



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo
ciklo etapus**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Deimantė Malikėnaitė

Projekto autorė

Doc. Dr. Lina Girdauskienė

Vadovė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo
ciklo etapus**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Projektų vadyba (6211LX032)

Deimantė Malikėnaitė

Projekto autorė

Doc. Dr. Lina Girdauskienė

Vadovė

Prof. Dr. Rūta Čiutienė

Recenzentė

Kaunas, 2019

Akademinio sąžiningumo deklaracija



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Deimantė Malikėnaitė

Suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano **Deimantės Malikėnaitės** baigiamasis magistro projektas tema „Suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus“ 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)

Malikėnaitė Deimantė. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Lina Girdauskienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: suinteresuotieji asmenys, projektų portfelio gyvavimo ciklo etapai, suinteresuotųjų asmenų įtraukimas, įtraukimo lygmenys, įtraukimo metodai, suinteresuotųjų asmenų atranka.

Kaunas, 2019. 77 p.

Santrauka

Verslo organizacijos jau ilgą laiką naudoja projektų portfelį kaip įrankį sėkmingam projektų valdymu ir įgyvendinimui tiek viduje tiek išorėje, nors viešajame sektoriuje projektų portfelis vis dar yra retai sutinkamas įrankis. Lietuvoje vis dar taikomas viešosios vadybos valdymo modelis, kai tuo tarpu pasaulyje įvairios organizacijos save įvardina kaip projektų valdymu grįstas organizacijas. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtintoje „Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje“, numatytas tikslas „Stiprinti strateginį mąstymą viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą“. Atsižvelgiant į tokio tipo programas, galima teigti, kad projektų portfelio valdymas vis dar auga ir pakeičia pasenusius organizacijų valdymo įrankius. Tačiau nuolat augant projektų reikšmei, organizacijų iššūkiu tampa suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus, kadangi tam reikalingi sudėtingi įtraukimo procesai, kad būtų įtrauktos svarbiausios, reikšmingiausios bei didžiausią įtaką turinčios suinteresuotosios šalys.

Projekto objektas: suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus.

Projekto tikslas: išanalizuoti kokiuose projektų portfelio gyvavimo ciklo etapuose, kokiais lygmenimis, kokiais metodais bei pagal kokią tipologiją turi būti įtraukiami suinteresuotieji asmenys.

Projekto uždaviniai:

1. Išanalizuoti projektų portfelio sampratą ir nustatyti gyvavimo ciklo etapus
2. Išanalizuoti suinteresuotųjų asmenų sampratą, nustatyti jų tipologiją, grupavimo metodus, valdymo etapus ir įtraukimo metodus.
3. Parengti suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio formavimą teorinį modelį.
4. Parengti empirinio tyrimo metodiką.
5. Ištirti Ignalinos rajono savivaldybės 2011-2018 ir 2018-2024 metų strategijų kūrimo atvejus, nustatyti problemas susijusias su suinteresuotųjų asmenų įtraukimu į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus.

Tyrimo metodai: Teorinėje darbo dalyje pasitelkiama mokslinės literatūros analizė, empiriniam tyrimui atlikti naudojama kokybinė atvejo analizė. Atvejo analizei atskleisti buvo naudojami pusiau struktūruotas interviu, pirminių dokumentų analizė ir tyrimo rezultatų interpretavimas.

Pagrindiniai tyrimo rezultatai ir išvados: Suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio etapus yra sudėtingas procesas. Pirmiausia, suinteresuotųjų asmenų atranka kiekvienoje organizacijoje yra nulemiama žmogiškojo faktoriaus, kuris neleidžia apibrėžti universalios atrankos metodo ir universalių atrankos kriterijų, kurie leistų organizacijoms tiksliai atrinkti svarbiausias ir

visas reikalingas suinteresuotąsias šalis. Dažniausiai organizacijos suinteresuotuosius asmenis atrenka pagal jų galią ir interesą. Taip pat, išaiškėjo suinteresuotųjų asmenų įtraukimo lygmens priklausomybė nuo tų pačių suinteresuotųjų asmenų galios ir intereso kriterijų, pagal kuriuos organizacijos dažniausiai nusprendžia koki ryšį ir kokią komunikaciją reikia palaikyti su tam tikru suinteresuotuoju asmeniu. Galiausiai, tyrime buvo apibrėžiami įtraukimo metodai, kurie savo principais yra arba skatinantys įsitraukti giliau, kas organizacijai atima daug laiko ir kaštų, arba informacinio pobūdžio, tinkantys bendrauti su mažiausiai įtraukiamomis suinteresuotomis šalimis. Rezultatai parodė, kad suinteresuotieji asmenys yra vangiai įtraukiami į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus analizuotoje savivaldybėje, tačiau teorinio modelio taikymas, leidžia nustatyti teorinėje projekto dalyje išgrynintus atrankos, įtraukimo lygmens ir metodų aspektus.

Projekto struktūra: Projektą sudaro įvadas, probleminė analizė, teorinė mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodika, tyrimo rezultatų pristatymas, išvados, diskusija ir literatūros sąrašas.

Deimantė, Malikėnaitė. Stakeholders Engagement in Project Portfolio Life Cycle Stages. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Lina Girdauskienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: stakeholders, project portfolio life cycle stages, stakeholders engagement, engagement levels, engagement methods, stakeholders selection.

Kaunas, 2019. 77 pages.

Summary

Business organisations have been using the project portfolio as a tool for successful project management and implementation internally as well as externally for a really long time now, though the project portfolio in the public sector is still a rarely encountered tool. Public management control model is still widely applied in Lithuania, while various other organisations in the world name themselves as organisations based on project management. The aim “To Strengthen the Strategic Thinking in Public Administration Institutions and to Improve the Management of their Performance” has been stipulated in the “Public Administration Improvement Programme for 2012-2020” approved by the Resolution of the Government of the Republic of Lithuania. With regard to the programmes of such type it can be stated that the project portfolio management is still growing, and it is replacing the outdated tools for the management of organisations. However, with constantly growing importance of projects, involvement of the persons concerned into the project portfolio life-cycle stages becomes the greatest challenge for organisations, since complex involvement processes are necessary for this in order to be able to include the most important, the most significant and most influential interested parties.

Object of the Project: involvement of the persons concerned into the project portfolio life-cycle stages.

Aim of the Project: to analyse in which project portfolio life-cycle stages, at which levels, by which methods and under what typology the interested persons should be involved.

Tasks of the Project:

6. to analyse the concept of the project portfolio, and to identify the life-cycle stages.
7. to analyse the concept of the persons concerned, and to establish their typology, grouping methods, management stages as well as the methods of involvement.
8. to prepare the theoretical model of the involvement of the persons concerned into the project portfolio formation.
9. to prepare the methodology for the empirical research.
10. to investigate the strategy development cases of Ignalina District Municipality in 2011-2018 and 2018-2024, and to identify the problems related to the involvement of the persons concerned into the project portfolio life-cycle stages.

Research Methods: The theoretical part of the work is based on the analysis of the scientific literature, and qualitative case study has been used for carrying out of the empirical research. Semi-structured interview, analysis of primary documents and interpretation of the research results have been used in order to reveal the case study.

Key Research Results and Conclusions: Involvement of the persons concerned into the project portfolio life-cycle stages is a complex process. First of all, the selection of the persons concerned in each organisation is determined by the human factor which does not allow the universal selection method as well as universal selection criteria to be defined, which would allow organisations to select the most important and all necessary interested parties accurately. Usually organisations select the interested parties according to their capabilities and interests. Moreover, the dependence of the level of involvement of the persons concerned on the criteria of capability and interest of the interested persons has been revealed, according to which organisations generally decide on what connection and communication should be maintained with a certain interested person. Finally, methods of involvement have been defined in the research, which in terms of their principles are either encouraging deeper involvement, which takes more time and costs to the organisation, or informative, suitable for the communication with the least involved interested parties. The results have revealed that the persons concerned are poorly involved into the project portfolio life-cycle stages in the investigated municipality; however, the application of the theoretical model allows the identification of the aspects of selection, involvement level and methods, clarified in the theoretical part of the Project.

Structure of the Project: The Project is comprised of the introduction, problem-oriented analysis, theoretical analysis of the scientific literature, research methodology, presentation of the research results, conclusions, discussion and the reference list.

Turinys

| | |
|--|-----------|
| Lentelių sąrašas | 9 |
| Paveikslų sąrašas | 10 |
| Įvadas | 11 |
| 1. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus problemos analizė .. | 14 |
| 2. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus problemos teoriniai sprendimai | 21 |
| 2.1. Projektų portfelio samprata | 22 |
| 2.2. Projektų portfelio gyvavimo ciklas ir etapai | 25 |
| 2.3. Suinteresuotųjų šalių samprata | 30 |
| 2.4. Suinteresuotųjų šalių tipologija ir grupavimo metodai | 32 |
| 2.6. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus teorinis modelis | 45 |
| 3. Tyrimo metodologija | 50 |
| 4. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus tyrimo rezultatai ir diskusija | 53 |
| 4.1. Ignalinos rajono savivaldybės suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus analizė | 53 |
| 4.1.1. Suinteresuotųjų asmenų atranka ir grupavimas | 54 |
| 4.1.2. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo lygmuo | 56 |
| 4.1.3. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo metodai | 58 |
| 4.2. Ignalinos rajono savivaldybės ekspertų apklausa | 62 |
| 4.2.1. Suinteresuotųjų asmenų atranka į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus | 62 |
| 4.2.2. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo lygmuo | 63 |
| 4.2.3. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo metodai | 64 |
| Išvados | 69 |
| Diskusija | 71 |
| Šaltinių sąrašas | 73 |
| Priedai | 78 |
| 1 priedas. Klausimynas | 78 |

Lentelių sąrašas

| | |
|---|----|
| 1 lentelė. Pagrindinės projektų portfelio įgyvendinimo problemos..... | 16 |
| 2 lentelė. Projektų portfelio apibrėžtys..... | 23 |
| 3 lentelė. Pagrindiniai projektų portfelio gyvavimo ciklo etapai..... | 26 |
| 4 lentelė. Dažniausiai naudojami projektų atrankos į projektų portfelį modeliai..... | 29 |
| 5 lentelė. Suinteresuotųjų šalių sampratų apibrėžtys..... | 32 |
| 6 lentelė. Suinteresuotųjų šalių tipologijos pagal su organizacija grįstus santykius..... | 34 |
| 7 lentelė. Suinteresuotųjų šalių tipologijos (Beringer, Jonas ir Gemünden, 2012)..... | 34 |
| 8 lentelė. Suinteresuotųjų šalių grupavimo ir identifikavimo metodai..... | 37 |
| 9 lentelė. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo lygiai..... | 42 |
| 10 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo metodai..... | 43 |
| 11 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus vertinimo schema..... | 48 |
| 12 lentelė. Ekspertų charakteristika, kodavimas ir interviu trukmė..... | 51 |
| 13 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės 2011 – 2018 metų strategijos analizė..... | 54 |
| 14 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės 2018 – 2024 metų strategijos analizė..... | 55 |
| 15 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės 2011 – 2018 metų strategijos analizė..... | 56 |
| 16 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės 2018 – 2024 metų strategijos analizė..... | 57 |
| 17 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės 2011 – 2018 metų strategijos analizė..... | 58 |
| 18 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės 2018 – 2024 metų strategijos analizė..... | 59 |
| 19 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės 2011 – 2018 ir 2018 – 2024 metų strategijų lyginamoji analizė..... | 61 |
| 20 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės ekspertų apklausa..... | 62 |
| 21 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės ekspertų apklausa..... | 63 |
| 22 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės ekspertų apklausa..... | 63 |
| 23 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės ekspertų apklausa..... | 64 |
| 24 lentelė. Išmoktos pamokos įtraukiant suinteresuotuosius asmenis į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus..... | 65 |

Paveikslų sąrašas

| | |
|--|----|
| 1 pav. Dešimt žingsnių susijusių su portfelio gyvavimo ciklu (Madic, Trujic ir Mihajlovic, 2010)..... | 25 |
| 2 pav. Projektų portfelio gyvavimo ciklas (Wiley, Sons, 2014)..... | 27 |
| 3 pav. Suinteresuotos šalies sąvokos raida (Freeman, 1984, p.32)..... | 31 |
| 4 pav. Suinteresuotųjų šalių modelis (Donaldson, Preston, 1995, p. 69)..... | 33 |
| 5 pav. Suinteresuotųjų šalių grupavimas remiantis strategine suinteresuotųjų šalių matrica (adaptuota pagal Bryson, 2004, ir Gregory, 2007)..... | 36 |
| 6 pav. Projektų suinteresuotųjų šalių valdymas (PMBOK, 2013)..... | 39 |
| 7 pav. Projektų suinteresuotųjų šalių nustatymas (PMBOK, 2013)..... | 40 |
| 8 pav. Projektų suinteresuotųjų šalių nustatymas (PMBOK, 2013)..... | 41 |
| 9 pav. Suinteresuotųjų šalių įtraukimas. (Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo strategija, Badenhorst, Project Leader 2017)..... | 42 |
| 10 pav. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus koncepcinis modelis..... | 45 |
| 11 pav. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus operacionalizuotas modelis..... | 46 |
| 12 pav. Tyrimo proceso loginė schema..... | 52 |
| 13 pav. Ignalinos rajono savivaldybės suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus schema..... | 68 |

Įvadas

Temos aktualumas. Projektų portfelio valdymas, jau tapo neatsiejamu didelės dalies organizacijų procesu. Įvairiausiose įmonėse susiduriama su smulkiais ir stambiais projektais, kurių visuma sudaro visą projektų portfelį ir ilgainiui parodo organizacijos kokybę bei brandą. Projektų valdymu grįstų organizacijų populiarumas kurį laiką stipriai augo ir vis dar auga daugelyje organizacijų, kurios diegia projektų valdymą (PMI, 2013). Vis dėl to, projektų portfelio valdymas kaip įrankis kol kas naudojamas tik verslo organizacijose, nors dažnai girdima, kad ir viešajame sektoriuje projektų portfelio valdymas yra taip pat realiai pritaikomas. Lietuvoje viešajame sektoriuje vis dar naudojamas naujosios viešosios vadybos valdymo modelis, kuris kelia daugybę klausimų dėl jo efektyvumo ir naudos, tačiau Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 patvirtintoje, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje, yra numatytas tikslas „Stiprinti strateginį mąstymą viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą“. Atsižvelgiant į šią programą, galima teigti, kad poreikis valdyti organizacijas pasitelkiant projektų valdymą išaugo įvairiose tiek verslo, tiek viešosiose, tiek nevyriausybinėse organizacijose. Kol kas, pagal tokio tipo programas, galima matyti, kad projektų valdymas yra trumpalaikių programų įgyvendinimas tam tikriems tikslams pasiekti, tačiau vis labiau didėjantis yra ir suinteresuotųjų asmenų siekis dalyvauti valstybinių įstaigų strateginiame planavime. Organizacijoms iššūkiu tampa suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus, kadangi tam reikalingi sudėtingi įtraukimo procesai, kad būtų įtrauktos svarbiausios, reikšmingiausios bei didžiausią įtaką turinčios suinteresuotosios šalys. Štai kodėl projektų portfelio valdymą, valstybinėse įstaigose ir jo didžiausios naudos pasiekimą, pasitelkiant suinteresuotųjų asmenų įtraukimą į portfelio formavimą, būtina įvertinti ir išanalizuoti.

Temos naujumas. Apie projektų portfelio sudarymą, reikalingumą, naujumą, suinteresuotąsias šalis ir jų valdymą jau yra atlikta nemažai mokslinių tyrimų, darbų, straipsnių verslo, vadybos ir kitų organizacijų srityse (Atkočiūnienė, Vaišnoraitė (2011), Tuan Son Nguyen (2018), Sherif Mohamed (2018) ir kt.). Moksliniai tyrimai ir praktika rodo, kad suinteresuotieji asmenys, galintys daryti įtaką projektams, vaidina svarbų vaidmenį valdant projektus (Aaltonen, 2011; Assudani ir Kloppenborg, 2010; Wang ir Huang, 2006). Be to, profesinės ir akademinės vadybos literatūroje bendras požiūris yra tas, kad suinteresuotųjų šalių valdymas ir projektinė organizacijų veikla yra glaudžiai susiję (Donaldson ir Preston, 1995). Be to, projektai ar projekto rezultatai gali turėti įtakos suinteresuotosioms šalims ir jų interesams; taigi iš etikos ir tvaraus valdymo perspektyvos jie negali būti ignoruojami vykdant projektų valdymą, kuris atsispindi kai kuriuose projekto sėkmės apibrėžimuose (Freeman ir kt., 2007; Turner, 2009). Tyrimuose susijusiuose su suinteresuotų asmenų vaidmenimis, jų valdymą projektinės organizacijose ir jų svarbą yra nemažai (Aaltonen, K., 2015 Beringer C., 2012 ir kt.) tačiau tyrimų apie suinteresuotų šalių įtraukimą į projektų portfelio gyvavimo ciklą, praktiškai nėra (Nils Lindahl, 2017). Projektų portfelio sėkmingas valdymas (Artto ir Dietrich, 2004 m., Perskaičiuotos iš OGC, 2003), literatūroje aptariamas per suinteresuotųjų šalių svarbą įtaką projektų portfeliui (Lycett ir kt., 2007). Iš tiesų, Lycett ir kt. (2004) mano, kad suinteresuotųjų šalių valdymas yra veiksmingo programų valdymo pagrindas. Suinteresuotųjų šalių valdymas buvo integruotas į programų valdymo gaires (PMI, 2008), nors moksliniai tyrimai šioje srityje tebėra gana riboti. Projektų portfelio valdymas yra daug apimantis įrankis (Jonas, 2010), kuris dažnai veikia daugiau nei viename organizaciniame vienetu ir todėl tiesiogiai arba netiesiogiai yra susijęs, veikia ir yra veikiamas kelių suinteresuotųjų grupių ir asmenų. Todėl ne tik atskirų projektų dalyviai turi įtakos portfelio valdymui, bet ir pats portfelis gali daryti įtaką suinteresuotiesiems subjektams.

Problema. Projektų portfelis padeda ne tik pasiekti organizacijos tikslus, valdyti sudėtingiausius procesus ir gauti grįžtamąjį ryšį tolimesniam tobulėjimui, tačiau ir sukuria brandžios organizacijos ar įmonės įvaizdį, kuria pridedamąją vertę. Projektų portfelis susideda iš daugybės projektų ir programų, kurioms suvaldyti ir bendram tikslui pasiekti reikalingas centralizuotas valdymas. Kiekvienam projektui labai svarbu atrasti kas yra jų pagrindiniai sudedamieji projektų komponentai, kurie susideda iš tikslų, sprendžiamų problemų, suinteresuotųjų asmenų, planų, žmogiškųjų išteklių ir kt., projekto sėkme lemiančių veiksnių. Vienas svarbiausių projekto sėkmės faktorių - tai suinteresuotųjų asmenų įsitraukimas į projektų iniciavimą ir planavimą. Atlikus tyrimą apie projektų sėkmės faktorius, net 87,99% respondentų atsakė, kad tai yra esminis veiksnys norint turėti sėkmingą projektą (Seah, 2014). Čia slypi ir šio mokslinio darbo problema. Suinteresuotųjų šalių valdymas tyrinėjamas įvairiais aspektais: Beringer, Jonas, Kock (2012) tyrinėja šalis per jų elgesio įtaką projektų sėkmei, Elise, Sautter, Leisen (2016), Freeman, Harrison, Wicks (2007) tyrinėja suinteresuotuosius asmenis per jų valdymą projektuose, Reed (2009) nagrinėja tipologiją, O'Haire ir kt. (2011) tyrinėja ir įtraukimo aspektus, tačiau jie nagrinėjami tik kaip bendras įtraukimo procesas. Šioje vietoje kyla probleminis klausimas kaip (kokiais metodais) pagal ką (kokiais aspektais remiantis) suinteresuotieji asmenys yra įtraukiami į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus (į kiekvieną iš jų atskirai). Jei projektų portfelio gyvavimo ciklo etapuose dalyvautų suinteresuotieji asmenys, būtų sutaupoma daug laiko, kuris projektu yra labai svarbus. Įtraukiant suinteresuotuosius asmenis būtų galima aiškiai sudėlioti prioritetus, išsiaiškinti jų lūkesčius ir įtaką organizacijai. Taip pat būtų išvengta konfliktų, nuolatinių konsultavimų ir tikslinimų, o tai sutaupyti projektams daugybę išlaidų. Tačiau vis dar skiriami didžiuliai išteklių padarytoms klaidoms taisyti arba projektai yra stabdomi dėl suinteresuotųjų asmenų teisių pažeidimų. Viešajame sektoriuje, ypač savivaldos institucijoje nuolat kyla problemų dėl neatsižvelgimo į gyventojų nuomonę susijusią su tam tikrais projektais ir jų poreikiais, todėl galima teigti, kad tai išspręstu ir daugelį savivaldos politinių problemų susijusių su suinteresuotųjų asmenų neįtraukimu į projektų portfelio formavimo etapus.

Probleminį klausimą galima apibrėžti taip: kaip ir į kokius projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus turi būti įtraukiami suinteresuotieji asmenys.

Darbo objektas: suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus.

Darbo tikslas: išanalizuoti kokuose projektų portfelio gyvavimo ciklo etapuose, kokiais lygmenimis, kokiais metodais bei pagal kokią tipologiją turi būti įtraukiami suinteresuotieji asmenys.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti projektų portfelio sampratą ir nustatyti gyvavimo ciklo etapus
2. išanalizuoti suinteresuotųjų asmenų sampratą, nustatyti jų tipologiją, grupavimo metodus, valdymo etapus ir įtraukimo metodus.
3. parengti suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio formavimą teorinį modelį.
4. parengti empirinio tyrimo metodiką.
5. ištirti Ignalinos rajono savivaldybės 2011-2018 ir 2018-2024 metų strategijų kūrimo atvejus, nustatyti problemas susijusias su suinteresuotųjų asmenų įtraukimu į projektų portfelio formavimo etapus ir pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Teorinėje darbo dalyje pasitelkiama mokslinės literatūros analizė, empiriniam tyrimui atlikti naudojama kokybinė atvejo analizė. Atvejo analizei atskleisti buvo naudojami keli būdai:

- pusiau struktūruotas interviu;
- pirminių dokumentų analizė;
- tyrimo rezultatų interpretavimas.

Darbo apimtis. Darbas užima 77 puslapius, į kuriuos įeina įvadas, probleminė analizė, teorinė mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodika, tyrimo rezultatų pristatymas, diskusija, išvados, rekomendacijos ir literatūros sąrašas.

1. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus problemos analizė

Projektų portfelio valdymas per pastarąjį dešimtmetį vystėsi labai greitai, kadangi verslo pasaulyje tam kilo didžiulis poreikis. Projektų valdymu grįstų organizacijų populiarumas didėjo, kurį laiką stipriai augo, dar ir dabar daugybė organizacijų diegia projektų valdymą organizacijos projektams suvaldyti (PMI, 2013). Lietuva, šiame kontekste, nėra išimtis. Projektų valdymo institutas (PMI) teigia, kad projektų valdymo specialistų poreikis auga labai greitai ir iki 2020 m. išaugs net 3 kartus, o projektais sukuriama pajamos – 2,5 karto. Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansavimas apskritai paspartino projektų vadybos plėtrą ES šalyse. Tai buvo puikus įrankis spręsti šalyse egzistuojančioms ekonominėms bei socialinėms problemoms, valstybės infrastruktūroms gerinti (EK, 2010). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 patvirtintoje, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje, yra numatytas tikslas „Stiprinti strateginį mąstymą viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą“. Šioje programoje projektų ir procesų valdymas įvardytas kaip viena iš galimų priemonių viešojo valdymo institucijų veiklos valdymui pagerinti. Šioje valstybės patvirtintoje programoje yra išvardinti ir siekiami tikslai:

1. paskatinti viešojo valdymo institucijas taikyti jų veiklos valdymo gerinimo priemones ir siekti aukštesnių veiklos efektyvumo rodiklių;
2. supažindinti viešojo valdymo institucijas su projektų ir procesų valdymo esme;
3. padėti viešojo valdymo institucijoms atskirti projektinę ir procesinę veiklą ir ją vykdyti pagal atitinkamas valdymo procedūras (kokybės vadybos standartus);
4. pradėti formuoti bendrą projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose praktiką.

Šioje valstybės programoje, nėra apibrėžta sąvoka, tokia kaip projektų portfelio valdymas. Apie projektų, kaip visumos valdymą užsiminta taip pat nėra. Pabrėžiama, kad projektų valdymo pagrindinis tikslas – tinkamai ir laiku įgyvendinti projektą (-us) ir patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius. Nors programoje kaip atskiras nuo projektų valdymo reiškinys yra minimas ir procesų valdymas, tačiau jis taip pat nereiškia projektų portfelio valdymo, o aprėpia kasdienius viešosiose įstaigose vykstančius procesus, kurie nesusiję, su naujovių įvedimu. Tačiau tam tikrų pokyčių kontekste, viešojo valdymo institucijoms tenka susidurti su vis daugiau naujų iššūkių, tokių kaip elektroninių sistemų diegimas, paslaugų prieinamumo didinimas, nauji ir vis dažniau atsirandantys suinteresuotųjų asmenų poreikiai. Šių naujų iššūkių sėkmingam įgyvendinimui tampa labai reikalingas aiškus jų planavimas, numatymas, kontroliavimas, todėl projektų portfelio valdymas čia yra itin reikalingas atskirų projektų centralizuotam valdymui ir bendros strategijos įgyvendinimui. Tame pačiame dokumente išskiriami ir pagrindiniai projektų valdymo privalumai:

1. detalesnis planavimas;
2. stipresnis koordinavimas;
3. rizikų valdymas ir pro aktyvumas (stebėjimas ir tobulinimui).

Išskiriami ir kiti privalumai, tokie kaip galimybė valdyti konsoliduotą informaciją, gerinti sprendimų priėmimo procesą, gerinti išorinę ir vidinę komunikaciją ir pan.

Projektų portfelis, kaip įrankis reikalauja vis didesnio dėmesio projektų vadybos srityje. Kai kurie Projektų portfelio valdymo tyrėjai pabrėžia tokius projektų valdymo procesus, kaip efektyvus projektų pasirinkimas, jų išdėstymas prioritetine tvarka, integracija, ir kontrolė (Young & Conboy, 2013). Kiti tyrėjai teigia, kad projektų portfelio valdymas, tai dinamiškas procesas, kuris reikalauja

lankstumo ir privalo nuolatos derinti savo projektus prie strategijos ir suinteresuotųjų asmenų poreikių (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001; Patanakul, 2015). Todėl suderinti projekto ir organizacijos tikslus yra nuolatinis iššūkis. Labai svarbu susikoncentruoti į kuo naudingesnę organizacijai rezultatą atrandant ryšį tarp projektų ir sutelkti juos vieningo tikslo link, ko nebūtų galima padaryti pavieniais projektais (La Brosse, 2010). Būtent projektų portfelio valdymas ir yra įrankis bendram tikslui sujungti pavienius projektus.

Projektų portfelis, dėl savo sąsajos su organizacijų strategijų įgyvendinimu, tampa aktualus ne vien verslo srities organizacijoms, didžiulėms gamybinėms įmonėms, kurios valdo daugybę sudėtingų projektų vienu metu, tačiau ir NVO bei viešosioms institucijoms. ES projektai, trišaliai ar dvišaliai projektai, kurie apima daugybę procesų ir įgyvendinamų programų, tampa iššūkiu kiekvienai bet kokio pobūdžio organizacijai. Literatūroje projektų portfelio valdymo koncepcija pateikiama įvairiai. Daugiausia vyrauja programų ir kelių ar daugiau projektų valdymo koncepcijos ir jos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios (Elonen ir kt., 2003). Projektų portfelio valdymo koncepcija apima ir organizacijos veiklas (programas) ir projektus. Kitaip tariant, ši koncepcija tarpusavyje derina projektus, strategijas ir visas kitas organizacines veiklas. Projektų portfelio valdymas (toliau PPV) yra ir mokslas ir menas, kadangi tarpusavyje turi būti derinami įgūdžiai, įrankiai ir žinios bei metodai, kad projektų portfelis atitiktų ar net viršytų organizacijos lūkesčius, poreikius investicijoms (Pennypacker, 2002, Oltmann, 2009). PPV esmė yra savo projektais sukurti pridėtinę vertę organizacijai. PPV taikomas visų tipų organizacijoms, visų rūšių projektams ir visose tiek ekonominėse, tiek socialinėse ar kitose srityse (Petrovic, 2006). Archer ir Ghasemzadeh (1999) ir Dye ir Pennypacker (1999) apibrėžia projekto portfelį kaip projektų grupę, konkuruojančią dėl ribotų išteklių ir yra vykdomas pagal tam tikros organizacijos rėmimą ar valdymą. Trys gerai žinomi portfelio valdymo tikslai yra tokie: maksimali portfelio sukurta vertė organizacijai, PPV susiejimas su strategija ir portfelio subalansavimas (Cooper ir kt., 1998). Pasak Platje ir kt., (1994), portfelis yra koordinuotai valdomų projektų rinkinys suteikiantis organizacijai didesnę naudą. Nurodytos projektų portfelio apibrėžtys yra panašios į daugelį apibrėžimų apibūdinančių projekto programų valdymą. Pavyzdžiui, Turner (1999), pabrėžia, kad programų valdymas sudaro nuoseklią projektų grupę, kuri yra valdoma koordinuotai, siekiant papildomos naudos. Webster ir Thiry (2000) apibrėžia programą kaip pokyčių veiksmų rinkinį tikslingai sugrupuota kartu įgyvendinti strateginę naudą. Tačiau nagrinėjant būtent projektų portfelio formavimo ypatybes, toliau aktualu analizuoti būtent projektų portfelio formavimo mokslinę problematiką.

Daugelis mokslinės literatūros autorių panašiai apibūdina projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus (Madic, Trujic, Mihajlovic, 2010, Wiley ir Sons, 2014, Ciliberti, 2005, Ciliberti, 2018). Vieni projektų portfelio etapus suskirsto į penkis, kiti į dešimt dalių, tačiau visuose etapuose galima išvelgti panašų projektų portfelio gyvavimo ciklą, lygiai taip kaip ir projekto. Projektų portfelis turi ir iniciavimo etapą, taip pat atrankos bei prioretizavimo, tvirtinimo, finansavimo, įgyvendinimo, kontrolės bei tobulinimo etapus. Projektų portfelis taip pat yra laikinas darinys, kurio tikslas pasiekti organizacijos tikslus sukuriant papildomą pridėtinę vertę (PMP, 2013). Visgi, nagrinėjant projektų portfelio formavimo etapus svarbiausiu yra išskiriamas projektų atrankos į projektų portfelį etapas (Biljana Madic, Vlastimir Trujic, Ivan Mihajlovic, 2010). Mokslininkai pabrėžia, kad tai yra problemiškausias projektų portfelio etapas dėl veikiančių dviejų faktorių: metodinių bei žmogiškųjų. Organizacijos yra labai įvairios, kiekviena jų gali susidaryti reikiamus kriterijus pagal savo poreikius ir strategijas, tačiau galutinį projekto priėmimo ar atmetimo sprendimą priima žmogus ir čia veikia ne tik apskaičiavimas, tačiau ir nuojauta, kadangi projekto riziką apskaičiavus pagal metodiką,

projektas gali būti atmetamas, bet jei jis pavyktų, tuomet įmonė gautų daug didesnę vertę, o čia jau veikia tik žmogiškasis faktorius ir projektų portfelio valdymo komanda arba organizacijos vadovai.

