

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

AURIKA JACEVIČIENĖ
PROJEK TINIO IR PROCESINIO VALDYMO MODELIŲ
DERINIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE: LKA ATVEJO
ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Andrius Stasiukynas

VILNIUS

2022

ANOTACIJA

Baigiamajame darbe įvertintos projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimo galimybės ir pateikti siūlymai, kaip tobulinti projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimą Lietuvos karo akademijoje (toliau – LKA). Pirmojoje darbo dalyje yra atskleidžiama projektinio valdymo modelių samprata, procesinio valdymo modelių koncepcija ir projektinio bei procesinio valdymo modelių sąsajos viešajame sektoriuje. Antrojoje darbo dalyje yra pateikiama detali tyrimo metodologija, trečiojoje – tyrimo rezultatai, atskleidžiantys projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimo galimybes LKA valdymo sistemoje, o ketvirtojoje darbo dalyje pateikiamas tyrimo rezultatų aptarimas, kuriame gauti atlikto tyrimo rezultatai yra lyginami su ankstesniais mokslininkų darbais. Darbas yra pabaigiamas išvadomis ir siūlymais projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimo tobulinimui LKA.

Raktiniai žodžiai: procesas, procesinis valdymas, projektas, projektinio ir procesinio valdymo sąsaja, projektinis valdymas, strateginis planavimas, viešasis sektorius.

ABSTRACT

The final thesis presents the possibilities of combining project and process management models as well as suggestions and the improvement of project and process management model combinations used at the „LKA“. The second part of the thesis presents a detailed research methodology, the third part of the research reveals the possibilities of combining project and process management models in the „LKA“ management system, the fourth part discusses the research results and compares the results with previous research. The thesis is concluded with conclusions and suggestions for the improvement of the combination of project and process management models in the „LKA“.

Keywords: process, process management, project, project and process management interface, project management, strategic planning, public sector.

SĄVOKŲ ŽODYNAS

PROCESAS – nuolat vykstanti veikla, kurios metu yra panaudojami ištekliai kuriant vertę vartotojui per produktus, paslaugas ar kitus vertingus rezultatus (Projektų ir procesų valdymo ... gairės 2014, 3).

PROCESINIS VALDYMAS – integruotas įmonių pajėgumų rinkinys, susijęs su strateginiu suderinimu, valdymu, metodais, technologijomis, žmonėmis ir kultūra (Brocke ir Roswemann 2014, 1).

PROJEKTAS – unikalus, laikinas užsiėmimas, apimantis daugybę veiklų ir išteklių, kuriais siekiama tam tikro rezultato, atsižvelgiant į laiko, kokybės ir išlaidų apribojimus, kurie dažnai sukelia pokyčius (Cristobal ir kt. 2018, 1).

PROJEKTINIS VALDYMAS – projektavimo ir įgyvendinimo procesai, reikalingi projektui užbaigti laiku, neviršijant išlaidų ir išlaikant reikiamą efektyvumo lygį (Wallace 2016, 17).

STRATEGINIS PLANAVIMAS – viena iš pagrindinių veiklų, apimančių biudžeto formavimą, finansų ir žmogiškųjų išteklių valdymą, kokybės vadybą ir kt. (Geogre ir kt. 2020, 255).

VIEŠASIS SEKTORIUS – viešąjį sektorių sudaro vyriausybės ir visos valstybės kontroliuojamos ar valstybės finansuojamos agentūros, įmonės ir kiti subjektai, teikiantys viešąsias programas, prekes ar paslaugas (Popa 2017, 50).

TURINYS

ANOTACIJA.....	1
ABSTRACT	2
SĄVOKŲ ŽODYNAS	3
TURINYS.....	4
IVADAS	5
1. PROJEK TINIO IR PROCESINIO VALDYMO MODELIŲ DERINIMO VIEŠAJAME SEKTORI UJE TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1. Projektinio valdymo modelių samprata	8
1.2. Procesinio valdymo modelių koncepcija	14
1.3. Projektinio ir procesinio valdymo modelių sąsajos viešajame sektoriuje	19
2. PROJEK TINIO IR PROCESINIO VALDYMO MODELIŲ DERINIMO VIEŠAJAME SEKTORI UJE METODOLOGIJA	23
3. PROJEK TINIO IR PROCESINIO VALDYMO MODELIŲ DERINIMO VIEŠAJAME SEKTORI UJE Tyrimo rezultatai.....	28
3.1. Projektinis valdymas LKA	28
3.2. Procesinis valdymas LKA	37
3.3. Projektinio ir procesinio valdymo sąsajos LKA.....	49
4. PROJEK TINIO IR PROCESINIO VALDYMO MODELIŲ DERINIMO VIEŠAJAME SEKTORI UJE TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS.....	56
IŠVADOS.....	58
LITERATŪRA	61
SANTRAUKA	66
SUMMARY	68
PRIEDAI	69

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikiniame sparčiai kintančiame pasaulyje viešojo sektoriaus organizacijos turi skirti vis daugiau dėmesio savo veiklos efektyvumui ir vartotojų pasitenkinimui teikiamų paslaugų kokybe, todėl vis dažniau yra adaptuojami privataus sektoriaus (verslo organizacijų) taikomi metodai ir įvairūs modeliai, skirti veiksmingam valdymui. Projektinio ir procesinio valdymo modeliai viešajame sektoriuje vis dažniau įvardijami kaip rekomenduotini, o pats projektų ir procesų valdymas yra vienas iš puikių būdų viešojo valdymo institucijų veiklos valdymui tobulinti. Viešojo valdymo institucijos greta nuolatinės ir įprastos funkcinės veiklos imasi įgyvendinti projektus ir tobulinti veiklos procesus, kuriais siekiama išspręsti strategines viešojo valdymo problemas, sukurti naujus produktus, pagerinti teikiamų paslaugų kokybę ir pagerinti esamų paslaugų funkcinį efektyvumą. Veiksmingas procesų ir projektų valdymas padeda sumažinti veiklos išlaidas, suteikti aukštą piliečiams teikiamų paslaugų kokybę bei efektyviai panaudoti turimus išteklius. Vis dėlto, tiek projektinio valdymo, tiek ir procesinio valdymo modeliai labai dažnai vis dar yra pateikiami kaip du atskiri ir nepriklausomi konstruktai. Būtent dėl šios priežasties darbo tema yra labai aktuali, nes atliekamu tyrimu yra siekiama įvertinti projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimo galimybes ir jų efektyvumą viešojo sektoriaus organizacijoje.

Temos naujumas ir ištirtumas. Projektų ir procesų valdymo tema moksliniuose tyrimuose yra gana populiari. Tiek užsienio (Gabryelczyk ir Jurczuk 2016; Pulmanis 2015; Sanders Jones ir Linderman 2014; Sanchez ir Blanco 2012), tiek ir Lietuvos (Zaveckaitė ir Ulbinaitė 2016; Bersėnaitė ir Šiožinytė 2011; Mačiulaitytė 2017; Jaškauskas ir Kisielienė 2012) autoriai analizavo skirtingus projektų ir procesų valdymo aspektus: projektų valdymo efektyvumo problemos viešajame sektoriuje (Pulmanis 2015), verslo procesų valdymo viešajame sektoriuje ypatumai (Gabryelczyk ir Jurczuk 2016), procesų valdymo ir inovacijų efektyvumas bei konkurencinio intensyvumo poveikis (Sanders Jones ir Linderman 2014), verslo procesų valdymo tendencijos projektavimo įmonėse (Sanchez ir Blanco 2012), statybos projektų valdymo charakteristikos (Jaškauskas ir Kisielienė 2012), sveikatos sektoriaus procesų valdymo tobulinimo galimybės plėtojant visuomenės sveikatos stebėseną (Mačiulaitytė 2017), ekspertų nuomonių raiškos vertinimas projektų valdyme (Bersėnaitė ir Šiožinytė 2011), projektų rizikos valdymo vertinimas ir gerinimo galimybės kalbos vertimo paslaugų įmonėse (Zaveckaitė ir Ulbinaitė 2016) ir kt. Vis dėlto, yra pasigendama mokslininkų susidomėjimo būtent projektų ir procesų valdymo modelių derinimo tema, kur būtų analizuojamos projektų ir procesų valdymo modelių derinimo galimybės, perspektyvos, tendencijos ir efektyvumas viešajame sektoriuje.

Nors yra pasigendama mokslininkų susidomėjimo būtent projektų ir procesų valdymo modelių derinimo tema, kur būtų analizuojamos projektų ir procesų valdymo modelių derinimo galimybės, perspektyvos, tendencijos ir efektyvumas viešajame sektoriuje, visgi atliktuose moksliniuose tyrimuose galima rasti analizuojamos problemos aspektų, kurie yra reikšmingi atliekamam tyrimui. Sanchez ir kiti (2013), analizuodami produktų projektavimo standartizuotus projektų valdymo procesus, nustatė, kad procesų valdymo įgyvendinimas yra viena iš priemonių, leidžiančių efektyviau valdyti ir pritaikyti kuriant produktus, skatinančius augimo vektorius, tokius kaip inovacijos ir produktyvumas. Pulmanis (2015), tirdamas viešojo sektoriaus projektų valdymo efektyvumo problemas Latvijoje, identifikavo, kad viešojo sektoriaus projektų valdymo brandos lygis yra žemas ir turėtų būti tobulinamas siekiant veiklos efektyvumo. Gabryeleczyk ir Jurczuk (2016), aiškinantis verslo procesų valdymo viešajame sektoriuje ypatumus, pastebėjo, kad procesų valdymo ir modelių taikymas viešajame sektoriuje išgyvena panašų evoliucinį tarpsnį, kaip ir privatus sektorius praeityje, o procesų valdymo tobulinimas tapo vienu pagrindinių klausimų siekiant viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo. Bersėnaitė ir Šiožinytė (2011), gilindamosis į ekspertų nuomonių raiškos vertinimą projektų valdyme, nustatė, kad siekiant efektyvaus projektų valdymo, reikia atlikti tam tikras veiklas atskiruose projektų valdymo etapuose. Nors yra atlikta daug skirtingų mokslinių tyrimų, analizuojančių viešojo ar privataus sektorių procesų ir projektų valdymą bei modelius atskirai, labai trūksta naujausių mokslinių tyrimų, kurie atkreiptų dėmesį į projektų ir procesų valdymo modelių suderinamumo galimybes viešojo sektoriaus organizacijose.

Darbo problema. Viešojo sektoriaus organizacijų veikla XXI amžiuje yra labai priklausoma nuo vykdomų projektų ir procesų efektyvaus valdymo, kuris yra paremtas atitinkamais modeliais. Projektų ir procesų valdymo modeliai vis dar dažnai yra analizuojami ir priimami kaip atskiri ir nepriklausomi konstruktai, todėl jų suderinamumo klausimai yra mažai nagrinėjami. Būtent dėl šios priežasties pagrindinė darbo problema yra keliama klausimu – *kaip tinkamai suderinti projektinio ir procesinio valdymo modelius LKA instituciniu atveju?*

Darbo objektas – projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimas.

Darbo tikslas – įvertinti projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimo galimybes LKA atveju.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti projektinio valdymo modelių sampratą ir procesinio valdymo modelių koncepciją;
2. Ištirti projektinio ir procesinio valdymo modelių taikymą viešajame sektoriuje;
3. Išnagrinėti projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimo galimybes LKA valdymo sistemoje.

Tyrimo strategija. Šis tiriamasis darbas yra grindžiamas atvejo studijos (Yin 2016, 8) principais ir duomenų rinkimo specifiškumu. Darbe bus pasitelkta *kokybinio tyrimo* trianguliacija, kuri padės išanalizuoti mažai tyrinėtą reiškinį ir atskleisti tyrimo dalyvių patirtis nagrinėjamos problemos klausimais (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 12). Bus pasitelktas tyrimo duomenų rinkimo principas, taikant kokybinio tyrimo trianguliaciją – *ekspertinį pusiau struktūruotą interviu* ir *lyginamąjį atvejo analizę (gerąją praktiką)*.

Darbo metodai:

- Pirmasis ir antrasis darbo uždaviniai bus įgyvendinti pasitelkiant į pagalbą palyginamąją literatūros analizę ir sintezę;
- Trečiasis uždavinys bus įgyvendinamas atliekant kokybinį tyrimą ekspertinio pusiau struktūruoto interviu būdu.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš 4-ių pagrindinių dalių. Pirmojoje darbo dalyje yra analizuojami projektinio ir procesinio valdymo modelių bei jų sąsajų ir suderinamumo galimybių viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. Antroji darbo dalis apima tyrimo metodologiją, kurioje detalai apibrėžiamas tyrimo konstruktas, metodo pasirinkimo pagrindumas, tyrimo dalyvių atrankos kriterijai, tyrimo etika, organizavimas ir kt. Trečiojoje darbo dalyje yra pateikiami ir detalūs tyrimo rezultatai analizuojamai problemai spręsti. Ketvirtoji darbo dalis yra skirta tyrimo rezultatų aptarimui ir vertinimui lyginant su kitų mokslininkų atliktais tyrimais bei mokslinėje literatūroje pažymėtais ir išskirtais aspektais. Darbas yra užbaigiamas išvadamis ir siūlymų teikimu projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimo tobulinimui LKA. Viso darbo apimtis yra 69 lapai (be priedų), o darbą iliustruoja 40 lentelių ir 8 paveikslai. Darbe yra pateikiami 7 priedai.

Darbui panaudota informacija: Darbe buvo panaudoti 61 literatūros šaltiniai, iš kurių 10 buvo lietuvių kalba ir 51 – užsienio autorių literatūra. Atliekant tyrimo rezultatų analizę buvo kliaujamasi tyrimo metu iš 6-ių tyrimo dalyvių surinkta informacija, kuri buvo transkribuojama ir pateikiama prieduose.

Galimų sunkumų ir alternatyvių sprendimų aptarimas. Vienas iš pagrindinių sunkumų atliekant tyrimą – esama pandemine situacija, apsunkinanti duomenų rinkimo procesą. Vis dėlto, šios problemos alternatyva – tyrimo duomenų rinkimas nuotoliniu būdu pasitelkiant į pagalbą informacines technologijas ir atitinkamus įrankius, įgalinančius atlikti tyrimą per atstumą – pvz.: programų „Zoom“, „Skype“, „WhatsUp“ ir kt., naudojimas.

Projekto saviįvertinimas bei užduoties atlikimo refleksija. Darbas padėjo įvertinti galimą tolesnę darbo ir tyrimo atlikimo eigą, duomenų rinkimą ir pačią problematiką.

1. PROJEKTINIO IR PROCESINIO VALDYMO MODELIŲ DERINIMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje darbo dalyje tiriama problema yra analizuojama teoriniu aspektu. Darbo skyriuje yra pateikiama projektinio valdymo modelių samprata, procesinio valdymo modelių koncepcija bei projektinio ir procesinio valdymo modelių sąsajos viešajame sektoriuje.

1.1. Projektinio valdymo modelių samprata

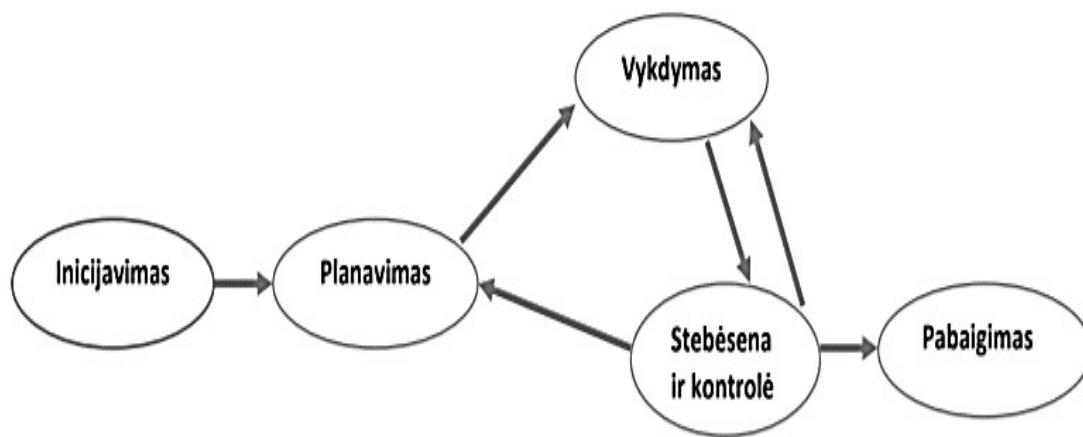
Kiekvienos organizacijos veiklos tikslas yra organizacinės strategijos įgyvendinimas, kuris labai dažnai yra grįstas projektiniu valdymu (Ozguler ir Yilmaz 2016, 1). Projektinis valdymas yra viena svarbiausių tarptautinių ir tarpdisciplininių programų, kuri yra taikoma įvairiausiose srityse: nuo žemės ūkio projektų Afrikoje iki sudėtingų inžinerinių projektų Australijoje (Wallace 2016, 9). Projektinis valdymas ir jo sąvoka skirtingoje literatūroje yra apibrėžiama labai įvairiai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. *Projektinio valdymo sąvoka*

Šaltinis	Sąvoka
PMBOK (2013, 5)	Žinių, įgūdžių, įrankių ir metodų taikymas projektinei veiklai, siekiant patenkinti projekto reikalavimus.
APM (2013)	Projektų valdymas orientuotas į norimų pokyčių įvedimo kontrolę.
Wallace (2016, 17)	Projektavimo ir įgyvendinimo procesai, reikalingi projektui užbaigti laiku, neviršijant išlaidų ir siekiant reikiamo efektyvumo lygio.
Mikkelsen ir Riis (2017, 8)	Projekto valdymas yra aplinkos įvertinimas, konstruktyvaus bendravimo su suinteresuotomis šalimis užmezgimas ir žmonių motyvavimas tapti projekto organizavimo dalimi.
Cristobal ir kt. (2018, 1)	Planavimo ir kontrolės procesai bei įgūdžiai, reikalingi projektui užbaigti naudojant projekto išteklius, derinant ar tobulinant laiko, išlaidų, kokybės ir saugos ribas ir priimtina rizikos lygį.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis PMBOK (2013, 5), APM (2013), Wallace (2016, 17), Mikkelsen ir Riis (2017, 8), Cristobal ir kt. (2018, 1)

Kaip matoma 1-oje lentelėje, projektinis valdymas gali būti apibrėžiamas kaip sisteminis planavimo ir kontrolės procesas (Cristobal ir kt. 2018, 1), orientuotas į pokyčius (APM, 2013) ir aplinkos įvertinimą (Mikkelsen ir Riis (2017, 17), kuriam atlikti reikalingos žinios, įgūdžiai, įrankiai ir tam tikras metodų taikymas (PMBOK 2013, 5), kad projektai būtų įgyvendinti laiku ir neviršytų išlaidų, bet pasiektų atitinkamą efektyvumo lygį (Wallace 2016, 17) ir patenkintų suinteresuotų šalių poreikius (Mikkelsen ir Riis (2017, 17)). Projektinis valdymas iš esmės yra įrankis, kurio pagalba yra sistemiškai valdomos projektų apimtys, laikas, kokybė, biudžetas, žmogiškieji ištekliai, pokyčiai ir, žinoma, rizikos (Projektų ir procesų valdymo ... gairės 2014, 4), o pats projektų valdymas yra paremtas ciklišku, kuris apima 5-is pagrindinius etapus: inicijavimą, planavimą, vykdymą, stebėseną ir, be abejo, projektų kontrolę (žr. 1 pav.).



1 pav. *Projektų valdymo cikliškumo schema*
Šaltinis: Projektų ir procesų valdymo ... gairės (2014, 5)

Kaip pastebima 1-ame paveiksle, kiekvienas projektas prasideda iniciatyva, tuomet pereina į planavimo procesą ir projekto vykdymą. Vykdamas kiekvieną projektą yra privalu jį stebėti ir kontroliuoti, o reikalui esant – perplanuoti ir pradėti vykdymą iš naujo. Vis dėlto, kai projektai laikomi tinkamais, tenkinančiais suinteresuotų šalių poreikius ir efektyvūs, jie gali būti užbaigiami. Projekto sėkmė yra galutinis visų organizacijų ir suinteresuotųjų šalių tikslas. Projektinis valdymas organizacijoms tampa vis svarbesnis, nes projektai yra būdas, kuriuo organizacijos reaguoja į savo aplinką (Biggins ir kt. 2016, 1).

Tam, kad projektų įgyvendinimas ir projektinis valdymas, kaip procesas, būtų sėkmingi, į pagalbą yra pasitelkiami atitinkami projektinio valdymo metodai ir modeliai, kurie yra grįsti aiškiai išdėstytomis strategijomis, palengvinančiomis kasdienę organizacijų veiklą. Projektinio valdymo metodai (Biggins ir kt. 2016, 2) yra apibūdinami kaip standartiniai organizacinio ar strateginio lygio procesai ir procedūros, naudojami projektams vykdyti, o ne priemonės ir metodai, tokie kaip rizikos valdymas ir apimtys valdymas, kurie operaciniu lygiu naudojami individualiam projekto įgyvendinimui valdyti. PMI (2017, 171) teigimu, taikant projektinio valdymo metodikas ir modelius, sumažėja rizikų tikimybė ir išlaidos bei pagerėja sėkmės rodikliai. Būtent dėl šios priežasties skirtingos projektinio valdymo metodikos ir modeliai yra taikomi skirtingo pobūdžio organizacijose siekiant veiklos efektyvumo (Abdulla ir Al-Hashimi 2019, 115).

Vis dėlto, Wells (2012) atlikto tyrimo metu buvo atskleista, kad 47,9 proc. projektų vadovų negauna tikėtinų rezultatų taikant projektinio valdymo metodikas ir modelius (Wells 2012, 43). Iš kitos pusės, Joslin ir Muller (2015, 1377) teigimu, projektinio valdymo metodikos ir modelių taikymas 22,3 proc. prisideda prie projektų sėkmės, o palaiko ir Berssaneti, ir Carvalho (2015, 638) idėją, kurios koncepcija yra grindžiama nusistovėjusių metodikų taikymo efektyvumu ir teigiama įtaka projektų rezultatams. 2 lentelėje yra išvardyti kai kurie pagrindiniai ir dominuojantys metodai bei standartai, kurie yra naudojami vykdamas skirtingo pobūdžio projektus.

2 lentelė. *Projektinio valdymo metodai*

Šaltinis	Metodas	Aprašymas
APM (2012)	APM BOK	Apima konteksto, žmonių, įvairovės ir sąsajų aspektus. APMBOK taikymo sritis yra plati ir apima programų valdymą, įgūdžius ir sąsajas su aspkaita, sveikata, sauga, tvarumu ir kt.
BSI (2010)	BS 6079	Gairių rinkinys, apimantis daugelio rūšių projektus ir teikiantis gaires dėl rėmimo, valdymo, planavimo, projektų vykdymo ir projektų valdymo metodų taikymo. Įtakos turėjo APM BOK.
ISO (2012)	ISO 21500	Yra projekto valdymo koncepcijos ir procesai, kurie laikomi gerąja patirtimi, kuriuos gali naudoti bet kokio tipo organizacijos bet kuriam projektui. Įtakos turėjo PMBOK.
P2M (2005)	P2M	Projektų ir programų valdymo sistemoje daugiausia dėmesio skiriama pridėtinei vertei, tuo pat metu įgyvendinant sėkmingus projektus. „P2M Project Management Tower“ sudaro tam tikri inicijavimo kriterijai, projektų ir programų valdymo procesai bei pagrindiniai elementai (pvz.,: rizika, finansai ir kt.).
PMI (2013)	PMBOK	Pirmasis leidimas buvo pateiktas 1986 m., o išleistas 1996 m. ir yra atnaujinamas kas ketverius metus. Susideda iš penkių proceso grupių (inicijavimo, planavimo, vykdymo, stebėjimo ir kontrolės bei uždarymo) ir 10 žinių sričių.
OGC (2009)	PRINCE2: 2009	Lengvai pritaikomas. Dėmesys sutelkiamas į septynis verslo atvejo principus: organizavimą, planus, riziką, pažangą, kokybę ir klausimus/pakeitimus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Biggins ir kt. (2016, 3)

Kaip matoma 2-oje lentelėje, projektinio valdymo metodai yra atitinkamas procedūrinių gairių rinkinys, kurį galima pritaikyti pagal konkretų poreikį tam tikram tikslui pasiekti. Šie projektinio valdymo metodai buvo sukurti siekiant padėti projektų vadovams sėkmingai ir efektyviai įgyvendinti projektus (Abdulla ir Al-Hashimi 2019, 116). Kitaip tariant, tai yra kontrolės ir stebėjimo priemonės, teikiančios gaires ir paramą projektų vadovams įgyvendinant atitinkamus projektus. Šių projektinio valdymo metodų taikymas skirtingose organizacijose skiriasi savo išsamumu ir tinkamumu. Projektinio valdymo metodų pasirinkimas organizacijose priklauso nuo paties projekto tipo, dydžio, sudėtingumo ir trukmės (Abdulla ir Al-Hashimi 2019, 116), o paties projektinio valdymo metodo taikymo sėkmė priklauso nuo 5-ių pagrindinių projekto sėkmės dimensijų (Khan ir kt. 2013, 5), kurias sudaro 24 kintamieji (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. *Penkių matmenų projekto sėkmės veiksniai*

Dimensija	Sėkmės kriterijai
Projekto efektyvumas	1. Projekto užbaigimas laiku ir neviršijant biudžeto; 2. Mažiausias taikymo srities pakeitimų skaičius; 3. Veikla vykdoma kaip numatyta; 4. Planuojamų kokybės standartų atitikimas; 5. Aplinkosaugos taisyklių laikymasis; 6. Saugumo standartų atitikimas; 7. Darbo sąnaudų efektyvumas;
Organizacinė nauda	8. Pasimokoma iš projekto; 9. Procedūrų laikymasis; 10. Galutinis produktas naudojamas kaip numatyta; 11. Patenkinti vartotojų poreikiai; 12. Įgyjamos naujos žinios ir supratimas;

3 lentelės tęsinys. *Penkių matmenų projekto sėkmės veiksniai*

Dimensija	Sėkmės kriterijai
Projekto poveikis	13. Poveikis paramos gavėjams yra matomas; 14. Pasiektas tikslas; 15. Galutinio vartotojo pasitenkinimas; 16. Projektas turi gerą reputaciją;
Ateities potencialas	17. Įgalinami kiti projekto darbai ateityje; 18. Išaugusi motyvacija būsimiems projektams; 19. Organizacinių gebėjimų tobulėjimas; 20. Išteklių naudojami kaip numatyta;
Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas	21. Rėmėjų pasitenkinimas; 22. Valdymo grupės pasitenkinimas; 23. Klientų reikalavimų atitikimas; 24. Organizacinių tikslų atitikimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Khan ir kt. (2013, 5)

Atsižvelgiant į 3-ioje lentelėje pateiktas sėkmės dimensijas ir jose išskirtus sėkmės kriterijus galima pažymėti, kad projekto sėkmė turi objektyvius ir subjektyvius aspektus (Abdulla ir Al-Hashimi 2019, 116). Subjektyvumas priklauso nuo jį matuojančio asmens perspektyvos ir suinteresuotųjų šalių interesų įvairovės (Rolstadas ir kt. 2014, 638). Kitaip tariant, subjektyvumo samprata daugiausia priklauso nuo to, kaip skirtingi komandos nariai apibrėžia ir suvokia sėkmę. Įgyvendinant projektus – projektinis valdymas yra neatsiejama proceso dalis, o taikomos metodikos ir modeliai turi būti pritaikyti ne tik konkrečiai institucijai, bet ir specifiniam projektui ir jo pobūdžiui. 2-oje lentelėje buvo išskirti pagrindiniai projektinio valdymo metodai, kurie vis dar yra populiarūs šiuolaikiniame pasaulyje. Valdant projektus ir analizuojant skirtingus modelius, juos galima suskirstyti į dvi pagrindines kategorijas (žr. 2 pav.).



2 pav. *Projektinio valdymo požiūriai*

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Silva ir kt. (2019, 18), Ekanayake ir kt. (2019, 54)

Tradicioninis požiūris į projektinį valdymą ir su juo susiję modeliai, tokie kaip srauto (ang. Waterfall) modelis, yra grindžiami nuoseklumu, kur kiekvienas etapas gali būti pradedamas, tik užbaigus prieš tai buvusį, o pati praktika yra siejama su tradiciniais koordinavimo, kontrolės ir bendravimo procesais, kurie visgi stokoja lankstumo, orientacijos į klientus ir efektyvaus kylančių problemų sprendimo (Ekanayake ir kt. 2019, 54). Paslankus požiūris (ang. Agile) kilo iš augančio nepasitenkinimo linijiniu tradicinių projektų valdymo metodikų požiūriu. Šis paslankus požiūris yra

siejamas su prisitaikymo prie aplinkos pokyčių ir lengvesnės adaptacijos įgyvendinant projektus bei taikant efektyvesnius modelius, kurie yra grįsti bendradarbiavimu, greičiu ir atvirumu duomenų valdomiems pokyčiams taikant tokius modelius, kaip „Lean“, „6 Sigma“, „Scrum“, „Kanban“ ir kt. (Silva ir kt. 2019, 15). 4-oje lentelėje yra pateikiami pagrindiniai tradicinio ir paslankaus požiūrio modelių skirtumai ir jų charakteristikos skirtingais aspektais.

4 lentelė. *Tradicinio ir paslankaus projektinio valdymo požiūrių charakteristikos*

Charakteristikos	Tradicionis požiūris	Paslankus požiūris
Planavimo lygiai – projekto plano rengimo būdas	Bendras projekto planas, apimantis visą projekto laiką ir produktus, pristatymus, darbų paketus ir veiklas.	Yra du projekto planai: a) bendrasis planas, kuriame atsižvelgiama į bendrą projekto trukmę ir tik pagrindinius produktus; b) trumpalaikis planas, kuriame pateikiami tik pristatymai ir veikla, susijusi su dalimi projekto laiko (iteracija).
Taikymo sritis – projekto apimties aprašymas	Tikslus galutinio rezultato aprašymas tekstine forma su sutarties tipo taisyklėmis, objektyviais skaičiais ir veiklos rodikliais.	Galutinio rezultato aprašymas yra išsamus, iššūkių keliantis, dviprasmiškas ir metaforiškas.
Užduoties apibrėžimas – detalumo ir standartizavimo lygis, pagal kurį apibrėžiama kiekviena projekto veikla	Veikla aprašoma standartizuotai. Sukuriami atitinkami kodai ir jie yra suskirstyti į darbo paketų, pristatymų ir projekto produktų rinkinius.	Nėra standarto apibūdinti veiklą, kurią galima parašyti istorijų, problemų, veiksmų ar pristatymų forma. Organizuoti nėra bandoma, o pirmenybė teikiama tam, ko reikėtų imtis tuo metu.
Galutinės užduoties laikas – su projekto komanda susijusių veiksmų planavimo horizontas	Veiklų sąrašai galioja visam projekto laikotarpiui.	Veiklų sąrašai galioja kartojimui, kuris apibrėžiamas kaip viso projekto laiko dalis.
Kontrolė – strategija, naudojama kontroliuoti projekto laiką	Naudojamos ataskaitos su veiklos rodikliais, rašytiniai dokumentai, auditai ir fazių perėjimo analizės. Komandos susitikimai vyksta nedažnai.	Naudojami vaizdiniai prietaisai, rodantys fizinį galutinio rezultato pristatymą (plakatai, lipdukai ir kt.). Susitikimai yra trumpi ir dažni.
Kokybės užtikrinimas – strategija, naudojama garantuoti projekto apimtį pasiekimą	Projekto vadovas įvertina, nustato prioritetus, prideda ar keičia projekto veiklas taip, kad rezultatai atitiktų su klientu suderintą projekto apimtį.	Pagal rezultatus klientas įvertina, nustato prioritetus, prideda ar keičia galutinį projekto produktą. Komanda modifikuoja savo veiklą, kad būtų patenkinti klientų lūkesčiai ir poreikiai bei reikalavimai.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Silva ir kt. (2019, 18)

Atskirti tradicinį projektų valdymą nuo paslankaus projektų valdymo nėra paprasta užduotis. Vis dėlto, kaip matoma 4-oje lentelėje, vienas iš tradicinio ir paslankaus projektinio valdymo požiūrių išskyrimo būdų yra projekto aplinkos klasifikavimas, nustatant tokius elementus kaip planavimo taisyklės, stiliaus valdymas, darbo vykdymas ir vartotojų dalyvavimas (Serrador ir Pinto 2015, 1045), kuris padeda identifikuoti atitinkamus veiklos procesus, trūkumus ir privalumus taikant vieno ar kito požiūrio modelius.

Valdant projektus viešajame sektoriuje yra susiduriama su papildomais iššūkiais, tačiau projektų valdymo priemonių ir metodų taikymas viešajame sektoriuje palaipsniui tampa svarbia besivystančių šalių ekonomikos ir vystymosi dalimi (Pulmanis 2014, 1). Projektų valdymas

viešajame sektoriuje yra politinis, atkreipiantis žiniasklaidos ir kitų suinteresuotų šalių dėmesį, paremtas vyriausybės įstatymais, priklausomas nuo visuomenės ir reikalauja skaidrumu grįsto valdymo (Clemente ir kt. 2018, 2). Būtent dėl šių priežasčių projektų valdymas viešajame sektoriuje turi sunkumų dėl metodų, naudojamų verslo aplinkoje viešajam kontekstui. Vis dėlto, projektų valdymo svarba viešajame sektoriuje yra auganti dėl visuomenės poreikio gauti atitinkamą naudą iš viešojo sektoriaus organizacijų (Winch ir Sanderson 2015, 249). Clemente ir kt. (2018, 3) išskiria 4-is pagrindinius viešojo sektoriaus projektinio valdymo skirtumus nuo privataus sektoriaus:

- pagrindinis tikslas nėra pelno maksimizavimas;
- dažnai trūksta aiškumo dėl tikrųjų klientų ir jų poreikių;
- daug suinteresuotųjų šalių;
- viešasis sektorius yra kontroliuojamas ir prižiūrimas vyriausybių.

Viešieji projektai ir jų valdymas yra ne tik politiniai, bet ir grįsti mokesčių mokėtojų lėšomis ir jų viešu panaudojimu. Valdant projektus viešajame sektoriuje yra būtina remtis atitinkamais principais, kuriuos apima vaidmenų ir atsakomybių pasiskirstymas, aiškūs tikslais ir sukuriamą nauda, laiko, išteklių ir rizikų valdymas, pokyčių valdymas, suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir kt. (Public Service Project Management (PB) Handbook 2020, 5-9). Projektų valdymo vertė viešajame sektoriuje sutelkta į jo indėlį į valdymą, daugiausia dėmesio skiriant skaidrumui, atskaitomybei, išteklių naudojimo efektyvumui, politikos įgyvendinimui ir pokyčiams, visų pirma palaikant visuomenės pasitikėjimą ir jos poreikių tenkinimą (Clemente ir kt. 2018, 3).

Apibendrinant projektinio valdymo modelių sampratą galima teigti, kad projektinis valdymas gali būti apibrėžiamas kaip sisteminis planavimo ir kontrolės procesas, orientuotas į pokyčius ir aplinkos įvertinimą, kuriam atlikti reikalingos žinios, įgūdžiai, įrankiai ir tam tikras metodų taikymas, kad projektai būtų įgyvendinti laiku ir neviršytų išlaidų, bet pasiektų atitinkamą efektyvumo lygį ir patenkintų suinteresuotų šalių poreikius. Tam, kad projektų įgyvendinimas ir projektinis valdymas, kaip procesas, būtų sėkmingi, į pagalbą yra pasitelkiami atitinkami projektinio valdymo metodai ir modeliai, kurie yra grįsti aiškiai išdėstytomis strategijomis, palengvinančiomis kasdienę organizacijų veiklą. Taikant projektinio valdymo metodikas ir modelius, sumažėja rizikų tikimybė ir išlaidos bei pagerėja sėkmės rodikliai. Valdant projektus ir analizuojant skirtingus modelius, juos galima suskirstyti į dvi pagrindines kategorijas: tradicinį ir paslankų požiūrį. Tradicinis požiūris į projektinį valdymą yra grindžiamas nuoseklumu, kur kiekvienas etapas gali būti pradedamas, tik užbaigus prieš tai buvusį, o pati praktika yra siejama su tradiciniais koordinavimo, kontrolės ir bendravimo procesais, kurie visgi stokoja lankstumo, orientacijos į klientus ir efektyvaus kylančių problemų sprendimo. Paslankus požiūris yra siejamas su prisitaikymo prie aplinkos pokyčių ir lengvesnės adaptacijos įgyvendinant projektus taikant efektyvesnius modelius, kurie yra grįsti bendradarbiavimu, greičiu ir atvirumu duomenų

valdomiems pokyčiams. Projektų valdymas viešajame sektoriuje yra politinis, atkreipiantis žiniasklaidos ir kitų suinteresuotų šalių dėmesį, paremtas vyriausybės įstatymais, priklausomas nuo visuomenės ir reikalauja skaidrumu grįsto valdymo. Projektų valdymo svarba viešajame sektoriuje yra auganti dėl visuomenės poreikio gauti atitinkamą naudą iš viešojo sektoriaus organizacijų, o pagrindiniai aspektai, dėl kurių viešojo sektoriaus projektinis valdymasis yra kur kas kompleksiškesnis nei privataus sektoriaus, yra pagrindinio tikslo skirtumai (pelno maksimizavimas nėra pagrindinis tikslas), aiškumo trūkumas dėl tikrųjų klientų ir jų poreikių, didelis kiekis suinteresuotųjų šalių ir vyriausybės priežiūra bei kontrolė. Projektų valdymo vertė viešajame sektoriuje sutelkta į jo indėlį į valdymą, daugiausia dėmesio skiriant skaidrumui, atskaitomybei, išteklių naudojimo efektyvumui, politikos įgyvendinimui ir pokyčiams, visų pirma palaikant visuomenės pasitikėjimą ir jos poreikių tenkinimą.

