



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Suinteresuotųjų šalių interesais grįstas darnus projektų portfelis

Baigiamasis magistro studijų projektas

Karolina Skersytė

Projekto autorė

Prof. dr. Rūta Čiutienė

Vadovė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Suinteresuotųjų šalių interesais grįstas darnus projektų portfelis

Baigiamasis magistro studijų projektas

Projektų vadyba (kodas 6211LX032)

Karolina Skersytė

Projekto autorė

Prof. dr. Rūta Čiutienė

Vadovė

Doc. Lina Girdauskienė

Recenzentė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Karolina Skersytė

Suinteresuotųjų šalių interesais grįstas darnus projektų portfelis

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Karolinos Skersytės, baigiamasis projektas tema „Suinteresuotųjų šalių interesais grįstas darnus projektų portfelis“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Skersytė, Karolina. Suinteresuotųjų šalių interesais grįstas darnus projektų portfelis. Magistro baigiamasis projektas / vadovas prof. dr. Rūta Čiutienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis (studijų krypčių grupė), studijų kryptis: Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *suinteresuotųjų šalių interesai, projektų portfelis, darnumas*.

Kaunas, 2019. 68 puslapiai.

SANTRAUKA

Šiandien pažanga siekiant darnaus vystymosi kelia visuotinę iššūkį šiuolaikinei visuomenei ir verslui. Organizacijos vis dažniau jaučia socialinį spaudimą į savo veiklos procesus ir sprendimo priėmimo strategijas integruoti darnaus vystymosi aspektus. Projektai yra priemonė tai pasiekti. Sąveika tarp suinteresuotųjų šalių ir projektų valdymo teorijos vis labiau stiprėja neapsiribojant tradicinėmis norminėmis sritimis ir organizacijos valdymo interesais: nuo 2007 m. iki 2016 m. straipsnių šia tema padidėjo beveik 98 %. Mokslinėse publikacijose jaučiama bendra nuomonė, jog egzistuoja glaudus ryšys tarp projektų portfelio valdymo ir suinteresuotųjų šalių teorijos. Svarbu identifikuoti, kaip suinteresuotosios šalys gali prisidėti siekiant darnumo ir kokie jų valdymo veiksniai yra svarbūs, nes tai yra papildoma priemonė skatinanti darnių projektų įgyvendinimą. Suinteresuotųjų šalių interesai ir tinkamas jų suvaldymas gali turėti svarbų vaidmenį organizacijai, siekiančiai darnaus projektų portfelio valdymo.

Šio darbo tikslas yra identifikuoti projektų portfelio suinteresuotųjų šalių valdymo sėkmės veiksnius ir jų vaidmenį, siekiant darnaus projektų portfelio. Tikslui pasiekti išskelti šie uždaviniai: pagrįsti suinteresuotųjų šalių interesų vaidmens darniam projektų portfeliui problematiką; išanalizuoti projektų portfelio suinteresuotąsias šalis, jų interesus bei darnumu grįsto projektų portfelio teorinius aspektus; konceptualizuoti suinteresuotųjų šalių interesų poveikio darniam projektų portfelio valdymui tyrimo metodiką; atlikus tyrimą, atskleisti veiksnius, lemiančius sėkmingą suinteresuotųjų šalių valdymą, siekiant jog projektų portfelis būtų darnus. Atliktas kokybinis tyrimas, norint pasiekti mažą atrankinę ekspertų grupę, taikytas ekspertinio vertinimo metodas. Kokybinių duomenų rinkimui pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu. Iš viso tyrime dalyvavo 9 projektų bei projektų portfelio valdymo ekspertai. Atlikus tyrimą, identifikuoti suinteresuotųjų šalių valdymo sėkmės veiksniai, padedantys siekti darnaus projektų portfelio, pateiktos rekomendacijos kritinių darnumo parametru įgyvendinimui projektų portfelyje.

Skersytė, Karolina. Sustainable Project Portfolio Based on Stakeholders Interests. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Rūta Čiutienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: *stakeholders interest, project portfolio, sustainability.*

Kaunas, 2019. 68 pages.

SUMMARY

Today's progress towards sustainable development is a global challenge for modern society and business. Organizations increasingly feel social pressure to integrate sustainable development aspects into their business processes and decision-making strategies. Projects are a tool to achieve this. Interoperability between stakeholders and project management theory is becoming increasingly evident beyond traditional regulatory areas and organizational management: the number of articles of this topic increased by almost 98% during 2007-2016. There is a general perception in scientific publications that there is a close link between project portfolio management and stakeholder theory. It is important to identify how stakeholders can contribute to sustainability and what their management factors are important because it is an additional tool to promote sustainability in the projects. Stakeholders' interests and their proper management can play an important role in an organization seeking sustainable project portfolio management.

The purpose of this paper is to identify the success factors of the project portfolio stakeholder's management and their role in achieving a sustainable project portfolio. To achieve this goal, the following objectives have been set: to justify the problematic area of the role of stakeholder interest in a sustainable project portfolio; to analyze project portfolio stakeholders, their interests and the theoretical aspects of the sustainable project portfolio; to conceptualize the methodology of studying the impact of stakeholders' interests on sustainable project portfolio management; to explore the factors leading to a successful stakeholder management in order to make the project portfolio sustainable. A qualitative study method was chosen in order to reach a small sample of experts. Semi-structured interview with project and project portfolio management experts chose for this study. The result of a study identified the success factors of stakeholder management, which helps to achieve a sustainable project portfolio.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Įvadas.....	9
1. Suinteresuotųjų šalių interesais grįsto darnaus projektų portfelio problematikos analizė. 11	11
2. Suinteresuotųjų šalių interesais grįsto darnaus projektų portfelio teoriniai aspektai.....	17
2.1. Projekto suinteresuotosios šalys, interesai ir jų vertinimo metodai.....	17
2.2. Darnumu grįstas projektų portfelio valdymas	25
2.2.1. Projektų portfelio valdymo apibrėžtis ir jo sėkmės veiksniai.....	26
2.2.2. Darnumo kriterijų ir suinteresuotųjų šalių valdymo sėkmės veiksnių integravimas į projektų portfelio valdymą	33
3. Suinteresuotųjų šalių interesais grįsto darnaus projektų portfelio tyrimo metodologija	42
4. Suinteresuotųjų šalių interesais grįsto darnaus projektų portfelio tyrimo duomenų analizė, rezultatai ir diskusija	45
4.1 Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų vertinimas	45
4.2 Mokslinė diskusija	62
Išvados ir rekomendacijos	64
Literatūra	66
Priedai.....	69
1 priedas. Ekspertinio vertinimo klausimynas.....	69

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Svarbiausi sėkmės veiksniai projektų SŠ valdyme. (Nauman ir Piracha, 2016, 13-14)....	15
2 lentelė. Suinteresuotųjų šalių vaidmuo organizacijoje. (Post‘as, Preston‘as, Sachs‘as, 2002, 11)	19
3 lentelė. Suinteresuotosios šalys ir jų interesai. Sudaryta autoriaus.	22
4 lentelė. Suinteresuotųjų šalių klasifikavimo modelis (Clifton ir Amran, 2011, 130).....	23
5 lentelė. Projektų valdymo apibrėžtis (Schipper‘is ir Silvius, 2018, 81).....	26
6 lentelė. Trys darnumo matmenys (Dobrovolskienė, 2016)	33
7 lentelė. Projektų valdymo darnumo politika (Chawla ir kt., 2018)	37
8 lentelė. Tyrimo uždaviniai ir jiems išsiaiškinti skirti klausimai	42
9 lentelė. Tiriamųjų charakteristika	45
10 lentelė. Svarbiausių projektų portfelio SŠ vertinimas	45
11 lentelė. Projektų portfelio suinteresuotųjų šalių interesų vertinimas.....	46
12 lentelė. Kritinių darnumo parametrų vertinimas.....	48
13 lentelė. Atsakymo „Kritiniai darnumo parametrai projektų portfelyje“ struktūra.....	48
14 lentelė. Projektų portfelio SŠ valdymo praktikų vertinimas.....	52
15 lentelė. Atsakymo „Projektų portfelio SŠ valdymo praktikos“ struktūra.....	53

