžiui, kuris galėtų?

Kuris galėtų, tai kaip viena sistema vienijanti visas ministerijas su visais projektais ir visiems būtų iš ministerijų atstovams tam tikriems prieinama.

Iš vienos pusės kaip ir gerai, nes pavyzdžiui mūsų projektų veiklos ne retai yra tiesiogiai susijusios su ekonomikos ir inovacijų ministerija arba su socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir turbūt būtų visiems naudinga žinot, kas yra daroma tam tikroje srityje, kurios yra giminingos, pavyzdžiui, kas liečia pvz yra toks pavyzdys, suaugusiųjų švietimas ar ne, tai jeigu mūsų ministerija daro mažą dalelytę suaugusių švietimo srityje, tai ekonomikos ir inovacijų ministerija daro labai daug ir už labai didelius biudžetus. Tai vat, tai žinojimas jisai būtų apskritai gal naudingas ne tiek tiesiogiai tiems projektų valdymui, kiek planavimui naujų finansinių periodų ir apskritai tokiam bendram veiklų koordinavimui.

Taip, supratau. Kaip manote, ar projektinis valdymas turi įtakos strateginiam planavimui?

Sunku pasakyti. Iš principo galbūt dabar...Ko gero šiuo metu dar labai nedidelę, bent jau kiek aš matau, nes yra nacionalinės politikos tikslai ir yra...Visa tai yra pakankamai labai inertiška ir visa sistema, strategijų rašymas, planavimas naujam finansiniam periodui, nacionalinės pažangos programa ir taip toliau. Visa tai yra pakankamai inertiška ir mes darom tai iš metų iš metų, ministerijos veiklos planas ir taip toliau, o šitas projektas, projektinis valdymas, bent jau mūsų ministerija yra tokioje stadijoje, kad jisai naudojamas švietimo struktūrinės reformos projektam valdyti, visi kiti darbuotojai dirba pagal seną sistemą, pagal tą pareigybių aprašymą ir dėl to iš principo tas projektinis valdymas labiau dabar atrodo kaip pilotiniai įstatymai. Tai va, ko gero ta įtaka, aš nesakau, kad jos visai galbūt nėra, bet sunkiai užčiuopiamas. Galbūt ateityje.

Galbūt. Paskutinis klausimas. Gal norite ką nors papildomo pridurti šia tema, ko dar nepamirėjote, bet manote, kad būtų aktualu?

Ko gero kas, vėlgi, neformaliai kalbant, ane, ministerijai reiktų mūsų ko gero irgi apsispręsti, irgi būt, aš tikiu, kad tie sprendimai yra daugiau ar mažiau priimti pereiti prie to projekcinio valdymo, bet norėtusi, kad tai vyktų ir greičiau, ir ryžtingiau, nes dabartinėje situacija yra tokia netikrumo situacija dėl to, tas projektinis valdymas gaunasi kaip papildoma ir nelabai norima veikla, nes yra papildomas krūvis tiems patiems (hm) šalia įprastų darbų. Tai tiesiog, kad ta prie projekcinio valdymo pereiti galutinai, tada ar bent jau kažkaip aiškiai reglamentuoti, kurios veiklos bus vykdomos pagal projekcinį valdymą, kurios ne ir taip toliau. Nes pats projektinis valdymas mano galva turi perspektyvą. Kaip ir niekas iš principo jam neprieštarauja, tai gali būti tiesiog efektyvesnis darbo organizavimo būdas. Tai va.

Supratau. Ačiū Jums labai.

Respondentas Nr. 8

Pirmiausia pradėsiu nuo to, kaip vertinate projekcinį valdymą ir su projektiniu valdymu susijusius naujoves?

Jeigu asmeniškai, aš iš esmės tikiu, kad tai gali duoti organizacijai naujų impulsų, kaip dalykus organizuoti, daugiau apibrėžtumo kai kuriuose procesuose galbūt atsiranda sprendimų aiškesnių, kad jau nebeverta investuoti į ką nors arba verta tęsti ir panašiai. Šiek tiek organizacinio pobūdžio tokių visokių privalumų kaip organizuotis, tai vat aš asmeniškai tikiu, bet ministerijoje yra įvairių nuomonių. Ypač dabar kai prasidėjo intensyvesni tokie dalykai, tai žmonės labiausiai vargina, jiems atrodo visokie papildomi, nelabai reikalingi darbai, padaugėja ataskaitų ir panašiai. Jie visa tai, tos ataskaitos dar iš dalies dubliuojasi, nes mūsų projektai, kuriuos mes diegiam iš esmės yra skirti vyriausybės plano įgyvendinimui ir reikia atskirai ataskaitas rašyt ir kitu mėnesio metu ir už vyriausybės plano įgyvendinimą, ir už projektą, o iš esmės tai yra apie tą patį. Tai vat tokio dubliavimosi ir joje žmonės tada vargina ir tada jie nelabai patenkinti. Galvojam gal tai yra laikina, gal su kita vyriausybe labiau tie dalykai sinchronizuos ir jau kitokiame režime mes dirbsim. Dabar mes irgi bandom kažkiek tai optimizuoti, kad du kartus to paties nereikėtų atsiskaityt, bet nelabai dar sekasi. Taip išeina, kad mes kas dvi savaitės už projektą atsiskaitom, po dviejų savaitių už vyriausybės planą, vėl už dviejų savaitių už projektą, tai išeina taip kas dvi savaitės po ataskaitą, nes nu viena kitą tikslina tam tikra prasme. Tai yra vat tokių nusiskundimų, kad kai kuriais atvejais atrodo, kad gal neracionalu. Bet iš kitos pusės, tai tą kitokią kultūrą gimdo, tikrai žmonėms nepriimtina pradžioje, tas pokytį tą įgyvendinti ir yra tokio nepasitenkinimo kažkiek. Bet šiaip jau vadovybė jau irgi palaiko, anksčiau įvairiai buvo ir pasiklauso departamentų nuomonių sakym ir panašiai ir man atrodo yra ir skepticizmo tam tikro. Tai ilgai nesiryžo šitiems dalykams, bet dabar ir vadovybė palaiko, tai kaip ir pajudėjo taip žymiai aiškiau, į tą pusę.

Kaip jūs vertinate, labiau teigiamai ar neigiamai? Kokias gerąsias ir blogąsias puses galėtumėte identifikuoti?

Maždaug taip kaip aš sakiau, aš tikiuosi, kad tai tam tikrą naują organizacijos kultūra formuoja. Žmonės visada nemėgsta ataskaitų. Maždaug, kaip aš mėgstu kartais sakyti, duokit pinigų ir pamirškite, kad davėt. Nereikia tų atsiskaitymų, jie visada laiko kažkokiu be reikalingu priedu. Tai vat, tikiuosi, kad galbūt šitą kažkaip pakeis. Čia įveda tam tikrą tvarką, tam tikrą reguliarumą ir gal pripras ilgainiui žmonės prie tos tvarkos, bet aišku išlieka, kad tas minusas prie to mažinti kažkaip tų ataskaitų skaičių, nedubliuoti jų ir panašiai, kad tas krūvis kažkaip susibalansuotų, nes dabar yra tam tikrų minusų dėl to ir dėl to žmonės labiau nepatenkinti. Galbūt kartais, nu vat, čia priklauso, iš mano pusės, man tai patinka, kadangi mūsų skyrius, mes daug dirbam ties tomis ataskaitomis, mums reikia iš jų informacijos labai dažnai iš padalinių, ką jie padarė ir panašiai, ne viskas yra pamatuojama tais išoriniais rodikliais, kurie dažniausiai ten kartą per metus, kažkokius efektus rodo, tai ten žmonių neklausi, tiesiog turi statistiką ir ją naudojiesi. Bet kur yra tokie operatyvinio lygmens produkto kriterijai, padarei, nepadarei, tai nėra kitokio šaltinio, tik tais žmonių ir klaust „ar padarei?“, tai mums to labai reikia ir dėl to, galbūt iš to ir išplaukia, kad mūsų skyrius, mes tikimės tikrai tokios naudos, tos organizacinės kultūros kaitos sakykim. Tai yra pliusai mūsų vertinimu. O minusai, tai jie tokie pasitaikantys dubliavimai, gal tai yra ir tos naujovės diegimo dalykai, neatrandam gerų formų. Tarkim ir tą mėnesinės ataskaitos formą jau mes esam pradėję modifikuoti, vat turint šitą konsultantę, anksčiau bijojom, mums davė vyriausybės kanceliarija tą formą ir stengiamės jos laikytis, nors mums ji ne visada patogi buvo, dabar pradėjau ją modifikuoti, savotiškai eidami link tam tikro strateginio valdymo standarto viduje ministerijos, o ne vien tik tai pasitikėt, tai ką davė vyriausybė. Tai gal po truputį tie dalykai šlifuosis ir atrasim tokias formas, kuri bus ir žmonėms patogesnė ir neprarasim naudų. Tai vat tokių lūkesčių yra, bet kol kas tokie diegimo nesklandumai irgi jaučiasi, kartais iš vis supykta, nu maždaug „nu kam šito reikia? Jau rašėm“ ir panašiai. Tai vat tokio, mūsų ministerijos gal kultūra yra dabar tokia, kad nelabai daug tarkim visokių tokių formalumų yra įvesta, daug yra tokio savotiško jazzo ir kūrybiško, kūrybiškos tokios erdvės, o projektiniame valdyme, bent jau dabartiniame standarte yra daug to reglamentavimo ir formalumo, tokios ataskaitos, nori kažkokių ten pokyčių, rašyk pokyčių prašymą. Nu tokio kaip ir papildomo popierizmo ir biurokratizmo kuriasi ir žmonės mūsų prie to kaip ir nepratę, kai reikia ko nors eina pas vadovą ir su juo derinasi ir be jokio popieriaus, nereikia jokio pokyčio prašymo, ateini ir kalbėsi, tai čia ta procedūra ilgesnė, kad tu turi nueiti iki vyriausybės kanceliarijos ir panašiai, tai tie formalumai pasidaro nu kaip ir reikalingi. Gal čia irgi įmanoma bus ilgainiui, vyriausybė gal irgi labiau pasitikės ministerijomis ir tiktai tarkim keičiant jau naudas ten pažadėtas, galbūt tik tokiu atveju iki vyriausybės nueit, o daug smulkių

pakeitimų gal galima daryti viduje ir tų formalumų tada sumažėtų, bet tai nu čia eigoje, mes turim priaugti prie tos kultūros kažkokios ir tada to pasitikėjimo kažkokio sulaukti ir tada gal papildomi efektai atsiras, kad žmonės irgi bus labiau patenkinti, o dabar su tuo diegimu tokiu, pokyčio etape, tai ir vyriausybė nori mus daugiau kontroliuoti. Aš tą suprantu, bet žmonės nepatenkinti

Tai mano kitas klausimas ir yra susijęs su vyriausybės standartu, tai esate girdėję apie Lietuvos Respublikos vyriausybės standartų projekto valdymo?

Taip taip.

Kaip jį vertinate?

Nu va taip

Ar naudojate?

Nu tam tikra prasme naudojam, gal nelabai taip nuosekliai, bet iš esmės taip, kai reikia ten visos dokumentų formos pateiktos, nors tarkim mūsų ten projektų priežiūros grupė, kai pradėjom tik tai su ta grupe posėdžius, protokolus aš rašiau iš esmės iš savo supratimo, o po to tik pasižiūrėjau į standartą. Nelabai aš ten nutolau, praktiškai taip kaip ir standarte yra, tai dėl tradicijos taip ir nekeičiau, ten kosmetika gali sakyt, nieko ten tokio ypatingo nesiskiria. Tai šia prasme pasižiūri, vis tiek į tą standartą arba į tuos pokyčius kažkokius tai nori padaryti projekte, ataskaitos formos ir panašiai, tai ten pirmas šaltinis „iš kur?“ visi žmonės pradeda klausinėt, tai kokia forma čia parašyta, viena ar kita, tai imi standartą ir naudojiesi, tai tas taip, yra to, bet nėra galbūt tokio visiškai nuoseklaus, tai va tas pokyčio etapas, kaip mes galbūt leidžiam sau lengvesnėmis formomis, be tokio griežto reglamentavimo.