1.2. Procesinio valdymo modelių koncepcija

Kiekvienas atliekamas darbas šiuolaikiniame pasaulyje yra laikomas procesu, kuris yra valdomas kiekvienos organizacijos darbuotojų ir padeda siekti išsikeltų tikslų. Siekiant geresnių rezultatų yra būtina kurti, tobulinti, valdyti ir kontroliuoti organizacijoje vykstančius procesus. Didėjanti paslaugų ir informacinių technologijų reikšmė kuriant procesus ir bendras pripažinimas, kad procesai yra vienas svarbiausių organizacijos turtų, šią sritį išryškino kaip neįkainojamą kiekvienos organizacijos sėkmei (Brocke ir Roswemann 2014, 1). Metams bėgant buvo pasiūlyta daugybė proceso apibrėžimų, visgi dauguma jų yra gana panašūs. Procesas daugeliu atveju yra suprantamas kaip nuolat vykstanti veikla, kurios metu yra panaudojami ištekliai kuriant vertę vartotojui per produktus, paslaugas ar kitus vertingus rezultatus (Projektų ir procesų valdymo ... gairės 2014, 3). Procesams yra būdingi 5-i pagrindiniai atributai (Berenyi 2014, 37):

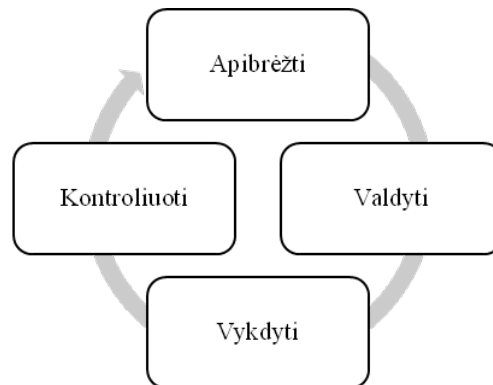
- sudaro visumą veiklų;
- veiklos turi turėti apibrėžtą tvarką;
- siekia pridėtinės vertės vartotojui;
- yra daugiafunkciniai („kryžminiai“);
- egzistuoja tam tikroje organizacinėje, mechaninėje informacinėje struktūroje.

Dinamiškai besikeičiančiomis ir audringomis organizacinės aplinkos sąlygomis visos organizacijos yra priverstos ieškoti būdų, padedančių joms pagerinti savo efektyvumą (Raczynska 2015, 79), kuris yra grindžiamas procesais ir jų valdymu. Analizuojant procesinį valdymą išryškėja verslo procesų valdymo sąvoka. Verslo procesų valdymas yra apibrėžiamas kaip sisteminis požiūris į organizacijos veiklos gerinimą (Papadopoulos ir kt. 2018, 406). Verslo procesų valdymas susideda iš verslo procesų nustatymo ir tobulinimo, siekiant sukurti efektyvesnius ir labiau prisitaikančius

procesus prie nuolat besikeičiančių aplinkos sąlygų. Berenyi (2014, 38) išskyrė 6-ias pagrindines procesų valdymo užduotis:

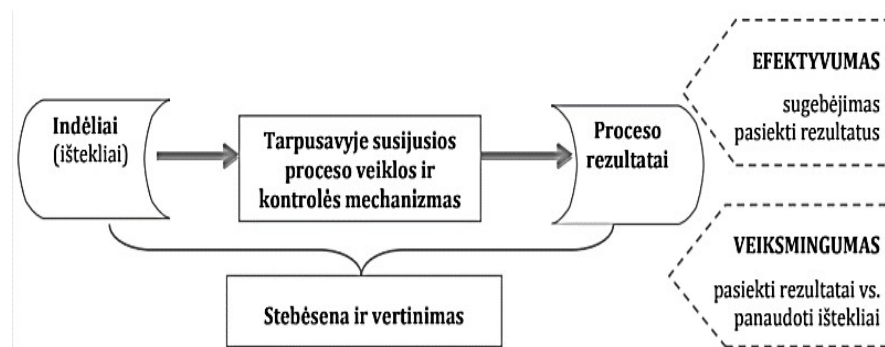
- apibrėžti ir atrasti procesus (veiklą, tvarką, žinias, įgūdžius ir kt.);
- nustatyti procesų aktualumą, svarbą ir būtinumą;
- nurodyti veiklos vertinimo priemonės ir rodiklius;
- valdyti tolesnę procesų sistemą;
- ieškoti plėtros galimybių;
- padėti aukščiausio lygio vadovams ir savininkams priimti sprendimus.

Šiuolaikinis verslo procesų valdymas yra paremtas atitinkamomis valdymo priemonėmis ir metodais, palengvinančiais žinių surinkimą informacinėse sistemose ir sumažina „rankines“ pastangas automatizuojant verslo procesus, kurie yra grįsti 4-ių pagrindinių etapų ciklu (žr. 3 pav.).



3 pav. *Verslo procesų valdymo ciklas*
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Papadopoulos ir kt. (2018, 406)

Apibrėžiant verslo procesų valdymo ciklą galima teigti, kad procesinis valdymas apima proceso dokumentavimą, siekiant suprasti organizacijos darbo eigą, proceso nuosavybės teisių suteikimą siekiant nustatyti vadovų atskaitomybę, proceso valdymą siekiant pagerinti našumą ir šaltinių naudojimą bei proceso tobulinimą ir kontrolę siekiant pagerinti kokybę ir veiklos efektyvumą (žr. 4 pav.).



4 pav. Procesinio valdymo schema
Šaltinis: Projektų ir procesų valdymo ... gairės (2014, 4)

Verslo procesų valdymo procesai paprastai neapsiriboja viena informacine sistema, nes patys procesai yra laikomi daugialypiais realaus pasaulio veiklos įgyvendinimais, nes jie logiškai suskirstyti į žingsnius, apimančius kelias IT sistemas, išteklius, dokumentus ir kanalus (Papadopoulos ir kt. 2018, 406). Jie taip pat apima automatizuotas ir mašinų atliekamas veiklas, kartu su kitomis „rankinėmis“ ir žmonių atliekamomis užduotimis (Chinosi ir Trombetta 2012, 126). Atliekant procesų analizę, procesinis valdymas labai padeda pašalinti visas kliūtis ir ribas tarp išteklių, informacinių sistemų ir žmogiškojo kapitalo.

Verslo procesų valdymas daugeliu atvejų yra grindžiamas įvairių sistemų standartų, modelių ir metodų taikymu, kurie užtikrina aukštą paslaugų ir produktų kokybę bei veiklos efektyvumą. Nors visame pasaulyje yra daugybė įvairių procesų valdymo modelių (pvz.: Lean, 6 Sigma, bendrasis vertinimo modelis ir kt.), pastarieji yra grindžiami ne tik vienodų taisyklių ir standartų laikymusi, kuriuos nustato Tarptautinė standartų organizacija (ang. International Standards Organization ISO), bet ir siejami su tam tikru procesų brandos lygiu ir jo vertinimu (ang. Total Quality Management). Verslo procesų brandos modeliai paprastai apima lygių (arba etapų) seką, kuri sudaro numatomą, norimą ar logišką kelią nuo pradinės būsenos iki aukščiausio brandos lygmens (Raczynska 2015, 85), todėl šie brandos modeliai taip pat gali sudaryti rekomendacijų ir geros praktikos rinkinius, kurie leidžia organizacijoms pasiekti savo procesų efektyvumą.

Verslo procesų modeliavimas pagerina įmonės analizavimo ir planavimo galimybes, o nustatant ryšius tarp įmonės procesų, yra labiau suprantama įmonės architektūra ir santykis tarp skirtingų verslo elementų (Neder ir kt. 2018, 165), į pagalbą pasitelkiant skirtingas technologijas ir modelius, pritaikytus būtent tai organizacijai. 5-oje lentelėje yra pateikiami keli pagrindiniai procesinio valdymo modeliai ir jų trumpas aprašymas, kurie yra naudojami šiuolaikiniame pasaulyje.

5 lentelė. *Procesinio valdymo modelių charakteristikos*

Modelis	Trumpas aprašymas
LEAN vadybos sistema	Viena iš populiariausių priemonių konkurenciniam pranašumui didinti šiuolaikiniame pasaulyje. Sistema yra paremta kritiniais sėkmės veiksniais: vadovybės įsipareigojimu ir įsitraukimu, mokymais ir švietimu, ilgalaikiu planavimu, kontrole ir patikimais procesais, efektyviu išteklių paskirstymu, priemonių, technologijų ir metodų naudojimu.
6 Sigma kokybės gerinimo metodologija	Procesai grįsti statistika, inžinerija ir projektų valdymu. Projektų pagrindu grįsta metodologija, kuri yra skirta defektų mažinimui ir produktų, paslaugų bei procesų tobulinimui.
4 kvadrantų (4K) metodologija	Grįsta duomenų tobulinimu ir problemų sprendimu. Susideda iš 4-ių sudedamųjų dalių (kvadrantų): išmatavimo, išanalizavimo, pagerinimo ir išlaikymo.
8 disciplinų (8D) metodologija	Pagrindinis bruožas – struktūrizuotas problemų sprendimas. Pagrindinis dėmesys skiriamas problemos kilmei. Paremta 8-iais žingsniais: problemos identifikavimu, projekto komandos inicijavimu, problemos apibrėžimu ir apibūdinimu, tarpinio sulaikymo plano parengimu, pagrindinių priežasčių nustatymu, sprendimų priėmimu ir tikrinimu, taisomų veiksmų įgyvendinimu, kelio užkirtimu problemos

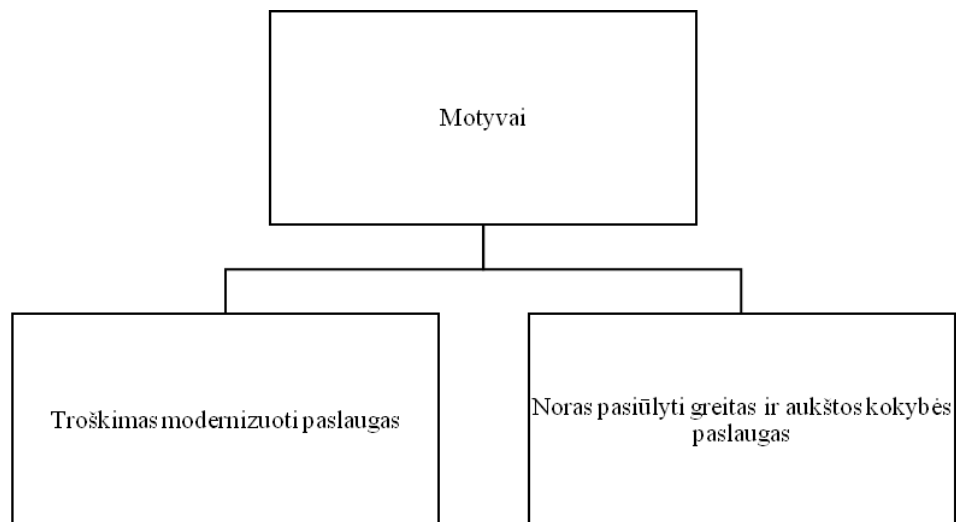
5 lentelės tęsinys. *Procesinio valdymo modelių charakteristikos*

Modelis	Trumpas aprašymas
Bendrasis vertinimo modelis	Vienas iš pagrindinių viešojo sektoriaus organizacijų procesų valdymo įrankių. Grįstas 9-ių kriterijų struktūra: lyderyste, veiklos planavimu, žmonėmis, partneryste ir išteklių valdymu, procesais, į klientus orientuotais rezultatais, darbuotojų rezultatais, socialinės atsakomybės rezultatais ir pagrindinės veiklos rezultatais.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Netland (2015, 1), Sahnio ir Shevtshenko (2014, 181-186), Morkevičius ir kt. (2015, 13-14)

Kaip matoma 5-oje lentelėje, nors skirtingi modeliai ir identifikuoja skirtingus aspektus, vis dėlto pagrindinis kiekvieno modelio tikslas yra efektyvumas ir efektyvus išteklių panaudojimas bei galutinio vartotojo poreikių tenkinimas. Vis dėlto, šių modelių įgyvendinimas neretai kelia tam tikrų iššūkių viešajame sektoriuje valdant atitinkamus procesus.

Procesinio valdymo įgyvendinimas viešojo sektoriaus organizacijoms yra būtinas sprendžiant veiklos iššūkius, kad būtų galima teikti geresnes viešąsias paslaugas, kurios būtų veiksmingesnės (Papadopoulou ir kt. 2018, 406). Procesinio valdymo ir jo modelių diegimą viešajame sektoriuje lemia 2-u pagrindiniai motyvai (žr. 5 pav.).



5 pav. Verslo procesinio valdymo integracijos motyvai viešajame sektoriuje

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Papadopoulou ir kt. (2018, 406)

Nors privačiame sektoriuje verslo procesinis valdymas yra plačiai taikomas ir duoda labai daug naudingų rezultatų, visgi viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su kur kas daugiau kliūčių integruojant verslo procesinį valdymą ir jo modelius. Iyamu (2015, 155) išskiria 9-is pagrindinius skirtumus tarp privataus ir viešojo sektorių, kuriuos apima tokios grupės, kaip visuomenės interesas, atskaitomybė, veiksniai, kurie priešinasi pokyčiams, valdžios pokyčių mechanizmas ir kultūra. 6-oje lentelėje yra pateikiamos varomosios ir varžančios jėgos, turinčios įtakos verslo procesinio valdymo integracijai viešojo sektoriaus organizacijose.

6 lentelė. *Varomosios ir varžančios jėgos verslo procesinio valdymo integracijai viešajame sektoriuje*

Varomosios jėgos	Varžančios jėgos
Visuomenės interesas (sėkmės poveikis yra daug didesnis, „tinkamas procesas“, palaikomas proceso rodinio)	Visuomenės interesas (sunkiau identifikuoti klientus ir išmatuoti rezultatus).
Atskaitomybė (rizikos valdymas ir skaidrumas paremtas procesiniu požiūriu, o ištekliai sutaupomi)	Atskaitomybė (intensyvus socialinis ir politinis spaudimas bei vyraujanti monopolija).
Visos valdžios ekosistemos (palengvina supratimą ir sutarimą)	Politinis jautrumas (kartojamos nesėkmės, skaidrumas atskleidžia problemas, didelė suinteresuotųjų šalių grupė ir rinkimų ciklo trikdžiai).
Biudžeto ciklo sudėtingumas (didesnis efektyvumo taupymo potencialas)	Visos valdžios ekosistemos (sudėtingas, daugiajurisdikcinis procesas, administracinės sistemos nepalaikymas, reikalingi sudėtingi susitarimai).
Informacijos mainai (didesnis skaitmeninis turinys)	Biudžeto ciklo sudėtingumas (aukštas visuomenės matomumas, daug išteklių reikalaujantys procesai, sutelkiamas dėmesys į sąnaudų valdymą, o ne pelną, nusistovėję procesai, sudėtingas, kelių agentūrų procesas).
Visuomenės reguliavimas (galintis pakeisti reglamentus, biurokratijos mažinimas grįstas procesiniu požiūriu)	Kultūra (labiau vengiama rizika, mažiau lanksčios struktūros, mažiau motyvacijos pokyčiams).
„Valdžios mašina“ (verčia peržiūrėti procesus, efektyvumas grįstas procesiniu požiūriu)	„Valdžios mašina“ (sukelia veiklos pertraukimus).
	Visuomenės reguliavimas (labai reguliuojama aplinka, gali reikėti teisės aktų pakeitimų).

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Papadopoulos ir kt. (2018, 408)

Kaip matoma 6-oje lentelėje, jėgos, skatinančios verslo procesinio valdymo diegimą viešajame sektoriuje, yra nemažos ir skatina taikyti procesais pagrįstus metodus ir modelius, o tai prisideda prie atsakingų, skaidrių, veiksmingų ir produktyvių viešųjų organizacijų kūrimo. Verslo procesinis valdymas palaiko tokius viešojo sektoriaus pageidaujamus požymius kaip skaidrumas, rizikos valdymas, visos valdžios darbas, biurokratijos mažinimas ir „valdžios mechanizmų“ pokyčių efektyvumas. Varžančios jėgos priklauso nuo visuomeninių organizacijų valdomų procesų pobūdžio, nes klasifikuojamas didelis kiekis informacijos.

Verslo procesų valdymas ir taikomi modeliai privačiame sektoriuje sulaukė gana daug dėmesio ir jo nauda yra gerai žinoma lyginant su viešuoju sektoriumi. Vis dėlto, šiandieniniame pasaulyje yra reikalingi pritaikomi ir greitai vykdomi procesai, kurie padėtų viešųjų organizacijų siūlomų paslaugų kokybės ir efektyvumo lygio augimui. Papadopoulos ir kt. (2018, 409) teigimu, viešajame sektoriuje pagrindinė verslo procesų valdymo ir jo modelių taikymo nauda yra ta, kad kovojama su biurokratija, kuri sukelia vėlavimus, padidina išlaidas bei veiklos sudėtingumą ir apskritai apsunkina viešosios organizacijos sklandų darbą. Taip pat padeda geriau integruoti viešųjų operacijų ir prioritetų bei išteklių valdymą, padidinti organizacijų skaidrumą ir atskaitomybę, pagerinti teikiamų paslaugų kokybę mažinant išlaidas ir kt.

Apibendrinant procesinio valdymo modelių koncepciją galima teigti, kad kiekvienas atliekamas darbas šiuolaikiniame pasaulyje yra laikomas procesu, kuris yra valdomas kiekvienos organizacijos darbuotojų ir padeda siekti išsikeltų tikslų. Procesas daugeliu atveju yra

suprantamas kaip nuolat vykstanti veikla, kurios metu yra panaudojami ištekliai kuriant vertę vartotojui per produktus, paslaugas ar kitus vertingus rezultatus. Verslo procesų valdymas yra apibrėžiamas kaip sisteminis požiūris į organizacijos veiklos gerinimą ir susideda iš verslo procesų nustatymo ir tobulinimo, siekiant sukurti efektyvesnius ir labiau prisitaikančius procesus prie nuolat besikeičiančių aplinkos sąlygų. Verslo procesų valdymas daugeliu atvejų yra grindžiamas įvairių sistemų standartų, modelių ir metodų taikymu, kurie užtikrina aukštą paslaugų ir produktų kokybę bei veiklos efektyvumą. Verslo procesų modeliavimas pagerina įmonės analizavimo ir planavimo galimybes, o nustatant ryšius tarp įmonės procesų, yra labiau suprantama įmonės architektūra ir santykis tarp skirtingų verslo elementų, į pagalbą pasitelkiant skirtingas technologijas ir modelius, tokius kaip Lean, 6 Sigma, 4 kvadrantai, 8 disciplinų metodologija, bendrasis vertinimo modelis ir kt., pritaikytus būtent tai organizacijai. Procesinio valdymo įgyvendinimas viešojo sektoriaus organizacijoms yra būtinas sprendžiant veiklos iššūkius, kad būtų galima teikti geresnes viešąsias paslaugas, kurios būtų veiksmingesnės, o patį procesinio valdymo ir jo modelių diegimą viešajame sektoriuje lemia 2-u pagrindiniai motyvai: troškimas modernizuoti paslaugas ir noras pasiūlyti greitas bei aukštus kokybės standartus atitinkančias paslaugas. Nors privačiame sektoriuje verslo procesinis valdymas ir jo modeliai yra plačiai taikomi ir duoda labai daug naudingų rezultatų, visgi viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su kur kas daugiau kliūčių integruojant verslo procesinį valdymą ir jo modelius, kurios yra paremtos biurokratija, nelankstumu, reglamentuojama aplinka ir intensyviu socialiniu bei politiniu spaudimu. Nepaisant keliamų problemų, viešojo sektoriaus organizacijos, taikydamos verslo procesinį valdymą ir jo modelius, susiduria su tokia nauda kaip biurokratijos mažinimas, kuris sukelia vėlavimus ir padidina išlaidas bei veiklos sudėtingumą, geresnis integruotas viešųjų operacijų ir prioritetų bei išteklių valdymas, didesnis organizacijų skaidrumas ir atskaitomybė bei kokybiškesnės paslaugos.

1.3. Projektinio ir procesinio valdymo modelių sąsajos viešajame sektoriuje

Atskleidus projektinio ir procesinio valdymo bei jų modelių sampratą ir koncepcijas kaip atskiras disciplinas, yra svarbu išanalizuoti projektinio ir procesinio valdymo modelių sąsajas ir jų derinimo galimybes viešajame sektoriuje siekiant organizacijų sėkmės. Nors daugeliu atvejų projektinis ir procesinis valdymas yra pateikiamas kaip dvi atskiros disciplinos, vis dėlto, realybė yra tokia, kad abi šios disciplinos veikia viena kitą ir yra priklausomos – verslo procesų pakeitimai gali sukelti projekto poreikį, o naujo projekto pradžia – verslo procesų pokyčius. Projektinio ir procesinio valdymo panašumas yra toks, kad jų planavimas vykdomas remiantis organizacijų tikslais, valdant ribotus išteklius, stebint ir, žinoma, kontroliuojant (Projektų ir procesų valdymo ... gairės 2014, 5).

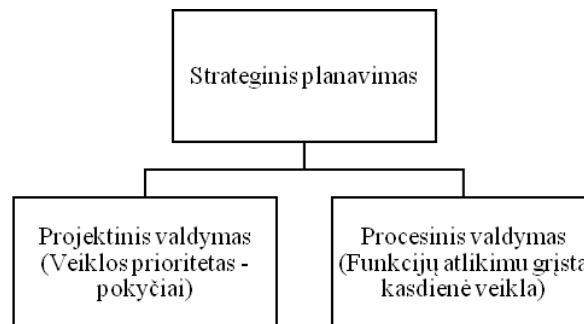
Paprastai projektų ir procesų valdymas yra maišomi tarpusavyje. Ahrens (2018, 1) teigimu, projektų ir procesų valdymas vienais atvejais vienas kitą papildo, o kitais atvejais – skiriasi iš esmės. Patys terminai „projektas“ ir „procesas“ yra vienas kitą papildantys šio žodžio prasme, o organizacijose vykstantys problemų sprendimai ir užduočių vykdymas yra priklausomi būtent nuo projekcinio ir procesinio valdymo derinimo. Vis dėlto, procesinis ir projekcinis valdymas skiriasi diametraliai, todėl atitinkamos procedūros iš esmės skiriasi, o jų derinimas yra labai komplikotas, o kartais gali būti ir neįmanomas (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. *Procesinio ir projekcinio valdymo skirtumai*

Aspektas	Projektas	Procesas
Kategorija	Vienkartinis	Pasikartojantis
Deviacija (nukrypimai)	Privalomas	Trikdanti
Susidomėjimo sąlyga	Genezė	Homeostazė
Seka	Netolydus	Nepertraukiamas
Galiojimo laikas	Cikliškas	Daugiausiai linijinis
Automatikos laipsnis	Žemas	Aukštas
Procedūrų eiliškumas	Visada (struktūriškai) tokia pati	Visada skirtinga
Rezultatai	Visada skirtingi	Visada (struktūriškai) tie patys

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Ahrens (2018, 6)

Kaip matoma 7-oje lentelėje, projektai yra laikini ir grindžiami naujų produktų, paslaugų ar rezultatų kūrimu. Projektai visuomet turi tiek pradžią, tiek ir pabaigą, o jų egzistavimas yra ribojamas laike. Procesai yra nuolat vykstanti veikla, grindžiama rutininiais veiksmiais, kurie palaiko jau egzistuojančius produktus, paslaugas ar rezultatus. Vis dėlto, nors projektai ir procesai turi tam tikrus skirtumus atsižvelgiant į skirtingus aspektus, tokius kaip rezultatai, automatikos laipsnis, procedūrų eiliškumas, deviacija, seka, galiojimo laikas ir kt., dažniausiai projekcinis ir procesinis valdymas yra neatsiejami ir vienas kitą papildantys procesai strateginio valdymo metu siekiant teigiamų organizacijos rezultatų ir kokybiško tikslų įgyvendinimo (žr. 6 pav.).



6 pav. Projekcinio ir procesinio valdymo sąsajų principinė schema

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Projektų ir procesų valdymo ... gairės (2014, 6)

Viešojo sektoriaus organizacijose strateginis planavimas yra viena iš pagrindinių veiklų, apimančių biudžeto formavimą, finansų ir žmogiškųjų išteklių valdymą, kokybės vadybą ir kt. (Geogre ir kt. 2020, 255). Atsižvelgiant į organizacijų veiklos specifiką, struktūrą, keliamus tikslus

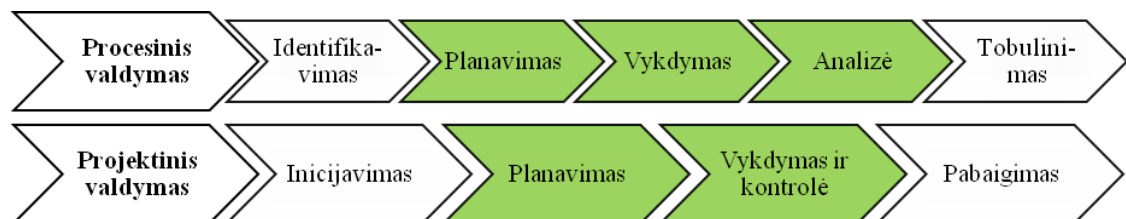
ir tobulinimo poreikius yra pasirenkami tinkamiausi valdymo metodai ir modeliai, pritaikyti konkrečioms tikslams įgyvendinti. Būtent dėl šios priežasties išryškėja projektinis ir procesinis valdymas, nes pastarieji padeda organizacijoms vykdyti savo trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus. Kai kuriais atvejais pastarieji persipina, o kitais – veikia kaip atskiri konstruktai, tačiau daugeliu atvejų turi reikšmės vienas kito procedūroms ir suteikia labai daug privalumų veikdami kartu organizacijų veikloje (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. *Procesinio ir projekcinio valdymo privalumai ir trūkumai*

Privalumai	Trūkumai
Institucijų tikslai siekiami kryptingai ir koordinuotai.	Dažnai yra priešinamasi pokyčiams.
Suinteresuotų šalių poreikiai tenkinami geriau.	Struktūrinių pertvarkų galimybės organizacijų viduje.
Organizacijų pokyčiai ir turimi ištekliai valdomi geriau.	Gebėjimų trūkumas valdant projektus ir procesus.
Organizacijų veiklos planavimas, vykdymas ir tobulinimas yra paremtas darbuotojų įsitraukimu.	Dvigubo pavaldumo tikimybė.
Tobulesnė komunikacija (tiek vidinė, tiek išorinė)	Papildomos išlaidos administravimui, ekspertų samdymui ir kt.
Stiprėjanti organizacijų branda ir jos augantis lygis.	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Oruthotaarachchi ir Wijayanayake (2021, 8), Pathak (2015, 235)

Projektinis ir procesinis valdymas padeda kryptingiau siekti organizacijos tikslų, geriau tenkinti suinteresuotų šalių poreikius ir valdyti turimus išteklius, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus ir stiprinti organizacijų brandą. Vis dėlto, valdant projektus ir procesus nėra išvengiama pasipriešinimo pokyčiams, galimų struktūrinių pertvarkų ir dvigubos pavaldumo tikimybės bei papildomų išlaidų, skirtų administravimui, išorės ekspertų samdymui ir kt. Nors projektinis ir procesinis valdymas kai kuriais atvejais išsiskiria, visgi abiejų valdymo sistemų elementai yra tapatūs ir sudaro: organizacinę struktūrą, sistemą aprašančius dokumentus, priemones ir įrankius bei procesus (Projektų ir procesų valdymo ... gairės 2014, 11), o projekcinio ir procesinio valdymo ir jų modelių taikymo žingsniai turi labai daug panašumų (žr. 7 pav.).



7 pav. Projekcinio ir procesinio valdymo žingsniai ir jų panašumas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis McGrath ir Kostalova (2020, 2), Papadopoulos ir kt. (2018, 406)

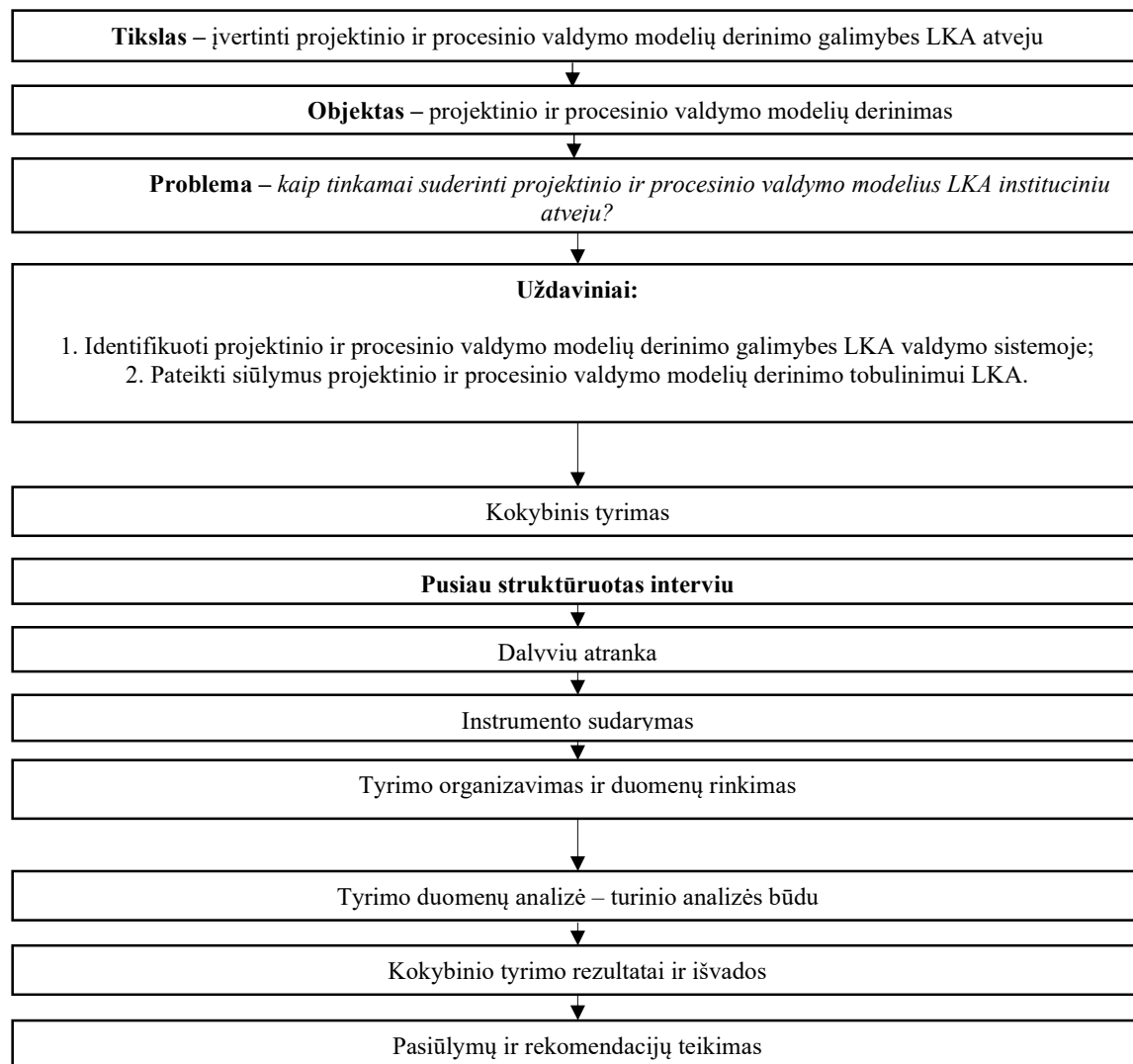
Kaip matoma 7-ame paveiksle, skiriasi tik procesinio ir projekcinio valdymo pradžia ir pabaiga. Procesinis valdymas yra pradedamas identifikavimu, o projektinis valdymas – inicijavimu. Priešingai nei projektinis valdymas, procesinis valdymas nėra užbaigiamas (tai yra nuolatinė ir kasdienė veikla), yra ieškoma tobulinimo alternatyvų procesų efektyvumo didinimui. Vis dėlto,

visais kitais atvejais, tiek procesinio, tiek ir projekcinio valdymo metu yra planuojama, vykdoma, analizuojama arba kontroliuojama. Būtent dėl šių panašumų galima prieiti išvados, kad projektinis ir procesinis valdymas bei taikomi modeliai dažniausiu atveju yra papildantys vienas kitą ir turintys tarpusavio priklausomybę organizacijų veikloje.

Apibendrinant projekcinio ir procesinio valdymo modelių sąsajas viešajame sektoriuje galima teigti, kad nors daugeliu atvejų projektinis ir procesinis valdymas yra pateikiamas kaip dvi atskiros disciplinos, vis dėlto, realybė yra tokia, kad abi šios disciplinos veikia viena kitą ir yra priklausomos – verslo procesų pakeitimai gali sukelti projekto poreikį, o naujo projekto pradžia – verslo procesų pokyčius. Projekcinio ir procesinio valdymo panašumas yra toks, kad jų planavimas vykdomas remiantis organizacijų tikslais, valdant ribotus išteklius, stebint ir, žinoma, kontroliuojant. Vis dėlto, procesinis ir projektinis valdymas skiriasi diametraliai, todėl atitinkamos procedūros iš esmės skiriasi, o jų derinimas yra labai komplikotas, o kartais gali būti ir neįmanomas. Projektai visuomet turi tiek pradžią, tiek ir pabaigą, o jų egzistavimas yra ribojamas laike. Procesai yra nuolat vykstanti veikla, grindžiama rutininiais veiksmais, kurie palaiko jau egzistuojančius produktus, paslaugas ar rezultatus. Nepaisant egzistuojančių skirtumų, projektinis ir procesinis valdymas yra viešojo sektoriaus organizacijų strateginio planavimo sudedamoji dalis, padedanti formuoti biudžetą, valdyti finansinį ir žmogiškąjį kapitalą bei organizacinę struktūrą, pasirenkant tinkamiausius valdymo metodus ir modelius ar jų kombinacijas siekiant efektyvaus tikslų įgyvendinimo. Projektinis ir procesinis valdymas padeda kryptingiau siekti organizacijos tikslų, geriau tenkinti suinteresuotų šalių poreikius ir valdyti turimus išteklius, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus ir stiprinti organizacijų brandą. Vis dėlto, valdant projektus ir procesus nėra išvengiama pasipriešinimo pokyčiams, galimų struktūrinių pertvarkų ir dvigubos pavaldumo tikimybės bei papildomų išlaidų, skirtų administravimui, išorės ekspertų samdymui ir kt.

2. PROJEKTINIO IR PROCESINIO VALDYMO MODELIŲ DERINIMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE METODOLOGIJA

Siekiant įvertinti projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimo galimybes LKA atveju, tyrimui atlikti buvo pasirinkta *kokybinio tyrimo strategija*, kuriai atlikti buvo naudojamas *pusiau struktūruotas interviu*. Kad tyrimo metu būtų pasiekti maksimaliausi rezultatai, buvo laikomasi 8-ame paveiksle pateikiamos tyrimo eigos ir schemos.



8 pav. Tyrimo eiga ir schema

Tyrimo metodai. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, nes analizuojama darbo problema reikalauja atitinkamos asmenų patirties bei giluminių ir kokybinių žinių bei informacijos (Punch 2013, 15) pagrindiniam tyrimo tikslui įgyvendinti. Kokybinio tyrimo

strategija padėjo geriau suprasti tiriamą fenomenalų reiškinių (Yeasmin ir Rahman 2012, 154). Tokia tyrimo strategija buvo pasirinkta dėl dviejų pagrindinių priežasčių:

- *Poreikio gauti gilumines žinias apie tiriamą reiškinį*, kuris yra grįstas asmenų patirtimi ir kita kokybine informacija;
- *Atliktų mokslinių darbų panašiomis temomis*, kuriose buvo taikoma kokybinio tyrimo strategija.