Kompleksiškai projektų portfelis susiduria su daugybe problemų. PPV formavimas organizacijoje yra sudėtingas procesas. Tam tikros problemos sukelia projektų portfelio formavimo bei įgyvendinimo sunkumų ir retai iškart pavyksta sukurti idealų projektų portfelį, kuris būtų suderintas su organizacijos strategija ir ištekliais (Madic, 2009). Šios problemos yra tiek teorinės, tiek praktinės. Cooperis (1998) ir Harvardo verslo mokyklos profesorius McFarlan (2003) panašiai apibrėžia pagrindines PPV problemas:

1 lentelė. Pagrindinės projektų portfelio įgyvendinimo problemos.

| Cooperis (1998) | McFarlan (2003) | Kendal, Rollinsas (2003) |
|---|---|--|
| Projektų ir strategijų nesuderinamumas | Daugumoje organizacijų, projektų portfeliai yra per daug nutolę nuo bendrų įmonės tikslų, o tai lemia iššvaistytus išteklius ir sumažėjusią grąžą | Per daug aktyvių projektų (organizacijoje su portfeliumi dirba per maža komanda projektams suvaldyti ar sukontroliuoti) |
| Nepakankama portfelio kokybė | Dauguma didelių organizacijų savo portfelius valdo kaip projektų rinkinį, o ne kaip integruotą visumą, o visgi projektų portfelis turėtų būti integruojamas ir laikomas bendra organizacijos procesų visuma | Netinkami projektai (pertekliniai, nenešantys naudos, per daug rizikingi ir pan.) |
| Atsisakymas atšaukti projektą | | Projektai nesusiejami su strateginiais tikslais |
| Išteklių trūkumas ir per mažai koncentracijos | | Portfelis yra nesubalansuotas (per daug projektų skirtų įgyvendinimui, per mažai tyrimams, per daug trumpalaikių, per mažai ilgalaikių, nėra tinkamos proporcijos ir pan.) |
| Didelis kiekis informacijos, tačiau žema kokybė | | |
| Galia paremti sprendimų priėmimai | | |

Tačiau globaliai visos šios detalizuotos problemos kyla dėl projektų portfelio visapusiškumo, kuris tinka visoms organizacijoms, o jo teikiama nauda ne tik finansinė tačiau ir daug platesnė. Šių problemų organizacijos gali išvengti, tinkamai įvertinus, kurie projektai prioritetiniai, kokia jų rūšis, kokie reikalingi resursai ir t.t. Tik išsprendus problemas galima kalbėti apie organizacijai nešamą projektų portfelio naudą. Organizacijos vertės kūrimas tapo ypač svarbus, kai PPV buvo pradėtas taikyti ne tik didelėse pramoninėse organizacijose, tačiau ir nekomercinėse srityse, kuriose projektų portfelio sukurta vertė neatitiko tipišku PPV naudų (finansinės naudos). PPV paklausa įvairiausio tipo organizacijose padidėjo dėl organizacijose padidėjusio skaidrumo, dažno ataskaitų teikimo vadovams bei finansinių išteklių sumažėjimo (Blomquist ir Muller 2006, Klakegg, Williams et al. 2009 m., Mosavi 2014). Būtent dėl skirtingų naudų ir vis didesnės vertės sąvokos plėtros, tyrimai rodo, kad į organizacijos projektų portfelio valdymą atsiliepia ir daugiau skirtingų tikslų bei lūkesčių turinčių suinteresuotųjų šalių (Bourne 2009, Bentzen, Christiansen ir kt., 2011, Bourne 2011, Beringer, Jonas et al. 2013 m.). PPV yra sudėtingas įrankis dėl daugybės skirtingų naudų, kurias atneša skirtingi projektai ir įvairių suinteresuotųjų šalių, dalyvaujančių ir darančių įtaką projektų portfeliumi. Pavyzdžiui, atsižvelgiant į organizacijos strategijas ir tikslus, projektų naudos, kurias gauna sprendimų priėmėjai ir skirtingi suinteresuotieji asmenys gali skirtis (Winter ir Szczepanek 2008). Šis aspektas lemia sudėtingus sprendimų priėmimą, galimus kompromisų neatitikimus projektų portfelio formavimo etapuose. Dėl šių priežasčių, galima teigti, jog būtina nagrinėti ne tik projektų portfelio formavimą, tačiau ir suinteresuotų asmenų įtraukimą į portfelio sudarymą. Todėl,

projektų portfelio valdymas, yra tik viena šio mokslinio darbo dalis. Didžiausias dėmesys šiame darbe yra skiriamas suinteresuotų asmenų įtraukimu į projektų portfelio formavimą. Šis objektas turi dvi aiškias sudedamąsias dalis: projektų portfelį ir suinteresuotuosius asmenis, tačiau šiame darbe svarbiausia yra ryšis tarp jų: kaip įtraukti suinteresuotus asmenis į projektų portfelio formavimo etapus, kokiuose etapuose ir pagal kokius kriterijus yra įtraukiamos suinteresuotosios šalys, kokią naudą tai teikia organizacijai.

Analizuojant mokslinę literatūrą, būtina pažymėti, jog suinteresuoti asmenys yra nagrinėjami kaip atskiras projektų formavimui ir jų valdymui tam tikrą įtaką darantis objektas (Freeman, Wicks, Parmar, ir De Colle, 2010). Taip pat suinteresuotieji asmenys savo dalyvavimu projektų portfelio formavime lemia ir sėkmingą projektų portfelio įgyvendinimą. Projektų portfelis be reikalingų valdymo, kontrolės elementų turi ir daugybę kitų iš vidaus ir išorės jį veikiančių aspektų. Atliekant mokslinių šaltinių analizę, dažnai buvo minimi sėkmę lemiantys veiksniai, kurie gali būti suvokiami kaip pagrindiniai kintamieji, kurie prisideda prie projektų sėkmės (Dvir, 1998), kaip svertai, kuriuos gali valdyti projektų vadovai, kad padidintų galimybes gauti norimus rezultatus (Westerveld, 2003). Mokslininkas Davis'as (2014) savo literatūroje tyrinėja projektų valdymo sėkmę. Pagal jo atliktus tyrimus, sėkmės veiksnių metodai išsivystė sėkmės faktorius nuo dėmesio sutelkimo į projekto veiklą iki suinteresuotųjų šalių svarbos. Davis'as (2014) savo darbe pristato devynis sėkmės principus, skirtus projektų sėkmės veiksniams apibūdinti: bendradarbiavimas ir komunikacija, laiko (terminų) nustatymas, tikslų nustatymas ir pritarimas, suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas, pagrindinių produktų pasirinkimas ir naudojimas, sąnaudų / biudžeto aspektai, projekto vadovo kompetencijos, strateginė projekto nauda ir aukščiausio lygio vadovų parama. Xin Liang, Tao Yu ir Li Guo (2017) teigia, kad suinteresuotosios šalys stipriai veikia projekto sėkmę, ypač sudėtingų projektų atveju dalyvaujant įvairioms suinteresuotosioms šalims ir todėl jų supratimas organizacijai ir įtraukimas yra labai svarbus projektų valdymui ir įgyvendinimui. Remiantis atliktu tyrimu mokslininkai teigia, kad projekto valdyme labai svarbu suprasti suinteresuotųjų šalių įtaką projekto sėkmei, o ypač sudėtingų suinteresuotųjų šalių santykių projektuose. Tačiau, pasak jų, ankstesni tyrimai buvo sutelkti daugiausia į suinteresuotųjų šalių nustatymą ir prioritetų nustatymą, o ne į jų įtaką sėkmei projektų valdyme. Šiame tyrime sukuriama originalus dviejų režimų tinklo modelis, skirtas analizuoti suinteresuotųjų šalių įtaką projektų sėkmei, o rezultatai atspindi sudėtingą suinteresuotųjų asmenų tarpusavio ryšių analizę, kuri tik įrodo jog tai yra be galo sudėtingi tyrimai, tačiau jie yra būtini organizacijoms norint suvokti, kokią didžiulę įtaką suinteresuotosios šalys turi projektų sėkmei. Tai patvirtina suinteresuotųjų asmenų dalyvavimo projektų portfelio formavime svarbą.

Tačiau tyrimų apie suinteresuotų asmenų įtraukimą (ne apie jų motyvacijos skatinimą ar psichologinius, žmogiškuosius dalyvavimo faktorius) į projektų portfelio formavimo etapus pagal jų galių, įtakos ar kitų veiksnių nėra daug (Andrews ir al., 2006, Bovaird ir Löffler, 2009, Rainey, 2014). Šiandien terminas „suinteresuotųjų šalių įtraukimas“ tampa priemone apibūdinti platesnį, labiau įtraukiantį ir nuolatinį procesą tarp bendrovės ir potencialiai veikiančių suinteresuotų šalių, apimančių įvairias veiklas ir metodus, o tai apima visą projekto gyvavimo laiką (Tarptautinė finansų korporacija, 2007). Suinteresuotų asmenų įtraukimas nėra savaiminis tikslas, o priemonė, padedanti kurti geresnius santykius su visuomene, kurioje mes dirbame bei geriname verslo planavimą ir veiklos rezultatus (Altria Corporate Services, Inc., 2004). Nesvarbu, ar organizacijos tikslas įtraukti suinteresuotąsias šalis konkrečių tikslų pasiekimui, ar užmėgsti ilgalaikius santykius, visi

komunikacijos metodai tam tikru būdu įtraukia suinteresuotąsias šalis, tačiau tik atlikus suinteresuotųjų šalių analizę, galima pasirinkti tiksliausias ir ekonomiškai efektyviausias metodus.

Atsižvelgiant į jau minėtus „Viešojo valdymo tobulinimo“ 2012–2020 metų programos aspektus, galima išvelgti, kokią vietą projektų ir procesų valdyme, užima suinteresuotosios šalys. Programoje yra išskiriamas suinteresuotųjų šalių nustatymui ir jų poreikių analizei skirtas poskyris. Jame nurodytas standartinis suinteresuotų šalių apibrėžimas: „Projekto suinteresuotosios šalys – tai fiziniai ir juridiniai asmenys, kurie yra suinteresuoti projekto rezultatais ir gali daryti įtaką (tiesioginę/netiesioginę, teigiamą/neigiamą) projektui jo įgyvendinimo metu. Tai gali būti: viešojo valdymo institucijos darbuotojai, paslaugų vartotojai, paslaugų tiekėjai, kitos institucijos, projekto kuratorius, projekto vadovas ar kiti projekto valdymo komandos nariai“. Taip pat pateikiama suinteresuotų asmenų grupavimo schema ir punktai, pagal kuriuos galima suskirstyti: vykdantys projektą, asmenys, kuriuos reikėtų įtraukti į projekto vykdymą ir tie, kurie turės būti informuoti apie projekto eigą ir rezultatus. Šie standartiniai suinteresuotų asmenų išaiškinimai neatspindi to, kaip tiksliai suinteresuoti asmenys turėtų prisidėti prie valstybinio sektoriaus valdymo kokybės gerinimo ir pagal kokius kriterijus jie turi būti įtraukiami į projektų portfelio rengimo etapus.

Praktikoje, sprendimų priėmimas projektų portfelio formavime apima sudėtingą, tarpusavyje susietą ir dažnai tarpusavyje susijusią žmonių grupę, turinčią skirtingas perspektyvas ir galimybes, aiškias darbotvarkes. PPV praktika yra laikoma dinamišku, interaktyviu sprendimų priėmimo procesu, kur projektai yra nuolat peržiūrimi, atnaujinami ir peržiūrimi (Edgett et al., 1997). PPV taip pat apima ir derybų procesą, apimančią daugelį organizacijos vidaus ir išorės suinteresuotųjų asmenų (Christiansen 2008, Martinsuo, 2013), kurie daro įtaką projektų valdymui ir jų atsiradimui projektų portfelyje. Naujausi PPV tyrimai sprendimų priėmimo tematika, pradėta svarstyti praktinius klausimus, apimančius žmogiškąjį veiksnį (Elonen ir Artto, 2003, Hunt ir kt., 2008) ir neformalius metodus (Olausson ir Berggren, 2010) suinteresuotiems asmenims formuojant projektų portfelio projektų finansavimo klausimus (Blichfeldt ir Eskerod, 2008) arba sprendžiant su įstatymais susijusius iššūkius (Gutiérrez ir Magnusson, 2014). Priklausomai nuo to, kaip plačiai ar siaurai apibrėžiamos suinteresuotosios šalys, tai gali turėti poveikį projektų portfelio formavimo sprendimams. Vienu atveju suinteresuotieji subjektai gali būti identifikuojami kaip akcininkai (Freeman, 2004) arba bet kuri grupė ar asmuo, galintis paveikti ar daryti įtaką organizacijos tikslams (Freeman, 1984). Tačiau yra kitokių grupių: akcininkai, klientai, darbuotojai, savininkai, tiekėjai, bendruomenių grupės ir daugybė kitų (Jones, 1995, Sundaram ir Inkpen, 2004). Alternatyvią suinteresuotųjų šalių apibrėžtį galima vertinti kaip pirmines ar antrines suinteresuotąsias šalis (Clarkson, 1994, Mitchell, Agle ir kt., 1997). Clarkson (1994) pagrindines suinteresuotąsias šalis apibrėžia kaip savanoriškai „patiriančius tam tikrą riziką, investavę tam tikrą kapitalą (tam tikra forma), žmogiškąjį ar finansinį indelį“. Pirminiai suinteresuotieji asmenys apima tiekėjus, akcininkus, darbuotojus, klientus, bendruomenių gyventojus ir natūralią aplinką (Clarkson 1995, Hillman ir Keim, 2001). Suinteresuotųjų šalių teorija teigia, kad vadovai turi atsižvelgti į tas suinteresuotąsias šalis (asmenis, grupes ir bendruomenes), kurie turi ir gali daryti įtaką jų organizacijos veiklai (Freeman, 1994, Donaldson ir Preston, 1995), ypač pirmines suinteresuotosios šalis, kurios gali turėti įtakos organizacijos strateginei ir ilgalaikiai sėkmei. Kleersnijder'o ir Berghout'o (2010) atliktas projektų portfelio tyrimas su NVO planavimo ir prioritetų nustatymo modelis susideda iš aštuonių sluoksnių įtraukiančių įvairias suinteresuotąsias grupes, kad būtų užtikrintas skaidrumas ir valdymas panaudojant įvairius suinteresuotųjų šalių vaidmenis portfelyje.

Suinteresuotosios šalys turi skirtingus ir dažnai prieštarigus vertybių ir konkurencijos požiūrius bei tikslus ir tai gali skirtis net atskiruose projektų portfelio kontekstuose. Pagal Hillman'ą ir Kleim'ą (2001) įmonės dažnai turi daugialypius tikslus, apimančius ir socialinius tikslus. Juos išryškina konfliktai, kurie dažnai atsiranda tarp socialinių tikslų ir akcininkų turto skirstymo. Jones (1995) teigia, kad skirtingų suinteresuotųjų šalių pogrupiai gali turėti skirtingus ir konkuruojančius interesus, o tai reiškia, kad kai kurios suinteresuotosios šalys gali būti prioritetiškai svarbesnės organizacijai nei kitos. Iš analizuotų mokslinių šaltinių, galima teigti, kad mokslininkai vieningai pritaria nuomonei, kad suinteresuotųjų šalių skirtumai, kuriant projektų portfelį privalo būti vertinami. Tačiau taip pat vyrauja vieninga nuomonė, kad pagal organizacinių tikslus ar strategiją į visas suinteresuotųjų asmenų problemas yra nerealu (Sundaram ir Inkpen, 2004). Čia ir kyla pagrindinė, šiame darbe nagrinėjama mokslinė problema, į kuriuos suinteresuotuosius asmenis reikia atsižvelgti ir pagal ką reikia juos suskirstyti formuojant projektų portfelį organizacijoje. Kai kurie mokslininkai nustatė, kad suinteresuotosios šalys gali naudotis tam tikromis galios formomis, kurios leidžia suteikti projektams pridėtinę vertę ir daryti įtaką sprendimų priėmimas (Weick, 1995, Mitchell, Agle ir kt., 1997). Deja, mokslinių tyrimų projekto portfelio kontekste beveik nevyko (Thiry, 2001, Sense ir Badham, 2008). Mokslininkai analizuodami tokių tyrimų galimas perspektyvas, teigia, kad jie galėtų padėti organizacijoms atrinkti suinteresuotąsias šalis, kad tik reikiamoms būtų suteikti prioritetai, o kitos nenaudotų organizacijos išteklių. Tačiau, kadangi priimti sprendimai dažnai nustatomi atsižvelgiant į žmonių išankstines nuostatas (Weick, 1979, 1995, 2001), tai gali lemti portfelio žlugimą atmetant ar nepaisant kitų svarbių sprendimų priėmimo proceso veiksnių, dar labiau padidėja šansas svarbias suinteresuotąsias šalis palikti už projektų portfelio ribų.

Projektų portfelio formavimo kontekste, mokslininkai įžiūri tam tikrą tendenciją, kuri leidžia daryti prielaidą, jog suinteresuotas šalis veikia aplinkos pokyčiai (t. y. ekonominiai, globaliniai, socialiniai ir kt.), su kuriais yra glaudžiai susiję projektai (Parkas ir kt., 2017). Suinteresuotieji asmenys veikia, kaip atsakymas į politinį ir ekonominį pakitimą jų aplinkoje (Parkas ir kt., 2017). Todėl portfelio formavimo etape, komanda turi identifikuoti potencialius pakeitimus aplinkoje, ir suvokti kaip šitie pakeitimai galėtų paveikti projektus ir suinteresuotuosius asmenis. Turi žinoti kaip sureaguoti į juos tinkamai ir kaip juos tinkamai perteikti šalims (Parkas ir al., 2017). Kadangi pokyčiai yra kasdienis reiškinys, projekto portfelio komanda nuolat turi stebėti kurios suinteresuotosios šalys kiekviename projektų portfelio formavimo etape turi būti įtrauktos arba patraukiamos.

Analizuojant mokslinę literatūrą, vykdytus mokslinius tyrimus, nepavyko atrasti sukurto modelio, kuris tiesiogiai atskleistų kokiuose projektų portfelio formavimo etapuose ir pagal kokius kriterijus turi būti įtraukiami suinteresuotieji asmenys. Tačiau kaip nurodė Hillman'as ir Kleim'as (2001), ištirti suinteresuotųjų šalių poreikius, kaip jie yra valdomi ir kaip subalansuoti įvairius įvairių suinteresuotųjų grupių poreikiai bei prioritetai yra svarbi tyrimo sritis, norint, kad projektų portfelis taptų lengviau prognozuojamu organizacijos sėkmės įrankiu. Šios srities įžvalgos gali padėti apmokyti ir vadovauti įvairių sektorių projektų portfelio vadovams, kurie priima įvairius sprendimus, susijusius su projektais, programomis ir portfeliais, įtraukdami suinteresuotąsias šalis.

Tiek verslo, tiek valstybinių organizacijų sektoriuose, nėra plačiai analizuojama, kokios suinteresuotosios šalys yra svarbiausios projektų portfelio formavime ar kokiuose atskiruose etapuose ir kokiū būdu jos turi būti įtraukiamos. Nepriklausomai nuo to, kad atskirai tyrinėjami suinteresuotieji asmenys, arba jų vaidmuo projektuose užima vieną svarbiausių vietų, siekiant gauti geriausią rezultatą arba sėkmingai įgyvendinant projektus. Iš kitos pusės, pasitelkiant atskirą, šio darbo objekto

sudedamųjų dalių teoriniais aspektais, yra galimybė pasiūlyti tokį modelį, kuriame atsispindėtų portfelio formavimo etapai ir suinteresuotų šalių įtraukimas pagal jų tipologiją į formavimo etapus.

2. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus problemos teoriniai sprendimai

Projektų portfelio formavimas, kaip tam tikras organizacijos valdymas, duoda daugiau naudos nei valdant pavienius projektus (Čiutienė, Neverauskas, 2011). Nors projektų portfelio valdymas nėra iki galo išanalizuota sritis, tačiau mokslininkų teigimu, šis valdymas yra universaliai pritaikomas pačiose įvairiausiose organizacijų srityse (Martinsuo, Poskela, 2011). Dėl šios priežasties išaugo projektų portfelio, kaip projektų valdymo įrankio populiarumas ir atsirado daugiau mokslinių tyrimų, pradėta labiau gilintis į būtent šią sritį (Johnson et al. 2016, Hope, 2013, Pagnanelli, 2014, Martinsuo, Poskela, 2011). Šių išvardintų autorių pripažinta, jog projektų portfelio valdymas yra ypač svarbi projektų valdymo analizavimo ir mokslinių tyrimų dalis ne tik dėl savo svarbos organizacijų valdyme, tačiau ir dėl ekonominės naudos labai įvairių projektų valdyme. Yra autorių teigiančių, kad projektų portfelio valdymas tiesiogiai prisideda prie bendro valstybių ekonomikos pridėtinės vertės didėjimo, todėl tai tampa naudinga įrankiu ne vien pavienėms organizacijoms, tačiau globaliai atskiroms valstybėms ar jų sąjungoms (Hoffmann et al. 2007). Todėl galima daryti preliminarią išvadą, kad projektų valdymas ar projektų portfelio valdymas apskritai yra naudingas įrankis tiek ekonominiame organizacijų valdymo gerinime, tiek viešojo sektoriaus kuriamos pridėtinės vertės augime.

Šios naudos vertinimas per suteikiamą ekonominę naudą jau yra tyrinėjamas plačiau, tačiau šio mokslinio darbo objektu yra pasirinkta suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio formavimą sritis. Suinteresuotosios šalys organizacijoje atlieka labai svarbų vaidmenį tiek kuriant, tiek vykdam ar tobulinant įvairius pavienius projektus ar jų portfelį. Dėl savo svarbaus vaidmens, kuris pasižymi tiek neigiamos, tiek teigiamos įtakos darymų organizacijai, suinteresuotosios šalys tampa labai svarbiu mokslinių tyrimų objektu (Thiry, 2007). Mokslininkams teigiant, jog projektų valdymą savo dalyvavimu suinteresuotosios šalys gali veikti neigiamai, kyla mokslinė problema, kurioje svarbiausias klausimas kaip sugrupuoti bei atrinkti ir kokiam projektų portfelio etape įtraukti tam tikras suinteresuotųjų asmenų grupes ir išvengti projektų neįgyvendinimo ar trikdžių.

Šiame teorinė dalies skyriuje apžvelgiama mokslinė literatūra apie projektų portfelio valdymą. Pateikiama projektų atrankos metodų, kriterijų ir modelių įvairovė. Probleminė, šio mokslinio darbo, dalis siekiant išanalizuoti suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio formavimą struktūra, yra sudaryta iš trijų dalių: pirmoji – projektų portfelio sudarymas bei tipologija, antroji – suinteresuotųjų asmenų tipologija bei jų atrankos kriterijai ir trečioji – remiantis analizuota teorija sudaroma suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų formavimo etapus schema. Teorinė šios mokslinio darbo dalis, toliau leis vertinti ir pateikti išvadas apie suinteresuotųjų asmenų įtraukimą į projektų portfelio formavimą viešajame sektoriuje Lietuvoje mokslinio tyrimo dalyje.

2.1. Projektų portfelio samprata

Šiomis dienomis projektai vis dažniau ir dažniau sutinkami įrankiais, kuriais naudojasi didžioji dalis verslo įmonių, kitų organizacijų. Tam, kad projektai būtų įgyvendinami, privalo būti suburta komanda, paskirtas vadovas konkretaus projekto tikslo pasiekimui. Vieno projekto sąvoka reiškia, kad komanda suburiama tik projekto įgyvendinimo laikotarpiui, o jei organizacija kuria projektų portfelį, tuomet komanda nuo vieno projekto seka prie kito, arba lygiagrečiai gali veikti kelios komandos, kurių projektai, sudaro projektų portfelį. Projektų portfelio esmė, tai suvaldyti ir centralizuotai koordinuoti pavienius projektus arba sujungti bendro tikslo (strategijos) pasiekimui.¹

Siekiant kuo labiau atskleisti projektų portfelio esmę ir reikšmę, verta analizuoti ir įvairius sąvokos apibrėžimus ir ištakas. Projektų, kaip pavienių įrankių valdymas, t. y. portfelis realią reikšmę įgavo XX-XXI amžiuje., nors sąvoka pirmą kartą buvo paskelbta Markowitz (1952). Tiek dėl sąvokos, tiek dėl teorijos pagrindo šis ekonomistas laikomas projektų portfelio teorijos pradininku (Mangram, 2013). Tik XX a. pabaigoje mokslininkai pradėjo atrinkinėti projektus, kurie leido tinkamai paskirstyti išteklius projektams bei pasiekti organizacijų strateginius tikslus (Petit, Hobbs, 2010). Šiek tiek vėliau projektų portfelio valdymas buvo pritaikytas informacinių technologijų projektų įdiegimui (Farlan, 1981). Nuo XX a. dešimto dešimtmečio, susidomėjimas projektų portfeliumi išaugo dar stipriau: išaugo mokslinių tyrimų šioje srityje skaičius (Traynor, Hendriks, 1999, Hall, 1990, Cooper, 1997). Visų tyrimu pagrindas buvo projektų prioritetų nustatymas, išteklių valdymas, procesų valdymas. Jau daug vėliau, vystantis projektų portfelio sampratai atsirado ir portfelio valdymo standartas (PMI 2006). Šis standartas teigia, kad projektų portfelis sujungia projektus ir programas ir tai gali būti pritaikoma visoms organizacijoms. Šie aspektai leidžia toliau vystytis tikslesniam projektų portfelio apibrėžimui.

Projektų portfelio valdymo (toliau PPV) idėja, susijusi su bendrine portfelio sąvoka, atsiradusią iš Markowitz (1952) Finansinės portfelio pavojaus įvairinimo ir racionalaus sprendimų priėmimo teorijos. Portfelis buvo skirtas tam, kad būtų užtikrintas išteklių optimizavimas ir efektyvumo didinimas (Dye, Pennypacker, 1999). Moksliniai šaltiniai pateikia daug požiūrių į PPV procesus, tačiau pagrindiniu laikomas PPV apibrėžimas skamba taip: "projektų, programų ar kitų veiksmų rinkinys, kuris yra sudaromas tam, kad pasiektų strateginius verslo tikslus" (PMI, 2013). Šis standartas apibrėžia portfelio vadybą, kaip neatsiejamą organizacijos strategijos dalį, kuriant ir įgyvendinant ją. Projektų vadybos institutas teigia: "Projektų vadybos proceso grupės susideda iš inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo, kontrolės ir uždarymo (ar 47 sub procesų), tuo tarpu projektų portfelio vadybos proceso grupės susideda iš apibrėžimo, suskirstymo, įgaliojimo, ir procesų kontrolės (ar 16 sub procesų) (PMI, 2013). Šiuo atveju, tai reiškia, kad įvertinti, atrinkti ir prioritetine tvarka suskirstyti projektai patekę į projektų portfelį, gali būti vėl atrenkami, panaikinami, apkeisti prioritetais ir t. t. Taip projektams naudojami ištekliai yra pertvarkomi taip, kad prioritetais projektai būtų kuo skubiau įgyvendinti (Alexandrova ir al., 2016). Planuojamas projektų portfelis, pasak Morgan'o, Levin'o, Malek'o (2009) yra strateginiams organizacijos tikslams įgyvendinti tinkamų projektų ir programų kompleksas. Projektų portfelio valdymas – centralizuotas vieno ar kelių portfelio valdymas, apimantis programų ir projektų identifikacijos, prioritizacijos, autorizacijos, valdymo ir kontrolės procesus, kryptingai siekiant įgyvendinti strateginius kompanijos tikslus.²

¹ http://www.ipma.lt/wp-content/uploads/2017/10/ICB-3.0-lietuvi%C5%B3-kalba_20140425_LPVA.pdf

² <http://pmpportal.com.ua/methodology/portfolio-management> Arimavičiūtė, Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. Viešoji politika ir administravimas. 2003. Nr.4.

Autoriai Gray'us ir Larson'as teigia, kad projektai, tai įrankiai, leidžiantys organizacijoms užbaigti strateginio planavimo procesą, todėl šiais įrankiais galima organizacijų vizijas įvertinti, tobulinti ir pasiekti tikslus (Neverauskas ir kt., 2007). Norint tinkamai valdyti projektų portfelį, būtina jį nuolatos vertinti, pagal griežtas taisykles ir derinti projektus su strategija.

Vyraujant tokiai gausai projektų portfelio apibrėžimų, tikslinga pateikti apibrėžčių lentelę, kuri sudaryta pagal chronologinę seką (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Projektų portfelio apibrėžtys.

| Kontekstas | Metai | Autorius | Apibrėžimas | Kryptis | Šaltinis |
|------------------------|-------|-----------------------------------|--|---------------------|---|
| Ekonominis | 1952 | Markowitz | Portfelis skirtas tam, kad būtų užtikrintas išteklių optimizavimas ir efektyvumo didinimas. | Proceso efektyvumas | Portfolio Selection Harry Markowitz The Journal of Finance |
| Ekonominis | 2002 | Pennypacker, Dye | Projektų portfelio valdymas – tai meistriškumas vykdant projektus taikyti žinių, įgūdžių, priemonių ir metodų rinkinį, siekiant patenkinti arba pranokti organizacijos investavimo strategijos poreikius ir lūkesčius. | Rezultatas | Managing Multiple Projects: Planning, Scheduling, and Allocating Resources for Competitive Advantage: 1st (First) Edition |
| Ekonominis | 2005 | Levine | Projektų portfelio valdymas – tai sistemos, apjungiančios projektus ir veiklą, branduolys. Tai ir variklis, skatinantis kurti projekto rezultatus siekiant stiprinti bendrą įmonės būklę. | Rezultatas | Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits 1st Edition |
| Inžinerinis | 2005 | Bonham | Projektų portfelio valdymas yra cikliškas ir aprėpia projektus, kurie yra suderinti su organizacijos tikslais, nepereikvojant turimų išteklių ir nepamirštant apribojimų. | Procesas | IT Project Portfolio Management |
| Ekonominis | 2007 | Rajegopal ir kt. | „Projektų ir programų, į kuriuos įmonė investuoja siekdama įgyvendinti savo strategiją, rinkinio valdymas.“ | Procesas | Project portfolio management : leading the corporate vision |
| Socialiniai ekonominis | 2011 | Madic ir kt. | Projektų portfelio valdymas aprėpia pagrindines įmonės veiklos sritis ir projektus. Jis tarpusavyje suderina projektus, strategijas ir kitą organizacinę veiklą. | Procesas | Project portfolio management implementation review |
| Ekonominis | 2013 | Projektų valdymo institutas (PMI) | „Koordinuotas vieno ar kelių portfelių valdymas siekiant įgyvendinti organizacijos strategijas ir tikslus.“ | Procesas | „Projektų valdymo žinių vadovas“ (2013) |

Iš lentelės matosi, jog projektų portfelio apibrėžčių yra daug ir čia surašytos tik kelios jų, tačiau pasak kai kurių autorių, apibrėžtį mokslininkai taip pat traktuoja skirtingai (Jamieson, 2005, Hunt, 2013). Pasak autorių, sunku sudaryti vieningą apibrėžimą, kuris tiktų visų projektų portfelių esmei. Jau PMI (2013) akcentuoja ne tik projektų valdymą, tačiau sąsają su strategija. Projektų portfelio valdymo tikslas siejamas su strategija, kadangi organizacijai būtina žinoti ar strategija paremta tinkamais

projektams. Kitu atveju organizacija gaus vien neigiamus rezultatus. Čia atsiskleidžia ir poreikis projektus skirstyti į prioritetinius ir pagal tai sudarinėti projektų portfelį. Gerai sukurta strategija yra sėkmė, o projektų portfelio valdymas yra įrankis skirtas strategijos įgyvendinimui (Yuming et al., 2007, Hope, 2013). Lentelėje nurodyto autoriaus Lamratanakul'as (2019) teigimu, reikia sutelkti dėmesį į projektų portfelio valdymo nuolatinį gerinimą, kadangi tinkamai paskirsčius projektus pagal maksimalų vertės sukūrimą, projektų subalansavimą bei suderinamumą su organizacijos strategija, bus gaunamas maksimalus organizacijos pridėtinės vertės sukūrimas. Panašių portfelio tikslą apibrėžia ir dar pora autorių, teikdamas, kad svarbiausia yra pasirinkti tinkamus projektus, prioritetiškai juos suskirstyti ir atitinkamai išdalinti jiems išteklius (Blichfeldt ir Eskerod, 2008). Šių mokslininkų teigimu, tai yra tam tikra vadyba, kuri nuolat turi būti perdėliojama ir peržiūrima atsižvelgiant į projektų eigą. Nors yra autorių teigiančių, jog projektų portfelio darba su strategija nėra projektų portfelio valdymo tikslas. Tai daugiau procesas, kurio metu yra atrenkami ir suskirstomi projektai pagal prioritetus (Costantino et al., 2015). Tačiau vienaip ar kitaip visi autoriai mini projektų portfelio valdymo sąsają su organizacijos strategijos įgyvendinimo sėkme.

Iš atliktos mokslinių šaltinių analizės išaiškėja, kad projektų portfelio valdymas organizacijose yra diegiamas tikslų ar strategijos įgyvendinimui ir tai yra įrankis sėkmingiems rezultatams pasiekti. Dėl šios priežasties toliau darbe ir bus remiamasi šiuos kriterijus tiksliausiai atitinkančiu projektų portfelio sąvokos apibrėžimu, kuris skamba taip: „Koordinuotas vieno ar kelių portfelių valdymas siekiant įgyvendinti organizacijos strategijas ir tikslus“ PMI (2013). Šis teiginys teigia, kad projektų portfelio valdymas vadovui yra svarbus, dėl to, kad portfelio valdymas yra skirtas padėti organizacijai kontroliuoti projektus, juos rūšiuojant, dėliojant prioritetų tvarka pagal vertę, išteklius ir kitus svarbius kriterijus, tačiau tikslinga strategine organizacijos kryptimi. Šiais kriterijais remiantis tolimesnėje dalyje bus apžvelgiamos įvairios metodikos tokiai projektų atrankai bei grupavimui į projektų portfelius.

2.2. Projektų portfelio gyvavimo ciklas ir etapai

Šiandieninėje visuomenėje yra daug apribojimų, susijusių su turimais ištekliais ir projektais taip pat abejotina yra šių projektų investicijų grąža numatyti verslo perspektyvas. Norint užtikrinti, kad šie riboti ištekliai būtų priskirstyti tinkamiems projektams, turi būti žinoma bendra įmonės strategija ir ištekliai turi būti optimaliai paskirstomi visuose įmonės projektuose. Geriausias būdas užtikrinti, kad organizacijos tikslai ir lūkesčiai būtų įvykdyti, tai yra pakeisti savo strategijos vykdymo modelį. Projekto portfelio įvedimas gali padėti projektams pasiekti organizacijai sėkmingų rezultatų. Kiekvienoje organizacijoje yra daug gerų projektų idėjų, laukiančių dėmesio iš organizacijos vadovų ir tapimo pasirinktu įgyvendinti projektu. Projektų portfelio sudarymas yra viena pagrindinių projektų portfelio valdymo sričių (Eskerod, 2008, Salehi, 2015). Vis dėlto konkurencingame pasaulyje kiekvienas projektas konkuruoja su kitais, tam, kad gautų vietą viršutinėje organizacijos prioritetų sąrašo vietoje. Ne kiekvienas projektas yra gyvybiškai svarbus organizacijai, o kai kurie yra būtini organizacijos augimui. Projektų atrankos iššūkis paliekamas aukščiausiems vadovams ir (arba) sprendimų priėmėjams, kad jie galėtų protingai pasverti ir nuspręsti, kokiam projektui pirmiausia turėtų būti pritaria, kuriam turi atitekti riboti organizacijos ištekliai (darbuotojai, laikas, biudžetas, įranga ir kt.). Visi vieningai pripažįsta, kad tai yra nelengva užduotis išrinkti iš projektų gausos tuos, kurie gali bendrai sukurti maksimalią verslo vertę organizacija. Madic‘as, Trujic‘as ir Mihajlovic‘us (2010) pateikia 10 žingsnių projektų portfelio gyvavimo ciklo etapų ir formavimo galimybės modelį (žr. 1 pav.).