Apie reglamentavimą irgi noriu paklausti, ar manote, kad standartas turėtų būti įteisintas? Dabar jis yra tokioje rekomendacinėje formoje, galima pasinaudoti duotais šablonais, galit nesinaudoti, ar manot, kad jis turėtų būti būtinas naudoti ministerijose? Kad pagal jį turėtų vykti procesai? Ar kaip tik geriau, kad jis būtų rekomendacinio pobūdžio kaip yra dabar?

Ko gero vis tik iš vyriausybės pusės geriau, kad būtų rekomendacinio, nes matot, jau mūsų praktika rodo, kad mes norim keisti kai kur formas, kurios būtų patogesnės mums ir tada išvengi kažkokių tai dubliavimų informacijos, kartais ir patogiau būna, kai kuriuos dalykus išspręsti, mes esam įvedę į

ataskaitas papildomų formulių tokių, kur kai ką automatiškai paskaičiuoja, tarkim jeigu tau artėja terminas, tai tau iškarto uždega raudoną langelį ir kurį tu jau pradėk pildyt, mes jau norim žinot ką jau esi padaręs, ar nepavėluosi, tai tokio automatizmo tam tikro, papildomos informacijos tiek patiems projektų vykdytojams, esam įsidėję, kad jiems būtų paprasčiau ir bandom, tarkim, jie visi naudoja struktūrinių fondų paramos pinigų, tai esam jau su paramos departamentu sutarę, kad kiekvieno mėnesio pabaigoje jie pateikia duomenis kiek panaudota, kokiam projekte pinigų, nes to po to reikia ataskaitoms, tai ne jie kiekvienas dabar klausinėja, mes tą padarėm centralizuotai, kad departamentas pateikia ir tada jiems nusirašo tas surinkimo informacijos problema truputėlį atkrenta, tai vat tokių visokių patobulinimų, tai ta prasme dėl to geriau rekomendacija, o viduje mes vis tiek šlifuojamės savo tradiciją ir tvarkas. Galbūt tai gali būti bent jau pagrindinis kažkoks tai terminas pavyzdžiui ministro arba kanclerio patvirtintas potvarkiu, kad visi padaliniai nu jaustų tam tikrą savo veiklos, nežinau, legalumą/nelegalumą, nu taip kaip yra darbo tvarka ar ministerijose yra vidiniai reglamentai, tai čia yra to dalis, jeigu tai tampa jau kultūros dalimi, tai galbūt netgi suliejama tuos dokumentus, nebūtina juos atskirus turėti, nors kaip pasižiūri į tą standartą jis yra gerokai didesnis su visais tais šablonais ir panašiai, tai įtraukti į kokį tai reglamentą ar darbo tvarką, tai turbūt nelabai, bet matyt kažkokie elementai atsirastų neišvengiamai ir ilgainiui darbo tvarkoje ir reglamente, o tas standartas, jis gali būti atskirai ir turbūt ministerijos viduje būtų svarbu, kad jis būtų vieningas, jeigu ten pradėtų kiekvienas padalinys savaip improvizuot, tada tas darbo organizavimas būtų sudėtingesnis, tai reikia už visą ministeriją kažką tai sudėt ir panašiai ir kiekvienas siunčia savo originaliu būdu, darosi sudėtinga. Suprantam, kad taip mes darom krūvį vyriausybės kanceliarijai, jei kiekviena ministerija pradės siųsti skirtingai. Taip, bet nemanau, kad labai jau ten bus skirtingai nuo to, kas kanceliarijai reikalinga, tiek jau nenutolsim, tiesiog savo vidinį procesą labiau tobulinsim.

Taip pat norėjau paklausti, kaip vyksta su projektais bendradarbiavimas su Vyriausybe? Jūs turite su projektais susijusią konsultantę, PMO vadinamą? Kaip vyksta koordinavimas/konsultavimas?

Nu, tai praktiškai žmogus, kuris vos ne kasdien pas mus būna ministerijoje, mes jai esam ir darbo vietą skyrę, bet irgi kadangi šis pastatas mūsų irgi nebegalinis, tai ne šitam pastate, o gretinam. Tai jau čia buvo jos pačios sprendimas, kad gal jai patogiau Vyriausybėje būti, čia ne taip toli, gali irgi. Nors ta mūsų darbo vieta yra vos per gatvę, dar arčiau tarkim, bet ne tai svarbiausia. Tai vat, tas žmogus yra pagrindinis, o šiaip su yra tekę su projektų padaliniu kanceliarijoje, jau daug metų, nu kaip daug metų, nuo kokių 2017 metų mes pradėjom su jais kartu šnekėtis ir ten irgi žmonės keičiasi, ir su vienais teko ir dabar jau nebėra, dabar jau kiti ir taip toliau. Normaliai, nesakyčiau, kad yra labai ar įtampų, ar ko, taip, turim vėlavimų kažkokių tai, neišvengiamai, priminimų gauni ir taip toliau, bet tai yra natūralus procesas, tas vat atsiskaitymo reguliarumas kas mėnesį, jisai užduoda tam tikrą

tempą, kad tu nori nenori turi bendrauti, turi ten palaikyti kažkokį ryšį, va, iš pradžių mes žymiai daugiau netgi pačioje pradžioje susitikimų kanceliarijoje pačioje, kadangi mums tai buvo gana nauja, tai ir išklausti jų lūkesčių, kaip jie įsivaizduoja, ko jie nori iš mūsų, kaip jie tą projektą mato, kokie reikalavimai, mes to standarto nelabai matę buvom dar tada ir panašiai. Yra buvę daug susitikimų ir pačioje Vyriausybėje, ten dalyvaujant ir tam pačiam Lukui Savickui tarkim, ne vien tik tai projektų valdymo grupei, tai lyg ir atrodo normaliai viskas taip. Daugiau gal aš problemų matyčiau pačioje ministerijoje, čia ne susiorganizavimas, aš iš pat pradžių, kai tik prasidėjo šitie dalykai, aš Jono tada vadovavusio klausiau, ar mes turim ministerijoje analogiškai įsisteigti tokią projektų valdymo grupę, tai tuo metu jie pasakė, kad kol kas jie bando tą padaryti iš kanceliarijos, dar tų projektų nedaug ir maždaug mes tikimės visus aptarnaut. Nu tada natūraliai į juos kreipiesi ir konsultuojasi nuolatos, bet matosi, kad pačioje ministerijoje, ypač jeigu su kita vyriausybe tarkim, su nacionaline pažangos programa, su jos diegimu, daugės projektinio valdymo, tai matyt neišvengiamai čia reikės tam tikrų pastangų, nu tiesiog, žmogiškųjų resursų, kad visą tą procesą kažkaip valdyti ir tas ataskaitas apibendrintai teikti vyriausybei ir panašiai. Tai vat šioje vietoje mes kol kas esam labai silpni, už tai va ta Jurgita mums labai daug padeda, nes mes tiesiog neturim žmonių, mes anksčiau tą darydavom žymiai mažesne apimtimi ir su Jurgitos atėjimu ta apimtis išaugo ir žmonių nepasitenkinimo padaugėjo, kad jie turi daugiau dirbt, bet labiau įintensyvėjo tos naujos formos, kur visi įsivedinėję, mes dėl laiko ir žmonių stokos to nedarydavom, mes stengdavomės minimaliai kažką, tai tas galbūt žmonėms patiko labiau, mes juos mažiau trukdom, o dabar įintensyvėja, bet aš sakau, suprantu, kad tai yra dėl kaitos procese tu turi išlaužt tam tikras taisykles, naujas tradicijas, įvest naujas tradicijas, tai viskas tas suprantama, kai bent kiek jeigu išmanai kaitos vadybą, tai supranti, kad tai yra neišvengiama ir kitaip ir nebūna. Nu žiūrėsim ateity kaip čia bus, bet kol kas sakau, intensyviai labiau tas žmogus iš projekto valdymo grupės, gal ilgainiui mums ir patiems mažiau klausimų kils tarkim, o ten tokio bendravimo gal net mažiau reikės, gal tos ataskaitos sklandžiau eis ir taip toliau, tai bus matyt, o dabar nu ką, laikom ryšį, konsultuojamės, viskas tvarkoje.

O kaip galbūt galima būtų efektyvinti pačių veiklą? (Galbūt mokymai?)

Jo, tai mokymų mes gana nemažai gavom tarkim pradžioje viso to ministerijoje ir pavaldžiose netgi įstaigose galima gal buvo gal vieną kitą žmogų rasti, tai tik tai kuris nors kažkiek susipažinęs su projektiniu valdymu. Dabar jau mes esam apmokę jų tikrai jau gana nemažai, kiekvieno projekto komandoje yra dalis žmonių, kurie bent minimalų dviejų dienų seminarą yra gavę, kai kas yra gavę ir rimtesnį pasidengimą, praktiškai egzaminui, sertifikatui, jeigu nori keletas žmonių, yra tokių. Tas tikrai buvo naudinga ir įvairių tipų ir aš asmeniškai Agile tipo projektų mokiausi, nes man tikrai pačiam prie širdies buvo, nes aš buvęs programuotojas ir Agile kaip tik tam labiausiai ir pritaikytas

ir panašiai, tai buvo taip suprantama ir man toks stilius patinka labiau iki šiol, tai tikrai tie mokymai buvo naudingi ir atrodo, kad dar jų norisi, nes ir ministerijoje žmonių kaita yra tam tikra, ateina naujų, jiems įsitraukti į šituos dalykus ir tą tradiciją bent truputėlį kažkiek su ja susipažinti irgi reikia ir juo labiau, tai ką mes organizavom buvo tam tikras vietų skaičius, tai neišvengiamai ten ne visi praėjo, o norinčių tikrai daug. Mes buvom netgi vienu momentu pasiryžę jau patys investuosim į tai, nes rinkoje yra tokios pasiūlos, bet po to kai vyriausybės iš savo projekto pasiūlė, tai mes kol kas dar savo pinigų neinvestavom, naudojames tuo, ką vyriausybės kanceliarija mums sudarė galimybes ir dabar per tą brandos tyrimą išvados tokios, kad dar reikėtų to mokymosi, tai matyt bus dar kažkokių mokymų. Bet mes tikim, kad dar galim daug ko išmokti ir tiesiog iš praktikos, eigoje ir pagrindinė tokia kryptis tokia yra, kad mes tikimės ne su formaliais mokymais, o iš praktikos tą išmoksime. Bet bus ir tų formalių. Apie tai irgi galvojama.

Taip pat noriu jūsų paklausti ar esate girdėję apie PPVIS? Tai portfelių ir projektų valdymo informacinė sistema kitaip vadinama IT įrankiu, kurį dabar yra siekiama sukurti.

Kažką galbūt ir girdėjau, bet mes ne per daug naudojames, vieną syk mums ten davė tokią programinę įrangą, kuri yra neperkama, ji laisvai prieinama. Pradėjo projektų vadovai ją naudoti, bet labai greitai vėl grįžo prie excel, word ir jokio kitokio įrankio kaip ir nebuvo naudojama.

Nes esmė įrankio esmė, dabar jis yra kuriamas, kad visų ministerijų projektai ir programos, bus įkeltos į vieną vietą, į vieną sistemą, kaip vertinate tokį siekį? Galbūt turite kažkokių pastebėjimų? Kad visų ministerijų (14 ministerijų) programos ir projektai?

