



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Roberta Blekaitienė

KRITINIAI SĖKMĖS VEIKSNIAI VIEŠŪJŲ PROJEKTŲ VALDYME

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė lekt. dr. Vitalija Venckuvienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

KRITINIAI SĖKMĖS VEIKSNIAI VIEŠŪJŲ PROJEKTŲ VALDYME

Projektų vadyba (kodas 621N24002)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Roberta Blekaitienė, VMP-5 gr.

2017 m. gegužės 12 d.

Vadovė

lekt. dr., Vitalija Venckuvienė

2017 m. gegužės 12 d.

Recenzentė

doc. Evelina Meilienė

2017 m. gegužės 12 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Roberta Blekaitienė

Projektų vadyba, 621N24002

Baigiamojo magistro darbo „Kritiniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 12 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Robertos Blekaitienės** baigiamasis magistro darbas tema „Kritiniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Roberta, Blekaitienė. The Critical Success Factors in the Public Project Management. Master's Final Thesis of Project Management / supervisor lect. dr. Vitalija Venckuvienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: Management and Administration

Key words: *critical success factors, public projects, project management*

Kaunas, 2017. 80 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. The theme of this master final thesis is relevant as society and public sector is interested in successful outcomes of public projects. It is important how public resources are distributed, and only successful projects, satisfying public needs and public interest, should be financed and implemented. There is a lack of systematic view towards critical success factors in the public project management. Authors give different critical success factors in the public project management, so it is difficult for public organisations to concentrate and pay attention in most important activities of the implementing projects. Problem analysed in this master final thesis is what critical success factors determine success of public projects management.

The object of master final thesis is critical success factors in the public project management.

The goal of master final thesis is to research critical success factors in the public project management.

The master final thesis contains four parts, introduction, conclusions and recommendations. The first part reveals problematic aspects of critical success factors of public projects. The second part discusses theoretical factors of critical success factors in the public project management, determining success of public projects. Theoretical model of critical success factors in the public project management is prepared. The third part contains research methodology. The fourth part analyses results of two empirical research (qualitative interviews with 9 leaders of public sector's organizations and quantitative survey of 90 specialists of public sector's organizations).

Results of research revealed that the classification of critical success factors, identifying independent critical success factors of public projects, dependent criteria of public projects success and external success factors of public projects, is also adoptable reviewing success of public project management in Lithuanian public sector. However different groups of success factors have different level of importance for success of the public project management, and the most critical success factors are strategic factors (determining goals and strategic planning of project, as well as managerial support) and „soft” factors (competence and leadership of project manager and relationships among members of public projects teams). Others factors included in theoretical model of critical success factors of public projects are averagely critical. According to the results of research, theoretical model of critical success factors of public projects was reviewed.

It was recommended for public projects teams in Lithuanian public sector organizations to pay more attention towards strategic planning of public projects, to strengthen team work and leadership while developing public projects, and to perform analysis of critical success factors for each public projects, identifying possible internal and external risk of its success.

TURINYS

ĮVADAS	9
1. PROBLEMINĖS VIEŠŪJŲ PROJEKTŲ VALDYMO SRITYS	11
2. TEORINIAI KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ VIEŠŪJŲ PROJEKTŲ VALDYME SPRENDIMAI	18
2.1. Viešųjų projektų valdymo specifika	18
2.2. Projekto sėkmės ir projekto sėkmės veiksnių koncepcijos	21
2.3. Kritinių sėkmės veiksnių projektų valdyme klasifikacijos ir pagrindimas	28
2.4. Apibendrintas teorinis kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme modelis	39
3. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ VIEŠŪJŲ PROJEKTŲ VALDYME EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	43
4. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ VIEŠŪJŲ PROJEKTŲ VALDYME EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	48
4.1. Ekspertų interviu rezultatai	48
4.2. Ekspertų apklausos rezultatai	55
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	73
LITERATŪRA	76
PRIEDAI	81

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Projekto valdymo modelis ir probleminės sritys.....	13
2 pav. Viešųjų projektų požymiai	19
3 pav. Projekto sėkmės dimensijos	24
4 pav. Kritinių sėkmės veiksmų projektų valdyme kategorijos.....	26
5 pav. Projekto sėkmės aspektai	27
6 pav. Projekto sėkmės veiksmų grupės ir ryšiai tarp jų	34
7 pav. Apibendrintas kritinių sėkmės veiksmų viešųjų projektų valdyme teorinis modelis.....	40
8 pav. Kritinių sėkmės veiksmų viešųjų projektų valdyme tyrimo metodologinis modelis.....	44
9 pav. Respondentų darbo su viešaisiais projektais patirtis, proc.....	56
10 pav. Strateginių kritinių viešųjų projektų sėkmės veiksmų įvertinimas, proc.	58
11 pav. Taktinių kritinių viešųjų projektų sėkmės veiksmų įvertinimas, proc.	60
12 pav. Išorinių kritinių viešųjų projektų sėkmės veiksmų įvertinimas, proc.	61
13 pav. Reikšmingiausių viešųjų projektų sėkmei veiksmų išskyrimas, vidurkiai	62
14 pav. Projekto sėkmės kriterijų įvertinimas, proc.	63
15 pav. Projekto sėkmės kriterijų svarbos įvertinimas, vidurkiai.....	64
16 pav. Viešųjų projektų problemų reitingavimo rezultatų įvertinimas, proc.	65
17 pav. Viešųjų projektų problemų įvertinimas, vidurkiai	67
18 pav. Kritiniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme.....	70
19 pav. Patikslintas kritinių sėkmės veiksmų viešųjų projektų valdyme modelis.....	71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. CHAOS tyrimų rezultatai, proc.....	15
2 lentelė. Kritiniai sėkmės veiksniai projektuose	32
3 lentelė. Projektų sėkmės veiksnių grupės	34
4 lentelė. Projektų sėkmės veiksnių grupės	35
5 lentelė. Projekto sėkmės veiksnių grupės	36
6 lentelė. Interviu klausimyno pagrindimas.....	45
7 lentelė. Anketos pagrindimas.....	46
8 lentelė. Interviu respondentų darbo patirtis viešųjų projektų valdymo srityje, metais	48
9 lentelė. Kritiniai vidiniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme	49
10 lentelė. Kritiniai išoriniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme	51
11 lentelė. Viešojo projekto sėkmės apibrėžimo dedamosios	52
12 lentelė. Viešojo projekto sėkmės kriterijai	53
13 lentelė. Viešųjų projektų valdymo problemos	54

ĮVADAS

Temos aktualumas. Viešieji ištekliai yra riboti, todėl jie turi būti naudojami tikslingai ir efektyviai. Viešųjų pinigų esmė – finansuoti projektus, kurie duoda didelę, sunkiai finansiškai pamatuojamą naudą ekonomikai ir visuomenei. Ypač svarbu, jog būtų finansuojami tik reikšmingus rezultatus šalies ekonomikai, valdymui, verslo ir viešojo sektoriaus pažangumui galintys atnešti viešieji projektai. Siekiant geriausių vykdomų viešųjų projektų rezultatų svarbu ne tik valstybės vykdomo finansavimo atrankos kriterijai, tačiau ir pačių projektų vykdytojų – organizacijų – veikla užtikrinant vykdomų projektų sėkmę. Viešojo sektoriaus organizacijos vis dažniau savo veiklą grindžia projektų valdymu. Viešųjų projektų įgyvendinimas tampa reikšminga visuomenės gerovės kūrimo priemone. Tam, kad viešojo sektoriaus organizacijos galėtų sėkmingai valdyti projektus, svarbu suprasti, kokie veiksniai labiausiai lemia viešųjų projektų sėkmę. Tam yra svarbi viešųjų projektų valdymo kritinių sėkmės veiksnių analizė, identifikavimas ir teisingas jų valdymas organizacijose.

Nors projektų valdymas tikrai nėra nauja tema moksliniuose tyrimuose, tačiau stokojama tyrimų, kuriuose būtų analizuojami viešieji projektai ir akcentuojami kritiniai tokio pobūdžio projektų sėkmės veiksniai. Kaip teigia Joharis (2010), nepaisant didžiulių investicijų į viešuosius projektus, tendencija yra tokia, jog šie projektai dažnai yra įgyvendinami ne laiku, identifikuojant kitus didelius trūkumus esminiuose jų procesuose. Viešieji projektai neretai yra didelės apimties, juose dalyvauja skirtingos suinteresuotos šalys su individualiais poreikiais, kurie turi būti patenkinti. Tai reiškia, jog yra privaloma ištirti ir įvardyti pagrindinius veiksnius, kurie nulemia viešųjų projektų sėkmę dar iki projekto įgyvendinimo, kad, valdant šiuos veiksnius, būtų galima užtikrinti sėkmingą projekto įgyvendinimą.

Moksliniai darbai, kurie skirti bendram požiūriui į projektų valdymą atskleisti, akcentuoja, jog organizacijos turi rūpintis projektų sėkme, tam aktualus efektyvus projektų valdymas (Alias, Zawawi and Aris, 2014; Bredillet, 2008; Zdanytė ir Stankevičius, 2008 ir kt). Esama ir kiek labiau specializuotų tyrimų, kuriuose analizuojamos tam tikros projektų kritinių sėkmės veiksnių klasifikacijos. Apie tai rašė Sanvido, Grobleris, Parfittas ir Coylas (1992), Songeris ir Molenaara (1997), Chua, Kogas ir Lohas (1999), Chanas, Hosas ir Tamas (2001), Cooke-Davas (2002), Čiutienė, Meilienė ir Šimkūnaitė (2009) ir kt. Pastaraisiais metais aktualių publikacijų projektų kritinių sėkmės veiksnių tematika paskelbė Joharis (2010), Pūlmanis (2013), Alexandra ir Ivanova (2012), Chaosas (2010), Aliasas (2014) ir kiti užsienio šalių autoriai. Skirtingą viešosios ir privačios partnerystės projektų suinteresuotųjų požiūrį į projektų sėkmės veiksnius atskleidė naujausias Osei-Kyaus ir Chano (2017) tyrimas. Lietuvoje kritinius sėkmės veiksnius projektų valdyme akcentavo Gudienė ir Žemeckytė (2011), Baranauskienė ir Vaznonis (2014) ir kt. Vis tik nepaisant atliktos tyrimų gausos ir nesumenkinant jų rezultatų reikšmingumo, svarbu pabrėžti, kad vykdyti tyrimai yra gan fragmentiški ir

analizuoja tik kai kuriuos projektų kritinių sėkmės veiksnių temos aspektus, dažniausiai orientuojantis į atskirų projektų sėkmės veiksnių analizę. Pavyzdžiui, Pūlmanis (2013) akcentavo viešojo sektoriaus organizacijos valdymo sistemos reikšmę projektų sėkmei, o Shahušas, Pundiris ir Ganapatis (2012) analizavo, kokią reikšmę valdymo lankstumas turi projektų sėkmei. Turneris ir Mulleris (2005) nagrinėjo projektų valdymo komandos lyderystę kaip projektų sėkmės veiksnį. Svarbu suvienyti skirtingas autorių pozicijas viešųjų projektų valdymo kritinių sėkmės veiksnių atžvilgiu ir kompleksiskai analizuoti, kokie yra kritiniai viešųjų projektų valdymo sėkmės veiksniai. Taigi šios temos naujumas – tai kompleksinis viešųjų projektų kritinių sėkmės veiksnių tyrimas.

Skirtingai nei verslo organizacijų įgyvendinami projektai, viešojo sektoriaus projektai nėra skirti pelnui optimizuoti. Viešųjų projektų pagrindinis tikslas siejamas su visuomeninės naudos didinimu, naudojant ribotus viešuosius išteklius. Viešojo sektoriaus projektai skirti socialinei, ekonominei ir ekologiškai gerovės vertei kurti, todėl ypač svarbu, kad tokio pobūdžio projektai būtų sėkmingi. Tai reiškia, jog viešieji projektai jų gyvavimo cikle neturi patirti nesėkmių. Taigi kritinių viešųjų projektų sėkmės veiksnių identifikavimo tyrimas yra moksliskai reikšmingas ir reikalingas.

Tyrimo problema – kokie kritiniai veiksniai lemia viešųjų projektų valdymo sėkmę?

Tyrimo objektas – viešųjų projektų valdymo kritiniai sėkmės veiksniai.

Tyrimo tikslas – ištirti viešųjų projektų valdymo kritinius sėkmės veiksnius.

Darbe keliami uždaviniai:

1. atlikti kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme problemos analizę;
2. išanalizuoti teorinius viešųjų projektų valdymo kritinių sėkmės veiksnių aspektus;
3. sukurti teorinį kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme modelį;
4. ištirti projektų valdymo kritinius sėkmės veiksnius Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigose.

Tyrimo metodai. Rengiant baigiamąjį magistro darbą naudojami šie metodai: mokslinės literatūros analizė, ekspertinė anketinė apklausa, ekspertų interviu, kokybinė turinio analizė ir statistinė analizė. Taikant mokslinės literatūros analizę atskleistos viešųjų projektų valdymo probleminės sritys ir išanalizuoti viešųjų projektų kritinių sėkmės veiksnių teoriniai aspektai. Taikant anketinės apklausos ir interviu metodus, apklausiami Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigose dirbantys vadovai, kurių funkcijos susijusios su projektų valdymu.

Darbo struktūra. Darbą sudaro keturios struktūrinės dalys, įvadas, išvados bei rekomendacijos. Įvade atskleidžiamas temos aktualumas ir reikšmingumas bei pateikiama darbo problema. Nustatomas tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai. Pirmoje darbo dalyje atskleistos viešųjų projektų valdymo probleminės sritys. Antroje dalyje susisteminti viešųjų projektų valdymo kritinių sėkmės veiksnių teoriniai aspektai. Trečiojoje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija. Ketvirtojoje darbo dalyje, remiantis sukurtu kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme modeliu, empiriskai nustatoma, kokie veiksniai nulemia viešųjų projektų sėkmę.

1. PROBLEMINĖS VIEŠŪJŲ PROJEKTŲ VALDYMO SRITYS

Valstybė skirdama finansavimą viešojo sektoriaus projektams yra suinteresuota teigiamais jų rezultatais ir sėkme. Visuomenės susidomėjimas ir reikalavimai efektyviai viešojo sektoriaus veiklai paskutiniu metu tik didėja. Visuomenės nariai tikisi, kad jų poreikiai, įgyvendinant viešuosius projektus, bus patenkinti maksimaliai, išvengiant netikslingo viešųjų pinigų panaudojimo. Projektinei veiklai paskutiniu metu Lietuvos viešajame sektoriuje skiriama didelė reikšmė. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje numatyta stiprinti strateginį mąstymą viešajame sektoriuje ir gerinti tokio tipo organizacijų veiklos valdymą. Šioje programoje projektų valdymas traktuojamas, kaip viena iš priemonių viešojo valdymo institucijų veiklai pagerinti, siekiant, kad viešojo sektoriaus organizacijų veiklos rodikliai būtų aukštesni, efektyvumas didesnis, jog projektinė veikla būtų vykdoma pagal projektinius principus, būtų formuojama projektų valdymo praktika viešojo sektoriaus institucijose. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos užsakymu 2014 metais atliktas „Europos Sąjungos struktūrinės paramos rezultatyvumo ir poveikio viešojo valdymo tobulinimui vertinimas veiksmų programų prioritetų įgyvendinimo priemonių / projektų lygiu“. Šio vertinimo rezultatai rodo, jog viešojo sektoriaus institucijoms yra labai aktualu vykdyti sėkmingus projektus, tobulinant įvairius viešojo valdymo sistemos aspektus, ypač diegiant į rezultatus orientuotą valdymą, didinant viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą, gerinant verslo reguliavimo aplinką. Nagrinėjamo vertinimo rezultatai rodo, jog bendrai Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų vykdoma projektinė veikla vertinama patenkinamai. Vis tik tyrimo rezultatai atskleidžia ir kai kuriuos projektų sėkmę mažinančius veiksnius. Viešojo sektoriaus institucijų valdomuose projektuose pasitaiko įvairių procedūrinių pažeidimų. Daugiausia jų stambiuose infrastruktūriniuose projektuose dėl sudėtingų pirkimų sąlygų ir kitų reikalavimų. Pastebėta, jog savivaldybėms trūksta administracinių gebėjimų planuoti ir vykdyti viešuosius pirkimus, efektyviai atlikti rangovų ir kitų paslaugų teikėjų darbų kontrolę. Veiklos valdymo ir elektroninės valdžios projektų pažeidimų skaičius yra sąlygotas projektų sudėtingumo, ypač informacinių technologijų sistemų diegimo atžvilgiu. Vyrauja nuomonė, jog viešojo sektoriaus informacinių technologijų projektai retai, kada baigiasi sėkmingai. Mažiau trūkumų nustatyta ne tokiuose sudėtinguose projektuose, pavyzdžiui, darbuotojų mokymo projektuose. Svarbu paminėti, kad minėto vertinimo metu buvo atrinkta 10 gerosios praktikos projektų, kurie labiausiai prisidėjo prie viešojo valdymo tobulinimo Lietuvoje. Projektai buvo atrinkinėjami 3 etapais. Pradžioje, remiantis vertinimo ataskaitomis, stebėsenos duomenimis, interviu metodu buvo atrinktas 81 projektas. Antrame etape, remiantis tam tikrų ministerijų ir agentūrų pastabomis, pretenduojančių projektų sąrašas sutrumpėjo iki 41. Trečiame etape projektai buvo vertinami pagal 6 kriterijus: projektų tinkamumas, suinteresuotų grupių parama ir bendradarbiavimas, poveikis / rezultatai ir jų tvarumas, inovatyvumas ir pritaikomumas. Būtent pagal šiuos kriterijus atrinktų 10 projektų buvo aprašyti

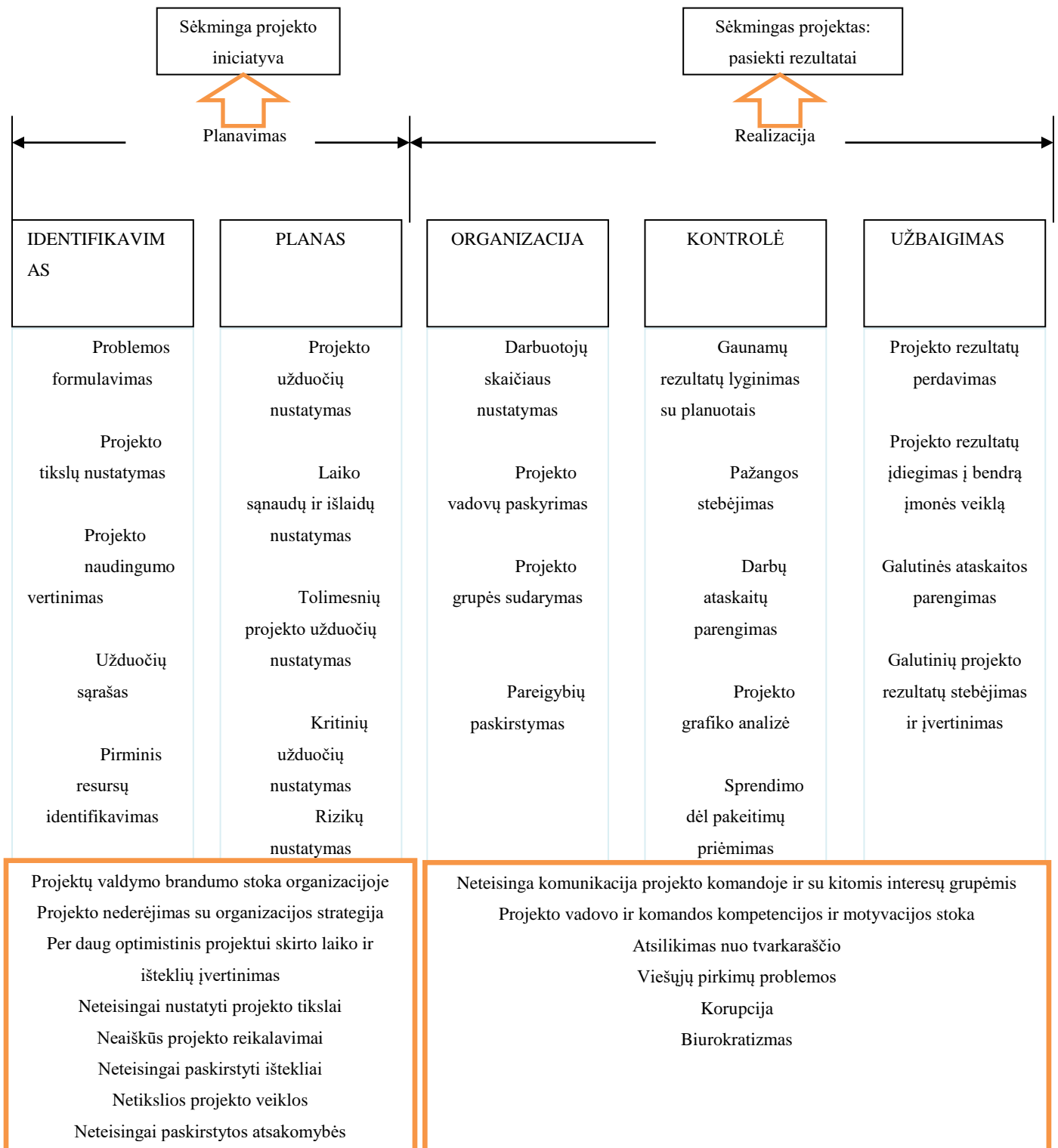
leidinyje – „Sutrupinkime kelią sėkmės link!“. Šiame leidinyje aprašytas kiekvienas išrinktasis projektas, jo nauda, sėkmės veiksniai, išmoktos pamokos. Tuo tarpu kiti projektai turėjo vienokių ar kitokių trūkumų, nebuvo itin sėkmingi, užtikrinantys maksimalų efektyvumą, geriausią rezultatų pasiekimo lygį, maksimalų dalyvių įtraukimą (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2014). Taigi galima teigti, jog projektų sėkmės veiksnių tema yra svarbi Lietuvos viešojo sektoriaus kontekste.

Chmieliausko (2013) teigimu, Lietuvoje valstybinio sektoriaus projektai yra valdomi gana prastai. Tai, pagal autorių, lemia standartizuotų projektų valdymo metodikų ir taisyklių stoka, projektų rezultatų neaptarimas, tęstinumo nebuvimas. Tarsi atsižvelgiant į minėto projektų vadybos eksperto pastabas, Lietuvoje paskutiniu metu pradėta skirti vis daugiau dėmesio viešųjų projektų valdymui. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, vykdydama Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2013–2015 metų veiksmų plano priemonę, yra parengusi *Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gaires*. Gairėse atskleista projektų ir procesų valdymo esmė, glaustai išdėstyti projektų ir procesų valdymo principai, pateikti kai kurių projektų ir procesų valdymui reikalingų dokumentų formų pavyzdžiai. Gairėmis siūloma remtis viešojo valdymo institucijoms, siekiančioms pagerinti savo veiklos valdymą ir rezultatus. Šis dokumentas skirtas padėti viešojo valdymo institucijų vadovams apsispręsti taikyti projektų valdymą ir jį, vadovaujantis gairėse pateiktomis rekomendacijomis, tinkamai organizuoti (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, n. d.). Taip pat reikia paminėti, jog 2014 metais Lietuvoje atnaujinta *„Investicijų projektų, kuriems siekiama gauti finansavimą iš Europos Sąjungos struktūrinės paramos, kitų tarptautinių programų paramos ir / ar valstybės biudžeto lėšų, rengimo metodika“*. Galima daryti prielaidą, kad paskutiniu metu Lietuvoje atsiranda vis daugiau metodikų, kurios yra orientuotos į sėkmingą viešųjų projektų valdymą, tačiau vis dar stokojama konkrečių tyrimų šia tema. Trūksta mokslinių įžvalgų apie tai, kas yra sėkmingas viešasis projektas, kokiais būdais galima padidinti tokio tipo projekto sėkmės tikimybę.

Tam, kad būtų galima kalbėti apie viešųjų projektų valdymo problematiką, svarbu išsiaiškinti, kas yra projektų valdymas. Projektų valdymas – tai procesas, kurio metu projektinėje veikloje naudojamos žinios, įgūdžiai, metodai, resursai užsibrėžto tikslo pasiekimui. Jie padeda įgyvendinti projekto komandos sumanymus galutiniam rezultatui pasiekti (Harrison and Lock, 2004). Ypač svarbu akcentuoti, kad šiame magistro baigiamajame darbe projektų valdymas apibrėžiamas, kaip procesas nuo pat projekto inicijavimo pradžios iki momento, kada projekto rezultatas pateikiamas visuomenei ir ji turi galimybę jį įvertinti. Šiame tyrime projektų valdymas siejamas ne tik su projektų valdymo metodais, žiniomis, ištekliais, tačiau ir su projekto ilgalaikiu poveikiu, jo tęstinumu.

Projekto valdymas pagal Veisą ir Vysockį (2009) apibrėžiamas kaip sistemingas procesas, susidedantis iš penkių stadijų (žr. 1 pav.). Remiantis 1 paveiksle pateikiamu modeliu, projekto valdymo procesą sudaro planavimo ir realizacijos etapai, kurie apima projekto problemos ir (ar)

poreikio identifikavimą, jo planavimą. Realizacijos etape projektas įgyvendinamas, kontroliuojamas, vykdomos jo užbaigimo veiklos. Pažymėtina, jog identifikavimo ir planavimo etapai yra užbaigiami teikiant paraiškas projekto finansavimui, tad jeigu projektas gauna finansavimą, tai rodo, jog planavimo etapas įvykdytas pakankamai sėkmingai, atitinka valstybėje viešojo sektoriaus projektams keliamus reikalavimus. Tačiau tai, kiek sėkmingas buvo projektas galima spręsti tik tada, kai yra galimybė įvertinti jo rezultatus.



1 pav. Projekto valdymo modelis ir probleminės sritys (adaptuota pagal Weiss ir Wysocki, 2009)

Papildant Veisso ir Vysockio (2009) nuomonę apie projektų valdymą, reikia paminėti, kad būtent šiuose projekto valdymo etapuose galima identifikuoti tam tikras projektų valdymo *problemnes sritis*. Tai yra tos problemos, kurios dažniausiai gali įtakoti nesėkmingą projekto baigtį. Pagal minėtus autorius, dažniausiai projektai patiria nesėkmes, nes:

- tik projekto komandai yra aktualūs projekto rezultatai;
- projekto komanda bendrauja nepakankamai;
- projektas vykdomas ne pagal planą;
- jo veikloms paskiriami nepakankami ištekliai;
- projektas nukrypsta nuo tikslų.

Bersénaitė ir Šiožinytė (2011) taip pat įvardijo pagrindines projekto valdymo problemines sritis. Šios autorės galimas problemas siejo su kiekvienu projekto valdymo etapu. Projekto inicijavimo probleminės sritys: nepakankamas projekto palaikymas (suinteresuotų šalių, vadovų), projektas nedera su organizacijos planais, netikslus projekto apibūdinimas (netikslūs tikslai, uždaviniai), projekto komandos kompetencijų stoka. Projekto planavimo probleminės sritys: pernelyg optimistinis laiko, kainos, išteklių planavimas (atsilikimas pagal tvarkaraštį, biudžeto viršijimas), nepakankamas pokyčių planavimas, netinkamas sprendimų priėmimas, netiksli informacija, vykdomų projektų nesuderinamumas. Projekto įgyvendinimo probleminės sritys: bendradarbiavimo problemos, pervertintas išteklių valdymas, nevieningas komandos darbas, silpna komunikacija, nekontroliuojami plano kitimai, veiklų vykdymo problemos (nebaigus vienų veiklų pradedamos kitos), iškilusių problemų nesuvokimas, dažnai keičiami prioritetai, tikslai. Projekto užbaigimo probleminės sritys: projekto baigimo terminų neatitikimai, rezultatai neatitinka planuotų, naudojami sudėtingi techniniai metodai, kuriuos sunku suprasti vartotojams, netinkamai parengtos arba neparengtos ataskaitos.

Pagal Amponsahą ir Darmoesą (2014), dažniausiai projektai nesėkmes patiria dėl:

- neaiškių projekto reikalavimų;
- vartotojų neįtraukimo į projektą;
- išteklių trūkumo;
- nerealių lūkesčių;
- vadovybės paramos projektui trūkumo.

2012 metais tarptautinė kompanija „PwC“ atliko globalinį projektų valdymo tyrimą, kuriame dalyvavo tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus respondentai ir nustatė, kad dažniausiai projektai patiria nesėkmes dėl:

- netinkamo projekto vertinimo planavimo fazėje;
- netinkamai valdomų pokyčių projekto įgyvendinimo eigoje;
- komunikacijos problemų;

- suinteresuotųjų šalių dalyvavimo projekte stokos;
- neteisingo rizikų planavimo ir kt.

Stoterau (2012) teigia, jog projektų nepasisekimo priežastys yra: projektų valdymo brandumo organizacijoje stoka, neaiškios projekto veiklų atsakomybės, prasta komunikacija, projektų valdymo metodų nenaudojimas, neišsiaiškinami suinteresuotųjų šalių reikalavimai.

„The Standish Group“ 2015 metais atliko tyrimus ir parengė ataskaitą (angl. CHAOS report) apie sėkmingą projektų valdymą. Tyrimų metu analizuota 50 tūkstančių projektų. Jie parodė, kad sėkmingų projektų skaičius kiekvienais metais kinta, tačiau ne vien tik didėja (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. CHAOS tyrimų rezultatai, proc. (Hasti ir Wojewoda, 2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
Sėkmingi projektai	29	27	31	28	29
Ginčijami projektai	49	56	50	55	52
Nesėkmingi projektai	22	17	19	17	19

Pagal „The Standish Group“ atliktus tyrimus, didžiausią tikimybę nepasisekti turi labai dideli projektai, o mažiausią – mažos apimties projektai. Per analizuotą 5 metų laikotarpį sėkmingi buvo tik 2 proc. itin didelių projektų. Ši problema yra ypač aktuali viešojo sektoriaus projektams.

Virickas (2009), kuris domisi viešojo sektoriaus projektais, teigia, kad tokio pobūdžio projektai dažniausiai nesėkmės patiria dėl:

- politinės įtakos;
- išteklių trūkumo;
- perdėtų formalių reikalavimų biudžetui, personalui, viešiesiems pirkimams;
- neteisingai nustatytų projekto tikslų.

Iš tikrųjų galima neabejotinai pritarti mokslininkų išvalgomis apie viešųjų projektų valdymo problemas. Viešojo sektoriaus projektai pasižymi itin griežtais formaliais reikalavimais, kurie neretai nulemia ne tokią kaip tikėtasi projekto baigtį. Griežti reikalavimai viešiesiems pirkimams sudaro galimybes įsigyti nekokybiškas prekes ir paslaugas už mažiausią kainą. Viešųjų pirkimų sistemos netobulumas skatina korupciją, kuri taip pat gali tiesiogiai įtakoti neigiamą projekto eigą ir baigtį. Kvalifikuotų specialistų, išmanančių projektų valdymą, viešojo sektoriaus organizacijose skaičius yra ribotas. Tai reiškia, kad projektai gali būti valdomi netinkamai, nenaudojant tam skirtų priemonių ir kompetencijų. Dėl projektų valdymo žinių trūkumo sunku tinkamai suplanuoti ir kontroliuoti projektus. Jau minėta, kad dažniausiai viešieji projektai turi daug interesų grupių, todėl tokio tipo projektuose yra ypatingai svarbi komunikacija tiek projekto komandoje, tiek su visuomenės nariais. Neretai viešuosiuose projektuose dėl tam tikrų priežasčių komunikacija būna ribota. Politinis aspektas

tokio tipo projektuose ypač aktualus. Besikeičiantys valdžios atstovai dažnai turi skirtingus prioritetus, ko išdavoje pradedami nauji projektai neužbaigus senų arba seni projektai užbaigiami ne taip, kaip derėtų arba, tikėtina, visai neužbaigiami. Reikia akcentuoti, kad nepaisant didžiulių investicijų į viešuosius projektus, tendencija yra tokia, jog šie projektai dažnai yra įgyvendinami ne laiku, identifikuojant didelius trūkumus jų valdyme ir rezultatuose. Taigi viešojo sektoriaus projektuose galima įvardinti nemažai probleminių sričių, kurios gali įtakoti ne itin sėkmingą projektų baigtį. Dėl to yra svarbu ištirti tuos kritinius veiksnius, kurie turi didžiausią įtaką viešųjų projektų sėkmei.