Daugiausiai įtakos tyrimo metodo pasirinkimui turėjo šių mokslininkų atlikti darbai:

- Bersėnaitės ir Šiožinytės (2011) atliktas tyrimas, kuriame buvo vertinamas projektų valdymas, į pagalbą pasitelkiant interviu ir dokumentų analizę;
- Ekanayake ir kt. (2019) atliktas tyrimas, kuriame buvo gilinamasi į tradicinį projektų valdymo metodą Šri Lankos statybų pramonėje, į pagalbą pasitelkiant interviu būdą su ekspertais;
- Pulmanis (2014) atliktas tyrimas, kuriame buvo gilinamasi į Latvijos viešojo sektoriaus projektų valdymo problemas, į pagalbą taip pat pasitelkiant interviu būdą.

Pusiaus struktūruoto interviu pagalba buvo gautos giluminės žinios iš patyrusių ekspertų (Punch 2013, 15). Toks interviu būdas leido būti lankstiems viso interviu metu, nes klausimai galėjo būti užduodami nebūtinai paeiliui, o kilus būtinybei išsiaiškinti papildomus aspektus, buvo galima užduoti papildomus klausimus, remiantis iš anksto nusistatytomis interviu temomis ir subtemomis (Blandford 2013, 1).

Interviu instrumentas. Rengiant pusiau struktūruoto interviu klausimyną buvo išskirtos 4-ios pagrindinės temos, kuriomis remiantis buvo formuojami instrumento klausimai. Klausimų formavimas buvo grįstas mokslinėje literatūroje pateikiama informacija ir išskiriamais aspektais nagrinėjama tema (žr. 1 priedą). 9-oje lentelėje yra pateikiamos interviu klausimų temos ir suformuotų klausimų pagrindimas.

9 lentelė. *Interviu klausimyno struktūra ir pagrindimas*

Klausimų tema	Klausimai	Klausimų paskirtis	Pagrindimas
Informantų charakteristikos	1-2 klausimai	Patvirtinimas dėl dalyvavimo atliekamame tyrime	Sudaryta autoriaus (2021)
	3-6 klausimai	Informantų demografinės charakteristikos	Sudaryta autoriaus (2021)

Projektinis valdymas	7-9 klausimai	Projektinio valdymo samprata	Ozguler ir Yilmaz (2016), Wallace (2016), Cristobal ir kt. (2018), Mikkelsen ir Riis (2017), Projektų ir procesų valdymo ... gairės (2014), Biggins ir kt. (2016)
-----------------------------	---------------	------------------------------	---

9 lentelės tęsinys. *Interviu klausimyno struktūra ir pagrindimas*

Klausimų tema	Klausimai	Klausimų paskirtis	Pagrindimas
Projektinis valdymas	10-13 klausimai	Projektinio valdymo metodai ir modeliai	Biggins ir kt. (2016), PMI (2017), Abdulla ir Al-Hashimi (2019), Wells (2012), Joslin ir Muller (2015), Berssaneti ir Carvalho (2015), Khan ir kt. (2013), Rolstadas ir kt. (2014), Ekanayake ir kt. (2019), Silva ir kt. (2019), Serrador ir Pinto (2015)
	14-16 klausimai	Projektinis valdymas viešajame sektoriuje	Pulmanis (2014), Clemente ir kt. (2018), Winch ir Sanderson (2015)
Procesinis valdymas	17-20 klausimai	Procesinio valdymo samprata	Brocke ir Roswemann (2014), Projektų ir procesų valdymo ... gairės (2014), Raczynska (2015), Papadopoulou ir kt. (2018), Berenyi (2014), Chinosi ir Trombetta (2012)
	21-25 klausimai	Procesinio valdymo metodai ir modeliai	Raczynska (2015), Neder ir kt. (2018), Netland (2015), Sahnio ir Shevtshenko (2014), Morkevičius ir kt. (2015)
	26-29 klausimai	Procesinis valdymas viešajame sektoriuje	Papadopoulou ir kt. (2018), Iyamu (2015)
Projektinio ir procesinio valdymo sąsajos	30 klausimas	Projektinio ir procesinio valdymo skirtumai	Projektų ir procesų valdymo ... gairės (2014), Ahrens (2018)
	31 klausimas	Projektinio ir procesinio valdymo derinimo galimybės	Projektų ir procesų valdymo ... gairės (2014), Geogre ir kt. (2020), McGrath ir Kostalova (2020), Papadopoulou ir kt. (2018),
	32-33 klausimai	Projektinio ir procesinio valdymo privalumai ir trūkumai	Oruthotaarachchi ir Wijayanayake (2021), Pathak (2015), Projektų ir procesų valdymo ... gairės (2014), McGrath ir Kostalova (2020), Papadopoulou ir kt. (2018),
Papildomi klausimai	34 klausimas	Pagrindiniai iššūkiai	Sudaryta autoriaus (2021)
	35 klausimas	Rekomendacijos	Sudaryta autoriaus (2021)

Tyrimo duomenų patikimumas ir validumas. Atliekamo tyrimo kokybė priklauso nuo duomenų patikimumo ir validumo (Rupšienė 2018, 46). Kokybinių tyrimų validumas ir patikimumas paprastai yra grindžiamas interviu aplinka, informantų stebėjimu ir jų reakcijomis į pateikiamus klausimus, pateikiamų atsakymų fiksavimu atitinkamomis priemonėmis (pvz.: įrašymo priemonės), tyrimo kartojimu su kitais asmenimis, tyrimo vietos pokyčiais (Rupšienė 2018, 47). Kokybinių tyrimų validumas ir patikimumas yra viso tyrimo metu trunkantis procesas (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 224).

Atliekamo tyrimo kokybė, t.y. jo validumas ir patikimumas buvo užtikrintas: 1) viso tyrimo metu aiškiai apsibrėžiant tyrimo tikslą ir uždavinius; 2) renkant ir apdorojant informaciją interviu metu (tyrimo atlikimas su skirtingais informantais, keičiant aplinką ir fiksuojant jų atsakymus įrašymo priemone (žr. 2-5 priedus); 3) apibendrinant tyrimo rezultatus, grįstus patikimais informacijos šaltiniais (informantais).

Ekspertų-informantų kontingentas ir imtis. Kokybinių tyrimų imtis yra grįsta patikimumu ir kokybe, o ne kiekybiniais rodmenimis. Kad būtų surinkti tinkami duomenys, padedantys siekti išsikelto tikslo, yra svarbu užtikrinti ir informantų tinkamumą (Aleksnevičienė ir kt. 2020, 46). Šiame tyrime dalyvavę informantai buvo atrinkti, remiantis šiais kriterijais:

- turėjo ne žemesnį, nei aukštąjį išsilavinimą;
- turėjo ne mažiau, kaip 3 metus darbo patirties projektinio ir procesinio valdymo srityje;
- LKA dirbo ne mažiau, kaip 3 metus;
- buvo įtraukti į projektinį ir procesinį valdymą LKA.

Kokybinių tyrimo imtis priklauso nuo išsikelto tikslo ir paprastai sudaro 8-12 informantų (Aleksnevičienė ir kt. 2020, 47). Vis dėlto, analizuojant specifinius reiškinius, tokius kaip projektinio ir procesinio valdymo modelių suderinamumas konkrečioje įstaigoje, galima pasikliauti ir mažesne imtimi, todėl tyrimui atlikti ir validiems bei patikimiems duomenims gauti gali užtekti ir 4-8 informantų (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 256). Atsižvelgiant į mokslinėje literatūroje pateikiamas autorių rekomendacijas, tyrimo metu iš viso buvo apklausti 6 informantai. Šio informantų skaičiaus pakako ir todėl, kad atsakymai pradėjo kartotis ar buvo labai panašūs, todėl tyrimo eigoje buvo nuspręsta, kad surinktos informacijos pakanka ir daugiau informantų apklausti nereikia.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliekamas 2021 m. rugsėjo–spalio mėnesiais. Interviu buvo atliekamas su 6-iais LKA darbuotojais, kurie buvo daugiau ar mažiau įtraukti į projektinį ir procesinį valdymą LKA. Gavus raštišką LKA vadovų sutikimą atlikti tyrimą organizacijoje, interviu laikas ir pobūdis (pvz.: tiesiogiai, telefonu ar į pagalbą pasitelkiant kitokio pobūdžio informacinės komunikacijos priemones) su kiekvienu informantu buvo derinamas atskirai. Vidutinis interviu laikas su kiekvienu informantu buvo apie 60 min.

Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų pateikimas. Interviu metu gauti informantų atsakymai buvo įrašyti naudojant įrašymo priemonę, o tuomet pastarieji buvo transkribuojami (žr. 2-5 priedus). Ištranskribavus interviu medžiagą, pastaroji buvo sisteminama, analizuojama ir interpretuojama naudojant turinio analizės metodą, kuris padėjo lengviau identifikuoti tiriamos temos aspektus ir suprasti informantų patirtis (Gheyle ir Jacobs 2017, 1). Interviu duomenys buvo

pateikiami struktūruotų lentelių pavidalu, atsižvelgiant į anksčiau ir interviu metu identifikuotas temas bei subtemas.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą buvo laikomasi 5-ių pagrindinių etikos principų: geranoriškumo, privatumo, anonimiškumo, pagarbos ir informacijos tikslumo (Aleksnevičienė ir kt. 2020, 47). Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, uždaviniais, jų teisėmis ir tyrėjo atsakomybėmis. Dalyviai buvo informuoti apie jų nuomonės svarbą tiriamai problemai spręsti bei jų laisvanorišką dalyvavimą tyrime. Tyrimo metu buvo užtikrintas dalyvių privatumas ir anonimiškumas, todėl interviu dalyvavusių asmenų tapatybė buvo koduojama:

- I1** - Procesų kūrimo projekto vadovas;
- I2** - Veiklos procesų parengimo projekto metodinis vadovas;
- I3** - Valdymo grupės planavimo sk. viršininkas;
- I4** – Įsigijimų sk. vedėjas;
- I5** - Personalo vedėjas;
- I6** - Aprūpinimo tarnybos viršininkas.

3. PROJEKTINIO IR PROCESINIO VALDYMO MODELIŲ DERINIMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE TYRIMO REZULTATAI

Siekiant įvertinti projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimo galimybes LKA atveju, buvo pasirinkta kokybinė tyrimo strategija ir atliekamas pusiau struktūruotas interviu su LKA ekspertais, kurie atitiko tam tikrus ekspertų atrankos kriterijus. Šie kriterijai buvo reikalingi tam, kad būtų tikslingai pasiektas tyrimo tikslas, surenkant tik „kokybiškiausią“ informaciją. Tyrimo dalyvavę LKA darbuotojai atitiko visus atrankos kriterijus, susijusius su pastarųjų išsilavinimu ir darbo stažu bei įsitraukimu į projektinį ir procesinį valdymą LKA, patvirtino savo sutikimą dalyvauti tyrime ir savo supratimą apie pačią tyrimo esmę, atsakė į visus jiems pateiktus klausimus, o interviu pabaigoje pateikė ir siūlymus, kurie galimai padėtų išspręsti tiriamą problemą. Tyrimo metu surinkta informacija buvo analizuojama pasitelkiant į pagalbą atvejo analizės metodą, o duomenys pateikiami lentelėse pagal jau anksčiau suformuotas arba tyrimo metu atskleistas temas ir subtemas, kurios padėjo suskirstyti duomenis į tam tikras kategorijas. Išskirtų temų ir subtemų atžvilgiu tyrimo dalyviai atskleidė skirtingą nuomonę, susijusią su projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimo galimybėmis LKA.

3.1. Projektinis valdymas LKA

Pirmoji vertinama kategorija buvo susijusi su projektiniu valdymu ir apėmė projektinio valdymo sampratą, metodus ir modelius bei projektinio valdymo ypatumus viešajame sektoriuje. Pirmiausiai tyrimo metu buvo siekiama įvertinti informantų žinias ir supratimą apie pačią projektinio valdymo sampratą, t.y. informantų buvo prašoma apibrėžti projektinį valdymą ir jo sampratą būtent LKA (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. *Projektinio valdymo apibrėžimas LKA*

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTINIO VALDYMO APIBRĖŽIMAS LKA	Veikla orientuota į tikslą	I1: „Projektinis valdymas yra veikla, orientuota į konkretų tikslą, apibrėžta laike ir naudojanti nustatytą lėšų kiekį“. I2: „<...>orientuotas į bendrą rezultatą<...>“. I5: „<...>specifinė veikla, orientuota į iškeltą tikslą, apibrėžta projekto įgyvendinimo laiko ašyje, turint numatytas lėšas ir iškeltų uždavinių įgyvendinimu <...>“. I6: „Projektinis valdymas yra specifinė veikla, orientuota į iškeltą tikslą, kuris yra apibrėžtas projekto įgyvendinimo laiko ašyje, turint numatytas lėšas ir iškeltų uždavinių įgyvendinimu“.
	Mokslo grupių veikla LKA	I1: „<...>Projektiniu valdymu LKA grindžiama mokslo grupių veikla bei pilotiniai projektai<...>“. I3: „<...>LKA projektinis valdymas yra grindžiamas <...> egzistuojančiomis mokslo grupėmis ar tam tikrais pilotiniais projektais“. I4: „LKA projektinis valdymas pasireiškia per skirtingų projektų (arba veiklų) įgyvendinimą nuo projekto pradžios iki jo pabaigos“. I4: „Projektiniu valdymu LKA grindžiama mokslo grupių veikla, realus logistinis aprūpinimas“.

		I6: „<...>Projektiniu valdymu LKA grindžiama mokslo grupių veikla, realus logistinis aprūpinimas”.
	Kompleksinės veiklos valdymas	I2: „tai kompleksinės veiklos valdymas siekiant suderinti skirtingas veiklas<...>“ I3: „<...>LKA projektinis valdymas yra grindžiamas kompleksiskumu<...>“.
	Žinios, įgūdžiai, metodai ir įrankiai bei jų taikymas	I3: „Žinių, įgūdžių, įrankių ir metodų taikymas projektinei veiklai, siekiant patenkinti projekto reikalavimus<...>“.
	Procesai	I4: „Tai yra tam tikri procesai, reikalingi projektui užbaigti laiku, neviršijant išlaidų ir iki reikiamo efektyvumo lygio<...>“.

LKA projektinis valdymas yra suprantamas, kaip „<...> veikla, orientuota į konkretų tikslą, apibrėžtą laike ir naudojant nustatytą lėšų kiekį<...>“ (I1, I5, I6) bei orientuojantis „<...> į bendrą rezultatą <...>“. Informantai I2 ir I3 pabrėžia projektinio valdymo kompleksiskumą, „<...> siekiant suderinti skirtingas veiklas <...>“ (I2). I3 pažymi, kad projektinis valdymas apima tam tikrą „<...> žinių, įgūdžių, įrankių ir metodų <...>“ taikymą „<...> siekiant patenkinti projekto reikalavimus <...>“. Tai yra „<...> tam tikri procesai, reikalingi projektui užbaigti laiku, neviršijant išlaidų ir iki reikiamo efektyvumo lygio <...>“ (I4). Tyrimo dalyvių (I1, I3, I4, I6) teigimu, LKA projektinis valdymas yra grįstas mokslo grupių veikla ir tam tikrais pilotiniais projektais, kurie turi tiek aiškiai apibrėžtą pradžią, tiek ir pabaigą (I4). Kitaip tariant, **projektinis valdymas LKA** yra į tikslą bei galutinį rezultatą orientuota veikla, kuri apima tam tikrus procesus, padedančius neviršyti įvairaus pobūdžio išteklių, o pati projektinio valdymo koncepcija įstaigoje yra grindžiama mokslo grupių veikla ir įvairaus pobūdžio pilotiniais projektais.

Įvertinus informantų žinias ir supratimą apie pačią projektinio valdymo sampratą LKA, toliau tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip yra vykdomas projektinis valdymas ir kokie etapai apima projektinį valdymą LKA (žr. 11 lentelę). Buvo atskleista, kad projektinis valdymas įstaigoje turi konkrečiai apibrėžtus etapus, padedančius siekti pagrindinio tikslo.

11 lentelė. Projektinio valdymo etapai ir vykdymas LKA

Tema	SUBTEMA	IŠRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTO VALDYMO ETAPAI IR VYKDYMAS LKA	Inicijavimas	I1: „Inicijavimas <...>“. I3: „LKA projektinis valdymas pirmiausiai yra paremtas inicijavimu<...>“. I4: „Projektinis valdymas LKA apima visus pagrindinius etapus, tokius kaip projekto inicijavimas<...>“.
	Projekto patvirtinimas	I1: „<...>projekto idėjos patvirtinimas<...>“. I3: „<...>atitinkamo projekto patvirtinimu<...>“.
	Projekto įgyvendinimas	I1: „<...>projekto įgyvendinimas<...>“. I3: „<...>ir, žinoma, įgyvendinimu“.
	Projekto užbaigimas	I1: „<...>projekto uždarymas, projekto idėjos vystymas arba nevystymas po projekto pabaigos“. I4: „Projektinis valdymas LKA apima visus pagrindinius etapus, tokius kaip <...> užbaigimas“.
	AGILE principas	I2: „Projektinis valdymas LKA yra vykdomas AGILE principu, nes šiuo metu procesas yra kūrimo stadijoje“. I5: „Projektinis valdymas LKA yra vykdomas AGILE principu, nes šiuo metu procesas yra kūrimo stadijoje“. I6: „Vadovaujamosi AGILE principu“.

	Planavimas	I4: „Projektinis valdymas LKA apima visus pagrindinius etapus, tokius kaip <...>, planavimas<...>“.
	Kontrolė	I4: „Projektinis valdymas LKA apima visus pagrindinius etapus, tokius kaip <...>, kontrolė ir <...>“.

Tyrimo dalyviai išskyrė keletą etapų, kurie apima projektinį valdymą ir vykdymą LKA. Buvo nustatyta, kad projektinis valdymas yra grindžiamas inicijavimu (I1, I3, I4), paties projekto patvirtinimu (I1, I3), jo įgyvendinimu (I1, I3) ir, žinoma, užbaigimu (I1, I4). Informantas (I4) papildomai pažymėjo, kad valdant projektus yra svarbu visuomet planuoti ir taip pat kontroliuoti, o informantų (2,5,6) teigimu, „projektinis valdymas LKA yra vykdomas *AGILE* principu <...>“, kuris ir yra siejamas su prisitaikymo prie aplinkos pokyčiais ir lengvesne adaptacija, įgyvendinant projektus per efektyvesnius modelius, kurie yra grįsti bendradarbiavimu, greičiu ir atvirumu duomenų valdomiems pokyčiams, konkrečiu planavimu, kontrole, aiškiais tikslais ir t.t. Atsižvelgiant į surinktus duomenis, galima drąsiai teigti, kad **LKA projektinis valdymas** ne tik turi aiškiai apibrėžtus etapus, apimančius inicijavimą, planavimą, projekto patvirtinimą, kontrolę, įgyvendinimą ir užbaigimą, bet tuo pačiu yra grindžiamas ir prisitaikymu prie aplinkos bei jos pokyčių.

Išsiaiškinus projektinio valdymo etapų ir vykdymo ypatumus LKA, toliau tyrimo metu buvo analizuojami projektinio valdymo įgyvendinimo sėkmės kriterijai (žr. 12 lentelę). Buvo nustatyta, kad **pagrindiniai projektinio valdymo įgyvendinimo sėkmės kriterijai LKA apima** tinkamą darbo komandą, organizacijos brandumą, darbuotojų (ypač vadovų) įsitraukimą, vadovų supratingumą ir tinkamą finansavimą.

12 lentelė. Projektinio valdymo įgyvendinimo sėkmės kriterijai

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTO VALDYMO ĮGYVENDINIMO SĖKMĖS KRITERIJAI	Darbo komanda	I1: „Stipriai į tikslą orientuotos ir darnios komandos“. I3: „<...> yra būtina į bendrą tikslą orientuota komanda<...>“. I4: „Geros darbo komandos<...>“.
	Organizacijos branda	I2: „Sėkmingam projektiniam valdymui būtinas organizacijos brandumas<...>“.
	Darbuotojų įsitraukimas	I2: „<...> visapusiško padalinių vadovų įtraukimo į procesus<...>“. I3: „Sėkmingam projektiniam valdymui yra būtina <...> visų LKA darbuotojų įsitraukimas<...>“. I4: „<...> valdžios įsitraukimo<...>“.
	Vadovų supratingumas	I2: „<...> vadovybės suvokimas dėl organizacijos būtino pokyčio<...>“.
	Finansavimas	I4: „<...>, žinoma, finansavimo. Be tinkamo kiekio lėšų projektas tiesiog neįmanomas“.
	Tęstinumas ir ilgalaikis mąstymas	I5: „Būtinamas tęstinumas ir ilgalaikis matymas turint gerą komandą ir stiprų lyderį“. I6: „Būtinamas tęstinumas ir ilgalaikis matymas<...>“.

Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad siekiant išsikeltų tikslų įgyvendinant projektus „<...> yra būtina į bendrą tikslą orientuota komanda <...>“ (I5, I6), „Būtinamas tęstinumas ir ilgalaikis matymas turint gerą komandą ir stiprų lyderį“, visapusiškas darbuotojų įsitraukimas (I2, I3, I4),

ypač valdančiosios pusės (I2, I4), „<...>vadovybės suvokimas dėl organizacijos būtino pokyčio <...>“ (I2) ir, žinoma, tinkamas finansavimas (I4), be kurio projektų įgyvendinimas yra labai keblus arba net neįmanomas. Interviu metu taip pat buvo pabrėžta, kad „sėkmingam projektiniam valdymui būtinas organizacijos brandumas <...>“ (I2), kuris rodo tam tikrą gebėjimą ne tik įvertinti savo galimybes, bet ir žinoti savo apribojimus, kurie galimai varžo tam tikrus pokyčius ar tų pačių projektų įgyvendinimą bei atskleidžia tam tikrą organizacijos sąmoningą augimą, kuris ir yra paremtas darbuotojų žiniomis bei jų išitraukimu, vadovų supratingumu ir bendrų tikslų siekimu, įvertinant tiek savo galimybes, tiek ir varžomasias jėgas.

Išanalizavus projektinio valdymo įgyvendinimo sėkmės kriterijus ir nustačius, kad pagrindiniai projektinio valdymo įgyvendinimo sėkmės kriterijai LKA apima tinkamą darbo komandą, organizacijos brandumą, darbuotojų (ypač vadovų) išitraukimą, vadovų supratingumą ir tinkamą finansavimą, toliau tyrimo metu buvo aiškinamasi, kokie visgi projektinio valdymo metodai yra taikomi ir kaip jie veikia LKA (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Projektinio valdymo metodų taikymas LKA

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROJEKCTINIO VALDYMO METODŲ TAKYMAS LKA	AGILE	I1: „<...>buvo taikomas AGILE projektų valdymo metodas“. I2: „<...>AGILE principai yra taikomi kūrimo, įdiegimo ir stebėjimo etapuose“. I3: „Vieni populiariausių metodų yra <...> AGILE LKA“. I4: „Šiai dienai yra taikomas AGILE požiūris daugelyje projektinio valdymo etapų<...>“. I5: „<...>AGILE principai yra taikomi kūrimo, įdiegimo ir stebėjimo etapuose“. I6: „<...>AGILE principai yra taikomi kūrimo, įdiegimo ir stebėjimo etapuose“.
	LEAN	I2: „Šiai dienai yra taikomas LEAN<...>“. I3: „Vieni populiariausių metodų yra LEAN, <...> LKA“. I3: „Šiai dienai yra taikomas LEAN 6 Sigma metodas“. I6: „Šiai dienai yra taikomas LEAN<...>“.
	6 Sigma	I2: „Šiai dienai yra taikomas <...> 6 Sigma <...>“. I3: „Vieni populiariausių metodų yra <...> 6 Sigma <...> LKA“. I5: „<...>Sigma metodas“. I6: „<...>Sigma metodas“.

Tyrimo metu surinkti duomenys padėjo identifikuoti informantų supratimą apie taikomus projektinio valdymo metodus LKA. Buvo pastebėta, kad informantai šiek tiek painioja projektinio ir procesinio valdymo metodus. Informantai tarp projektinio valdymo metodų, taikomų LKA, išskyrė AGILE (I1, I2, I3, I4, I5, I6), LEAN (I2, I3, I6) ir 6 Sigma (I2, I3, I5, I6). Informantai (I2, I4) pažymėjo, kad visgi AGILE yra ne metodas, o tam tikras požiūris, kuriuo remiantis yra valdomi projektai LKA. Informantai (I2, I3) labiau išskyrė procesinio valdymo (LEAN ir 6 Sigma), nei projektinio valdymo metodus, kuriais remiantis yra valdomi projektai LKA. Vis dėlto, nors pastebimi tam tikri neatitikimai pačiame projektinio ir procesinio valdymo modelių taikyme, yra puikiai matyti, kad **valdant projektus LKA yra remiamasi** tokiais principais/metodais/modeliais/požiūriais, kurie padeda ne tik siekti išsikeltų tikslų, bet ir lengviau

prisitaikyti prie pokyčių, efektyviau panaudoti turimus išteklius ir įtraukti darbuotojus į projektinę LKA veiklą. Šių principų/metodų/modelių/požiūrių taikymas sukuria *tokius privalumus kaip* galimybė tinkamai įsivertinti projektus ir juos įgyvendinti mažais žingsniais, rizikų ir išteklių mažinimas bei didesni projektų sėkmės rodikliai (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. *Projektinio valdymo metodų taikymo privalumai*

Tema	SUBTEMA	IŠRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTO VALDYMO METODŲ TAIKymo PRIVALUMAI	Projektų valdymas grįstas smulkiais žingsniais	I1: „<...> mažais žingsniais daryti projekto veiklas ir įsivertinus, kas padaryta, judėti tolyn“. I3: „Padeda projektus <...> valdyti mažais žingsniais“. I4: „<...> leidžia geriau suklasifikuoti projekto etapus<...>“.
	Projektų įsivertinimas	I3: „Padeda projektus įsivertinti <...>“. I4: „<...> leidžia geriau suklasifikuoti projekto etapus, t.y. suskirstyti į tam tikrus planavimo lygius ir tuomet vertinti kiekvieną lygį atskirai<...>“.
	Rizikų mažinimas	I4: „<...> manau, sumažėja rizikų tikimybė<...>“.
	Išlaidų mažinimas	I4: „<...> manau, sumažėja <...> išlaidos<...>“. I5: „<...> nedidelės lėšos“. I6: „<...> nedidelės lėšos“.
	Didesni projektų sėkmės rodikliai	I4: „<...> pagerėja atitinkami sėkmės rodikliai projektų atžvilgiu“.

Projektinio valdymo metodų taikymas padeda „<...> mažais žingsniais daryti projekto veiklas <...>“ (I1), „<...> leidžia geriau suklasifikuoti projekto etapus, t.y. suskirstyti į tam tikrus planavimo lygius ir tuomet vertinti kiekvieną lygį atskirai <...>“ (I4), taip mažinant bereikalingas rizikas ir išlaidas (I3, I5, I6), didinant projektų sėkmės rodiklius bei „<...> taupant finansinius ir žmogiškuosius išteklius“ (I3). Kitaip tariant, LKA projektinio valdymo metodų taikymas *yra naudingas tuo, kad* ne tik suskirsto atskiras veiklas į tam tikrus etapus (atskirus žingsnius), bet ir padeda tinkamai įsivertinti kiekvieną projektą atskirai, taip mažinant bet kokio pobūdžio riziką, didinant išteklių panaudojimo efektyvumą bei projektų sėkmės rodiklius.

Išsiaiškinus projektinio valdymo metodų taikymo ypatumus bei privalumus LKA, toliau tyrimo metu buvo siekiama identifikuoti tam tikras projektinio valdymo metodų pasirinkimo priežastis (žr. 15 lentelę). Buvo nustatyta, kad projektinio valdymo metodų *pasirinkimas LKA priklauso nuo* skirtingos situacijos, siektinų tikslų ir tikimų rezultatų, norimo pažangos lygio, projekto apimtys ir specifikos bei pačių darbuotojų įsitraukimo lygio.

15 lentelė. *Projektinio valdymo metodų pasirinkimo priežastys*

Tema	SUBTEMA	IŠRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTO VALDYMO METODŲ PASIRINKIMO PRIEŽASTYS	Skirtingos situacijos	I1: „Nuo situacijos<...>“. I5: „Nuo situacijos Akademijoje ir rinkoje<...>“. I6: „Nuo situacijos<...>“.
	Siektinas tikslas ir tikimi rezultatai	I2: „Metodų pasirinkimas ir pritaikomumas LKA priklauso nuo siektino tikslo bei tikimų rezultatų<...>“. I3: „<...> priklauso nuo keliamų tikslų<...>“. I4: „<...> nuo keliamų tikslų pirmiausiai<...>“.
	Pažangumas	I2: „<...> pasirinkti, kaip vieni pažangiausių procesinio valdymo bei projektavimo metodų“.
	Projekto apimtis ir specifika	I3: „<...> priklauso nuo <...>, projektų apimtys<...>“. I4: „<...> nuo pačių projektų specifikos ir sudėtingumo“.

		I5: „<...>projekto sudėtingumo<...>“. I6: „<...>projekto sudėtingumo<...>“.
	Darbuotojų įsitraukimo lygis	I3: „<...>priklauso nuo <...>, žmonių įsitraukimo“.
	Biudžetas	I6: „<...>Nuo biudžeto<...>“.

Igyvendinant projektus LKA ir renkantis tam tikrus projektinio valdymo metodus, dėmesys yra atkreipiamas į siektiną tikslą (I2, I3, I4), tikimą rezultatą (I2), biudžetą (I6), rengiamo projekto apimtį (I3), jo specifiką ir sudėtingumą (I4, I5, I6), darbuotojų įsitraukimo lygį (I3) ir, žinoma, bendrą situaciją (I1, I5), kurią apima įvairaus pobūdžio aspektų įsivertinimas (ištekčiai, terminai, siektini rezultatai, potencialas ir pan.). Tyrimo metu surinkti duomenys atskleidė, kad realiai įgyvendinant projektus LKA nėra vadovaujamosi tik tam tikrais standartais, kiekvienas projektas yra savitas, todėl yra būtinas projekto įsivertinimas kiekvienu atveju atskirai siekiant projektinio valdymo metodų taikymo sėkmės. Informantai identifikavo 4 pagrindinius projektinio valdymo metodų taikymo sėkmės kriterijus (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Projektinio valdymo metodų taikymo sėkmės kriterijai LKA

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTO VALDYMO METODŲ TAIKymo SĖKMĖS KRITERIJAI	Komanda	I1: „Priklauso nuo darnios komandos“. I5: „<...>Priklauso nuo <...>komandos sumanumo“. I6: „<...>komandos sumanumo“.
	Vadovybė	I2: „<...>sėkmė priklauso nuo LKA vadovybės<...>“. I5: „<...>Priklauso nuo vadovo lankstumo<...>“. I6: „<...>vadovo lankstumo<...>“.
	Darbuotojai	I2: „<...> sėkmė priklauso nuo <...>LKA personalo supratimo apie metodų taikymo principus bei pačių metodų supratimo ir jų taikymo paprastumo“. I3: „<...>priklauso nuo žmogiškojo kapitalo<...>“. I4: „Nuo darbuotojų (įskaitant vadovus, žinoma)<...>“.
	Turimos žinios	I2: „<...>bei pačių metodų supratimo ir jų taikymo paprastumo“. I4: „<...>turimų žinių“.

Tyrimo dalyvių nuomone, projektinio valdymo metodų taikymo sėkmė priklauso nuo „<...> darnios komandos <...>“ (I1), komandos sumanumo (I5, I6), „<...> vadovybės <...>“ (I2) ir vadovo lankstumo (I5, I6), žmogiškojo kapitalo, t.y. darbuotojų (I2, I3, I4) ir, be abejo, nuo turimų žinių apie projektinio valdymo metodus ir jų gerąją praktiką (I2, I4). Kitaip tariant, **siekiant sėkmingo kiekvieno projekto įgyvendinimo** LKA yra būtina žinių turinti komanda, kuri yra palaikoma vadovybės, siekiant išsikeltų tikslų projektų įgyvendinimo, planavimo, kontrolės atžvilgiu. Vis dėlto, projektinio valdymo metodų taikymas ne visuomet yra veiksmingas, ypač viešojo sektoriaus organizacijose, kurios vis dar laikosi įsisenėjusių valdymo būdų ir kartais nenoriai priima pokyčius (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Projektinio valdymo metodų taikymo iššūkiai viešojo sektoriaus organizacijose

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
VALDYMO METODŲ TAIKymo IŠŠŪKIAI VIEŠOJO SEKTORIA	Lėšos	I1: „Viešajame sektoriuje sudėtinga taikyti projektinį valdymą, jeigu <...> nėra apibrėžtos lėšos tikslo pasiekimui“. I3: „<...>Pirmiausia – finansai. Viešojo sektoriaus organizacijos yra labai priklausomos nuo finansavimo, todėl kiekvienas projektas turi būti suplanuotas ir aiškiai apibrėžtas, nes kitu atveju tam nebus lėšų, o ir turimais

		<i>finansais labai daug nesužaisi, nėra lankstumo“.</i> I5: „Keblumas yra ribotos lėšos“. I6: „<...>ribotos lėšos“.
	Tikslų apibrėžtumas	I1: „Viešajame sektoriuje sudėtinga taikyti projektinį valdymą, jeigu nėra aiškūs tikslai <...>“. I4: „<...>viešojo sektoriaus projektinis valdymas yra kiek kompleksiškesnis, nei, tarkime, privataus sektoriaus, nes galutinis projektų tikslas nėra siejamas su pelnu<...>“.
	Personalo kaita	I2: „Pagrindiniai iššūkiai taikant projektinį valdymą LKA yra personalo kaita bei naujų darbuotojų įtraukimas<...>“. I3: „<...>Kita svarbi kliūtis – darbuotojai ir jų kaita. Yra sudėtinga įgyvendinti projektus nuolat kintant darbuotojams, įtraukiant naujus projekto eigoje<...>“.
	Darbuotojų suinteresuotumas	I3: „<...>apskritai padidinti darbuotojų suinteresuotumą įsitraukiant“.
	Valdžios kontrolė	I4: „<...>Projektai komplikuoti dėl valdžios kontrolės<...>“.
	Viešojo sektoriaus valdymo principai	I4: „<...>Planuojant projektus viešajame sektoriuje yra būtina remtis tokiais kriterijais kaip skaidrumas, atskaitomybė, visuomenės poreikių tenkinimas ir pan.“.
	Suinteresuotos šalys	I4: „<...>Projektai komplikuoti dėl <...> daugybės suinteresuotų šalių<...>“.

Tyrimo dalyviai identifikavo 7-ynis pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria viešojo sektoriaus organizacijos, valdydamos savo projektus. Viena iš pagrindinių priežasčių – lėšos (I1, I3, I5, I6). Informanto (I1) teigimu „Viešajame sektoriuje sudėtinga taikyti projektinį valdymą, jeigu <...> nėra apibrėžtos lėšos tikslo pasiekimui“. „<...>viešojo sektoriaus projektinis valdymas yra kiek kompleksiškesnis, nei, tarkime, privataus sektoriaus, nes galutinis projektų tikslas nėra siejamas su pelnu <...>“ (I4). Kitaip tariant, keliama tikslai viešojo sektoriaus organizacijose yra orientuoti ne į pelną, bet į visuomenės poreikius, o jų nustatymas turi būti labai aiškus (I1). Dar viena problema, su kuria yra susiduriama – personalo kaita (I2, I3) bei pats darbuotojų suinteresuotumas (I3) įsitraukiant į bet kokio pobūdžio projektus. Tyrimo dalyviai taip pat atkreipė dėmesį, kad priešingai nei, tarkime, privačiame sektoriuje, viešojo sektoriaus projektų įgyvendinimas yra kontroliuojamas valdžios, paremtas suinteresuotųjų šalių norais ir interesais, o pats projektų įgyvendinimas turi būti grindžiamas tam tikrais viešojo sektoriaus valdymo principais, kuriuos apima skaidrumas, atskaitomybė ir pan. (I4). Surinkti duomenys interviu metu atskleidė, kad *projektinio valdymo metodų taikymas LKA susiduria su tokiais iššūkiais* kaip finansai, tikslų aiškumas, personalo kaita, darbuotojų suinteresuotumas, valdžios kontrolė, suinteresuotųjų šalių poreikiai ir, žinoma, viešojo sektoriaus valdymo principai, kurių yra privaloma laikytis bet kokių atveju.