Paveikslų sąrašas

1 pav. Paskelbtų publikacijų kaita 2007-2016 m. (Uribe, Ortiz-Marcos ir Uruburu, 2018)	12
2 pav. Projekto suinteresuotosios šalys (sudaryta pagal PMBOK, 2017)	17
3 pav. Suinteresuotųjų šalių valdymo matrica (Johnson, 2008)	23
4 pav. Suinteresuotųjų šalių įtakos veiksniai (Rajablu ir kt, 2014)	24
5 pav. Projektų portfelio valdymas (Dobrovolskienė, 2016)	28
6 pav. Projektų portfelio valdymo procesas. (Neudecker'is ir Brehm, 2016)	29
7 pav. Darni projektų veikla (Chawla ir kt., 2018)	36
8 pav. Kritiniai darnumo parametrai projektuose (Chawla ir kt., 2018)	37
9 pav. Kritinių darnumo parametrų grupavimas (sudaryta autoriaus)	40
10 pav. Teorinis suinteresuotųjų šalių interesais grįsto projektų portfelio modelis (sudaryta autoriaus)	41
11 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus (Baležentis ir Žalimaitė, 2011)	43

Įvadas

Šiandien pažanga siekiant darnaus vystymosi kelia visuotinį iššūkį šiuolaikinei visuomenei ir verslui. Organizacijos vis dažniau jaučia socialinį spaudimą į savo veiklos procesus ir sprendimo priėmimo strategijas integruoti darnaus vystymosi aspektus. Darnios plėtros įgyvendinimas reikalauja pokyčių įvairiose organizacijos veiklose. Verslo profesionalai ir akademikai vis dažniau yra linkę pertvarkyti verslo procesus bei valdymo mechanizmus, kad įmonės galėtų subalansuoti ekonominę veiklą, su jų sukurtu aplinkos ir socialiniu poveikiu. Šiuo atveju projektai yra tinkamiausia priemonė įgyvendinti pokyčius, todėl įmonių vadovai vis labiau supranta, kad reikia kurti metodus, kurie padėtų integruoti darnumo kriterijus į projektų portfelio valdymą (Dobrovolskienė, 2016). Kadangi nėra vienintelio sprendimo būdo siekiant darnumo, kiekviena organizacija įtraukia veiksnius, apibrėžtus reglamentuose ir teisės aktuose, kurie reguliuoja pramonės sektorių, kuriame veikia organizacija. Norint įgyvendinti šį sudėtingą ir dinamišką scenarijų, reikalingas įvairiapusis požiūris į efektyvumo kūrimą bei žinios apie mus supančią socialinę aplinką.

Autoriai (Uribe, Ortiz-Marcos ir Uruburu, 2018; Aaltonen ir Kujala, 2016; Pinheiro ir kt., 2018; Martens'as ir Carvalho, 2016; Jugend ir Figueiredo, 2017; Silvius ir Schipper, 2014, Dobrovolskienė, 2016) tyrė darnumo ir projektų portfelio valdymo sąsajas ir kalbėdami apie darnumo integravimą, bendrai sutiko, jog egzistuoja glaudus ryšys tarp projektų valdymo ir suinteresuotųjų šalių teorijos. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad svarbu identifikuoti, kaip suinteresuotosios šalys gali prisidėti siekiant darnumo ir, kokie jų valdymo veiksniai yra svarbūs, nes tai yra papildoma priemonė skatinanti darnių projektų įgyvendinimą (Achman, 2013; Eskerod ir Huemann, 2013; Rajablu, Marthandan ir Yusoff, 2014; Ranangen ir Lindman, 2017). Suinteresuotųjų šalių interesai ir tinkamas jų suvaldymas gali turėti svarbų vaidmenį organizacijai, siekiančiai darnaus projektų portfelio valdymo.

Darnus projektų portfelio valdymas ir suinteresuotųjų šalių interesai yra plačiai nagrinėjamos kaip atskiros tematikos, tačiau jų tarpusavio ryšys yra menkai ištirtas, todėl šiame darbe yra siekiama išsiaiškinti, kokie suinteresuotųjų šalių interesai yra svarbiausi organizacijai, siekiančiai darnumo, ir, kokias praktikas organizacijos taiko suinteresuotųjų šalių atžvilgiu, norėdamos projektų portfelyje pasiekti kritinių darnumo parametrų (Chawla ir kt., 2018).

Darbo problema: kaip užtikrinti suinteresuotųjų šalių interesų patenkinimą siekiant darnaus projektų portfelio?

Darbo tikslas: atskleisti projektų portfelio suinteresuotųjų šalių valdymo sėkmės veiksnius, siekiant darnaus projektų portfelio.

Darbo uždaviniai:

1. Pagrįsti suinteresuotųjų šalių interesų vaidmens darniam projektų portfeliui problematiką.
2. Išanalizuoti projektų portfelio suinteresuotąsias šalis, jų interesus bei darnumu grįsto projektų portfelio teorinius aspektus.
3. Konceptualizuoti suinteresuotųjų šalių interesų poveikio darniam projektų portfelio valdymui tyrimo metodiką;
4. Atlikus tyrimą, atskleisti veiksnius, lemiančius sėkmingą suinteresuotųjų šalių valdymą, siekiant jog projektų portfelis būtų darnus.

Darbą sudaro 4 dalys. Pirmoje dalyje yra pateikiama suinteresuotųjų šalių interesais grįsto projektų portfelio problematikos analizė. Antroje dalyje yra analizuojama mokslinė literatūra ir pateikiami projektų portfelio suinteresuotųjų šalių, jų interesų bei darnumu grįsto projektų portfelio teoriniai aspektai. Trečioje dalyje yra suformuojama tyrimo metodika. Ketvirtoje dalyje yra pateikiamas atlikto tyrimo rezultatų įvertinimas ir mokslinė diskusija.

Darbo metodai – atlikta sisteminė mokslinės literatūros analizė bei pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu.

1. Suinteresuotųjų šalių interesais grįsto darnaus projektų portfelio problematikos analizė

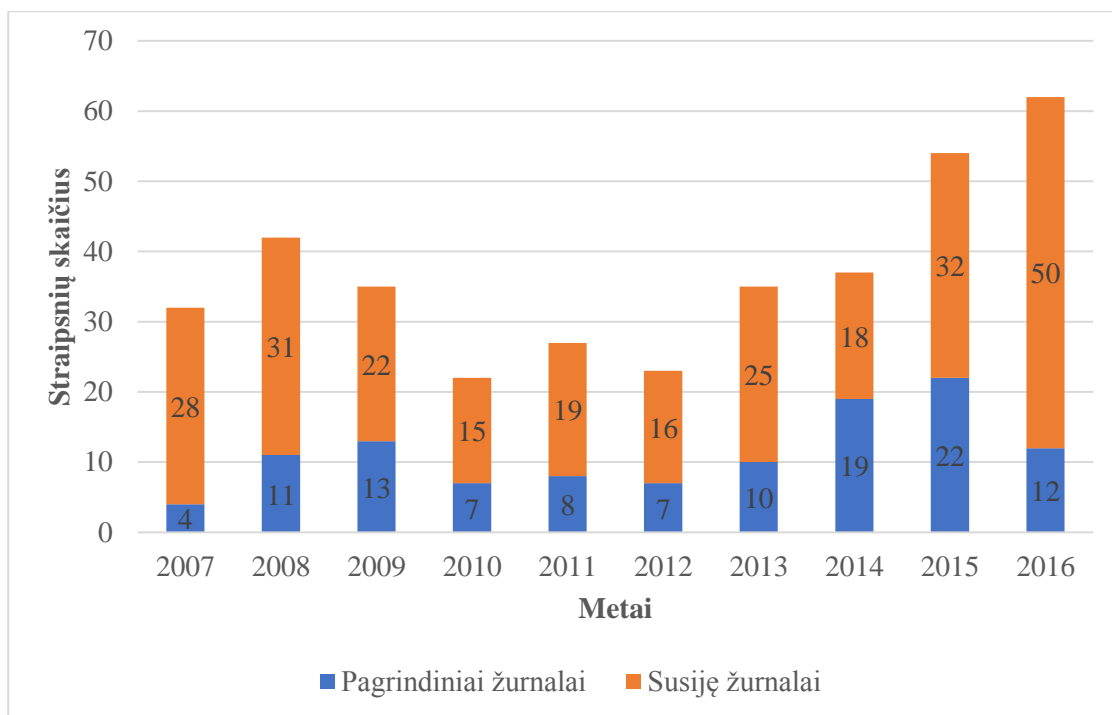
Šiandien daugelio projektams grįstų organizacijų strateginėje vizijoje sakoma, kad sukurta ekonominė veikla turi įtakos visuomenei ir aplinkai, todėl organizacijų vaidmuo yra būtinas norint įgyvendinti pokyčius, kurti bendrą kolektyvinę gerovę ir vertę, taip siekiant darnumo. Pokyčiai organizacijoje siekiant darnumo ne tik turi įtakos finansinei naudai, bet ir padidina organizacijos socialinį efektyvumą, kuris yra susijęs su didesniu konkurenciniu pranašumu, geresne reputacija bei didesne inovacijų ir technologijų gamyba. Be to, darnumas padeda gerinti įmonių valdymą, daro įtaką rizikos mažinimui, stiprina elgesio kodeksų taisykles, reglamentuojančias organizacijos veiklą (Uribe, Ortiz-Marcos ir Uruburu, 2018).