1. Paveikslėlis: Dešimt žingsnių susijusių su portfelio gyvavimo ciklu (Madic, Trujic ir Mihajlovic, 2010).

Šios lentelės autoriai būtent šiuo modeliu ir parodo projektų portfelio gyvavimo ciklą bei išskiria šiuos projektų portfelio gyvavimo ciklą sudarančius etapus:

1. portfelio nustatymas ir klasifikavimas;
2. poreikių ir galimybių nustatymas;
3. galimybių įvertinimas;
4. darbų paskirstymas;
5. prioritetų nustatymas;
6. portfelio suderinimas ir optimizavimas;
7. darbų įgalinimas;
8. vykdomų darbų planavimas;
9. portfelio būklės ataskaitų rengimas;
10. portfelio tobulinimas.

Norint projektus perkelti iš vieno etapo į kitą, reikalingas labai didelis organizacijos indėlis į procesų plėtojimą daugelyje sričių: reikia aiškios metodikos, kad būtų galima pereiti nuo 1 iki 2 etapo, naudoti iš projektų gavimas nuo 2 iki 3 etapo ir portfelio valdymo galimybė reikštų perėjimą iš 3 etapo į 4

(Haughey, 2004). Pasak Levine (2005) PPV sprendžia pagrindines organizacijos problemas susijusias su projektais: įveikia atotrūkį tarp administracinės (kasdienės) organizacijos veiklos ir projektų valdymo ir tampa branduoliu organizacinėje veikloje. Projektų portfelio valdomi projektai yra integruoti ir dinamiškai kompleksiški tam, kad atitiktų organizacijos strateginius tikslus. PPV pagrindiniai etapai: projektų portfelio parinkimas, portfelio priežiūra ir portfelio valdymas. Levine (2005) reikalauja ypač atsakingai rinktis ir prioritetiškai skirstyti projektus, nes tai yra lemiamas sėkmingo projektų portfelio etapas.

Kadangi, šio mokslinio darbo tikslas yra išanalizuoti kokiuose etapuose ir pagal kokius kriterijus yra įtraukiami suinteresuotieji asmenys į projektų portfelio formavimą, verta patikslinti, kurie projekto portfelio etapai bus toliau analizuojami. Remiantis dvejomis pateiktomis schemomis, į projektų portfelio formavimą įeina patys sudėtingiausi projekto portfelio etapai: iniciavimas, projektų atranka ir prioritetinis jų skirstymas. Šie etapai yra portfelio formavimo sudedamosios dalys, kadangi po jų jau vyksta projektų portfelio valdymas, vykdymas, analizavimas, tobulinimas, kontrolė bei išvadų teikimas. Toliau šiame darbe analizuojant suinteresuotųjų asmenų įtraukimą bus analizuojami visi portfelio gyvavimo ciklo etapai. PMI (2013), Wiley ir Sons (2014) (žr. 3 lent.) pateikia etapus, kurie sudaro projektų portfelio gyvavimo ciklą.

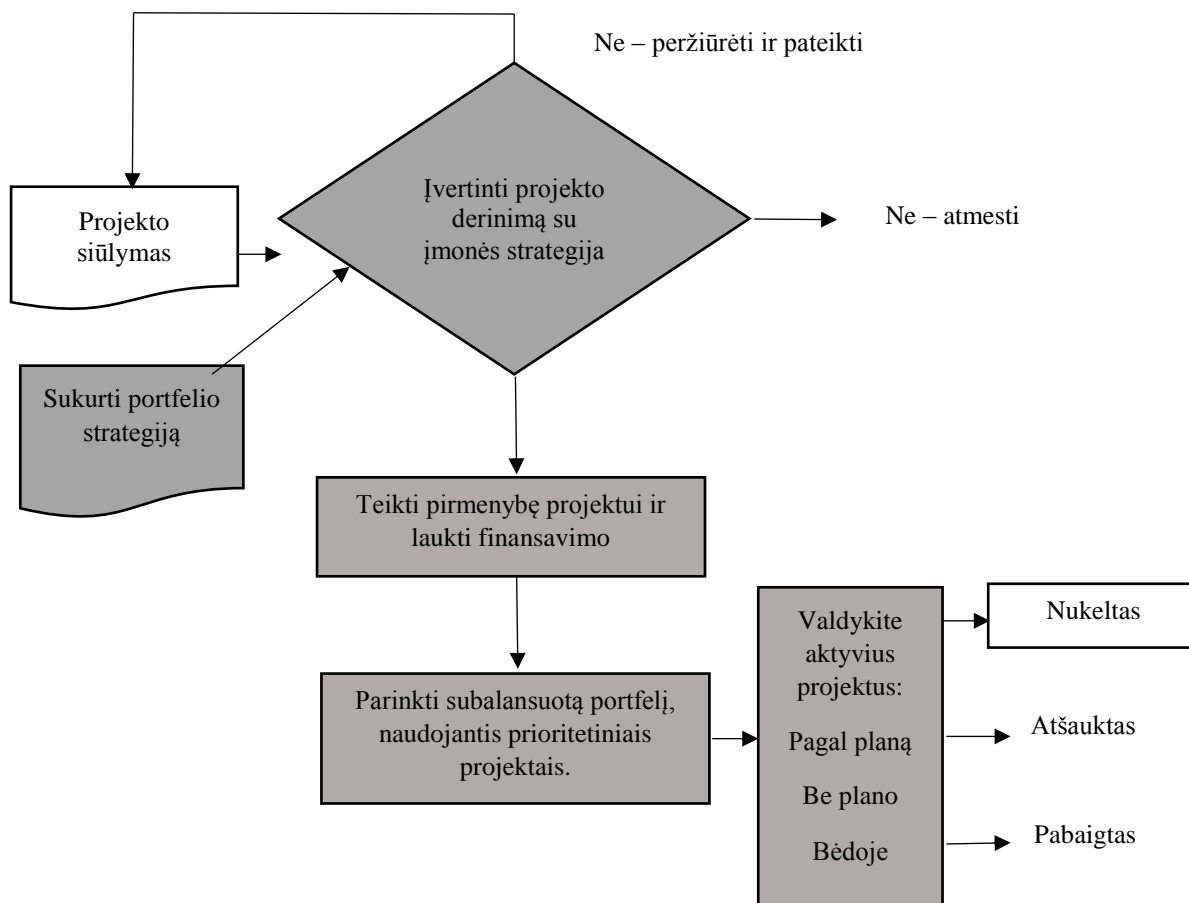
3 lentelė. Pagrindiniai projektų portfelio gyvavimo ciklo etapai.

| PMI (2013) | John Wiley ir Sons (2014) |
|---|---------------------------|
| Nustatyti projektų prioritetus. | Projekto pasiūlymas |
| Išteklių poreikio nustatymas ir stebėseną. | Įvertinimas |
| Standartizuotų procesų, priemonių, ataskaitų teikimo nustatymai ir taikymas. | Prioritetinis skirstymas |
| Projektų įgyvendinimo procesų stebėjimas ir vertinimas, koregavimas. | Pasirinkimas |
| Išbraukti projektus (pasibaigus, neaktualius, neatitinkančius pasikeitusių organizacijos tikslų) ir inicijuoti grįžtamąjį ryšį. | Valdymas |
| Naujai išrinktų projektų įtraukimas bei jų įgyvendinimo iniciavimas. | |

Atsižvelgiant į lentelę, galima pastebėti tam tikrus skirtumus, kurie iš dalies papildo vienas kitą išplėsdami ar atskirdami projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus. PMI (2013) (toliau 1 modelis) etapai yra apžvelgiami platesniame kontekste lyginant su Wiley ir Sons (2014) (toliau 2 modelis) pateiktais etapais. 1 modelio atveji projektų portfelio gyvavimo ciklas pradedamas jau nuo turimų projektų prioritetinio skirstymo, kuris anot modelio autorių turi būti atliekamas atsižvelgiant į organizacijos keliamus tikslus ir strategiją. 2 modelio atveju yra pradedama nuo projektų pasiūlymo, kuris yra pateikiamas tiek iš vidinių, tiek iš išorinių organizacijos suinteresuotųjų asmenų. Toliau 1 modelio atveju nurodoma, kad reikia nustatyti kiek ir kokių išteklių skirti kiekvienam projektui bei nuolatos stebėti išteklių naudojimą, jų poreikį ir nuolatos imtis priemonių esant jų trūkumui arba pertekliui, o 2 modelio atveju yra vertinami prieš tai pasiūlyti projektai, pagal organizacijos poreikius. Šioje vietoje, galima atrasti panašumą, su 1 modelio pirmuoju etapu, kuriame vyksta atranka, pagal tam tikrus organizacijos keliamus kriterijus. Toliau 1 modelio etapuose atsiranda standartizuotų procesų ir įrankių taikymas, kuriam, kaip nurodo PMI esant reikalui turi būti kuriamos ir pagalbinės priemonės. Tuo tarpu 2 modelis rodo prioritetinį projektų skirstymą, remiantis reikalingumo ir naudos kriterijais organizacijai. Tokio etapo PMI apskritai neišskiria. 1 modelio tolimesnis etapas nurodo nuolatinį projektų įgyvendinimo procesų stebėjimą ir jų vertinimą. Prie to paties prideda ir korekcijų iniciavimą esant poreikiui. 2 modelis šiame etape jau siūlo pasirinkti projektus, t. y. priimti sprendimą

ir jį įprasminti dėl projektų įgyvendinimo. 1 modelis toliau siūlo išbraukti projektus jiems pasibaigus, jiems tapus nebeaktualiais ar pasikeitus organizacijos tikslams. Prie šių veiksmų priskiriamas ir grįžtamasis ryšys, kuris yra būtinas norint tobulėti ir mokytis iš klaidų. 2 modelis jau projektų portfelyje numato projektų vykdymą, tačiau tai palieka kaip paskutinį projektų portfelio gyvavimo ciklo etapą, o PMI išskiria dar vieną, kuris galutinai užbaigia projektų gyvavimo ciklą ne tik prieš tai buvusiam etape nutraukdamas projektų veiklą, tačiau paskutiniu etapu įtraukdamas naujus projektus ir inicijuodamas jų įgyvendinimą. Šis paskutinis etapas parodo ir nelatinę projektų portfelio ciklo veiklą, kuri tęsiasi tol, kol pasibaigia organizacijos strategijos įgyvendinimo laikotarpis ar projektų portfelio įgyvendinimo laikotarpis, o esant poreikiui toliau formuojamas naujas portfelis ir įgyvendinami kiti organizacijos tikslai ar kitos strategijos.

Wiley ir Sons (2014) prieš tai lentelėje nurodytus etapus sudėjo į schemą (**Žr. 2 pav.**) kurioje projekto portfelio valdymo gyvavimo ciklas, pagal autorių, sudarytas iš pagrindinių penkių etapų, kurie ir nurodyti lentelėje, tačiau autorių schema papildyta jungiamaisiais procesais, kurie papildė projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus. Šioje schemoje į etapus įtrauktas bendras projektas, kuris iliustruoja projektų portfelio cikle dalyvaujančių projektų principus ir galimus veiksmus, kuriuo projektas pergyvena per visus ciklo etapus.



2. Pavikslėlis: Projektų portfelio gyvavimo ciklas (Wiley, Sons, 2014).

Dėl tikslios schemos ir aiškių etapų, toliau teorinėje dalyje bus remiamasi šios schemos etapais, tačiau teoriniame modelyje bus pateikti papildomi PMI (2013) siūlomi projektų užbaigimo ir naujų projektų iniciavimo etapai, kad projektų portfelio gyvavimo ciklas būtų pateiktas kuo išsamiau. Todėl, pagal pateiktą schemą, galima plačiau analizuoti nurodytus etapus.

Siūlomas projektas - projektas, kuris teikiamas projekto portfelio sudarymui. Projektas turi būti įvertinamas atsižvelgiant į jo suderinamumą su organizacijos portfelio strategija. Pasak projektų portfelio ciklo schemos autoriaus, pasiūlyti projektai turi ne tik atitikti portfelio strategiją, tačiau ir atitikti pagrindinius projekto reikalavimus. Projektas turi turėti: laiko terminą, aiškių išteklių poreikį, žmogiškųjų išteklių nurodymą, numatomą rezultatą ir teikiamą naudą organizacijai ir kt. Projektų portfeliui teikiami projektai gali būti prilyginami projekto gyvavimo ciklo pirmajam iniciavimo etapui. Organizacijai projektus teikia tiek suinteresuotieji asmenys, tiek vidinė organizacijos komanda, tiekėjai, partneriai ir daugelis kitų, kurie yra suinteresuoti projekto portfelio ar organizacijos strategijos įgyvendinimu.

Suderinimas - siūlomas projektas arba jau yra suderintas su projektų portfelio strategija, o jei jis buvo įvertintas su sąlyga jį bus derinti su portfelio strategija. Kai projektas jau bus suderintas, jis bus įtrauktas į vieną ar daugiau lėšų paskirstymo kategorijų ateiityje. Būtent nuo svarbos projektų portfeliui projektas pagal schemą pretenduoja į lėšas, kurios bus skiriamos projektui įgyvendinti. Tačiau projektų finansavimo tema, nėra šio mokslinio darbo tikslinė potėmė, tad plačiau nebus plėtojama.

Svarbiausias portfelio formavimo etapas tai **projektų atranka**. Projektų atranka yra svarbi kalbant tiek apie pramonės valdymą, pramonės inžineriją, vyriausybes, ne pelno ir verslo organizacijas (Hall ir Nauda, 1990). Tinkamiausių projektų atranka visoms organizacijoms visada buvo svarbi tema (Wang et al., 2009). Projektų atranka yra sudėtingas sprendimų priėmimo procesas, nes į šį procesą turi būti įtraukti įvairūs veiksniai: rinkos padėtis, galimybė naudotis žaliavomis, privalumai ir techniniai bei technologiniai pajėgumai ir galiausiai vyriausybės įstatymai ir reglamentai. Portfelio atrankos proceso sudėtingumą didina kolektyvinis sprendimų priėmimo pobūdis ir aukšto lygio sprendimų priėmėjų bei projektų vadovų įtraukimas į jų profesinę, kultūrinę ir socialinę padėtį (Jiang ir Klein, 1999). Projektų atrankos procesas gali būti apibūdinamas taip: tai procesas prasidedantis nuo nuolatinio informacijos kaupimo, informacijos analizės ir vertinimo apie kiekvieną projektą ir galiausiai baigiasi, kai yra pasirinkamas galutinis projektas, o pasirinkimas pagrįstas svarbiais kriterijais. Kalbėdamas apie daugybę sprendimų priėmimą portfelio atrankos procese Gabriel (2006) teigia, kad, daugelis sprendimų priėmimo matricių gali įvertinti galimus projektus. Pavyzdžiui, išlaidų sumažinimas gali būti vertinimo kriterijus. Tačiau, taikant tokį požiūrį, bus ignoruojami kiti aspektai ir projektas neturės progos sėkmingai patekti į formuojamą portfelį. Todėl projektų atranka iš esmės yra daug kartinis sprendimų priėmimo procesas. Antra, dėl projektų atrankos būtina atkreipti dėmesį į tokius klausimus kaip išlaidos, žmogiškieji ištekliai ir žaliavų tiekėjai. Pažymėtina, kad minėtų kriterijų įvertinimas planavimo etape yra labai sudėtingas. Todėl projektų vadovai yra priversti priimti sprendimą be išsamių žinių (Gabriel ir kt., 2006). Tokie neapibrėžti projektų atrankos aspektai skatina naudoti daug kartinius sprendimų priėmimo metodus ir nenumatytų atvejų planavimo metodus.

Projektų atrankai į projektų portfelį yra naudojama daugybė metodikų, tiek teorinių tiek praktinių. Pirmieji modeliai XX a. teturėjo vieną kriterijų: investicijų grąža, atsiperkamumas ir kt. (Zimmermann, 2015). Vėliau, buvo kuriami ir optimizavimo modeliai, kurie leido supaprastinti projektų portfelio projektų pasirinkimą įtraukiant daugiau organizacijai reikalingų kriterijų. Vieni mokslininkai siūlo metodikas kaip sukurti pelningiausią projektų portfelį, pradėdant nuo paprasto svėrimo taškų iki sudėtingų matematinių metodų ir modeliavimų. Vieni iš galimų metodų pateikti lentelėje (**žr. 4 lent.**).

4 lentelė. Dažniausiai naudojami projektų atrankos ir projektų portfelį modeliai.

| Modelis | Aprašymas | Šaltinis |
|---|--|-----------------------------|
| Išlaidų analizė (atsipirkimas) | Naudoja sąnaudų apskaita ir kita atitinkama informacija, kaip sumažinti išlaidas ir tada pasirinkti projektą su didžiausia organizacijai teikiama nauda. | Farris ir kt. (2010) |
| „Fuzzy“ metodas | Išrinkti geriausią alternatyvą vertinant jas pasirinktais kriterijais, prieš tai priskyrus svarbumo reikšmę kiekvienam kriterijui. Vertinime dalyvauja vertintojai. Vertinant alternatyvas pradžioje nustatomi galimi vertinimo variantai kriterijų svarbumui ir galimi vertinimo variantai alternatyvoms. | Tiryaki, Ahlatcioglu (2009) |
| Filtravimo metodas (ang. The filter method) | Kiekvienas kriterijus yra vertinamas ir pagal daugiausiai surenkamą balų skaičių yra atrenkami metodai. | Steuer ir Harris (1980) |
| Juodosios dėžės metodas (ang. The black box method) | Šio metodo esmė yra atmesti visus žinomuosius ir apsvarstyti tik tuos kriterijus, kurie iš išorės atrodo būtini arba nurodyti pagal tam tikras taisykles. | Semnan Branch (2016) |

Kiti naudoja keletą būdų, tai yra maišo kelis atrankos galimybes (Sennaroglu, 2008). Tačiau dauguma šių tyrimų daugiausia šie metodikų mišravimai buvo naudojami siekiant sukurti geriausio portfelio nustatymo modelius, pagrįstus konkrečiu atrankos kriterijų rinkiniu. Tačiau mokslininkai pastebi ir šių metodikų trūkumus: šie metodai priima sprendimus neatsižvelgdami į kriterijus, kurių metodiškai apskritai neįmanoma arba labai sudėtinga apskaičiuoti, tai pvz. projektų priklausomybė vienam nuo kito (Tavana ir kt., 2015). Taip pat šie metodai palieka pačioms organizacijoms nuspręsti, kurie atrankos kriterijai jiems yra būtinausi, o kurie mažiau būtini, todėl rezultatai gali būti iškraipyti priklausomai nuo organizacijų veiklos pobūdžio. Būtent dėl to yra labai svarbu kiekvienai organizacijai apibrėžti visus įmanomus kriterijus kuo aiškiau, kad būtų galima sėkmingai atrinkti tinkamiausius projektus pagal savo specifikacijas (Dutra et al., 2014).

Aktyvuotas projektas - Tai projektai, kurie buvo atrinkti ir gavo finansavimą. Išteklių projektas skirstymas, taip pat nėra šio mokslinio darbo objektas, todėl plačiau nebus analizuojamas. Visi patvirtinti projektai toliau konkuruoja dėl finansavimo ir tik esant patvirtintam projekto finansavimui, projekto atsakingas asmuo gali planuoti žmoniškųjų išteklių įdarbinimą, procesų pradžią ir tolimesnę projekto eigą.

Atidėtas ar atšauktas – tai aktyvus projektas, kuris atidedamas, jei jam suteiktas finansavimas buvo laikinai sustabdytas. Tokie projektai turi grįžti į prioritetinių projektų atranką ir būti vertinami dar kartą, kad būtų galima finansuoti iš naujo. Ištekliai, skirti atidėtam projektui grąžinami į finansavimo biudžetą. Ištekliai gali būti grąžinami atidėtam projektui vėliau arba gali būti skiriami kitam projektui, kuris yra šios finansavimo kategorijos eilės viršuje. Atšauktas - aktyvus projektas atšaukiamas, jei nepavyko įrodyti pažangos siekiant sėkmingo jo užbaigimo arba jei pasikeitė portfelio prioritetai ir projektas nebetenka prioriteto finansavime. Priklausomai nuo projekto etapo atšauktas projektas, gali turėti jau išleistą biudžetą ir likusių lėšų, tokiu atveju jie grąžinami į finansavimo fondą. Tada šios lėšos atiduodamos kitam projektui, kuris yra šios finansavimo kategorijos eilėje. Baigtas - projektas užbaigiamas, jei jis atitinka visus jos tikslus ir pristato sukurtą pridėtinę vertę.

Šis modelis ir kita analizuota mokslinė literatūra, atskleidžia projektų portfelio gyvavimo ciklo sudėtingumą ir trumpalaikiškumą. Projektų portfelio pradžia, prasidedanti su projektų siūlymu,

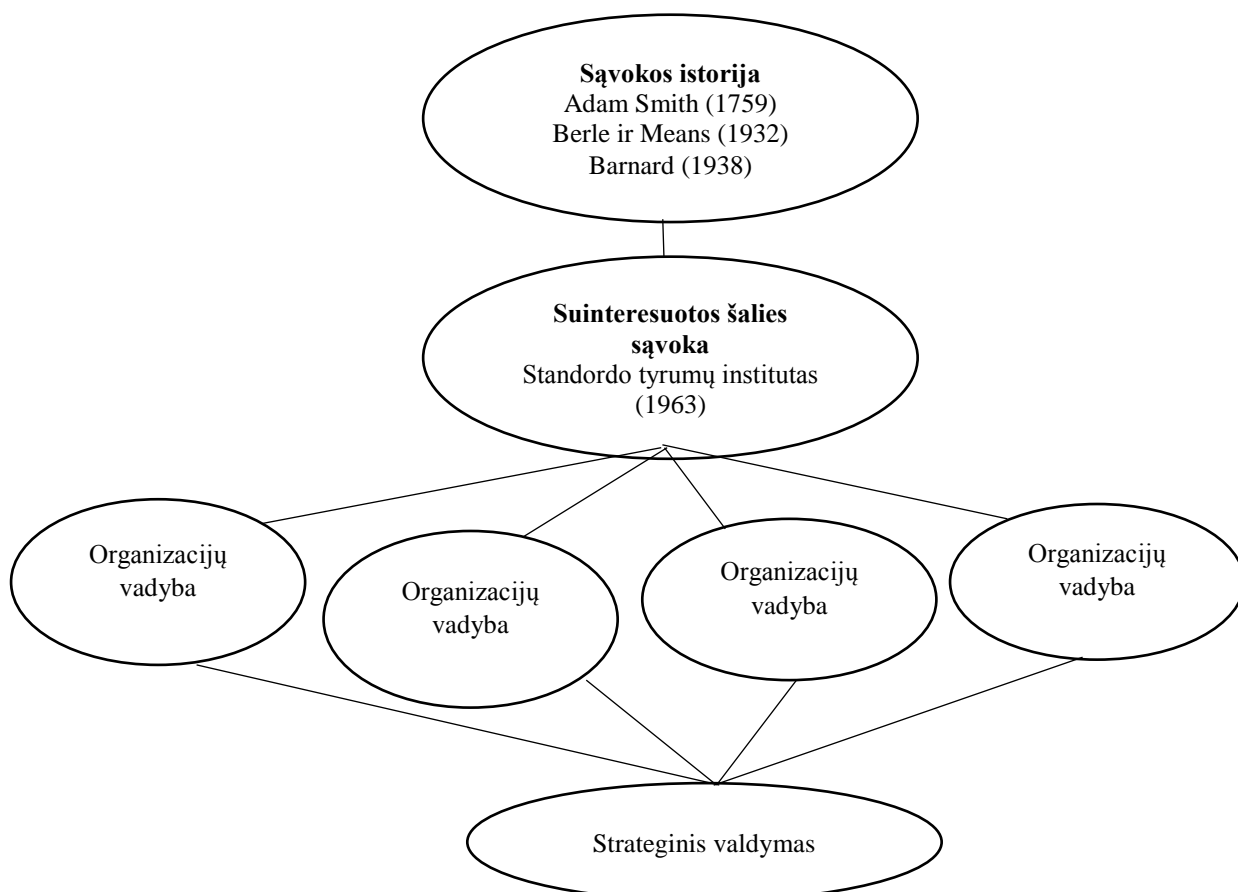
iniciavimu parodo, kaip svarbu organizacijai gauti tinkamus projektus, kuriuos vėliau organizacija vėliau atrinkinėja, pagal organizacijos veiklai būtinus kriterijus, dėlioja pagal prioritetus

Atlikus mokslinių šaltinių analizę apie projektų portfelio formavimą, galima teigti, kad projektų portfelis yra įrankis, padedantis organizacijai pasiekti savo tikslus, įgyvendinti strategijas ir suvaldyti šiems tikslams įgyvendinti atrinktus projektus. Projektų portfelio vaidmuo organizacijai yra labai svarbus organizacijos sklandžiam valdymui ir procesų organizavimui. Projektai nuolat keičiasi, didelės organizacijos projektų turi daugybę ir jie yra sunkiai suvaldomi, todėl be šio įrankio tai yra labai sudėtinga. Analizė leido atskleisti pagrindinius projektų portfelio formavimo etapus. Etapai apima projektų portfelio iniciavimą (projektų teikimą į projektų portfelio struktūrą), projektų atranką, prioritetinį reitingavimą, finansavimą, stebėseną, vertinimą ir įgyvendinimo kontrolę. Lyginant dviejų skirtingų šaltinių projekto gyvavimo ciklus, galima rasti daug panašiai įvardintų etapų, vienur jie platesni, kitur siauriau atskirti, tačiau abu šaltiniai įrodo, jog projektų portfelio gyvavimas yra trumpalaikis ir turi tiek savo pradžią tiek pabaigą. Tačiau abu šaltiniai teigia, kad nėra ir negali būti vieningos metodikos projektų atrankai, kadangi kiekviena organizacija turi savo tikslingus kriterijus. Būtent šis faktorius leidžia suvokti projektų portfelio mokslinę problemą, kad kiekvienas projekto pasirinkimas yra lemiamas ne metodologijos apskaičiavimo, o žmogiškojo faktoriaus. Visi projektų portfelio formavimo etapai yra kelias, kuriuo keliauja kiekvienas projektas atskirai, jis yra vertinamas, reitinguojamas pasitiekiant įvairias metodikas, finansuojamas ir įgyvendinamas.

2.3. Suinteresuotųjų šalių samprata

Suinteresuotosios šalys organizacijoje atlieka labai svarbų vaidmenį tiek kuriant, tiek vykdant ar tobulinant įvairius pavienius projektus ar jų portfelį. Dėl savo svarbaus vaidmens, kuris pasižymi tiek neigiamos, tiek teigiamos įtakos darymų organizacijai, suinteresuotosios šalys tampa labai svarbiu mokslinių tyrimų objektu (Thiry, 2007). Mokslininkai literatūroje analizuoja suinteresuotąsias šalis per organizacijos prizmę ir pateikia tyrimų išvadas, kuriose nurodoma, jog suinteresuotosios šalys organizacijai daro didesnę įtaką, nei atvirkščiai (Hillenbrand, 2007, Neville, Wolf, 2014). Apžvelgus tų pačių autorių mokslinę literatūrą galima daryti išvadą, kad organizacijos ir suinteresuotųjų šalių ryšys yra paremtas tarpusavio priklausomybe nuo organizacijos turimų išteklių ir suinteresuotųjų šalių turimais ištekliais, kurie organizacijos gyvavimui ir išlikimui turi didelę reikšmę norint įgyvendinti norimus projektus ar visa jų portfelį (Neville ir kt., 2005, p. 1187 bei Wolf, 2014). Suinteresuotosios šalys turi labai didelę galią kontroliuoti organizacijos veiksmus suteikdami arba nenuteikdami tam tikrą paramą savo turimais ištekliais. Būtent tokiu būdu suinteresuotosios šalys gali demonstruoti savo galią organizacijos atžvilgiu (Neville ir kt., 2005). Vertingi ištekliai, naudos atžvilgiu, yra tas svertas, kuris suinteresuotąsias šalis pastato į stipresniąją poziciją (Neville ir kt., 2005), nebent organizacija yra labai stipri išteklių prasme ir suinteresuotosios šalys ją veikia kitais būdais. Organizacija turi sugebėti patenkinti suinteresuotųjų šalių lūkesčius, tuomet jos nebus priešiška nusiteikusios ir nepasitrauks pas konkurentus, kuriuos visada gali rasti kaip alternatyvas (Neville ir kt., 2005). Interesų patenkinimas yra labai svarbus dėl suinteresuotųjų šalių įtakos galimybių. Jei šalių lūkesčiai yra nepatenkinami, pakeitus bendradarbiavimo sąlygas ar išaugusiu išteklių poreikiu, tuomet suinteresuotosios šalys gali atsitraukti taip organizacijai sukurdamos nepalankias sąlygas. Organizacijai labai svarbu pažinti suinteresuotąsias šalis tiek per išteklius, tiek per galią paveikti pretenzijomis, jų pagrįstumu ir svarbumu, o svarbiausia susitapatinimu su pačia organizacija, kadangi esant bendriems tikslams ir bendriems interesams daug lengviau įtraukti suinteresuotąsias šalis į bendrus organizacijos procesus (Neville ir kt., 2005).

Atsižvelgiant į suinteresuotų šalių įtaką įvairovę, toliau bus pateikiama jų įvairovės literatūros analizė. Suinteresuotųjų šalių sąvoka pirmiausia buvo apibūdinami akcininkai, vartotojai, tiekėjai, kreditoriai, kurie turi teisę priimti tam tikrus sprendimus organizacijose (Freeman, 1984). Toliau pateikta Freeman'as (1984) suinteresuotųjų šalių sampratų raidos schema (žr. 3 pav.), kuri iliustruoja sampratos ištakas. Knygoje „Strateginis valdymas: suinteresuotų asmenų požiūriu“ (Freeman, 1984) aprašyta suinteresuotųjų asmenų teorija, tapo visų toliau analizuojamų suinteresuotųjų šalių sampratos pradininke. Būtent tuo laikotarpiu buvo atskleista, kol kas mokslininkų akimis, tiksliausia suinteresuotųjų asmenų apibrėžtis³: „Suinteresuotosios šalys, tai grupė ar individas, kuris gali daryti įtaką organizacijai arba būti veikiamas organizacijos tikslų“ (Freeman, 1984).



3 pav. Suinteresuotos šalies sąvokos raida (Freeman, 1984, p.32).

Sąvokos apibrėžimas, kurį pateikia Mitchell ir kt. (1997), Freeman (1984) gali būti pritaikomas visoms suinteresuotoms šalims ir jų santykiams ar susitarimams. Šis apibrėžimas reiškia, kad organizacija į savo veiklą neįtraukia šalių, kurios neturi reikiamų galių arba neturi jokių interesų santykiuose su organizacija. Tačiau dominuojanti Freeman'as (1984) sąvokos apibrėžtis verčia įsitikinti jos pranašumu palyginant kitas šios sąvokos interpretacijas randamas mokslinėje literatūroje. Nagrinėjant literatūrą sutinkami du apibrėžimai: viena pusė teigia, jog galios daryti įtaką turėjimas yra būtina sąlyga, norint pripažinti, jog objektas yra suinteresuota šalis (Bryson, 2004), o kita pusė teigia, jog suinteresuotosios šalys negali daryti formalios įtakos organizacijos ateičiai. Pagal Bryson (2004), antroji apibrėžtis tai tipinis ne pelno siekiančio, verslo, viešojo sektorių požiūris.

³ Suinteresuotųjų šalių teorija kilo iš suinteresuotųjų šalių tarpusavio įtakos su organizacija. Ši teorija paneigė ankstesnį požiūrį į visišką akcininkų ir organizacijos įtakos svarbą aiškinant, kad akcininkai ne be vienintelė ir svarbiausia organizacijos suinteresuotoji šalis.

Suinteresuotos šalys privalo būti bent kažkiek patenkintos santykiais su organizacija (Bryson, 2004). Suinteresuotųjų šalių apibrėžimų mokslinėje literatūroje galima rasti daug, todėl toliau yra pateikiamos apibrėžtys pagal chronologinę seką (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Suinteresuotųjų šalių sampratų apibrėžtys.