Identifikavus pagrindinius iššūkius projektiniame valdyme LKA, toliau buvo siekiama išsiaiškinti, kokiais pagrindiniais projektinio valdymo principais yra vadovaujama LKA. Informantai interviu metu išskyrė 6-is projektinio valdymo principus, kurie yra aktualūs šiandien (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Projektinio valdymo principų taikymas LKA

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROJEKCTINIO VALDYMO PRINCIPŲ TAIKYMAS LKA	Terminų laikymasis	I1: „Laiko ašis<...>“.
	Aiškūs tikslai	I1: „<...> sumanymo tikslas <...>“. I3: „Valdant projektus LKA yra visada stengiamasi aiškiai apibrėžti tikslus<...>“. I4: „<...> projektams paprastai yra keliami aiškūs ir suprantami tikslai<...>“.
	Darbų eiliškumas	I1: „<...> darbų eiliškumas“.
	Darbų pasiskirstymas	I2: „<...>LKA personalo klasifikavimas pagal valdymo lygius: strateginis, operacinis ir taktinis“. I3: „<...>pasiskirstyti atsakomybėmis<...>“. I4: „<...>pasiskirstoma tam tikromis „rolėmis“<...>“.
	Išteklių valdymas	I3: „<...>suplanuoti visus išteklius<...>“.
	Rizikų valdymas	I4: „<...>valdomos rizikos<...>“.
	Valdymo lygiai	I5: „LKA personalo klasifikavimas pagal valdymo lygius: strateginis, operacinis ir taktinis“.
	Atsakomybės paskirstymas	I6: „<...>atsakomybės paskirstymas“<...>“.
	Siekimas rezultatas	I6: „<...>siektinas rezultatas“<...>“.
	Pritaikymas projektui	I6: „<...>projektinio valdymo pritaikymas projektui“.

Valdant projektus LKA yra stengiamasi laikytis terminų (I1), kelti aiškiai apibrėžtus tikslus (I1, I3, I4), laikytis tam tikro darbų eiliškumo (I1), būtinai pasiskirstyti darbus pagal tam tikrus valdymo lygius (I2) ir atsakomybes (I3, I4): „LKA personalo klasifikavimas vyksta pagal valdymo lygius: strateginis, operacinis ir taktinis“. Tyrimo metu taip pat buvo pažymėta, kad siekiant gerų rezultatų projektų valdyme, yra būtina tinkamai valdyti (kontroliuoti) turimus išteklius ir egzistuojančias bei potencialas rizikas (I4), siekimas rezultatų, atsakomybės paskirstymas ir projektinio valdymo pritaikymas projektui (I6). Remiantis surinkta informacija galima puikiai matyti, kad **LKA valdant savo projektus remiasi tokiais principais** kaip tikslų aiškumas, terminų laikymasis, darbų eiliškumas ir pasiskirstymas bei išteklių ir rizikų valdymas, o tai kuria atitinkamą projektinio valdymo vertę, į kurią yra orientuojamasi organizacijoje (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Projektinio valdymo vertė LKA

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROJEKCTINIO VALDYMO VERTĖ LKA	Tikslas ir rezultatas	I1: „Į tikslą bei rezultatą“. I3: „Paprastai viskas yra orientuota į keliamus tikslus ir siekiamą rezultatą<...>“. I4: „Į keliamus tikslus, gaunamą rezultatą<...>“. I5: „Į siektiną rezultatą“. I6: „Į siektiną rezultatą“.
	Valdymo hierarchija	I2: „Valdymo vertė LKA yra sukoncentruota į valdymo hierarchiją<...>“.
	Procesų paskirtis	I2: „Valdymo vertė LKA yra sukoncentruota į <...>, procesų paskirtį (vadovavimo, pagrindiniai ir remiantys)<...>“.
	Sprendimų priėmimas sistema	I2: „Valdymo vertė LKA yra sukoncentruota į <...> sprendimo priėmimo sistemą“. I3: „Paprastai viskas yra orientuota į <...>tinkamus sprendimų priėmimo procesus“. I4: „<...>sprendimų priėmimą<...>“.

Informantai atskleidė, kad LKA projektų valdymo vertė yra sutelkta į tikslą ir gaunamus rezultatus (I1, I3, I4, I5, I6), valdymo hierarchiją (I2), vykdomų projektų procesų paskirtį (I2) ir sprendimų priėmimo sistemą (I2, I3, I4). Vis dėlto, tyrimo metu buvo nustatyta ir dar kartą pažymėta, kad valdant projektus yra svarbu ne tik orientuotis į galutinį rezultatą ir sprendimų priėmimą, bet ir nepamiršti „<...> organizacijos skaidrumo, atskaitomybės ir, aišku, visuomenės poreikių“ (I4). Kitaip tariant, **projektinio valdymo vertė LKA atsispindi** ne tik per keliamus tikslus ir rezultatą, valdymo hierarchiją, procesų paskirtį ir sprendimų priėmimo sistemą, bet ir laikantis tam tikrų įsipareigojimų visuomenei, kuriuos apima skaidrumas, atskaitomybė, poreikių tenkinimas ir pan.

Apibendrinant projektinį valdymą LKA galima teigti, kad projektinis valdymas LKA yra į tikslą bei galutinį rezultatą orientuota veikla, kuri apima tam tikrus procesus, padedančius neviršyti įvairaus pobūdžio išteklių, o pati projektinio valdymo koncepcija įstaigoje yra grindžiama mokslo grupių veikla ir įvairaus pobūdžio pilotiniais projektais. LKA projektinis valdymas ne tik turi aiškiai apibrėžtus etapus, apimančius inicijavimą, planavimą, projekto patvirtinimą, kontrolę, įgyvendinimą ir užbaigimą, bet tuo pačiu yra grindžiamas ir prisitaikymu prie aplinkos bei jos pokyčių. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad pagrindiniai projektinio valdymo įgyvendinimo sėkmės kriterijai LKA apima tinkamą darbo komandą, organizacijos brandumą, darbuotojų (ypač vadovų) įsitraukimą, vadovų supratingumą ir tinkamą finansavimą. Nors buvo identifikuoti tam tikri neatitikimai pačiame projektinio ir procesinio valdymo modelių taikyme, buvo nustatyta, kad valdant projektus LKA yra remiamasi tokiais principais/metodais/modeliais/požiūriais, kurie padeda ne tik siekti išsikeltų tikslų, bet ir lengviau prisitaikyti prie pokyčių, efektyviau panaudoti turimus išteklius ir įtraukti darbuotojus į projektinę LKA veiklą. LKA projektinio valdymo metodų taikymas yra naudingas tuo, kad ne tik suskirsto atskiras veiklas į tam tikrus etapus (atskirus žingsnius), bet ir padeda tinkamai įsivertinti kiekvieną projektą atskirai, taip mažinant bet kokio pobūdžio riziką, didinant išteklių panaudojimo efektyvumą bei projektų sėkmės rodiklius. Siekiant sėkmingai įgyvendinti kiekvieną projektą LKA yra būtina žinių turinti komanda, kuri yra palaikoma vadovybės, siekiant išsikeltų tikslų projektų įgyvendinimo, planavimo, kontrolės atžvilgiu. Surinkti duomenys interviu metu atskleidė, kad projektinio valdymo metodų taikymas LKA susiduria su tokiais iššūkiais kaip finansai, tikslų aiškumas, personalo kaita, darbuotojų suinteresuotumas, valdžios kontrolė, suinteresuotųjų šalių poreikiai ir, žinoma, viešojo sektoriaus valdymo principai, kurių yra privaloma laikytis bet kokių atveju. Vis dėlto, LKA, valdydama savo projektus, remiasi tokiais principais kaip tikslų aiškumas, terminų laikymasis, darbų eiliškumas ir pasiskirstymas bei išteklių ir rizikų valdymas, o tai kuria atitinkamą projektinio valdymo vertę, į kurią yra orientuojamasi organizacijoje ir kuri atsispindi ne tik per keliamus tikslus ir rezultatą, valdymo hierarchiją, procesų paskirtį ir sprendimų priėmimo sistemą, bet ir laikantis tam tikrų įsipareigojimų visuomenei, kuriuos apima skaidrumas, atskaitomybė, poreikių tenkinimas ir pan.

3.2. Procesinis valdymas LKA

Antroji vertinama kategorija tyrimo metu buvo susijusi su procesiniu valdymu ir apėmė procesinio valdymo sampratą, metodus ir modelius bei procesinio valdymo ypatumus viešajame sektoriuje. Vertinant procesinį valdymą, pirmiausia tyrimo metu buvo siekiama atskleisti informantų žinias ir supratimą apie pačią procesinio valdymo sampratą, t.y. informantų buvo prašoma apibrėžti procesinį valdymą ir jo sampratą būtent LKA (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. *Procesinio valdymo apibrėžimas LKA*

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROCESINIO VALDYMO APIBRĖŽIMAS LKA	Pasikartojančios veiklos standartizavimas	I1: „Procesinis valdymas yra pasikartojančios veiklos standartizavimas<...>“. I3: „<...>procesinis valdymas atspindi per tam tikrų procesų standartizavimą<...>“. I4: „<...>susijęs su tam tikrų kasdinių veiklų standartizavimu<...>“. I5: „Procesinis valdymas yra besikartojančios veiklos standartizavimas<...>“ I6: „Procesinis valdymas yra besikartojančios veiklos standartizavimas<...>“.
	Veiklos optimizavimas	I1: „<...>išgryninti ir optimizuoti vykdomą veiklą“. I3: „<...>siekiant veiklos optimizavimo“. I5: „<...>optimizavimas“. I6: „<...>optimizavimas“.
	Kompleksinės veiklos suderinamumas	I2: „<...>kompleksinės veiklos, tarpusavio priklausomumo ir atsakomybių matricos suderinamumas“.
	Veiklos tobulinimas	I3: „<...>sisteminis požiūris į organizacijos veiklos tobulinimą<...>“. I4: „<...>nuolatinis tobulinimas<...>“.
	Kasdienė veikla	I4: „<...>su kasdiena veikla, <...>“.
	Efektyvus išteklių panaudojimas	I4: „<...>grindžiama efektyviu išteklių panaudojimu“.

LKA procesinis valdymas yra siejamas su tam tikru pasikartojančios veiklos ir procesų standartizavimu (I1,I2,I3, I5), optimizavimu (I1,I3,I5), kompleksinės veiklos suderinamumu (I2) ir „<...> nuolatinis tobulinimas <...>“ (I4). Tai yra kasdienė veikla (I4), „<...>grindžiama efektyviu išteklių panaudojimu“ (I4). Informantai (I1,I2,I3,I4,I6) sutiko, kad procesinis valdymas LKA yra ne tik siejamas su pačiu veiklos standartizavimu ir optimizavimu, bet ir didesniu efektyvumu panaudojant tiek materialiuosius, tiek ir žmogiškuosius išteklius. Kitaip tariant, **procesinis valdymas LKA** yra kasdienė veikla, apimanti standartizavimo, optimizavimo, suderinamumo ir tobulinimo procesus, padedančius efektyviai panaudoti turimus išteklius. Tai yra tokia veikla, kuri apima specifinius vykdymo etapus, padedančius siekti išsikeltų tikslų ir optimalių veiklos rezultatų. Būtent dėl šios priežasties toliau tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip yra vykdomas procesinis valdymas ir kokie etapai apima pastarojo vykdymą LKA (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. *Procesinio valdymo etapai ir vykdymas LKA*

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
------	---------	--------------------

PROCESINIO VALDYMO ETAPAI IR VYKDYMAS LKA	Atitinkamų instrukcijų laikymasis	<i>I1: „Tai kasdienė veikla pagal aprašytus ir patvirtintus procesus, naudojant instrukcijas ir standartines formas“. I3: „Remiantis patvirtintomis procesų instrukcijomis<...>“. I5 „<...>Esamų instrukcijų, standartinių procedūrų peržiūra bei atnaujinimai<...>“. I6 „<...>Esamų instrukcijų, standartinių procedūrų peržiūra bei atnaujinimai<...>“.</i>
	Orientacija į rezultatą	<i>I2: „Procesinis valdymas LKA yra orientuotas į bendrą galutinį rezultatą<...>“</i>
	Rizikų ir išteklių valdymas	<i>I2: „Procesinis valdymas LKA yra orientuotas į <...>, rizikų valdymą<...>“. I3: „<...>Procesinį valdymą apima išteklių bei rizikų įvertinimas ir valdymas<...>“.</i>
	Procesų jungtinumas ir aktualumas	<i>I2: „Procesinis valdymas LKA yra orientuotas į <...> procesų jungtinumą bei aktualumą“. I4: „<...> vykdymą, valdymą <...>“.</i>
	Efektivumo vertinimas	<i>I3: „<...>efektivumo įvertinimas<...>“.</i>
	Stebėjimas	<i>I3: „<...> stebėsena <...>“. I4: „<...> kontrolę“.</i>
	Cikliškumas	<i>I4: „LKA procesinis valdymas vyksta remiantis tam tikru ciklu, kuris vis kartojasi<...>“.</i>

Vienas svarbiausių aspektų, kuris buvo paminėtas interviu metu, buvo atitinkamų instrukcijų laikymasis (I1,I3,I5,I6), kuris yra svarbus kasdienėje veikloje vykdant tuos pačius apibrėžtus procesus. Informantai identifikavo tokius procesinio valdymo etapus kaip išteklių ir rizikų valdymas (I2,I3), efektyvumo vertinimas (I3), stebėjimas ir kontrolė (I3,I4). Interviu metu surinkta informacija atskleidė, kad procesinio valdymo vykdymas yra cikliškumu grįsta veikla (I4), kuri yra orientuota į rezultatą (I2) bei procesų jungtinumą ir aktualumą (I2,I4). Kitaip tariant, **procesinio valdymo vykdymas LKA** yra veikla, grįsta ne tik orientacija į rezultatą ir cikliškumu, bet ir apimanti tam tikrų patvirtintų procesų instrukcijų laikymąsi bei tokius etapus kaip išteklių ir rizikų valdymas, efektyvumo vertinimas, stebėjimas ir pan.

Išsiaiškinus procesinio valdymo etapus ir vykdymo subtilybes LKA, toliau tyrimo metu buvo siekiama identifikuoti procesinio valdymo įgyvendinimo sėkmės kriterijus. Surinkti duomenys interviu metu atskleidė, kad procesinio valdymo įgyvendinimo sėkmę LKA lemia 7-yni pagrindiniai veiksniai (žr. 22 lentelę), kuriuos apima darbuotojų įsitraukimas ir išmanymas, procesų kasdienis naudojimas ir tinkamas taikymas, savalaikis aktualumas, tinkamos instrukcijos, nuolatinė stebėsena ir kontroliavimas, aktualūs pokyčiai bei valdžios ir, žinoma, visuomenės įsitraukimas, kuris svarbus tenkinant aktualiausius poreikius.

22 lentelė. *Procesinio valdymo įgyvendinimo sėkmės kriterijai*

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROCESINIO VALDYMO ĮGYVENDINIMO SĖKMĖS KRITERIJAI	Darbuotojų įsitraukimas ir išmanymas	<i>I1: „Visų LKA darbuotojų įsitraukimo<...>“. I3: „Tinkamų žmonių<...>“. I4: „Darbuotojų išmanymo<...>“.</i>
	Procesų naudojimas kasdienėje veikloje	<i>I1: „<...>naudojimo procesų savo kasdienėje veikloje“.</i>
	Procesų aiškumas	<i>I5: „Aiškumas procesų<...>“ I6: „Aiškumas procesų<...>“</i>
	Atsakomybės	<i>I5: „<...>Atsakomybės suvokimas“.</i>

	suvokimas	I6: „<...>Atsakomybės suvokimas“.
	Savalaikis aktualumas	I2: „Sėkmingam procesiniam valdymui būtinas savalaikio aktualumo išlaikymas“.
	Tinkamos instrukcijos	I3: „<...>tinkamų instrukcijų<...>“.
	Stebėsena	I3: „<...>nuolatinės stebėsenos<...>“.
	Nuolatiniai pokyčiai	I3: „<...>neretu atveju – ir pokyčių“.
	Valdžios ir visuomenės įsitraukimo	I4: „<...>valdžios įsitraukimo, visuomenės įsitraukimo<...>“.

Informantų supratimu (I1, I3, I4), procesinio valdymo sėkmė LKA labiausiai priklauso nuo žmogiškojo kapitalo, kuris ir sukuria tam tikrą vertę per turimas žinias, ir savo įsitraukimą atliekant tam tikrus procesus. Informantas (I1) pažymėjo, kad sėkmė priklauso nuo kasdienės veiklos, informanto (I2) teigimu, „sėkmingam procesiniam valdymui būtinas savalaikio aktualumo išlaikymas“, o informanto (I3) nuomone, sėkmei yra būtina stebėsena, tinkamos instrukcijos, nuolatiniai pokyčiai. Informantas (I4) papildomai pažymėjo, kad procesinio valdymo sėkmė taip pat yra neįmanoma be valdžios ir visuomenės įsitraukimo, o informantas (I5,I6), pažymėjo, kad procesinio valdymo sėkmė priklauso nuo procesų aiškumo ir atsakomybės suvokimo. Tyrimo rezultatai puikiai parodo, kad *įgyvendinant procesinio valdymo praktiką LKA* svarbiausi yra darbuotojai, kurie turi tinkamas žinias bei yra pasirengę įsitraukti į organizacijos veiklą, o galutinė sėkmė yra neįmanoma be kasdienio procesų naudojimo, savalaikio aktualumo, tinkamų instrukcijų, stebėsenos, nuolatinių pokyčių bei valdžios įsitraukimo.

Identifikavus procesinio valdymo įgyvendinimo sėkmės kriterijus, toliau interviu metu buvo analizuojamos procesinio valdymo pagrindinės užduotys LKA informantų atžvilgiu. Surinkti duomenys atskleidė, kad procesinis valdymas LKA yra skirtas greitesniam užduočių atlikimui, aiškesnėms veiklos procedūroms, laiko išteklių mažinimui, procesų aktualumo išlaikymui, orientacijai į galutinį rezultatą, procesų efektyvumo didinimui, nuolatinio tobulėjimo skatinimui, pasitarnauti priimant svarbius sprendimus ir plėtros galimybių skatinimui (žr. 23 lentelę).

23 lentelė. *Procesinio valdymo pagrindinės užduotys LKA*

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS
PROCESINIO VALDymo PAGRINDINĖS UŽDUOTYS LKA	Greičiau atliekamos užduotys	I1: „Pagrindinės užduotys susijusios su greičiau atliekamu darbu<...>“. I5: „<...>Darbo atlikimo greičio santykio suregulavimas<...>“. I6: „<...>Darbo atlikimo greičio santykio suregulavimas<...>“.
	Aiškesnės veiklos procedūros	I1: „<...>aiškesnėmis veiklos procedūromis<...>“. I4: „<...>aiškus apibrėžtumas“.
	Laiko ir kitų išteklių mažinimas	I1: „<...>sutaupymu laiko kasdienėje veikloje“. I3: „<...>efektyvus išteklių panaudojimas<...>“.
	Procesų aktualumo išlaikymas	I2: „Pagrindinės procesinio valdymo užduotys LKA yra išlaikyti LKA procesus aktualius<...>“. I4: „<...>procesų aktualumo išryškėjimas<...>“.
	Orientacija į rezultatą	I2: „<...>orientuotus į galutinio rezultato kokybę“.
	Procesų efektyvumo didinimas	I3: „Kasdieninių veiklos procesų efektyvumo didinimas<...>“. I4: „Efektyvumo skatinimas<...>“.
	Tobulėjimo	I3: „<...>nuolatinis tobulėjimas<...>“.

	skatinimas	
	Pagalbos įrankis sprendimų priėmimo procese	I4: „<...>pagalba priimant svarbius sprendimus<...>“.
	Plėtos galimybių skatinimas	I4: „<...>plėtos galimybių skatinimas<...>“.
	Darbo kokybė	I5: „<...>darbo kokybės<...>“sureguliuavimas“. I6: „<...>darbo kokybės<...>“sureguliuavimas“.

Tyrimo rezultatai parodė, kad „Pagrindinės užduotys susijusios su greičiau atliekamu darbu <...>“ (I1) ir „<...>aiškesnėmis veiklos procedūromis <...>“ (I1) bei „<...>darbo atlikimo greičio santykio sureguliuavimu<...>“ ir darbo kokybės sureguliuavimu“. Nors informanto (I3) nuomone, procesinis valdymas yra skirtas efektyviam išteklių panaudojimui, procesų efektyvumo didinimui, nuolatinio tobulėjimo skatinimui, visgi informantai (I2 ir I4) pažymi, kad viena iš pagrindinių procesinio valdymo užduočių yra procesų aktualumo išlaikymas. Informantas (I4) papildomai išryškino plėtos galimybių skatinimą, efektyvumo didinimą ir veiklos procedūrų aiškumą. Remiantis tyrimo duomenimis galima drąsiai teigti, kad **procesinio valdymo užduoties LKA apima** greitesnį užduočių atlikimą, aiškesnes veiklos procedūras, laiko ir kitų išteklių mažinimą, procesų aktualumo išlaikymą, orientaciją į galutinį rezultatą, tobulėjimo ir plėtos galimybių skatinimą, procesų efektyvumo didinimą bei pagalbą priimant svarbius sprendimus organizacijos veikloje. Vis dėlto, kad išryškintos užduotys būtų įgyvendintos, yra būtinas atitinkamų procesinio valdymo metodų taikymas. Būtent dėl šios priežasties kitame interviu žingsnyje informantų buvo klausama apie taikomus metodus ir jų veikimą LKA (žr. 24 lentelę).

24 lentelė. Procesinio valdymo metodų taikymas LKA

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROCESINIO VALDYMO METODŲ TAIKYMAS LKA	Standartizacija	I1: „Procesiniam valdymui naudojama standartizacija<...>“.
	LEAN	I1: „Procesiniam valdymui naudojama <...>ir LEAN sistema<...>“. I2: „Metodai, kurie yra taikomi LKA, yra Lean <...>“. I3: „Vienus paprasčiausių, lengviausiai pritaikomų – LEAN<...>“. I4: „Lean, <...>“. I5: „LKA yra taikomi Lean <...>“. I6: „<...>Lean, <...>“.
	6 Sigma	I2: „Metodai, kurie yra taikomi LKA, yra <...> 6 Sigma <...>“. I3: „Vienus paprasčiausių, lengviausiai pritaikomų – <...>, 6 sigma, <...>“. I4: „<...> 6 Sigma <...>“. I5: „<...> 6 Sigma <...>“. I6: „<...> 6 Sigma <...>“.
	AGILE	I2: „Metodai, kurie yra taikomi LKA, yra <...> AGILE<...>“. I3: „Vienus paprasčiausių, lengviausiai pritaikomų – <...>, AGILE“. I5<...>, AGILE“. I6<...>, AGILE“.

Surinkti duomenys dar kartą patvirtino tai, kad informantai šiek tiek painioja procesinio ir projekcinio taikymo metodus/modelius/požiūrius tarpusavyje. Vis dėlto, interviu metu buvo pažymėta, kad „Procesiniam valdymui naudojama standartizacija <...>“ (I1), LEAN metodas

(I1,I2,I3,I4,I5,I6) ir 6 Sigma metodas (I2,I3,I4,I5,I6). Papildomai vėl buvo išskirtas projektinio valdymo požiūris AGILE (I2,I3,I5,I6), kuriuo, anot informantų, yra remiamasi ir procesinio valdymo metu. Taikomi metodai LKA yra „<...> paprasti suvokimui, lengvai perprantami ir nesudėtingi tikslinimui <...>“ (I2) bei skirti „<...> veiklos tobulinimui“ (I1). „<...> Šie metodai padeda efektyviau paskirstyti išteklius, įtraukti valdžią, nuolatos planuoti ir kontroliuoti bei tobulėti kiekviename kasdienės veiklos žingsnyje“ (I4), išlaikant „<...> nuolatinį procesinį aktualumą“ (I2). Iš surinktos informacijos yra puikiai matyti, kad **pagrindiniai procesinio valdymo metodai, kurie yra taikomi LKA**, yra LEAN ir 6 Sigma, papildomai pasitelkiant atitinkamas standartizacijos priemones ir vadovaujantis projektinio valdymo AGILE požiūriu, o šių metodų taikymas organizacijoje pasižymi tam tikrais privalumais (žr. 25 lentelę).

25 lentelė. Procesinio valdymo metodų taikymo privalumai LKA

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROCESINIO VALDYMO METODŲ TAIKYMO PRIVALUMAI P	Paprastesnis procesų tobulinimas	I1: „LKA, kaip karinė organizacija, lengviau skaito schemas, nei tekstą, todėl LEAN principais aprašyta sistema gali būti lengviau tobulinama<...>“.
	Lengviau „įvedami“ nauji darbuotojai	I1: „<...> į tokią sistemą lengviau yra „įvesti“ naujus darbuotojus,<...>“. I3: „<...> lengviau integruoti informaciją bei su ja supažindinti naujus darbuotojus<...>“.
	Priimtini ir lengviau suprantami	I5: „LEAN principai priimtini ir lengviau suprantami LKA“. I6: „LEAN principai priimtini ir lengviau suprantami LKA“.
	Kompleksinės veiklos suderinamumas	I2: „Pagrindinis procesinio valdymo taikymo privalumas yra kompleksinės veiklos suderinamumas<...>“. I3: „<...> padeda integruoti kompleksinius procesus kaip vienetą, t.y. padeda apjungti įvairius procesus“.
	Rizikų valdymas	I2: „<...> savalaikis rizikų valdymas“. I3: „Padeda lengviau valdyti rizikas<...>“.
	Veiklos našumas ir efektyvumas	I4: „Privalumai susiję su procesų našumu ir efektyvumu, geresniu išteklių panaudojimu <...>“.
	Defektų mažinimas	I4: „<...> defektų mažinimu<...>“.
	Geresnis veiklos planavimas ir kontrolė	I4: „<...> geresniu planavimu ir kontrole<...>“.
	Valdžios įsitraukimas	I4: „<...> valdžios įsitraukimu<...>“.

Procesinio valdymo metodų taikymas padeda lengviau tobulinti organizacijos procesus (I1), „<...> lengviau integruoti informaciją bei su ja supažindinti naujus darbuotojus <...>“ (I3,I5), suderinti kompleksines veiklas (I2,I3), geriau valdyti rizikas (I2,I3), didinti bendrą veiklos našumą ir efektyvumą per geresnį išteklių panaudojimą, defektų mažinimą (I4), taip pat gerinti veiklos planavimą ir kontrolę bei didinti valdžios įsitraukimą kasdienėje veikloje (I4), „LEAN principai priimtini ir lengviau suprantami LKA“ (I5,I6). Kitaip tariant, **procesinis valdymas LKA** ne tik padeda standartizuoti ir suderinti kompleksinės veiklos procesus, bet kartu prisideda ir prie paprastesnio procesų tobulinimo, tobulesnio rizikų valdymo, našesnės ir efektyvesnės veiklos, geresnio veiklos planavimo ir kontrolės, dažniau įtraukiant valdžios organus ir lengviau bei paprasčiau integruojant naujai prisijungiančius darbuotojus. Nors išskirti privalumai tikriausiai ir yra vienos pagrindinių procesinio valdymo metodų pasirinkimo priežasčių, visgi tyrimo metu

informantų buvo prašoma atskirai identifikuoti pagrindinius motyvus, renkantis procesinio valdymo metodus LKA veikloje (žr. 26 lentelę).

26 lentelė. *Procesinio valdymo metodų pasirinkimo priežastys*

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROCESINIO VALDymo METODŲ PASIRINKIMO PRIEŽASTYS	Išoriniai konsultantai	I1: „Priklauso nuo išorinio konsultanto<...>“.
	Vadovybės sprendimai	I1: „<...>vadovybės pasirinkto kelio“. I3: „Paprastai LKA viskas priklauso nuo vadovybės pasirinkimo“. I4: „<...>valdžios priimtų sprendimų“. I5: „Vadovybės sprendimai paremti daugelio faktorių“. I6: „Vadovybės sprendimai paremti daugelio faktorių“.
	Darbuotojų žinios ir kompetencija	I2: „Metodų bei modelių parinkimas priklauso nuo to, kaip greitai ir motyvuotai personalas priima ir įsisavina pateiktus metodus“.
	Taikoma praktika	I4: „Dažniausiai nuo taikomos praktikos<...>“.

Surinkti duomenys išryškino tam tikrus nuomonių išsiskyrimus procesinio valdymo metodų pasirinkimo atžvilgiu. Nors tyrimo dalyviai (I1,I3,I4,I5,I6) vieningai sutiko, kad viena svarbiausių procesinio valdymo metodų pasirinkimo priežasčių yra vadovybės sprendimai, visgi informantas (I1) papildomai pažymėjo, kad procesinio valdymo metodų pasirinkimas LKA priklauso ir nuo išorinių konsultantų. Informanto (I2) supratimu, „Metodų bei modelių parinkimas priklauso nuo to, kaip greitai ir motyvuotai personalas priima ir įsisavina pateiktus metodus“, t.y. jų turimos žinios ir kompetencija, naudojant vienus ar kitus procesinio valdymo metodus, o informanto (I4) nuomone, pasirinkimas visgi priklauso nuo taikomos praktikos organizacijoje. Atsižvelgiant į surinktą informaciją galima teigti, kad **LKA procesinio valdymo metodų pasirinkimas priklauso** nuo 4-ių pagrindinių priežasčių – išorinių konsultantų patarimų, vadovybės priimamų sprendimų, darbuotojų turimų žinių ir kompetencijos bei bendrai taikomos praktikos organizacijoje.

Išsiaiškinus pagrindinius procesinio valdymo metodų taikymo privalumus ir jų pasirinkimo priežastis, toliau tyrimo metu buvo siekiama identifikuoti procesinio valdymo metodų taikymo sėkmės kriterijus LKA. Tyrimo metu buvo išskirti 6 pagrindiniai sėkmės kriterijai (žr. 27 lentelę).

27 lentelė. *Procesinio valdymo metodų taikymo sėkmės kriterijai LKA*

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROCESINIO VALDymo METODŲ TAIKYMO SĖKMĖS KRITERIJAI LKA	Vadovybės palaikymas	I1: „Daugumoje atvejų priklauso nuo vadovybės palaikymo<...>“. I3: „<...>vadovybės paramos ir supratimo bei įsitraukimo“. I4: „<...>vadovų įsitraukimo ir paramos“. I5: „<...>vadovybės ryžto“. I6: „<...>vadovybės ryžto“.
	Darbuotojų įsitraukimas ir motyvacija	I1: „<...>darbuotojų įsitraukimo“. I3: „Darbuotojų <...> motyvacijos<...>“. I4: „<...>priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo ir suinteresuotumo<...>“. I5: „Žmonių noro<...>“. I6: „Žmonių noro<...>“.
	Darbuotojų žinios ir kompetencija	I2: „Metodų bei modelių parinkimas priklauso nuo to, kaip greitai ir motyvuotai personalas priima ir įsisavina pateiktus metodus“. I3: „Darbuotojų išmanymo<...>“
	Finansavimas	I4: „<...> finansavimo <...>“.
	Kontrolė	I4: „<...> kontrolės <...>“.

	Išteklių panaudojimas	<i>I4: „<...> išteklių panaudojimo <...>“.</i>
--	------------------------------	--

Visi informantai bendrai sutiko, kad vadovybės palaikymas, įsitraukimas ir parama (I1,I3,I4, I5), darbuotojų įsitraukimas ir motyvacija bei jų turimos žinios ir kompetencija (I1,I2, I3,I4, I5) yra vieni pagrindinių sėkmės kriterijų taikant procesinį valdymą LKA. Kitaip tariant, tyrimo dalyviai išryškino žmogiškojo kapitalo svarbą valdant procesus organizacijoje. Papildomai informantas (I4) išskyrė tokius sėkmės kriterijus kaip finansavimas, kontrolė ir išteklių panaudojimas, kurie taip pat turi reikšmingos įtakos procesų valdymo sėkmei, nes be tinkamo finansavimo, nuolatinės kontrolės ir efektyvaus išteklių panaudojimo pastaroji tiesiog neįmanoma. Iš surinktų duomenų yra puikiai matyti, kad **svarbiausi procesinio valdymo metodų taikymo sėkmės kriterijai LKA** apima žmogiškąjį kapitalą (vadovybės palaikymą ir įsitraukimą bei darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą, turimas žinias ir kompetenciją). Vis dėlto, yra svarbu nepamiršti, kad tik tinkamo finansavimo, nuolatinės kontrolės bei efektyvaus išteklių panaudojimo pagalba galima pasiekti norimų rezultatų procesinio valdymo atžvilgiu organizacijoje, o tam yra būtina užtikrinti procesinio valdymo efektyvumą (žr. 28 lentelę).

28 lentelė. *Procesinio valdymo efektyvumo užtikrinimas LKA*

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS
PROCESINIO VALDymo EFEKTYVUMO UŽTIKRINIMAS LKA	Žmogiškojo kapitalo įsitraukimas	<i>I2: „Sėkmingam procesų užtikrinimui būtinas LKA vadovybės ir LKA personalo pilnavertis įtraukimas į veiklos procesų vykdymą“.</i> <i>I3: „<...> tam yra būtinas tiek darbuotojų, tiek vadovybės įsitraukimas <...>“.</i> <i>I5: „Darbuotojai yra supažindinami su procesus aprašančiais dokumentais“.</i> <i>I6: „Darbuotojai yra supažindinami su procesus aprašančiais dokumentais“.</i>
	Pasiektų rezultatų ir panaudotų išteklių santykis	<i>I3: „<...> bendrai yra tiesiog žiūrima į pasiektus rezultatus ir panaudotus išteklius <...>“.</i> <i>I4: „<...> stengiamasi <...>, tinkamai paskirstyti išteklius <...>“.</i> <i>I5: „Kai kuriais atvejais, proceso vykdymas arba nevykdymas atspindi rezultatuose, todėl efektyvus vykdymas yra būtinas rezultatui pasiekti“.</i> <i>I6: „Kai kuriais atvejais, proceso vykdymas arba nevykdymas atspindi rezultatuose, todėl efektyvus vykdymas yra būtinas rezultatui pasiekti“.</i>
	Procesų stebėseną ir kontrolę	<i>I4: „<...> stengiamasi visus procesus stebėti, kontroliuoti, <...>“.</i>

Informantai (I1,I3,I4) bendrai sutiko, kad efektyvumo užtikrinimas LKA yra sritis, kurią reikia tobulinti, nes „<...> LKA trūksta aiškiai apibrėžtų efektyvumo kriterijų <...>“ (I3). Vis dėlto, nors informantas (I1) ir teigė, kad „kol kas nėra suformuota procesų efektyvumo kriterijų matavimo sistema“, visgi tyrimo metu buvo identifikuoti keli svarbūs aspektai procesinio valdymo efektyvumui užtikrinti LKA. Buvo išskirti 3-ys pagrindinės priemonės, turinčios įtakos procesinio valdymo efektyvumui – žmogiškojo kapitalo įsitraukimas, pasiektų rezultatų ir panaudotų išteklių santykis, procesų stebėseną ir kontrolę. „Sėkmingam procesų užtikrinimui būtinas LKA vadovybės ir LKA personalo pilnavertis įtraukimas į veiklos procesų vykdymą“ (I2). Informantas (I3) pažymėjo, kad šiuo metu „<...> bendrai yra tiesiog žiūrima į pasiektus rezultatus ir panaudotus

išteklius <...>“, taip siekiant procesinio valdymo efektyvumo. LKA „*<...> stengiamasi visus procesus stebėti, kontroliuoti, <...>“* (I4), taip ir siekiant procesinio valdymo efektyvumo užtikrinimo. Iš surinktų duomenų yra puikiai matyti, kad LKA šiuo metu neturi aiškiai apibrėžtų procesinio valdymo efektyvumo vertinimo kriterijų. Vis dėlto, dėmesys yra atkreipiamas į žmogiškojo kapitalo ištraukimo svarbą, pasiektų rezultatų ir išteklių panaudojimo santykį bei procesų stebėseną ir kontrolę.

Identifikavus procesinio valdymo efektyvumo užtikrinimo priemones (nors pastarosios ir nėra aiškiai apibrėžtos organizacijoje), toliau tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti procesinio valdymo būtinybę viešojo sektoriaus organizacijoje (žr. 29 lentelę). Informantai išskyrė 8-ias priežastis, dėl kurių procesinis valdymas yra reikalingas viešojo sektoriaus organizacijoms, įskaitant ir LKA.

29 lentelė. *Procesinio valdymo būtinybė viešojo sektoriaus organizacijose*

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROCESINIO VALDYMŲ BŪTINYBĖ VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE	Veiklos standartizavimas	I1: „Procesinis valdymas leidžia veiklą standartizuoti<...>“. I4: „<...>skatinant procesų standartizavimą <...>“. I5: „<...>standartų pritaikymas“. I6: „<...>standartų pritaikymas“.
	Veiklos optimizavimas	I1: „<...>leidžia ją optimizuoti<...>“. I3: „<...>optimizuoti savo veiklą<...>“. I5: „Optimalumas<...>“. I6: „Optimalumas<...>“.
	Biurokratijos mažinimas	I1: „<...>mažinant biurokratinį aparatą veiklos vykdyme“. I3: „Viena svarbiausių priežasčių – biurokratinio aparato mažinimas<...>“.
	Procesų kokybės gerinimas	I2: „LKA procesinis valdymas yra tikslingas, siekiant sistemingai valdyti ir kontroliuoti galutinio rezultato kokybiškumo procesą“.
	Efektyvų išteklių panaudojimas	I3: „<...>efektyviau išnaudoti išteklius<...>“.
	Tobulėjimo galimybės	I3: „<...>padeda viešojo sektoriaus organizacijoms tobulėti<...>“.
	Veiklos efektyvumas	I4: „<...>ir didinant veiklos efektyvumą visomis priemonėmis“.
	Visuomenės interesai, atskaitomybė ir skaidrumas	I4: „Daugiausiai, sakyčiau, dėl visuomenės intereso, atskaitomybės ir būtino skaidrumo<...>“.