Na, aš nutuokiu, kad tai bus labiausiai naudinga kanceliarijai, visos tos ataskaitos per tai eis, tokiu tikslu matyt ir kuriama, kad jas labiau valdyt ir ne elektroniniais laiškais susirašinėti, o per tą sistemą. Tai kaip dabar yra ir ta stebėsenos informacinė sistema, kažkiek dalį tų funkcijų kaip ir atlieka tik be projekcinio valdymo ten trukdo, tai nu aš tikiuosi, kad galbūt su ta sistema tarkim sinchronizuos ataskaitų dalykai, nebus to dubliavimosi ir bus ko gero naudingiau. Gali būti, kad tai įves ir tam tikrus apribojimus, tai bus vienas standartas visoms ministerijoms ir prisitaikyti prie savo kažkokių tai stiliaus jau bus sudėtingiau. Kaip tada reikės suktis? Ar turėti savo kažkokias parengiamąsias formas, kurias turėti nelabai patogiu, kai turi įrankį. Klausimas kiek bus licencijų? Pavyzdžiui, stebėsenos ir informacinėje sistemoje trys žmonės ministerijoje turi licenciją, galimybę prieiti prie tos sistemos. Dabar kaip jau ir atviriau, jeigu nori gali imti tų licencijų daugiau, bet nelabai žmonės nori. Maždaug atstokit, mes jums duodam informaciją jūs ten suvedinėkit kaip jūs norit, maždaug. Jie naudojiesi tuo, kad egzistuoja etatai, kurie aptarnauja tą sistemą. Kaip įvyks čia, jeigu įvyks tokia situacija, kad tų

licencijų arba mažai, arba žmonės neims, nu tada vėl, projektų valdymo grupės poreikis auga, kad turi būti etatai, kurie aptarnauja, ypač jei projektų auga, tai vien suvesti visą jų informaciją turi turėti etatų kažkiek, nes atsiųs tai tau ne tokia forma. Tai aišku, kad bus ten ką veikti, kad prie to priprasti ir prisiderinti kažkaip, nes kol kas atrodo, kad informacinės sistemos teoriškai turėtų lengvinti darbą, bet visada tai susiję su aptarnaujančiu personalo poreikiu, ką visi dažniausiai pamiršta. Čia matyt, kad lauks dar permainos ar iššūkiai jau kur ir dabar va jau matos. Jeigu ne Jurgita mes to nepadarytume, ką ji dabar padaro. Tiesiog nu nėra tokio dar žmogaus, kuris visą dieną gali tik tai tam skirti dėmesį. Mes visi turim krūvą dar kitų pareigų. Čia mums toks priedas prie mūsų pareigų, kuris praktiškai net nėra tiesmukai labai aiškiai netgi apmokama. Mūsų pareiginiai net nesikeitė. Mes tiesiog darom tuos darbus tiesiog, kad ministerija atlieptų tuos vyriausybės lūkesčius, o nė vienam iš mūsų nuo to nepasikeitė nė pareigybės aprašymas, nei skyriaus nuostatai, nieko. Mes kol kas turim tik tai vieną tokį precedentą ministerijoje, seniai seniai, amžiaus pradžioje, tūkstantmečio pradžioje, kai turėjom su pasaulio banku paskolą ir turėjom vieną tokį didesnių švietimo projektų, mokyklų tobulinimo programą. Tuo metu mes buvom tai išsprendę truputį kitaip. Irgi buvo prototipas tokio projektinio valdymo, labai daug žmonių buvo įtraukta ministerijos ir tada buvom nusprendę patys, įsirašom tai į savo pareigybės aprašymus, jų nuostatus, kad mes tą darom. Tas buvo sujungta su atrodytų gal ir rutinine veikla, bet kai trunka apie šešis metus maždaug tas projektas, tai nu neišvengiamai, ilgas laikotarpis. Per tą laiką ir žmonės pasikeičia. Ateini ir gauni savo pareigybės aprašymą, kad tu turėsi ir tuo projektu rūpintis. Viskas buvo taip sudėliota, įdėta į tuos visus teisės aktus tokius biurokratinis, bet jie dabar valstybės tarnyboje dabar egzistuoja, tai ten iki šiol žmonės laiko, kad buvo išspręsta geriau. Dabar mes tiesiog darom, bet to nėra. Nei mūsų pareigybės aprašyme, niekur. Tai va, tokio va įteisinimo galbūt irgi reiktų galvot, galbūt netgi vyriausybės tam strateginio valdymo standarte, jeigu atsirastų aiškūs tokie, tiesa sakant, gal ir yra mes per daug atidžiai nenagrinėjom, tai bet kol kas tai mūsų vadovybė labai to neeskaluoja ir nepalaiko, kad reiktų kažką tai padaryt, tada tai va, mokyklų tobulinimo laikais, tai buvo vadovybės pritarimas. Mes ten buvom labai aiškiai sudėlioję, pusiau nerašytomis taisyklėmis irgi, praktiškai tokia pagrindinė valdymo grupė, kiekvieną savaitę, kiekviena penktadienį rinkdavosi aptarti reikalų. Dabar panašiai, yra ta priežiūros grupė, bet nu ne visai reguliariai, bet maždaug kas dvi savaitės renkasi, labai panašus netgi tempas. Tai tuo metu žmonės jau spėjo priprasti ir iki šiol vertina „o tada buvo taip“, lygina tuos du mechanizmus ir kas dar senbuviai, tai visą laiką „o tada mes taip buvom sudarę, o dabar to nėra“ vat tokio savotiško ilgesio, nebūtinai ten buvo geriau, bet jau buvo priprastą ir santykis tas toks išlikęs, o dabar maždaug jau čia kažkas kitaip ir ne taip kaip buvo. Emociškai žmonės įvairiai reaguoja.

Vienas iš paskutinių klausimų, kaip manote, ar projektinis valdymas turi įtakos strateginiam planavimui?

Be abejo. Nes tu turi planuoti, galų gale kitokiais komponentais, kaip tas dėliojasi ir kaip tai susiję, negali tai būti atskirai, nors tai šitam etape, tai mums tai iššaukė tokių dubliavimų daug, netgi pačiai vyriausybei mes juos kritikavom, kad jautėm, kad yra toksai poreikis, nes vis kai buvo sudaromos vyriausybės planas mus kažkodėl labai spaudė vis ne per du metus viską padaryti, dėl to, kad po to turėjo ateiti projektinis valdymas ir maždaug naujas planas, bet jau aiškiai kaip projektinio valdymo, projektai turėjo būti. Vyriausybės planai, darbai, veiksmai, kita terminologija, atskiras atsiskaitymas ir panašiai ir susidubliavo šitie dalykai, tiesiog šitos vyriausybės kadencijoje, tai tikimės, kad jeigu viskas bus normaliai išspręsta kitoje kadencijoje jau labiau derinsis visi tie planavimo dalykai su projektiniu valdymu, tai bus vieningiau ir kai kurių problemų gal bus įmanoma išvengti, kurios dabar šitam etape jaučiasi, tai tas be abejo, kad yra susiję ir vat su Jurgita mes jau ne kartą apie tai šnekėjom ir būsimus struktūrinių fondų, tarkim, būsimą periodo modeliavimus irgi ar yra dabartinių projektų kažkoks tęstinumas ar matomas, ar ne tuos fondus darant ir panašiai. Tai neišvengiamai aišku, kad susiję.

Ir paskutinis klausimas. Galbūt norėtumėt ką nors papildomo pridurti šia tema, gal yra kitų nepaminėtų, bet svarbių aspektų, kurie yra jums aktualūs?

Sunkus klausimas. Reikia pagalvoti, ką čia dar tokio.

Kokių iššūkių galbūt? Pastebėjimų?

Aš tai sieju su ta...mes dar nesam perėję prie tokios kultūros ir labai įvairių tokių variantų yra, kai kur tarkim, yra kad tik programos vadovas žino, kad jis turi projektą, kadangi kiti tie žmonės ir taip tą daro pagal vyriausybės planą, tai ji jų neapkrauna šita informacija, maždaug, jūs vis tiek darot, bet ji tada ant savęs prisiima krūvį tą, ataskaitas rašyt ir panašiai, jinai mažiau pagalbos iš savo tarkim pavaldinių susilaukia, ji tokį pasidarius kaip ir skydo vaidmenį. Formaliai iš išorės žiūrint, tai apiforminta kaip projektas ir vykdoma kaip projektas, atsiskaitoma viskas tvarkoje, bet viduje tai dar nėra tokioje kultūroje Tai vat tokių įvairiausių niuansų, to pereinamo laikotarpio, kai kiekvienas ieško sau sprendimų kaip aš tą darau, lygiai taip pat kaip vyriausybės standartas ir ministerija bando prisitaikyti, lygiai tas pats įvyksta viduje ministerijų, yra tam tikri išorinės formos dėl kurių ten kažkiek susitariame viduje, bet yra paties projektų vadovo asmenybė ir projekto viduje bandymas irgi prisitaikyti ir jie aišku, kad yra skirtingi, tie mūsų patobulinimai tarkim ir ataskaitos jie iš dalies kilę, nes vienas ar kitas projektas teikia siūlymus, kodėl ne taip, kodėl ne kitaip ir vieni projektai priima tą labai greitai, kiti sako ne, aš kitaip darau ir vat tie vidiniai, dabar toks atradimų metas savotiškas ir

nebūtinai jie visi vienodai atranda ir vienodus dalykus, vienam taip patogiau, o kitam taip. Nu bet čia sakau tos kaitos, kol susigulės kažkokia tai tradicija, tam tikra kultūra, tada tai tampa jau tradicinės teisės objektu, o ne reglamentų, tvarkų ir standartų. Bet dabar tas atradimų etapas, tai nieko nuo to nepabėgsi, tos tokios konvulsijos, jos neišvengiamos. Kaip nors susigulės, aš tikiu sakau, man patinka tokia projektinio valdymo kultūra, juo labiau, kad tokie niuansai mūsų ministerijoje viena iš rekordininkų pagal skolų skaičių, bet kita vertus mes esam rekordininkai ir pagal tai kiek mes esam prisizadėję vyriausybės plane. Čia tam tikra prasme palikimas. Buvusi ministrė, ji labai norėjo viską tvarkyti ir mes ten tiek visko prisirašėm, kad nė viena ministerija net nepalyginsi su mumis kiek mes esam ten įsidėję. Ir tada aišku, natūralu, kad yra skolos. Plius, kai tiek prisirašai, niekas nevaldė finansų, lyg tai iš pradžių buvo manyta, kad bus kažkokie tai finansai paskaičiuoti vyriausybės plano vykdymui, bet po to tai kažkaip taip atsisakė, tai žodžiu visą pageidavimų koncertą surašėm, o po to pasirodė, kad tam pinigų nebus, kad tam pinigų nebus. Eigoje aiškėja, nesusidaro tie finansai, nenukrenta. Tai už tai mes ir turim tų skolų tokių visokių. Kartais jau aišku visiškai, kiek tikrai į tai neinvestuosim, tai tiesiog užmerkia akis, sako, gerai, įskaitom tai, daugiau vis tiek nieko nepadarysit. Leidžia mums tuo kaip ir nesirūpinti, nes be pinigų ir nepadarysi nieko. Tai vat tokių visokių tas skolų tarkim ta kultūra, tai aš tikiu, kad projektinis valdymas gali tam tikrą naują ritmą sukurti ir dalies tų skolų išvengti. Bent man taip atrodo. Tai vat būtent gimdo kitokią kultūrą, kur rezultatas yra svarbus, tau jisai pastoviai stuksi, kad turi parengt, pasiekt. Jeigu tu nori vadintis sėkmingu projektų vadovu ir panašiai, tai dabar mes bandom pereiti prie nu kaip ir įsivardinom sau kaip valdymą programos lygiu matyti savo projektus ir kol kas dar tik pradedam protaut kokią tai mums naudą gali duot ir panašiai. Tai aš jau ten esu pasiūlęs tokių preliminarinių dalykų, kad turi būti projektiniam valdyme šitam būti labai aiškiai susitarta ir kada projektinis valdymas laikomas įvykdytų, kad labai gerai jausti už ką tu atsakingas, nes senoje kultūroje, tai maždaug, nu, abstraktūs, ten kokybė ten kokia nors, nėra aiškaus baigtinio rezultato. Tai čia dabar mes irgi tą dar stiprint, kad būtų labai aiškiai suvokiama už ką tu atsakingas, ką tu turi pasiekti ir lygiai taip pat, kada projektas nutraukiamas. Kažkokios sąlygos, kriterijai, kad jeigu tu to slenksčio neperžengi, tai su tavim nėra reikalo toliau terliotis, tas turi būti nutraukta, nes yra tokių atvejų, kur labai sunku, kur nepagalvojus buvo įsivelta į tokius projektus, kur žiauriai daug yra žymiai aukštesnio lygmens sprendimų reikia, seimo, vyriausybės ir mes nieko negalim daryt sėdėt ir laukt ir nežinia ką kas nuspręs, į kurią pusę, kas nukryps. Tai tas projektas toks ne visai projektas, nes tai grynai tik politinių sprendimų bandymas generuoti, tu nieko negali daryt. Ne visais atvejais jisai galbūt suveikia, yra tam tikra specifika, yra darbų, kur visas darymas seime. Tai turbūt ne tavo projektas, seimo komiteto turėtų vadintis ar kažkas tokio, tai labai sunkios tokios situacijos, bet sakau, bent aš, čia nesusidarykit iš manęs vieno nuomonės apie visą ministeriją, bet aš linkęs tokioms naujoms vadybinėms priemonėms truputį pasiduoti. Esu pats nekartą įkyrėjęs vadovybei, kad gal tą pabandom, o gal tą, tuos pačius lean'o specialistus ne kartą esu į ministeriją

