



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Kristina Kizytė

**SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ POVEIKIO PROJEKTO SĖKMEI VERTINIMO
MODELIS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. Rūta Čiutienė

KAUNAS 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ POVEIKIO PROJEKTO SĖKMEI VERTINIMO
MODELIS**

Projektų vadyba (621N24002)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMP-5, Kristina Kizytė

Vadovas

Prof. Rūta Čiutienė

Recenzentas

Doc. Petras Oržekauskas

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo

(Fakultetas)

Kristina Kizytė

(Studento vardas, pavardė)

Projektų vadyba, 621N24002

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Suinteresuotų šalių poveikio projekto sėkmei vertinimo modelis“

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. gegužės 12 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Kristinos Kizytės**, baigiamasis magistro darbas tema „Suinteresuotų šalių poveikio projekto sėkmei vertinimo modelis“ 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)

Kizytė, Kristina. Appraisal Model of Stakeholder Impact on Project Success. Master's Final Thesis in Project Management/ supervisor prof. Rūta Čiutienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03S

Key words: *stakeholder impact, project success, construction industry.*

Kaunas, 2017. 61 p.

SUMMARY

Nowadays projects need is growing because of rapid transformation of the processes on a global world: globalization, competition, technical development, knowledge and innovation-based economy, new business challenges and opportunities, changes in management paradigm and values, the exchange of public needs, the increasing emphasis on environmental issues and so on. This happening in the construction sector too, which is one of the main pillars of the national economy. For organizations whose activities are based on projects development and project performance ratio directly influences the company's strategy, it is important to draw attention to the project stakeholders when organization is trying to reach its goals. This is especially true for organizations which activities are based on projects, because the project's success as the end result is always a essential question for construction project stakeholder. Project takeholders consists of all the members of the working group, as well as all internal and external stakeholders in the organization. Project success ensure proper management of the project, which is reached when the project and stakeholder interests and objectives are met. Most organizations have challenges in this particular place, because there is a problem, when trying to meet one's stakeholder interests, damages may be exposed to other stakeholder. Trying to avoid this project management consequence, where sholud be the impact of the project stakeholders determined, also their interests identified and the connection of interests with the project success factors established. The organization has not only to maximize the controlling of project stakeholders interest, but also all stakeholders interests should be met with their expectations when trying to reach project's success. In order to this, the organization must be able to identify project stakeholders, their interests and project success criteria. Many authors analyzing stakeholder impact on the project, but there is the lack of stakeholder impact project evaluation tools. The main scientific problem is how to evaluate stakeholder impact the success of the project? The object of the research is projects stakeholder impact on project success. This study aim is to develop an appraisal model of stakeholder impact on project success. Objectives of the research: 1. To analyze the connection between projects stakeholder and project success; 2. To develop an appraisal model of stakeholder impact on project success; 3. To examine stakeholder impact on project success in construction sector and present research results. Final master's degree's project is comprised of four parts. The first part includes

analysis of connection between projects stakeholder and project success. The second part includes a development of appraisal model of stakeholder impact on project success. The third part includes research logic and methodology and researc process. The fourth part includes the research of appraisal model of stakeholder impact on project success results.

The developes model of showed that it can be used for of stakeholder impact on project success appraisal. The study found that the greatest impact of the construction project makes the private and public clients. These stakeholders are certain and has the power, legitimacy and urgency features. They also have the highest indices of a personal interest exposure level and impact level. Experts estimate the stakeholders' interests, it is found out that private and public clients' interests are: communication, timing, objectives of the project identification and the compatibility of the project manager's competence and focus, the strategic benefits of the project cost/budget, organizational learning during the project, specification compliance and the terms of the contract are met. Public clients interests are the same also including the efficiency and effectiveness of the project.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ IR PROJEKTO SĖKMĖS RYŠIO PROBLEMINĖ ANALIZĖ.....	11
2. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ POVEIKIO PROJEKTO SĖKMEI VERTINIMO MODELIS	17
2.1. Projekto sėkmė, kritinių faktorių identifikavimas.....	17
2.2. Projekto suinteresuotų šalių, jų interesų nustatymas.....	23
2.3. Suinteresuotų šalių poveikio vertinimo metodai.....	30
3. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ POVEIKIO PROJEKTO SĖKMEI TYRIMAS STATYBŲ SEKTORIUJE.....	36
3.1. Tyrimo logika ir metodologija	36
3.2. Tyrimo eiga	38
4. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ POVEIKIO PROJEKTO SĖKMEI STATYBOS SEKTORIUJE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	40
4.1. Tyrimo rezultatai ir interpretacija	40
4.2. Tyrimo apribojimai ir tolesnės tyrimo kryptys	54
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	55
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	55
PRIEDAI.....	62

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Projekto sėkmės veiksnių, jo vykdymo ir projekto sėkmės ryšys (Takim ir Akintoye, 2002).....	19
2 pav. Projekto sėkmės kriterijai (Elattar, 2009).....	20
3 pav. Suinteresuotų šalių iškilumo modelis (Aapaoja ir Haapasalo, 2014).....	31
4 pav. Interesų/galios matrica (Olander, 2007).....	33
5 pav. Suinteresuotų šalių poveikio projekto sėkmei vertinimo modelis.....	35
6 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal lytį, proc. (N=8).....	38
7 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal amžių, proc. (N=8).....	38
8 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal patirtį statybų sektoriuje, proc. (N=8).....	39
9 pav. Ekspertų suinteresuotų šalių interesų rangavimo pasiskirstymas, sk. (N=8).....	41
10 pav. Ekspertų interesų priskyrimo klientų, projekto specialistų, rangovų/tiekėjų grupių suinteresuotoms šalims pasiskirstymas, asm. (N=8).....	42
11 pav. Ekspertų interesų priskyrimo išorinių valstybinių bei išorinių privačių grupių suinteresuotoms šalims pasiskirstymas, asm. (N=8).....	43
12 pav. Ekspertų atsakymų į klausimą apie suinteresuotų šalių interesų ir projekto kritinių sėkmės faktorių sąsają, pasiskirstymas, asm. (N=8).....	44
13 pav. Ekspertų atsakymų į klausimą apie suinteresuotų šalių interesų ir projekto kritinių sėkmės faktorių sąsają, pasiskirstymas, asm. (N=8).....	44
14 pav. Išoriniai iššūkiai ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8).....	45
15 pav. Klientų žinios ir patirtis ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8).....	45
16 pav. Vadovybės parama ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8).....	45
17 pav. Instituciniai veiksniai ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8).....	45
18 pav. Projekto charakteristikos ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8).....	45
19 pav. Projekto vadovo kompetencija ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8).....	45
20 pav. Projekto organizacija ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8).....	46
21 pav. Sutarties aspektai ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8).....	46
22 pav. Projekto komandos kompetencijos ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8).....	46
23 pav. Projekto rizikos valdymas suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8).....	46
24 pav. Reikalavimų valdymas ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8).....	46
25 pav. Suinteresuotų šalių asmeninio suinteresuotumo lygis projektu, asm. (N=8).....	47
26 pav. Suinteresuotų šalių poveikio įtakos lygis projektui, asm. (N=8).....	48
27 pav. Asmeninio suinteresuotumo – poveikio indekso (A_{spi}) apskaičiavimas.....	50
28 pav. Suinteresuotų šalių pozicija projekto atžvilgiu, asm. (N=8).....	50

29 pav. Suinteresuotų šalių pozicijos vertės.....	51
30 pav. Suinteresuotų šalių požymiai.....	52
31 pav. Suinteresuotų šalių poveikio indeksas.....	53

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Autorių įžvalgos iš jų atliktų tyrimų.....	11
2 lentelė. Kritiniai sėkmės faktoriai ir jų kategorijos (Tsigas, Emes ir Smith, 2016).....	21
3 lentelė. Statybos projekto suinteresuotų šalių tikslai (Leung, Olomolaiye, 2010).....	24
4 lentelė. Suinteresuotų šalių projekto sėkmės lūkesčiai įvertinus skirtingus laikotarpius (Turner, 2009).....	27
5 lentelė. Suinteresuotų šalių interesai kaip projekto sėkmės dimensijos (Davis, 2015).....	27
6 lentelė. Projekto sėkmės/nesėkmės veiksniai ir suinteresuotų šalių patenkinimo kriterijai (Turner ir Zolin, 2012).....	28
7 lentelė. Tyrime dalyvavusių ekspertų pareigos, darbo vieta ir jos aprašymas.....	40
8 lentelė. Suinteresuotų šalių asmeninio suinteresuotumo lygis, sk.....	48
9 lentelė. Suinteresuotų šalių poveikio įtakos lygis, sk.....	49
10 lentelė. Suinteresuotų šalių požymių vertė.....	52

IVADAS

Mokslinės problemos aktualumas. „*International Journal of Project Management*“ teigiama, jog XXI amžiuje tradicinę funkcinę vadybą pakeis projektų valdymas. Projektų poreikis auga ir tai lemia spartūs transformacijos procesai pasauliniu mastu: globalizacija, konkurencija, sparti techninė plėtra, žiniomis ir inovacijomis grįsta ekonomika, nauji verslo iššūkiai ir galimybės, pokyčiai vadybos paradigmoje ir vertybėse, visuomenės poreikių keitimasis, didėjantis dėmesys ekologijos problemoms ir kt. Ne išimtis yra ir statybų sektorius, kuris yra vienas iš pagrindinių šalies ekonomikos ramsčių. Organizacijoms, kurių veikla yra plėtojama projektais bei projektų rezultatų santykis tiesiogiai įtakoja įmonės strategiją, svarbu atkreipti dėmesį į projekto suinteresuotas šalis siekiant organizacinių tikslų. Ypač tai aktualu projektais užsiimančioms organizacijoms, nes projekto sėkmė kaip galutinis rezultatas visada tampa esminiu daugelio statybos projekto suinteresuotų šalių klausimu. Suinteresuotąsias šalis sudaro visi projekto darbo grupės nariai, taip pat visi vidiniai ir išoriniai organizacijos suinteresuotieji subjektai. Projekto sėkmę užtikrina tinkamas projekto valdymas, kuris pasiekiamas kai projekto ir suinteresuotųjų šalių interesai ir tikslai yra patenkinami. Daugiausiai iššūkių organizacijoms kyla būtent šioje vietoje, nes iškyla problema, kada siekiant patenkinti vienu suinteresuotų šalių interesus, žalą gali patirti kitos suinteresuotos šalys. Išvengti šios projekto valdymo pasekmės galima nustatant suinteresuotų šalių poveikį projektui, identifikuojant jų interesus bei nustatant interesų ryšį su projekto sėkmės veiksniais. Organizacija turi ne tik maksimizuoti projekto suinteresuotų šalių interesų kontroliavimą, bet ir visų suinteresuotų šalių lūkesčių patenkinimą siekiant projekto sėkmės. Kad tai įvyktų organizacija turi gebėti identifikuoti projektą įtakančias suinteresuotąsias šalis, jų interesus ir projekto sėkmės kriterijus.

Mokslinė problema. Projekto valdymo problemos organizacijoje plačiai nagrinėjamos mokslinėje literatūroje. Winchas (2007), Assudanis, Kloppenborgas(2010), Roederis (2013) – nagrinėjo projekto suinteresuotų šalių vadybos aspektus, Meredith, Mantelis (2011), Kerzneris (2013) – projektų valdymo sisteminio požiūrio tematiką, Mülleris, Turner (2007), Baker, Murphy, Fisher (2008) – projekto sėkmę įtakančius faktorius, Stulgienė (2011), Čiutienė, Meilienė, Šimkūnaitė (2009) – žmogiškojo veiksnio svarbos projekto sėkmei klausimus, Bagdonienė, Simanavičienė (2012), Čiužas, Monkevičius (2013) – efektyvių projektų komandos požymių klausimus. Daug autorių kalba apie suinteresuotų šalių poveikį projektui, tačiau trūksta suinteresuotų šalių poveikio projektui vertinimo įrankių, todėl mokslinė problema galėtų skambėti taip: kaip įvertinti suinteresuotų šalių poveikį projekto sėkmei?

Tyrimo objektas – suinteresuotų šalių poveikis projekto sėkmei.

Tyrimo tikslas – įvertinus projekto suinteresuotų šalių poveikį projekto sėkmei, pateikti suinteresuotų šalių poveikio projekto sėkmei vertinimo modelį.

Tikslui pasiekti keliami šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Atlikti projekto suinteresuotų šalių ir projekto sėkmės ryšio probleminę analizę;
2. Parengti projekto suinteresuotų šalių poveikio projekto sėkmei vertinimo modelį;
3. Atlikti suinteresuotų šalių poveikio projekto sėkmei tyrimą statybų sektoriuje ir pateikti tyrimo rezultatus.

Tyrimo strategija. Rengiant darbą remiamasi mokslinėmis publikacijomis bei kitais mokslo informaciniais leidiniais, jie analizuojami ir sisteminami aprašomuoju, lyginamuoju ir grupavimo metodu. Sprendžiant tyrimo uždavinius yra numatoma atlikti empirinį tyrimą – statybos profesionalų ir ekspertų apklausą ir anketinės apklausos rezultatų duomenų analizę Microsoft Exel programos pagalba.

Darbą sudaro 61 psl., 10 lentelių ir 31 paveikslas, priedas.

1. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ IR PROJEKTO SĖKMĖS RYŠIO PROBLEMINE ANALIZĖ

Mülleris ir Jugdev (2012) teigia, jog daug veiksnių įtakoja projekto sėkmę, todėl projekto sėkmė yra vienas iš prioritetų projektų vadovams bei projekto suinteresuotoms šalims. Littau, Jujagirio ir Adbrechto (2010) atliktame literatūros analizės tyrime suinteresuotų šalių teorijos tema nustatė, jog suinteresuotos šalys yra laikomos svarbiu veiksniu projekto vertinimo ir projekto strategijos kontekstuose. Norint, kad projektas būtų sėkmingas, būtina į projekto įgyvendinimą įtraukti suinteresuotas šalis, t.y. projekto tikslai turi būti nustatyti tik tada, kada yra subalansuoti skirtingų suinteresuotų šalių interesai ir tikslai. Norint tinkamai valdyti suinteresuotas šalis, vienas svarbiausių veiksnių yra identifikuoti suinteresuotų šalių interesus, o valdymo procesas turėtų būti tęstinis bei nuolat prisitaikantis prie suinteresuotų šalių poreikių ir interesų. Stulgienė (2011) teigė, jog „norint sėkmingai projektą vykdyti ir jį užbaigti, žmogiškieji ištekliai turi būti efektyviai valdomi keturiomis kryptimis“. Į vieną iš krypčių įeina suinteresuotų šalių valdymas. Tai dar vienas teiginys, kad suinteresuotos šalys užima svarbų vaidmenį projekto sėkmėje.

Projekto sėkmė dažniausiai matuojama kaip trilypio projekto tikslo pasiekimas tarp projekto kokybės, trukmės ir kaštų. Tačiau pastaruoju metu vis daugiau dėmesio atkreipiama į projekto suinteresuotas šalis kaip į vieną iš reikšmingą įtaką projekto sėkmei darančių veiksnių. 1 lentelėje yra pateiktos autorių nuomonės iš jų tyrimų, kurios patvirtina teiginį, jog ryšys tarp projekto suinteresuotų šalių ir projekto sėkmės egzistuoja.

1 lentelė. Autorių išvalgos iš jų atliktų tyrimų

AUTORIAI	TEIGINIAI
Beringeris, Jonas, ir Kockas (2013)	Suinteresuotų šalių elgesys ir suinteresuotų šalių valdymas yra pagrindiniai projektų portfelio valdymo sėkmės veiksniai.
Olanderis ir Landinas (2005)	Svarbus projekto valdymo komandos darbas yra nustatyti tas suinteresuotas šalis, kurios gali turėti įtakos projektui, ir tada valdyti skirtingus suinteresuotų šalių poreikius visapusiškai bendraujant su jomis ankstyvosiose projekto stadijose.
Wang ir Huang (2006)	Projekto savininkai atlieka svarbiausią vaidmenį nulemiant projekto sėkmę.
Nixonas, Harringtonas ir Parkeris (2012)	Šiandien projekto sėkmė apima suinteresuotų šalių pasitenkinimą, produkto sėkmę, naudą verslui ir organizacijai ir komandos vystymą kaip pagrindinius veiksnius matuojančius projekto sėkmę.

Bakkeris, Boonstras, Wortmannas (2011)	Projekto sėkmė įtraukia tokius objektyviai išmatuojamus požymius kaip laikas, pinigai, reikalavimai, tačiau gali būti įtrauktos ir kitos charakteristikos kaip suinteresuotų šalių pasitenkinimas bei būsimas projekto rezultatų potencialas.
Aaltonenis (2011)	Ankstyvas suinteresuotų šalių įsitraukimas ir dalyvavimas projekto formavimo etape daugelio autorių yra akcentuojamas kaip pagrindinis projekto sėkmės veiksnys.
Tooris ir Ogunlanas (2010)	Tyrimai rodo, kad tradicinės trilypio projekto tikslo (laiku, neviršijant biudžeto ir pagal reikalavimus) matavimo priemonės nėra taikomos matuojant viešojo sektoriaus vystymo projektų įgyvendinimą. Kiti rodikliai kaip saugumas, efektyvus išteklių naudojimas, suinteresuotų šalių patenkinimas, konfliktų ir ginčų sumažinimas tampa vis svarbesni.
Mülleris ir Joslinas (2015)	Penkios dimensijos (projekto efektyvumas, organizacinė nauda, projekto poveikis, suinteresuotų šalių patenkinimas ir projekto ateities potencialas) apima tiek trumpalaikį, tiek ilgalaikį poveikį projekto sėkmei.
Gunduzasas ir Yahya (2015)	Mokslinėje literatūroje dauguma autorių studijavo reiškinį, jog skirtingos suinteresuotos šalys gali turėti įtakos projekto rezultatams, tokios kaip klientų konsultavimas ir palaikymas, aukščiausių vadovų palaikymas ir projekto vadovo įgūdžiai bei įsipareigojimai.
Mirza ir kt. (2013)	Klientų ir vartotojų poreikių žinojimas yra lemiamas veiksnys norint sėkmingai įgyvendinti projektą.

Taigi, projekto sėkmę užtikrina tinkamas projekto valdymas, kada suinteresuotų šalių interesai atitinka projekto tikslus, suinteresuotos šalys yra įtraukiamos į projektą per visą jo vykdymo laikotarpį bei jų poreikiai ir lūkesčiai yra patenkinami. Šis teiginys yra įrodomas toliau analizuojant autorių atliktus tyrimus.

Moksliniai tyrimai ir praktika rodo, kad suinteresuotos šalys, kurios geba daryti įtaką projektui, atlieka pagrindinį vaidmenį norint sėkmingai valdyti projektą (Beringer, Jonas ir Kock, 2013), tačiau yra skirtumų vertinant sėkmės kriterijus pagal projekto tipą. Sudėtingiems fiksuotos kainos projektams klientų pasitenkinimas yra reikšmingas, o projektuose, kurie turi būti tiksliai atlikti, orientuojamasi net į mažesnę įtaką darančių suinteresuotų šalių poreikius (Müller ir Turner 2007). Williamsas, Ashillas, Naumannas ir Jacksonas (2015) teigia, kad šiandien yra aiškus pripažinimas, jog projekto sėkmė turi būti įvertinta iš įvairių šalių perspektyvos. Jų nuomone, bene svarbiausia suinteresuota projekto šalis yra galutinis vartotojas. Ši išvada padaryta remiantis daugeliu kitų autorių, kurie teigė, kad klientų

pasitenkinimas yra svarbi projekto sėkmės dimensija. Tam prieštarauja Newcombe (2003). Jis daugiau nei prieš 10 metų teigė, jog vartotojas yra tik vienas iš gausybės suinteresuotų projekto šalių, kurios turi skirtingus interesus ir poveikį projektui bei turi skirtingus lūkesčius, kuriuos projekto vadovas privalo suvaldyti, todėl galutinio vartotojo laikymas svarbiausiu neatitinka realybės.

Kiekviena suinteresuota šalis turi savitus interesus ir žinojimą, ko jie tikisi ir kokius rezultatus nori gauti iš projekto. Davis (2014) teigia, jog suinteresuotos šalys gali turėti skirtingą suvokimą, kas yra projekto sėkmė lyginant su projekto kriterijais, tiek kalbant apie kriterijų, tiek apie projekto įgyvendinimo svarbą. Autoriaus mokslinės įžvalgos leido padaryti išvadą, jog įvairių suinteresuotų šalių suvokimas apie projekto sėkmę yra menkas ir tai rodo, jog dabartinės teorijos nėra įgyvendinamos praktiškai. Constantino, Gravio ir Nonino (2015) taip pat teigia, jog suinteresuotos šalys turi skirtingas perspektyvas projekto sėkmei apibrėžti ir projekto sėkmė priklauso nuo pačių suinteresuotų šalių interesų vertinimo struktūros, nes skirtingos suinteresuotos šalys (projekto savininkas, vykdytojas, rangovas, vartotojas, visuomenė) gali neturėti tų pačių lūkesčių konkrečiam projektui. Jų nuomone, lemiami projekto sėkmės veiksniai įtraukia aiškiai apibrėžtus tikslus, tų tikslų visišką iškomunikavimą projekto komandai ir gausybės suinteresuotų šalių poreikių apsvartymą. Taigi, galima teigti, jog kiekviena suinteresuota šalis individualiai apibūdina projekto sėkmę. Išlieka galimybė, jog ne visada visos suinteresuotos šalys tinkamai supranta projekto sėkmę, todėl svarbu užtikrinti tinkamą komunikavimą su jomis. Camilleri (2012) pabrėžia, jog projekto rezultatai turi lygiuotis į tų suinteresuotų šalių lūkesčius, kurios daro įtaką tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų, todėl suinteresuotų šalių lūkesčiai turėtų būti valdomi tokiu būdu, jog jie turėtų realų pagrindą, t.y. būtų realiai išmatuojami. Visos suinteresuotos šalys turi būti identifikuotos ir apgalvotos iki projekto reikalavimų rašymo, nes jų interesų žinojimas yra vienas iš lemiamų veiksnių siekiant projekto sėkmės (Mirza, Pourzolfaghar ir Shahnazari, 2013). Neverauskas, Bakinaitė ir Meilienė (2013) taip pat teigia, jog suinteresuotos šalys gali daryti įtaką pačiam projektui ir jo rezultatams, todėl suinteresuotų šalių analizė, atsakomybės bei interesai turi būti akcentuoti dar prieš projekto reikalavimų nustatymą. Pabrėžiama (Rashvand, Majid, Yahya, Zin ir Zakaria, 2013), jog klientų pasitenkinimas yra svarbus kriterijus projekto sėkmei ir šio kriterijaus svarba buvo akcentuota ankstesniuose tyrimuose. Teigiama, jog nors visų projekto suinteresuotų šalių interesų patenkinimas turėti būti apsvarstytas, tačiau galutinio vartotojo poreikių patenkinimas yra daug svarbesnis tuose projektuose, kurie reikalauja ilgalaikio poreikių patenkinimo. Mirza, Pourzolfaghar ir Shahnazari (2013) prideda, jog projekto sėkmei yra gyvybiškai svarbu, jog pagrindinės suinteresuotos šalys būtų nustatytos projekto apimties įgyvendinimo metu ir būtų įtrauktos į projekto apimties apibrėžimą. Taigi, daugelis autorių pritaria, jog suinteresuotos šalys daro įtaką projektui ir jo rezultatams, todėl svarbu atlikti suinteresuotų šalių

analizę prieš projekto tikslų nustatymą ir įtraukti suinteresuotas šalis į projekto apimties apibrėžimą. Svarbiausias veiksnys lemiantis projekto sėkmę yra suinteresuotų šalių interesų nustatymas.

Dažna įmonių klaida yra ta, jog siekiant patenkinti vienų suinteresuotų šalių interesus, žalą gali patirti kitos suinteresuotos šalys. Kaip teigia Čiutienė, Meilienė ir Šimkūnaitė (2009) daugelis projektų patiria nesėkmę, nes projekto komanda skiria per daug dėmesio pagrindiniams projekto rezultatams, o ne suinteresuotų šalių interesams, todėl projekto įgyvendinimo metu yra svarbu nuolat komunikuoti su projekto suinteresuotosioms šalimis, nes tik jos sprendžia apie projekto kokybės tinkamumą. Kaip teigia Greenbergeris (2016), vienas svarbus veiksnys, kuris gauna per mažai dėmesio yra projekto suinteresuotų šalių bendravimas. Efektyvios bendravimo strategijos ir taktikos gali padėti išvengti projekto vėlavimo ir išlaidų perviršio susijusio su suinteresuotų šalių interesais ir opozicija bei apsaugoti projekto savininkus ir kitus nuo ginčų. Suprantama, jog norint suderinti suinteresuotų šalių interesus, būtina užtikrinti maksimalų bendravimą. Olander ir Landin (2005) teigia, jog svarbus projekto valdymo komandos darbas yra nustatyti tas suinteresuotas šalis, kurios gali turėti įtakos projektui, ir tada valdyti skirtingus suinteresuotų šalių poreikius visapusiškai bendraujant su jomis ankstyvosiose projekto stadijose. Bagdonienės ir Simanavičienės (2012) teigimu: „sėkmingai dirbančios projekto komandos požymiai yra dirbti kartu siekiant bendro tikslo, rūpintis vieni kitų atliekamu darbu, įsitikinimas, kad daugiau pasiekama bendradarbiaujant negu individualiai dirbant, suprantant bendrą viziją ir vertybes“ (p. 1166). Mengas (2012) teigia, jog netradiciniuose statybos projektų kontraktuose, rangovai dažniausiai nesidalija turima informacija, todėl atviro bendravimo trūkumas identifikuojamas kaip pagrindinė nepasisekusios statybos partnerystės priežastis. Remiantis partnerių abipusiu pasitikėjimu, atviras bendravimas apibrėžiamas kaip visapusiškas apsikeitimas informacija. Toks bendravimas gali maksimizuoti supratimą ir sumažinti interpretavimą. Taigi, galima teigti, kad sėkmingas bendravimo užtikrinimas visos projekto eigos metu gali padėti suderinti suinteresuotų šalių interesus.