Pirmiausia, „procesinis valdymas leidžia veiklą standartizuoti <...>“ (I1,I5,I6) ir optimizuoti (I1,I3,I5,I6). Labai svarbu yra ir tai, kad procesinis valdymas skatina ir biurokratijos mažinimą (I1,I3), procesų kokybės gerinimą (I2), efektyvų išteklių panaudojimą (I3) ir bendrą veiklos efektyvumą (I4). Informanto (I3) teigimu, procesinis valdymas „<...>padeda viešojo sektoriaus organizacijoms tobulėti <...>“. Pastarasis yra reikalingas dėl visuomenės intereso, atskaitomybės ir skaidrumo būtinybės (I4). Kitaip tariant, **LKA procesinis valdymas yra reikalingas** ne tik siekiant bendro veiklos procesų standartizavimo ir optimizavimo bei procesų kokybės gerinimo, bet ir siekiant mažinti įsisenėjusią biurokratiją bei tenkinti visuomenės interesus per organizacijos atskaitomybę, skaidrumą ir tobulėjimą.

Išsiaiškinus procesinio valdymo būtinybę LKA, sekantis tyrimo žingsnis buvo procesinio valdymo ir jo modelių diegimo LKA nustatymas. Interviu metu buvo išryškinti 8-i pagrindiniai motyvai, turintys įtakos procesinio valdymo ir jo modelių diegimui organizacijoje.

30 lentelė. *Procesinio valdymo ir jo modelių diegimo motyvai LKA*

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROCESINIO VALDymo IR JO MODELIŲ DIEGIMO MOTYVAI LKA	Išorinio konsultanto patarimai	I1: „Priklauso nuo išorinio konsultanto <...>“.
	Vadovybės pasirinkimai	I1: „Priklauso nuo <...> vadovybės pasirinkto kelio“. I5: „Vadovybės sprendimai“. I6: „Vadovybės sprendimai“.
	Organizacinė branda	I2: „Pagrindiniai motyvai, lemiantys procesinį kitimą, buvo organizacinė branda, siekianti normalizuoti įvairiapusę ir daugiakryptę veiklą“. I4: „<...>LKA stengiasi prisitaikyti prie aplinkos ir nori neatsilikti, rodo savo subrendimą, taikant procesinio valdymo modelius <...>“. I5: „Organizacinė branda, siekianti normalizuoti įvairiapusę ir daugiakryptę veiklą“.
	Siekis optimizuoti veiklą	I3: „Veiklos optimizavimas <...>“.
	Siekis geriau panaudoti išteklius	I3: „<...>geresnis turimų išteklių panaudojimas<...>“.
	Siekis maksimizuoti rezultatus	I3: „<...>siekiant maksimizuoti rezultatus“.
	Siekis mažinti biurokratiją	I4: „<...>biurokratijos mažinimas<...>“.
	Siekis būti atskaitingiems	I4: „<...>atskaitomybė visuomenei, norima būti skaidriems <...>“.

Tyrimo metu informantų nuomonės pasiskirstė labai įvairiai. Informanto (I1) teigimu, procesinio valdymo ir jo modelių diegimas LKA „*priklauso nuo išorinio konsultanto bei vadovybės pasirinkto kelio*“. Informanto (I2,I5) supratimu, „*pagrindiniai motyvai, lemiantys procesinį kitimą <...> organizacinė branda, siekianti normalizuoti įvairiapusę ir daugiakryptę veiklą*“. Informanto (I3) nuomone, pastarojo diegimą skatina „*veiklos optimizavimas ir geresnis turimų išteklių panaudojimas siekiant maksimizuoti rezultatus*“, o informanto (I4) požiūriu, LKA procesinio valdymo diegimą imponuoja ne tik organizacinė branda, bet ir siekis mažinti biurokratiją ir būti atskaitingiems visuomenei. Nors informantų nuomonės ir išsiskyrė kai kuriais atvejais, galima drąsiai teigti, kad **pagrindiniai motyvai, skatinantys diegti procesinį valdymą LKA**, yra susiję su tam tikrais išorės patarimais ir valdžios sprendimais, organizacijos branda, siekiu optimizuoti veiklą, geriau paskirstyti išteklius, maksimizuoti rezultatus, mažinti biurokratiją ir, žinoma, būti atskaitingiems. Vis dėlto, yra svarbu nepamiršti, kad pastarojo diegimui reikšmės turi tiek varomosios (žr. 31 lentelę), tiek ir varžančiosios (žr. 32 lentelę) jėgos. Būtent dėl šios priežasties toliau tyrimo metu informantų buvo prašoma identifikuoti pagrindines varomasias ir varžančiąsias jėgas, turinčias įtakos procesinio valdymo diegimui.

31 lentelė. *Procesinio valdymo varomosios jėgos LKA*

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
M O V A R C	Įsakymo galia	I1: „Varomosios jėgos dažniausiai „įsakymo galia“,<...>“.

	Strateginio ir operacinio lygmens vadovai	I2: „<...>strateginio ir operacinio lygmens vadovai bei jų požiūris į pokyčius<...>”. I3: „<...>Vadovus laikičiau tiek varomąja, tiek ir varžančiąja jėga, nes jų požiūris gali arba stumti arba traukti“.
	Mokymo institucija	I5: „Mokymo institucijoje yra akademinė bendruomenė, kuri dažnai „kelia bangas“, tačiau intelektualiai ir puikiai suvokia, kas yra išmintinga ir tikslinga. Samplaika abiejų yra unikali institucija su savitumais, nebūdingais kitoms viešojo sektoriaus organizacijoms“. I6: „Mokymo institucijoje yra akademinė bendruomenė, kuri dažnai „kelia bangas“, tačiau intelektualiai ir puikiai suvokia, kas yra išmintinga ir tikslinga. Samplaika abiejų yra unikali institucija su savitumais, nebūdingais kitoms viešojo sektoriaus organizacijoms“.
	Našumo, efektyvumo ir kokybės siekis	I3: „Tarp varomųjų jėgų paminėčiau norą greičiau, paprasčiau, bet tuo pačiu ir kokybiškiau atlikti kasdienes procesus“. I4: „<...>noras efektyviai panaudoti lėšas<...>“.
	Visuomenė	I4: „<...>pačios visuomenės suinteresuotumas <...>“.
	Noras tobulėti	I4: „<...>noras tobulėti <...>“.
	Atskaitomybė	I4: „<...>atskaitomybės troškimas <...>“.

Tarp varomųjų jėgų informantai išskyrė įsakymo galią (I1), vadovų požiūrį (I2,I3), našumo, efektyvumo ir kokybės siekį (I3,I4), visuomenę, norą tobulėti ir atskaitomybę (I4). Informanto (I5, I6) teigimu, „mokymo institucijoje yra akademinė bendruomenė, kuri dažnai „kelia bangas“, tačiau intelektualiai ir puikiai suvokia, kas yra išmintinga ir tikslinga“. Samplaika abiejų yra unikali institucija su savitumais, nebūdingais kitoms viešojo sektoriaus organizacijoms“. Informanto (I1) teigimu, „įsakymo galia“ organizacijoje vis dar yra didžiausia varomoji jėga, kuri, deja, nėra teigiama. Įsakymais grįstas valdymas šiuolaikinėje visuomenėje sukuria daugiau problemų, nei padeda išspręsti kylančius sunkumus. Vis dėlto, kitų tyrimo dalyvių (I2,I3,I4) nuomone, LKA pokyčiai yra teigiami, o **pagrindinės varomosios jėgos** yra siejamos ne tik su vadovų požiūriu, bet apima ir našumo, efektyvumo bei kokybės siekį, visuomenės interesus, norą tobulėti ir, žinoma, kaip ir kiekvienoje viešojo sektoriaus organizacijoje, atskaitomybę. Svarbu pažymėti ir tai, kad informantų (I2 ir I3) nuomone, vadovų požiūris gali būti siejamas tiek su varančiosiomis, tiek ir su varžančiosiomis jėgomis. Be jau informantų (I2 ir I3) išskirto vadovų požiūrio, procesinio valdymo diegimą ir įgyvendinimą LKA varžo tokios jėgos kaip darbuotojų pasipriešinimas (I1), vadovybės negriežtas požiūris (I1), vis dar egzistuojanti biurokratija (I3), pokyčių baimė (I4), biudžeto planavimo sudėtingumas ir kompleksiskumas (I4) bei „<...> tam tikras visuomenės bei politinis reguliavimas <...>“.

32 lentelė. Procesinio valdymo varžančiosios jėgos LKA

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROCESINIO VALDymo VARŽANČIOSIOS JĖGOS LKA	Darbuotojų pasipriešinimas	I1: „<...>varžančios jėgos yra darbuotojų pasipriešinimas, nenoras dirbti naudojant instrukcijas ir formas<...>“.
	Vadovybės negriežtas požiūris	I1: „<...>vadovybės negriežtas požiūris, reikalaujant vykdyti veiklą pagal aprašytus procesus<...>“.
	Mokymo institucija	I5: „Mokymo institucijoje yra akademinė bendruomenė, kuri dažnai kelia bangas“, tačiau intelektualiai ir puikiai suvokia, kas yra išmintinga ir tikslinga. Samplaika abiejų yra unikali institucija su savitumais, nebūdingais kitoms viešojo sektoriaus organizacijoms“. I6: „Mokymo institucijoje yra akademinė bendruomenė, kuri dažnai kelia

		<i>bangas”, tačiau intelektualiai ir puikiai suvokia, kas yra išmintinga ir tikslinga. Samplaika abiejų yra unikali institucija su savitumais, nebūdingais kitoms viešojo sektoriaus organizacijoms“.</i>
	Strateginio ir operacinio lygmens vadovai	<i>I2: „<...>strateginio ir operacinio lygmens vadovai bei jų požiūris į pokyčius<...>“.</i> <i>I3: „<...>Vadovus laikyčiau tiek varomąja, tiek ir varžančiąja jėga, nes jų požiūris gali arba stumti arba traukti“.</i>
	Egzistuojanti biurokratija	<i>I3: „Varžančioji jėga, turbūt, vis dar esanti biurokratija kai kuriose įstaigos vietose<...>“.</i>
	Pokyčių baimė ir nenoras	<i>I4: „Neretu atveju vadovybės nenoras pokyčiams<...>“.</i>
	Biudžeto planavimas	<i>I4: „<...>finansų ir biudžeto planavimo sudėtingumas <...>“.</i>
	Egzistuojantis reguliavimas	<i>I4: „<...>tam tikras visuomenės bei politinis reguliavimas varžo šią integraciją <...>“.</i>

Kitaip tariant, kaip ir daugelis viešojo sektoriaus organizacijų, **LKA susiduria su esminėmis ir standartinėmis problemomis** (visuomenės interesai, politinis reguliavimas, egzistuojanti biurokratija, nenoras keistis, sudėtingesnis veiklos organizavimas ir pan.), stabdančiomis ar tiesiog apsunkinančiomis efektyvų procesinio valdymo įgyvendinimą organizacijoje.

Identifikavus pagrindines varomąsias ir varžančiąsias jėgas LKA, turinčias įtakos procesinio valdymo diegimui, paskutinis žingsnis šiame tyrimo etape buvo procesinio valdymo privalumų vertinimas (žr. 33 lentelę). Tyrimo dalyviai išryškino 8-is pagrindinius procesinio valdymo privalumus LKA.

33 lentelė. *Procesinio valdymo privalumai LKA*

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROCESINIO VALDymo PRIVALUMAI LKA	Veiklos aiškumas ir susisteminimas	<i>I1: „<...>aiškumas siekiant konkretaus rezultato<...>“.</i> <i>I3: „Susisteminta ir aiškumu grįsta veikla“.</i> <i>I4: „<...> apjungti visus vykstančius procesus į tam tikrą sistemą <...>“.</i>
	Susikalbėjimas	<i>I1: „<...>susikalbėjimas vykdant veiklą“.</i>
	Bendro rezultato siekimas	<i>I5: „Bendras siektinas rezultatas“.</i> <i>I6: „<...> siektinas rezultatas“.</i>
	Veiklos normalizavimas	<i>I2: „<...>kad normalizuota persipinanti ir sudėtinga LKA veikla<...>“.</i> <i>I4: „<...>geriau organizuoti veiklą <...>“.</i>
	Žmogiškųjų išteklių susisteminimas	<i>I2: „<...>susistemintas žmogiškųjų išteklių valdymas<...>“.</i>
	Kokybiškos personalo funkcijos	<i>I2: „<...>darbo principai orientuoti į kokybiškai atliekamas personalo funkcijas“.</i> <i>I5: „<...>Darbo principai orientuoti į kokybiškai atliekamas personalo funkcijas“.</i>
	Biurokratijos mažinimas	<i>I4: „<...>procesinio valdymo taikymas vėlgi padeda atsikratyti įsisenėjusios biurokratijos <...>“.</i>
	Geresnis išteklių panaudojimas	<i>I4: „<...>padeda geriau valdyti įvairius išteklius <...>“.</i>
	Geresnė paslaugų kokybė	<i>I4: „<...>Kadangi procesų valdymas padeda sukatégorizuoti įvairias veiklas, valdyti išteklius ir pan. – dėl to pagerėja ir paslaugų kokybė“.</i>

Tyrimo dalyviai išskyrė nemažai procesinio valdymo privalumų LKA. Pirmiausia, procesinis valdymas organizacijoje padeda susisteminti ir aiškiai apibrėžti vykstančius procesus (I1,I3,I4). Informanto (I1) nuomone, pastarojo taikymas taip pat padeda paprasčiau susikalbėti

vykdant veiklą. Procesinis valdymas taip pat padeda siekti bendro rezultato (I5, I6), normalizuoti (I2) ir geriau organizuoti (I4) veiklą, susisteminti žmoniškųjų išteklių valdymą (I2) ir personalo funkcijas bei užtikrinti jų kokybę (I2, I5), mažinti vis dar egzistuojančią biurokratiją (I4), geriau panaudoti turimus išteklius (I4) taip pagerinant paslaugų kokybę. Visumoje **procesinis valdymas LKA** palaiko organizacijos skaidrumą, skatina geresnį rizikos valdymą, mažina įsisenėjusią biurokratiją bei skatina teigiamus pokyčius, susijusius su veiklos efektyvumu, kokybe, geresniu išteklių panaudojimu, veiklos normalizavimu ir pan.

Apibendrinant procesinį valdymą LKA galima teigti, kad procesinis valdymas LKA yra kasdienė veikla, apimanti standartizavimo, optimizavimo, suderinamumo ir tobulinimo procesus, padedančius efektyviai panaudoti turimus išteklius. Procesinio valdymo vykdymas LKA yra veikla, grįsta ne tik orientacija į rezultatą ir cikliškumu, bet ir apimanti tam tikrų patvirtintų procesų instrukcijų laikymąsi bei tokius etapus kaip išteklių ir rizikų valdymas, efektyvumo vertinimas, stebėjimas ir pan. Įgyvendinant procesinio valdymo praktiką LKA svarbiausi yra darbuotojai, kurie turi tinkamas žinias bei yra pasirengę įsitraukti į organizacijos veiklą, o galutinė sėkmė yra neįmanoma be kasdienio procesų naudojimo, savalaikio aktualumo, tinkamų instrukcijų, stebėsenos, nuolatinių pokyčių bei visuomenės ir valdžios įsitraukimo. Procesinis valdymas LKA yra skirtas greitesniam užduočių atlikimui, aiškesnėms veiklos procedūroms, laiko išteklių mažinimui, procesų aktualumo išlaikymui, orientacijai į galutinį rezultatą, procesų efektyvumo didinimui, nuolatinio tobulėjimo skatinimui, pasitarnauti priimant svarbius sprendimus ir plėtros galimybių skatinimui. Procesinio valdymo užduotis LKA apima greitesnį užduočių atlikimą, aiškesnes veiklos procedūras, laiko ir kitų išteklių mažinimą, procesų aktualumo išlaikymą, orientaciją į galutinį rezultatą, tobulėjimo ir plėtros galimybių skatinimą, procesų efektyvumo didinimą bei pagalbą priimant svarbius sprendimus organizacijos veikloje. Pagrindiniai procesinio valdymo metodai, kurie yra taikomi LKA, yra LEAN ir 6 Sigma, papildomai pasitelkiant atitinkamas standartizacijos priemones ir vadovaujantis projektinio valdymo AGILE požiūriu. Procesinis valdymas LKA ne tik padeda standartizuoti ir suderinti kompleksinės veiklos procesus, bet kartu prisideda ir prie paprastesnio procesų tobulinimo, tobulesnio rizikų valdymo, našesnės ir efektyvesnės veiklos, geresnio veiklos planavimo ir kontrolės, dažniau įtraukiant valdžios organus ir lengviau bei paprasčiau integruojant naujai prisijungiančius darbuotojus. Svarbiausi procesinio valdymo metodų taikymo sėkmės kriterijai LKA apima žmogiškąjį kapitalą (vadovybės palaikymą ir įsitraukimą bei darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą, turimas žinias ir kompetenciją). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad LKA šiuo metu neturi aiškiai apibrėžtų procesinio valdymo efektyvumo vertinimo kriterijų. Vis dėlto, dėmesys yra atkreipiamas į žmogiškojo kapitalo įsitraukimo svarbą, pasiektų rezultatų ir išteklių panaudojimo santykį bei procesų stebėseną ir kontrolę. LKA procesinis valdymas yra reikalingas ne tik siekiant bendro veiklos procesų standartizavimo ir optimizavimo

bei procesų kokybės gerinimo, bet ir siekiant mažinti įsisenėjusią biurokratiją bei tenkinti visuomenės interesus per organizacijos atskaitomybę, skaidrumą ir tobulėjimą. Visumoje procesinis valdymas LKA palaiko organizacijos skaidrumą, skatina geresnį rizikos valdymą, mažina įsisenėjusią biurokratiją bei skatina teigiamus pokyčius, susijusius su veiklos efektyvumu, kokybe, geresniu išteklių panaudojimu, veiklos normalizavimu ir pan.

3.3. Projektinio ir procesinio valdymo sąsajos LKA

Trečioji vertinama kategorija tyrimo metu buvo susijusi su projektinio bei procesinio valdymo sąsajomis ir apėmė projektinio ir procesinio valdymo skirtumus, jų tarpusavio derinimo galimybes, privalumus ir trūkumus, pagrindines praktines derinimo problemas ir tyrimo dalyvių siūlymus praktinių problemų sprendimui. Vertinant projektinio ir procesinio valdymo sąsajas, pirmiausiai tyrimo metu buvo siekiama atskleisti projektinio ir procesinio valdymo skirtumus LKA (žr. 34 lentelę).

34 lentelė. Projektinio ir procesinio valdymo skirtumai LKA

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTO IR PROCESINIO VALDymo SKIRTUMAI LKA	Veiklos kartotinumai	I1: „Procesinio požiūriu paremta kasdieninė veikla, tai yra pasikartojanti. Projektiniu valdymu paremta niekada anksčiau nedaryta tikslinga veikla“. I3: „<...>Procesiniu valdymu yra grindžiama kasdienė veikla, o projektiniu valdymu – tikslinė veikla, t.y. atsirandantys specifiniai projektai“. I4: „<...>Procesai LKA yra kasdieniai, o projektai yra susiję su konkrečia, tikslinga veikla“. I6: „Kasdieninė/ standartinė veikla<...>“.
	Valdymo apimtis ir tarpusavio priklausomybė	I2: „Pagrindiniai kardinalūs skirtumai tarp procesinio ir projektinio valdymo LKA yra tai, kad projektinis valdymas yra procesinio valdymo dalis arba atitinkamam terminui skirta projektinė veikla ar užduotis. I4: „<...>, projektų valdymas ir priklauso procesams, t.y. yra kažkokio jo sudedamoji dalis <...>“.
	Valdymo dalis	I5: „Projektinis valdymas yra procesinio valdymo dalis<...>“.
	Projektinė veikla ar užduotis	I5: „<...>, atitinkamam terminui skirta projektinė veikla ar užduotis“.

Tyrimo dalyviai identifiko du pagrindinius projektinio ir procesinio valdymo skirtumus, kuriuos apima veiklos kartotinumai bei valdymo apimtis ir tarpusavio priklausomybė. Informantų (I1,I3,I4,I6) supratimu, procesiniu požiūriu yra paremta kasdienė veikla, o projektiniu – tikslinga veikla. Informanto teigimu (I5), „projektinis valdymas yra procesinio valdymo dalis arba atitinkamam terminui skirta projektinė veikla ar užduotis“. Tyrimo dalyviai (I2,I4) išryškino tai, kad projektinis valdymas yra procesinio valdymo dalis, t.y. projektų valdymas tam tikra prasme priklauso procesų valdymui. Kitaip tariant, **LKA pagrindinius projektinio ir procesinio valdymo skirtumus** apima pačios veiklos pasikartojimas (kasdienė arba nekasdienė veikla) ir veiklos valdymo apimtis, t.y. tarpusavio priklausomybė. Vis dėlto, nepaisant šių skirtumų tyrimo metu buvo siekiama įvertinti projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimo galimybes LKA atveju. Būtent dėl šios priežasties kitame tyrimo etape tyrimo dalyvių buvo prašoma atskleisti LKA

egzistuojančias projektinio ir procesinio valdymo derinimo galimybes (žr. 35 lentelę). Aiškinantis projektinio ir procesinio valdymo derinimo galimybių subtilumus interviu metu, informantas (I1) pasikartojė ir teigė, kad „procesinio valdymo požiūriu paremta kasdienė veikla, tai yra pasikartojanti. Projektiniu valdymu paremta niekada anksčiau nedaryta tikslinga veikla“. Kitaip tariant, vėlgi buvo išryškinta veiklos kartotinumų galimybė. Vis dėlto, kiti informantai (I2,I3,I4,I5) pažymėjo, kad **projektinio ir procesinio valdymo derinimo galimybės LKA** yra siejamos su strateginiu ir operaciniu valdymu bei planavimu.

35 lentelė. Projektinio ir procesinio valdymo derinimo galimybės LKA

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTO IR PROCESINIO VALDymo DERINIMO GALIMYBĖS LKA	Veiklos kartotinumų galimybė	I1: „Procesinio valdymo požiūriu paremta kasdienė veikla, tai yra pasikartojanti. Projektiniu valdymu paremta niekada anksčiau nedaryta tikslinga veikla“.
	Strateginio ir operacinio valdymo bei planavimo galimybė	I2: „Projektinio ir procesinio valdymo derinimas LKA yra orientuotas pagal strateginio ir operacinio valdymo ir vadovavimo principus, nepainiojant projektinio valdymo strateginiuose ir operaciniuose procesuose“. I3: „Pats derinimas yra paremtas strateginio valdymo principais. Vis dėlto, projektinis valdymas yra procesinio valdymo dalis, kuri pasireiškia per tikslingą veiklą“. I4: „LKA šis derinimas yra grindžiamas strateginiu planavimu, kur projektų planavimas yra orientuotas į tam tikrus pokyčius organizacijoje, o procesų planavimas – į funkcijinę kasdienę organizacijos veiklą“. I5: „Privalumas – organizacijos gebėjimas išlaikyti strateginį ir operacinį atskiriamumą“. I6: „Bet kokia projektinė veikla remiasi principais ir standartais (PRINC2). Projekto valdymas pagrįstas procesais, kurie yra standartizuoti ir suprantami vienodai visiems“.

Projektinis ir procesinis valdymas yra strateginio planavimo dalis, kuri viešojo sektoriaus organizacijose (įskaitant ir LKA) yra viena iš pagrindinių veiklų, todėl ir **projektinio bei procesinio valdymo tarpusavio derinimas yra grindžiamas** strateginio ir operacinio valdymo bei vadovavimo principais, tačiau nepainiojant projektinio valdymo strateginiuose ir operaciniuose procesuose.

Tyrimo metu informantai išryškino labai daug atskirų privalumų ir trūkumų, susijusių su projektiniu ar procesiniu valdymu. Vis dėlto, vienas paskutinių žingsnių atliktame tyrime buvo projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimo privalumų (žr. 36 lentelę) ir trūkumų (žr. 37 lentelę) identifikavimas.

36 lentelė. Projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimo privalumai LKA

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTO IR PROCESINIO VALDymo TARPUSAVIO DERINIMO PRIVALUMAI LKA	Strateginio ir operacinio valdymo atskiriamumas	I2: „<...>privalumas yra organizacijos gebėjimas išlaikyti strateginį ir operacinį atskiriamumą<...>“.
	Efektyvesnė veikla	I3: „<...> efektyvesnė veikla <...>“.
	Geresnis išteklių panaudojimas	I3: „<...> geresnis išteklių panaudojimas <...>“. I4: „<...> tikslingai panaudojant įvairius išteklius <...>“.
	Kryptingas tikslų siekimas	I4: „<...>kryptingai siekti tikslų <...>“.
	Organizacinis tobulėjimas	I4: „Šis derinimas padeda vėlgi tobulėti <...>“.

	Sinchronizavimas kelių skirtingų krypčių veiklų	I5: „Projektinis ir procesinis derinimas LKA yra būtinas tam, kad būtų įmanoma sinchronizuoti skirtingas kelių krypčių veiklas“.
	Tiesioginė priklausomybė	I6: „Projektinis valdymas neįmanomas be procesinio valdymo, todėl tai yra tiesioginė priklausomybė <...>“.

Informantai (ypač I1) išskyrė labai panašius ar analogiškus privalumus, kaip ir vertinant kiekvieną iš valdymų atskirai. Informantas (I2) pažymėjo, kad „<...> privalumas yra organizacijos gebėjimas išlaikyti strateginį ir operacinį atskiriamumą <...>“, informantas (I5), išskyrė, kad „projektinis ir procesinis derinimas LKA yra būtinas tam, kad būtų įmanoma sinchronizuoti skirtingas kelių krypčių veiklas“, informantas (I6) nurodė, kad „projektinis valdymas neįmanomas be procesinio valdymo, todėl tai yra tiesioginė priklausomybė <...>“, o kiti tyrimo dalyviai (I1,I3,I4) tarpusavio suderinamumo privalumams priskyrė efektyvesnę veiklą, geresnį išteklių panaudojimą ir kryptingą tikslų siekimą bei organizacinį tobulėjimą. Kitaip tariant, kaip ir kiekvienu projektinio ar procesinio valdymo atveju atskirai, taip ir vertinant projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimo privalumus, galima prieiti išvados, kad **LKA projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimas** ne tik sukuria tam tikrą strateginio ir operacinio valdymo atskiriamumą, bet ir padeda efektyviau vykdyti veiklą, geriau išnaudoti turimus išteklius ir kryptingiau siekti išsikeltų tikslų bei tobulėti. Vis dėlto, derinant projektinį ir procesinį valdymą, neapsieinama ir be tam tikrų iššūkių (žr. 37 lentelę).

37 lentelė. Projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimo trūkumai LKA

Tema	SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS
PROJEKCTINIO IR PROCESINIO VALDYMO TARPUSAVIO DERINIMO TRŪKUMAI LKA	Suderinamumo spragos	I1: „trūkumas yra jų suderinamumas, kuomet kalbame apie projektų rezultatų perdavimą į kasdieninę veiklą kaip procesinę veiklą, ji stringa dėl per mažos komunikacijos, ir jeigu projekto komanda išskaidoma, nėra varančio mechanizmo, tai ir geriausi projektų rezultatai gali būti nepanaudoti“.
	Dvigubo pavaldumo tikimybė	I3: „<...> Trūkumai yra susiję su dvigubo pavaldumo tikimybe <...>“. I4: „<...> egzistuoja tam tikras dvigubas pavaldumas <...>“.
	Projektinio ir procesinio derinimo būtinybė	I5: „Projektinis ir procesinis derinimas LKA yra būtinas tam, kad būtų įmanoma sinchronizuoti skirtingas kelių krypčių veiklas“.
	Darbuotojų gebėjimų skirtumai	I3: „<...> darbuotojų gebėjimų skirtumų valdant projektus ir procesus <...>“. I4: „<...> gali trūkti gebėjimų valdant procesus ir projektus. <...>“.
	Sulėtėja vykdymas ir nukenčia kokybė	I6: „<...> Atitinkamai sulėtėja vykdymas bei galimai nukenčia kokybė“.

Tyrimo dalyviai išryškino 4-is pagrindinius projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimo trūkumus. Nors šis tarpusavio derinimas LKA padeda efektyviau vykdyti veiklą, geriau išnaudoti turimus išteklius ir kryptingiau siekti išsikeltų tikslų, visgi egzistuoja tam tikros suderinamumo spragos. Informanto (I5) teigimu, „projektinis ir procesinis derinimas LKA yra būtinas tam, kad būtų įmanoma sinchronizuoti skirtingas kelių krypčių veiklas“. Informanto (I1) teigimu, „trūkumas yra jų suderinamumas, kuomet kalbame apie projektų rezultatų perdavimą į kasdienę veiklą kaip procesinę veiklą, ji stringa dėl per mažos komunikacijos, ir jeigu projekto komanda išskaidoma, nėra varančio mechanizmo, tai ir geriausi projektų rezultatai gali būti

nepanaudoti“. Kitaip tariant, keblumai kyla tuomet, kai projektinę veiklą reikia adaptuoti procesinėje organizacijos veikloje. Tarp kitų projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimo trūkumų buvo išskirta dvigubo pavaldumo tikimybė (I3,I4), sulėtėjęs vykdymas ir nukentėjusi kokybė (I6) bei darbuotojų gebėjimų skirtumai (I3,I4). Informantai (I3,I4) pabrėžė, kad **derinant projektus ir procesus LKA egzistuoja** tam tikras dvigubas pavaldumas bei pačių darbuotojų kompetencijos ir žinių skirtumai, kurie neretai stabdo sėkmingą projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimą. Vis dėlto, tyrimo metu informantai atskleidė kelias pagrindines priežastis, išryškinančias projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimo būtinybę LKA (žr. 38 lentelę).

38 lentelė. *Projektinio ir procesinio valdymo derinimo būtinybė LKA*

Tema	SUBTEMA	IŠRODANTIS TEIGINYS
PROJEKCTINIO IR PROCESINIO VALDymo DERINIMO BŪTINybė LKA	Taikomų modelių privalumų išnaudojimas	I1: „Derinimas yra reikalingas dėl modelių teigiamų pusių panaudojimo<...>“.
	Skirtingų kelių krypčių veiklų sinchronizavimas	I2: „Projektinis ir procesinis derinimas LKA yra būtinas siekiant sinchronizuoti skirtingas kelių krypčių veiklas<...>“. I4: „Siekiant tobuliau valdyti <...>vykstančias veiklas <...>“.
	Optimizavimo siekimas	I3: „<...>Siekiant optimizavimo visose LKA veiklose <...>“. I4: „<...> apjungti įvairaus pobūdžio veiklas, optimizuojant kasdienius procesus ir naujai atsirandančius projektus“.
	Geresnis išteklių valdymas	I4: „Siekiant tobuliau valdyti išteklius <...>“.
	Vadovybės ir darbuotojų samprata	I5: „Skirtinga vadovybės ir darbuotojų samprata<...>“.
	Požiūris į standartus ir kasdienę veiklą	I5: „<...> Akademinės bendruomenės ir karinės bendruomenės požiūris į standartus ir kasdienę veiklą“.
	Neatsiejamumas	I6: „Iš esmės tai yra neatsiejami vienas nuo kito ir suderinimas yra sėkmės garantas“.

Interviu metu buvo išryškinta tai, kad šis tarpusavio derinimas yra reikalingas taikomų modelių privalumų maksimizavimui. Informantas (I1) ypač pabrėžė, kad „procesiniu valdymu grindžiama veikla yra patogesnė optimizuoti ir sutvarkyti veiklą. Projektinio valdymo nauda – paskatinti proveržį bei diegti inovacijas“, o jų derinimas leidžia organizacijai užtikrinti nuolatinį tobulėjimą. Informanto (I2) teigimu, „projektinis ir procesinis derinimas LKA yra būtinas siekiant sinchronizuoti skirtingas kelių krypčių veiklas, kurių tarpiniai rezultatai yra orientuoti į bendrą LKA rezultato pasiekimą“. Kitaip tariant, projektinis ir procesinis valdymas papildė vienas kitą veiklos metu, taip maksimizuojant didžiausius kiekvieno valdymo privalumus. Šis tarpusavio derinimas yra taip pat būtinas visų LKA veiklų optimizavimui (I3,I4) ir geresniam išteklių valdymui (I4). Pasak informanto (I5), „skirtinga vadovybės ir darbuotojų samprata, akademinės bendruomenės ir karinės bendruomenės požiūris į standartus ir kasdienę veiklą“, o informanto (I6) teigimu, „tai yra neatsiejami vienas nuo kito ir suderinimas yra sėkmės garantas“. Tyrimo metu surinkti duomenys atskleidžia, kad **projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimas LKA** yra būtinas tam, kad būtų panaudojamos geriausios projektinio ir procesinio valdymo modelių

savybės maksimizuojant rezultatus, sinchronizuojamos skirtingos kelių krypčių veiklos, optimizuojamos visos organizacijos veiklos ir geriau valdomi ištekliai. Vis dėlto, nors tyrimo metu ir buvo atskleista, kad projekcinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimas LKA yra būtinas, informantai taip pat identifikavo tam tikras praktines problemas, derinant šiuos du valdymo modelius (žr. 39 lentelę).

39 lentelė. *Pagrindinės praktinės problemos, derinant projekcinio ir procesinio valdymo modelius LKA*

Tema	SUBTEMA	IŠRODANTIS TEIGINYS
PAGRINDINĖS PRAKTINĖS PROBLEMOS PROJEKCTINIO IR PROCESINIO VALDymo MODELIŲ DERINIME LKA	Projektų rezultatų įtvirtinimas kasdienėje veikloje	I1: „Kaip jau minėjau, labai sudėtinga projektų rezultatus įtvirtinti kasdienėje veikloje<...>“. I3: „<...>projektų tęstinumas ilgesniam periodui, kuris neapima kasdinių procesų“.
	Bendras suvokimas siekiant rezultato	I5: „Pagrindinės vadovybės ir padalinių vadovų bendras suvokimas siekiant rezultato“.
	Papildomų resursų panaudojimo būtinybė	I1: „<...>Būtinas papildomas resursų panaudojimas vidinei komunikacijai ir palaikymui“. I4: „<...>lėšų trūkumas <...>“.
	Veiklų priskyrimas strateginiam ir operaciniam lygmeniui	I2: „Pagrindiniai iššūkiai projekcinio ir procesinio valdymo derinime yra veiklų priskyrimas strateginiam ir operaciniam lygmeniui, nes skirtingose kryptyse ta pati veikla gali būti traktuojama skirtingam valdymo ir vadovavimo lygmeniui“. I3: „Veiklos pasiskirstymas tarp strateginių ir operacinių padalinių“. I4: „<...>darbų pasidalijimo sudėtingumas tarp skirtingų lygmenų“.
	Darbuotojų įsitraukimo ir išmanymo stoka	I4: „Nepakankamas darbuotojų įsitraukimas ir išmanymas <...>“.
	Skirtingas požiūris	I6: „Skirtinga vadovybės ir darbuotojų samprata, akademinės bendruomenės ir karinės bendruomenės požiūris į standartus ir kasdienę veiklą <...>“.
	Ribotas biudžetas	I6: „<...> Ribotas biudžetas <...>“.

Interviu metu buvo nustatytos 4-ios pagrindinės praktinės problemos, derinant projekcinio ir procesinio valdymo modelius LKA. Informantai (I1,I3) pažymėjo, kad derinant šiuos du valdymo modelius, yra labai sunku projektų rezultatus įtvirtinti kasdienėje veikloje, o tarpusavio derinimui yra reikalingi papildomi resursai (I1,I4). Viena esminių praktinių problemų buvo siejama su veiklų priskyrimu strateginiam ir operaciniam lygmeniui (I2,I3,I4), nes „<...> skirtingose kryptyse ta pati veikla gali būti traktuojama skirtingam valdymo ir vadovavimo lygmeniui“ (I2). Informantas (I4) taip pat identifikavo darbuotojų įsitraukimo ir išmanymo stoką kaip praktinę problemą, kadangi LKA dažnai susiduriama su nepakankamu darbuotojų įsitraukimu bet kokio pobūdžio veikloje ir jų žinių bei išmanymo stoka, taip pat informantas (I6) pažymėjo, kad viena esminių praktinių problemų yra susijusi su skirtingu vadovybės ir darbuotojų požiūriu bei ribotu biudžetu. Taigi, atsižvelgiant į interviu metu surinktą informaciją yra puikiai matyti, kad **LKA derinant projekcinio ir procesinio valdymo modelius** susiduria su 4-iomis esminėmis problemomis, kurios apima projektų rezultatų įtvirtinimo sudėtingumą kasdienėje veikloje, papildomų resursų (finansinių, žmogiškojo kapitalo ir pan.) būtinybę, veiklų priskyrimą strateginiam ir operaciniam lygmeniui bei darbuotojų įsitraukimo ir išmanymo lygį.