atvedęs šiek tiek, kad kažkiek supažindintų, gal susiviliot, gal kažką tai pabandys, kažką tai daryti. Tas pačias informacines sistemas mūsų ministerijoje viena pirmųjų susikūrė švietimo valdymo informacinę sistemą, kur nukrovėm tam tikra prasme krūvą darbų iš statistikos departamento ir dabar didžiąja dalimi tiesiog ima iš mūsų duomenis, patys neberenka, nes mes patys surenkam jų ir dar daugiau nei statistikos departamentui reikia, tai va tuo metu. Tas pats mokyklų tobulinimo projektas, jame mes ten startavome su savo informacine sistema ir visokiais tarkim įsivertinimo dalykais, įsivertinimo metodikom, bendravime, ugdyme, ko iki šiol nei iki mokyklinis nei profesinis, nei aukštasis normaliai sutvarkę neturi. Vis dar vyriausybės plane bandymai kažką tai tokio panašaus sukurti. O su bendruoju ugdymu, tai mes esame tave projekte startavę ir gana sėkmingai. Aišku modifikuojasi praktikos, ten bandai kažką sumažinti, kur matai, kad gal per daug, tuos rizikos faktorius labiau žiūrėti, o ne išsamų kažkokį tai vertinimą visos institucijos daryti, įvairių tokių permainų yra, bet tai iš esmės veikia, tas kas buvo tada sukurta. Patys pasaulio banko specialistai sakė, šitame pasaulio krašte, tai yra pats sėkmingiausias projektas iki šiol. Jie labai greitai priėmė mus, pradėjo pasitikėti, rečiau misijos atvažiuodavo mus tikrint, nes mato, kad jūs gerai dirbat. Ten iš pradžių mes vis suderinom, jeigu taupom pinigų ar mes galėtume kažkaip tai gauti, po to sakė darykit, jeigu matom, kad jūs naudojate tikslingai, tai paleidžia, vis daugiau to pasitikėjimo užsiaugini, tuo metu tikrai buvo toks. Po to dar porą kartų teko dalyvauti konferencijose pasaulio banko, kur ta Lietuvos patirtis buvo pristatoma, nes nu jie irgi, vertino ką čia pas mus rado, ką mes padarėm. Netgi jau to projekto metu, turėjom Harvardo konsultantus, jie ten sakydavo, kad jie tuo metu ten kur nors ir Lotynų Amerikoje konsultuodavo ir skundžiasi ten, čia mūsų istorija tokia, čia mes ir to ir to, dabar mums čia sunku. Sako, o lietuviai nesiskundžia, jie paima ir daro ir padaro ir teigėdavo mus kaip pavyzdį tada. Nu bus kas nors vis tiek. Mūsų skyrius bent jau, tų naujovių tokių gaudo ir bando, ne visada sėkmingai, bet kai ką esam ministerijai atnešę, naujų kultūrų. Čia jau gal ir toliau nuo projekto valdymo, kokios viešosios konsultacijos ir tokie įvairūs panašūs dalykai. Bet mes eksperimentuojam jau nuo seniai. Dar kol kas nėra tokio krūvio toje srityje, ką aš kartais ir pasakau ir vyriausybei, kad dar to norisi, todėl ir vyriausybė dar investuoja į tą viešųjų konsultacijų metodiką, mechanizmus ir panašiai, nes nėra ir pas mus nusistovėjusios praktikos tokios aiškos, vis dar daug improvizacijos kaip vienus ar kitus dalykus daryti. Tai va, ir ta metodika, iš vienos pusės jos atrodo norisi, bet kai jos atsiranda, tada pradedi į ją žiūrėti kaip į kažkokį suvaržymą, reglamentavimą, kad tik taip ir atrodo, kad niekaip ne kitaip ir tada „ai, darykim, jazuokim“. Tai vat.

Ačiū jums labai.

Nėra už ką.

Respondentas Nr. 9

Pirmiausia, ačiū, kad sutikote ir pradėsime nuo pirmo klausimo. Taigi, kaip vertinate projektinį valdymą ir su projektiniu valdymu susijusius metodus?

Nu iš principo aš (hmm) nežinau ar tai galima pavadinti valdymu, bet aš teigiamai vertinu projektus, projektinį darbą, darbą su projektais, aš turiu patirties dirbti su įvairiais tarptautiniais projektais ir aš manau, kad tai yra labai efektyvu ir ir galima pasiekti puikių rezultatų (aaaam). Kitas klausimas yra kaip tai yra įsiintegravę į mūsų valstybės tarnyboje. Aš taip suprantu jus tas domina klausimas.

Taip.

Man atrodo, kad valstybės tarnyba kol kas nėra pritaikyta projektiniam valdymui, todėl kad vis tiek mūsų funkcijos yra apibrėžtos ir funkcijos ir įpareigojimai yra ir mūsų įgaliojimai, jie yra apibrėžti, projektinis valdymas, jisai (hmm, nu) kaip čia pasakius, tas žmogus, kuris jeigu tu tampi projekto vadovu, bet nesi funkcinis vadovas, tai tu turi daug problemų, nes tu negali realiai neturi įgaliojimų realiai kitam žmogui liepti daryti kažką tai, nes tu nesi jo vadovas iš tikrųjų ir va čia yra, įtampos kyla, todėl ir aš nu sakau, teigiu, kad ta mūsų patirtis rodo, kad reikėtų (reikėtų) peržiūrėti galimybes valstybės tarnyboje, dirbančių žmonių funkcijas turėtų kažkokia tai, jeigu rimtai ruošiamasi diegti projektinį valdymą, turėtų atsirasti kažkokios laisvės, jų pareiginėse, kuri galėtų lankstumo, kuri leistų jiems, na, pakeitus projektą, ar projekte poziciją, kad jų (jų) įgaliojimų ratas galėtų keistis kartu su ta pozicija, o ne taip, kad tu paskirtas – tu veiklos vadovė. Nu ir kas, kad aš veiklos vadovė, bet aš negaliu realiai nueiti į instituciją ir jiems vadovauti, todėl kad jie turi savo vadovą ir čia yra įtampos. Aš išvis niekas tenai, tai yra viskas grindžiama kažkokiais gerais santykiais, kas neturėtų būti taip. Nes nu ne apie tai čia yra kalba, ne apie santykiai kaip santykiai, bet turėtų būti, na, formaliai tie dalykai kažkaip tai sutvarkyti ir mes turėtume nu, ne kažkokių tai atsiktinių sėkmių/nesėkmių atvejų ten, tuos klausimus spręsti, bet nu tiesiog, formaliai turėtų tai būti sutvarkyta.

Tai aš kaip suprantu jau man atsakėt ir teigiamas, ir neigiamas puses.

Nu jo.

Ačiū jums labai, o ar esate girdėję apie Lietuvos Respublikos Vyriausybės projektų ir valdymo standartą?

Nu aš labai apie vat standartą kažkokį konkretų, galbūt ir buvo kalbėta, aš šiek tiek praleidau, nes asmeniškai gal ne visur pavyko sudalyvauti dėl užimtumo. Yra tarptautiniai juk visokie standartai, aš

kažkaip tai neturiu išsilaikius jų, bet daug kas ten yra man atrodo...Konkrečiai jeigu klausiat apie šitą Vyriausybę, tai tarkim ne, ne, nežinau standarto.

Taip. Negirdėjote. O ar dirbant su projektais yra bendradarbiaujama su Vyriausybe?

Jo, yra bendradarbiaujama, tai, ta prasme, kitaip ir tų projektų nebūtų, nes Vyriausybė, kaip ir spustelėjo, nu tai sakau tiesiai šviesiai, bet taip yra. Jeigu nebūtų iš Vyriausybės reikalavimo taip daryt, tai nežinau ar mes taip darytume. Tiesiog to nėra mūsų funkcijose ir mes kitaip dirbome, kitaip, dirbtume tuos pačius darbus, bet dirbtume kitaip. Dabar yra, na, iš Vyriausybės noras įdiegti tą projektinį valdymą, bet mūsų patirtis rodo, kad truputėlį ne, nu laike tie dalykai persidengia, bent jau va šitas bandymas, aš suprantu, kad tai pirmas bandymas ir kad tikrai čia daug daug visokių, kad negali tikėtis, kad iš karto viskas vyks sklandžiai, tikrai čia suprantama, bet aš turiu pasakyti, kad dabar kartais, nu, toks biški beprasmis darbas gaunasi, todėl kad mes jau turėjome, mūsų pavyzdžiui atveju, mes turime projektą ir Vyriausybės, vat, ugdymas ateičiai ir po juo yra penki projektai, kurie yra struktūriniai projektai, kurie buvo suplanuoti iki to Vyriausybės projekto, kurie turi savo vadovus, kurie turi savo atsiskaitomybę nacionaliniai agentūrai, ir na, ta prasme, ESFAI tai pačiai, Europos Sąjungos Agentūrai, tai jie turi, jie lyg ir, o mes esam ministerijoje, mes tiesiogiai tų projektų neįgyvendiname, įgyvendina pavaldžios institucijos ir nu mes esam kažkokie tai tarpininkai, be realių įgaliojimų pakeisti, be jokių biudžetų, be jokių realių galių, priklausomi nuo jų geros valios teigsis – neteigsis pasakyt, nu toks žaidimas gaunasi, nu neturi taip būt, jeigu aš suprantu, kad projektas, tai tu tada planuoji jį nuo pradžių, vat jeigu mes turime reformą, mes tokią reformą darom, tada numatom priemonės, tada paskiriam atsakingus, pasižiūrim finansus, kokius ten turim, tada viskas suprantama, viskas gerai ir einam link to, bet nu vat šituo atveju, tai truputėlį toks, nu košė ir norai geri, bet realybė nu tokia kliūna (kliūna). (sekundė pagalvoja). Gal ir mes neturim gebėjimų, aš neatmetu to, gal mums trūksta irgi gebėjimų ir žinojimo toje srityje nors tiesą sakant su, aš esu daugiau dirbus su europiniais projektais, tarptautiniais projektais, tai man ten viskas paprasčiau, mažiau pildymo, mažiau biurokratijos, čia matau, kad truputėlį priauginta visokių. Lentelių daug visokių pildom pildome, ten be pabaigos ir tas nu, truputėlį erzina ir nes nuo to darbai nepasidaro, o sprendimus turi priimti vadovai, jie tų lentelių nelabai mato, nelabai jiems įdomu ir tie sprendimai nu ne visada būna taip, kaip čia ir pasakius, taip greitai ir priimti.