Duggal (2009) pabrėžia, jog projektai, kurie yra atlikti laiku, neviršijant biudžeto ir atitinka apimties (tikslai, reikalavimai, projekto dydis) sąlygas, nebūtinai reikš sėkmingą projektą suinteresuotoms šalims. Vertingas projektas pasižymi aiškiais ir numanomomis funkcijomis, kurios gali patenkinti tikslus ir užslėptus suinteresuotų šalių poreikius (Too ir Weaver, 2014). Taip pat autoriai mano, jog tradicinis trilypis projekto tikslas nesuteikia perspektyvos suinteresuotoms šalims ir projekto galutiniam tikslui – vartotojų poreikių patenkinimui. Šie veiksniai šiandieną turi lemiamą įtaką kokybės vadybos reikšmingumui. Neverauskas, Bakinaitė ir Meilienė (2013) teigia, jog tradicinis požiūris į projekto sėkmę įtraukia tik tris elementus – laiką, kaštus ir kokybę, tačiau ginčijamasi, jog jis turėtų išsiplėsti ir įtraukti kelis naujus elementus – projekto vadybos proceso kokybę ir suinteresuotų šalių poreikių patenkinimą. Remiantis Williamso, Ashillo, Naumanno ir Jacksono (2015) tyrimo

rezultatais, santykių kokybė yra stipriausia vartotojų pasitenkinimo pranašautoja, ypač projektuose, kurie atlikti laiku, tačiau projektuose, kurie buvo baigti per vėlai, santykių kokybė vis dar buvo stipriai susijusi su vartotojų pasitenkinimu, tačiau prognozavimo galia buvo mažesnė. Autoriai taip pat teigia, jog trilypis projekto tikslas turėtų būti išplėstas, kad apimtų tiek vartotojų pasitenkinimą, tiek santykių kokybę kaip papildomas projekto sėkmės dimensijas. Taigi, galima daryti išvadą, jog dabartinis tradicinis trilypis projekto tikslas, kuris susideda iš laiko, kaštų ir kokybės suderinimo siekiant projekto sėkmės, neatitinka realybės. 21-ajame amžiuje projektui didžiausią įtaką daro jo suinteresuotos šalys, todėl tradicinis projekto trilypis tikslas turėtų būti papildytas suinteresuotų šalių patenkinimo veiksmu, darančiu įtaką projekto sėkmei.

Suinteresuotų šalių identifikavimas ir jų valdymo būtinybė suvokiama kaip vis labiau didėjantis reiškinys, nes išorinės suinteresuotos šalys ir vartotojai gali nenusipėjamai paveikti projekto rezultatus, jei jie bus ignoruojami (Fewings, 2013). Visi projekto rezultatai turi tiesiogiai atitikti suinteresuotų šalių, ypač užsakovų ir vartotojų, lūkesčius. Daugiau nei prieš 10 metų jau buvo pastebėta būtinybė nustatyti projekto suinteresuotas šalis, nes visame dvidešimtajame amžiuje vyravusi kliento koncepcija paseno ir buvo pakeista į projekto suinteresuotų šalių koncepciją (Newcombe, 2003). Literatūroje yra išskiriama galios/interesų matrica kaip projekto suinteresuotų šalių valdymo priemonė. Olanderis ir Landin (2005) teigia, jog sugrupuojant suinteresuotas šalis galios/interesų matricoje, projektų vadovas gali susidaryti aiškesnį vaizdą, kaip suinteresuotų šalių bendradarbiavimas ir ryšys tarp šalių gali paveikti projektą ir jo įgyvendinimą.

Olanderio (2007) teigimu, suinteresuotų šalių analizė, paremta suinteresuotų šalių poveikio indeksu gali būti naudojama kaip projekto planavimo ir jo vertinimo įrankis. Kaip planavimo įrankis, jis gali būti panaudotas aktyviai susisteminant suinteresuotas šalis bei jų potencialią įtaką projektui. Kaip vertinimo įrankis, jis gali pasitarnauti vertinant suinteresuotų šalių vadybos procesą per visą projekto vykdymo laikotarpį ir po projekto užbaigimo.

Mokslinių teorinių tyrimų apie suinteresuotų šalių poveikį projekto sėkmei yra tikrai nemažai, tačiau empirinių tyrimų kiekis palyginti su teorinių tyrimų skaičiumi tikrai akivaizdžiai skiriasi.

Davis (2015) atlikto tyrimo rezultatai tvirtina, jog būtina rasti tinkamą vertinimo metodą empiriniams tyrimams, kuris pamatuotų kelių skirtingų grupių suinteresuotų šalių interesų įtaką projekto sėkmei. Naudojant tokį metodą, būtų galima atkreipti dėmesį į dimensijas, kurios reikalingos norint valdyti suinteresuotų šalių interesus projekto vykdymo metu ir taip sėkmingai jį užbaigti. Davis (2015) teigia, jog ankstesniuose tyrimuose buvo spraga, nes nebuvo atsižvelgta į skirtingų suinteresuotų šalių skirtingus interesus. Daugelyje publikuotų mokslinių straipsnių atsižvelgiama tik į projekto vadovo interesus ir tai neatnešdavo reikšmingų rezultatų. Autorius atlikęs literatūros analizę teigė, kad dažniausiai naudojamas instrumentas vertinant projekto sėkmę buvo Pinto ir Slevinso

kiekybinė apklausa „diagnostinis elgesio instrumentas“. Teminė jo literatūros analizė atskleidė 10 projekto sėkmės dimensijų, kurios buvo padalintos į dvi grupes susijusias su projekto sėkme: viena jų remiasi suinteresuotų šalių įtraukimu į projektą, kita susijusi su projekto struktūra. Palyginus šias dimensijas su Pinto ir Slevinsio instrumentu, buvo atrastos trys reikšmingos dimensijos: dvi suinteresuotų šalių grupėje – nauda suinteresuotoms šalims bei specifiniai rezultatai klientui/vartotojui; ir viena susijusi su projekto struktūra – laikas/išlaidos/kokybė. Tyrimo metu taip pat buvo išsiaiškinta, jog visos suinteresuotos šalys nevertina dimensijų vienodai apibūdinant projekto sėkmę, todėl literatūroje atitinkamos dimensijos varijavo tarp skirtingų suinteresuotų šalių, kurių interesai skyrėsi.

Nėra kuriami nauji metodai tiksliau apibūdinantys suinteresuotų šalių daromą poveikį projekto sėkmei. Svarbu ištirti, kokį poveikį suinteresuotų šalių interesai daro kritiniams projekto sėkmės veiksniams. Projekto sėkmę lemia suinteresuotų šalių interesų patenkinimo lygis, todėl svarbu nustatyti suinteresuotų šalių interesus. Tačiau suinteresuotų šalių yra labai daug, todėl kyla klausimas, ar įmanoma nustatyti visų suinteresuotų šalių interesus siekiant projekto sėkmės, o gal pakanka įvertinti tik didžiausią įtaką projekto sėkmei darančių suinteresuotų šalių interesus.

2. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ POVEIKIO PROJEKTO SĖKMEI VERTINIMO MODELIS

2.1. Projekto sėkmė, kritinių faktorių identifikavimas

Projekto sėkmė kiekvienai projektus vykdančiai organizacijai yra svarbi norint išlaikyti konkurencingumą rinkoje. Tam reikia sėkmingai vykdyti projektus. Apie projekto sėkmę yra plačiai diskutuojama, tačiau vieningo nutarimo, kas yra projekto sėkmė, nėra. Ji iki šiol yra dviprasmiškai apibrėžiama.

Yra išskiriamos keturios būtinos projekto sėkmės sąlygos:

1. prieš pradėdant vykdyti projektą ir jo vykdymo metu visi projekto sėkmės veiksniai turi būti aptarti su suinteresuotomis šalimis;
2. svarbu, kad būtų palaikomi bendradarbiavimo darbo santykiai tarp projekto savininko/rėmėjo ir projekto vadovo;
3. projekto vadovas neturi turėti apribojimų norint lanksčiai susidoroti su iškilusiomis problemomis;
4. projekto savininkas/rėmėjas turi pastoviai domėtis projekto vykdymu (Jugdev ir Muller, 2005).

Visos projekto suinteresuotos šalys projekto sėkmę suvokia kaip tam tikrų, jų pačių nusistatytų tikslų projekto atžvilgiu pasiekimą, į kurį yra įtraukiama daugelis parametru, tokių kaip kokybė, išlaidos, laikas, saugumas, produktyvumas ir kiti. Al-Tmeemy'io (2010) teigimu, projekto sėkmė yra suprantama kaip strateginio valdymo aspektas, kuris turi atitikti įmonės trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus. Tačiau realybėje suinteresuotos šalys ne visada nusistato tikslus, susijusius su projektu, todėl skirtingos suinteresuotos šalys projekto sėkmę ir nesėkmę bei projekto rezultatų lūkesčius įvertins ir supras nevienodai.

Iš tiesų, projekto sėkmė yra nematerialus dalykas, todėl jį sunku išmatuoti. Tuo pačiu iš anksto ją aptarti taip pat vargu, ar galima. Tačiau, nors suinteresuotos šalys projekto sėkmę supranta savaip, juos vienija vienas tikslas – sėkmingai užbaigti projektą (Neverauskas ir kt., 2003). Sėkmingas užbaigimas skirtingoms suinteresuotoms šalims gali atrodyti taip: investuotojų tikslas yra susigrąžinti investicijas ir numatytas palūkanas, projekto komandos ir vadovo tikslas gauti atlyginimą pagal sudarytą sandorį bei profesinio lygio didėjimas, užsakovų tikslas yra užbaigti projektą ir gauti pajamas iš jo naudojimo, valdžios institucijos tikisi gauti mokesčius iš visų projekto dalyvių, o taip pat patenkinti visuomeninius, socialinius ir ekologinius poreikius, galiausiai vartotojų tikslas yra gauti norimą prekę, produktą, paslaugą ir kt.

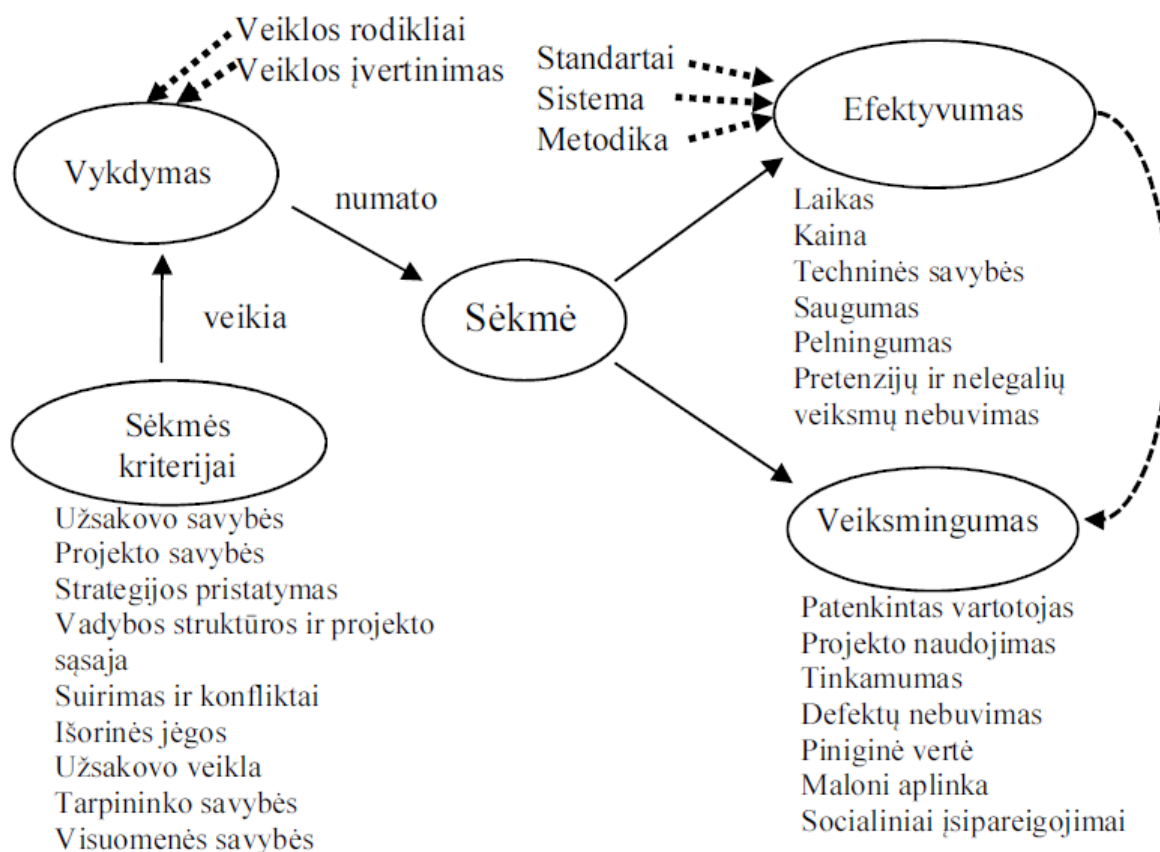
Projekto sėkmė dažniausiai yra siejama su geležinio trikampio taisykle (angl. iron triangle), kuri įtraukia laiką, kainą ir kokybę. Projektas turi būti atliktas laiku, neviršijant nustatytų išlaidų ir turi atitikti planuotą kokybę, tačiau suinteresuotų šalių projekto sėkmės suvokimas mažai kuo siejasi su projekto užbaigimo laiku, kaštais bei siekiama kokybe. Yra daug žinomų atvejų, kada projektai stipriai vėlavo su jo užbaigimu, tačiau buvo labai sėkmingi. Tuo tarpu, yra ir tokių projektų, kurie buvo pabaigti laiku, neišeikvojus daugiau kaštų nei buvo planuota, tačiau projektas vis tiek nuvydė investuotojus, nes šis nesuteikė jų tikėtosioms naudoms. Šie atvejai iliustruoja, jog projekto sėkmę apibūdinanti geležinio trikampio taisyklė (laikas, kaina, kokybė) yra neadekvatus indikatorius siekiant pamatuoti projekto sėkmę ir kad sėkmė nėra susijusi vien tik su projekto apimtimi, veiklų užbaigimu. Ji taip pat susijusi ir su verslo tikslais (Turner ir Zolin, 2012).

Yra du požiūriai pagal kuriuos gali būti vertinama projekto sėkmė: tai makrolygio ir mikrolygio požiūriai. Makrolygio požiūris orientuojasi į klausimą, ar yra pasiekta pradinė projekto koncepcija? Dažniausiai galutiniai vartotojai ir tos suinteresuotos šalys, kurios gauna naudą iš projekto yra vienintelės, kurios projekto sėkmę vertina makrolygio požiūriu. Jeigu projektas pasiekia pirminę projekto koncepciją, jis yra sėkmingas. Jeigu ne, jis yra nesėkmingas arba mažiau sėkmingas. Daugiausiai tai priklauso nuo suinteresuotų šalių ir vartotojų, nes kol jų lūkesčiai yra patenkinti, projektas laikomas sėkmingu (Gudienė ir Zemeckytė, 2011). Mikrolygio požiūris yra orientuotas į statybos projekte dalyvaujančių šalių bei projekto etapų išvadas. Be to, mikrolygio sėkmė yra susijusi su tradiciniu projekto sėkmės vertinimo trikampiu, t.y. ar projektas įvykdytas laiku, neviršijant biudžeto ir pagal specifikacijas. Trumpai tariant, makrolygio projekto sėkmė yra orientuota į operacines/funkcines arba kitaip į ilgalaikę projekto naudą kai tuo tarpu mikrolygio sėkmė yra siejama su pelningumu ir trumpalaikę projekto nauda. Reikia atskirti projekto sėkmę, kuri matuojama kaip projekto visų tikslų visumos pasiekimas, nuo projekto valdymo sėkmės, kuri matuojama jau paplitusiomis ir tradicinėmis priemonėmis įvertinančiomis projekto sąnaudas, laiką ir kokybę (Toor ir Ogunlana, 2010). Taigi, tai ta pati geležinio trikampio taisyklė, kas reiškia, jog projekto sėkmė neapsiriboja vien tik išsikeltų tikslų pasiekimu dėl projekto biudžeto neviršijimo, projekto užbaigimo laiko neužtesimo bei projekto tikėtosioms kokybės nepasiekimo.

Kada yra atrenkami norimi vykdyti projektai, jų sėkmė gali būti vertinama dviem būdais, kurie paprastai vadinami vertinimu (angl. appraisal) ir įvertinimu (angl. evaluation). Vertinimas vyksta prieš projekto pradžią siekiant pagrįsti projektą verslo atžvilgiu, o įvertinimas vyksta projekto pabaigoje siekiant nustatyti projekto sėkmę ar nesėkmę (Jenner, 2010, Zwickel ir Smyrk, 2011). Vertinimu matuojamas kiekvieno projekto aktualumas ir apibrėžiami lūkesčiai, kurie yra sėkmės kriterijaus apibrėžimo dedamosios dalys. Kadangi patys projektai yra lyg savotiškos investicijos ateičiai, kuriomis paprastai siekiama padidinti grąžą, svarbus žingsnis yra projekto finansinis vertinimas

(Jenner, 2010). Vėliau, įvertinimu yra analizuojami faktiniai anksčiau nustatytų sėkmės kriterijų pasiekimai, siekiant nustatyti, ar projektas buvo sėkmingas (Jenner, 2010, Zwikael ir Smyrk, 2011).

Nors yra keli skirtingi modeliai matuojantys projekto sėkmę, tačiau daugelis autorių pritaria dviems požiūriams projekto sėkmės matavime. Tai projekto valdymo efektyvumas ir projekto teikiama nauda verslui, klientams bei suinteresuotoms šalims. Anksčiau projekto sėkmė buvo vertinama grindžiant ją kriterijais, kurie susiję su trilypiu projekto tikslu: kaina, trukmė ir apimtis (Zwikael ir Smyrk, 2011, Shenhar ir Patanakul, 2012). Šie kriterijai yra stipriai susiję su projekto valdymo efektyvumu, kurie paprastai buvo vertinami taikant pagrindinius veiklos rodiklius, skirtus matuoti biudžeto, tvarkaraščių ir techninių specifikacijų laikymąsi. Tačiau visapusiškas projekto sėkmės vertinimas reikalauja įtraukti su verte susijusius komponentus (Kerzner, 2011). 1 paveiksle yra pavaizduotas ryšys tarp projekto sėkmės veiksnių, jo vykdymo bei paties projekto sėkmės.

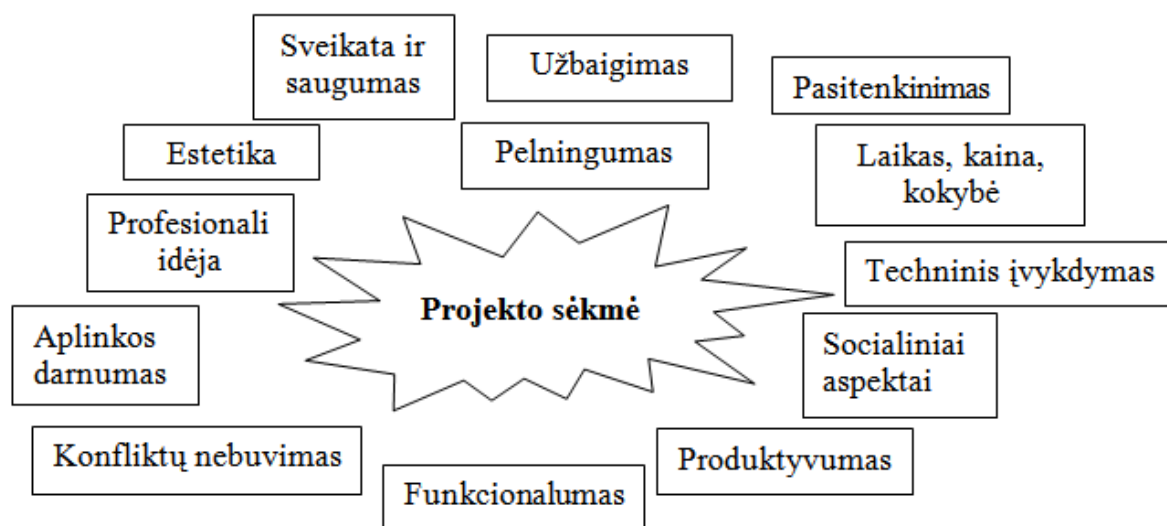


1 pav. Projekto sėkmės veiksnių, jo vykdymo ir projekto sėkmės ryšys (Takim ir Akintoye, 2002)

Daugelis autorių teigia, jog projekto sėkmė gali būti pamatuojama lyginant projekto biudžeto vykdymo, darbų užbaigimo terminų bei techninių specifikacijų atitikimus. Tačiau projekto sėkmė taip pat turi būti siejama ir su projekte dalyvaujančių dalyvių, pvz.: projekto savininkas, planuotojas, inžinierius, kontraktorius, lūkesčiais (Savindo, Grobler, Parfitt, Guvenis ir Coyle, 1992). Kitų autorių nuomone, projektas gali būti laikomas sėkmingu, kada tam tikri specifiniai tikslai yra pasiekiami, kada

projektas turi aiškiai apibrėžtą pradžios ir pabaigos laiką ir yra užbaigiamas per jam nustatytą laiko periodą ir pagal specifinius reikalavimus (Munns, Bjeirmi, 1996).

2 paveikslas iliustruoja Elattaro (2009) sudarytą bendrą vaizdą apie projekto sėkmės kriterijus iš įvairių projekto suinteresuotų šalių pozicijų. Dėl šios priežasties kiekvienai suinteresuotai šaliai, t.y. savininkui, rangovui, projektuotojui ir kitiems, yra identifikuojami tik jiems būdingi kriterijai, kuriais suinteresuotos šalys vertina projekto sėkmę (Saqib, Farooqui ir Lodi, 2008). Šie pavaizduoti projekto sėkmės kriterijai yra susiję su projektu, jo vykdymu, projekto komanda ir organizacine aplinka.



2 pav. Projekto sėkmės kriterijai (Elattar, 2009)

Kaip buvo minėta anksčiau, kiekvienai suinteresuotai šaliai yra būdingi tam tikri kriterijai, kuriais jie vertina projekto sėkmę. Šiuos veiksnius gali būti įvardinami ir kaip suinteresuotų šalių lūkesčiai, interesai. Į savininko projekto sėkmės vertinimo veiksnius įeina biudžetas, galutinio produkto rezultatas ir kokybė, planas, investicijų grąža, numatomos naudojimo funkcijos, kurios atitiktų galutinių vartotojų lūkesčius, estetinis vaizdas, minimalus poveikis sveikatai, o pats pastatas turi būti patrauklus tiek savo vaizdu, tiek finansais. Rangovas vertindamas projekto sėkmę vertina pelną, kainą, kliento pasitenkinimą, tinkamą planą (tiek iki statybų, tiek statybos, tiek paties projekto), įgyvendintas arba viršytas kokybės specifikacijas, saugumą, gerą tiesioginį ryšį, pasireiškiantį per aiškų lūkesčių apibrėžimą, pretenzijų nebuvimą iš savininkų ir subrangovų, sklandžią projekto eigą bei gerą subrangovą. Į projektuotojo projekto sėkmės vertinimo veiksnius įeina atlyginimas ir pelnas, patenkintas vartotojas (matuojamas pagal pakartotinius užsakymus), profesionalūs darbuotojai, kurie dėl projekto įgyja naujų žinių ir patirties, architektūrinių produktų kokybė, minimalios statybos problemos, projekto biudžetas ir planas, gerai apibrėžta darbų apimtis atsižvelgiant į sutartis ir apimtis įskaitant ir kompensaciją, patrauklus procesas/produktas pasireiškiantis kaip pardavimo priemonė ir kaip reputacija tam tikram žmonių ar klientų rate, kliento mokumas/patikimumas, atsakomybė,

socialinis priimtinumas pasižymintis visuomenės reakcija, statybos reikalavimai, kurie veikia kaip yra numatyta.

Šalia projekto sėkmės veiksnių egzistuoja ir nesėkmės veiksniai. Pravartu žinoti ne tik sėkmės, bet ir nesėkmės veiksnius, norint anksčiau laiko užkirsti kelią nepageidaujamiems trikdžiams. Į lemiamus projekto sėkmės veiksnius yra įtraukiama aukščiausios vadovybės parama, stebėseną ir dalyvių grįžtamasis ryšys, projekto vadovų ir savininkų kompetencija, projekto dalyvių bendradarbiavimas, projekto vadovų sugebėjimas koordinuoti ir vadovauti, taip pat palankios organizacinės klimato sąlygos (Iyer ir Jha, 2005). Į neigiamus projekto sėkmės vertinimo veiksnius įtraukiami tokie aspektai kaip bendradarbiavimo nebuvimas, sprendimų nepriėmimas laiku, projekto komandos konfliktai, nepalankios ekonominės, socialinės ir organizacinės klimato sąlygos, per trumpas projektų paraiškų rengimo laikas (dėl to dažnai padaroma klaidų), žinių stoka projektų vadybos srityje, didelė ir agresyvi konkurencija projektų konkursų etapuose.