Siekiant spręsti kylančias praktines problemas, LKA derinant projekcinio ir procesinio valdymo modelius, informantų tyrimo pabaigoje buvo prašoma pateikti siūlymus tobulinti projekcinio ir procesinio valdymo modelių tarpusavio derinimą. Šie tyrimo dalyvių siūlymai yra pateikti 40-oje lentelėje. Informantai pateikė 6-is siūlymus tobulinti projekcinio ir procesinio valdymo modelių tarpusavio derinimą LKA. Pateikti siūlymai dar kartą išryškino žmogiškojo kapitalo svarbą, valdžios ir darbuotojų įsitraukimo į organizacinę veiklą būtinybę, skirtingų vadovavimo lygmenų reikšmę ir koncentravimo galimybę bei veiklos efektyvumo vertinimo gairių identifikavimą. Papildomai buvo išskirta atviros komunikacijos svarba ir būtinybė projekcinio bei procesinio valdymo modelių taikyme LKA.

.40 lentelė. Siūlymai projekcinio ir procesinio valdymo modelių tarpusavio derinimo tobulinimui

Tema	SUBTEMA	IŠRODANTIS TEIGINYS
SIŪLYMAI PROJEKCTINIO IR PROCESINIO VALDYMŲ MODELIŲ TARPUSAVIO DERINIMO TOBULINIMUI	Projektai įgyvendinamo pokyčio vertinimas	I1: „Projektai įgyvendinamas pokytis turi būti įvertintas, ar duoda teigiamų rezultatų ir ar tikslas yra pasiektas, jeigu yra poreikis tokią pačią veiklą standartizuoti iki procesinio požiūrio, tai turi būti padaryta dar projekto metu, numatant projekto rezultatų integravimo veiksmus. Jeigu projektas vienkartinis ir buvo pasiektas tikslas, tačiau nėra būtinybės tai padaryti kartotiniu veiksmu, tuomet fiksuojami projekto rezultatai ir projektas uždaromas“.
	Vadovybės visapusiškas įtraukimas	I2: „<...> pagrindinės vadovybės ir padalinių vadovų bendras suvokimas siekiant rezultato<...>“. I5: „Pagrindinės vadovybės ir padalinių vadovų bendras suvokimas siekiant rezultato“. I6: „<...> paskirti tik keli projektų vadovai su patirtimi; iniciatyva kyla iš vadovybės, tačiau aktyvūs darbuotojai vykdo užduotis ir vadovaujasi kasdienės veiklos procesais<...>“.
	Personalo įtraukimas į organizacinę veiklą	I2: „<...> visapusiškas personalo įtraukimas į procesinę veiklą<...>“. I4: „Pirmiausia reikia ne tik labiau įtraukti darbuotojus, bet ir užtikrinti, kad pastarieji turi pakankamai žinių įsitraukti <...>“. I6: „<...> komunikavimas ir buvimas tame pačiame informaciniame lauke<...>“.
	Atvira komunikacija organizacijos viduje	I2: „<...> atvira informacijos pateikimas personalui ir operacinio lygmens vadovams, akcentuojant tiek teigiamus, tiek ir neigiamus aspektus<...>“.
	Projekcinio ir procesinio valdymo koncentravimas skirtinguose vadovavimo lygmenyse	I2: „<...> procesinis ir projekcinis valdymas turi būti koncentruojamas skirtinguose vadovavimo lygmenyse, tačiau būtinas suderinamumas siekiant bendro rezultato“. I3: „<...> suvienodinti tam tikras atsakomybes skirtinguose strateginiuose ir operaciniuose padaliniuose, kad ta pati veikla būtų traktuojama taip pat valdymo ir vadovavimo lygmenyse <...>“. I4: „<...> Galbūt suvienodinti tam tikras atsakomybes tarp skirtingų lygmenų, taip užtikrinant paprastesnį darbų pasiskirstymą“.
	Aškos organizacijos veiklos efektyvumo vertinimo gairės	I3: „<...> reikėtų apibrėžti aiškias efektyvumo vertinimo gaires tiek procesiniu, tiek projekciniu atžvilgiu, kad būtų aiškiai matyti, kaip yra pasiekiami išsikelti tikslai“. I4: „<...> yra būtina aiškiau apibrėžti tam tikrus efektyvumo vertinimo kriterijus ir įvairių veiklų tęstinumo galimybes“.

Tyrimo pabaigoje buvo pateikti tokie siūlymai, kaip projektai įgyvendinamo pokyčio vertinimas. Informanto (I1) teigimu, „projektai įgyvendinamas pokytis turi būti įvertintas, ar duoda teigiamų rezultatų ir ar tikslas yra pasiektas, jeigu yra poreikis tokią pačią veiklą standartizuoti iki procesinio požiūrio <...>“. Kiti siūlymai buvo siejami su vadovybės visapusiško

įsitraukimo skatinimu (I2,I5,I6), personalo įtraukimu į organizacinę veiklą (I2,I4,I6), atvira komunikacija organizacijos viduje ir aiškiais organizacijos veiklos efektyvumo vertinimo gairėmis (I3,I4). Informanto (I2) teigimu, LKA yra būtinas „<...> atviras informacijos pateikimas personalui ir operacinio lygmens vadovams, akcentuojant tiek teigiamus, tiek ir neigiamus aspektus <...>“ siekiant kuo sėkmingiau vykdyti organizacijoje rengiamus projektus ir procesus. Taip pat, LKA „<...> yra būtina aiškiau apibrėžti tam tikrus efektyvumo vertinimo kriterijus ir įvairių veiklų tęstinumo galimybes“, padėsiančius ne tik geriau planuoti, organizuoti ir vykdyti tiek projektus, tiek ir procesus, bet ir tinkamiau derinti projektinio ir procesinio valdymo modelius organizacijoje. Vienas iš esminių siūlymų, kuris buvo pateiktas net trijų informantų (I2,I3,I4), buvo grindžiamas projektinio ir procesinio valdymo koncentravimu skirtinguose vadovavimo lygmenyse. Kitaip tariant, tyrimo dalyviai siūlė suvienodinti tam tikras atsakomybes skirtinguose strateginiuose ir operaciniuose padaliniuose (I3) bei siekti kuo didesnio projektinio ir procesinio valdymo modelių suderinamumo per projektinio ir procesinio valdymo koncentravimą skirtinguose vadovavimo lygmenyse (I4).

Apibendrinant projektinio ir procesinio valdymo sąsajas LKA galima teigti, kad LKA pagrindinius projektinio ir procesinio valdymo skirtumus apima pačios veiklos pasikartojimas (kasdienė arba nekasdienė veikla) ir veiklos valdymo apimtis, t.y. tarpusavio priklausomybė. Aiškinantis projektinio ir procesinio valdymo derinimo galimybių subtilumus, interviu metu buvo išryškinta veiklos kartotinumų galimybė, o kitos galimybės buvo siejamos su strateginiu ir operaciniu valdymu bei planavimu. Projektinio bei procesinio valdymo tarpusavio derinimas LKA yra grindžiamas strateginio ir operacinio valdymo bei vadovavimo principais, tačiau nepainiojant projektinio valdymo strateginiuose ir operaciniuose procesuose. LKA projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimas ne tik sukuria tam tikrą strateginio ir operacinio valdymo atskiriamumą, bet tuo pačiu padeda efektyviau vykdyti veiklą, geriau išnaudoti turimus išteklius ir kryptingiau siekti išsikeltų tikslų bei tobulėti. Derinant projektus ir procesus LKA egzistuoja tam tikras dvigubas pavaldumas bei pačių darbuotojų kompetencijos ir žinių skirtumai, kurie neretai stabdo sėkmingą projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimą. Projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimas LKA yra būtinas tam, kad būtų panaudojamos geriausios projektinio ir procesinio valdymo modelių savybės maksimizuojant rezultatus, sinchronizuojamos skirtingos kelių krypčių veiklos, optimizuojamos visos organizacijos veiklos ir geriau valdomi ištekliai. Vis dėlto, LKA derinant projektinio ir procesinio valdymo modelius, susiduriama su 4-iomis esminėmis problemomis, kurios apima projektų rezultatų įtvirtinimo sudėtingumą kasdienėje veikloje, papildomų resursų (finansinių, žmogiškojo kapitalo ir pan.) būtinybę, veiklų priskyrimą strateginiam ir operaciniam lygmeniui bei darbuotojų įsitraukimo ir išmanymo lygį.

4. PROJEKTINIO IR PROCESINIO VALDYMO MODELIŲ DERINIMO VIEŠAJAME SEKTORIJE TYRIMO REZULTATŲ APITARIMAS

Nors daugeliu atvejų projektinis ir procesinis valdymas yra pateikiamas kaip dvi atskiros disciplinos, vis dėlto, realybė yra tokia, kad abi šios disciplinos veikia viena kitą ir yra priklausomos – verslo procesų pakeitimai gali sukelti projekto poreikį, o naujo projekto pradžia – verslo procesų pokyčius. Projektinio ir procesinio valdymo panašumas yra toks, kad jų planavimas yra vykdomas remiantis organizacijų tikslais, valdant ribotus išteklius, stebint ir, žinoma, kontroliuojant (Projektų ir procesų valdymo ... gairės 2014, 5).

Labai dažnai projektinis ir procesinis valdymas yra painiojami tarpusavyje. Patys terminai „projektas“ ir „procesas“ yra vienas kitą papildantys šio žodžio prasme, o organizacijose vykstantys problemų sprendimai ir užduočių vykdymas yra priklausomi būtent nuo projektinio ir procesinio valdymo derinimo. Ahreens (2018) atliktame tyrime buvo išskirti tam tikri projektinio ir procesinio valdymo skirtumai, apimantys pasikartojamumą, cikliškumą, galiojimo laiką, rezultatus ir pan. Šie projektinio ir procesinio valdymo skirtumai atspindėjo ir atlikto tyrimo metu. LKA pagrindinius projektinio ir procesinio valdymo skirtumus apima pačios veiklos pasikartojimas (kasdienė arba nekasdienė veikla) ir veiklos valdymo apimtis, t.y. tarpusavio priklausomybė.

Nors projektai ir procesai turi tam tikrus skirtumus atsižvelgiant į skirtingus aspektus, tokius kaip rezultatai, automatikos laipsnis, procedūrų eiliškumas, deviacija, seka, galiojimo laikas ir kt., dažniausiai projektinis ir procesinis valdymas yra neatsiejami ir vienas kitą papildantys procesai, strateginio valdymo metu siekiant teigiamų organizacijos rezultatų ir kokybiško tikslų įgyvendinimo. Projektinis ir procesinis valdymas yra strateginio planavimo dalis, kuri viešojo sektoriaus organizacijose (įskaitant ir LKA) yra viena iš pagrindinių veiklų. Tyrimo metu paaiškėjo, kad projektinio bei procesinio valdymo tarpusavio derinimas LKA yra grindžiamas strateginio ir operacinio valdymo bei vadovavimo principais, tačiau nepainiojant projektinio valdymo strateginiuose ir operaciniuose procesuose.

Wijayanayake (2021) ir Pathak (2015) savo moksliniuose darbuose identifikavo projektinio ir procesinio valdymo derinimo privalumus bei trūkumus. Autoriai (Wijayanayake, 2021; Pathak, 2015) pažymėjo, kad projektinis ir procesinis valdymas padeda kryptingiau siekti organizacijos tikslų, geriau tenkinti suinteresuotų šalių poreikius ir valdyti turimus išteklius, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus ir stiprinti organizacijų brandą. Vis dėlto, valdant projektus ir procesus nėra išvengiama pasipriešinimo pokyčiams, galimų struktūrinių pertvarkų ir dvigubos pavaldumo tikimybės bei papildomų išlaidų, skirtų administravimui, išorės ekspertų samdymui ir kt. Šie privalumai ir trūkumai atspindėjo ir atliktame tyrime. LKA projektinio ir

procesinio valdymo tarpusavio derinimas ne tik sukuria tam tikrą strateginio ir operacinio valdymo atskiriamumą, bet tuo pačiu padeda efektyviau vykdyti veiklą, geriau panaudoti turimus išteklius ir kryptingiau siekti išsikeltų tikslų bei tobulėti. Vis dėlto, tyrimo metu buvo atskleista, kad derinant projektus ir procesus LKA egzistuoja tam tikras dvigubas pavaldumas bei pačių darbuotojų kompetencijos ir žinių skirtumai, kurie neretai stabdo sėkmingą projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimą. Atlikto tyrimo metu taip pat buvo nustatyta, kad projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimas LKA yra būtinas tam, kad būtų panaudojamos geriausios projektinio ir procesinio valdymo modelių savybės maksimizuojant rezultatus, sinchronizuojamos skirtingos kelių krypčių veiklos, optimizuojamos visos organizacijos veiklos ir geriau valdomi ištekliai.

Ahreens (2018) teigimu, projektinis ir procesinis valdymas skiriasi diametraliai, todėl atitinkamos procedūros iš esmės skiriasi, o jų derinimas yra labai komplikotas, o kartais gali būti ir neįmanomas, todėl dažnai atsiranda tokių praktinių problemų kaip papildomų išteklių būtinybė, darbuotojų įsitraukimo stoka ir pan. Atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad LKA derinant projektinio ir procesinio valdymo modelius susiduriama su 4-iomis esminėmis problemomis, kurios apima projektų rezultatų įtvirtinimo sudėtingumą kasdienėje veikloje, papildomų resursų (finansinių, žmogiškojo kapitalo ir pan.) būtinybę, veiklų priskyrimą strateginiam ir operaciniam lygmeniui bei darbuotojų įsitraukimo ir išmanymo lygį.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus literatūrą galima teigti, kad projektinis valdymas gali būti apibrėžiamas kaip sisteminis planavimo ir kontrolės procesas, orientuotas į pokyčius ir aplinkos įvertinimą, kuriam atlikti reikalingos žinios, įgūdžiai, įrankiai ir tam tikras metodų taikymas, kad projektai būtų įgyvendinti laiku ir neviršytų išlaidų. Projektų valdymo vertė viešajame sektoriuje sutelkta į jo indėlį į valdymą, daugiausia dėmesio skiriant skaidrumui, atskaitomybei, išteklių naudojimo efektyvumui, politikos įgyvendinimui ir pokyčiams, visų pirma, palaikant visuomenės pasitikėjimą ir jos poreikių tenkinimą. Procesų valdymas yra apibrėžiamas kaip sisteminis požiūris į organizacijos veiklos gerinimą ir susideda iš verslo procesų nustatymo ir tobulinimo, siekiant sukurti efektyvesnius ir labiau prisitaikančius procesus prie nuolat besikeičiančių aplinkos sąlygų. Procesų valdymas daugeliu atvejų yra grindžiamas įvairių sistemų standartų, modelių ir metodų taikymu, kurie užtikrina aukštą paslaugų ir produktų kokybę bei veiklos efektyvumą.
2. Projektinis ir procesinis valdymas yra viešojo sektoriaus organizacijų strateginio planavimo sudedamoji dalis, padedanti formuoti biudžetą, valdyti finansinį ir žmogiškąjį kapitalą bei organizacinę struktūrą, pasirenkant tinkamiausius valdymo metodus ir modelius ar jų kombinacijas siekiant efektyvaus tikslų įgyvendinimo. Projektinis ir procesinis valdymas padeda kryptingiau siekti organizacijos tikslų, geriau tenkinti suinteresuotų šalių poreikius ir valdyti turimus išteklius, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus ir stiprinti organizacijų brandą.
3. Atlikus empirinį tyrimą ir ištyrus projektinio bei procesinio valdymo sąsajas galima teigti, kad LKA pagrindinius projektinio ir procesinio valdymo skirtumus apima pačios veiklos pasikartojimas (kasdienė arba nekasdienė veikla) ir veiklos valdymo apimtis, t.y. tarpusavio priklausomybė. Projektinio bei procesinio valdymo tarpusavio priklausomybė, tačiau nepainiojant projektinio valdymo strateginiuose ir operaciniuose procesuose. LKA projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimas ne tik sukuria tam tikrą strateginio ir operacinio valdymo atskiriamumą, bet tuo pačiu padeda efektyviau vykdyti veiklą, geriau išnaudoti turimus išteklius ir kryptingiau siekti išsikeltų tikslų bei tobulėti. Derinant projektus ir procesus LKA egzistuoja tam tikras dvigubas pavaldumas bei pačių darbuotojų kompetencijos ir žinių skirtumai, kurie neretai stabdo sėkmingą projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimą. Projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimas LKA yra būtinas tam, kad būtų išnaudojamos geriausios projektinio ir procesinio valdymo modelių savybės maksimizuojant rezultatus, sinchronizuojamos skirtingos kelių krypčių veiklos, optimizuojamos visos

organizacijos veiklos ir geriau valdomi ištekliai. LKA derinant projektinio ir procesinio valdymo modelius susiduriama su 4-iomis esminėmis problemomis, kurios apima projektų rezultatų įtvirtinimo sudėtingumą kasdienėje veikloje, papildomų resursų (finansinių, žmogiškojo kapitalo ir pan.) būtinybę, veiklų priskyrimą strateginiam ir operaciniam lygmeniui bei darbuotojų įsitraukimo ir išmanymo lygį.

REKOMENDACIJOS LKA VADOVYBEI

1. Atliktas kokybinis tyrimas parodė, kad projektų veiksmingumui pasiekti būtinas LKA vadovų dėmesys projektus vykdančioms komandoms. Įsakymu formuojama komanda turi apibrėžti projekto tikslą, veiklų laiko ašį ir turėti laiko nuo tiesioginių užduočių įgyvendinti projektą bei pasiekti tikslą.
2. Kokybinio tyrimo metu, analizuojant LKA atvejį identifikuota, kad sėkmingai procesinio valdymo praktikai įgyvendinti ir palaikyti kritiškai svarbu išlaikyti kompetentingą personalą, kuris turi žinias, susijusias su procesų formavimu ir tobulinimu.
3. Procesinio valdymo LKA įgyvendinimui užtikrinti labai svarbu LKA vadovybei prisiimti atsakomybę už suformuotos procesinio valdymo sistemos rezultatyvumą, periodiškai vertinti sistemos veiksmingumą, peržiūrėti procesų aktualumą bei atitikimą teisiniam reglamentavimui, įtraukti procesus įgyvendinantį vidutinės grandies ir vykdymo personalą į tobulinimo pasiūlymų teikimą. Tokie veiksmai padėtų užtikrinti procesinio valdymo įtvirtinimą, komandinę motyvaciją ir teigiamą požiūrį į įvykdytą pokytį.
4. Siekiant spręsti kylančias praktines problemas, LKA derinant projektinio ir procesinio valdymo modelių integralumą, LKA vadovybei svarbu įtraukti vidutinės grandies personalą į vykdomus projektus, suburti nuolat veikiančias procesų tobulinimo komandas. Projektų įgyvendinimo komandos bei procesų tobulinimo komandos turi komunikuoti apie pasiektus rezultatus organizacijos viduje.
5. Procesų diagramose identifikuotas atsakomybės būtina integruoti į darbuotojų pareigines instrukcijas, suteikti projektų vadovams ir procesų vadovams atsakomybę už rezultatus. Vadovavimo procesų įgyvendinimui užtikrinti būtina įvertinti darbuotojų atsakomybes ir gebėjimą priimti sprendimus įvairiuose vadovavimo lygmenyse suderinant su organizacine struktūra.
6. Skatinti didesnę atvirą komunikaciją organizacijos viduje, sudominant kuo daugiau LKA darbuotojų įsitraukti į projektinę ir procesinę veiklą, siekiant didesnio personalo suinteresuotumo projektų ir procesų veiksmingumu, geresniu išteklių panaudojimu, efektyvesnės ir našesnės veiklos ir pan.

LITERATŪRA

1. Abdulla, Hazem ir Al-Hashimi, Mukhtar. 2019. „The Impact of Project Management Methodologies on Project Success: A Case Study of the Oil and Gas Industry“. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 9 (2): 115-125.
2. Ahrens, Volker. 2018. „Complementarity of project and process management“. Arbeitspapiere der nordakademie. ISSN 1860-0360.
3. Aleknevičienė Jolanta, Pocienė Aušra ir Šupa Maryja. 2020. „Kaip parašyti mokslinį rašto darbą?“ Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams. ISBN 978-609-07-0381-6.
4. APM (Association for Project Management). 2012. „APM Body of Knowledge“. 6th Edition. Prince Risborough: Association for Project Management.
5. APM. 2013. „What Is Project Management?“[interaktyvus]Prieiga per internetą: www.apm.org.uk/WhatIsPM [žiūrėta: 2021 06 28].
6. Bersėnaitė, Jurgita ir Šiožinytė, Ieva. 2011. „Projektų valdymo vertinimas: ekspertų nuomonių raiška“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (23): 30-41.
7. Berssaneti, Fernando Tobalir Carvalho, Marly Monteiro 2015. „Identification of variables that impact project success in Brazilian companies“. *International journal of project management*, 33 (3): 638- 649.
8. Biggins, David; Lene, Hoiby Anne ir Trollsund, Frida. 2016. „Applying a life cycle approach to project management methods“. EURAM. France, Paris.
9. Blandford, A. 2013. „Semi-Structured Qualitative Studies“. The Encyclopedia of Human-Computer Interaction, Aarhus, Denmark: The Interaction Design Foundation.
10. Brocke, J. ir Roswemann, M. 2014. „Business Process Management“. *Encyclopedia of Management*, 7: 1-15.
11. BSI (British Standards Institution). 2010. „BS 6079-1:2010“. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://shop.bsigroup.com/ProductDetail/?pid=000000000030170007> [žiūrėta 2021 06 28].
12. Chinosi, M., ir Trombetta, A. 2012. „BPMN: An introduction to the standard“. *Computer Standards and Interfaces*, 34(1): 124–134.
13. Clemente, Diego Honorato; De Nadae, Jeniffer; Galvao, Graziela Darla Araujo ir De Carvalho, Marly Monteiro. 2018. „Project management in the public sector: lessons from the literature“. International Association for Management of Technology. IAMOT 2018 Conference Proceedings.

14. Cristobal, Jose R.; Carral, Luis; Diaz, Emma; Fraguera, Jose A. ir Iglesias, Gregorio. 2018. „Complexity and Project Management: A General Overview“. *Complexity, Wiley Hindawi*: 1-10.
15. Ekanayake, Himali; Bin Idar, Raduwan ir Mohammad, Mohammad Fadhil. 2019. „Traditional project management approach, industry challenges and key attributes: a case study of construction project management in Sri Lanka“. *Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR)*, 5 (1): 52-64.
16. Gabryelczyk, Renata ir Jurczuk, Arkadiusz. 2016. „Business process management in the public sector: explored and future research field“. 9th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business. *Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems*, 788-801.
17. Gaižauskaitė Inga ir Valavičienė Natalija. 2016. „Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu“. Vadovėlis. UDK 303 (075.8).
18. Geogre, Bert; Drumaux, Anne; Joyce, Paul ir Longo Francesco. 2020. „Strategic planning that works—evidence from the European public sector“. *Public Money and management*, 40 (4): 255-259.
19. Gheyle, Niels ir Jacobs, Thomas. 2017. „Content Analysis: a short overview“. Internal research note.
20. Yeasmin, Sabina ir Rahman, Khan Ferdousour. 2012. „Triangulation' Research Method as the Tool of Social Science Research“. *BUP JOURNAL*, 1 (1): 154-163.
21. Iyamu, T. 2015. „Strategic Information Technology Governance and Organizational Politics in Modern Business“. Strategic Information Technology Governance and Organizational Politics in Modern Business. IGI Global.
22. Yin, Robert K. 2016. „Qualitative Research from Start to Finish“. Second Edition. The Guilford Press, New York and London.
23. ISO (International Organization for Standardization). 2012. „ISO 21500:2012 Guidance on project management“. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=50003 [žiūrėta: 2021 06 28].
24. Jaškauskas, Vidas ir Kisielienė, Gailutė. 2012. „Statybos projektų valdymas“. Socialiniai mokslai. Vadyba. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 4 (37): 128-135.
25. Joslin, Robertir Muller, Ralf. 2015. „Relationship between a project management methodology and project success in different project governance contexts“. *International journal of project management*, 33 (6): 1377-1392.
26. Khan, Khalid Ahmad; Turner, Rodney J. ir Maqsood, Tayyab. 2013. „Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan“. IRNOP XI 2013 conference, Oslo.

27. Mačiulaitytė, Agnietė. 2017. „Sveikatos sektoriaus procesų valdymo tobulinimas plėtojant visuomenės sveikatos stebėseną“. Visuomenės sveikatos praktikai. *Visuomenės sveikata*, 4 (79): 108-109.
28. McGratj, John ir Kostalova, Jana. 2020. „*Project Management Trends and New Challenges 2020+*“. Hradec Economic Days. DOI: 10.36689/uhk/hed/2020-01-061
29. Mikkelsen, Hans ir Riis, Jens. O. 2017. „*Project management: a multi-perspective leadership framework*“. Emerald Publishing: United Kingdom, North America, Japan, India, Malaysia, China.
30. Morkevičius, V., Valentienė, J., Kiauleikis, V. 2015. „*Bendrojo vertinimo modelio taikymas Kauno tardymo izoliatoriuje ir Šiaulių tardymo izoliatoriuje*“. Europos Sąjunga ir Lietuvos Respublika, Kauno tardymo izoliatorius.
31. Neder, Renato; Ramalho, Paulo; Rabelo, Olivian; Zambra, Elisandra; Maciel Cristiano ir Benevides, Nathalia. 2018. „Business Process Management: Terms, Trends and Models“. Communication Papers of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems. *Communication papers*, 163-170.
32. Netland, Torbjorn H. 2015. „Critical Success Factors for Implementing Lean Production: The Effect of Contingencies. Industrial Economics and Technology Management“, International Journal Production Research, Norway.
33. OGC (Office of Government Commerce). 2009. „*Managing successful projects with PRINCE2*“. London: The Stationery Office.
34. Oruthotaarachchi, C.R. ir Wijayanayake, W.M.I.J. 2021. „A thematical literature review on business process management“. *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)*, 12 (1): 1-13.
35. Ozguler, Ipek Sahra ir Yilmaz, Sertug. 2016. „The impact of personal characteristics of project management“. *PM World Journal*, 5 (6): 1-13.
36. P2M (Project Management Association of Japan). 2005. „A guidebook of project and program management for enterprise innovation P2M“. [interaktyvus] Priega per internetą: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html [žiūrėta: 2021 06 28].
37. Papadopoulos, George A.; Kechagias, Euripides; Legga, Panagiota ir Tatsiopoulou, Ilias. 2018. „*Integrating Business Process Management with Public Sector*“. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Paris, France.
38. Pathak, Ketaki S. 2015. „The Advantages of Using Project Management tools in Industries“. *IJSRSET*, 1 (1): 228-236.
39. Pilmanis, Emilis. 2015. „Public sector project management efficiency problems, case of Latvia“. *Regional Formation and Development Studies*, 3 (11): 177-188.

40. PMI (Project Management Institute). 2013. „*Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*“. Fifth edition. Newtown Square: Project Management Institute.
41. PMI. 2017. „*A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*“. 6th ed. Newtown Square: Project Management Institute.
42. Popa, Florina. 2017. „Public sector – conceptual elements, implications in economic and social life“. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, 25: 49-56.
43. Project Management Institute. 2013. „*A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*“. Newtown Square, Pa: Project Management Institute.
44. Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės. 2014. Vilnius: VRM. <https://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=527>.
45. Public Service Project Management (PB) Handbook. 2020. Government of Ireland, Our Public Service.
46. Pulmanis, Emils. 2014. „Public Sector Project Management Application and Sustainability Problems, Case of EU Member State – Latvia“. *PM World Journal*, 3 (11): 1-15.
47. Punch, Keith F. 2013. *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. SAGE Publications.
48. Raczynska, Magdalena. 2015. „Process management in public administration“. *Zarządzanie*, XLII (4): 79-91.
49. Rolstadas, Asbjorn; Tommelein, Iris; Schiefloe, Per Morten ir Ballard, Glenn. 2014. „Understanding project success through analysis of project management approach“. *International journal of managing projects in business*, 7 (4): 638-660.
50. Rupšienė, Liudmila. 2018. „*Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*“. [interaktyvus] Prieiga per internetą: <https://epale.ec.europa.eu/en/node/53710> [žiūrėta: 2021-07-11].
51. Sahno, Jevgeni ir Shevtshenko, Eduard. 2014. „*Quality improvement methodologies for continuous improvement of production processes and product quality and their evolution*“. 9th International DAAAM Baltic Conference „Industrial Engineering“. Tallin, Estonia, 181-186.
52. Sanchez, Lidia ir Blanco, Beatriz. 2012. „Business Process Management in Project-Based Companies: A New Methodology“. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1 (3): 35-41.
53. Sanders Jones, Janine L. ir Linderman, Kevin. 2014. „Process management, innovation and efficiency performance. The moderating effect of competitive intensity“. *Business Process Management Journal*, 20 (2): 335-358.
54. Serrador, Pedro ir Pinto, Jeffrey K. 2015. „Does agile work? A quantitative analysis of agile project success“. *International Journal of Project Management*, 33 (5): 1040-1051.

55. Sanchez, Prado Diaz de Mera; Gaya, Cristina Gonzalez ir Perez, Miguel Angel Sebastian. 2013. „Standardized Models for Project Management Processes to Product Design“. *Procedia Engineering*, 63: 193-199.
56. Silva, Felipe Barreto; Bianchi, Michael Jordan ir Amaral, Daniel Capado. 2019. „Evaluating combined project management models: strategies for agile and plan-driven integration“. *Product: Management & Development*, 17 (1): 15-30.
57. Wallace, William. 2016. „*Project management*“. Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, Edinburgh.
58. Wells, Hany. 2012. „How effective are project management methodologies? An explorative evaluation of their benefits in practice“. *Project Management Journal*, 43 (6): 43-58.
59. Winch, Graham M. ir Sanderson, Joe. 2015. „Call for Papers - Public policy and projects“. *International Journal of Project Management*, 33: 249-250.
60. Zaveckaitė, Asta ir Ulbinaitė, Aurelija. 2016. „Projektų rizikos valdymo vertinimas ir gerinimo galimybės kalbos vertimo paslaugų įmonėse“. *VU EF studentų mokslinės draugijos konferencija*, 256-267.
61. Žydžiūnaitė, Vilma ir Sabaliauskas, Stanislav. 2017. „*Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*“. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vaga, Vilnius.

SANTRAUKA

Projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimas viešajame sektoriuje: LKA atvejo analizė.

Raktiniai žodžiai: procesas, procesinis valdymas, projektas, projektinio ir procesinio valdymo sąsaja, projektinis valdymas, strateginis planavimas, viešasis sektorius.

Darbo problema: *kaip tinkamai suderinti projektinio ir procesinio valdymo modelius LKA instituciniu atveju?*

Darbo tikslas – įvertinti projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimo galimybes LKA atveju.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti projektinio valdymo modelių sampratą ir procesinio valdymo modelių koncepciją;
2. Ištirti projektinio ir procesinio valdymo modelių sąsajas viešajame sektoriuje;
3. Išnagrinėti projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimo galimybes LKA valdymo sistemoje.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė ir kokybinis tyrimas ekspertinio pusiau struktūruoto interviu būdu.

Rezultatai atskleidė, kad LKA projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimas ne tik sukuria tam tikrą strateginio ir operacinio valdymo atskiriamumą, bet tuo pačiu padeda efektyviau vykdyti veiklą, geriau panaudoti turimus išteklius ir kryptingiau siekti išsikeltų tikslų bei tobulėti.

Išvados:

1. LKA pagrindinius projektinio ir procesinio valdymo skirtumus apima pačios veiklos pasikartojimas (kasdienė arba nekasdienė veikla) ir veiklos valdymo apimtis, t.y. tarpusavio priklausomybė.
2. Projektinio bei procesinio valdymo tarpusavio derinimas LKA yra grindžiamas strateginio ir operacinio valdymo bei vadovavimo principais, tačiau nepainiojant projektinio valdymo strateginiuose ir operaciniuose procesuose.
3. Derinant projektus ir procesus LKA egzistuoja tam tikras dvigubas pavaldumas bei pačių darbuotojų kompetencijos ir žinių skirtumai, kurie neretai stabdo sėkmingą projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimą.
4. Projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimas LKA yra būtinas tam, kad būtų panaudojamos geriausios projektinio ir procesinio valdymo modelių savybės maksimizuojant

rezultatus, sinchronizuojamos skirtingos kelių krypčių veiklos, optimizuojamos visos organizacijos veiklos ir geriau valdomi ištekliai.

SUMMARY

Coordinating Project and Process Management Models in the Public Sector: A Case Study of the „LKA”.

Keywords: process, process management, project, project and process management interface, project management, strategic planning, public sector

The main problem - how properly coordinate project and process management models in the institutional case of the „LKA”?

The aim of the thesis is to evaluate the possibilities of combining project and process management models in the case of „LKA”.

Objectives:

1. To reveal the concept of project management models and the concept of process management models;
2. To analyze the links between project and process management models in the public sector;
3. To identify the possibilities of combining project and process management models in the „LKA” management system;

Research methods: analysis of scientific literature and qualitative research by means of expert semi-structured interviews.

The results revealed that the combination of project and process management of the „LKA” not only creates a certain separation of strategic and operational management but at the same time helps to carry out activities more efficiently, make better use of available resources and better achieve the set goals and improve.

Conclusions:

1. The main differences between the project and process management of the „LKA” include the recurrence of the activity itself (daily or non-daily activity) and the scope of activity management, i. interdependence.
2. Coordination of project and process management in „LKA” is based on the principles of strategic and operational management and leadership, but without confusing project management with strategic and operational processes.
3. When coordinating projects and processes, the „LKA” has a certain dual subordination and differences in the competence and knowledge of the employees themselves, which often hinder the successful coordination between project and process management.

PRIEDAI

INTERVIU KLAUSIMYNAS

Laba diena. Mano vardas yra Aurika Jacevičienė ir, kaip turbūt žinote, šiuo metu atlieku tyrimą, kurio pagrindinis *tikslas* – įvertinti projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimo galimybes LKA atveju. Įvertinus projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimo galimybes LKA atveju noriu pateikti siūlymus tobulinti projektinio ir procesinio valdymo modelių derinimą LKA. Interviu klausimynas susideda iš 5-ių pagrindinių temų/kategorijų, kurias su Jumis ir aptarsime, t.y. demografinių charakteristikų, projektinio valdymo, procesinio valdymo, projektinio ir procesinio valdymo sąsajų bei papildomų klausimų. Noriu patikinti, kad interviu metu gauti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais, o Jūsų tapatybės anonimiškumas užtikrintas. Šio interviu metu visuomet galite klausti, jei pateikiami klausimai nėra aiškūs, taip pat turite pilną teisę neatsakyti į klausimus, jei jie Jums atrodo neadekvatūs. Jūsų dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, todėl kilus būtinybei bet kada galime sustabdyti interviu procesą. Kadangi šio interviu pagalba siekiama spręsti kylančias projektinio ir procesinio valdymo suderinamumo problemas, paprašysiu Jūsų į pateikiamus klausimus atsakyti išsamiai.

KLAUSIMŲ TEMA	KLAUSIMŲ SUBTEMA	UŽDUODAMI KLAUSIMAI
Informantų charakteristikos	Patvirtinimas dėl dalyvavimo atliekamame tyrime	1. Norėčiau, kad dar kartą oficialiai patvirtintumėte savo laisvanorišką sutikimą dalyvauti tyrime. 2. Taip pat norėčiau, kad patvirtintumėte, jog supratote tyrimo tikslą, uždavinius, mano atsakomybes ir Jūsų teises.
	Demografinės charakteristikos	3. Sakykite, koks yra Jūsų išsilavinimas? T.y. koks yra Jūsų aukščiausias išsilavinimo laipsnis? 4. Norėčiau identifikuoti, kiek metų patirties turite su projektiniu ir procesiniu valdymu? 5. Kokia yra Jūsų darbo patirtis ir stažas LKA? 6. Sakykite, kaip esate įsitraukęs (-usi) į projektinį bei procesinį valdymą LKA?
Projektinis valdymas	Projektinio valdymo samprata	7. Kaip apibrėžtumėte projektinį valdymą? Kas yra projektinis valdymas LKA? 8. Kaip yra vykdomas projektinis valdymas LKA? Kokie etapai apima projektinį valdymą LKA? 9. Kaip galvojate, ko reikia sėkmingam projektiniam valdymui?
	Projektinio valdymo metodai ir modeliai	10. Kokius projektinio valdymo metodus ir modelius taikote LKA? Kaip galvojate, kaip šie metodai ir modeliai veikia? 11. Kaip galvojate, kokie yra projektinio valdymo metodų ir modelių taikymo privalumai LKA? 12. Nuo ko priklauso metodų ir modelių pasirinkimas bei jų taikymas LKA? Pakomentuokite plačiau. 13. Kaip galvojate, nuo ko priklauso projektinio valdymo metodų ir modelių taikymo sėkmė LKA?