Taip, supratau. O dažniausiai, tas bendradarbiavimas vyksta per PMO, žinote, tikriausiai ir jūs turite PMO ministerijoje (kiek aš žinau, kad turite)?

Čia tas atstovas iš Vyriausybės?

Taip

Taip, (vardas žinomas) mūsų.

Taip, tai ar pats koordinavimas vyksta efektyviai? Kadangi Švietimo, mokslo ir sporto ministerijoje neseniai pradėtas vykdyti projektinis valdymas, bet jūsų manymu, ko galbūt trūksta koordinavime, ar kaip tik, kas yra gerai?

Nu, aš turiu pasakyti, kad Jurgita tikrai labai stengiasi ir mes gal kartais netgi neįvertinam jos pastangų ir. Nu reikia laiko apsitrinti ir mums, ir čia yra kita darbo kultūra ir mūsų žmonės pripratę daryti kitaip ir pokyčiai, jie visada yra sunkūs visiems, ir mums, ir aš įsivaizduoju, kad jai nelengva su mumis, bet mums irgi kyla klausimai natūraliai ir mes norim, kad mums būtų aišku, kai mes tų atsakymų nematom prasmės, kai mūsų prašo kažką daryti ir mes prasmės nematom, tai natūraliai kyla, nu, toks pasipriešinimo jausmas. Tai, nu visko yra, čia ne viskas taip jau sklandžiai. Ne, aš tikrai galiu pagirti, mes ten, jinai yra pavyko ir tiesiog jos patarimų būdu ir kelti tokių visai gerų sprendimų sugalvoti, sugeneruoti, jinai tokių idėjų pasiūlė, tai tokioje mes buvom biški aklaivieje ir vat tas žmogus, pažėjom mes iš kitos pozicijos ir visai buvo naudingas iš tikrųjų. Tai aš manau, kad gerai, bet tiesiog reikia laiko ir reikia kantrybės, ir reikia būti tolerantiškesniems vieni kitiems ir pozitivesniems vieni kitiems, empatiškesniems. Aš tai labai tais dalykais įtikėjus į tuos dalykus ir man atrodo, kad čia yra labai svarbu asmeninės savybės ir gebėjimas išklaudyti kitą ir išgirsti kitą.

Kaip galbūt norėtumėte patobulinti PMO veiklą, galbūt matot kažkokias spragas, kurias galėtų pagerinti?

Kad tai gal žinokit, kad ne, gal dar biški per anksti taip sakyti, nu nes ta patirtis nėra tokia ilga ir tokia ir nu kol kas mes dar tikrai neturim tiek daug bendrų galimybių bendrai dirbti, kad galėčiau atsakyti, ką tobulinti, nu tiesiog, man atrodo kol kas reikia dar apsitrinti, įsiklausyti ir labiau girdėti vieni kitiems girdėti. Norim, kad jinai labiau girdėtų mus ir kad aišku mes irgi turim išgirsti ir atkreipti dėmesį ką jinai kalba.

Kaip manote ar projektinis valdymas turi įtakos strateginiam planavimui?

Nu, (galvoja). Strateginiam planavimui ar turi projektinis valdymas? Aš manyčiau, kad (galvoja). Aš žiūriu į projektinį valdymą kaip į būdą įgyvendinti strategijoje numatytus tikslus, tai neturėtų mano

supratimu projektinis valdymas kažkokias ryškias turėti, daryti įtakas strategijoms. Daugiau turėtume turbūt... Vis dėlto tai yra būdas ir kaip įrankis ir jį... Vis tiek strateginiai tikslai yra svarbiau ir jie yra tokie esminiai ir jeigu nu tiesiog projektinis valdymas yra vienas iš būdų siekti tų tikslų, tai net nežinau ar jis labai čia įtakoja, jisai padeda siekti, gal taip galima būtų sakyti.

Aišku, ar pradėjus naudoti projektinį valdymą Jūsų ministerijoje, žinau, kad neseniai pradėjote, pasikeitė strateginio planavimo ypatumai?

Ne, nepastebėjau bent jau aš. Nežinau, aš nelabai dar. Negalėčiau pasakyti. Bet aš nepastebėjau.

Dabar pasitikslinsiu, kiek laiko pas jus ministerijoje yra pradėtas jau vykdyti projektinis valdymas?

Ne, tai mes jau pradėjom, tai seniai, jau kokie pusantrų metų, jei aš neklystu. Bet tiesiog ten buvo toks ad hoc pradžioje, toks, nu mes nelabai supratome, ką darom, kodėl darom ir kaip čia kas ir tas nu, buvo toks biški aklas toks bandymas kažką daryti ir nu tokio koordinavimo, jo trūko. Buvo aišku, iš Vyriausybės žmonės ateidavo, bet aiškumo buvo mažai, pridėtinės vertės mes nelabai matėm, suprantu, kad jeigu tokį pasirenki būdą, tai reikia reguliariai ir laikytis procedūrų, kurios numatytos ir daryti, bet tiesiog sakau, kadangi mūsų suplanuotas projektas, nu aš kalbu apie mūsų, iš mūsų asmeninės patirties, jis truputėlį anksčiau planuotas. Tie projektai buvo suplanuoti anksčiau negu pats projektas, tai nu toks biški..Nu ten daug įtampų tokių visokių kyla ir tą sunku. Jeigu tai, na, procesas vyktų nuosekliai, tai tada aš tikrai pasirašau po projektiniu, man tikrai patinka, tinka ir atrodo, kad geras būdas.

Vienas iš paskutiniu klausimų, ar esate girdėję apie PPVIS (tai portfelių ir projektų informacinę sistemą)? IT įrankį dar kitaip vadinamą?

Ne

Jei nesate girdėję, tai čia bus IT įrankis, kuriame bus įkelti visų ministerijų projektai, programos ir panašiai

Mes labai laukiam tokio įrankio, nežinau ar konkrečiai šito, bet kažkaip tai mums jau seniai buvo kalbėta, nes dabar tikrai tų popierių, to visko, nu norėtusi mažiau pildyti ir aš įsivaizduoju tos sistemos įrankiai, tai turėtų palengvinti tą administracinę našą toks įrankis, tai jeigu jis bus patogus naudoti ir

nesukels papildomų krūvio ir nereikalaus kažkokių ypatingų IT gebėjimų, tai manau, kad jis turėtų palengvinti visą procesą.

Ir paskutinis klausimas, galbūt norėtumėte ką nors papildomo pridurti šia tema? Kas galbūt buvo nepamiršta, bet jums svarbu?

Nu aš kažkaip galvoju, gal tas ir yra įmanoma, bet tiesiog tokioje sferoje kaip švietimas kartais yra labai sunku tiksliai suplanuoti, tai ką reikalauja projektinis valdymas ir labai dažnai va mes susiplanavom vienaip, bet įvyksta kitaip. Su visais šiais žmogiškaisiais ištekliais dirbant, tu negali nuspėti, ir tie klausimai kritiniai. Tai va streikai išpuola, tai vėl kažkas tai, tiesiog neina pagal planą. Man atrodo, kad labai svarbu, kad būtų atsižvelgta, kad ne visi projektai yra vienodi. Kai kurie projektai turi savyje turėti lankstumo, keistis lengvai ir keisti ten numatytus galbūt ten kartais naudas ar ten rezultatus, nes tu matai pagal situaciją, kad tu negali, nepasiekti to, kas ką numatei, bet tu gali kažkaip tai kitaip pergaltuoti planą ir eiti link to tikslo ir tai nereiškia, kad čia tu blogai suplanavai, nes tiesiog žmogus negali numatyti šiandien dienai visų įmanomų aplinkybių ir pageidavimų kitų žmonių, nes čia ne tas pats, kas kelią nutiesti ar namą pastatyti. Ir ten gali problemos būti, va, aptiko kažkokį paveldą ir sustojo irgi. Bet kai tu su žmonėmis darai tuos projektus ir kai tai yra tokie va visuminiai projektai, apimantys labai dideles žmonių grupes, jų interesus, jų nežinau, netgi darbo vietas kartais, tai čia yra labai daug rizikų ir tas turėtų nebūti ne tik tai formaliai, bet tam tikrai turėtų būti biudžetai numatyti kaip tas rizikas valdyti ir komunikacijai reikia labai svarbų dėmesį skirti, kas pas mus kažkaip tarp kitko, kažkaip tai eina, praeina komunikacija, bet lėšų tam atskirų neskirta ir tas yra. Tai va, gal tiek.

Respondentas Nr. 10

Kada pradėjote dirbti su projektiniu valdymu?

Klausimas yra apie tai nuo kada pradėjau dirbti šiaip sau, aš asmuo ar šitos aplinkos?

Būtent Vyriausybės kanceliarijoje?

Projektų valdymo rengimas buvo...Arba dar kitaip pasakyčiau, kad bendrąja prasme, pokyčių valdymo kaip metodinio požiūrio, kad užtikrinti strateginių darbų įgyvendinimą diegimas ir įgyvendinimas, buvo vienas iš dviejų pagrindinių įsipareigojimų dėl kurių asmeniškai svarstydamas ir po to priimdamas premjero kvietimą mes sutarėme. Tai nuo pat pirmos dienos vienas iš dviejų strateginių mano (viena iš dviejų strateginių mano veiklos kryptių ir buvo būtent pokyčių valdymo diegimas. Tai mes tą pradėjom daryti nuo pat pirmųjų dienų, manau, kad turėjom ir tokių, ir vienokių,

ir kitokių priėjimų. Galbūt iš pradžių mes bandėm šitą metodą diegti, visų pirma, tokiu iš „apačios į viršų“ principu, bandydami ieškoti institucijų, kurios savo lyderyste tą norėtų padaryti. Tačiau tai sunkiai sekėsi, akivaizdžiai tas metodas buvo bandytas ir anksčiau. Mes turėjome tikriausiai vienintelę ministeriją, kurioje buvo įsipareigojimas bandyti diegti projektų valdymą ir šiek tiek tos kompetencijos buvo išlikę - tai ekonomikos ministerijoje. Buvo tuomet ne nuo praeitos, bet dar viena Vyriausybė anksčiau, prie man atrodo Žylio ir Kreivio, projektų valdymas diegtas, bet tik ministerijos lygmeniu ir matėm, kad reikalinga buvo kitaip prie to prieiti ir priimti mano akimis tam tikrą įsipareigojimą ir riziką. Ir tuomet buvo priimtas Vyriausybės sprendimas, kad Vyriausybė pereina prie projekcinio valdymo ir būtent Vyriausybės prioritetai ir premjero strateginiai prioritetai, buvo nuspręsta, kad bus įgyvendinami remiantis projekcinio valdymo principais. Ir manau, kad būtent šis sprendimas, kuris iš esmės pasakė, kad mes negalime sau leisti čia neveiksnumo arba neįgyvendinimo, nes tai yra strateginiai darbai ir tuomet buvo didžiulis įsipareigojimas ir politinis mandatas, tai daryti ir iš esmės, manau, tai buvo tas lūžio taškas, kuomet tiek politikai, institucijų vadovai, valstybės tarnautojai, suprato, kad tai yra strateginis pasirinkimas, kurį reikia priimti, ugdyti tas kompetencijas, grįsti požiūrį ir įlieti į tą tokį kasdienį savo veiklos organizavimą ir supratimą kaip mes organizuojam savo veiklą ir kaip veikiam ir dirbam. Manau, kad čia buvo pati pradžia, tuomet mes nuo to ir pradėjom, buvo suformuotas, visų pirma, ir ilgai užtruko iš tikrųjų suformuoti, premjero vadovaujamą strateginio projektų portfelio komisiją. Man pačiam joje tenka dirbti iki šiol nuo pat pirmosios dienos. Jai pirmininkauja premjeras, dalyvauja strateginiai ministrai, Vyriausybės kancleris ir aš iš pradžių kaip patarėjas, dabar kaip vicekanclerio pirmasis pavaduotojas. Ten pati pradžia buvo tokia, kad reikėjo konvertuoti patvirtintus Vyriausybės nutarimu ar protokoliniu sprendimu Vyriausybės prioritetus į projektus arba programas. Tai buvo be galo sudėtingas ir imlus darbių procesas, kadangi iš tikrųjų problema, kurią mes sprendėme buvo didžiulė informacijos asimetrija, kuri yra tarp vykdančios ministerijos ar atsakingos ministerijos ir Vyriausybės centro. Pagal tradicinį tokį projektų valdymo, tiksliau pagal tradicinį ankstesnį metodą iki projekto valdymo, viso labo būdavo patvirtintas planas, Vyriausybės veiklos planas, kuriame mes matydavome atsakingą instituciją, ne asmenį, bet atsakingą instituciją ir darbą. Darbo apibrėžimas būdavo viso labo jo pavadinimas, tai reiškia penki, šeši gal aštuoni žodžiai ir terminai. Ir tai palikdavo milžinišką informacijos asimetriją, kalbant apie tai kiek ir kokie tarpiniai žingsniai yra reikalingi laike, kad darbas būtų padarytas laiku ir kas tiksliai yra tas darbas apie kurį mes kalbame. Ar tai yra viso labo formalus sąrašo sudarymas ar tai yra realus kažkoks tai fizinis objektas daromas ar kažkas tai kito. Tai būdavo visa laiką palikta interpretuoti ir su galimybe sau palankiau interpretuoti atsakingai institucijai ar ministerijai. Tai tas uždavinys, kai mes pradėjom konvertuoti šitokį lengvą informacijos kiekį į daug rimtesnį, parodė kiek daug vis dėlto ta informacija yra tik tais pakeliui surenkama, o ne iš anksto numatoma. Ir tuo pačiu net jei ta informacija buvo žinoma, ji būdavo laikoma tos atsakingos