Organizacijos supranta, kad nepakanka tik laikytis taisyklių ir galiojančių teisės aktų, kuriais jos vadovaujasi, taip pat svarbu etikos požiūriu prisiimti socialines, ekonomines ir aplinkos problemas (Aaltonen ir Kujala, 2016). Pastebima, kad kai kurios organizacijos ėmėsi iniciatyvos nustatyti galimybes kurti vertę taikydamos darnumo koncepciją. Organizacijos vis labiau supranta, kad jų pasirinkimai kuriant produktus ar valdant įvairius procesus gali turėti didelių aplinkos ir socialinių padarinių (Sarkis ir kt., 2012). Būtent dėl šios priežasties, sprendimų priėmėjai organizacijose susiduria su įvairių suinteresuotųjų šalių, įskaitant aplinkos, spaudimu, kuriam įtaką daro darbuotojų, vartotojų ir bendruomenių požiūris į socialinę atsakomybę. Šios problemos turi būti vertinamos kartu su būtinybe užtikrinti pagrįstą investicijų grąžą ir organizacijos ilgalaikį gyvybingumą suinteresuotosioms šalims (Martens'as ir Carvalho, 2016). Organizacijų ir suinteresuotųjų subjektų santykiai yra labai svarbūs norint pasiekti sudėtingą ekonominės, socialinės ir aplinkosaugos aspektų pusiausvyrą, kuri reiškia darnumo įgyvendinimą. Nepaisant to, suinteresuotųjų šalių įtaka šiuo aspektu gali ir labai pakenkti įmonės reputacijai, pardavimams ar net visiškai sustabdyti vykdomus projektus (Aaltonen ir Kujala, 2016).

Pastaraisiais metais atsirado daugiau suinteresuotųjų šalių teorijos mokslinių tyrimų srautų, kurie praturtina projektų portfelio valdymą socialiniu požiūriu, susiejant darnumo aspektų elementus su valdymo procesais ir organizacijos strategija. Literatūroje pabrėžiamas glaudus ryšys tarp suinteresuotųjų šalių teorijos ir įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir tobulinimo organizacijos.

Uribe, Ortiz-Marcos ir Uruburu (2018) atliko aprašomąją kokybinę straipsnių analizę, kuri leido autoriams atpažinti glaudžius ryšius tarp darnumo, suinteresuotųjų šalių teorijos, projektų valdymo ir pateikti tikslią informaciją apie tendencijas. Pirma, šiame straipsnyje pristatytas suinteresuotųjų šalių teorijos raidos vystymasis projektų valdymo srityje, kuris yra svarbus veiksnys darnumo siekiančiai organizacijai. Buvo nustatyta, kad vyrauja skirtingi požiūriai ir vienos teorijos apibrėžti negalima. Kadangi nėra vienintelio sprendimo būdo siekiant darnumo, kiekviena organizacija įtraukia veiksnius, apibrėžtus reglamentuose ir teisės aktuose, kurie reguliuoja pramonės sektorių, kuriame veikia organizacija. Šiame kontekste buvo išnagrinėti trys pagrindiniai darnumo aspektai (ekonominis, socialinis ir aplinkosauginis) bei du skersiniai aspektai (etika ir inovacijos bei technologijos). Be to, buvo nustatyta, kad santykiai tarp suinteresuotųjų šalių teorijos ir projektų portfelio valdymo yra svarbūs ir atspindi dalį srautų, kuriuose buvo sutelkti moksliniai tyrimai paskutiniaisiais metais. Buvo nagrinėjami du pagrindiniai tematiniai žurnalai: „International Journal of Project Management (IPMJ)“ ir „Project Management Journal (PMJ)“. Įtraukti ir kiti susijusios tematikos žurnalai: „International Journal of Managing Projects in Business (IJMPB)“ ir

„International Journal of Project Organisation and Management (IJPOM)“. Gauti rezultatai parodė, kad 2016 m. buvo paskelbta ne mažiau kaip 62 su šia tema susiję straipsniai. Tuo tarpu 2007 m. buvo paskelbta 30. Per devynerius metus straipsnių padidėjo beveik 98 % (žr. 1 pav.).



1 pav. Paskelbtų publikacijų kaita 2007-2016 m. (Uribe, Ortiz-Marcos ir Uruburu, 2018)

Tai rodo, kad sąveika tarp suinteresuotųjų šalių ir projektų valdymo teorijos vis labiau stiprėja neapsiribojant tradicinėmis norminėmis sritimis ir organizacijos valdymo interesais. Šis straipsnių padidėjimas rodo, kad santykis vystosi laikui bėgant, ir tai yra svarbus požymis, kad gebėjimas atpažinti ir patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius šiandien yra strateginis bei daugiadisciplinis iššūkis.

Nors egzistuoja daugybė projektų portfelio valdymo ir darnumo dimensijas apibrėžiančių tyrimų, tačiau yra tik keletas jų, kurie integruotai analizuoja šias teritorijas. Paprastai jie yra konceptualiai atskirti. Pinheiro ir kt. (2018) atliko tyrimą, kuriame siūloma teorinė sistema, apimanti ekologinio požiūrio praktiką, metodus ir priemones, taikant projektų portfelio valdymą gaminio planavimo etape. Siekiant tobulinti šią sistemą, buvo atlikta sisteminė analizė ir literatūros apžvalga, susijusi su projektų portfelio valdymu bei ekologiniu požiūriu. Sukurta sistema buvo įvertinta vykdant bandomąjį tyrimą dviejose bendrovėse, kurios gamina produktus, pagamintus iš Brazilijoje esančios biologinės žaliavos. Remiantis tyrime dalyvavusių įmonių vertinimu, pateikiama sistema, kuri gali palengvinti ekologinio požiūrio integravimą į projektų portfelio valdymą. Taip pat ši sistema padeda tobulinti tokias sritis kaip aplinkos darnumas bei naujų produktų kūrimas.

Dobrovolskienė (2016) atliko tyrimą, kurio rezultatai parodė ryšį tarp projektų portfelio valdymo ir darnaus vystymosi. Tyrimui atlikti buvo taikoma mokslinių šaltinių analizė, lyginimas, sintezė ir apibendrinimas. Šiuo tyrimu nustatyta, kad projektų portfelio valdymo srityje vis daugiau reikšmės teikiama darnumo klausimui. Organizacijos turi siekti dirbti su tokiais projektais, kurių poveikis finansiniams rezultatams, aplinkai ir visuomenės gerovei būtų teigiamas. Atliekant tyrimą, autorė pasirinko statybos sektorių, nes būtent šis sektorius yra vienas didžiausių ir reikšmingiausių šalies

ekonomikai, o tai lemia svarbią įtaką visai visuomenei. Analizuojant tyrimo rezultatus, buvo nustatyta statistiškai stipri neigiama tiesinė priklausomybė tarp darnumo ir projektų portfelio gražos.