Kritinių sėkmės veiksnių (KSV) koncepcija yra gana seniai aktuali projektų valdymo kontekste. Šį terminą dar 1972 metais pasiūlė vadybos srities autoriai Anthonis, Deardenas ir Vancilis. Idėja, kad yra keli veiksniai, nuo kurių priklauso įmonės sėkmė ir kurie gali būti nustatyti priklauso autoriui Danieliui (1961). Kritiniai sėkmės veiksniai buvo apibūdinti, kaip bet kuriame versle esantis ribotas skaičius sričių, kuriose pasiekti rezultatai, jei jie yra pakankami, užtikrins organizacijos konkurencinę sėkmę. Tai, anot autorių, yra keletas esminių sričių, kuriose viskas turi vykti gerai tam, kad būtų užtikrintas verslo klestėjimas. Kritiniai sėkmės veiksniai yra tos veiklos sritys, kurioms turi būti skiriamas nuolatinis ypatingas vadovybės dėmesys, nes nuo jų priklauso įmonės ar projekto tikslų pasiekimas. Identifikavus kritinius sėkmės veiksnius, galima išvengti pastangų ir išteklių eikvojimo mažiau svarbioms projekto sritims. Projektų vadybos disciplinoje Pinto ir Slevinas (1988) buvo pirmieji, kurie pritaikė kritinių sėkmės veiksnių koncepciją projektų valdyme. Kalbant apie kritinius sėkmės veiksnius viešųjų projektų valdyme, svarbu paminėti, jog šia tematika publikuotų mokslinių straipsnių nėra labai daug. Bendro sutarimo dėl viešojo projekto sėkmės veiksnių klasifikacijos mokslinėje literatūroje nėra, todėl mokslininkai (Jiang, 2015; Goatham, 2013; Chan et al., 2004; Ceptureanu, 2016; Gungör and Gözlü, 2016; Besteiro, Pinto and Novaski, 2015) pateikia savus projekto sėkmės veiksnių modelius, patikrina juos empiriškai. Dalis autorių pateikia projekto sėkmės veiksnių sąrašus (Ceptureanu, 2016; Jugdev and Muller, 2005; Turner and Muller, 2005), atlieka empirinius tyrimus, kurie leidžia atmesti mažiau reikšmingus sėkmės veiksnius. Pažymėtina, jog nėra universalių kritinių sėkmės veiksnių duomenų rinkimo ir analizės metodų. Mokslinėje literatūroje atliekant tyrimus apie projekto sėkmės veiksnius, dažniausiai taikomi empiriniai tyrimo metodai, pavyzdžiui, organizacijų, įgyvendinančių projektus, apklausos (Ceptureanu, 2016, Turner and Muller, 2005), interviu su projektų vadovais (Jugdev and Muller, 2005; Rockart, 1979; Pefers, Gengler and Tuunanen, 2003).

Apibendrinant galima teigti, kad projektų valdymas yra sisteminis procesas, kurio metu taikomos turimos žinios, įgūdžiai, technikos, procesai tam, kad būtų pasiektas užsibrėžtas projekto tikslas. Dažnai projektai baigiasi nesėkme jau dėl inicijavimo etape padarytų klaidų. Ypatingai svarbus tikslus projekto planavimas ir įgyvendinimo etapo procesai tam, kad projektas būtų sėkmingas. Duomenys apie viešojo sektoriaus vykdomų projektų sėkmingumo problemas rodo, jog projektų kritinių sėkmės

veiksnių suvokimas, analizė ir valdymas yra aktualus ir Lietuvos viešajam sektoriui. Nors mūsų šalyje viešųjų projektų valdymas tampa vis brandesnis, tačiau vis dar identifikuojama nemažai trūkumų šioje srityje. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad Lietuvos ir užsienio mokslinėje literatūroje gana dažnai diskutuojama apie tai, kas yra projekto sėkmė ir kokie konkretūs veiksniai nulemia projekto sėkmę. Autoriai pateikia gana skirtingus projektų kritinių sėkmės veiksnių modelius. Stokojama sisteminio požiūrio šia tema. Tikslinga sukurti kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme teorinį modelį ir jį empiriškai patikrinti bei nustatyti, kiek jis gali būti pritaikomas Lietuvoje įgyvendinamiems viešiesiems projektams.

2. TEORINIAI KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ VIEŠŲJŲ PROJEKTŲ VALDYME SPRENDIMAI

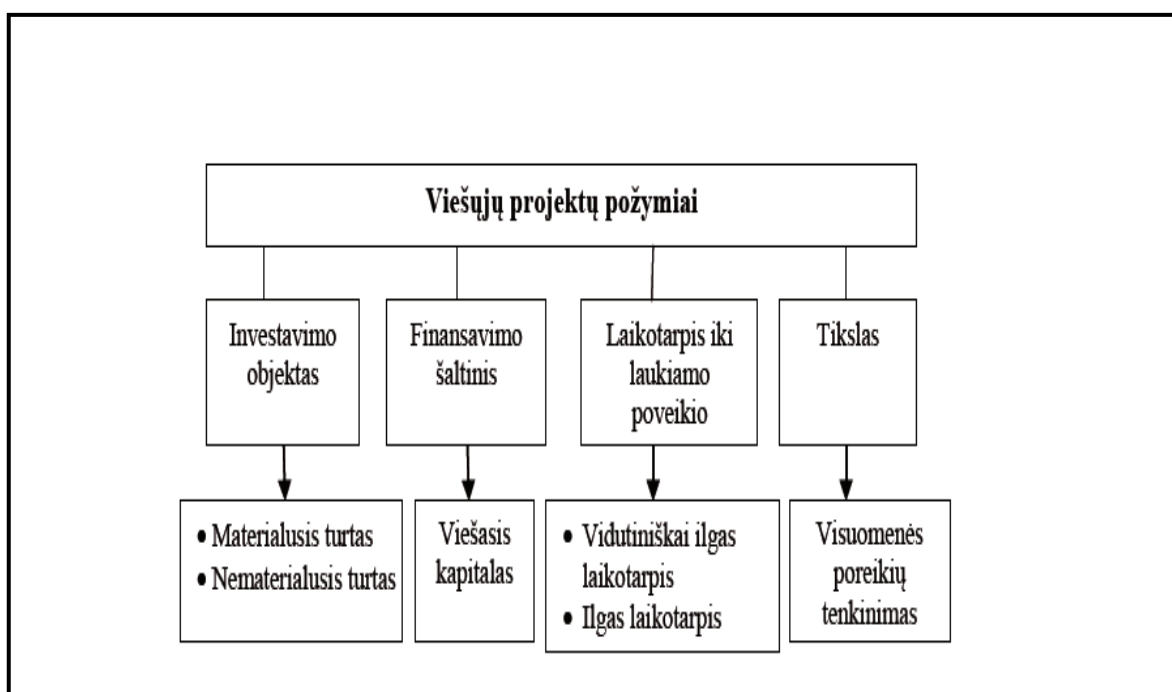
Šiame skyriuje nagrinėjama, kokie konkretūs veiksniai nulemia viešųjų projektų sėkmę, aptariamas tokio tipo projektų specifiškumas, analizuojama projekto sėkmės samprata, kuri, kaip rodo mokslinės literatūros apžvalga, yra interpretuojama skirtingai. Apžvelgiama, kokius kritinius sėkmės veiksnius projektų valdyje išskiria užsienio ir Lietuvos autoriai. Nustatyta, kad trūksta bendro sutarimo, kokie konkretūs kritiniai veiksniai nulemia viešųjų projektų sėkmę. Apibendrinus mokslinės literatūros apžvalgą, pateikiamas teorinis kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyje modelis.

2.1. Viešųjų projektų valdymo specifika

Paskutiniu metu pastebima, kad viešojo sektoriaus organizacijos vis dažniau savo strateginius planus realizuoja įgyvendindamos įvairiausių projektus. Tai reiškia, kad organizacijos virsta projektinėmis organizacijomis (Neverauskas, 2007), kurios savo veiklą grindžia projektų valdymu. Kaip apibrėžiama tarptautiniame projektų valdymo žinyne „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK GUIDE) (2000), projektas yra laikina veikla, skirta unikalios produkto ar paslaugos sukūrimui. Svarbu, akcentuoti, kad projektas turi laikiną organizacinę struktūrą bei ribotus finansinius ir laiko išteklius. Projektų valdymą galima įvardinti, kaip populiarių darbų atlikimo būdą ir terminą, kurio dėka organizacijos gali įgyvendinti savo sukurtas strategijas. Projektų valdymas tampa itin reikšmingas verslo įmonių praktikoje, tačiau pastebimai didėja projektų reikšmė viešojo sektoriaus organizacijose. Pagal Kassel (2010), viešojo sektoriaus projektas - tai laikinos pastangos, kurios yra pradėtos, valdomos bei prižiūrimos vienos arba kelių iš valstybės biudžeto finansuojamų organizacijų tam, kad būtų sukurtas unikalūs, viešąją vertę turintis produktas. Anot Baranauskienės ir Vazonio (2014), viešasis projektas – tai viešųjų fondų lėšomis finansuojamas materialiojo ar nematerialiojo turto investicijų projektas, nukreiptas ne į finansinį rezultatą, o kuriantis socialinę naudą visuomenės nariams. Viešųjų projektų valdymą galima interpretuoti kaip sistemingą procesą, kurio metu taikomi įvairūs projektų valdymo metodai, žinios, technologijos tam, kad būtų sukurtas naujas produktas visuomenei arba patobulintas jau esamas.

Viešieji projektai mokslinėje literatūroje turi nemažai sinonimų. Vieni autoriai tokio pobūdžio projektus vadina valstybiniais, viešaisiais projektais, o kiti – socialiniais, investiciniais, viešojo intereso ir kt. Viešieji projektai yra labai svarbi viešosios politikos įgyvendinimo dalis. Būtent šiais projektais sukuriama pridėtinė vertė visuomenei. Viešojo sektoriaus projektai skirti švietimo, sporto, laisvalaikio, užimtumo galimybės didinti, kurti kelių infrastruktūrą, gerinti turizmo sektoriaus veiklą

ir t.t. Tokio pobūdžio projektų dėka tiesiami keliai, geležinkeliai, renovuojamos mokyklos, plėtojamas socialinių paslaugų teikimo spektras, atnaujinamos komunalinių paslaugų infrastruktūros, mažinama socialinė atskirtis, nedarbas, gerinama žmonių sveikata, saugoma gamta, plečiamos viešosios elektroninės paslaugos ir t.t. Galima išvardinti daugybę socialinių, ekonominių ir kitokių sričių, kurios yra įgyvendinamos būtent viešųjų projektų pagalba. Dažniausiai viešojo sektoriaus projektai skiriami sukurti tam tikrą viešąją paslaugą (produktą) arba pagerinti jau esamos paslaugos efektyvumą. Anot viešųjų projektų socialinę naudą analizavusių autorių Baranauskienės ir Vazonio (2014), kitaip nei verslo projektai, viešojo sektoriaus projektai dažniausiai nesukuria tiek pajamų, kad būtų finansiškai pagrįsti. Jie teikia gana sunkiai finansiškai išmatuojamą socialinę naudą visuomenei. Taip pat reikėtų akcentuoti, kad tokie projektai dažniausiai būna ilgalaikiai, finansuojami Europos Sąjungos (toliau – ES) struktūrinių fondų ar kitų viešojo kapitalo šaltinių (žr. 2 pav.).



2 pav. Viešųjų projektų požymiai (Baranauskienė ir Vazonis, 2014)

Iš 2 paveiksle pateiktos informacijos galima pastebėti, kad esminis viešųjų projektų požymis yra orientacija ne į konkretų finansinį rezultatą, o į visuomenės poreikių tenkinimą. Baranauskienė ir Vazonis (2014) pažymi, jog viešojo sektoriaus projektai dažniausiai būna ilgesnio laikotarpio, o jų finansavimas visuomet vykdomas iš viešojo kapitalo (bent jau dalinai). Šioje vietoje derėtų akcentuoti, jog ne visi viešojo sektoriaus projektai yra visuomet finansuojami tik iš viešųjų fondų. Reikia nepamiršti viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų, kurie yra finansuojami ir iš privataus sektoriaus lėšų. Apibendrinus 2 paveiksle pateiktą informaciją, galima pastebėti, kad viešųjų projektų

pagrindinis požymis yra jų tikslas tenkinti visuomenės poreikius, o ne siekti finansinės naudos juos įgyvendinančioms ar kitoms organizacijoms.

Viešųjų projektų valdymas reikalauja daug įvairių tinkamų įgūdžių bei technikų tam, kad projektas baigtųsi laiku, neviršijant biudžeto ir sukurtų kokybišką produktą ar paslaugą. Kaip jau minėta, viešojo sektoriaus projektams didelę įtaką daro politiniai veiksmai. Viešųjų projektų planavimas apima ne tik problemų analizę, tikslų apibrėžimą, tačiau ir tam tikrą pozicijos gynimą politinių sprendimų priėmimo (Pūlmanis, 2013). Viešojo sektoriaus projektų eiga, jų efektyvumas ir kiti veiksmai tiesiogiai priklauso nuo politinių sprendimų priėmimo, politinės valios bei sprendimų priėmėjų lūkesčių ar požiūrio į projekto vertę. Pagal Viricką (2009), viešojo sektoriaus projektai pasižymi šiais bruožais:

- viešieji projektai dažnai įgyvendinami vienas kitam prieštaraujančių tikslų ir rezultatų veikloje;
- tokio tipo projektai turi daug suinteresuotų šalių;
- veikia politinėje aplinkoje;
- nesėkmės tokiuose projektuose netoleruojamos;
- vyrauja biurokratijos suvaržymai;
- viešieji projektai turi ribotus personalo išteklius;
- įgyvendinami organizacijose, kurios dažnai nėra orientuotos į rezultatus.

Viešųjų projektų valdyje projekto vadovui tenka susidurti su daugeliu iššūkių. Tokio tipo projektuose vadovai negali patys skirstyti atlyginimų komandai, turi remtis aiškiai reglamentuota tvarka, nėra įgalinti patys pasirinkti savo projekto komandą. Viešųjų projektų vadovų bene vienas pagrindinių tikslų yra įgyvendinti projektą nustatyto biudžeto rėmuose. Tai reiškia, kad viešojo sektoriaus projektų vadovui reikalinga turėti labai gerus vadybos, derėjimosi įgūdžius, būti tolerantišku ir nešališku. Anot Puškoriaus ir Raipos (2002), viešieji projektai yra sėkmingi, jei jų rezultatai pateisina investicijas, sunaudotus išteklius ir daro realią įtaką visuomenei. Projektų vadybos profesionalas Virickas (2009) teigia, jog viešojo sektoriaus projektus valdyti nėra lengva. Autoriaus nuomone, jeigu žmogus gali sėkmingai valdyti viešuosius projektus, tuomet jis gali dar labai daug. Viešųjų projektų sėkmei užtikrinti ypatingai svarbu „minkštieji“ projektų vadybos veiksniai: konfliktų valdymas, derybos, diplomatija, projektu suinteresuotų šalių lūkesčių suderinimas. Pažymėtina tai, kad viešajame sektoriuje politinė situacija keičiasi gana dažnai. To priežastis yra valdžios institucijų rinkimai, politinių partijų veikla, vykdomosios valdžios atstovų kaita ir pan. Minėti procesai tiesiogiai įtakoja viešųjų projektų valdymą. Savime suprantama, kad besikeičiantys politikai, valstybės tarnautojai gali turėti skirtingus prioritetus projektų atžvilgiu. Taip pat reikia akcentuoti, kad viešųjų projektų valdymas yra itin kompleksiškas procesas dėl jais suinteresuotų grupių įvairovės, politikos įtakos, dažniausiai plačios tikslinės projekto grupės (Project Management Institute, n.d.). Pūlmanis

(2013) savo moksliniame straipsnyje apie viešųjų projektų valdymo efektyvumą rašė, kad viešųjų projektų vadyba reikalauja daug atitinkamų įgūdžių ir technikų valdyti dažnai ribotą projektų biudžetą, nenuspėjamas išlaidas, tvarkaraščius bei tuo pačiu derinti organizacijos ir piliečių lūkesčius.

Apibendrinant galima teigti, jog viešųjų projektų valdymo specifika susijusi su specifiniais jų tikslais – jeigu privačiame sektoriuje projektai įgyvendinami siekiant komercinių, pelno tikslų, tai viešajame sektoriuje projektų tikslas turi būti susijęs su viešąja gerove. Tai gali būti projektai, kuriais siekiama naudoti visuomenei, taip pat ir tokie, kuriais gerinamas vidinis viešojo sektoriaus organizacijų valdymas. Viešųjų projektų valdyme daugiau reikšmės turi teisinis reglamentavimas, dokumentacija, taisyklės, reglamentai, nes viešasis sektorius privalo būti atskaitingas visuomenei. Vis tik siekiant efektyvaus viešųjų projektų valdymo, reikia vadovautis universaliais projektų valdymo sprendimais ir metodologija, taip pat valdyti kritinius projekto sėkmės veiksniai. Prieš kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme analizę, svarbu išsiaiškinti, kaip yra suvokiama ir aiškinama projekto sėkmė ir jo sėkmės veiksniai. Ši tema plėtojama tolimesniame poskyryje.

2.2. Projekto sėkmės ir projekto sėkmės veiksnių koncepcijos

Projekto sėkmės koncepcija gali būti suvokiama ir aiškinama gana skirtingai. Mokslinėje literatūroje, kurioje yra analizuojama projekto sėkmė, sutariama, jog projekto sėkmę sudaro pagrindiniai du komponentai: projekto sėkmės veiksniai ir projekto sėkmės kriterijai. Būtent projekto sėkmės veiksniai yra tie kintamieji, kuriuos galima valdyti taip, kad būtų padidinta projekto sėkmės tikimybė. Projekto sėkmės kriterijais yra matuojama projekto sėkmė. Nusistačius projekto sėkmės kriterijus galima pamatuoti, kiek projektas buvo sėkmingas arba priešingai.

Labai svarbu akcentuoti tai, kad projekto sėkmė gali būti suvokiama skirtingai. Projekto sėkmė skirtingoms projektu suinteresuotoms šalims dažniausiai būna suvokiama diferencijuotai, kadangi kiekvienas subjektas projekto atžvilgiu turi skirtingus interesus. Pavyzdžiui, tiekėjai gali būti suinteresuoti tik produktų pardavimu, kas gali būti pasiekama ir projektui nepasisekus. Tikslinė projekto grupė gali būti patenkinta projekto rezultatais net ir projektui gerokai viršijus numatytą biudžetą. Šioje vietoje būtų galima sugalvoti daugelį pavyzdžių, kurie parodytų, jog projekto sėkmė gali būti suvokiama skirtingai, ypač, kai kalbama apie viešojo sektoriaus įgyvendinamus projektus. Mokslinėje literatūroje nėra vieningos sėkmingo projekto sampratos. Anot Gudienės ir Žemeckytės (2011), dažnai kyla abejonių, kaip ir kas iš tikrųjų nustato projekto sėkmę. Projekto dalyviai projekto sėkmę dažniausiai supranta, kaip užsibrėžtų projekto tikslų pasiekimą. Vis dėlto nederėtų pamiršti, kad projekto rezultatų vartotojai ir plačioji visuomenė nebūtinai turi nusistatyti bendrus su projektu susijusius tikslus, todėl projekto sėkmę kiekvienas suvoks skirtingai. Galima teigti, kad projektas

sėkmingas yra tuomet, kai visų jo dalyvių lūkesčiai yra patenkinti. Bet šioje vietoje kyla klausimas – ar lūkesčių patenkinimas garantuoja projekto sėkmę? Iš tikrųjų yra sudėtinga išmatuoti projekto sėkmę, nes sėkmė yra nematerialus dalykas ir negali būti iš karto apibrėžta. Skirtingos suinteresuotos šalys gali vertinti projekto sėkmę skirtingais kriterijais. Tai, kas vienam projektu suinteresuotam asmeniui yra sėkmė, kitam, priešingai, gali atrodyti visiškai nesėkmė. Sutariama, kad klientų pasitenkinimas yra svarbiausias projekto sėkmės kriterijus. Tai reiškia, jog galima manyti, kad projekto sėkmę galima nustatyti pagal tai, kiek projekto rezultatu yra patenkinti galutiniai jo vartotojai. Tačiau, kaip ir minėta, klientų pasitenkinimas yra labiau projekto sėkmės kriterijus. Anot Johario (2010), terminas „projekto sėkmė“ dažnai yra glaudžiai siejamas su „projekto valdymo sėkme“. Vis tik šiam teiginiui galima ir pritarti ir nepritarti. Galima deklaruoti tai, kad ne visi sėkmingi projektai visose jų gyvavimo fazėse buvo valdomi teisingai, ir priešingai, ne visi nesėkmės patyrę projektai buvo valdomi neteisingai. Projekto sėkmė gali priklausyti ne tik nuo sėkmingos projekto vadybos. Mokslinėje literatūroje gana sunku rasti sėkmingo projekto apibrėžimą. Goatham (n. d.) pateikia keletą sėkmingo projekto apibrėžimų:

- sėkmingas projektas yra tas, kuriuo pasiekiamas viskas, kas buvo planuota, atsižvelgiant į jo tvarkaraštį, biudžetą, kokybę ir poveikį;
- sėkmingu gali būti laikomas toks projektas, kuris sukuria reikšmingą vertę organizacijai po jo įgyvendinimo.

Svarbu paminėti, kad kai kurie autoriai (Neverauskas, Bakinaitė ir Meilienė, 2013; Khang ir Moe, 2008; Johari, 2010 ir kt.) projekto sėkmę apibūdina, kaip dviejų komponentų sumą:

$$\text{Projekto sėkmė} = \text{projekto valdymo sėkmė} + \text{projekto produkto sėkmė}$$

Projekto valdymo sėkmė siejama su vadinamuoju „geležiniu trikampi“, kuris reiškia 3 kintamųjų – laiko, biudžeto ir kokybės – ryšį projekto atžvilgiu. Jei projektas buvo įgyvendintas laiku, neviršijant numatyto biudžeto ir juo buvo sukurtas planuotas rezultatas, galima teigti, kad projekto valdymas buvo sėkmingas. Projekto produkto sėkmė apibūdinama, kaip projekto tikslų pasiekimas, maksimalus vartotojų poreikių patenkinimas. Iš tikrųjų šis projekto sėkmės suvokimas gali būti diskusinis klausimas. Minėta, jog vieni gali teigti, kad ne visi prastai valdyti projektai buvo nesėkmingi, jei rezultatas buvo toks, kokio tikimasi ir dar viršijo lūkesčius. Kiti gali manyti, kad sėkmingas yra tik tas projektas, kuris neviršijo biudžeto, laiko ribų, rezultatas buvo kokybiškas ir juo buvo patenkinti vartotojai. Šioje vietoje derėtų paminėti, kad kiekviena organizacija, kuri įgyvendina projektus, turi apsibrėžti, kas jai yra projekto sėkmė. Tačiau reikia suprasti tai, kad sėkmingas projektas turi tenkinti kelias sąlygas: jis neturi viršyti suplanuoto biudžeto, laiko termino, o jo sukurta paslauga/produktu turi būti patenkinti vartotojai. Toks požiūris į projekto sėkmę yra teisingiausias ir

naudingiausias kiekvienai organizacijai. Būtent tokio projekto sėkmės interpretavimo laikomasi ir šiame darbe.

Galima netgi teigti, kad projekto sėkmė turi dvi puses: formalią ir ne formalią. Tai reiškia, kad svarbu, jog projektas atitiktų visus teisinius reikalavimus ir būtinai pasiektų pradžioje užsibrėžtą tikslą bei jo rezultatas tenkintų daugumą vartotojų. Tai ypač aktualu, kai kalbama apie viešuosius projektus, kuomet terminai, biudžetas, ataskaitų pateikimas ir kiti formalumai yra viena svarbiausių siekiamybių. Visgi, nors minėti aspektai yra svarbūs viešųjų projektų kontekste, privalu suprasti, kad sėkmingas projektas neturi būti suvokiamas tik šia prasme. Viešųjų projektų rezultatas turi būti kokybiškas ir maksimaliai tenkinantis daugumos jų tikslinių vartotojų poreikius. Šioje vietoje gali kilti klausimas, kodėl kalbama apie daugumą, o ne apie visiškai visų vartotojų pasitenkinimą. Todėl, jog dažnai atsiranda asmenų, kurie nepaisant akivaizdaus teigiamo rezultato, yra linkę neigti gaunamą naudą, ypač, kai tai yra susiję su valdžios veiksmais.

Anot Chano ir kt. (2001), projekto valdymo sėkmė – tai projekto tikslo pasiekimas, o produkto sėkmė yra poveikis po projekto įgyvendinimo. Bhoola (2015) teigimu, pagal klasikinę sampratą, projekto sėkmė – tai gebėjimas įgyvendinti projektą planuojamais kaštais, terminais, planuotos kokybės, užtikrinant planuotą vartotojų pasitenkinimą ir saugumą. **Šiame moksliniame darbe laikomasi nuostatos, kad viešųjų projektų valdymo sėkmė yra projekto tikslo pasiekimas ir poveikis po projekto įgyvendinimo. Projekto valdymo sėkmė nesiejama vien tik su tinkamai įgyvendintu projekto biudžeto planu ir terminais.**

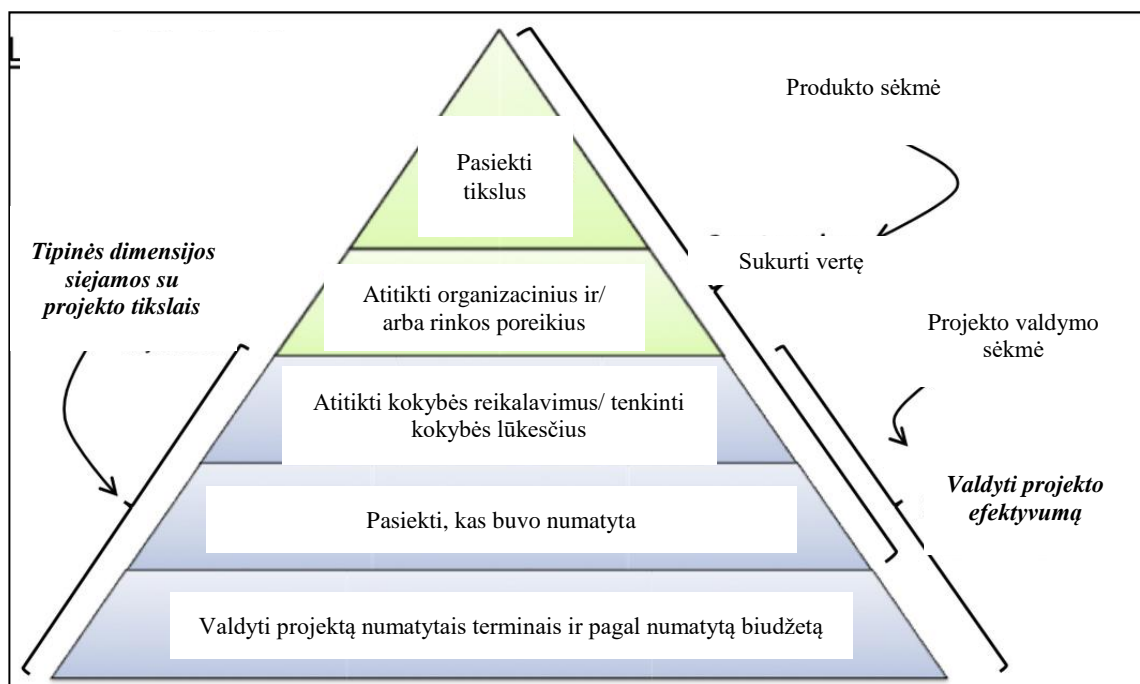
Mokslinėje literatūroje įtakingas požiūris, kad projekto sėkmės veiksniai gali būti apibrėžiami kaip:

- veiksniai, kurie paveikia projekto sėkmę ir rezultatus (Ceptureanu, 2016);
- veiksniai, kuriems yra jautrus projekto rezultatas ir kurie gali kisti priklausomai nuo vidinių ir išorinių projekto įgyvendinimo aplinkybių (Jugdev, Muller, 2005);
- projekto vertinimo kriterijus, priklausomai nuo projekto siekių – apibūdinamas organizaciniais, vartotojų, finansiniais ir kitais rezultatais (Andersoe et al, 2006). Pagal šį požiūrį Pinto ir Slevinas (1998) įvardina, jog svarbiausi projekto sėkmės veiksniai – tai numatyto projekto biudžeto neviršijimas ir vartotojų poreikių patenkinimas;
- Gūngör, Gözlü (2016) teigimu, projekto sėkmės veiksniai suvokiami kaip nepriklausomi veiksniai, nuo kurių priklausantis veiksnys yra projekto rezultatas;
- projekto sėkmės veiksniai – tai vienodos reikšmės nepriklausomi kintamieji, padidinantys projekto sėkmės tikimybę (Besteiro et al., 2015).

Taigi projekto sėkmės veiksmų koncepcija mokslinėje literatūroje yra dvejopa. Projekto sėkmės veiksniai traktuojami ir kaip projekto rezultatai (vertinama įgyvendinus projektą) – šio požiūrio laikosi Elattaras (2009), Andersoe ir kt. (2006) ir kaip projekto rezultatą galintys paveikti nepriklausomi

kintamieji (vertinama prieš vykdant projektą, stengiantis valdyti projekto eigą ir užtikrinti jo sėkmę) - šio požiūrio laikosi Jugdevas, Mulleris (2005), Ceptureanus (2016), Gungoras, Gozlu (2016), Besteiras ir kt. (2015). Pirmu atveju siekiama apibrėžti, kokie projekto rezultatai rodo, jog projektas yra sėkmingas ir šiuo atveju orientuojamasi į pasiektus tikslus, įvykdytus planuotus terminus ir biudžetą, patenkintus išorinių ir vidinių vartotojų poreikius. Tai gali būti: pajamų padidėjimas, įvaizdžio pagerėjimas/prekės ženklo stiprėjimas, darbuotojų pasitenkinimas, organizacinių gebėjimų sustiprinimas. Antruoju požiūriu ieškoma vidinių ir išorinių veiksnių, kurie leistų užtikrinti, kuo geresnį projekto rezultatą. Būtent antrasis požiūris yra aktualus siekiant valdyti projekto sėkmingumą dar prieš pradėdant jį įgyvendinti, t.y. sukurti prielaidas, kad projektas būtų sėkmingas.