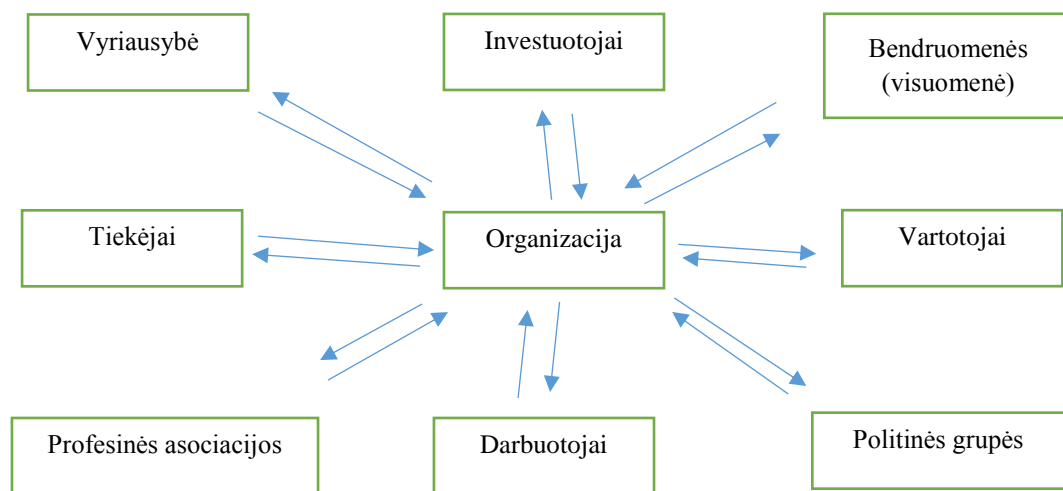
| Metai | Autorius | Apibrėžimas | Šaltinis |
|-------|-----------------------------|---|--------------------------------------|
| 1963 | Stanford Research Institute | Grupės, be kurių paramos organizacija nustotų egzistuoti. | Mitchell ir kt. (1997) |
| 1984 | Freeman | Grupė ar individas, kuris gali daryti įtaką organizacijos tikslams arba yra jų veikiamas | (p. 46). Bryson (2004) |
| 1987 | Freeman ir Gilbert | Galinčios daryti įtaką verslui arba būti jo veikiamos | (p. 397). Mitchell ir kt. (1997) |
| 1992 | Nutt ir Backhoff | Visos šalys, kurios yra veikiamos organizacijos strategijos ar pačios ją veikia | (p. 439). Bryson (2004) |
| 1993 | Brenner | Su organizacija palaikančios teisėtus, nekasdienius santykius, pasireiškiančius tarpusavio veikla, įtaka veiklai ir moraline atsakomybe | (p. 205). Mitchell ir kt. (1997) |
| 1994 | Freeman | Vertės kūrimo proceso dalyviai | (p. 415). Mitchell ir kt. (1997) |
| 2002 | Post ir kt. | Grupės arba asmenys, kurie savo ar ne savo noru prisideda prie organizacijos gerovės kūrimo ir yra potencialūs pelno arba rizikos nešėjai | (p. 8). Gil-Lafuente ir Paula (2013) |
| 2013 | Florea ir Florea | Asmenys, institucijos, organizacijos, formalios ar neformalios grupės, suinteresuotos organizacija, veikiamos organizacijos sprendimų ir veiksmų arba pačios galinčios daryti jiems įtaką | (p. 130). Florea ir Florea (2013) |

Pagal lentelėje pateiktus apibrėžimus, galima pastebėti, kad visi, nors ir labai skirtingi apibrėžimai turi panašią prasmę. Tačiau, kaip ir buvo minėta anksčiau, įvairiuose šaltiniuose pripažįstama, kad Freeman (1984) apibrėžimas geriausiai apibūdina suinteresuotųjų šalių santykius su organizacijomis. Būtent šio apibrėžimo, kad tai yra **grupė ar individas, kuris gali daryti įtaką organizacijos tikslams arba yra jų veikiamas**, toliau darbe ir bus laikomasi, kalbant apie suinteresuotąsias šalis. Tačiau suinteresuotųjų šalių analizė neapsiriboja tik sąvokų apibrėžimais. Labai svarbu paminėti, kad organizacijos geba suinteresuotąsias šalis atpažinti ir pagal ryšius jas priskirti savo veiklos etapams, tačiau problematika kyla tada, kai suinteresuotąsias šalis reikia suskirstyti pagal jų svarbumą organizacijai. Būtent šis aspektas išryškina suinteresuotųjų šalių grupavimo problematiką ir tolimesnė analizė yra reikalinga būtent šios aktualios problemos analizei, siekiant atskleisti suinteresuotųjų šalių grupavimo aspektus.

2.4. Suinteresuotųjų šalių tipologija ir grupavimo metodai

Suinteresuotųjų šalių analizė ir nustatymas organizacijoms yra vienas svarbiausių aspektų. Šis analizavimas ir nustatymas lemia organizacijos gebėjimą tenkinti suinteresuotųjų asmenų lūkesčius ir

pasiekti organizacijos sėkmę (Bryson, 2004). Visų suinteresuotų šalių nustatymas organizacijai užtikrina jog nekils grėsmė, kad organizacija liks be jiems reikiamo finansavimo arba išvengs kitų organizacijos ateičiai grėsmę keliančių konfliktų (Gil-Lafuente ir Paula, 2013). Tačiau būtinybė įvardinti visas suinteresuotąsias šalis neturi įrankio, kuris leistų nustatyti bendras, visoms organizacijoms tinkamas suinteresuotąsias šalis. Taip yra dėl organizacijų skirtingumo tiek geografinėje padėtyje, tiek pramonės šakose, tiek pačiose organizacinėse struktūrose. Kiekvienas naujas organizacijos pokytis, plėtra ar inovacijos nuolat organizacijai atveda ir naujas suinteresuotąsias šalis (Paula, 2013). Suinteresuotų asmenų gausa tik parodo, kad organizacijos yra be galo skirtingos, todėl jos nuolat susiduria su daugybę skirtingų suinteresuotų šalių ir nebūtinai jos yra tiesiogiai susietos su organizacijomis. Ši gausa pati iš savęs yra chaotiška ir dėl to suinteresuotų šalių tapatybės nustatymas tampa komplikuoju. Donaldson ir Preston (1995) sudarytas dažnai naudojamas suinteresuotų šalių modelis (**žr. 4 pav.**). Pavaizduotas modelis teigia jog suinteresuotos šalys yra vienodai svarbios organizacijai. Modelis atskleidžia pagrindines suinteresuotąsias šalis, tačiau analizuojant mokslinę literatūrą galima atrasti dar daugiau grupių (NVO, vietos bendruomenė, žiniasklaida ir kt. (Šintaitė, 2011, Paula, 2013).



4. pav. Suinteresuotųjų šalių modelis (Donaldson, Preston, 1995, p. 69)

Organizacijai siekiant nustatyti suinteresuotas šalis reikia remtis daugybe skirtingų kriterijų (Paula, 2013). Analizuojant mokslinę literatūrą kriterijų galima aptikti nemažai. Žemiau pateikta dalis literatūroje identifikuotų kriterijų (**žr. 6 lent.**).

6 lentelė. Suinteresuotųjų šalių tipologijos pagal su organizacija grįstus santykius.

| GilLafuente ir Paula (2013) | Mitchell ir kt. (1997) |
|---|--|
| Įsipareigojimai (teisiniai tiek su juridiniais tiek su fiziniais asmenimis) | Pirminės ir antrinės suinteresuotosios šalys |
| Įtaka (formali ir neformali), | Dalyvės arba stebėtojos |
| Artimumas (sąveikavimo intensyvumas), | Savanoriškos arba nesavanoriškos |
| Priklausomybė (pagrindinis tiekėjas, šeimos, sveikumas ir pan.), | Teisių turėtojos |
| Atstovavimas (bendruomenių, organizacijų atstovai ir pan.). | Išteklių tiekėjos arba išlaikytinės |
| | Rizikuotojos arba įtakos darytojos |
| | Juridiškai svarbios |
| | Turinčios pasitikėjimą |

Pateiktais kriterijais suinteresuotosios šalys bet kuriuo atveju gali būti skirstomos į vidines ar išorines (Florea, Florea, 2013). Šis skirstymas priklauso nuo to, kiek suinteresuotoji šalis yra įsitraukusi į organizacijos veiklą ar atsižvelgus į kitus pateiktus kriterijus. Beringer'is, Jonas'as ir Gemünden'as (2012), išskiria keturis strateginius vidaus tarpininkus, kurie pasak jų yra svarbiausi organizacijos projektų portfelio valdyme (**žr. 7 lent.**).

7 lentelė. Suinteresuotųjų šalių tipologijos (Beringer, Jonas ir Gemünden, 2012).

| Tipologija | Aprašymas |
|--|--|
| Vyresnieji | Pagal organizacijos hierarchinę valdymo struktūrą, vyresnieji vadybininkai veikia kaip pagrindiniai žmonės priimančys nutarimą organizacijos viduje (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004; Gallén, 2009), ir manoma, kad būtent jie įveikia barjerus, kurie atsiranda norint įvesti pokyčius organizacijoje (Rost, Hölzle, & Gemünden, 2007; Witte, 1977). PPV kontekste, vyresnioji suinteresuotų asmenų grupė atsakinga už projektų atranką pagal svarbą, ir įvertinimą. Vyriausiojo lygmens vadybininkai turi galią formuoti tikslą, strategijas, konfliktų sprendimo būdus ir pan. |
| Vidurinis lygmuo | Vidurinė vadovybė apima tuos suinteresuotus asmenis, kurie yra žemiau vyresniosios vadovybės, bet ne būtinai žemiau, o gali būti lygiagrečiai. Čia gali atsirasti ir lyderiai. Tai nėra žemesnė padėtis organizacijos hierarchijoje. Jie turi lengvą prieigą prie aukščiausios vadovybės ir savo žiniomis teikia unikalūs pasiūlymus (Raeset al., 2011; Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). Vidurinio lygmens asmenys vaidina dominuojantį vaidmenį projektiniuose portfelio vadybos procesuose. Tradicinėje matricinėje aplinkoje, juos gali laikyti išteklių savininkais, kurie yra atsakingi už efektyvumą (Platje ir al., 1994). Jie veikia decentralizuodami procesus, optimizuoja tikslus. Toliau, jie yra atsakingi už žemiau organizacinių lygmenų vadovavimą; yra atsakingi už nuoseklius, patikimus išteklių išnaudojimus ir numato pabaigas; Jie gali veikti kaip tarpininkai tarp įmonės strategijos ir kasdieninių procesų (Shi, Markoczy, & Dess, 2009). Tokiu būdu, idealiomis sąlygomis į procesą orientuoto PPV vidurinio lygmens suinteresuoti asmenys veikia išteklių vadybos fazėje. |
| Projektų portfelio vadybininkai | Naujas vaidmuo vykdo procesus šalia tradicinės linijos vadybos. Manoma, kad šis vaidmuo yra labai svarbus sudėtingų projektų portfelio įgyvendinimų procesų planavimui ir kontrolei (Jonas, 2010). Projektų portfelio vadybininko funkcija apima įvairių organizacijoje vykstančių projektų koordinavimą. Tačiau jie taip pat gali būti administracinio personalo vadovai ar vaidinti vaidmenį portfelio formavime (Blomquist & Müller, 2006; Gemünden, Dammer, & Jonas, 2008). Manoma, kad pagrindinė fazė, kurioje gali pasireikšti projektų portfelio vadybininkai, tai įpareigojimas. |

| | |
|-------------------------------------|---|
| <p>Projektų vadybininkai</p> | <p>Šie suinteresuotieji asmenys yra tie, kurie yra neabejotinai svarbūs projektų portfelio formavimui. Jie yra atsakingi už kiekvieno projekto tikslų pasisėkimą ir atstovauja savo komandoms ir viduje ir išorėje (Anantatmula 2008; Geoghegan & Dulewicz, 2008). Skirtingai nuo kitų trijų strateginių vidaus suinteresuotų asmenų, projektų vadybininkai neturi jokios pagrindinės fazės PPV procese. Greičiau, jie prisideda prie visų trijų fazių skirtingais būdais. Portfelio formavime, jie yra atsakingi už tikslo vertę. Išteklių vadybos fazėje, jie turi vykdyti išteklių naudojimo įsipareigojimus per planavimą ir pristoti prie efektyviausio panaudojimo. Dėl trečiosios fazės, jie yra laikyti atsakingi už nuolatinį patikimos ir savalaikės projektinės padėties informacijos pristatymą (komunikavimą).</p> |
|-------------------------------------|---|

Išanalizavus suinteresuotųjų šalių vidinę tipologiją, verta pabrėžti, kad nors autoriai teigia, kad vidinės struktūros suinteresuotieji asmenys yra arčiausiai projektų portfelio valdymo ir įtakos, egzistuoja ir ne ką mažiau įtakos turintys išoriniai suinteresuotieji asmenys. Išorinės suinteresuotosios šalys labiau priklausomos nuo veiksmų ir sprendimų kylančių iš organizacijos arba iš pačių suinteresuotųjų šalių. Išorinės suinteresuotosios šalys yra priklausomos nuo organizacijos sprendimų ir veiksmų arba pačios gali daryti jiems įtaką. Išorinėms šalims labiausiai rūpi ilgalaikių santykių užtikrinimas, pasitenkinimas, kokybė ir kiti daugiau vertybiniai dalykai (Florea, 2013). Tų pačių autorių teigimu, kartais vidinės suinteresuotosios šalys pervertinamos, kaip svarbesnės, nes dažnai nutinka taip, kad išorinės šalys tampa svarbesnėmis, tad negali būti nustumiamos iš svarbiausių prioritetinių suinteresuotųjų šalių. Pagal Freeman (1984), Šontaitę (2011), vidinėms šalims galima priskirti savininkus, vadybininkus, darbuotojus, o išoriniams vartotojus, partnerius, bendruomenes ir kt.

Kaip jau buvo minėta ankstesnėje analizėje, nuolat kintančios organizacijos, nuolatos kuriami ir vykdomi skirtingi projektai ar jų portfelis, taikomos naujos inovacijos ir kiti kintantys procesai stipriai koreguoja ir suinteresuotų asmenų kaitą (Freeman, 1984). Dėl nuolatinės kaitos suinteresuotųjų šalių neįmanoma galutinai nustatyti ir reikalinga nuolatinė jų stebėseną bei nuolatinis kontaktavimas. Atsižvelgiant į šio proceso sudėtingumą, būtų galima daryti išvadą, kad nereikia organizacijai kurti begalinio suinteresuotų asmenų sąrašo, tačiau mokslinėje literatūroje vyrauja ir priešinga nuomonė. Suinteresuotų asmenų sąrašas ir nuolatinė stebėseną yra labai svarbu kiekvienai organizacijai valdančiai ne vieną projektą (Šontaitė, 2011). Pasak autorės, organizacija yra nepajėgi patenkinti visų suinteresuotų asmenų lūkesčių, tačiau yra būtina žinoti visas suinteresuotas šalis, kad jas būtų galima suskirstyti į prioritetines grupes. Šioje vietoje išryškėja dar viena probleminė dalis, kuri parodo, kad būtina suinteresuotas šalis skirstyti į prioritetines grupes pagal tam tikrus požymius.

Mokslininkai skirstydami suinteresuotas šalis į grupes remiasi išvardintomis tipologijomis ar organizacijos sukurtais kriterijais. Dažniausiai suinteresuotosios šalys yra skirstomos pagal galią (įtaką) organizacijai. Tai pagrindinis skirstymo kriterijus dėl tokių priežasčių, kaip suinteresuotųjų šalių galimybė veikti pagrindinius projektus, lemti jų eigą ir baigtį. Ši įtaka nebūtinai yra pagrįsta teisiniais argumentais, tačiau gali pasireikšti ir neformaliais aspektais. Yra ir daugiau skirstymo į grupes būdų, tokių kaip artumas organizacijai, įsipareigojimai, priklausomybė, atstovavimas. Artumas organizacijai yra naudingas norint atrasti suinteresuotąsias šalis reikalingas ir svarbiausias kasdieniai organizacijos veiklai. Tuo tarpu kiti skirstymo variantai veikia tik siaurame organizacijos ar projekto ribose, kur iškelia svarbiausias suinteresuotąsias šalis. Kaip pavyzdžiui skirstymas pagal įsipareigojimą, tai reiškia pagal sudarytą sutartį, kuri gali būti traktuojama kaip darbo santykiai, trumpalaikiai ar ilgalaikiai. Mokslinėje literatūroje atsiskleidžia prieštarų nuomonių dėl suinteresuotųjų šalių grupavimo. Vieni mokslininkai kritikuoja suinteresuotų asmenų skirstymą pagal prioritetus, asmenines vertybes, nuomones, o kiti teigia jog yra dar kiti kriterijai, pagal kuriuos turi būti skirstomos suinteresuotosios šalys (Fiedler, Kirchgeorg, 2007). Dėl labai skirtingi požiūriu,

mokslininkai pripažįsta jog nėra vieno įrankio ar modelio, pagal kurį būtų galima suskirstyti suinteresuotas šalis į grupes pagal tam tikrus kriterijus (Bryson, 2004). Mokslinėje literatūroje galima atrasti labai daug suinteresuotų šalių skirstymų į grupes, dažniausiai minimos yra šios: vidinės ir išorinės, pagal galią ir susidomėjimą, priminės ir antrinės.

Skirstant suinteresuotąsias šalis į primines ir antrines siūlo labai daug mokslininkų, tarp kurių jau analizuoti Florea (2013), Freeman (1984), Šontaitė (2011). Pasak Florea (2013) organizacijos sprendimai nuolat sudaro prieštarinę įtaką. Jei organizacija priima teigiamus sprendimus vienai šaliai, tuo pačiu ji priima neigiamus sprendimus kitai, kuri turi priešingus tikslus teigiamai paveiktos šalies atžvilgiu. Šiuo teigimu, norima atskleisti, kad prioritetine tvarka skirstant dvi lygiavertes savo galia suinteresuotąsias šalis, net ir nenorint galima su viena iš jų sugadinti turimus santykius. Vis gi priskyrus suinteresuotąsias šalis primines grupes, tampa labai svarbu dėti visas pastangas, kad jos neatsitrauktų iš naujų projektų arba nepasitrauktų pas konkurentus (Šontaitė, 2011). Antrinės suinteresuotos šalys taip pat yra labai svarbios tiek organizacijai tiek vykdomiems projektams, tačiau esminis dalykas – organizacijos arba projekto išlikimas – nuo jų nepriklauso tiek, kiek priklauso nuo pirminių (Clarkson, 1995).

Trečiuoju atveju, suinteresuotosios šalys yra grupuojamos pagal galią ir susidomėjimą (Aapaoja, Haapasalo, 2014). Tai suinteresuoti asmenys, kurie geba sukurti grupę asmenų pasitelkdami savo socialinius įgūdžius ir suvienyti juos bendram tikslui pasiekti darant įtaką arba siekiant sustabdyti tam tikrą procesų veiką. Šis autorius taip pat suinteresuotąsias šalis skirsto ir pagal teisėtumą bei svarbumą, tačiau šiame kontekste mums aktualiausias skirstymas pagal galią. Freeman (1984) siūlo suinteresuotąsias šalis skirstyti pagal galią ir susidomėjimą ir tam jis sukūrė matricą, kurioje organizacijos ar projektų vadovai gali suskirstyti suinteresuotąsias šalis pagal įtakos ir susidomėjimo lygį. Šią matricą adaptavo Bryson, 2004, ir Gregory, 2007, kurie teigia, jog pagal matricą (žr. 5 pav.), priklausomai nuo to, kuriame taške atsiduria suinteresuotoji šalis, galima spręsti, kokią santykių vystymo strategiją reikia naudoti siekiant tas šali išlaikyti, nepaleisti. Taip pat ši matrica padeda organizacijai suvokti, kaip spręsti iškilusias problemas, į kurias verta dėmesį kreipti pirmiausia, o kurios gali palaukti.

| | | SUSIDOMĖJIMO LYGIS | |
|--------------|---------|--|---|
| | | Žemas | Aukštas |
| GALIOS LYGIS | Žemas | A Dauguma (reikalauja minimalių pastangų) | B Subjektai (reikalauja nuolatinio informavimo) |
| | Aukštas | C Situacijos diktuotojai (nuolatinis pasitenkinimas) | D Pagrindiniai žaidėjai |

5 pav. Suinteresuotųjų šalių grupavimas remiantis strategine suinteresuotųjų šalių matrica (adaptuota pagal Bryson, 2004, ir Gregory, 2007)

Pagal matricą galima matyti, jog “pagrindiniai žaidėjai” turi tiek aukštą galios lygį, tiek aukštą susidomėjimo lygį. Tuo tarpu “subjektai”, nors ir turi aukštą susidomėjimo lygį, nėra tie, kurie gali daryti didžiulę įtaką. C grupė turi galią, tačiau nėra labai suinteresuoti, o “dauguma” yra tie, kurie nėra galingi ir nėra per daug susidomėję. Pasak matricas autorių, kiekviena šalis gali keisti savo pozicijas ir tapti tiek galingomis, tiek suinteresuotomis. Visi šie procesai priklauso nuo projektų

įgyvendintojų ar organizacijų vadovų, kurie esant reikalui prioritetus pakeičia ir ima bendrauti su tais, kurie tuo atveju yra stipresni. Ši matrica, jokiais būdais neparodo, kad kažkurios suinteresuotos šalys nėra svarbios organizacijoms.

Nėra vieno mokslininkų pateikto modelio ar grupavimo sistemos, kuri būtų vienintelė ir teisingiausia. Apžvelgus mokslinę literatūrą, preliminariai galima išskirti svarbiausias suinteresuotąsias šalis pagal tam tikras metodikas. Pagal Pacheco ir Garcia (2012), metodai, kuriais nustatomos suinteresuotosios šalys yra nestruktūrizuoti, taikomi labai skirtingai ir yra interpretuojami, o ne tiksliai gautini rezultatai. Toliau lentelėje pateikiami suinteresuotų asmenų grupavimo metodai (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Suinteresuotųjų šalių grupavimo ir identifikavimo metodai.

| Metodas | Aprašymas |
|---------------------------------|--|
| Minčių lietus | Tai yra „idėjų“ metodas, skirtas sutelkti idėjų visumą ir taip atrasti tuos, kurie iniciavimo metu buvo pamiršti ar neįtraukti, nors organizacijai yra labai svarbūs arba taps svarbūs ateityje. |
| „Affinity“ diagrama | Įrankis, skirtas analizuoti didelius duomenų kiekius ir atrasti santykius, leidžiančius nustatyti projektų kryptį pagal priklausomybę. Šis metodas gali atskleisti svarbius paslėptus santykius, kurių paprastai organizacija nepastebėtų. „Affiniteto“ diagramos sukuriamos sutariant projekto komandai, kaip informacija turėtų būti grupuojama. |
| Vaidmenų žaidimas | Vaidmenų žaidimas - tai prototipų sudarymo metodas, kuriame dalyviai pritaiko kitų žmonių tapatybę ir bando projektus pamatyti kitų akimis, tai labiausiai pritaikomas metodas projektų portfelio formavimo prioritetinio projektų skirstymo etape, kai vieni projektai kitoms suinteresuotosioms šalims atrodo nesvarbūs. |
| Suinteresuotųjų šalių žemėlapis | Jie naudojami pagrindiniams suinteresuotiesiems subjektams ir jų santykiams įforminti. Jie gali apimti galutinius vartotojus, tuos, kurie bus naudingi, tuos, kuriems gali būti daromas neigiamas poveikis, tuos, kurie turi galią, ir tuos, kurie gali sabotuoti projekto rezultatus. Projektavimo projekto pradžioje svarbu nustatyti pagrindinius suinteresuotuosius subjektus ir jų santykius. Žemėlapis yra orientyras tolimesniam projektų portfelio komandos darbui su suinteresuotaisiais asmenimis. |

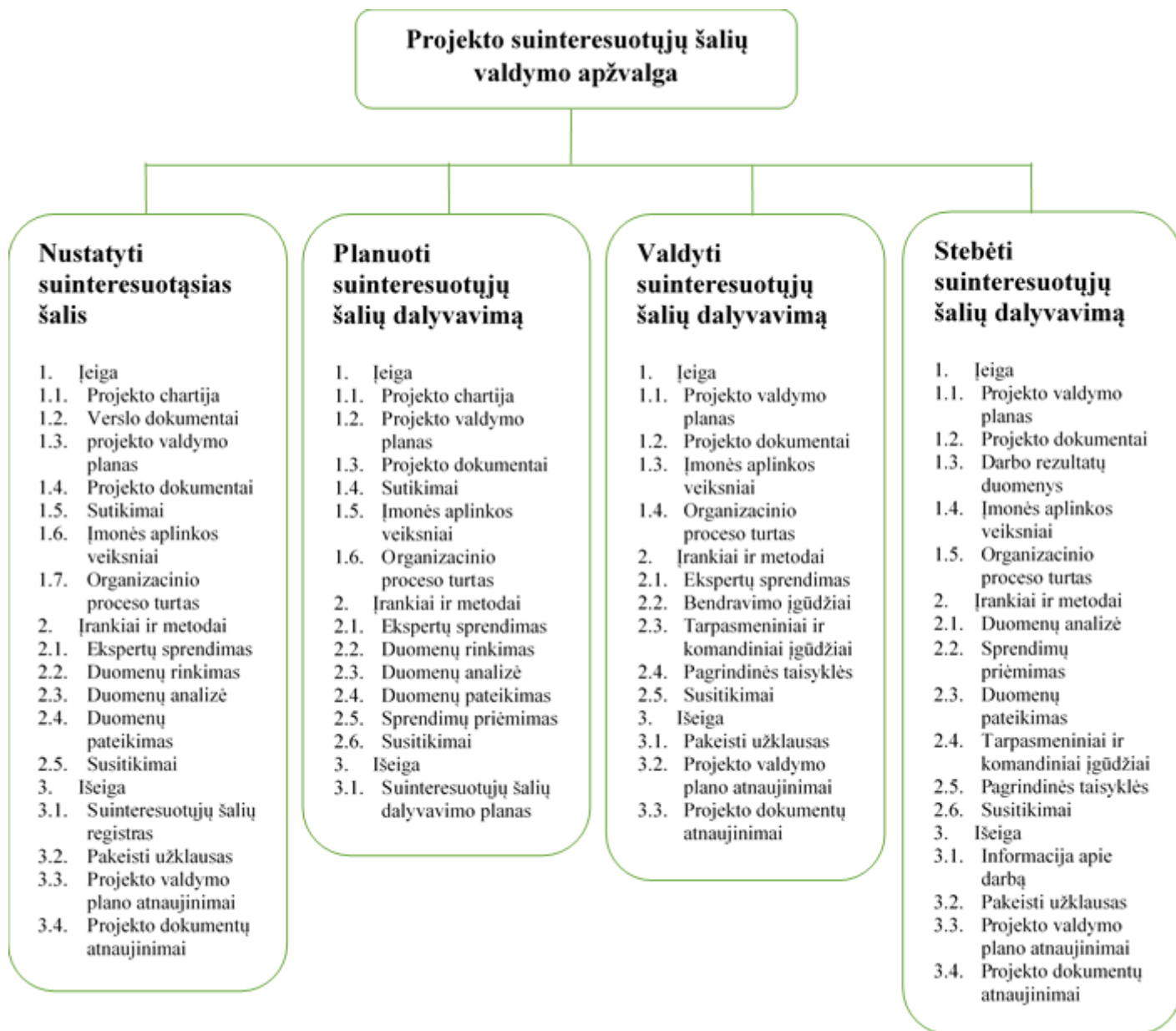
Vienas iš dažniausiai organizacijose naudojamų suinteresuotų šalių nustatymo būdų yra minčių lietus, kuris išties parodo, kad nėra jokio konkretaus ir tikslaus metodo, leidžiančio nustatyti suinteresuotąsias šalis, kurios yra reikalingos kiekvienam projektui individualiai. Minčių lietuje nepaminėtos suinteresuotosios šalys automatiškai nepatenka į suinteresuotų šalių valdymo modelius ir gali būti pagrįstas pagrindas projekto nesėkmei. Mokslininkai suinteresuotųjų šalių klasifikavimo metodus skirsto laikyti dviejų plačių požiūrių: 1) „iš viršaus į apačią“ „analitinė kategorija“ ir 2) „iš apačios į viršų“ „rekonstrukcinis metodas“ (Dryzek ir Berejikian, 1993). Analitinio grupavimo metodų pavyzdžiai yra tie, kuriuose naudojami interesų ir įtakos lygiai (Lindenberg ir Crosby, 1981), bendradarbiavimas ir konkurencija (Freeman, 1984), bendradarbiavimas ir rizika (Savage ir kt., 1991), skubumas, teisėtumas ir įtaka (Mitchell et al., 1997). Tokiose grupavimo analizėse paprastai naudojamos matricos arba Venn diagramos (Bianchi ir Kossoudji, 2001; Salam ir Noguchi, 2006). Šie metodai yra populiariausi politikos ir strateginių planų srityse (Bryson et al., 2002; ODA, 1995; Eden and Ackermann, 1998). Kitu atveju yra taikomi metodai, siekiant organizacijai atrasti suinteresuotųjų asmenų matomas problemas ir pagal jų požiūrį derinti jų įtraukimą. Tai daugiau psichologinio pobūdžio metodikos, pvz.: Diskurso analizė. Diskurso analizė nurodo būdus, kaip žmonės galvoja ir kalba apie problemą, ypač parodo bendrą suvokimą ir bendrus asmenius ryšius. Rezultatai būna paremti bendru suvokimu ir bendromis vertybėmis (Barry ir Proops, 1999).

Pagal aptartas suinteresuotų šalių tipologijas ir skirstymo įvairoves, galima pastebėti, kad jų yra daugybė. Mokslininkai nepateikia vieningos rekomendacijos, kokį grupavimo variantą turėtų rinkti kiekviena organizacija, arba koks grupavimas skirtas vieniems ar kitiems projektams. Taip pat

nepateikia ir vieningo suinteresuotų asmenų tipologijų rinkinio, kuriame organizacijos atrastu sau tinkamus suinteresuotuosius asmenis ir pagal jų tipologiją pritaikytų grupavimo metodus. Organizacija kiekvieno projekto rėmuose, ar formuojant projektų portfelį, privalo įvertinti kiek įmanoma daugiau įvairių situacijų, įvairių projektų sudedamųjų ir kaskart pradėdama naujus projektus peržvelgti ar suinteresuotosios šalys neturėtų keisti savo prioritetinių pozicijų ar apskritai būti pakeistos kitomis šalimis. Laiko, išteklių stoka realiu laiku parodo, kad įgyvendinant projektą organizacija neįvertina visų galimų suinteresuotų šalių ir dėl to projektai yra sustabdomi, pratęsimi arba visai nutraukiami atnešdami didžiulius nuostolius organizacijoms. Iš šios analizės matyti, kad reikalinga įvertinti organizacijų įdirbį atpažįstant ir grupuojant suinteresuotuosius asmenis. Tolimesnėje darbo dalyje bus naudojamos dažniausiai taikomu suinteresuotų asmenų grupavimo metodu pagal galią ir susidomėjimą, kadangi kiti metodai yra rečiau taikomi atsižvelgiant į organizacijos poreikius ir specifikas.

2.5. Suinteresuotų asmenų valdymas ir įtraukimo metodai

Išanalizavus suinteresuotų asmenų tipologiją ir grupavimo metodus, galima apžvelgti, kokia eiga projektų portfelio formavime yra siūloma įtraukti suinteresuotuosius asmenis organizacijoms, kurios įtraukia suinteresuotuosius asmenis į projektų valdymą. Pagal PMBOK (2013) suinteresuotieji asmenys projektuose yra valdomi pagal tam tikrą pateiktą schemą (žr. 6 pav.).

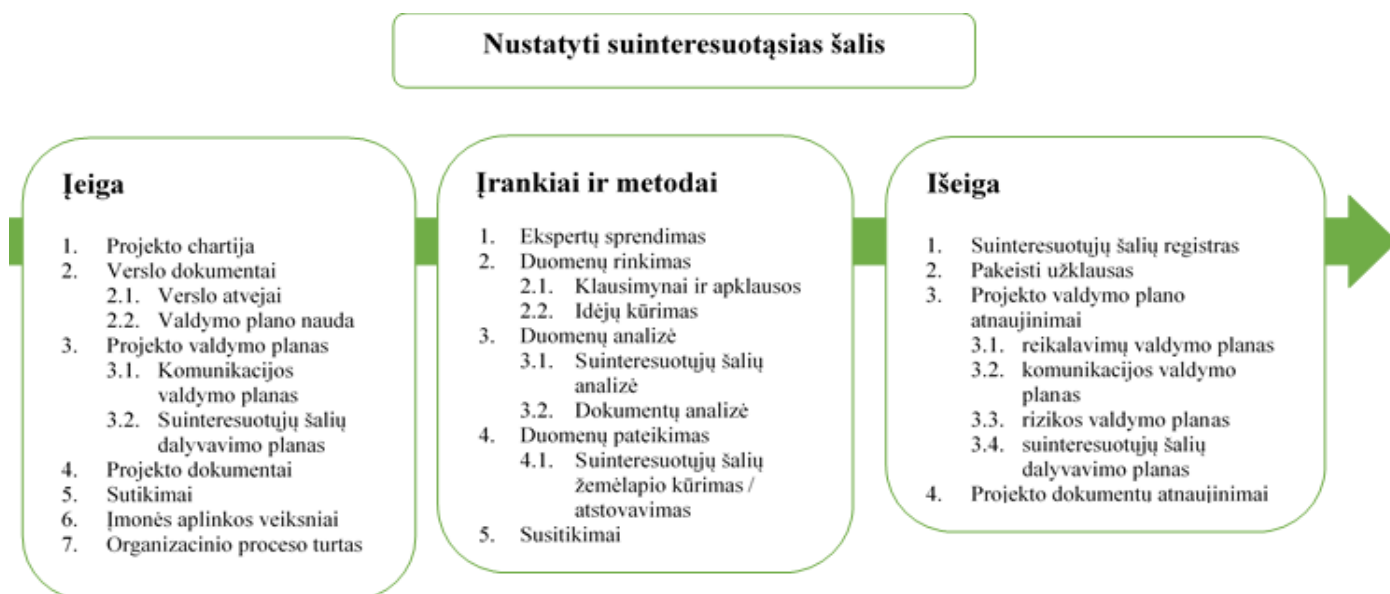


6 pav. Projektų suinteresuotųjų šalių valdymas (PMBOK, 2013).

Pagal pateiktą schemą, galima pastebėti jog suinteresuotų asmenų valdymas gana platus ir daug uždavinių turintis procesas. Tačiau bendrame projektų portfelio valdymo schemos kontekste, suinteresuotieji asmenys plačiau analizuojami kaip atskiras valdymo dėmuo, tačiau ne kaip kiekviename projektų portfelio gyvavimo ciklo etape reikalingas procesas. Šio mokslinio darbo apimtyje toliau bus analizuojamos dvi skiltys: suinteresuotų asmenų nustatymas ir suinteresuotų asmenų valdymas, kadangi anksčiau analizuotoje mokslinėje literatūroje buvo aiškinamasi suinteresuotųjų asmenų tipologijos bei jų grupavimas, todėl labai svarbu, kuriuose suinteresuotų asmenų valdymo etapuose numatytas suinteresuotųjų asmenų identifikavimas, o valdymo analizė reikalinga siekiant suprasto suinteresuotųjų asmenų įtraukimą suinteresuotų asmenų valdymo

kontekste. Kaip ir nagrinėjant projektų portfelio formavimo analizėje buvo aišku, kad svarbiausia projekto atranka ir prioritetas skirstymas, lygiai taip pat šio darbo problematikoje svarbiausi yra suinteresuotų šalių atranka bei įtraukimas pagal tam tikrą anksčiau analizuotą tipologiją.

