

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Ieva Langienė

**PROJEKTŲ PORTFELIO VALDYMO BARJERŲ IR PROJEKTO
SĖKMĖS SAŠAJOS**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovė
Prof. Rūta Čiutienė

KAUNAS, 2019

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

PROJEKTŲ PORTFELIO VALDYMO BARJERŲ IR PROJEKTO
SĖKMĖS SAŠAJOS

Baigiamasis magistro projektas
Projektų vadyba (kodas 6211LX032)

Vadovė

Prof. Rūta Čiutienė
2019 m. gegužės 9 d.

Recenzentas.....

Doc. Mantas Vilkas
2019 m. gegužės 9 d.

Projektą atliko

Ieva Langienė
2019 m. gegužės 9 d.

KAUNAS, 2019

Akademinio sąžiningumo deklaracija



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Ieva Langienė

Projektų vadyba, 6211LX032

Baigiamojo magistro projekto „Projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajos“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2019 m. gegužės 9 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Ievos Langienės** baigiamasis magistro projektas tema „Projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajos“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame projekte 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 projektą 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)

Ieva, Langienė. Links Between Barriers in Project Portfolio Management and Project Success. Master's Final Degree Project / supervisor prof. Rūta Čiutienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area (Business and Public Management), study field: Management.

Keywords: *Portfolio Management, Barriers, Project Success.*

Kaunas, 2019. 65 pages.

Summary

Strategic goals in modern organizations are implemented through projects. Organizations increase the efficiency of resources, support resource allocation and risk balance by combining project portfolio with strategic business objectives. Although project portfolio management is a set of processes that help organizations to select appropriate projects to achieve strategic business goals, there are barriers in project portfolio management that affect not only the project portfolio management process but also project success. There is a lot of scientific literature about the project portfolio importance to organizations and the perception of the project success, but there is lack of research focusing on the links between barriers in project portfolio management and project success. The problem of this research is what are the links between barriers in project portfolio management and project success?

The object of the research is barriers in project portfolio management and their links to project success.

The purpose of this project is to investigate barriers in project portfolio management and evaluate their links to project success.

The objectives of the research:

- to analyze the key barriers in project portfolio management and their links to project success;
- to study the theoretical assumptions of the main barriers in project portfolio management and their links to the project success and to develop a research model;
- to develop a methodology for studying key barriers in project portfolio management and their links to project success;
- to provide conclusions and recommendations on key barriers in project portfolio management and their links to project success.

For research of the main barriers in project portfolio management and their links to project success analysis and systematization of scientific literature, expert assessment and online survey were used. 10 key barriers in project portfolio management were identified: 2 barriers in group of project portfolio maximization (organization refuse to close unsuccessful project and ambiguity in project portfolio goal setting), 3 barriers in project portfolio meeting with organizational strategy group (incompatibility of project portfolio and organization strategy, ongoing reorganization of the organization goals due to the rapidly developing market and the complexity of the industry and the organization to achieve a common approach to project priorities) and 5 barriers in project portfolio balance group (inadequate management of the information in the organization, the resistance of the organization internal policies and culture to changes, unexpected external changes cause changes in

the portfolio of projects, inaccurate project portfolio planning, errors in project management processes cause project portfolio volume changes and inappropriate resources). Based on the research, it can be said that project portfolio management barriers have a greater impact on project product success than on project management success.

Langienė, Ieva. Projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajos. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. Rūta Čiutienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis (verslas ir viešoji vadyba), studijų kryptis: vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *portfelio valdymas, barjerai, projekto sėkmė.*

Kaunas, 2019. 65 puslapiai.

Santrauka

Šiuolaikinėse organizacijose strateginius tikslus siekiama įgyvendinti vykdam projektus. Derindamos projektų portfelį su strateginiais verslo tikslais organizacijos didina turimų išteklių efektyvumą, palaiko išteklių paskirstymo bei rizikų balansą. Nors projektų portfelio valdymas yra procesų rinkinys, padedantis organizacijoms tinkamu laiku pasirinkti tinkamus projektus, kad būtų pasiekti strateginiai verslo tikslai, tačiau projektų portfelio valdyme susiduriama su barjeriais, kurie turi įtakos ne tik projektų portfelio valdymo procesui, bet ir organizacijoje vykdomų projektų sėkmei. Mokslinės literatūros apie projektų portfelio svarbą organizacijoms bei projekto sėkmės suvokimą gausu, tačiau trūksta mokslinių tyrimų, kuriuose daugiau dėmesio būtų skiriama barjerų, su kuriais susiduriama valdant projektų portfelius, poveikiui projekto sėkmei iširti. Dėl mokslinių tyrimų šia tematika trūkumo, projektų portfelio valdymo barjerų vaidmens projekto sėkmei tyrimas yra reikalingas ir aktualus. Šiame darbe keliamą mokslinę problemą – kokios sąsajos pastebimos tarp projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės?

Tyrimo objektas – projektų portfelio valdymo barjerai ir jų sąsajos su projekto sėkme.

Tyrimo tikslas – iširti projektų portfelio valdymo barjerus ir nustatyti jų sąsajas su projekto sėkme.

Tyrimo uždaviniai:

- išanalizuoti pagrindinių projektų portfelio valdymo barjerų ir jų sąsajų su projekto sėkme problematiką;
- išanalizuoti pagrindinių projektų portfelio valdymo barjerų ir jų sąsajų su projekto sėkme teorines prielaidas bei parengti teorinį tyrimo modelį;
- atlikti tyrimą pagal parengtą projektų portfelio valdymo barjerų ir jų sąsajų su projekto sėkme tyrimo metodologiją;
- pateikti projektų portfelio valdymo barjerų ir jų sąsajų su projekto sėkme tyrimo išvadas ir rekomendacijas.

Pagrindinių projektų portfelio valdymo barjerų ir jų sąsajos su projekto sėkme tyrimui pasirinkti tyrimų metodai: mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, ekspertinis vertinimas, apklausa internetu. Atlikus tyrimą buvo nustatyti 10 svarbiausių projektų portfelio valdymo barjerų: 2 barjerai projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerų grupėje (organizacijos atsisakymas uždaryti nesėkmingą projektą ir dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme), 3 projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerai (projektų portfelio ir organizacijos strategijos nesuderinamumas, nuolatinis organizacijos tikslų perplanavimas dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės bei organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus) bei 5 projektų portfelio balanso grupės barjerai (netinkamas organizacijoje turimos informacijos valdymas, organizacijos vidinės politikos ir kultūros priešinimasis pokyčiams, netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius, netikslus projektų portfelio planavimas,

klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius bei netinkamas organizacijos išteklių paskirstymas). Remiantis atliktu tyrimu, galima teigti, jog projektų portfelio valdymo barjerai didesnę poveikį turi projekto produkto sėkmei, nei projekto valdymo sėkmei.

Turinys

Paveikslų sąrašas	8
Lentelių sąrašas.....	10
Įvadas.....	11
1. Projektų portfelio valdymo barjerų problematika	12
1.1. Projektų portfelio valdymo barjerų raiška	12
1.2. Projektų portfelio valdymo barjerai projekto sėkmės kontekste	14
2. Projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajų teorinės prielaidos	18
2.1. Projektų portfelio valdymas.....	18
2.2. Projektų portfelio valdymo barjerai.....	24
2.3. Projekto sėkmės dimensijos	31
2.4. Teorinis projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajų modelis	35
3. Tyrimo metodologija.....	37
4. Tyrimų rezultatai ir diskusija	41
4.1. Projektų portfelio barjerų ekspertinio vertinimo rezultatai	41
4.2. Projektų portfelių vadovų ir projektų vadovų apklausos tyrimo rezultatai	43
4.2.1. Tyrimo rezultatų patikimumas, reikšmingumas ir respondentų charakteristikos.....	44
4.2.2. Projekto sėkmės vertinimas Lietuvos elektros energetikos sektoriaus organizacijose	46
4.2.3. Projektų portfelio valdymo barjerų raiška Lietuvos elektros energetikos sektoriaus organizacijose	47
4.2.4. Projektų portfelio valdymo barjerų poveikis projekto sėkmės dimensijoms	50
4.3. Apibendrintas projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajų modelis	59
Išvados.....	61
Rekomendacijos	63
Literatūra	64
Priedai.....	66

Paveikslų sąrašas

1 pav. Projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės veiksnių ryšys (sudaryta pagal Hadjinicolaou ir Dumrak, 2017).....	15
2 pav. Projektų portfelio valdymo brandos lygio ir projekto sėkmės ryšys (sudaryta pagal Archibald ir Prado, 2014).....	16
3 pav. Teorinio modelio kūrimo eiga	18
4 pav. Pagrindiniai projektų portfelio ir projekto valdymo elementai (sudaryta pagal Perry, 2011).....	19
5 pav. Projektų portfelio valdymo gyvavimo ciklas (sudaryta pagal Mathur, 2006).....	20
6 pav. Projektų portfelio valdymo procesų modelis (sudaryta pagal Mathur, 2006)	21
7 pav. Dvi projekto sėkmės dimensijos (sudaryta pagal Perry, 2011)	32
8 pav. Teorinis projektų portfelio valdymo barjerų poveikio projekto sėkmei modelis	35
9 pav. Trianguliacijos tyrimo eigos planas.....	37
10 pav. Projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajų tyrimo modelis	43
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje ir patirtį projektų valdymo srityje	44
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje ir valdomų projektų skaičių projektų portfelyje	45
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos metinę apyvartą ir organizacijoje valdomų projektų skaičių	45
14 pav. Elektros energetikos sektoriaus organizacijose vykdomų projektų sėkmės vertinimas	46
15 pav. Projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerų (B1) ir (B2) raiška elektros energetikos sektoriaus organizacijose	47
16 pav. Projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerų (B3), (B4) ir (B5) raiška elektros energetikos sektoriaus organizacijose.....	48
17 pav. Projektų portfelio balanso barjerų (B6), (B7), (B8), (B9) ir (B10) raiška elektros energetikos sektoriaus organizacijose.....	49
18 pav. Barjero (B1) „Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą“ vertinimas.....	51
19 pav. Barjero (B2) „Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme“ vertinimas	52
20 pav. Barjero (B3) „Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija“ vertinimas	52
21 pav. Barjero (B4) „Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės“ vertinimas	53
22 pav. Barjero (B5) „Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus“ vertinimas	54
23 pav. Barjero (B6) „Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai“ vertinimas.....	55
24 pav. Barjero (B7) „Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams“ vertinimas....	55
25 pav. Barjero (B8) „Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ vertinimas	56

26 pav. Barjero (B9) „Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ vertinimas	57
27 pav. Barjero (B10) „Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai“ vertinimas	58
28 pav. Projektų portfelio valdymo barjerų poveikio projekto sėkmės dimensijoms apibendrinti respondentų vertinimo rezultatai	59
29 pav. Apibendrintas projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajų modelis	60

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Projektų portfelio valdymo barjerus nagrinėjantys moksliniai darbai.....	14
2 lentelė. Portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajas nagrinėjantys moksliniai darbai	17
3 lentelė. Projektų portfelio vaidmuo organizacijos kontekste (sudaryta pagal PMI, 2017).....	19
4 lentelė. Projektų portfelio valdymo procesai (sudaryta pagal Mathur, 2006)	23
5 lentelė. Projektų portfelio valdymo procesų ir gyvavimo ciklo sąsajos (sudaryta pagal Wideman, 2007).....	24
6 lentelė. Skirtinguose moksliniuose tyrimuose identifikuoti projektų portfelio valdymo barjerai...24	
7 lentelė. Susisteminti projektų portfelio valdymo barjerai	26
8 lentelė. Teoriniame modelyje naudojama projekto sėkmės koncepcija (sudaryta pagal Perry, (2011)	34
9 lentelė. Ekspertų apklausos duomenų rezultatai.....	42

Įvadas

Temos aktualumas. Šiuolaikinėse organizacijose projektai vis labiau derinami su organizacijų verslo strategijomis, o strateginius tikslus jose siekiama įgyvendinti vykdant projektus (Hadjinicolaou ir Dumrak'as, 2017). Derindamos projektų portfelį su strateginiais verslo tikslais organizacijos didina turimų išteklių efektyvumą, subalansuoja išteklių paskirstymą bei riziką (Costantino, Di Graio, Nonino, 2015). Tačiau siekiančiose neatsilikti ir pirmauti dinaminiame pasaulyje organizacijose projektų vis daugėja, jie tampa sudėtingesni ir įvairesni, o jose dirbantiems projektų vadovams projektus, programas ir portfelius tenka valdyti labai sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, veikiamoje didelio skaičiaus suinteresuotųjų šalių, bei išorės veiksnių. Projektų portfelio valdymo esmė – projektus derinti su įmonių strategija, sutelkiant dėmesį į projektų vertinimo, atrankos ir prioritetų nustatymo procesus (Pajares'as, López'as, 2014). Nors projektų portfelio valdymas yra verslo procesų rinkinys, padedantis organizacijoms tinkamu laiku pasirinkti tinkamus projektus, kad būtų pasiekti strateginiai verslo tikslai, tačiau projektų portfelio valdyme susiduriama su barjeriais, kurie turi įtakos ne tik projektų portfelio valdymo procesui, bet ir organizacijoje vykdomų projektų sėkmei. Mokslinės literatūros apie projektų portfelio svarbą organizacijoms bei projekto sėkmės suvokimą gausu, tačiau trūksta mokslinių tyrimų, kuriuose daugiau dėmesio būtų skiriama barjerų, su kuriais susiduriama valdant projektų portfelius, poveikiui projekto sėkmei iširti. Dėl mokslinių tyrimų šia tematika trūkumo, projektų portfelio valdymo barjerų vaidmens projekto sėkmei tyrimas yra reikalingas ir aktualus.

Problema. Šiuolaikinės organizacijos susiduria su projektų portfelio valdymo barjeriais, kurie turi įtakos projektų sėkmei. Projektų vadovai susiduria su iššūkiais kaip tinkamai panaudoti išteklius, valdyti projekto ar viso projektų portfelio riziką, suderinti projektus su įmonės strateginiais tikslais. Šiame darbe keliama **mokslinė problema** – kokios sąsajos pastebimos tarp projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės?

Tyrimo objektas – projektų portfelio valdymo barjerai ir jų sąsajos su projekto sėkme.

Tyrimo tikslas – iširti projektų portfelio valdymo barjerus ir įvertinti jų sąsajas su projekto sėkme.

Tyrimo uždaviniai:

1. išanalizuoti pagrindinių projektų portfelio valdymo barjerų ir jų sąsajų su projekto sėkme problematiką;
2. išanalizuoti pagrindinių projektų portfelio valdymo barjerų ir jų sąsajų su projekto sėkme teorines prielaidas bei parengti teorinį tyrimo modelį;
3. atlikti tyrimą pagal parengtą projektų portfelio valdymo barjerų ir jų sąsajų su projekto sėkme tyrimo metodologiją;
4. pateikti projektų portfelio valdymo barjerų ir jų sąsajų su projekto sėkme tyrimo išvadas ir rekomendacijas.

Teorinio ir empirinio tyrimų metodai: mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, kiekybiniai tyrimo metodai (ekspertinis vertinimas, apklausa internetu).

Tyrimo apribojimai: Tyrimas atliktas organizacijose, vykdančiose veiklą Lietuvos elektros energetikos sektoriuje.

1. Projektų portfelio valdymo barjerų problematika

Siekiant pagrįsti projektų portfelio valdymo barjerų problematiką bei toliau darbe pateikiamų teorinių sprendimų ir empirinių tyrimų būtinumą, šiame skyriuje analizuojami Lietuvoje ir užsienyje atliktų mokslinių tyrimų rezultatai bei mokslinė literatūra, kuriuose nagrinėjami projektų portfelio valdymo barjerai, jų poveikis projekto sėkmei.

1.1. Projektų portfelio valdymo barjerų raiška

Pasak Perry'io (2011) daug veiksnių lemia projektų portfelio valdymo sudėtingumą pritaikyti projektų portfelio valdymą praktiškai, todėl net ir geriausios vykdomosios komandos organizacijose ne retai sunku tinkamai valdyti projektų portfelį. Perry'is (2011) teigia, kad trūksta mokslinės literatūros, apibendrinančios konkrečius sunkumus, su kuriais susiduriama valdant projektų portfelį, kokie yra didžiausi barjerai, kurie kelia pavojų ne tik projektų portfelio valdymo sėkmei, bet ir organizacijoje vykdomų projektų sėkmei, bei kaip galima šiuos barjerus įveikti. Toliau šiame darbe pristatomi naujausi užsienyje atlikti tyrimai, kuriuose mokslininkai analizavo projektų portfelio valdymo barjerus skirtingais aspektais. Susisteminta tyrimų informacija pateikiama 1 lentelėje.

Remiantis Madic'o, Trujic'o ir Mihajlovic'o (2011) išvalgomis, teigiama, kad valdant projektų portfelį susiduriama su specifiniais barjeriais. Projektų portfelio valdyme sutinkami barjerai vis dar yra teorinių ir praktinių tyrimų objektas. Nepaisant projektų portfelio valdymo sudėtingumo ir barjerų, projektų portfelio valdymas, praktiškai pritaikytas organizacijos kasdienėse veiklose, organizacijoms atneša naudą ir pranašumą prieš kitas organizacijas. Tinkamai valdant projektų portfelį, organizacijos tampa lankstesnės, dinamiškesnės ir efektyvesnės. Esant sudėtingoms šiuolaikinėms aplinkos sąlygoms organizacijos paprasčiau ir efektyviau išsprendžia iškilusius sunkumus.

Hadjinicolaou ir Dumrak'as (2017) atliko projektų portfelio valdymo praktikų tyrimą pagrindiniuose Australijos sektoriuose (finansų, statybos ir inžinerijos, švietimo, energetikos, vyriausybės, informacinių technologijų, telekomunikacijų ir transporto bei logistikos). Šiame tyrime nagrinėtos projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajos. Neatsižvelgiant į projektų portfelio apimtį, tyrimo metu buvo nustatyti pagrindiniai minėtų sektorių projektų portfelio valdymo barjerai: organizacijos vidaus politikos ir kultūros priešinimasis pokyčiams; nesutarimai dėl bendro projekto prioritetų nustatymo; palaikymo iš organizacijos vadovybės trūkumas. Tyrimas parodė, kad egzistuoja ryšys tarp įvardintų projektų portfelio valdymo barjerų ir pagrindinių projekto sėkmės veiksnių.

Tomanek'as ir Juricek'as (2012) ištyrė 5 pagrindinius projektų portfelio valdymo praktikų, pasitaikančių Čekijos Respublikoje, barjerus: projekto apimtis pasikeičia dėl netikėtų išorinių pokyčių; projekto apimtis pasikeičia dėl netinkamo arba nepakankamo pradinio projekto planavimo; skirtingi suinteresuotųjų šalių lūkesčiai; nepakankama parama iš organizacijos vadovybės; nepakankamas biudžetas arba per daug optimistiniai lūkesčiai. Atlikus tyrimą įvardintos 15 šių barjerų priežasčių, turinčių didelę, vidutinę ir mažą įtaką projekto sėkmei. Visos priežastys, turinčios didelę arba vidutinę įtaką projekto sėkmei, kurias rekomenduotina panaikinti arba kaip įmanoma labiau sumažinti, yra susijusios su projekto apimtimi, išoriniais veiksniais bei klientų reikalavimais.

Costantino, Di Gravio ir Nonino (2015) atliko tyrimą, išskeldami svarbų probleminį klausimą apie projektų portfelio balansą bei projekto sėkmės užtikrinimą. Autoriai tyrė, kiek išteklių reikia skirti, kad būtų nustatyti tinkami kritiniai sėkmės faktoriai ir būtų užtikrinta projekto sėkmė, subalansuotas projektų portfelis, o barjerai tokioje dinamiškoje aplinkoje būtų suvaldyti. Pasak autorių, įvairūs barjerai daro įtaką projekto sėkmei per visą projekto gyvavimo ciklą: neapibrėžtumas arba dviprasmiškumas nustatant projekto tikslus; nesugebėjimas pamatuoti tikslų; netinkamas išteklių paskirstymas (t.y. pakankami ištekliai, bet jie neteisingai valdomi arba nepakankami ištekliai dėl neteisingo planavimo); neteisingas ir nedetalus visų klientų ir įmonės reikalavimų nustatymas; sparčiai besivystančios rinka ir pramonė, dėl ko reikia nuolat derinti ir perplanuoti tikslus; netikslus planavimas ar klaidos įgyvendinant projektų valdymo procesus. Pasak autorių, organizacijos turėtų derinti projektų portfelį su strateginiais verslo tikslais, portfelyje projektus derinant taip, kad ištekliai bei projekto rizikos būtų efektyviai suderinti. Dėl barjerų, atsirandančių valdant projektų portfelį, projektų vadovai priima strateginius sprendimus, tačiau neatsižvelgia į veiksnius, kurie sukelia barjerus.

Archibald'as ir Prado (2014) teigia, kad vyriausybinėse, institucinėse ir pramoninėse organizacijose vis dažniau pripažįstama, kad vykdomi projektai dažnai yra nepakankamai gerai suprantami ir netinkamai valdomi. Autoriai tiria ryšį tarp barjerų, kylančių valdant projektų portfelį, ir projektų valdymo brandos lygio organizacijoje. Pasak autorių, atkreiptinas dėmesys, kad organizacijose, planuojančiose ir vykdančiose projektus visame pasaulyje, brandos lygis gerokai mažesnis nei 4 iš 5 galimų brandos lygių, o projektų sėkmės lygis nesiekia 80%. Dėl nepakankamo projektų valdymo brandos lygio barjero organizacijos susiduria su tokiomis problemomis kaip laiko švaistymas ir finansiniai nuostoliai, rinkos dalies praradimas, mažas konkurencingumas, nepatenkinti klientai, stresas ir kt.

Pasak Serra ir Kunc'o (2014), nepaisant svarbaus projektų vaidmens įgyvendinant verslo strategijas, organizacijos vis dar vertina projektus tik pagal jų efektyvumą, o ne pagal teikiamą naudą organizacijai, nors formuojant projektų portfelį prognozuojamą projekto naudą nustatyti yra ypatingai svarbu. Didelė organizacijų grupė teigia, kad projekto naudą labai sunku įvertinti. Po Serra ir Kunc'o (2014) atlikto tyrimo (Jungtinės Karalystės, Brazilijos ir Jungtinių Amerikos Valstijų organizacijose) paaiškėjo, kad prognozuojamų naudų realizavimo valdymas gali turėti įtakos projektų sėkmei, ypač dimensijose, susijusiose su verslo vertės kūrimu.

Martinsuo (2012) tyrime buvo analizuoti projektų portfelio valdymo barjerai, kurie sprendžiami racionalių sprendimų priėmimu. Daugelis projektų portfelio valdymo procesuose kylančių barjerų gali būti labai svarbūs projekto sėkmei. Valdant projektus susiduriama su projektų portfelio išteklių padalijimo dilema, portfelio dinamika (pvz. nauji klientų pageidavimai, papildomų funkcijų reikalavimai, tvarkaraščių ir kaštų pasikeitimai, rizikos atsiradimas). Reaguojant į kylančius barjerus ir verslo aplinkos sudėtingumą, projektų portfelio valdymas gali būti laikomas ne tik racionalių sprendimų priėmimo procesu, bet ir derybomis arba struktūriniu pertvarkymu. Šios alternatyvios perspektyvos suteikia naują išvalgų apie kasdieniame projektų portfelio valdyme kylančius barjerus ir atveria naujus jų sprendimo būdus.

Žemiau pateikiama susisteminta analizuotų tyrimų informacija, nurodant tyrimo aspektą bei autorių indėlį į tyrimus apie projektų portfelio valdymo barjerus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Projektų portfelio valdymo barjerus nagrinėjantys moksliniai darbai

Tyrimo autorius	Aspektas	Indėlis į tyrimus apie projektų portfelio valdymo barjerus
Madic, Trujic ir Mihajlovic (2011)	Projektų portfelio valdymo barjerų specifiskumas	Projektų portfelio valdyme susiduriama su specifiniais barjeriais. Nepaisant projektų portfelio valdymo sudėtingumo ir barjerų, projektų portfelio valdymo pritaikymas praktikoje organizacijoms atneša naudą ir pranašumą prieš kitas organizacijas.
Hadjinicolaou ir Dumrak (2017)	Projektų portfelio valdymo barjerų ryšys su projekto sėkme	Pagrindiniai projektų portfelio valdymo barjerai: organizacijos vidaus politika ir pasipriešinimo pokyčiams kultūra; nesutarimai dėl bendro projekto prioritetų nustatymo metodo; palaikymo iš organizacijos vadovybės trūkumas gali turėti neigiamos įtakos ir projekto sėkmei.
Tomanek ir Juricek (2012)	Projektų portfelio valdymo barjerų atsiradimo priežastys	Visos projektų portfelio valdymo priežastys, turinčios didelės ir vidutinės įtakos projekto sėkmei, kurias rekomenduotina panaikinti arba kaip įmanoma labiau sumažinti, yra susijusios su projekto apimtimi, išoriniais veiksniais bei klientų reikalavimais.
Costantino, Di Gravio, Nonino (2015)	Projektų portfelio valdymo barjerai projekto gyvavimo cikle	Įvairūs barjerai daro įtaką projekto sėkmei per visą projekto gyvavimo ciklą: neapibrėžtumas arba dviprasmiškumas nustatant projekto tikslus; nesugebėjimas pamatuoti tikslų; netinkamas išteklių paskirstymas; neteisingas ir nedetalus visų klientų ir įmonės reikalavimų nustatymas; sparčiai besivystančios rinka ir pramonė, dėl ko reikia nuolat derinti ir perplanuoti tikslus; netikslus planavimas ar klaidos įgyvendinant projektų valdymo procesus. Tam, kad būtų nustatyti tinkami kritiniai sėkmės faktoriai ir būtų užtikrinta projekto sėkmė, o projektų portfelyje būtų palaikomas balansas ir projektų portfelio valdymo barjerai tokioje dinamiškoje aplinkoje būtų suvaldyti, turi būti skirti papildomi ištekliai.
Archibald ir Prado (2014)	Barjerų, kylančių projektų portfelio valdyme ir projektų valdymo brandos organizacijoje ryšys	Organizacijose, planuojančiose ir vykdančiose projektus visame pasaulyje, brandos lygis gerokai mažesnis nei 4 iš 5 galimų brandos lygių, o projektų sėkmės lygis nesiekia 80%. Dėl nepakankamo projektų portfelio valdymo brandos lygio barjero organizacijos susiduria su tokiomis problemomis kaip laiko švaistymas, finansiniai nuostoliai, rinkos dalies praradimas, mažas konkurencingumas, nepatenkinti klientai, stresas ir kt.
Serra ir Kunc (2014)	Barjerai formuojant projektų portfelį	Nepaisant svarbaus projektų vaidmens įgyvendinant verslo strategijas, organizacijos vis dar vertina projektus tik pagal jų efektyvumą, o ne pagal teikiamą naudą, nors formuojant projektų portfelį nustatyti prognozuojamą projekto naudą yra ypatingai svarbu. Naudos realizavimo valdymas turi įtaką projektų sėkmei, ypač dimensijose, susijusiose su verslo vertės kūrimu.
Martinsuo (2012)	Projektų portfelio valdymo barjerų sprendimo alternatyvos	Daugelis projektų portfelio valdymo procesuose kylančių barjerų gali būti labai svarbūs projekto sėkmei. Valdant projektus susiduriama su projektų portfelio išteklių padalijimo dilema, portfelio dinamika. Reaguojant į kylančius valdymo barjerus ir verslo aplinkos sudėtingumą, projektų portfelio valdymas gali būti laikomas ne tik racionalių sprendimų priėmimo procesu, bet ir derybomis arba struktūriniu pertvarkymu.

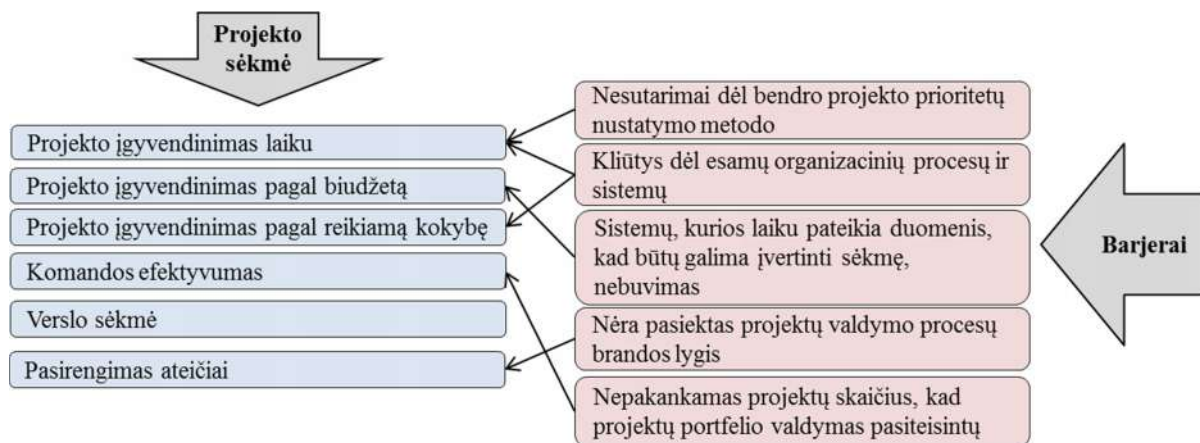
1.2. Projektų portfelio valdymo barjerai projekto sėkmės kontekste

Projekto sėkmė vertinama atsižvelgiant į projekto produkto ir projekto kokybę, projekto atlikimą laiku, laikymąsi iš anksto numatyto biudžeto ir klientų pasitenkinimo laipsnį (Project Management Institute [PMI], 2017). Pasak Alleman'o (2014), projekto sėkmė yra svarbus kiekvienos organizacijos tikslas. Pagal Costantino, Di Gravio ir Nonino (2015), nors vis daugiau dėmesio skiriama pagrindinėms projekto sėkmės priežastims nustatyti ir analizuoti, galimybė tokių analizių gautus rezultatus projektų portfelio valdyme panaudoti praktiškai vis dar tirama.

Toliau šiame darbe pristatomi naujausi Lietuvoje bei užsienyje atlikti tyrimai, kuriuose skirtingais aspektais tiriama projekto sėkmė. Susisteminta tyrimų informacija pateikiama 2 lentelėje.

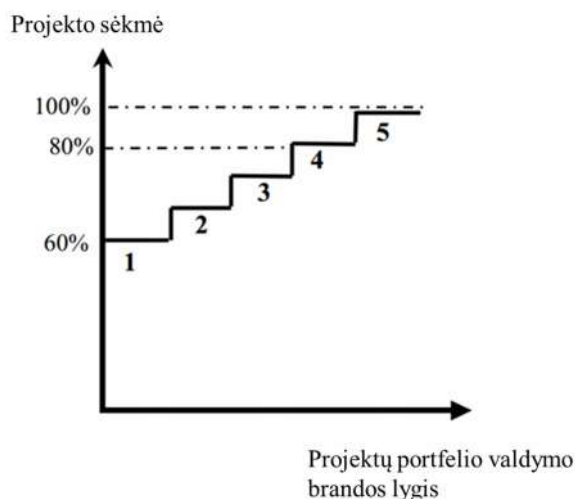
Pagal Neverauską, Bakinaitę ir Meilienę (2013) vertinti projekto sėkmę tik geležinio trikampio metodu nepakanka. Jame nėra tokių veiksnių kaip vidinė ir išorinė komunikacija, suinteresuotųjų šalių poveikis ir įsitraukimas, taip pat projekto aplinkos sąlygos. Autoriai siūlo naujesnio požiūrio kompleksinį projekto sėkmės vertinimo modelį, sudarytą remiantis geležinio trikampio aksioma. Modelyje projekto sėkmės veiksniai identifikuoti pagal projekto gyvavimo ciklo etapus, projekto sėkmės kriterijai ir faktoriai išdėstyti matricoje pagal projekto gyvavimo ciklus (iniciavimą, planavimą, vykdymą ir uždarymą). Autoriai atkreipia dėmesį, kad pagrindiniais projekto sėkmės veiksniais galima laikyti projekto planavimo proceso veiksmus.