Martens'as ir Carvalho (2016) nagrinėjo, kaip organizacijos integruoja darnumą į projektų portfelio valdymą bei kokią įtaką darnumas gali turėti projektų sėkmei. Atliktas kokybinis tyrimas – kelių atvejų analizė. Tyrime dalyvavo keturios veiklą skirtinguose sektoriuose vykdančios organizacijos iš Brazilijos bei Jungtinių Amerikos Valstijų. Duomenys buvo renkami iš kelių šaltinių, su projektų vadovais buvo vykdomas pusiau struktūrizuotus interviu, tuo tarpu projektų komandos nariams buvo taikomas internetinis klausimynas. Visos tiriamos organizacijos savo veikloje naudoja projektų valdymo technikas bei atsižvelgia į darnumo integravimą veiklos procesuose bei projektuose. Rezultatai parodė, jog organizacijoms rūpi darnus projektų valdymas, tačiau yra skirtumas tarp poreikio suvokimo ir faktinio naudojimo praktikoje. Pastebima, jog viešojo sektoriaus organizacijos yra labiau linkusios rūpintis socialiniais aspektais nei privataus sektoriaus. Remiantis tyrimo rezultatais, pastebėta, kad integruotas požiūris tarp darnumo ir projektų portfelio valdymo turi įtakos projektų sėkmei.

Jugend'as ir Figueiredo (2017) atliko kokybinį tyrimą, kuriame pateikė ir analizavo, kaip veikia darnumo praktika projektų portfelio valdymo srityje. Šio tyrimo tikslas – išanalizuoti ir suprasti aplinkosaugos darnumo ir projektų portfelio valdymo kryptis ir praktiką. Šiam tikslui įgyvendinti buvo pasirinkta viena iš didžiausių įmonių Europoje, kuri užsiima atsinaujinančių energijos šaltinių gamyba. Tai 1976 m. Portugalijoje įkurta organizacija, kurioje dirba apie 12 000 darbuotojų. Ji veikia gaminant, parduodant ir paskirstant elektros energiją bei dujas, tai viena iš pirmaujančių Europos energetikos bendrovių, kuriant tvarias energijas, ypač vėjo energiją. Šis tyrimas apima aplinkosaugos, inovacijų bei projektų valdymo sritis. Pagrindiniai rezultatai rodo, kad projektų portfelyje aplinkos ir socialiniai aspektai yra neatskiriami. Nors suinteresuotųjų šalių valdymo teorija yra daugiau susijusi su strateginiu valdymu bei organizacine etika, šio tyrimo rezultatai rodo, jog suinteresuotųjų šalių indėlis taip pat yra svarus aspektas plėtojant projektų valdymo bei darnumo klausimus. Tyrimo rezultatuose pabrėžiama, kad siekiant darnaus valdymo, yra svarbu kurti ir valdyti gerus santykius su atitinkamomis suinteresuotomis šalimis.

Silvius ir Schipper'is (2014) taip pat tyrė, kaip darnumas bei projektų valdymas sąveikauja tarpusavyje. Atlikta literatūros apžvalga, duomenys analizuoti pasitelkiant kiekybinę bei kokybinę turinio analizę. Autoriai pateikė 164-ių publikacijų, susijusių su darnumu bei projektų valdymu, struktūrinę apžvalgą. Tyrimo tikslas buvo atsakyti į šiuos du pagrindinius klausimus: „Kaip darnumas yra apibrėžiamas ir svarstomas projektų valdymo kontekste? „Kokią įtaką darnumo vystymas turi projektų valdymui? Remdamiesi literatūroje apibrėžtais darnumo aspektais, autoriai identifikavo pagrindinius darnaus projektų valdymo veiksnius. Rezultatuose ypač plačiai atsiskleidė suinteresuotųjų šalių vaidmuo. Vienas svarbiausių darnumo principų yra aktyvus suinteresuotųjų šalių dalyvavimas, jų interesų identifikavimas bei toleravimas.

Taigi, remiantis atliktų mokslinių tyrimų gausa bei jų rezultatais, galima teigti, kad projektų portfelio valdymo procesuose darnumo aspektai yra įvardijami kaip itin svarbi praktika, kurią taiko vis daugiau organizacijų. Darnumo integravimas į projektų portfelio valdymą turi įtakos sėkmingam projektų valdymui.

Nagrinėjant straipsnius, susijusius su darniu projektų portfelio valdymu, daugelyje jų buvo galima pastebėti, jog lygiagrečiai yra minimos ir suinteresuotosios šalys bei jų vaidmuo. Todėl toliau yra aptariami tyrimai, kurie plačiau analizuoja suinteresuotųjų šalių bei darnaus projektų portfelio sąveiką.

Achman (2013) tyrė suinteresuotųjų šalių įtaką darnumo perspektyvoje. Atliktame tyrime nagrinėjama, ar suinteresuotųjų šalių įtaka gali teigiamai veikti darnų projektų valdymą organizacijoje. Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasitelkta atvejų analizė – pasirinkti keturi skirtingi projektai įgyvendinami Nyderlanduose, kurių tikslai yra susiję su darnumu. Remiantis tyrimo rezultatais buvo nustatyta, kad reikėtų labiau atsižvelgti į skirtingų suinteresuotųjų šalių dalyvavimą bei interesus, nes jie atlieka lemiamą vaidmenį sėkmingai planuojant ir įgyvendinant projektų valdymo veiklą. Be to, svarbu identifikuoti, kaip suinteresuotosios šalys gali prisidėti siekiant darnumo, nes tai yra papildoma priemonė skatinanti darnių projektų įgyvendinimą.

Eskerod'as ir Huemann (2013) atliktos analizės tikslas buvo išsiaiškinti, kaip dabartiniai pokyčiai suinteresuotųjų šalių teorijoje ir darnaus vystymosi perspektyvoje atsispindi plačiai žinomuose projektų valdymo standartuose: „The Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK) (PMI, 2008), „The International Competence Baseline„ (IPMA, 2006) ir „PRINCE2“ (OGC, 2009). Rezultatai parodė, kad suinteresuotųjų šalių problematika yra vertinama paviršutiniškai pagal projektų valdymo standartus. Dabartinėje projektų suinteresuotųjų šalių valdymo praktikoje daugiausia skiriama dėmesio jų požiūriui, svarbu, kad suinteresuotosios šalys atitiktų projektų poreikius. Nagrinėjant organizacijos požiūriu, autoriai taip pat tyrė kaip motyvacija lemia suinteresuotųjų šalių indėlį į projektą. Rezultatai dar kartą patvirtino suinteresuotųjų šalių svarbą, teigdami, kad projektas gali būti sėkmingas tik tuo atveju, jei suinteresuotosios šalys pirmiausia yra motyvuotos, nes tai sąlygoja jų indėlį į projektą.

Rajablu, Marthandan ir Yusoff (2014) atliko tyrimą, kurio rezultatai parodė, jog suinteresuotųjų šalių interesai yra vieni iš pagrindinių veiksnių, lemiančių sėkmingą projektų portfelio valdymą. Šiame tyrime nagrinėjamas šešių pagrindinių, suinteresuotąsias šalis veikiančių, atributų tiesioginis poveikis projekto sėkmei. Buvo atliktas kiekybinis tyrimas, naudojant struktūrinių lygčių modelių statistinius metodus ir tyrimo rezultatų rengimo procedūras. Remiantis tyrimo rezultatais, aprašyti du modeliai: suinteresuotąsias šalis įtakojantys atributai (TSIA) ir suinteresuotomis šalimis grįstas projektų valdymas (SBPMM). Šiais modeliais tikimasi suteikti daugiau supratimo tyrėjams bei praktikams apie savo projektą bei suinteresuotųjų šalių valdymo veiklą. Pasak autorių, suinteresuotųjų šalių interesai yra viena iš priežasčių, turinčių įtakos projektų rezultatams. Ypatingai svarbus jų supratimas bei efektyvus valdymas.