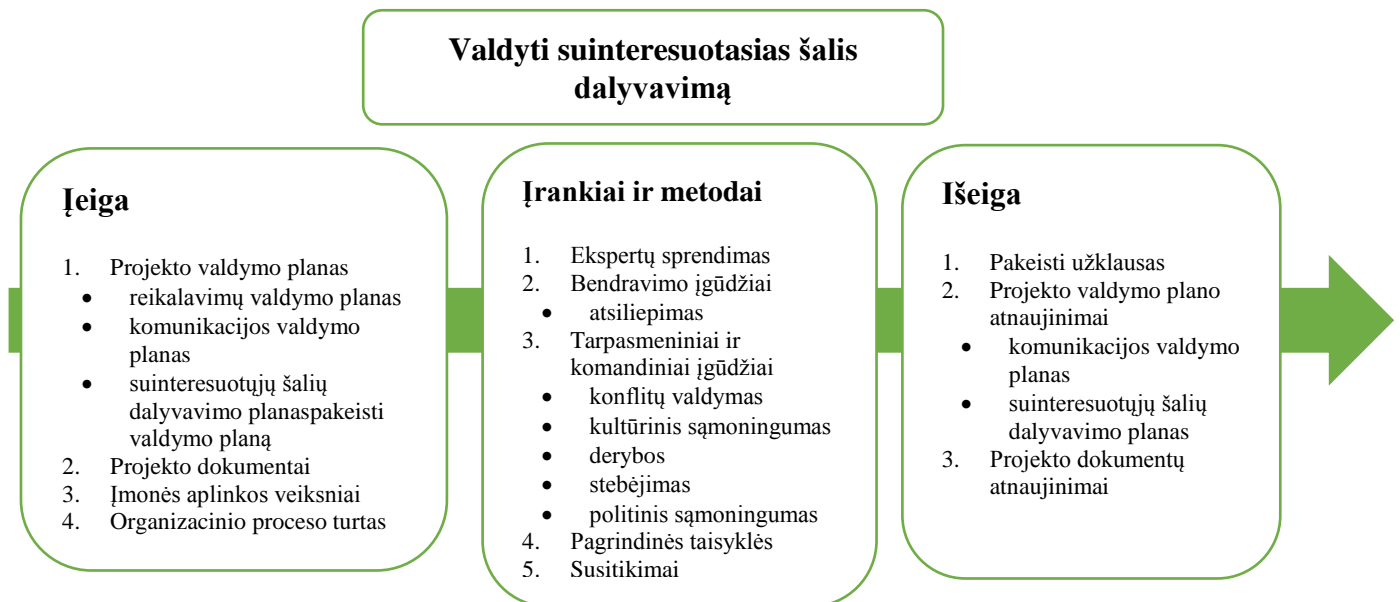
Pirmasis žingsnis (**žr. 7 pav.**) siekiant užtikrinti, kad visi reikalingi projekto dalyviai būtų įtraukti, yra juos identifikuoti. Iš tiesų šis etapas yra labai svarbus projektų ir projektų portfelio egzistavimui. PMBOK šią atranką nurodo šį etapą projekto inicijavime. Kitaip tariant, pagrindiniai projekto dalyviai turi būti nustatyti prieš įtraukiant juos į projektą. Projektų portfelio formavimas turi būti pradėtas su pagrindinėmis suinteresuotosiomis šalimis. Be pagrindinių suinteresuotųjų šalių visada yra tų, kurios neatrodo reikšmingos projektų portfelio kontekste, bet turi didelę įtaką pavyzdžiui finansinėje ar kitoje projektų portfeliui gyvybiškai svarbioje dalyje.



7 pav. Projektų suinteresuotųjų šalių nustatymas (PMBOK, 2013).

Iš pateiktos išplėstinės šio pirmojo atrankos etapo lentelės, galima matyti, kad PMBOK labai smulkiai detalizuoja atrankos etapą. Trys smulkesni etapai turi savo procesus, nuo dokumentacijos iki registravimų ir planų rengimų. Labai svarbu, kad įtraukiama ir metodika, pagal kurią organizacijos gali vykdyti atrankas, tačiau įrankiai ir suinteresuotų asmenų tipologija, dėl organizacijų skirtingumo, yra jau organizacijos klausimas, kaip ir anksčiau nurodytoje literatūroje.

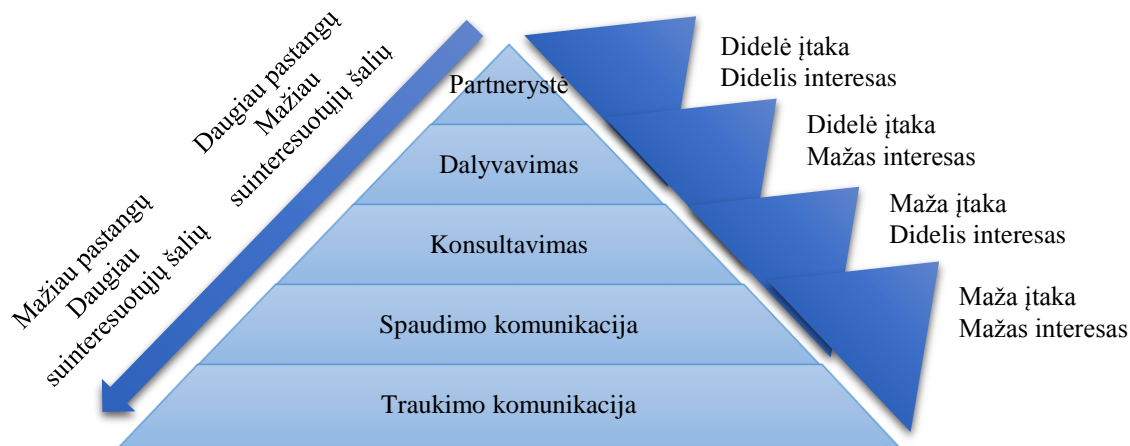
Valdyti suinteresuotųjų šalių dalyvavimą (**žr. 8 pav.**). Tai yra trečiasis etapas bendrame suinteresuotų šalių valdymo kontekste. Šiame etape vyksta nuolatinis kontaktavimas su suinteresuotais asmenimis. Projektų portfelio vadovas ar atskira komanda nuolat rūpinasi suinteresuotų asmenų poreikiais, jų įtraukimu, jų problemų sprendimu ir nuolat vienam projektui pasibaigus, o kitam prasidėjus šį sąrašą atnaujina ir stebi suinteresuotų asmenų įtraukimą. Pagrindinė šio etapo teikiama nauda ta, kad valdymo procesas leidžia projektui vadovui padidinti suinteresuotų asmenų paramą ir sumažinti pasipriešinimą.



8 pav. Projektų suinteresuotųjų šalių nustatymas (PMBOK, 2013).

Paveikslėlyje taip pat suinteresuotų asmenų valdymas padalintas į tris dalis. Planų vystymas, metodika ir planavimų atnaujinimai reaguojant į kintančius projektus ir suinteresuotų asmenų kaitą. Valdymo schema šiame moksliniame darbe yra reikalinga dėl projektų portfelio kintamumo ir trumpalaikiškumo. Suinteresuotosios šalys yra tiesiogiai priklausomos ne nuo organizacijos projektų portfelio konteksto, o nuo jame veikiančių projektų. Projektų trumpalaikiškumas žymi suinteresuotų asmenų dalyvavimo trumpalaikiškumą, nors kartais vienas suinteresuotas asmuo gali turėti interesą ar galias būti visų projektų dėmesio centre.

Moksliniuose šaltiniuose egzistuoja daugybė metodikų, kurios padeda organizacijoms įtraukti suinteresuotąsias šalis, tačiau jos visos yra pritaikytos ne visoms grupėms. Pavyzdžiui, „Push“ metodas yra tinkamas žemo intereso / mažos įtakos suinteresuotosioms šalims, kadangi juos reikia stumti į projektų portfelio formavimą taikant įvairias motyvacijas. Partnerystės kūrimas, dažniausiai organizacijai asocijuojasi su išteklių ir laiko švaistymu. Bendradarbiavimas ir partnerystė būtų tinkami tik pagrindiniams (svarbiausiems) veikėjams, turintiems didelę įtaką ir aukšto suinteresuotumo subjektams, kurie galėtų duoti daug naudos organizacijai ar projektui ir tam matytų didžiulį poreikį patys iš savęs, tačiau atvirkščiai - jei suinteresuotieji asmenys nebus valdomi, tai kels didelę riziką organizacijos projektams. Žemiau esanti diagrama iliustruoja ryšį tarp suinteresuotųjų šalių įtakos / galios ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo metodų (žr. 9 pav.).



9 Paveikslėlis: Suinteresuotųjų šalių įtraukimas. (Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo strategija, Badenhorst, Project Leader 2017).

Atsižvelgiant į schemą, galima pastebėti, kaip susiję ryšiai tarp tam tikrų suinteresuotų asmenų veikimo principų. Kuo gilesnis suinteresuotų asmenų įtraukimas, tuo jų yra mažiau ir reikia įdėti daugiausiai pastangų, kad tą ryši išlauktų projekto komanda projektų portfelio gyvavimo ciklo metu. Būtent ši piramidės suinteresuotų asmenų viršūnė organizacijai turi didžiausią įtaką ir turi didžiausią interesą. Tuo tarpu žemiausioje grandyje atsiranda daugiausia suinteresuotų asmenų, tačiau organizacija turi įdėti daug mažiau pastangų į jų įtraukimą, dėl to, kad ši apatinė piramidės dalis turi mažiausią įtaką ir mažiausią interesą organizacijos įgyvendinamam projektų portfeliui. Analogiškai yra ir su centrinėmis suinteresuotų asmenų įtraukimo pakopomis. Kuo aukščiau atsiranda suinteresuotoji šalis piramidėje, tuo daugiau laiko ir pastangų organizacija į jas sudeda, o kuo žemiau, tuo organizacijai mažiau dėmesio reikia skirti.

Šioje schemoje matomi ir dalyvavimo lygiai, kuriais suinteresuotieji asmenys yra susiejami su organizacijos projektų portfeliu. Kiekvienas lygis yra tinkamas suinteresuotųjų šalių įtraukimui, tačiau kiekvienas iš jų labiau tinka tam tikriems suinteresuotųjų šalių tipams. Traukimo komunikacija yra vienpusė ir priklauso nuo to, ar suinteresuotosios šalys nusprendžia susipažinti su informacija. Kitame piramidės gale partnerystės lygmuo suteikia bendrą atskaitomybę, sprendimų priėmimą, bendrą mokymąsi ir veiksmus. Išsamiau analizė pateikiama žemiau esančioje lentelėje (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo lygiai.

| Pavadinimas | Aprašymas |
|-----------------------|---|
| Partnerystė | Bendra atskaitomybė ir atsakomybė. Dvipusis uždavinys, bendras mokymasis, sprendimų priėmimas ir veiksmai. |
| Dalyvavimas | Grupės dalis, užsiimanti užduočių vykdymu arba atsakinga už konkrečią sritį / veiklą. Dvikryptis dalyvavimas atsakomybės ribose. |
| Konsultavimas | Dalyvauja, bet neatsako ir nebūtinai gali daryti įtaką ne konsultacijų riboms. Ribotas dviejų krypčių dalyvavimas: organizacija užduoda klausimus, atsako suinteresuotosios šalys. |
| Spaudimo komunikacija | Vienpusis dalyvavimas. Organizacija gali perduoti informaciją visoms suinteresuotosioms šalims arba nukreipti konkrečias suinteresuotų šalių grupes, naudodama įvairius kanalus, pvz. el. paštas, laiškas, transliacijos internetu, transliacijos, vaizdo įrašai, lankstinukai. |
| Traukimo komunikacija | Vienpusis dalyvavimas. Pateikiama informacija ir suinteresuotosios šalys pasirenka, ar su juo bendrauti, pvz. tinklalapius ar informaciniai stendai. |

Literatūroje galima rasti daug metodikų, kurios turi ir savo detalius aprašymus ir yra universalesnės bei pritaikomos daugumai suinteresuotų asmenų, siekiant juos įtraukti Pagal „Neformaliojo viešojo administravimo koncepciją, pagrįstą piliečių bendrai sukurta judriojo miesto paslauga“ metodinį sutarimą, (Udeusto, Bilbao, ENGM, Trento ir Laurea, 2015), suinteresuotųjų asmenų įtraukimui galima pritaikyti daugelį jau žinomų ir naujų metodų (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo metodai.

| Metodas | Aprašymas |
|---|---|
| Pakvietimai | Naudinga ankstyvosiose konsultacijų stadijose, siekiant suteikti informaciją apie procesą ir skleisti instrukcijas, kaip reaguoti / įsitraukti. |
| Apklausos ir klausimynai | Struktūrinis būdas gauti pagrindinę informaciją, kurią galima lengvai analizuoti statistiškai. Geba pasiekti daug žmones, jie yra patogūs, ekonomiškai ir todėl priimtini organizacijoms. Jie turi būti gerai struktūrizuoti ir užtikrinti, kad klausimai nebūtų per daug sudėtingi. |
| Pristatymas | Naudingas būdas pateikti pagrindinę informaciją ir galimybes visuomenei, ypač vietos bendruomenėms. Gali pasiekti daug žmonių, jei yra gerai reklamuojama. Leidžia organizacijai gauti grįžtamąjį ryšį iš suinteresuotųjų šalių. |
| Viešas susitikimas | Suteikiama pagrindinė informacija visuomenei. Leidžiama dalyvauti dideliame žmonių skaičiui, tam tikrose ribotose diskusijose. Būtina atidžiai valdyti, kad būtų išgirstos visos nuomonės. Pigesni nei parodos. |
| Žiniaskalidos priemonės | Įtraukia daug gyventojų, per televiziją, laikraščius ir radiją. Naudinga, nes pasiekia tuos, kuriems gali būti sunkiau įsitraukti. Internetas, interneto svetainės, internetiniai klausimynai, pokalbių kambariai ir skelbimų lentos tapo vis populiariais būdais teikti informaciją ir ieškoti atgarsių. Žiniasklaida gali būti naudojama viso proceso metu. |
| Apvalaus stalo diskusijos, interviu (įvairios formos) | Supaprastintos diskusijos tarp skirtingų nuomonių turinčių grupių, siekiant sutarimo. Naudinga siekiant įtraukti kompetentingus specialistus susidomėjusius portfelium ir organizacijos veikla, gilesniam įtraukimui. |
| Dirbtuvės (ang. Work-shop) | Dirbtuvės, tai metodas leidžiantis suinteresuotiesiems asmenims aptarti savo idėjas atvira forma ir laisvoje atmosferoje. Dirbtuvės gali būti įvairių formatų. Jos gali būti skirtos keisti informaciją, diskutuoti siekiant atskleisti svarstomų projektų stipriąsias ir silpnąsias projektų puses, galimybes ir grėsmes; įgyti idėjų ir novatorišką mąstymą tolesniam darbui arba gali būti specialiai skirti projektų prioritetų nustatymui ir veiksmų plano parengimui. Šis metodas skirtas stipresniam įtraukimui. |

Suinteresuotiesiems asmenims gali būti suteikiamos reikiamos priemonės save realizuoti ir jie gali patys save įtraukti į projektų portfelio formavimą. Suinteresuotieji asmenys gali daryti įtaką, pritraukti, suteikti balsą ir galimybes tiems, kuriems projektai daro įtaką ir kurie nebuvo įtraukti į formavimo procesą. Suinteresuotieji asmenys laikomi naudingais formavimo proceso dalyviais, dėl dalinimosi savo kompetencija, kūrybiškumu ir žiniomis kaip ištekliais, kurių galbūt neturi organizacija. Nėra metodų skirtų tik ilgalaikiams partnerystės principu dalyvaujantiems suinteresuotiesiems asmenims, nei atskirai trumpalaikiams. Tačiau vieni metodai užima daugiau organizacijos laiko ir labiau įtraukia suinteresuotuosius asmenis bei parodo jiems išskirtinį dėmesį nei kitais metodais. Trumpalaikiai ar ilgalaikiai bei didelę ar mažą įtaką turintys suinteresuotieji asmenys gali būti įtraukiami tais pačiais metodais, tačiau kiek laiko skirs organizacija pagal suinteresuotų asmenų galią ir interesą, priklausys būtent nuo jų galimos įtakos organizacijai.

Atlikus suinteresuotų šalių mokslinės literatūros analizę galima daryti tam tikras prielaidas pagal analizuotas tematikas. Suinteresuotų asmenų apibrėžimų analizė parodė, kad dažniausiai naudojama ir labiausiai pritaikoma yra Freeman (1984) koncepcija, kuri ir šiomis dienomis yra dažniausiai naudojamas apibrėžimas, kuris apibūdina organizacijos ir suinteresuotų asmenų santykius. Taip pat mokslinės literatūros analizė padėjo išgryninti suinteresuotų asmenų nustatymo ir grupavimo svarbą. Organizacijai siekiant saugiai užsitikrinti suinteresuotų asmenų palaikymą būtina ne tik jas atskleisti, tačiau ir sugrupuoti maksimalios naudos gavimui. Suinteresuoti asmenys kiekvienoje organizacijoje, tam tikrais pasirinktais metodais yra atrandamos, paskui analizuojamos ir grupuojamos, pagal tam tikrus kriterijus, kurių pasirinkimą lemia pati organizacija ar projekto komanda remiantis jų patirtimi, veikla, aplinka ar kitais jiems svarbiais aspektais. Atlikus mokslinės literatūros analizę išaiškėjo tam tikros suinteresuotų asmenų nustatymo ir grupavimo problematikos. Suinteresuotųjų šalių nustatymo problematika atsiskleidė per metodiką. Nėra aiškios, vienos ir tikslios metodikos, kuri leistų nustatyti visas organizacijai ar projektui reikalingas suinteresuotąsias šalis. Tai, anot vieno mokslininkų, yra išties opi problema, tačiau yra manančių, jog ir nereikia atskleisti visų įmanomų šalių, kadangi ne visos yra reikalingos organizacijos santykiuose. Svarbiausia pasirinkti tai kas yra svarbiausia. Dažniausiai organizacijos ar projektų komandos suinteresuotų šalių atrankai naudoja minčių lietaus metodą, tačiau jis savaime atskleidžia, kad šiam procesui reikalingas kūrybiškumas ir nėra jokio garanto, kad tikrai visos reikalingiausios suinteresuotosios šalys atsiras organizacijos projektų portfelio planuose. Taip pat išaiškėjo ir suinteresuotųjų šalių grupavimo problematika, kuri organizacijai yra bene svarbiausias etapas siekiant turėti sklandų projektų portfelio įgyvendinimo procesą. Kadangi suinteresuotųjų šalių grupavimo variacijų yra gana daug, organizacija pirmiausia turi išsiaiškinti daugybę aspektų apie pačią save: kokioje aplinkoje ji veikia, kokie procesai joje vyksta, kokia vidinė ar išorinė struktūra organizacijai yra reikalinga, kokie komunikacijos kanalai ir daugybę kitų dalykų, kurie ir padės susidėlioti suinteresuotąsias šalis į tam tikras grupes. Literatūros analizėje išaiškėjo ir dar vienas labai svarbus momentas, tai suinteresuotųjų asmenų ar jau grupių prioretizavimas. Tai yra, kokia suinteresuotoji šalis ar keletas jų reikalauja daugiausiai kaštų ir laiko, kuriai galima jų suteikti mažiau, o kurios apskritai turi būti tiesiog informuojamos ir kažkiek stebimos. Pagal PMBOK suinteresuotų šalių valdymo schemą, matoma, kad suinteresuotų asmenų atrankai, planavimui, valdymui bei stebėjimui yra projektų valdyme yra skiriama daug dėmesio, tačiau neįvardijama pagrindinė atrankos ir prioritetinio skirstymo ar pasvėrimo problematika, kurios sprendimas būtų labai naudingas sklandžiam projektų ar projektų portfelio vystymui, kadangi tai padėtų išvengti projektų trikdžių, neužbaigimų, lūkesčių ar tikslų neįgyvendinimo, taip pat neįvardijama, kuriuose projektų portfelio etapuose turi būti įtraukiamos suinteresuotosios šalys, kokiais metodais ir pagal ką.

Suinteresuotųjų šalių mokslinės literatūros analizė atskleidė daug reikšmingų aspektų, kurie reikalauja dar didesnio dėmesio ir tyrimų. Tolimesnėje šio darbo dalyje projektų portfelio formavimo išorės ir vidaus suinteresuotųjų asmenų grupavimas bus atliekamas pagal strateginę suinteresuotųjų šalių matricą (galia ir interesas). Remiantis šiuo suinteresuotų asmenų grupavimo metodu, teoriniame modelyje bus nurodyta, kuriame projektų portfelio etape turi būti įtraukiami suinteresuotieji asmenys, koks dalyvavimo metodas (11 pav. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo strategija, 2014) ir kokiais įtraukimo metodais (10 lent. Suinteresuotų asmenų įtraukimo metodai) į juos bus įtraukiami suinteresuotieji asmenys.

2.6. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus teorinis modelis

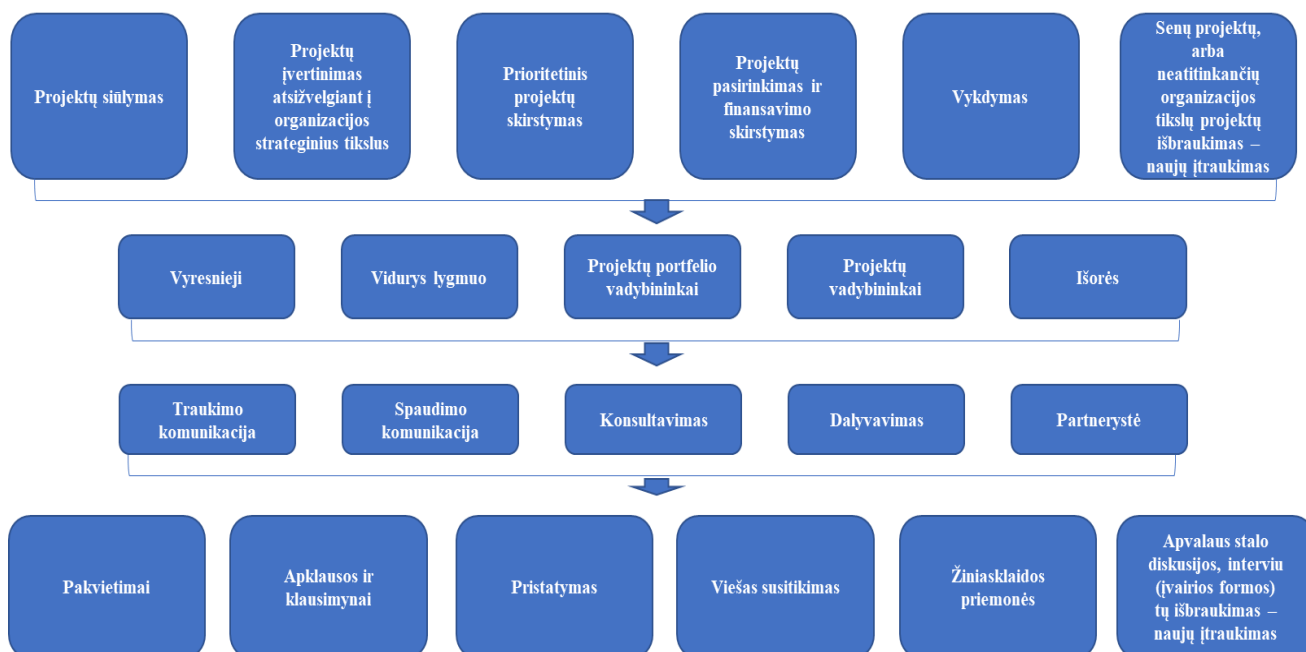
Atlikus mokslinių šaltinių analizę, toliau darbe bus sudarinėjamas suinteresuotų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus modelis. Šio modelio pagrindinis tikslas yra pateikti teorinį sprendimą, kuris padėtų aiškiau suprasti pagal kokius kriterijus organizacijos atrinkinėja suinteresuotuosius asmenis ir kuriose projektų portfelio gyvavimo ciklo etapuose juos galima įtraukia. Pagal literatūros analizę, galima teigti, jog suinteresuotų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus yra labai svarbus, norint, kad projektų portfelis būtų valdomas be rizikos faktorių. Suinteresuotų asmenų neįtraukimas į projektų portfelio etapus tampa dideliu iššūkiu projektų portfelio valdymo komandai, kadangi dėl konfliktų su suinteresuotaisiais asmenimis yra stabdomi projektai, sprendžiami konfliktai, netenkama finansavimo ar paramos, keičiasi santykiai bei kiti projektams labai svarbūs aspektai. Mokslinių šaltinių analizėje buvo minimi metodai, kuriais suinteresuoti asmenys gali būti įtraukiami į organizacijos veiklos procesus, tačiau metodikos yra labai įvairios ir pasirenkamos labai individualiai kiekvienai organizacijai, priklausomai nuo jų vykdomos veiklos bei aplinkos, todėl jos visos nėra pateikiamos, o išskiriamos tik plačiausiai naudojamos.

Apibrėžiant projektų portfelio ir suinteresuotų asmenų įtraukimą į ciklo etapus, galima lygiagrečiai nagrinėti, kaip schematiškai gali atrodyti suinteresuotų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus (žr. 10 pav.).



10 pav. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus koncepcinis modelis.

Pagal anksčiau pateiktas suinteresuotų asmenų valdymo schemas, galima matyti, kad suinteresuotųjų asmenų valdymas yra lengvai suderinamas su projektų portfelio gyvavimo ciklu, kadangi suinteresuotų asmenų valdymas nėra apibrėžtas kaip atskiras projektų portfelio valdymo etapas, tačiau kaip atskira jį veikianti dalis. Tai leidžia teigti, jog atskiruose projektų portfelio gyvavimo etapuose gali vykti suinteresuotų asmenų įtraukimo procesai, kas gali palengvinti lygiagrečiai projektų portfelio vadovui ar komandai atsižvelgti į suinteresuotųjų asmenų dalyvavimą ne tik projektus vykdant, tačiau tiek formuojant projektų portfelį, tiek siekiant gauti grįžtamąjį ryšį (žr. 11 pav.). Visos ankstesnėje dalyje pateikiamos schemas, remiantis analizuota moksline literatūra, žiūrint bendrame kontekste, atskleidžia bendrą projektų portfelio formavimo liniją, kuri leidžia teoriškai sukonstruoti gyvavimo ciklo ir suinteresuotų asmenų įtraukimo į jį modelį, kuriame organizacija matytų kokiuose projektų portfelio formavimo etapuose ir pagal kokią tipologiją galima įtraukti suinteresuotuosius asmenis, kad projektų portfelio tolimesnė eiga būtų sklandi ir nekiltų įvairių konfliktų.



11 pav. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus operacionalizuotas modelis.

Apibrėžiant projektų portfelio ir suinteresuotųjų asmenų įtraukimą jį formuojant, galima lygiagrečiai nagrinėti, kaip schematiškai gali atrodyti suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus. Į ciklo etapus, pagal analizuotus mokslinius šaltinius, buvo pasirinkta įtraukti šiuos etapus:

1. Projektų siūlymas;
2. Projektų įvertinimas atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus;
3. Prioritetinis projektų skirstymas;
4. Projektų pasirinkimas ir finansavimo skirstymas;
5. Vykdymas;
6. Senų projektų, arba neatitinkančių organizacijos tikslų projektų išbraukimas – naujų įtraukimas.

Mokslinių šaltinių susijusių su suinteresuotųjų asmenų analize, leido atrinkti tris pagrindinius aspektus, kurie turi atsidurti teoriniame modelyje, norint atskleisti kokios tipologijos suinteresuotieji asmenys, pagal kokį įtraukimo lygmenį, priklausomą nuo jų interesų ir galios, ir kokiais metodais turi būti įtraukiami į prieš tai įvardintus projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus. Pagal tipologijas buvo išskiriamos tokios kategorijos:

1. Vyresnieji
2. Vidurys lygmuo
3. Projektų portfelio vadybininkai
4. Projektų vadybininkai
5. Išorės

Pagal dalyvavimo lygmenis buvo išskiriamos tokios kategorijos:

1. Partnerystė
2. Dalyvavimas

3. Konsultavimas
4. Spaudimo komunikacija
5. Traukimo komunikacija

Įtraukimo metodai:

1. Pakvietimai
2. Apklausos ir klausimynai
3. Pristatymas
4. Viešas susitikimas
5. Žiniasklaidos priemonės
6. Apvalaus stalo diskusijos, interviu (įvairios formos)

Šie, remiantis moksline literatūra išskirti aspektai, toliau bus sujungiami į vientisą teorinį modelį, kuriame atsispindės suinteresuotų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus. Šis modelis parodys kokiuose etapuose suinteresuotieji asmenys turi būti įtraukiami, pagal kokias tipologijas koks dalyvavimo lygmuo yra jiems priskiriamas ir kokiais metodais jie yra įtraukiami. Modeli pateikiamas žemiau esančioje operacionalizuotoje lentelėje (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus vertinimo schema.

| | | | | | | | | |
|--|---|--|--------------------------------------|-------------------------|-------------|--------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| Projektų portfelio gyvavimo ciklo etapas | ➔ | Projektų siūlymas; Projektų įvertinimas atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus; Prioritetinis projektų skirstymas; Projektų pasirinkimas ir finansavimo skirstymas; Vykdytas; Senų projektų, arba neatitinkančių organizacijos tikslų projektų išbraukimas – naujų įtraukimas. | | | | | | |
| Įtraukimo lygmuo | ➔ | Traukimo komunikacija (informavimas) | Spaudimo komunikacija (informavimas) | Konsultavimas | | Dalyvavimas | | Partnerystė |
| Įtraukimo metodas | ➔ | Pakvietimai | Žiniasklaidos pramonės | Apklausa ir klausimynai | Pristatymas | Viešas susitikimas | Dirbtuvės (ang. Workshop) | Apvalaus stalo diskusijos - interviu |
| Suinteresuotieji asmenys | ⬇ | | | | | | | |
| Vyresnieji | | | | | | | | |
| Vidurys lygmuo | | | | | | | | |
| Projektų portfelio vadybininkai | | | | | | | | |
| Projektų vadybininkai | | | | | | | | |
| Išorės | | | | | | | | |

Pateiktoje lentelėje, galimas matyti, kuriuose projekto portfelio gyvavimo ciklo etapuose gali būti įtraukiami suinteresuoti asmenys. Prieš pradėdant formuoti projektų portfelį, organizacijoje turi būti atliekami suinteresuotųjų asmenų identifikavimo darbai. Tačiau kaip buvo akcentuojama literatūros šaltinių analizėje suinteresuotųjų asmenų atranka priklauso nuo organizacijos pasirenkamo metodo ar net kelių iš jų, todėl modelyje neatsispindi suinteresuotųjų asmenų atranka. Organizacijai identifikavus suinteresuotuosius asmenis, juos reikia įtraukti į teorinį modelį, kaip parodyta lentelėje. Modelis leidžia kiekvieną kategoriją įvardinti tiksliais suinteresuotaisiais asmenimis, tačiau kategorizavimas, padės organizacijai apsispręsti, kurie suinteresuotieji asmenys turi didžiausią ir mažiausią įtaką bei interesą. Pagal suinteresuotųjų asmenų įsitraukimą ir galią bei įtaką projektų portfeliui, projektų komanda, kiekviename projektų portfelio gyvavimo ciklo etape, turi pamatuoti, kiek daug laiko ir išteklių jie ketina skirti šių suinteresuotųjų asmenų įtraukimui, kadangi tai lemia projektų portfelio sklandų įgyvendinimą. Kiekviename etape, organizacija įtraukia suinteresuotuosius asmenis ir pažymi, koks jų dalyvavimo būtinas lygmuo ir kokiais metodais jie žada juos įtraukti. Taip naudojant šį modelį, organizacija sau individualiai sudaro suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų gyvavimo ciklo etapus modelius, kurie nesikeičiant organizacijos tikslams, gali organizacijai padėti įtraukti suinteresuotuosius asmenis, kurių įtaka gali lemti projektų portfelio įgyvendinimo baigtį.

Suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio formavimą yra sudėtingas reiškinys, reikalaujantis plačios analizės ir daugybės tyrimų. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimas yra procesas, kuris yra suprantamas kaip atskiras reiškinys nuo projektų portfelio formavimo, tačiau formuojant portfelį įsitraukiantis kiekviename jo etape skirtingais aspektais ir nešantis vis kitokią naudą organizacijai. Svarbu pabrėžti, kad suinteresuotųjų asmenų tipologija labai svarbi organizacijai norint įtraukti reikiamus suinteresuotuosius asmenis, kadangi nesuprantant jų skirtumų ir žvelgiant į juos atskirai, galima padaryti daug klaidų, kurios kainuos projektų portfelio sėkmingą užbaigimą. Taip pat labai svarbu pabrėžti, kad projektų portfelis siaurąją prasme apibrėžiamas, kaip savo gyvavimo ciklą turintis įrankis, reikalingas projektų suvaldymui, tačiau egzistuoja ir plačioji projektų portfelio reikšmė, kuri apibrėžiama kaip sėkmingai įgyvendintų projektų sėkmingas kartojamasis nuolatos. Tai reiškia, kad projektai, kuriuos apjungia projektų portfelis yra pavieniai subjektai, kuriuos apjungia vienas valdymas ir vienas tikslas, kurį organizacija naudoja savo strateginiams tikslams pasiekti ir padidinti organizacijos vertę. Projektų portfelio valdymas į visus jo gyvavimo ciklo etapus įtraukiant reikiamus suinteresuotuosius asmenis, tinkamais metodais pagal jų dalyvavimo lygį, gali tapti sėkmingu įrankiu įgyvendinant organizacijos vertę didinančius projektus. Suinteresuotieji asmenys atneša savo kompetencijas, žinias, požiūrį ir idėjas, o organizacija taip gali sėkmingai filtruoti gaunamų projektų pasiūlymų srautą ir sėkmingai realizuoti juos nepažeidžiant suinteresuotųjų asmenų teisių ar interesų. Projektų portfelio įgyvendinimas reiškia sėkmingą organizacijos augimą ir nuolatinį tobulėjimą. Suinteresuoti asmenys turi būti įtraukiami jau į patį portfelio formavimą, kadangi nors ir sudėtinga pradžia, atsižvelgus į šalių interesus ir galias gali tapti sėkmingo valdymo pradžia. Atsižvelgiant į literatūros analizę ir suformuotą suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio formavimą lentelę, galima daryti prielaidą, kad suinteresuotųjų asmenų tinkamas ir laiku įtraukimas į projektų portfelio formavimą yra sėkmingo projektų portfelio įgyvendinimo garantas. Šiuo pagrindu ir naudojant analizuotos literatūros informaciją, toliau šiame darbe bus atliekamas tyrimas, kuris padės pagrįsti teorinį modelį ir padės pateikti rekomendacijas tiriamojo objekto tobulinimui.

3. Tyrimo metodologija

Siekiant ištirti suinteresuotų asmenų įtraukimą į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus Ignalinos rajono savivaldybėje buvo išnagrinėta mokslinė literatūra susijusi su suinteresuotų asmenų įtraukimu į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus. Atlikus teorinę analizę, pasirengta tyrimui: sukurtas teorinis modelis, kuriuo remiantis buvo atliekama Ignalinos rajono savivaldybės dokumentų analizė bei suformuotas pusiau struktūruoto interviu klausimynas. Tyrimo pabaigoje buvo atlikta gautų duomenų analizė ir interpretavimas, pateiktos apibendrinančios išvados ir diskusija.

Tyrimo metodologijos pagrindimas – suinteresuotų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus vertinimo tyrimo metodologija grindžiama šiais moksliniais darbais:

Atvejo analizės metodu naudojosi keletas autorių: „*Project portfolio management in a company strategy implementation, a case study*“, Hyvärri (2014), „*Project Portfolio Management in Theory and Practice*“, Moustafaev (2017). Apie suinteresuotų asmenų įtraukimą į projektinę veiklą, atvejo studija taip pat naudojosi keletas autorių: „*Stakeholder management in complex projects- an empirical case study*“, Adnan (2018), „*Establishing Project Portfolio Management: An Exploratory Analysis of the Influence of Internal Stakeholders' Interactions*“, Beringer ir kt. (2012). Taip pat atvejo analize naudojamosi ir suinteresuotų asmenų įtraukimo į strategijų rengimą moksliniuose darbuose: „*Keys to success in stakeholder engagement: a case study of efficiency Nova Scotia*“, Vincent (2015).

Tyrimo objektas – suinteresuotų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus Ignalinos rajono savivaldybėje.

Tyrimo tikslas – nustatyti kokiais metodais, pagal kokius kriterijus ir kokiais lygmenimis Ignalinos rajono savivaldybėje yra įtraukiami suinteresuotieji asmenys į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus.

Tyrimo tikslo įgyvendinimui išsikelti uždaviniai:

1. Identifikuoti suinteresuotųjų asmenų atrankos kriterijus Ignalinos rajono savivaldybėje;
2. Nustatyti, kas lemia Ignalinos rajono savivaldybėje suinteresuotųjų asmenų įtraukimo lygmenys;
3. Identifikuoti kokiais metodais Ignalinos rajono savivaldybėje yra įtraukiami suinteresuotieji asmenį į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus;
4. Atskleisti Ignalinos rajono savivaldybėje išmoktas pamokas, įtraukiant suinteresuotuosius asmenis į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus.

Tyrimo laikas – 2019 m. vasario - kovo mėn.

Tyrimo metodai – Tyrimui atlikti buvo naudojama kokybinė tyrimo prieiga – atvejo analizė ir naudojami šie metodai: **dokumentų analizė ir pusiau struktūruotas interviu**.

Dokumentų (Ignalinos rajono savivaldybės strateginių plėtros planų 2011-2018 ir 2018-2024) **analizės** metu siekiama tiksliai ir be interpretacijų nustatyti Ignalinos rajono savivaldybės strateginių plėtros planų rengimą per suinteresuotųjų asmenų įtraukimą (jų įtraukimo metodiką, etapus, kuriuose jie buvo įtraukiami).

Siekiant pagilinti strategijų analizės gautus rezultatus ir atskleisti aspektus, kurių dokumentų analizė nėra pajėgi atskleisti toliau yra naudojamas **pusiau struktūruoto interviu** metodas. Norint

išsiaiškinti suinteresuotų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus problematiką Ignalinos rajono savivaldybėje, buvo atliekamas pusiau struktūruotas interviu. Siekiant gauti kuo tikslesnę ir išsamesnę informaciją interviu vyko du kartus. Interviu metu apklausiami 5 su projektų portfelio valdymu dirbantys asmenys savivaldybėje. Interviu buvo atlikti Ignalinos rajono savivaldybėje, darbuotojų darbo metu. Dėl susitikimų buvo sutarta taip pat jų darbo vietose. Iš viso interviu truko 9 valandas, su kiekvienu respondentu nuo 1,5 iki 2 valandų abiem interviu. Atsakymai buvo susisteminti ir pateikiamos išvados bei diskusija.

Prieš atliekant apklausą buvo išskirti tam tikri reikalavimai ekspertams. Norint įvertinti suinteresuotų asmenų įtraukimą į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus būtina darbo patirtis projektų portfelio valdymo srityje. Todėl ekspertas privalėjo būti tiesiogiai susijęs su projektų portfelio valdymu ir įgyvendinimu Ignalinos rajono savivaldybėje. Kiti reikalavimai – lytis, amžius, išsilavinimas, nebuvo išskirti, kadangi nebuvo reikšmingi kriterijai atliekant ekspertų paiešką.

12 lentelė. Ekspertų charakteristika, kodavimas ir interviu trukmė.

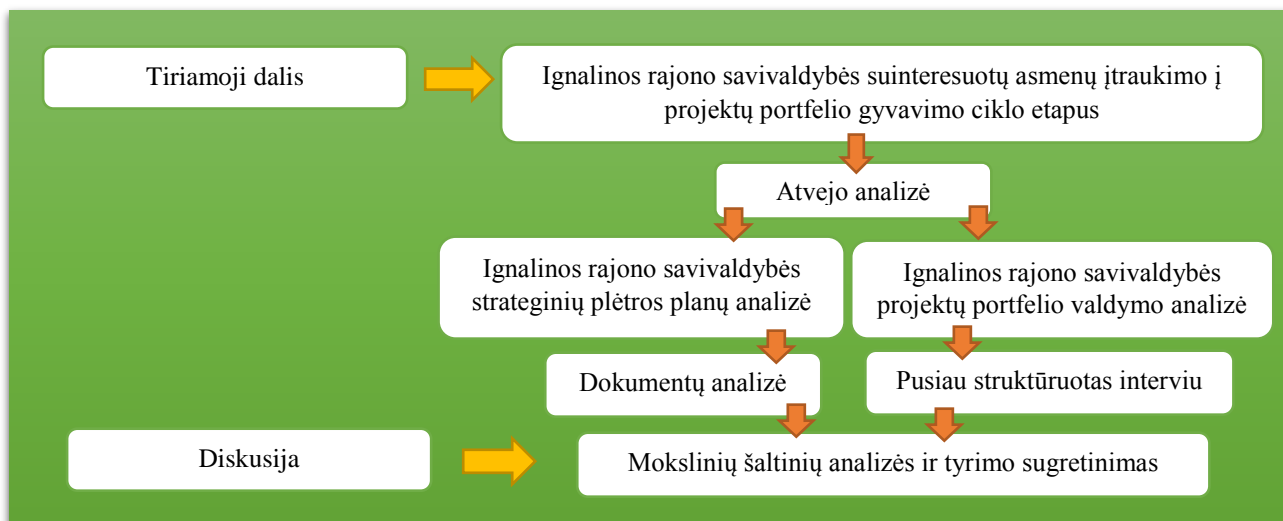
| Nr. | Institucijos pavadinimas | Užimamos pareigos | Darbo stažas | Kodas: | 1 interviu trukmė (val.) | 2 interviu trukmė (val.) |
|-----|------------------------------|--|--------------|---------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Ignalinos rajono savivaldybė | Investicijų, planavimo ir turto valdymo skyriaus vyr. specialistas | 9 metai | 1 resp. | 1:23 | 0:42 |
| 2 | Ignalinos rajono savivaldybė | Investicijų, planavimo ir turto valdymo skyriaus vedėjas | 12 metų | 2 resp. | 1:10 | 0:53 |
| 3 | Ignalinos rajono savivaldybė | Savivaldybės administracijos direktorius | 14 metų | 3 resp. | 1:02 | 1:03 |
| 4 | Ignalinos rajono savivaldybė | Savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotojas | 6 metai | 4 resp. | 1:37 | 0:51 |
| 5 | Ignalinos rajono savivaldybė | Savivaldybės investicijų projektų koordinatorė | 8 metai | 5 resp. | 1:12 | 0:48 |

Iš pateiktos lentelės pastebima, kad dauguma apklaustųjų turi didelį darbo stažą ir užima atsakingas pareigas, susijusias su projektų portfelio valdymu ir gali būti atrinkti kryptingam interviu bei atstovauti specialistų - ekspertų nuomonei. Apklaustų ekspertų charakteristika pateikiama lentelėje (žr. 12 lent.). Pabrėžtina, jog visi ekspertai atitiko iš anksto iškeltus kriterijus, o interviu metu pastebėta, kad jie turi pakankamai žinių ir kompetencijos atsakyti į užduodamus klausimus, susijusius su tyrimo uždaviniais.

Tyrimo instrumentalijs: Pirmoje darbo dalyje remiantis Ignalinos rajono savivaldybės strategijomis buvo identifikuoti skirtumai susiję su suinteresuotų asmenų įtraukimu į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus, remiantis teorinio modelio struktūra (žr. 11 lent.). Antroje tyrimo dalyje, remiantis ekspertų atsakymais, buvo įvertinta situacija, pagal kokius kriterijus yra įtraukiamos suinteresuotosios šalys į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus Ignalinos rajono savivaldybėje, kokio lygmens įtraukimas vyksta ir kokiais metodais tai daroma. Pusiau struktūruoto interviu klausimyne buvo pateikiami atviri klausimai. Siekiant konkrečių atsakymų gavimo, buvo užduodami tikslinamieji papildomi klausimai. Klausimyne pateikiama 11 pagrindinių klausimų sudaryti

remiantis teoriniu modeliu ir prieš tai analizuotais moksliniais šaltiniais, buvo sudarytas klausimynas (žr. 1 priedą).

12 Paveikslėlis: Tyrimo proceso loginė schema.



Atvejo pasirinkimo pagrindimas: Siekiant ištirti suinteresuotų asmenų įtraukimo į projektų portfelio formavimą galimybes ir gaunamą rezultatą buvo pasirinktas Ignalinos rajono atvejis. Šis rajonas pasirinktas dėl trijų priežasčių:

1. blogi Ignalinos rajono savivaldybės indeksų rezultatai 2017-2018 metais;
2. Ignalinos rajono savivaldybės strategijos neįgyvendinimas ir naujos strategijos rengimas
3. Ignalinos rajono savivaldybės realios galimybės konkuruoti su sėkmingai veikiančiomis kurortinėmis savivaldybėmis.

Viešajam sektoriui tenka vis didesnis aplinkos spaudimas, kuris verčia teikti geresnes paslaugas, tapti labiau orientuotas į klientą ir tuo pačiu metu siekti efektyvumo (taupyti biudžeto lėšas) - tuo tarpu, nuolatos vyksta biudžetas karpymas ir didėja piliečių bei verslo lūkesčiai. Jungtinės Karalystės vyriausybės 2005 m. strategijoje „Transformation Government - Enabled by Technology” įpareigojama JK vyriausybę imtis veiksmų, tokių kaip viešųjų paslaugų transformavimas piliečių labui, įskaitant portfelio valdymo metodo taikymą viešajame valdyme. Nors tai yra stiprios vakarų šalies patirtis lyginant su Lietuva, tačiau vis dažniau girdima, kad Lietuvoje vis dar taikoma Naujoji Viešoji Vadyba yra neefektyvi ir jau gerokai pasenusi. Todėl jau ir Lietuvoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 patvirtintoje, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje, yra numatytas tikslas „Stiprinti strateginį mąstymą viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą“, pasitelkiant būtent projektų ir projektų portfelio valdymą.

4. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus tyrimo rezultatai ir diskusija

4.1. Ignalinos rajono savivaldybės suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus analizė

Šioje darbo dalyje pristatomi projektų portfelio formavimo įtraukiant suinteresuotuosius asmenis tyrimo rezultatai. Tyrimui atlikti ir iškeltą mokslinę problemą atskleisti buvo pasirinktas Ignalinos rajono savivaldybės atvejis. Šio atvejo pasirinkimas grindžiamas Ignalinos rajono savivaldybės 2011 – 2018 ir 2018 – 2024 metų strategijų įgyvendinimu ir Lietuvos statistikos departamento neigiamu šio rajono įvertinimu, viešai skelbiamuose, Lietuvos savivaldybių indekso ataskaitose. Šis tyrimas yra padalintas į dvi dalis: pirmoje pristatomi Ignalinos rajono 2011-2018 m. ir 2018-2024 m. strategijų analizės rezultatai (pagal suinteresuotų asmenų įtraukimą). Antroje dalyje, penkių savivaldybėje dirbančių ekspertų, kurie yra ar buvo glaudžiai susiję su rengiamomis strategijomis ir projektų įgyvendinimu, interviu susisteminti rezultatai.



Šio tyrimo rezultatai, leis pateikti tam tikras išvadas, kurios leis suprasti, kodėl suinteresuotieji asmenys yra įtraukiami arba neįtraukiami į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus, į kuriuos etapus portfelio komanda įtraukia suinteresuotuosius asmenis, kokiais įtraukimo lygmenimis ir kokiais metodais tai daro. Tai padės pateikti išvadas svarbia ir kitoms savivaldybėms, kurios susidūrė su analogiška situacija. Šis tyrimas parodys, kaip svarbu savivaldybėms pasirinkti reikiamus metodus ir kriterijus suinteresuotų asmenų įtraukimui į projektų portfelio ciklo etapus. Taip pat, parodys kokie esminiai elementai daro įtaką savivaldybėms, įtraukiant suinteresuotuosius asmenis, kaip vertina ir pagal ką renkasi suinteresuotuosius asmenis.

Viso tyrimo metu buvo remiamasi analizuotais moksliniais šaltiniais ir darbe pateiktais susistemintais analizės rezultatais. Tiek strategijų analizė, tiek pusiau struktūruotas interviu yra paremtas anksčiau analizuota moksline literatūra, kuri leido tikslingai siekti norimų rezultatų ir pateikti tinkamai bei pagrįstai susistemintus tyrimo rezultatus. Tyrimo metu buvo naudojamosi visais etikos numatytais reikalavimais, konfidencialumu ir pagrįstumu.

Pirmoje tyrimo dalyje atliekama Ignalinos rajono savivaldybės 2011-2018 ir 2018-2024 metų strategijų analizė, kurioje, remiantis strategijomis analizuojama, kokiuose etapuose buvo įtraukiami suinteresuotieji asmenys, kokiais metodais tai buvo atliekama ir kas lėmė būtent tų suinteresuotų asmenų įtraukimą į projektų portfelio etapus. Šiems rezultatams gauti, buvo naudojamosi prieš tai šiame darbe pateiktu teoriniu suinteresuotų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus modeliu jį skaidant ir analizuojant pagal teorinės dalies analizuotus etapus, o vėliau buvo aprašomi analizės rezultatai ir jų lyginamoji analizė. Skaidymas atliekamas, pagal tyrimo uždavinius, kurių rezultatai geriausiai atsiskleis analizuojami atskirai ir vėliau pateikiant jų lyginamąsias analizes.

4.1.1. Suinteresuotųjų asmenų atranka ir grupavimas

13 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės 2011 – 2018 metų strategijos analizė.

| Projektų portfelio gyvavimo ciklo etapas |  | Projektų siūlymas | Projektų įvertinimas atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus | Prioritetinis projektų skirstymas | Projektų pasirinkimas ir finansavimo skirstymas | Vykdymas | Senų projektų, arba neatitinkančių organizacijos tikslų projektų išbraukimas – naujų įtraukimas |
|--|---|-------------------|---|-----------------------------------|---|---|---|
| Suinteresuotieji asmenys |  | | | | | | |
| Vyresnieji (5 Savivaldybės skyrių vedėjai + 25 savivaldybės rajono tarybos nariai) | | Įtraukta | | | | | |
| Vidurys lygmuo (7 specialistai) | | Įtraukta | | | | | |
| Projektų portfelio vadybininkai (1 savivaldybės skyriaus vedėjas) | | Įtraukta | | | | | |
| Projektų vadybininkai | | Neįtraukta | | | | | |
| Išorės (Ignalinos rajono turizmo informacijos centro direktorius + plėtros plano rengėjai + visuomenė) | | Įtraukta | | | | Įtraukta (priežiūroje ir kontrolėje) | |

Analizuojant 2011- 2018 metų strategiją galima pastebėti, kad strategijos kūrime, dalyvauja visi, savivaldybės įtraukti suinteresuotieji asmenys. Dominuoja vidinės savivaldybės struktūros įtraukimas, tačiau dalyvauja ir išorės dalyviai. Iš strategijos analizės, nėra aišku, kokiais esminiais kriterijais savivaldybė vadovavosi įtraukdama tam tikrus suinteresuotuosius asmenis, tačiau atsižvelgiant į dominuojantį vidaus Vyresniųjų dalyvių skaičių, galima daryti prielaidą, kad suinteresuotų asmenų galios kriterijus, turėjo tam tikros įtakos svarstant ką reikėtų įtraukti į projektų portfelį. Suinteresuotieji asmenys yra įtraukiami tik į projektų siūlymo etapą, kuriame jie atlieka svarbų vaidmenį, tačiau tolimesniuose etapuose nedalyvauja. Iš suinteresuotųjų asmenų yra sudaromos grupės (Investicijų, verslo ir urbanistikos darbo grupė, Švietimo, socialinių reikalų, kultūros ir sporto grupė). Šiose grupėse asmenys siūlo projektus, tolimesnes savivaldybės projektų portfelio darbo kryptis. Suinteresuotieji asmenys įtraukiami atsižvelgiant tik į jų su projektine veikla susijusią darbo specifiką ir aktualumą.

14 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės 2018 – 2024 metų strategijos analizė.

| Projektų portfelio gyvavimo ciklo etapas | ➔ | Projektų siūlymas | Projektų įvertinimas atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus | Prioritetinis projektų skirstymas | Projektų pasirinkimas ir finansavimo skirstymas | Vykdymas | Senų projektų, arba neatitinkančių organizacijos tikslų projektų išbraukimas – naujų įtraukimas |
|--|---|-------------------|---|-----------------------------------|---|--|---|
| Suinteresuotieji asmenys | ⬇ | | | | | | |
| Vyresnieji (10 Savivaldybės skyrių vedėjai + 21 savivaldybės rajono tarybos nariai) | | Įtraukta | | | | | |
| Vidurys lygmuo (8 specialistai + 3 inžinieriai) | | Įtraukta | | | | | |
| Projektų portfelio vadybininkai (1 savivaldybės skyriaus vedėjas) | | Įtraukta | | | | | |
| Projektų vadybininkai | | Neįtraukta | | | | | |
| Išorės (23 įstaigų vadovai+ plėtros plano rengėjai + 4 bendruomenių atstovai + 10 seniūnijų + 8 NVO + visuomenė 228) | | Įtraukta | | | | Įtraukta (prižiūroje ir kontrolėje) | |

2018- 2024 metų strategijoje galima pastebėti, kad suinteresuotųjų asmenų įtraukimas tapo platesnis (įtraukta daugiau įvairių tipologijų suinteresuotųjų asmenų). Akivaizdus suinteresuotųjų asmenų iš išorės išaugimas, taip pat daug didesnis visų įtrauktų suinteresuotųjų asmenų skaičius. Strategijoje nėra pateikiami kriterijai, kuriais vadovautasi įtraukiant suinteresuotuosius asmenis, tačiau yra išskirtos keturios įtrauktųjų grupės: Verslo, ekonomikos, žemės ūkio, turizmo, kultūros ir gamtos paveldo, miesto ir kaimo plėtros darbo grupė, Švietimo, kultūros, socialinės apsaugos, sveikatos priežiūros, sporto, jaunimo ir NVO darbo grupė, Susisiekimo, vandens tiekimo ir nuotekų šalinimo, energetinio ir šilumos ūkio infrastruktūros, viešo naudojimo teritorijų, aplinkos apsaugos ir kito savivaldybės valdomo turto darbo grupė, Viešojo valdymo informacinių technologijų, žmogiškųjų išteklių ir viešojo saugumo darbo grupė. Nors vidiniai savivaldybės suinteresuotieji asmenys įtraukiami daugiau, tačiau išorėje atsiranda ir NVO ir bendruomenės ir seniūnijos. Galima daryti prielaidą, kad tam tikri, strategijoje nematomi, aspektai pakeitė savivaldybės požiūrį į suinteresuotųjų asmenų įtraukimą, tačiau analizuojant etapus, kuriuose suinteresuotieji asmenys yra įtraukiami matomas įtraukimas tik į projektų siūlymo etapą ir vykdymą (prižiūrint ir kontroliuojant).

4.1.2. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo lygmuo

15 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės 2011 – 2018 metų strategijos analizė.

| Įtraukimo lygmuo | ➡ | Traukimo komunikacija (informavimas); Spaudimo komunikacija (informavimas); Konsultavimas; Dalyvavimas; Partnerystė | | | | | |
|--|---|---|---|-----------------------------------|---|---|---|
| Projektų portfelio gyvavimo ciklo etapas | ➡ | Projektų siūlymas | Projektų įvertinimas atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus | Prioritetinis projektų skirstymas | Projektų pasirinkimas ir finansavimo skirstymas | Vykdymas | Senų projektų, arba neatitinkančių organizacijos tikslų projektų išbraukimas – naujų įtraukimas |
| Suinteresuotieji asmenys | ⬇ | | | | | | |
| Vyresnieji (5 Savivaldybės skyrių vedėjai + 25 savivaldybės rajono tarybos nariai) | | Įtraukta Traukimo komunikacija (informavimas) | | | | | |
| Vidurys lygmuo (7 specialistai) | | Įtraukta Traukimo komunikacija (informavimas) | | | | | |
| Projektų portfelio vadybininkai (1 savivaldybės skyriaus vedėjas) | | Įtraukta Traukimo komunikacija (informavimas) | | | | | |
| Projektų vadybininkai | | Neįtraukta | | | | | |
| Išorės (Ignalinos rajono turizmo informacijos centro direktorius + plėtros plano rengėjai + visuomenė) | | Įtraukta Traukimo komunikacija (informavimas) | | | | Įtraukta (priežiūroje ir kontrolėje) Traukimo komunikacija (informavimas) | |

Suinteresuotųjų asmenų įtraukimas, pagal strateginį plėtros planą, buvo vykdomas tik vienu lygmeniu. Apie projektų portfelio rengimą buvo informuojami suinteresuotieji asmenys, tačiau gilesnio jų įtraukimo nebuvo. Informavimas per traukimo komunikaciją yra žemiausias lygmuo piramidėje, todėl remiantis analizuotais moksliniais šaltiniais, galima daryti prielaidą, kad Ignalinos rajono savivaldybės strategini plėtros plano metu nebuvo siekiama įtraukti suinteresuotųjų asmenų glaudesniai bendradarbiavimui, nebuvo siekiama užmėgsti ryšių tolimesniems projektų portfelio gyvavimo ciklo etapams, o ypač suinteresuotųjų asmenų gilaus įsitraukimo. Lygiai tą patį, nagrinėjant strategiją galima pasakyti ir apie suinteresuotųjų asmenų (visuomenės) įtraukimą į projektų vykdymo etapą. Tai buvo vykdoma tiesiog informuojant, tačiau aktyviais nesiekiant gilesnio suinteresuotųjų asmenų įsitraukimo į šį etapą.

16 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės 2018 – 2024 metų strategijos analizė.

| Įtraukimo lygmuo | ➡ | Traukimo komunikacija (informavimas); Spaudimo komunikacija (informavimas); Konsultavimas; Dalyvavimas; Partnerystė | | | | | |
|--|---|---|---|-----------------------------------|---|---|---|
| Projektų portfelio gyvavimo ciklo etapas | ➡ | Projektų siūlymas | Projektų įvertinimas atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus | Prioritetinis projektų skirstymas | Projektų pasirinkimas ir finansavimo skirstymas | Vykdymas | Senų projektų, arba neatitinkančių organizacijos tikslų projektų išbraukimas – naujų įtraukimas |
| Suinteresuotieji asmenys | ⬇ | | | | | | |
| Vyresnieji (10 Savivaldybės skyrių vedėjai + 21 savivaldybės rajono tarybos nariai) | | Įtraukta Traukimo komunikacija (informavimas), Dalyvavimas | | | | | |
| Vidurys lygmuo (8 specialistai + 3 inžinieriai) | | Įtraukta Traukimo komunikacija (informavimas), Dalyvavimas | | | | | |
| Projektų portfelio vadybininkai (1 savivaldybės skyriaus vedėjas) | | Įtraukta Traukimo komunikacija (informavimas), Dalyvavimas | | | | | |
| Projektų vadybininkai | | Neįtraukta | | | | | |
| Išorės (23 įstaigų vadovai+ plėtros plano rengėjai + 4 bendruomenių atstovai + 10 seniūnijų + 8 NVO + visuomenė 228) | | Įtraukta Traukimo komunikacija (informavimas), Dalyvavimas | | | | Įtraukta (priežiūroje ir kontrolėje) Traukimo komunikacija (informavimas) | |

Suinteresuotųjų asmenų įtraukimas, pagal strateginį plėtros planą, buvo vykdomas dviejų lygmenų tipais. Apie projektų portfelio rengimą suinteresuotieji asmenys buvo ne tik informuojami žemiausiu lygmeniu, tačiau ir stengiamasi glaudžiau juos įtraukti į šį projektų portfelio etapą. Tai galima apgrįsti strateginiame plėtros plane esančiu darbo grupių susitikimų grafiku, diskusijomis, gaunamais ir apibendrinamais rezultatais ir pasiūlymu teikimu. Kiekviena suinteresuotųjų asmenų grupė dalyvavo projektų teikimo etapuose, prieš tai juos informuojant. Informavimo etape savivaldybė galėjo sužinoti, kokie suinteresuotieji asmenys turi interesą įsitraukti į projektų siūlymą, taip pat atsižvelgiant į jų galias ir poreikius suskirstyti į grupes, o dalyvaujant praturtinti projektų siūlymų etapą. Vėlesniuose etapuose jokio lygmens nebuvo dėl suinteresuotųjų asmenų neįtraukimo, o apie vykdymo etapą suinteresuotieji asmenys buvo informuoti, tačiau glaudesnis lygmuo nebuvo pasiūlytas, taip pat darant prielaidą, kad nebuvo noro įtraukti suinteresuotuosius asmenis į patį įgyvendinimo etapą.

4.1.3. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo metodai

17 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės 2011 – 2018 metų strategijos analizė.

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|-----------------------------------|---|--|---|
| Įtraukimo metodas | ➔ | Pakvietimai, Žiniasklaidos priemonės, Apklausos ir klausimynai, Pristatymas, Viešas susitikimas, Dirbtuvės (ang. Work-shop), Apvalaus stalo diskusijos - interviu | | | | | |
| Įtraukimo lygmuo | ➔ | Traukimo komunikacija (informavimas); Spaudimo komunikacija (informavimas); Konsultavimas; Dalyvavimas; Partnerystė | | | | | |
| Projektų portfelio gyvavimo ciklo etapas | ➔ | Projektų siūlymas | Projektų įvertinimas atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus | Prioritetinis projektų skirstymas | Projektų pasirinkimas ir finansavimo skirstymas | Vykdymas | Senų projektų, arba neatitinkančių organizacijos tikslų projektų išbraukimas – naujų įtraukimas |
| Suinteresuotieji asmenys | ⬇ | | | | | | |
| Vyresnieji (5 Savivaldybės skyrių vedėjai + 25 savivaldybės rajono tarybos nariai) | | Įtraukta Traukimo komunikacija (informavimas) Kvietimai (asmeniniai) | | | | | |
| Vidurys lygmuo (7 specialistai) | | Įtraukta Traukimo komunikacija (informavimas) Kvietimai (asmeniniai) | | | | | |
| Projektų portfelio vadybininkai (1 savivaldybės skyriaus vedėjas) | | Įtraukta Traukimo komunikacija (informavimas) Kvietimai (asmeniniai) | | | | | |
| Projektų vadybininkai | | Neįtraukta | | | | | |
| Išorės (Ignalinos rajono turizmo informacijos centro direktorius + plėtros plano rengėjai + visuomenė) | | Įtraukta Traukimo komunikacija (informavimas) Kvietimai (asmeniniai ir vieši internetiniame puslapyje bei laikraštyje) Apklausa | | | | Įtraukta (priežiūroje ir kontrolėje) Traukimo komunikacija (informavimas) | |

Dalyvavimo metodai, kuriais Ignalinos rajono savivaldybė stengėsi įtraukti suinteresuotuosius asmenis, yra nesudėtingi ir pritaikomi būtent žemiausiam įtraukimo lygmeniui. Vyravo du metodai, vienas jų: kvietimai – siekiant suinteresuotuosius asmenis informuoti apie projektų siūlymo etapą. Kvietimai buvo siunčiami asmeniškai ir viešai paskelbus kvietimą Ignalinos rajono savivaldybės tinklapyje ir laikraštyje. Šis kvietimas buvo visiškai informacinio pobūdžio. Taip pat buvo naudojamas apklausos metodas, kuris strateginiame plėtros plane buvo įvardintas, tačiau nepateikti jokie rezultatai, kurie paaiškintų kokią informaciją gavo projektų portfelio formuotojai ir ar į ją buvo atsižvelgiama. Apklausa, pagal strategijoje pateiktą aprašą buvo skirta

sužinoti, kokią visuomenė mato Ignalinos rajono viziją ir koku keliu Ignalina turėtų eiti įgyvendinama projektus. Tačiau taip ir neaišku ar buvo pasiekti respondentai. Apie įtraukimo metodus į vykdymo etapą informacija nepateikta.

18 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės 2018 – 2024 metų strategijos analizė.

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|-----------------------------------|---|--|---|
| Įtraukimo metodas | ➡ | Pakvietimai, Žiniasklaidos priemonės, Apklausos ir klausimynai, Pristatymas, Viešas susitikimas, Dirbtuvės (ang. Work-shop), Apvalaus stalo diskusijos - interviu | | | | | |
| Įtraukimo lygmuo | ➡ | Traukimo komunikacija (informavimas); Spaudimo komunikacija (informavimas); Konsultavimas; Dalyvavimas; Partnerystė | | | | | |
| Projektų portfelio gyvavimo ciklo etapas | ➡ | Projektų siūlymas | Projektų įvertinimas atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus | Prioritetinis projektų skirstymas | Projektų pasirinkimas ir finansavimo skirstymas | Vykdymas | Senų projektų, arba neatitinkančių organizacijos tikslų projektų išbraukimas – naujų įtraukimas |
| Suinteresuotieji asmenys | ⬇ | | | | | | |
| Vyresnieji (10 Savivaldybės skyrių vedėjai + 21 savivaldybės rajono tarybos nariai) | | Įtraukta / Traukimo komunikacija (informavimas), Dalyvavimas, Kvietimai (asmeniniai), Žiniasklaidos priemonės, Dirbtuvės (ang. Work-shop) | | | | | |
| Vidurys lygmuo (8 specialistai + 3 inžinieriai) | | Įtraukta / Traukimo komunikacija (informavimas), Dalyvavimas, Kvietimai (asmeniniai), Žiniasklaidos priemonės, Dirbtuvės (ang. Work-shop) | | | | | |
| Projektų portfelio vadybininkai (1 savivaldybės skyriaus vedėjas) | | Įtraukta / Traukimo komunikacija (informavimas), Dalyvavimas, Kvietimai (asmeniniai), Žiniasklaidos priemonės, Dirbtuvės (ang. Work-shop) | | | | | |
| Projektų vadybininkai | | Neįtraukta | | | | | |
| Išorės (23 įstaigų vadovai+ plėtros plano rengėjai + 4 bendruomenių atstovai + 10 seniūnijų + 8 NVO + visuomenė 228) | | Įtraukta / Traukimo komunikacija (informavimas), Dalyvavimas Kvietimai (asmeniniai), Žiniasklaidos priemonės, Apklausos ir klausimynai, Dirbtuvės (ang. Work-shop) | | | | Įtraukta (priežiūroje ir kontrolėje) Traukimo komunikacija (informavimas) | |

Šiame strateginiame plėtros plane naudojami metodai tokie kaip: apklausa; kvietimai savivaldybės internetiniame puslapyje, vietiniuose laikraščiuose, žiniasklaidos priemonės per vietinę televiziją, informacijos teikimas socialinio tinklo „Facebook“ platformoje ir Dirbtuvės. Šiuo metodu, siekta suinteresuotuosius asmenis įtraukti į atviros formos diskusiją laisvoje atmosferoje, keistis informacija, diskutuoti ir atskleisti svarstomų projektų stipriąsias ir silpnąsias projektų puses, galimybes ir grėsmes. Šis metodas skirtas stipresniam įtraukimui, todėl galima daryti prielaidą, kad projektų siūlyme savivaldybė atvirai norėjo įtraukti suinteresuotuosius asmenis idėjų gavimui ir tolimesniam jų vystymui. Žiniasklaidos priemonė taip pat yra veiksmingas metodas siekiant įtraukti suinteresuotuosius asmenis, todėl tai pagrindžia, kad savivaldybė turėjo interesų įtraukti kuo daugiau suinteresuotųjų asmenų į projektų siūlymo etapą. Apie įtraukimo metodus į vykdymo etapą informacija nepateikta.