Kalbant apie požiūrį į projekto sėkmės veiksnius kaip į rezultatus, galima paminėti Goatham'o (n. d.) požiūrį, jog projekto sėkmė labiausiai siejama su pasiektu projekto tikslu. Jo nuomone, svarbiausios dimensijos, kuriomis gali būti apibrėžiama projekto sėkmė yra projekto biudžetas bei tvarkaraštis (žr. 3 pav.).



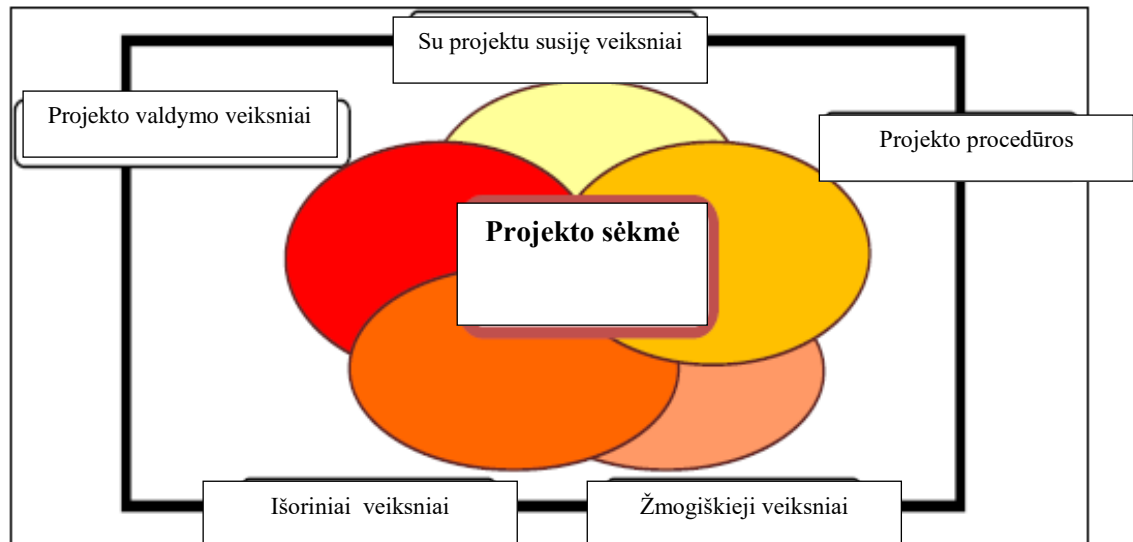
3 pav. Projekto sėkmės dimensijos (Goatham, n. d.)

3 paveiksle pateikiama informacija leidžia daryti prielaidą, kad projekto sėkmė labiausiai priklauso nuo jo įgyvendinimo laiku ir neviršijant numatyto biudžeto. Taip pat projekto sėkmei tiesioginę įtaką daro jo apimtis, kokybė bei sukurta vertė. Apibendrinus Goatham'o (n. d.) nuomonę, galima teigti, kad sėkmingas projektas yra toks, kuris yra valdomas efektyviai ir sukuria ilgalaikę vertę jo naudotojams.

Projekto sėkmės vertinimas naudojant tris projekto dimensijas - laiką, biudžetą, kokybę - yra vienas bene populiariausių projekto sėkmingumo įvertinimo būdų. Trikampio kraštinės priklausomos tarpusavyje taip pat, kaip vienas nuo kito priklauso trys projekto veiksniai (Sember, 2010). Jeigu yra įvykdomi projekto veiklos, laiko ir kaštų kriterijai, laikoma, jog projektas yra sėkmingas. Svarbu, kiek laiko užtrunka projekto įgyvendinimas, kaip vykdomi pagrindiniai ir šalutiniai projekto įgyvendinimo darbai. Per ilga projekto įgyvendinimo trukmė yra veiksnys, padidinantis projekto riziką (Kremljak, Palcic, Kafol, 2014). Joharis (2010) teigia, kad projekto sėkmė gali būti apibrėžiama ir siejama su numatytu projekto tikslu, o projekto laiko, biudžeto ir kokybės vykdymo užtikrinimas gali būti traktuojamas kaip projekto sėkmingumas. Šių trijų dedamųjų pasiekimas yra projekto sėkmė. Svarbu, kieno atžvilgiu projektai yra vertinami – ar organizacinių dalyvių, ar rinkos dalyvių (projekto vartotojų), ar kapitalo dalyvių (savininkų, steigėjų) (Ceptureanu, 2016). Kitų autorių (Wateridge, 1998; Shenhar et al., 2002; Yu et al., 2005) nuomone, projekto sėkmę sieti tik su projekto kokybės, laiko bei kaštų užtikrinimu yra neadekvatu. Nors minėtos trys dimensijos yra vadinamos „geležiniu trikampiu“, tačiau projektų valdyje svarbu nustatyti konkretesnius sėkmės veiksnius, kurie yra kritiniai projektų sėkmės atžvilgiu.

Skirtingose studijose identifikuojami skirtingi kritiniai projektų sėkmės veiksniai. Tai reiškia, kad šia tematika besidomintys autoriai įvardija skirtingus veiksnius, kurie nulemia projekto sėkmę. Kaip ir minėta anksčiau, kiekvienas subjektas projekto sėkmę gali interpretuoti skirtingai, remiantis individualiais poreikiais. Taigi, kiti autoriai pateikia sudėtingesnius projekto sėkmės veiksmių modelius.

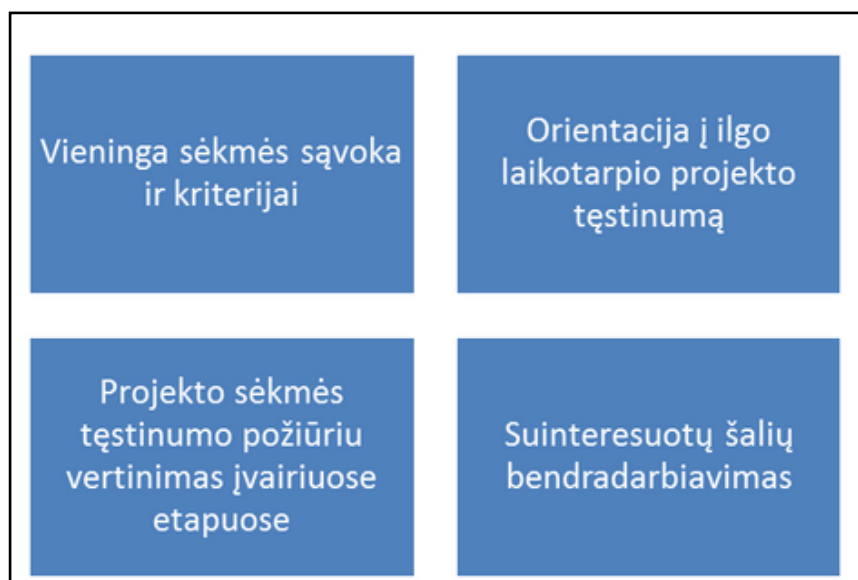
Chano et al. (2004) teigimu, kritinius sėkmės veiksnius projektų valdyje galima suskirstyti į penkias pagrindines kategorijas. Tai yra su žmonėmis, projektu, projekto procedūromis, projekto vadyba bei išorine aplinka susiję faktoriai. Šie faktoriai glaudžiai tarpusavyje susiję, todėl vieno nesėkmė gali tiesiogiai įtakoti kito faktoriaus disfunkcionalumą (žr. 4 pav.).



4 pav. Kritinių sėkmės veiksnių projektų valdyme kategorijos (Chan et al., 2004)

Sėkmingas projekto valdymas yra susijęs su efektyvios komunikacijos, tinkamos organizacinės struktūros parinkimu, projekto kokybės reikalavimų kūrimu. Projekto procedūros apima projekto įgyvendinimo metodus, o projekto žmogiškieji faktoriai siejami su klientų pasitenkinimu. Su projektu susiję faktoriai yra susiję su projekto tipu, jo kompleksiskumu bei dydžiu. Projekto išorinės aplinkos faktoriai siejami su ekonomine situacija, socialine politika, technologijų pasiekimais ir pan. (Chan et al., 2004). Taigi galima teigti, kad projekto sėkmę įtakoja penki pagrindiniai kintamieji. Tai reiškia, kad kritiniai projekto sėkmės veiksniai yra identifikuojami būtent minėtose srityse. Šis požiūris svarbus tuo, jog įvedamas išorinės aplinkos veiksnys, kuris yra svarbus viešųjų projektų valdyme.

Rajackaitė (2015) projekto sėkmę sieja su jo tęstinumo galimybėmis. Europos Komisijos (2006) nuomone, projektas yra laikytinas tęstiniu tada, kada pasibaigus finansinei paramai jis ir toliau teikia naudą projekto įgyvendintojams ir/ar kitoms suinteresuotoms šalims. Pasak minėtos autorės, galima įvardinti keturis projekto sėkmę tęstinumo požiūriu sąlygojančius aspektus (žr. 5 pav.).



5 pav. Projekto sėkmės aspektai (Rajeckaitė, 2015)

Pagal Rajeckaitę (2015), siekiant projekto sėkmės, suinteresuotoms šalims yra svarbu suderinti tarpusavyje sėkmės vertinimo kriterijus, suskirstyti juos pagal svarbą ir vienodai apibrėžti, koks projektas bus laikomas sėkmingu. Vieningas sėkmės suvokimas leidžia orientuotis į tuos pačius kriterijus, projekto tęstinumą, sutelkti jėgas siekiant sėkmės bei išvengiama nesusipratimų. Taip pat ši autorė akcentuoja glaudaus projektu suinteresuotų šalių bendradarbiavimo, vieningo tikslų supratimo įtaką sėkmingam projekto valdymui. Projekto sėkmė, priklausomai nuo to, kokio tęstinumo siekiama, turėtų būti vertinama įvairiuose projekto valdymo ciklo etapuose.

Apibendrinant galima teigti, jog sėkmingas projektas yra tas, kuris patenkina jo rezultatų vartotojų ir kitų suinteresuotų šalių poreikius bei yra įgyvendinamas neviršijant numatyto laiko ir paskirto biudžeto. Projekto sėkmės veiksnių koncepcija mokslinėje literatūroje yra dvejopa. Projekto sėkmės veiksniai traktuojami ir kaip projekto rezultatai (vertinama įgyvendinus projektą), ir kaip projekto rezultatą galintys paveikti nepriklausomi kintamieji (vertinama prieš vykdant projektą stengiantis valdyti projekto eigą ir užtikrinti jo sėkmę). Pirmu atveju siekiama apibrėžti, kokie projekto rezultatai rodo, jog projektas yra sėkmingas ir šiuo atveju orientuojamasi į pasiektus tikslus, įvykdytus planuotus terminus ir biudžetą, patenkintus išorinių ir vidinių vartotojų poreikius, pagerėjusius organizacijos procesus. Antruoju požiūriu ieškoma vidinių ir išorinių veiksnių, kurie leistų užtikrinti kuo geresnį projekto rezultatą. Būtent antrasis požiūris yra aktualus siekiant valdyti projekto sėkmę dar prieš pradėdant jį įgyvendinti, t.y. sukurti prielaidas kad projektas būtų sėkmingas. Pagal klasikinį modelį, projekto sėkmę nulemia projekto laikas (terminai), kaštai (finansai), išteklių (įvairaus pobūdžio, tiek techniniai, tiek žmogiškieji, tiek technologiniai), projekto kokybė. Taip pat į projekto sėkmės veiksnių koncepciją įtraukiami ir išoriniai projekto valdymo veiksniai. Svarbu detaliau

išnagrinėti, kokius sėkmės veiksnius pateikia autoriai ir nustatyti, kurie veiksniai šiame kontekste yra svarbiausi.

2.3. Kritinių sėkmės veiksnių projektų valdyme klasifikacijos ir pagrindimas

Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius apie kritinius sėkmės veiksnius projektų valdyme, aptinkama įvairių jų klasifikacijų. Galima drąsiai teigti, kad konsensuso šia tema nėra. Toliau detaliau nagrinėjami tie projektų sėkmės veiksniai, kurie apibrėžia nepriklausomus kintamuosius galinčius paveikti projekto eigą ir galutinius rezultatus. Būtent jie yra aktualūs dar prieš pradėdant įgyvendinti projektą, nes šių veiksnių žinojimas ir kryptingas jų valdymas gali padidinti projekto sėkmę.

Mokslinėje literatūroje, kuri skirta kritinių sėkmės veiksnių tematikai analizuoti, pabrėžiama, jog yra tikslingiausia nustatyti penkis ar mažiau kritinius sėkmės veiksnius, kurie yra svarbiausi tam, kad būtų pasiektas projekto tikslas. Nors mokslinėje literatūroje įtakingas požiūris, jog projektai yra unikalūs ir skirtingi, atitinkami skirtingi ir projekto sėkmės veiksniai (Bredilet, 2008), vis tik ieškoma ir universalių sėkmės veiksnių. Reali projekto sėkmė gali būti apibūdinta tik projektą įgyvendinus, tačiau jau ir projekto pradžioje svarbu užtikrinti, kad projektas pavyktų, būtų sėkmingas. Tuo tikslu aktualu valdyti veiksnius, kurie potencialiai paveiktų projekto sėkmę. Svarbu, kad projekto sėkmės būtų siekiama nuo pat projekto inicijavimo etapo. Kaip jau minėta, kritiniai sėkmės veiksniai yra tos veiklos sritys, kurioms turi būti skiriamas nuolatinis ypatingas vadovybės dėmesys, nes nuo jų priklauso įmonės ir projekto tikslų pasiekimas. Identifikavus kritinius sėkmės veiksnius, galima išvengti pastangų ir išteklių eikvojimo mažiau svarbioms projekto sritims.

Pagal Belassį ir Tukelį (1996), iki 1950 metų labiausiai buvo koncentruojamasi į projektų planavimo problemas, pabrėžiant, jog projektų planavimo technikų tobulinimas įtakos geresnę projektų vadybą ir jų užbaigimą. Visgi, projektų valdyme yra daugiau veiksnių, kurie gali įtakoti jo sėkmę. Viešųjų projektų sėkmę savo disertacijoje analizavęs Joharis (2010), teigė, kad prieš identifikuojant kritinius projekto sėkmės veiksnius yra tikslinga, kuo geriau suprasti užsibrėžtą projekto tikslą. Anot autoriaus, projekto sėkmę labiausiai įtakoja *laikas, kokybė ir kaštai*. Projektas gali būti laikomas sėkmingu tuomet, kai minėti trys parametrai yra pasiekti. Visgi, interpretuoti projekto sėkmę tik projekto laiko, kokybės ir kaštų dimensijomis nėra adekvatu. Projekto sėkmės atžvilgiu jo rezultatas ir tikslo pasiekimas yra svarbiausi objektai, tačiau nederėtų pamiršti ir kitų projekto pusių: žmogiškojo faktoriaus, projekto gerosios praktikos, jo rezultatų kokybės tolimoje perspektyvoje ir panašiai, ypač akcentuojant viešuosius projektus. Vėliau, atliekant tolimesnius tyrimus nustatant projektų sėkmės veiksnius, projekto laiko, kaštų ir kokybės pasiekimas buvo papildytas dar keliais veiksniais: projekto sutikimu su organizacijos strateginiais tikslais, galutinių projekto vartotojų bei visų kitų, projektu

suinteresuotų šalių pasitenkinimo pasiekimu (Alexandrova ir Ivanova, 2012). Vadinasi, vien projekto laiko, kaštų ir kokybės negalima įvardinti kritiniais sėkmės veiksniais projektų valdyme. Tai, jau kaip ir minėta ankstesniuose skyreliuose, gali būti pagrindiniai projekto sėkmės vertinimo kriterijai.

Pastebima, jog požiūris į kritinius sėkmės veiksnius projektų valdyme yra kiek skirtingas. Schultzas, Slevinas ir Pintas (1987) kritinius sėkmės veiksnius projektų valdyme suskirstė į dvi grupes – strateginius ir taktinius kritinius sėkmės veiksnius. Strateginiai sėkmės veiksniai, anot autorių, yra projekto misija, vadovybės parama bei projekto planavimas. Prie taktinių sėkmės veiksnių gali būti priskiriami žmogiškieji ištekliai, personalo ugdymas. Minėti autoriai savo atliktuose darbuose pabrėžė, jog skirtinguose projekto gyvavimo etapuose gali būti išskiriami skirtingi projekto sėkmės veiksniai. Sutinkama, kad projektų valdymo sėkmę nulemia projekto tikslas, vykdoma stebėsena, sprendimų priėmėjai, komunikacija, aplinka, ištekliai ir kt. (Fortune ir White, 2006). Tačiau tai nėra konkrečiai įvardinti veiksniai, kurie nulemia projekto sėkmę. Jalocha et al. (2014), kaip svarbiausią veiksnį, kuris įtakoja sėkmingą projektų valdymą, įvardijo paskirtą projekto vadovą ir jo turimas kompetencijas. Anot Litsikakio (2009), projekto rūšis išryškina veiksnius, svarbius projekto sėkmei - jei projektas yra skubus, kritinis veiksnys yra laikas. Kitais atvejais tai gali būti projekto dydis, vertė ir kt. Šiam autoriaus požiūriui galima pritarti, tačiau laikantis prielaidos, jog projektas turi būti užbaigtas kuo greičiau, kyla didelė rizika gauti netenkinantį rezultatą. Zwikaelio ir Globersono (2006) tyrime, kuriame dalyvavo 282 projektų vadovai, buvo nustatyta, kad projekto sėkmei didžiausią įtaką daro tikslus projekto veiklų apibūdinimas, tvarkaraščio sudarymas, planavimas, darbuotojų kompetencijos, efektyvus bendravimas, projekto pasikeitimų valdymas. Khangas ir Moesas (2008) pažymi projekto komandos kompetencijų ir efektyvaus bendradarbiavimo su suinteresuotomis šalimis svarbą visuose projekto gyvavimo ciklo etapuose. Projekto suinteresuotų šalių poreikių identifikavimas ir jų patenkinimas, kaip veiksnys nulemiantis projekto sėkmę, įvardijamas ir projektų valdymo žinyne „PMBOK GUIDE“. Projekto suinteresuotųjų šalių poreikių ištyrimas ir patenkinimas yra ypatingai svarbus viešuosiuose projektuose. Taigi projektų sėkmę analizuojantys autoriai labai skirtingai įvardija veiksnius, kurie yra kritiškai svarbūs projektų sėkmei. Šioje vietoje kyla dilema, kokie veiksniai turi didžiausią teigiamą įtaką sėkmingam projektų įgyvendinimui ir kuriems veiksniams organizacijos privalo skirti daugiausiai dėmesio.

Kaip galima pastebėti iš atliktos tyrimų analizės, autoriai, kurie savo darbuose analizuoja projektų sėkmę, gana skirtingai identifikuoja ir skirsto kritinius sėkmės veiksnius projektų valdyme. Vieni autoriai projektų valdymo sėkmės veiksnius išskiria konkrečiai ir detalai, o kiti – itin abstrakčiai. Taigi, nėra bendro sutarimo, kokie veiksniai nulemia projektų sėkmę. Reikia pabrėžti, kad šis teiginys ypatingai taikytinas, kai kalbama apie kritinius sėkmės veiksnius viešųjų projektų valdyme. Dažniausiai mokslininkai savo darbuose analizuoja kritinius sėkmės veiksnius projektų valdyme bendrąja prasme, konkrečiai neišskirdami, kokie veiksniai gali nulemti būtent viešųjų projektų sėkmę.

Tai reiškia, kad teorinius ir praktinius tyrinėjimus apie kritinius sėkmės veiksnius projektų valdyje galima taip pat pritaikyti viešųjų projektų valdymui. Visgi, reikia nepamiršti, jog privataus sektoriaus projektai yra primityvesni – juose dauguma dalykų vertinama pinigine išraiška, o viešojo sektoriaus projektuose, priešingai, projektų rezultatas dažniausiai apima socialines naudas. Minėta, kad skirtingai nei verslo projektai, viešojo sektoriaus projektai dažniausiai nesukuria tiek pajamų, kad būtų finansiškai pagrįsti, bet jie teikia reikšmingą ir akivaizdžią socialinę naudą visuomenei. Viešieji projektai, kurių tikslai yra skurdo mažinimas, visuomenės švietimo didinimas, viešųjų erdvių visuomenės reikmėms pritaikymas ir panašiai, nesiejami su realia finansine nauda valstybei, o siejami su gerovės aspektais. Įgyvendinus tokius projektus gaunama nauda yra sunkiai išmatuojama. Viešieji projektai yra skirti visuomenės poreikiams tenkinti, todėl jais sukurta nauda apibendrintai vadinama socialine (visuomenine). Viešojo sektoriaus projektai yra gyvybiškai svarbūs visuomenės funkcionavimui, todėl ypatingai aktualu empiriškai nustatyti, kokie veiksniai turi didžiausią teigiamą įtaką sėkmingai projekto baigčiai.

Analizuojant mokslinę literatūrą galima išskirti *du požiūrius* į tai, kaip klasifikuoti ir išskirti kritinius sėkmės veiksnius projektų valdyje:

- *pirmas požiūris* – reikia sieti projekto sėkmės veiksnius su projekto valdymo proceso etapais (iniciavimas, planavimas, įgyvendinimas, kontrolė, užbaigimas);
- *antras požiūris* – projekto sėkmės veiksniai nesiejami su konkrečiu jo eigos etapu, išskiriami veiksniai, kurie turi svarbos visuose projekto valdymo etapuose.

Autorių siūlymai dėl projekto sėkmės veiksnių klasifikacijos pagal šiuos du požiūrius aptariami detaliau.

Projekto sėkmės veiksniai siejami su atskirais projektų valdymo proceso etapais.

Bersėnaitė ir Šiožinytė (2011) apibendrina ir išskyrė pagrindinius projekto sėkmės veiksnius pasireiškiančius skirtinguose projekto etapuose:

- **Projekto inicijavimas.** Šiame projekto etape, autorių nuomone, didžiausią įtaką projekto sėkmei gali turėti strateginių prioritetų atitikimas, sukuriama nauda suinteresuotosioms šalims, įgyvendinančioji organizacija pajėgi ir pasiruošusi įvykdyti projektą, motyvuota projekto komanda.
- **Projekto planavimas.** Šiame etape projekto sėkmė gali labiausiai priklausyti nuo projekto suinteresuotųjų šalių prioritetų suderinamumo, įsipareigojimų vykdymo, visiems aiškių tikslų, uždavinių, pakankamų išteklių, tikslaus projekto veiklų apibūdinimo ir tvarkaraščio sudarymo.
- **Projekto įgyvendinimas.** Projekto įgyvendinime projekto sėkmę gali nulemti šie veiksniai: veiklų suderinamumas ir įgyvendinimas pagal planą (nustatytais terminais), išteklių panaudojimas pagal planą, rezultatai atitinka numatytus reikalavimus ir kokybę, efektyvus veiklų bei pokyčių valdymas, efektyvi komunikacija.

- **Projekto baigimas.** Šiame etape projekto sėkmę gali įtakoti: projekto baigimas pagal planą (rezultatų perdavimas, jų priėmimas ir naudojimas), finansinių ataskaitų rengimas, organizacijos kultūros ir vertybių ugdymas.

Joharis (2010) tyrinėjęs kritinius sėkmės veiksnius viešųjų projektų valdyme, taip pat juos sugrupavo pagal skirtingus projekto valdymo etapus:

- **Projekto apibrėžimo etapas:** projekto dalyviai, projekto apimtis, projekto ištekliai, projekto rizika;
- **Planavimo etapas:** darbo struktūrizavimas, rangovų pasirinkimas, specifikacijos ir konfigūracijos, grafikas, finansai, dokumentacija;
- **Igyvendinimo etapas:** projekto vadovas ir priežiūra, tiekėjų veikimas, komunikacija, integralumas, išorinė įtaka;
- **Užbaigimo etapas:** vartotojų pasitenkinimas, sukurto produkto naudos.

Projekto apibrėžimo fazėje sėkmingą projekto valdymą gali sąlygoti jo suinteresuotų šalių bendravimas, sutarimas, efektyvus sprendimų priėmimas. Šioje fazėje labai svarbu nustatyti projekto tikslą bei misiją. Minėtas dvi dedamąsias turi turėti kiekvienas sėkmingas projektas (Wideman, 2002). Ypatingai svarbu, kad projekto tikslas būtų apibrėžtas korektiškai, laikantis reikalavimų. Būtina, kad tikslas būtų specifinis, išmatuojamas, pasiekiamas, paremtas ištekliais bei apribotas laike t.y. privalu nustatant projekto tikslą naudoti vadinamąja „SMART“ technika. Joharis (2010) akcentuoja projekto apimties reikšmę jo sėkmei. Įrodyta, kad nepagrįsta projekto apimtis gali įtakoti projekto nesėkmę. Projekto apibrėžimo fazėje tam, kad projektas būtų sėkmingas, svarbu įvertinti projekto išteklius, ypatingai atkreipiant dėmesį į žmogiškuosius bei materialiuosius projekto išteklius. Minėtų išteklių valdymas yra vienas sudėtingiausių procesų visame projekte. Reikia akcentuoti ir projekto rizikos įvertinimo svarbą sėkmingam projekto valdymui. Svarbu identifikuoti potencialias rizikas bei jų galimą poveikį projekto eigai tam, kad projektas nepatirtų nesėkmių.

Vis tik nors požiūris, jog projekto sėkmės veiksniai priklauso nuo projektų valdymo proceso etapų yra gana logiškas, tačiau autorių pateikiami skirtingi veiksnių sąrašai pagal atskirus projektų valdymo proceso etapus rodo, jog esama nesutarimo šiuo klausimu. Pagal vienų autorių tyrimą tas pats veiksnys gali būti reikšmingas skirtingiems projektų valdymo etapams. Dėl tokių prieštaringų tyrimų rezultatų mokslinėje literatūroje, tikslinga nagrinėjant projekto sėkmės veiksnių klasifikacijas neprisirišti prieš atskirų projektų valdymo proceso etapų, o išskirti tuos veiksnius, kuriuos valdyti svarbu viso projektų valdymo proceso metu. Dėmesys kai kuriems veiksniams tik tam tikruose projektų valdymo etapuose atrodo gana nelogiškas. Pavyzdžiui, nelogiška siūlyti rūpintis projekto komandos komunikacija tik viename iš etapų, nes jeigu projekto komandos komunikacijos darnumas yra užtikrintas, komanda sieks jo ir toliau. Svarbiau yra užtikrinti mechanizmus, kad būtų sukurti

tinkami procesai, komunikacijos būdai, pasirinkti tinkami valdymo metodai projekto komandoje ir jų būtų laikomasi visą projekto gyvavimo laikotarpį.

Projekto sėkmės veiksnių klasifikacijos nepriklausomai nuo projektų valdymo etapy. Kalbant apie tai, kokius atskirus projekto sėkmės veiksnius įvardina mokslininkai, reikia pažymėti, jog mokslinėje literatūroje aptinkamai gana skirtingi jų sąrašai.

Aliasas ir kt. (2014) atlikę mokslinės literatūros analizę apie kritinius sėkmės veiksnius projektų valdyme taip pat nustatė, jog mokslininkai skiria skirtingus veiksnius. Pasak autorių, stokojama tam tikro mokslininkų konsensuso šia tema. Toliau pateikiama lentelė, kurioje Aliasas ir kt. (2014) remiantis teoriniais tyrinėjimais, pateikia kritinių sėkmės veiksnių projektų valdyme sąrašą (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Kritiniai sėkmės veiksniai projektuose (Alias et al., 2014)

Kritiniai sėkmės veiksniai	Autorius
Vadovybės parama	White and Fortune (2002, 2006) Jha and Iyer
Kvalifikuoti projekto vadybininkai bei projektuotojai	Chua et al. (1999) Chan et al. (2001)
Konfliktų sprendimas	Belout and Gavreau (2004)
Projekto komandos motyvacija Projekto dalyvių sutarimas	Chua et al. (1999) Chua et al. (1999)
Stiprios pastangos projektavime ir konstravime	Munns and Bjeirmi (n.d.) Chan et al. (2001)
Pakankami komunikacijos kanalai	White and Fortune (2006) Chan et al. (2001)
Efektyvi kontrolė	Chan et al. (2001) Chua et al. (1999)
Grįžtamasis ryšys	Chan et al. (2001) White and Fortune
Pakankamas biudžetas	Chan et al. (2001) White and Fortune

2 lentelėje pateikti duomenys leidžia daryti prielaidą, kad sėkmingas projektų valdymas ypatingai siejamas su žmogiškaisiais ištekliais bei tinkamu projekto biudžetu. Lentelėje pateiktos autorių išvalgos apie kritinius sėkmės veiksnius projektų valdyme suponuoja, kad projektų sėkmę nulemia efektyvi projekto kontrolė, sklandi komunikacija. Projekto komunikacija – bendradarbiavimas ir komunikacija tarp darbo grupės narių. Nuolatinė komunikacija tarp projekto partnerių yra vienas iš veiksnių užtikrinančių sėkmingą projekto įgyvendinimą. Taip pat projekto sėkmei užtikrinti yra svarbus adekvačiai sudarytas biudžetas. Tai yra vienas svarbiausių veiksnių, kuris ne tik įtakoja projekto sėkmingumą, tačiau yra reikšmingas projekto vertinimo kriterijus. Pasak Pinto ir Slevino (1989), projekto valdymo sėkmę gali nulemti daugelis veiksnių, tačiau pats svarbiausias yra efektyvus

projekto įgyvendinimas. Minėtieji autoriai akcentavo klientų pasitenkinimo, laiko, kokybės dimensijų ir kaštų reikšmę sėkmingo projekto atžvilgiu.

Zvikaelo ir Globersono (2006) tyrime, kuriame dalyvavo 282 projektų vadovai, buvo nustatyta, kad projekto sėkmei didžiausią įtaką daro tikslus projekto veiklų apibūdinimas, tvarkaraščio sudarymas, planavimas, darbuotojų kompetencijos, efektyvus bendravimas, projekto pasikeitimų valdymas.

Andersonas ir kt. (2006) akcentuoja, jog įgyvendinant projektą svarbiausi sėkmės veiksniai yra: laikas, kaštai, kokybė, projekto komandos orientacija į tikslus. Visgi, galima teigti, kad šie projekto sėkmės veiksniai yra netikslūs.

Remiantis Shenharu ir kt. (2002), projekto sėkmės veiksnius galima skirstyti į dvi grupes:

- *strateginiai veiksniai*: vadovybės parama projekto įgyvendinimui, tikslus projekto planavimas;
- *taktiniai*: vartotojų konsultavimas, žmogiškųjų išteklių atranka ir planavimas.

Aleksandra ir Ivanova (2012) išskiria tokius projekto kritinius sėkmės veiksnius: projekto vadovo veikimas, parama iš aukštesnės vadovybės, projekto tikslų aiškumas, komandos narių kompetencija, komandos narių motyvacija, efektyvi komunikacija tarp projekto suinteresuotųjų šalių, rangovų kokybė, dokumentacijos tikslumas, projekto veiklų koordinavimas, atitikimas taisyklėms ir reikalavimams, sisteminė projekto įgyvendinimo kontrolė, priėjimas prie organizacinių išteklių, planavimas pasitelkiant planavimo metodikas, išorinių konsultacijų parama ir kompetencija.