Veiksnių ir kriterijų, įtakančių projekto sėkmę, yra nemažai, todėl kritinių sėkmės faktorių identifikavimas ir jų atidus apgalvojimas, gali atnešti teigiamą naudą projektui (Tsigas, Emes ir Smith, 2016). Gudienė, Banaitis ir Banaitienė (2013) teigia, jog būtina iširti veiksnius, lemiančius projekto sėkmę. Šie veiksniai yra vadinami kritiniais sėkmės faktoriais. Projekto kritiniai sėkmės faktoriai yra tie, kurie veda link suinteresuotų šalių reikalavimų ir lūkesčių patenkinimo ir įgyvendinimo (Tsigas, Emes ir Smith, 2016). Anot autorių, jie buvo naudojami skirtinguose projektuose, susijusiuose su informacinėmis technologijomis, naftos pramone, kosmoso tyrinėjimais ir kitų sričių projektuose. Išanalizavus prieš tai minėtų autorių literatūrą apie projekto sėkmę ir ją lemiančius veiksnius, visas jų mintis ir įžvalgas puikiai apibūdina 2 lentelėje išskirti Tsiga, Emeso ir Smitho (2016) kritiniai sėkmės faktoriai ir jų kategorijos. Šią lentelėje susistemintą informaciją apie kritinius projekto sėkmės faktorius yra pasirinkta naudoti sudarant suinteresuotų šalių poveikio projekto sėkmei vertinimo modelį.

2 lentelė. Kritiniai sėkmės faktoriai ir jų kategorijos (Tsiga, Emes ir Smith, 2016)

KATEGORIJA	KRITINIAI SĖKMĖS FAKTORIAI
Išoriniai iššūkiai	Ekonominė, socialinė, politinė, fizinė, teisinė aplinkos
Klientų žinios ir patirtis	Finansų pobūdis, patirtis, organizacijos dydis, kainos, kokybės ir laiko išskyrimas, gebėjimas iš anksto informuoti, sprendimų priėmimas, vaidmuo ir indėlis, lūkesčiai ir įsipareigojimai, įsitraukimas ir įtaka
Vadovybės parama	Projekto vadovo teikiama parama, parama kritiniais momentais, projekto sudėtingumo ir suinteresuotų šalių įtakos suvokimas

Instituciniai veiksniai	Standartai ir leidimai
Projekto charakteristikos	Projekto tipas, dydis, prigimtis, dizainas, sudėtingumas, resursų paskirstymas, laikas ir technologinis lygis
Projekto vadovo kompetencijos	Patirtis, lyderystės įgūdžiai, koordinavimo ir motyvavimo gebėjimai, komunikacija ir grįžtamasis ryšys, vadybos ir konfliktų sprendimo įgūdžiai bei organizaciniai įgūdžiai
Projekto organizacija	Komandos struktūra ir integracija, planavimo ir kontrolės pastangos, saugumo ir kokybės programa, tvarkaraščio ir darbų apibrėžimas, biudžeto sudarymas ir subrangovų kontroliavimas
Sutarties aspektai	Sutarties tipas, konkurso procesas (procedūros ir veiksmai paslaugų atrankoje), pirkimo procesas (kompanijos išrinkimas paslaugų teikimui)
Projekto komandos kompetencijos	Komandos patirtis, techniniai įgūdžiai, planavimo ir organizaciniai įgūdžiai, komandos adaptacija keičiantis reikalavimams, įsipareigojimas ir įsitraukimas, darbo santykiai, mokymų buvimas ir sprendimų priėmimo efektyvumas, išsimokslinimo lygis
Projekto rizikos valdymas	Rizikų valdymas skirstimas į dvi kategorijas: kietieji aspektai susiję su iniciavimu, identifikavimu, vertinimu, atsakingu planavimu ir įgyvendinimu ir minkštieji aspektai, kurie susiję su komunikacija, požiūriais, kontroliavimu ir patikrinimu
Reikalavimų valdymas	Informacijos išgavimo technika, identifikacija, analizė ir derybos, apimties valdymas, modeliavimas ir įteisinimas

Atlikus literatūros analizę ir ją apibendrinus, galima teigti, jog vertinant projekto sėkmę, kada siekiamybė yra projekto ilgalaikė perspektyva, į jos vertinimą būtina įtraukti suinteresuotas šalis. Taigi, projektų sėkmė priklauso nuo suinteresuotų šalių patenkinimo, todėl vertinant jų sėkmę, būtina jas įtraukti į šį procesą. Kiekviena suinteresuota šalis turi dažniausiai skirtingus kriterijus, kuriais jie vertina projekto sėkmę. Šie kriterijai atitinka suinteresuotų šalių lūkesčius. Jeigu jie patenkinami, suinteresuotos šalys projektą laiko sėkmingu. Vieno projekto suinteresuotų šalių interesai gali būti panašūs arba visiškai skirtis nuo kitų suinteresuotų šalių. Tokiu atveju, įvertinti projekto sėkmę yra sunkiau. Ne visos suinteresuotos šalys yra vienodai svarbios projekto atžvilgiu. Svarbiausių suinteresuotų šalių identifikavimas, jų interesų nustatymas ir patenkinimas prisidėtų prie didesnės projekto sėkmės tikimybės.

2.2. Projekto suinteresuotų šalių, jų interesų nustatymas

Šiame poskyryje siekiama nustatyti projekto suinteresuotas šalis ir jų interesus, kurie įtakoja projekto sėkmę.

Yra įvairių suinteresuotų šalių apibrėžimų. Tai rodo, jog ši sąvoka apima tiek platų, tiek siaurą požiūrį. Paprastai platus požiūris apie suinteresuotas šalis yra sutelkiamas į Freemano (1984) apibrėžimą, kuris nusako suinteresuotų šalių įtaką projektui. Pavyzdžiui, PMI (2014) suinteresuotas šalis apibrėžia kaip organizaciją arba asmenį, kuris aktyviai dalyvauja projekte ir kurio interesai gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką projekto vykdymui arba užbaigimui. Daunorienė ir Bučinskienė (2016) nurodo, jog suinteresuotos šalys yra asmenys arba grupė asmenų ir organizacijos, kurios yra tiesiogiai įtrauktos į projekto veiklas. Siauras požiūris apie suinteresuotas šalis pažymi individualius kiekvienos suinteresuotos šalies interesus (Aaltonen ir Kujala, 2010). Ginčijamasi, jog suinteresuotos šalys gali būti apibrėžiamos kaip asmuo arba asmenų grupė, kuri yra suinteresuota projekto sėkme ir kuriai rūpi aplinka, kurioje projektas yra įgyvendinamas. Siauru požiūriu suinteresuotas šalis galima apibūdinti kaip asmenis ar grupes, kurias domina projekto sėkmė ir jos veikia toje pačioje aplinkoje kaip ir projektas. Detalus suinteresuotų šalių apibrėžimo tyrimas identifikuoja, jog nėra nei vieno logiškiausio ir konkretaus suinteresuotų šalių apibrėžimo (Daunorienė ir Bučinskienė, 2016). Taigi, galima manyti, jog projekto suinteresuotos šalys – tai bet kuris asmuo, jų grupė ar juridinis asmuo, kurie yra suinteresuoti projekto sėkme ir jo rezultatais, gali tiesiogiai paveikti projektą arba būti veikiami projekto.

Daugelis mokslininkų teigia, kad labai svarbu yra identifikuoti projekto suinteresuotas šalis (Olander, 2007, Olander ir Landin, 2005, Fewings, 2013, Camilleri, 2012). Jas identifikuojant svarbu išsiaiškinti, kurios suinteresuotos šalys yra pagrindinės, kaip jos gali būti suskirstomos ir identifikuojamos, o analizuojant gautus rezultatus svarbu išsiaiškinti, kokie esminiai interesai labiausiai veikia projekto sėkmę. Hermarijus (2011) teigia, jog identifikuojant ir vėliau suteikiant prioritetus suinteresuotoms šalims, reikia atsižvelgti į du dalykus: į suinteresuotų šalių įtaką, kuri gali būti kontroliuojama projekto vykdymo metu bei į padarinius, kuriuos projektui gali sukelti suinteresuotos šalys.

Pirmasis projekto suinteresuotų šalių analizės žingsnis yra jų identifikavimas. Yra keli skirtingi būdai, tačiau pats populiariausias yra suinteresuotų šalių skaidymas į skirtingas grupes priklausomai nuo to, kokį santykį jos turi su projektu. Nguyenas, Skitmore'as ir Wongas (2009) išskiria skirtingas suinteresuotų šalių grupes. Vieni jų identifikuoja keturias grupes: klientai, projekto savininko organizacija, nepastebimi komandos nariai ir išorinės paslaugos. Priešingai suinteresuotas šalis į keturias grupes idenfitikuoja kiti autoriai: projekto čempionai, dalyviai, bendruomenės dalyviai bei parazitiniai dalyviai. Projekto čempionai yra žmonės, kurie užtikrina, kad projektas egzistuotų,

pavyzdžiui, klientai, vartotojai, vykdytojai, investuotojai. Projekto dalyviai yra atsakingi už projekto planavimą ir įgyvendinimą, pavyzdžiui, projekto komanda, rangovai, inžinieriai bei darbuotojai. Bendruomenės dalyviais vadinamos grupės ir asmenys, kurie yra tiesiogiai veikiami projekto, pavyzdžiui, ekonominė, socialinė, gamtinė aplinka, kurioje projektas yra įgyvendinamas. Vadinamieji parazitiniai dalyviai – tokios grupės ar asmenys, pavyzdžiui žiniasklaida, kurie neįtakoja projekto tiesiogiai, bet pateikia tam tikrų iššūkių.

Būdingiausia suinteresuotų šalių klasifikacija yra jų skirstymas į vidines ir išorines suinteresuotas šalis (Aapaoja ir Haapasalo, 2013). Nguyenas, Skitmore'as ir Wong (2009) teigia, jog vidinėms suinteresuotoms šalims yra priskiriami aukščiausi vadovai, buhalteriai, projekto komandos nariai ir funkciniai vadovai. Išorinės suinteresuotos šalys yra klientai, tiekėjai, konkurentai ir politinės, aplinkosauginės, vartotojų grupės.

Pagal ryšį su projektu, suinteresuotos šalys yra skirstomos į pirmines ir antrines bei tiesiogines ir netiesiogines. Pirminės suinteresuotos šalys yra formalūs projekto komandos nariai, kurie kontroliuoja resursus (Aapaoja ir Haapasalo, 2013). Išorinėmis projekto suinteresuotomis šalimis gali būti laikomi neformalūs projekto dalyviai, kurie negali tiesiogiai kontroliuoti išteklių, tačiau turi galimybę įtakoti projektą teigiamai arba neigiamai. Anot Cleleando ir Irelando (2007), pirminės yra tos, kurių ryšys su projektu yra teisinis ir yra atsakingos už projekto valdymo procesus, t.y. už laiko, kainos ir kokybės valdymą. Panašiai yra su tiesioginėmis suinteresuotomis šalimis. Jos yra tiesiogiai įtrauktos į projekto planavimo, vykdymo bei administravimo procesus. Antrinės ir netiesioginės suinteresuotos šalys tiesiogiai nedalyvauja projekte. Į šią grupę patenka aplinkosauginės, socialinės, ekonominės grupės, žiniasklaida (Nguyen, Skitmore ir Wong, 2009).

Nors daug skirtingų suinteresuotų šalių dalyvauja skirtinguose projektuose, suinteresuotos šalys statybos projektuose gali būti skirstomos į penkias pagrindines grupes: klientai, konsultantai, rangovai, išorinės valstybinės grupės ir išorinės privačios grupės (Leung ir Olomolaiye, 2010). Klientai, konsultantai ir rangovai gali būti sugrupuoti į vieną grupę – vidines suinteresuotas šalis, o likusios šalys yra laikomos išorinėmis suinteresuotoms šalimis (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Statybos projekto suinteresuotų šalių tikslai (Leung, Olomolaiye, 2010)

KATEGORIJOS	ASMUO/GRUPĖ	TIKSLAI IR VAIDMUO
<i>Vidinės suinteresuotos šalys</i>		
Klientai	<i>Privatūs klientai</i>	Užtikrina, kad projektas palaikys organizacijos strategiją
		Užtikrina, kad organizacijos ištekliai bus panaudoti ekonomiškai ir efektyviai
		Įgauna įgūdžių, uždirba atlyginimą, dirba „priekinėje linijoje“
		Užtikrina ryšį tarp galutinio kliento ir konsultantų, bei kad projektas bus baigtas sėkmingai kalbant apie kokybę, laiką ir sąnaudas

		Teikia finansinę paramą; padidina grąžą su sumažinta rizika
		Perka statybos gaminius
	<u>Valstybiniai klientai</u>	Pateikia visuomeninį interesą remiantis organizacijos strateginiais tikslais
		Naudoja tai, kas pateikiama siekiant patenkinti funkcinis ir pagrindinius poreikius
		Paskirsto lėšas projektui
		Užtikrina, kad valstybinės lėšos bus naudojamos tinkamai
		Užtikrina ryšį tarp galutinio kliento ir konsultantų, bei kad projektas bus baigtas sėkmingai kalbant apie kokybę, laiką ir kaštus
Projekto specialistai	<u>Architektas</u>	Plėtoja projekto dizainą; braižo brėžinius ir nustato specifikacijas; užtikrina, kad projektas bus įgyvendintas per nustatytą laiką su paskirtomis lėšomis atsižvelgiant į kokybės kontrolę
	<u>Sąmatininkas</u>	Konsultuoja klientą finansų ir biudžeto klausimais; padeda rengti konkurso dokumentus; analizuoja ir praneša apie konkursus; kontroliuoja statybos išlaidas ir siekia suprasti darbų įkainojimą ir įvertinimą; įvertina rangovų reikalavimų pagrįstumą ir rengia galutines finansines ataskaitas
	<u>Statybos inžinierius</u>	Projektuoja visus struktūrinius skaičiavimus ir elementus; projektuoja statybos objektų struktūrą; užtikrina įstatymų laikymąsi
	<u>Statybos paslaugų inžinierius</u>	Projektuoja statybos objektų elektros ir mechanines paslaugų sistemas, pavyzdžiui, vandens, elektros, liftų ir kt.
Rangovai/tiekėjai	<u>Pagrindiniai rangovai</u>	Atlieka ir baigia konsultantų suplanuotą darbą tam kad atitiktų laiko, kaštų ir kokybės tikslus; Prižiūri ir valdo operacijas vietoje; kartais padeda dizaino darbuose; koordinuoja ir prižiūri visus subrangos darbus, medžiagas ir tiekėjus
	<u>Subrangovai</u>	Atlieka pagrindinių rangovų pavestą darbą
	<u>Darbininkai</u>	Vykdo paskirtus darbus, užsidirba pragyvenimui, įgauna įgūdžių
	<u>Tiekėjai</u>	Tiekia, diegia ir eksploatuoja techninę įrangą, kuri papildo užbaigtą statybos objektą (pvz.: medžiagų tiekėjai, įrangos tiekėjai ir pramoniniai gamintojai)
Išorinės suinteresuotos šalys		
Išorinės valstybinės grupės	<u>Valdžios institucijos</u>	Užtikrina, kad projektas laikosi įstatymų ir kitų teisės aktų; gali būti abejingos bet kokiam projektui tol, kol neatitinka kodeksų (pvz.: planavimo, elektros ir mechaninių paslaugų, transporto, greitkelių departamentų ir t.t.)
	<u>Konsultacinės įstaigos kaip rajono valdyba</u>	Užtikrina, kad projekte bus atsižvelgta į vietos bendruomenių poreikius
	<u>Miesto planavimo valdyba</u>	Užtikrina, kad projektas bus suderintas su rajono planavimu

	<u>Darbo sąjunga/ darbdavių asociacija</u>	Įtakoja jos narių elgesį (ypatinga apsaugos funkcija)
	<u>Plačioji visuomenė</u>	Dalyvauja ir prisideda prie vyriausybinių visuomeninių procesų
	<u>Žiniasklaida</u>	Įtakoja projekto rezultatus (įtaka įmonės reputacijai)
	<u>Institucinės jėgos/nacionalizuoto s pramonės šakos</u>	Paveikia profesines institucijas per jų narių elgesį dėl elgesio taisyklių, švietimo, įdarbinimo sąlygų, tarifų
Išorinės privačios grupės	<u>Vietos gyventojai/bendruomenė</u>	Gali bijoti netekti patogumų ir dėl to gali būti nusistatę prieš projekto įgyvendinimą
	<u>Vietos žemės savininkai</u>	Turi nuosavos žemės; užtikrina, kad jų interesų nepažeis projektas
	<u>Archeologai</u>	Susirūpinę dėl svarbių istorinių artefaktų praradimo
	<u>Aplinkosaugininkai/ gamtosaugininkai</u>	Siekia apsaugoti aplinką nuo sunaikinimo ar taršos
	<u>Konkurentai</u>	Siekia įgauti konkurencinį pranašumą
	<u>Turistai</u>	Mėgaujasi vaizdu
	<u>Kiti</u>	Jų ryšys su projektu nėra aiškus, bet jų veiksmai ir parama gali būti gyvybiškai svarbūs projekto sėkmei

Kada yra nustatomos įvairios suinteresuotos šalys bei jų interesai yra identifikuoti, būtina analizuoti kiekvieną iš jų. Suinteresuotų šalių elgesys ateityje gali būti interpretuojamas ir nustatomas pagal turimus interesus, kurie gali susitelkti ties projekto rezultatu arba ties projekto vykdymu (Hermarij, 2011).

Yra daug skirtingų suinteresuotų šalių interesų, kuriuos Hermarijis (2011) sugrupavo į šešias interesų grupes:

1. verslo interesai, kurie paprastai gali būti siejami su pinigais;
2. idealistiniai interesai susiję su principais;
3. politiniai interesai, kurie apibūdinami kaip rezultatų įtakos laipsnis kažkieno pozicijai;
4. valdymo interesai įvardijami kaip nuoseklių veiksmų eigos būtinybė;
5. lojalumo interesai susiję su asmeniniais santykiais;
6. emociniai interesai susiję su trauka arba antipatija tam tikriems dalykams.

Turneris (2009) nustatė, kad projekto sėkmę skirtingos suinteresuotos šalys gali suvokti skirtingai per skirtingus laiko tarpus (žr. 4 lent.). Autorius pabrėžia, kad projekto dalyviai, įskaitant projekto vadovą, projekto komandą ir tiekėjus, projekto sėkmę vertina užbaigus projektą (jo pabaigoje). Projekto rezultato operatoriai ir projekto rezultato vartotojai vertina jo sėkmę pagal tai kiek projektas prisidėjo prie verslo tikslų siekimo praėjus mėnesiams po projekto užbaigimo. Projekto

investuotojai ar finansininkai jo sėkmę vertina maždaug po metų nuo projekto užbaigimo pagal tai, kiek projektas prisidėjo prie organizacijos strateginių tikslų siekimo ir verslo plėtos.

4 lentelė. Suinteresuotų šalių projekto sėkmės lūkesčiai įvertinus skirtingus laikotarpius (Turner, 2009)

SĖKMĖS MATAVIMO KRITERIJAI	SUINTERESUOTOS ŠALYS	LAIKOTARPIS
Projektas didina įmonės akcijų vertę	Akcininkai	Projekto užbaigimas + metai
Projektas generuoja pelną	Valdyba	Projekto užbaigimas + metai
Projektas teikia norimą veiklos pagerinimą	Rėmėjai	Projekto užbaigimas + metai
Projekto metu sukurtas rezultatas veikia kaip buvo tikėtasi	Savininkas	Projekto užbaigimas + mėnesiai
Projekto rezultatas teikia produktą/paslaugą, kurią vartotojas nori pirkti	Vartotojas	Projekto užbaigimas + mėnesiai
Projekto rezultatai lengva eksploatuoti	Operatorius	Projekto užbaigimas + mėnesiai
Projektas yra baigtas laiku, neviršijant biudžeto ir su norėta kokybe	Visos suinteresuotos šalys	Užbaigus projektą
Projekto komanda turėjo patenkinančią juos darbo patirtį ir ji atitiko jų lūkesčius	Projekto komanda	Užbaigus projektą
Rangovai uždirbo pelną	Rangovai	Užbaigus projektą

Išvardinti suinteresuotų šalių tikslai ir vaidmenys padeda susidaryti aiškesnį vaizdą, kokių lūkesčių tikisi suinteresuotos šalys projekto atžvilgiu ir kokie yra jų interesai. Davis (2015) pagal savo atliktus ankstesnius tyrimus išskyrė pagrindines projekto suinteresuotas šalis ir jų interesus, kuriuos įvertino kaip projekto sėkmės dimensijas (žr. 5 lentelę). Pateikti rezultatai nurodo suinteresuotų šalių interesų matavimo būtinybę, nes suinteresuotų šalių interesai yra vertinami kaip projekto sėkmės dedamosios.

5 lentelė. Suinteresuotų šalių interesai kaip projekto sėkmės dimensijos (Davis, 2015)

SĖKMĖS DIMENSIJOS	SAVININKAS	PROJEKTO KOMANDA	VARTOTOJAS
Komunikacija	x	x	x
Laikas	x	x	x
Tikslų/misijos identifikavimas ir	x	x	

suderinimas		
Projekto vadovo kompetencija ir dėmesys	x	x
Projektas, kuris teikia strateginę naudą	x	x
Projekto savininko palaikymas	x	x
Suinteresuotų šalių pasitenkinimas		x x
Galutinio produkto naudingumas		x x
Kaina/biudžetas		x x

Turneris ir Zolinas (2012) identifikavo projekto sėkmės/nesėkmės veiksnius bei suinteresuotų šalių patenkinimo kriterijus (žr. 6 lent.). Pagal patenkinimo kriterijus galima spręsti, kokių lūkesčių tikisi suinteresuotos šalys, todėl vykdant projektą reikėtų į juos atsižvelgti norint, kad suinteresuotos šalys projektą laikytų sėkmingu.

6 lentelė. Projekto sėkmės/nesėkmės veiksniai ir suinteresuotų šalių patenkinimo kriterijai (Turner ir Zolin, 2012)

PROJEKTO SUINTERESUOTOS ŠALYS	SĖKMĖS IR NESĖKMĖS VEIKSNIAI	SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ PATENKINIMO KRITERIJAI
Investuotojas, savininkas	Aiškus ir visiems priimtinas tikslas Specifinis planas Atvira komunikacija Suinteresuotų šalių pritarimas Ankstyvas suinteresuotų šalių įsitraukimas Suinteresuotas savininkas	Specifikacijų atitikimo patenkinimas Santykiai su pirminiu rangovu Prototipo veikimas Uždirbta vertė Projekto grynosios vykdymo išlaidos
Projekto vykdytojas, projekto rėmėjas	Atvira komunikacija Politinė parama	Suinteresuotų šalių patenkinimas Veiksmingumas ir efektyvumas Strateginiai tikslai Organizacinis mokymasis
Klientai	Aiškios specifikacijos Atvira komunikacija	Specifikacijų atitikimo patenkinimas Santykiai su rėmėjais

	Pripažinimas	Prototipo veikimas
Eksploatuotojai, vartotojai	Aiškios specifikacijos Įsipareigojimai Atvira komunikacija	Specifikacijų atitikimo patenkinimas Prototipo veikimas
Projekto vadovas ir komanda	Aiškus ir visiems priimtinas tikslas Specifinis planas Įsipareigojimai Atvira komunikacija Pagarba ir pasitikėjimas Bendradarbiavimas Politinė parama Ekspertų patarimai ir patikrinimas Rizikos suvokimas Aiškios rolės ir atsakomybės Lyderystės stilius	Didžiavimasis darbu Pasitenkinimas darbu Pripažinimas Asmeninis augimas Įgūdžių įgijimas Kontraktai Reputacija Aukščiausių vadovų palaikymas Moralė Stresas, nusivylimas ir spaudimas laiko atžvilgiu
Pagrindiniai tiekėjai (projektavimo ir/ar vadybos)	Atvira komunikacija Rizikos suvokimas Pagarba ir pasitikėjimas Bendradarbiavimas	Rizikos suvaldymas Švari apskaita Suinteresuotų šalių patenkinimas Veiksmingumas ir efektyvumas Sutarties laikymasis Pelnas Strateginiai tikslai Organizacinis mokymasis Sumažintas išteklių švaistymas
Kiti tiekėjai (prekių, medžiagų, darbo, paslaugų)	Įsipareigojimai Atvira komunikacija Pagarba ir pasitikėjimas Bendradarbiavimas	Verslo tikslai Sutarties laikymasis Pelnas
Visuomenė	Skaidrumas Atskaitomybė Bendruomenės plėtimas Politinė parama	Alternatyviosios sąnaudos Socialinė įtaka Aplinkos įtaka

Kiekvienas autorius projekto suinteresuotas šalis identifikuoja ir skirsto į grupes pagal savo nustatytus kriterijus. Todėl ta pati suinteresuota šalis skirtinguose projektuose gali turėti visiškai skirtingus interesus. Projektuose suinteresuotųjų gali būti ištis daug ir atsižvelgimas į jų visų interesus yra sudėtingas procesas. Todėl identifikuojant visas projekto suinteresuotas šalis yra svarbu nustatyti, kurios yra tiesiogiai suinteresuotos projekto tikslų pasiekimu, gali tiesiogiai paveikti projekto sprendimus ir rezultatus (Aapaoja ir Haapasalo, 2013).