Hadjinicolaou ir Dumrak'o (2017) atliktame pagrindiniuose Australijos sektoriuose taikomų projektų portfelio valdymo praktikų tyrime buvo analizuojami šie pagrindiniai projekto sėkmės veiksniai: projekto įgyvendinimas laiku, pagal numatytą biudžetą, pagal numatytus reikalavimus, pagal reikiamą kokybę, komandos efektyvumas, verslo sėkmė bei pasirengimas ateičiai. Tyrimo metu nustatytas ryšys tarp projektų portfelio valdymo barjerų ir minėtų projekto sėkmės veiksnių. Projektų portfelio barjerų ir sėkmės veiksnių ryšys vaizduojamas 1 paveiksle.



1 pav. Projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės veiksnių ryšys (sudaryta pagal Hadjinicolaou ir Dumrak, 2017)

Pasak Archibald'o ir Prado (2014) sėkmingas projektas yra tas, kuris pasiekia tikslą. Paprastai tai reiškia, kad užbaigus projektą buvo gautas laukiamas rezultatas ir nauda, o pagrindinės suinteresuotosios šalys buvo visiškai patenkintos. Be to, tikimasi, kad projektas buvo įgyvendintas pagal laiko, sąnaudų, apimties ir kokybės reikalavimus. Pasak autorių, organizacijos ir procesai yra vystomi ir brandinami, o tarp projektų valdymo brandos ir sėkmės egzistuoja intuityvus ryšys. Projektų, programos ir portfelio valdymo brandos modelis – tai mechanizmas, leidžiantis kiekybiškai įvertinti organizacijos gebėjimą valdyti projektus, programas ir portfelius. Projektų portfelio valdymo brandos lygio ir projekto sėkmės ryšys vaizduojamas 2 paveiksle. Kuo žemesnis organizacijos projektų valdymo brandos lygis, tuo mažesnė tikėtina projekto sėkmė.



2 pav. Projektų portfelio valdymo brandos lygio ir projekto sėkmės ryšys (sudaryta pagal Archibald ir Prado, 2014)

Remiantis Costantino, Di Gravio ir Nonino (2015), įvardinant kritinius projekto sėkmės veiksnius organizacijos padidina savo gebėjimus tinkamai įgyvendinti projektus. Projektų kritiniai sėkmės veiksniai gali būti pagrindinis kriterijus, siekiant užkirsti kelią galimoms nesėkmių priežastims. Autoriai teigia, kad nors ir atlikta ne mažai tyrimų projekto sėkmės tematika, tačiau vis dar svarstomi du svarbūs klausimai. Pirma, trūksta bendro požiūrio į orientacinį modelį, kurį būtų galima taikyti bet kokio sektoriaus projektui, dėl skirtingų nuomonių apie kritinius projekto sėkmės veiksnius – šiuolaikiniai autoriai labiau linkę kurti naujas sistemas, specialiai pritaikytas jų tyrimams, nei koreguoti ar patobulinti jau išbandytą ir patvirtintą modelį. Antra, kritiniai sėkmės veiksniai nėra pakankamai konkretūs, kad galėtų prisidėti prie sprendimų priėmimo, bet galėtų prisidėti prie projektų vadovų patirties. Autoriai savo tyrime siūlo metodiką, padedančią projektų vadovams įvertinti projektus atrankos į projektų portfelį etape. Straipsnyje aprašoma sprendimų priėmimo sistema, jos projektavimo, kūrimo ir testavimo etapai, skirti prognozuoti projekto rezultatus. Tyrimo metu sumodeliuotas dirbtinis neuroninis tinklas, pritaikomas prie bet kokio kritinių sėkmės veiksnių rinkinio, klasifikuojant projektus pagal rizikos laipsnį. Dirbtinio neuroninio tinklo modeliavimui naudojama ankstesnė projektų vadovų patirtis sėkmingai ir nesėkmingai įvykdytų projektų atžvilgiu.

Serra ir Kunc'o (2014) atliktas tyrimas parodė, kad egzistuoja ryšys tarp naudų realizavimo valdymo ir projekto sėkmės, ypač kalbant apie organizacijos verslo vertės kūrimą. Naudų realizavimo valdymas – tai procesų rinkinys, sudaromas siekiant panaikinti atotrūkį tarp strategijos planavimo ir vykdymo ir užtikrinant tik vertingiausių iniciatyvų įgyvendinimą. Naudų realizavimo valdymo praktika prisideda prie sėkmingo verslo strategijų įgyvendinimo. Tam, kad būtų užtikrinta visiška projektų vykdymo valdymo sėkmė, naudų realizavimo valdymo praktika turėtų būti įgyvendinama kartu su kitomis projektų, programų ir portfelio valdymo praktikomis. Šių autorių tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad į įmonių valdymo procesus integruota naudų realizavimo valdymo praktika padeda organizacijoms apibrėžti ir valdyti projektų sėkmės kriterijus.

Pasak Madic'o, Trujic'o ir Mihajlovic'o (2011) projektų portfelio valdymo kontekste projekto sėkmė laikoma keturių lygių procesu:

- 1 lygis – projekto valdymo sėkmė (kaina, laikas ir kokybė);
- 2 lygis – pasikartojanti projektų valdymo sėkmė (prognozuojami rezultatai);
- 3 lygis – projekto sėkmė (realizuota nauda);
- 4 lygis – organizacijos sėkmė (įgyvendinta strategija, verslo vertė).

Žemiau pateikiama susisteminta analizuotų tyrimų informacija (žr. 2 lentelę), nurodant kiekvieno tyrimo aspektą bei atskirų autorių indėlį į tyrimus apie projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajas.

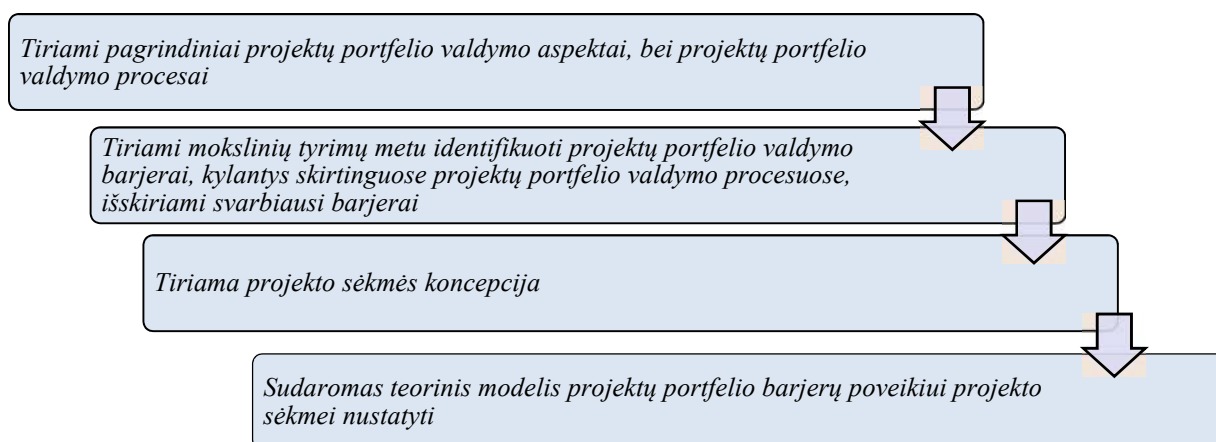
2 lentelė. Portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajas nagrinėjantys moksliniai darbai

Tyrimo autorius	Aspektas	Indėlis į tyrimus apie projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės ryšį
Neverauskas, Bakinaitė ir Meilienė (2013)	Projekto sėkmės veiksniai skirtinguose projekto gyvavimo ciklo etapuose	Naujo požiūrio kompleksinis projekto sėkmės vertinimo modelis, sudarytas remiantis geležinio trikampio aksioma. Modelyje sėkmės veiksniai identifikuoti pagal projekto gyvavimo ciklo etapus, projekto sėkmės kriterijai ir faktoriai išdėstyti matricoje pagal projekto gyvavimo ciklus (iniciavimą, planavimą, vykdymą ir uždarymą).
Hadjinicolaou ir Dumrak (2017)	Projektų portfelio valdymo barjerų ryšys su projekto sėkme	Egzistuoja ryšys tarp įvardintų projektų portfelio valdymo barjerų ir pagrindinių projekto sėkmės veiksnių.
Costantino, Di Gravio, Nonino (2015)	Projektų portfelio balansas bei projekto sėkmės užtikrinimas	Projektų kritiniai sėkmės veiksniai gali būti pagrindinis kriterijus, siekiant užkirsti kelią galimoms nesėkmių priežastims. Tyrimo metu sumodeliuotas dirbtinis neuroninis tinklas, pritaikomas prie bet kokio kritinių sėkmės veiksnių rinkinio, klasifikuojantis projektus pagal rizikos laipsnį. Dirbtinio neuroninio tinklo modeliavimui naudojama ankstesnė projektų vadovų patirtis sėkmingai ir nesėkmingai įvykdytų projektų atžvilgiu.
Archibald ir Prado (2014)	Projektų valdymo brandos ir projekto sėkmės ryšys	Organizacijos ir procesai yra vystomi ir brandinami, o tarp projektų brandos ir sėkmės egzistuoja intuityvus ryšys. Kuo žemesnis organizacijos projektų valdymo brandos lygis, tuo mažesnė tikėtina projekto sėkmė.
Serra ir Kunc (2014)	Naudų realizavimo valdymo ir projekto sėkmės ryšys	Naudų realizavimo valdymas – tai procesų rinkinys, sudaromas siekiant panaikinti atotrūkį tarp strategijos planavimo ir vykdymo, užtikrinant tik vertingiausių iniciatyvų įgyvendinimą. Į įmonių valdymo procesus integruota naudų realizavimo valdymo praktika padeda organizacijoms apibrėžti ir valdyti projektų sėkmės kriterijus.
Madic, Trujic ir Mihajlovic (2011)	Projektų portfelio valdymo kontekste projekto valdymo sėkmė laikoma keturių lygių procesu.	Projektų portfelio valdymo kontekste, projekto valdymo sėkmė laikoma keturių lygių procesu: 1 lygis – projekto valdymo sėkmė (kaina, laikas ir kokybė); 2 lygis – pasikartojanti projektų valdymo sėkmė (prognozuojami rezultatai); 3 lygis – projekto sėkmė (realizuota nauda); 4 lygis – organizacijos sėkmė (įgyvendinta strategija, verslo vertė).

Atlikus mokslinės literatūros, kurioje nagrinėjami projektų portfelio valdymo barjerai bei jų poveikis projekto sėkmei, analizę, nustatyta, jog bendras sutarimas šiuo klausimu neegzistuoja, o mokslinių tyrimų, kuriuose dėmesys būtų skiriamas šiai tematikai, lietuvių ir anglų kalba yra ganėtinai mažai. Organizacijoms projekto sėkmė bei tinkamas projektų portfelio valdymas yra itin svarbūs, todėl atsiranda poreikis barjerus, su kuriais susiduriama projektų portfelio valdyje kaip galima labiau sumažinti arba iš viso panaikinti.

2. Projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajų teorinės prielaidos

Remiantis esamomis teorijomis ir tyrimais, siūlomas teorinis modelis projektų portfelio barjerų ir projekto sėkmės sąsajoms nustatyti. 3 paveiksle vaizduojama, kokia eiga vadovaujantis bus kuriamas teorinis modelis.



3 pav. Teorinio modelio kūrimo eiga

Pirmiausiai tiriami pagrindiniai projektų portfelio valdymo aspektai, bei projektų portfelio valdymo procesai. Toliau tiriami ir giliau analizuojami mokslinių tyrimų metu identifikuoti projektų portfelio valdymo barjerai, kylantys skirtinguose projektų portfelio valdymo procesuose. Kuriant modelį bus išskiriami svarbiausi projektų portfelio valdymo barjerai. Trečias teorinio modelio kūrimo žingsnis – gilesnė projekto sėkmės koncepcijos analizė. Vadovaujantis šia eiga, sudaromas teorinis modelis projektų portfelio barjerų ir projekto sėkmės sąsajoms nustatyti.

2.1. Projektų portfelio valdymas

Vadovaujantis aprašyta teorinio modelio kūrimo eiga, pirmiausiai darbe tiriami pagrindiniai projektų portfelio valdymo aspektai, bei projektų portfelio valdymo procesai. Remiantis PMI (2017), projektų portfeliumi vadinamas projektų arba programų rinkinys, kurie yra valdomi kaip grupė, siekiant strateginių organizacijos tikslų. Portfelio projektai ar programos nebūtinai yra tiesiogiai susiję tarpusavyje, tačiau jie yra susieti su organizacijos strateginiu planu per organizacijos portfelį. Organizacinis planavimas daro poveikį projektams, pasirenkant prioritetus pagal riziką, finansavimą ar kitus su organizacijos strateginiu planu susijusius aspektus. Projektų portfelio valdymas derinamas su organizacinėmis strategijomis, pasirenkant į portfelį tinkamas programas ar projektus, nustatant prioritetinius darbus ir teikiant reikiamus išteklius. Vadovaujantis organizacinės projektų vadybos rekomendacijomis, organizacijos projektų, programų ir portfelio valdymo principus ir praktiką turėtų sieti su organizaciniais veiksniais (pvz., struktūrinių, kultūrinių, technologinių ir žmogiškųjų išteklių praktikomis). Organizacija vertina savo galimybes, tada planuoja ir įgyvendina patobulinimus sistemingai siekdama geriausios praktikos.

Pagrindinių projektų portfelio valdymo aspektų bruožai (apimties, pokyčių, planavimo, valdymo, sėkmės, kontrolės) pagal PMI (2017), pateikiami 3 lentelėje. Portfelio apimtis yra organizacinė ir keičiasi kartu su organizacijos strateginiais tikslais. Portfelio vadovai privalo nuolat stebėti vidinius ir išorinius pokyčius platesniu kontekstu bei kurti ir palaikyti būtinus procesus ir komunikaciją bendro portfelio atžvilgiu. Portfelio vadovai gali valdyti arba koordinuoti portfelio personalą,

programos arba projekto personalą, kuris gali turėti prisiimti atsakomybę, susijusią su bendroju portfeliu. Projektų portfelio sėkmė vertinama pagal bendrą portfelio investicijų efektyvumą ir naudos realizavimą. Portfelio vadovai stebi strateginius pokyčius ir bendrą išteklių paskirstymą, veiklos rezultatus ir portfelio riziką.

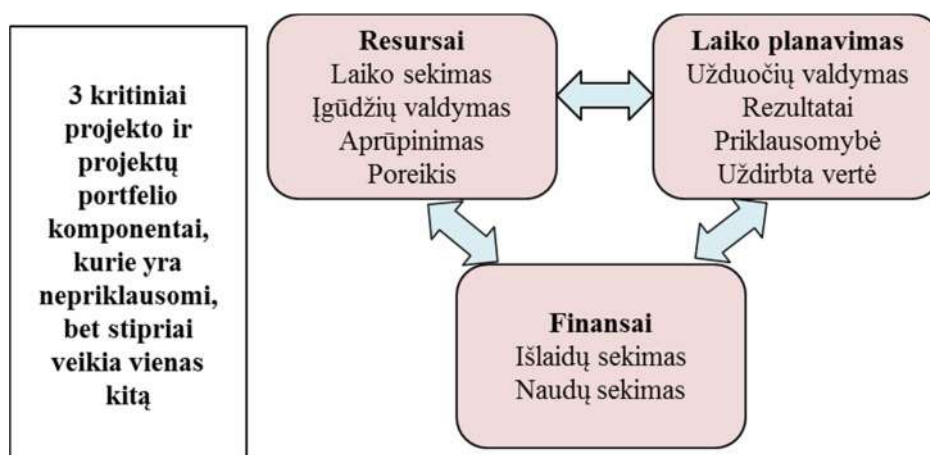
3 lentelė. Projektų portfelio vaidmuo organizacijos kontekste (sudaryta pagal PMI, 2017)

Organizacinis projektų portfelio valdymas	
Apimtis	Portfelio apimtis yra organizacinė, kuri keičiasi kartu su organizacijos strateginiais tikslais.
Pokyčiai	Portfelio vadovai nuolat stebi vidinius ir išorinius pokyčius platesniu kontekstu.
Planavimas	Portfelio vadovai kuria ir palaiko būtinus procesus ir komunikaciją bendro portfelio atžvilgiu.
Valdymas	Portfelio vadovai gali valdyti arba koordinuoti portfelio personalą, programos arba projekto personalą, kuris gali turėti prisiimti atsakomybę, susijusią su bendroju portfeliu.
Sėkmė	Projektų portfelio sėkmė vertinama pagal bendrą portfelio investicijų efektyvumą ir naudos realizavimą.
Kontrolė	Portfelio vadovai stebi strateginius pokyčius ir bendrą išteklių paskirstymą, veiklos rezultatus ir portfelio riziką.

Remiantis PMI (2017), projektų portfelio valdymas yra centralizuotas vieno ar kelių portfelių valdymas, kad būtų pasiekti strateginiai organizacijos tikslai. Projektų portfelio valdymo principai taikomi tam, kad portfelis ir jo komponentai būtų suderinti su organizacijos strategija.

Valdant projektų portfelį, portfelio komponentai (t.y. projektai bei programos) derinami su organizacine strategija, siekiant optimizuoti projektų bei programų tikslus, resursus, tarp projektų ir programų kylančias priklausomybes, sąnaudas, terminus, riziką, bei naudą. Tai leidžia organizacijoms matyti, kaip strateginiai tikslai atsispindi portfelyje. Be to, organizacijos gali inicijuoti tinkamą valdymą ir leidžia paskirstyti žmogiškuosius, finansinius ar materialinius išteklius pagal numatomus rezultatus ir naudas.

Perry'is (2011) teigia, kad laiko, resursų ir finansų valdymas yra svarbiausi ne tik projekto, bet ir projektų portfelio valdymo elementai. Pagrindinių projektų portfelio ir projekto valdymo elementai vaizduojami 4 paveiksle.



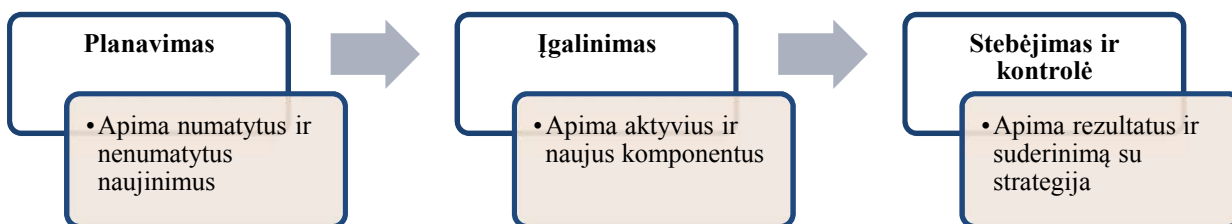
4 pav. Pagrindiniai projektų portfelio ir projekto valdymo elementai (sudaryta pagal Perry, 2011)

Valdant projektų portfelio resursus svarbu sekti jų paskirstymą laiko atžvilgiu, valdyti turimų žmogiškųjų resursų įgūdžius, prižiūrėti organizacijos aprūpinimą reikiama resursais, stebėti jų poreikį. Planuojant projektų portfelio laiką svarbu tinkamai valdyti reikalingas atlikti užduotis ir jų

atlikimo trukmes, valdyti rezultatus, priklausomybę nuo laiko bei uždirbtą vertę. Valdant projektų portfelio finansus svarbus yra projektų portfelio išlaidų ir gautos naudos sekimas.

Bilgin'as, Eken'as, Ozyurt'as, Dikmen'as, Birgonul'as ir Ozorhon'as (2017) teigia, kad valdant projektų portfelį reikia atsižvelgti į priklausomybę tarp projektų, nes tai gali turėti didelį poveikį portfelio sėkmei. Tarp projektų gali būti įvairių rūšių priklausomybės. Išteklių arba resursų priklausomybė, kai ištekliai tuo pačiu reikalingi ir kitame projekte, arba gali nulemti projektų pradžią ir pabaigą. Rinkos priklausomybė gali parodyti papildantį arba konkurencinį projektų poveikį vienas kitam. Produkto priklausomybė reiškia pavienį techninį reikalavimą arba kitą produktą, kurį būtina pasitelkti iš kito projekto. Mokymosi ir patirties priklausomybė yra susijusi su žiniomis, kurios gaunamos viename projekte ir bus naudojamos kitame projekte. Galiausiai, finansinė priklausomybė, kai tarp projektų egzistuoja finansiniai ryšiai. Visų šių elementų valdymas projektų portfelyje vykdomas procesais, toliau aprašomais šiame darbe.

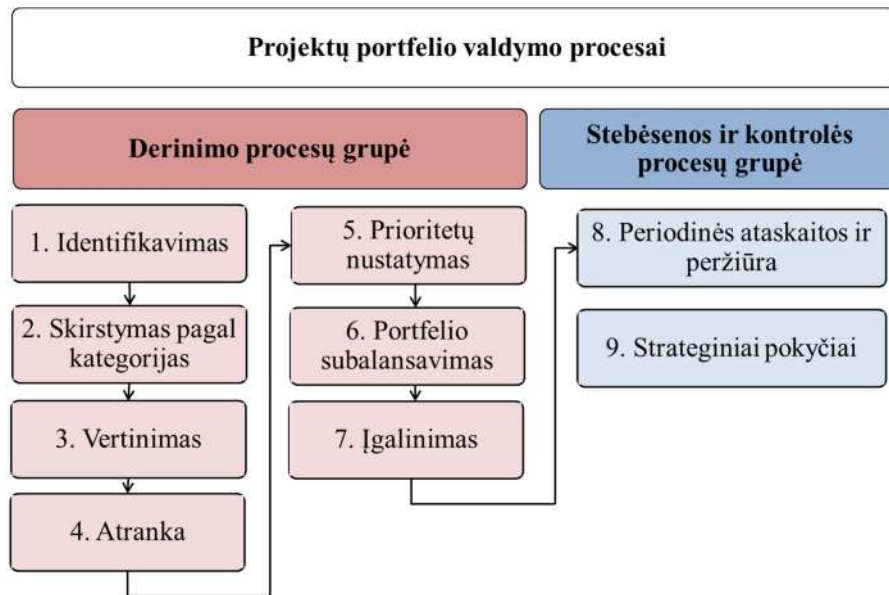
Remiantis Mathur'u (2006), projektų portfelio valdymas yra mechanizmas, leidžiantis optimaliai paskirstyti išteklius pagal organizacijos tikslus, atsižvelgiant į rizikos faktorius, pageidaujama grąžą, esant ribotiems ištekliams ir portfelio komponentų tarpusavio ryšiams. Projektų portfelio valdymas padeda organizacijai užtikrinti, kad sprendimai būtų suderinti su strategija. Jeigu portfelio komponentas nederą su organizacijos verslo strategija, organizacija turėtų iškelti klausimą, kodėl komponentas yra portfelyje ir kodėl jis vykdomas. Projektų portfelio valdymas yra trijų etapų tęstinis gyvavimo ciklas, šio ciklo fazės yra planavimas, įgalinimas bei stebėjimas ir kontrolė. Projektų portfelio valdymo gyvavimo ciklas vaizduojamas 5 paveiksle.



5 pav. Projektų portfelio valdymo gyvavimo ciklas (sudaryta pagal Mathur, 2006)

Planavimo etapas apima numatytus ir nenumatytus projektų portfelio naujinimus, įgalinimo etapas apima aktyvius ir naujus projektų portfelio komponentus, o stebėjimas ir kontrolė apima projektų portfelio rezultatus ir projektų portfelio suderinimą su strategija.

Pagal Mathur'ą (2006), projektų portfelio valdymas tai pat gali būti apibūdinamas kaip dinaminė veikla, kurią sudaro devyni pagrindiniai procesai. Šie procesai skirstomi į dvi procesų grupes: derinimo procesų bei stebėjimo ir kontrolės grupes. Modelis, vaizduojantis projektų portfelio valdymo procesus, pateikiamas 6 paveiksle.



6 pav. Projektų portfelio valdymo procesų modelis (sudaryta pagal Mathur, 2006)

Derinimo procesų grupę sudaro portfelio komponentų identifikavimas, skirstymas pagal kategorijas, vertinimas, atranka, prioritetų nustatymas, portfelio balansas ir įgalinimas. Stebėjimo ir kontrolės grupei priskiriami valdymo procesai: periodinės ataskaitos ir peržiūra bei strateginiai pokyčiai. Remiantis jau anksčiau atlikta mokslinės literatūros analize, su projektų portfelio valdymo barjeriais organizacijos gali susidurti bet kuriame projektų portfelio valdymo procese. Kiekvienas projektų portfelio valdymo procesas, kuriuos įvardija Mathur'as (2006), analizuojamas ir aprašomas detaliau.

Derinimo procesų grupė apima tai, kas bus valdoma projektų portfelyje, kokiose kategorijose ir kaip komponentai bus vertinami ir pasirinkti (arba nepasirinkti) įtraukimui į projektų portfelį. Derinimo procesų grupė yra aktyviausia tuo metu, kai organizacija atnaujina savo strateginius tikslus ir nustato artimiausią organizacijos biudžetą ir planus. Šiai grupei priskiriami projektų portfelio valdymo procesai:

1. **Identifikavimas.** Šio proceso tikslas – sukurti nuolat naujinamą sąrašą, kuriame būtų pakankamai informacijos apie vykdomus ir naujus komponentus, kurie bus valdomi valdant portfelį.

2. **Skirstymas pagal kategorijas.** Šio proceso tikslas – suskirstyti identifikuotus komponentus į atitinkamas grupes, kurioms galima taikyti bendrą vertinimo, atrankos, paskirstymo pagal prioritetus ir balanso filtrų ir kriterijų rinkinį. Kategorijos apibrėžiamos remiantis strateginiu planu. Konkrečios grupės komponentai turi bendrą tikslą ir gali būti vertinami tuo pačiu pagrindu, nepriklausomai nuo jų kilmės organizacijoje. Skirstydamos komponentus pagal kategorijas, organizacijos gali suderinti savo investicijas ir riziką atsižvelgiant į strateginius tikslus.

3. **Vertinimas.** Tai procesas, reikalingas rinkti visą reikiamą informaciją komponentams įvertinti, siekiant juos palyginti bei palengvinti atrankos procesą. Informacija renkama ir apibendrinama kiekvienam portfelio komponentui. Informacija gali būti kokybinė arba kiekybinė ir gaunama iš įvairių organizacijos šaltinių. Duomenų rinkimas kartojamas kelis kartus, kol

pasiekiamas reikiamas tikslumo lygis. Proceso metu rengiami grafikai, diagramos, dokumentai ir rekomendacijos, kurie palengvina komponentų atrankos procesą.

4. **Atranka.** Tai procesas, kurio metu sudaromas komponentų sąrašas, atsižvelgiant į vertinimo proceso rezultatų rekomendacijas ir organizacijos išteklių pajėgumą. Vertinimo procese nustatoma kiekvieno komponento vertė, o organizacijos išteklių pajėgumą lemia komponentų, kuriuos organizacija gali įgyvendinti, skaičių. Organizaciniai ištekliai gali būti vidiniai ar išoriniai žmogiškieji ištekliai, finansiniai ištekliai, įranga ir kt. Šiame procese bus sudaromas komponentų sąrašas, kurie pagal turimus pajėgumus teikia didžiausią vertę organizacijai.

5. **Prioritetų nustatymas.** Šio proceso tikslas - suskirstyti komponentus strateginės ar finansavimo kategorijos atžvilgiu (pvz., inovacijos, sąnaudų taupymas, augimas), investavimo laiko atžvilgiu (pvz., trumpas, vidutinis ir ilgalaikis), rizikos ir grąžos palyginimo atžvilgiu bei organizacijos orientavimosi atžvilgiu (pvz., kliento, tiekėjo) pagal pasirinktus kriterijus. Šiame procese komponentai surikiuojami taip, kad palengvintų suderinto portfelio patvirtinimą.

6. **Balansas.** Šio proceso tikslas – didžiausią potencialą turinčio projektų portfelio komponentų rinkinį valdyti taip, kad būtų palaikomos organizacijos strateginės iniciatyvos bei pasiekti strateginiai tikslai. Portfelio balansas – tai gebėjimą planuoti ir paskirstyti išteklius (finansinius, fizinius ir žmogiškuosius) pagal strateginę kryptį ir gebėjimą maksimaliai padidinti portfelio grąžą pagal organizacijos iš anksto nustatytą rizikų profilį.

7. **Igalinimas.** Šio proceso tikslas – oficialiai komunikuoti apie portfelio balanso sprendimus ir oficialiai paskirti finansinius ir žmogiškuosius išteklius, reikalingus verslo kūrimui arba pasirinktų komponentų vykdymui.

Stebėjimo ir kontrolės procesų grupė apima veiksmus, būtinus užtikrinti, kad visas portfelis veiktų pagal organizacijos iš anksto nustatytus rodiklius. Šie rodikliai (pvz. bendra investicijų grąža arba grynosios dabartinės vertės ribos, gali būti stebimi pagal kategoriją ir bendrus veiklos rezultatus. Kai kuriais atvejais gali būti stebimi atskiri portfelio komponentai.

8. **Periodinės ataskaitos ir priežiūra.** Šio proceso tikslas - rinkti veiklos rodiklius, teikti periodines ataskaitas apie jas ir peržiūrėti portfelį iš anksto nustatytu dažnumu, siekiant užtikrinti tiek suderinimą su verslo strategija, tiek efektyvų išteklių panaudojimą. Peržiūros cikle nagrinėjami visi komponentai ir ar jie vykdomi pagal organizacijos numatytą tvarkaraštį. Peržiūrų tikslas yra užtikrinti, kad portfelyje būtų tik tie komponentai, kurie palaiko strateginių tikslų pasiekimą. Kad būtų užtikrintas efektyvus portfelio valdymas, komponentai turi būti periodiškai papildomi, pertvarkomi arba pašalinami, atsižvelgiant į jų veikimą ir nuolatinį suderinimą su apibrėžta strategija.

9. **Strateginiai pokyčiai.** Šio proceso tikslas - sudaryti sąlygas portfelio valdymo procesui reaguoti į strategijos pokyčius. Maži strateginio plano pokyčiai dažniausiai nereikalauja portfelio pasikeitimų. Tačiau reikšmingi strateginiai pokyčiai dažnai lemia naują strateginę kryptį, taip darydami įtaką projektų portfeliui. Strateginės krypties pasikeitimas daro įtaką komponentų skirstymui pagal kategorijas, todėl projektų portfelis turi būti peržiūrimas.

Susisteminta informacija apie projektų portfelio valdymo procesus pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė. Projektų portfelio valdymo procesai (sudaryta pagal Mathur, 2006)

Projektų portfelio valdymo procesas	Projektų portfelio valdymo proceso principas
Derinimo procesų grupė - apima tai, kas bus valdoma portfelyje, kokiose kategorijose ir kaip komponentai bus vertinami ir pasirinkti (arba nepasirinkti) įtraukimui į projektų portfelį.	
1. identifikavimas	Sukurti nuolat naujinamą sąrašą, kuriame būtų pakankamai informacijos apie vykdomus ir naujus komponentus, kurie bus valdomi valdant portfelį.
2. skirstymas pagal kategorijas	Suskirstyti identifikuotus komponentus į atitinkamas grupes, kurioms galima taikyti bendrą vertinimo, atrankos, paskirstymo pagal prioritetus ir balansavimo filtrų ir kriterijų rinkinį.
3. vertinimas	Rinkti visą reikiamą informaciją komponentams įvertinti, siekiant juos palyginti, siekiant palengvinti atrankos procesą.
4. atranka	Tai procesas, kurio metu sudaromas komponentų sąrašas, atsižvelgiant į vertinimo proceso rezultatų rekomendacijas ir organizacijos išteklių pajėgumą.
5. prioritetų nustatymas	Suskirstyti komponentus strateginės ar finansavimo kategorijos atžvilgiu, investavimo laiko atžvilgiu, rizikos ir grąžos palyginimo atžvilgiu bei organizacijos orientavimosi atžvilgiu.
6. balansas	Didžiausią potencialą turinčio portfelio komponentų rinkinį valdyti taip, kad būtų palaikomos organizacijos strateginės iniciatyvos bei pasiekti strateginiai tikslai.
7. įgalinimas	Oficialiai komunikuoti apie portfelio balansavimo sprendimus ir oficialiai paskirti finansinius ir žmogiškuosius išteklius, reikalingus verslui kurti arba pasirinktiems komponentams vykdyti.
Stebėjimo ir kontrolės procesų grupė apima veiksmus, būtinus užtikrinti, kad visas portfelis veiktų pagal organizacijos iš anksto nustatytus rodiklius. Kai kuriais atvejais gali būti stebimi atskiri portfelio komponentai.	
8. periodinės ataskaitos ir priežiūra	Rinkti veiklos rodiklius, teikti periodines ataskaitas apie jas ir peržiūrėti portfelį iš anksto nustatyto dažnumu, siekiant užtikrinti tiek suderinimą su verslo strategija, tiek efektyvų išteklių panaudojimą.
9. strateginiai pokyčiai	Sudaryti sąlygas portfelio valdymo procesui reaguoti į strategijos pokyčius. Strateginės krypties pasikeitimas daro įtaką komponentų skirstymui pagal kategorijas, todėl portfelis turi būti peržiūrimas.