institucijos žinioje, siekiant jos per daug neatskleisti ir tokiu būdu turėti galimybę lanksčiau interpretuoti savo progresą. Tai ir informacijos gavimas, jeigu tokia buvo žinoma, ir pačios tos informacijos sukūrimas kaip strateginio plano, buvo labai sudėtingas procesas. Mes tada priėjome sprendimą tikrai netaikyti (ir manau tas sprendimas buvo strategiškai labai svarbus), priėjome sprendimą netaikyti aukščiausių standartų nors mūsų komandos narių tarpe buvo tokių, kur sakė, kad nėra vietos kompromisams, kad arba taikom pilna apimtimi projektų valdymo metodiką arba mes čia, sakykim, tuomet tik žaidžiam, bet mes priėjom sprendimą, kad vis dėlto reikia judėti plačiai ir suprantamais žingsniais, nes suvokimas ir kompetencijos, jos ateina per laiką ir mes pastoviai turėsime tobulintis, bet negalim iškart šokti į aukščiausių lygą. Dėl to buvo priimtas sprendimas ir tie pirmieji planai buvo viso labo orientuoti į tokius paprastus mano akimis žingsnius - tarpinės gairės, kad mes iš anksto galėtume žinoti, kokiais tarpiniais etapais, praktiškai su labai nedidele mūsų vidine kontrole ir peržiūra ir korekcijom, tvirtinom pačios įstaigos pasakomus tarpinius žingsnius, kas keletą mėnesių matėm, kas turėtų būti padaryta. Tačiau jau tai, jau po kelių mėnesių pradėjo veržti ministerijas, nes jau tų tarpinių žingsnių, kuriuos jie patys ir sugalvojo pradėjo nesilaikyti. Tai jų žinojimas labai greitai pakeitė situaciją, nes tame mes ne tik kaip vyriausybės centras turėjom priimti, čia kaip studentui užduoti klausimą kaip sekas ruošti egzaminui, bet kai nežinai tą valandą kiek turėtų būti perskaityta, tai negali įvertinti ar čia jis gerai skaito, negerai skaito, pakankamai perskaitė ar atsilieka. Tai lygiai taip pat ir Vyriausybės centras, jisai nežinodavo, klausdavo kaip sekasi, sako vykdom, bet kadangi nėra išankstinių įsipareigojimų kiek turėtų būti įvykdyta iki šito taško, tai tuomet viskas ir strigdavo. Tai va, to požiūrio keitimas, jisai buvo mano akimis vienas iš esminių. Kitas esminis dalykas, kad mes perėjome prie asmenų, vardo ir pavardės, asmeninės atsakomybės. Pas lengviausias dalykas yra pasislėpti už institucijos pavadinimo, nes galų gale nėra vieno atsakingo ir vat jūs ir minėjot, kad ir jūs interviu imat iš konkrečių asmenų, nes jie yra viešai paskelbti, tai irgi buvo sprendimas, kad tie asmenys turėtų prisiimti politinę atsakomybę. Tai savininkas, žmogus, asmuo, kuris užsiima spręsti strateginius klausimus ir imasi politinės atsakomybės ir projektų vadovas, kuris imasi atsakomybės formuoti komandą, su ja dirbti ir užsiimti įgyvendinimu. Ir tikriausiai vienas didžiausių lūžio taškų buvo tuomet, kai jau pačiam teko per vakaro vienas iš vakaro žinių išgirsti, kai jau vienas iš viceministrų kalba „aš kaip projekto savininkas priimu asmeninę atsakomybę“. Tai jau tam tikras buvo simbolis, kad iš tikrųjų konvertuojasi idėjos į realų gyvenimą ir adaptuojasi. Ir tikriausiai buvo po šito momento, kai mes sugebėjom nusikelti visą tą informaciją sakykim į planus, juos pasitvirtinti, prasidėjo tas procesas kad vos spėjama juos susitvirtinti, pradėjom matyti, kad pradeda veikti mūsų stebėsenos sistema, pradeda veikti šviesoforas, raudona, geltona, žalia, per skirtingus momentus - per projekto terminus, per projekto apimtis ar per projekto biudžetus. Tradiciškai, geriausiai atrodo biudžetai, šitoj daly kažkaip geriau sekėsi. Taip pat tradiciškai blogiausiai atrodo terminai. Tai tas tuomet leido užduoti strateginius klausimus, imtis tų strateginių sprendimų ir daryti korekcijas laiku,

nelaukiant galutinių terminų, kuomet jau praktiškai tampa per vėlu kažką daryti. Aišku, sunkiausia yra išlaikyti sakykim tą tokią - kada nubrėžti, kada yra pagrįstas prašymas keisti terminą. Ir vat tas toksai... Šiuo metu mes turime gausų ratą prašymų koreguoti planus ir laikyti reikia tikrai tokį nuoseklų principą, kada sutinkame keisti, kada ne, kada tai pagrįsta, kada ne, nes pastovus planų keitimas, siekiant vėl prisidengti sau kažkokį nevykdymą, tai nėra tikslinis ar toleruotinas, tą reikia spręsti. Na ir tuomet visa yra linija - aš jau čia žinau, kad atsakau labai plačiai - ir tai yra visas įteisinimo klausimas, kad kaip tai bebūtų, viešajame sektoriuje turim institucionalizuoti, tai dėl to yra papildytos nuostatos, man atrodo Vyriausybės nutarime referencija yra į projektų valdymų metodiką, metodika patvirtinta pasitarimu, taip pat numatoma ir patarimu padetalizuoti kaip tvarką ir Seime numatytame strateginio valdymo įstatyme taip pat yra įtvirtinimas apie projektų valdymą. Tai yra ta tokia sausoji technika, bet yra yra realioji technika, kad iš esmės mes turime, esame stiprūs tiek kiek yra žmonės kompetencijos ir supratimas, dėl to labai smarkiai ir daug investuojame, yra suformuotas atskiras projektas apie projektų valdymo plėtrą, kuris turi savo žmones. Mes pasirinkome nedidinti, neiti per priklausomybę nuo išorinių paslaugos tiekėjų ir ugdyti vidinę savo kompetenciją. Dėl to yra suformuota projektų valdymo grupė su aiškia atsakomybe keliomis kryptimis. Svarbiausia jų yra tapti projektų valdymo kompetencijos centru, tai driekti ir pastoviai tobulinti metodiką, kuria mes vadovaujamės kaip Vyriausybė, ji negali būti baigtinė, ji turi būti kintanti ir adaptyvi. Taip pat yra teikti konsultacijas ir mokymus institucijoms ir ministerijoms. Na ir užtikrinti dabar projekto prasme plėtrą į ministerijas. Tai kažkaip taip išsiplėčiau, bet galbūt dalį klausimų atsakiau ir tuomet...

Taip, iš tiesų dalį atsakėte klausimų, bet dar norėjau paklausti Jūsų, Jūs ir minit, kad iš pradžių buvo einama iš apačios ir tai iš tiesų pastebėjo ir patys respondentai kiti, kad dabar yra daugiau kontrolės, ar ne? Atsiranda daugiau kontrolės aspekto būtent nuo 2018 metų, galbūt? Nes aš kiek žinau, pavyzdžiui, projektų valdymo grupėje gana keitėsi pati komanda ir pats supratimas jos, tai labai įžvelgė pavyzdžiui ministerijų darbuotojai, pavyzdžiui, kad skiriasi net strategijos ir kartais tai įžvelgia kaip tam tikrą minusą, kadangi nemato iš Vyriausybės kanceliarijos ateinančios vienos strategijos, kadangi pasikeitė komanda, pasikeitė pati brėžiama strategija? Tai kaip Jūs manote, kuri strategija...kaip suprantu kontrolės Jūs labiau palaikote?

Manau, kad ne pati strategija pasikeitė, bet iš tikrųjų keli momentai. Tai tikriausiai, kad pati pati pradžia, tai čia buvo tikriausiai 2016, 2017 metai. Iš pradžių mes bandėm iš apačios paleisti per savanorystę ir tokį minkštąjį elementą, bet masiškumo mes nepasiekėm, institucijų vadovai žiūrėjo gan inertiškai tą ir reikėjo lūžio taško. Tai turėjom įsiveržti į tokį, kur nebuvo galimybės grįžti atgal arba pasakyti ne. Dėl to buvo pasirinktas principinis pasakymas iš Vyriausybės vadovo, kad mes pereiname prie projektų valdymo ir kad tai pradedame daryti nuo pačių svarbiausių darbų, kurių mes