2.3. Suinteresuotų šalių poveikio vertinimo metodai

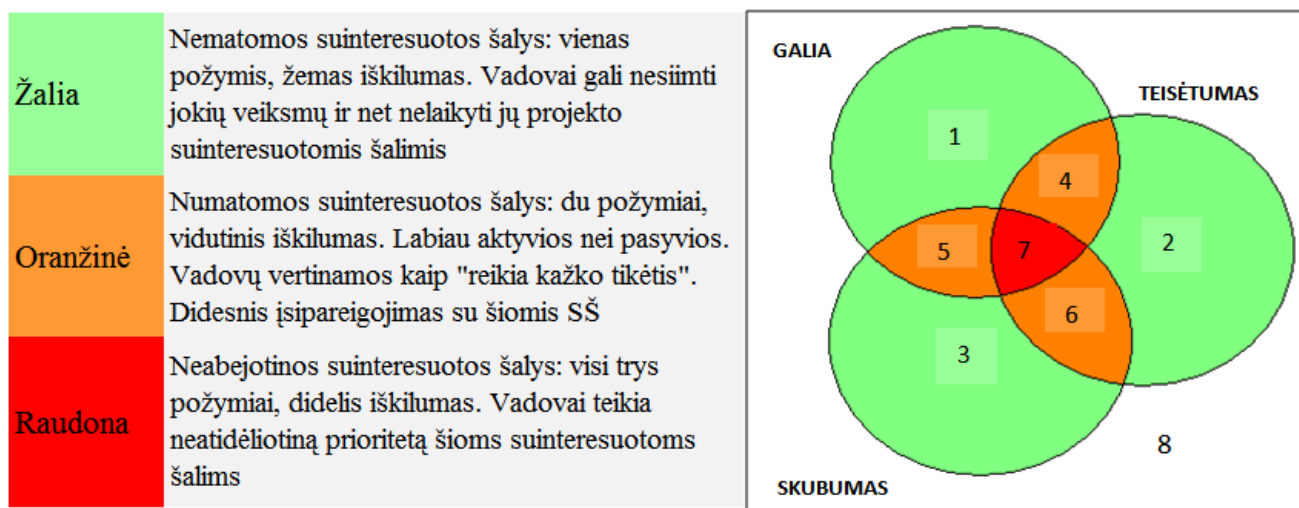
Siekiant identifiкуoti pagrindinius projektą įtakojančius suinteresuotų šalių interesus, tai galima nustatyti suinteresuotų šalių iškilumo (angl. stakeholder salience) modelio ir galios/interesų matricos pagalba. Suinteresuotų šalių iškilumo modelis (žr. 3 pav.) padeda nustatyti į kurias suinteresuotas šalis atkreipti dėmesį (Aapaoja ir Haapasalo, 2014). Suinteresuotų šalių iškilumas yra skirstomas į tris požymius: *galia*, *teisėtumas* ir *skubumas*. Jis priklauso nuo turimų požymių kiekio. Kuo suinteresuota šalis yra iškilesnė, tuo labiau vadovai turi atsižvelgti į jos reikalavimus. Iškilumas gali kisti projekto metu, kas reiškia, jog suinteresuotos šalys gali bandyti įgyti daugiau požymių tam, kad taptų iškilesnės ir būtų išgirstos.

Galija. Suinteresuota šalis per socialinius santykius sugeba pati vykdyti savo valią nepaisant pasipriešinimo. Trumpai tariant, viena suinteresuota šalis turi galios priversti kitą suinteresuotą šalį padaryti tai, ko pastaroji būtų nedarius. Tokia galia dažniausiai atsiranda dėl sugebėjimo sutelkti socialines ir politines jėgas arba dėl galimo išteklių atsiėmimo. Nguyenas, Skitmore'as ir Wongas (2009) apibrėžia penkis pagrindinius galios šaltinius: fizinė, pozicinė, išteklių, ekspertinė ir asmeninė. Fizinė galia yra retai naudojama ir mažai svarbi suinteresuotų šalių valdyme. Nustatant galios lygį asmeninė galia yra taip pat ganėtinai svarbi, tačiau ją sunku vertinti, nes ji priklauso nuo individualių bruožų. Taigi, galią pasirinkta vertinti trimis aspektais: poziciniu, išteklių, ekspertiniu.

Teisėtumas. Tai būtina sąlyga norint sudaryti sėkmingus sandorius su suinteresuotomis šalimis. Pagrindinė teisėtumo idėja yra suvokiama pagal du terminus: normatyvinis teisėtumas ir išvestinis teisėtumas (Olander, 2007). Normatyviškai teisėtos suinteresuotos šalys yra tos, kurioms organizacija turi moralinę pareigą. Tai pareiga suinteresuotų šalių sąžiningumo atžvilgiu viršijanti pareigą kitiems socialiniams veikėjams. Išvestinai teisėtos suinteresuotos šalys yra tos, kurių veiksmus ir reikalavimus vadovai turi įvertinti vien tik dėl jų galimo poveikio normatyviškai teisėtoms suinteresuotoms šalims (Nguyen, Skitmore ir Wong, 2009). Taigi teisėtumas yra sudėtinė sąvoka. Jis suvokiamas kaip prielaida, jog visi veiksmai yra pageidaujami, tinkami ir būdingi visuomenės nustatytoms normoms, vertybėms, įsitikinimams (Aapaoja ir Haapasalo, 2014). Pažymėtina, jog jeigu suinteresuota šalis turi

teisėtą reikalavimą, tačiau ji neturi galios priversti vykdyti projektą, tokia šalis nebus ryški projekto vadovo akims. Olanderio (2007) teigimu, teisėtumas atspindi sutartinius santykius, moralines ir teises teises santykiuose tarp projekto ir suinteresuotų šalių.

Skubumas. Tai laipsnis, rodantis į kurių suinteresuotų šalių pretenzijas reikia skubiai reaguoti. Skubumas gali būti suprantamas kaip vienas iš suinteresuotų šalių interesų (Aapaoja ir Haapasalo, 2014). Nguyenas, Skitmore'as ir Wongas (2009) teigia, jog skubumas egzistuoja kada yra tenkinamos dvi sąlygos: kai santykiai ar reikalavimai yra jautrūs laiko požiūriu ir, kai tie patys santykiai ar reikalavimai yra kritiškai svarbūs suinteresuotoms šalims. Autoriai teigia, jog skubumas turi požymius: jautrumą laikui ir kritiškumą. Jautrumas laikui yra laipsnis, kuris reiškia, jog santykių ar reikalavimų domėjimosi atidėjimas yra nepriimtinas suinteresuotoms šalims. Kritiškumas pasižymi reikalavimų svarbumu suinteresuotoms šalims (Olander, 2007). Taigi, skubumas nusako suinteresuotų šalių daromo spaudimo mastą projekto vadovui, kai suinteresuotos šalys reikalauja imtis skubių veiksmų.



3 pav. Suinteresuotų šalių iškilumo modelis (Aapaoja ir Haapasalo, 2014)

Pagal iškilumo modelį suinteresuotos šalys yra skirstomos į aštuonias klases pagal galią, teisėtumą ir skubumą:

- 1) *potencialios* suinteresuotos šalys turi galią primesti savo valią, tačiau jos neturi teisėtų santykių ir skubių reikalavimų, todėl jų galia lieka nepanaudota;
- 2) *veikiančios savo nuožiūra* suinteresuotos šalys turi teisėtumo požymį, tačiau neturi galios ir skubių reikalavimų. Nors projekto vadovui nėra daromas spaudimas aktyviai bendrauti su šiomis šalimis, jis gali pasirinkti tai daryti;
- 3) *reiklios* suinteresuotos šalys turi skubių reikalavimų, tačiau neturi galios ir teisėtų santykių. Jos gali būti įkyrios, tačiau nepavojingos, todėl jų valdymas nebūtinai;

- 4) *dominuojančios* suinteresuotos šalys yra ir galingos ir teisėtos. Jų įtaka tikra ir aišku, jog bet kurios dominuojančios suinteresuotos šalies lūkesčiai yra svarbūs;
- 5) *pavojingos* suinteresuotos šalys neturi teisėtumo, tačiau turi galią ir skubių reikalavimų. Iš jų pusės gali pasireikšti prievarta, sukelta įtampa, todėl jos laikomos pavojingomis;
- 6) *priklausomos* suinteresuotos šalys turi skubių ir teisėtų reikalavimų, tačiau neturi galios. Jos pasikliauja kitų suinteresuotų šalių galia tam kad įvykdytų savo valią;
- 7) *neabejotinos* suinteresuotos šalys turi visus tris požymius. Kada jos turi skubių reikalavimų, vadovai turi nedelsiant teikti pirmenybę šiems reikalavimams bei juos svarstyti;
- 8) jeigu suinteresuota šalis neturi nei vieno iš trijų požymių, ji negali būti laikoma suinteresuota šalimi (Olander, 2007).

Vien tik identifikuoti suinteresuotas šalis pagal jų iškilumą neužtenka. Iškilumo modelis apibrėžia suinteresuotų šalių įtakos projektui lygį, tačiau tik tuo atveju, jeigu jos nusprendžia veikti. Projekto vadovai taip pat turi įvertinti suinteresuotų šalių tikimybę veikti ir reikšti savo interesus projekto klausimų sprendime. Interesų/galios matricoje (žr. 4 pav.) suinteresuotos šalys yra skirstomos pagal jų įtakos lygį ir galimybę paveikti projektą. Taip pat matrica identifikuoja galimą projekto vadovo ir suinteresuotų šalių santykių plėtojimą pagal tai, į kokį kvadratą suinteresuota šalis patenka:

1. svarbiausios suinteresuotos šalys – tos, kurios turi atsakomybių, susijusių su projektu;
2. nuolat informuoti – šią grupę sudaro įvairios suinteresuotos šalys, tokios kaip vietiniai gyventojai, nevyriausybinės organizacijos ar organizacijos, darančios nedidelį poveikį;
3. nuolat patenkinti – šios suinteresuotos šalys dažniausiai yra vyriausybė, institucijos ar kitos panašios organizacijos, kurios turi reikalavimų ir netgi teisę stabdyti projektą, tačiau asmeninio intereso projekto atžvilgiu neturi;
4. minimalios pastangos – nereiškia, kad reikia ignoruoti šias suinteresuotas šalis, tačiau projekto vadovai nelaiko jų pagrindinėmis. Tačiau šios suinteresuotosios šalys gali bandyti įgyti iškilumą per kitus suinteresuotuosius, jeigu jos turi tam tikrų reikalavimų šiam projektui (Aapaoja ir Haapasalo, 2014).

		Interesų lygis	
		Žemas	Aukštas
Galia	Stipri	A Nuolat patenkinti	B Svarbiausios suinteresuotos šalys
	Silpna	C Minimalios pastangos	D Nuolat informuoti

4 pav. Interesų/galios matrica (Olander, 2007)

Nguyenas, Skitmore'as ir Wongas (2009) teigia, jog yra ryšys tarp interesų/galios matricos ir sąvokų, išvestų iš rizikos vertinimo proceso, susijusio su tikimybės – poveikio analize. Jų požiūris yra pagrįstas, nes tam tikru atveju, projekto suinteresuotos šalys gali būti laikomos projekto rizikomis (įskaitant grėsmes ir galimybes). Olanderis (2007) pažymi, jog interesų lygis pagal logiškumą reiškia tą patį, kas ir tikimybės įvertinimas, kuria suinteresuotos šalys gali paveikti projekto sprendimus. Ši koncepcija buvo plėtojama ir išvystyta į asmeninio suinteresuotumo – poveikio indeksą (A_{spi}), kuris susideda iš dviejų parametrų: asmeninio suinteresuotumo lygis (poveikio tikimybė) ir poveikio įtakos lygis (įtakos lygis). Asmeninio suinteresuotumo – poveikio indeksas yra apskaičiuojamas pagal formulę:

$$A_{spi} = \sqrt{\frac{a \cdot p}{25}} \quad (1)$$

kur:

A_{spi} – asmeninio suinteresuotumo – poveikio indeksas;

a - asmeninio suinteresuotumo lygis;

p - poveikio įtakos lygis.

Vertinant visą suinteresuotų šalių įtaką projektui, reikia įvertinti daugiau nei suinteresuotų šalių įtakos lygį ir galimybę paveikti. Kadangi suinteresuotos šalys gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką projektui, svarbu identifikuoti projekto šalininkus ir oponentus. Suinteresuotų šalių pozicija (P) įvertinama pagal tai, ar suinteresuota šalis palaiko projektą, ar jam prieštarauja. Yra išskiriamos penkios pozicijos: aktyvi opozicija, pasyvi opozicija, neutrali padėtis, pasyvus palaikymas, aktyvus palaikymas.

Suinteresuotos šalies požymių vertė ($S_{špv}$) yra svoris, kur kiekvienam požymiui (galia (g), teisėtumas (t) ir skubumas (s)) pagal suinteresuotų šalių iškilumo modelį yra suteikiamas svoris intervale nuo 0 iki 1 ir visų požymių (g, t, s) suma yra lygi 1:

$$S_{špv} = g + t + s \quad (2)$$

kur:

g – galia;

t – teisėtumas;

s – skubumas.

Suinteresuotų šalių pozicijos vertė priklauso nuo trijų požymių pasiskirstymo, kuriuos turi suinteresuota šalis ir kurie rodo santykinę suinteresuotos šalies svarbą projekto atžvilgiu. Taigi, suinteresuotos šalies poveikio indeksas ($S_{špi}$) gali būti apskaičiuojamas taip:

$$S_{špi} = A_{špi} * P * S_{špv} \quad (3)$$

kur:

$S_{špi}$ – suinteresuotos šalies poveikio indeksas;

$A_{špi}$ – asmeninio suinteresuotumo – poveikio indeksas;

P – suinteresuotos šalies pozicijos vertė;

$S_{špv}$ – suinteresuotos šalies požymių vertė.

Visų suinteresuotų šalių poveikio indeksas gali būti apskaičiuojamas taip:

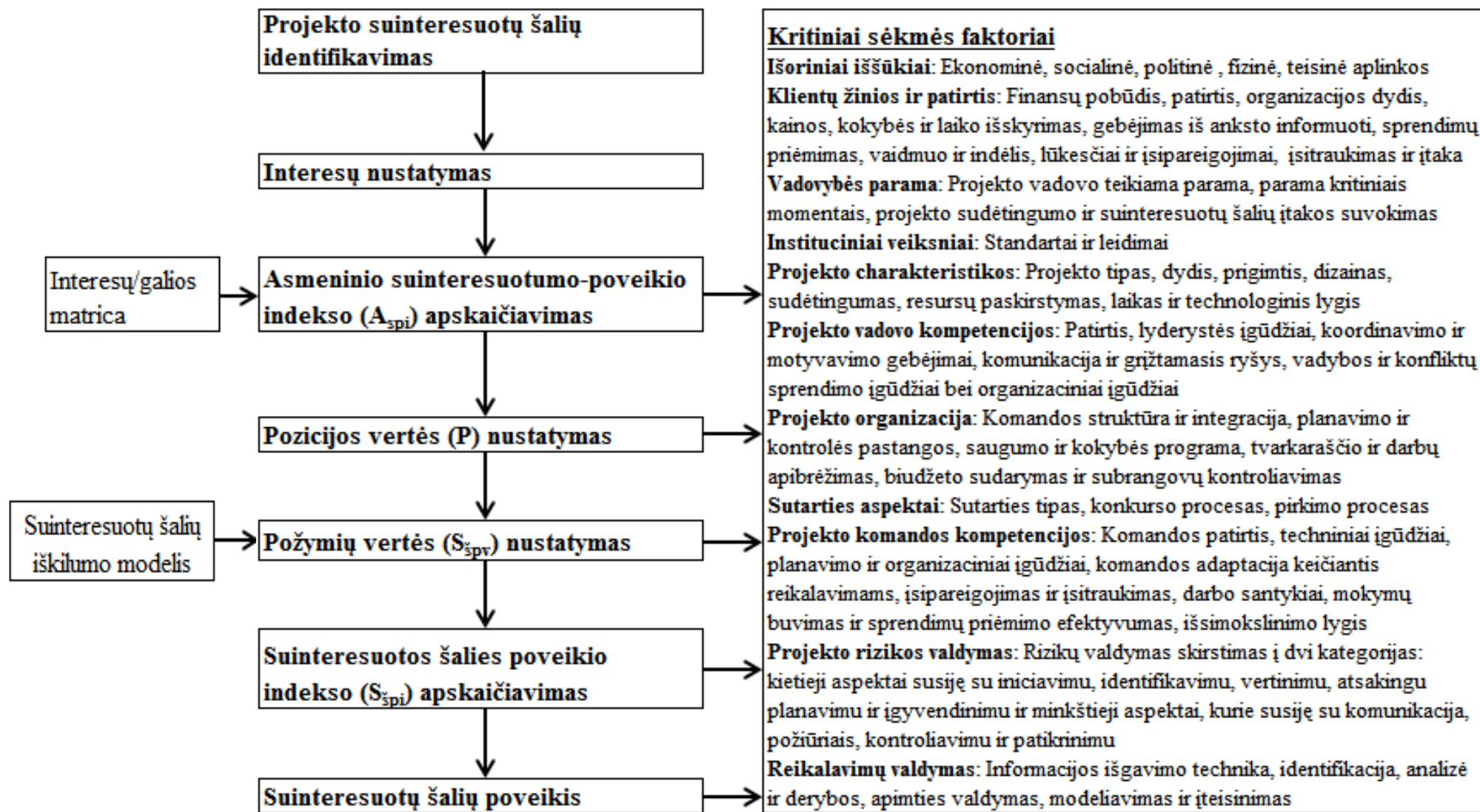
$$VS_{špi} = \sum S_{špi_k} \quad (4)$$

kur:

k – n -oji suinteresuota šalis.

Jeigu $VS_{špi}$ yra teigiamas, tai suinteresuotos šalys projektą veikia teigiamai, jeigu neigiamas, suinteresuotų šalių įtaka yra nepalanki projekto atžvilgiu.

Taigi, siekiant nustatyti suinteresuotų šalių poveikį projekto sėkmei, atsižvelgus į literatūros analizę, buvo sudarytas modelis (žr. 5 pav.), leidžiantis įvertinti suinteresuotų šalių poveikį projekto sėkmei.



5 pav. Suinteresuotų šalių poveikio projekto sėkmei vertinimo modelis

3. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ POVEIKIO PROJEKTO SĖKMEI TYRIMAS STATYBŲ SEKTORIUJE

3.1. Tyrimo logika ir metodologija

Tyrimo logika. Statybos projektai užima reikšmingą vietą šalies ūkyje. Statybos sektorius Lietuvoje yra vienas svarbiausių gamybos sektorių, kadangi jis ne tik skatina augti šalies ekonomiką, bet bene daugiausiai mokesčių į valstybės biudžetą yra surenkama iš šio sektoriaus. Taip pat šis sektorius kuria tiesiogines ir netiesiogines darbo vietas, todėl šalyje mažėja nedarbo lygis. Pagal statybos sektorių galima spręsti ir apie šalies nacionalinę ūkio būklę. Jeigu ji stiprėja, daugiau investicijų yra pritraukiama ir statybos apimtys auga kiekvienoje ūkio srityje. Statybos pramonė skiriasi nuo kitų ekonomikos sektorių, dėl to nesėkmių dydis yra palyginti aukštas. Pagrindinė priežastis yra ta, jog statybos sektorius pagal savo pobūdį yra palygintinai ginčytina sritis dėl kurios kyla nemažai konfliktų tarp suinteresuotų šalių. Tokie konfliktai gali trukdyti sėkmingam projekto užbaigimui. Todėl yra svarbu žinoti, kokie veiksniai ir kokią įtaką jie daro statybos projekto sėkmei norint išvengti projekto nesėkmės atveju. Statybos projektuose, galutiniai vartotojai nebus patenkinti ir laikys projektą nesėkmingu, jeigu nebus patenkinti jų iškelti funkcionalumo bei kokybės lūkesčiai. Atsižvelgiant į tai, visos suinteresuotos šalys turi būti nuolat stebimos ir valdomos siekiant užtikrinti sėkmingą suinteresuotų šalių veikimą per nuolatinį bendradarbiavimą ir įsitraukimą į statybos projektą. Statybos pramonė skirtingai nei kiti pramonės sektoriai gali daryti daug didesnę įtaką per galutinį produktą. Taip yra dėl to, jog statybos pramonės galutinis produktas yra ilgalaikis ir jo rezultatai yra vertinami net ir po daugelio metų skirtingai nei kitų pramonės šakų, kurių produktai yra greitai suvartojami, trumpalaikiai. Tačiau statybos projektams, jų baigčiai didelę įtaką gali padaryti visuomenė, tiek teigiamą, tiek neigiamą. To pasekoje, statybos pramonė ir visuomenė turėtų palaikyti glaudesnę bendravimą siekiant užtikrinti tokią projekto baigtį, kuri tenkintų abi suinteresuotas šalis. Taigi, atsižvelgiant į tai, buvo pasirinktas statybos sektorius empiriniam tyrimui atlikti, siekiant išsiaiškinti suinteresuotų šalių poveikį projekto sėkmei.

Tyrimo metodika. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas ekspertinio vertinimo metodas. Šis metodas yra tinkamiausias norint patikrinti arba pagrįsti duomenis. Apie tiriamą problemą ekspertai dėl savo profesinės patirties turi sukaupę pakankamai išsamią informaciją. Informacijos gavimui iš ekspertų buvo pasirinkta taikyti kiekybinių tyrimų metodą – anketinę apklausą. Socialiniuose moksluose tai vienas iš labiausiai paplitusių informacijos gavimo metodų. Apklausa buvo vykdoma raštu, todėl ją galima vadinti anketavimu arba anketine apklausa. Ekspertams dalis klausimų buvo perduota tiesiogiai, o dalis siųsta elektroniniu paštu siekiant greičiau gauti atsakymus.

Rengiant empirinio tyrimo instrumentą – anketą, buvo remtasi teorinėje dalyje analizuotų autorių Davis (2015), Turnerio (2009), Turnerio ir Zolino (2012), Olanderio (2007), mokslinė literatūra, kurioje aprašomi suinteresuotų šalių lūkesčiai, interesai, projekto sėkmės/nesėkmės veiksniai ir suinteresuotų šalių patenkinimo kriterijai. Taip pat buvo naudota Leungo ir Olomolaiye (2010) statybos projekto suinteresuotų šalių kategorizavimu. Suinteresuotų šalių poveikio projekto sėkmei įvertinimo nustatymui, remtasi metodais, kuriuos pateikė Aapaoja ir Haapasalo (2014), Olanderis (2007).

Asmeninio suinteresuotumo – poveikio indekso (A_{spi}) parametrai asmeninio suinteresuotumo lygis (a) ir poveikio įtakos lygis (p) yra matuojami taip: 5=labai aukštas, 4=aukštas, 3=neutralus, 2=žemas, 1=labai žemas.

Pozicijos vertė (P) yra vertinama taip: aktyvi opozicija $P = -1$, pasyvi opozicija $P = -0,5$, neutrali padėtis = 0, pasyvus palaikymas = 0,5, aktyvus palaikymas = 1.

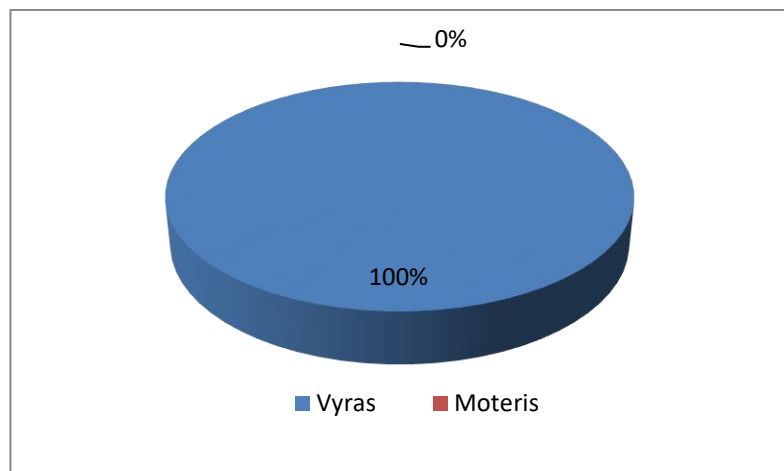
Olanderio (2007) teigimu, empiriniai tyrimų duomenys parodė, jog pagal suinteresuotų šalių iškilumo modelį visi požymiai (galia, skubumas, teisėtumas) yra maždaug vienodai svarbūs, tačiau galia yra šiek tiek svarbesnis požymis nei kiti. Atsižvelgiant į tai, požymiams yra priskiriami šie svoriai: $g=0,4$, $t=0,3$, $s=0,3$.

Tyrimo instrumento struktūra. Anketa sudaryta iš instrukcijos ir trijų klausimų blokų, kuriais siekta išsiaiškinti suinteresuotų šalių interesų ir projekto sėkmės veiksnių ryšį, suinteresuotų šalių poveikį projekto sėkmei ir tam tikrus demografinius duomenis. Anketos instrukcijoje pristatytas apklausą atliekantis žmogus, tyrimo tikslas, pabrėžtas tyrimo reikšmingumas ir anonimiškumas, taip pat pateikta pildymo instrukcija. Ekspertinės anketos klausimynas susideda iš trijų blokų: **A** blokas „*Suinteresuotų šalių interesų ir projekto sėkmės veiksnių ryšio nustatymas*“, **B** blokas „*Suinteresuotų šalių poveikio projekto sėkmei nustatymas*“, **C** blokas „*Demografiniai klausimai*“.