Panašiai pagrindinius projekto portfelio valdymo procesus skirsto ir Wideman'as (2007). Autorius akcentuoja, kad vykdant projektų portfelio valdymo procesus organizacijos turi aiškiai suprasti du pagrindinius reikalavimus. Pirma, organizacija turi suvokti darbų, kuriuos nori valdyti kaip portfelį, pobūdį ir apimtį, tokiu būdu bus nustatoma organizacijos portfelio apimtis. Antra, turi būti aiškūs organizacijos prioritetai, pagal kuriuos derinami vėlesni priimami sprendimai. Dešimt projektų portfelio valdymo procesų, pagal Wideman'ą (2007), yra:

1. projektų portfelio komponentų nustatymas ir paskirstymas pagal kategorijas;
2. poreikių ir galimybių nustatymas;
3. pasirinkimų įvertinimas;
4. komponentų pasirinkimas;
5. komponentų paskirstymas pagal prioritetus;
6. projektų portfelio suderinimas ir optimizavimas;
7. projektų portfelio komponentų įgalinimas;
8. komponentų planavimas ir vykdymas;
9. projektų portfelio statuso ataskaita;
10. projektų portfelio tobulinimas.

Pagal Wideman'ą (2007), portfelio valdymo procesai yra glaudžiai susiję su projektų portfelio gyvavimo ciklu. Projektų portfelio valdymo procesų sąsaja su gyvavimo ciklu vaizduojama 5 lentelėje.

5 lentelė. Projektų portfelio valdymo procesų ir gyvavimo ciklo sąsajos (sudaryta pagal Wideman, 2007)

Projektų portfelio gyvavimo ciklas	Projekto portfelio valdymo procesai
Pasirengimas	1) projektų portfelio komponentų nustatymas ir paskirstymas pagal kategorijas; 2) poreikių ir galimybių nustatymas;
Planavimas	3) pasirinkimų įvertinimas; 4) komponentų pasirinkimas; 5) komponentų paskirstymas pagal prioritetus; 6) portfelio suderinimas ir optimizavimas;
Vykdymas	7) projektų portfelio komponentų įgalinimas; 8) komponentų planavimas ir vykdymas;
Optimizavimas	9) portfelio statuso ataskaita; 10) projektų portfelio tobulinimas.

Projektų portfelio pasirengimo etapą sudaro projektų portfelio komponentų nustatymas ir paskirstymas pagal kategorijas ir poreikių ir galimybių nustatymas. Projektų portfelio planavimo etapui priskiriami pasirinkimų įvertinimo, komponentų pasirinkimo, komponentų paskirstymo pagal prioritetus, projektų portfelio suderinimo ir optimizavimo procesai. Vykdomo etapą sudaro projektų portfelio komponentų įgalinimas, komponentų planavimas ir vykdymas, o optimizavimo etapą projektų portfelio statuso ataskaitos ir projektų portfelio tobulinimo procesai.

Šiame skyriuje buvo aprašyti projektų portfelio valdymo procesai. Toliau darbe atliekama gilesnė moksliniuose tyrimuose identifikuotų projektų portfelio valdymo barjerų analizė.

2.2. Projektų portfelio valdymo barjerai

Remiantis Madic'o, Trujic'o ir Mihajlovic'o (2011) išvalgomis, valdant projektų portfelį susiduriama su specifiniais barjeriais. Šie barjerai vis dar yra teorinių ir praktinių tyrimų objektas, tačiau yra atlikti keletas tyrimų, kuriuose autoriai įvardina konkrečius barjerus. 6 lentelėje pateikiami projektų portfelio valdymo barjerai, kuriuos įvardina skirtingų tyrimų ir mokslinės literatūros autoriai. Atliekant šį tyrimą taip pat svarbu nustatyti, ar anksčiau atliktuose tyrimuose buvo nustatyta sąsaja su projekto sėkme.

6 lentelė. Skirtinguose moksliniuose tyrimuose identifikuoti projektų portfelio valdymo barjerai

Autorius	Projektų portfelio valdymo barjerai	Ar nustatyta sąsaja su projekto sėkme?
Cooper (2001)	1. projekto ir organizacijos strategijos nesuderinamumas 2. nepakankama portfelio kokybė 3. atsisakymas uždaryti nesėkmingą projektą 4. resursų stoka 5. didelis kiekis informacijos, kurios kokybė žema 6. galia pagrįstas sprendimų priėmimas	Projektų portfelio valdymo barjerų įtaka projekto sėkmei neiširta
McFarlan (2003)	7. portfelis sudaromas ne pagal bendrus įmonės tikslus 8. portfelis valdomas kaip atskirų projektų rinkinys, o ne kaip integruota portfelio visuma	Projektų portfelio valdymo barjerų įtaka projekto sėkmei neiširta
Martinsuo (2007)	9. trūksta išteklių, kompetencijos ir metodų 10. neaiškios atsakomybės 11. netinkamos veiklos portfelio lygyje 12. netinkamas informacijos valdymas 13. netinkamas į projektus orientuoto verslo valdymas	Projektų portfelio valdymo barjerų įtaka projekto sėkmei neiširta
Hadjinicolaou ir Dumrak (2017)	14. palaikymo iš organizacijos trūkumas 15. organizacinio padalinio, atsakingo už valdymo procesus nebuvimas 16. sudėtinga susitarti dėl bendro požiūrio į projektų prioritetus	Nustatyta neigiama projektų portfelio valdymo barjerų įtaka projektų sėkmei

Autorius	Projektų portfelio valdymo barjerai	Ar nustatyta sąsaja su projekto sėkme?
	17. sistemų, kurios laiku pateikia duomenis, kad būtų galima įvertinti sėkmę, nebuvimas 18. verslo atvejų, parodančių portfelio valdymo naudą, trūkumas 19. informacijos apie išteklius trūkumas 20. informacinių technologijų infrastruktūra nėra tinkama portfelio valdymui 21. organizacijos verslo strategija nėra gerai išvystyta ar iškomunikuota 22. nėra projektų valdymo procesų brandos 23. vidinės politikos ir kultūros priešinimasis pokyčiams 24. verslo prioritetų pasikeitimas 25. kliūtys dėl esamų organizacinių procesų ir sistemų 26. aukštesnio prioriteto organizaciniai ir pokyčių valdymo klausimai 27. nepakankamas projektų skaičius, kad projektų portfelio valdymas pasiteisintų	
Tomanek ir Juricek (2012)	28. apimtis pasikeičia dėl netikėtų išorinių pokyčių 29. apimtis pasikeičia dėl netinkamo arba nepakankamo pradinio planavimo 30. skirtingi suinteresuotų šalių lūkesčiai 31. nepakankama parama iš organizacijos vadovybės 32. nepakankamas biudžetas arba optimistiniai lūkesčiai	Nustatyta neigiama projektų portfelio valdymo barjerų įtaka projektų sėkmei
Costantino, Di Gravio, Nonino (2015)	33. neapibrėžtumas, dviprasmiškumas nustatant projekto tikslus 34. nesugebėjimas pamatuoti tikslų 35. netinkamas išteklių paskirstymas, t.y. pakankami ištekliai, bet jie neteisingai valdomi arba nepakankami ištekliai dėl neteisingo planavimo 36. neteisingas ir nedetalus visų klientų ir įmonės reikalavimų nustatymas 37. sparčiai besivystančios rinka ir pramonė, dėl ko reikia nuolat derinti ir perplanuoti tikslus 38. netikslus planavimas ar klaidos įgyvendinant projektų valdymo procesus	Nustatyta neigiama projektų portfelio valdymo barjerų įtaka projektų sėkmei
Archibald ir Prado (2014)	39. projektų portfelio valdymo brandos trūkumas	Kuo žemesnis organizacijos projektų valdymo brandos lygis, tuo mažesnė tikėtina projekto sėkmė.
Martinsuo (2012)	40. projektų portfelio išteklių padalijimo dilema 41. portfelio dinamika (nauji klientų pageidavimai, papildomų funkcijų reikalavimai, tvarkaraščių ir kaštų pasikeitimai, rizikų atsiradimas)	Nustatyta neigiama projektų portfelio valdymo barjerų įtaka projektų sėkmei

Iš viso skirtingų autorių analizuotuose tyrimuose buvo įvardintas 41 barjeras. Kai kurie iš tyrimų ir mokslinės literatūros autorių analizuotų ir tirtų projektų portfelio valdymo barjerų yra tokie patys arba labai panašūs, todėl tolimesniame teorinio projektų portfelio valdymo barjerų modelio sudarymo etape pasikartojantys barjerai eliminuojami arba apjungiami. Susisteminti barjerai pateikiami 7 lentelėje. Taip pat, remiantis Cooper'io (2001) įžvalga, apie tris esminius projektų portfelio valdymo tikslus: projektų portfelio vertės maksimizavimas, projektų portfelio susiejimas su organizacijos strategija bei projektų portfelio balansas, barjerai suskirstomi į tris esmines grupes: projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerai, projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerai bei projektų portfelio balanso barjerai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Susisteminti projektų portfelio valdymo barjerai

PROJEKTŲ PORTFELIO VALDYMO BARJERAI	
Projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerai	
1.	organizacijos atsisakymas uždaryti nesėkmingą projektą
2.	organizacijos vadovybės paramos trūkumas
3.	verslo atvejų, kurie pagrįstų portfelio valdymo naudą, trūkumas organizacijoje
4.	nepakankamas projektų portfelio valdymo procesų brandos lygis
5.	per daug optimistiniai projektų biudžeto lūkesčiai
6.	dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme
7.	nedetalus skirtingų suinteresuotų šalių (tiek klientų, tiek organizacijos atstovų) reikalavimų nustatymas
Projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerai	
1.	projektų portfelio ir organizacijos strategijos nesuderinamumas
2.	netinkamas į projektus orientuoto verslo valdymas
3.	netinkama komunikacija darbuotojams apie organizacijos verslo strategiją
4.	verslo prioritetų pasikeitimas organizacijoje
5.	nuolatinis organizacijos tikslų perplanavimas dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės
6.	organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus
Projektų portfelio balanso barjerai	
1.	organizacinio padalinio, atsakingo už valdymo procesus nebuvimas
2.	netinkamas organizacijoje turimos informacijos valdymas
3.	organizacijos vidinės politikos ir kultūros priešinimasis pokyčiams
4.	netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius
5.	netikslius projektų portfelio planavimas, klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius
6.	netinkamas organizacijos išteklių paskirstymas (pakankami ištekliai, bet jie neteisingai valdomi arba nepakankami ištekliai dėl neteisingo planavimo)
7.	organizacijos portfelio dinamika, pokyčiai (nauji klientų pageidavimai, papildomų funkcijų reikalavimai, tvarkaraščių ir kaštų pasikeitimai, rizikų atsiradimas)

Susisteminius mokslinių tyrimų ir literatūros analizę, gautos 3 projektų portfelio valdymo barjerų grupės: 7 projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerai, 6 projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerai bei 7 projektų portfelio balanso barjerai (žr. 7 lentelę).

Remiantis Cooper'iu (2001), sėkmingai veikiančios organizacijos vis dažniau įvertina portfelio valdymo svarbą. Pasak autoriaus, išskiriami trys esminiai projektų portfelio valdymo tikslai: projektų portfelio vertės maksimizavimas, projektų portfelio susiejimas su organizacijos strategija, projektų portfelio balansas.

Projektų portfelio vertės maksimizavimas. Sėkmingai pasirinktos naujovės itin svarbios verslo sėkmei. Tai pasireiškia ir projektų portfelio valdyme – organizacijos turi gebėti į projektų portfelį pasirinkti tokius projektus, kurie sukurtų organizacijai reikšmingą vertę. Projektų portfelio vertės maksimizavimo tikslas – atrinkti naujų produktų projektus, kad būtų maksimaliai padidinta visų aktyvių projektų vertė, atsižvelgiant į organizacijos tikslus.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerams priskiriami barjerai, kurie valdant projektų portfelį trukdo maksimaliai padidinti organizacijoje vykdomų ir valdomų projektų vertę.

1. **Organizacijos atsisakymas uždaryti nesėkmingą projektą,** pagal Cooper'į (2001), lemia nepakankamą projektų portfelio kokybę. Nors projekto sėkmės samprata šiame darbe analizuojama ir aprašoma vėlesniame skyriuje, čia projekto sėkmė apibūdinama remiantis geležinio trikampio aksioma: projektas yra nesėkmingas, jei neatitiko tvarkaraščio, sąnaudų bei apimties lūkesčių, kaip

buvo nurodyta iš pradžių, prieš vykdant projektą. Organizacijos, nesiimdamos veiksmų pasireiškus projekto nesėkmės kriterijams sukuria barjerą projektų portfelio vertės maksimizavimo atžvilgiu.

2. **Organizacijos vadovybės paramos trūkumas.** Pagal Hadjinicolaou ir Dumrak'ą (2017) siekiant sėkmingai valdyti projektų portfelį organizacijoje, dažnai tenka keisti organizacijos darbuotojų mąstyseną ir nusistovėjusius procesus, organizacijoje galima susidurti ir su tam tikru pasipriešinimu. Parama turėtų prasidėti nuo organizacijos vadovybės ir pasiskirstyti per žemesnius departamentus, skyrius. Remiantis PMI ataskaitomis, sėkmingos organizacijos turi tvirtą aukščiausios organizacijos vadovybės paramą projektų portfelio valdymo atžvilgiu.

3. **Verslo atvejų, kurie pagrįstų portfelio valdymo naudą, trūkumas organizacijoje.** Pagal Hadjinicolaou ir Dumrak'ą (2017), kai kurios organizacijos vengia pradėti naujas veiklas, kurių nauda yra neaiški ir nežinoma. Su šiuo projektų portfelio valdymo barjeru gali susidurti organizacijos, kuriose projektų portfelio valdymas atsiranda kaip nauja organizacijos veikla, o gerosios praktikos pavyzdžių, susijusių su projektų portfelio valdymu toje organizacijoje arba dar labai mažai, arba nėra iš viso. Pasak Kopmann'ą, Kock'ą, Killen'ą ir Gemuenden'ą (2014), iš projektų portfelio perspektyvos, projekto verslo atvejai gali suteikti pagrindą į vertę orientuotam projektų valdymui, o organizacijos verslo atvejų valdymas ir projekto portfelio sėkmė turi teigiamą ryšį.

4. **Nepakankamas projektų portfelio valdymo procesų brandos lygis.** Projektų portfelio valdymo brandos modelis šiame darbe aprašytas ankstesniame skyriuje, remiantis autoriais Archibald'u ir Prado (2014). Pasak šių autorių, tarp organizacijos projektų portfelio valdymo brandos ir projekto sėkmės egzistuoja intuityvus ryšys: kuo aukštesnis organizacijos projektų valdymo brandos lygis, tuo labiau tikėtina projekto sėkmė ir atvirkščiai, kuo žemesnis organizacijos projektų valdymo brandos lygis, tuo mažesnė tikėtina projekto sėkmė. Dėl projektų valdymo brandos barjero organizacijos susiduria su tokiomis problemomis kaip laiko švaistymas, finansiniai nuostoliai, rinkos dalies praradimas, mažas konkurencingumas, nepatenkinti klientai, stresas ir kt.

5. Remiantis Tomanek'u ir Juricek'u (2012), **per daug optimistiniai projektų portfelio biudžeto lūkesčiai** kaip barjeras projektų portfelyje gali pasireikšti dėl laiku nepatvirtinto arba nepakankamai įvertinto projektų rizikai skirto biudžeto, netinkamai apibrėžtos ir įvertintos galimos projektų rizikos. Tokiu atveju suformuojamas per daug optimistinių lūkesčių projektų portfelis, neturintis realios naudos.

6. **Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme** pasak Costantino, Di Gravio, Nonino (2015) daugelyje organizacijų atsiranda dėl sudėtingų, neramių aplinkos sąlygų. Paprastai projektą lydi daug neapibrėžtumų, o projektų vadovai yra pasirengę neapibrėžtumus panaikinti, tačiau sudėtingos, neramos aplinkos sąlygos gali tapti ir dviprasmiškumo priežastimi. Neapibrėžtumas neturėtų būti painiojamas su dviprasmiškumu: neapibrėžtumas susijęs su tuo, kas nėra aiškiai ar tiksliai nustatyta, o dviprasmiškumas susijęs su tuo, kas gali turėti daugiau nei vieną reikšmę – tai, ką galima suprasti dviem ar daugiau galimų būdų. Sudėtingos ir neramos aplinkos sąlygos sukelia dviprasmiškumą dėl padidėjusio suinteresuotųjų šalių skaičiaus, greito technologijų raidos, besikeičiančios rinkos ir kitų veiksnių, kurie sukuria neprognozuojamą sąveiką. Neapibrėžtumas susijęs su pokyčiais – didėjant pokyčių tempui, neapibrėžtumas didėja proporcingai; kuo neramesnės aplinkos sąlygos, tuo didesnis neapibrėžtumas. Dviprasmiškumas

susijęs su pasirinkimų skaičiumi priimant sprendimus – kuo sudėtingesnė aplinka, tuo daugiau yra galimų sąveikų ir daugiau pasirinkimų.

7. **Nedetalus skirtingų suinteresuotų šalių (tiek klientų, tiek organizacijos atstovų) reikalavimų nustatymas.** Pasak Beringer'io, Jonas'o ir Gemünden'o (2012), suinteresuotųjų šalių elgesys ir valdymas yra ne tik vienas iš pagrindinių projektų sėkmės veiksnių, bet taip pat labai svarbu tinkamai valdyti suinteresuotas šalis ir projektų portfelio valdymo lygyje. Be to, suinteresuotųjų šalių valdyme svarbu sutelkti dėmesį ne tik į atskirus suinteresuotuosius subjektus, bet ir į tai, kaip suinteresuotosios šalys veikia tarpusavyje. Beringer'io, Jonas'o ir Gemünden'o (2012) atliktame tyrime buvo tiriamas skirtingų organizacijos atstovų (aukščiausios valdžios, departamento, padalinio, projekto lyderio, koordinatoriaus) įsitraukimas į projektų portfelio valdymo skirtingu procesus. Pasak autorių, svarbu nustatyti šių suinteresuotų šalių reikalavimus skirtinguose projektų portfelio valdymo procesuose.

Projektų portfelio susiejimas su organizacijos strategija. Naujų produktų kūrimas yra verslo strategijos pasireiškimas – vienas iš svarbiausių būdų, kaip įgyvendinti strategiją, yra naujų produktų kūrimas. Jeigu organizacijos naujų produktų iniciatyvos yra neteisingos t.y. portfelyje pasirinkti neteisingi projektai, tuomet gali nepavykti įgyvendinti organizacijos verslo strategijos. Projektų portfelio susiejimas su organizacijos strategija – tai projektų portfelio valdymo tikslas, kad visi organizacijos projektai „būtų organizacijos strategijoje“ ir kad organizacijos projektų portfelio išlaidų paskirstyme, veiklos srityse ir kt. atspindėtų organizacijos strateginiai prioritetai.

Projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerams priskiriami barjerai, kurie valdant projektų portfelį pasireiškia netinkamu projektų portfelio išlaidų paskirstymu, veiklos sritimis, o to pasekmė – neįgyventi organizacijos strateginiai prioritetai.

1. **Projektų portfelio ir organizacijos strategijos nesuderinamumas** pasireiškia, kai projektų portfelis sudaromas ne pagal bendrus organizacijos tikslus. Pasak Cooper'io (2001), projektų atranka į organizacijos projektų portfelį yra strateginės reikšmės procesas, kurio tikslas – įvertinti atskirus projektus ar projektų grupes ir pasirinkti tokį projektų rinkinį, kad būtų pasiekti pagrindinės organizacijos tikslai.

2. **Netinkamas į projektus orientuoto verslo valdymas.** Pagal Gemünden'ą, Lehner'į ir Kock'ą (2017), į projektus orientuota organizacija pasitelkia projektus kaip laikinas, į užduotis orientuotas organizacijas, savo strategijų įgyvendinimui ir plėtojimui, kuriant naujus produktus, paslaugas ir verslo modelius. Į projektą orientuotos organizacijos koncepciją sudaro trys segmentai: vertė, struktūra ir žmonės. Teoriškai modelis yra pagrįstas valdymo disciplinomis: vertės segmentas – verslumas, strateginis valdymas ir technologijų bei inovacijų valdymas; struktūros segmentas – organizacinis projektavimas, planavimas ir kontrolė, o žmonių segmento pagrindas yra organizacinis elgesys, žmogiškųjų išteklių valdymas ir žinių valdymas.

3. Pasak Hadjinicolaou ir Dumrak'o (2017), vienas iš projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerų yra **netinkama komunikacija apie organizacijos verslo strategiją**. Strateginių organizacijos planų komunikavimas organizacijos darbuotojams yra vienas iš svarbiausių dalykų kuriant supratimą apie organizacijos tikslus visuose organizacijos darbuotojų lygmenyse. Neveiksmingo informacijos skleidimo darbuotojams priežastimi gali būti netinkamas ir neefektyvus organizacijos vidaus komunikacijos planas. Komunikacijos plano tikslas – perteikti pradinį planą prieš pradėdant įgyvendinti tikslą. Komunikacijos planas organizacijoje gali būti

neefektyvus dėl netinkamai parinkto laiko, kada ir koku dažnumu pranešimas turėtų būti pateiktas darbuotojams.

4. Remiantis Hadjinicolaou ir Dumrak'u (2017), **verslo prioritetų pasikeitimas organizacijoje** yra vienas didžiausių projektų portfelio valdymo barjerų, nes organizacijose sparčiai auga pokyčių tempas, tačiau ne visose organizacijose valdoma dėl pokyčių atsiradusi rizika. Be to, organizacinių prioritetų pasikeitimas rodo, kad organizacijose įgyvendinamiems projektams trūksta strateginės perspektyvos. Vykdamas nuoseklų galimų pokyčių planavimo procesą ir metodus projekto eigoje, pagerėja bendras projektų sėkmės lygis organizacijoje.

5. Pagal Costantino, Di Gravio ir Nonino (2015), **nuolatinis organizacijos tikslų perplanavimas dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės** yra vienas iš projektų portfelio valdymo barjerų. Pasikeitus rinkos situacijai, gali pasikeisti organizacijos veiklos kryptis, organizacijoje vykdomų projektų pobūdis. Šie staigūs pasikeitimai lemia organizacijos tikslų perplanavimą, o tai gali turėti įtakos tiek organizacijoje vykdomiems projektams atskirai, tiek visam organizacijos projektų portfeliui.

6. Pasak Hadjinicolaou ir Dumrak'o (2017), **organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus**. Projektų prioritetų nustatymas yra svarbi projekto portfelio valdymo dalis, užtikrinanti, kad organizacijos ištekliai būtų nukreipti į didžiausios vertės investicijas. Be to, pagrindinis projekto portfelio valdymo tikslas - optimizuoti ribotų organizacinių išteklių (žmogiškųjų, materialinių ar finansinių) panaudojimą. Atsižvelgiant į vieną iš pagrindinių projektų portfelio valdymo tikslų, svarbu žinoti santykinę projektų, esančių projektų portfelyje, svarbą, kad būtų galima tinkamai paskirstyti išteklius. Dauguma organizacijų vykdo daugiau projektų negu turi išteklių, todėl tam, kad projektus būtų galima užbaigti, projekto prioritetų nustatymas yra vienas iš būdų nuspręsti, kuriuos projektus vykdyti pirmiausia, o kuriuos reikia atidėti ar atmesti. Galiausiai, kai projektai vykdomi aktyviai, projektų prioritetų nustatymas suteikia galimybę išspręsti problemas, susijusias su ištekliais, kai projekte reikalingi papildomi ar pakeitimo ištekliai. Daugelis organizacijų teikia pirmenybę savo projektams pažymėdami projektus subjektyviais prioritetais, pvz. mažas, vidutinis, aukštas arba kritinis prioritetai. Dažnai nutinka taip, kad visi projektai projektų portfelyje pažymimi kaip kritiniai, tampa labai sunku optimizuoti išteklių paskirstymą arba išspręsti iškilusias išteklių ginčų situacijas. Tuomet sprendimai dėl išteklių paskirstymo priimami vadovaujantis emocijomis, remiantis subjektyvia kiekvieno nuomone. Tiesioginis šio barjero poveikis yra neoptimali organizacijos projektų portfelio grąža, o netiesioginis poveikis – personalo, darbuotojų nusivylimas.

Projektų portfelio balansas. Trečia, portfelio valdymas yra susijęs su išteklių paskirstymu. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje, kuriame siekiama padaryti daugiau turint mažiau, kuo efektyviau paskirstant technologinius bei žmogiškuosius išteklius, itin svarbu savo resursus paskirti tinkamiems projektams, atnešantiems didžiausią naudą. Projektų portfelio balansas – tai tikslas pasiekti pageidaujama projektų pusiausvyrą pagal daugybę parametru, tokių kaip ilgalaikiai ir trumpalaikiai projektai portfelyje, didelės ir mažesnės rizikos projektai portfelyje, portfelio projektai pagal įvairias rinkas, technologijas, produktų kategorijas ir projektų tipus (pvz., naujų produktų tobulinimo, sąnaudų mažinimo, priežiūros ir pataisymų ir fundamentinių tyrimų projektai). Be to, daugelis organizacijų turi per daug projektų pagal turimus ribotus išteklius. Siekiant išlaikyti projektų portfelio balansą taip pat yra svarbu užtikrinti turimų išteklių balansą, kurie reikalingi aktyviems organizacijos projektams.

Projektų portfelio balanso barjerams priskiriami barjerai, kurie trukdo išlaikyti projektų portfelio balansą pagal tokius parametrus kaip ilgalaikiai ir trumpalaikiai projektai, didelės ir mažesnės rizikos projektai portfelyje, portfelio projektai pagal įvairias rinkas, technologijas, produktų kategorijas ir projektų tipus. Taip pat priskiriami barjerai, kurie trukdo išlaikyti projektų turimų išteklių balansą, kurie reikalingi organizacijos projektų portfelio veikloms.

1. Pagal Hadjinicolaou ir Dumrak'ą (2017), **organizacinio padalinio, atsakingo už valdymo procesus, nebuvimas organizacijoje** gali būti vienas iš projektų portfelio valdymo barjerų. Remiantis Bredille'u, Tywoniak'u, Stephane'u ir Tootoonchy'u (2017), organizacijose didėjant projektų skaičiui ir apimčiai, ribotų išteklių valdymas tampa sudėtingesnis. Išteklių balansas, prioritetų nustatymas ir prastos informacijos valdymas yra bendri iššūkiai, su kuriais susiduria projektų portfelio vadovai. Projektus vykdančiose organizacijose projektų portfelių valdymą koordinuoti gali ne tik projektų ir portfelių vadovai, bet ir projektų valdymo padalinys. Organizacijos projektų valdymo padalinys, kuris nustato ir palaiko procesų standartus, paprastai susijusius su projektu, programa ar portfelio valdymu, bei teikia rekomendacijas dėl portfelio, programos ar projekto valdymo praktikos organizacijoje.

2. Pasak Hadjinicolaou ir Dumrak'o (2017), **netinkamas organizacijoje turimos informacijos valdymas** taip pat gali pasireikšti kaip projektų portfelio valdymo barjeras. Organizacijose gali būti valdomas didelis kiekis informacijos, kurios kokybė žema arba priešingai, informacijos trūksta ir yra per mažai. Tinkamos projektų ir portfelio valdymo informacijos sistemos panaudojimas naudingas organizacijai, kuri vykdo projektus organizaciniams pokyčiams įgyvendinti, o projektų vadovai realizuoja naudą, gautą iš informacijos sistemų, pasiekdami didesnę našumą, efektyvumą ir valdymo užduočių efektyvumą. Informacinės sistemos teikia naudą organizacijoms laiko, išteklių ir sąnaudų valdymo, darbo grupių galimybių, ataskaitų teikimo funkcijų, rizikų ir sutarčių valdymo aspektais.

3. Remiantis Hadjinicolaou ir Dumrak'u (2017), vienas iš projektų portfelyje pasireiškiančių barjerų yra **organizacijos vidinės politikos ir kultūros priešinimasis pokyčiams**. Pasak Markus'o (2010), dažnai valdant projektų portfelį susiduriama su kliūtimis dėl esamų organizacinių procesų ir sistemų, neišvengiama projekto ir organizacijos kultūros nesuderinamumo. Norint pasiekti gerų rezultatų arba pakeisti verslo pobūdį, organizacija dažnai turi siekti iššūkius keliančių tikslų ir uždavinių. Projektai ir iniciatyvos, dėl kurių įgyvendinami sėkmingi pokyčiai, turi modeliuoti naują mąstymą ir elgesį ir suteikti galimybę kitiems organizacijos nariams tobulėti. Kaip ir bet kuri kita projekto rizika, potencialus konfliktas tarp organizacijos kultūros ir projekto turėtų būti valdomas. Projekto vadovai turėtų įvertinti tiek organizacijos kultūrą, tiek suinteresuotąsias šalis, tam, kad galėtų patvirtinti tinkamas pokyčių valdymo strategijas ir kad būtų išvengta galimo susidūrimo su pasipriešinimu.

4. Pasak Tomanek'o ir Juricek'o (2012), **netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius**. Netikėti pokyčiai gali turėti mažą ir didelę įtaką ir gali būti vidiniai bei išoriniai. Netikėti išoriniai pokyčiai gali pasireikšti trimis formomis: įvykis, kuris turėjo įvykti, neįvyko, įvykis, kuris neturėjo įvykti įvyko ir įvykis, kurio atsiradimo galimybė tiesiog nebuvo apgalvotas. Soderholm'as (2008), tyręs netikėtų pokyčių koncepciją, išskiria tris jų atsiradimo projektuose kategorijas: projektų portfelio apimties atnaujinimai (kuriuos sukelia suinteresuotosios šalys iš naujo apibūdinamos kai kuriuos projekto parametrus), pataisymai (siekiant pagerinti

planavimo tikslumą ir prisitaikyti prie pokyčių) bei kasdienis koregavimas (kasdienio darbo prisitaikymas prie besikeičiančios aplinkos).

5. Pagal Costantino, Di Gravio ir Nonino (2015), **netikslus projektų portfelio planavimas, klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius**. Anksčiau šiame skyriuje buvo aprašyti projektų portfelio gyvavimo ciklai, vienas iš jų – projektų portfelio planavimas. Projektų portfelio planavimo klaidos gali pasitaikyti bet kuriame iš projektų portfelio valdymo procesų: portfelio pasirinkimų įvertinime, portfelio komponentų pasirinkime, komponentų paskirstyme pagal prioritetus, portfelio suderinime ir optimizavime.

6. Remiantis Costantino, Di Gravio ir Nonino (2015), **netinkamas organizacijos išteklių paskirstymas** yra vienas iš projektų portfelyje pasireiškiančių barjerų. Organizacija gali turėti ir pakankamai išteklių, bet jie neteisingai valdomi, arba organizacijoje ištekliai gali būti nepakankami dėl neteisingo planavimo ilgalaikėje perspektyvoje. Pasak Engwall'o ir Jerbrant'o (2003), mokslinėje literatūroje apie projektų portfelio valdymą prioritetinga tema yra išteklių paskirstymas tarp vienu metu organizacijoje vykdomų projektų. Vykdamas projektus organizacijoje vyksta konkurencija tarp skirtingų vadovų ir projektų dėl prioritetų, personalo, dėmesio ir išteklių. Dauguma mokslinės literatūros autorių (projektų portfelio tematika) kalba apie projektų išteklių paskirstymą, kaip problemą, susijusią su projektų portfelio apimtimi ir planavimu.

7. Pasak Martinsuo (2012), **organizacijos portfelio dinamika ir pokyčiai** kaip projektų portfelio barjeras gali pasireikšti dėl naujai atsirandančių klientų ar kitų suinteresuotų šalių pageidavimų, papildomų funkcijų reikalavimų, tvarkaraščių ir kaštų pasikeitimų vykdamas projektą, taip pat dėl nuolat atsirandančių rizikų, susijusių su atskirais projektais arba visu projektų portfeliu.