Ceptuneanu (2016) atlikęs tyrimus nustatė šiuos projekto kritinius sėkmės veiksnius: projekto vadovo lyderystė, projekto komandos sudėtis, projekto tikslų ir uždavinių įgyvendinimas, rangovų kokybė, vykdymo kontrolė, projekto vadovo kompetencija, efektyvi komunikacija tarp suinteresuotųjų asmenų, projekto veiklų koordinavimas, valdymo rizikų identifikavimas, parama iš aukštesnės vadovybės.

Gungoras ir Gozlus (2016) teigia, jog esminiai projekto sėkmės komponentai yra strateginė parama projekto vykdymui, organizacinė parama, projekto įgyvendinimas, organizacijos sėkmė. Šie veiksniai, be kita, susiję tarpusavyje (žr. 6 pav.).



6 pav. Projekto sėkmės veiksnių grupės ir ryšiai tarp jų (adaptuota pagal Güngör, Gözülü, 2016)

Remiantis 6 pav. pavaizduotu modeliu minėti autoriai atliko empirinį tyrimą ir nustatė projekto sėkmės veiksnius (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Projektų sėkmės veiksnių grupės (Güngör ir Gözülü, 2016)

Veiksnių grupės	Veiksniai
Strateginės paramos veiksniai	Efektyvi komunikacija su projekto vartotojais Vartotojų pritarimas Aukštesnės vadovybės parama Projekto tikslų suderinamumas su organizacijos tikslais Efektyvus planavimas ir planų įgyvendinimas Reikalingų įrengimų prieinamumas Strateginės svarbos projektų rizikos valdymas Ankstesnė patirtis ir žinios
Operaciniai paramos veiksniai	Efektyvus projektų portfelio valdymas Daugiadisciplininės komandos Efektyvus komandų stiprinimas Reikalingų technologinių išteklių turėjimas Projektų valdymo įrankių ir technikų prieinamumas Komunikacinių kanalų prieinamumas
Projekto veikla	Projekto tikslų pasiekimas Projekto vartotojų pasitenkinimas Aukštesnės vadovybės pasitenkinimas Projekto biudžeto tikslų pasiekimas Projekto kokybės tikslų pasiekimas Projekto grafiko tikslų pasiekimas Sėkmės suvokimas

Apibendrinant 3 lentelėje pateiktą projekto sėkmės veiksnių klasifikaciją galima teigti, jog tai, ką autoriai įvardina kaip projekto veiklos veiksnius, gali būti traktuojami kaip projekto rezultatų vertinimo kriterijai, tuo tarpu kalbant apie projekto sėkmės veiksnius kaip nepriklausomus kintamuosius, svarbios strateginių ir operacinių veiksnių grupės. Galima pastebėti, jog Gungoras ir

Gozlus (2016), panašiai kaip Shenkaris ir kt. (2002), išskiria strateginių ir taktinių/ operacinių sėkmės veiksmų grupes. Tačiau tokius veiksmus kaip bendravimas su išoriniais vartotojais, išorinių konsultantų pritraukimas, rangovų kokybė, galima traktuoti kaip išorinius veiksmus, nes juos organizacija gali valdyti tik iš dalies, tai priklauso ir nuo kitų, išorinių, subjektų.

Besteiro et al. (2015) teigia, jog greta klasifikacinio požiūrio į projekto sėkmę (laikas, kokybė, kaštai), svarbi projekto strateginė perspektyva ir susijusių asmenų įtaka projekto įgyvendinimui. Diskusija apie tai, kas iš tiesų svarbu projekto sėkmingumui užtikrinti, skatina ieškoti papildomų kriterijų, kurie aktualūs atskirų projektų sėkmei. Besteiro et al. (2015) atlikti tyrimai klasifikuojant projekto sėkmės veiksmus, išskirtos šios svarbiausios veiksmų grupės (4 lentelė):

4 lentelė. Projektų sėkmės veiksmų grupės (Besteiro et al., 2015)

Veiksmų grupės	Veiksniai
Projekto grupės valdymo gebėjimai	Projekto komunikavimas Projekto pasiūlymų priėmimas Grafiko nustatymas Vaidmenų ir atsakomybių nustatymas Komandos kvalifikacija Direktorių tarybos įsipareigojimas / parama
Kritiniai sėkmės veiksniai	Projekto veiklų apibrėžimas Komandos įsipareigojimas Atitikimas biudžete Projekto planavimas Gebėjimas komunikuoti
Monitoringas ir kontrolė	Projekto monitoringo susitikimai Kontrolės taškų apibrėžimas Grįžtamojo ryšio vertinimas Planuotas biudžetas Planuotas įgyvendinimo terminas

Pastebima, jog Besteiro et al. (2015) atskirą dėmesį skiria projektų komandos veiksmams, tuo tarpu tai, ką jis įvardina kaip „kritinius projekto veiksmus“ apima strateginius ir taktinius veiksmus įvardintus kitų autorių.

Apibendrinant skirtingų mokslininkų pateikiamas projekto sėkmės veiksmų klasifikacijas, galima teigti, jog jos labai skirtingos. Autoriai išskiria skirtingus organizacinius, valdymo, komandinius, komunikacinius ir kitus veiksmus. Vieni autoriai grupuoja veiksmus į tam tikras grupes (Besteiro et al., 2015; Gungör, Gözülü, 2016; Shenkar et al., 2002), kiti pateikia plačius veiksmų sąrašus be grupavimo (Ceptureanu, 2016; Aleksandra ir Ivanova, 2012 ir kt.). Vis tik nepaisant to, jog atskiri veiksmų sąrašai nėra tapatūs, tačiau tam tikrus bendrus bruožus ir panašiai įvardinamus veiksmus galima išskirti ir sugrupuoti.

Įvairių autorių įvardinami kritinių projekto sėkmės veiksmų sąrašai apibendrinti 5 lentelėje. Veiksmų grupavimas yra pagrįstas tuo, jog taip lengviau suvokti veiksmų visumą ir jų tarpusavio ryšius, todėl ir apibendrintame projekto sėkmės veiksmų sąrašė jie sugrupuoti.

5 lentelė. Projekto sėkmės veiksmų grupės

	Alias (2014)	Zwikael ir Globerson (2006)	Shenkar, Tishker, Dvir et al. (2002)	Aleksandra, Ivanova (2012)	Ceptureanu (2016)	Güngör, Gözlü (2016)	Besteiro et al. (2015)
Strateginio lygmens veiksniai							
Vadovybės parama	+		+	+	+	+	+
Tinkamas tikslų iškelimas					+	+	
Tikslus planavimas		+	+			+	+
Rizikų identifikavimas					+	+	
Ankstesnė patirtis						+	
Finansiniai ištekliai	+			+			+
Organizaciniai ištekliai		+		+			
Techniniai/ technologiniai ištekliai			+			+	
Taktinio lygmens veiksniai							
Projekto komandos kompetencija	+	+	+	+	+	+	+
Konfliktų sprendimas	+						
Projekto veiklų koordinavimas					+		
Grižtamasis ryšys	+						
Efektyvi kontrolė	+			+	+		
Komunikacija	+	+		+	+	+	+
Geri įgyvendinimo procesai/ veiklų identifikavimas	+			+			+
Projekto komandos sutarimas, įsipareigojimas	+		+		+	+	+
Projekto komandos motyvacija	+		+				
Tvarkaraščio sudarymas		+					+
Reagavimas į pokyčius ir savalaikė korekcija		+				+	
Projekto vadovo lyderystė				+	+		
Projekto vadovo kompetencija					+		
Atsakomybių apibrėžimas							+
Atitikimas reikalavimams/ taisyklėms				+			
Finansų kontrolė							+
Išoriniai veiksniai							
Rangovų kokybė				+	+		
Bendradarbiavimas su projekto vartotojais			+		+		
Išorinės konsultacijos				+			

Taigi, remiantis Shenkariu ir kt. (2002), Gungoru, Gozlu (2016), išskiriami strateginio lygmens, operatyvinio/ taktinio lygmens veiksniai reikšmingi sėkmingam projektų valdymui. Taip pat išskiriama atskira išorinių veiksnių grupė, kuri apima bendravimo su išoriniais subjektais veiksniais. Remiantis lentelėje pateikta informacija galima teigti, jog mokslinėje literatūroje atskiriems veiksniams suteikiama skirtinga reikšmė, t.y. dalis jų yra identifikuota tik pavienių tyrimų rezultatų pagrindu, o platesnio pagrįstumo ir gausesnių empirinių įrodymų dėl jų svarbos trūksta.

Kalbant apie *strateginius projekto sėkmės veiksnis*, daugelis nagrinėtų autorių mini šiuos veiksnis: vadovybės parama, tikslus planavimas, finansiniai ištekliai. Ne viename tyrime buvo identifikuoti tokie veiksniai kaip tikslų iškėlimas, rizikų identifikavimas, organizaciniai ir technologiniai ištekliai. Strateginių veiksnių svarbą projektų sėkmei nagrinėja ir daugiau autorių. Pūlmanis (2013) akcentuoja, jog kritinis veiksnys apsprendžiantis projekto sėkmę yra efektyvus ir tikslus projekto planavimas. Spittleris ir McCrackenas (1996) deklaruoja, kad projekto sėkmei užtikrinti yra ypatingai svarbi teisingai parinkta strategija. Autoriaus Pūlmanio (2013) nuomone, tam, kad projektas taptų sėkmingas svarbu daugiau dėmesio skirti projekto inicijavimo fazei, projekto problemos apibrėžimui. Savaime suprantama, kad projektas turi padėti išspręsti tam tikrą problemą, pašalinti trūkumą ar tiesiog patobulinti jau esančius objektus, todėl svarbu, kad projektu sprendžiama problema būtų reikšminga projekto tikslinei grupei ir kitoms projektu suinteresuotiems šalims. Priešingu atveju, projekto rezultatai gali būti beverčiai, o jo metu ištekliai sunaudoti netikslingai.

Kalbant apie *taktinius projekto sėkmės veiksnis*, čia galima išskirti kelias autorių dažnai minimų veiksnių grupes:

- *Veiksniai susiję su projekto komanda ir vadovavimu jai.* Literatūroje dažnai minimi tokie veiksniai kaip projekto komandos kompetencija, komunikacija projekto komandoje, projekto komandos sutarimas, įsipareigojimas, projekto komandos motyvacija, projekto vadovo lyderystė. Anot kai kurių autorių (Wirick, 2009; Jalocha et al., 2014) šie veiksniai yra labai svarbūs viešiesiems projektams.
- *Veiksniai, susiję su projekto procesų valdymu.* Čia dažnai minima nepertraukiama projekto eigos kontrolė, reagavimas į pokyčius ir korekcijos, tvarkaraščio sudarymas ir jo laikymasis.

Pažymėtina, jog projektų komandos, komunikacijos veiksniai kaip svarbūs projekto sėkmei minimi ir kituose tyrimuose, ne tik autorių, kurie įtraukti į 4 lentelę. Ir kiti tyrimai (Anderson et al., 2006; Johari, 2010, Bersėnaitė ir Šiožinytė, 2011) įrodo, jog įvairūs komunikacijos veiksniai yra labai reikšmingi projekto sėkmei. Tai ypač svarbus veiksnys didelei kompanijai. Komunikacija svarbu kuriant pasitikėjimą tarp projekto komandos narių, užtikrinant ryšius tarp projekto suinteresuotųjų asmenų. Projektų sėkmei reikšmingi tokie valdymo veiksniai kaip žinių valdymas, lyderystė ir gebėjimai (Johari, 2010). Lietuvos mokslinėje literatūroje akcentuojama, jog projektinės veiklos

sėkmei, kokybei ypatingą reikšmę turi efektyvus projekto komandos darbas, kurį lemia kompleksinių sąlygų užtikrinimas: tinkamai suformuluota projekto komandos struktūra, komandos narių profesionalumas, efektyvus vadovavimas komandai, lyderystė, komandos narių įsipareigojimas ir motyvacija (Bagdonienė, Simanavičienė, 2012; Vilčiauskaitė, 2010). Khang ir Moe (2008) pažymi projekto komandos kompetencijų ir efektyvaus bendradarbiavimo su suinteresuotomis šalimis svarbą visose projekto gyvavimo ciklo etapuose.

Pasak Stankaičio (2011) sėkmingas projekto valdymas labiausiai priklauso nuo projekto vadovo: jo turimos kompetencijos, įgūdžių bei lyderio savybių. Kaip teigia autorius, projektų valdymas yra orientuotas į pokytį, tai lyderystė yra kaip vienas iš instrumentų galinčių užtikrinti pokyčius ir judėjimą. Ahmedas, Azmi, Masoodas, Tahiras ir Ahmadas (2013) taip pat pritaria lyderystės reikšmei projektų valdyme. Autoriaus nuomone, projekto vadovui priskiriamos svarbiausios projekto valdymo funkcijos, todėl projekto sėkmė yra tiesiogiai nulemiama projekto vadovo. Projektų vadovai yra atsakingi už bendrą projekto sėkmę. Jie kuria planą, kad būtų laiku ir koordinuotai kontroliuojami bei paskirstomi ištekliai.

Projekto sėkmei taip pat itin didelę įtaką gali daro gerai sudarytas projekto tvarkaraštis, darbų išskaidymo struktūra, biudžetas ir jo kontrolė bei projekto dokumentacija. Daugelis autorių (Chua et al. (1999), Longas et al. (2004) ir kt.) ypatingai pabrėžia projekto biudžeto sudarymo įtaką sėkmingam projekto valdymui.

Kalbant apie *išorinius projekto sėkmės veiksnius*, literatūroje ne kartą minėti minimi veiksniai yra rangovų paslaugų kokybė, bendradarbiavimas su projekto suinteresuotomis šalimis. Mokslinėje literatūroje esama ir daugiau įrodymų, jog didelę įtaką sėkmingam projekto valdymui turi rangovų parinkimas. Ypatingai tai akcentuotina viešojo sektoriaus projektams, kuomet rangovai renkami viešųjų pirkimų metu. Hatushas ir Skitmoras (1998) yra įsitikinę, kad produktų ar kitų objektų įsigijimo vertinimas grįstas mažiausia kaina gali sąlygoti problemas projekte. Galima pritarti autorių nuomonei, kadangi kokybė dažniausiai tiesiogiai priklauso nuo kainos, todėl suprantama, kad mažiausia kaina gali reikšti prasčiausią kokybę.

Apibendrinant galima teigti, kad kritiniai sėkmės veiksniai projektų valdyme yra klasifikuojami ganėtinai skirtingai. Vis dėlto, atlikus mokslinės literatūros analizę šia tema galima pastebėti, kad autoriai dažnai pateikia tuos pačius projektų sėkmės veiksnius, tačiau dažniausiai jie būna įvardijami kitais žodžiais. Suklasifikavus kritinius projektų sėkmės veiksnius galima daryti išvadą, kad jie gali būti strateginio lygmens, taktinio lygmens arba išoriniai. Atsižvelgiant į skirtingas projektų sėkmės veiksmių klasifikacijas mokslinėje literatūroje, tikslinga sukurti teorinį apibendrintą kritinių sėkmės veiksmių viešųjų projektų valdyme modelį.

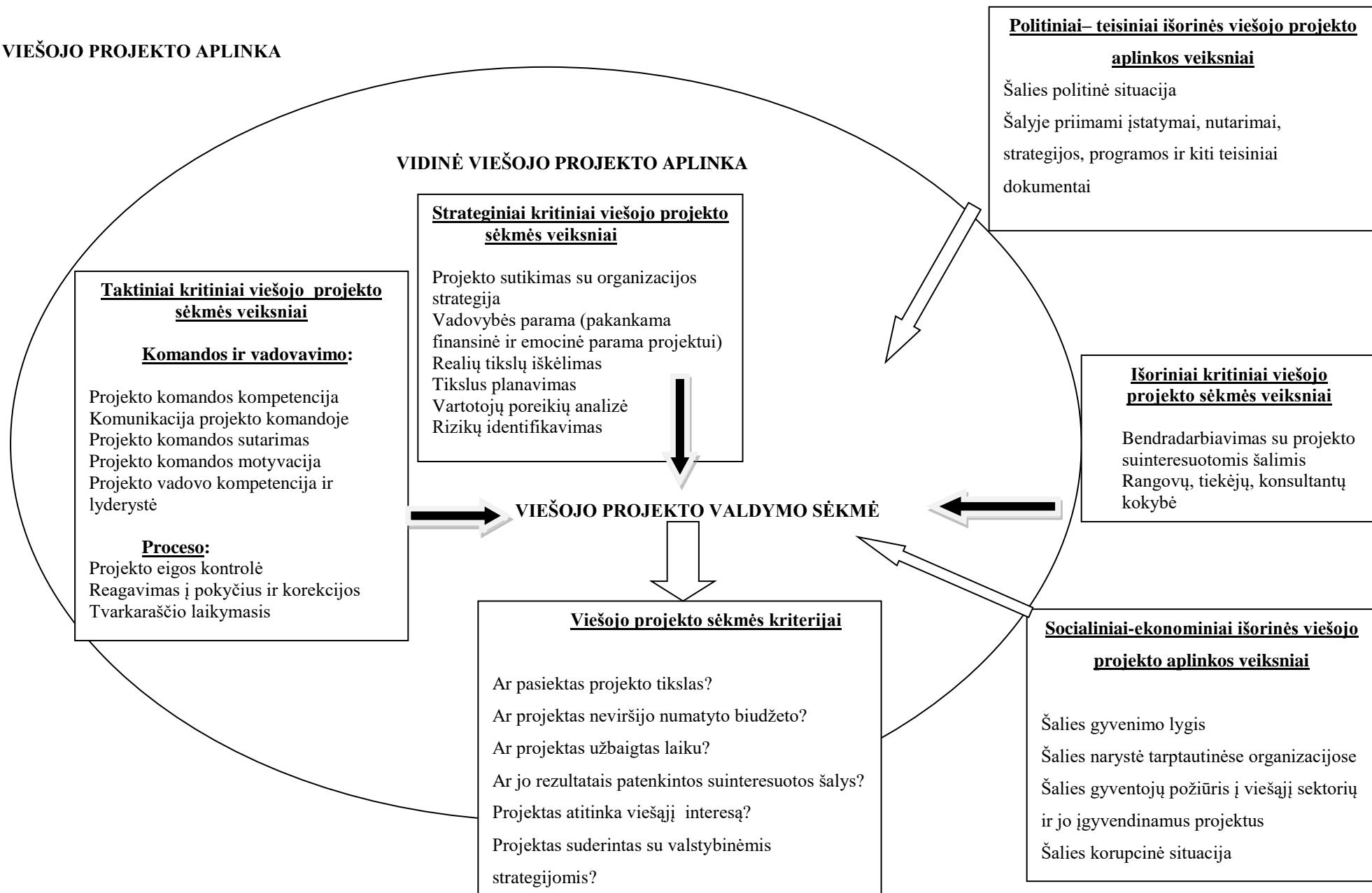
2.4. Apibendrintas teorinis kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme modelis

Apibendrinant išnagrinėtus teorinius kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme aspektus, sudaromas teorinis kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme modelis (žr. 7 pav.). Jame įtrauktos tiek projektų sėkmės veiksnių, kaip nepriklausomų kintamųjų, kurie gali paveikti projekto rezultata, grupės, tiek ir projekto sėkmės kriterijai, pagal kuriuos yra nusprendžiama, ar projektas buvo sėkmingas. Vadovaujamosi teorine prielaida (Johari, 2010; Anderson et al., 2006 ir kt.), jog nepriklausomi kintamieji - projektų sėkmės veiksniai - jeigu tinkamai valdomi, daro teigiamą poveikį projekto sėkmei, projekto rezultatams.

Priklausomi viešojo projekto sėkmės kintamieji (projekto sėkmės kriterijai) yra įvardinti remiantis Elattaru (2009), Andersonu ir kt. (2006), Pinto ir Slevinu (1998) t.y. ar pasiekti projekto tikslai, įvykdyti planuoti terminai ir biudžetas, patenkinti išorinių ir vidinių vartotojų poreikiai. Pagal šiuos kriterijus galima spręsti, ar projektas buvo sėkmingas. Šioje vietoje svarbu akcentuoti, kad visi įvardinti kriterijai tam, kad projektas galėtų būti laikomas sėkmingu, turi būti patenkinti. Sėkmingas viešasis projektas be abejo turi tenkinti viešąjį interesą. Jo rezultatas turi būti teisingas visuomenės narių atžvilgiu, jis neturi tarnauti privatiems interesams. Viešojo intereso sąvoka sietina su bendra visuomenine gerove, kiekvieno visuomenės nario saugumu, todėl sėkmingas viešasis projektas turi tenkinti bendrus visuomenės poreikius, nepažeisti jos narių teisių ir laisvių. Kitas svarbus viešojo projekto sėkmės kriterijus – jo suderinimas su valstybinėmis strategijomis. Kiekvienas viešasis projektas turi tapti tikslinga priemone valstybės strateginiams tikslams pasiekti.

Sudarytame teoriniame kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme modelyje akcentuojama, kad viešasis projektas yra supamas ir veikiamas tiek vidinės, tiek išorinės aplinkos. Viešojo sektoriaus projektų sėkmę gali įtakoti politiniai-teisiniai ir socialiniai-ekonominiai išorės veiksniai. Nors šie veiksniai mokslinėje literatūroje apie kritinius sėkmės veiksnius projektų valdyme beveik neaprašomi, jie netiesiogiai gali paveikti projekto sėkmę. Minėti veiksniai neįvardinami kritiniais viešųjų projektų sėkmės veiksniais, tačiau akcentuojama jų reikšmė sėkmingam arba, priešingai, nesėkmingam viešojo projekto įgyvendinimui. Kaip ir minėta, viešųjų projektų valdyme labai svarbus politinis veiksnys (valdžioje esančios politinės jėgos, jų sprendimai, prioritetai ir pan.). Šio veiksnio įtaka viešųjų projektų sėkmei mokslinėje literatūroje akcentuojama gana dažnai. Taip pat viešųjų projektų valdymo išorinėje aplinkoje svarbūs šalyje priimami nutarimai, sprendimai, įsakymai ir kiti teisės aktai, kurie įtakoja viešųjų projektų valdymą. Kita svarbi išorinių veiksnių grupė yra ekonominiai-socialiniai veiksniai. Šalies narystė tarptautinėse organizacijose, pragyvenimo lygis, piliečių požiūris į viešuosius projektus, korupcijos paplitimas, suprantama, jog teigiamai arba, priešingai, neigiamai gali paveikti viešųjų projektų sėkmę.

IŠORINĖ VIEŠOJO PROJEKTO APLINKA



7 pav. Apibendrintas kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyje teorinis modelis (sudaryta autorės)

Remiantis autoriais (Alias (2014), Zwikael ir Globerson (2006), Shenkar et al. (2002), Aleksandra ir Ivanova (2012), Ceptureanu (2016), Güngör ir Gözülü (2016), Besteiro et al. (2015)) projektų sėkmės veiksnių klasifikacijomis, išskirtos tokios projektų *kritinių* sėkmės veiksnių grupės: ***strateginiai kritiniai projekto sėkmės veiksniai, taktiniai kritiniai projekto sėkmės veiksniai***, apimantys projekto komandos ir vadovavimo veiksnius ir projekto procesų valdymo veiksnius bei ***išoriniai kritiniai sėkmės veiksniai***.

Strateginio lygmens kritiniai veiksniai, kurie nulemia viešojo projekto sėkmę yra: projekto suderinamumas su organizacijos strategija, pakankama finansinė bei emocinė aukščiausios vadovybės parama projektui, teisingai apibrėžti projekto tikslai, tikslus projekto planavimas, suinteresuotųjų šalių analizė ir jų valdymas bei projekto rizikų identifikavimas. Tiesioginę įtaką projekto sėkmei daro jo suderinamumas su organizacijos, kuri jį įgyvendina, veikla, tikslais, strategija. Tik tikslingi ir reikšmingą pridėtinę vertę organizacijai kuriantys projektai gali tapti sėkmingais. Bene svarbiausias strateginio lygmens kritinis sėkmės veiksnys yra vadovybės parama projektui. Šiuo atveju kalbama ne tik apie pakankamus finansinius resursus, tačiau ir apie vadovybės kuriamą psichologinį klimatą organizacijoje, kuomet yra įgyvendinami projektai. Jeigu projekto rezultatai rūpi tik projekto komandai, organizacijoje jaučiamas priešiškus projektą veikloms, tuomet toks projektas turi didelę tikimybę būti įgyvendintas ne laiku ar identifikuojant kitokius trūkumus jo eigoje ir/arba rezultatuose. Jau minėta anksčiau, kad iškelti projekto tikslai turi būti realūs, pasiekiami, pamatuojami. Pradžioje neteisingai apibrėžti projekto tikslai gali įtakoti tolimesnes klaidas planavimo ir kituose projekto valdymo etapuose. Viešųjų projektų valdyme kritinis sėkmės veiksnys taip pat yra projekto suinteresuotųjų šalių analizė. Prieš įgyvendinant tokio tipo projektus, svarbu išsiaiškinti, ko reikalauja tikslinė projekto grupė, ką jiems yra svarbu gauti iš projekto. Rizikų identifikavimas, kaip strateginio lygmens kritinis sėkmės veiksnys, įvardinamas dėl galimybės projektą apsaugoti nuo neigiamų veiksnių ateityje. Dėl nenumatytų rizikų darbų atlikimas gali atsilikti nuo tvarkaraščio, o kai kuriais atvejais nenumatytos rizikos gali iš karto priversti nutraukti projektą. Tai ypač taikytina viešiesiems projektams, kurie dažnai būna ilgalaikiai, apimantys daug veiklų.

Taktiniai kritiniai projekto sėkmės veiksniai išskaidyti į komandos ir vadovavimo bei proceso. Sutariama, kad projekto sėkmei didelę įtaką daro projekto vadovo ir komandos kompetencija bei motyvacija. Tik kompetetingi, išmanantys projektų valdymo metodus, technikas, turintys reikiamų įgūdžių projektų vadovai geba efektyviai valdyti projektą, kas yra vienas svarbiausių projekto sėkmės garantų. Tam, kad projektas būtų sėkmingas ypač svarbi sklandi komunikacija tiek projekto komandoje, tiek su visuomenės nariais. Aiškūs komunikacijos kanalai, reikalingos informacijos savalaikis pateikimas projekto komandai ir visuomenei gali ženkliai įtakoti sėkmingą projekto baigtį.

Išoriniai kritiniai viešojo projekto sėkmės veiksniai yra tokie, kuriuos projektą įgyvendinančioji organizacija gali valdyti tik iš dalies. Nepaisant to, šių veiksnių įtaka projekto sėkmei yra didžiulė. Projekto suinteresuotųjų šalių analizė ir bendradarbiavimas su jomis viešuose projektuose yra ypač aktualus. Visuomenės nariai, žiniasklaida ir kitos išorinės projekto interesų grupės domisi valdžios įgyvendinama politika, tikisi kokybiško projekto rezultato, informavimo apie jo eigą, padarytus darbus, skirtą biudžetą ir pan. Kitas išorinis ir labai svarbus viešųjų projektų kritinis sėkmės veiksnys yra rangovų kokybė. Kaip jau minėta, įgyvendinant viešuosius projektus visi reikalingi darbai, įranga įsigyjami viešųjų pirkimų būdu. Jų principas – nupirkti paslaugą ar prekę už mažiausią pasiūlytą kainą. Tai sudaro prielaidas pasirinkti ne pačias kokybiškiausias paslaugas teikiančius rangovus. Būtent nuo rangovų darbo kokybės ir efektyvumo labai priklauso projekto sėkmė.

Atliekant empirinius tyrimus tikslinga įvertinti, kiek šis teorinis modelis atitinka viešųjų projektų valdymo praktiką. Svarbu išsiaiškinti, kuriuos teoriškai identifikuotus sėkmės veiksnius galima laikyti kritiniais sėkmės veiksniais viešųjų projektų valdyme, remiantis prielaida, kad yra tikslingiausia nustatyti penkis ar mažiau kritinius sėkmės veiksnius. Reikalinga ištirti, kurie veiksniai labiausiai nulemia viešųjų projektų sėkmę ir kuriems valdyti turi būti skiriamos nuolatinės organizacijų pastangos.

3. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ VIEŠŲJŲ PROJEKTŲ VALDYME EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Kaip minėta anksčiau, projektai tampa viešojo sektoriaus organizacijų kasdienybe. Tokio tipo projektai dažnai pasižymi dideliu investicijų poreikiu, atliekamų darbų įvairove, suinteresuotųjų šalių gausa, todėl turi didelę tikimybę tapti nesėkmingais. Būtent dėl to yra svarbu ištirti, kokie veiksniai yra kritiškai svarbūs tam, kad viešieji projektai sukurtų, kiek tik įmanoma, didesnę pridėtinę vertę visuomenei. Taip pat tam, kad valdant kritinius sėkmės veiksnius, galėtų būti padidinta projekto sėkmės tikimybė dar prie įgyvendinant projektą. Mokslinės literatūros analizė ir darbo autorės išvalgos parodė, kad viešuosiuose projektuose ypatingai svarbus tikslus planavimas, aukščiausios valdžios emocinė ir finansinė parama projektui, projekto komandos ir jos vadovo kompetencija bei motyvacija, efektyvi veiklų kontrolė, rangovų darbų kokybė. Teoriškai identifikuota daugiau nei 15 kritinių sėkmės veiksnų viešųjų projektų valdyje, tačiau tikslinga empiriškai nustatyti pačius reikšmingiausius sėkmės veiksnius, ištirti, ar visi identifikuoti veiksniai yra svarbūs viešųjų projektų sėkmei. Tyrimu taip pat siekiama nustatyti, kokiais kriterijais yra vertinama viešųjų projektų sėkmė tam, kad būtų galima suprasti, ar tokio pobūdžio projektų sėkmė nesiejama vien tik su projekto biudžeto ir laiko veiksniais. Svarbu identifikuoti pagrindines viešųjų projektų valdymo problemas, kurios galima traktuoti kaip veiksnius mažinančius viešųjų projektų sėkmę ir reikalaujančius atitinkamų korekcijų.

Svarbu išsiaiškinti, kiek sukurtas apibendrintas kritinių sėkmės veiksnų viešųjų projektų valdyje teorinis modelis (7 pav.) yra praktiškai taikytinas Lietuvos viešajame sektoriuje įgyvendinamiems projektams. Kritinių viešųjų projektų sėkmės veiksnų nustatymas sudarytų galimybes daugiau dėmesio ir laiko skirti ypatingai svarbioms projekto sritims, išvengiant išteklių eikvojimo mažiau svarbiems veiksniams.