Dikčius (2011) išskiria dviejų tipų klausimus: nestruktūrizuotus ir struktūrizuotus. Nestruktūrizuotiems klausimams reikalinga paties respondento atsakymo formuluotė, kuri gali būti tiek konkreti, tiek išsami. Struktūrizuoti klausimai tyrimuose dažnai susideda iš plataus pasirinkimo klausimų, „arba–arba“ tipo klausimų bei skalių. Plataus pasirinkimo klausimuose yra pateikiamas klausimas respondentui ir keletas atsakymo alternatyvų, iš kurių respondentas turi pasirinkti vieną ar kelias alternatyvas. „Arba–arba“ klausimai priklauso plataus pasirinkimo klausimams ir turi tik dvi alternatyvas, kurios dažniausiai būna „taip“ ir „ne“. Ekspertinėje anketoje buvo pateikti tik struktūrizuoti (12 klausimų tyrimo instrumente) klausimai (žr. 2 priedą).

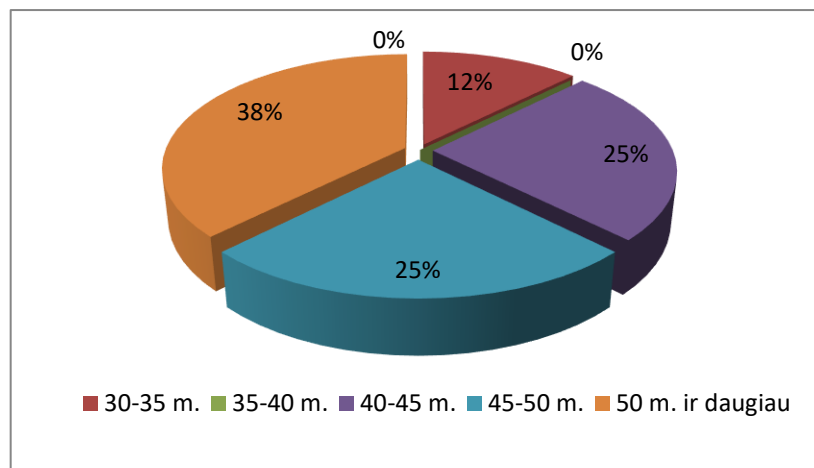
3.2. Tyrimo eiga

Tyrimo imtis. Anot Augustinaičio (2009), norint išlaikyti ekspertinio vertinimo tikslumą, ekspertų grupę turėtų sudaryti ne mažiau kaip 5 ekspertai. Šis skaičius gali svyruoti ir kartais ekspertų grupę sudaro ir keliasdešimt asmenų, tačiau mažiausias rekomenduojamas ekspertų grupės dydis yra 3 ekspertai. Daugelis mokslininkų mano, jog optimali tyrimo imtis ekspertinei apklausai yra nuo 8 iki 10 ekspertų. Taigi, atliekant tyrimą, tyrimo imtį sudarė ne mažiau kaip 8 ekspertai. Sudarant ekspertų grupę buvo remtasi vienu bendru kriterijumi – visi ekspertai turi būti pajėgūs patikimai ir efektyviai išspręsti nagrinėjamą problemą, o viena svarbiausių ekspertų savybių yra kompetencija. Todėl ekspertais buvo pasirinkti tie žmonės, kurie dirba statybų sektoriuje bei yra sudarę projekto komandą. Visą 100 proc. apklaustųjų sudarė vyrai (žr. 6 pav.).



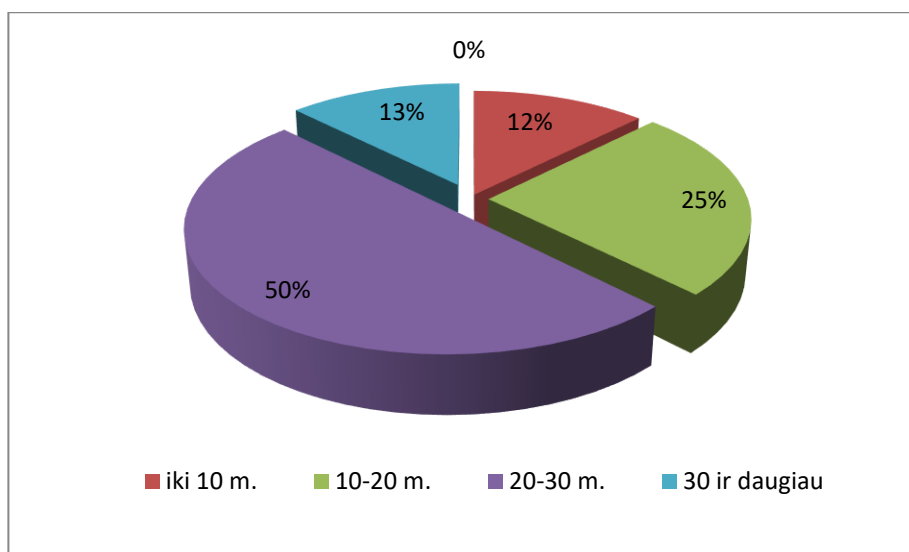
6 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal lytį, proc. (N=8)

Kalbant apie kompetenciją, svarbi yra tiek patirtis, tiek amžius. Vargu, ar jaunas specialistas turėtų pakankamai patirties ir žinių. Dėl apklausos duomenų patikimumo ekspertinėje apklausoje buvo kviečiami dalyvauti specialistai, turintys 30 metų ir daugiau. Ekspertų pasiskirstymas pagal amžių pavaizduotas 7 paveiksle.



7 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal amžių, proc. (N=8)

Apklausoje daugiausiai dalyvavo ekspertai, kurių amžius yra 50 metų ir daugiau, tai sudarė 38 proc. visų apklaustųjų. 25 proc. visų apklaustųjų sudarė ekspertai turintys 40 – 45 metus bei 45 – 50 metų. Tyrime nedalyvavo asmenys, kurie turėjo mažiau nei 30 metų. Kaip jau minėjau, kitas svarbus aspektas yra patirtis. Ekspertų patirtis statybų sektoriuje pavaizduota 8 paveiksle.



8 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal patirtį statybų sektoriuje, proc. (N=8)

Iš paveikslo matyti, kad didžiąją dalį respondentų sudarė ekspertai, turintys nuo 20 iki 30 metų patirtį statybų sektoriuje, t.y. 50 proc. visų apklaustųjų. Ketvirtadalį – 25 proc., sudarė asmenys, dirbantys statybų sektoriuje nuo 10 iki 20 metų. Į turinčių patirtį iki 10 metų intervalą pateko vienas asmuo, taip pat vienas respondentas pateko į intervalą, kuriame patirtis matuojama nuo 10 iki 20 metų. Tai sudarė atitinkamai 12 proc. ir 13 proc. visų ekspertų.

Tyrimo vykdymas. Pagal nustatytus kriterijus atrinktiems ekspertams anketos buvo įteiktos tiek tiesiogiai, tiek elektroniniu paštu. Elektroniniu paštu anketos buvo siunčiamos dėl gyvenamųjų vietų atstumo, siekiant atsakymus gauti greičiau. Iš visų tyrime dalyvavusių respondentų buvo gauti atsakymai, todėl anketų grįžtamumo kvota siekė 100 proc., todėl duomenis buvo galima analizuoti.

Tyrimo surinktų duomenų analizė. Ekspertinio vertinimo duomenys analizuojami įprasta ekspertinio vertinimo procedūra. Dauguma šiuolaikinių socialinių tyrimų duomenų yra apdorojami kompiuteriu. Duomenys, kurie gauti iš anketinės apklausos, buvo apdorojami Microsoft Excel programos pagalba.

4. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ POVEIKIO PROJEKTO SĖKMEI STATYBOS SEKTORIUJE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Tyrimo rezultatai ir interpretacija

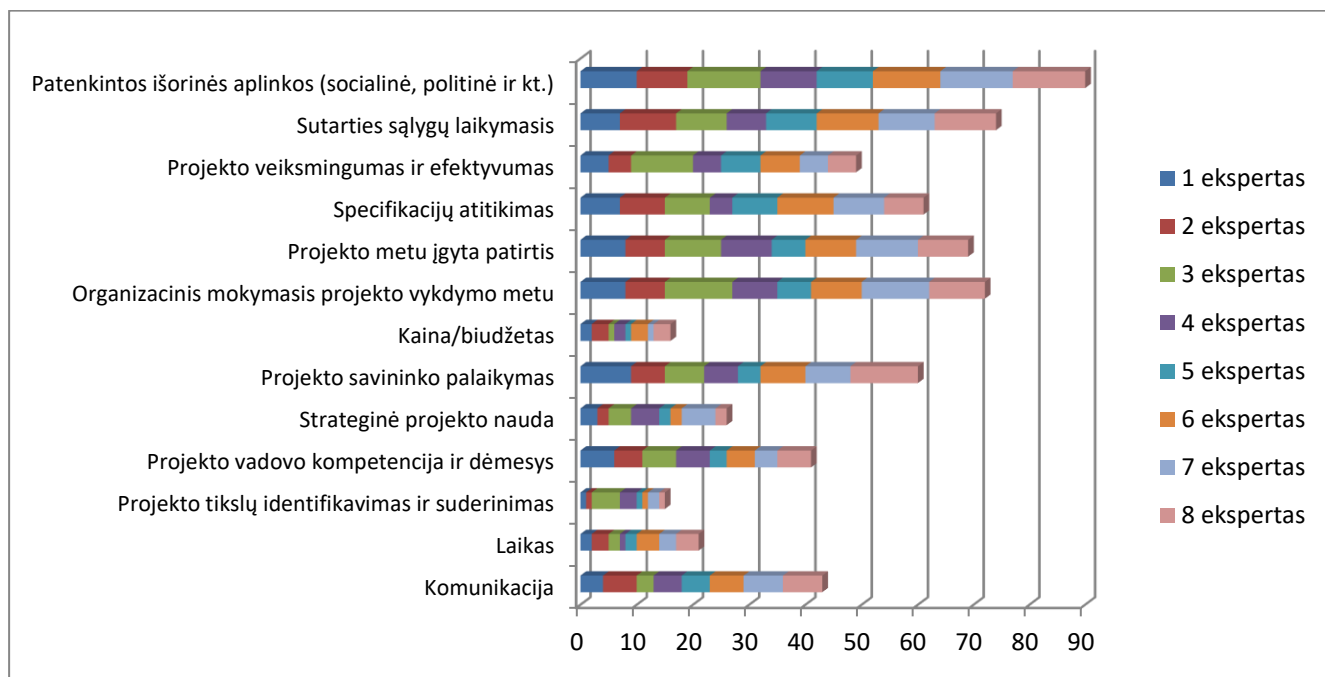
Tyrimė dalyvavo 8 skirtingų įmonių ekspertai, kurie atitiko keliamus kriterijus: ekspertas yra pajėgus patikimai bei efektyviai išspręsti nagrinėjamą problemą ir kompetencija, kuri tyrimė įvardijama kaip įgyta patirtis bei būtina sąlyga, kad ekspertas būtų dirbęs projekto komandoje. Anketos klausimyne vienuoliku ir dvyliku klausimu ekspertų buvo prašoma įvardinti įmonę, kurioje dirba bei kokias pareigas užima. Subendrinta informacija bei įmonių trumpi aprašymai, pateikiami 7 lentetėje.

7 lentelė. Tyrimė dalyvavusių ekspertų pareigos, darbo vieta ir jos aprašymas

	Pareigos	Įmonė, jos aprašymas
1 Ekspertas	Darbų vykdytojas	UAB „Kortas“. Specializuojasi statybos, rekonstrukcijos ir remonto darbuose visoje Lietuvoje įvairios paskirties pastatuose, taip pat teikia technikos nuomos paslaugas.
2 Ekspertas	Statybos darbų vadovas	Danema, MB. Specializuojasi gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų statyboje.
3 Ekspertas	Direktorius	Danema, MB. Specializuojasi gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų statyboje.
4 Ekspertas	Projektų vadovas	UAB „Drusta“. Specializuojasi statybos montavimo darbuose, pastatų rekonstrukcijoje ir paprastuose bei kapitaliniuose remontuose bei mechanizmų nuomoje visoje Lietuvoje.
5 Ekspertas	Darbų vadovas	UAB „Drusta“. Specializuojasi statybos montavimo darbuose, pastatų rekonstrukcijoje ir paprastuose bei kapitaliniuose remontuose bei mechanizmų nuomoje visoje Lietuvoje.
6 Ekspertas	Inžinierius	UAB „Drusta“. Specializuojasi statybos montavimo darbuose, pastatų rekonstrukcijoje ir paprastuose bei kapitaliniuose remontuose bei mechanizmų nuomoje visoje Lietuvoje.
7 Ekspertas	Inžinierius	UAB „Drusta“. Specializuojasi statybos montavimo darbuose, pastatų rekonstrukcijoje ir paprastuose bei kapitaliniuose remontuose bei mechanizmų nuomoje visoje Lietuvoje.
8 Ekspertas	Darbų vadovas	UAB „Drusta“. Specializuojasi statybos montavimo darbuose, pastatų rekonstrukcijoje ir paprastuose bei kapitaliniuose remontuose bei mechanizmų nuomoje visoje Lietuvoje.

Taigi, tyrime dalyvavo ekspertai iš trijų skirtingų įmonių: UAB „Kortas“, Danema, MB bei UAB „Drusta“. Šios įmonės skiriasi savo dydžiu, tačiau specializuojasi tose pačiose srityse, todėl projektai, kuriuos vykdo įmonės turėtų būti panašūs. Visų dalyvavusių ekspertų pareigos yra aukštesnio lygio, dauguma jų yra vadovai, tyrime dalyvavo ir vienas direktorius.

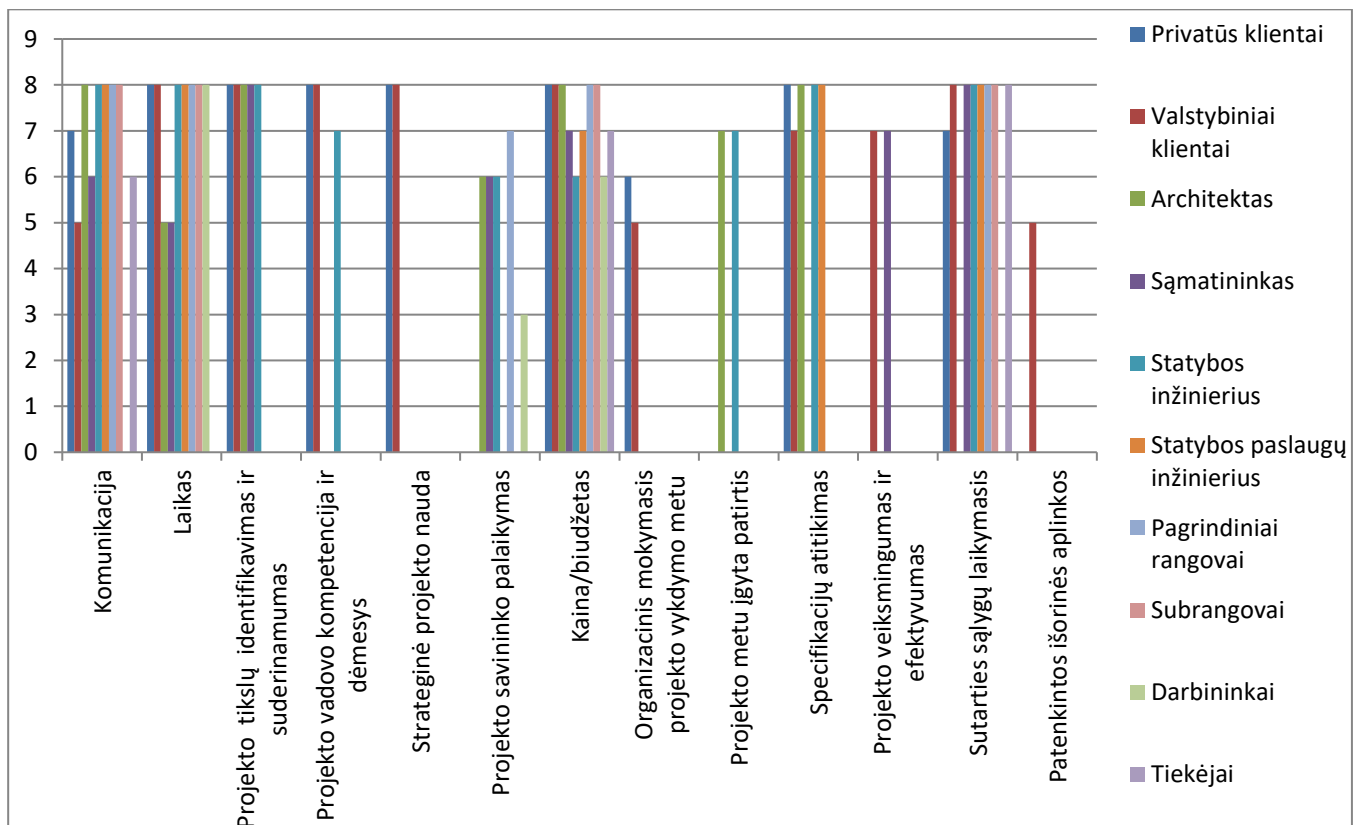
Pirmu klausimu anketoje, ekspertų buvo prašoma suranguoti suinteresuotų šalių interesus, kurie jų manymu yra svarbiausi, kad projektą laikytų sėkmingu. Ekspertai galėjo interesus žymėti tuo pačiu skaičiumi, jeigu manė, jog interesai yra vienodai svarbūs. Penki ekspertai išskyrė vienodai svarbius interesus, likę trys interesus surangavo nuo vieno iki trylikos. Ekspertų atsakymų grafinis vaizdavimas pateiktas 9 paveiksle. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, jog svarbiausi interesai suinteresuotoms šalims, kad projektą laikytų sėkmingu yra projekto tikslų identifikavimas ir suderinimas, kaina/biudžetas, laikas, strateginė projekto nauda, projekto vadovo kompetencija ir dėmesys, komunikacija, projekto veiksmingumas ir efektyvumas. Kiti interesai ekspertams pasirodė mažiau svarbūs: projekto savininko palaikymas, specifikacijų atitikimas, projekto metu įgyta patirtis, organizacinis mokymasis projekto vykdymo metu, sutarties sąlygų laikymasis bei patenkintos išorinės aplinkos (socialinė, politinė ir kt.).



9 pav. Ekspertų suinteresuotų šalių interesų rangavimo pasiskirstymas, sk. (N=8)

Kitu klausimu siekta išsiaiškinti, kokie interesai yra svarbūs kiekvienai suinteresuotai šaliai. Ekspertų atsakymų pasirinkimai apibendrinti 10 paveiksle, kuriame matyti kiekvienai suinteresuotai šaliai svarbūs interesai. Iš esmės visi ekspertų atsakymai yra panašūs. Pažymėtina, jog tokie interesai kaip komunikacija, laikas, projekto tikslų identifikavimas, kaina/biudžetas, projekto savininko palaikymas, specifikacijų atitikimas, sutarties sąlygų laikymasis yra siejami su klientų, projekto

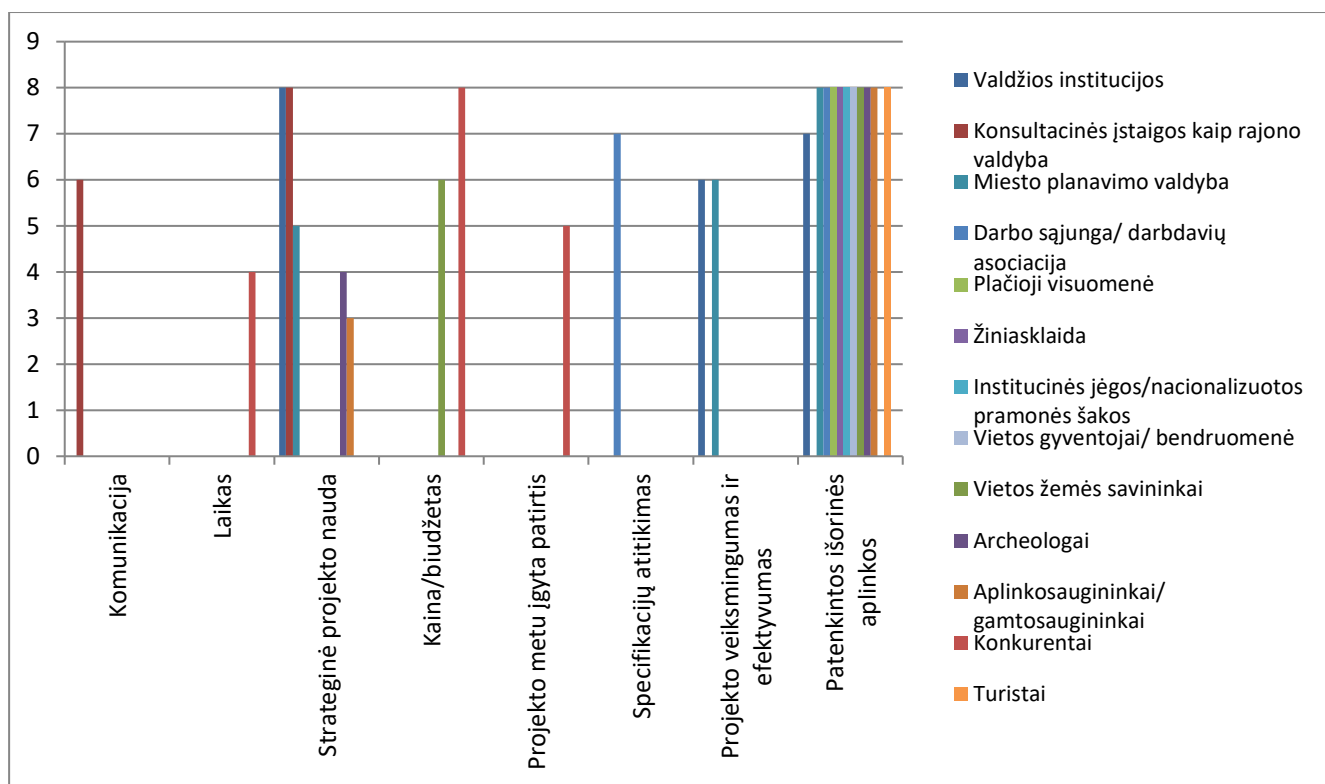
specialistų bei rangovų/tiekėjų grupių suinteresuotomis šalimis. Beveik vieninga yra ekspertų nuomonė, jog visoms klientų, projekto specialistų bei rangovų/tiekėjų grupių suinteresuotomis šalimis yra svarbūs šie interesai: komunikacija, laikas, kaina/biudžetas bei sutarties sąlygų laikymasis. Taip pat pastebėta, jog tik kelioms suinteresuotoms šalims buvo pažymėti tam tikri interesai, t.y. projekto vadovo kompetencija ir dėmesys ekspertų manymu yra svarbi tik privatiems bei valstybiniais klientams, statybos inžinieriams, organizacinis mokymasis projekto vykdymo metu – tik privatiems bei valstybiniais klientams ir projekto metu įgyta patirtis – tik architektams ir statybos inžinieriams. Vieninga ekspertų nuomone, projekto tikslų identifikavimas ir suderinimas yra svarbus interesas privatiems bei valstybiniais klientams, architektams, sąmatininkui bei statybos inžinieriui.