Šiame skyriuje buvo aprašyti projektų portfelio valdymo barjerai, svarbūs teorinio modelio sudarymui. Toliau darbe atliekama gilesnė analizė, kaip moksliniuose tyrimuose tiriama ir aprašoma projekto sėkmė.

2.3. Projekto sėkmės dimensijos

Perry'is (2011) iškėlė svarbų klausimą, kaip organizacijos vertina projekto ir projektų portfelio sėkmę. Ar projektai vertinami tik geležinio trikampio aspektu, t.y. jei projektas įvykdytas laiku, pagal numatytą biudžetą bei planuotą apimtį? Ar organizacijose kiekybiškai vertinama verslo vertė, pagal įvykdyto projekto naudą? Tradiciškai dauguma organizacijų linkusios matuoti projekto sėkmę geležinio trikampio aspektu, tačiau pastaroji – kiekybinė verslo vertė, yra svarbesnė priemonė tiek projekto, tiek projektų portfelio sėkmės vertinime. Ši priemonė yra naudinga pradiniam projektų portfelio vertinimui, projektų atrankai, nuolatiniam stebėjimui, taip pat įvykdytų projektų naudos vertinimui. Šiandien vis daugiau projektų vykdančių organizacijų siekia suprasti ir daugiau dėmesio skirti verslo vertei. Shenar'as ir Dvir'as (2007) teigia, kad geležinio trikampio teorija gali būtų pagrindine projekto sėkmės kliūtimi ir kad projektų sėkmė neturėtų būti apibrėžta tik pagal apimtį, sąnaudas ir laiką. Atvirkščiai, projekto sėkmė turėtų būti apibrėžta pagal kiekybinę verslo vertę, pavyzdžiui, verslo rezultatus ir klientų pasitenkinimą.

Pasak Perry'io (2011) kiekybinės verslo vertės nustatymas yra labai svarbus projekto portfelio valdymui. Susitelkdamos į tradicines techninio projekto valdymo priemones (apimtis, laikas ir išlaidos), organizacijos beveik visada nori pasiekti projektų valdymo atlikimo sėkmę, o ne užtikrinti projekto verslo vertės ir naudos realizavimo rezultatą, t.y. realią projekto produkto sėkmę. Tačiau

autorius neginčia prielaidos, kad tradiciniame projektų valdyme yra dvi projekto sėkmės dimensijos – projekto produkto sėkmė ir projekto valdymo sėkmė. Dvi projekto sėkmės dimensijos vaizduojamos 7 paveiksle.

Projekto produkto Sėkmė <i>Verslo vertė, realizuota nauda</i> NE	TAIP Prastai valdytas projektas, tačiau produktas buvo sėkmingas	Sėkmingas abiejose dimensijose
	Nesėkmingas abiejose dimensijose	Gerai valdytas projektas, tačiau produktas buvo nesėkmingas
	NE Projekto valdymo sėkmė <i>Apimtis, laikas, sąnaudos</i>	TAIP

7 pav. Dvi projekto sėkmės dimensijos (sudaryta pagal Perry, 2011)

Bet kuri iš minėtų sėkmės dimensijų turi būti palaikomos dokumentuotomis gerosiomis praktikomis ir sėkmės kriterijais, įskaitant ir pokyčių valdymo procesus. Pasak Duncan'o (2010), projektų valdymas yra reikalingas tam, kad būtų išpildyti projektų valdymo sėkmės kriterijai ir priimti sprendimai neigiamai nepaveiktų projekto produkto sėkmės kriterijų.

Pagal Madic'ą, Trujic'ą ir Mihajlovic'ą (2011), projektų portfelio valdymas kol kas yra gana sudėtingas fenomenas, nes tai yra ganėtina nauja vadybos mokslo koncepcija. Vis dar yra svarstymų apie specifinius projekto portfelio valdymo įgyvendinimo reikalavimus, problemas ir galutinę naudą organizacijai. Autoriai pabrėžia tris portfelio valdymo tikslus: portfelio vertės didinimas, portfelio susiejimas su organizacijos strategija ir portfelio balansas. Kaip jau buvo minėta šiame darbe anksčiau, pasak šių autorių, projektų portfelio valdymo kontekste, projekto valdymo sėkmė laikoma keturių lygių procesu, įskaitant:

- 1 lygis – projekto valdymo sėkmė (kaina, laikas ir kokybė);
- 2 lygis – pasikartojanti projektų valdymo sėkmė (prognozuojami rezultatai);
- 3 lygis – projekto sėkmė (realizuotos naudos);
- 4 lygis – organizacijos sėkmė (įgyvendinta strategija, verslo vertė).

Madic'as, Trujic'as ir Mihajlovic'as (2011) teigia, kad siekdamas pereiti iš vieno lygio į kitą, organizacijos turi vystyti ir tobulinti procesus daugelyje sričių: pereiti nuo 1 iki 2 lygio reikalinga metodologija, pereiti nuo 2 iki 3 lygio reikalingas naudų valdymas, o pereiti nuo 3 lygio iki 4 reikalingas projektų portfelio valdymas. Autorių teigimu, projektų portfelio valdymas išsprendžia pagrindines į projektus orientuotų organizacijų problemas: pašalina atotrūkį tarp veiklos ir projektų valdymo ir tampa pagrindine visų organizacinių veiklų ašimi. Projektų portfelio valdymo įgyvendinimas yra pasikartojantis procesas, apimantis tris pagrindinius etapus: projektų atranką į portfelį, portfelio priežiūrą ir portfelio valdymą. Autoriai pabrėžia, kad svarbiausias yra projektų atrankos etapas, kuris iš tikrųjų yra pradinis projektų portfelio valdymo įgyvendinimo žingsnis.

Shenhar'as, Dvir'as, Levy'is ir Maltz'as (2001) taip pat tyrinėjo daugiamatę projekto sėkmės koncepciją. Pasak šių autorių, projekto sėkmės apibrėžimas ir vertinimas yra strateginio valdymo koncepcija, padedanti suderinti projektus su trumpalaikiais ir ilgalaikiais organizacijos tikslais. Nors

ši koncepcija atrodo paprasta ir intuityvi, bet atliekamuose moksliniuose tyrimuose vis dar nesutariama, kas iš tikrųjų yra projekto sėkmė. Akivaizdu, kad dauguma projektų organizacijose yra vykdomi dėl verslo perspektyvų, su tikslu sutelktu į geresnius organizacinės veiklos rezultatus – daugiau pelno, spartesnį verslo augimą ir geresnę padėtį rinkoje. Tačiau projektų vadovai ir projekto komandos dalyvaudamos kasdieniniame projektų vykdyme paprastai nėra susikoncentravę į verslo aspektus. Jų dėmesys yra sutelktas tik į „darbo atlikimą“. Nors tokia mąstysena gali padėti efektyviai užbaigti projektą laiku ir pagal numatytą biudžetą, tačiau tai gali lemti nusivylimą verslo rezultatais ir netgi projekto nesėkmę, kai darbas nebuvo atliktas efektyviai. Dauguma projektų vadovai mano, kad jų darbas atliktas sėkmingai projektą užbaigus laiku, pagal biudžetą ir numatytus reikalavimus. Tradiciškai projektai suvokiami kaip sėkmingi, kai jie atitinka laiko, biudžeto ir atitikimo reikalavimus tikslus, tačiau projektų sėkmė yra kur kas daugiau, nei projekto laiko, biudžeto bei atitikimo reikalavimus tikslų įgyvendinimas. Šių autorių tyrimo tikslas buvo sukurti daugiamatę projekto sėkmės vertinimo sistemą, įrodant, kaip skirtingi aspektai skirtingoms suinteresuotoms šalims skirtingu metu ir skirtinguose projektuose reiškia skirtingus dalykus. Tyrimo metu buvo nagrinėjamos keturios pagrindinės projekto sėkmės dimensijos: projekto efektyvumas, poveikis klientui, tiesioginė verslo ir organizacijos sėkmė ir organizacijos pasirengimas ateičiai.

Projekto efektyvumo (projekto apribojimų išpildymo) sėkmės dimensija – tai projekto sėkmės dimensija trumpalaikėje perspektyvoje, išreiškiantis efektyvumą projekto valdyme. Ši dimensija nurodo, ar projektas įvykdytas išpildant išankstinius apribojimus (ar jis buvo užbaigtas laiku ir pagal nustatytą biudžetą). Tai yra tiesioginis aspektas, kuriuo galima įvertinti projektą, net ir per jo vykdymą. Nors projekto efektyvumo dimensija gali parodyti, ar projektas gerai ir efektyviai valdomas, ši dimensija nenurodo, kad projektas bus laikomas sėkmingu ilgalaikėje perspektyvoje ir teiks organizacijai realią naudą.

Poveikio klientui sėkmės dimensija susijusi su kliento reikalavimų, poreikių išpildymu. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais Shenhar'as, Dvir'as ir kt. (2001) veiklos rezultatus, funkcinis reikalavimus ir technines specifikacijas priskiria antrajai dimensijai, o ne projekto efektyvumo aspektui. Reikalavimų atitikimas turi didelį poveikį klientams, kurie visų pirma vertina, kaip produktas tenkina jų poreikius. Šiame kontekste, reikalavimų įvykdymas yra vienas iš pagrindinių aspektų. Ši dimensija taip pat apima klientų pasitenkinimo lygį, koku mastu vartotojas naudoja produktą, ir ar klientas nori grįžti ateityje dėl naujo produkto ar kito projekto. Akivaizdu, kad poveikis klientui yra vienas svarbiausių aspektų vertinant projekto sėkmę.

Tiesioginės verslo ir organizacijos sėkmės dimensija skirta tiesioginiam projekto poveikiui organizacijos atžvilgiu. Šiuo atveju, svarbiausi klausimai, ar verslo kontekste vykdant projektą buvo tikėtasi pardavimų, pajamų ir pelno, ir ar projektas padėjo padidinti verslo rezultatus ir įgyti rinkos dalį? Šis aspektas taip pat gali būti taikomas projektams, kurių tikslas nėra kurti naujus produktus. Tokie pavyzdžiai yra vidiniai projektai arba naujų gamybos procesų kūrimas, ir toks projekto sėkmės aspektas turėtų būti vertinamas.

Pasiruošimo ateičiai sėkmės dimensija skirta organizacinės ir technologinės infrastruktūros pasiruošimui ateityje. Tai yra sėkmės dimensija ilgiausio laikotarpio perspektyvoje, apimanti klausimus, kaip organizacijos pasiruošia ateities galimybėms: ar organizacija ištyrė naujas galimybių rinkas, idėjas, naujoves ir produktus, ar sukūrė naujų įgūdžių, kurių gali prireikti ateityje, ar sukūrė pakankamai naujų technologijų ir pagrindinių kompetencijų, ir ar yra pasirėngusi keisti ir

ar gali greitai prisitaikyti prie išorinių pokyčių, netikėtų konkurentų judėjimų ar rinkos ir technologijų netikėtumų.

Šiame darbe projekto sėkmės koncepcija buvo tiriama nagrinėjant kelių skirtingų autorių požiūrius į projekto sėkmę. Išnagrinėjus autorių atliktus tyrimus toliau teoriniame tyrimo modelyje priimama Perry'io (2011) projekto dviejų pagrindinių dimensijų projekto sėkmės koncepcija. Dimensijos ir jų dedamosios pateikiamos 8 lentelėje.

8 lentelė. Teoriniame modelyje naudojama projekto sėkmės koncepcija (sudaryta pagal Perry, (2011))

Projekto sėkmės dimensijos	
Projekto produkto sėkmė	1. verslo vertė 2. realizuota nauda
Projekto valdymo sėkmė	3. apimtis 4. laikas 5. sąnaudos

Pasak Phillipy'io (2014), **verslo vertė** neturi vieningo apibrėžimo. Remiantis autoriumi, siekiant įvertinti organizacijos verslo vertę atliekamas verslo vertinimas, kuris yra įvairių ekonominių verslo veiksmų nagrinėjimo procesas, naudojant iš anksto apibrėžtas formules. Organizacijos verslo vertės nustatymui atliekami vertinimai, naudojant skirtingus metodus, kurių kiekvienas apibūdina verslo vertę pinigine išraiška. Taip pat verslo vertė gali būti apibūdinama kaip neoficialus terminas, apimantis visas vertes, kurios ilgainiui apibrėžia organizacijos gerovę, tiesa, daugelio verslo vertės formų neįmanoma tiesiogiai pamatuoti pinigine išraiška. Dar vienas verslo vertės apibrėžimas remiantis autoriumi: verslo vertė tai projekto grynoji nauda, kurią realizuoja klientas. Remiantis skirtingais verslo vertės apibrėžimais, Phillipy'is (2014) verslo vertę apibūdina kaip grynąją naudą, kurią realizuoja projekto klientas ir kuri gali būti vertinama ne tik pinigine išraiška.

Remiantis Serra ir Kunc'u (2015) **realizuota nauda** taip pat turi keletą šiek tiek skirtingų apibrėžimų. Vienas iš realizuotos naudos apibrėžimų – tai kiekybiškai įvertinamas ir išmatuojamas patobulinimas, vertinant projekto rezultatus, kuriuos suinteresuotosios šalys suvokia kaip teigiamus. Paprastai realizuota nauda turi apčiuopiamą vertę, išreikštą pinigine išraiška, kuri pateisina investicijas. Dauguma apibrėžimų apibūdina naudą kaip patobulinimus, kurie yra išmatuojami ir kiekybiškai įvertinami ir paprastai išreiškiami finansinėmis sąlygomis, kurie pateisina bet kokias verslo investicijas.

Projekto **apimtis** gali būti apibūdinama kaip uždaviniai, reikalingi projekto tikslams pasiekti. Projekto apimtyje yra konkretūs reikalavimai ar užduotys, kurie reikalingi projekto užbaigimui. Apimtis yra svarbi valdant bet koki projektą, nes jei nekontroliuojama projekto apimtis, tikėtina, kad jis nebus užbaigtas laiku ar pagal numatytą biudžetą.

Projekto įvykdymo **laikas** – tai projekto įvykdymą apimantis tvarkaraštis. Tvarkaraštyje numatoma trukmė projekto užbaigimui. Paprastai tai suprantama kaip užduotys, kurias būtina atlikti nuo projekto pradžios iki pabaigos. Remiantis PMBOK (2017), tvarkaraštį galima valdyti vykdant laiko valdymą: atliekant laiko planavimą, nustatant projekto įvykdymui reikalingas atlikti veiklas, nustatant logišką darbo veiklų seką, įvertinant reikalingus veiklų išteklius, apskaičiuojant veiklos trukmes, sukuriant ir kontroliuojanti tvarkaraštį.

Finansiniai apribojimai arba projekto biudžetas yra projekto **sąnaudų** dedamoji. Finansiniai projekto įsipareigojimai priklauso nuo kelių kintamųjų: tai reikalingų medžiagų ir žmonių išteklių,

darbo sąnaudos. Projekto sąnaudas gali paveikti išorinės jėgos, galinčios paveikti projektą, kurios turi būti įvertinamos.

Šiame skyriuje buvo aprašyta projekto sėkmės koncepcija. Toliau darbe sudaromas teorinis projektų portfelio valdymo barjerų poveikio projekto sėkmei modelis, vadovaujantis anksčiau sudaryta modelio kūrimo eiga (žr. 3 pav.).

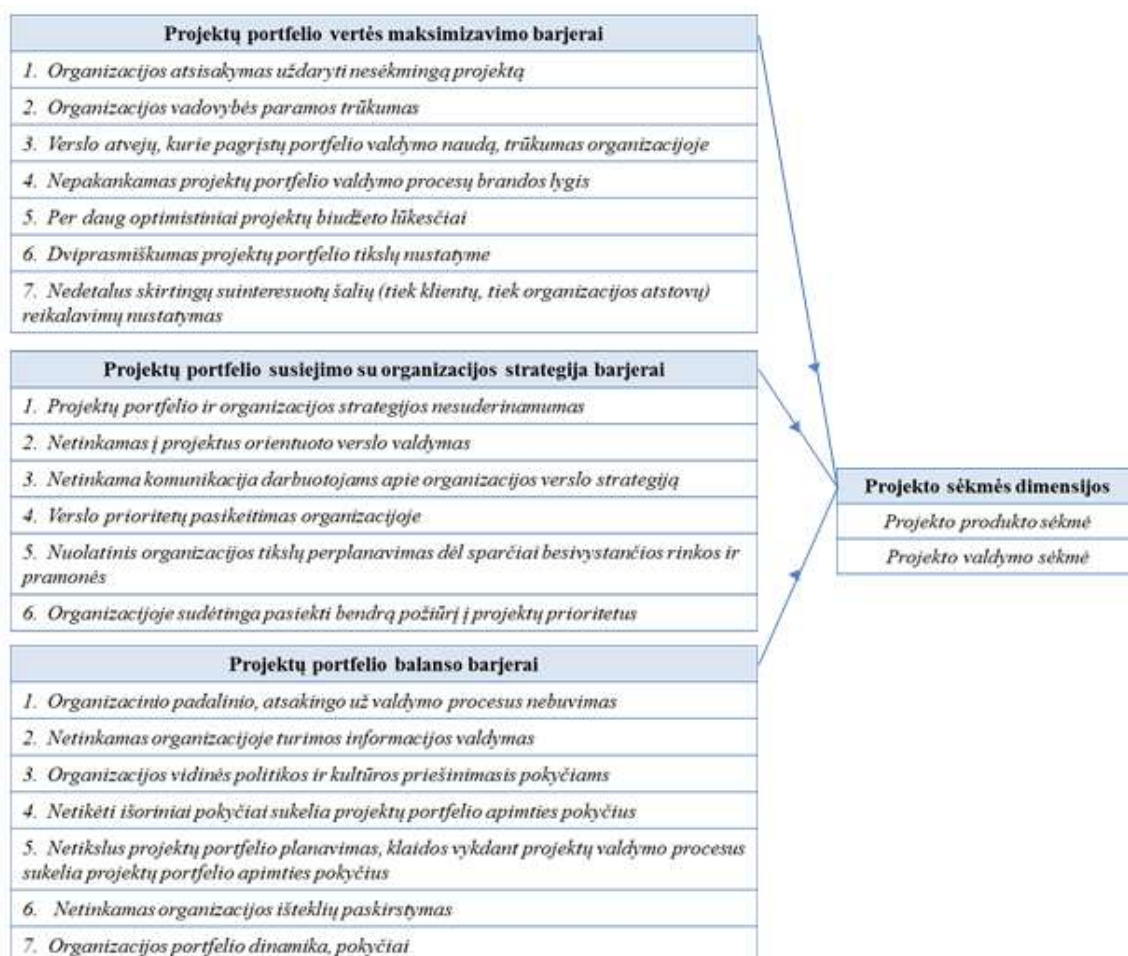
2.4. Teorinis projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajų modelis

Atlikus projektų portfelio valdymo barjerų bei projekto sėkmės teorinę analizę, sudarytas teorinis projektų portfelio valdymo barjerų poveikio projekto sėkmei modelis. Teorinį modelį sudaro:

1. Atlikus mokslinių tyrimų ir mokslinės literatūros sisteminimą, susistemintos trys projektų portfelio valdymo barjerų grupės: projektų portfelio vertės maksimizavimo, projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija ir projektų portfelio balanso barjerai, atsirandantys skirtinguose projektų portfelio valdymo procesuose (žr. 7 lentelę);

2. Dvi pagrindinės projekto sėkmės dimensijos, t.y. projekto produkto sėkmės dimensija (verslo vertė, realizuota nauda) ir projekto valdymo sėkmės dimensija (apimtis, laikas, sąnaudos) (žr. 7 pav.).

Šiuo modeliu bus vertinama, tarp kurių projekto portfelio valdymo barjerų daro ir projekto sėkmės dimensijų pastebimos sąsajos. Teorinis modelis vaizduodamas 8 paveiksle.



8 pav. Teorinis projektų portfelio valdymo barjerų poveikio projekto sėkmei modelis

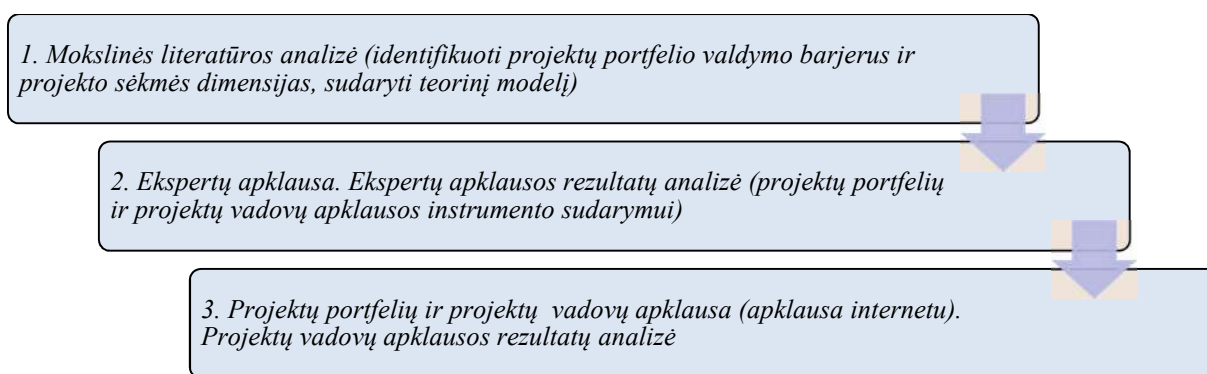
Projekto sėkmės dimensijos yra priklausomi kintamieji (požymiai, kuriuos numatoma tirti), o projektų portfelio valdymo barjerai yra nepriklausomi kintamieji (požymiai, sukeltantys priklausomo kintamojo pokyčius). Kitame šio darbo skyriuje aprašoma tyrimo metodologija.

3. Tyrimo metodologija

Šiame skyriuje aprašoma, kaip buvo atliktas tyrimas. Aprašomas pasirinktas tyrimo būdas bei tyrimo metodai. Taip pat pristatomos tyrimo procedūros, tyrimo dalyviai bei statistinė analizė, kurie buvo pasirinkti projektų portfelio valdymo ir projekto sąsajoms nustatyti.

Tyrimo būdas. Šiame darbe pasirinktas tyrimo būdas – trianguliacija. Pasak Kardelio (2016), trianguliacija – tai tyrimo būdas, padedantis analizuotis reiškinių iš kelių pozicijų, o norint plačiau suvokti tiriamąjį reiškinį pravartu taikyti kelis tyrimo metodus, nes bet koks vieno metodo taikymas socialiniuose tyrimuose yra vienpusis ir ne viską apimantis.

Tyrimo metodai. Empirinių duomenų rinkimui trianguliacijos būdu buvo pasirinkti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, ekspertų apklausa bei apklausa internetu. 9 paveiksle pateikiamas trianguliacijos tyrimo eigos planas, nurodant, kokie tyrimo metodai buvo pasitelkti šiame tyrime.



9 pav. Trianguliacijos tyrimo eigos planas

1. **Mokslinės literatūros analizė.** Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo sukurtas teorinis projektų portfelio valdymo barjerų poveikio projekto sėkmei modelis (žr. 8 pav.).

2. **Ekspertų apklausa.** Pagal Kardelį (2016), tai specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausama specialiai parinkta žmonių grupė, turinti kurios nors srities žinių. Šis metodas pasirinktas todėl, kad atlikus mokslinės literatūros analizę buvo identifikuotos 3 projektų portfelio valdymo barjerų grupės, kurias sudaro net 20 projektų portfelio valdymo barjerų: 7 projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerai, 6 projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerai bei 7 projektų portfelio balanso barjerai.

Pasirinkto metodo (ekspertų apklausa) pagrindumas. Norint ištirti visus literatūros analizės metu identifikuotus projektų portfelio valdymo barjerus, turėtų būti sudarytas itin ilgas klausimynas, todėl tyrime pasitelktas ekspertų apklausos metodas – ekspertų apklausos metodu siekiama išsiaiškinti svarbiausius 10 projektų portfelio barjerų.

Ekspertų apklausos tikslas – įvertinus projektų portfelio valdymo barjerų poveikio projekto sėkmei modelį išskirti svarbiausius 10 projektų portfelio barjerų.

Ekspertų apklausos dalyviai. Ekspertinio vertinimo metu planuojama apklausti specialiai parinktą ne mažiau 5 ekspertų grupę, turinčią specifinių žinių ir kompetencijos projektų portfelio valdymo srityje. Pagal Augustinaitį ir kt. (2009), ekspertinis vertinimas bus pakankamai patikimas ir tikslus,

jei ekspertų grupėje bus įtraukti 5 ar daugiau ekspertų. Taip pat, autorius teigia, kad optimalus ekspertų grupės dydis yra nuo 8 iki 10 ekspertų. Projektų portfelio valdymo barjerų modelio vertinimui buvo pakviesti 8 ekspertai. Pagal Kardelį (2016), taikant ekspertų apklausą, iš pradžių reikia įvertinti pačius ekspertus bei suformuoti jų parinkimo principus. Dėl šios priežasties, ekspertai buvo atrinkti atsižvelgus į jų patirtį valdant projektų portfelius, profesinės kompetencijos lygį, užimamas pareigas bei norą dalyvauti tyrime.

Ekspertų apklausos tyrimo procedūros. Dėl savanoriško dalyvių sutikimo dalyvauti tyrime su ekspertais susisiekti tiesiogiai, elektroniniu būdu. Tiriamieji iš anksto buvo informuoti apie tyrimo tikslą, duomenų konfidencialumą, supažindinti su klausimyno pildymo instrukcija. Ekspertų apklausa atlikta 2019 kovo 18-21 dienomis, informacija renkama elektroniniu būdu, siunčiant anketą (žr. 1 priedą). Anketą sudarė dvi dalys: klausimas kvalifikacijai nustatyti ir sudaryto projektų portfelio valdymo barjerų vertinimas pagal Likert'o skalę. Anketa sukurta ir patalpinta puslapyje: <https://apklausa.lt/f/projektu-portfelio-valdymo-barjerai-ekspertu-apklausa-nk8mk3r.fullpage>. Atliekant tyrimą buvo užtikrinti etikos principai pagal Kardelį (2016): geranoriškumas, pagarba asmens orumui, teisingumas ir teisė gauti tikslią informaciją. Respondentai iš anksto buvo informuoti apie konfidencialumą panaudojant surinktus duomenis rezultatų analizei.

Ekspertų apklausos duomenų analizė. Surinktus ekspertinius duomenis numatoma apdoroti programomis „IBM SPSS Statistics“ (atlikti skaičiavimams) bei „Microsoft Excel“ (atvaizduoti rezultatus grafiškai). Apdorojus duomenis sudarytas tolimesnės projektų portfelių vadovų ir projektų vadovų apklausos instrumentas. Ekspertų nuomonių suderinamumas nustatytas skaičiuojant Kendall'o rangų konkordancijos koeficientą (reikšmė nuo 0 iki 1). Kuo Kendall'o koeficientas arčiau 1, tuo labiau ekspertų nuomonės sutampa o tikimybės rodikliui esant žemesniam nei 0,05, Kendall'o koeficientas laikomas patikimu. 10 svarbiausių projektų portfelio valdymo barjerų atrenkami paskaičiavus surinktų ekspertų apklausos duomenų vidutinį rangą.

Ekspertų apklausos duomenų patikimumas. Surinkus ekspertų apklausos duomenis buvo patikrintas duomenų patikimumas. Atliktos ekspertų apklausos duomenų patikimumas vertinamas skaičiuojant Cronbach'o alfa koeficientą. Remiantis Kardeliu (2016), dažniausiai apie apklausos metodo patikimumą sprendžiama pagal jame sukonstruotų skalių teiginių vidinį suderinamumą, o jam įvertinti skaičiuojamas jau minėtas Cronbach'o alfa koeficientas. Cronbach'o alfa koeficiento reikšmė aukštesnė už 0,6 rodo, kad skalės teiginiai dera tarpusavyje ir tinka pasirinktam tyrimo konstruktiui tirti.

3. **Projektų portfelių ir projektų vadovų apklausos sudarymas.** Projektų portfelių ir projektų vadovų apklausa sudaroma remiantis atrinktais svarbiausiais 10 projektų portfelio valdymo barjerų, kurie atrenkami paskaičiavus surinktų ekspertų apklausos duomenų vidutinį rangą. Apdorojus duomenis, atnaujinamas tyrimo modelis – toliau bus tiriami 10 projektų portfelio valdymo barjerų, atrinkti pagal aukščiausius rango rezultatus.

Pasirinkto metodo (apklausos internetu) pagrįstumas. Apklausa internetu pasirinkta tam, kad būtų surinkta standartizuota informacija, o visi tyrimo dalyviai būtų tiriami vienodai.

Apklausos internetu tikslas – ištirti projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajas.

Apklausos internetu dalyviai. Lietuvos elektros energetikos sektoriuje veikiančių organizacijų projektų portfelių vadovai ir projektų vadovai.

Dalyvių imtis šiame tyrime sudaryta remiantis Kardelio (2016) tiriamosios imties sudarymo modelio žingsniais: populiacijos apibrėžimas ir tiriamosios imties parinkimas.

- **Populiacijos apibrėžimas.** Šiame tyrime buvo pasirinkta tirti Lietuvos elektros energetikos sektoriaus organizacijų projektų portfelių vadovus ir projektų vadovus. Remiantis Lietuvos Respublikos energetikos ministerijos duomenimis, didžiausiose elektros energetikos sektoriaus organizacijoje šiuo metu dirba apie 4500 darbuotojų. Apibrėžiant tiriamųjų populiaciją, šiame darbe daroma prielaida, kad projektų portfelių vadovai ir projektų vadovai tiriamose didžiausiose elektros energetikos organizacijose sudaro iki 10 proc. visų darbuotojų, todėl priimamas tiriamosios populiacijos dydis yra iki 500. Literatūros šaltiniuose siūlomi įvairūs imties apskaičiavimo metodai. Pagal Kardelį (2016), galima remtis autorių sudarytomis specialiomis lentelėmis, pagal kurias žinant generalinės aibės visumą apibrėžimas imties tūris. Remiantis Jadov'o (1987) rekomendacijomis, žinant, kad generalinės aibės visuma yra iki 500, reprezentatyvios imties tūris yra 222. Tikslių duomenų apie Lietuvos elektros energetikos sektoriaus organizacijose dirbančių projektų portfelių vadovų ir projektų vadovų populiaciją nėra, todėl atliktas tyrimas nereprezentuoja visos Lietuvos elektros energetikos sektoriaus organizacijų projektų vadovų profesinės aplinkos. Dėl šios priežasties tolesniame skyriuje, aptariant tyrimo rezultatus, minimi „respondentai“, o ne „projektų vadovai“.
- **Tiriamosios imties parinkimas.** Tiriamoji imtis parenkama paprastuoju atsitiktiniu imties tūrio parinkimo būdu. Iš žinomų energetikos organizacijų projektų ir portfelių vadovų populiacijos sąrašo atsitiktinai parenkama tiek tiriamosios grupės narių, kiek buvo iš anksto numatyta. Klausimyną numatoma išsiųsti 250 respondentų, pagal anksčiau aprašytą nustatytą tiriamųjų imties tūrį.

Apklausoje internetu tyrimo procedūros. Pirmiausiai, prieš siunčiant apklausą pasirinktiems respondentams, buvo atliktas bandomasis tyrimas, išsiunčiant 4 asmenims, gautos pastabos, anketos klausimai pataisyti. Su tyrimo dalyviais buvo susisiekiama elektroniniu paštu, dalyviai pakviesti dalyvauti tyrime tik savanoriškai. Tyrimo duomenys surinkti internetinės apklausoje būdu, balandžio 3 – 17 dienomis (žr. 4 priedą). Siekiant kad klausimynas nebūtų per ilgas, anketą sudarė 10 klausimų: 6 bendrieji klausimai apie respondentus (pareigos, kvalifikaciją pagrindžiantys atestatai, patirtis projektų valdymo srityje, valdomų projektų skaičius, organizacijos apyvarta), 1 klausimas apie projekto sėkmės koncepcijos suvokimą, 2 klausimai projektų portfelio ir projekto sėkmės sąsajoms vertinti, bei 1 klausimas, kaip respondentai vertina savo organizaciją projektų sėkmės atžvilgiu. Anketa sukurta ir patalpinta puslapyje: <https://apklausa.lt/f/projektu-portfelio-valdymo-barjeru-ir-projekto-sekmes-sasajos-x1fjl95.fullpage>. Atliekant tyrimą buvo užtikrinti etikos principai pagal Kardelį (2016): geranoriškumas, pagarba asmens orumui, teisingumas ir teisė gauti tikslią informaciją. Respondentai iš anksto buvo informuoti apie konfidencialumą panaudojant surinktus duomenis rezultatų analizei.