	Projektinis valdymas viešajame sektoriuje	14. Sakykite, kokie yra pagrindiniai iššūkiai taikant projektinį valdymą ir įvairius metodus bei modelius viešojo sektoriaus organizacijoje? Kaip galvojate, ar projektinis valdymas viešojo sektoriaus organizacijoje skiriasi? Kodėl? 15. Kokiais pagrindiniais principais remiatės valdant projektus LKA? 16. Sakykite, į ką yra sutelkta projektų valdymo vertė viešajame sektoriuje, tiksliau LKA?
Procesinis valdymas	Procesinio valdymo samprata	17. Kaip apibrėžtumėte procesinį valdymą? Kas yra procesinis valdymas LKA? 18. Kaip yra vykdomas procesinis valdymas LKA? Kokie etapai apima procesinį valdymą LKA? 19. Kaip galvojate, ko reikia sėkmingam procesiniam valdymui? 20. Kokios yra pagrindinės procesinio valdymo užduotys LKA?
	Procesinio valdymo metodai ir modeliai	21. Kokius procesinio valdymo metodus ir modelius taikote LKA? Kaip galvojate, kaip šie metodai ir modeliai veikia? 22. Kaip galvojate, kokie yra procesinio valdymo metodų ir modelių taikymo privalumai LKA? 23. Nuo ko priklauso metodų ir modelių pasirinkimas bei jų taikymas LKA? Pakomentuokite plačiau. 24. Kaip galvojate, nuo ko priklauso procesinio valdymo metodų ir modelių taikymo sėkmė LKA? 25. Kaip LKA yra užtikrinamas efektyvus procesų vykdymas?
	Procesinis valdymas viešajame sektoriuje	26. Dėl kokių priežasčių procesinis valdymas yra reikalingas viešojo sektoriaus organizacijoms, įskaitant ir LKA? 27. Kokie motyvai lemia procesinio valdymo ir jo modelių diegimą LKA? 28. Kokios yra varomosios ir varžančios jėgos, turinčios įtakos procesinio valdymo integracijai LKA? 29. Kokie didžiausi procesinio valdymo privalumai LKA?
Projektinio ir procesinio valdymo sąsajos	Projektinio ir procesinio valdymo skirtumai	30. Projektas ir procesas yra vienas kitą papildantys šio žodžio prasme, o organizacijose vykstantys problemų sprendimai ir užduočių vykdymas yra priklausomi būtent nuo projektinio ir procesinio valdymo derinimo. Vis dėlto, procesinis ir projektinis valdymas skiriasi diametraliai. Kuo LKA skiriasi procesinis ir projektinis valdymas?
	Projektinio ir procesinio valdymo derinimo galimybės	31. Nors projektai ir procesai turi tam tikrus skirtumus atsižvelgiant į skirtingus aspektus, tokius kaip rezultatai, automatikos laipsnis, procedūrų eiliškumas, deviacija, seka, galiojimo laikas ir kt., dažniausiai atveju projektinis ir procesinis valdymas yra neatsiejami ir vienas kitą papildantys procesai, strateginio valdymo metu siekiant teigiamų organizacijos rezultatų ir kokybiško tikslų įgyvendinimo. Kaip projektinis ir procesinis valdymas yra derinamas LKA?
	Projektinio ir procesinio valdymo privalumai ir trūkumai	32. Kokius projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimo privalumus ir trūkumus išskirtumėte? 33. Kodėl, Jūsų nuomone, yra reikalingas projektinio ir procesinio valdymo derinimas LKA? Pakomentuokite plačiau.
Papildomi klausimai	Pagrindiniai iššūkiai	34. Apibendrinant interviu metu pateiktus atsakymus, sakykite, kokias pagrindines praktines problemas išskirtumėte projektinio ir procesinio valdymo modelių derinime?
	Rekomendacijos	35. Apibendrinant interviu metu pateiktus atsakymus, sakykite, kaip reikėtų spręsti kylančias praktines problemas derinant projektinio ir procesinio valdymo modelius? Prašau pateikti kelis siūlymus, kaip tobulinti projektinio ir procesinio valdymo modelių tarpusavio derinimą.

AČIŲ, KAD SUTIKOTE DALYVAUTI TYRIME!

INTERVIU TRANSKRIBACIJA (I1)

KLAUSIMŲ TEMA	KLAUSIMŲ SUBTEMA	UŽDUODAMI KLAUSIMAI	ATSAKYMAI
Informantų charakteristikos	Patvirtinimas dėl dalyvavimo atliekamame tyrime	1. Norėčiau, kad dar kartą oficialiai patvirtintumėte savo laisvanorišką sutikimą dalyvauti tyrime. 2. Taip pat norėčiau, kad patvirtintumėte, jog supratote tyrimo tikslą, uždavinius, mano atsakomybes ir Jūsų teises.	1. Sutinku. 2. Supratau.
	Demografinės charakteristikos	3. Sakykite, koks yra Jūsų išsilavinimas? T.y. koks yra Jūsų aukščiausias išsilavinimo laipsnis? 4. Norėčiau identifikuoti, kiek metų patirties turite su projektiniu ir procesiniu valdymu? 5. Kokia yra Jūsų darbo patirtis ir stažas LKA? 6. Sakykite, kaip esate įsitraukęs (-usi) į projektinį bei procesinį valdymą LKA?	3. Socialinių mokslų daktaras. 4. 15 metų. 5. 3 metai. 6. Esu LKA veiklos procesų parengimo projekto metodinis vadovas.
Projektinis valdymas	Projektinio valdymo samprata	7. Kaip apibrėžtumėte projektinį valdymą? Kas yra projektinis valdymas LKA? 8. Kaip yra vykdomas projektinis valdymas LKA? Kokie etapai apima projektinį valdymą LKA? 9. Kaip galvojate, ko reikia sėkmingam projektiniam valdymui?	7. Projektinis valdymas yra veikla orientuota į konkretų tikslą, apibrėžta laike ir naudojanti nustatytą lėšų kiekį. Projektiniu valdymu LKA grindžiama mokslo grupių veikla bei pilotiniai projektai – lyderystės koncepcija, projektų parengimas. 8. Inicijavimas, projekto idėjos patvirtinimas, projekto įgyvendinimas, projekto uždarymas, projekto idėjos vystymas arba ne po projekto pabaigos. 9. Stipriai į tikslą orientuotos ir susidirbusios komandos.
	Projektinio valdymo metodai ir modeliai	10. Kokius projektinio valdymo metodus ir modelius taikote LKA? Kaip galvojate, kaip šie metodai ir modeliai veikia? 11. Kaip galvojate, kokie yra projektinio valdymo metodu ir modelių taikymo privalumai LKA? 12. Nuo ko priklauso metodų ir modelių pasirinkimas bei jų taikymas LKA? Pakomentuokite plačiau. 13. Kaip galvojate, nuo ko priklauso	10. Procesų parengimo projektui buvo taikomas AGILE projektų valdymo metodas. 11. AGILAS leido mažais žingsniais daryti projekto veiklas ir įsivertinus kas padaryta judėti tolyn. 12. Nuo situacijos.

		projektinio valdymo metodų ir modelių taikymo sėkmė LKA?	Procesų parengimo projekto apimtis nebuvo aiški nuo jo pradžios. 13. Priklauso nuo susidirbusios komandos
	Projektinis valdymas viešajame sektoriuje	14. Sakysite, kokie yra pagrindiniai iššūkiai taikant projektinį valdymą ir įvairius metodus bei modelius viešojo sektoriaus organizacijoje? Kaip galvojate, ar projektinis valdymas viešojo sektoriaus organizacijoje skiriasi? Kodėl? 15. Kokiais pagrindiniais principais remiatės valdant projektus LKA? 16. Sakysite, į ką yra sutelkta projektų valdymo vertė viešajame sektoriuje, tiksliau LKA?	14. Viešajame sektoriuje sudėtinga taikyti projektinį valdymą, jeigu nėra aiškūs tikslai ir nėra apibrėžtos lėšos tikslo pasiekimui. 15. Laiko ašis, sumanymo tikslas, darbų eiliškumas. 16. Į tikslą bei rezultatą.
Procesinis valdymas	Procesinio valdymo samprata	17. Kaip apibrėžtumėte procesinį valdymą? Kas yra procesinis valdymas LKA? 18. Kaip yra vykdomas procesinis valdymas LKA? Kokie etapai apima procesinį valdymą LKA? 19. Kaip galvojate, ko reikia sėkmingam procesiniam valdymui? 20. Kokios yra pagrindinės procesinio valdymo užduotys LKA?	17. Procesinis valdymas yra pasikartojančios veiklos standartizavimas, procesinis valdymas LKA pasirinktas dėl būtinybės išgryninti ir optimizuoti vykdomą veiklą. 18. Tai kasdieninė veikla pagal aprašytus ir patvirtintus procesus, naudojant instrukcijas ir standartines formas. 19. Visų LKA darbuotojų įsitraukimo ir naudojimo procesų savo kasdieninėje veikloje. 20. Pagrindinės užduotys susijusios su greičiau atliekamu darbu, aiškesnėmis veiklos procedūromis ir sutaupymu laiko kasdieninėje veikloje
	Procesinio valdymo metodai ir modeliai	21. Kokius procesinio valdymo metodus ir modelius taikote LKA? Kaip galvojate, kaip šie metodai ir modeliai veikia? 22. Kaip galvojate, kokie yra procesinio valdymo metodų ir modelių taikymo privalumai LKA? 23. Nuo ko priklauso metodų ir modelių pasirinkimas bei jų taikymas LKA? Pakomentuokite plačiau. 24. Kaip galvojate, nuo ko priklauso procesinio valdymo metodų ir modelių taikymo sėkmė LKA? 25. Kaip LKA yra užtikrinamas efektyvus procesų vykdymas?	21. Procesiniam valdymui naudojama standartizacija ir LEAN sistema, standartizacija buvo naudojama rengiant Integruotos veiklos valdymo sistemą VTT. Lean sistema bus naudojama veiklos tobulinimui. 22. LKA kaip karinė organizacija lengviau skaito schemas, nei tekstą, todėl lean principais aprašyta sistema gali būti lengviau tobulinama

			bei į tokią sistemą lengviau yra „įvesti“ naujus darbuotojus, nei supažindinti su visomis tvarkomis patvirtintomis LKA viršininko įsakymu. 23. Priklauso nuo išorinio konsultanto bei vadovybės pasirinkto kelio. 24. Daugumoje atvejų priklauso nuo vadovybės palaikymo ir darbuotojų įsitraukimo. 25. Kol kas nėra suformuota procesų efektyvumo kriterijų matavimo Sistema.
	Procesinis valdymas viešajame sektoriuje	26. Dėl kokių priežasčių procesinis valdymas yra reikalingas viešojo sektoriaus organizacijoms, įskaitant ir LKA? 27. Kokie motyvai lemia procesinio valdymo ir jo modelių diegimą LKA? 28. Kokios yra varomosios ir varžančios jėgos, turinčios įtakos procesinio valdymo integracijai LKA? 29. Kokie didžiausi procesinio valdymo privalumai LKA?	26. Procesinis valdymas leidžia veiklą standartizuoti, leidžia ją optimizuoti mažinant biurokratinį aparatą veiklos vykdyme. 27. Priklauso nuo išorinio konsultanto bei vadovybės pasirinkto kelio. 28. Varomosios jėgos dažniausiai „įsakymo galia“, varžančios jėgos yra darbuotojų pasipriešinimas, nenoras dirbti naudojant instrukcijas ir formas bei vadovybės negriežtas požiūris reikalaujant vykdyti veiklą pagal aprašytus procesus (vyrauja aš visą laiką taip dariau požiūris). 29. Privalumai aiškumas siekiant konkretaus rezultato ir susikalbėjimas vykdant veiklą.
Projektinio ir procesinio valdymo sąsajos	Projektinio ir procesinio valdymo skirtumai	30. Projektas ir procesas yra vienas kitą papildantys šio žodžio prasme, o organizacijose vykstantys problemų sprendimai ir užduočių vykdymas yra priklausomi būtent nuo projektinio ir procesinio valdymo derinimo. Vis dėlto, procesinis ir projektinis valdymas skiriasi diametraliai. Kuo LKA skiriasi procesinis ir projektinis valdymas?	30. Procesinio požiūriu paremta kasdieninė veikla, tai yra pasikartojanti. Projektiniu valdymu paremta niekada anksčiau nedaryta tikslinga veikla.
	Projektinio ir procesinio valdymo	31. Nors projektai ir procesai turi tam tikrus skirtumus atsižvelgiant į skirtingus aspektus, tokius kaip	31. Procesinio požiūriu paremta kasdieninė veikla, tai yra

	derinimo galimybės	rezultatai, automatikos laipsnis, procedūrų eiliškumas, deviacija, seka, galiojimo laikas ir kt., dažniausiu atveju projektinis ir procesinis valdymas yra neatsiejami ir vienas kitą papildantys procesai strateginio valdymo metu siekiant teigiamų organizacijos rezultatų ir kokybiško tikslų įgyvendinimo. Kaip projektinis ir procesinis valdymas yra derinamas LKA?	pasikartojanti. Projektiniu valdymu paremta niekada anksčiau nedaryta tikslinga veikla.
	Projektinio ir procesinio valdymo privalumai ir trūkumai	32. Kokius projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimo privalumus ir trūkumus išskirtumėte? 33. Kodėl, Jūsų nuomone, yra reikalingas projektinio ir procesinio valdymo derinimas LKA? Pakomentuokite plačiau.	32. Privalumai yra išnaudojami tiek projektinio tiek procesinio valdymo modelių privalumai, o trūkumas yra jų suderinamumas, kuomet kalbame apie projektų rezultatų perdavimą į kasdieninę veiklą kaip procesinę veiklą, ji stringa dėl per mažos komunikacijos ir jeigu projekto komanda išskaidoma nėra varančio mechanizmo, tai ir geriausi projektų rezultatai gali būti nepanaudoti. 33. Derinimas ir reikalingas dėl modelių teigiamų pusių išnaudojimo. Procesiniu valdymu grindžiama veikla yra patogesnė optimizuoti ir sutvarkyti veiklą. Projektinio valdymo nauda atnešti proveržį, bei diegti inovacijas, jų derinimas leistų organizacijai užtikrinti nuolatinį tobulėjimą.
Papildomi klausimai	Pagrindiniai iššūkiai	34. Apibendrinant interviu metu pateiktus atsakymus, sakykite, kokias pagrindines praktines problemas išskirtumėte projektinio ir procesinio valdymo modelių derinime?	34. Kaip jau minėjau, labai sudėtinga projektų rezultatus įtvirtinti į kasdieninę veiklą. Būtinai papildomas resursų panaudojimas vidinei komunikacijai ir palaikymui.
	Rekomendacijos	35. Apibendrinant interviu metu pateiktus atsakymus, sakykite, kaip reikėtų spręsti kylančias praktines problemas derinant projektinio ir procesinio valdymo modelius? Prašau pateikite kelis siūlymus projektinio ir procesinio valdymo modelių tarpusavio derinimo tobulinimui.	35. Projektams įgyvendinamas pokytis turi būti įvertintas ar duoda teigiamų rezultatų ir ar tikslas yra pasiektas, jeigu yra poreikis tokią pačią veiklą standartizuoti iki

			procesinio požiūrio, tai turi būti padaryta dar projekto metu, numatant projektinių rezultatų integravimo veiksmus. Jeigu projektas vienkartinis ir buvo pasiektas tikslas, tačiau nėra būtinybės tai padaryti kartotiniu veiksmu, tuomet fiksuojami projekto rezultatai ir projektas uždaromas. Reikėtų labai atskirti, kas yra projektai, kas yra procesai, jeigu veikla kartotinė, geriau daryti procesą, o ne projektą. Tikiuosi atsakiau aiškiai, jeigu reikės papildomos informacijos, atsakymus papildysiu.
--	--	--	---

INTERVIU TRANSKRIBACIJA (I2)

KLAUSIMŲ TEMA	KLAUSIMŲ SUBTEMA	UŽDUODAMI KLAUSIMAI	ATSAKYMAI
Informantų charakteristikos	Patvirtinimas dėl dalyvavimo atliekamame tyrime	1. Norėčiau, kad dar kartą oficialiai patvirtintumėte savo laisvanorišką sutikimą dalyvauti tyrime. 2. Taip pat norėčiau, kad patvirtintumėte, jog supratote tyrimo tikslą, uždavinius, mano atsakomybes ir Jūsų teises.	1. Taip, sutinku dalyvauti tyrime. 2. Taip, suprantu tyrimo tikslą, uždavinius ir savo atsakomybę ir teises
	Demografinės charakteristikos	3. Sakyskite, koks yra Jūsų išsilavinimas? T.y. koks yra Jūsų aukščiausias išsilavinimo laipsnis? 4. Norėčiau identifikuoti, kiek metų patirties turite su projektiniu ir procesiniu valdymu? 5. Kokia yra Jūsų darbo patirtis ir stažas LKA? 6. Sakyskite, kaip esate įsitraukęs (-usi) į projektinį bei procesinį valdymą LKA?	3. Magistras. 4. Nepilni 2,5 metai, nuo 2019 m. liepos mėn. 5. 6 m. LKA, nuo 2015 m. sausio mėn. 6. Buvau paskirtas procesų kūrimo projekto vadovu nuo 2019 m. gruodžio mėn.
Projektinis valdymas	Projektinio valdymo samprata	7. Kaip apibrėžtumėte projektinį valdymą? Kas yra projektinis valdymas LKA? 8. Kaip yra vykdomas projektinis valdymas LKA? Kokie etapai apima projektinį valdymą LKA? 9. Kaip galvojate, ko reikia sėkmingam projektiniam valdymui?	7. Projektinis valdymas LKA, tai kompleksinės veiklos valdymas siekiant suderinti skirtingas veiklas orientuotas į bendrą rezultatą. 8. Projektinis valdymas LKA yra vykdomas AGILE principu, nes šiuo metu yra procesas yra kūrimo stadijoje. 9. Sėkmingam projektiniam valdymui būtina organizacijos brandumas, vadovybės suvokimas dėl organizacijos būtino pokyčio bei visapusiško padalinių vadovų įtraukimo į procesus.
	Projektinio valdymo metodai ir modeliai	10. Kokius projektinio valdymo metodus ir modelius taikote LKA? Kaip galvojate, kaip šie metodai ir modeliai veikia? 11. Kaip galvojate, kokie yra projektinio valdymo metodų ir modelių taikymo privalumai LKA? 12. Nuo ko priklauso metodų ir modelių pasirinkimas bei jų taikymas LKA?	10. Ir 11 Šiai dienai yra taikomas LEAN 6 Sigma metodas. AGILE principai yra taikomi kūrimo, įdiegimo ir stebėjimo etapuose. 12. Metodų pasirinkimas ir pritaikomumas LKA priklauso nuo siektino tikslo bei tikimų rezultatų. Lean 6 Sigma procesinio valdymo ir AGILE metodai buvo

		Pakomentuokite plačiau. 13. Kaip galvojate, nuo ko priklauso projektinio valdymo metodų ir modelių taikymo sėkmė LKA?	pasirinkti, kaip vieni pažangiausių procesinio valdymo bei projektavimo metodų. 13. Sėkmingam projektinio valdymo metodų parinkimo ir taikymo sėkmė priklauso nuo LKA vadovybės ir LKA personalo supratimo apie metodų taikymo principus bei pačių metodų supratimo ir jų taikymo paprastumo.
	Projektinis valdymas viešajame sektoriuje	14. Sakysite, kokie yra pagrindiniai iššūkiai taikant projektinį valdymą ir įvairius metodus bei modelius viešojo sektoriaus organizacijoje? Kaip galvojate, ar projektinis valdymas viešojo sektoriaus organizacijoje skiriasi? Kodėl? 15. Kokiais pagrindiniais principais remiatės valdant projektus LKA? 16. Sakysite, į ką yra sutelkta projektų valdymo vertė viešajame sektoriuje, tiksliau LKA?	14. Pagrindiniai iššūkiai taikant projektinį valdymą LKA yra personalo kaita bei naujų darbuotojų įtraukimas į jau sukurtus ir vystomus procesus. 15. Pagrindiniai principai valdant procesus LKA yra LKA personalo klasifikavimas pagal valdymo lygius: strateginis, operacinis ir taktinis. 16. Valdymo vertė LKA yra sukoncentruota į valdymo hierarchiją, procesų paskirtį (vadovavimo, pagrindiniai ir remiantys) bei sprendimo priėmimo sistemą.
Procesinis valdymas	Procesinio valdymo samprata	17. Kaip apibrėžtumėte procesinį valdymą? Kas yra procesinis valdymas LKA? 18. Kaip yra vykdomas procesinis valdymas LKA? Kokie etapai apima procesinį valdymą LKA? 19. Kaip galvojate, ko reikia sėkmingam procesiniam valdymui? 20. Kokios yra pagrindinės procesinio valdymo užduotys LKA?	17. Procesinis valdymas LKA yra kompleksinės veiklos, tarpusavio priklausomumo ir atsakomybių matricos suderinamumas. 18. Procesinis valdymas LKA yra orientuotas į bendrą galutinį rezultatą, rizikų valdymą bei tarpusavio procesų jungtinumą bei aktualumą. 19. Sėkmingam procesiniam valdymui būtinas savalaikio aktualumo išlaikymas. 20. Pagrindinės procesinio valdymo užduotys LKA yra išlaikyti LKA procesus aktualius, nuolat kintančius ir orientuotus į galutinio rezultato kokybę.
	Procesinio valdymo metodai ir modeliai	21. Kokius procesinio valdymo metodus ir modelius taikote LKA? Kaip galvojate, kaip šie metodai ir modeliai veikia? 22. Kaip galvojate, kokie yra procesinio valdymo metodu ir modelių taikymo privalumai LKA? 23. Nuo ko priklauso metodų ir	21. Metodai, kurie yra taikomi LKA yra Lean 6 Sigma ir AGILE. Tai paprasti suvokimui, lengvai perprantami ir nesudėtingi tikslinimui, kas leidžia išlaikyti nuolatinį procesinį aktualumą. 22. Pagrindinis procesinio valdymo taikymo privalumas

		modelių pasirinkimas bei jų taikymas LKA? Pakomentuokite plačiau. 24. Kaip galvojate, nuo ko priklauso procesinio valdymo metodų ir modelių taikymo sėkmė LKA? 25. Kaip LKA yra užtikrinamas efektyvus procesų vykdymas?	yra kompleksinės veiklos suderinamumas bei savalaikis rizikų valdymas. 23 Ir 24 Metodų bei modelių parinkimas priklauso nuo to, kaip greitai ir motyvuotai personalas priima ir įsisavina pateiktus metodus. 25. Sėkmingam procesų užtikrinimui būtina LKA vadovybės ir LKA personalo pilnavertis įtraukimas į veiklos procesų vykdymą.
	Procesinis valdymas viešajame sektoriuje	26. Dėl kokių priežasčių procesinis valdymas yra reikalingas viešojo sektoriaus organizacijoms, įskaitant ir LKA? 27. Kokie motyvai lemia procesinio valdymo ir jo modelių diegimą LKA? 28. Kokios yra varomosios ir varžančios jėgos, turinčios įtakos procesinio valdymo integracijai LKA? 29. Kokie didžiausi procesinio valdymo privalumai LKA?	26. LKA procesinis valdymas yra tikslingas siekiant sistemingai valdyti ir kontroliuoti galutinio rezultato kokybiškumo procesą. 27. Pagrindiniai motyvai lemiantys procesinį kitimą buvo organizacinė branda siekianti normalizuoti įvairiapusią ir daugiakryptę veiklą. 28. Pagrindinės varančios ir varžančios jėgos yra strateginio ir operacinio lygmens vadovai bei jų požiūris į pokyčius. 29. Didžiausi privalumai yra tai, kad normalizuota persipinanti ir sudėtinga LKA veikla, susistemintas žmogiškųjų išteklių valdymas, darbo principai orientuoti į kokybiškai atliekamas personalo funkcijas.
Projektinio ir procesinio valdymo sąsajos	Projektinio ir procesinio valdymo skirtumai	30. Projektas ir procesas yra vienas kitą papildantys šio žodžio prasme, o organizacijose vykstantys problemų sprendimai ir užduočių vykdymas yra priklausomi būtent nuo projektinio ir procesinio valdymo derinimo. Vis dėlto, procesinis ir projektinis valdymas skiriasi diametraliai. Kuo LKA skiriasi procesinis ir projektinis valdymas?	30. Pagrindiniai kardinalūs skirtumai tarp procesinio ir projektinio valdymo LKA yra tai, kad projektinis valdymas yra procesinio valdymo dalis arba atitinkamam terminui skirta projektinė veikla ar užduotis.
	Projektinio ir procesinio valdymo derinimo galimybės	31. Nors projektai ir procesai turi tam tikrus skirtumus atsižvelgiant į skirtingus aspektus, tokius kaip rezultatai, automatikos laipsnis, procedūrų eiliškumas, deviacija, seka, galiojimo laikas ir kt., dažniausiu atveju projektinis ir procesinis valdymas yra	31. Projektinio ir procesinio valdymo derinimas LKA yra orientuotas pagal strateginio ir operacinio valdymo ir vadovavimo principus, nepainiojant projektinio valdymo strateginiuose ir operaciniuose procesuose.

		neatsiejami ir vienas kitą papildantys procesai strateginio valdymo metu siekiant teigiamų organizacijos rezultatų ir kokybiško tikslų įgyvendinimo. Kaip projektinis ir procesinis valdymas yra derinamas LKA?	
	Projektinio ir procesinio valdymo privalumai ir trūkumai	32. Kokius projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimo privalumus ir trūkumus išskirtumėte? 33. Kodėl, Jūsų nuomone, yra reikalingas projektinio ir procesinio valdymo derinimas LKA? Pakomentuokite plačiau	32. Procesinio ir projektinio valdymo privalumas yra organizacijos gebėjimas išlaikyti strateginį ir operacinį atskiriamumą. 33. Projektinis ir procesinis derinimas LKA yra būtinas siekiant sinchronizuoti skirtingas kelių krypčių veiklas, kurių tarpiniai rezultatai yra orientuoti į bendrą LKA rezultato pasiekimą.
Papildomi klausimai	Pagrindiniai iššūkiai	34. Apibendrinant interviu metu pateiktus atsakymus, sakykite, kokias pagrindines praktines problemas išskirtumėte projektinio ir procesinio valdymo modelių derinime?	34. Pagrindiniai iššūkiai projektinio ir procesinio valdymo derinime yra veiklų priskyrimas strateginiam ir operaciniam lygmeniui, nes skirtingose kryptyse, ta pati veikla gali būti traktuojama skirtingam valdymo ir vadovavimo lygmeniui.
	Rekomendacijos	35. Apibendrinant interviu metu pateiktus atsakymus, sakykite, kaip reiktų spręsti kylančias praktines problemas derinant projektinio ir procesinio valdymo modelius? Prašau pateikite kelis siūlymus projektinio ir procesinio valdymo modelių tarpusavio derinimo tobulinimui.	35. Apibendrinant interviu pateiktus atsakymus susijusius su projektiniu ir procesiniu valdymu būtina: - pagrindinės vadovybės ir padalinių vadovų bendras suvokimas rezultato siekime; - visapusiškas personalo įtraukimas į procesinę veiklą; - atviras informacijos pateikimas personalui ir operacinio lygmens vadovams, akcentuojant tiek teigiamus tiek ir neigiamus aspektus; - procesinis ir projektinis valdymas turi būti koncentruojamas skirtinguose vadovavimo lygmenyse, tačiau būtinas suderinamumas siekiant bendro rezultato.

INTERVIU TRANSKRIBACIJA (I3)

KLAUSIMŲ TEMA	KLAUSIMŲ SUBTEMA	UŽDUODAMI KLAUSIMAI	ATSAKYMAI
Informantų charakteristikos	Patvirtinimas dėl dalyvavimo atliekamame tyrime	- Norėčiau, kad dar kartą oficialiai patvirtintumėte savo laisvanorišką sutikimą dalyvauti tyrime. - Taip pat norėčiau, kad patvirtintumėte, jog supratote tyrimo tikslą, uždavinius, mano atsakomybes ir Jūsų teises.	- Taip, sutinku. - Taip, viską supratau.
	Demografinės charakteristikos	- Sakykite, koks yra Jūsų išsilavinimas? T.y. koks yra Jūsų aukščiausias išsilavinimo laipsnis? - Norėčiau identifikuoti, kiek metų patirties turite su projektiniu ir procesiniu valdymu? - Kokia yra Jūsų darbo patirtis ir stažas LKA? - Sakykite, kaip esate įsitraukęs (-usi) į projektinį bei procesinį valdymą LKA?	- Baigiau magistro studijas. - Apie 5-erius metus. 7-eri metai. - Prisidedau prie LKA veiklos procesų rengimo.
Projektinis valdymas	Projektinio valdymo samprata	- Kaip apibrėžtumėte projektinį valdymą? Kas yra projektinis valdymas LKA? - Kaip yra vykdomas projektinis valdymas LKA? Kokie etapai apima projektinį valdymą LKA? - Kaip galvojate, ko reikia sėkmingam projektiniam valdymui?	- Žinių, įgūdžių, įrankių ir metodų taikymas projektinei veiklai, siekiant patenkinti projekto reikalavimus. LKA projektinis valdymas yra grindžiamas kompleksiskumu ir egzistuojančiomis mokslo grupėmis ar tam tikrais pilotiniais projektais. - LKA projektinis valdymas pirmiausiai yra paremtas inicijavimu, tuomet atitinkamo projekto patvirtinimu ir, žinoma, įgyvendinimu. - Sėkmingam projektiniam valdymui yra būtina į bendrą tikslą orientuota komanda bei viso LKA darbuotojų įsitraukimas, nes tik taip gali būti patenkinti įvairiausi pokyčiai ir pasiekti norimi rezultatai.
	Projektinio valdymo metodai ir modeliai	- Kokius projektinio valdymo metodus ir modelius taikote LKA? Kaip galvojate, kaip šie metodai ir modeliai veikia? - Kaip galvojate, kokie yra projektinio valdymo metodų ir modelių taikymo privalumai LKA? - Nuo ko priklauso metodų ir modelių pasirinkimas bei jų taikymas LKA? Pakomentuokite	- Vieni populiariausių metodų yra LEAN, 6 Sigma bei AGILE LKA. Viskas kai pir veikia neblogai, tačiau, kaip visada yra kur tobulėti. - Padedą projektus įsivertinti ir valdyti mažais žingsniais, palaipsniui, taip taupant finansinius ir žmogiškuosius išteklius. - LKA metodų ir modelių

		plačiau. 13. Kaip galvojate, nuo ko priklauso projektinio valdymo metodų ir modelių taikymo sėkmė LKA?	pasirinkimas dažniausiai priklauso nuo keliamų tikslų, projektų apimties ir, žinoma, žmonių įsitraukimo. 13. Na tai sėkmė, kaip ir daugeliu atveju priklauso nuo žmogiškojo kapitalo. Visa tai kaip asmenys, įsitraukiantys į projektus ir jų valdymą, supranta pačius metodus ir geba tuos metodus pritaikyti maksimaliems rezultatams gauti.
	Projektinis valdymas viešajame sektoriuje	14. Sakykite, kokie yra pagrindiniai iššūkiai taikant projektinį valdymą ir įvairius metodus bei modelius viešojo sektoriaus organizacijoje? Kaip galvojate, ar projektinis valdymas viešojo sektoriaus organizacijoje skiriasi? Kodėl? 15. Kokiais pagrindiniais principais remiatės valdant projektus LKA? 16. Sakykite, į ką yra sutelkta projektų valdymo vertė viešajame sektoriuje, tiksliau LKA?	14. Priežastis turbūt išskirčiau kelias. Pirmiausiai – finansai. Viešojo sektoriaus organizacijos yra labai priklausomos nuo finansavimo, todėl kiekvienas projektas turi būti suplanuotas ir aiškiai apibrėžtas, nes kitu atveju tam nebus lėšų, o ir turimais finansais labai daug nesusžaisi, nėra lankstumo. Kita svarbi kliūtis – darbuotojai ir jų kaita. Yra sudėtinga įgyvendinti projektus nuolat kintant darbuotojams, įtraukiant naujus projekto eigoje arba apskritai padidinti darbuotojų suinteresuotumą įsitraukiant. 15. Valdant projektus LKA yra visada stengiamasi aiškiai apibrėžti tikslus, pasiskirstyti atsakomybėmis, suplanuoti visus išteklius ir pan. 16. Paprastai viskas yra orientuot į keliamus tikslus ir siekiamą rezultatą bei tinkamus sprendimų priėmimo procesus.
Procesinis valdymas	Procesinio valdymo samprata	17. Kaip apibrėžtumėte procesinį valdymą? Kas yra procesinis valdymas LKA? 18. Kaip yra vykdomas procesinis valdymas LKA? Kokie etapai apima procesinį valdymą LKA? 19. Kaip galvojate, ko reikia sėkmingam procesiniam valdymui? 20. Kokios yra pagrindinės procesinio valdymo užduotys LKA?	17. Trumpai tariant, tai yra sisteminis požiūris į organizacijos veiklos tobulinimą. LKA procesinis valdymas atsispindi per tam tikrų procesų standartizavimą siekiant veiklos optimizavimo. 18. Remiantis patvirtintomis procesų instrukcijomis. Procesinį valdymą apima išteklių bei rizikų įvertinimas ir valdymas, efektyvumo įveertinimas, stebėsena ir pan. 19. Tinkamų žmonių, tinkamų instrukcijų, nuolatinės stebėsenos, o neretu atveju – ir pokyčių. 20. Kasdienių veiklos procesų efektyvumo didinimas, nulinis tobulėjimas, efektyvus išteklių panaudojimas ir pan.
	Procesinio valdymo metodai ir modeliai	21. Kokius procesinio valdymo metodus ir modelius taikote LKA? Kaip galvojate, kaip šie metodai ir modeliai veikia?	21. Vienus paprasčiausių, lengviausiai pritaikomų – LEAN, 6 sigma, AGILE. Kaip ir minėjau anksčiau – veikia

		22. Kaip galvojate, kokie yra procesinio valdymo metodu ir modelių taikymo privalumai LKA? 23. Nuo ko priklauso metodų ir modelių pasirinkimas bei jų taikymas LKA? Pakomentuokite plačiau. 24. Kaip galvojate, nuo ko priklauso procesinio valdymo metodų ir modelių taikymo sėkmė LKA? 25. Kaip LKA yra užtikrinamas efektyvus procesų vykdymas?	neblogai, tačiau yra kur tobulėti. 22. Padeda lengviau valdyti rizikas, lengviau integruoti informaciją bei su ja supažindinti naujus darbuotojus, taip pat – padeda integruoti kompleksinius procesus kaip vienetą, t.y. padeda apjungti įvairius procesus. 23. Paprastai LKA viskas priklauso nuo vadovybės pasirinkimo. 24. Darbuotojų išmanymo bei motyvacijos, vadovybės paramos ir supratimo bei įsitraukimo. 25. Šiuo momentu, tai yra sritis, kurią reikia tobulinti, nes LKA trūksta aiškiai apibrėžtų efektyvumo kriterijų. Vis dėlto, tam yra būtinas tiek darbuotojų, tiek vadovybės įsitraukimas. Galima būtų turbūt paminėti, tiesiog, kad bendrai yra tiesiog žiūrima į pasiektus rezultatus ir panaudotus išteklius, bet pačių efektyvumo kriterijų yra pasigendama šiai dienai LKA.
	Procesinis valdymas viešajame sektoriuje	26. Dėl kokių priežasčių procesinis valdymas yra reikalingas viešojo sektoriaus organizacijoms, įskaitant ir LKA? 27. Kokie motyvai lemia procesinio valdymo ir jo modelių diegimą LKA? 28. Kokios yra varomosios ir varžančios jėgos, turinčios įtakos procesinio valdymo integracijai LKA? 29. Kokie didžiausi procesinio valdymo privalumai LKA?	26. Viena svarbiausių priežasčių – biurokratinio aparato mažinimas. Kita vertus, procesinis valdymas padeda viešojo sektoriaus organizacijoms tobulėti, efektyviau išnaudoti išteklius, optimizuoti savo veiklą. 27. Veiklos optimizavimas ir geresnis turimų išteklių panaudojimas siekiant maksimizuoti rezultatus. 28. Varžančioji jėga turbūt vis dar esanti biurokratija kai kuriose įstaigos vietose. Vadovus laikyčiau tiek varomąja tiek ir varžančiąja jėga, nes jų požiūris gali arba stumti arba traukti. Tarp varomųjų jėgų paminėčiau norą greičiau, paprasčiau, bet tuo pačių ir kokybiškiau atlikti kasdienes procesus. 29. Susisteminta ir aiškumu grįsta veikla.
Projektinio ir procesinio valdymo sąsajos	Projektinio ir procesinio valdymo skirtumai	30. Projektas ir procesas yra vienas kitą papildantis šio žodžio prasme, o organizacijose vykstantys problemų sprendimai ir užduočių vykdymas yra priklausomi būtent nuo projektinio ir procesinio valdymo derinimo. Vis dėlto, procesinis ir projektinis valdymas skiriasi diametraliai. Kuo LKA skiriasi procesinis ir projektinis valdymas?	30. LKA projektinis ir procesinis valdymas skiriasi kaip ir visur kitur. Procesiniu valdymu yra grindžiama kasdienė veikla, o projektiniu valdymu – tikslinė veikla, t.y. atsirandantys specifiniai projektai.
	Projektinio ir procesinio	31. Nors projektai ir procesai turi tam tikrus skirtumus	31. Pats derinimas yra paremtas strateginio valdymo principais.

	valdymo derinimo galimybės	atsižvelgiant į skirtingus aspektus, tokius kaip rezultatai, automatikos laipsnis, procedūrų eiliškumas, deviacija, seka, galiojimo laikas ir kt., dažniausiu atveju projektinis ir procesinis valdymas yra neatsiejami ir vienas kitą papildantys procesai strateginio valdymo metu siekiant teigiamų organizacijos rezultatų ir kokybiško tikslų įgyvendinimo. Kaip projektinis ir procesinis valdymas yra derinamas LKA?	Vis dėlto, projektinis valdymas yra procesinio valdymo dalis, kuri pasireiškia per tikslinę veiklą.
	Projektinio ir procesinio valdymo privalumai ir trūkumai	32. Kokius projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimo privalumus ir trūkumus išskirtumėte? 33. Kodėl, Jūsų nuomone, yra reikalingas projektinio ir procesinio valdymo derinimas LKA? Pakomentuokite plačiau	32. Privalumai – efektyvėsnė veikla ir geresnis išteklių panaudojimas. Trūkumai yra susiję su dvigubo pavaldumo tikimybe, darbuotojų gebėjimų skirtumų valdant projektus ir procesus. 33. Siekiant optimizavimo visose LKA veiklose, kur procesų ar projektų maži rezultatai yra orientuoti vienas ir tam pačiam tikslui.
Papildomi klausimai	Pagrindiniai iššūkiai	34. Apibendrinant interviu metu pateiktus atsakymus, sakykite, kokias pagrindines praktines problemas išskirtumėte projektinio ir procesinio valdymo modelių derinime?	34. Veiklos pasiskirstymas tarp strateginių ir operacinių padalinių. Taip pat projektų tęstinumas ilgesniam periodui, kuris neapima kasdienių procesų.
	Rekomendacijos	35. Apibendrinant interviu metu pateiktus atsakymus, sakykite, kaip reiktų spręsti kylančias praktines problemas derinant projektinio ir procesinio valdymo modelius? Prašau pateikite kelis siūlymus projektinio ir procesinio valdymo modelių tarpusavio derinimo tobulinimui.	35. Galbūt suvienodinti tam tikras atsakomybes skirtinguose strateginiuose ir operaciniuose padaliniuose, kad ta pati veikla būtų traktuojama taip pat valdymo ir vadovavimo lygmenyse. Taip pat reiktų apibrėžti aiškias efektyvumo vertinimo gaires tiek procesiniu, tiek projektiniu atžvilgiu, kad būtų aiškiai matyti kaip yra pasiekiami išsikelti tikslai.