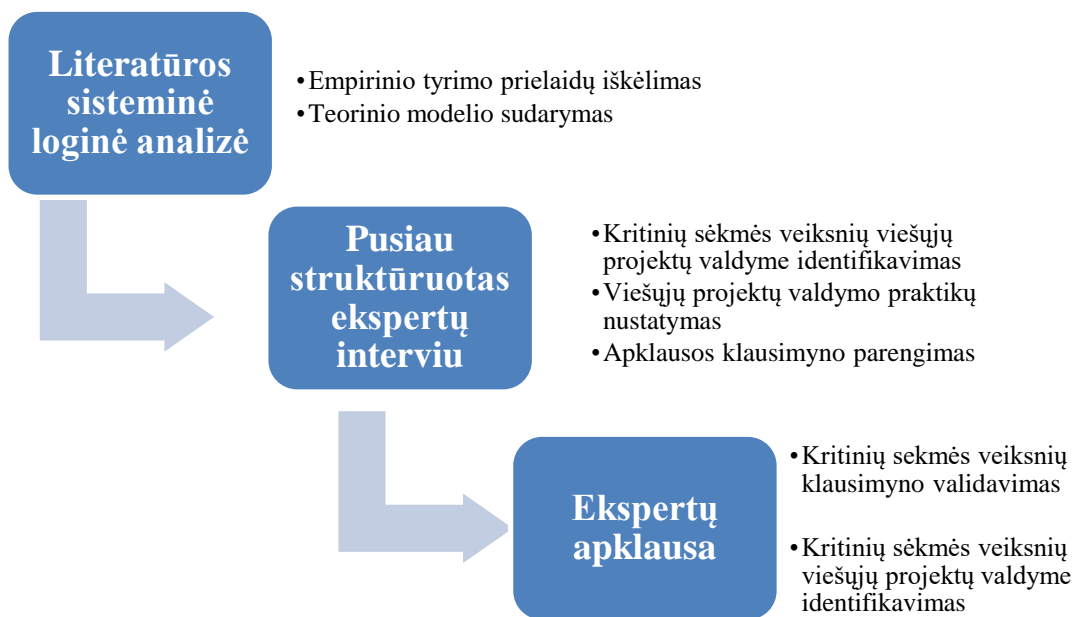
Tyrimo objektas – viešųjų projektų valdymo kritiniai sėkmės veiksniai.

Tyrimo tikslas – ištirti viešųjų projektų valdymo kritinius sėkmės veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. identifikuoti kritinius viešųjų projektų valdymo sėkmės veiksnius;
2. nustatyti, kokiais kriterijais yra vertinama viešųjų projektų sėkmė;
3. nustatyti svarbiausias viešųjų projektų valdymo problemines sritis.

Tyrimo tikslui pasiekti bus naudojami keli metodai. Metodai bei jų pasirinkimo pagrindimas nurodytas metodologiniame modelyje (žr. 8 pav.).



8 pav. Kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme tyrimo metodologinis modelis

Apklausti ekspertus nuspręsta dėl to, jog nustatant kritinius sėkmės veiksnius viešųjų projektų valdyme ypatingai svarbi kvalifikuotų specialistų nuomonė, kurių kasdieninė veikla yra susijusi su viešųjų projektų valdymu. Pagal autorių Kardelį (2007) ekspertų apklausa – „specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausama specialiai parinkti žmonės, kurie turi kurios nors srities žinių, didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą“.

Pusiau struktūruotas ekspertų interviu. Tikintis empirinio tyrimo patikimesnių ir tikslingesnių rezultatų pasirinktas pusiau struktūruoto ekspertų interviu metodas. Pusiau struktūruotas interviu pasirinktas todėl, jog tyrėjui sudaryta galimybė remtis planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai respondentams, tačiau yra galimybė, jog interviu eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neužfiksuotų klausimų. Interviu metodas empiriniame tyrime taikytas identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius viešųjų projektų valdyme, nustatyti viešųjų projektų valdymo praktikas bei siekiant sudaryti, kuo tikslesnį klausimyną tolimesnei apklausai. Interviu metodas taip pat pasirinktas, kad respondentai galėtų laisviau išreikšti savo subjektyvią nuomonę apie kritinius sėkmės veiksnius viešųjų projektų valdyme, neapribojant jų atsakymų konkrečiais teoriškai išskirtais kritiniais sėkmės veiksniais, sėkmės kriterijais ir viešųjų projektų probleminėmis sritimis.

Interviu atlikti parengtas *klausimynas* (žr. 6 lentelę), kuris sudarytas remiantis 7 paveiksle pateiktu apibendrintu kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme teoriniu modeliu. Klausimai pateikti bendrai, neprašant interviu respondentų įvertinti konkrečių kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme. Tai reiškia, kad vykdant interviu ir užduodant klausimus tiriamiesiems nepateikiami galimi atsakymų variantai, kurie teoriškai identifikuoti sudarytame modelyje.

Interviu klausimų atitikimas tyrimo uždaviniams	Interviu klausimai
1. Identifikuoti kritinius viešųjų projektų valdymo sėkmės veiksnius	1. Kokius įvardintumėte svarbiausius vidinius kritinius sėkmės veiksnius viešųjų projektų valdyme? 2. Kokius įvardintumėte svarbiausius išorinius kritinius sėkmės veiksnius viešųjų projektų valdyme?
2. Nustatyti, kokiais kriterijais yra vertinama viešųjų projektų sėkmė	3. Kaip, Jūsų nuomone, gali būti apibrėžiama viešojo projekto sėkmė? 4. Kokiais kriterijais remiantis galima vertinti viešųjų projektų sėkmę?
3. Identifikuoti svarbiausias viešųjų projektų valdymo problemines sritis	5. Kokias galite įvardinti pagrindines viešųjų projektų problemas?

Tyrimo imtis. Tyrimo generalinė visuma – Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigų vadovai. Apklausti **9 Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose vadovaujančias pareigas užimantys asmenys**, kurių funkcijos tiesiogiai susijusios su viešųjų projektų valdymu. Pasak Bitino, Rupšienės ir Žydžiūnaitės (2008), kokybiniame tyrime sudarant tyrimo imtį reikia pasirinkti tokius atvejus, kurie yra informatyvūs tiriamuoju požiūriu. Darbo autorė atrinkdama kokybinio tyrimo imtį taikė *maksimaliai įvairių atvejų atranką* t.y. tiriamieji buvo parinkti tikslingai, siekiant, kad imtis apimtų kuo įvairesnius tiriamo reiškinių atvejus (buvo apklausiami skirtingo dydžio, veiklos, lygmens viešojo sektoriaus organizacijų vadovai).

Tyrimo etika. Su respondentais dėl interviu buvo tariamasi telefonu arba elektroniniu paštu. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, jog gauta informacija bus naudojama tik moksliniais tikslais, o jų konfidencialumas yra garantuotas. Respondentai iš karto buvo informuoti apie atliekamo empirinio tyrimo tikslą, interviu tematiką, jo eigą, trukmę. Vieno interviu trukmė – iki 40 minučių. 6 pusiau struktūrizuoti interviu vykdyti naudojant garso įrašymo technologijas. Likusieji interviu respondentai nesutiko, jog pokalbiai būtų įrašinėjami, todėl jų metu darbo autorė užsirašė svarbiausias mintis. Iškart po šių interviu buvo atkuriami pokalbiai ir rašomi interviu protokolai.

Nustatytam empirinio tyrimo tikslui pasiekti taip pat naudotas kiekybinio tyrimo metodas – ekspertų apklausa. Bitinas (2006) teigia, kad kokybinio tyrimo išvados interpretuotinos kaip hipotetiniai teiginiai, kuriuos tikslinga toliau patikrinti kiekybiniais metodais (cit. iš Bitinas, 2013) Remiantis šia prielaida empiriniame tyrime kokybinio tyrimo išvados tikrinamos atliekant ekspertų apklausą – kiekybinį tyrimą.

Ekspertų apklausa. Tai kiekybinis tyrimo metodas, kuris leidžia įtraukti į tyrimą reikšmingai didelę tiriamos visumos dalį (Kardelis, 2007). Šis metodas dažnai apibūdinamas kaip vienas paprasčiausių bei patikimiausių empirinių tyrimų metodų. Anketinės apklausos tyrimo metodas pasirinktas dėl galimybės apklausti didelę populiacijos, nustatyti kiekybines tendencijas (Kardelis,

2007), sureitinguoti tiriamus kritinius sėkmės veiksnius viešųjų projektų valdyme pagal svarbą, įvertinant tendencijas, kaip kritinių viešųjų projektų sėkmės veiksnių vertinimai pasiskirsto apklausiamų viešojo sektoriaus specialistų populiacijoje. Šis tyrimo metodas tinkamas apklausti Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose vadovaujančias pareigas užimančius asmenis tam, kad įvertinti, kiek sukurtas apibendrintas kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme teorinis modelis (7 pav.) yra praktiškai taikytinas Lietuvos viešajame sektoriuje įgyvendinamiems projektams. Tyrimui atlikti parengta *apklausos anketa* (žr. 1 priedą), į kurią įtraukti klausimai apie teoriškai ir kokybinio tyrimo metu identifikuotus kritinius sėkmės veiksnius viešųjų projektų valdyme, viešųjų projektų sėkmės kriterijus ir problemas. Į anketą įtraukti teiginiai pateikiami 7 lentelėje, jie skirstomi į grupes pagal tai, kokius tyrimo uždavinius atitinka.

7 lentelė. Anketos pagrindimas

Tyrimo uždaviniai	Klausimai
1. Identifikuoti kritinius viešųjų projektų valdymo sėkmės veiksnius	1.Sureitinguokite pateiktus viešųjų projektų sėkmės veiksnius nuo svarbiausio (1 balas) iki mažiausiai svarbaus (16 balų): pateikiama 16 kriterijų, išskirtų iš teorinio modelio
2. Nustatyti, kokiais kriterijais yra vertinama viešųjų projektų sėkmė	2.Sureitinguokite pateiktus projekto sėkmės kriterijus nuo svarbiausio (1 balas) iki mažiausiai svarbaus (6 balai): pateikiami 6 kriterijai, išskirti iš teorinio modelio
3. Identifikuoti svarbiausias viešųjų projektų valdymo problemines sritis	3.Sureitinguokite pateiktas viešųjų projektų problemas nuo svarbiausios (1 balas) iki mažiausiai svarbios (10 balų): pateikiama 10 probleminių aspektų.

Apklausos anketą sudaro 4 klausimai. Pirmi trys klausimai pateikti kaip ranginės skalės, kuriose respondentai turi suteikti rangą – nuo svarbiausio ir mažiausiai svarbaus į klausimą įtrauktiems kintamiesiems. Į anketą taip pat įtrauktas klausimas skirtas respondentų patirčiai projektų valdymo srityje įvertinti. Klausimai apie išsilavinimo lygį neužduodami, nes visi respondentai turi aukštąjį išsilavinimą.

Tyrimo imtis. Tyrimo generalinė visuma – Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigose dirbantys projektams vadovaujantys asmenys. Remiantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos departamento (2016) duomenimis, Lietuvos viešajame sektoriuje dirba apie 550 projektų grupėms vadovaujančių asmenų.

Taikant Paniotto formulę, apskaičiuojama tyrimo imtis:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur:

n – imties dydis;

Δ - imties paklaidos dydis = 0,05;

N – generalinis visumos dydis = 550;

Gaunama, jog reikia apklausti 188 generalinės visumos narius. Atrenkant respondentus, taikytas netikimybinės atsitiktinės atrankos metodas, respondentai pasirinkti pagal patogumą ir prieinamumą, tačiau buvo laikomasi maksimaliai įvairių atvejų imties atrankos principo.

Anketas respondentai pildė internetu arba raštu. Interneto apklausų portale www.apklausa.lt patalpinta apklausa. Anketinė apklausa ir interviu buvo vykdomi 2017 metų kovo 21 – balandžio 14 dienomis. Viso išsiųsta ir išdalinta 200 anketų.

Kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys analizuoti naudojant MS Excel ir SPSS.17 programas. Kokybinio tyrimo duomenų analizei pasirinkta kokybinė turinio analizė, kurią taikant lentelėse aprašomi respondentų atsakymų tarpusavio ryšiai.

4. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ VIEŠŪJŲ PROJEKTŲ VALDYME EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Šiame skyriuje pateikiami kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyje tyrimo rezultatai. Empirinis tyrimas buvo vykdomas dviem etapais. Pirma, atliktas kokybinis tyrimas – ekspertų interviu. Po jo vykdytas kiekybinis tyrimas – ekspertų apklausa. Būtent pagal tokią seką šiame skyriuje pateikiami gauti kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyje empirinio tyrimo rezultatai.

4.1. Ekspertų interviu rezultatai

Interviu metu buvo apklausti 9 respondentai. Dėl respondentams garantuoto konfidencialumo moksliniame darbe neminimos jų pavardės, neįvardijamos atstovaujamos organizacijos bei pareigos. Visi respondentai yra valstybės tarnautojai, kurių funkcijos tiesiogiai susijusios su viešųjų projektų valdymu. Siekiant patikimesnių empirinio tyrimo rezultatų, darbo autorė apklausė skirtingų viešojo sektoriaus organizacijų valstybės tarnautojus. 8 lentelėje pateikiama informacija apie respondentų darbo patirtį viešųjų projektų valdymo srityje.

8 lentelė. Interviu respondentų darbo patirtis viešųjų projektų valdymo srityje, metais

Respondentas	Darbo patirtis
R1	5
R2	3
R3	3
R4	11
R5	12
R6	2
R7	1
R8	4
R9	16

Kaip galima pastebėti iš 8 lentelėje pateiktų duomenų, 3 respondentai viešųjų projektų valdymo srityje dirba daugiau nei 10 metų. Vidutiniškai interviu dalyvių darbo patirtis darbe su viešaisiais projektais yra 6 metai. Tai rodo, jog ekspertai šioje srityje turi sukaupę daug patirties, kuri yra reikšminga vykdomam kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyje moksliniam tyrimui. Toliau, remiantis interviu respondentams pateiktų klausimų chronologine tvarka, kokybinės turinio analizės metodu pateikiami gauti interviu rezultatai.

Kritiniai vidiniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme. Nustatytos 4 kokybinės kategorijos (žr. 9 lentelę): žmogiškieji ištekliai, emocinė vadovų parama projektui, projekto planavimo veiklos ir projekto kontrolė.

9 lentelė. Kritiniai vidiniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Projekto planavimo veiklos	Vieningas projekto tikslo ir uždavinių supratimas	„...kuomet visi vienodai supranta konkretaus projekto tikslus, jo sėkmė beveik garantuota. Žinoma, jei tie tikslai pasiekiami, naudingi, gerą nešantys...“
	Atsakomybių paskirstymas	„...komandos vaidmenų pasiskirstymas, atsakomybių konkretumas itin svarbus momentas viešojo projekto sėkmei...“
	Darbų grafiko numatymas	„...sėkmei pasiekti reikia profesionaliai sudaryti projekto darbų grafiką...“
	Realus projektui reikalingų visų išteklių įvertinimas	„...tik įvertinkime projekto trukmę, biudžetą, žmonių poreikį neadekvačiai, projektas tikrai nepasiseks dėl skubėjimo, psichologinio spaudimo, komandos pasimetimo ir visa kita...“
Emocinė vadovų parama projektui	Emocinis mikroklimatas projekto komandoje	„...projekto komanda turi jausti, kad yra vertinamas jos padarytas darbas, iniciatyvos...“
Žmogiškieji ištekliai	Komandos sutarimas	„...aš giliai įsitikinęs, kad labiausiai projekto sėkmę įtakoja projekto komandos sutarimas, konfliktų nebuvimas joje...“
	Kolegiškas bendravimas	„...projekto sėkmei svarbi pagalba iš kolegų, kurie gali padėti išspręsti iškilusias problemas...“
	Projekto vadovo ir jo komandos profesionalumas	„...puikus komandos, ypač jos lyderio profesionalumas, kompetencija ir motyvacija ypač svarbi viešųjų projektų sėkmei pasiekti...“
	Organizacinė projekto struktūra	„...kitas svarbus momentas – organizacinė projekto struktūra, projekto vadovo įgaliojimai, kurie turi būti pakankami...“
Projekto kontrolė	Vidinė visų projekto etapų kontrolė	„Pagrindas yra griežta vidinė visų etapų kontrolė laiko, finansų, žmogiškųjų išteklių panaudojimo atžvilgiu ir bendra jų visuma...“

Kaip galima pastebėti, interviu respondentai išskyrė 4 vidinius kritinius sėkmės veiksnius viešųjų projektų valdyme: žmogiškieji ištekliai, emocinė vadovų parama projektui, projekto planavimas ir kontrolė. Šie veiksniai išskirti remiantis visų respondentų atsakymų panašumais t.y. visi tiriamieji minėtus veiksnius įvardijo kaip ypatingai svarbius viešojo projekto sėkmės užtikrinimui.

Daugiausiai laiko respondentai skyrė projekto planavimo veiklą svarbai projekto sėkmės atžvilgiu aptarti. Dauguma sutarė, kad planavimas yra bene svarbiausias veiksnys, kuris įtakoja viešųjų projektų sėkmę. Svarbu paminėti, kad aptariant šį viešųjų projektų sėkmės veiksnį, respondentai didelę reikšmę teikė atsakingam projekto darbų grafiko sudarymui ir atsakomybių paskirstymui. Kitas svarbus momentas – realus viešojo sektoriaus projektui reikalingų išteklių įvertinimas. Anot 5 respondentų, ypatingai aktualu ne per daug optimistiškai ar, priešingai, įvertinti, kiek projektas sunaudos laiko, finansinių, žmogiškųjų ir kito pobūdžio išteklių. Šioje vietoje darbo autorė įžvelgė ir padarė prielaidą, kad skiriamas finansavimas projektams kartais netgi gali būti per didelis. Tai reiškia, kad kartais nutinka taip, kad aukštesniame lygmenyje parašomi ir suplanuojami viešieji projektai neįvertinus realios visuomenės situacijos. To išdavoje, paskirti finansiniai ištekliai naudojami ne taip efektyviai, kaip iš tikrųjų galėtų būti naudojami.

Visi interviu respondentai, pateikus klausimą apie vidinius kritinius sėkmės veiksnius viešųjų projektų valdyme kaip labai svarbų veiksnį įvardijo žmogiškuosius išteklius. Žmogiškieji ištekliai, respondentų nuomone, yra: projekto komandos sutarimas, projekto vadovo ir komandos profesionalumas, kolegiškumas, tinkama projekto organizacinė struktūra. Pastebėta, kad didžiausią svarbą tiriamieji žmogiškųjų išteklių atžvilgiu skyrė projekto komandos sutarimui. Galima teigti, kad viešojo projekto sėkmei pasiekti reikalinga vieninga, tarpusavyje sutarianti ir mokanti dirbti kartu projekto komanda. Projekto komanda šiuo atveju apima tiek komandos narius, tiek projekto vadovą.

Kitas svarbus sėkmės veiksnys viešųjų projektų valdyme yra emocinė vadovybės parama projektui. Dauguma respondentų pritarė, jog projektas turi būti palaikomas aukštesniojo lygmens vadovų, o išryškėjus tam tikriems nesklandumams projekto vadovas ir jo komandos nariai turi būti išklaudyti, kodėl taip nutiko. Sutarta, kad jaučiamas psichologinis spaudimas ne tik neigiamai veikia projekto komandas, tačiau ir projekto rezultatų kokybę.

Projekto kontrolė taip pat buvo minima kaip kritinis viešųjų projektų sėkmės veiksnys. Daugumos respondentų nuomone, ypatingai svarbu griežtai kontroliuoti projekto išteklius. Negalima kontroliuoti tik vienos rūšies išteklių, o kitus palikti savieigai. Tokiu atveju gali neužtekti lėšų, pritrūkti laiko projekto veikloms atlikti ir pan. Tai yra veiksniai neigiamai veikiantys viešojo projekto eigą.

Kritiniai išoriniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme. Nustatytos 4 kokybinės kategorijos (žr. 10 lentelę): politinės valdžios paramos užtikrinimas, teisės aktų ir reikalavimų

projektams pastovumas, rangovų ir subrangovų atliekamų darbų kokybė, įvairių suinteresuotų grupių įtraukimas į projektą.

10 lentelė. Kritiniai išoriniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Politinės valdžios paramos užtikrinimas	Stabilios politinės situacijos šalyje svarba	„Didžia dalimi pritarčiau, kad politinis aspektas viešųjų projektų valdyme yra labai ryškus. Politinis stabilumas, politikų parama vyriausybinio ir savivaldybių lygmeniu reikalinga daugeliui viešojo sektoriaus projektų...“
Teisės aktų ir reikalavimų, aprašų projektams pastovumas	Šalyje priimamų teisės aktų teisingumo ir projektų aprašų pastovumo svarba	„...besikeičiantys aprašai bėgant laikui gali labai smarkiai išbranginti projektą. Tai darosi akivaizdu praktiškai“
Rangovų ir subrangovų atliekamų darbų kokybė	Rangovų ir subrangovų projektų įgyvendinimo metu atliktų kokybiškų darbų svarba	„Nors turime galią kontroliuoti rangovus, tačiau nepaisant šito, jų darbai, paslaugos ne visada būna tokios, kokių reikia. Trūksta teisingos informacijos apie patikimus rangovus. Tą pati galima pasakyti ir apie subrangą...“
Įvairių suinteresuotų grupių įtraukimas į projektą	Visuomenės narių įtraukimo, žiniasklaidos, kolegų ir kitų grupių svarba	„...projekto sėkmė slypi įsiklausyme, pasitikėjimo kūrime, viešajame interese. Kiekvienas sėkmingas projektas remiasi bendrumu...“

Interviu respondentai išskyrė 4 išorinius kritinius sėkmės veiksnius viešųjų projektų valdyme: politinės valdžios paramos užtikrinimas, teisės aktų ir reikalavimų, aprašų projektams pastovumas, rangovų ir subrangovų atliekamų darbų kokybė, įvairių suinteresuotų grupių įtraukimas į projektą. Kaip ir vidiniai, šie veiksniai taip pat išskirti remiantis visų respondentų atsakymų panašumais t.y. visi tiriamieji minėtus išorinius projekto veiksnius įvardijo kaip ypatingai svarbius viešojo projekto sėkmės užtikrinimui.

Visi tyrimo respondentai paklausti apie svarbiausius viešųjų projektų išorinius sėkmės veiksnius iš karto minėjo politiką. Darytina išvada, kad viešųjų projektų sėkmei užtikrinti ypač svarbus politinis stabilumas šalyje. Anot daugelio tiriamųjų, nepastovūs politiniai veiksmai, bendros politinės vizijos ir sutarimo nebuvimas gali sąlygoti reikšmingų problemų atsiradimą viešųjų projektų valdymo srityje. Tad politinės valdžios parama viešiesiems projektams yra kritinė jų sėkmės atžvilgiu.

Nustatyta, kad viešųjų projektų sėkmei pasiekti svarbi teisinga teisinė bazė, pastovūs reikalavimai projektams. Tiriamųjų nuomone, įstatymų ir tvarkų nepastovumas neigiamai veikia projekto rezultatus. Dėl reikalavimų pasikeitimų projektai gali viršyti biudžetą, būti užbaigti ne laiku.

Empiriškai identifikuotas kitas išorinis kritinis sėkmės veiksnys viešųjų projektų valdyme - įvairių suinteresuotų grupių įtraukimas į projektą. Šioje vietoje kalbama apie gyventojų, nevyriausybinių organizacijų, žiniasklaidos, kolegų, partnerių ir kitų potencialių projekto grupių įtraukimą. Pagal tiriamųjų nuomonę, viešųjų projektų sėkmė tiesiogiai koreliuoja su šiuo veiksmu. Daugelis respondentų paminėjo gyventojų įtraukimo į projektą svarbą, kuomet įvairiuose projekto etapuose yra atsižvelgiama į jų nuomonę, pastebėjimus, rekomendacijas apie projekto poreikį, eigą ir pan. Taip pat akcentuota, kad viešieji projektai labai dažnai turi labai įvairias ir gana daug suinteresuotų šalių, tad labai svarbu tinkamai jas identifikuoti, valdyti ir kontroliuoti.

Viešojo projekto sėkmės apibrėžimas. Nustatytos 3 kokybinės kategorijos (žr. 11 lentelę): bendruomenės poreikių patenkinimas, projekto tęstinumas ir iškelto projekto tikslo pasiekimas.

11 lentelė. Viešojo projekto sėkmės apibrėžimo dedamosios

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Bendruomenės poreikių patenkinimas	Projekto tikslinės grupės poreikių patenkinimo ir viešojo intereso svarba	„...sėkmingas viešasis projektas privalo tenkinti bendruomenės narių poreikius, akivaizdžiai pagerinti jų gyvenimo kokybę...“
Projekto tęstinumas	Projekto naudos po projekto užbaigimo svarba	„Projekto sėkmė – jo tęstinumas, ilgalaikė nauda visuomenei. Kai matome, kad projektas akivaizdžiai atnešė ilgalaikį rezultatą, suprantame – pasiekėme sėkmę...“
Iškelto tikslo pasiekimas	Projekto biudžeto, laiko ir kokybės darnos svarba	„Sėkmingas viešasis projektas yra tas, kuris numatytais resursais atliekamas laiku ir pasiekia numatytus rezultatus“

Interviu duomenų analizė parodė, kad viešojo projekto sėkmė yra suvokiama, visų pirma, kaip bendruomenės poreikių patenkinimas. Dauguma tiriamųjų šią savybę įvardijo pirmiausiai. Tai reiškia, kad sėkmingas viešasis projektas, visų pirma, privalo patenkinti visuomenės narių poreikius, užtikrinti viešąjį interesą. Kitas svarbus viešojo projekto sėkmės aspektas – projekto tęstinumas. Visi tiriamieji kalbėdami apie viešojo projekto sėkmę akcentavo, jog ypač svarbus projekto rezultatų naudingumas ateityje, po projekto užbaigimo. Viešojo projekto nešama nauda neturi baigtis tuomet, kai oficialiai

baigiamos projekto veiklos. Sėkmingo projekto rezultatais visuomenė turi džiaugtis ir po projekto pabaigos. Be abejo visi tiriamieji sutiko, kad sėkmė yra iškelto projekto tikslo pasiekimas. Sėkmingas viešasis projektas turėtų būti užbaigtas laiku, neviršijant paskirto biudžeto. Vis tik šitą viešojo projekto sėkmės dedamąją respondentai minėjo paskutinę. Darytina išvada, kad viešojo projekto sėkmė pasiekama tada, kai jo rezultatai tenkina tikslinės grupės poreikius ne tik trumpalaikėje, tačiau ir ilgalaikėje perspektyvoje, o tuo tarpu formalieji reikalavimai, tokie kaip laikas, biudžetas nėra svarbiausi. Pažymėtina, kad 2 iš 9 respondentų nuomonė išsiskyrė. Šiems respondentams, pirmiausiai, projekto sėkmė siejasi su jo valdymo sėkme. Jiems sėkmingas projektas yra tas, kuris buvo užbaigtas laiku ir pareikalavo būtent tiek finansinių išteklių, kiek buvo numatyta jį planuojant.

Viešojo projekto sėkmės kriterijai. Nustatytos 5 kokybinės kategorijos (žr. 12 lentelę): bendruomenės pasitenkinimas, tęstinumas, atitikimas kokybiniams projekto reikalavimams, projekto trukmė, projekto biudžetas.

12 lentelė. Viešojo projekto sėkmės kriterijai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Bendruomenės pasitenkinimas	Maksimalaus bendruomenės pasitenkinimo projekto rezultatais svarba	„...projekto sėkmę mes įvertiname pagal tai, ar jo sukurta paslauga yra patenkinta visuomenė. Jos vertinimai mums svarbiausi...“
Projekto tęstinumas	Projekto naudos po projekto užbaigimo svarba	„Projekto sėkmė – jo tęstinumas, ilgalaikė nauda visuomenei. Kai matome, kad projektas akivaizdžiai atnešė ilgalaikį rezultatą, suprantame – pasiekėme sėkmę...“
Atitikimas kokybiniams projekto reikalavimams	Projekto rezultato atitikimo numatytiems kokybės reikalavimams būtinumas	„...jeigu suplanavome nutiesti kelią, kelią ir turime nutiesti tokį, o ne kitokį. Ne veltui planuojame, aiškinamės projekto poreikį...“
Projekto trukmė	Projekto užbaigimo suplanuotu laiku svarba	„Pas mus organizacijoje projekto trukmė ir biudžetas yra kritiniai projekto sėkmės veiksniai ir kriterijai. Gaila, bet dirbti turime greitai, kartais net neatsižvelgiant į kokybę, kad tik nepavėluotume...“
Projekto biudžetas	Projekto užbaigimo neviršijant numatyto biudžeto svarba	„...mums projekto sėkmė – išnaudotas bei neviršytas projektui skirtas biudžetas. Ir, žinoma, laikas. Tokiais kriterijais mes vertiname projekto sėkmę ir už tai esame giriami...“

Projekto sėkmės apibrėžimas glaudžiai siejasi su projekto sėkmės kriterijais. Dauguma respondentų į šiuos du klausimus atsakė labai panašiai. Tai, ką respondentai įvardijo kaip sėkmingo viešojo projekto dedamąsias, buvo paversta į projekto sėkmės kriterijus. Nustatyta, kad projekto sėkmę galima įvertinti išmatuojant bendruomenės pasitenkinimą projekto rezultatais, vertinant projekto tęstinumo galimybes, jo atitikimą numatytiems kokybės reikalavimams. Nors didžioji dalis tyrimo respondentų teigė, kad projekto trukmė ir laikas nėra pagrindiniai projekto sėkmės kriterijai, tačiau keli iš jų šiuos du kriterijus įvardijo kaip kritinius viešojo projekto sėkmės kriterijus. Visgi įtakingas požiūris, kad projekto sėkmę reikia vertinti atsižvelgiant į jo rezultatų naudotojų vertinimus. Respondentai pateikė pavyzdžių, kai ne laiku ir/arba su biudžeto perviršiu įvykdyti projektai šiuo metu yra tokie, kuriais didžiuojasi ir pati jas įgyvendinusi institucija ir visuomenė.

Viešųjų projektų problemos. Nustatytos 4 kokybinės kategorijos (žr. 13 lentelę): politinės situacijos nepastovumas, biurokratizmas, projektų komandų finansinių motyvacijos priemonių nebuvimas, sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros.

13 lentelė. Viešųjų projektų valdymo problemos

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Politinės situacijos nepastovumas	Teisės aktų tiek valstybės, tiek savivaldybių lygmeniu, projektų finansavimo sąlygų, aprašų kaita	„...renkame politinės valdžios atstovus, tačiau dažnai tenka kovoti dėl pritarimo tam tikriems projektams. Gaila, kai sakoma „svarbiausia žmogus“, o politinė valdžia naudojama tenkinti savus interesus. Keičiamos tvarkos žlugdo optimizmą ir stimulą rengti projektus“
Biurokratizmas	Per didelė administracinė našta projektų vykdytojams	„...visur ataskaitos, tarpinės, galutinės. Tokią pat ataskaitą siųsti vienai viešojo sektoriaus organizacijai, tokią pačią kitai. Tai reikalauja daug brangaus laiko ir kitų išteklių. Gyvename modernioje visuomenėje, o požiūris šiuo klausimu kol kas ribotas...“
Finansinių motyvacijos priemonių projektų komandoms trūkumas	Trūksta teisinio mechanizmo, kuriuo remiantis būtų įmanoma finansiškai paskatinti projektų komandas	„...komandos finansinė motyvacija, kadangi šiuo metu vien tik garbės rašto neužtenka, o gauti papildomą krūvį už tą patį atlygį joks darbuotojas nenori tikrai...“
Sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros	Viešųjų pirkimų procedūrų supaprastinimo būtinumas	„...ilgos ir painios viešųjų pirkimų procedūros, kurios dažnai baigiasi teismuose dėl tiekėjų skundų. Tai atitinkamai atideda projekto įgyvendinimo trukmę neribotam laikui...“

Nustatyta, kad šiuo metu didžiausios viešųjų projektų problemos siejamos su politinės situacijos nepastovumu ir biurokratizmu. Šios dvi problemos visų respondentų buvo įvardijamos kaip vienos opiausių, kurios trukdo įgyvendinti visapusiškai sėkmingus projektus. Tiriamieji akcentavo bendros politinės vizijos tęstinumo nebuvimą, kas tiesiogiai įtakoja viešuosius projektus. Anot respondentų, nutinka netgi taip, kai pradėtas bendruomenei svarbus, didelės apimties projektas pradedamas, tačiau vėliau jį privalu stabdyti dėl finansavimo trūkumo. Biurokratizmas, tiriamųjų nuomone, alina viešųjų projektų komandas, atima daug laiko, didina emocinį stresą. Kita viešųjų projektų problema, kurią įvardijo respondentai - finansinių motyvacijos priemonių projektų komandoms trūkumas. Sutariama, kad viešasis sektorius, skirtingai nei privatusis, yra gana apribotas finansiškai skatinti darbuotojus, tačiau tikslinga ieškoti šios problemos sprendimo būdų. Finansiškai paskatinti darbuotojai yra labiau motyvuoti atlikti jiems pavestas užduotis, ypač tuomet, kai dėl vykdomų projektų didėja jų darbo krūvis ir atsakomybė. Sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros taip pat įvardijamos kaip trikdžiai viešojo projekto sėkmei. Kainos minimumo principas, rangovų neveiklumas, viešojo pirkimo proceso dalyvių galimybė sprendimą skusti teismui sėkmingą projekto baigtį gali paversti visišku nuostoliu viešųjų pinigų atžvilgiu. Nors kai kurios minėtos problemos sprendžiamos, tačiau, kur tobulėti, anot tyrimo dalyvių, dar tikrai yra.