Apklausoje internetu duomenų analizė. Surinktus duomenis numatoma apdoroti programomis „IBM SPSS Statistics“ (atlikti skaičiavimus) bei „Microsoft Excel“ (atvaizduoti rezultatus grafiškai). Patikrinamas duomenų reikšmingumas ir patikimumas, tyrimo rezultatai analizuojami požymių dažnių lentelių pagalba.

Apklauso internetu duomenų patikimumas. Surinkus apklauso internetu duomenis buvo patikrintas duomenų patikimumas. Atliktos apklauso duomenų patikimumas vertinamas skaičiuojant Cronbach'o alfa koeficientą. Remiantis Kardeliu (2016), dažniausiai apie apklauso metodo patikimumą sprendžiama pagal jame sukonstruotų skalių teiginių vidinį suderinamumą, o jam įvertinti skaičiuojamas jau minėtas Cronbach'o alfa koeficientas. Cronbach'o alfa koeficiento reikšmė aukštesnė už 0,6 rodo, kad skalės teiginiai dera tarpusavyje ir tinka pasirinktam tyrimo konstruktui tirti.

4. Tyrimų rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje pateikiami apdoroti tyrimo duomenų rezultatai. Pirmiausiai pristatomi ir analizuojami tyrimo pradžioje sudaryto teorinio modelio ekspertinio vertinimo rezultatai, teorinis modelis atnaujinamas atsižvelgiant į gautus ekspertų apklausos rezultatus, tuomet pristatomi ir analizuojami galutiniai (projektų vadovų apklausos) rezultatai.

4.1. Projektų portfelio barjerų ekspertinio vertinimo rezultatai

Tyrime dalyvavusiems ekspertams elektroniniu būdu buvo pateikta anketa (žr. 1 priedą). Atsakydami į pateiktą klausimyną (remdamiesi savo patirtimi bei nuomone), ekspertai išskyrė svarbiausius projektų portfelio valdymo barjerus, su kuriais susiduria šiuolaikinės organizacijos. Klausimyną sudarė 20 projektų portfelio valdymo barjerai, kurių poveikį ekspertai vertino penkių balų Likerto skalėje (nuo „labai mažas“ iki „labai didelis“).

Ekspertų apklausos dalyvių charakteristikos. Ekspertų apklausoje dalyvavo 8 specialiai parinkti ekspertai, turintys specifinių žinių, ilgametės patirties ir kompetencijos projektų portfelio valdymo srityje. Ekspertai buvo atrinkti atsižvelgus į jų patirtį valdant projektų portfelius, profesinės kompetencijos lygį, užimamas pareigas bei norą dalyvauti tyrime. Apklaustų ekspertų kvalifikacija, kompetencijos:

- Ekspertė 1 – sertifikuota projektų vadovė, Lietuvos projektų vadybos asociacijos valdybos narė;
- Ekspertas 2 – sertifikuotas projektų vadovas, Lietuvos projektų vadybos asociacijos direktorius;
- Ekspertas 3 – buvęs energetikos sektoriaus įmonės generalinis direktorius, dabartinis energetikos sektoriaus įmonės valdybos narys;
- Ekspertas 4 – energetikos sektoriaus įmonių grupės generalinis direktorius;
- Ekspertė 5 – buvusi projektų vadovė, laisvai samdoma konsultantė bei lektorė (standartų diegimo, organizacijų veiklos tobulinimo tematika);
- Ekspertas 6 – sertifikuotas projektų vadovas, Lietuvos projektų vadybos asociacijos narys;
- Ekspertas 7 – sertifikuotas projektų vadovas, buvęs energetikos sektoriaus projektų valdymo padalinio vadovas;
- Ekspertas 8 – sertifikuotas projektų vadovas, buvęs energetikos sektoriaus įmonių grupės projektų valdymo departamento direktorius.

Pasirinkti ekspertai turi reikšmingos patirties bei kompetencijų projektų portfelio valdymo srityje. Trys respondentai turi IPMA (angl. *International Project Management Association*) sertifikatus, trys sertifikuoti pagal PMP (angl. *Project Management Professional*) programą, vienas ekspertas nurodė, jog turi kitą projektų vadovo kvalifikaciją patvirtinančią sertifikatą (apklausą sudaryta iš uždarų klausimų, todėl konkretus sertifikatas nebuvo nurodytas). Vienas iš tyrime dalyvavusių ekspertų nurodė, jog projektų valdymo kvalifikaciją įrodančio sertifikato neturi. Ekspertų kompetencija yra pakankama patikimai įvertinti projektų portfelio valdymo barjerus, nurodytus sukurtame tyrimo modelyje.

Ekspertų apklausos duomenų patikimumas. Surinkus ekspertų apklausos duomenis pirmiausiai buvo patikrintas duomenų patikimumas. Apklausos duomenys buvo apdoroti „IBM SPSS Statistics“ programa, kurioje patikimumas vertinamas skaičiuojant Cronbach'o alfa koeficientą (žr. 2 priedą).

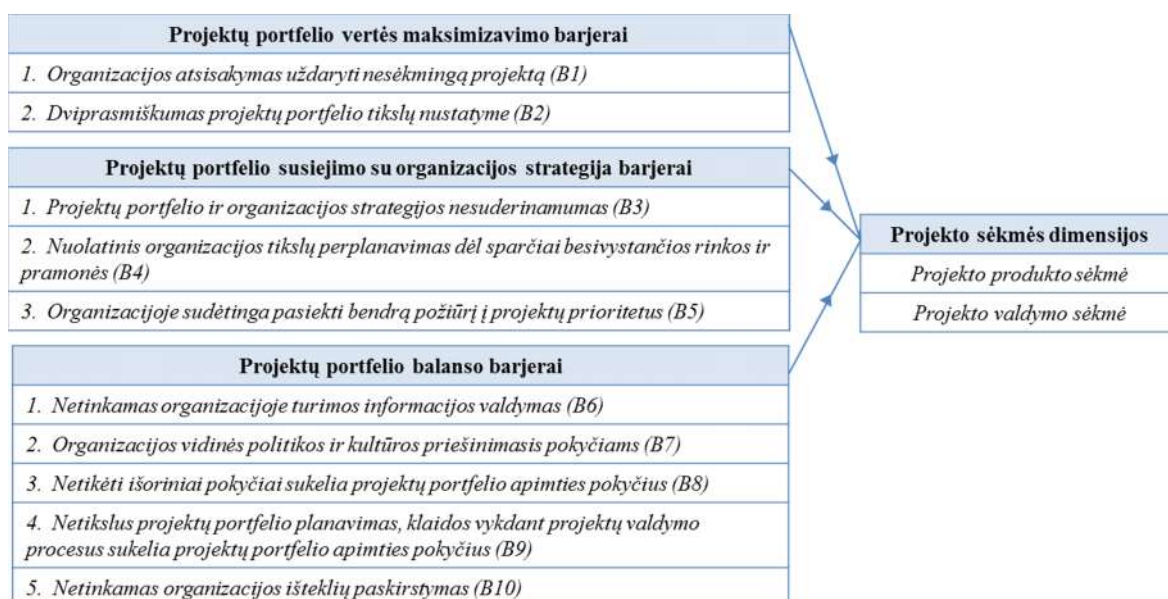
Gauta Cronbach'o alfa koeficiento reikšmė - 0,843. Surinktų duomenų patikimumas yra priimtinas, nes Cronbach'o alfa koeficiento reikšmė aukštesnė už 0,6.

Ekspertų apklausos duomenų reikšmingumas ir analizės rezultatai. Šiame etape duomenų apdorojimui taip pat buvo naudojama „IBM SPSS Statistics“ programa. Patikrinus apklausos duomenų patikimumą, ekspertų nuomonių suderinamumas (duomenų reikšmingumas) patikrintas naudojant Kendall'o konkordancijos koeficientą (žr. 3 priedą). Apdorojus duomenis, gauta Kendall'o konkordancijos koeficiento reikšmė 0,144. Nors Kendall'o konkordancijos koeficiento reikšmė nėra labai aukšta, tačiau tikimybės rodikliui esant žemesniam nei 0,05, Kendall'o koeficientas laikomas patikimu (gautas tikimybės rodiklis 0,03). Skaičiuojant Kendall'o konkordancijos koeficientą, nustatomas surinktų duomenų vidutinis rangas. Rangavimas leido atmesti mažiau reikšmingus barjerus, ir atrinkti 10 svarbiausių projektų portfelio valdymo barjerų, kurie naudojami kitame tyrimo etape (žr. 3 priedą). Ekspertų atrinkti barjerai vaizduojami paryškintu šriftu 9 lentelėje, pasviruoju šriftu vaizduojami barjerai toliau tyrimo modelyje nebenaudojami.

9 lentelė. Ekspertų apklausos duomenų rezultatai

PROJEKTŲ PORTFELIO VALDYMO BARJERAI	Vidutinis rangas
Projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerai	
1. Organizacijos atsisakymas uždaryti nesėkmingą projektą;	16,13
<i>2. Organizacijos vadovybės paramos trūkumas;</i>	<i>14,88</i>
<i>3. Verslo atvejų, kurie pagrįstų portfelio valdymo naudą, trūkumas organizacijoje;</i>	<i>7,69</i>
<i>4. Nepakankamas projektų portfelio valdymo procesų brandos lygis;</i>	<i>9,50</i>
<i>5. Per daug optimistiniai projektų biudžeto lūkesčiai;</i>	<i>13,00</i>
6. Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme;	15,00
<i>7. Nedetalus skirtingų suinteresuotų šalių (tiek klientų, tiek organizacijos atstovų) reikalavimų nustatymas.</i>	<i>12,44</i>
Projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerai	
1. Projektų portfelio ir organizacijos strategijos nesuderinamumas	17,13
<i>2. Netinkamas į projektus orientuoto verslo valdymas;</i>	<i>14,88</i>
<i>3. Netinkama komunikacija darbuotojams apie organizacijos verslo strategiją;</i>	<i>14,88</i>
<i>4. Verslo prioritetų pasikeitimas organizacijoje;</i>	<i>10,75</i>
5. Nuolatinis organizacijos tikslų perplanavimas dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės;	15,31
6. Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus.	16,06
Projektų portfelio balanso barjerai	
<i>1. Organizacinio padalinio, atsakingo už valdymo procesus nebuvimas;</i>	<i>13,00</i>
2. Netinkamas organizacijoje turimos informacijos valdymas;	17,63
3. Organizacijos vidinės politikos ir kultūros priešinimasis pokyčiams;	16,00
4. Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius;	15,38
5. Netikslus projektų portfelio planavimas, klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius;	16,31
6. Netinkamas organizacijos išteklių paskirstymas (pakankami ištekliai, bet jie neteisingai valdomi arba nepakankami ištekliai dėl neteisingo planavimo);	15,13
<i>7. Organizacijos portfelio dinamika, pokyčiai (nauji klientų pageidavimai, papildomų funkcijų reikalavimai, tvarkaraščių ir kaštų pasikeitimai, rizikų atsiradimas)</i>	<i>10,38</i>

Apdorojus duomenis, pateikiamas atnaujintas tyrimo modelis, toliau bus tiriami 10 projektų portfelio valdymo barjerų, kurie atrinkti pagal aukščiausius rango rezultatus (du projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerai, trys projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerai ir 5 projektų portfelio balanso barjerai). Atnaujintas tyrimo modelis vaizduojamas 10 paveiksle.



10 pav. Projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajų tyrimo modelis

Atnaujinus projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajų modelį, matyti, kad vienais svarbiausių barjerų tyrime dalyvavę ekspertai įvertino projektų portfelio balanso grupėje esančius barjerus – iš 7 barjerų atmesti tik 2 barjerai. Projektų portfelio vertės maksimizavimo grupėje atmesti 5 barjerai, projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija grupėje atmesti 3 barjerai.

4.2. Projektų portfelių vadovų ir projektų vadovų apklausos tyrimo rezultatai

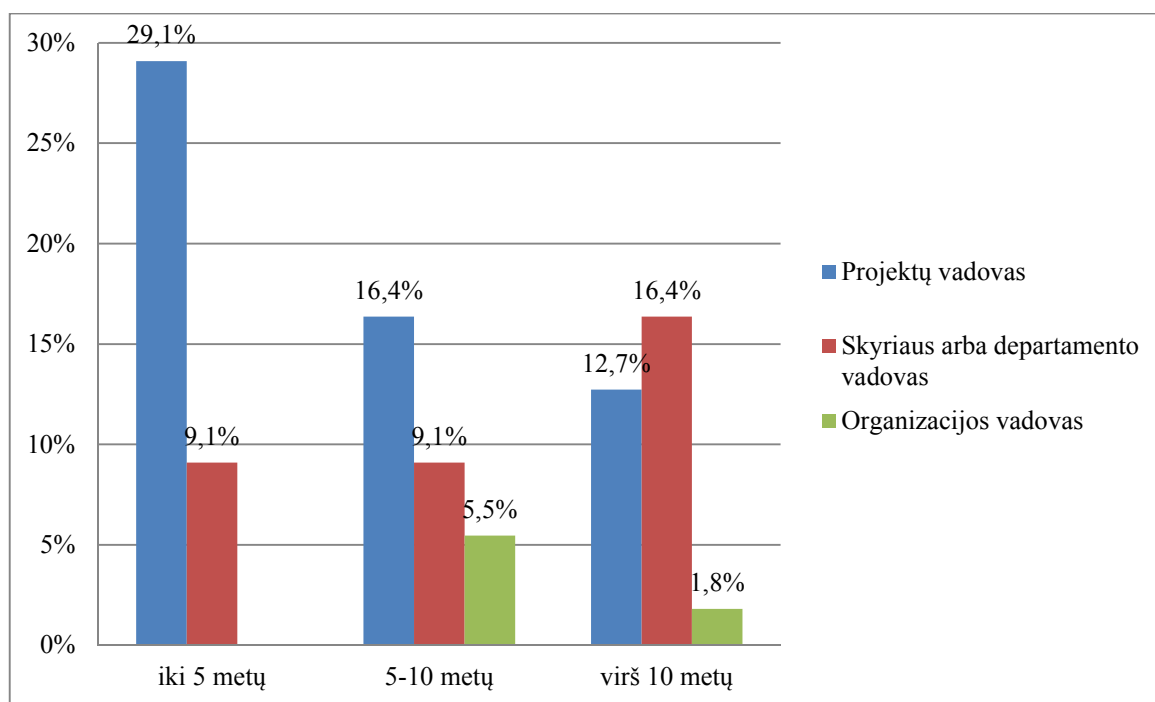
Tyrime dalyvavusiems projektų portfelių vadovams ir projektų vadovams elektroniniu būdu buvo pateikta anketa (žr. 4 priedą). Atsakydami į pateiktą 10 klausimų klausimyną respondentai nurodė savo pareigas, kvalifikaciją pagrindžiančius atestatus, patirtį projektų valdymo srityje, valdomų projektų skaičių, organizacijos, kurioje šiuo metu dirba, metinę apyvartą (1-6 klausimai). Remdamiesi savo patirtimi bei nuomone, penkių balų Likert'o skalėje (nuo „labai retai“ iki „labai dažnai“) respondentai įvertino, kaip dažnai jų organizacijoje susiduriama su tiriamais barjeriais (7 klausimas), nurodė, kaip suvokia projekto sėkmės koncepciją (8 klausimas), penkių balų Likert'o skalėje (nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“) įvertino projektų portfelio ir projekto sėkmės sąsajas (9 klausimas) bei įvertino savo organizaciją projektų sėkmės atžvilgiu (10 klausimas). Tyrimo duomenys surinkti internetinės apklausos būdu, balandžio 3 – 17 dienomis. Anketa buvo pateikta 250 Lietuvos elektros energetikos sektoriaus organizacijose dirbančių projektų portfelių vadovų ir projektų vadovų, tačiau dėl respondentų nenoro įsitraukti į tyrimą, užpildytų anketų, tinkamų duomenų apdorojimui, sugrįžo tik iš 55 respondentų.

4.2.1. Tyrimo rezultatų patikimumas, reikšmingumas ir respondentų charakteristikos

Projektų vadovų apklausos duomenų patikimumas. Surinkus projektų portfelių ir projektų vadovų apklausos duomenis pirmiausiai buvo patikrintas duomenų patikimumas. Apklausos duomenys apdoroti „IBM SPSS Statistics“ programa, kurioje patikimumas vertinamas skaičiuojant Cronbach'o alfa koeficientą (žr. 5 priedą). Visos sudarytos anketos Cronbach'o alfa koeficiento reikšmė - 0,814. Surinktų duomenų patikimumas yra priimtinas, nes Cronbacho alfa koeficiento reikšmė aukštesnė už 0,6.

Projektų vadovų apklausos duomenų reikšmingumas. Tolimesnė tyrimo rezultatų analizė atlikta pagal atskirus projektų portfelio valdymo barjerų raiškos ir poveikio projekto sėkmei klausimus. Tyrimo dalyvių nuomonių suderinamumo laipsnis nustatomas pagal Kendall'o konkordacijos koeficientą. Kuo Kendall'o koeficientas arčiau 1, tuo labiau respondentų nuomonės sutampa, o tikimybės rodikliui esant žemesniam nei 0,05, Kendall'o koeficientas laikomas patikimu (žr. 6 ir 7 priedus). Pagal sudarytas atsakymų į kiekvieną klausimą suvestines dažnių lenteles (žr. 8 ir 9 priedus), duomenų analizė pateikiama 4.2.3 ir 4.2.4 skyriuose.

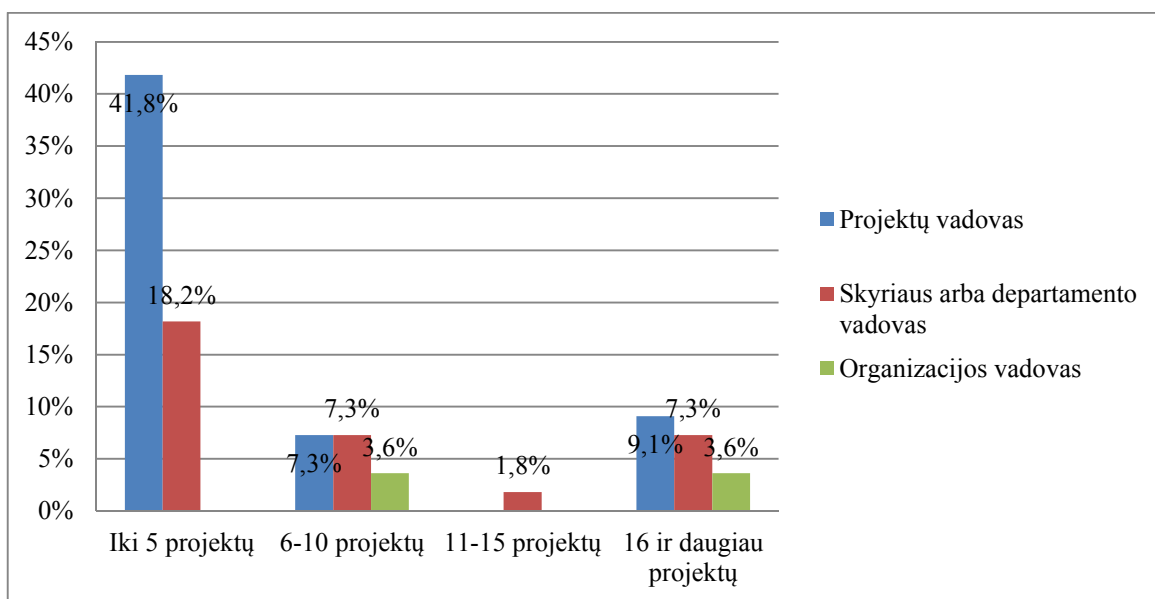
Projektų vadovų apklausos dalyvių charakteristikos. Toliau šiame skyriuje pateiktuose paveiksluose vaizduojamos atlikto tyrimo respondentų charakteristikos.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje ir patirtį projektų valdymo srityje

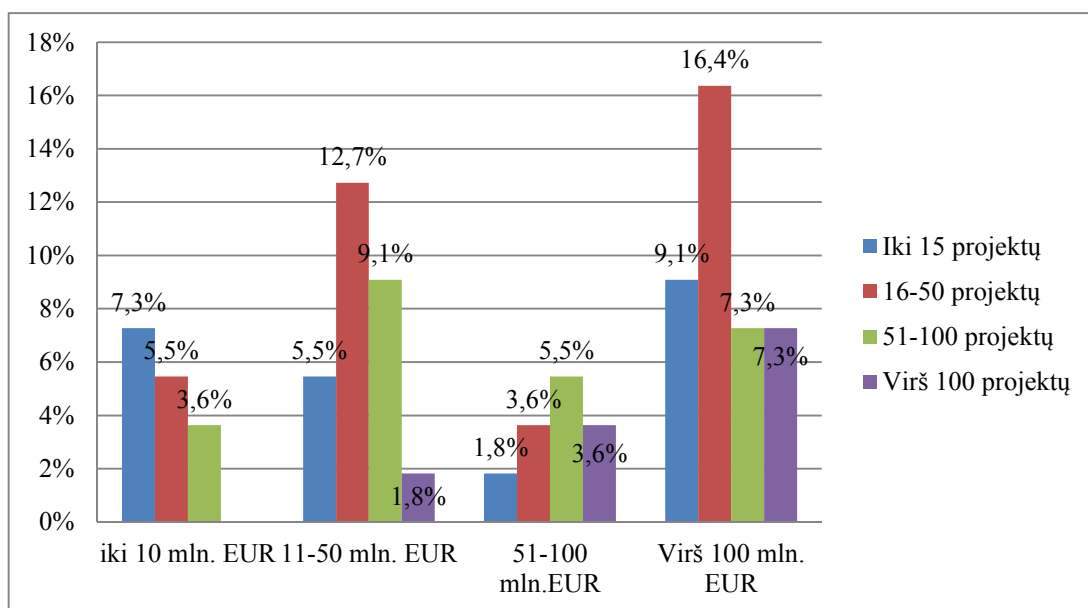
11 paveiksle vaizduojami tyrimo rezultatai rodo, kad apklaustų respondentų pasiskirstymas pagal jų patirtį projektų valdymo srityje labai panašus: 5-10 metų patirtį projektų valdymo srityje nurodė turintys 30,9 proc. respondentų, virš 10 metų patirtį – taip pat 30,9 proc. respondentų. Daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų nurodė, kad dirba projektų valdymo srityje iki 5 metų (38,2 proc.). Pagal respondentų užimamas pareigas organizacijoje, daugiausiai buvo apklausta projektų vadovų (58,2 proc.), mažiausiai tyrime dalyvavo organizacijos vadovų (7,3 proc.). Skyriaus arba departamento vadovų, dalyvavusių tyrime 34,5 proc. Išsami respondentų pasiskirstymo pagal

užimamas pareigas organizacijoje ir patirtį projektų valdymo srityje rezultatų lentelė pateikiama prieduose (žr. 10 priedą).



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje ir valdomų projektų skaičių projektų portfelyje

Remiantis tyrimo rezultatais, kurie vaizduojami 12 paveiksle, daugiausiai (60 proc.) apklaustų respondentų vienu metu projektų portfelyje valdo iki 5 projektų, iš jų 41,8 proc. projektų vadovai, likę 18,2 proc. skyriaus arba departamento vadovai. Nuo 6 iki 10 projektų portfelyje valdo 18,2 proc. apklaustų respondentų, nuo 11 iki 15 tik 1,8 proc. respondentų. 16 projektų arba daugiau projektų portfelyje valdo 20 proc. respondentų. Išsami respondentų pasiskirstymo pagal užimamas pareigas organizacijoje ir valdomų projektų skaičių projektų portfelyje rezultatų lentelė pateikiama prieduose (žr. 11 priedą).



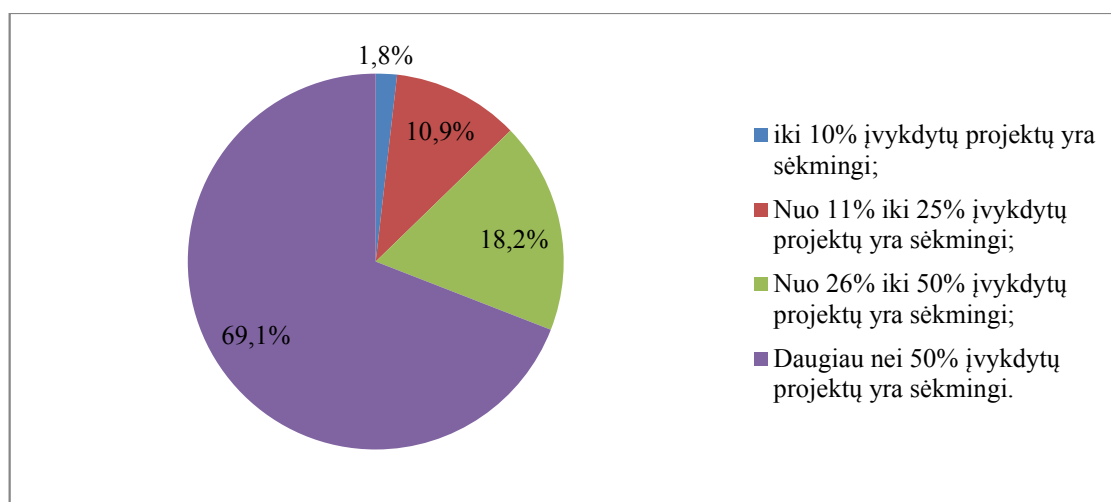
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos metinę apyvartą ir organizacijoje valdomų projektų skaičių

Tyrimo rezultatai, vaizduojami 13 paveiksle, rodo, kad daugiausiai apklausta respondentų dirba organizacijose, kurių metinė apyvarta didesnė nei 100 mln. eurų (40 proc.). Organizacijose, kurių metinė apyvarta iki 10 mln. eurų dirba 16,4 proc. apklaustų respondentų, nuo 11 iki 50 mln. eurų metinės apyvartos organizacijose dirba 29,1 proc. apklaustų respondentų, o nuo 51-iki 100 mln. eurų – 14,5 proc. respondentų. Taip pat iš 13 paveiksle pateiktos diagramos matyti, kad daugiausiai apklausta respondentų, kurių organizacijose valdoma nuo 16 iki 50 projektų vienu metu (38,2 proc.). Iki 15 projektų valdančiose organizacijose dirba 23,6 proc., o nuo 51 iki 100 projektų 25,5 proc. apklaustų respondentų. Tik 12,7 proc. apklaustų respondentų dirba organizacijose, kuriose valdoma virš 100 projektų. Išsami respondentų pasiskirstymo pagal organizacijos metinę apyvartą ir organizacijoje valdomų projektų skaičių rezultatų lentelė pateikiama prieduose (žr. 12 priedą).

4.2.2. Projekto sėkmės vertinimas Lietuvos elektros energetikos sektoriaus organizacijose

Šioje darbo dalyje analizuojama, kaip respondentai įvertino projekto sėkmės dimensijas. Respondentų buvo paprašyta atsakyti, kuri projekto sėkmės dimensija jų nuomone, labiau apibūdina projekto sėkmę: projekto produkto sėkmė (kurią sudaro verslo vertė ir realizuota nauda), ar projekto valdymo sėkmė (kurią sudaro apimtis, laikas ir sąnaudos). Remiantis gautais rezultatais, 60 proc. respondentų nuomone, projektas sėkmingas, jeigu jis prisideda prie organizacijos verslo vertės kūrimo, t.y. šių respondentų nuomone, dimensija, labiau apibūdinanti projekto sėkmę yra projekto produkto sėkmė. Likusių 40 proc. respondentų nuomone, projektas sėkmingas, jeigu jis yra užbaigtas iš anksto numatytu laiku, pagal numatytą biudžetą ir apimtį, t.y. šių respondentų nuomone, dimensija, labiau apibūdinanti projekto sėkmę yra projekto valdymo sėkmė.

14 paveiksle pateikiamas elektros energetikos sektoriaus organizacijose vykdomų projektų sėkmės vertinimas. Apklausoje dalyvavusių respondentų buvo paprašyta įvertinti jų organizacijoje vykdomų projektų sėkmę. Sėkmingai įgyvendintus projektus respondentai įvertino procentine išraiška.



14 pav. Elektros energetikos sektoriaus organizacijose vykdomų projektų sėkmės vertinimas

Apdorojus rezultatus matyti, kad net 69,1 proc. visų apklaustų respondentų organizacijoje vykdomų projektų sėkmę vertina teigiamai – daugiau nei pusę savo organizacijose įvykdytų projektų respondentai laiko sėkmingais, 18,2 proc. sėkmingais laiko nuo 26 proc. iki 50 proc. organizacijoje įvykdytų projektų. Tik 1,8 proc. respondentų organizacijoje vykdomų projektų sėkmę vertina ganėtinai maža procentine verte – sėkmingais laikomi tik dešimtadalis įvykdytų projektų. 10,9 proc.

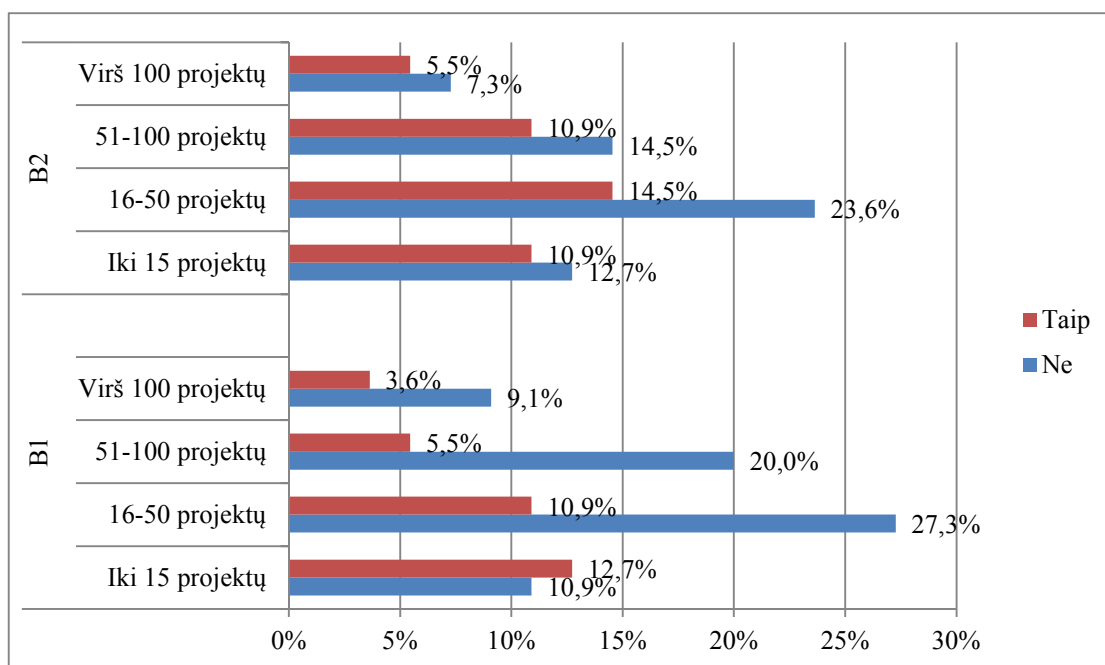
respondentų savo organizacijose įvykdytų projektų laiko sėkmingais nuo 11 proc. iki 25 proc. įvykdytų projektų.

Šie tyrimo rezultatai parodė, jog vykdant projektus elektros energetikos sektoriaus organizacijose siekiama ne tik užbaigti projektus iš anksto numatytu laiku, pagal numatytą biudžetą ir apimtį, bet vykdant projektus siekiama įgauti ir vertės vykdomam verslui. Be to, iš respondentų apklausos rezultatų matyti, kad elektros energetikos sektoriaus organizacijų vykdomi projektai vertinami labiau sėkmingais, nei nesėkmingais.