Nauman ir Piracha (2016) atliktas tyrimas papildė Rajablu, Marthandan ir Yusoff (2014) atliktą darbą, išskiriant penkiolika svarbiausių sėkmės veiksnių, susijusių su suinteresuotųjų šalių valdymu projektuose. Veiksniai buvo identifikuoti remiantis literatūros apžvalga. Tolimesnis tikslas buvo išsiaiškinti jų svarbą vienas kito atžvilgiu. Šiam tikslui pasiekti buvo atliktas kiekybinis tyrimas – apklausa. Duomenys buvo surinkti iš 133 projektų vadovų ir pagrindinių projekto komandos narių, dirbančių įvairiuose statybos projektuose Pakistane. Respondentų buvo prašoma įvertinti pateiktus svarbiausius sėkmės veiksnius pagal Likerto skalę, nuo minimalios vertės – vieno, iki maksimalios – penkių. Remiantis gautais rezultatais, nustatyta, kad svarbiausia yra atsižvelgti į suinteresuotųjų

šalių poreikius ir interesus, susijusius su vykdomu projektu (3,89), taip pat svarbu skatinti ir išlaikyti gerus santykius bei pasitikėjimą tarp suinteresuotųjų šalių (3,79) (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Svarbiausi sėkmės veiksniai projektų SŠ valdyme. (Nauman ir Piracha, 2016, 13-14)

Svarbiausi sėkmės veiksniai projektų SŠ valdyme	Reikšmė	Vieta (Pakistanas)	Vieta (Honkongas)
Atsižvelgti į suinteresuotųjų šalių poreikius bei interesus	3,89	1	4
Skatinti ir išlaikyti gerus santykius ir pasitikėjimą tarp suinteresuotųjų šalių	3,79	2	13
Palaikyti dažną bei tinkamą ryšį su įsitraukusiomis suinteresuotosiomis šalimis	3,77	3	13
Suformuluoti ir komunikuoti aiškią projekto misiją	3,76	4	2
Taikyti skirtingas valdymo strategijas atitinkamoms suinteresuotosios šalims	3,74	5	15
Tinkamai valdyti konfliktus tarp suinteresuotųjų šalių	3,64	6	11
Įvertinti suinteresuotųjų šalių susidomėjimą projekto finansine grąža	3,62	7	5
Identifikuoti projekto suinteresuotąsias šalis	3,56	8	2
Analizuoti santykius tarp galimų suinteresuotųjų šalių grupių	3,54	9	10
Numatyti suinteresuotųjų šalių tikslus	3,52	10	8
Analizuoti suinteresuotųjų šalių įtakos bei santykių pasikeitimus visą projekto įgyvendinimo laiką	3,50	11	12
Įvertinti suinteresuotųjų šalių norą bendradarbiauti su projekto komandos nariais	3,49	12	7
Įvertinti suinteresuotųjų šalių savybes	3,47	13	6
Numatyti suinteresuotųjų šalių reakciją įgyvendinant valdymo strategijas	3,46	14	9
Valdyti suinteresuotąsias šalis, atsižvelgiant į aplinkosauginius aspektus	3,45	15	1

Gauti rezultatai taip pat buvo palyginti su panašiu tyrimu atliktu Honkonge. Įdomu pastebėti tai, kad čia svarbiausias veiksnys buvo „valdyti suinteresuotąsias šalis, atsižvelgiant į aplinkosauginius aspektus“, kai tuo tarpu Pakistane jis atsidūrė paskutinėje vietoje.

Susnienė ir Sargunas (2009) analizavo suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimą organizacijų vadyboje ir nustatė konkrečius kriterijus bei juos sudarančius indikatorius, kuriais savo veikloje gali vadovautis organizacija. Atlikę mokslinės literatūros analizę, autoriai išskyrė šiuos kriterijus:

- aukščiausio lygio vadovų tikėjimas suinteresuotųjų šalių ryšių svarba organizacijos rezultatams;
- informacijos sklaida esant organizacijos ryšiams su suinteresuotosiomis šalimis;
- darbuotojų pa(si)rengimas bendradarbiauti su suinteresuotosiomis šalimis ir atsakomybės prisiėmimas;
- organizacijos kultūros pagarba individo vertybėms ir poreikiams;
- organizacijos orientacija į suinteresuotąsias šalis ir jų poreikių patenkinimą;
- organizacijos veiksmai užtikrinant suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą;
- organizacijos vadybos orientacija į misijos įgyvendinimą;
- organizacijos politikos orientacija į ilgalaikės perspektyvos sėkmę;
- aplinkosauga;
- bendras organizacijos veiklos orientacijos į suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimą vertinimas;

Ranangen ir Lindman (2017) tyrė, ar organizacijos socialinės atsakomybės praktika atitinka suinteresuotųjų šalių interesus. Atlikta mokslinės literatūros apžvalga, išanalizuota darnumo iniciatyvų praktika, atlikta darnumo ataskaitų turinio analizė ir suinteresuotųjų šalių apklausa. Atliekant tyrimą daugiausiai dėmesio skiriama Skandinavijos šalims. Šiuo metu Švedija yra viena iš pirmaujančių Europos Sąjungoje rūdų ir metalų gamintojų. Nors kasybos veikla gali būti naudinga vietos ekonomikai, kasyba taip pat gali turėti neigiamą poveikį tiek vietinei aplinkai, tiek visuomenei, dėl kurios per pastaruosius dvidešimt metų smarkiai padidėjo spaudimas suinteresuotosioms šalims. Dėl šios priežasties kasybos pramonėje dirbančioms įmonėms svarbu didelį dėmesį skirti socialinei atsakomybei bei darnumo vystymui. Tyrimo rezultatai parodė, jog kalnakasybos pramonės įmonių socialinės atsakomybės praktika iš tikrųjų atitinka jų suinteresuotųjų šalių interesus tokiose srityse kaip rizikos valdymas, darbuotojų sveikata ir sauga, tausaus vandens naudojimas ir teršalų išmetimo, nuotėkų ir atliekų prevencija.

Schipper'is ir Silvius (2018) teigia, jog projektai ir projektų valdymas tampa vis populiarnesnis darbo pobūdis ir daugelis pokyčių visuomenėje vyksta būtent dėl projektinės veiklos. Miestuose vis labiau pasireiškia miesto gyventojų augimo ir sparčios urbanizacijos problemos. Darnus miesto vystymasis tampa strategija šiems klausimams mažinti. Autorių tikslas buvo išsiaiškinti, kokią įtaką darnaus miesto sprendimai turi projektų valdymui. Norint atsakyti į šį klausimą, buvo atlikta analizė, remiantis Smart Sustainable Cities (SSC) koncepcijomis. Autoriai analizuoja, kaip Smart Sustainable Cities (SSC) koncepcija yra susijusi su projektų valdymu. Nustatyti keturi pagrindiniai rezultatai, apibūdinantys visuomeninių klausimų įtaką projektų valdymui:

1. Gyvenimo kokybė yra projektų valdymo visuomeninis tikslas;
2. Projektų valdymas reglamentuoja autonominius projektus su naujais verslo modeliais;
3. Projektų valdymo sėkmės kriterijai yra susiję su suinteresuotomis šalimis ir ilgalaikiu poveikiu;
4. Aptiktas glaudus ryšys su skaitmeniniu pasauliu, atsižvelgiant į privatumą ir etiką.

Schipper'is ir Silvius (2018) pastebi, kad vis labiau atsiranda poreikis integruoti darnios plėtros koncepcijas į projektų valdymo discipliną. Vis dėlto šis požiūris yra naujas, mokslinėje literatūroje pastebimas trūkumas straipsnių, kurie apjungia protingo ir darnaus miesto bei projektų valdymo koncepcijas.

Taigi, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, pastebėta, kad suinteresuotųjų šalių teorija, projektų portfelio valdymas bei darnumas yra plačiai tiriamos tematikos. Ypač darnumo sąvoka pastaruoju laikotarpiu įgauna vis didesnę reikšmę ir vis dažniau atsispindi įvairiose tematikose. Darnus projektų portfelio valdymas ir suinteresuotosios šalys yra plačiai nagrinėjamos kaip atskiros tematikos, tačiau jų tarpusavio ryšys yra menkai ištirtas. Dėl šios priežasties, šiame darbe tiriama problema yra aktuali ir reikalauja tolimesnių tyrimų.