Apibendrinant kokybinio tyrimus rezultatus galima teigti, kad kritiniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme yra vidiniai ir išoriniai. Vidiniai tai: projekto planavimo veiklos, žmogiškieji ištekliai, emocinė vadovų parama projektui ir projekto kontrolė. Išoriniai: politinės valdžios paramos užtikrinimas, teisės aktų ir reikalavimų projektams pastovumas, rangovų ir subrangovų atliekamų darbų kokybė, įvairių suinteresuotų grupių įtraukimas į projektą. Visi minėti veiksniai buvo įvardinti daugumos respondentų. Taip pat buvo identifikuoti ir kitokie veiksniai, kurie gali įtakoti viešųjų projektų sėkmę, tačiau tie veiksniai buvo minimi tik keleto arba vieno tiriamojo. Tad jie neįvardinti kaip kritiniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme. Pavieniai respondentų įvardinti sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme galimai siejasi su jų institucijose įgyvendinamų projektų specifiškumu. Remiantis kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme mokslinės literatūros sisteminės loginės analizės bei vykdyto kokybinio tyrimo rezultatais sudarytas ekspertų apklausos klausimynas. Sekančiame poskyryje pateikiami kiekybinio tyrimo – ekspertų apklausos – rezultatai.

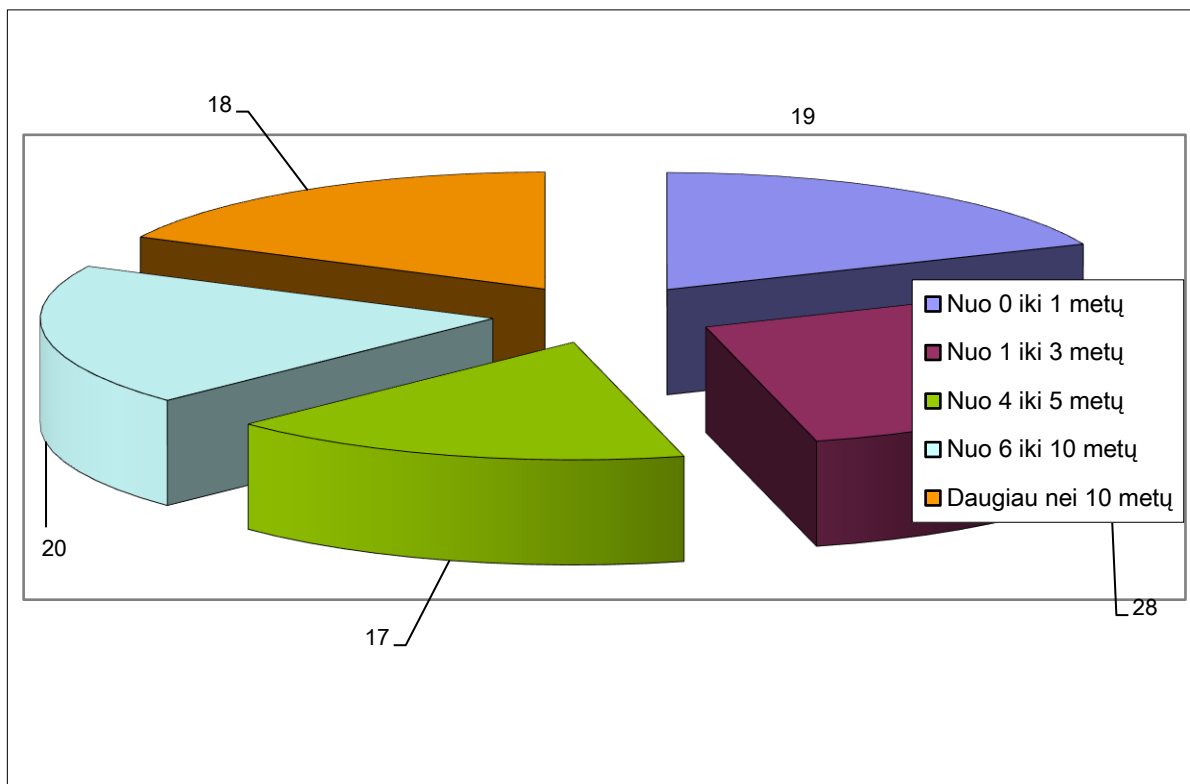
4.2. Ekspertų apklausos rezultatai

Siekiant įvertinti ekspertams pateikto klausimyno skalės vidinį nuoseklumą apskaičiuotas Cronbach's α koeficientas, kuris, „remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi subskalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų

klausimų skaičių subskalėje“ (Pukėnas, 2009, p. 89). Kuo dydis arčiau 1, tuo atskiri skalės veiksniai geriau dera tarpusavyje, pageidautina norma $>0,6$ (Pukėnas, 2009). Skaičiuoti Cronbach's α koeficientai trims skalėms. Gauta, jog visų skalių vidinis nuoseklumas yra pakankamas:

- viešųjų projektų sėkmės veiksnių skalė: **Cronbach's α koeficientas=0,654.**
- viešųjų projektų sėkmės kriterijų skalė: **Cronbach's α koeficientas=0,61**
- viešųjų projektų valdymo problemų skalė: **Cronbach's α koeficientas=0,701.**

Respondentai pagal patirtį darbe su viešaisiais projektais pasiskirstė sekančiai (9 pav.).



9 pav. Respondentų darbo su viešaisiais projektais patirtis, proc.

Respondentų darbo su viešaisiais projektais patirtis labai įvairi. 19 proc. respondentų turi nedidelę, nuo 0 iki 1 metų, darbo su viešaisiais projektais patirtį. 28 proc. respondentų patirtis yra kiek didesnė - siekia nuo 1 iki 3 metų. Vidutinę, nuo 4 iki 5 metų, darbo su viešaisiais projektais patirtį turi 17 proc. respondentų. Didelę, nuo 6 iki 10 metų, darbo su viešaisiais projektais patirtį turi 20 proc., o labai didelę, daugiau nei 10 metų patirtį turi 18 proc. apklaustųjų.

Pirmuoju anketos klausimu respondentų buvo paprašyta sureitinguoti pateiktus viešųjų projektų sėkmės veiksnius nuo svarbiausio (1 balas) iki mažiausiai svarbaus (16 balų). Nustatyta sąlyga, kad tas pats skaičius kartotis du kartus negali. Tokiu būdu respondentai turėjo labai gerai apgalvoti prieš skiriant tam tikrą reitingą kiekvienam veiksniai. Reitingavimo rezultatai pateikiami 2 priede.

Viešųjų projektų sėkmės veiksnių bendras vertinimas atskleidė, kad respondentų nuomonės šiuo klausimu yra gana skirtingos. Nei vienas veiksnys anketinės apklausos metu nesurinko dominuojančios daugumos vienodų vertinimų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad viešųjų projektų sėkmę nulemia įvairūs projekto aplinkos veiksniai, kurie priklauso nuo konkrečios viešojo sektoriaus organizacijos vykdomų projektų specifiškumo. Nepaisant to, kiekybinio tyrimo metu nustatytos bendros kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme tendencijos ir identifikuoti patys svarbiausi sėkmės veiksniai.

Aptariant bendras tendencijas, lyginant atskirus skirtingos rūšies viešųjų projektų kritinius sėkmės veiksnius paminėtini keli veiksniai. Projekto sutikimas su organizacijos strategija 18 proc. respondentų buvo įvertintas aukščiausiu reitingu 1; 9 proc. respondentų jam suteikė 2 balus, tačiau 26 proc. respondentų šį veiksniį įvertino kaip visai nesvarbų skirdami 16 reitingą. Taip gali būti dėl to, jog respondentai šį veiksniį galėjo traktuoti kaip savaime suprantamą ir privalomą viešojo sektoriaus veikloje, tad 26 proc. tiriamųjų jam skyrė žemiausią reitingą. Vadovybės parama (pakankama finansinė ir emocinė parama projektui) iš kitų vertinamų veiksnių išsiskiria, kiek aukštesniais reitingais. 9 proc. respondentų jam skyrė aukščiausią reitingą 1; 12 proc. respondentų – 2; 15 proc. respondentų – 3. Žemiausius reitingus šiam veiksniumi skyrė pakankamai mažai respondentų. Svarbiu veiksniumi galima laikyti realių projekto tikslų iškelimą, kuriam 20 proc. respondentų skyrė aukščiausią reitingą 1; 11 proc. respondentų – 2; 21 proc. respondentų – 3. Respondentų vertinimu, viešųjų projektų sėkmei pakankamai reikšmingas tikslus planavimas, kuriam 16 proc. respondentų – skyrė 2 reitingą; 17 proc. respondentų – 4 reitingą. Šie du veiksniai yra glaudžiai susiję tarpusavyje, todėl panašus vertinimas buvo tikėtinas.

Prieštarinai įvertintas veiksnys „projekto vadovo kompetencija ir lyderystė“. 7 proc. respondentų jam skyrė aukščiausią reitingą 1; 6 proc. respondentų – 2; 11 proc. respondentų – 4. Tačiau 15 proc. respondentų šiam veiksniumi skyrė 10 reitingą; 11 proc. respondentų – 11 reitingą. Analogiškai įvertinta ir projekto eigos kontrolės svarba, kuriai 10 proc. respondentų skyrė 4 reitingą. Tačiau 11 proc. respondentų skyrė 10 reitingą, 12 proc. respondentų -11, o 13 proc. respondentų – 13 reitingą.

Projekto komandos kompetencija daugumos respondentų įvertinta, kaip vidutiniškai svarbus veiksnys projekto sėkmei. 18 proc. respondentų šiam veiksniumi skyrė 7; po 9 proc. respondentų skyrė 5, 10 ir 13 reitingus. 1 reitingą šiam veiksniumi skyrė vos 1 proc. respondentų. Vidutiniškai svarbiu veiksniumi laikoma ir projekto komandos motyvacija, kuriam 10 proc. respondentų skyrė 6 reitingą, 11 proc. respondentų -7, o 12 proc. respondentų – 8.

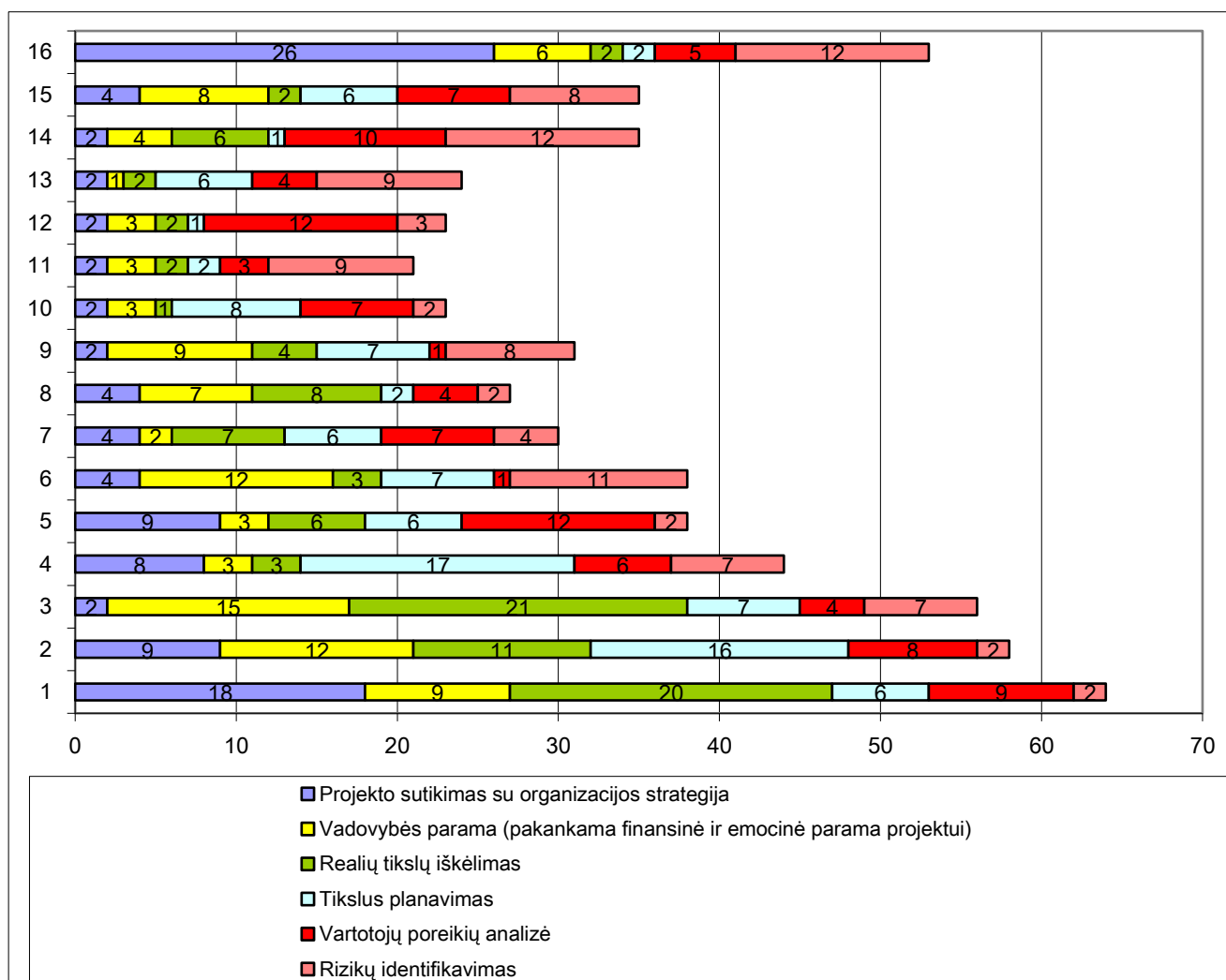
Tokie veiksniai kaip reagavimas į pokyčius ir korekcijos, tvarkaraščio laikymasis, bendradarbiavimas su projekto suinteresuotomis šalimis, rizikų identifikavimas daugumos respondentų buvo vertinami kaip mažai svarbūs veiksniai viešųjų projektų sėkmei.

Siekiant atlikti detalesnę analizę, vertinami kritiniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyje sugrupuoti pagal teoriniame modelyje išskirtas veiksnių grupes.

Pirma grupė – tai *strateginiai kritiniai viešųjų projektų sėkmės veiksniai*. Šiai veiksnių kategorijai teoriškai priskirti tokie veiksniai:

- projekto sutikimas su organizacijos strategija;
- vadovybės parama (pakankama finansinė ir emocinė parama projektui);
- realių tikslų išskėlimas;
- tikslus planavimas;
- vartotojų poreikių analizė;
- rizikų identifikavimas.

Šių strateginių kritinių viešųjų projektų sėkmės veiksnių įvertinimas pateikiamas 10 paveiksle.



10 pav. Strateginių kritinių viešųjų projektų sėkmės veiksnių įvertinimas, proc.

Atlikta tiriamojo klausimo duomenų analizė atskleidė, kad strateginių projekto sėkmės veiksnių grupei priklausantys veiksniai respondentų vertinami kaip vieni pagrindinių veiksnių lemiančių viešųjų projektų įgyvendinimo sėkmę. Svarbiausi šioje veiksnių grupėje yra du veiksniai:

- realių tikslų iškėlimas, kuris 52 proc. apklaustųjų nuomone yra svarbiausias viešųjų projektų įgyvendinimo sėkmę lemiantis veiksnys. 20 proc. respondentų skyrė 1 reitingą, 11 proc. respondentų skyrė 2 reitingą, 21 proc. respondentų – 3 reitingą.
- vadovybės parama (pakankama finansinė ir emocinė parama projektui). 36 proc. respondentų šį veiksnių laiko labai svarbiu.

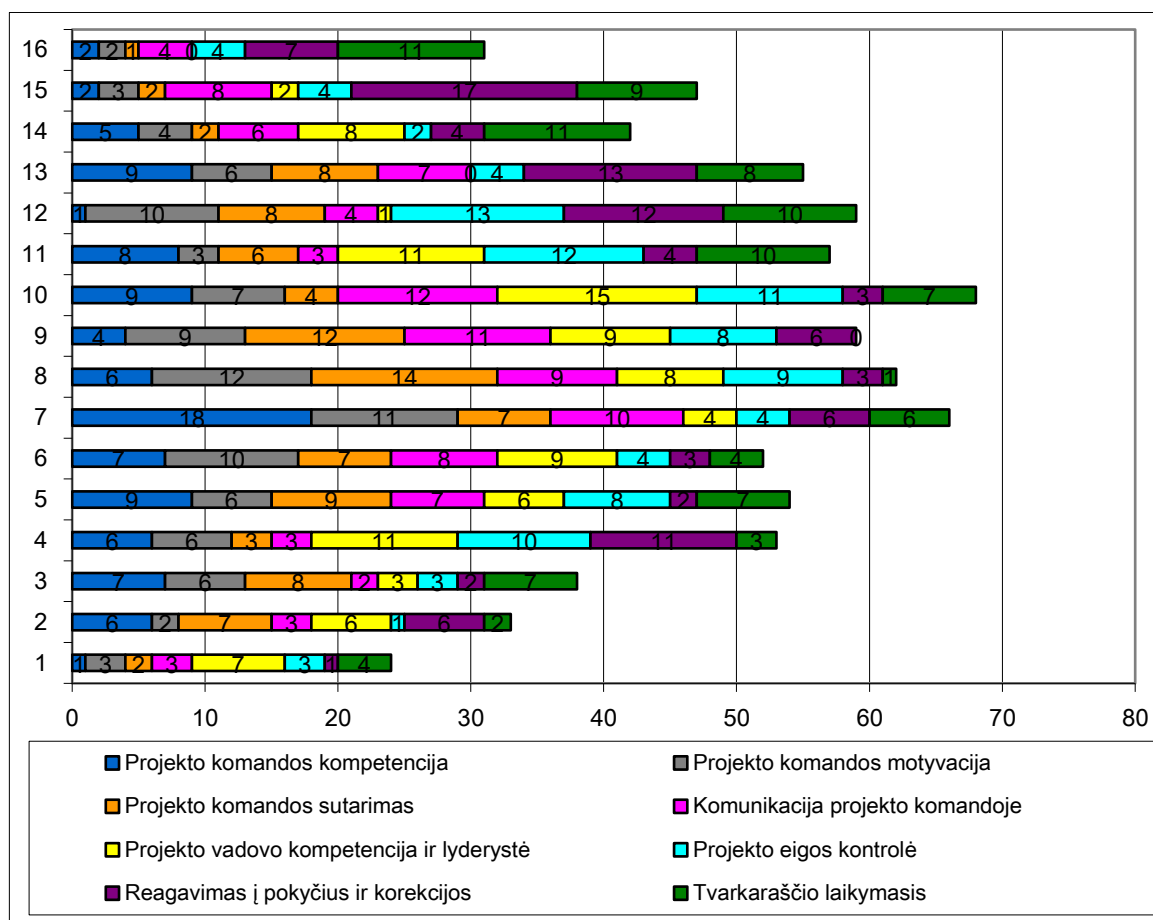
Nors projekto sutikimo su organizacijos strategija veiksniai 30 proc. apklaustųjų skyrė aukščiausius reitingus, tarp jų 18 proc. respondentų skyrė 1 reitingą, 9 proc. respondentų skyrė 2 reitingą, tačiau 26 proc. skyrė žemiausią reitingą. Tai leidžia teigti, kad respondentų nuomonės dėl šio veiksnio reikšmingumo išsiskyrė.

Taigi atlikto tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad viešųjų projektų sėkmę strateginių kritinių viešųjų projektų sėkmės veiksnių grupėje nulemia projekto realių tikslų iškėlimas bei vadovybės paramos užtikrinimas viešajam projektui.

Analizuojant *taktinius kritinius viešųjų projektų sėkmės veiksnius* buvo išskirtos dvi veiksnių grupės:

- pirma, komandos ir vadovavimo: projekto komandos kompetencija, projekto komandos motyvacija, projekto komandos sutarimas, komunikacija projekto komandoje, projekto vadovo kompetencija ir lyderystė;
- antra, proceso: projekto eigos kontrolė, reagavimas į pokyčius ir korekcijos, tvarkaraščio laikymasis.

Analizuojant šių veiksnių įvertinimo rezultatus nustatyta, kad dauguma respondentų šiuos veiksnius vertina kaip vidutiniškai ar mažiau svarbius projekto sėkmei (11 pav.). Nustatyta, kad komandos ir vadovavimo veiksnių grupės veiksnius daugelis respondentų laiko vidutiniškai svarbiais. Projekto komandos kompetencijos veiksniai aukščiausius reitingus suteikė 14 proc. respondentų, tačiau 18 proc. respondentų šiam veiksniai suteikė 7 reitingą, po 9 proc. respondentų suteikė 5, 10, 13 reitingus. Panašiai respondentų vertintas ir projekto komandos motyvacijos veiksnys, kuriam aukščiausius reitingus suteikė 11 proc. respondentų. Tačiau daugumą respondentų šiam veiksniai suteikė vidutinės svarbos reitingus: 10 proc. respondentų - 6; 11 proc. – 7; 12 proc. – 8, 10 proc. – 12 reitingą. Panaši vertinimo tendencija fiksuojama ir kitų taktinių projekto sėkmės veiksnių reitingavime. Projekto komandos sutarimo veiksnių aukščiausiais reitingais įvertino 17 proc. respondentų, tačiau daugiausiai respondentų šiam veiksniai skyrė 8 (14 proc.) ir 9 (12 proc.) reitingus. Komunikacijos projekto komandoje veiksnių aukščiausiais reitingais įvertino 8 proc. respondentų, daugiausiai respondentų šiam veiksniai skyrė 10 (12 proc.) ir 9 (11 proc.) reitingus.



11 pav. Taktinių kritinių viešųjų projektų sėkmės veiksnių įvertinimas, proc.

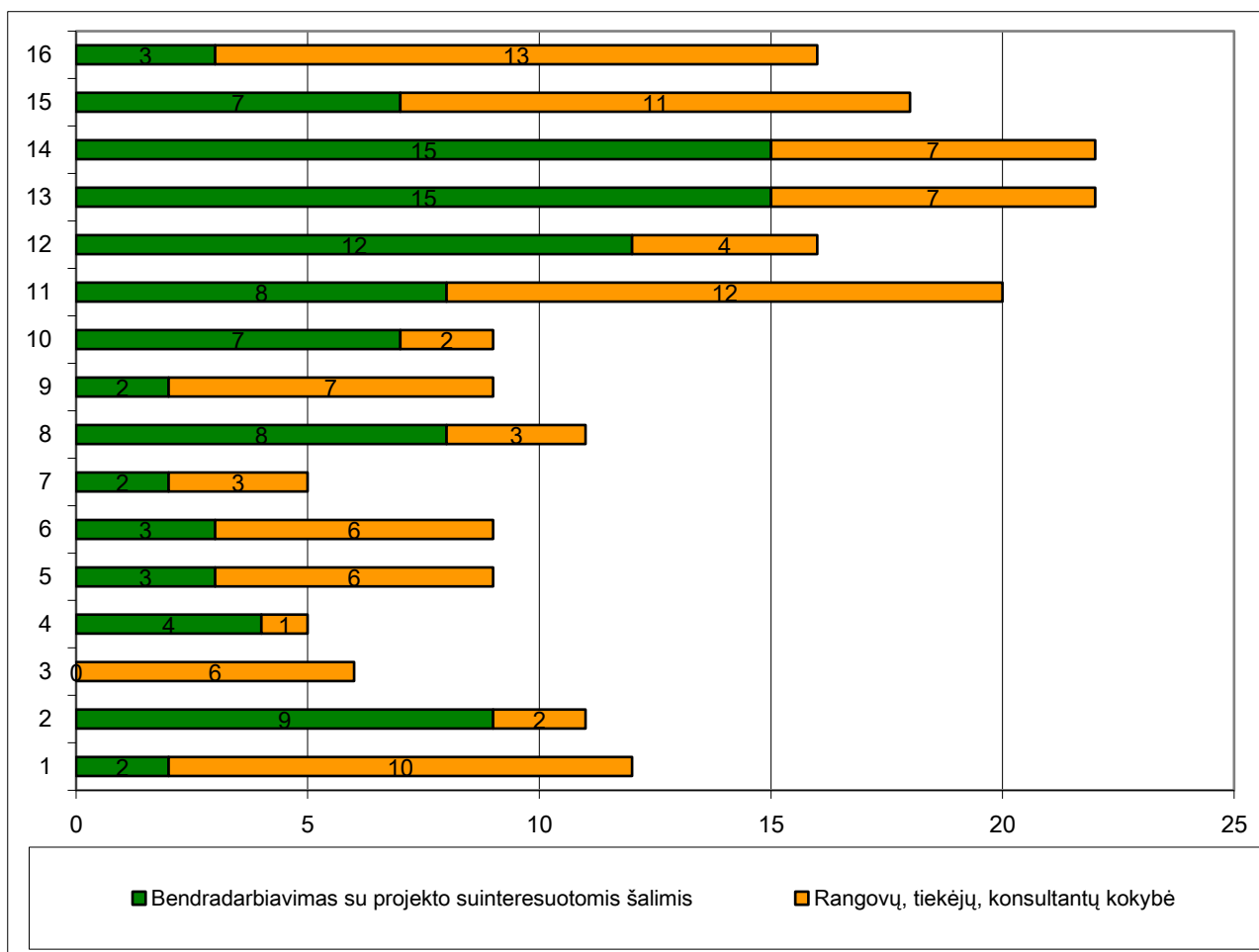
Vertinant projekto proceso veiksnius, dauguma respondentų juos vertino kaip mažai svarbius. Projekto eigos kontrolės veiksmui aukščiausius reitingus skyrė 7 proc. respondentų, daugiausiai apklaustųjų šį veiksniį vertino 12 (13 proc.), 11 (12 proc.) ir 10 (11 proc.) reitingais. Reagavimo į pokyčius ir korekcijos veiksnys įvertintas panašiai. Jam aukščiausius reitingus skyrė 9 proc. respondentų, 11 proc. respondentų skyrė 4 reitingą, daugiausiai respondentų, 13 proc. - skyrė 13, o 12 proc. – 12 reitingus. Tvarkaraščio laikymosi veiksnys aukščiausiais reitingais buvo įvertintas 13 proc. respondentų, daugiausiai respondentų (po 10 proc.) skyrė 11 ir 12 reitingus.

Taktinių projekto sėkmės veiksnių įvertinimas atskleidė, kad respondentų dauguma šių veiksnių nelaiko kritiniais veiksniais viešųjų projektų sėkmei, nes daugelis veiksnių susilaukė tik vidutinių reikšmingumo įvertinimų.

Kalbant apie *išorinių kritinių viešųjų projektų sėkmės veiksnių* klasifikaciją, teoriškai išskirti du veiksniai:

- bendradarbiavimas su projekto suinteresuotomis šalimis;
- rangovų, tiekėjų, konsultantų kokybė.

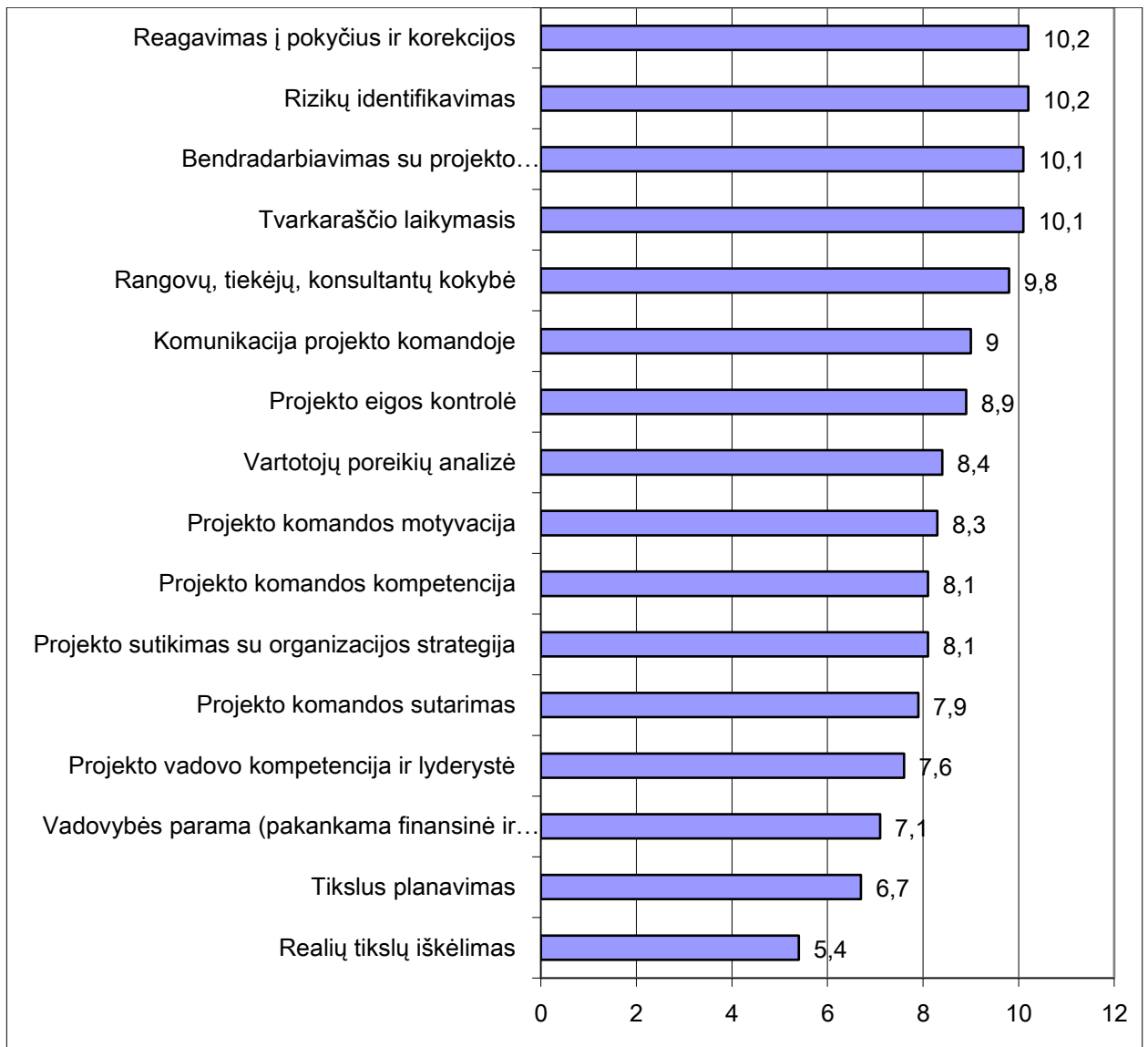
Išorinių projekto sėkmės veiksnių įvertinimas atskleidė dvi skirtingas respondentų požiūrio tendencijas, kurios atsispindi pateiktame paveiksle 12 paveiksle.