10 pav. Ekspertų interesų priskyrimo klientų, projekto specialistų, rangovų/tiekėjų grupių suinteresuotoms šalims pasiskirstymas, asm. (N=8)

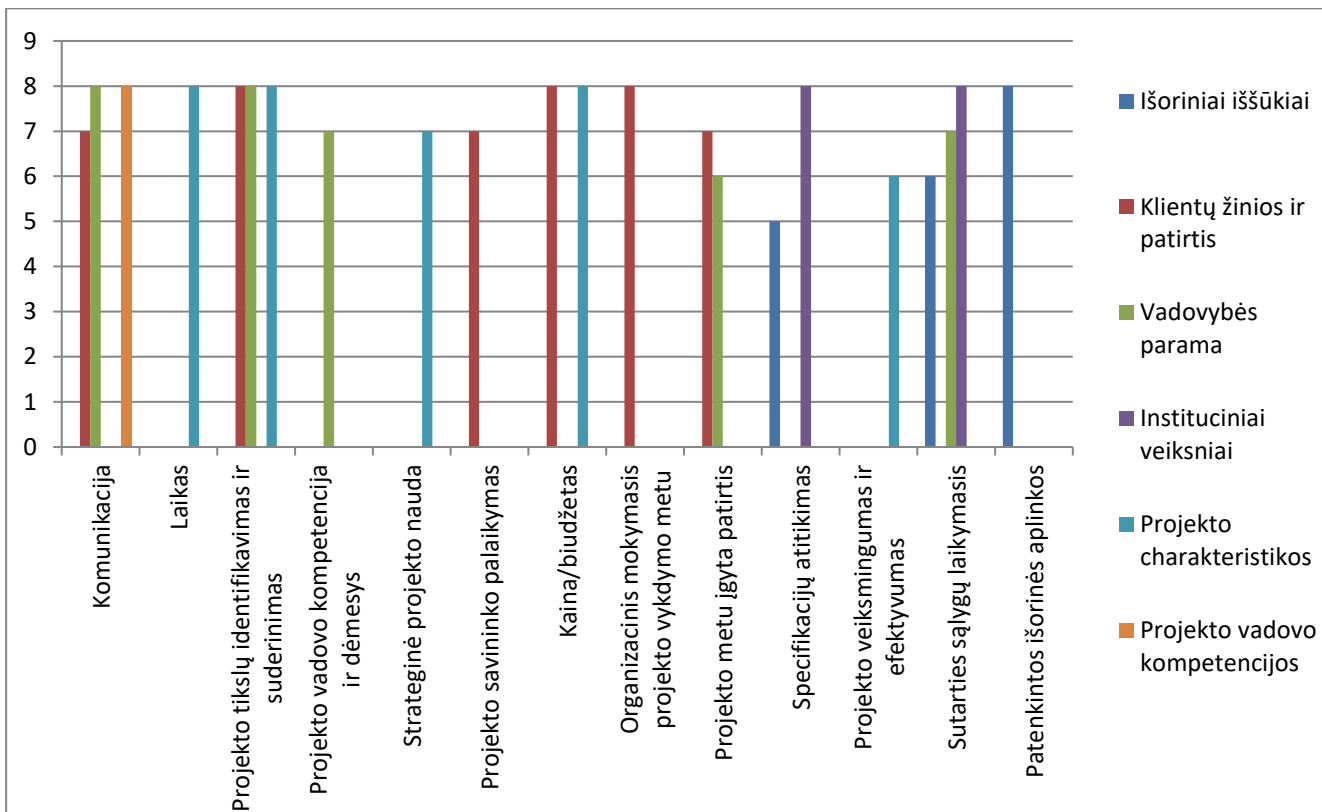
Ekspertų manymu, strateginė projekto nauda (įskaitant tik valdžios institucijas, konsultacines įstaigas, miesto planavimo valdybą, archeologus ir aplinkosaugininkus) ir patenkintos suinteresuotos šalys yra pagrindiniai (išskyrus konsultacines įstaigas bei konkurentus) išorinėms valstybinėms grupėms ir išorinėms privačioms grupėms priklausančių suinteresuotų šalių interesai (žr. 11 pav.). Šiame paveiksle buvo įtraukti tik tie interesai, kuriuos ekspertai pažymėjo kaip svarbius tam tikroms suinteresuotoms šalims. Pažymėtina, jog, ekspertų nuomone, konkurentų interesai išsiskiria iš kitų šiose grupėse esančių suinteresuotų šalių interesų. Pusė ekspertų įvardino, jog konkurentams svarbus

laikas, penki ekspertai, jog projekto metu įgyta patirtis ir visi ekspertai sutiko, jog konkurentams yra svarbu kaina/biudžetas.

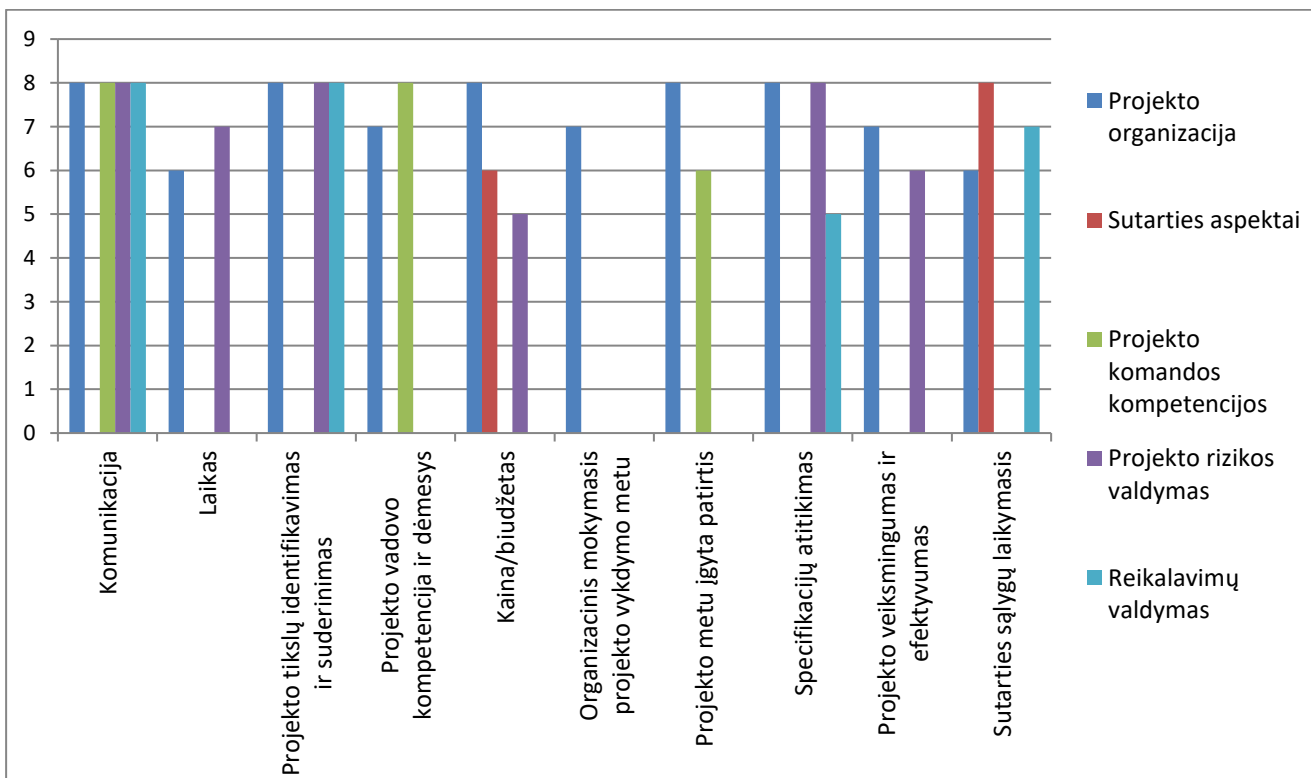


11 pav. Ekspertų interesų priskyrimo išorinių valstybinių bei išorinių privačių grupių suinteresuotoms šalims pasiskirstymas, asm. (N=8)

Išsiaiškinus interesų svarbos eiliškumą bei kokie interesai yra svarbūs kiekvienai suinteresuotai šaliai, kitu žingsniu anketos klausimyne siekta susieti interesus suinteresuotų šalių interesus su projekto kritiniais sėkmės faktoriais. Atsakymai į klausimą, kuriame ekspertų buvo prašoma nurodyti, kokie suinteresuotų šalių interesai siejasi su kritiniais projekto sėkmės faktoriais, pateikti 12 ir 13 paveiksluose. Iš jų matyti, jog daugiausiai projekto kritinių sėkmės faktorių įtakoja komunikacija, projekto tikslų identifikavimas ir suderinimas, kaina/biudžetas, specifikacijų atitikimas bei sutarties sąlygų laikymasis. Taip pat pažymėtina, jog tokie interesai, kaip strateginė projekto nauda, projekto savininko palaikymas, patenkintos išorinės aplinkos veikia tik vieną, o organizacinis mokymasis projekto vykdymo metu tik kelis projekto kritinius sėkmės faktorius. Pagal tai galima spręsti, į kokius suinteresuotų šalių interesus ir jų patenkinimą reikia atkreipti dėmesį, jog projektas būtų sėkmingas. Pasitikint ekspertų nuomone, didžiausią dėmesį reikia kreipti į šiuos suinteresuotų šalių interesus: komunikaciją, projekto tikslų identifikavimą ir suderinimą, kainą/biudžetą, specifikacijų atitikimą bei sutarties sąlygų laikymąsi.

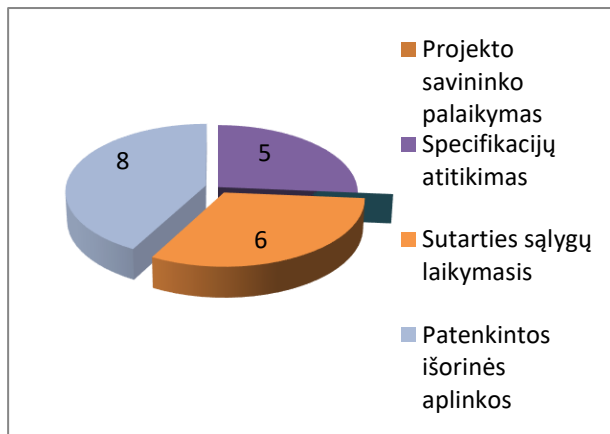


12 pav. Ekspertų atsakymų į klausimą apie suinteresuotų šalių interesų ir projekto kritinių sėkmės faktorių sąsają, pasiskirstymas, asm. (N=8)

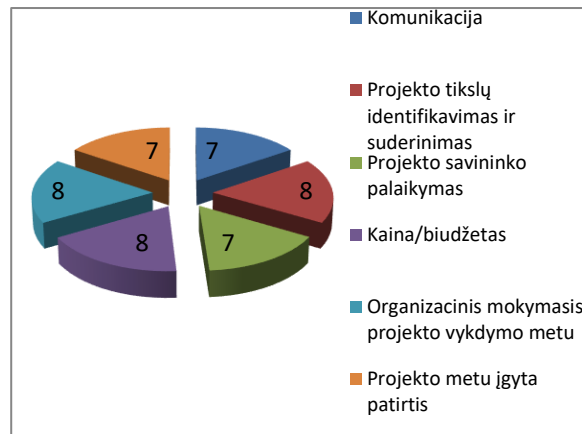


13 pav. Ekspertų atsakymų į klausimą apie suinteresuotų šalių interesų ir projekto kritinių sėkmės faktorių sąsają, pasiskirstymas, asm. (N=8)

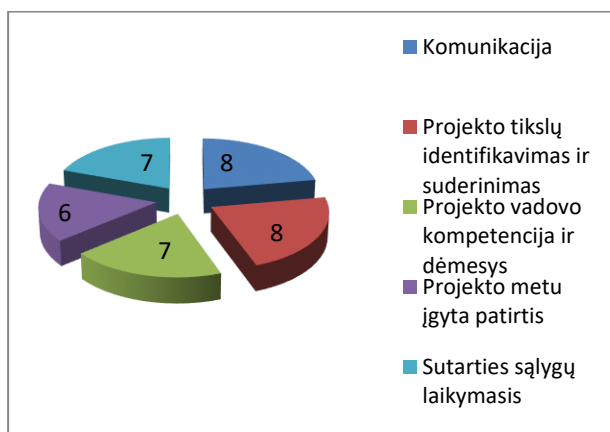
Susidaryti dar aiškesnį vaizdą, kokius projekto kritinius sėkmės faktorius įtakoja suinteresuotų šalių interesai, galima pažvelgus į 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 paveikslus.



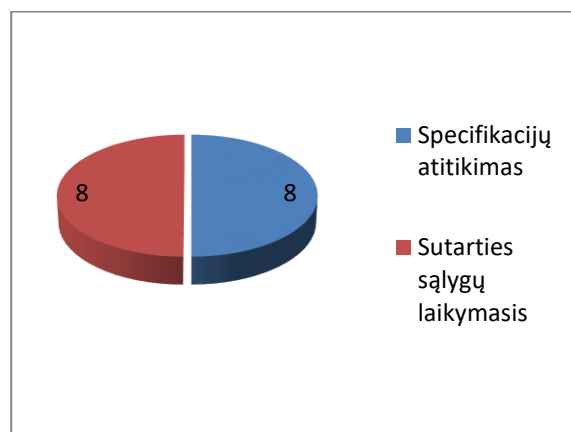
14 pav. Išoriniai iššūkiai ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8)



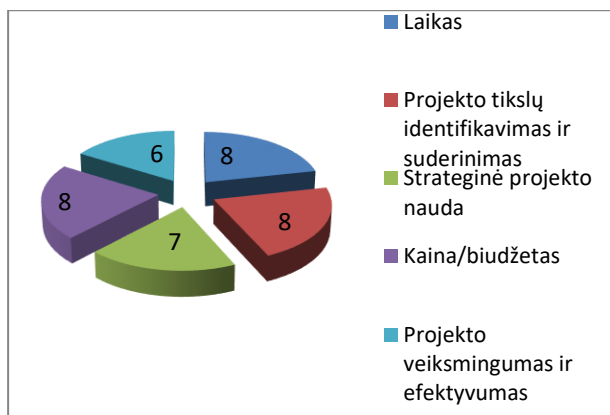
15 pav. Klientų žinios ir patirtis ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8)



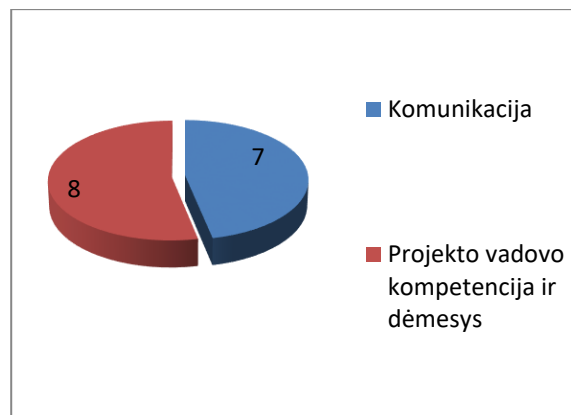
16 pav. Vadovybės parama ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8)



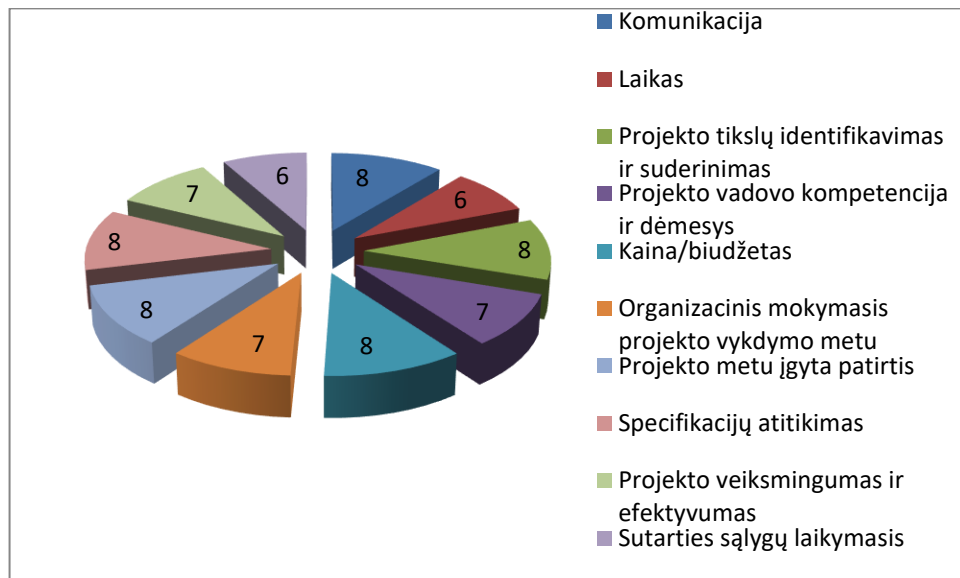
17 pav. Instituciniai veiksniai ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8)



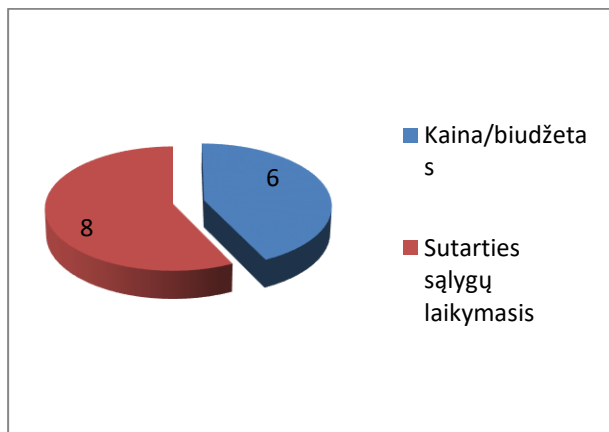
18 pav. Projekto charakteristikos ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8)



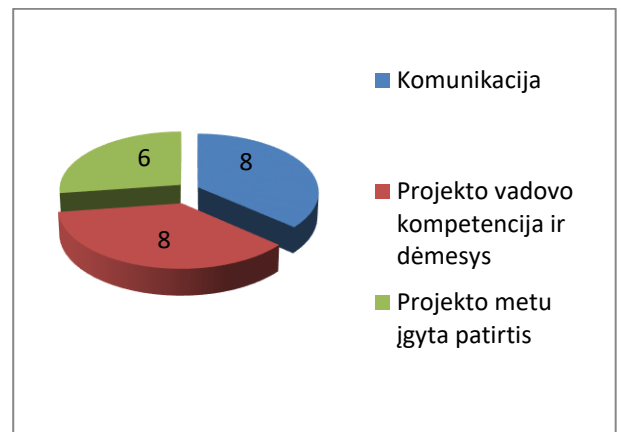
19 pav. Projekto vadovo kompetencija ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8)



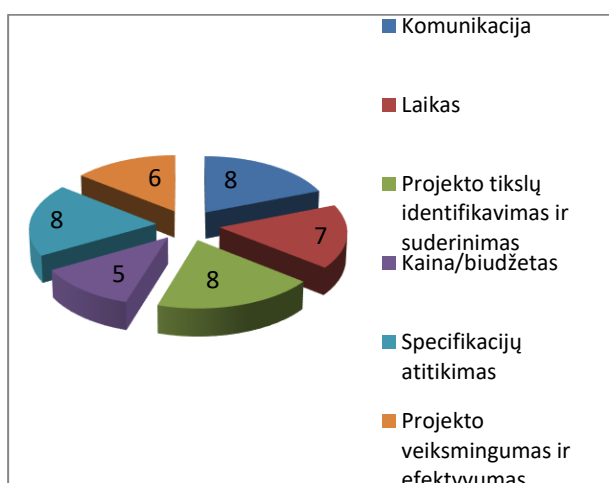
20 pav. Projekto organizacija ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8)



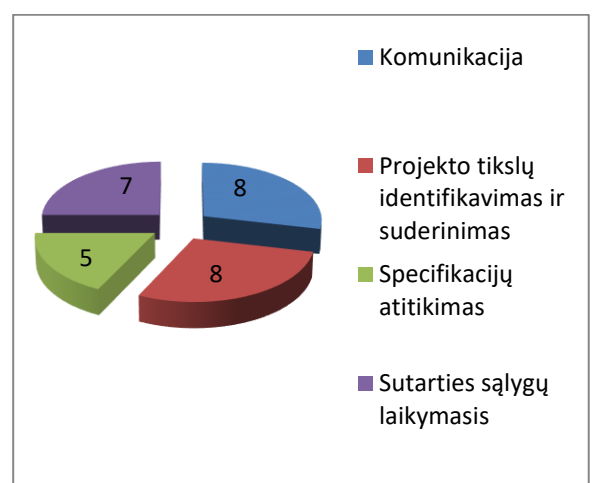
21 pav. Sutarties aspektai ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8)



22 pav. Projekto komandos kompetencijos ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8)

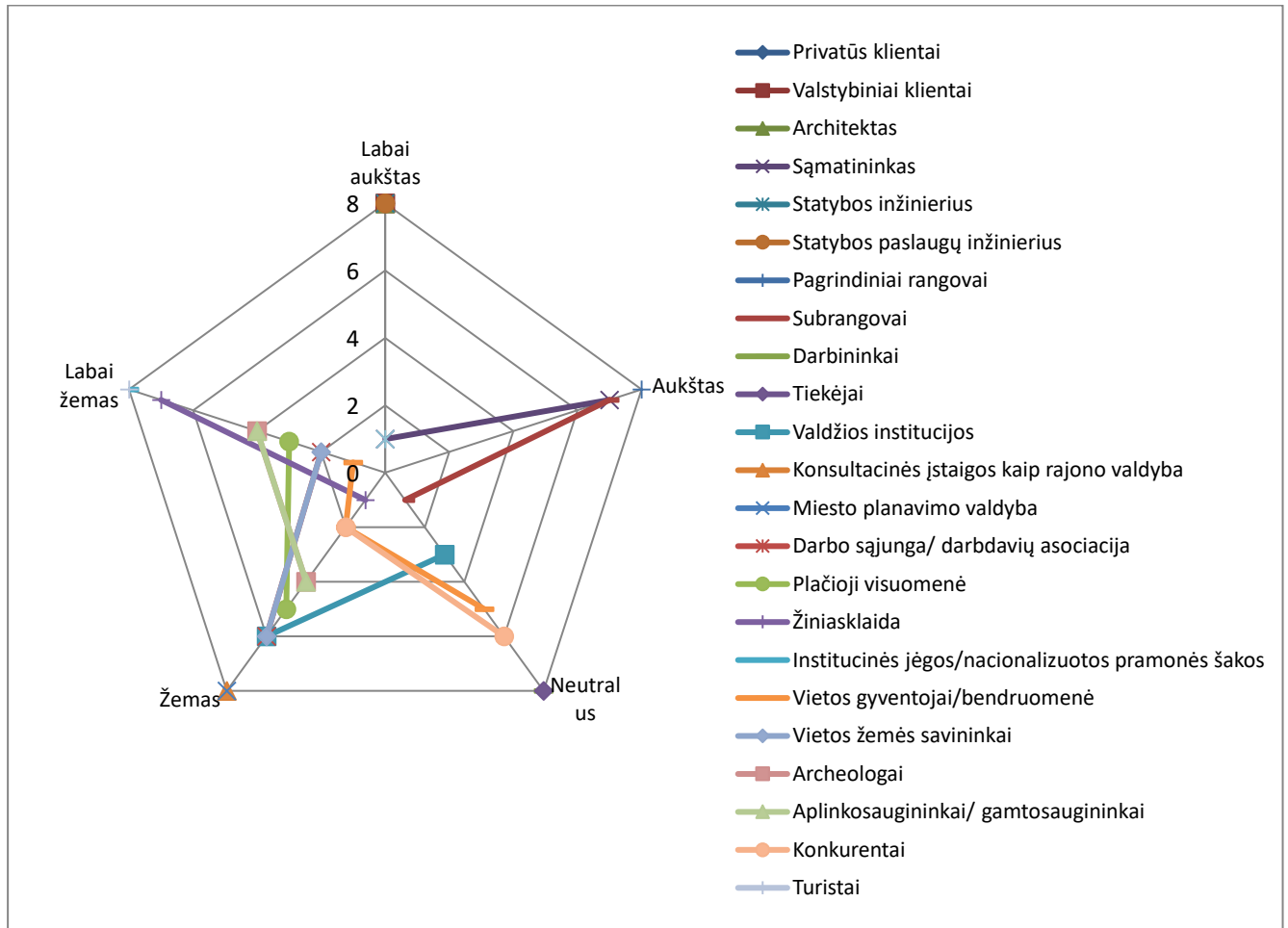


23 pav. Projekto rizikos valdymas suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8)



24 pav. Reikalavimų valdymas ir suinteresuotų šalių interesai, asm. (N=8)

Kiti klausimai anketos klausimyne buvo skirti norint apskaičiuoti kiekvienos suinteresuotos šalies poveikio indeksą projekto atžvilgiu. Pirmiausiai yra apskaičiuojamas asmeninio suinteresuotumo – poveikio indeksas (A_{spi}), kurio dedamosios yra asmeninio suinteresuotumo lygis (a) ir yra Ketvirtu klausimu ekspertams siekta nustatyti suinteresuotų šalių asmeninio suinteresuotumo lygį (a) projektu. Atsakymų rezultatai pavaizduoti 25 paveiksle.