4.2.3. Projektų portfelio valdymo barjerų raiška Lietuvos elektros energetikos sektoriaus organizacijose

Šioje darbo dalyje pateikiama tyrimo rezultatų analizė, kaip projektų portfelio valdymo barjerai pasireiškia Lietuvos elektros energetikos sektoriaus organizacijose, atskirai įvertinant projektų portfelio barjerų raišką skirtingo dydžio organizacijose (pagal organizacijoje valdomų projektų skaičių). Apklausos metu respondentų buvo paprašyta įvertinti barjero raišką penkiabaleje Likert'o skalėje. Apdorojus duomenis SPSS programa, gautas Kendall'o konkordacijos koeficientas 0,093, kuris rodo sutarimo laipsnį. Nors Kendall'o konkordacijos koeficientas nėra aukštas, tačiau gautas rodiklis yra patikimas, nes tikimybės rodiklis žemesnis nei 0,05 (žr. 6 priedą). Pagal sudarytas atsakymų suvestines dažnių lentelės (žr. 8 priedą), paveiksluose pateikiami apdoroti respondentų apklausos rezultatai.

Sudarytame tyrimo modelyje buvo pateikti du projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerai: „Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą“ (B1) ir „Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme“ (B2). 15 paveiksle pateikiami dviejų projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerų raiškos Lietuvos elektros energetikos sektoriaus organizacijose vertinimai.

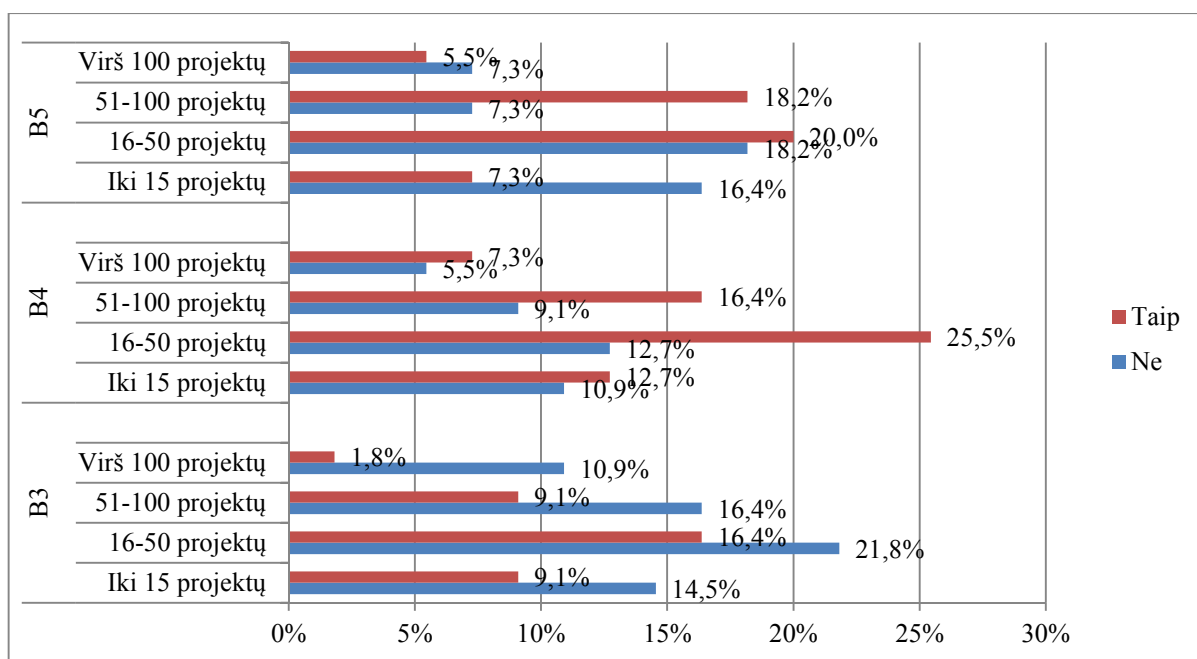


15 pav. Projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerų (B1) ir (B2) raiška elektros energetikos sektoriaus organizacijose

Vertinant projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerų raišką, 67,3 proc. visų respondentų nurodė, kad su barjeru „Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą“ (B1) organizacijose, kuriose dirba respondentai, susiduriama retai arba labai retai, 37,2 proc. respondentų nurodė, kad su šiuo barjeru susiduriama labiau dažnai, dažnai arba labai dažnai. 58,2 proc. visų respondentų nurodė, kad su barjeru „Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme“ (B2) organizacijose, kuriose dirba respondentai, susiduriama retai arba labai retai, 41,8 proc. respondentų nurodė, kad su šiuo barjeru susiduriama labiau dažnai, dažnai arba labai dažnai. Išsami respondentų rezultatų lentelė pateikiama prieduose (žr. 8 priedą).

Remiantis respondentų atsakymais, projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerai „Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą“ (B1) ir „Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme“ (B2) elektros energetikos sektoriaus organizacijose labiau nepasireiškia, nei pasireiškia.

Sudarytame tyrimo modelyje buvo pateikti trys projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerai: „Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija“ (B3), „Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės“ (B4), „Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus“ (B5). 16 paveiksle pateikiami šių trijų projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerų raiškos elektros energetikos sektoriaus organizacijose vertinimai.



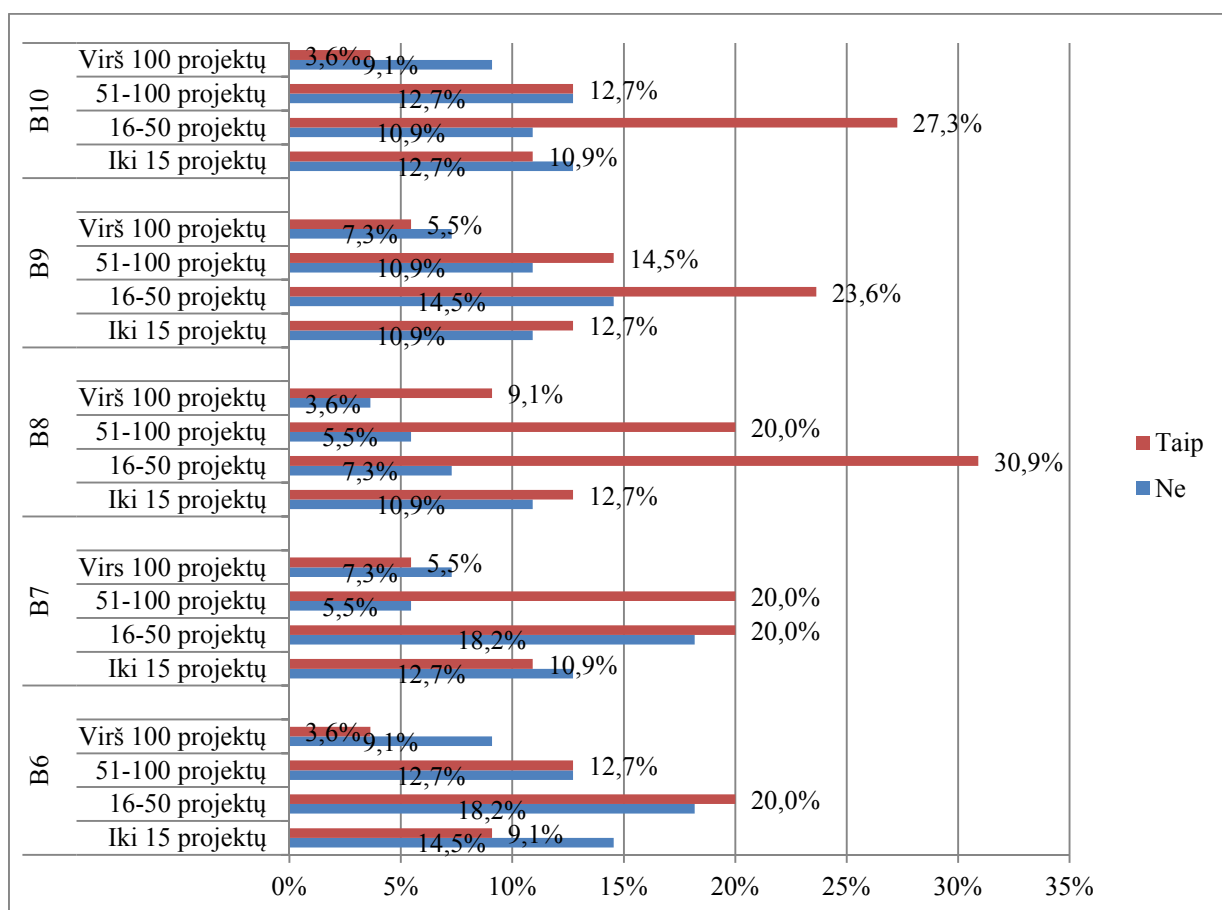
16 pav. Projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerų (B3), (B4) ir (B5) raiška elektros energetikos sektoriaus organizacijose

Vertinant projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerų raišką, 63,6 proc. respondentų nurodė, kad su barjeru „Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija“ (B3) organizacijose susiduriama retai arba labai retai, 36,4 proc. respondentų nurodė, kad su šiuo barjeru susiduriama labiau dažnai, dažnai arba labai dažnai. 38,2 proc. visų respondentų nurodė, kad su barjeru „Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės“ (B4) organizacijose, kuriose dirba respondentai, susiduriama retai arba labai retai, 61,8 proc. respondentų nurodė, kad su šiuo barjeru susiduriama labiau dažnai, dažnai arba labai dažnai. 49,1

proc. visų respondentų nurodė, kad su barjeru „Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus“ (B5) organizacijose, kuriose dirba respondentai, susiduriama retai arba labai retai, 50,1 proc. respondentų nurodė, kad su šiuo barjeru susiduriama labiau dažnai, dažnai arba labai dažnai. Išsami respondentų rezultatų lentelė pateikiama prieduose (žr. 8 priedą).

Remiantis respondentų atsakymais, projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerai „Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės“ (B4), „Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus“ (B5) labiau pasireiškia elektros energetikos sektoriaus organizacijose, išskiriant barjerą „Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija“ (B3) kaip pasireiškiantį rečiau.

Sudarytame tyrimo modelyje taip pat buvo pateikti penki projektų portfelio balanso barjerai: „Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai“ (B6), „Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams“ (B7), „Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ (B8), „Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ (B9), „Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai“ (B10). 17 paveiksle pateikiami penkių projektų portfelio balanso barjerų raiškos elektros energetikos sektoriaus organizacijose vertinimai.



17 pav. Projektų portfelio balanso barjerų (B6), (B7), (B8), (B9) ir (B10) raiška elektros energetikos sektoriaus organizacijose

Vertinant projektų portfelio balanso barjerų raišką, 54,5 proc. visų respondentų nurodė, kad su barjeru „Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai“ (B6) organizacijose, kuriose dirba

respondentai, susiduriama retai arba labai retai, 45,5 proc. respondentų nurodė, kad su šiuo barjeru susiduriama labiau dažnai, dažnai arba labai dažnai. 43,6 proc. visų respondentų nurodė, kad su barjeru „Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams“ (B7) organizacijose, kuriose dirba respondentai, susiduriama retai arba labai retai, 56,4 proc. respondentų nurodė, kad su šiuo barjeru susiduriama labiau dažnai, dažnai arba labai dažnai. 27,3 proc. visų respondentų nurodė, kad su barjeru „Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ (B8) organizacijose, kuriose dirba respondentai, susiduriama retai arba labai retai, 72,7 proc. respondentų nurodė, kad su šiuo barjeru susiduriama labiau dažnai, dažnai arba labai dažnai. 43,6 proc. visų respondentų nurodė, kad su barjeru „Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ (B9), organizacijose, kuriose dirba respondentai, susiduriama retai arba labai retai, 56,4 proc. respondentų nurodė, kad su šiuo barjeru susiduriama labiau dažnai, dažnai arba labai dažnai. 45,5 proc. visų respondentų nurodė, kad su barjeru „Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai“ (B10), organizacijose, kuriose dirba respondentai, susiduriama retai arba labai retai, 54,5 proc. respondentų nurodė, kad su šiuo barjeru susiduriama labiau dažnai, dažnai arba labai dažnai. Išsami respondentų rezultatų lentelė pateikiama prieduose.

Remiantis respondentų atsakymais, projektų portfelio balanso barjerai, „Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams“ (B7), „Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ (B8), „Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ (B9), „Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai“ (B10) labiau pasireiškia elektros energetikos sektoriaus organizacijose, išskiriant barjerą „Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai“ (B6) kaip pasireiškiantį rečiau.

Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad elektros energetikos sektoriaus organizacijose labiau nei kiti pasireiškiantys barjerai yra:

- projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerai: „Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės“ (B4), „Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus“ (B5);
- projektų portfelio balanso barjerai: „Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams“ (B7), „Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ (B8), „Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ (B9), „Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai“ (B10).

Taip pat galima teigti, kad rečiau nei kiti elektros energetikos sektoriaus organizacijose pasireiškiantys barjerai yra:

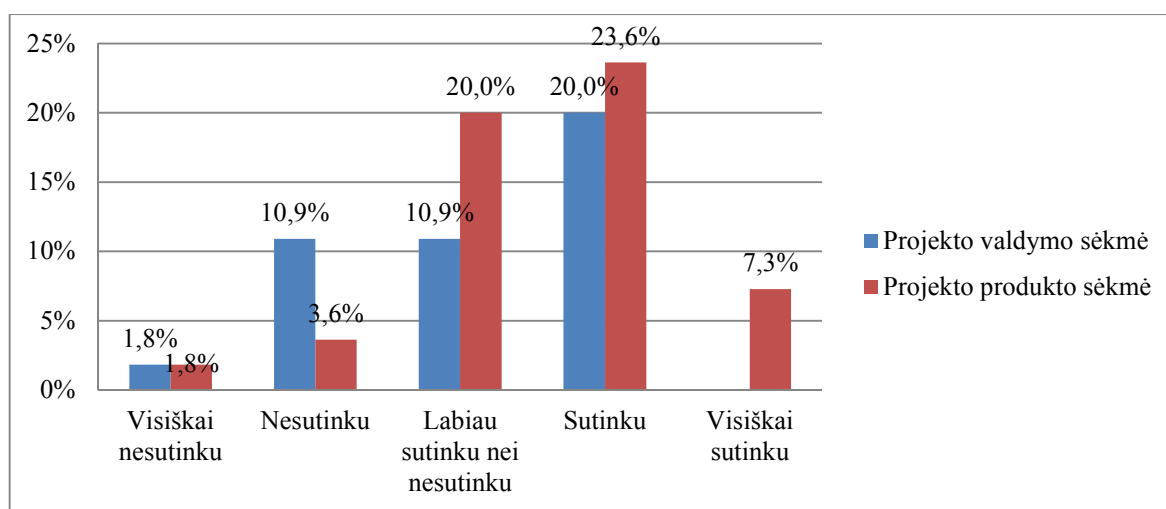
- projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerai: „Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą“ (B1) ir „Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme“ (B2);
- projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjeras „Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija“ (B3);
- projektų portfelio balanso barjeras, „Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai“ (B6).

4.2.4. Projektų portfelio valdymo barjerų poveikis projekto sėkmės dimensijoms

Šioje darbo dalyje analizuojama, kaip respondentai įvertino projektų portfelio valdymo barjerų poveikį projekto sėkmei, atsižvelgiant į tai, kad projekto sėkmė išskiriama į dvi dimensijas –

projekto valdymo sėkmę ir projekto produkto sėkmę. Apklausos metu respondentų paprašyta įvertinti barjero poveikį projekto sėkmei penkiabalėje Likert'o skalėje. Apdorojus duomenis SPSS programa, gautas Kendall'o konkordacijos koeficientas 0,294, kuris rodo sutarimo laipsnį, tikimybės rodiklis žemesnis už 0,05, todėl koeficiento reikšmė laikoma patikima (žr. 7 priedą). Pagal sudarytas atsakymų suvestines dažnių lentelės (žr. 9 priedą), paveiksluose pateikiami apdoroti respondentų apklausos rezultatai.

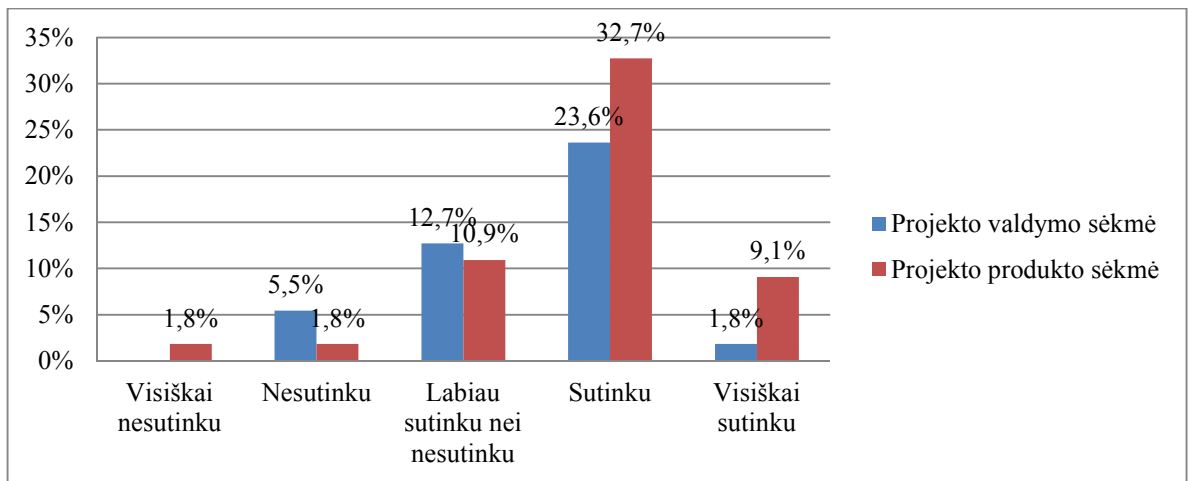
Sudarytame tyrimo modelyje buvo pateikti du projektų portfelio **vertės maksimizavimo barjerai**: „Organizacijos atsisakymas uždaryti nesėkmingą projektą“ (B1) ir „Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme“ (B2). Žemiau pateikiami šių dviejų projektų portfelio barjerų respondentų vertinimai.



18 pav. Barjero (B1) „Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą“ vertinimas

18 paveiksle vaizduojami projektų portfelio barjero „Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą“ vertinimo rezultatai. Su poveikiu projekto sėkmei labiau sutiko, sutiko arba visiškai sutiko 81,8 proc. respondentų. 30,9 proc. su tuo sutikusių respondentų projekto sėkme laiko projekto valdymo dimensiją, 50,9 proc. projekto produkto sėkmės dimensiją. Tik 18,2 proc. respondentų visiškai nesutiko arba nesutiko, kad šis barjeras turi įtakos projekto sėkmei. Išsami respondentų rezultatų lentelė pateikiama prieduose (žr. 9 priedą).

Remiantis respondentų atsakymais, projektų portfelio barjeras „Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą“ turi įtakos projekto sėkmei, o didesnis šio barjero poveikis remiantis tyrimo rezultatais, pastebimas projekto produkto sėkmės dimensijai. Atsižvelgus į respondentų apklausos rezultatus ir anksčiau atliktą mokslinės literatūros analizę, **barjeras (B1) „Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą“ lemia ne tik nepakankamą projektų portfelio kokybę projektų portfelio vertės maksimizavimo atžvilgiu, bet ir turi įtakos tikėtina projekto produkto sėkmei.**

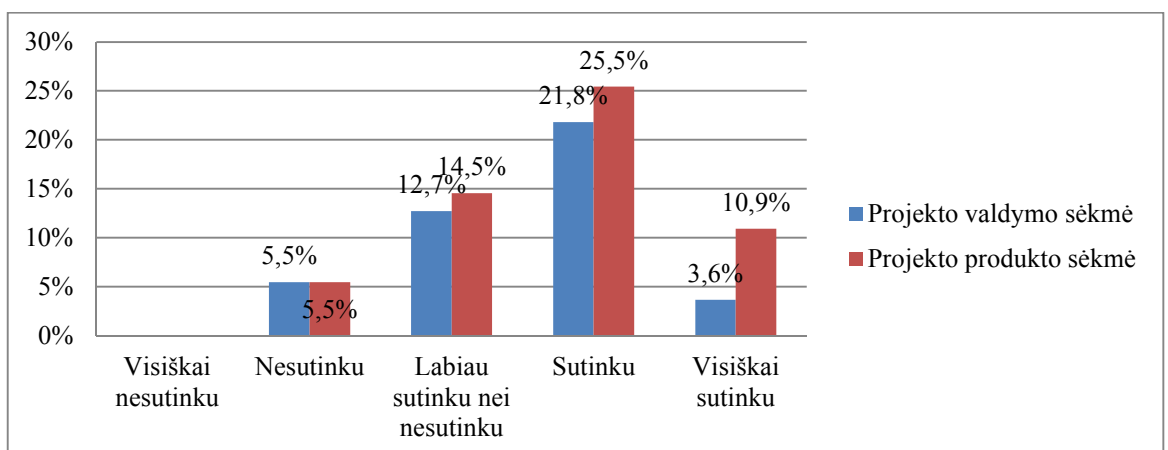


19 pav. Barjero (B2) „Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme“ vertinimas

19 paveiksle vaizduojami projektų portfelio barjero „Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme“ rezultatai. Vertinant poveikį projekto sėkmei, 90,9 proc. respondentų labiau sutiko, sutiko arba visiškai sutiko, kad barjeras turi įtakos projekto sėkmei. 38,2 proc. su tuo sutikusių respondentų projekto sėkme laiko projekto valdymo dimensiją, 52,7 proc. projekto produkto sėkmės dimensiją. Tik 9,1 proc. respondentų visiškai nesutiko arba nesutiko, kad šis barjeras turi įtakos projekto sėkmei. Išsami respondentų rezultatų lentelė pateikiama prieduose (žr. 9 priedą).

Remiantis respondentų atsakymais, projektų portfelio barjeras „Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme“ turi įtakos projekto sėkmei, didesnis šio barjero poveikis remiantis tyrimo rezultatais, taip pat labiau pastebimas projekto produkto sėkmės dimensijai. Atsižvelgus į respondentų apklausos rezultatus ir anksčiau atliktą mokslinės literatūros analizę, **barjeras (B2) „Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme“ lemia ne tik nepakankamą projektų portfelio kokybę projektų portfelio vertės maksimizavimo atžvilgiu, bet ir turi įtakos tikėtina projekto produkto sėkmei.**

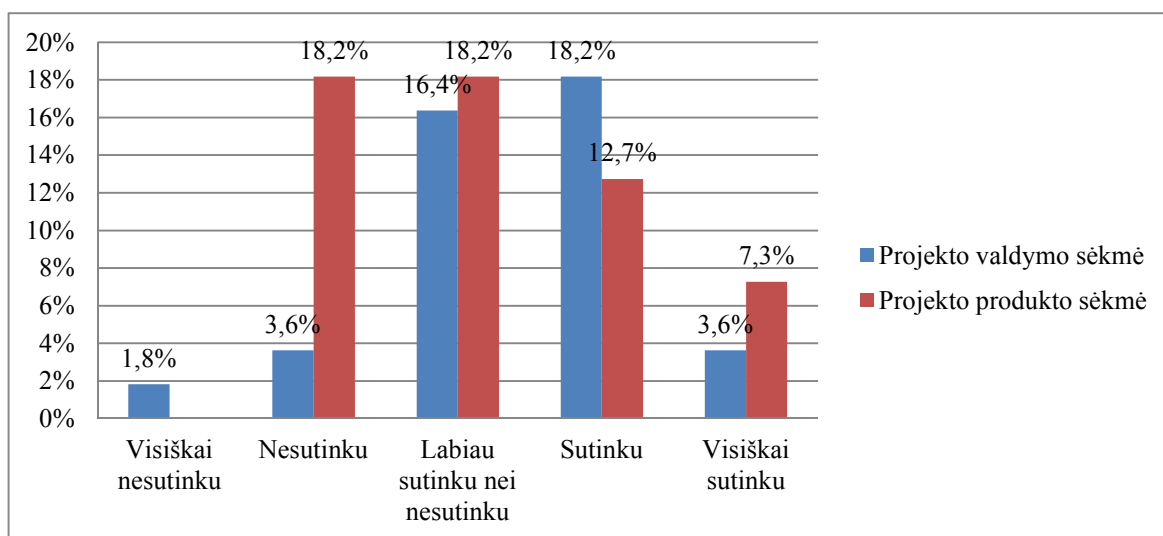
Sudarytame tyrimo modelyje buvo pateikti trys projektų portfelio **susiejimo su organizacijos strategija barjerai**: „Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija“ (B3), „Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės“ (B4), „Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus“ (B5). Žemiau pateikiami šių trijų projektų portfelio barjerų respondentų vertinimai.



20 pav. Barjero (B3) „Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija“ vertinimas

20 paveiksle vaizduojami projektų portfelio barjero „Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija“ vertinimo rezultatai. Su poveikiu projekto sėkmei labiau sutiko, sutiko arba visiškai sutiko 89,1 proc. respondentų. 38,2 proc. su tuo sutikusių respondentų projekto sėkme laiko projekto valdymo dimensiją, 50,9 proc. projekto produkto sėkmės dimensiją. Tik 10,9 proc. respondentų visiškai nesutiko arba nesutiko, kad šis barjeras turi įtakos projekto sėkmei. Išsami respondentų rezultatų lentelė pateikiama prieduose (žr. 9 priedą).

Remiantis respondentų atsakymais, projektų portfelio barjeras „Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija“ turi įtakos projekto sėkmei, o didesnis šio barjero poveikis remiantis tyrimo rezultatais, pastebimas projekto produkto sėkmės dimensijai. Atsižvelgus į respondentų apklausos rezultatus ir anksčiau atliktą mokslinės literatūros analizę, **barjeras (B3) „Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija“ lemia ne tik nepakankamą projektų portfelio kokybę projektų susiejimo su organizacijos strategija atžvilgiu, bet ir turi įtakos tikėtina projekto produkto sėkmei.**

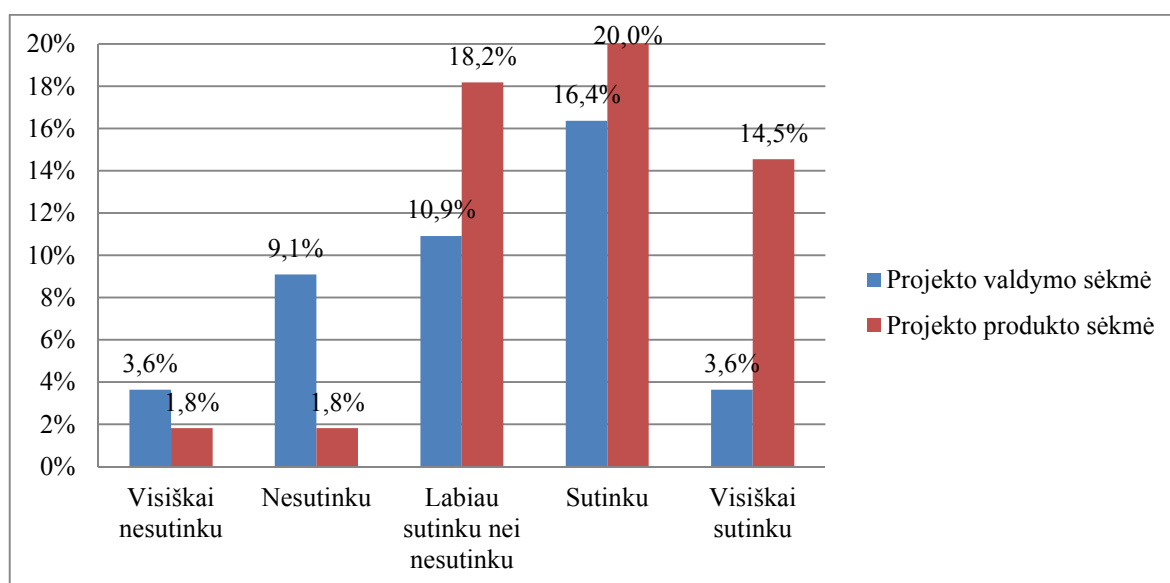


21 pav. Barjero (B4) „Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės“ vertinimas

21 paveiksle vaizduojami projektų portfelio barjero „Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės“ vertinimo rezultatai. Vertinant poveikį projekto sėkmei, 76,4 proc. respondentų labiau sutiko, sutiko arba visiškai sutiko, kad barjeras turi įtakos projekto sėkmei. 38,2 proc. su tuo sutikusių respondentų projekto sėkme laiko projekto valdymo dimensiją, projekto produkto sėkmės dimensiją taip pat 38,2 proc. respondentų. Tik 23,6 proc. respondentų visiškai nesutiko arba nesutiko, kad šis barjeras turi įtakos projekto sėkmei. Išsami respondentų rezultatų lentelė pateikiama prieduose (žr. 9 priedą).

Remiantis respondentų atsakymais, projektų portfelio barjeras „Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme“ turi įtakos projekto sėkmei, šio barjero poveikis remiantis tyrimo rezultatais, vienodas abiemis projekto sėkmės dimensijoms: tiek projekto valdymo sėkmei, tiek projekto produkto sėkmei. Atsižvelgus į respondentų apklausos rezultatus ir anksčiau atliktą mokslinės literatūros analizę, **barjeras (B4) „Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės“ lemia ne tik nepakankamą projektų portfelio kokybę**

projektų susiejimo su organizacijos strategija atžvilgiu, bet ir turi įtakos tiek projekto valdymo sėkmei, tiek projekto produkto sėkmei.

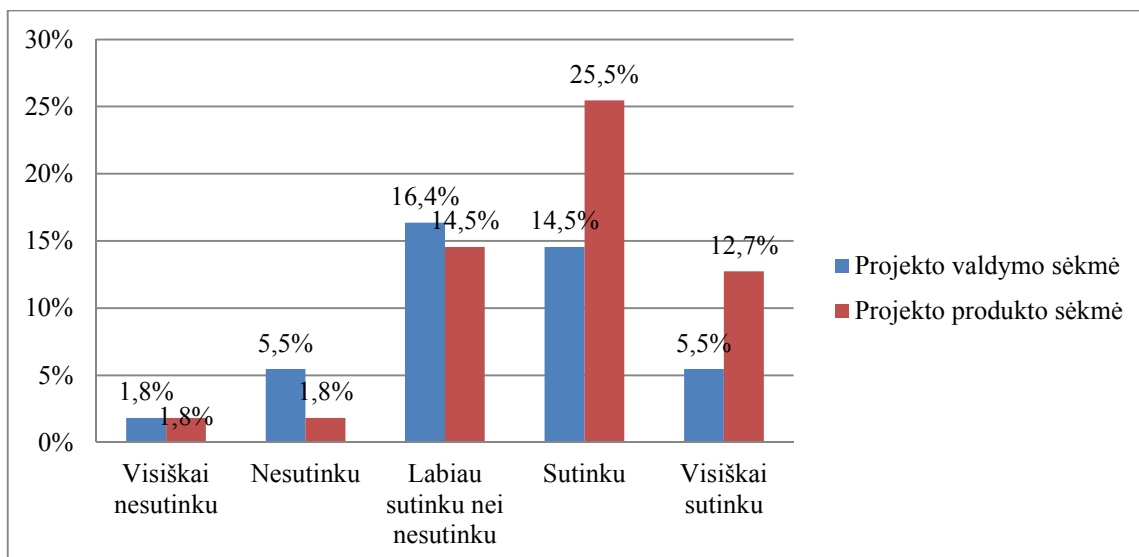


22 pav. Barjero (B5) „Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus“ vertinimas

22 paveiksle vaizduojami projektų portfelio barjero „Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus“ vertinimo rezultatai. Su poveikiu projekto sėkmei labiau sutiko, sutiko arba visiškai sutiko 83,6 proc. respondentų. 30,9 proc. su tuo sutikusių respondentų projekto sėkme laiko projekto valdymo sėkmės dimensiją, 52,7 proc. projekto produkto sėkmės dimensiją. 16,9 proc. respondentų visiškai nesutiko arba nesutiko, kad šis barjeras turi įtakos projekto sėkmei. Išsami respondentų rezultatų lentelė pateikiama prieduose (žr. 9 priedą).