2. Suinteresuotųjų šalių interesais grįsto darnaus projektų portfelio teoriniai aspektai

2.1. Projekto suinteresuotosios šalys, interesai ir jų vertinimo metodai

Suinteresuotųjų šalių valdymas šiuo metu yra viena iš pamatinių priemonių projektų valdymo kryptyje. Vienas iš naujausių aspektų leidžia manyti, kad suinteresuotųjų šalių valdymas per laiką keičiasi ir apima tarpasmeninius gebėjimus, socialinius įgūdžius, bendravimo įgūdžius ir emocinį intelektą, kurie yra būtini projektų valdymo veiksmingumui ir kuriuos sunku pasiekti naudojant tradicinius metodus. Suinteresuotųjų šalių valdymo idėja arba suinteresuotųjų šalių požiūris į strateginį valdymą rodo, kad vadovai turi parengti ir įgyvendinti procesus, kurie tenkina grupes, kurios yra susijusios su vykdomu verslu. Pagrindinis šio proceso uždavinys yra valdyti ir integruoti akcininkų, darbuotojų, klientų, tiekėjų, bendruomenių ir kitų grupių santykius ir interesus taip, kad būtų užtikrinta ilgalaikė įmonės sėkmė. Suinteresuotųjų šalių teorija pabrėžia aktyvų verslo aplinkos valdymą, santykius ir bendrą interesų skatinimą (Freeman ir McVea, 2001).

PMBOK (2017) vadovas suinteresuotąsias šalis apibrėžia kaip „asmuo, asmenų grupė arba organizacija, kuri gali turėti įtakos, kuriai gali turėti įtakos arba kuri gali save įsivaizduoti kaip šalį, kuriai gali turėti įtakos projekto sprendimas, veikla ar rezultatas, kurios aktyviai dalyvauja projekte arba turi interesų, kuriuos gali teigiamai arba neigiamai paveikti projekto užbaigimas“ (PMI, 2017). Suinteresuotosios šalys gali būti tiek juridiniai, tiek fiziniai asmenys, kurie domisi projektu, daro įtaką projekto veiklai bei patiria projekto poveikį. Remiantis PMBOK (2017) šeštuoju leidimu, tai gali būti veiklų vadybininkai, programų valdytojai, verslo partneriai, užsakovai, vartotojai ir kt. (žr. 2 pav.).



2 pav. Projekto suinteresuotosios šalys (sudaryta pagal PMBOK, 2017)

Pagrindinė suinteresuotųjų šalių teorijos prielaida yra ta, kad įmonė, kuriai atstovauja jos vadovybė, palaiko ryšius su daugeliu įmonės sudedamųjų grupių įmonėje ir jos išorinėje aplinkoje ir, kad šios grupės atlieka esminį vaidmenį įmonės rezultatų sėkmei (Beringer'is, Jonas ir Kock'as, 2013). Apskritai pagrindinis suinteresuotųjų šalių teorijos tikslas yra suteikti vadovams galimybę suprasti ir vėliau strategiškai valdyti suinteresuotąsias šalis.

Suinteresuotųjų šalių valdymas yra projektų valdymo pagrindas: projektai, kaip laikinos pastangos, turi įtakos įvairioms organizacijoms ar asmenims ir yra labai priklausomi nuo jų indėlio, įgūdžių ir gebėjimų (Aaltonen ir Kujala, 2016). Projekto suinteresuotosios šalys yra apibrėžiami kaip „žmonės ir grupės, kurias paveikė projektas arba kurios gali jį paveikti, neatsižvelgiant į tai, ar jie turi apibrėžtą vaidmenį projekte, ar ne (Loch'as ir Kavadias, 2011). Kiekvienas projektas turi suinteresuotąsias šalis, kurios gali turėti įtakos arba gali būti paveiktos projekto, teigiamu bei neigiamu požiūriu. Kai kurios suinteresuotosios šalys gali turėti ribotą galimybę daryti įtaką projektui, tuo tarpu kitos gali turėti didelę įtaką projektui ir jo numatomiems rezultatams. Projekto vadovo uždavinys yra teisingai jas identifikuoti ir valdyti, nes suinteresuotosios šalys gali turėti įtakos projekto sėkmei ar nesėkmei.

Projektų valdymas yra susijęs su suinteresuotųjų šalių poreikių ir lūkesčių, nustatytų ir nenustatytų reikalavimų, tenkinimu arba viršijimu, ir jų suderinimu tarp suinteresuotųjų šalių, jei reikalavimai tarpusavyje konkuruoja (PMI, 2017). Klausimas, kurios šalys gali būti laikomos projekto suinteresuotosiomis šalimis, yra svarbus diskusijų objektas suinteresuotųjų šalių valdyme. Pagal suinteresuotųjų šalių teoriją organizacijos turi atsižvelgti į daugelio suinteresuotųjų šalių interesus vadovaujančių sprendimų priėmimo procese. Norint gauti tikslią informaciją apie suinteresuotųjų šalių lūkesčius, įmonės turi parengti strategijas, kaip bendradarbiauti su suinteresuotosiomis šalimis, kaip suvokti jų poreikius bei lūkesčius. Kadangi įvairių suinteresuotųjų šalių grupių tikslai, prioritetai ir reikalavimai yra skirtingi ir dažnai prieštaringi, mokslininkai dažniausiai klasifikuoja suinteresuotąsias šalis į tiesiogines ir netiesiogines. Tiesioginių suinteresuotųjų šalių grupė yra susijusi su suinteresuotosiomis šalimis, kurios yra būtinos, kad įmonė galėtų egzistuoti ir (arba) jos turi oficialius įsipareigojimus organizacijai (savininkai, akcininkai, darbuotojai, klientai ir tiekėjai). Netiesioginių suinteresuotųjų šalių grupę sudaro socialiniai ir politiniai suinteresuotieji subjektai, kurie atlieka esminį vaidmenį siekiant gauti verslo patikimumą ir pripažinti verslo veiklą (nevyriausybinės organizacijos, aktyvistai, bendruomenės, valdžios institucijos, žiniasklaida ir konkurentai). Driscoll'as ir Starik'as (2004) išplėtė suinteresuotųjų šalių apibrėžimą įtraukiant gamtinę aplinką. Hartas ir Sharma (2004) priduria, kad esama periferinių suinteresuotųjų šalių arba „šalutinių“ suinteresuotųjų šalių, kurios nėra matomos ar lengvai identifikuojamos organizacijai (Ayuso ir kt., 2014).

Pagrindinis suinteresuotųjų šalių valdymo uždavinys – gebėti valdyti santykius ir interesus tokiu būdu, kuris užtikrintų projekto sėkmę. Neretai susiduriama su problemomis ir konfliktais, nes sunku identifikuoti nematomas suinteresuotąsias šalis bei jų dviprasmiškus interesus ir tikslus (Naumanas ir Piracha, 2016). Mokslininkai teigia, kad ignoravimas ar blogas suinteresuotųjų šalių valdymas yra viena iš pagrindinių priežasčių, dėl kurių projektas gali būti nesėkmingas. Tuo tarpu, suinteresuotųjų šalių nauda bei suinteresuotųjų šalių tikslų pasiekimas yra projekto sėkmės variklis (Beringer'is ir kt., 2013). Sėkmingas bet kokių projekto rezultatų pasiekimas labai priklauso nuo suinteresuotųjų šalių dalyvavimo ir valdymo, o efektyvus suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir valdymas priklauso nuo projekto vadovo gebėjimo nustatyti suinteresuotųjų šalių lūkesčius bei interesus pradėdant įgyvendinti projektą. (Rajablu, Marthandan ir Yusoff, 2014).

Suinteresuotųjų šalių interesų valdymas – organizacijos politikos ir praktikos vystymas ir įgyvendinimas, kuris apima suinteresuotųjų šalių tikslus ir rūpinasi visomis tiesiogiai susijusiomis suinteresuotomis šalimis (Post'as, Preston'as, Sachs'as, 2002). Post ir kt. (2002) pateikia įvairių suinteresuotųjų šalių pozicijas, atsižvelgiant į tris dimensijas:

1. Suinteresuotosios šalys, pagrįstos ištekliais;
2. Suinteresuotosios šalys, pagrįstos industrine struktūra;
3. Suinteresuotosios šalys, pagrįstos socialiniu politiniu požiūriu.