negalim sau leisti nepadaryti. Tai buvo tam tikras, manau, taškas padėtas, kad taip turi vykti, bet mes po to labai dirbom konkrečiai su tais asmenimis, tai sakyčiau pati strategija nepakito, gal praktika pirminė buvo adaptuota į kitokią pakeista taktika. Pati komanda iš tikrųjų keitėsi man atrodo gan gausiai, tai aš įvardinčiau kaip iššūkį, bet tuo pačiu, na, kita vertus, mes išgyvenom tokią situaciją, kad pritraukti žmones gali įvairius ir iš pradžių atrodė, kad galbūt pritraukimas tokių asmenų, kurie turi didelę patirtį viešajame sektoriuje, daug sertifikatų ir mokymų praėję, tačiau neturi patirties viešajame sektoriuje, galbūt būtų buvęs tinkamesnis, bet galų gale supratom, kad viešajame sektoriuje projektų valdymas nėra toks pats projektų valdymas kaip privačiam sektoriuje ir dėl to mes pasirinkom ne tiesiog sakyti, kad mes vadovaujamės konkrečiu ten tuo standartu, o mes jį adaptuojam prie Lietuvos viešojo sektoriaus specifikos, nes vis dėlto ta specifika turi labai didelę inerciją ir manau, kad tai buvo teisingas sprendimas, nes reikėjo adaptuotis, tai manau, kad galbūt ta kaita komandos šiek tiek buvo susijusi, kad mes iš pradžių judėjome visiškai tokiu standartiniu keliu ir po to adaptavome prie viešojo sektoriaus specifikos ir tuomet tas suveikė. Ko labiausiai aš taip sakyčiau daugiau norėtusi, tai aišku daugiau norėtusi kaip nors padidinti projektų vadovų įtrauktį į tiesioginį darbų vykdymą arba tiesioginės atsakomybės prisiėmimą už tų rezultatų labai nesinorėtų, kad projektų valdymas taptų naująja biurokratija. Tai aš sakyčiau, man asmeniškai, tai išlieka pagrindiniu iššūkiu, kuris yra tai vat būtent, kad tai ne taptų naująja biurokratija, bet kad tai būtų iš tikrųjų vienas iš pagrindinių principų, kuris pasako, kad mes, nes uždavinys, kurį aš mačiau tą metodą siūlydamas buvo, kad nepriklausomai nuo to kiek mes asmeniškai vertiname vienų Vyriausybių ar kitų Vyriausybių politinius pažadus ar įsipareigojimus, visus juos sieja bendras iššūkis įgyvendinti tuos pažadus ir įgyvendinti tuos pažadus gali tik kompetentingas ir į rezultatą orientuotas viešasis sektorius su reikiamomis kompetencijomis. Dėl to mes naiviai kartais tikėdavomės, kad valstybės tarnautojas, kuris savo, dažnai ilgametę, patirtį turėdamas dirbti prie procesų ir prie teisėkūros tradiciškai procesų, ką mes siejame su viešuoju sektoriumi, tačiau dažnai pagrindiniai prioritetai nėra tiek smarkiai orientuoti į procesus ir tikrai jie dažniausiai projektai iš savęs, pokyčio projektai iš savęs ir netgi dažnai tik mažesne dalimi yra susiję su teisėkūra ir čia mes galime paimti, kad ir tą patį šešių struktūrinių reformų paketą, kuris taip pat buvo įgyvendinamas projekto valdymo pagrindu ir matome, kad grubiai trys iš šešių buvo labiau orientuoti per teisėkūrą, tai mokestinę reformą, antros pakopos pensijų reformą ir šešėlio. Šešėlio gal net mažiau, bet tos dvi tai iš tikrųjų jos įvyko gan sparčiai dėl to, kad tai buvo švariai teisėkūrinės, sakykime, iniciatyvos ir reformos ir jas tiesiog reikalavo parengti ir priimti įstatymus. Būtent kitos ir kurios susidūrė su daug daugiau iššūkių, buvo orientuotos mažesne dalimi. Joms startą tik tais, pačią pradžią davė teisėkūra, tačiau pats įgyvendinimas yra jos didžioji vertė ir pagrindinis iššūkis. Ir būtent ši dalis viešajame sektoriuje yra mažiausiai aprašyta. Aš vat kelčiau iššūkį jums savo darbe ieškant, suraskit kokį nors dokumentą valstybėje, kuris iki šiol aprašydavo vykdyti veiklą.

Tai čia ir yra didžioji problema, kad to iš tikrųjų nėra. Aš peržvelgiau, kad apskritai prieš projektinio valdymo kaip koordinavimą, aš norėjau sužinoti, kas vyko prieš tai, žinoma. Kaip reformos buvo vykdomos, nes analizei tai yra svarbu ir iš tiesų, tiesiog nėra darbų dažniausiai apie tai ir nėra informacijos apie tai, tai aš norėjau gauti ekspertinių interviu galbūt iš profesorių, kurie su tuo domėjosi, bet netgi jie man tiksliai negalėjo atsakyti, tai čia tikrai yra didelė problema.

Taip. Ir netgi tvarkų reglamentas, vat pažiūrėkit Vyriausybės darbo reglamentą ankstesnės redakcijos, bet dar dabartinė nėra pakankamai detali ar kitas veiklos, organizacijų veiklos aprašymo viešajame sektoriuje - ministerijos, Vyriausybės kanceliarija. Jos yra darbo reglamentas, tačiau jisai aprašo tik teisėkūros procesą, nors didžioji dalis, mano akimis, didžioji dalis arba svarbesnė dalis galbūt būtų galima sakyti nėra teisėkūra. Ir tai paliekame tiesiog konkrečioms asmenims, be jokių veiklos standartų arba būtų organizuoti, arba siūlyti kaip organizuoti efektyviau. Ir va, ta tiesiogine prasme takoskyra tarp procesų valdymo, kas yra neginčijamai svarbu, kad tikriausiai, kad čia yra ta didžioji ir stiprybė viešojo sektoriaus, kurį mes visi matome, kad mes procesus valdome. Viešasis sektorius išsiskiria iš to, kad jis sužiūri visus galus, niekas nepasimeta, kas gauta atsakyta, kas gauta padėta, galima ištraukti iš pačių seniausių galų ir pagrįsti visus savo sprendimus. Tai toks pats procesas, standartinės funkcijos veikimas, jis toks yra labai stiprioji pusė, tačiau tų kompetencijų susietų su pokyčių įgyvendinimu, tai visai kitoks požiūris reikalingas, visai kitokia kompetencija ir tikėtis iš pirmosios kategorijos žmonių antrosios kategorijos darbų ir rezultatų yra labai sudėtinga ir čia susidurdavo su tuo iššūkiu iš tikrųjų daugelis Vyriausybių. Dabar vat buvo turbūt pagrindinis iššūkis kaip tą spręsti. Sukurti naują požiūrį, padaryti takoskyrą tarp proceso, projekto ar pokyčio ir numatyti, kad ir vienokios, ir kitokios kompetencijos turi būti viešajame sektoriuje priklausomai nuo to, koks iššūkis ir koks darbas yra daromas. Ir tuomet kiekviena organizacija iš esmės galima skaldyti į dvi dalis: į procesines, kurias tu gali valdyti per KPI, juos tvarkingai sustyguoti, vadovybė gali tuo pačiu šviesoforo principu matyti tai ir tuomet kita veiklos kategorija yra projektai, tuomet jau per gairių vykdymą ir tą trilybę tikslą gali taip pat vykdyti stebėseną ir priimti sprendimus ir tas dabar pavyzdžiui taip pat ir Vyriausybės kanceliarijoje padaryta, yra sukurta strateginio valdymo grupė, kur yra kancleris, vicekancleriai ir pagrindiniai kanceliarijos darbuotojai, kurie visą organizaciją stebi per abudu prizmę: proceso prasme yra stebimi rodikliai (KPI) ir pagal tai yra stebima ar organizacija vykdo savo įsipareigojimus prieš save kaip ji nori organizuoti savo procesą. Ir projektų valdymo šviesoforai taip pat. Tai vat, tai leidžia iš esmės pakeisti požiūrį į valdyseną, kaip organizacija save gali organizuoti.

Ir aš kaip suprantu, kaip yra sugalvota viskas, kad bus kiekvienoje ministerijoje, kiekviena ministerija turės po portfelį ir tie susitikimai vyks ir jų viduje, ar ne?

Tai va, ko reikėtų nesumaišyti, kad portfelis nebūtinai apims ir procesų dalį. Portfelis iš esmės apima tik projektus ir kol kas tikrai strateginius projektus. Tai čia yra tas didysis klausimas, kur mes šiek tiek diskutavom. Teoriškai, jeigu mes norėtume viską kas turi projektų požymį apimt ir valdyt pagal projektų valdymą, tai būtų jau per daug. Tada mes iš esmės sakėm, kad projektų valdymo metodika turi būti rekomendacinė ir proporcinga tam, kokios kompleksijos uždavinys yra. Tai jeigu tavo projektas yra nusipirkti ledų, tai tikriausiai nereikia pasirengti 38 forumų, *stakeholderio*, suinteresuotų šalių žemėlapių ir visokių kitokių dalykų, tiesiog reikia nueiti ir nusipirkti ledų. Bet jeigu tai yra sudėtingesnis projektas, didžiulė reforma, tai tuomet verta investuoti į daug didesnius pajūvius, kurie yra reikalingi specifiškai pagal tą projektą. Tai yra mintis dar turėti tam tikrą prasme... Atskirti bendrų, smulkesnių veiklų, kurios atitinka projektus, projektų požymius, tiesiog administravimą tam, kad suvesti galus, biudžetus ir taip toliau. Tai čia kaip ilgalaikė vizija. Ant viršaus, užtikrinant, kad ta administravimo dalis yra vienoda visiems projekto požymius turinčiams ir ant viršaus uždėt strateginius, kur yra detalesnis, kokybiškesnis projektų jau pats valdymas. Tai kaip bazė visiems tinkamas standartizuotą administracinį, minimali, lengva, bet reikalinga ir papildomai strateginiam projektams jau pats projektų valdymo standartas. O lygiagrečiai yra procesai su savo rodikliais. Tai aš va taip va pieščiau tą tokį galutinį vaizdą kaip tai galėtų atrodyti ir tai kalbant, man atrodo, kad tai yra ne tik Lietuvos iššūkis, kad tai yra globalus iššūkis į kurį šiuo metu atsakinėja daugelis valstybių ir vyriausybių, ieško tų atsakymų. Aš pats dabar, šiuo metu skaitau, koks ten Blair'o patarėjo knyga "Running a Government" man atrodo. Micheal... Na gerai, jūs gal paklauskite klausimo, aš gal surasiu.

Taip, tai kadangi suprantu mes neturim daug laiko, aš dar labai norėčiau Jūsų paklausti apie Strateginį projektų portfelio komisiją ir darbui joje, kaip vyksta koordinavimas ir kaip Jūs vertinate patį komisijos sukūrimą?

Dar kartėlį?

Norėjau paklausti apie strateginių projektų portfelio komisiją ir kaip vyksta koordinacija būtent šiuo atveju ir kaip Jūs vertinate šios komisijos sukūrimą?

Aš bandau suprasti klausimą. Kaip aš tą vertinu? Ir kaip vyksta? Gal maždaug kas domina, kur link tas klausimas čia eina, kad aš pataikyčiau su atsakymu?

Taip, kadangi šioje komisijoje susirenka realiai visų projektų savininkai ir yra aptariami tam tikri klausimai, aš kaip suprantu struktūra yra sukurta tam, kad būtų koordinuojama aukščiausiu lygmeniu ir būtų atskaitingumas tam tikras dėl projektų ir norėjau tiesiog paklausti kaip Jūs vertinate tą struktūrą? Ar tai yra efektyvu? Ar tai netampa pertekliu dalyku? Ar pasikeitė pats valdymas? Kaip realiai Jūs vertinate, nes Jūs esate jos dalimi, tai viską matote iš arčiau ir dėl to noriu paklausti šito klausimo.

Supratau. Tai man atrodo, kad iš pat pradžių tai labai aiškiai buvo atlikta nauda, kur... "How to Run a Government" va ta knyga yra.

Labai gerai, ačiū už rekomendacijas.