Remiantis respondentų atsakymais, projektų portfelio barjeras „Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus“ turi įtakos projekto sėkmei, o didesnis šio barjero poveikis remiantis tyrimo rezultatais, pastebimas projekto produkto sėkmės dimensijai. Atsižvelgus į respondentų apklausos rezultatus ir anksčiau atliktą mokslinės literatūros analizę, **barjeras (B5) „Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus“ lemia ne tik nepakankamą projektų portfelio kokybę projektų susiejimo su organizacijos strategija atžvilgiu, bet ir turi įtakos tikėtina projekto produkto sėkmei.**

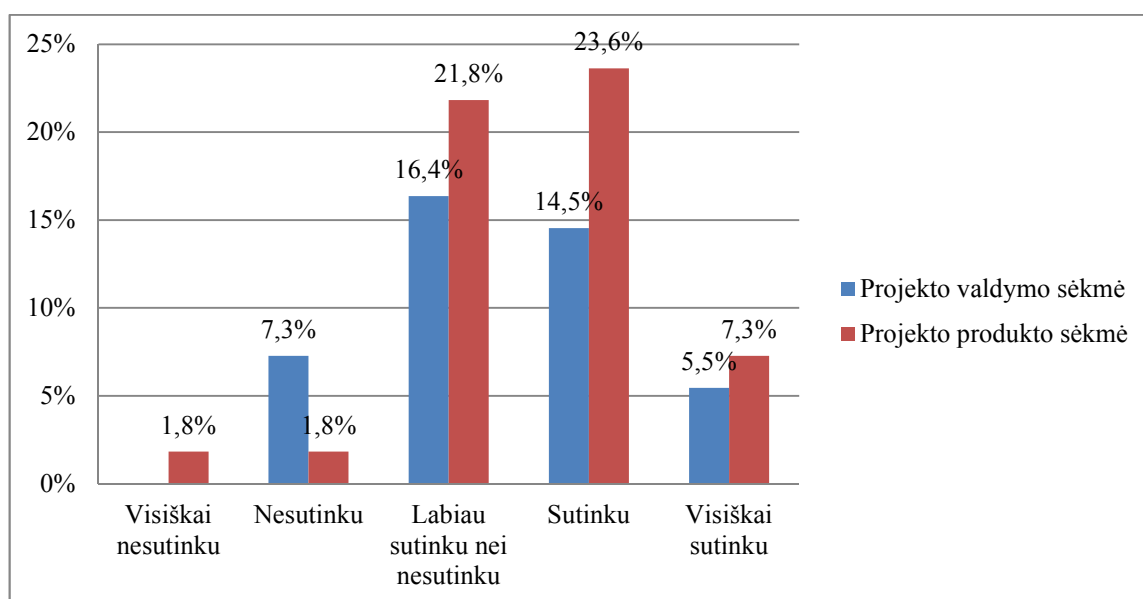
Sudarytame tyrimo modelyje taip pat buvo pateikti penki **projektų portfelio balanso barjerai**: „Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai“ (B6), „Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams“ (B7), „Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ (B8), „Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ (B9), „Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai“ (B10). Žemiau pateikiami šių penkių projektų portfelio barjerų respondentų vertinimai.



23 pav. Barjero (B6) „Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai“ vertinimas

23 paveiksle vaizduojami projektų portfelio barjero „Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai“ vertinimo rezultatai. Su poveikiu projekto sėkmei labiau sutiko, sutiko arba visiškai sutiko 89,1 proc. respondentų. 36,4 proc. su tuo sutikusių respondentų projekto sėkme laiko projekto valdymo sėkmės dimensiją, 52,7 proc. projekto produkto sėkmės dimensiją. 10,9 proc. respondentų visiškai nesutiko arba nesutiko, kad šis barjeras turi įtakos projekto sėkmei. Išami respondentų rezultatų lentelė pateikiama prieduose (žr. 9 priedą).

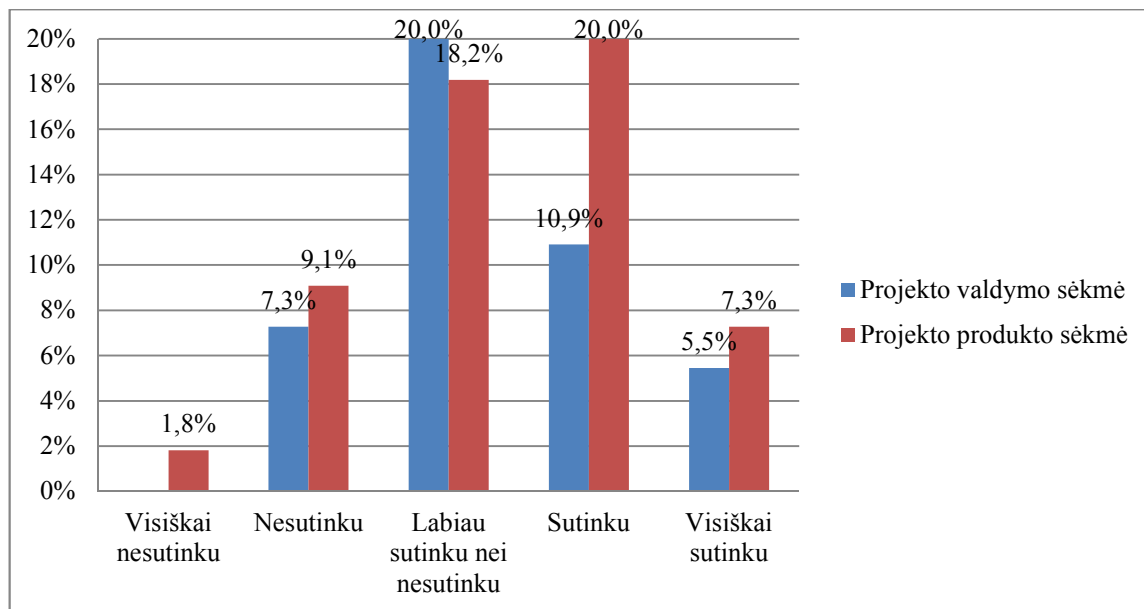
Remiantis respondentų atsakymais, projektų portfelio barjeras „Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai“ turi įtakos projekto sėkmei, o didesnis šio barjero poveikis pastebimas projekto produkto sėkmės dimensijai. Atsižvelgus į respondentų apklausos rezultatus ir anksčiau atliktą mokslinės literatūros analizę, **barjeras (B6) „Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai“ lemia ne tik nepakankamą projektų portfelio kokybę projektų portfelio balanso atžvilgiu, bet ir turi įtakos tikėtina projekto produkto sėkmei.**



24 pav. Barjero (B7) „Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams“ vertinimas

24 paveiksle vaizduojami projektų portfelio barjero „Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams“ vertinimo rezultatai. Vertinant poveikį projekto sėkmei, 89,1 proc. respondentų labiau sutiko, sutiko arba visiškai sutiko, kad barjeras turi įtakos projekto sėkmei. 36,4 proc. su tuo sutikusių respondentų projekto sėkme laiko projekto valdymo dimensiją, 52,7 proc. projekto produkto sėkmės dimensiją. 10,9 proc. respondentų visiškai nesutiko arba nesutiko, kad šis barjeras turi įtakos projekto sėkmei. Išsami respondentų rezultatų lentelė pateikiama prieduose (žr. 9 priedą).

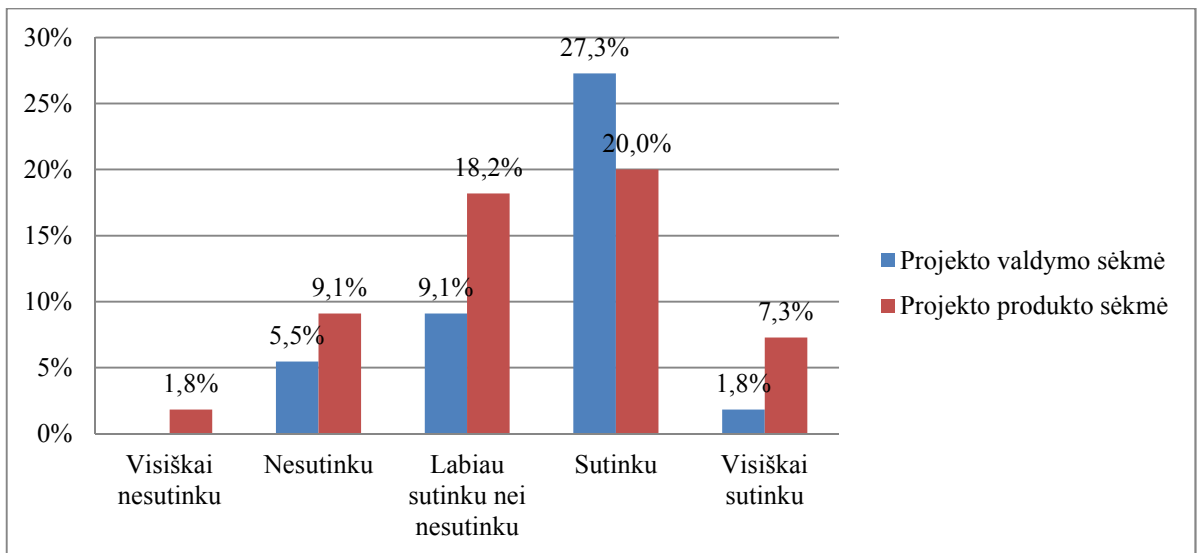
Remiantis respondentų atsakymais, projektų portfelio barjeras „Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams“ turi įtakos projekto sėkmei, didesnis šio barjero poveikis remiantis tyrimo rezultatais, taip pat labiau pastebimas projekto produkto sėkmės dimensijai. Atsižvelgus į respondentų apklausos rezultatus ir anksčiau atliktą mokslinės literatūros analizę, **barjeras (B7) „Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams“ lemia ne tik nepakankamą projektų portfelio kokybę projektų portfelio balanso atžvilgiu, bet ir turi įtakos tikėtina projekto produkto sėkmei.**



25 pav. Barjero (B8) „Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ vertinimas

25 paveiksle vaizduojami projektų portfelio barjero „Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ vertinimo rezultatai. Su poveikiu projekto sėkmei labiau sutiko, sutiko arba visiškai sutiko 81,8 proc. respondentų. 36,4 proc. su tuo sutikusių respondentų projekto sėkme laiko projekto valdymo dimensiją, 45,5 proc. projekto produkto sėkmės dimensiją. Tik 18,2 proc. respondentų visiškai nesutiko arba nesutiko, kad šis barjeras turi įtakos projekto sėkmei. Išsami respondentų rezultatų lentelė pateikiama prieduose (žr. 9 priedą).

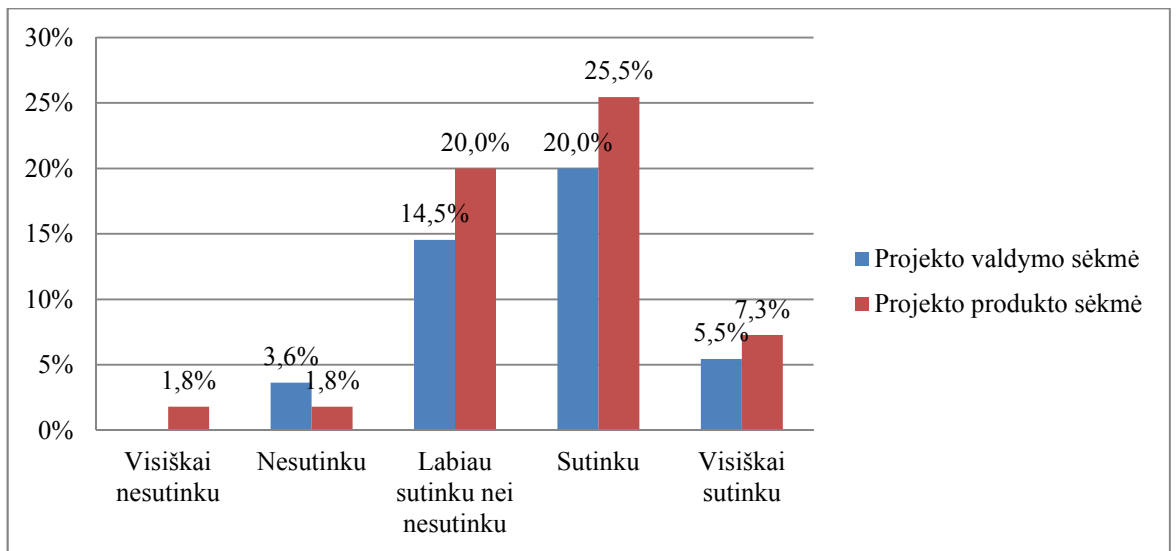
Remiantis respondentų atsakymais, projektų portfelio barjeras „Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ turi įtakos projekto sėkmei, o didesnis šio barjero poveikis pastebimas projekto produkto sėkmės dimensijai. Atsižvelgus į respondentų apklausos rezultatus ir anksčiau atliktą mokslinės literatūros analizę, **barjeras (B8) „Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ lemia ne tik nepakankamą projektų portfelio kokybę projektų portfelio balanso atžvilgiu, bet ir turi įtakos tikėtina projekto produkto sėkmei.**



26 pav. Barjero (B9) „Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ vertinimas

26 paveiksle vaizduojami projektų portfelio barjero „Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ vertinimo rezultatai. Vertinant poveikį projekto sėkmei, 83,6 proc. respondentų labiau sutiko, sutiko arba visiškai sutiko, kad barjeras turi įtakos projekto sėkmei. 38,2 proc. su tuo sutikusių respondentų projekto sėkme laiko projekto valdymo dimensiją, 45,5 proc. projekto produkto sėkmės dimensiją. 16,4 proc. respondentų visiškai nesutiko arba nesutiko, kad šis barjeras turi įtakos projekto sėkmei. Išsami respondentų rezultatų lentelė pateikiama prieduose (žr. 9 priedą).

Remiantis respondentų atsakymais, projektų portfelio barjeras „Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ turi įtakos projekto sėkmei, didesnis šio barjero poveikis taip pat labiau pastebimas projekto produkto sėkmės dimensijai. Atsižvelgus į respondentų apklausos rezultatus ir anksčiau atliktą mokslinės literatūros analizę, **barjeras (B9) „Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“ lemia ne tik nepakankamą projektų portfelio kokybę projektų portfelio balanso atžvilgiu, bet ir turi įtakos tikėtina projekto produkto sėkmei.**

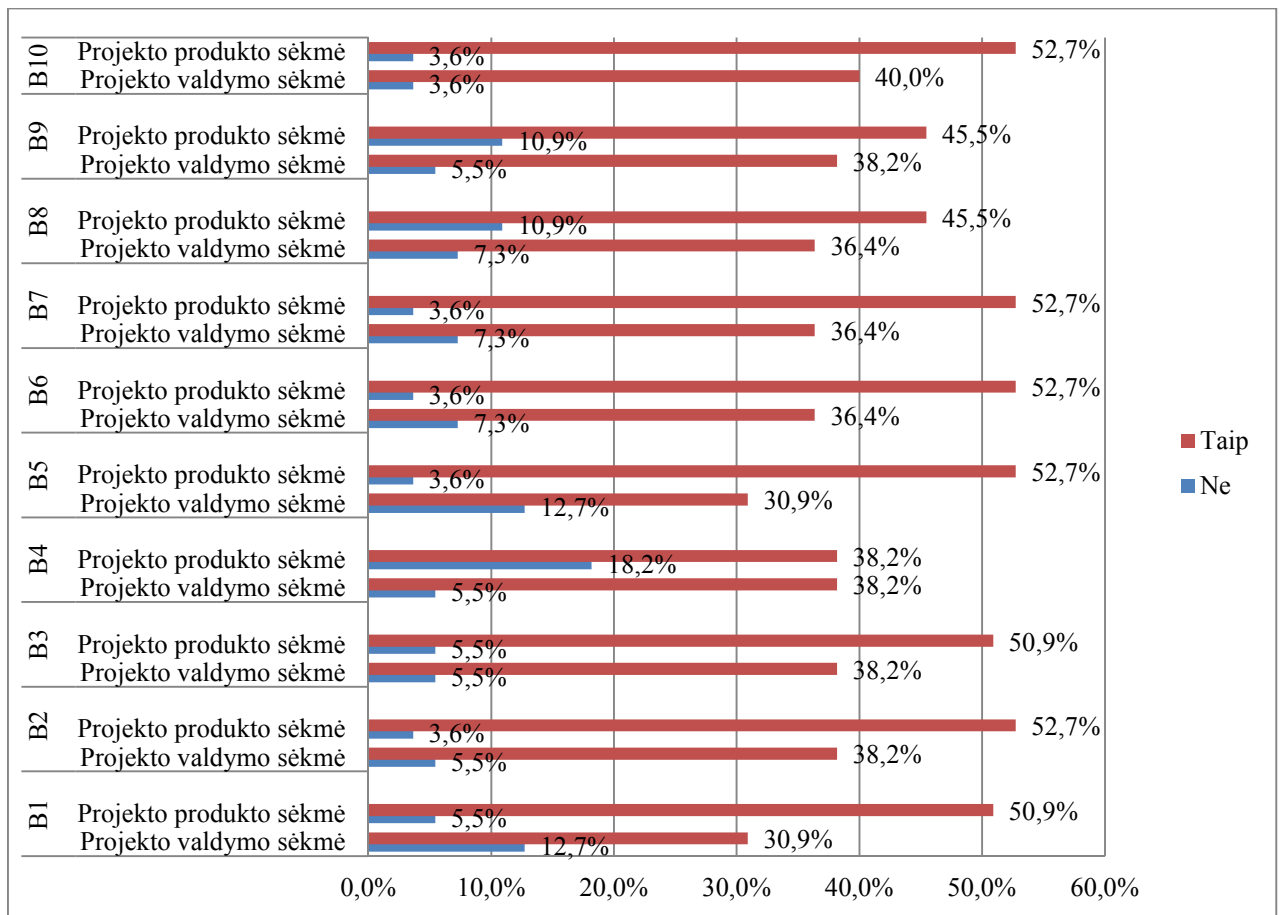


27 pav. Barjero (B10) „Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai“ vertinimas

27 paveiksle vaizduojami projektų portfelio barjero „Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai“ vertinimo rezultatai. Su poveikiu projekto sėkmei labiau sutiko, sutiko arba visiškai sutiko 92,7 proc. respondentų. 40 proc. su tuo sutikusių respondentų projekto sėkme laiko projekto valdymo dimensiją, 52,7 proc. projekto produkto sėkmės dimensiją. Tik 7,3 proc. respondentų visiškai nesutiko arba nesutiko, kad šis barjeras turi įtakos projekto sėkmei. Išsami respondentų rezultatų lentelė pateikiama prieduose (žr. 9 priedą).

Remiantis respondentų atsakymais, projektų portfelio barjeras „Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą“ turi įtakos projekto sėkmei, o didesnis šio barjero poveikis pastebimas projekto produkto sėkmės dimensijai. Atsižvelgus į respondentų apklausos rezultatus ir anksčiau atliktą mokslinės literatūros analizę, **barjeras (B10) „Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai“ lemia ne tik nepakankamą projektų portfelio kokybę projektų portfelio balanso atžvilgiu, bet ir turi įtakos tikėtina projekto produkto sėkmei.**

28 paveiksle pateikiami apibendrinti projektų portfelio valdymo barjerų poveikio projekto sėkmės dimensijoms vertinimo rezultatai.

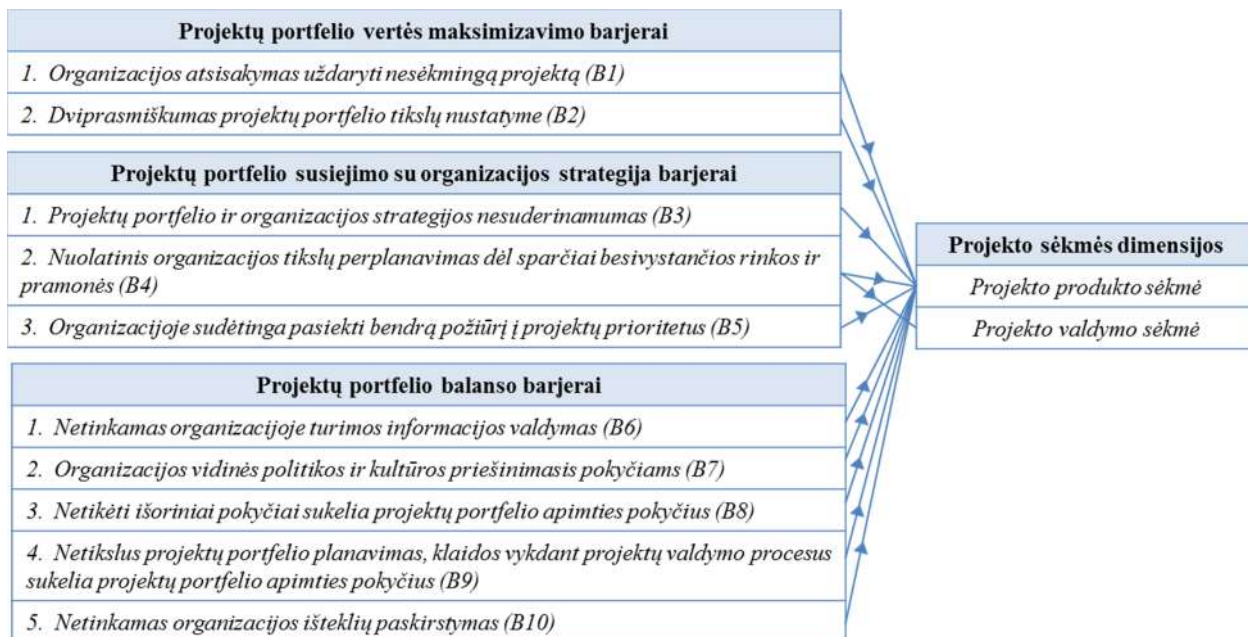


28 pav. Projektų portfelio valdymo barjerų poveikio projekto sėkmės dimensijoms apibendrinti respondentų vertinimo rezultatai

Atlikus gautų duomenų analizę bei apibendrinus rezultatus, matyti, jog projektų portfelio valdymo barjerai turi įtakos projekto sėkmei. Iš apibendrintų rezultatų taip pat matyti, jog **didesnis projektų portfelio barjerų poveikis pastebimas projekto produkto sėkmei.**

4.3. Apibendrintas projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajų modelis

Šioje dalyje pateikiamas apibendrintas projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajų modelis nurodant sąsajas tarp projektų portfelio barjerų ir projekto sėkmės dimensijų pagal gautus rezultatus. Apibendrintas projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajų modelis vaizduojamas 29 paveiksle.



29 pav. Apibendrintas projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajų modelis

Atsižvelgus į respondentų apklausos rezultatus ir anksčiau atliktą mokslinės literatūros analizę, nustatytas ryšys tarp projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerų (B1) „Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą“ ir (B2) „Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme“ bei projekto produkto sėkmės dimensijos. Taip pat nustatytas ryšys tarp projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerų (B3) „Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija“, (B4) „Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės“, (B5) „Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus“ bei projekto produkto sėkmės dimensijos. Trečioje barjerų grupėje (projektų portfelio balanso) nustatytas ryšys ir tarp (B6) „Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai“, (B7) „Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams“, (B8) „Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“, (B9) „Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius“, (B10) „Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai“ bei projekto produkto sėkmės dimensijos. Nustatytas tik vieno barjero (B4) „Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės“ ir projekto valdymo sėkmės dimensijos ryšys, todėl remiantis atliktu tyrimu, galima teigti, jog projektų portfelio valdymo barjerai labiau lemia projekto produkto sėkmę, nei projekto valdymo sėkmę.

Išvados

1. **Išanalizavus pagrindinių projektų portfelio valdymo barjerų ir jų sąsajos su projekto sėkme problematiką nustatyta, kad bendras sutarimas šiuo klausimu neegzistuoja, o mokslinių tyrimų, kuriuose dėmesys būtų skiriamas šiai tematikai atlikta ganėtinai mažai.** Mokslinė problema, kokios sąsajos pastebimos tarp projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės nėra galutinai iširta, todėl tolimesni tyrimai šia tematika yra aktualūs ir reikšmingi.

2. **Išanalizavus projektų portfelio valdymo barjerų ir jų sąsajos su projekto sėkme teorines prielaidas:**

- **nustatyti pagrindinių projektų portfelio valdymo procesai.** Šiame darbe projektų portfelio valdymo procesai aprašyti remiantis teorija, kad projektų portfelio valdymas yra devynių procesų dinaminė veikla, siejama su projektų gyvavimo ciklu. Pagal šią teoriją projektų portfelio valdymo procesai skirstomi į derinimo ir stebėjimo bei kontrolės grupes. (žr. 6 pav.).
- **identifikuoti barjerai, pasireiškiantys valdant projektų portfelį.** Barjerai suskirstyti į projektų portfelio vertės maksimizavimo, projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija bei projektų portfelio balanso grupes (žr. 7 lentelę), atsižvelgiant į pagrindinius projektų portfelio valdymo tikslus.
- **ištirta projekto sėkmės koncepcija.** Šiame darbe tiriamos dvi projekto sėkmės dimensijos – projekto produkto sėkmė ir projekto valdymo sėkmė. Projekto produkto sėkmę apibūdina dvi dedamosios – tai verslo vertė ir realizuota nauda, o projekto valdymo sėkmę apibūdinančios dedamosios yra apimtis, laikas ir sąnaudos (žr. 7 pav.).
- **parengtas teorinis projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajų modelis.** Modelį sudaro trys projektų portfelio valdymo barjerų grupės: 7 projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerai, 6 projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerai ir 7 projektų portfelio balanso barjerai. Kitą modelio konstrukta sudaro dvi projekto sėkmės dimensijos: projekto produkto sėkmė ir projekto valdymo sėkmė (žr. 8 pav.).

3. **Trianguliacijos būdu atliktas projektų portfelio valdymo barjerų ir jų sąsajų su projekto sėkme tyrimas, naudoti ekspertų apklausos bei apklausos internetu tyrimo metodai.** Atlikus ekspertinį vertinimą į tyrimo modelį atrinkti tik 10 svarbiausių projektų portfelio valdymo barjerų, o apklausos metu surinkti duomenys naudojami tolimesniame modelio tyrime.

4. **Ištirus projektų portfelio valdymo barjerų ir jų sąsajų su projekto sėkme, nustatyta:**

- **svarbiausi projektų portfelio valdymo barjerai.** Galutinį tyrimo modelį sudaro 10 svarbiausiais ekspertų nuomone laikomų barjerų: 2 barjerai projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerų grupėje (organizacijos atsisakymas uždaryti nesėkmingą projektą ir dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme), 3 barjerai projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija grupėje (projektų portfelio ir organizacijos strategijos nesuderinamumas, nuolatinis organizacijos tikslų perplanavimas dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės bei organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus) ir barjerai 5 projektų portfelio balanso grupėje (netinkamas organizacijoje turimos informacijos valdymas, organizacijos vidinės politikos ir kultūros priešinimasis pokyčiams,

netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius, netikslus projektų portfelio planavimas, klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius bei netinkamas organizacijos išteklių paskirstymas).

- **projekto sėkmės dimensija, apibūdinanti projekto sėkmę, projektų portfelio barjerų raiška bei projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajos.** Remiantis tyrimo rezultatais, projekto sėkmę labiau apibūdina projekto produkto sėkmės dimensija. Nustatant barjerų raišką, paaiškėjo, kurie projektų portfelio valdymo barjerai Lietuvos elektros energetikos sektoriaus organizacijose pasireiškia daugiau ir mažiau už kitus barjerus. Taip pat atlikus tyrimą nustatyta, kad pastebimos sąsajos tarp visų 10 projektų portfelio barjerų ir projekto produkto sėkmės dimensijos ir tik 1 barjero sąsajos (organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės) su projekto valdymo sėkmės dimensija.
- **sąsajos apibendrintame tyrimo modelyje.** Remiantis po tyrimo rezultatų atnaujintu tyrimo modeliu, galima teigti, kad labiau pastebimos sąsajos tarp projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto produkto sėkmės, nei projekto valdymo sėkmės (žr. 29 pav.).

Rekomendacijos

Atlikus pagrindinių projektų portfelio valdymo barjerų ir jų sąsajos su projekto sėkme tyrimą pagal sudarytą modelį, pateikiamos šios rekomendacijos:

- siekiant maksimaliai padidinti projektų portfelyje valdomų projektų vertę, organizacijos turėtų imtis veiksmų ir pasireiškus galimiems projekto nesėkmės kriterijams nesėkmingą projektą uždaryti. Organizacijoms taip pat reikėtų vengti dviprasmiškumo projektų portfelio tikslų nustatyme nuolat stebint ir vertinant sudėtingas aplinkos sąlygas.
- organizacijoms, kurios siekia projektų portfelyje valdyti tik projektus, kurie susieti su organizacijos strategija rekomenduojama atidžiai ir atsakingai vykdyti projektų atranką, įvertinti atskirus projektus ar projektų grupes ir pasirinkti tokį projektų rinkinį, kuriame atsispindėtų pagrindiniai organizacijos tikslai. Pasikeitusi organizacijos veiklos kryptis gali lemti ir organizacijos tikslų perplanavimą, todėl būtina įvertinti tokių pasikeitimų įtaką tiek atskiriems organizacijoje valdomiems projektams, tiek visam bendram organizacijos projektų portfeliui. Taip pat svarbu iš anksto nustatyti projektų prioritetus taip, kad organizacijos ištekliai būtų nukreipti į didžiausios vertės investicijas, o ribotų organizacinių išteklių panaudojimas būtų optimizuotas.
- tam, kad projektų portfelyje būtų pusiausvyra pagal tokius parametrus kaip ilgalaikiai ir trumpalaikiai projektai, didelės ir mažesnės rizikos projektai, pagal įvairias rinkas, technologijas, produktų kategorijas ir projektų tipus, organizacijoms rekomenduojama prižiūrėti ir tinkamai valdyti organizacijoje turimą informaciją. Organizacijai galėtų būti naudingas tinkamos projektų ir portfelio valdymo informacijos sistemos įdiegimas. Taip pat svarbu pastebėti ir suvaldyti organizacijos vidinės politikos ir kultūros priešinamąsi pokyčiams. Projekto vadovai turėtų įvertinti tiek organizacijos kultūrą, tiek suinteresuotąsias šalis, tam, kad galėtų patvirtinti tinkamas pokyčių valdymo strategijas ir kad būtų išvengta galimo susidūrimo su pasipriešinimu. Taip pat projektų portfelio balansui svarbus išorinių pokyčių stebėjimas ir valdymas. Projektų portfelio balansui palaikyti organizacijose svarbu skirti dėmesį projektų portfelio planavimui bei tinkamam organizacijos išteklių paskirstymui, ypač svarbu organizacijos išteklius planuoti ilgalaikėje perspektyvoje.
- rekomenduojama ištirti ir likusių projektų portfelio valdymo barjerų, kurie buvo atmesti atlikus ekspertų apklausą, poveikį projekto sėkmės dimensijoms.
- atlikti didesnės imties tyrimą, kad tyrimo rezultatus būtų galima pritaikyti visai pasirinktai projektų vadovų populiacijai.

Literatūra

1. Alleman, G. B. (2014). Performance-based project management: Increasing the probability of project success. New York: AMACOM - American Management Association.
2. Archibald RD, Prado D. (2014), The importance of knowing your project, program and portfolio management maturity. *PM World Journal* 3, 1–8.
3. Augustinaitis A., Rudzkiene V., Petrauskas, R. A. (2009). Kolektyvinė monografija: Lietuvos e. valdžios gairės: ateities įžvalgų tyrimas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
4. Beringer, C., Jonas, D., & Gemünden, H. G. (2012). Establishing project portfolio management: an exploratory analysis of the influence of internal stakeholders' interactions. Paper presented at PMI® Research and Education Conference, Limerick, Munster, Ireland. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
5. Bilgin, G., Eken, G., Ozyurt, B., Dikmen, I., Birgonul, M. T., & Ozorhon, B. (2017). Handling project dependencies in portfolio management. *Procedia Computer Science*, 121, 356-363.
6. Bredillet, Tywoniak, & Tootoonchy. (2018). Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens. *International Journal of Project Management*, 36(1), 27-42.
7. Būda, V. (2016). Aiškinamasis projektų valdymo terminų žodynas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
8. Cooper, R. G. (2001). Portfolio management for new products. Perseus Books, New York.
9. Costantino, F., Di Gravio, G., & 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.
10. Duncan, W. (2005). Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge.
11. Engwall, & Jerbrant. (2003). The resource allocation syndrome: The prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management*, 21(6), 403-409.
12. Enoch, C. (2015). Project portfolio management: A model for improved decision-making. New York: Business Expert Press.
13. Gemünden, Lehner, & Kock. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*, 36(1), 147-160.
14. Hadjinicolaou, N., & Dumrak, J. (2017). Investigating association of benefits and barriers in project portfolio management to project success. *Procedia Engineering*, 182, 274-281.
15. Houston Jr., C. J. (2014). Beyond project success: Benefits realization opportunities and challenges. Paper presented at PMI® Global Congress 2014—North America, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
16. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Edukologija ir kiti socialiniai mokslai : Vadovėlis (5-asis patais. ir papild. leid. ed.)*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
17. Kopmann, Julian & Kock, Alexander & Killen, Catherine & Gemuenden, Hans. (2014). Business Case Control: The Key to Project Portfolio Success or Merely a Matter of Form?
18. Madic, B., Trujic, V., & Mihajlovic I. (2011). Project portfolio management implementation review. *African Journal of Business Management*, 5(2), 240-248.
19. Martinsuo, M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31(6), 794-803.