INTERVIU TRANSKRIBACIJA (I4)

KLAUSIMŲ TEMA	KLAUSIMŲ SUBTEMA	UŽDUODAMI KLAUSIMAI	ATSAKYMAI
Informantų charakteristikos	Patvirtinimas dėl dalyvavimo atliekamame tyrime	1. Norėčiau, kad dar kartą oficialiai patvirtintumėte savo laisvanorišką sutikimą dalyvauti tyrime. 2. Taip pat norėčiau, kad patvirtintumėte, jog supratote tyrimo tikslą, uždavinius, mano atsakomybes ir Jūsų teises.	1. Taip, visapusiškai sutinku dalyvauti tyrime. 2. Viskas aišku ir suprantama, ačiū.
	Demografinės charakteristikos	3. Sakykite, koks yra Jūsų išsilavinimas? T.y. koks yra Jūsų aukščiausias išsilavinimo laipsnis? 4. Norėčiau identifikuoti, kiek metų patirties turite su projektiniu ir procesiniu valdymu? 5. Kokia yra Jūsų darbo patirtis ir stažas LKA? 6. Sakykite, kaip esate įsitraukęs (-usi) į projektinį bei procesinį valdymą LKA?	3. Mano aukščiausias išsilavinimo laipsnis – magistrinis. 4. Sakyčiau apie 5-7 metus. 5. LKA dirbu jau virš 5-ių metų. 6. Prisidedu dalinai prie veiklos procesų rengimo ir kūrimo kai kuriuose etapuose.
Projektinis valdymas	Projektinio valdymo samprata	7. Kaip apibrėžtumėte projektinį valdymą? Kas yra projektinis valdymas LKA? 8. Kaip yra vykdomas projektinis valdymas LKA? Kokie etapai apima projektinį valdymą LKA? 9. Kaip galvojate, ko reikia sėkmingam projektiniam valdymui?	7. Tai yra tam tikri procesai, reikalingi projektui užbaigti laiku, nevirsiant išlaidų ir iki reikiamo efektyvumo lygio. LKA projektinis valdymas pasireiškia per skirtingų projektų (arba veiklų) įgyvendinimą nuo projekto pradžios iki jo pabaigos. 8. Projektinis valdymas LKA apima visus pagrindinius etapus, tokius kaip projekto inicijavimas, planavimas, kontrolė ir užbaigimas. 9. Geros darbo komandos, valdžios įsitraukimo, žinoma, finansavimo. Be tinkamo kiekio lėšų projektas tiesiog neįmanomas.
	Projektinio valdymo metodai ir modeliai	10. Kokius projektinio valdymo metodus ir modelius taikote LKA? Kaip galvojate, kaip šie metodai ir modeliai veikia? 11. Kaip galvojate, kokie yra projektinio valdymo metodų ir modelių taikymo privalumai LKA? 12. Nuo ko priklauso metodų ir modelių pasirinkimas bei jų taikymas LKA? Pakomentuokite plačiau. 13. Kaip galvojate, nuo ko priklauso projektinio valdymo metodų ir	10. Šiai dienai yra taikomas AGILE požiūris daugelyje projektinio valdymo etapų (pvz.: inicijuojant, diegiant ir sstebint). AGILE padeda geriau prisitaikyti prie pokyčių rengiant projektus LKA. 11. AGILE leidžia geriau suklasifikuoti projekto etapus, t.y. suskirstyti į tam tikrus planavimo lygius ir tuomet vertinti kiekvieną lygį atskirai, taip judant į priekį žingsnis po žingsnio. Apskiratai, taikant tam tikrus projektinio valdymo

		modelių taikymo sėkmė LKA?	metodus, manau, sumažėja rizikų tikimybė ir išlaidos bei pagerėja atitinkami sėkmės rodikliai projektų atžvilgiu. 12. Manau nuo keliamų tikslų pirmiausiai, o tuomet nuo pačių projektų specifikos ir sudėtingumo. 13. Nuo darbuotojų (įskaitant vadovus, žinoma) ir turimų žinių.
	Projektinis valdymas viešajame sektoriuje	14. Sakysite, kokie yra pagrindiniai iššūkiai taikant projektinį valdymą ir įvairius metodus bei modelius viešojo sektoriaus organizacijoje? Kaip galvojate, ar projektinis valdymas viešojo sektoriaus organizacijoje skiriasi? Kodėl? 15. Kokiais pagrindiniais principais remiatės valdant projektus LKA? 16. Sakysite, į ką yra sutelka projektų valdymo vertė viešajame sektoriuje, tiksliau LKA?	14. Manau, kad viešojo sektoriaus projektinis valdymas yra kiek kompleksiškesnis, nei tarkime privataus sektoriaus, nes galutinis projektų tikslas nėra siejamas su pelnu. Projektai komplikuoti dėl valdžios kontrolės, dėl daugybės suinteresuotų šalių ir pan. Planuojant projektus viešajame sektoriuje yra būtina remtis tokiais kriterijais, kaip skaidrumas, atskaitomybė, visuomenės poreikių tenkinimas ir pan. 15. Valdant projektus paprastai yra keliami aiškūs ir suprantami tikslai, pasiskirstoma tam tikromis „rolėmis“, valdomos rizikos ir pan. 16. Į keliamus tikslus, gaunamą rezultatą, sprendimų priėmimą, nepamirštant organizacijos skaidrumo, atskaitomybės ir aišku visuomenės poreikių.
Procesinis valdymas	Procesinio valdymo samprata	17. Kaip apibrėžtumėte procesinį valdymą? Kas yra procesinis valdymas LKA? 18. Kaip yra vykdomas procesinis valdymas LKA? Kokie etapai apima procesinį valdymą LKA? 19. Kaip galvojate, ko reikia sėkmingam procesiniam valdymui? 20. Kokios yra pagrindinės procesinio valdymo užduotys LKA?	17. Procesinis valdymas yra susijęs su kasdiene veikla, kuri grindžiama efektyviu išteklių panaudojimu. LKA procesinis valdymas sakyčiau susijęs su tam tikrų kasdinių veiklų standartizavimu ir nuolatinio tobulinimo siekiant anksčiau minėto efektyvumo. 18. LKA procesinis valdymas vyksta remiantis tam tikru ciklu, kuris vis kartojasi. Šis ciklas apima procesų identifikavimą, vykdymą, valdymą, kontrolę. 19. Darbuotojų išmanymo, aiškumo, valdžios įsitraukimo, visuomenės įsitraukimo ir pan. 20. Efektyvumo skatinimas, pagalba priimančioms svarbiems sprendimams, plėtos galimybių skatinimas, procesų aktualumo išryškinimas ir jų aiškus apibrėžtumas.
	Procesinio valdymo metodai ir modeliai	21. Kokius procesinio valdymo metodus ir modelius taikote LKA? Kaip galvojate, kaip šie metodai ir modeliai veikia? 22. Kaip galvojate, kokie yra procesinio valdymo metodai ir modelių taikymo privalumai	21. LEAN, 6 SIGMA. Šie metodai padeda efektyviau paskirstyti išteklius, įtraukti valdžią, nuolatos planuoti ir kontroliuoti bei tobulėti kiekviename kasdienės veiklos žingsnyje. 22. Privalumai susiję su procesų

		LKA? 23. Nuo ko priklauso metodų ir modelių pasirinkimas bei jų taikymas LKA? Pakomentuokite plačiau. 24. Kaip galvojate, nuo ko priklauso procesinio valdymo metodų ir modelių taikymo sėkmė LKA? 25. Kaip LKA yra užtikrinamas efektyvus procesų vykdymas?	našumu ir efektyvumu, geresniu išteklių panaudojimu, defektų mažinimu, geresniu planavimu ir kontrole, valdžios įsitraukimu, skatinančiu judėti pirmyn ir pan. 23. Dažniausiai nuo taikomos praktikos LKA, valdžios priimtų sprendimų. 24. Na sėkmė, kaip ir visu priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo ir suinteresuotumo, finansavimo, kontrolės, išteklių panaudojimo, vadovų įsitraukimo ir paramos. 25. Nors aiškių efektyvumo kriterijų LKA ir neturi, vis dėlto stengiamasi visus procesus stebėti, kontroliuoti, tinkamai paskirstyti išteklius ir pan.
	Procesinis valdymas viešajame sektoriuje	26. Dėl kokių priežasčių procesinis valdymas yra reikalingas viešojo sektoriaus organizacijoms, įskaitant ir LKA? 27. Kokie motyvai lemia procesinio valdymo ir jo modelių diegimą LKA? 28. Kokios yra varomosios ir varžančios jėgos, turinčios įtakos procesinio valdymo integracijai LKA? 29. Kokie didžiausi procesinio valdymo privalumai LKA?	26. Daugiausiai sakyčiau dėl visuomenės intereso, atskaitomybės ir būtino skaidrumo skatinant procesų standartizavimą ir didinant veiklos efektyvumą visomis prasmėmis. 27. Manau savotiškai biurokratijos mažinimas, atskaitomybė visuomenei, norima būti skaidriems. Taip pat, manau, kad LKA stengiasi prisitaikyti prie aplinkos ir nori neatsilikti, rodo savo subrendimą taikant procesinio valdymo modelius. 28. Neretu atveju vadovybės nenoras pokyčiams, finansų ir biudžeto planavimo sudėtingumas, tam tikras visuomenės bei politinis reguliavimas varžo šią integraciją. Iš kitos pusės tos pačios visuomenės suinteresuotumas, noras tobulėti, atskaitomybės troškimas ir noras efektyviai panaudoti lėšas stumia į priekį ir skatina šią integraciją. 29. Manau, kad procesinio valdymo taikymas vėlgi padeda atsikratyti įsisenėjusios biurokratijos, t.y. didina skaidrumą, taip pat padeda geriau valdyti įvairius išteklius, geriau organizuoti veiklą, apjungti visus vykstančius procesus į tam tikrą sistemą. Kadangi procesų valdymas padeda sukatégorizuoti įvairias veiklas, valdyti išteklius ir pan. – dėl to pagerėja ir paslaugų kokybė.
Projektinio ir procesinio valdymo sąsajos	Projektinio ir procesinio valdymo skirtumai	30. Projektas ir procesas yra vienas kitą papildantis šio žodžio prasme, o organizacijose vykstantys problemų sprendimai ir užduočių vykdymas yra	30. Mano supratimu, projektų valdymas ir priklauso procesams, t.y. yra kažkokia jo sudedamoji dalis. Procesai LKA yra kasdieniai, o projektai yra susiję

		priklausomi būtent nuo projekcinio ir procesinio valdymo derinimo. Vis dėlto, procesinis ir projektinis valdymas skiriasi diametraliai. Kuo LKA skiriasi procesinis ir projektinis valdymas?	su konkrečia, tikslinga veikla.
	Projekcinio ir procesinio valdymo derinimo galimybės	31. Nors projektai ir procesai turi tam tikrus skirtumus atsižvelgiant į skirtingus aspektus, tokius kaip rezultatai, automatikos laipsnis, procedūrų eiliškumas, deviacija, seka, galiojimo laikas ir kt., dažniausiu atveju projektinis ir procesinis valdymas yra neatsiejami ir vienas kitą papildantys procesai strateginio valdymo metu siekiant teigiamų organizacijos rezultatų ir kokybiško tikslų įgyvendinimo. Kaip projektinis ir procesinis valdymas yra derinamas LKA?	31. LKA šis derinimas yra grindžiamas strateginiu planavimu, kur projektų planavimas yra orientuotas į tam tikrus pokyčius organizacijoje, o procesų planavimas – į funkcijinę kasdienę organizacijos veiklą.
	Projekcinio ir procesinio valdymo privalumai ir trūkumai	32. Kokius projekcinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimo privalumus ir trūkumus išskirtumėte? 33. Kodėl, Jūsų nuomone, yra reikalingas projekcinio ir procesinio valdymo derinimas LKA? Pakomentuokite plačiau	32. Šis derinimas padeda vėlgi tobulėti, derinti atskiras veiklas ir kryptingai siekti tikslų tikslingai panaudojant įvairius išteklius. Vis dėlto, egzistuoja tam tikras dvigubas pavaldumas, gali trūkti gebėjimų valdant procesus ir projektus. Dažnu atveju - neišvengiama tam tikro pasipriešinimo naujovėms ir pokyčiams. 33. Siekiant tobuliau valdyti išteklius, vykstančias veiklas, apjungti įvairaus pobūdžio veiklas, optimizuojant kasdienes procesus ir naujai atsirandančius projektus.
Papildomi klausimai	Pagrindiniai iššūkiai	34. Apibendrinant interviu metu pateiktus atsakymus, sakykite, kokias pagrindines praktines problemas išskirtumėte projekcinio ir procesinio valdymo modelių derinime?	34. Nepakankamas darbuotojų įsitraukimas ir išmanymas, lėšų trūkumas, darbų pasidalijimo sudėtingumas tarp skirtingų lygmenų.
	Rekomendacijos	35. Apibendrinant interviu metu pateiktus atsakymus, sakykite, kaip reikėtų spręsti kylančias praktines problemas derinant projekcinio ir procesinio valdymo modelius? Prašau pateikite kelis siūlymus projekcinio ir procesinio valdymo modelių tarpusavio derinimo tobulinimui.	35. Pirmiausiai reikia ne tik labiau įtraukti darbuotojus, bet ir užtikrinti, kad pastarieji turi pakankamai žinių įsitraukti. Taip pat yra būtina aiškiau apsibrėžti tam tikrus efektyvumo vertinimo kriterijus ir įvairių veiklų tęstinumo galimybes. Galbūt suvienodinti tam tikras atsakomybes tarp skirtingų lygmenų, taip užtikrinant paprastesnį darbų pasiskirstymą.

KLAUSIMŲ TEMA	KLAUSIMŲ SUBTEMA	UŽDUODAMI KLAUSIMAI
Informantų charakteristikos	Patvirtinimas dėl dalyvavimo atliekamame tyrime	Norėčiau, kad dar kartą oficialiai patvirtintumėte savo laisvanorišką sutikimą dalyvauti tyrime. Sutinku Taip pat norėčiau, kad patvirtintumėte, jog supratote tyrimo tikslą, uždavinius, mano atsakomybes ir Jūsų teises. Supratau
	Demografinės charakteristikos	Sakykite, koks yra Jūsų išsilavinimas? T.y. koks yra Jūsų aukščiausias išsilavinimo laipsnis? Viešojo administravimo magistras Norėčiau identifikuoti, kiek metų patirties turite su projektiniu ir procesiniu valdymu? 2 metų Kokia yra Jūsų darbo patirtis ir stažas LKA? 7 metai Sakykite, kaip esate įsitraukęs (-usi) į projektinį bei procesinį valdymą LKA? Dalyvavau procesų projekto kūrimu.
.Projektinis valdymas	Projektinio valdymo samprata	Kaip apibrėžtumėte projektinį valdymą? Kas yra projektinis valdymas LKA? Projektinis valdymas yra specifinė veikla orientuota į iškeltą tikslą, kuris yra apibrėžtas projekto įgyvendinimo laiko ašyje, turint numatytas lėšas ir iškeltų uždavinių įgyvendinimu. Projektiniu valdymu LKA grindžiama mokslo grupių veikla, realus logistinis aprūpinimas. Kaip yra vykdomas projektinis valdymas LKA? Kokie etapai apima projektinį valdymą LKA? Projektinis valdymas LKA yra vykdomas AGILE principu, nes šiuo metu yra procesas yra kūrimo stadijoje. Kaip galvojate, ko reikia sėkmingam projektiniam valdymui? Būtinasis testinimas ir ilgalaikis matymas turint gerą komandą ir stiprų lyderį.
	Projektinio valdymo metodai ir modeliai	Kokius projektinio valdymo metodus ir modelius taikote LKA? Kaip galvojate, kaip šie metodai ir modeliai veikia? Šiai dienai yra taikomas LEAN 6 Sigma metodas. AGILE principai yra taikomi kūrimo, įdiegimo ir stebėjimo etapuose. Kaip galvojate, kokie yra projektinio valdymo metodų ir modelių taikymo privalumai LKA? Nedidelė komanda, žmonės žino vienas kitą, struktūra nesudėtinga, nedidelės lėšos. Nuo ko priklauso metodų ir modelių pasirinkimas bei jų taikymas LKA? Pakomentuokite plačiau. Nuo situacijos Akademijoje ir rinkoje, nuo biudžeto, projekto sudėtingumo, priklausymo programai. Kaip galvojate, nuo ko priklauso projektinio valdymo metodų ir modelių taikymo sėkmė LKA? Priklauso nuo vadovo lankstumo ir komandos sumanumo.
	Projektinis valdymas viešajame sektoriuje	Sakykite, kokie yra pagrindiniai iššūkiai taikant projektinį valdymą ir įvairius metodus bei modelius viešojo sektoriaus organizacijoje? Kaip galvojate, ar projektinis valdymas viešojo sektoriaus organizacijoje skiriasi? Kodėl? Nėra sudėtinga, jeigu yra bendras siektinumas ir paskirstyta atsakomybė. Keblumas yra ribotos lėšos ir projekto gyvavimas po jo uždarymo. Kokiais pagrindiniais principais remiatės valdant projektus LKA?

		LKA personalo klasifikavimas pagal valdymo lygius: strateginis, operacinis ir taktinis. Sakykite, į ką yra sutelkta projektų valdymo vertė viešajame sektoriuje, tiksliau LKA? Į siektiną rezultatą.
Procesinis valdymas	Procesinio valdymo samprata	Kaip apibrėžtumėte procesinį valdymą? Kas yra procesinis valdymas LKA? Procesinis valdymas yra besikartojančios veiklos standartizavimas ir optimizavimas, kadangi LKA yra mokymo institucija reikšminė dalis veiklos yra besikartojanti ir prognozuojama. Kaip yra vykdomas procesinis valdymas LKA? Kokie etapai apima procesinį valdymą LKA? Iš esmės tai yra esamų instrukcijų, standartinių procedūrų peržiūra bei atnaujinimai. Daugelis procesų yra sureguliuoti ir pagal pasikeitusius norminius dokumentus/įsakymus arba pasikeitimus LKA, yra daromi atnaujinimai. Kaip galvojate, ko reikia sėkmingam procesiniam valdymui? Aiškumas procesų ir atsakomybės suvokimas. Kokios yra pagrindinės procesinio valdymo užduotys LKA? Darbo kokybės ir darbo atlikimo greičio santykio sureguliojimas aiškiai suprantant reikalavimus darbuotojams.
	Procesinio valdymo metodai ir modeliai	Kokius procesinio valdymo metodus ir modelius taikote LKA? Kaip galvojate, kaip šie metodai ir modeliai veikia? LKA yra taikomi Lean 6 Sigma ir AGILE metodai. Kaip galvojate, kokie yra procesinio valdymo metodu ir modelių taikymo privalumai LKA? LEAN principai priimtini ir lengviau suprantami LKA. Nuo ko priklauso metodų ir modelių pasirinkimas bei jų taikymas LKA? Pakomentuokite plačiau. Vadovybės sprendimai paremti daugelio faktorių. Kaip galvojate, nuo ko priklauso procesinio valdymo metodų ir modelių taikymo sėkmė LKA? Žmonių noro ir vadovybės ryžto. Kaip LKA yra užtikrinamas efektyvus procesų vykdymas? Darbuotojai yra supažindinami su procesus aprašančiais dokumentais. Kai kuriais atvejais, proceso vykdymas arba ne atspindi rezultatuose, todėl efektyvus vykdymas yra būtinas rezultatui pasiekti.
	Procesinis valdymas viešajame sektoriuje	Dėl kokių priežasčių procesinis valdymas yra reikalingas viešojo sektoriaus organizacijoms, įskaitant ir LKA? Optimalumas ir standartų pritaikymas. Kokie motyvai lemia procesinio valdymo ir jo modelių diegimą LKA? Vadovybės sprendimai. Organizacinė branda siekianti normalizuoti įvairiapusią ir daugiakryptę veiklą. Kokios yra varomosios ir varžančios jėgos, turinčios įtakos procesinio valdymo integracijai LKA? LKA yra ir karinė ir mokymo institucija. Mokymo institucijoje yra akademinė bendruomenė, kuri dažnai "kelia bangas", tačiau intelektualiai ir puikiai suvokia kas yra išmintinga ir tikslinga. Kokie didžiausi procesinio valdymo privalumai LKA? Bendras siektinas rezultatas, darbo principai orientuoti į kokybiškai atliekamas personalo funkcijas..
Projektinio procesinio valdymo sąsajos	Projektinio procesinio valdymo skirtumai	Projektas ir procesas yra vienas kitą papildantys šio žodžio prasme, o organizacijose vykstantys problemų sprendimai ir užduočių vykdymas yra priklausomi būtent nuo projektinio ir procesinio valdymo derinimo. Vis dėlto, procesinis ir projektinis valdymas skiriasi diametraliai. Kuo LKA skiriasi procesinis ir projektinis valdymas? Projektinis valdymas yra procesinio valdymo dalis arba atitinkamam terminui skirta projektinė veikla ar užduotis.
	Projektinio procesinio valdymo derinimo galimybės	Nors projektai ir procesai turi tam tikrus skirtumus atsižvelgiant į skirtingus aspektus, tokius kaip rezultatai, automatikos laipsnis, procedūrų eiliškumas, deviacija, seka, galiojimo laikas ir kt., dažniausiu atveju projektinis ir procesinis valdymas yra neatsiejami ir vienas kitą papildantys procesai strateginio valdymo metu siekiant teigiamų organizacijos rezultatų ir kokybiško tikslų įgyvendinimo. Kaip projektinis ir procesinis valdymas yra

		derinamas LKA? Privalumas organizacijos gebėjimas išlaikyti strateginį ir operacinį atskiriamumą
	Projektinio ir procesinio valdymo privalumai ir trūkumai	Kokius projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimo privalumus ir trūkumus išskirtumėte? Projektinis ir procesinis derinimas LKA yra būtinas tam, kad būtų įmanoma sinchronizuoti skirtingas kelių krypčių veiklas, Kodėl, Jūsų nuomone, yra reikalingas projektinio ir procesinio valdymo derinimas LKA? Pakomentuokite plačiau. Tai yra neatsiejama vienas nuo kito ir suderinimas yra sėkmės garantas.
Papildomi klausimai	Pagrindiniai iššūkiai	Apibendrinant interviu metu pateiktus atsakymus, sakykite, kokias pagrindines praktines problemas išskirtumėte projektinio ir procesinio valdymo modelių derinime? Skirtinga vadovybės ir darbuotojų samprata, akademinės bendruomenės ir karinės bendruomenės požiūris į standartus ir kasdienę veiklą.
	Rekomendacijos	Apibendrinant interviu metu pateiktus atsakymus, sakykite, kaip reikėtų spręsti kylančias praktines problemas derinant projektinio ir procesinio valdymo modelius? Prašau pateikite kelis siūlymus projektinio ir procesinio valdymo modelių tarpusavio derinimo tobulinimui. Pagrindinės vadovybės ir padalinių vadovų bendras suvokimas rezultato siekime;

KLAUSIMŲ TEMA	KLAUSIMŲ SUBTEMA	UŽDUODAMI KLAUSIMAI
Informantų charakteristikos	Patvirtinimas dėl dalyvavimo atliekamame tyrime	Norėčiau, kad dar kartą oficialiai patvirtintumėte savo laisvanorišką sutikimą dalyvauti tyrime. Sutinku Taip pat norėčiau, kad patvirtintumėte, jog supratote tyrimo tikslą, uždavinius, mano atsakomybes ir Jūsų teises. Supratau
	Demografinės charakteristikos	Sakykite, koks yra Jūsų išsilavinimas? T.y. koks yra Jūsų aukščiausias išsilavinimo laipsnis? Visuomenės saugumo magistras Norėčiau identifikuoti, kiek metų patirties turite su projektiniu ir procesiniu valdymu? 10 metų Kokia yra Jūsų darbo patirtis ir stažas LKA? 3 metai Sakykite, kaip esate įsitraukęs (-usi) į projektinį bei procesinį valdymą LKA? Esu kelių projektų vadovas.
.Projektinis valdymas	Projektinio valdymo samprata	Kaip apibrėžtumėte projektinį valdymą? Kas yra projektinis valdymas LKA? Projektinis valdymas yra specifinė veikla orientuota į iškeltą tikslą, kuris yra apibrėžtas projekto įgyvendinimo laiko ašyje, turint numatytas lėšas ir iškeltų uždavinių įgyvendinimu. Projektiniu valdymu LKA grindžiama mokslo grupių veikla, realus logistinis aprūpinimas ir "Pilot" tipo projektai. Kaip yra vykdomas projektinis valdymas LKA? Kokie etapai apima projektinį valdymą LKA? Vadovaujamasi AGILE principu. Šiuo metu procesas yra kūrimo stadijoje. Kaip galvojate, ko reikia sėkmingam projektiniam valdymui? Būtinamas testinumas ir ilgalakis matymas turint gerą komandą ir stiprų lyderį (programos vadovą).
	Projektinio valdymo metodai ir modeliai	Kokius projektinio valdymo metodus ir modelius taikote LKA? Kaip galvojate, kaip šie metodai ir modeliai veikia? Šiai dienai yra taikomas LEAN 6 Sigma metodas. AGILE principai yra taikomi kūrimo, įdiegimo ir stebėjimo etapuose. Kaip galvojate, kokie yra projektinio valdymo metodų ir modelių taikymo privalumai LKA? Nedidelė komanda, žmonės žino vienas kitą, struktūra nesudėtinga, nedidelės lėšos. Nuo ko priklauso metodų ir modelių pasirinkimas bei jų taikymas LKA? Pakomentuokite plačiau. Nuo situacijos Akademijoje ir rinkoje, nuo biudžeto, projekto sudėtingumo, priklausymo programai. Kaip galvojate, nuo ko priklauso projektinio valdymo metodų ir modelių taikymo sėkmė LKA? Priklauso nuo vadovo lankstumo ir komandos sumanumo.
	Projektinis valdymas viešajame sektoriuje	Sakykite, kokie yra pagrindiniai iššūkiai taikant projektinį valdymą ir įvairius metodus bei modelius viešojo sektoriaus organizacijoje? Kaip galvojate, ar projektinis valdymas viešojo sektoriaus organizacijoje skiriasi? Kodėl? Nėra sudėtinga, jeigu yra bendras siektinumas ir paskirstyta atsakomybė. Keblumas yra ribotos lėšos ir projekto gyvavimas po jo uždarymo. Kokiais pagrindiniais principais remiatės valdant projektus LKA? Išmoktos pamokos, atsakomybės paskirstymas, siektinas rezultatas ir projektinio valdymo pritaikymas projektui.

		Sakykite, į ką yra sutelkta projektų valdymo vertė viešajame sektoriuje, tiksliau LKA? Į siektiną rezultatą.
Procesinis valdymas	Procesinio valdymo samprata	Kaip apibrėžtumėte procesinį valdymą? Kas yra procesinis valdymas LKA? Procesinis valdymas yra besikartojančios veiklos standartizavimas ir optimizavimas, kadangi LKA yra mokymo institucija reikšminė dalis veiklos yra besikartojanti ir prognozuojama. Kaip yra vykdomas procesinis valdymas LKA? Kokie etapai apima procesinį valdymą LKA? Iš esmės tai yra esamų instrukcijų, standartinių procedūrų peržiūra bei atnaujinimai. Daugelis procesų yra sureguliuotų ir pagal pasikeitusius norminius dokumentus/įsakymus arba pasikeitimus LKA, yra daromi atnaujinimai. Kaip galvojate, ko reikia sėkmingam procesiniam valdymui? Aiškumas procesų ir atsakomybės suvokimas. Kokios yra pagrindinės procesinio valdymo užduotys LKA? Darbo kokybės ir darbo atlikimo greičio santykio sureguliojimas aiškiai suprantant reikalavimus darbuotojams.
	Procesinio valdymo metodai ir modeliai	Kokius procesinio valdymo metodus ir modelius taikote LKA? Kaip galvojate, kaip šie metodai ir modeliai veikia? LKA yra taikomi Lean 6 Sigma ir AGILE metodai. Tai paprasti suvokimui, lengvai perprantami ir nesudėtingi tikslinimui, kas leidžia išlaikyti nuolatinį procesinį aktualumą. Kaip galvojate, kokie yra procesinio valdymo metodu ir modelių taikymo privalumai LKA? LEAN principai priimtini ir lengviau suprantami LKA. Nuo ko priklauso metodų ir modelių pasirinkimas bei jų taikymas LKA? Pakomentuokite plačiau. Vadovybės sprendimai paremti daugelio faktorių. Kaip galvojate, nuo ko priklauso procesinio valdymo metodų ir modelių taikymo sėkmė LKA? Žmonių noro ir vadovybės ryžto. Kaip LKA yra užtikrinamas efektyvus procesų vykdymas? Darbuotojai yra supažindinami su procesus aprašančiais dokumentais. Kai kuriais atvejais, proceso vykdymas arba ne atspindi rezultatuose, todėl efektyvus vykdymas yra būtinas rezultatui pasiekti.
	Procesinis valdymas viešajame sektoriuje	Dėl kokių priežasčių procesinis valdymas yra reikalingas viešojo sektoriaus organizacijoms, įskaitant ir LKA? Optimalumas ir standartų pritaikymas. Kokie motyvai lemia procesinio valdymo ir jo modelių diegimą LKA? Vadovybės sprendimai. Kokios yra varomosios ir varžančios jėgos, turinčios įtakos procesinio valdymo integracijai LKA? LKA yra ir karinė ir mokymo institucija. Mokymo institucijoje yra akademinė bendruomenė, kuri dažnai “kelia bangas”, tačiau intelektualiai ir puikiai suvokia kas yra išmintinga ir tikslinga. Karinėje institucijoje yra karinė drausmė ir paklusnumas vadui. Samplaika abiejų yra unikali institucija su savitumais nebdingais kitoms Viešojo sektoriaus organizacijoms. Kaip pavyzdys kariūnai, kurie yra besimokantis ir maištaujantis jaunimas su uniformomis. Kokie didžiausi procesinio valdymo privalumai LKA? Bendras siektinas rezultatas – kad Lietuvai būtų geriau.
Projektinio ir procesinio valdymo sąsajos	Projektinio ir procesinio valdymo skirtumai	Projektas ir procesas yra vienas kitą papildantis šio žodžio prasme, o organizacijose vykstantys problemų sprendimai ir užduočių vykdymas yra priklausomi būtent nuo projektinio ir procesinio valdymo derinimo. Vis dėlto, procesinis ir projektinis valdymas skiriasi diametraliai. Kuo LKA skiriasi procesinis ir projektinis valdymas? Kasdieninė/ standartinė veikla prieš kiekvieną kartą, su naujais iššūkiais susidurianti, savita ir tikslinga veikla.
	Projektinio ir procesinio	Nors projektai ir procesai turi tam tikrus skirtumus atsižvelgiant į skirtingus aspektus, tokius kaip rezultatai, automatikos laipsnis, procedūrų

	valdymo derinimo galimybės	eiliškumas, deviacija, seka, galiojimo laikas ir kt., dažniausiu atveju projektinis ir procesinis valdymas yra neatsiejami ir vienas kitą papildantys procesai strateginio valdymo metu siekiant teigiamų organizacijos rezultatų ir kokybiško tikslų įgyvendinimo. Kaip projektinis ir procesinis valdymas yra derinamas LKA? Bet kokia projektinė veikla remiasi principais ir standartais (PRINC2). Projekto valdymas pagrįstas procesais, kurie yra standartizuoti ir suprantami vienodai visiems. I esmės efektyvus ir teisingas projektinis valdymas negali būti vykdomas be procesinio valdymo pritaikymo.
	Projektinio ir procesinio valdymo privalumai ir trūkumai	Kokius projektinio ir procesinio valdymo tarpusavio derinimo privalumus ir trūkumus išskirtumėte? Projektinis valdymas neįmanomas be procesinio valdymo, todėl tai yra tiesioginė priklausomybė ir prasta kokybė vieno atspindi kito vykdyme. Atitinkamai sulėtėja vykdymas bei galimai nukenčia kokybė. Kodėl, Jūsų nuomone, yra reikalingas projektinio ir procesinio valdymo derinimas LKA? Pakomentuokite plačiau. Iš esmės tai yra neatsiejami vienas nuo kito ir suderinimas yra skmės garantas.
Papildomi klausimai	Pagrindiniai iššūkiai	Apibendrinant interviu metu pateiktus atsakymus, sakykite, kokias pagrindines praktines problemas išskirtumėte projektinio ir procesinio valdymo modelių derinime? Skirtinga vadovybės ir darbuotojų samprata, akademinės bendruomenės ir karinės bendruomenės požiūris į standartus ir kasdieną veiklą, ribotas biudžetas ir kartais bereikalingas situacijos sureikšminimas sukeliant stresines situacijas.
	Rekomendacijos	Apibendrinant interviu metu pateiktus atsakymus, sakykite, kaip reikėtų spręsti kylančias praktines problemas derinant projektinio ir procesinio valdymo modelius? Prašau pateikite kelis siūlymus projektinio ir procesinio valdymo modelių tarpusavio derinimo tobulinimui. PRINC2 projektų valdymas + išsilavinimas; paskirti tik keli projektų vadovai su patirtimi; komunikavimas ir buvimas tame pačiame informaciniame lauke. Inicatyva eina iš vadovybės, tačiau aktyvūs darbuotojai vykdo užduotis ir vadovaujasi kasdienės veiklos procesais.