Pateiktose Ignalinos rajono savivaldybės strateginių plėtros planų analizės lentelėse matomi gana aiškūs skirtumai (žr. 19 lent.). Pirmiausia, pirmojoje strategijoje aiškiai matomas mažas įtrauktų suinteresuotųjų asmenų skaičius lyginant su naująja strategija. Taip pat aiškus skirtumas tarp šių strategijų žiūrint į suinteresuotų asmenų tipologiją. Pirmuoju atveju dalyvauja vidiniai, aukštesnio lygio suinteresuotieji asmenys ir beveik nėra išorės suinteresuotųjų asmenų. Antruoju atveju situacija keičiasi ir susiinteresuotieji asmenys aktyviai įtraukiami ir iš išorės. Taip pat svarbu paminėti, kad įsitraukia įvairios organizacijos ir bendruomenės. Skiriasi ir suinteresuotų asmenų grupių skaičius, kuris naujojoje strategijoje atitinka įvairesnius suinteresuotųjų asmenų poreikius ir interesus. Pirmosios analizės atveju yra tam tikrų panašumų: Ignalinos rajono savivaldybė vangiai įtraukia suinteresuotuosius asmenis į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus. Abiejų strategijų analizės rezultatai parodo, kad daugumoje etapų suinteresuotieji asmenys visai nėra įtraukiami. Įtraukimas vyksta tik projektų siūlymo etape ir kontrolėje, tačiau kontrolės atveju nėra nurodyta kas įtraukiamas. Čia atsiskleidžia savivaldybės uždaramas ir nenoras įtraukti suinteresuotųjų asmenų. Nors naujesnės strategijos atveju, teigiamas postūmis atsiranda.

Antrasis analizės etapas, kuriame analizuojamas įtraukimo lygmuo, pirmajame strategijos plėtros plane yra atrandamas tik vienas įtraukimo lygmuo – žemiausias piramidėje Traukimo (informavimo) komunikacijos lygmuo. Jis atsiranda ir antrojoje strategijoje, tačiau asmenis skirtumas yra tai, kad pirmuoju atveju informavimas yra galima sakyti vienintelis lygmuo, kuris parodo savivaldybės paviršutinį požiūrį į suinteresuotųjų asmenų įtraukimą ir nenorą palaikyti glaudesnius ryšius. Tuo tarpu antruoju atveju, galima matyti ir dalyvavimo lygmenį, kuris keičia požiūrį į savivaldybę įtraukiant suinteresuotuosius asmenis. Dalyvavimas parodo siekį pasiekti glaudesnius santykius ir labiau įtraukti suinteresuotuosius asmenis, tačiau pagal pirmuosius rezultatus tai galioja tam pačiam pirmajam projektų portfelio gyvavimo ciklo etapui. Antruoju atveju taip pat yra vykdomas ir informavimo įtraukimo lygmuo, tačiau jį papildo gilesnis įtraukimas.

Trečiasis etapas padėjo išsiaiškinti abejose strategijose naudojamus įtraukimo metodus. Pirmuoju atveju tai yra tik kvietimai (asmeniniai ir vieši), antruoju – apklausa. Apklausoje metodo naudojimo negalima įvertinti dėl duomenų nepateikimo, tačiau kvietimai, kurie išorėje buvo naudojami tik internetiniame puslapyje ir vietinėje spaudoje parodo atsainų bendradarbiavimą su suinteresuotaisiais asmenimis. Didesnių pastangų savivaldybė neįdėjo. Antruoju atveju atsiranda įdomesnių ir daug labiau suinteresuotuosius asmenis įtraukiančių metodų. Apklausa (su pateikiamais rezultatais) ir kvietimai papildomi žiniasklaidos priemonėmis vietinėje televizijoje, informaciniai pranešimai socialiniuose tinkluose ir dalyvavimo lygmeniui skirtas dirbtuvių metodas, kuris parodo, kad

savivaldybė įdėjo daug pastangų siekdama išgauti iš suinteresuotųjų asmenų informaciją ir suprasti kokie yra jų interesai ir lūkesčiai tolimesniems savo darbams.

19 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės 2011 – 2018 ir 2018 – 2024 metų strategijų lyginamoji analizė.

| Strategijos Lyginamieji | 2011 – 2018 metų Ignalinos rajono strateginis plėtros planas | | 2018 – 2024 metų Ignalinos rajono strateginis plėtros planas | |
|--|--|---|--|---|
| | Projektų siūlymo etapas | Vykdyimo etapas | Projektų siūlymo etapas | Vykdyimo etapas |
| Projektų portfelio gyvavimo ciklo etapai, į kuriuos buvo įtraukti suinteresuotieji asmenys | | | | |
| Suinteresuotųjų asmenų atranka | Daugiausiai vidaus suinteresuotieji asmenys (Vyresnieji, Vidurys lygmuo, Projektų portfelio vadybininkai) | Išorės suinteresuotieji asmenys | Vidaus ir išorės suinteresuotieji asmenys (Vyresnieji, Vidurys lygmuo, Projektų portfelio vadybininkai, išorės) | Išorės suinteresuotieji asmenys |
| Atrankos kriterijai | - | - | - | - |
| Įtraukimo lygmenys | Traukimo komunikacija (informavimas) | Traukimo komunikacija (informavimas) | Traukimo komunikacija (informavimas); Dalyvavimas. | Traukimo komunikacija (informavimas) |
| Metodai | Kvietimai (asmeniniai ir vieši internetiniame puslapyje bei laikraštyje), Apklausa. | - | Kvietimai (asmeniniai), Žiniasklaidos priemonės, Apklausos ir klausymynai, Dirbtuvės (ang. Work-shop). | - |

Apibendrinant dviejų strategijų analizę (žr. 21 lent.), galima pastebėti, kad suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus yra ribotas. Suinteresuotieji asmenys vangiai įtraukiami į formavimo etapus, nors strategijose teigiama, kad visas strategijos formavimas yra paremtas rajono gyventojų nuomone ir jų lūkesčiais. Tačiau analizuojant antrąją strategiją, matomas aiškus proveržis suinteresuotųjų asmenų įtraukimo procese. Dalyvauja suinteresuotieji asmenys, jie yra suskirstomi pagal jų interesus į atskiras grupes, jie siūlo idėjas ir dalyvauja pirmajame etape, o yra ne vien informuojami apie tai. Šioje strategijoje yra aiškus ir visuomenės įtraukimas į strategijos vizijos formavimą, su parodoma apklausa ir atsakiusiųjų procentais. Suinteresuotieji asmenys Ignalinos rajono savivaldybėje nėra įtraukiami į projektų įvertinimo atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus, prioritetinio projektų skirstymo, projektų pasirinkimo ir finansavimo skirstymo, vykdymo (išskyrus priežiūrą ir kontrolę) ir senų projektų, arba neatitinkančių organizacijos tikslų projektų išbraukimo – naujų įtraukimo etapus. Suinteresuotieji asmenys turi savarankiškai sekti viešus projektų skelbimus ir gali teikti skundus dėl jų neįgyvendinimo, tačiau neaprašyta kaip iš anksto tam užkirsti kelią. Pirminiame strategijos formavimo etape įtraukiami suinteresuotieji asmenys, toliau nebedalyvauja Ignalinos rajono savivaldybės projektinėje veikloje, jie tampa tik informuotais suinteresuotaisiais asmenimis, nebent projektinė veikla yra tiesioginis suinteresuotojo asmens darbas (pavyzdžiui vedėjai ir kt. savivaldybėje dirbantys asmenys), kurie savarankiškai gali dalyvauti tam tikruose etapuose.

4.2. Ignalinos rajono savivaldybės ekspertų apklausa

Toliau, remiantis anksčiau metodologiniuose nurodymuose pateiktais tyrimų uždaviniais analizuojama Ignalinos rajono savivaldybėje vykdyto interviu metu gauti respondentų atsakymai. Siekiant tikslesnės ir struktūruotos informacijos, toliau bus pateikiamos lentelės, kuriose atspindės ekspertinio interviu rezultatai.

4.2.1. Suinteresuotųjų asmenų atranka į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus

Pirmajame interviu etape, respondentų buvo klausiami klausimų susijusių su suinteresuotųjų asmenų atranka į projektų portfelį. Respondentai buvo klausiami keletas klausimų, kurie prieš ta metodologijoje buvo pagrįsti temos atskleidimui ir problematikos patikslinimui. Pirmiausia, siekiant sulyginėti šiame darbe pateiktus projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus su savivaldybės ekspertų naudojamais etapais, buvo prašoma išskirti jų praktikoje matomus projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus.

20 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės ekspertų apklausa

| Respondentas | Citata | Reikšmė |
|----------------|--|--|
| 1 resp. | <i>„Projektų iniciavimas, finansavimo šaltinių paieška, projektų rengimas, jų tikslinimas, dokumentų galutinis sutvarkymas ir finansavimo gavimas, projekto vykdymas, Projekto kontrolė (visą ciklo laikotarpį abejomis kryptimis), projekto užbaigimas“. „labai svarbu praktikoje matyti ne vien konkrečius teorinius etapus, tačiau procesus, kurie vyksta tarp projektų portfelio etapų, kadangi ten vyksta ilgi ir svarbūs procesai“</i> | Projektų portfelio gyvavimo ciklo etapai |
| Apibendrinimas | Šis atisakymas parodo, kad projektų portfelio gyvavimo ciklo etapai yra suprantami labai panašiai, kaip teoriniam modelyje nurodytieji etapai, tačiau Ignalinos rajono savivaldybėje išskiriami ir finansavimo paieškos ir gavimo, projektų tikslinimo etapai. | |

Sulyginus žinias apie projektų portfelio ciklo etapus, buvo teiraujama respondentų apie esminį tyrinėjamą pirmojo etapo klausimą pagal kokius kriterijus savivaldybėje suinteresuotieji asmenys yra įtraukiami į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus ir ar galia ir interesas yra lemiami veiksniai juos įtraukiant. Respondentų nuomonės šiek tiek išsiskyrė.

21 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės ekspertų apklausa

| Respondentas | Citata | Reikšmė |
|----------------|--|---|
| 5 resp. | <i>„...mes visada laukiame idėjų ir jų iniciatyvų, tačiau neturime sistemos, kurios pagrindu vykdytume atranką.“</i> | Specifinių atrankos kriterijų nėra |
| 3 resp. | <i>„suinteresuotieji asmenys savivaldybėje, o ypač projektų portfelio eigoje nėra pakankamai įtraukiami ... nors mūsų savivaldybėje suinteresuotieji asmenys nėra skirstomi ir kategorizuojami“</i> | |
| 2 resp. | <i>„žmonių grupė kreipiasi su problema (pasiūlymu) pas merą arba dažniau pas vietos seniūną, tada galvojama kaip išspręsti iškilusias problemas ar įgyvendinti pasiūlymus ir dažniausiai tiesiog pagal bėdos įvertinimą arba suinteresuotosios šalies interesą yra sprendžiama ar projektą reikia vykdyti ar ne. Negaliu įvardinti ar tai priklauso nuo suinteresuotojo asmens įtakos savivaldybėje, tačiau galia visada yra veiksnys, kuris gali lemti daug.“</i> | Vyrauja galios ir intereso kriterijus įtraukiant suinteresuotuosius asmenis |
| 4 resp. | <i>„Savivaldybėje nėra suformuota patariamoji taryba ar kitas organas, leidžiantis daryti suinteresuotųjų asmenų atranką ir apskritai reguliuoti ar derinti projektus...“</i> | |
| Apibendrinimas | Ignalinos rajono savivaldybėje nėra apibrėžti suinteresuotųjų asmenų įtraukimui keliami reikalavimai ar kriterijai. Pagal respondentų atsakymus, galima daryti prielaidą, kad suinteresuotieji asmenys yra įtraukiami atsižvelgiant į jų galimą įtaką (galia) ir jų interesą. Mokslinėje literatūroje mokslininkų teigimu, šioje vietoje veikia žmogiškasis atrankos faktorius, kurio neapskaičiuosi jokiais metodais, tam pritaria ir respondentai. | |

Apibendrinant respondentų atsakymus, galima pastebėti, kad teik teorinė mokslinių šaltinių, tiek respondentų atsakymai iš dalies sutampa ir papildo vieni kitus. Tiek mokslinėje literatūroje, tiek respondentų atsakymai sutapo suinteresuotų asmenų atrankos kriterijų klausime. Kiekvienoje organizacijoje vyrauja didžiulė suinteresuotų asmenų gausa, kuri parodo, kad organizacijos yra be galo skirtingos, todėl jos nuolat susiduria su daugybę skirtingų suinteresuotų šalių ir nebūtinai jos yra tiesiogiai susietos su organizacijomis. Dėl šios chaotiškos gausos tapatybės nustatymas tampa komplikuoju (Paula, 2013). Respondentai tvirtina, kad suinteresuotieji asmenys yra svarbūs, tačiau ne visiškai vienodai, dėl to dėliojama ne pagal specifinius kriterijus, o pagal jų galimą įtaką projektinei veiklai. Įvardintose problemose matoma, kad chaotiškumas apsunkina vietos valdžios norą kokybiškai įtraukti suinteresuotuosius asmenis bijant pažeisti privačius interesus, todėl kviečiami visi suinteresuotieji asmenys, o vėliau viskas vyksta vidinėje struktūroje, kur nebėra patenkintų ar nepatenkintų šalių.

4.2.2. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo lygmuo

Šioje interviu dalyje buvo gilinamasi į suinteresuotų asmenų įtraukimo lygmenis Ignalinos rajono savivaldybės projektų portfelyje. Strategijų analizei parodžius, kad savivaldybės strateginių plėtros planų rengimo metu buvo naudojami tik informavimo ir dalyvavimo įtraukimo lygmenys, interviu metu buvo siekiama pamatyti strategijose nematomus aspektus ir pagilinti tyrimo rezultatus.

22 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės ekspertų apklausa

| Respondentas | Citata | Reikšmė |
|--------------|--|---|
| 2 resp. | <i>„Suinteresuotieji asmenys, pavyzdžiui tokie kaip vietos verslas... gali tapti įtakingais žmonėmis, kurie gali sudaryti labai blogą vaizdinį apie valdininkus, todėl su šiais asmenimis siekiama ilgalaikio bendradarbiavimo, abipusio.“</i> | Galia ir interesas yra lemiami kriterijai nustatantys |

| | | |
|----------------|--|---|
| 3 resp. | <i>„...nors kita verstu, suinteresuotieji asmenys yra svarbūs nevienodai, kadangi vienu ar kitu atžvilgiu, pavyzdžiui, turėdami investicinių tikslų, jie automatiškai tampa partneriais, su kuriais palaikomas nuolatinis ryšys ir ne tik projektinėje veikloje, bet apskritai, o ypač projektų portfelyje.“</i> | suinteresuotųjų asmenų įtraukimo lygmenį |
| 1 resp. | <i>„...ir negalima visų suinteresuotųjų asmenų laikyti bendruose santykiuose, nes vieni ateina kiti išeina. Projektų portfelis juk laikinas, o projektai jo viduje apskritai. Informacija mes pasidaliname, o paskui vis tiek tenka atsirinkti.“</i> | Informuojama suinteresuotųjų asmenų dauguma, paskui sprendžiama kokio lygmens santykius palaikyti |
| 4 resp. | <i>„Suinteresuotieji asmenys yra visi skirtingi ir nešantys skirtingą naudą, tai ir nulemia, kokie ryšiai sies toliau savivaldybę ir suinteresuotąjį asmenį.“</i> | |
| Apibendrinimas | Ignalinos rajono savivaldybėje nėra apibrėžti suinteresuotųjų asmenų įtraukimo lygmenys pagal konkrečias suinteresuotąsias šalis. Todėl galima teigti, kad suinteresuotieji asmenys pagal savo galią ir interesą yra paliekami tik informuotaisiais arba dalyvaujančiais ir bendradarbiaujančiais. Respondentai neįvardina konkrečių lygmenų, tačiau pagal nurodytus kriterijus nusprendžia, kurie suinteresuotieji asmenys yra vertesni daugiau dėmesio nei kiti. | |

Suinteresuotųjų asmenų įtraukimas tam tikrais lygiais savivaldybėje tikrai egzistuoja. Iš respondentų atsakymų, galima matyti, kad jis priklauso nuo suinteresuotųjų asmenų galios ir interesų bei bendros naudos gavimo. Tai tik patvirtina teorinėje dalyje pateiktą suinteresuotųjų šalių įtraukimo strategijos schemą (Badenhorst, 2017) (žr. 9 pav.), kuri teigia, kad suinteresuotųjų asmenų įtraukimo lygmuo priklauso nuo intereso ir įtakos bei atitinkamai reikalauja daugiau lėšų, laiko ir pastangų siekiant išlaikyti glaudžius santykius su įtakinga suinteresuotąja šalimi. Įtraukimo lygmenys yra svarbūs, tačiau tam reikia atsakingai rinkti suinteresuotuosius asmenis.

4.2.3. Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo metodai

Trečiasis uždavinys skirtas atskleisti, kokius metodus naudoja Ignalinos rajono savivaldybė, siekdama įtraukti suinteresuotuosius asmenis į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus. Kadangi teorinėje dalyje buvo įvardijama keletas iš daugybės įtraukimo metodų, buvo siekiama sužinoti ar savivaldybėje naudojami dažniausiai naudojami metodai ar pasitelkiami kiti.

23 lentelė. Ignalinos rajono savivaldybės ekspertų apklausa

| Respondentas | Citata | Reikšmė |
|--------------|--|--|
| 1 resp. | <i>„Ignalinos rajono savivaldybėje suinteresuotųjų asmenų įtraukimui nėra naudojami kokie nors apibrėžti metodai... Savivaldybė tiesiog paskelbia viešai apie tam tikrų projektų įgyvendinimą ar planavimą, o suinteresuotieji asmenys, savarankiškai, pagal tam tikrus savo motyvus įsitraukia arba neįsitraukia į projektų įgyvendinimo eigą... skelbimas vietos laikraštyje ar socialinio tinklo „Facebook“ platformoje.“</i> | Skelbimai laikraštyje, socialiniuose tinkluose, kūrybinės dirbtuvės, viešos diskusijos, žiniasklaidos priemonės. |
| 3 resp. | <i>„Tačiau po praėjusiais metais vykusių kūrybinių dirbtuvių, viešų diskusijų, viskas kiek pasikeitė ... Dabar užtenka viešai parašyti skelbimą ir jie tuoj pat suplūsta į savivaldybę, o ypač jauni žmonės.“</i> | |
| 1 resp. | <i>“...viskas vyksta metodais bandant. Tai yra, pabandome pakviesti raštu, ar skelbimais, jei nesusirenka, kitą kartą bandome televiziją, socialinius tinklus ar kitą metodą, kol išsiaiškiname kas labiausiai tinka.“</i> | |

| | |
|----------------|--|
| Apibendrinimas | Ignalinos rajono savivaldybėje nėra apibrėžti atskiri metodai taikomo atskirai kokioms nors suinteresuotosioms šalims. Pasak respondentų yra nuolatos bandoma taikyti įvairius įtraukimo metodus ir tuomet atsižvelgiama į dalyvaujančių skaičių. Taip atrandamas tinkamiausias metodas. |
|----------------|--|

Suinteresuotųjų asmenų įtraukimas tinkamais metodais užtikrina jų įsitraukimą, kuris gali prasitęsti, nes suinteresuotieji asmenys tampa motyvuotais projektų portfelio dalyviais. Tačiau juos įtraukus tam tikrais metodais, galima sutaupyti projektams skirtus pinigus arba juos išleisti. Visada reikia skaičiuoti ekonominę naudą. Trumpalaikiai ar ilgalaikiai bei didelę ar mažą įtaką turintys suinteresuotieji asmenys gali būti įtraukiami tais pačiais metodais, tačiau kiek laiko skirs organizacija pagal suinteresuotų asmenų galią ir interesą, priklausys būtent nuo jų galimos įtakos organizacijai (Udeusto ir kt., 2015). Savivaldybėje naudojami pigiausi metodai, tačiau į 2018 metų strategijos rengimą įtraukė ir žiniasklaidos priemones (televiziją) ir kūrybines dirbtuves.

Pakartotiniame interviu respondentams buvo pateikiamas dar vienas klausimas, kuris sukonkretino visų etapų pagrindinius elementus ir parodė, kokios pamokos išmoktos įtraukiant suinteresuotuosius asmenis, juos atrenkant, lygiuojant ir tam tikrais metodais įtraukiant. Investicijų, planavimo ir turto valdymo skyriaus vedėjas taigai, kad „*suinteresuotieji asmenys įtraukiant juos į projektų portfelio etapus yra ir neigiamos ir teigiamos, o kai kurios neapibrėžtos. Galiu tik remiantis patirtimi pasakyti, kad įtaukšimas į tam tikru etapus yra labai apsunkinamas, nes suinteresuotieji asmenys ateina su konkrečiais jiems reikalingais projektais, kurie nebūtinai atitinka strategijos viziją. Tokiu atveju gaunasi nuolatinis puolimas, pykčiai ir nepasitenkinimas. Sudėtinga suvaldyti įtraukimo procesus, bet tai ne metodų problematika. Tai daugiau žmogiškasis faktorius, kadangi nėra įstatymo ar įrankio nustatančios tiksliai suinteresuotų asmenų ir jų įtraukimo būtinybės į kiekvieną projekto ciklo etapą.*“. Ignalinos rajono meras sako, kad „*viena, ką pavyko išmokti, tai 2018 metais įtraukus suinteresuotuosius asmenis į strateginio plėtros plano formavimą, kad jie yra daugeliu atveju naudingesni nei nenaudingi. Suinteresuotasis asmuo atneša idėją, kuri verta daug, o paskui yra nuo jų ir mūsų nepriklausančių faktorių, kurie lems ar idėja bus įgyvendinta.*“. Respondentų atsakymai sudėti į žemiau pateiktą lentelę (žr. 22 lent.).

24 lentelė. Išmoktos pamokos įtraukiant suinteresuotuosius asmenis į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus.

| Respondentai | Teiginys | Projektų portfelio gyvavimo ciklo etapas ir išmoktos pamokos |
|--------------|---|---|
| 5 resp. | „...visada laukiame idėjų ir jų iniciatyvų,“. „Jie yra idėjininkai ir kartu praktikai, tačiau kartais tam tikros jų idėjos prasilenkia su savivaldybės galimybėmis“. „...nors kita vertus, suinteresuotieji asmenys yra svarbūs nevienodai...“. | Projektų siūlymas: Suinteresuotų asmenų įtraukimas reikalingas norint gauti naujų idėjų; Reikia nuolat vertinti suinteresuotuosius asmenis, kad būtų įtraukti svarbiausieji. |
| 1 resp. | „...kiekvienas suinteresuotasis asmuo turi savo poreikius, ypač kalbant apie pavyzdžiui bendruomenių atstovus. Juk jie ateina su savomis problemomis, todėl tampa sunku išaiškinti jiems, kad yra svarbesnių projektų bendraja prasme, strategiškai, nei jų problemos arba poreikiai“. „Nėra asmens, kuris neturėtų savanaudiškų paskatų, o ypač leidus jiems vertinti projektą kaip strategiškai tinkamą, tačiau jei noras pasiekti bendrą perbūvį yra aukščiau, tuomet tai būtų saugiklis, kuris nuolat primintų apie tikslą.“ | Projektų įvertinimas atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus: Suinteresuotieji asmenys vertina sau naudingus projektus, todėl tai apsunkina atrankos etapą; Leidžia nenukrypti nuo strategijos vizijos ir misijos. |

| | | |
|-----------------|--|--|
| 3 resp. | <p>„...vis tiek atsiras tas, kuris savo projektui norės aukštesnės vietos prioritetinėje lentelėje ir vis kiti bus vertinami prasčiau nei jiems reikiami...“.</p> <p>„tai daug chaoso sukeliantis etapas, kadangi prioritetai nors ir labai aiškūs, dėl tam tikrų interesų būna pamirštami, nebent tai sau naudos neieškantis suinteresuotasis asmuo.“</p> | <p>Prioritetinis projektų skirstymas:</p> <p>Suinteresuotieji asmenys atsižvelgia į savo, o ne bendrus prioritetus.</p> |
| 4 resp. | <p>„ Šiame etape dalyvauti gali tik kompetentingi specialistai, neturintys interesų projektinėje veikloje.“</p> <p>„...administracijoje yra sudaroma komisija, kuri vertina be asmeninių interesų ir kitaip neturėtų būti.“</p> | <p>Projektų pasirinkimas ir finansavimo skirstymas:</p> <p>Atrankos etape suinteresuotieji asmenys be kompetencijos ir be strateginio požiūrio apsunkina procesus.</p> |
| 2. Resp. | <p>„Apie projektų vykdymą ir suinteresuotuosius asmenis reikėtų kalbėti nebent per priežiūros ir sekimo aspektą, kadangi suinteresuotieji asmenys, jei jie nėra investuotojai ar kitaip prie vykdymo galintys prisidėti asmenys, nėra projektų vykdytojai.“</p> <p>„...nes būtent po įtraukimo į 2018 metų strategijos formavimą, suinteresuotųjų asmenų raštų dėl projektų tinkamumo, įgyvendinimo ir kitų niuansų yra gaunama labai daug.“</p> | <p>Vykdymas:</p> <p>Suinteresuotieji asmenys skatina projektus įvykti kuo greičiau ir efektyviau;</p> <p>Suinteresuotieji asmenys kartais prailgina vykdymą su skundais ar priekaištais.</p> |
| 1 resp. | <p>„Tai čia kaip ir su pirmuoju etapu. Idėjos yra reikalingos, o ir laikas vietoje nestovi, poreikiai keičiasi, suinteresuotieji asmenys mato kitų savivaldybių patirtis ir nori, kad ir jų mieste kažkas keistųsi, taip pat siūlo ir savo idėjas, nors kaip ir sakiau, kartais jos yra neįgyvendinamos, bet derinant jas su kompetentingais ekspertais, galima įgyvendinti strategiškai naudingų projektų“.</p> | <p>Senų projektų, arba neatitinkančių organizacijos tikslų projektų išbraukimas – naujų įtraukimas:</p> <p>Suinteresuotų asmenų įtraukimas reikalingas norint gauti naujų idėjų.</p> |

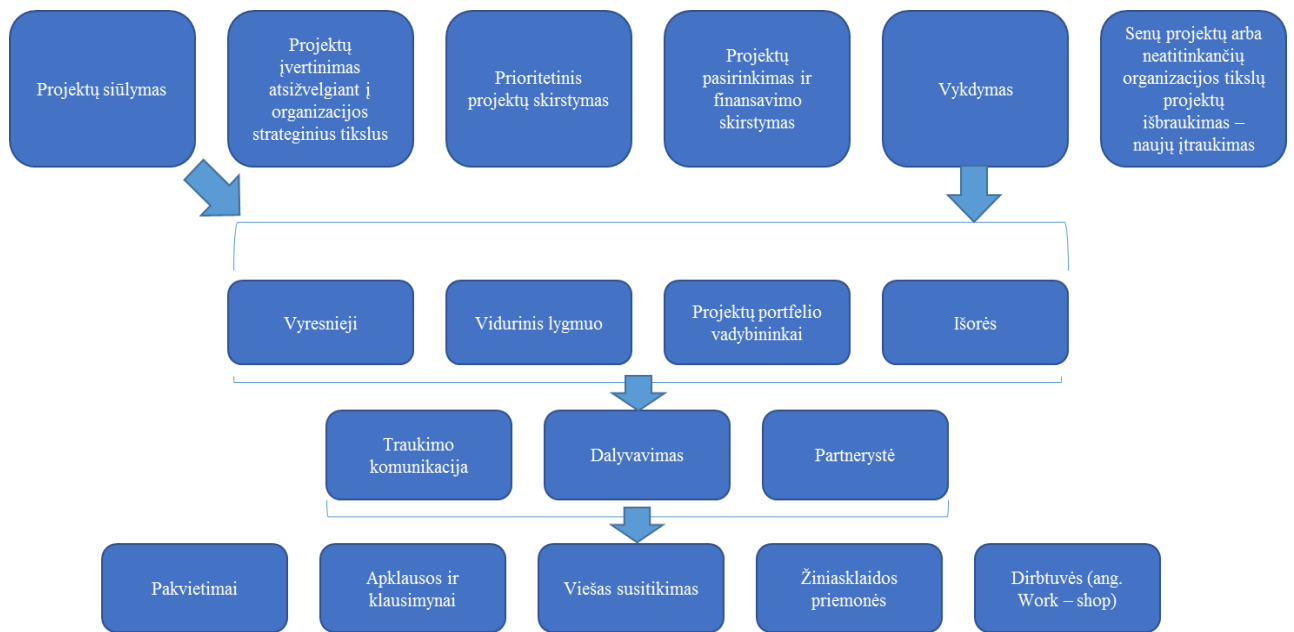
Apibendrinus respondentų atsakymus į pateiktus klausimus išryškėjo keletas esminių dalykų. Pirmiausia, respondentai padėjo atskleisti suinteresuotųjų asmenų projektinėje veikloje neįtraukimą. Ignalinos rajono savivaldybėje iki šiol nėra jokios sistemos, jokių konkrečių nurodymų pagal ką, ir kokiais būdais turi būti įtraukiami suinteresuotieji asmenys. Nors verta pabrėžti, kad suinteresuotųjų asmenų įtraukimas anot respondentų yra reikalingas ir pagerintų daugelį procesų. Respondentai teigia, kad tai ne tik ekonomiškai svarbu gerinant projektų terminus, finansavimą tikslingiems projektams, bet ir politiškai svarbus demokratijos palaikymui, pasitenkinimu savivalda ir bendruomeniškumo skatinimui. Tačiau vyravo ir neigiama nuomonė apie interesų maišymą, tik galios turinčių suinteresuotų asmenų įtraukimą, korupcijos atvejus. Taip pat atvirksčiai pavertė laiko taupymo ir kaštų privalumą neigiama linkme, kad per didelis suinteresuotų asmenų įtraukimas, gali kaip tik lėtinti projektų įgyvendinimo laiką dėl per didelio įsitraukimo ir tai dar labiau išbrangintų projektų įgyvendinimą. Taip pat respondentai pastebėjo, kad jau dabar savivaldoje pastebima, kad politikai daugiau atsižvelgia į galią turinčius suinteresuotuosius asmenis, kadangi jie turi finansinę nepriklausomybę ir stengiasi, kad rajono savivaldybėje būtų patrauklių veiklų ir vietų turistams, kadangi taip auga ir jų verslas, tačiau ir čia pastebimi tam tikri konfliktai.

Abipusis bendradarbiavimas ir dalyvavimas yra būtinas anot respondentų, tačiau kol kas savivaldybėje visi suinteresuotieji asmenys, jei jie yra ne valdantieji, yra dažniausiai tik informuojami, kaip galios neturintys ir mažiausią interesą turintys asmenys. Tai savivaldybei nėra tinkamas požiūris, kadangi tai skatina gyventojų ir suinteresuotųjų asmenų pasipiktinimą. Respondentai pastebi, kad savivaldybėje vengiama į projektų planavimą įtraukti bendruomenes,

kadangi jos linkusios ginti tik savo interesą, o ne bendrą rajono strategiją, todėl tai užima daug laiko ir ginčių ir priveda prie politinio populiarumo realizavimo, kai nuolaidžiauama pirmiausia vietinių problemų sprendimui nei bendram tikslui.

Apibendrinus tiek pirmojo tiek antrojo tyrimų rezultatus, matosi, kad Ignalinos rajono savivaldybėje nėra aiškių įrankių ir planų, kaip reikėtų valdyti didelį kiekį projektų, kad jie tenkintų suinteresuotųjų asmenų poreikius ir būtų suderinami su strategija. Nėra įrankio, kuris padėtų užtikrinti suinteresuotųjų asmenų įtraukimą į konkrečius projektų įgyvendinimo ciklo etapus ir padėtų juos sukonzentruoti į bendrus strateginius tikslus. Suinteresuotieji asmenys yra neįtraukiami ir tik nuo jų galios priklauso ar savivaldybė juos įtrauks į kurią nors projektų įgyvendinimo dalį, tačiau ir tai neužtikrina jų įtraukimo. Kol kas savivaldybėje yra naudojamosi tik informavimo lygiu, kurio rėmuose naudojamosi viešinio metodo arba per vietinę spaudą arba socialiniuose tinkluose informuoti suinteresuotuosius asmenis apie įgyvendinamus projektus ir jų eigą. Gyventojai tuo tarpu gali rašyti skundus, pasiūlymus ir tam tikrais pavieniais savivaldybės konkursais siūlyti projektus, kurie nėra pakankamai finansuojami ir dažniausiai, kaip teigė respondentai ne tik neatitinka strateginių tikslų, bet ir skirti spręsti pavienės bendruomenių problemas.