20. Martinsuo, M., & Lehtonen, P. (2007). Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. *International Journal of Project Management*, 25(1), 56-65.
21. Mathur, S. (2006). Project portfolio management techniques. *Paper presented at PMI® Global Congress*.
22. McFarlan, W. (2003). *Why is Project Portfolio Management so Hard to Put in Practice?* Marta Lagace Interview, [žiūrēta 2019-01-20]. Prieiga per <http://hbswk.hbs.edu/item/3389.html>
23. Neverauskas, B., Bakinaitė, L., Meilienė, E. (2013). Contemporary approach to the possibility of project's success increase. *Economics and Management*, 18(4), 829-836.
24. Pajares, & López. (2014). New Methodological Approaches to Project Portfolio Management: The Role of Interactions within Projects and Portfolios. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119(C), 645-652.
25. Perry, M. (2011). *Business driven project portfolio management: Conquering the top 10 risks that threaten success*. Ft. Lauderdale: J. Ross Publishing.
26. Phillipy, M. A. (2014). *Delivering business value: The most important aspect of project management*. Paper presented at PMI® Global Congress 2014—North America, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
27. Project Management Institute (2017). *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide)* (6th ed.). Newton Square Pa.: Project Management Institute.
28. Project Management Institute (2017). *The standard for portfolio management* (4th ed.). Newtown Square Pa.: Project Management Institute, Inc.
29. Serra, & Kunc. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53-66.
30. Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725.
31. Soderlund, J. (2008). Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. By Aaron J. Shenhar and Dov Dvir. *R&D Management*, 38(3), 355-356.
32. Tomanek, M., & Juricek, J. (2015). Project Risk Management Model Based on PRINCE2 and Scrum Frameworks. 6(1), 81-88.
33. Wideman, M. (2007). *Ten Steps to Comprehensive Project Portfolio Management* [žiūrēta 2019-01-20]. Prieiga per http://www.maxwideman.com/papers/ten_step/ten_steps.htm

Priedai

1 priedas. Ekspertų vertinimo klausimynas

Projektų portfelio valdymo barjerai (Ekspertų apklausa)

Sveiki, esu Kauno technologijos universiteto magistrantė Ieva Langienė. Studijuoju projektų vadybą ir šiuo metu rengiu baigiamąjį magistro darbą tema „Projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajos“. Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų laiką dalyvaujant tyrime. Pildydami klausimyną užtruksite apie 5 minutes.

Atsakydami į šį klausimyną padėsite išskirti svarbiausius projektų portfelio valdymo barjerus, su kuriais susiduria šiuolaikinės organizacijos. Klausimyne pateikiami 26 projektų portfelio valdymo barjerai, kuriuos reikia įvertinti pasirenkant Jūsų manymu geriausiai tinkantį variantą.

Tiriamos 3 projektų portfelio barjerų grupės:

- Projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerai
- Projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerai
- Projektų portfelio pusiausvyros barjerai

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

Ar turite projektų vadovo kvalifikaciją patvirtinantį sertifikatą?

- Neturiu
- Taip, PMP (Project Management Professional)
- Taip, IPMA (International Project Management Association)
- Taip, PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments)
- Taip, kita

Žemiau pateikiami 7 projektų portfelio vertės maksimizavimo barjerai. Remdamiesi savo patirtimi bei nuomone, įvertinkite šių barjerų poveikį projektų portfelio vertės maksimizavimui (balais nuo 1 iki 5):

	1 (labai mažas)	2 (mažas)	3 (vidutinis)	4 (didelis)	5 (labai didelis)
1. Organizacijos atsisakymas uždaryti nesėkmingą projektą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Organizacijos vadovybės paramos trūkumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Verslo atvejų, kurie pagrįstų portfelio valdymo naudą, trūkumas organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Nepakankamas projektų portfelio valdymo procesų brandos lygis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Per daug optimistiniai projektų biudžeto lūkesčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Nedetalus skirtingų suinteresuotų šalių (tiek klientų, tiek organizacijos atstovų) reikalavimų nustatymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Žemiau pateikiami 13 projektų portfelio pusiausvyros barjerų. Remdamiesi savo patirtimi bei nuomone, įvertinkite šių barjerų poveikį projektų portfelio pusiausvyrai (balais nuo 1 iki 5):

	1 (labai mažas)	2 (mažas)	3 (vidutinis)	4 (didelis)	5 (labai didelis)
1. Galia pagrįstas sprendimų priėmimas organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Projektų portfelis valdomas kaip atskirų projektų rinkinys, o ne kaip integruota portfelio visuma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Netinkamos veiklos projektų portfelio lygyje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Organizacinio padalinio, atsakingo už valdymo procesus, nebuvimas organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sistemų, laiku pateikiančių duomenis, kad būtų galima įvertinti projektų sėkmę, nebuvimas organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Netinkamas organizacijoje turimos informacijos valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Organizacijos informacinių technologijų infrastruktūra nėra tinkama portfelio valdymui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Organizacijos vidinės politikos ir kultūros priešingumas pokyčiams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Nepakankamas projektų skaičius organizacijoje, kad projektų portfelio valdymas pasiteisintų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Netikslus projektų portfelio planavimas, klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Netinkamas organizacijos išteklių paskirstymas (pakankami ištekliai, bet jie neteisingai valdomi arba nepakankami ištekliai dėl neteisingo planavimo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Organizacijos portfelio dinamika, pokyčiai (nauji klientų pageidavimai, papildomų funkcijų reikalavimai, tvarkaraščių ir kaštų pasikeitimai, rizikų atsiradimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Žemiau pateikiami 6 projektų portfelio susiejimo su organizacijos strategija barjerai. Remdamiesi savo patirtimi bei nuomone, įvertinkite barjerų poveikį projektų portfelio susiejimui su organizacijos strategija (balais nuo 1 iki 5)

1 (labai mažas) 2 (mažas) 3 (vidutinis) 4 (didelis) 5 (labai didelis)

1. Projektų portfelio ir organizacijos strategijos nesuderinamumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Netinkamas į projektus orientuoto verslo valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Organizacijos verslo strategija nėra gerai iškomunikuota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Verslo prioritetų pasikeitimas organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Nuolatinis organizacijos tikslų perplanavimas dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Siųsti atsakymą](#)

2 priedas. Ekspertų apklausos duomenų patikimumo rodikliai (nustatyti SPSS programa)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	8	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
Total		8	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,843	26

3 priedas. Ekspertų apklausos duomenų analizės rezultatai (apdoroti SPSS programa)

Test Statistics	
N	8
Kendall's W ^a	0,144
Chi-Square	28,819
df	25
Asymp. Sig.	0,03
a. Kendall's Coefficient of Concordance	

Ranks	Mean Rank
1. Organizacijos atsisakymas uždaryti nesėkmingą projektą	16,13
2. Organizacijos vadovybės paramos trukumas	14,88
3. Verslo atvejų, kurie pagrįstų portfelio valdymo naudą, trūkumas organizacijoje	7,69
4. Nepakankamas projektų portfelio valdymo procesų brandos lygis	9,50
5. Per daug optimistiniai projektų biudžeto lūkesčiai	13,00
6. Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme	15,00
7. Nedetalus skirtingų suinteresuotų šalių (tiek klientų, tiek organizacijos atstovų) reikalavimų nustatymas	12,44
1. Organizacinio padalinio, atsakingo už valdymo procesus, nebuvimas organizacijoje	13,00
2. Netinkamas organizacijoje turimos informacijos valdymas	17,63
3. Organizacijos vidinės politikos ir kultūros priešinimasis pokyčiams	16,00
4. Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius	15,38
5. Netikslus projektų portfelio planavimas, klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius	16,31
6. Netinkamas organizacijos išteklių paskirstymas (pakankami ištekliai, bet jie neteisingai valdomi arba nepakankami ištekliai dėl neteisingo planavimo)	15,13
7. Organizacijos portfelio dinamika, pokyčiai (nauji klientų pageidavimai, papildomų funkcijų reikalavimai, tvarkaraščių ir kaštų pasikeitimai, rizikų atsiradimas)	10,38
1. Projektų portfelio ir organizacijos strategijos nesuderinamumas	17,13
2. Netinkamas į projektus orientuoto verslo valdymas	14,88
3. Organizacijos verslo strategija nėra gerai iškomunikuota	14,88
4. Verslo prioritetų pasikeitimas organizacijoje	10,75
5. Nuolatinis organizacijos tikslų perplanavimas dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės	15,31
6. Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus	16,06

4 priedas. Projektų portfelių vadovų ir projektų vadovų klausimynas

Projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajos

Sveiki, esu Kauno technologijos universiteto magistrantė Ieva Langienė. Studijuju projektų vadybą ir šiuo metu rengiu baigiamąjį magistro darbą tema „Projektų portfelio valdymo barjerų ir projekto sėkmės sąsajos“.

Atsakydami į šį klausimą padėsite nustatyti projektų portfelio valdymo barjerų poveikį projekto sėkmei. Klausimyne pateikiami klausimai, kuriuos reikia įvertinti pasirenkant Jūsų manymu geriausiai tinkantį variantą. Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų laiką dalyvaujant tyrime. Pildydami klausimą užtruksite apie 5 minutes.

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

1. Kokios yra Jūsų pareigos organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate?

- Projektų vadovas
- Skyriaus arba departamento vadovas
- Organizacijos vadovas

2. Ar turite projektų vadovo kvalifikaciją patvirtinantį sertifikatą?

- Neturiu
- Taip, PMP (Project Management Professional)
- Taip, IPMA (International Project Management Association)
- Taip, PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments)
- Taip, kita

3. Jūsų patirtis projektų valdymo srityje:

- iki 5 metų
- 5-10 metų
- virš 10 metų

4. Remdamiesi darbo patirtimi organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate, nurodykite, kiek projektų valdote vienu metu:

- Iki 5 projektų
- 6-10 projektų
- 11-15 projektų
- 16 ir daugiau projektų

5. Kiek projektų yra Jūsų organizacijos projektų portfelyje šiuo metu?

- Mažiau nei 15 projektų
- 16-50 projektų
- 51-100 projektų
- Virš 100 projektų
- Nežinau

6. Kokia organizacijos, kurioje dirbate, metinė apyvarta?

- iki 10 mln. EUR
 11-50 mln. EUR
 51-100 mln. EUR
 Virš 100 mln. EUR

7. Nurodykite kaip dažnai Jūsų organizacijoje susiduriama su žemiau išvardintais projektų portfelio valdymo barjeriais:

	Labai retai	Retai	Labiau dažnai nei retai	Dažnai	Labai dažnai
Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kuris, projekto sėkmės apibrėžimas Jums priimtinesnis? Pasirinkite vieną variantą.

- Projektas sėkmingas, jeigu yra užbaigtas iš anksto numatytu laiku, pagal numatytą biudžetą ir numatytą apimtį.
 Projektas sėkmingas, jeigu prisideda prie organizacijos verslo vertės kūrimo.

9. Ar sutinkate, kad projektų portfelio valdyme kylantys barjerai turi įtakos projekto sėkmei?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kaip vertinate Jūsų organizacijoje vykdomų projektų sėkmę? [vertinkite sėkmingai įgyvendintus projektus procentine išraiška

- iki 10% įvykdytų projektų yra sėkmingi;
 Nuo 11% iki 25% įvykdytų projektų yra sėkmingi;
 Nuo 26% iki 50% įvykdytų projektų yra sėkmingi;
 Daugiau nei 50% įvykdytų projektų yra sėkmingi.

Siųsti atsakymą

5 priedas. Apklauso internetu duomenų patikimumo rodikliai (nustatyti SPSS programa)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha		N of Items	
	0,814		32

**6 priedas. Apklauso internetu duomenų reikšmingumo rodikliai (apdoroti SPSS programa):
projektų portfelio valdymo barjerų raiška energetikos sektoriaus organizacijose**

Test Statistics	
N	55
Kendall's W ^a	0,093
Chi-Square	45,967
df	9
Asymp. Sig.	0,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

**7 priedas. Apklauso internetu duomenų reikšmingumo rodikliai (apdoroti SPSS programa):
projektų portfelio valdymo barjerų poveikis projekto sėkmės dimensijoms**

Test Statistics	
N	55
Kendall's W ^a	0,294
Chi-Square	161,632
df	10
Asymp. Sig.	0,000
a. Kendall's Coefficient of Concordance	

**8 priedas. Apklauso internetu duomenų analizės rezultatai (apdoroti SPSS programa):
projektų portfelio valdymo barjerų raiška energetikos sektoriaus organizacijose**

Case Processing Summary

	Cases Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B1 Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B2 Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B3 Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B4 Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B5 Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B6 Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B7 Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B8 Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B9 Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B10 Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%

**Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B1 Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą
Crosstabulation**

			B1 Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą					Total
			Labai retai	Retai	Labiau dažnai nei retai	Dažnai	Labai dažnai	
Organizacijoje valdomų projektų skaičius	Iki 15 projektų	Count	2	4	2	4	1	13
		% of Total	3,6%	7,3%	3,6%	7,3%	1,8%	23,6%
	16-50 projektų	Count	7	8	3	3	0	21
		% of Total	12,7%	14,5%	5,5%	5,5%	0,0%	38,2%
	51-100 projektų	Count	5	6	0	3	0	14
		% of Total	9,1%	10,9%	0,0%	5,5%	0,0%	25,5%

	Virs 100 projektų	Count	2	3	0	2	0	7
		% of Total	3,6%	5,5%	0,0%	3,6%	0,0%	12,7%
Total		Count	16	21	5	12	1	55
		% of Total	29,1%	38,2%	9,1%	21,8%	1,8%	100,0%

Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B2 Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme
Crosstabulation

		B2 Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme					Total	
			Labai retai	Retai	Labiau dažnai nei retai	Dažnai	Labai dažnai	
Organizacijoje valdomų projektų skaičius	Iki 15 projektų	Count	2	5	4	1	1	13
		% of Total	3,6%	9,1%	7,3%	1,8%	1,8%	23,6%
	16-50 projektų	Count	1	12	5	3	0	21
		% of Total	1,8%	21,8%	9,1%	5,5%	0,0%	38,2%
	51-100 projektų	Count	0	8	2	3	1	14
		% of Total	0,0%	14,5%	3,6%	5,5%	1,8%	25,5%
	Virs 100 projektų	Count	2	2	0	3	0	7
		% of Total	3,6%	3,6%	0,0%	5,5%	0,0%	12,7%
Total		Count	5	27	11	10	2	55
		% of Total	9,1%	49,1%	20,0%	18,2%	3,6%	100,0%

Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B3 Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija
Crosstabulation

		B3 Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija					Total	
			Labai retai	Retai	Labiau dažnai nei retai	Dažnai	Labai dažnai	
Organizacijoje valdomų projektų skaičius	Iki 15 projektų	Count	7	1	2	2	1	13
		% of Total	12,7%	1,8%	3,6%	3,6%	1,8%	23,6%
	16-50 projektų	Count	4	8	5	2	2	21
		% of Total	7,3%	14,5%	9,1%	3,6%	3,6%	38,2%
	51-100 projektų	Count	3	6	1	4	0	14
		% of Total	5,5%	10,9%	1,8%	7,3%	0,0%	25,5%
	Virs 100 projektų	Count	4	2	0	1	0	7
		% of Total	7,3%	3,6%	0,0%	1,8%	0,0%	12,7%

Total	Count	18	17	8	9	3	55
	% of Total	32,7%	30,9%	14,5%	16,4%	5,5%	100,0%

Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B4 Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės Crosstabulation

		B4 Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės					Total	
		Labai retai	Retai	Labiau dažnai nei retai	Dažnai	Labai dažnai		
Organizacijoje valdomų projektų skaičius	Iki 15 projektų	Count	1	5	4	2	1	13
		% of Total	1,8%	9,1%	7,3%	3,6%	1,8%	23,6%
	16-50 projektų	Count	1	6	10	2	2	21
		% of Total	1,8%	10,9%	18,2%	3,6%	3,6%	38,2%
	51-100 projektų	Count	1	4	5	4	0	14
		% of Total	1,8%	7,3%	9,1%	7,3%	0,0%	25,5%
	Virs 100 projektų	Count	0	3	1	1	2	7
		% of Total	0,0%	5,5%	1,8%	1,8%	3,6%	12,7%
Total		Count	3	18	20	9	5	55
		% of Total	5,5%	32,7%	36,4%	16,4%	9,1%	100,0%

Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B5 Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus Crosstabulation

		B5 Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus					Total	
		Labai retai	Retai	Labiau dažnai nei retai	Dažnai	Labai dažnai		
Organizacijoje valdomų projektų skaičius	Iki 15 projektų	Count	3	6	2	1	1	13
		% of Total	5,5%	10,9%	3,6%	1,8%	1,8%	23,6%
	16-50 projektų	Count	4	6	6	2	3	21
		% of Total	7,3%	10,9%	10,9%	3,6%	5,5%	38,2%
	51-100 projektų	Count	0	4	6	4	0	14
		% of Total	0,0%	7,3%	10,9%	7,3%	0,0%	25,5%
	Virs 100 projektų	Count	2	2	1	2	0	7
		% of Total	3,6%	3,6%	1,8%	3,6%	0,0%	12,7%
Total		Count	9	18	15	9	4	55
		% of Total	16,4%	32,7%	27,3%	16,4%	7,3%	100,0%

Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B6 Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai
Crosstabulation

		B6 Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai					Total	
			Labai retai	Retai	Labiau dažnai nei retai	Dažnai	Labai dažnai	
Organizacijoje valdomų projektų skaičius	Iki 15 projektų	Count	3	5	2	3	0	13
		% of Total	5,5%	9,1%	3,6%	5,5%	0,0%	23,6%
	16-50 projektų	Count	3	7	5	4	2	21
		% of Total	5,5%	12,7%	9,1%	7,3%	3,6%	38,2%
	51-100 projektų	Count	0	7	5	2	0	14
		% of Total	0,0%	12,7%	9,1%	3,6%	0,0%	25,5%
	Virs 100 projektų	Count	3	2	1	1	0	7
		% of Total	5,5%	3,6%	1,8%	1,8%	0,0%	12,7%
Total		Count	9	21	13	10	2	55
		% of Total	16,4%	38,2%	23,6%	18,2%	3,6%	100,0%

Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B7 Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams
Crosstabulation

		B7 Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams					Total	
			Labai retai	Retai	Labiau dažnai nei retai	Dažnai	Labai dažnai	
Organizacijoje valdomų projektų skaičius	Iki 15 projektų	Count	5	2	2	1	3	13
		% of Total	9,1%	3,6%	3,6%	1,8%	5,5%	23,6%
	16-50 projektų	Count	1	9	6	4	1	21
		% of Total	1,8%	16,4%	10,9%	7,3%	1,8%	38,2%
	51-100 projektų	Count	1	2	6	4	1	14
		% of Total	1,8%	3,6%	10,9%	7,3%	1,8%	25,5%
	Virs 100 projektų	Count	2	2	2	1	0	7
		% of Total	3,6%	3,6%	3,6%	1,8%	0,0%	12,7%
Total		Count	9	15	16	10	5	55
		% of Total	16,4%	27,3%	29,1%	18,2%	9,1%	100,0%

Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B8 Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius
Crosstabulation

			B8 Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius					Total
			Labai retai	Retai	Labiau dažnai nei retai	Dažnai	Labai dažnai	
Organizacijoje valdomų projektų skaičius	Iki 15 projektų	Count	2	4	2	4	1	13
		% of Total	3,6%	7,3%	3,6%	7,3%	1,8%	23,6%
	16-50 projektų	Count	1	3	7	7	3	21
		% of Total	1,8%	5,5%	12,7%	12,7%	5,5%	38,2%
	51-100 projektų	Count	0	3	7	3	1	14
		% of Total	0,0%	5,5%	12,7%	5,5%	1,8%	25,5%
	Virs 100 projektų	Count	2	0	0	3	2	7
		% of Total	3,6%	0,0%	0,0%	5,5%	3,6%	12,7%
Total		Count	5	10	16	17	7	55
		% of Total	9,1%	18,2%	29,1%	30,9%	12,7%	100,0%

Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B9 Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius Crosstabulation

			B9 Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius					Total
			Labai retai	Retai	Labiau dažnai nei retai	Dažnai	Labai dažnai	
Organizacijoje valdomų projektų skaičius	Iki 15 projektų	Count	3	3	4	3	0	13
		% of Total	5,5%	5,5%	7,3%	5,5%	0,0%	23,6%
	16-50 projektų	Count	3	5	7	6	0	21
		% of Total	5,5%	9,1%	12,7%	10,9%	0,0%	38,2%
	51-100 projektų	Count	1	5	2	4	2	14
		% of Total	1,8%	9,1%	3,6%	7,3%	3,6%	25,5%
	Virs 100 projektų	Count	0	4	2	1	0	7
		% of Total	0,0%	7,3%	3,6%	1,8%	0,0%	12,7%
Total		Count	7	17	15	14	2	55
		% of Total	12,7%	30,9%	27,3%	25,5%	3,6%	100,0%

Organizacijoje valdomų projektų skaičius * B10 Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai Crosstabulation

			B10 Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai					Total
			Labai retai	Retai	Labiau dažnai nei retai	Dažnai	Labai dažnai	

Organizacijoje valdomų projektų skaičius	Iki 15 projektų	Count	3	4	3	2	1	13
		% of Total	5,5%	7,3%	5,5%	3,6%	1,8%	23,6%
	16-50 projektų	Count	2	4	8	5	2	21
		% of Total	3,6%	7,3%	14,5%	9,1%	3,6%	38,2%
	51-100 projektų	Count	0	7	3	2	2	14
		% of Total	0,0%	12,7%	5,5%	3,6%	3,6%	25,5%
	Virs 100 projektų	Count	0	5	1	0	1	7
		% of Total	0,0%	9,1%	1,8%	0,0%	1,8%	12,7%
Total		Count	5	20	15	9	6	55
		% of Total	9,1%	36,4%	27,3%	16,4%	10,9%	100,0%

9 priedas. Apklausoje internetu duomenų analizės rezultatai (apdoroti SPSS programa): projektų portfelio valdymo barjerų poveikis projekto sėkmės dimensijoms

Case Processing Summary

	Cases		Missing		Total	
	Valid N	Percent	N	Percent	N	Percent
Projekto sėkmės dimensija * B1 Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Projekto sėkmės dimensija * B2 Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Projekto sėkmės dimensija * B3 Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Projekto sėkmės dimensija * B4 Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Projekto sėkmės dimensija * B5 Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Projekto sėkmės dimensija * B6 Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Projekto sėkmės dimensija * B7 Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Projekto sėkmės dimensija * B8 Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Projekto sėkmės dimensija * B9 Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
Projekto sėkmės dimensija * B10 Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%

Projekto sėkmės dimensija * B1 Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą Crosstabulation

			B1 Organizacija atsisako uždaryti nesėkmingą projektą				Total	
			Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Projekto sėkmės dimensija	Projekto valdymo sėkmė	Count	1	6	6	11	0	24
		% of Total	1,8%	10,9%	10,9%	20,0%	0,0%	43,6%
	Projekto produkto sėkmė	Count	1	2	11	13	4	31
		% of Total	1,8%	3,6%	20,0%	23,6%	7,3%	56,4%
Total		Count	2	8	17	24	4	55
		% of Total	3,6%	14,5%	30,9%	43,6%	7,3%	100,0%

Projekto sėkmės dimensija * B2 Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme Crosstabulation

			B2 Dviprasmiškumas projektų portfelio tikslų nustatyme					Total
			Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Projekto sėkmės dimensija	Projekto valdymo sėkmė	Count	0	3	7	13	1	24
		% of Total	0,0%	5,5%	12,7%	23,6%	1,8%	43,6%
	Projekto produkto sėkmė	Count	1	1	6	18	5	31
		% of Total	1,8%	1,8%	10,9%	32,7%	9,1%	56,4%
Total		Count	1	4	13	31	6	55
		% of Total	1,8%	7,3%	23,6%	56,4%	10,9%	100,0%

Projekto sėkmės dimensija * B3 Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija Crosstabulation

			B3 Projektų portfelis nesuderintas su organizacijos strategija				Total
			Nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Projekto sėkmės dimensija	Projekto valdymo sėkmė	Count	3	7	12	2	24
		% of Total	5,5%	12,7%	21,8%	3,6%	43,6%
	Projekto produkto sėkmė	Count	3	8	14	6	31
		% of Total	5,5%	14,5%	25,5%	10,9%	56,4%
Total		Count	6	15	26	8	55
		% of Total	10,9%	27,3%	47,3%	14,5%	100,0%

Projekto sėkmės dimensija * B4 Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės Crosstabulation

			B4 Organizacija nuolat perplanuoja tikslus dėl sparčiai besivystančios rinkos ir pramonės					Total
			Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Projekto sėkmės dimensija	Projekto valdymo sėkmė	Count	1	2	9	10	2	24
		% of Total	1,8%	3,6%	16,4%	18,2%	3,6%	43,6%
	Projekto produkto sėkmė	Count	0	10	10	7	4	31
		% of Total	0,0%	18,2%	18,2%	12,7%	7,3%	56,4%
Total		Count	1	12	19	17	6	55

	% of Total	1,8%	21,8%	34,5%	30,9%	10,9%	100,0%
--	------------	------	-------	-------	-------	-------	--------

Projekto sėkmės dimensija * B5 Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus Crosstabulation

			B5 Organizacijoje sudėtinga pasiekti bendrą požiūrį į projektų prioritetus					Total
			Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Projekto sėkmės dimensija	Projekto valdymo sėkmė	Count	2	5	6	9	2	24
		% of Total	3,6%	9,1%	10,9%	16,4%	3,6%	43,6%
	Projekto produkto sėkmė	Count	1	1	10	11	8	31
		% of Total	1,8%	1,8%	18,2%	20,0%	14,5%	56,4%
Total		Count	3	6	16	20	10	55
		% of Total	5,5%	10,9%	29,1%	36,4%	18,2%	100,0%

Projekto sėkmės dimensija * B6 Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai Crosstabulation

			B6 Organizacijoje turima informacija valdoma netinkamai					Total
			Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Projekto sėkmės dimensija	Projekto valdymo sėkmė	Count	1	3	9	8	3	24
		% of Total	1,8%	5,5%	16,4%	14,5%	5,5%	43,6%
	Projekto produkto sėkmė	Count	1	1	8	14	7	31
		% of Total	1,8%	1,8%	14,5%	25,5%	12,7%	56,4%
Total		Count	2	4	17	22	10	55
		% of Total	3,6%	7,3%	30,9%	40,0%	18,2%	100,0%

Projekto sėkmės dimensija * B7 Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams Crosstabulation

			B7 Organizacijos vidinė politika ir kultūra priešinasi pokyčiams					Total
			Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Projekto sėkmės dimensija	Projekto valdymo sėkmė	Count	0	4	9	8	3	24
		% of Total	0,0%	7,3%	16,4%	14,5%	5,5%	43,6%
	Projekto produkto sėkmė	Count	1	1	12	13	4	31
		% of Total	1,8%	1,8%	21,8%	23,6%	7,3%	56,4%

	Total						
Total	Count	1	5	21	21	7	55
	% of Total	1,8%	9,1%	38,2%	38,2%	12,7%	100,0%

Projekto sėkmės dimensija * B8 Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius
Crosstabulation

			B8 Netikėti išoriniai pokyčiai sukelia projektų portfelio apimties pokyčius					Total
			Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Projekto sėkmės dimensija	Projekto valdymo sėkmė	Count	0	4	11	6	3	24
		% of Total	0,0%	7,3%	20,0%	10,9%	5,5%	43,6%
	Projekto produkto sėkmė	Count	1	5	10	11	4	31
		% of Total	1,8%	9,1%	18,2%	20,0%	7,3%	56,4%
Total		Count	1	9	21	17	7	55
		% of Total	1,8%	16,4%	38,2%	30,9%	12,7%	100,0%

Projekto sėkmės dimensija * B9 Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius
Crosstabulation

			B9 Klaidos vykdant projektų valdymo procesus sukelia projektų portfelio apimties pokyčius					Total
			Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Projekto sėkmės dimensija	Projekto valdymo sėkmė	Count	0	3	5	15	1	24
		% of Total	0,0%	5,5%	9,1%	27,3%	1,8%	43,6%
	Projekto produkto sėkmė	Count	1	5	10	11	4	31
		% of Total	1,8%	9,1%	18,2%	20,0%	7,3%	56,4%
Total		Count	1	8	15	26	5	55
		% of Total	1,8%	14,5%	27,3%	47,3%	9,1%	100,0%

Projekto sėkmės dimensija * B10 Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai
Crosstabulation

			B10 Netinkamai skirstomi organizacijos ištekliai					Total
			Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Projekto sėkmės dimensija	Projekto valdymo sėkmė	Count	0	2	8	11	3	24
		% of Total	0,0%	3,6%	14,5%	20,0%	5,5%	43,6%

Projekto produkto sèkmè	Count	1	1	11	14	4	31
	% of Total	1,8%	1,8%	20,0%	25,5%	7,3%	56,4%
Total	Count	1	3	19	25	7	55
	% of Total	1,8%	5,5%	34,5%	45,5%	12,7%	100,0 %

10 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje ir patirtį projektų valdymo srityje

**Pareigos organizacijoje *
Patirtis projektų valdymo
srityje Crosstabulation**

		Patirtis projektų valdymo srityje			Total	
		iki 5 metų	5-10 metų	virš 10 metų		
Pareigos organizacijoje	Projektų vadovas	Count	16	9	7	32
		% of Total	29,1%	16,4%	12,7%	58,2%
	Skyriaus arba departamento vadovas	Count	5	5	9	19
		% of Total	9,1%	9,1%	16,4%	34,5%
	Organizacijos vadovas	Count	0	3	1	4
		% of Total	0,0%	5,5%	1,8%	7,3%
Total		Count	21	17	17	55
		% of Total	38,2%	30,9%	30,9%	100,0%

11 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje ir valdomų projektų skaičių projektų portfelyje

Case Processing Summary

	Cases Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Pareigos organizacijoje * Projektų vadovo valdomų projektų skaičius	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%

Pareigos organizacijoje * Projektų vadovo valdomų projektų skaičius Crosstabulation

Pareigos organizacijoje	Projektų vadovas	Count	Projektų vadovo valdomų projektų skaičius				Total
			Iki 5 projektų	6-10 projektų	11-15 projektų	16 ir daugiau projektų	
		Count	23	4	0	5	32
		% of Total	41,8%	7,3%	0,0%	9,1%	58,2%
	Skyriaus arba departamento vadovas	Count	10	4	1	4	19
		% of Total	18,2%	7,3%	1,8%	7,3%	34,5%
	Organizacijos vadovas	Count	0	2	0	2	4
		% of Total	0,0%	3,6%	0,0%	3,6%	7,3%
Total		Count	33	10	1	11	55
		% of Total	60,0%	18,2%	1,8%	20,0%	100,0%

12 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos metinę apyvartą ir organizacijoje valdomų projektų skaičių

Case Processing Summary

	Cases Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Organizacijoje valdomų projektų skaičius * Organizacijos metinė apyvarta	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%

Organizacijoje valdomų projektų skaičius * Organizacijos metinė apyvarta Crosstabulation

Organizacijoje valdomų projektų skaičius		Count	Organizacijos metinė apyvarta				Total
			iki 10 mln. EUR	11-50 mln. EUR	51-100 mln. EUR	Virš 100 mln. EUR	
Iki 15 projektų	Count	4	3	1	5	13	
	% of Total	7,3%	5,5%	1,8%	9,1%	23,6%	
16-50 projektų	Count	3	7	2	9	21	
	% of Total	5,5%	12,7%	3,6%	16,4%	38,2%	
51-100 projektų	Count	2	5	3	4	14	
	% of Total	3,6%	9,1%	5,5%	7,3%	25,5%	
Virš 100 projektų	Count	0	1	2	4	7	
	% of Total	0,0%	1,8%	3,6%	7,3%	12,7%	
Total	Count	9	16	8	22	55	
	% of Total	16,4%	29,1%	14,5%	40,0%	100,0%	