Valdant ištekliais pagrįstas suinteresuotąsias šalis, organizacija turi stengtis sukurti fizinius, finansinius, žmogiškuosius, intelektualinius ir socialinius aktyvus visoje srityje. Industrinės struktūros apimtyje, organizacija turi vystyti santykius, kurie stiprintų jos poziciją rinkoje, atsižvelgiant į kritinius tiesiogiai susijusius standartus. Socialiniu-politiniu požiūriu, organizacija turi veikti taip, kad būtų sukurta ilgalaikė nauda bei nebūtų padaryta žala organizacijai ir jos suinteresuotosioms šalims (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Suinteresuotųjų šalių vaidmuo organizacijoje. (Post'as, Preston'as, Sachs'as, 2002, 11)

Suinteresuotoji šalis	Organizacijos charakteristikos	Vaidmuo ir įtaka
Pagrįstos ištekliais		
Investuotojai: akcininkai ir kreditoriai	Nuosavybė, kredito ir finansiniai tinklai; skola ir akcijų rinkos	Kapitalo kaina ir rizikos valdymas
Darbuotojai	Įdarbinimas ir apmokymai; laikinas įdarbinimas	Žmogiškųjų išteklių valdymas, bendradarbiavimas
Vartotojai	Paskirstymas ir reklama	Reputacija ir prekės ženklo lojalumas; pakartotinis pirkimas, bendras problemų sprendimas, nauji produktai-paslaugos
Industrinė struktūra		
Tiekimo grandinės partneriai	Fiziniai, informaciniai ir finansiniai ryšiai tiekimo grandinėje	Tinklo efektyvumas, bendradarbiavimas
Bendros rizikos partneriai	Bendra nuosavybė ir valdymas; informaciniai tinklai	Papildo įmonę gebėjimais ir ištekliais; stabilizuoja įmonės rinkos poziciją
Reguliavimo institucijos	Sąveikauja su įmonių sąjungomis įvairiuose lygmenyse	Bendradarbiavimas
Sąjungos	Susitarimai su įvairiomis su darbo santykiais susijusiomis organizacijomis	Darbo jėgos stabilumas ir konfliktų sprendimas
Socialinis-politinis požiūris		
Valdžios institucijos	Bendradarbiavimas su įvairaus lygmens jurisdikcijomis; kooperacija su Jungtinių Tautų agentūromis	Prisitaikančios integracijos galimybės
Bendruomenė	Santykiai su skirtingų požiūrių šalininkais	Abipusė parama ir/ar konfliktai
Privačios organizacijos	Santykiai su skirtingų požiūrių šalininkais	Skirtingos bendradarbiavimo galimybės ir/ar konfliktai

Pusiausvyra tarp įvairių suinteresuotųjų šalių grupių yra būtina ilgalaikiam organizacijos gyvybingumui. Sąžininga ir subalansuota suinteresuotųjų šalių perspektyva lemia ilgalaikę akcininkų maksimalią vertę. Efektyvus organizacijos valdymas yra pasiekiamas tuomet, kai skirtingų suinteresuotųjų šalių interesai yra suderinti (Pérez Carrillo, 2007). Organizacijos gali siekti aukštesnių tikslų, kurie viršija akcininkų interesus, ir tai reiškia, kad vadovai rūpinasi kitų organizacijos veikloje dalyvaujančių asmenų interesais. Tokiu būdu yra patenkinami ir organizacijos akcininkų ilgalaikiai interesai: vartotojai nori pirkti produktus iš organizacijų, kuriomis jie pasitiki, tiekėjai yra suinteresuoti verslo partnerystėmis su patikimomis organizacijomis, darbuotojams yra linkę dirbti organizacijose, kuriomis jie tiki ir, kurias gerbia. Taip pat didieji investiciniai fondai teikia pirmenybę socialiai atsakingoms organizacijoms, nevyriausybinės organizacijos yra linkę bendradarbiauti su įmonėmis, kurios suderina savo

investicijų interesus su Bendrijos tikslais (Pérez Carrillo, 2007). Vadovaujantis šia nuomone, įmonių vadovai suderina akcininkų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius ir interesus, įgyvendinant strategijas, kurios atitinka tiek ekonominius, tiek socialinius ir aplinkosaugos standartus. Jei sprendimų priėmimo procesas įmonių hierarchijose buvo užfiksuotas ir kontroliuojamas vienoje suinteresuotųjų šalių grupėje, kitos suinteresuotosios šalys galiausiai gali nustoti bendradarbiauti su organizacija. Akcininkų investicijos yra geriau apsaugotos, kai organizacija rūpinasi ir gerbia kitų suinteresuotųjų šalių interesus. Vidutiniu arba ilguoju laikotarpiu daugelio suinteresuotųjų šalių sąžiningi interesai sutampa su akcininkų ir organizacijos interesais. Klientai yra suinteresuotosios šalys, kurių pasitenkinimas yra didelis iššūkis kiekvienai organizacijai. Nei viena organizacija negali sukaupti didelio turto savo akcininkams be stabilios ir augančios pajamų bazės, kuri ateina iš klientų. Kol organizacijos vadovai investuoja į aukštesnį klientų pasitenkinimo lygį, kuris sąlygoja didesnę ekonominę grąžą, nėra prieštaravimų tarp maksimalaus akcininkų vertės didinimo ir maksimalaus klientų pasitenkinimo didinimo. Tiekėjai yra ypač svarbūs kuriant ir įgyvendinant strategijas, siekiant gerovės. Bandytas gauti kainas, kurios yra mažesnės už rinkos lygį, gali leisti pasiekti didesnę trumpalaikį organizacijos pelną, tačiau taip pat jie gali sukelti tiekimo sutrikimus ar kokybės problemas (Pérez Carrillo, 2007). Organizacijos turėtų įgyvendinti tokias valdymo strategijas, kurios yra grindžiamos bendradarbiavimu su tiekėjais, siekiant pagerinti kokybę, pristatymo bei gamybos grafikus. Tai padeda padidinti tiek tiekėjų pelną, tiek vertę akcininkams. Maksimalus akcininkų vertės poreikis reikalauja visapusiškai patenkintų darbuotojų. Organizacijos, kurios moka savo darbuotojams atlyginimus, kurie yra žemesni už esančius rinkoje arba nesukuria jiems tinkamos darbo aplinkos, mažina akcininkams kuriamą vertę. Organizacijos, kurios turi gerą žmogiškųjų išteklių valymo praktiką, turi geresnes galimybes pasiekti ilgalaikį pelningumą. Organizacijos prestižas visuomenėje, kurioje ji veikia, padeda siekti ilgalaikių bendradarbiavimo santykių. Tai taip pat tai yra geras pagrindas ilgalaikiam gerovės didinimui (Pérez Carrillo, 2007).

Verslas ir organizacijos yra ekonominės, socialinės ir gamtinės aplinkos dalis. Šiuo atžvilgiu verslo strategijos daro įtaką daugeliui žmonių, bendrovių, institucijų ir organizacijų, kurios paprastai yra suinteresuotos. Skirtingos suinteresuotųjų šalių grupės turi skirtingus prioritetus, susijusius su: pelnu, dividendais, darbo užmokesčiu, darbo sąlygomis, mokymo ir skatinimo galimybėmis, abipusiu pranašumu, partneryste, lojalumu, aplinkos apsauga, finansine parama bendruomenei ir pan. (Florea ir Florea, 2013).

Vidinės suinteresuotosios šalys turi įvairių interesų įvairiose įmonės veiklose. Vidaus suinteresuotosios šalys: akcininkai, darbuotojai, vadovai ir direktorių valdyba.