12 pav. Išorinių kritinių viešųjų projektų sėkmės veiksnių įvertinimas, proc.

Atlikta tiriamojo klausimo duomenų analizė leidžia teigti, kad respondentai bendradarbiavimo su projekto suinteresuotomis šalimis veiksnį vertino 14 (15 proc.) ir 13 (15 proc.) reitingais, 12 proc. respondentų įvertino 12 reitingu. Rangovų, tiekėjų, konsultantų kokybė 18 proc. respondentų įvertintas, kaip veiksnys turintis didelę reikšmę viešojo projekto sėkmei. Daugiausiai respondentų (12 proc.) suteikė šiam veiksniai 11 reitingą. Taigi rezultatų analizė rodo, jog išoriniai veiksniai yra mažiausiai kritiniai viešųjų projektų sėkmės atžvilgiu.

Siekiant palyginti, kiek atskiri veiksniai respondentų vertinimu yra kritiniai viešųjų projektų sėkmei, atlikta vidurkių analizė (13 pav.).



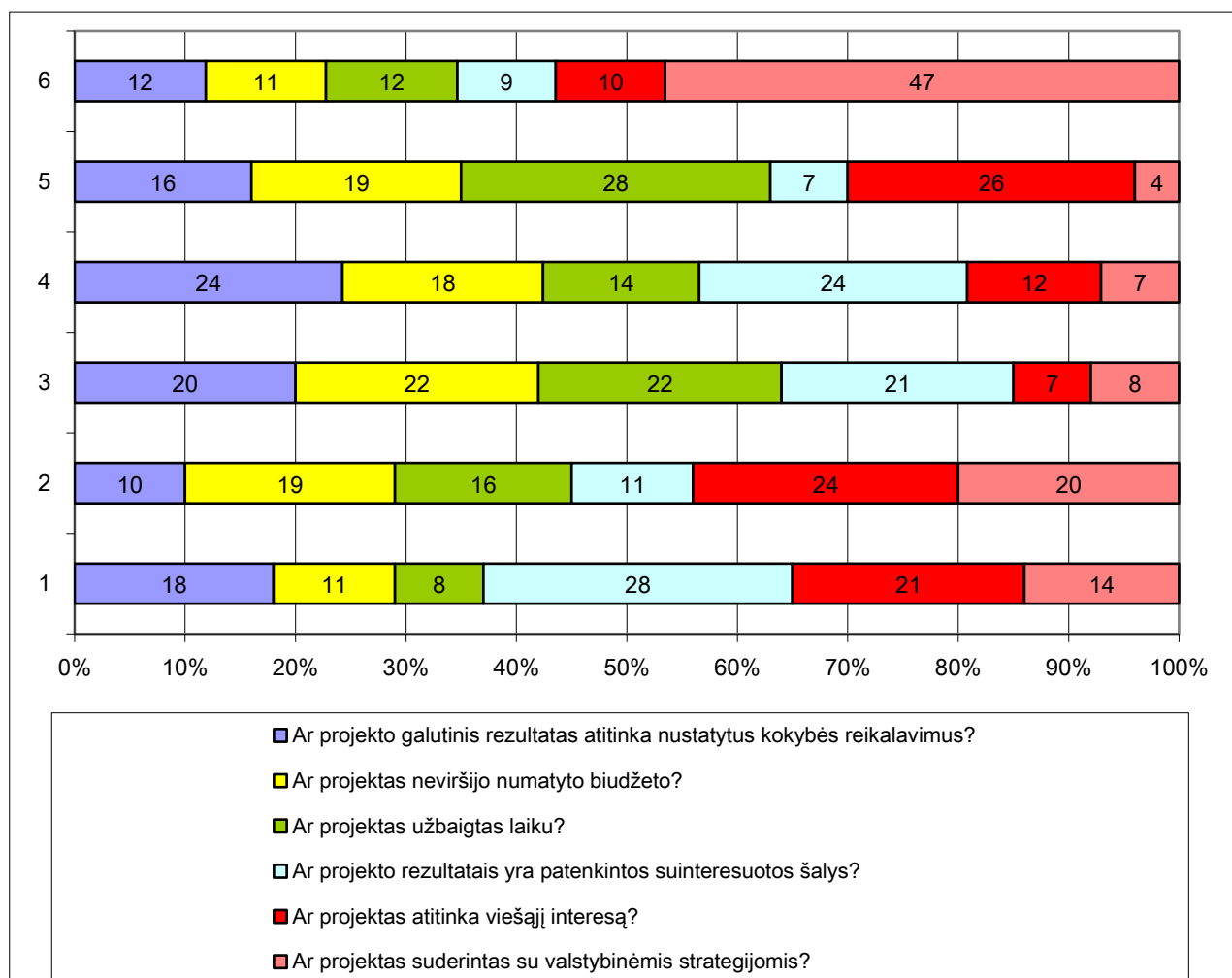
Pastaba: veiksnio reikšmingumas mažėja vidurkio didėjimo seka

13 pav. Reikšmingiausių viešųjų projektų sėkmei veiksnių išskyrimas, vidurkiai

Apskaičiavus vidurkius išskirti reikšmingiausi viešųjų projektų sėkmei veiksniai. Trimis pačiais reikšmingiausiais veiksniais galima laikyti realių tikslų iškėlimą (vidurkis=5,4), tikslų planavimą (vidurkis=6,7) ir vadovybės paramą (pakankama finansinė ir emocinė parama projektui) (vidurkis=7,1). Taigi tai strateginiai veiksniai.

Vidutiniškai svarbiais viešųjų projektų sėkmei veiksniais galima laikyti projekto vadovo kompetenciją ir lyderystę (vidurkis=7,6), projekto komandos sutarimą (vidurkis=7,9). Mažai svarbūs veiksniai yra projekto komandos kompetencija (vidurkis=8,1), projekto sutikimas su organizacijos strategija (vidurkis=8,1), projekto komandos motyvacija (vidurkis=8,3) ir vartotojų poreikių analizė (vidurkis=8,4). Kiti vertinti veiksniai gali būti klasifikuojami kaip labai mažai svarbūs viešųjų projektų įgyvendinimo sėkmei.

Antroji tyrimo klausimų grupė skirta nustatyti, kaip yra suvokiama ir vertinama viešųjų projektų sėkmė viešojo sektoriaus organizacijose. Respondentų buvo paprašyta sureitinguoti pateiktus projekto sėkmės kriterijus nuo svarbiausio (1 balas) iki mažiausiai svarbaus (6 balai). Iškelta sąlyga, kad tas pats skaičius kartotis du kartus negali (14 pav.).



14 pav. Projekto sėkmės kriterijų įvertinimas, proc.

Respondentų vertinimai, ar įgyvendinto projekto sėkmė turi būti matuojama pagal tai, kiek projekto galutinis rezultatas atitiko nustatytus kokybės reikalavimus, išsiskyrė. 28 proc. respondentų nuomone labai svarbu, kad sėkmingai įgyvendinto projekto galutinis rezultatas atitiktų nustatytus kokybės reikalavimus (1-2 reitingas), 44 proc. respondentų mano, kad tai yra vidutiniškai svarbu (3-4 reitingas), o 28 proc. respondentų nuomone tai visai nesvarbu (5-6 reitingas).

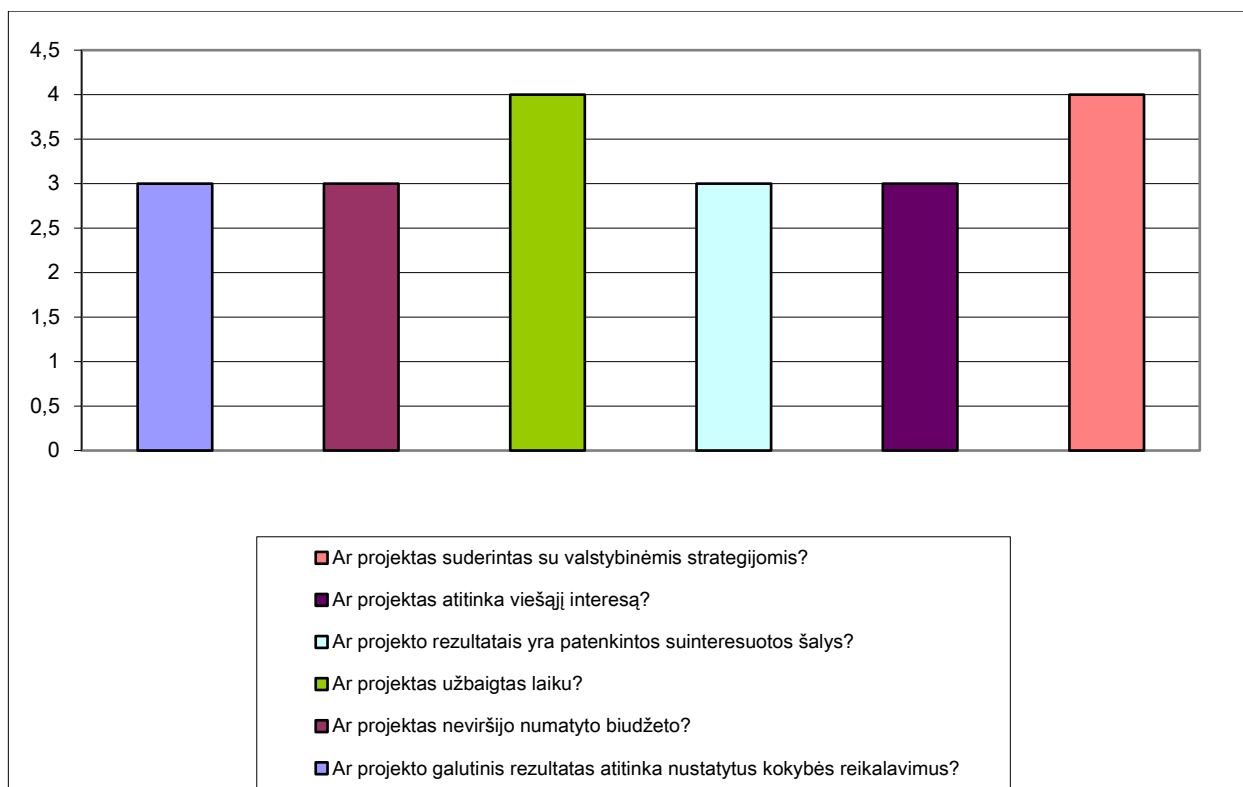
Vertinant, ar sėkmingai įgyvendinti projektai neturi viršyti numatyto biudžeto, nustatyta, kad 30 proc. respondentų nuomone svarbu, kad projektas neviršytų numatyto biudžeto, 40 proc. respondentų vertinimu sėkmingai įgyvendintas projektas gali viršyti biudžetą. 30 proc. respondentų nuomone nėra svarbu, ar sėkmingai įgyvendintas projektas viršija numatytą biudžetą.

Vertinant sėkmingai įgyvendintą projektą, 24 proc. respondentų manymu turėtų būti įvertinama, ar projektas užbaigtas laiku (1-2 reitingas). 36 proc. respondentų nuomone, nėra labai svarbu atsižvelgti, ar projektas buvo užbaigtas laiku (3-4 reitingas), o 40 proc. respondentų manymu, projekto užbaigimas laiku nėra reikšmingas projekto sėkmės vertinimo kriterijus (5-6 reitingas).

Vienu svarbiausių sėkmingai įgyvendinto projekto vertinimo kriterijų respondentai laiko suinteresuotų šalių pasitenkinimą projekto rezultatais. 39 proc. respondentų šį kriterijų vertino aukščiausiais reitingais (1-2 reitingas). 45 proc. respondentų šį kriterijų laiko vidutiniškai svarbiu (3-4 reitingas), 16 proc. respondentų šį kriterijų įvertino 5-6 reitingais.

45 proc. respondentų nuomone, vertinant sėkmingai įgyvendinto projekto galutinius rezultatus turėtų būti atsižvelgiama, ar projektas atitinka viešąjį interesą (1-2 reitingas). 19 proc. respondentų šis kriterijus nėra svarbus vertinant sėkmingai įgyvendinto projekto galutinį rezultatą (3-4 reitingas), 36 proc. apklaustų nuomone, tai visai nesvarbus kriterijus (5-6 reitingas). Panašiai respondentų įvertintas ir kitas kriterijus - ar projektas suderintas su valstybinėmis strategijomis? 34 proc. apklaustųjų šį kriterijų vertino aukščiausiais reitingais (1-2 reitingas). 15 proc. respondentų įvertino 3-4 reitingu, o 47 proc. respondentų mano, kad šis kriterijus yra visiškai nesvarbus ir jį įvertino žemiausiu reitingu.

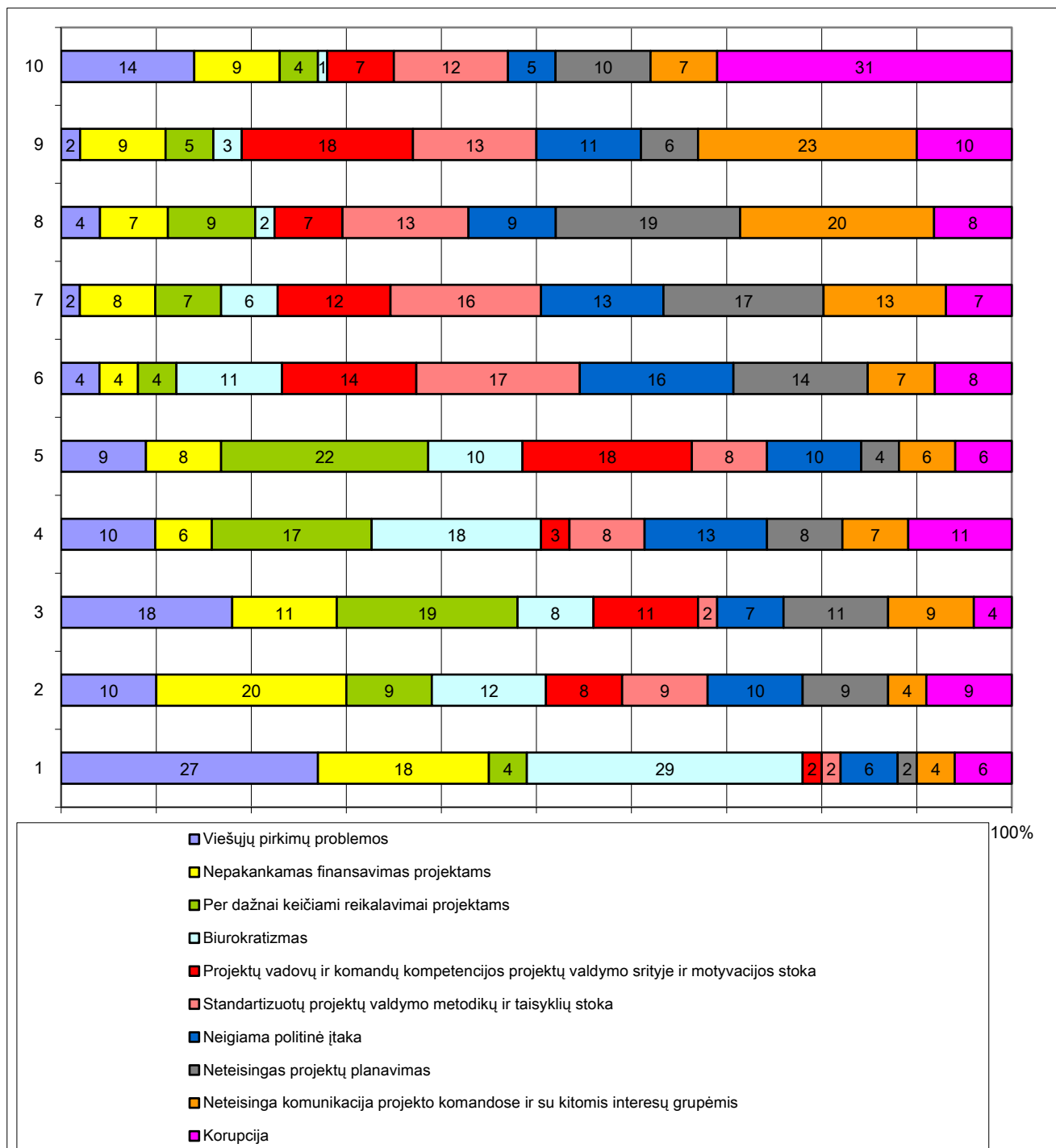
Apibendrinant viešojo projekto sėkmės kriterijų įvertinimo rezultatus, apskaičiuojamas visų kriterijų vidutinis balas, kurio pagalba nustatomas atskirų kriterijų reikšmingumas viešųjų projektų sėkmės vertinime (15 pav.).



15 pav. Projekto sėkmės kriterijų svarbos įvertinimas, vidurkiai

Projekto sėkmės kriterijų įvertinimo vidutinio balo apskaičiavimas leidžia teigti, kad sėkmingai įgyvendintas projektas turi atitikti nustatytus kokybės reikalavimus (vidurkis=3), neviršyti numatyto biudžeto (vidurkis=3), projekto rezultatai turi patenkinti suinteresuotas šalis (vidurkis= 3) ir atitikti viešąjį interesą (vidurkis= 3).

Trečiuoju klausimu respondentų paprašyta sureitinguoti pateiktas viešųjų projektų problemas nuo svarbiausios (1 balas) iki mažiausiai svarbios (10 balų). Iškelta sąlyga, kad tas pats skaičius kartotis du kartus negali (16 pav.).



16 pav. Viešųjų projektų problemų reitingavimo rezultatų įvertinimas, proc.

Viešųjų projektų problemų reitingavimo rezultatų įvertinimas atskleidė, kad respondentų vertinimu viešųjų projektų įgyvendinime susiduriama su įvairiausiomis problemomis. 37 proc. apklaustų aukščiausiais reitingais įvertino viešųjų pirkimų problemas. 27 proc. respondentų šiai problemai suteikė 1 reitingą, 10 proc. respondentų - 2 reitingą. Tačiau 14 proc. respondentų mano, kad tai visai neaktuali problema (10 reitingas). 38 proc. respondentų reikšminga viešųjų projektų problema laiko nepakankamą finansavimą projektams (1-2 reitingas). Kita respondentų įvardinta viešųjų projektų problema - biurokratizmas. Aukščiausiais reitingais ją įvertino 41 proc. respondentų.

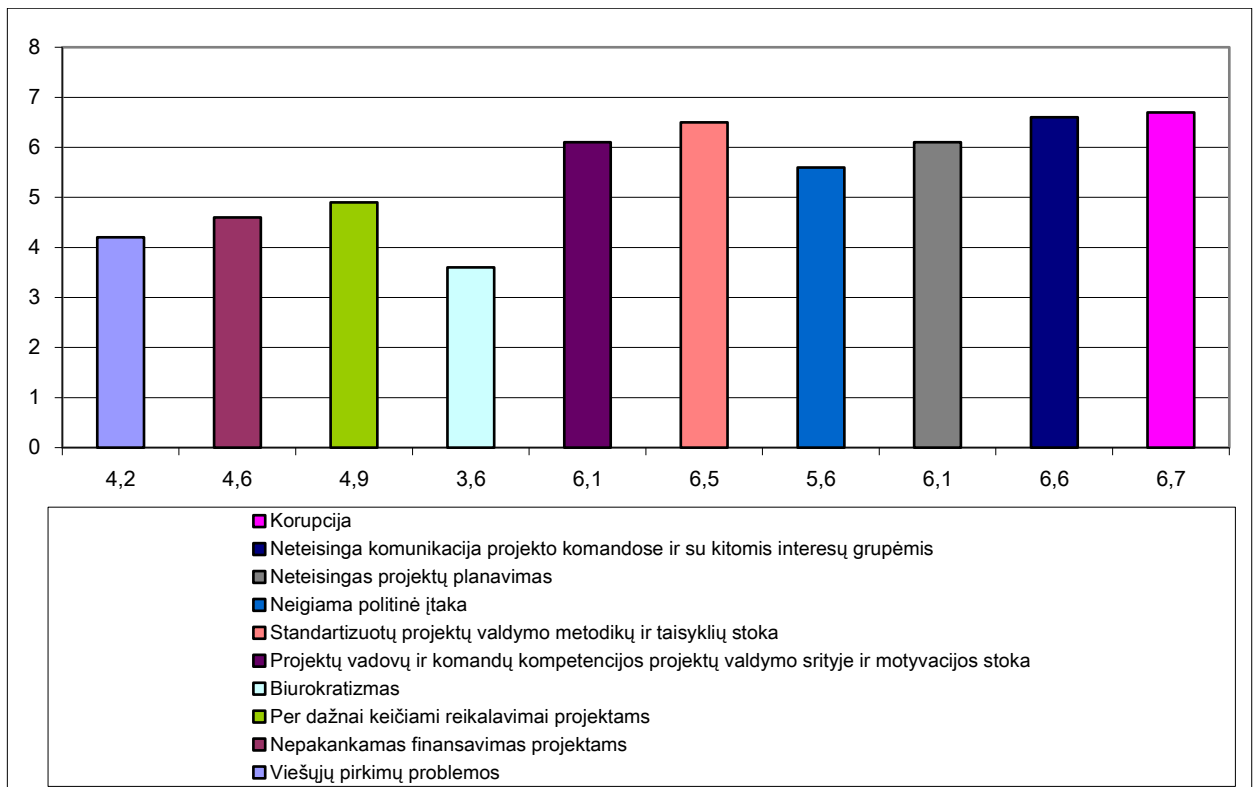
Vidutinio reikšmingumo problema yra per dažnai keičiami reikalavimai projektams, 19 proc. respondentų šią problemą vertino 3 reitingu, 17 proc. respondentų – 4, o 22 proc. respondentų - 5 reitingu. Neigiama politinė įtaka vertinta kaip vidutinio reikšmingumo viešųjų projektų problema, kuriai 13 proc. respondentų skyrė 4 reitingą, 10 proc. respondentų - 5 reitingą, 16 proc. – 6 reitingą.

Projektų vadovų ir komandų kompetencijos projektų valdymo srityje ir motyvacijos stokos problema daugumos respondentų vertinta kaip mažai svarbi. 18 proc. respondentų ją vertino 5 reitingu, 14 proc. respondentų - 6, o 12 proc. respondentų – 7 reitingu.

Standartizuotų projektų valdymo metodikų ir taisyklių stoka vertinama kaip nereikšminga viešųjų projektų problema, kurią 6 ir 7 reitingu įvertino 17 ir 16 proc. respondentų, po 13 proc. respondentų skyrė 8 ir 9 reitingus, o 12 proc. respondentų - žemiausią 10 reitingą. Panašiai įvertinta ir neteisingos komunikacijos projekto komandose ir su kitomis interesų grupėmis problema. 33 proc. respondentų šią problemą laiko mažai reikšminga, o 30 proc. respondentų nereikšminga.

Neteisingas projektų planavimas, kaip ir korupcija, respondentų vertinimu nėra reikšmingos viešųjų projektų problemos. 41 proc. respondentų nurodė, kad korupcija visiškai nereikšminga viešųjų projektų problema (9 - 10 reitingai).

Apibendrinant viešųjų projektų problemų reitingavimo rezultatų įvertinimą, apskaičiuojamas visų įvertintų problemų vidutinis balas, kurio pagalba nustatomas atskirų problemų reikšmingumas (17 pav.).



17 pav. Viešųjų projektų problemų įvertinimas, vidurkiai

Viešųjų projektų problemų įvertinimo vidutinio balo apskaičiavimas atskleidė, kad viena didžiausių viešųjų projektų problemų yra biurokratizmas (vidurkis=3,6). Reikšmingomis problemomis yra viešųjų pirkimų problemos (vidurkis=4,2), nepakankamas finansavimas projektams (vidurkis=4,6), per dažnai keičiami reikalavimai projektams (vidurkis=4,9). Kitos įvardintos problemos, projektų vadovų ir komandų kompetencijos projektų valdymo srityje ir motyvacijos stoka, standartizuotų projektų valdymo metodikų ir taisyklių stoka, neteisingas projektų planavimas, neteisinga komunikacija projekto komandose ir su kitomis interesų grupėmis bei korupcija respondentų vertintos kaip mažai svarbios viešųjų projektų problemos.

Pritaikius chi kvadrato kriterijų (kai $p < 0,05$), tirta, kiek atskirų viešųjų projektų kritinių sėkmės veiksnių vertinimai skiriasi pagal tai, kokia yra respondento patirtis dirbant su viešaisiais projektais. Nustatyta, jog daugelio veiksnių atveju statistiškai reikšmingų skirtumų pagal respondento patirtį dirbant su viešaisiais projektais nėra. Tačiau yra statistiškai reikšmingų skirtumų vertinant kritinių išorinių veiksnių bei keleto taktinių veiksnių reikšmę viešųjų projektų sėkmei pagal respondentų darbo patirtį:

- Bendradarbiavimas su projekto suinteresuotomis šalimis (chi kvadrato reikšmė=5,6257, $p < 0,05$ ($p=0,003$)). Analizė rodo, jog mažesnę patirtį turintys respondentai teikia didesnę reikšmę šiam kriterijui negu turintys didžiausią patirtį.

- Rangovų, tiekėjų, konsultantų kokybė (chi kvadrato reikšmė=4,32, $p<0,05$ ($p=0,025$)). Analizė rodo, jog didesnę patirtį turintys respondentai teikia didesnę reikšmę šiam kriterijui negu turintys mažesnę patirtį.

- Projekto komandos motyvacija (chi kvadrato reikšmė=6,237, $p<0,05$ ($p=0,0001$)). Analizė rodo, jog mažesnę patirtį turintys respondentai teikia didesnę reikšmę šiam kriterijui negu turintys didžiausią patirtį.

- Komunikacija projekto komandoje (chi kvadrato reikšmė=5,128, $p<0,05$ ($p=0,041$)). Analizė rodo, jog mažesnę patirtį turintys respondentai teikia didesnę reikšmę šiam kriterijui negu turintys didžiausią patirtį.

Taigi skirtinga respondentų darbo patirties trukmė darbe su viešaisiais projektais lemia, kiek skirtingą kai kurių veiksnių, ypač išorinių, kritiškumo viešojo projekto sėkmei vertinimą. Mažesnė respondentų patirtis nebūtinai yra trūkumas. Tai kaip tik gali reikšti modernesnio požiūrio į viešųjų projektų valdymą išraišką, ką lemia neseniai baigtos studijos arba kitose srityse įgytos patirties pritaikymą viešųjų projektų valdymo srityje.

Siekiant pasiekti pagrindinį iškeltą empirinio tyrimo tikslą ir ištirti kritinius sėkmės veiksnius viešųjų projektų valdyme, svarbu įvertinti ekspertų nuomonių suderinamumą šiuo klausimu. Tam apskaičiuotas Kendall'o konkordancijos koeficientas (W), parodantis ekspertų nuomonės sutapimo lygį (koreliaciją) ir Friedman'o kriterijaus p reikšmė, kuri rodo, ar tiriamų kriterijų rangai skiriasi statistiškai reikšmingai.

Nustatyta, jog nors ir Kendall'o konkordancijos koeficientas indikuoja silpną ($W=0,087<0,6$) ekspertų nuomonių suderinamumą tiriamuoju klausimu, bet gauta, jog $p<0,01$, tai rodo statistinį patikimumą. Tai rodo, kad vidutiniai rangai išskirti ties teiginiais statistiškai reikšmingai skiriasi (žr. 18 pav.). Silpną ekspertų nuomonių suderinamumą, kaip ir minėta, galėjo sąlygoti kiekybinio tyrimo tiriamųjų atstovaujамų organizacijų veiklos specifiškumas, dydis, įgyvendinamų projektų apimtys, biudžetai ir kt.



18 pav. Kritiniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme

Iš 18 paveiksle pateiktos informacijos galima matyti, kad patys svarbiausi t.y. kritiniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme yra realių projekto tikslų iškėlimas, tikslus projekto veiklų planavimas, pakankama vadovybės parama projektui, viešojo projekto vadovo kompetencija ir lyderystė bei projekto komandos sutarimas. Kritinių sėkmės veiksnių nustatymas remiasi kritinių sėkmės veiksnių koncepcijos (KSV) prielaida, jog tikslinga nustatyti 5 arba mažiau kritinius sėkmės veiksnis. Pagal rangus matyti, kad vidutiniškai svarbiais veiksniais viešųjų projektų valdyme yra projekto komandos kompetencija, motyvacija, vartotojų poreikių analizė, projekto kontrolė, komandos komunikacija. Mažiau svarbūs veiksniai – rangovų, tiekėjų konsultantų kokybė, bendradarbiavimas su projekto suinteresuotomis šalimis, tvarkaraščio laikymasis, rizikų identifikavimas ir reagavimas į pokyčius projekto metu bei korekcijos.