25 pav. Suinteresuotų šalių asmeninio suinteresuotumo lygis projektu, asm. (N=8)

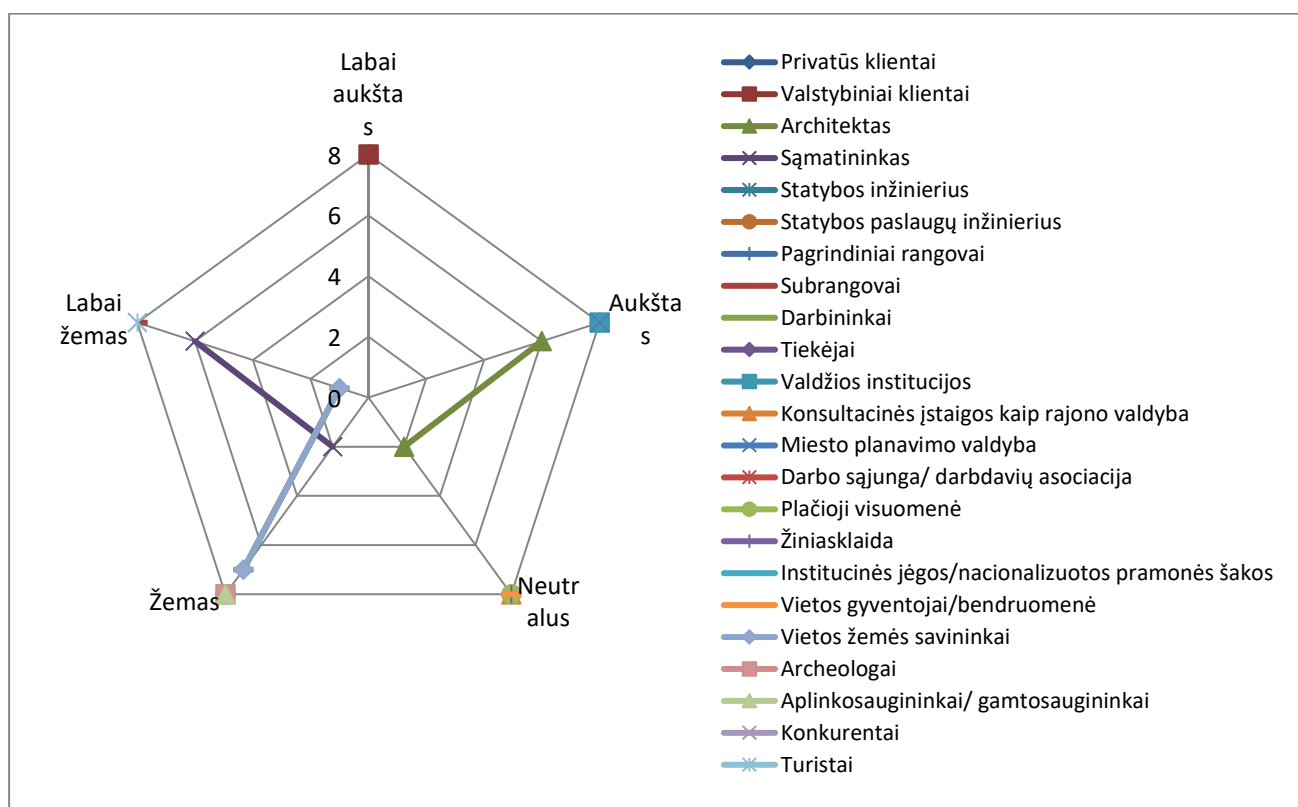
Taigi, iš paveikslo matyti, jog ekspertai labai aukštam asmeninio suinteresuotumo lygiui projektu priskyrė privačius bei valstybinius klientus, architektą, sąmatininką, statybos inžinierių, statybos paslaugų inžinierius. Aukštam asmeninio suinteresuotumo lygiui – pagrindinius rangovus ir septyni ekspertai subrangovus. Neutraliam asmeninio suinteresuotumo lygiui vienas ekspertas priskyrė subrangovus, visi ekspertai – darbininkus, tiekėjus, trys ekspertai valdžios institucijas, penki ekspertai – vietos gyventojus/bendruomenę ir šeši ekspertai – konkurentus. Visi ekspertai sutiko, jog žemam suinteresuotam lygiui priklauso konsultacinės įstaigos, miesto planavimo valdyba, pusė ekspertų ir daugiau – valdžios institucijos, darbo sąjunga/darbdavių asociacija, plačioji visuomenė, vietos žemės savininkai, mažiau nei pusė ekspertų – žiniasklaida, vietos gyventojai/bendruomenė, archeologai,

aplinkosaugininkai/gamtosaugininkai bei konkurentai. Kiekvienai suinteresuotai šaliai pagal ekspertų įvertinimą yra priskiriami asmeninio suinteresuotumo lygio įverčiai, kurie atsispindi 8 lentelėje.

8 lentelė. Suinteresuotų šalių asmeninio suinteresuotumo lygis, sk.

	Privatūs klientai	Valstybiniai klientai	Architektas	Sąmatininkas	Stybos inžinierius	Stybos paslaugų inžinierius	Pagrindiniai rangovai	Subrangovai	Darbininkai	Tiekėjai	Valdžios institucijos	Konsultacinės įstaigos	Miesto planavimo valdyba	Darbo sąjunga/ darbdavių asociacija	Plačioji visuomenė	Žiniasklaida	Institucinės jėgos/nacionalizuotos pramonės šakos	Vietos gyventojai/bendruomenė	Vietos žemės savininkai	Archeologai	Aplinkosaugininkai/ gamtosaugininkai	Konkurentai	Turistai
I atvejis	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	3	2	2	3	1
II atvejis								3			2			1	1			2		1	1	2	

Penktas klausimas ekspertams anketos klausimyne buvo skirtas nustatyti suinteresuotų šalių poveikio įtakos lygį (p) projektui. Rezultatai pateikti 26 paveiksle.



26 pav. Suinteresuotų šalių poveikio įtakos lygis projektui, asm. (N=8)

Iš paveikslu matyti, jog labai aukštam poveikio įtakos lygiui ekspertai priskyrė privačius ir valstybinius klientus, aukštam – tiekėjus, valdžios institucijas, miesto planavimo valdybą, neutraliam poveikio įtakos lygiui – architektus, konsultacines įstaigas, plačiąją visuomenę, žiniasklaidą, vietos gyventojus/bendruomenę, žemam – visi ekspertai priskyrė sąmatininką, statybos inžinierius, statybos paslaugų inžinierius, darbo sąjungą/darbdavių asociaciją, institucines jėgas, archeologus, aplinkosaugininkus/gamtosaugininkus, septyni ekspertai priskyrė pagrindinius rangovus, darbininkus, vietos žemės savininkus. Kiekvienai suinteresuotai šaliai pagal ekspertų įvertinimą yra priskiriami poveikio įtakos lygio įverčiai, kurie atsispindi 9 lentelėje.

9 lentelė. Suinteresuotų šalių poveikio įtakos lygis, sk.

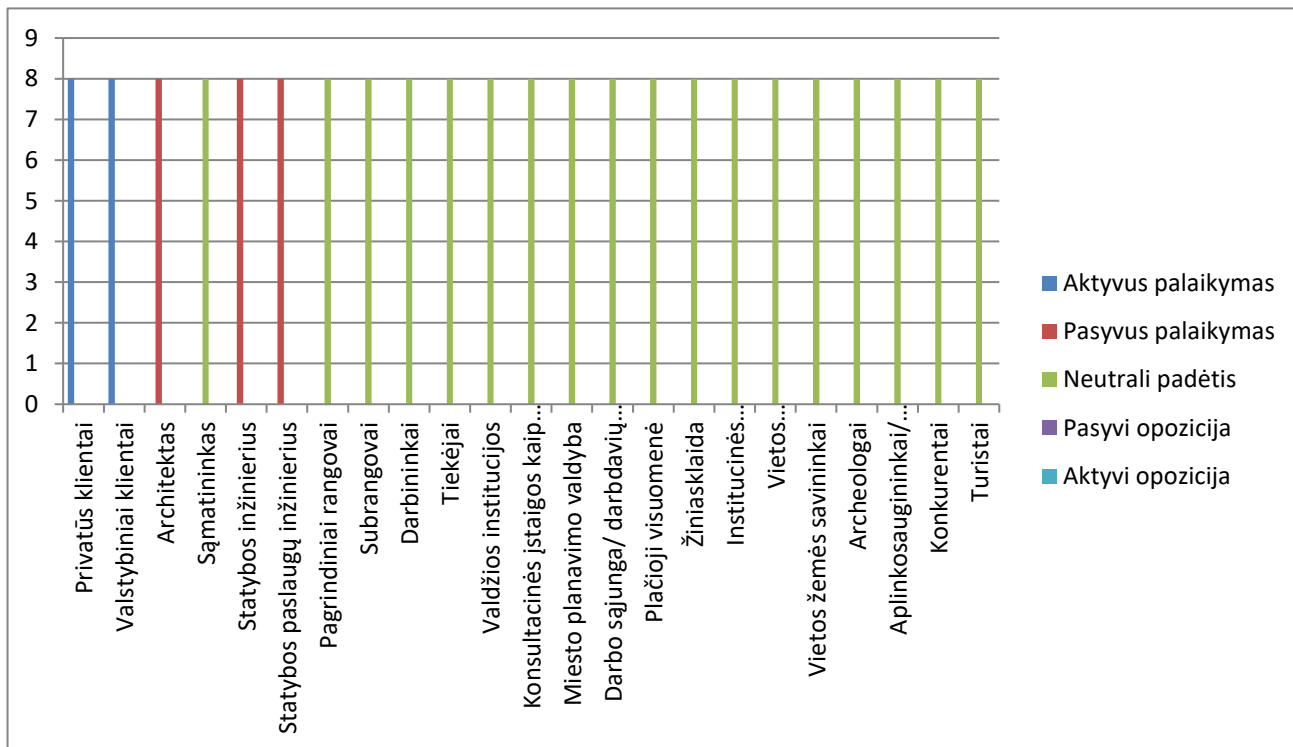
	Privatūs klientai	Valstybiniai klientai	Architektas	Sąmatininkas	Statybos inžinierius	Statybos paslaugų inžinierius	Pagrindiniai rangovai	Subrangovai	Darbininkai	Tiekėjai	Valdžios institucijos	Konsultacinės įstaigos	Miesto planavimo valdyba	Darbo sąjunga/ darbdavių asociacija	Plačioji visuomenė	Žiniasklaida	Institucinės jėgos/nacionalizuotos pramonės šakos	Vietos gyventojai/bendruomenė	Vietos žemės savininkai	Archeologai	Aplinkosaugininkai/ gamtosaugininkai	Konkurentai	Turistai
I atvejis	5	5	3	2	2	2	2	1	2	4	4	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1
II atvejis						1			1										1				

Turint suinteresuotų šalių asmeninio suinteresuotų šalių asmeninio suinteresuotumo lygį (a) ir poveikio įtakos lygį (p), apskaičiuojamas asmeninio suinteresuotumo – poveikio indeksą (A_{spi}). Skaičiavimai pateikti 9 lentelėje. Kadangi skyrėsi kai kurių ekspertų nuomonė dėl asmeninio suinteresuotumo lygio ir poveikio įtakos lygio, buvo apskaičiuotas asmeninio suinteresuotumo – poveikio indekso vidurkis. Sprendžiant apie suinteresuotų šalių poveikį projekto sėkmei pagal šį indeksą, matyti, jog didžiausią įtaką daro klientai – privatūs ir valstybiniai, architektas, tiekėjai, sąmatininkas, statybos inžinierius, statybos paslaugų inžinierius bei valdžios institucijos. Mažiausią galimybę paveikti projektą pagal apskaičiuotą indeksą turi institucinės jėgos/nacionalizuotos pramonės šakos bei turistai. Tačiau vertinant visą suinteresuotų šalių įtaką projektui, reikia įvertinti daugiau nei suinteresuotų šalių galimybę paveikti projektą.

		Privatus klientai	Valstybiniai klientai	Architektas	Samatininkas	Statybos inžinierius	Statybos paslaugų inžinierius	Pagrindiniai rangovai	Subrangovai	Darbininkai	Tiekėjai	Valdžios institucijos	Konsultacinės įstaigos	Miesto planavimo valdyba	Darbo sąjunga/ darbdavių asociacija	Plačioji visuomenė	Žiniasklaida	Institucinės jėgos/nacionalizuotos pramonės šakos	Vietos gyventojai/bendruomenė	Vietos žemės savininkai	Archeologai	Aplinkosaugininkai/ gamtos saugininkai	Konkurentai	Turistai
a	I atvejis	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	3	2	2	3	1
	II atvejis								3			2			1	1			2		1	1	2	
p	I atvejis	5	5	3	2	2	2	2	1	2	4	4	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1
	II atvejis							1		1									1					
A _(spi)	I atvejis	1	1	0,77	0,63	0,63	0,63	0,57	0,4	0,49	0,69	0,69	0,49	0,57	0,4	0,49	0,35	0,28	0,60	0,49	0,4	0,4	0,35	0,2
	II atvejis							0,4		0,35		0,57			0,28	0,35			0,49		0,28	0,28	0,28	
	Vidurkis							0,48		0,42		0,63			0,34	0,42			0,55		0,34	0,34	0,31	

27 pav. Asmeninio suinteresuotumo – poveikio indekso (A_{spi}) apskaičiavimas

Kiekviena suinteresuota šalis gali būti tiek teigiamai, tiek neigiamai nusistačiusi prieš projektą, todėl kitu klausimu anketoje buvo siekta nustatyti suinteresuotų šalių pozicijos vertę (P) projekto atžvilgiu. Grafinis gautų duomenų atvaizdavimas matyti 28 paveiksle.



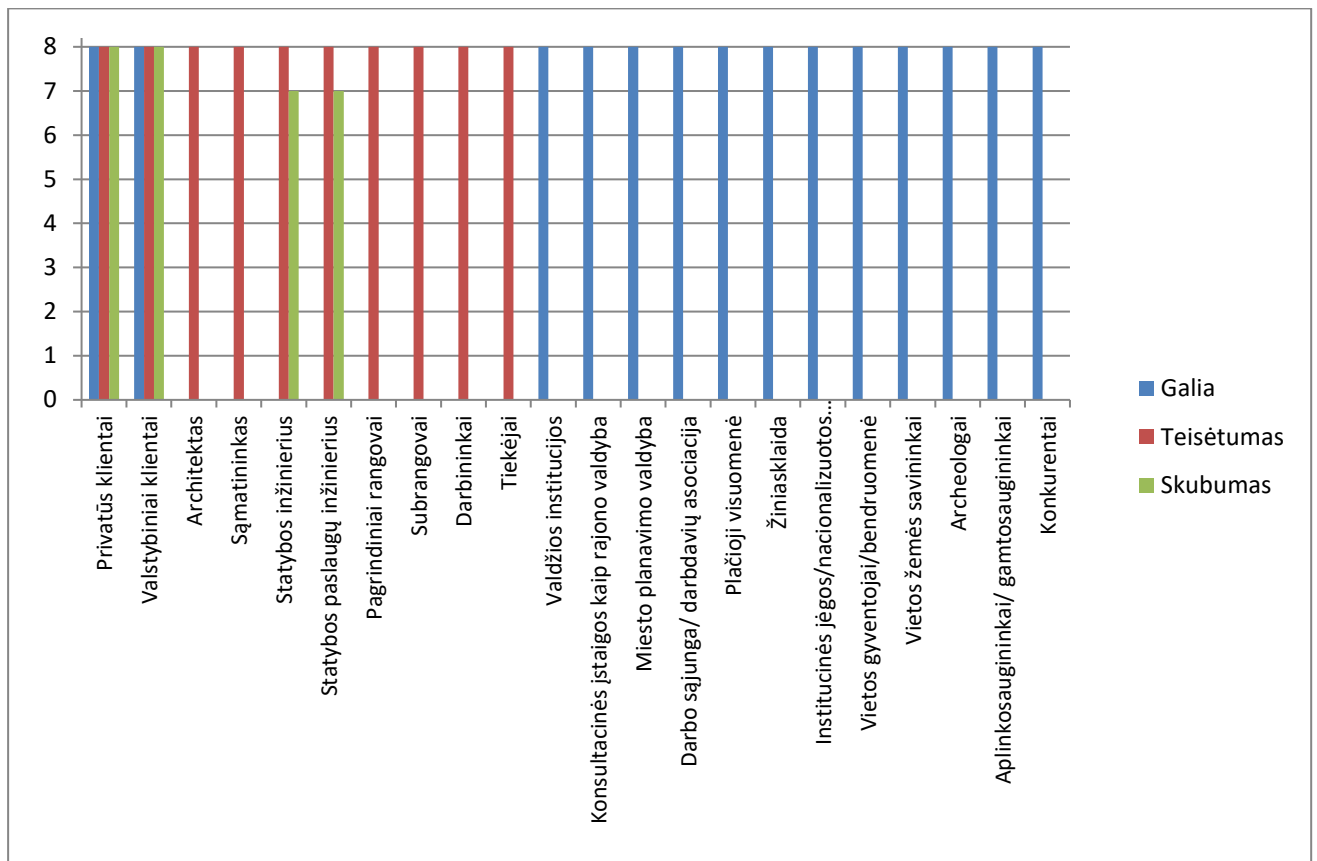
28 pav. Suinteresuotų šalių pozicija projekto atžvilgiu, asm. (N=8)

Iš paveikslu matyti, jog visi ekspertai buvo vieningos nuomonės dėl suinteresuotų šalių pozicijos projekto atžvilgiu nustatymo. Jų nuomone, privatūs ir valstybiniai klientai užima aktyvią poziciją, pasyviai projektą palaiko architektas, statybos inžinierius bei statybos paslaugų inžinierius, o neutralią padėtį projekto atžvilgiu užima sąmatininkas, pagrindiniai rangovai, subrangovai, darbininkai, tiekėjai, valdžios institucijos, konsultacinės įstaigos, miesto planavimo valdyba, darbo sąjunga/darbdavių asociacija, plačioji visuomenė, žiniasklaida, institucinės jėgos/nacionalizuotos pramonės šakos, vietos gyventojai/bendruomenė, vietos žemės savininkai, archeologai, aplinkosaugininkai/gamtosaugininkai, konkurentai bei turistai. Pagal ekspertų įvertinimą, suinteresuotoms šalims yra priskiriamos pozicijos vertės (žr. 29 pav.).

P	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	Privatūs klientai	Valstybiniai klientai	Architektas	Sąmatininkas	Statybos inžinierius	Statybos paslaugų inžinierius	Pagrindiniai rangovai	Subrangovai	Darbininkai	Tiekėjai	Valdžios institucijos	Konsultacinės įstaigos	Miesto planavimo valdyba	Darbo sąjunga/ darbdavių asociacija	Plačioji visuomenė	Žiniasklaida	Institucinės jėgos/nacionalizuotos pramonės šakos	Vietos gyventojai/bendruomenė	Vietos žemės savininkai	Archeologai	Aplinkosaugininkai/ gamtosaugininkai	Konkurentai	Turistai								

29 pav. Suinteresuotų šalių pozicijos vertės

Paskutinis aspektas, kuris liko, norint apskaičiuoti suinteresuotų šalių poveikį projekto sėkmei yra suinteresuotų šalių požymių (galios, teisėtumo ir skubumo) nustatymas. Visi ekspertai turistams nepriskyrė jokio požymio. Jeigu suinteresuotai šaliai nepriskiriamas nei vienas požymis, ji negali būti laikoma projekto suinteresuota šalimi, todėl turistams nebus skaičiuojamas poveikio indeksas (Aapaoja ir Haapasalo, 2014). Požymių pasiskirstymas yra atvaizduojamas 30 paveiksle. Pažymėtina, jog tik privatūs ir valstybiniai klientai, statybos inžinieriai bei statybos paslaugų inžinieriai ekspertų nuomone turi du arba tris požymius: privatūs ir valstybiniai klientai – galią, teisėtumą ir skubumą, statybos inžinieriai bei statybos paslaugų inžinieriai – teisėtumą ir skubumą. Visi ekspertai yra vieningos nuomonės, jog valdžios institucijos, konsultacinės įstaigos, miesto planavimo valdyba, darbo sąjunga/darbdavių asociacija, plačioji visuomenė, žiniasklaida, institucinės jėgos/nacionalizuotos pramonės šakos, vietos gyventojai/bendruomenė, vietos žemės savininkai, archeologai bei konkurentai turi galią paveikti projektą.



30 pav. Suinteresuotų šalių požymiai

Atsižvelgiant į ekspertų požymių priskyrimą kiekvienai suinteresuotai šaliai, jiems yra suteikiamos reikšmės. Požymių vertė apskaičiuojama 10 lentelėje.

10 lentelė. Suinteresuotų šalių požymių vertė

Suinteresuotos šalys	Požymiai			Požymių vertė
	Galia	Teisėtumas	Skubumas	
Privatūs klientai	0,4	0,3	0,3	1
Valstybiniai klientai	0,4	0,3	0,3	1
Architektas		0,3		0,3
ŠaMATININKAS		0,3		0,3
Statybos inžinierius		0,3	0,3	0,6
Statybos paslaugų inžinierius		0,3	0,3	0,6
Pagrindiniai rangovai		0,3		0,3
Subrangovai		0,3		0,3
Darbininkai		0,3		0,3
Tiekėjai		0,3		0,3
Valdžios institucijos	0,4			0,4
Konsultacinės įstaigos kaip rajono valdyba	0,4			0,4

Miesto planavimo valdyba	0,4			0,4
Darbo sąjunga/ darbdavių asociacija	0,4			0,4
Plačioji visuomenė	0,4			0,4
Žiniasklaida	0,4			0,4
Institucinės jėgos/nacionalizuotos pramonės šakos	0,4			0,4
Vietos gyventojai/bendruomenė	0,4			0,4
Vietos žemės savininkai	0,4			0,4
Archeologai	0,4			0,4
Aplinkosaugininkai/ gamtosaugininkai	0,4			0,4
Konkurentai	0,4			0,4

Pagal suinteresuotų šalių iškilumo modelį, daugelis suinteresuotų šalių pakliūna į žalią zoną. Joje yra vadinamosios nematomos suinteresuotos šalys. Šiuo atveju vadovai gali nesiimti jokių veiksmų ir net nelaikyti jų suinteresuotomis šalimis. Skirstant suinteresuotas šalis pagal klases šiuo atveju jų yra keturios: potencialios, kurios turi tik galios požymį, veikiančios savo nuožiūra, kurios turi tik teisėtumo požymį, priklausomos – teisėtumo ir subumo požymiai bei neabejotinos suinteresuotos šalys, kurios turi visus tris požymius. Sprendžiant tik pagal požymių vertę, didiausią poveikį projektui darytų privatūs ir valstybiniai klientai, statybos inžinierius ir statybos paslaugų inžinierius.

Turint visus reikiamus indeksus, suinteresuotų šalių poveikio skaičiavimas yra pateikiamas 31 paveiksle.

	Privatūs klientai	Valstybiniai klientai	Architektas	Sąmatininkas	Statybos inžinierius	Statybos paslaugų inžinierius	Pagrindiniai rangovai	Subrangovai	Darbininkai	Tiekėjai	Valdžios institucijos	Konsultacinės įstaigos	Miesto planavimo valdyba	Darbo sąjunga/ darbdavių asociacija	Plačioji visuomenė	Žiniasklaida	Institucinės jėgos/nacionalizuotos pramonės šakos	Vietos gyventojai/bendruomenė	Vietos žemės savininkai	Archeologai	Aplinkosaugininkai/ gamtosaugininkai	Konkurentai
$A_{(spt)}$	1	1	0,77	0,63	0,63	0,63	0,48	0,4	0,42	0,69	0,63	0,49	0,57	0,34	0,42	0,35	0,28	0,55	0,49	0,34	0,34	0,31
P	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$S_{(spv)}$	1	1	0,3	0,3	0,6	0,6	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
$S_{(spi)}$	1	1	0,12	0,19	0,19	0,19	0,14	0,1	0,13	0,2	0,25	0,2	0,2	0,14	0,17	0,14	0,11	0,22	0,2	0,14	0,14	0,12

31 pav. Suinteresuotų šalių poveikio indeksas

Taigi, atlikus tyrimą ir įvertinus ekspertų nuomonę, buvo apskaičiuoti visų statybos projekto suinteresuotų šalių poveikio indeksai. Šiuo atveju, nustatyta, jog didžiausią poveikį projektui daro klientai – tiek privatūs, tiek valstybiniai. Taip pat labiau paveikti projektą gali valdžios institucijos nei kitos likusios suinteresuotos šalys. Pažymėtina, jog likusių suinteresuotų šalių poveikio indeksas yra panašus bei gana mažas, todėl jos stipriai projekto paveikti negali.

Projekto sėkmė yra glaudžiai susijusi su suinteresuotų šalių interesų patenkinimu. Tyrime naudotu metodu galima nustatyti didžiausią poveikį projektui darančias suinteresuotas šalis. Taigi, nustatyta, jog didžiausią poveikį statybos projektui daro privatūs ir valstybiniai klientai. Šios suinteresuotos šalys yra neabejotinos, t.y. turi galios, teisėtumo ir skubumo požymius. Taip pat asmeninio suinteresuotumo lygio ir poveikio įtakos lygio indeksai yra aukščiausi. Ekspertams įvertinus suinteresuotų šalių interesus, galima teigti, jog privačių ir valstybinių klientų interesai yra šie: komunikacija, laikas, projekto tikslų identifikavimas ir suderinamumas, projekto vadovo kompetencija ir dėmesys, strateginė projekto nauda, kaina/biudžetas, organizacinis mokymasis projekto vykdymo metu, specifikacijų atitikimas ir sutarties sąlygų laikymasis. Valstybinių klientų interesai tokie patys tik papildomai dar įskaitant ir projekto veiksmingumą ir efektyvumą. Šie interesai labiausia lemia projekto sėkmę, nes jie siejasi su visais projekto kritiniais sėkmės faktoriais. Pagal ekspertų suinteresuotų šalių interesų surangavimą, galima spręsti, kurie privačių ir valstybinių klientų interesai yra svarbiausi. Pagal svarbą interesai rikiuojami taip: projekto tikslų identifikavimas ir suderinimas, kaina/biudžetas, laikas, strateginė projekto nauda, projekto vadovo kompetencija ir dėmesys, komunikacija, specifikacijų atitikimas, organizacinis mokymasis projekto vykdymo metu ir sutarties sąlygų laikymasis.

4.2. Tyrimo apribojimai ir tolesnės tyrimo kryptys

Tyrimo apribojimai. Šis tyrimas neatspindi visų statybos projektų ir konkrečių projektų. Taip pat šis tyrimas buvo apribotas laike ir jame buvo įvertinta tik ekspertų, kurie sudarė statybos projekto komandą, nuomonė. Nebuvo įvertinta statybos projekto kitų suinteresuotų šalių nuomonė, nes tyrėjas neturėjo prieigos prie jų. Taip pat tyrime buvo pateikti bendriniai suinteresuotų šalių interesai juos išskyrus pagal teorinėje dalyje analizuotą literatūrą. Projekto vykdymo metu, gali atsirasti naujų suinteresuotų šalių, o prieš tai buvusių gali kisti asmeninio suinteresuotumo, poveikio įtakos lygiai dėl kurio pasikeistų pačių suinteresuotų šalių poveikio indeksas. Šis tyrimas yra pamatas ateities tyrimams.