Ignalinos rajono savivaldybėje strategija tai tik iniciavimas ir tikslų apibrėžimas, kuriame nuo 2018 metų dalyvauja suinteresuotieji asmenys (žr. 13 pav.). Tačiau tokie projektų portfelio etapai, kaip projektų atranka, prioritetas jų skirstymas, įgyvendinimas yra tik valdžios arba kitaip tariant vidinės savivaldybės struktūros reikalas. Suinteresuotieji asmenys yra įgalioti kontroliuoti ir stebėti, tačiau įrankiai tai padaryti yra neįduoti, o sankcijos nėra apibrėžtos. Savivaldybė gauna skundus į juos reaguoja arba ne. Respondentai tai įvardina daugiau politiniu aspektu, kai nuo tam tikrų dalykų priklauso ar politikas atsakys į skundą. Suinteresuotieji asmenys yra įtraukiami pagal jų galias, o pagal interesą, jie išitraukia tik tuose etapuose, kuriuose gali. Savivaldybė palaiko glaudesnius bendradarbiavimo ryšius su įtakingais suinteresuotaisiais asmenimis ir nebūtinai finansiškai, tačiau ir įtakos visuomenės nuomonei turinčiais. Kiti yra informuojami arba ignoruojami. Pirmasis dalyvavimo žingsnis buvo paskutinė strategija, tačiau ir po jos patvirtinimo, daugiau niekas nežino kokie projektai yra įgyvendinami ar bus įgyvendinami. Metodai taip pat lieka nereikalingi, kadangi suinteresuotieji asmenys paliekami savanorišku būdu nuspręsti ar jie nori prisidėti prie projektinės veiklos ar nenori.



13 Paveikslėlis: Ignalinos rajono savivaldybės suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus schema.

Schemoje galima matyti, kad lyginant su teorine suinteresuotųjų asmenų įtraukimo schema (žr. 12 ir 13 pav.), Ignalinos rajono savivaldybė netraukia suinteresuotųjų asmenų į visus projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus ir nors naujoje strategijoje atsiranda daugiau išorės įtrauktųjų suinteresuotųjų asmenų, jie lieka tuose pačiuose etapuose. Projektų siūlymo etape jie įtraukiami kaip dalyviai, su sudėtingesniais ir daugiau laiko bei kaštų atimančiais metodais, suskirstomi pagal jų interesus į darbo grupes, tačiau nėra apibrėžtas jų įsitraukimas į vykdymo etapą, kaip už priežiūrą ir kontrolę atsakingiems asmenims.

Lyginant ir gilinant abiejų tyrimo dalių rezultatus, galima teigti kad savivaldybėje yra nuomonių dėl gilesnio ir platesnio suinteresuotųjų asmenų įtraukimo, tačiau papildomo interviu metu užduotas klausimas apie išmoktas pamokas parodė, kad suinteresuotieji asmenys, anot respondentų, daugiau chaotiški nei konkretūs, atsakingi ir bendro intereso vedini asmenys. Dėl šių priežasčių, šis tyrimas reikalauja dar didesnio dėmesio skyrimo suinteresuotųjų asmenų įtraukimui į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus savivaldybėse, siekiant palyginti patirtis, pamokas ir visų projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus įtraukiant į juos suinteresuotuosius asmenis.

Išvados

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą susijusią su projektų portfelio samprata, buvo pasirinktas labiausiai suinteresuotų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus atitinkanti samprata, kurią pateikė PMI (2013) „Koordinuotas vieno ar kelių portfelių valdymas siekiant įgyvendinti organizacijos strategijas ir tikslus“ PMI (2013). Ši samprata susijusi ne tik su projektų portfelio gyvavimo ciklo etapais, tačiau ir su organizacijos tikslų susiejimu įgyvendinant ar parenkant projektus. Toliau buvo analizuojami projektų portfelio gyvavimo ciklo etapai. Pagal mokslinės literatūros analizę buvo pasirinkti šie projektų portfelio gyvavimo ciklo etapai: projektų portfelio iniciavimą (projektų teikimą į projektų portfelio struktūrą), projektų atranką, prioritetinį reitingavimą, finansavimą, stebėseną, vertinimą ir įgyvendinimo kontrolę. Šie analizuoti aspektai leido išgryninti šio mokslinio darbo problematiką, kuri parodo, kad kiekvienas projekto pasirinkimas yra lemiamas ne metodologinio apskaičiavimo, o žmogiškojo faktoriaus.
2. Remiantis analizuota mokslinė literatūra suinteresuotųjų asmenų sampratą toliau darbe buvo remiamasi Freeman'o (1984) apibrėžimu, kuris geriausiai apibūdina suinteresuotųjų šalių santykius su organizacijomis: „**grupė ar individas, kuris gali daryti įtaką organizacijos tikslams arba yra jų veikiamas**“. Moksliniame darbe atskiriami du pogrupiai: vidiniai ir išoriniai suinteresuotieji asmenys. Vidiniai, mokslininkų laikomi esminiai projektinėje veikloje įvardinti vyresnieji, projektų portfelio vadybininkai, vidurinio lygmens vadybininkai, projektų vadybininkai. Išoriniai suinteresuotieji asmenys neskaidomi, tačiau pripažįstami labai svarbiais organizacijos veiklai. Šias suinteresuotų asmenų tipologijas, pagal mokslinius šaltinius, organizacijos linkusios dažniausiai rinkti pagal galios ir intereso santykį, kur didžiausią įtaką ir interesą turinčios suinteresuotosios šalys yra reikalingiausios organizacijos, o atvirkščiai, reikalaujančios tik informavimo. Organizacijose suinteresuotieji asmenys turi ne vienodai intensyvų organizacijų dėmesio užtikrinimą. Pagal mokslinę literatūrą, egzistuoja penki lygmenys: bendradarbiavimas, dalyvavimas, konsultavimas ir du informavimo lygiai spaudimo ir traukimo. Pagal suinteresuotųjų šalių dalyvavimo strategijos schemą (Badenhorst, 2017). Bendradarbiaujant yra skiriama daugiausia laiko ir dėmesio, o informuojant mažiausiai. Pagal PMBOK suinteresuotų šalių valdymo schemą, matoma, kad suinteresuotų asmenų atrankai, planavimui, valdymui bei stebėjimui projektų valdyme yra skiriama daug dėmesio, tačiau neįvardijama pagrindinė atrankos ir prioritetinio skirstymo ar pasvėrimo problematika, kadangi tai kiekviena organizacija renkasi savarankiškai pagal jos specifiką. Nagrinėjant suinteresuotų asmenų įtraukimo metodus, nustatyti dažniausiai naudojami ir universalieji įtraukimo metodai: pakvietimai, žiniasklaidos pramonės, apklausos ir klausimynai, pristatymas, vieši susitikimai, dirbtuvės (ang. Work-shop), apvalaus stalo diskusijos – interviu. Tačiau nors metodai ir universalūs, kiekviena organizacija juos renkasi savarankiškai, kadangi kiekvienas metodas yra daugiau ar mažiau tinkamas kiekvienam įtraukimo lygmeniui skirtingai.
3. Remiantis nagrinėtais moksliniais šaltiniais, buvo parengtas suinteresuotų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus teorinis modelis. Teorinį modelį sudaro keturios esminės dalys: projektų portfelio gyvavimo ciklo etapai, suinteresuotų asmenų įtraukimo lygmuo, įtraukimo metodas ir suinteresuotieji asmenys. Šio teorinio modelio pagrindu, organizacija gali susidėlioti visus organizacijai reikiamus suinteresuotuosius asmenis pagal jų tipologiją, tuomet pagal jų galią ir interesą, arba pagal kitus organizacijai reikiamus kriterijus, juos prioritetiškai priskirti prie dalyvavimo lygmens (komunikacijos intensyvumo) ir parinkti metodus, kuriais su

suinteresuotaisiais asmenimis bus toliau dirbama ir įtraukiama juos į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus.

4. Nagrinėjant Ignalinos rajono savivaldybės strategijas, pavyko nustatyti tam tikrus skirtumus:
 - 2011 metų strategijos analizė parodė, kad suinteresuotieji asmenys buvo įtraukiami juos informuojant kvietimais į projektų siūlymo etapą ir priežiūros bei kontrolės etapą, tačiau nėra aišku kokiais metodais tai buvo daroma pastarajame etape. Taip pat buvo įtraukiami tik vidiniai savivaldybės suinteresuotieji asmenys, o iš išorės buvo tik vienas įtrauktasis.
 - 2018 metų strategijos atveju buvo ne tik įtraukiamas daug didesnis suinteresuotųjų asmenų skaičius, tačiau jie buvo ne tik vidiniai, o ir išorės suinteresuotieji. Taip pat, suinteresuotieji asmenys buvo suskirstyti pagal jų interesus. Buvo naudojami įvairesni įtraukimo metodai: dirbtuvės, žiniasklaidos priemonės, socialiniai tinklai ir apklausa. Nors suinteresuotieji asmenys buvo įtraukiami tuose pačiuose etapuose (t. y. projektų siūlymo ir kontrolės), tačiau buvo siekiama suinteresuotųjų asmenų įtraukimą pagilinti įtraukiant juos ne tik informavimo lygmeniu, bet ir dalyvavimo.
5. Atlikus pusiau struktūruotus interviu gauti atsakymai buvo suskirstyti pagal metodologijoje nurodytus tyrimo kriterijus, kurie leido tiksliai atskleisti norimą informaciją. Pirmoji interviu dalis atskleidė, kad Ignalinos rajono savivaldybėje suinteresuotųjų asmenų atrankai nėra taikomi jokie kriterijai pritaikyti jų veiklos specifikai, tačiau remiamasi galios ir intereso kriterijais. Pagal šiuos kriterijus savivaldybė stengiasi derinti ir įtraukimo lygmenis. Daugiau įtakos turintys suinteresuotieji asmenys yra įtraukiami gilesniais lygmenimis, tokiais kaip dalyvavimas ir bendradarbiavimas, o mažiau įtakos turintieji yra informuojami. Nuo įtraukimo lygmens savivaldybėje priklauso ir metodai, kuriais jie yra įtraukiami į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus. Dažniausiai naudojami metodai yra kvietimai ir skelbimai, o nuo 2018 metų naudojamas ir dirbtuvių metodas, kuris suinteresuotuosius asmenis įtraukia dalyvavimui, o ne tik informavimui kaip, pavyzdžiui, socialiniai tinklai. Taip pat, interviu padėjo atskleisti savivaldybės išmoktas pamokas įtraukiant suinteresuotuosius asmenis į kiekvieną projektų portfelio gyvavimo ciklo etapą. Projektų siūlyme suinteresuotų asmenų įtraukimas reikalingas norint gauti naujų idėjų, todėl Reikia nuolat vertinti suinteresuotuosius asmenis, kad būtų įtraukti svarbiausieji. Projektų įvertinime atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus, suinteresuotieji asmenys vertina sau naudingus projektus, todėl tai apsunkina atrankos etapą, tačiau leidžia nenukrypti nuo strategijos vizijos ir misijos. Prioritetiniame projektų skirstyme suinteresuotieji asmenys linkę atsižvelgti į savo, o ne bendrus prioritetus. Projektų pasirinkime ir finansavimo skirstyme suinteresuotieji asmenys be kompetencijos ir be strateginio požiūrio apsunkina procesus. Vykdomo etape suinteresuotieji asmenys skatina projektus įvykti kuo greičiau ir efektyviau, nors kartais prailgina vykdymą su skundais ar priekaištais. Senų projektų arba neatitinkančių organizacijos tikslų projektų išbraukimo – naujų įtraukimo etape suinteresuotų asmenų įtraukimas reikalingas norint gauti naujų idėjų.

Diskusija

Remiantis mokslinė literatūros šaltinių analize, empirinio tyrimo rezultatais bei apibendrinančiomis išvadomis, galima palyginti gautus rezultatus su jau atliktais ir teorinėje dalyje pateiktais moksliniais darbais ir jų apibendrinimu.

Suinteresuotųjų asmenų atranka: Dalis respondentų įvardintų suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus elementų atitiko teorinį modelį (žr. 11 lent.). Respondentai pripažįsta, kad siekiant nustatyti suinteresuotas šalis reikia remtis daugybe skirtingų kriterijų (Paula, 2013), todėl vieno instrumento nėra ir negali būti. Atrankoje veikia žmogiškasis faktorius metodai, kuriais nustatomos suinteresuotosios šalys yra nestruktūrizuoti, taikomi labai skirtingai ir yra interpretuojami, o ne tiksliai gautini rezultatai (Pachec ir Garcia, 2012). Analizuojant mokslinę literatūrą į teorinį modelį buvo pasirinktos suinteresuotųjų asmenų tipologijos remiantis Beringer, Jonas ir Gemünden, 2012 (žr. 7 lent.) suinteresuotųjų asmenų tipologijomis, kurias, tiriamojame dalyje buvo galima suskirstyti pagal savivaldybės projektų portfelio etapuose dalyvaujančias suinteresuotąsias šalis (žr. 14 - 15 lent.). Respondentai pripažįsta, kad atrankoje svarbu gali ir interesas (žr. 5 pav.), todėl stiprios išorinės ir dauguma vidinių suinteresuotųjų asmenų yra įtraukiami į portfelio etapus būtent pagal šiuos esminius aspektus (Bryson, 2004, ir Gregor, 2007).

Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo lygmenis: Respondentai ir strategijų analizė parodė, kad suinteresuotieji asmenys Ignalinos rajono savivaldybėje yra įtraukiami į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus pagal tam tikrus lygmenis. Respondentai tvirtina, kad partnerystė yra užmezgama siekiant išlaikyti didelę įtaką savivaldybei turinčius suinteresuotuosius asmenis, bet dalyvauti yra kviečiami visi, tik įtraukimas yra informacinis. Remiantis analizuota suinteresuotųjų dalyvavimo strategija (žr. 9 pav.) (Badenhorst, 2017), Ignalinos rajono savivaldybėje daugiau naudojami žemiausias ir aukščiausias įtraukimo lygmenys (žr. 9 lent.). Didesnio skaidymo nagrinėjant respondentų atsakymus nepavyko atrasti, tačiau jei toks įtraukimas egzistuotų, būtų didesnė galimybė įtraukti daugiau suinteresuotųjų asmenų ir atrasti jiems tinkamiausia dalyvavimo būdą ir tai padėtų sėkmingiau įgyvendinti projektų portfelius regioninėje savivaldybėje (Badenhorst, 2017).

Suinteresuotųjų asmenų įtraukimo metodai: Teorinė suinteresuotųjų asmenų įtraukimo metodų analizės dalis parodė, kad suinteresuotieji asmenys metodus dažniausiai taiko pagal įtraukimo lygmenį (žr. 10-11 lent.). Dažniausiai kuo sudėtingesnis ir daugiau pastangų reikalaujantis metodas naudojamas, tuo labiau juo organizacija siekia stipriau įtraukti suinteresuotuosius asmenis ir gauti jiems reikalingą informaciją (Udeust'as, Bilb'as, ENGM, Trent'as ir Laure'a, 2015). Šiuos metodus perkėlus į teorinį modelį, tiek Ignalinos rajono savivaldybės strategijų analizė, tiek respondentų atsakymai patvirtino teorinio modelio tinkamą parengimą. Tai patvirtino, kad suinteresuotieji asmenys įtraukiami daugiau pastangų reikalaujančiu ir įdomių metodu yra suinteresuoti įsitraukti į projektinę veiklą. Respondentai pritaria, kad 2018 metų strateginio plėtros plano metodika įtraukiant suinteresuotuosius asmenis, davė teigiamą rezultatą tolimesniam jų norui dalyvauti projektų portfelio vykdyme.

Tyrimo ribotumai: Tyrime dalyvavo 5 respondentai, kurie negali nusakyti situacijų ir kitose savivaldybėse ar kitose organizacijose. Nors interviu laikas buvo pakankamas, tačiau pakartotinis interviu parodė, kad tiek klausimai, tiek atsakymai kartojant temas padeda atskleisti daugiau problemos analizei naudingos informacijos. Kokybinis tyrimas yra žemo patikimumo, tačiau ateityje jį kartojant ir tobulinant, galima gauti dar labiau patikimus rezultatus ir daryti gilesnes išvagas šioje

sirtyje lyginant Lietuvos savivaldybes. Ignalinos rajono savivaldybės respondentai ir strategijų analizė tai tik pradinio supratimo išvystymas tolimesniems tyrimams. Kokybinis tyrimas yra interpretacinis tyrimas, pabrėžiantis tyrėjo siekį interpretuoti reiškinius tomis prasmėmis, kurias jiems suteikia tiriami žmonės (Gall ir kt., 1996), todėl rezultatai iš dalies gali būti veikiami tyrėjo.

Perkeliamumas: Remiantis mokslinių šaltinių analize ir apibendrinimu sukurtas teorinis modelis, kuris Ignalinos rajono savivaldybėje buvo pasitelktas kaip įrankis strategijų analizei, o siekiant gauti gilesnius atsakymus, trūkstamą informaciją ir priežastingumo ryšius, buvo atliekamas pusiau struktūruotas interviu, kuris įrodė, kad teorinis modelis atitinka savivaldybėje naudojamą projektų portfelio valdymo principą ir remiantis juo galima daryti išvadas apie savivaldybėje įtraukiamus suinteresuotuosius asmenis pagal jų įtraukimą, dalyvavimą ir metodus.

Tolimesnės tyrimų kryptys: Šio teorinio modelio pagalba, galima tęsti tyrimą tiriant kitas Lietuvos regionų savivaldybes ir rezultatų pagalba tobulinti teorinį modelį, kad jis realiai būtų naudojamas savivaldybėse. Taip pat galima jį naudoti analizuojant kitų organizacijų situaciją įtraukiant suinteresuotuosius asmenis. Būtų naudinga gilinti tyrimą ir nustatyti ne tik situaciją, bet ir pokytį: kaip suinteresuotųjų asmenų įtraukimas į projektų portfelio formavimą galėjo daryti įtaką projektų portfelio įgyvendinimui (teigiamus ir neigiamus veiksnius).

Šaltinių sąrašas

1. Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process//*International journal of project management*, 29 (2), 165-183.
2. Aaltonen, K., & Kujala, J.(2010). A project life cycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381–397
3. Aaltonen, K., Kujala, J., & Oijala, T.(2008). Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management*, 26(5), 509–516.
4. Aapaoja, A., Haapasalo, H.(2014). A Framework for Stakeholder Identification and Classification in Construction Projects. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/270850112_A_Framework_for_Stakeholder_Identification_and_Classification_in_Construction_Projects
5. Alexandrova, M. (2017). Project Portfolio Management Processes: Survey Evidence from Bulgarian Project-Oriented Organizations. [žiūrėta 2018-10-30]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/322233962_Project_Portfolio_Management_Processes_Survey_Evidence_from_Bulgarian_Project-Oriented_Organizations
6. Al-Tmeemy, S. M. H. M., Abdul-Rahman, H.; Harun, Z. (2010). Future criteria for success of building projects in Malaysia//*International Journal of Project Management* 29 (3), 337–348.
7. Ang, K C S, Killen, C P, Sankaran S, (2015). Value constructs in multi-stakeholder environments that influence project portfolio decision making. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/309159020_Value_constructs_in_multi-stakeholder_environments_that_influence_project_portfolio_decision_making
8. Anyosa Soca, V. (2009). Linking portfolio, program, and projects to business strategy: a way to gain competitive advantage in this turbulent time. *Paper presented at PMI® Global Congress 2009—North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.*
9. APM Body of Knowledge 5th Ed. Latest edition APM Body of Knowledge, 6th edition
10. Ari-Matti Auvinenn (2016). Understanding the Stakeholders as a Success Factor for Effective Occupational Health Care. Prieiga per internetą:
<https://www.intechopen.com/books/occupational-health/understanding-the-stakeholders-as-a-success-factor-for-effective-occupational-health-care>
11. Atkočiūnienė, V.; Vaišnoraitė, R. (2011). Principo „iš apačios į viršų“ raiška rengiant, priimant ir įgyvendinant kaimo vietovių pokyčių valdymo strateginius sprendimus. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. [interaktyvus], 2011. Nr. 4 (28). [žiūrėta 2018-12-18]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
12. Australian Institute of Project Management (2010). Professional Competency Standards for Project. Management. *AIPM, Sidney.*
13. Baker BN, Murphy DC, Fisher D. (1998). Factors affecting project success. In: Cleland DI, King WR, editors. *Project management handbook*. (2nd ed.).
14. Beringer, C., Jonas, D., Gemuenden H. (2014) Establishing Project Portfolio Management: An Exploratory Analysis of the Influence of Internal Stakeholders' Interactions//*International Journal of Project Management*, 43 (6), 16-30
15. Beringer, C., Jonas, D., Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success//*International Journal of Project Management*, 31 (6), 830-846

16. Bernard J. Kornfeld (2011) Project portfolio selection in continuous improvement. Prieiga per internetą: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443571111172435>
17. Biljana Madi, Vlastimir Trujic and Ivan Mihajlovic, 2010. Project portfolio management implementation review. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/228904792_Project_portfolio_management_implementation_review
18. Biljana Madic, Vlastimir Trujic and Ivan Mihajlovic (2010). Project portfolio management implementation review. Engineering Department, Mining and Metalurgy Institute Bor, Serbia. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/228904792_Project_portfolio_management_implementation_review
19. Bryan W. Husted and David Bruce Allen, (2010). Corporate Social Strategy: Stakeholder Engagement and Competitive Advantage, *Cambridge University Press*.
20. Brill, J.M., Bishop, M.J. & Walker, A.E. (2006). The competencies and characteristics required of an effective project manager: a web-based Delphi study. *Educ. Technol. Res. Dev.* 54 (2), 115–140.
21. Brown, K. A. (2010). Managing projects: a team-based approach. Boston (Mass): McGraw-Hill.
22. Brown, K.A., Hyer, N. L. (2010). Project managing: A Team-Based Approach. Boston (Mass): McGraw-Hill.
23. Classification in Construction Projects. *Open Journal of Business and Management*, 2014, 2, 43-55
24. Claus Beringer, Daniel Jonas, Alexander Kock (2012). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. Prieiga per internetą: <http://hajarian.com/portfolio/1-s2.0-S0263786312001627-main.pdf>
25. Claus Beringer, Daniel Jonas, Alexander Kock (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. Prieiga per internetą: <http://hajarian.com/portfolio/1-s2.0-S0263786312001627-main.pdf>
26. Claus Beringer, Daniel Jonas, Alexander Kock, Siemens AG, Otto-Hahn-Ring (2012). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. Prieiga per internetą: <http://hajarian.com/portfolio/1-s2.0-S0263786312001627-main.pdf>
27. Cleland, D.I. & King, W.R. (1983). Systems analysis and project management. *Mc Graw Hill, New York*.
28. Diaz, P.L. (2010) The Value of a Project Management Methodology [žiūrėta 2018-11-15].. Prieiga per internetą: http://www.pm4dev.com/resources/pm4dev_journal.html
29. Durham E., Baker H., Smith M., Moore E. & Morgan V. (2014). The Biodiversa Stakeholder Engagement Handbook, Paris Prieiga per internetą: file:///C:/Users/Deimant%C4%97/Downloads/SEH%20final_Lowres.pdf
30. Engaging Stakeholders - A strategy for Stakeholder Engagement. Prieiga per internetą: <https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-engagement.html#intfincorp> <file:///C:/Users/Deimant%C4%97/Downloads/sustainability-09-01927.pdf>
31. Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success. Business Round table Institute for Corporate Ethics series in ethics and leadership. New Haven, CT: Yale University Press.
32. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge, MA: Cambridge University Press

33. Hendry, J. R. (2005). Stakeholder influence strategies: An empirical exploration. *Journal of Business Ethics*,61(1),79–99.
34. Hobbs, B. (2012). Editorial—Special issue on project portfolio management. *International Journal of Project Management*,30(5), 523–524
35. Hoboken: J. Wiley. Source: Project Stakeholders - Managing projects Prieiga per internetą: <https://www.stakeholdermap.com/project-stakeholders.html>
36. Huma Sohrwardy, PgMP, PMP, CSM (2013). A Practical and Holistic Approach to Engaging Stakeholders in Project Portfolio Management. Prieiga per internetą: <http://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2013/11/pmwj16-Nov2013-sohrwardy-practical-guide-engaging-stakeholders-utd-SecondEdition.pdf>
37. Yacoub Petro a, Paul Gardiner (2015). An investigation of the influence of organizational design on project portfolio success, effectiveness and business efficiency for project-based organizations. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/3583/17e11dcfd0b569c5142892eff4a121d9a64d.pdf>
38. International Finance Corporation, (2007). Stakeholder Engagement: A Good Practice *Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets* [pdf].
39. IPMA (2006). ICB – IPMA Competence Baseline (Version 3.0)
40. IPMA (2015). Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (Version 4.0)
41. John Wiley & Sons, Inc (2014) Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Seventh Edition. Prieiga per internetą: <http://1.droppdf.com/files/vcAsT/wiley-effective-project-management-traditional-agile-extreme-7th-edition-2014.pdf>
42. John Wiley & Sons. Verzuh, E. (2008). The fast forward MBA in project management.
43. Kate Davis (2013). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/259512523_Different_stakeholder_groups_and_their_perceptions_of_project_success
44. Lechler T. (1998). When it comes to project management, it's the people that matter: *an empirical analysis of project management in germany*.
45. Levine, H., (2005). Project Portfolio Management. Jossey-Bass
46. Lundin, R. A. (2011). Guest editorial by the winner of the IPMA Research Achievement Award 2010 on trends and the future of project management research and profession. *International Journal of Project Management*, 29(3) ,241–243.
47. Madeeha Shah, Imran Haider (2014). Impact Of Internal Stakeholder's Engamenet on Project Portfolio Management Success, Pakistan. Prieiga per internetą: <https://lahore.comsats.edu.pk/Papers/Abstracts/538-8587878255947776765.pdf>
48. Mark S. Reed, Anil Graves, Norman Dandy, Helena Posthumus, Klaus Hubace, Joe Morris, Christina Prell, Claire H. Quinn , Lindsay C. Stringer, 2009. Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. Prieiga per internetą: https://ac-els-cdn-com.ezproxy.ktu.edu/S0301479709000024/1-s2.0-S0301479709000024-main.pdf?_tid=1631d2c9-f84d-42b9-8202-08862f9fc39a&acdnat=1555336033_40ba83eeb2532be3dd88ee7c4d5c1963
49. Maswana JV, 2017 – Stakeholder Engagement Plan for the Development of a Provincial Growth and Development Plan – Vision 2040, Casper Badenhorst Project Leader. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/deimal/Downloads/NC%20-%20PGDP%20Stakeholder%20Engagement%20Plan.pdf>

50. Mazura1, A., Pisarskia, A (2015). Major project managers' internal and external stakeholder relationships: The development and validation of measurement scales//*International Journal of Project Management*, 33 (8), 1680-1691
51. Mazura1, A., Pisarskia, A., Changa, A., Ashkanasy N. (2014). Rating defence major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationships//*International Journal of Project Management*, 32 (6), 944-957
52. Morton, A., (2015). Measurement issues in the evaluation of projects in a project portfolio//*European Journal of Operational Research*, 245, 789-796
53. Neverauskas, B., Bakinaite, L., Meiliene, E. (2013). Contemporary approach to the possibility of projects success increase. *Economics and management* 18 (4), 829–836. [žiūrėta 2018-12-18]. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.18.4.5710>
54. Nguyen, T., Mohamed, S. (2018). STAKEHOLDER MANAGEMENT IN COMPLEX PROJECTS. The 7th World Construction Symposium 2018: Built Asset Sustainability: Rethinking Design, Construction and Operations p. 497-506
55. Office of Government Commerce (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*, London: TSO.
56. Paul Ziek, J. Dwight Anderson, (2015) Communication, dialogue and project management, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 8 Issue: 4, pp.788-803
57. Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stake holder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479–502
58. Pinto JK, Slevin DP (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*. (67–75 p.)
59. PMI (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*. Fifth edition.
60. Rajablu1, M., Marthandan, G., Yusoff1, W. (2015). Managing for Stakeholders: The Role of Stakeholder-Based Management in Project Success. *Asian Social Science* 11(3), 111–125. [žiūrėta 2018-12-15]. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n3p111>
61. Rowley, T. J., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204–219
62. Satish Nambisan (2013). Engaging Citizens In Co-creation in Public Services: Lessons Learned and Best Practices. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/278391463_Engaging_Citizens_in_Co-Creation_in_Public_Services_Lessons_Learned_and_Best_Practices
63. Shi, W., Markoczy, L., & Dess, G. G. (2009). The role of middle management in the strategy process: group affiliation, structural holes, and Tertiuslungens. *Journal of Management*, 35(6), 1452–1480
64. T D Jainendrakumar (2016). *Project Stakeholder Management*. Prieiga per internetą:
65. Thiry, M. (2007). Managing portfolios of projects. *Gower handbook of project management* 4. 47–70. Aldershot, UK: Gower
66. Thiry, M. (2007). Managing portfolios of projects. In J. R. Turner (Ed.), *Gower handbook of project management* Aldershot, UK: Gower.
67. Tres Roeder (2013). *Managing Project Stakeholders: Building a Foundation to Achieve Project Goals* .
68. Voropaeva, V., Gelrudb, Y., Klimenkoc, O. (2016). Who Manages What? Project Management for Different Stakeholders// *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 478-485

69. Xin Liang, Tao Yu , Li Guo (2017). Understanding Stakeholders' Influence on Project Success with a New SNA Method: A Case Study of the Green Retrofit in China. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/10/1927/pdf>

Priedai

1 priedas. Klausimynas

| Klausimas | Klausimo pagrindimas |
|--|---|
| 1 uždavinys: Pagal ką į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus yra atrenkami suinteresuotieji asmenys? | |
| Ar galite išskirti tam tikrus projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus, kuriais vyksta projektų valdymas Ignalinos rajono savivaldybėje? | Siekiant sulyginti žinias apie projektų portfelio etapus ir toliau išgauti kuo tikslesnius atsakymus į klausimus, būtina sužinoti kokius ekspertai gali įvardinti etapus. |
| Pagal kokius kriterijus Ignalinos rajono savivaldybėje suinteresuotieji asmenys yra įtraukiami į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus? | Šiuo klausimu būtina išsiaiškinti kaip savivaldybė nusprendžia kokius suinteresuotuosius asmenis įtraukti į projektų portfelio etapus. |
| Ar galia ir interesas yra lemiami veiksniai įtraukiant suinteresuotuosius asmenis? | Svarbu išsiaiškinti ar būtent šie du pagrindiniai aspektai lemia ar suinteresuotieji asmenys bus įtraukiami ar paliekami nuošaly. |
| Kokias privalumus ar problemas įžvelgiate suinteresuotų asmenų įtraukimo atrankoje? Kaip siūlytumėte tai spręsti? | Tai svarbus klausimas siekiant įsigilinti į suinteresuotų asmenų atrankos būtinybę, siekiant juos įtraukti į projektų portfelio etapus. |
| 2 uždavinys: Pagal kokius dalyvavimo lygmenis yra skirstomi suinteresuotieji asmenys įtraukiant juos į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus? | |
| Ar suinteresuotuosius asmenis skirstote pagal dalyvavimo lygmenis (bendradarbiavimą, dalyvavimą, konsultavimą, informavimą)? | Svarbu išsiaiškinti ar Ignalinos rajono savivaldybėje suinteresuotieji asmenys yra skirstomi į tam tikrus dalyvavimo lygmenis. |
| Kaip Ignalinos rajono savivaldybėje nusprendžiama, kurie suinteresuotieji asmenys turi dalyvauti daugiau, o kiti mažiau? | Būtina sužinoti, kuo remiantis suinteresuotieji asmenys yra įtraukiami mažiau ar daugiau. |
| Kokias problemas ar privalumus įžvelgiate suinteresuotų asmenų dalyvavimo išlaikyme? T. y. ar įžvelgiate trūkumų siekiant išlaikyti ilgalaikį bendradarbiavimą su tam tikrais suinteresuotaisiais asmenimis ar per mažą dėmesį suinteresuotų asmenų įtraukime. | Siekiant giliau nagrinėti šią probleminę sritį ir ieškoti problemos, svarbu sužinoti, kokias dar problemas respondentai įžvelgia šioje srityje. |
| 3 uždavinys: Kokiais metodais yra įtraukiami suinteresuotieji asmenys į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus? | |
| Kokiais metodais, ar kokiomis priemonėmis bandote įtraukti suinteresuotuosius asmenis į projektų portfelio gyvavimo etapus? | Būtina sužinoti, kokie metodai naudojami savivaldybėje siekiant įtraukti suinteresuotuosius asmenis. |
| Kodėl būtent tokias priemones renkatės ir ar jos pasiteisina? Ar tai priklauso nuo dalyvavimo lygmens? | Tai padės atskleisti ar įtraukimo metodas tiesiogiai susijęs su dalyvavimo lygmeniu ar ne, taip pat padės išsiaiškinti kokios metodų pasirinkimo priežastys. |
| Kokias problemas ar privalumus įžvelgiate suinteresuotų asmenų įtraukimo metodikoje? (galbūt trūksta metodų įvairovės? Gal metodai netinka visoms suinteresuotosioms šalims?) | Siekiant giliau nagrinėti šią probleminę sritį ir ieškoti problemos, svarbu sužinoti, kokias dar problemas respondentai įžvelgia šioje srityje. |
| Kokias išmoktas pamokas, kiekviename etape įtraukiant suinteresuotuosius asmenis, juos skirstant ir naudojant skirtingus metodus galite įvardinti remdamiesi projektų portfelio valdymo patirtimi Ignalinos rajono savivaldybėje? | Siekiant papildyti strategijų analizės tyrimo rezultatus bei dar labiau įsigilinti į suinteresuotų asmenų įtraukimą į projektų portfelio gyvavimo ciklo etapus atvejo analizėje, labai svarbu išsiaiškinti, kokias problemas gali įvardinti išmoktas pamokas, kurių patirtimi gali remtis ateityje valdant projektų portfelį. |