Autorius...Pamatysit autorių. Labai priklauso manau nuo poreikio ir nuo situacijos, kurioje esam. Man labai pasisekė, nes Vyriausybės vadovas nuo pat pradžių pasiėmė labai aktyvią rolę, tam suteikė prioritetą, sukėlė ten svarbiausius savo klausimus ir tas modelis jį greitai išjudėjo. Jisai mano akimis iš pat pradžių reikalavo labai didelių investicijų ir negeneravo iškart tiesioginės naudos. Tai pačioje pradžioje buvo kritiškai svarbu, kad būtų sudarytas toks, šiltnamio sąlygos ir mes buvom sutarę, kad maždaug vienerius metus mes turim, po vienerių metų mes kaip komanda turim įrodyt, kad kuriam vertę. Bet vienerius metus mes turėjom sau garantuotus ir natūralu, kad sėkmė šito valdymo modelio ir efektyvumas priklauso nuo politinės lyderystės ir politinės vadovybės noro ten diskutuoti, skausmingai ir atvirai diskutuoti ir iš esmės. Jeigu tai tampa... Nes čia yra du bėgiai. Vienas, kad vien planų parengimas ir monitoringas, jis jau davė efektą ir mes jo net nesugebam apibrėžti, kokį didelį. Nes mes kaip Vyriausybė to niekada nežinodavom to detalumo, neturėjom tos informacijos. Dabar mes tą informaciją turim ir mes pagal tą informaciją galim kiekvieną mėnesį patestuoti ar viskas vyksta. Tai vien tai yra didžiulė vertė, bet dabar papildoma vertė yra ten turėti strateginius aptarimus ir diskusijas, remiantis ta informacija. Ir tuomet yra ypatingai svarbu kelti naują lygmenį pačios projekto valdymo kompetencijos centrą, kad pasiūlymai ir vertimai ateitų su didesnėmis ir gilesnėmis įžvalgomis, nes iš pradžių tai buvo didelio ir sunkaus administravimo ir sekretoriavimo, kad tai įvyktų, kad ta informacija būtų sisteminama, didelis kiekis būtų lengvai pateikiamas, organizuotai padaromas. Dabar mes judam į tą naują etapą, kuomet reikia gilesnių įžvalgų ir kokybės ir ta kokybė turi ateiti, mano akimis, jeigu yra politinis kaip dabar mes turime, valia ten diskutuoti. Neužtenka tiesiog suteikti platformą ministerijai ar ministrui ar savininkui pasisakyti ir sakyti ir dabar prašau, tai ar darom A ar darom B. O kodėl A? O kuris yra siūlomas variantas? Kokiais argumentais? Tai tos įžvalgos yra reikalingos iš tikrųjų jau iš projekto valdymo

kompetencijos centro, kuris administruoja tą formatą, parengti klausimą su konkrečiu siūlymu ir argumentais ir siūlymais, kad ta diskusija būtų arši ir į tašką. Ir dažnai būdavo tokių pastebėjimų, kur aš gaudavau, kad Jūsų formatai praeina be tokių didelių pasimetimų, kur iškilo burbulas diskusijos ir nekyla joks sprendimas. Visuomet prie sprendimo ateidavom. Mano akimis, tai buvo iliustracija, kad mes posėdžiams pasiruošdavom, nes kada įvyksta pasimetimas, kai ant stalo yra tik tais problema, bet nėra sprendimų. Arba yra daug sprendimų. Mes visada ateidavom su problema, daug sprendimų ir konkrečiu siūlomą sprendimu. Ir tokiu atveju, jeigu tai yra gerai paruošta, belieka pritarti ir eiti įgyvendinti. Iš tos pusės aš sakyčiau aktualumas yra, bet tobulinti vietos ten yra labai daug.

Supratau, tai aš tikriausiai Jums jau netrukdysiu, dar nebent trumpą klausimą. Aš noriu paklausti, čia labai trumpai, apie funkcinius vadovus, nes projektų savininkais, bent jau strateginių projektų, tai tampa viceministrai kuruojamų sričių kaip suprantu ir kaip yra su projektų vadovais? Ar Jūs, kanceliarija ką nors siūlo projektų vadovams, kad projektų vadovais turėtų tapti pavyzdžiui direktoriai ar tai yra ministerijų reikalas kaip projektas bus toliau kuruojamas?

Stengiamės tvirtinti tik tai savininkus, o savininkas sprendžia dėl savo projekto vadovo, nes jisai neša asmeninę atsakomybę, jisai natūraliai turi turėti pasirinkimą, kas bus tas žmogus, kuriam jisai patiks įgyvendinimą.

Taip, tai nėra siūlymo, čia jau ministerijos lygmeniu nusprendžiama.

Gali tartis su mumis, bet nepasakyčiau, kad mes... Mes praktiškai net ne daug ir matom projektų vadovų, nes manau matom daug labiau savininkus.

Supratau. Ačiū Jums labai

Respondentas Nr. 11

Ar dirbate su projektais, kurie yra strateginių projektų portfelio dalimi?

Taip

Kaip vertinate su projektiniu valdymu atsiradusius pasikeitimus būtent nuo 2017 metų, kai koordinacija vyksta per strateginį projektų portfelį ir komisiją?

Projektinio valdymo principų įdiegimas įgyvendinant prioritetinius Vyriausybės darbus, mano nuomone, pasiteisino, jų taikymas pagreitino ir palengvino sprendimų koordinavimą bei priėmimą.

Ar pagerėjo darbo efektyvumas pradėjus naudoti projektinį valdymą? Kaip manote kodėl?

Viena vertus, projektinio valdymo principų įdiegimas reiškia tam tikros administracinės naštos projekto komandai padidėjimą (įvairių papildomų dokumentų rengimas ir kt.), tačiau, kita vertus ir tai, mano vertinimu, yra svarbiausia, projektinio valdymo principų taikymas, suformavus strateginių Vyriausybės projektų portfelį ir jį prižiūrinčią komisiją, paspartino sprendimų priėmimo procesus, suteikė impulsą geresniam institucijų (dalyvaujančių konkrečiame projekte ar programoje) bendradarbiavimui. Įvertinus tai, kad į Portfelį yra įtraukiami itin svarbūs, Vyriausybės prioritetiniai darbai, kurių įgyvendinimui yra labai svarbus sprendimų priėmimo greitis ir lankstumas, tai vertinčiau kaip patį didžiausią projektinio valdymo privalumą.

Viena iš priežasčių, kodėl stebimas efektyvesnis institucijų darbas bei tarpusavio bendradarbiavimas – nuolatinis dėmesys iš Portfelio komisijos, kas skatina institucijas tam tikra prasme „pasitempti“, rasti bendrus problemų sprendimų variantus ir tik išskirtiniais atvejais nesutarimus spręsti Portfelio komisijos posėdžiuose.

Ar diegiant projektinį valdymą yra naudojamosi projektų valdymo standartu? Jeigu taip, (Jūsų nuomone) kokia jo reikšmė ir kaip efektyviai standartas yra pritaikomas darbuose?

Vyriausybės kanceliarija yra parengusi kelis standartų šablonus, priklausomai nuo to, kokio tipo projektas yra valdomas. Šiais šablonais institucijos ir vadovaujasi rengdamos projektų aprašymus bei teikdamos Portfelio komisijai atitinkamą informaciją. Mano nuomone, labai svarbu turėti tam tikro lankstumo pritaikant šablonus konkrečiam projektui. Kaip rodo praktika, sutarimas tarp projekto komandos ir Vyriausybės kanceliarijos Projektų valdymo grupės visuomet randamas ir dokumentai adaptuojami konkrečiam projektui.

Kaip Jūsų ministerijoje yra paskirstomos projektinės atskaitomybės (kas taps projektų savininkas, vadovas), ar tai automatiškai būna paskirstoma pagal užimamas pareigas ar pagal kitus kriterijus?

Jeigu kalbame apie Vyriausybės lygmeniu koordinuojamus projektus, tuomet natūralu, kad projekto savininkas turi būti politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojas (viceministras, ministerijos kancleris), nes šiais projektais yra įgyvendinami prioritetiniai Vyriausybės darbai, už kuriuos prisiimama politinė atsakomybė.

Projekto vadovu paprastai būna karjeros valstybės tarnautojas, dažniausiai departamento ar grupės vadovas, kuris turi tiek vadybinių gebėjimų, tiek dalykinių žinių projekto turinio klausimais.

Kaip svarbus bendradarbiavimas tarp institucijų, projektų savininkų, vadovų ir komandų yra projektiniame valdyme? Kaip siekiama bendradarbiavimą užtikrinti Jūsų ministerijoje?

Efektyvus visų lygių (tiek horizontalus tarp institucijų, tiek vertikalus tarp projekto savininkų, vadovų ir komandos) bendradarbiavimas yra būtina sąlyga sėkmingam projekto įgyvendinimui. Jeigu bendradarbiavimas stringa, tai gali sąlygoti darbų dubliavimus (ar priešingai koks nors veiksmas gali likti neatliktas), vėlavimus projekto įgyvendinime ir kt. Todėl visa projekto komanda turi būti suinteresuota efektyviu bendradarbiavimu. Mano patirtis rodo, kad tą klausimą efektyviausia spręsti nustatytu dažnumu su visa komanda aptariant projekto įgyvendinimo eigą.

Kaip yra dėl kompetencijų kėlimo būtent projektinio valdymo srityje? Ar yra vykdomi mokymai ar suteikiama papildoma informacija darbuotojams? Ar esamos informacijos (ar mokymų) pakanka?

Vyriausybės kanceliarija organizavo mokymus ministerijos darbuotojams – projektų komandoms (tiek projektų savininkams, tiek vadovams, tiek likusiems komandos nariams). Projektų, ties kuriais teko dirbti, komandos neidentifikavo papildomų mokymų poreikio.

Ar dirbant su projektais yra bendradarbiaujama su Vyriausybės kanceliarija? Kaip yra vykdomas koordinavimas? Kaip jį vertinate?

Su Vyriausybės kanceliarijos Projektų valdymo grupe vyksta nuolatinis bendradarbiavimas. Kiekvienas strateginis projektas turi savo koordinatorių minėtoje grupėje, su kuriuo dažniausiai projekto vadovo lygmeniu palaikomas nuolatinis ryšys, tariamasi metodologiniais klausimais, derinami dokumentai ir t.t.

Bendradarbiavimui įtakos turi dažna koordinatorių kaita (pavyzdžiui, kuruojamo projekto atžvilgiu koordinatoriai dėl Vyriausybės kanceliarijoje vykusių personalo pokyčių keitėsi 3 kartus), pasikeitus koordinatoriui kurį laiką užtrunkama, kol naujas koordinatorius detaliai susipažįsta su projekto specifika.

Ar dirbdama su strateginiu projektu turėjote susitikimų su Strateginių projektų portfelio komisija? Kaip vertinate Strateginių projektų portfelio komisijos darbą?

Taip. Strateginių projektų portfelio komisijos posėdyje pristatius projekto rezultatus (įskaitant tarpinius) atsakiau į Komisijos klausimus, kartu aptarėme galimas rizikas ir kaip jas valdyti.

Mano vertinimu, Komisijos darbas organizuojamas efektyviai, koncentruotai ir struktūrizuotai. Komisijos posėdžiui medžiaga (įskaitant koncentruotas skaidres) parengiama ir pateikiama iš anksto, kas leidžia Komisijos nariams su ja susipažinti iš anksto ir aktyviai dalyvauti svarstyme bei sprendimų priėmimo.

Kaip manote, ar projektinis valdymas pakeitė koordinavimą iš esmės ir ar atsirado daugiau strateginio planavimo?

Projektinis valdymas yra vienas iš žingsnių link efektyvesnio strateginio planavimo. Vis dėl to projektinio valdymo principų įdiegimą šiame etape labiau vertinčiau kaip efektyvesnę strateginių sprendimų priėmimo ir koordinavimo priemonę.

Kalbant apie strateginį planavimą kitas itin svarbus žingsnis link efektyvesnio strateginio planavimo – Strateginio valdymo įstatymo projekto priėmimas. Šiame įstatyme būtų apibrėžti strateginio valdymo sistemos principai, dokumentai, sistemos valdysena ir kt. Įstatymo projektas šiuo metu svarstomas Seimo komitetuose.

Kaip yra užtikrinama, kad projekte iškeltos naudos būtų įsisavintos efektyviai? Ar projektinis valdymas pakeitė procesą ar iš esmės jis liko nepakitęs?

Projektinis valdymas įnešė daugiau pamatuojamumo ir ex-poste vertinimo. Iki tol neretai galimos naudos būdavo apibrėžiamos gan abstrakčiai, trūkdavo ex-poste vertinimo. Įdiegus projektinio valdymo principus daugiau dėmesio skiriama pačių naudų identifikavimui ir kokybiniam pamatavimui, o taip pat projektui pasibaigus patikrinama, ar planuotos naudos pasiektos ir, jei nebuvo pasiektos ar buvo pasiektos ne visa apimtimi, identifikuojamos konkrečios to priežastys ir sprendžiama dėl tolimesnių veiksmų tikslingumo.

Gal norite, ką nors papildomo pridurti šia tema, gal yra kitų nepaminėtų, bet svarbių aspektų?

-