Tolesnės tyrimo kryptys. Šis tyrimas pateikia galimai būsimų tyrimų sritis. Nenutrūkstami tyrinėjimai gali prisidėti prie projektų vadybos teorijos vystymo. Tyrimai iš skirtingų statybos projektų perspektyvos pateiktų išvadas ir papildytų šį tyrimą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Probleminė analizė atskleidė, jog nėra kuriami nauji metodai tiksliau apibūdinantys suinteresuotų šalių daromą poveikį projekto sėkmei. Svarbu ištirti, kokį poveikį suinteresuotų šalių interesai daro kritiniams projekto sėkmės veiksniams. Projekto sėkmę lemia suinteresuotų šalių interesų patenkinimo lygis, todėl svarbu nustatyti suinteresuotų šalių interesus. Tačiau suinteresuotų šalių yra labai daug, todėl kyla klausimas, ar įmanoma nustatyti visų suinteresuotų šalių interesus siekiant projekto sėkmės, o gal pakanka įvertinti tik didžiausią įtaką projekto sėkmei darančių suinteresuotų šalių interesus. Suinteresuotų šalių projekto sėkmės vertinimas yra individualus reiškinys. Tradicinis požiūris į projekto sėkmę turi išsiplėsti ir įtraukti suinteresuotų šalių patenkinimo veiksnį. Anktesniuose projekto sėkmės tyrimai turėjo spragų, nes buvo neatsižvelgiama į skirtingų suinteresuotų šalių skirtingus interesus. Rekomenduojama vertinant projekto sėkmę atsižvelgti ne tik į būdingiausius projekto sėkmės faktorius, bet ir įtraukti suinteresuotas šalis.
2. Svarbu ištirti, kokį poveikį suinteresuotų šalių interesai daro kritiniams projekto sėkmės veiksniams. Kiekviena suinteresuota šalis turi dažniausiai skirtingus kriterijus, kuriais jie vertina projekto sėkmę. Šie kriterijai atitinka suinteresuotų šalių lūkesčius. Jeigu jie patenkinami, suinteresuotos šalys projektą laiko sėkmingu. Suinteresuotų šalių identifikavimas, jų interesų nustatymas ir patenkinimas prisidėtų prie didesnės projekto sėkmės tikimybės. Identifikuojant visas projekto suinteresuotas šalis yra svarbu nustatyti, kurios yra tiesiogiai suinteresuotos projekto tikslų pasiekimu, gali tiesiogiai paveikti projekto sprendimus ir rezultatus. Identifikuojant projekto suinteresuotas šalis rekomenduojama kreipti dėmesį net į tas, kurios atrodo nereikšmingos, nes projekto vykdymo metu situacija gali pasikeisti. Taip pat rekomenduojama nustatyti projekto ir suinteresuotų šalių tikslus, juos suderinti. Taip vis sekant, ar projekto tikslai yra pasiekiami, galima vertinti, ar yra patenkinami suinteresuotų šalių lūkesčiai ir interesai. Rekomenduojama nepasikliauti tik vienu suinteresuotų šalių vertinimo metodu, nes jis parodytų tik tam tikrą situaciją. Reikėtų apjungti keletą metodų, kurie adekvačiai įvertintų suinteresuotų šalių poveikį projekto sėkmei.
3. Tyrimui pasirinktas ekspertinis vertinimas. Šis metodas yra tinkamiausias norint patikrinti arba pagrįsti duomenis. Tyrimo metu nustatyta, jog didžiausią poveikį statybos projektui daro privatūs ir valstybiniai klientai. Šios suinteresuotos šalys yra neabejotinos, t.y. turi galios, teisėtumo ir skubumo požymius. Taip pat asmeninio suinteresuotumo lygio ir poveikio įtakos lygio indeksai yra aukščiausi. Ekspertams įvertinus suinteresuotų šalių interesus, galima teigti, jog privačių ir valstybinių klientų interesai yra šie: komunikacija, laikas, projekto tikslų

identifikavimas ir suderinamumas, projekto vadovo kompetencija ir dėmesys, strateginė projekto nauda, kaina/biudžetas, organizacinis mokymasis projekto vykdymo metu, specifikacijų atitikimas ir sutarties sąlygų laikymasis. Valstybinių klientų interesai tokie patys tik papildomai dar įskaitant ir projekto veiksmingumą ir efektyvumą. Šie interesai labiausiai lemia projekto sėkmę, nes jie siejasi su visais projekto kritiniais sėkmės faktoriais. Pagal ekspertų suinteresuotų šalių interesų surangavimą, galima spręsti, kurie privačių ir valstybinių klientų interesai yra svarbiausi. Pagal svarbą interesai rikiuojami taip: projekto tikslų identifikavimas ir suderinimas, kaina/biudžetas, laikas, strateginė projekto nauda, projekto vadovo kompetencija ir dėmesys, komunikacija, specifikacijų atitikimas, organizacinis mokymasis projekto vykdymo metu ir sutarties sąlygų laikymasis. Naudojant šį metodą, rekomenduojama jį vis perskaičiuoti kiekvieno projekto vykdymo etape, nes suinteresuotų šalių pozicijos gali kisti, todėl pasikeis ir poveikio projekto sėkmei indeksas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process//*International journal of project management*, 29 (2), 165-183.
2. Aaltonen, K., Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects//*Scandinavian Journal of Management*, 26 (4), 381-397.
3. Aapaoja, A., Haapasalo, H. (2013). A Framework for Stakeholder Identification and Classification in Construction Projects//*Open Journal of Business and Management*, 2, 43-55.
4. Al-Tmeemy, S. M. H. M., Abdul-Rahman, H.; Harun, Z. (2010). Future criteria for success of building projects in Malaysia//*International Journal of Project Management* 29 (3), 337–348.
5. Augustinaitis, A., Rudzkiene, V., Petrauskas, R. A. ir kt. (2009). Kolektyvinė monografija: Lietuvos e. valdžios gairės: ateities įžvalgų tyrimas. Mykolo Romerio universitetas, 352.
6. Bagdonienė, D., Simanavičienė, A. (2012). Efektyvios projektų komandos ugdymas. *Ekonomika ir vadyba*, 17 (3), 1165-1170.
7. Bakker, de K., Boonstra, A., Wortmann, H. (2011). Risk management affecting IS/IT project success through communicative action//*Project Management Journal*, 42 (3), 75-90.
8. Beringer, C., Jonas, D., Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success//*International Journal of Project Management*, 31 (6), 830-846.
9. Beringer, C., Jonas, D., Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success//*International Journal of Project Management*, 31 (6), 830-846.
10. Camilleri, E. (2012). Project Success: Critical Factors and Behaviour. Gower Publishing, Ltd.
11. Constantino, F., Gravio, G. D., Nonino F. (2015). Project selection in project portfolio management: An artificial neural network model based on critical success factors//*International Journal of Project Management*, 33 (8), 1744-1754.
12. Cooke-Davis, T. (2002). The “real” success factors on projects//*International Journal of Management* , (3), 185–190.
13. Čiutienė, R., Meilienė, E., Šimkūnaitė, I. (2009). Žmogiškasis veiksnys siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai//*Ekonomika ir vadyba*, 14, 1054-1059.
14. Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success//*International Journal of Project Management*, 32, 189-201.
15. Davis, K. (2015). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups//*International Journal of Project Management*, 34 (3), 480-493.

16. Daunorienė, A., Bučinskienė, A. (2016). Stakeholders impact analysis in higher education study projects//*Project Management Development – Practice and Perspectives. Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries, April 14-15, 2016, Riga, University of Latvia*, 54-66.
17. Dikčius, V. (2011). Anketos sudarymo principai. Vilnius
18. Duggal, J. S. (2009). Next Level Up:How Do You Measure Project Success? Rethinking the Triple Constraint. Prieiga per internetą <http://www.pmi.org/Learning/next-level-up-how-do-you-measure-project-success.aspx>
19. Elattar, S. M. S. (2009). Towards developing an improved methodology for evaluating performance and achieving success in construction projects//*Scientific Research and Essay*, 4 (6), 549–554.
20. Fewings, P. (2013). *Construction Project Management: An Integrated Approach*.
21. Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Chicago Press, USA.
22. Greenberger, L. S. (2016). Effective Communications for Project Success//*Remediation Journal*, 26 (2), 121-128.
23. Gudienė, N., Zemeckytė (2011). Statybos projektų įgyvendinimo sėkmės veiksniai //14-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ 2011 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys
24. Gunduz, M., Yahya, A. M. A. (2015). Analysis of Project success factors in construction industry//*Technological and Economic Development of Economy*. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.3846/20294913.2015.1074129>
25. Hermarij, J. (2011). *The Better Practices of Project Management*. Van Haren Publishing, Zaltbommel, The Netherlands.
26. Iyer, K. C., Jha, K. N. (2005). Factors affecting cost performance: evidence from Indian construction projects//*International Journal of Project Management*, 23, 283–295.
27. Jenner S. (2010). *Transforming Government and Public Services: Realising Benefits Through Project Portfolio Management*.
28. Joslin, R., Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts//*International Journal of Project Management*, 33 (6), 1377-1392.
29. Jugdev, K., Muller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success//*Project Management Journal*, 36 (4), 19–31.
30. Kerzner H. (2011). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*.

31. Leung, M., Olomolaiye, P. (2010). Risk and Construction Stakeholder Management//*Construction Stakeholder Management*.
32. Littau, P., Jujagiri, N. J., Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009)//*Project Management Journal*, 41 (4), 17-29.
33. Meng, X. (2012). The effect of relationship management on Project performance in construction//*International Journal of Project Management*, 30, 188-198.
34. Mirzaa, M. N., Pourzolfagharb, Z., Shahnazari, M. (2013). Significance of Scope in Project Success//*Procedia Technology*, 9, 722-729
35. Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: De-fining the Principle of Who and What Really Counts//*The Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
36. Müller, R., Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success.//*International Journal of Managing Projects in Business*, 5 (4), 757 – 775.
37. Müller, R., Turner, R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project//*European Management Journal*, 25 (4), 298-309.
38. Munns, A. K., Bjeirmi, B.F., (1996). The role of project management in achieving project success//*International Journal of Project Management*, 14 (2), 81–87.
39. Neverauskas, B., Bakinaitė, L., Meilienė E. (2013). Contemporary approach to the possibility of project's success increase//*Economics and Management*, 18 (4), 829-836
40. Newcombe (2003). From client to Project stakeholder: a stakeholder mapping approach//*Construction Management and Economics*, 21, 841-848
41. Nguyen, L. D., Ogunlana, S. O., Lan, D. T., (2004). A study on Project success factors on large construction projects in Vietnam//*Engineering Construction and Architectural Management*, 11 (6), 404-413.
42. Nguyen, L. D., Skitmore, M., Wong, J. K. W. (2009). Stakeholder impact analysis of infrastructure project management in developing countries: a study of perception of project managers in state-owned engineering firms in Vietnam//*Construction Management and Economics*, 27 (11), 1129-1140.
43. Nixon, P., Harrington, M., Parker, P. (2012). Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis//*International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (2), 204 - 216
44. Olander, S. (2007) Stakeholder impact analysis in construction project management//*Construction Management and Economics*, 25 (3), 277-287.

45. Olander, S., Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects//*International Journal of Project Management*, 23, 321-328.
46. Patanakul P., Shenhar A.J. (2012). What project strategy really is: the fundamental building block in strategic project management//*Project Management Journal*, 43 (1), 4–20.
47. Phua, F. T. T., Rowlinson, S. (2004). How important is cooperation to construction project success? // *Construction and Architectural Management*, 11 (1), 45–54.
48. PMI (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*. PMI, Upper Darby, PA.
49. Rashvand, P., Majid, M. Z. A., Yahya, K., Zin, R. M., Zakaria, R. (2013). Critical Review on the Customer Satisfaction Metrics for Project Success in Construction//*Advanced Science Letters*, 19 (10), 3014-3016
50. Saqib, M., Farooqui, U. R., Lodi, H. S. (2008). Assessment of critical success factors for construction projects in Pakistan//*Proceeding First International Conference on Construction In Developing Countries (ICCIDC-I-2008)*. Karachi. Pakistan. August 4-5, 394–404.
51. Savindo, V., Grobler, F., Parfitt, K., Guvenis, M., Coyle, M., (1992). Critical success factors for construction projects//*Journal of Construction Engineering and Management*, 118 (1), 94–111.
52. Stulgienė, A. (2011). Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 935-941.
53. Takim, R., Akintoye, A. (2002). Performance indicators for successful construction project performance//*Association of Researchers in Construction Management*, 2545–2555.
54. Too, E. G., Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance//*International Journal of Project Management*, 32, 1382-1394.
55. Toor, S., Ogunlana, S. (2010). Beyond the ‘iron triangle’: Stakeholders perception of key performance indicators (KIPs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28, 228–236.
56. Turner, R. (2009). *The handbook of project – based management: Leading strategic change in organizations*. London, UK.
57. Turner, R., Zolin, R. (2010). Forecasting Success on Large Projects: Developing Reliable Scales to Predict Multiple Perspectives by Multiple Stakeholders Over Multiple Time Frames//*Project Management Journal*, 43 (5), 87-99.
58. Tsigas, Z., Emes M., Smith, A. (2016). Critical success factors for the construction industry//*Project Management Development – Practice and Perspectives. Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries, April 14-15, 2016, Riga, University of Latvia*, 363-371.

59. Wang, X., Huang, J. (2006). The relationships between key stakeholders' project performance and project success: Perceptions of Chinese construction supervising engineers//*International Journal of Project Management*, 24, 253-260.
60. Westerveld, E. (2003). The Project excellence model: Lining success criteria and critical success factors//*International Journal of Project Management*, 21 (6), 411-418.
61. Williams, P., Ashill, N. J., Naumann, E., Jackson, E. (2015). Relationship quality and satisfaction: Customer-perceived success factors for on-time projects//*International Journal of Project Management*, 33 (8), 1836-1850.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA EKSPERTAMS

Gerbiamas Eksperte,

Aš esu Kristina Kizytė, Kauno technologijos universiteto Projektų vadybos magistrantūros studijų II kurso studentė. Mano tyrimo tikslas yra nustatyti suinteresuotų šalių poveikį statybos projekto sėkmei. Gauti rezultatai padės atskleisti svarbiausias statybos projekto suinteresuotas šalis, jų interesus ir ryšį su projekto sėkmės kriterijais.

Visi atsakymai yra anonimiški. Atsakymus žymėkite „X“ jeigu nenurodyta kitaip.

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų pagalbą!

A. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ INTERESŲ IR PROJEKTO SĖKMĖS VEIKSNIŲ RYŠIO NUSTATYMAS

1. Kokie interesai, Jūsų nuomone, suinteresuotoms šalims yra svarbiausi, kad projektą laikytų sėkmingu? (suranguokite pradedami nuo 1 iki 13; 1- svarbiausia, 13 – mažiausiai svarbu; jei manote, jog yra vienodos reikšmės interesų, juos žymėkite vienodu skaičiumi).

	Komunikacija
	Laikas
	Projekto tikslų identifikavimas ir suderinimas
	Projekto vadovo kompetencija ir dėmesys
	Strateginė projekto nauda
	Projekto savininko palaikymas
	Kaina/biudžetas
	Organizacinis mokymasis projekto vykdymo metu
	Projekto metu įgyta patirtis
	Specifikacijų atitikimas
	Projekto veiksmingumas ir efektyvumas
	Sutarties sąlygų laikymasis
	Patenkintos išorinės aplinkos (socialinė, politinė ir kt.)

2. Kaip manote, kokie interesai yra svarbūs kiekvienai suinteresuotai šaliai?

Suinteresuotų šalių interesai		Komunikacija	Laikas	Projekto tikslų identifikavimas ir suderinamumas	Projekto vadovo kompetencija ir dėmesys	Strateginė projekto nauda	Projekto savininko palaikymas	Kaina/biudžetas	Organizacinis mokymasis projekto vykdymo metu	Projekto metu įgyta patirtis	Specifikacijų atitikimas	Projekto veiksmingumas ir efektyvumas	Sutarties sąlygų laikymasis	Patenkintos išorinės aplinkos
Suinteresuotos šalys														
Klientai	Privatūs klientai													
	Valstybiniai klientai													
Projekto specialistai	Architektas													
	Sąmatininkas													
	Statybos inžinierius													
	Statybos paslaugų inžinierius													
Rangovai/tiekėjai	Pagrindiniai rangovai													
	Subrangovai													
	Darbininkai													
	Tiekėjai													
Išorinės valstybinės grupės	Valdžios institucijos													
	Konsultacinės įstaigos kaip rajono valdyba													
	Miesto planavimo valdyba													
	Darbo sąjunga/darbdavių asociacija													
	Plačioji visuomenė													
	Žiniasklaida													
	Institucinės jėgos/nacionalizuotos pramonės šakos													
Išorinės privačios grupės	Vietos gyventojai/bendruomenė													
	Vietos žemės savininkai													
	Archeologai													
	Aplinkosaugininkai/gamtosaugininkai													
	Konkurentai													
	Turistai													
	Kiti.....													

3. Žemiau yra pateikti aprašyti statybos projekto kritiniai sėkmės faktoriai. Kurie, Jūsų nuomone, suinteresuotų šalių interesai siejasi su projekto kritiniais sėkmės faktoriais?

Kritiniai sėkmės faktoriai

Išoriniai iššūkiai: Ekonominė, socialinė, politinė, fizinė, teisinė aplinkos

Klientų žinios ir patirtis: Finansų pobūdis, patirtis, organizacijos dydis, kainos, kokybės ir laiko išskyrimas, gebėjimas iš anksto informuoti, sprendimų priėmimas, vaidmuo ir indėlis, lūkesčiai ir išsipareigojimai, išitraukimas ir įtaka

Vadovybės parama: Projekto vadovo teikiama parama, parama kritiniais momentais, projekto sudėtingumo ir suinteresuotų šalių įtakos suvokimas

Instituciniai veiksniai: Standartai ir leidimai

Projekto charakteristikos: Projekto tipas, dydis, prigimtis, dizainas, sudėtingumas, resursų paskirstymas, laikas ir technologinis lygis

Projekto vadovo kompetencijos: Patirtis, lyderystės įgūdžiai, koordinavimo ir motyvavimo gebėjimai, komunikacija ir grįžtamasis ryšys, vadybos ir konfliktų sprendimo įgūdžiai bei organizaciniai įgūdžiai

Projekto organizacija: Komandos struktūra ir integracija, planavimo ir kontrolės pastangos, saugumo ir kokybės programa, tvarkaraščio ir darbų apibrėžimas, biudžeto sudarymas ir subrangovų kontroliavimas

Sutarties aspektai: Sutarties tipas, konkurso procesas, pirkimo procesas

Projekto komandos kompetencijos: Komandos patirtis, techniniai įgūdžiai, planavimo ir organizaciniai įgūdžiai, komandos adaptacija keičiantis reikalavimams, išsipareigojimas ir išitraukimas, darbo santykiai, mokymų buvimas ir sprendimų priėmimo efektyvumas, išsimokslinimo lygis

Projekto rizikos valdymas: Rizikų valdymas skirstimas į dvi kategorijas: kietieji aspektai susiję su iniciavimu, identifikavimu, vertinimu, atsakingu planavimu ir įgyvendinimu ir minkštieji aspektai, kurie susiję su komunikacija, požiūriais, kontroliavimu ir patikrinimu

Reikalavimų valdymas: Informacijos išgavimo technika, identifikacija, analizė ir derybos, apimties valdymas, modeliavimas ir iteisinimas

<p style="text-align: center;">Suinteresuotų šalių interesai</p> <p style="text-align: center;">Projekto kritiniai sėkmės veiksniai</p>	Komunikacija	Laikas	Projekto tikslų identifikavimas ir suderinamumas	Projekto vadovo kompetencija ir <small>dėmesys</small>	Strateginė projekto nauda	Projekto savininko palaikymas	Kaina /biudžetas	Organizacinis mokymasis projekto vykdymo metu	Projekto metu įgyta patirtis	Specifikacijų atitikimas	Projekto veiksmingumas ir efektyvumas	Sutarties sąlygų laikymasis	Patenkintos išorinės aplinkos
Išoriniai iššūkiai													
Klientų žinios ir patirtis													
Vadovybės parama													
Instituciniai veiksniai													
Projekto charakteristikos													
Projekto vadovo kompetencijos													
Projekto organizacija													
Sutarties aspektai													
Projekto komandos kompetencijos													
Projekto rizikos valdymas													
Reikalavimų valdymas													

B. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ POVEIKIO PROJEKTO SĖKMEI NUSTATYMAS

4. Kaip manote, koks yra kiekvienos suinteresuotos šalies asmeninio suinteresuotumo lygi projektu?

		Labai aukštas	Aukštas	Neutralus	Žemas	Labai žemas
Klientai	Privatūs klientai					
	Valstybiniai klientai					
Projekto specialistai	Architektas					
	Sąmatininkas					
	Statybos inžinierius					
	Statybos paslaugų inžinierius					
Rangovai/ tiekėjai	Pagrindiniai rangovai					
	Subrangovai					
	Darbininkai					
	Tiekėjai					
Išorinės valstybinės grupės	Valdžios institucijos					
	Konsultacinės įstaigos kaip rajono valdyba					
	Miesto planavimo valdyba					
	Darbo sąjunga/ darbdavių asociacija					
	Plačioji visuomenė					
	Žiniasklaida					
	Institucinės jėgos/nacionalizuotos pramonės šakos					
Išorinės privačios grupės	Vietos gyventojai/bendruomenė					
	Vietos žemės savininkai					
	Archeologai					
	Aplinkosaugininkai/gamtosaugininkai					
	Konkurentai					
	Turistai					
	Kiti.....					

5. Įvertinkite suinteresuotų šalių poveikio įtakos lygį projektui (t.y. kaip labai gali paveikti projektą).

		Labai aukštas	Aukštas	Neutralus	Žemas	Labai žemas
Klientai	Privatūs klientai					
	Valstybiniai klientai					
Projekto specialistai	Architektas					
	Sąmatininkas					
	Statybos inžinierius					
	Statybos paslaugų inžinierius					
Rangovai/ tiekėjai	Pagrindiniai rangovai					
	Subrangovai					
	Darbininkai					

	Tiekėjai					
Išorinės valstybinės grupės	Valdžios institucijos					
	Konsultacinės įstaigos kaip rajono valdyba					
	Miesto planavimo valdyba					
	Darbo sąjunga/ darbdavių asociacija					
	Plačioji visuomenė					
	Žiniasklaida					
	Institucinės jėgos/nacionalizuotos pramonės šakos					
Išorinės privačios grupės	Vietos gyventojai/bendruomenė					
	Vietos žemės savininkai					
	Archeologai					
	Aplinkosaugininkai/ gamtosaugininkai					
	Konkurentai					
	Turistai					
	Kiti.....					

6. Įvertinkite suinteresuotų šalių poziciją projekto atžvilgiu (vertinama pagal tai, ar suinteresuota šalis palaiko projektą, ar jam prieštarauja).

		Aktyvus palaikymas	Pasyvus palaikymas	Neutrali padėtis	Pasyvi opozicija	Aktyvi opozicija
Klientai	Privatūs klientai					
	Valstybiniai klientai					
Projekto specialistai	Architektas					
	Sąmatininkas					
	Statybos inžinierius					
	Statybos paslaugų inžinierius					
Rangovai/ tiekėjai	Pagrindiniai rangovai					
	Subrangovai					
	Darbininkai					
	Tiekėjai					
Išorinės valstybinės grupės	Valdžios institucijos					
	Konsultacinės įstaigos kaip rajono valdyba					
	Miesto planavimo valdyba					
	Darbo sąjunga/ darbdavių asociacija					
	Plačioji visuomenė					
	Žiniasklaida					
	Institucinės jėgos/nacionalizuotos pramonės šakos					
Išorinės privačios grupės	Vietos gyventojai/bendruomenė					
	Vietos žemės savininkai					

	Archeologai					
	Aplinkosaugininkai/ gamtosaugininkai					
	Konkurentai					
	Turistai					
	Kiti.....					

7. Pažymėkite, kokius, Jūsų nuomone, požymius turi kiekviena suinteresuota šalis (galia – sugebėjimas vykdyti savo valią; teisėtumas – teisiniai santykiai su projektu; skubumas – daromas spaudimas dėl reikalavimų vykdymo)?

		Galia	Teisėtumas	Skubumas
Klientai	Privatūs klientai			
	Valstybiniai klientai			
Projekto specialistai	Architektas			
	Sąmatininkas			
	Statybos inžinierius			
	Statybos paslaugų inžinierius			
Rangovai/ tiekėjai	Pagrindiniai rangovai			
	Subrangovai			
	Darbininkai			
	Tiekėjai			
Išorinės valstybinės grupės	Valdžios institucijos			
	Konsultacinės įstaigos kaip rajono valdyba			
	Miesto planavimo valdyba			
	Darbo sąjunga/ darbdavių asociacija			
	Plačioji visuomenė			
	Žiniasklaida			
Išorinės privačios grupės	Vietos gyventojai/bendruomenė			
	Vietos žemės savininkai			
	Archeologai			
	Aplinkosaugininkai/ gamtosaugininkai			
	Konkurentai			
	Turistai			
	Kiti.....			

C. DEMOGRAFINIAI KLAUSIMAI

8. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

9. Patirtis statybų sektoriuje:

- iki 10 m.
- 10 – 20 m.
- 20 – 30 m.
- 30 ir daugiau

10. Jūsų amžius:

- 30 – 35 m.
- 35– 40 m.
- 40 – 45 m.
- 45 – 50 m.
- 50 m. ir daugiau

11. Nurodykite įmonę, kurioje dirbate:

.....

12. Jūsų pareigos:

.....

Dėkoju už atsakymus!