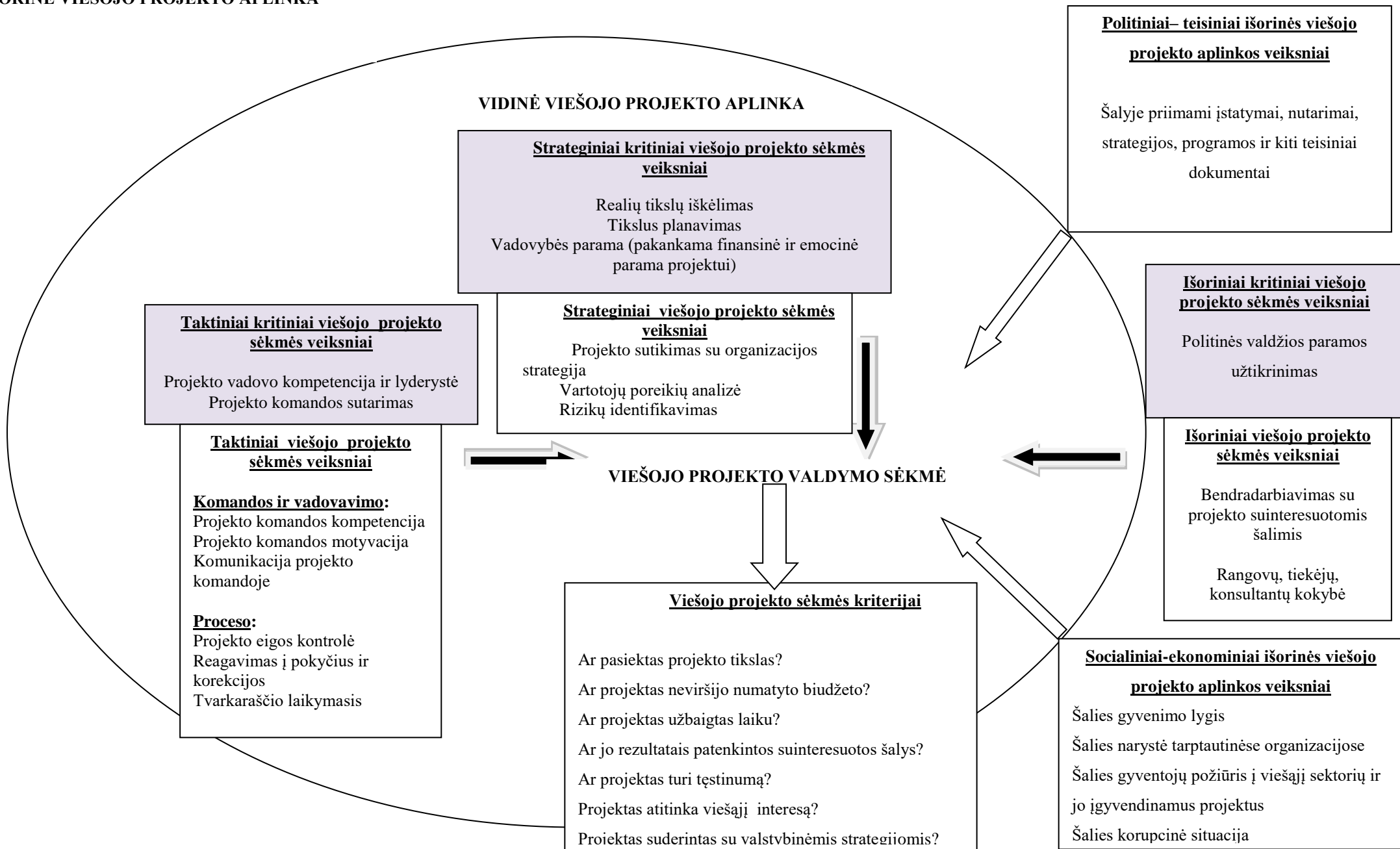
Apibendrinant išnagrinėtus kiekybinio tyrimo rezultatus galima teigti, jog darbo autorės sukurtas apibendrintas kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme teorinis modelis apklaustų Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigų atstovų vertinimu iš esmės yra tinkamas t.y. nebuvo tokių veiksnių, kurie įtraukti į teorinį modelį ir kurie respondentų buvo įvertinti kaip visai nereikšmingi viešųjų projektų sėkmei. Tačiau tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog atskiros veiksnių grupės viešųjų projektų sėkmei yra skirtingai kritinės, o didžiausią svarbą viešųjų projektų sėkmei turi strateginiai veiksniai. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad viešųjų projektų valdymo sėkmės kontekste svarbiausios yra projekto planavimo veiklos bei pakankama vadovybės parama projektui. Taigi kritiniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme yra realių projekto tikslų iškėlimas, tikslus projekto planavimas ir pakankama tiek

finansinė tiek emocinė organizacijos vadovybės parama projektui. Šie veiksniai tyrimo rezultatuose užėmė lyderiaujančias pozicijas. Vis tik nepaisant to, tyrimo rezultatai parodė, kad viešųjų projektų sėkmei taip pat yra svarbūs taip vadinami „minkštieji“ projekto veiksniai – projekto vadovo kompetencija ir lyderystė bei projekto komandos sutarimas. Likusius sėkmės veiksnius, kurie buvo išskirti mokslinės literatūros analizės ir kokybinio tyrimo rezultatuose galima laikyti vidutiniškai arba mažai svarbiais viešųjų projektų sėkmei.

Atlikus kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme empirinį tyrimą nustatyta, kad viešojo sektoriaus organizacijose viešųjų projektų sėkmė pirmiausiai yra matuojama pagal tai, kiek projekto rezultatais yra patenkintos jo suinteresuotos šalys bei pagal projekto atitikimą viešajam interesui. Tai leidžia daryti išvadą, jog nepaisant viešajam sektoriui būdingų gana griežtų formaliųjų reikalavimų laikymosi svarbos, viešųjų projektų sėkmė tokio tipo organizacijose nesiejama vien su projekto įgyvendinimo terminais ir biudžetu. Viešaisiais projektais, visų pirma, siekiama, kad visuomenė gautų kokybiškas viešąsias paslaugas. Teigti, kad projekto laikas ir biudžetas yra nereikšmingi jo sėkmės kriterijai, remiantis tyrimo rezultatais, jokių būdu negalima. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad viešojo sektoriaus organizacijose projekto sėkmė suvokiama tinkamai. Viešųjų projektų valdymo praktikoje siekiama tiek kokybiško galutinio rezultato, tiek projekto užbaigimo laiku ir neviršijant, o gal dar ir sutaupant, paskirto biudžeto lėšų.

Remiantis gautais kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme tyrimo rezultatais, svarbu paminėti, kad svarbiausios viešųjų projektų valdymo problemos siejamos su biurokratine našta projektų vykdytojams, viešųjų pirkimų procedūromis, nepakankamu finansavimu, per dažnai keičiamais reikalavimais projektams ir politinės aplinkos nepastovumu. Taigi galima teigti, kad išsprendus arba sumažinus šių problemų reikšmingumą, galimai pagerėtų viešųjų projektų rezultatai t.y. jų sėkmė. Ir kokybinio ir kiekybinio tyrimo įžvalgos leidžia manyti, jog minėtos problemos yra labai reikšmingos ir reikalaujančios sprendimų. Tyrimas taip pat parodė, kad korupcija nėra svarbi viešųjų projektų problema. Tikslinga paminėti, kad viešajame sektoriuje neįdiegiama kompetetingų ir motyvuotų darbuotojų stoka projektų valdymo srityje. Taip pat viešųjų projektų įgyvendintojams pakanka sukurtų standartizuotų projektų valdymo metodikų.

Atsižvelgiant į tai, jog kritinių sėkmės veiksnių koncepcija remiasi prielaida, jog tikslinga nustatyti 5 arba mažiau kritinius sėkmės veiksnius, tikslinamas apibendrintas kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme teorinis modelis. Nors, kaip ir minėta, pats teorinis modelis iš esmės yra tinkamas t.y. jame įtraukti visi viešųjų projektų sėkmės veiksniai yra reikšmingi jų sėkmei, tačiau svarbu išskirti pačius kritiškiausius veiksnius, kurie labiausiai įtakoja viešųjų projektų sėkmę (žr. 19 pav.)



19 pav. Patikslintas kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme teorinis modelis

Apibendrinus kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme empirinio tyrimo rezultatus, patikslintas apibendrintas kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme teorinis modelis. Jame pažymėti empiriškai identifikuoti kritiniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme. Tyrimo rezultatai parodė, kad viešųjų projektų sėkmės kontekste didžiausią reikšmę turi strateginiai kritiniai sėkmės veiksniai: realių viešojo projekto tikslų iškėlimas, tikslus viešojo projekto suplanavimas ir pakankama emocinė bei finansinė viešojo sektoriaus organizacijos, kuri įgyvendina projektą, vadovybės parama projektui. Galima teigti, kad šie veiksniai yra dominuojantys ir daro didžiausią įtaką viešųjų projektų sėkmei. Atskleista, kad kritiškai viešųjų projektų valdymo sėkmei užtikrinti svarbi projekto vadovo kompetencija ir lyderystė bei projekto komandos sutarimas. Taip pat nustatyta, kad politinis stabilumas šalyje yra ne tik viešojo projekto aplinkos veiksnys, tačiau kritiškai svarbus aspektas sėkmingame viešųjų projektų valdyme. Politinės valdžios paramos užtikrinimas yra vienas svarbiausių veiksnių, kuris gali garantuoti sėkmingą viešojo projekto baigtį. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad projekto tęstinumas turėtų būti vienas iš projekto sėkmės vertinimo kriterijų.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme problemos analizė atskleidė, jog tiek Lietuvos tiek užsienio mokslinėje literatūroje gana dažnai diskutuojama apie tai, kas yra projekto sėkmė ir kokie konkretūs veiksniai nulemia jo sėkmę, tačiau trūksta sisteminio kompleksinio požiūrio šia tema. Identifikuota, kad nepaisant vis augančio projektų valdymo metodų, žinių, principų naudojimo populiarumo, neretai viešieji projektai patiria nesėkmes. Nustatyta, kad viešųjų projektų valdymo srityje svarbios problemos siejamos su projekto inicijavimu, planavimo veiklomis, viešaisiais pirkimais, projekto komandos narių kompetencijomis, pačio projektų valdymo brandumu. Ižvelgta, kad viešiesiems projektams ypač aktuali per didelė biurokratinė našta, kuri neigiamai veikia projekto rezultatus. Politinė aplinka ir joje kylantys nesutarimai taip pat įtakoja viešųjų projektų sėkmę.

2. Kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme teorinių aspektų analizė atskleidė, kad sėkmingas projektas yra toks, kuris patenkina jo rezultatų vartotojų ir kitų suinteresuotų šalių poreikius bei yra įgyvendinamas neviršijant numatyto laiko ir paskirto biudžeto. Svarbu valdyti projekto sėkmingumą dar prieš pradėdant jį įgyvendinti, t.y. sukurti prielaidas, kad projektas būtų sėkmingas, o tam reikia suvokti projekto sėkmę lemiančius veiksnius ir nustatyti, kurie yra kritiškiausi projekto sėkmės atžvilgiu. Mokslinė studija parodė, jog galimos kelios kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme klasifikacijos: strateginiai kritiniai projekto sėkmės veiksniai, taktiniai kritiniai projekto sėkmės veiksniai, išoriniai kritiniai sėkmės veiksniai.

3. Sudarytas teorinis kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme modelis, į kurį įtrauktos projektų sėkmės veiksnių, kaip nepriklausomų kintamųjų, kurie gali paveikti projekto rezultatą, grupės (strateginiai, taktiniai, išoriniai sėkmės veiksniai), priklausomi projekto sėkmės kriterijai, pagal kuriuos yra nusprendžiama, ar projektas buvo sėkmingas (ar pasiekti projekto tikslai, įvykdyti planuoti terminai ir biudžetas, patenkinti išorinių ir vidinių vartotojų poreikiai), bei projekto sėkmei įtakos turintys išorinės aplinkos veiksniai (politiniai-teisiniai ir socialiniai-ekonominiai). Šie išvardinti veiksniai tiesiogiai arba netiesiogiai įtakoja viešojo projekto sėkmę.

4. Kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme empirinis tyrimas patvirtino pagrindines teorinio modelio prielaidas ir sudarė galimybes jį patobulinti, išryškint pačius svarbiausius viešųjų projektų sėkmę nulemiančius veiksnius. Kokybinio tyrimo rezultatai patvirtino, jog kritiniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme yra vidiniai (projekto planavimo veiklos, žmogiškieji išteklių, emocinė vadovų parama projektui ir projekto kontrolė) ir išoriniai (politinės valdžios paramos užtikrinimas, teisės aktų ir reikalavimų projektams pastovumas, rangovų ir subrangovų atliekamų darbų kokybė, įvairių suinteresuotų grupių įtraukimas į projektą). Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, jog visi į teorinį modelį įtraukti projekto sėkmės veiksniai yra traktuojami kaip daugiau ar mažiau svarbūs projekto sėkmei, tačiau jų kritiškumas projekto sėkmės atžvilgiu skiriasi. Didžiausią svarbą

viešųjų projektų sėkmei turi strateginiai veiksniai (ypač realių projekto tikslų išskėlimas, tikslus projekto planavimas ir pakankama tiek finansinė tiek emocinė organizacijos vadovybės parama projektui). Atskleista, jog viešųjų projektų sėkmei didelę reikšmę turi žmogiškieji ištekliai bendraja prasme (projekto vadovo kompetencija ir lyderystė bei projekto komandos sutarimas). Likusius sėkmės veiksnius, kurie buvo išskirti mokslinės literatūros analizės ir kokybinio tyrimo rezultatuose galima laikyti vidutiniškai arba mažai svarbiais viešųjų projektų sėkmei. Tyrimas atskleidė, kad projektų sėkmė viešojo sektoriaus organizacijose yra suprantama kompleksiskai t.y. projektų vykdytojams svarbu ne tik projekto savalaikis užbaigimas, reikalavimai biudžetui, tačiau pirmenybė teikiama viešajam interesui, projekto suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimui. Reikšmingiausios viešųjų projektų valdymo problemos siejamos su biurokratine našta projektų vykdytojams, viešųjų pirkimų procedūromis, nepakankamu finansavimu, per dažnai keičiamais reikalavimais projektams ir politinės aplinkos nepastovumu. Apibendrinus kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme empirinio tyrimo rezultatus, patikslintas apibendrintas kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdyme teorinis modelis. Jame išskirti 6 patys svarbiausi viešųjų projektų valdymo sėkmės veiksniai: realių viešojo projekto tikslų išskėlimas, tikslus viešojo projekto planavimas, pakankama emocinė ir finansinė vadovybės parama viešajam projektui, viešojo projekto vadovo kompetencija ir lyderystė, viešojo projekto komandos sutarimas ir politinės valdžios parama projektui. Šie veiksniai yra kritiniai sėkmės veiksniai viešųjų projektų valdyme.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, teikiamos šios rekomendacijos viešųjų projektų rengėjams ir vykdytojams:

1. Stiprinti tiek aukštesnio tiek žemesnio lygmens viešojo sektoriaus organizacijų vadovų ir specialistų projektų planavimo gebėjimus. Tai gali būti įgyvendinama organizuojant mokymus, seminarus, pasitarimus su kolegomis iš kitų viešojo sektoriaus organizacijų. Projektų planavimo mokymus derėtų įtraukti į vidines valstybės tarnautojų mokymo programas, kurias sudaro valstybės tarnautojus į pareigas priėmę asmenys. Projekto planavimas apima daug ir gana sudėtingų veiklų, todėl viešojo sektoriaus darbuotojai atliekantys projektų valdymo funkcijas privalo turėti atitinkamų žinių ir įgūdžių. To išdavoje viešieji projektai bus planuojami adekvačiai, išvengiant projekto atsilikimo nuo tvarkaraščio, biudžeto perviršio. Tinkamai iškelti projekto tikslai bus pasiekiami ir maksimaliai tenkinantys viešąjį interesą. Rekomenduojama viešųjų projektų planavimą vykdyti ne tik aukščiausios valdžios lygmenyje. Prieš planuojant didesnės apimties viešąjį projektą, svarbu įvertinti realią situaciją ir projekto problemos išsprendžiamumo lygį t.y. tikslinga nustatyti, ar realiai įmanoma pasiekti tiek, kiek norima. Viešųjų projektų planavimas turi būti grįstas realiomis galimybėmis, kurias dažnai geriausiai geba įvertinti žemesnio rango darbuotojai.

2. Viešojo sektoriaus organizacijoms rekomenduojama sudaryti sąlygas, kad įgyvendinamų viešųjų projektų vadovai turėtų ne tik reikiamų projektui valdyti praktinių žinių, tačiau būtų sertifikuoti projektų vadovai t.y. turintys PMP ar kitokį sertifikatą, įrodantį asmens kvalifikaciją. Tai gali būti pasiekama įtraukiant tokio pobūdžio mokymus į valstybės tarnautojų mokymo programas arba rengiant ir įgyvendinant darbuotojų mokymo projektus. Taip pat tikslinga organizuoti periodiškus viešųjų projektų vadovų susitikimus, kuriuose jie galėtų pasidalinti patirtimi, aptarti kylančias problemas, pasidžiaugti projektų rezultatais. Tai galima būtų įgyvendinti netgi elektroninėje erdvėje sukūrus portalą, kuriame informacija galėtų keistis viešųjų projektų vadovai.

3. Viešųjų projektų komandose taikyti komandinio darbo bei pažangios lyderystės principus, visus komandos narius maksimaliai įtraukiant į projekto inicijavimą, planavimą, vykdymą bei kontrolę. Vadovams rekomenduojama užtikrinti, kad jų organizacijoje darbuotojai jaustųsi įvertinti, o konfliktai darbuotojų tarpe būtų kuo retesni. Tam pasiekti gali būti organizuojami dažnesni pavaldinių pokalbiai su vadovais ne tik dėl tikslo įvertinti darbuotojo užduočių įvykdymą, tačiau ir suprasti, kaip darbuotojas jaučiasi darbe, kalbant apie emocinę pusę. Didesnėse viešojo sektoriaus organizacijose galėtų būti taikoma 360 ° darbuotojų vertinimo sistema.

4. Kiekvienai viešojo sektoriaus organizacijai, kuri savo veikloje taiko projektų valdymą, rekomenduojama turėti projektų idėjų „bankus“. Darbuotojai, bendruomenės nariai ar kiti asmenys turintys potencialią projekto idėją, galėtų ją užregistruoti, pristatyti, apsvarstyti įgyvendinamumo galimybės ir pan. Tokiu būdu būtų skatinamas visuomenės įtraukimas į projektines veiklas, o kiekviena potenciali projekto idėja būtų apsvairstoma.

5. Kritinių sėkmės veiksnių nustatymas turėtų būti vykdomas prieš įgyvendinant kiekvieną didesnės apimties viešąjį projektą. Tai reiškia, kad prieš įgyvendinant viešąjį projektą, derėtų nustatyti tuos projekto veiksnus, kuriems jo įgyvendinimo metu turėtų būti skiriamas didžiausias dėmesys. Svarbu teisingai įvertinti kritinius viešojo projekto sėkmės veiksnus, identifikuoti galimas jų rizikas ir tuos veiksnus teisingai ir nepertraukiamai valdyti.

6. Tęsiant mokslines diskusijas kritinių sėkmės veiksnių viešųjų projektų valdymo tema, tikslinga vykdyti tolimesnius tyrimus, kuriais būtų siekiama nustatyti tam tikros rūšies viešųjų projektų kritinius sėkmės veiksnus.

LITERATŪRA

- Ahmed, R., Azmi, N., Masood, T., Tahir, M., Ahmad, S. What Does Project Leadership Really Do? *International Journal of Scientific & Engineering Research* Volume 4. [žiūrėta 2016-09-15]. Prieiga per internetą <http://www.ijser.org/researchpaper/What-Does-Project-Leadership-Really-Do.pdf>
- Alexandrova, M., Ivanova, L. (2012). Critical success factors of project management: empirical evidence from projects supported by EU programmes. *9 th international ASECU conference on "Systematic economic crisis: current issues and perspectives"*. [žiūrėta 2016-12-10]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/profile/Matilda_Alexandrova/publication/259909062_CRITICAL_SUCCESS_FACTORS_OF_PROJECT_MANAGEMENT_EMPIRICAL_EVIDENCE_FROM_PROJECTS_SUPPORTED_BY_EU_PROGRAMMES/links/0f31752e7e02ca9fe4000000.pdf
- Alias, Z., Zawawi, E.M.A., Yusof, K., Aris. (2014). Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A conceptual framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 153, 61–69. [žiūrėta 2016-12-10]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814054834>
- Amponsah, R., Darmoe, J. (2014). A Study of the Critical Success Factors Influencing Projects in the Ghana Public Sector. *The International Journal Of Business & Management.*, 2(5), 120-132. [žiūrėta 2016-12-15]. Prieiga per internetą https://www.academia.edu/7237383/A_Study_of_the_Critical_Success_Factors_Influencing_Projects_in_the_Ghanaian_Public_Sector
- Anderson, E. S., Birchall, D., Jessen S. A., Money, A. H. (2006). Exploring project success. *Baltic Journal of Management*, 1(2), 127-147.
- Baranauskienė, J., Vaznonis, B. (2014). Viešųjų projektų socialinė nauda ir jos vertinimas remiantis skirtingomis ekonomikos teorijomis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2014 1 (33). 63–71. [žiūrėta 2016-09-15]. Prieiga per internetą http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2014_1_33/baranauskiene_vaznonis.pdf
- Bersėnaitė, J., Šiožinytė, I. (2011). Projektų valdymo vertinimas: ekspertų nuomonių raiška. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2011. 3 (23). 30–41. [žiūrėta 2016-12-15]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367178524262/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> \
- Besteiro, E. N. C., Pinto, J., Novaski, O. (2015). Success Factors in Project Management.

- Bhoola, V. (2015). Impact of Project Success Factors in Managing Software Projects in India: An Empirical Analysis. *Business Perspectives & Research*, 3(2), 109-125. [žiūrėta 2016-12-10]. Prieiga per internetą <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2278533715578555>
- Bitinas, B. (2013). Rinktiniai edukologiniai raštai. II tomas. Vilnius: Edukologija.
- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
- Bredillet, N. C. (2008), Exploring research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research. *Project Management Journal*, 39(1), 2-6. [žiūrėta 2016-12-15]. Prieiga per internetą <https://www.pmi.org/learning/library/exploring-research-project-management-2392>
- Business Management Dynamics* Vol.4, No.9, Mar 2015, pp.19-34. [žiūrėta 2017-01-15]. Prieiga per internetą http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110530a-%2019-34.pdf
- Ceptureanu, S. (2016). Critical success factors for infrastructure european funded projects. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 25(1), 888-898.
- Chan, A., Ho, D., Tam, C., M. (2001). Design and Build Project Success Factors: Multivariate Analysis. *Journal of Construction Engineering and Management* Vol. 127. [žiūrėta 2017-01-15]. Prieiga per internetą [http://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2001\)127:2\(93\)](http://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/(ASCE)0733-9364(2001)127:2(93))
- Čiutienė, R., Meilienė, E., Neverauskas, B., Stankevičius V. (2011). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija. [žiūrėta 2016-12-15]. Prieiga per internetą <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/96/projektu-valdymas/>
- Čiutienė, R., Meilienė, E., Šimkūnaitė, I. (2009). Žmogiškasis veiksnys siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 1054-1059. [žiūrėta 2016-12-15]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/267421905_ZMOGISKASIS_VEIKSNYS_SIEKIANT_PROJEKTU_KOKYBES_TEORINIAI_ASPEKTAI
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), 53-65.
- Goatham, R. (n. d.). What is Project Success?. The International Project Leadership Academy. [žiūrėta 2015-05-25]. Prieiga per internetą <http://calleam.com/WTPF/?p=3501>
- Gudienė, N., Žemeckytė, L. (2011). Statybos projektų įgyvendinimo sėkmės veiksniai. Prieiga per internetą: <http://dspace.vgtu.lt/handle/1/803>.
- Güngör, O. D., Gözülü, S. (2016). An analysis of the links between project success factors and project performance. *Sigma: Journal Of Engineering & Natural Sciences / Mühendislik Ve Fen Bilimleri Dergisi*, 34(2), 223-239.
- Harison, F. L., Lock, D. *Advanced Project Management: A Structured Approach*. London and New York: Routledge.

- Hastie, Sh., Wojewoda, S. (2015). Standish Group 2015 Chaos Report - Q&A with Jennifer Lynch. [žiūrėta 2017-02-20]. Prieiga per internetą: <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814054834>
- Jałochaa, B., Kraneb, H., Ekambaramc, A., Prawelska-Skrzypekd, G. (2014). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 119 (2014) 247 – 256.
- Jiang, J. (2014). The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success. *American Journal of Trade and Policy*, 1(1), pp.51-55
- Johari, M. (2010). Identifying success factors in a public sector project: An Empirical Study of the Malaysian School Computer Laboratory Project. University of Stirling, United Kingdom.
- Judgev, K., Muller, R. (2005). Success is a moving target: a retrospective look at project success and our evolving understanding of the concept. *Project Management Journal*, 36(4), pp. 19–31.
- Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.
- Kassel, D. (2010). Managing Public Sector Projects: A Strategic Framework for Success in an Era of Downsized Government Unites States or America.
- Kaziliūnas, A. (2009). Strateginis projektų valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Kerzner, H., Wiley, J. & sons. (2009). Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 10th edition.
- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84.
- Kloppenborg, T. J., Petrick, J. A.. (2002). *Managing project quality*. Management Concepts.
- Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2014). ES struktūrinės paramos rezultatyvumo ir poveikio viešojo valdymo tobulinimui vertinimas veiksmų programų prioritetų įgyvendinimo priemonių / projektų lygiu. [žiūrėta 2017-02-24]. Prieiga per internetą: <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=512>
- Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2014). Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės. [žiūrėta 2015-05-21]. Prieiga per internetą: <vakokybe.vrm.lt/get.php?f.838>.
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2012). *Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa* (2012 m. vasario 7 d. Nr. 171). [žiūrėta 2017-01-25]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407>
- Litsikakis, D. (2007). Analysis of Project Success Criteria and Success Factors. *The project management hut*.
- Neverauskas, B., Bakinaitė, L., Meilienė, E. (2013). Contemporary approach to the possibility of project's success increase. *Economics and Management*, 18(4). [žiūrėta 2016-12-10]. Prieiga per internetą <http://ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/5710/3381>

- Pinto, J. K., Slevin, D. P. (1988). Project Success: Definitions and Measurement Techniques. *Project Management Journal*, 19(1), pp. 67–72.
- Project Management Institute. (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE)*. Pennsylvania: Project Management Institute. [žiūrėta 2016-12-10]. Prieiga per internetą <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: LKKA.
- Pūlamnis, E. (2013). Public sector management efficiency problems, case of Latvia. State Regional Development Agency (Latvia). [žiūrėta 2016-12-10]. Prieiga per internetą: <
<http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/620>>.
- Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 31-38. [žiūrėta 2016-09-15]. Prieiga per internetą [file:///C:/Users/robkulb/Downloads/viesasis administravimas Raipa Puskorius2_p9-17_%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/robkulb/Downloads/viesasis_administravimas_Raipa_Puskorius2_p9-17_%20(1).pdf)
- PwC (2012). *PwC Global Project Management Survey*. [žiūrėta 2017-02-20]. Prieiga per internetą: <http://www.pwc.com/us/en/operations-management/publications/pwc-global-project-management-survey.html>
- Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*: 2009, Nr. 30, p. 22–32.
- Rajekaitė, M. (2015). *Testinumas – projektų sėkmės rodiklis*. [žiūrėta 2016-12-10]. Prieiga per internetą: <http://www.euroguidance.lt/naujiena/testinumas-projektu-sekmes-rodiklis>
- Rutkauskas, A.V., Tamošiūnienė, R.(2002). *Verslo projektavimas*. Vilnius: Technika.
- Shahu, R., Pundir, A., Ganapathy, L. (2012). An Empirical Study on Flexibility: A Critical Success Factor of Construction Projects. *Global Journal Of Flexible Systems Management*, 13(3), 123-128.
- Shenhar, A. J., Tishler, A., Dvir, D., Lipovetsky, S., Lechler, T. (2002). Refining the search for project success factors: A multivariate, typological approach. *R&D Management*, 32(2), 111-126.
- Stankaitis, R. (2011). Projektų valdymas kūrybingo lyderio rankose. [žiūrėta 2016-12-10]. Prieiga per internetą: <http://www.projekona.lt/en/?pid=57&id=191>
- Stöterau, J. (2012). *Lean Project Management. How to manage a project with minimum of overhead*. [žiūrėta 2016-12-15]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Rasa.Griskeviciene/Downloads/whitepaper-lean-project-management-en.pdf>
- Šimkonis, S. (2002). Kaip turi atrodyti baigtas projektas. *Verslo Žinios* Nr. 22, Karjera ir vadyba (5 psl.), Priedai.
- Turner, J R, Muller R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Manage Journal*, 2(36), 49–61.

- Turner, J. R. (2010). Evolution of project management research as evidenced by papers published in the International Journal of Project Management. *International Journal of Project Management*, 28(1).
- Weiss, J.W., Wysocki, R.K. (2009). *5 Phase Project Management A Practical Planning and Implementation Guide*. Perseus Books.
- Wirick, D.V. (2009). *Public-sector project management : meeting the challenges and achieving results*. Hoboken: Wiley.
- Wofgang, L. (2007). *Projektų valdymas. Veiksmingas projektų planavimas ir sėkmingas jų įgyvendinimas*. Vilnius : Alma littera.
- Zdanytė, K., Stankevičius, V. (2008). *Organizacijos projektų valdymo brandumas*. *Ekonomika ir vadyba*, 13, 865-871.
- Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). From critical success factors to critical success processes. *International Journal of Production Research*, 44(17), 3433-3449.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ VIEŠŪJŲ PROJEKTŲ VALDYME TYRIMO ANKETA

Gerb. respondente,

Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantūros baigiamojo kurso studentė rengia mokslinį darbą, kuriuo siekiama nustatyti kritinius sėkmės veiksnius viešųjų projektų valdyme. Prašau užpildyti šią anketą, remiantis savo paties/pačios patirtimi, žiniomis, subjektyvia nuomone. Jūsų atsakymai yra labai svarbūs tyrimo sėkmei. Apklausa vyksta anonimiškai, asmeninių duomenų nurodyti nereikia. Tyrimo rezultatai bus naudojami tik moksliniais tikslais, rengiant magistrantūros baigiamąjį darbą.

1. Sureitinguokite pateiktus viešųjų projektų sėkmės veiksnius nuo svarbiausio (1 balas) iki mažiausiai svarbaus (16 balų). Tas pats skaičius kartotis du kartus negali.

Viešojo projekto sėkmės veiksnys	Įrašykite veiksniumi tinkantį skaičių
Projekto sutikimas su organizacijos strategija	
Vadovybės parama (pakankama finansinė ir emocinė parama projektui)	
Realių tikslų išskėlimas	
Tikslus planavimas	
Vartotojų poreikių analizė	
Rizikų identifikavimas	
Projekto komandos kompetencija	
Komunikacija projekto komandoje	
Projekto komandos sutarimas	
Projekto komandos motyvacija	
Projekto vadovo kompetencija ir lyderystė	
Projekto eigos kontrolė	
Reagavimas į pokyčius ir korekcijos	

Viešojo projekto sėkmės veiksnys	Įrašykite veiksniaiui tinkantį skaičių
Tvarkaraščio laikymasis	
Bendradarbiavimas su projekto suinteresuotomis šalimis	
Rangovų, tiekėjų, konsultantų kokybė	

2. Sureitinguokite pateiktus projekto sėkmės kriterijus nuo svarbiausio (1 balas) iki mažiausiai svarbaus (6 balai).

Tas pats skaičius kartotis du kartus negali.

Viešojo projekto sėkmės kriterijus	Įrašykite kriterijui tinkantį skaičių
Ar pasiektas projekto tikslas?	
Ar projektas neviršijo numatyto biudžeto?	
Ar projektas užbaigtas laiku?	
Ar projekto rezultatais yra patenkintos suinteresuotos šalys?	
Ar projektas atitinka viešąjį interesą?	
Ar projektas suderintas su valstybinėmis strategijomis?	

3. Sureitinguokite pateiktas viešųjų projektų problemas nuo svarbiausios (1 balas) iki mažiausiai svarbios (10 balų). Tas pats skaičius kartotis du kartus negali.

Viešųjų projektų problemos	Įrašykite problemai tinkantį skaičių
Viešųjų pirkimų problemos	
Nepakankamas projektų finansavimas	
Per dažnai keičiami reikalavimai projektams	
Biurokratizmas	
Projektų vadovų ir komandų kompetencijos projektų valdymo srityje ir motyvacijos stoka	

Viešųjų projektų problemos	Įrašykite problemai tinkantį skaičių
Standartizuotų projektų valdymo metodikų ir taisyklių stoka	
Neigiama politinė įtaka	
Neteisingas projektų planavimas	
Neteisinga komunikacija projekto komandose ir su kitomis interesų grupėmis	
Korupcija	

6. Jūsų patirtis darbe su viešaisiais projektais:

- Iki 1 metų
- Nuo 1 iki 3 metų
- Nuo 4 iki 5 metų
- Nuo 6 iki 10 metų
- Daugiau nei 10 metų

Dėkoju už skirtą laiką.

VIEŠŪJŲ PROJEKTŲ VALDYMO SĖKMĖS VEIKSNIŲ BENDRAS VERTINIMAS, PROC.