1. **Akcininkai** yra pagrindinės vidinės suinteresuotosios šalys. Kaip investuotojai, jie užima finansinę įmonės dalį, pirkdami akcijas, ir jie domisi geriausia investicijų grąža, kuri paprastai yra pelno dalis. Jų pagrindiniai interesai yra orientuoti į veiklos efektyvumo didinimą mažinant išlaidas, siekiant padidinti investuotojams mokamus dividendus.
2. **Darbuotojai** yra dar viena svarbi vidinių suinteresuotųjų šalių grupė, nes jų įsitraukimas, profesionalumas ir dalyvavimas prisideda prie organizacijos plėtros. Jų pagrindiniai interesai daugiausia susiję su aukštu ir teisingu atlyginimų lygiu, tinkamomis ir saugiomis darbo sąlygomis, dalyvavimu įvairiose profesinio ir asmeninio tobulėjimo programose, lanksčia darbo programa ir įvairiomis skatinimo ir plėtros galimybėmis. Visi jų interesai lemia darbo sąnaudų padidėjimą ir prieštarauja akcininkų interesams.

3. **Vadybininkai ir direktorių valdyba** yra nedidelė, bet galinga vidinių suinteresuotųjų šalių grupė. Kadangi jie tiesiogiai dalyvauja strateginiame valdymo procese, jie gali daryti įtaką svarbiems sprendimams, susijusiems su kitų įmonių įsigijimu, susijungimu, įmonės dalių likvidavimu, naujų rinkų įsiskverbimu. Agentų teorija nustato vadovų ir akcininkų interesų konfliktą (Florea ir Florea, 2013). Akcininkai daugiausia domisi įmonės vertės didinimu, o vadovai pageidauja išplėsti bendrovę, net jei trumpalaikiu laikotarpiu galėtų atsirasti įmonės vertės sumažėjimas ir papildoma rizika. Tokios strategijos priėmimas dažnai siejamas su veiksmingu valdymu, net jei ilginiui šie sprendimai gali pakenkti įmonės ateičiai.

Išorinės suinteresuotosios šalys yra asmenys, įmonės ar grupės, esančios ne įmonėse, bet kurios gali daryti įtaką įmonės sprendimams ir veiklai. Pagrindinės išorės suinteresuotųjų šalių kategorijos yra: klientai, tiekėjai, verslo partneriai, bendruomenė, visuomenė, konkurentai.

4. **Klientai** turi realų vaidmenį padedant verslui vystytis ir augti, nes jie tikisi geros vertės, aukštos kokybės produktų ir puikių paslaugų. Klientų interesų nustatymas turi būti pagrindinis kiekvienos bendrovės rūpestis, nes tai yra veiklos tobulinimo idėjų šaltinis. Šiuo atžvilgiu įmonės tai pasiekia glaudžiai bendradarbiaudamos ir konsultuodamosi su klientais, rinkos tyrimais ir klientų nuomonės tyrimais. Visos šios pastangos, orientuotos į klientų pasitenkinimą, prisideda prie ilgalaikių santykių tarp įmonės ir jos klientų, pagrįstų lojalumu, partneryste, abipusiu pranašumu ir pasitenkinimu. Kita vertus, visa ši veikla reiškia dideles žmogiškąsias ir finansines pastangas, kurios trumpuoju laikotarpiu galėtų paveikti įmonės pelningumą ir akcininkų interesus.
5. **Tiekėjai ir verslo partneriai** taip pat turi įtakos bendrovėje, kuriai jie teikia medžiagas ir paslaugas. Šie subjektai daugiausia suinteresuoti plėtoti ilgalaikį verslo ryšį, pagrįstą abipusiu pranašumu ir skatinimu. Kita vertus, įmonės turėtų paprašyti savo verslo partnerių laikytis savo vidaus standartų, laikytis visų atitinkamų įstatymų, skatinti geriausią praktiką ir gerbti aplinkos sąlygas (pvz., naudoti tvarius popieriaus šaltinius; atsakingai tvarkyti atliekas) tam, kad partnerystė neigiamai nepaveiktų įmonės įvaizdžio.
6. **Bendruomenė ir visuomenė** tikisi, kad bendrovė, vykdydama savo veiklą, atsižvelgs į moralę ir etiką, įtrauks ir finansiškai rems bendruomenės gyvenimą per savanorišką veiklą, rėmimą, labdaros lėšų rinkimą, partnerystę, kultūros, švietimo sistemas ir kt. Taip pat iš organizacijų tikimasi savo verslo praktikoje įgyvendinti etines, moralines ir aplinkos vertybes, siekiant skatinti lygybę, atvirą dialogą. Visos šios veiklos reikalauja didelių finansinių ir žmogiškųjų pastangų, kurios yra papildomos išlaidos organizacijai.
7. **Valdžios institucijos** taip pat yra svarbi verslui suinteresuotoji šalis, nes ji renka mokesčius iš organizacijos (pajamų mokesčiai, prekių ir paslaugų mokesčiai) bei iš joje dirbančių darbuotojų (darbo užmokesčio mokesčiai). Valstybė taip pat gauna naudos iš bendrojo vidaus produkto, prie kurio prisideda organizacijos.

Apibendrinus išanalizuotą mokslinę literatūrą, žemiau pateiktoje lentelė yra identifiikuotos suinteresuotųjų šalių grupės bei jų interesai (žr. 3 lentelę)

3 lentelė. Suinteresuotosios šalys ir jų interesai. Sudaryta autoriaus.

Suinteresuotoji šalis	Interesai
<i>Savininkai</i>	Pelno augimas, investicijų grąža, organizacijos plėtra, reputacija.
<i>Akcininkai</i>	Investicijų grąža, veiklos efektyvumo didinimas mažinant išlaidas, dividendų didinimas
<i>Darbuotojai</i>	Aukštas ir teisingas atlyginimų lygis, tinkamos ir saugios darbo sąlygos, dalyvavimas įvairiose profesinio ir asmeninio tobulėjimo programose, lanksti darbo programa, įvairios skatinimo ir plėtros galimybės.
<i>Klientai</i>	Tikisi geros vertės, aukštos kokybės produktų ir paslaugų. Partnerystė ir pasitenkinimas, tinkamas aptarnavimas.
<i>Tiekėjai, verslo partneriai</i>	Ilgalaikio verslo ryšio plėtojimas, pagrįstas abipusiu pranašumu ir skatinimu, finansinis stabilumas, greitas mokėjimas, tęsiami reguliarūs užsakymai, sąžiningi sandoriai.
<i>Visuomenė</i>	Etinių bei moralinių vertybių diegimas, lygybės skatinimas, savanoriškos veiklos, kultūros, švietimo sistemų rėmimas. Aplinkos tausojimas, socialinė atsakomybė.
<i>Valdžios institucijos</i>	Fiskaliniai interesai, mokesčių rinkimas, BVP augimas. Taupesnis išteklių naudojimas, aplinkos tausojimas.
<i>Finansinės institucijos</i>	Finansinis stabilumas, kreditingumas, rizikos lygis, įsiskolinimai, patikimi verslo planai.
<i>Žiniasklaida</i>	Visuomenės informavimas, nuomonės formavimas, reitingai.
<i>Konkurentai</i>	Prekių/paslaugų kainos, kokybė.

Organizacijos strategija yra paremta vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių sąveikos rezultatais, todėl vadovai turi suderinti skirtingus interesus ir užtikrinti jų veiksmingą ir efektyvų įsitraukimą į įmonės veiklą. Tam tikros suinteresuotųjų šalių grupės ignoravimas, gali sąlygoti nepalankų poveikį organizacijai. Dėl šios priežasties verslui labai svarbu subalansuoti įvairių suinteresuotųjų šalių interesus. Suinteresuotųjų šalių valdymas yra interesų analizės ir jų derinimo procesas, siekiant nustatyti tvariausią ilgalaikį organizacijos plėtros sprendimą (Florea ir Florea, 2013).

Vienas iš pagrindinių šiuolaikinio valdymo tikslų – suderinti organizacijos ir jos suinteresuotųjų šalių interesus taip, kad būtų pasiektas veiklos efektyvumas. Organizacijos siekdamas suderinti interesus, visų pirma turi aiškiai įvardinti savo bei suinteresuotųjų šalių interesus (Čiutienė, 2006).

Mokslinėje literatūroje yra pateikiama įvairių metodų, kurie skirti šiems pagrindiniams tikslams pasiekti (Clifton ir Amran, 2011):

1. Nustatyti organizacijos suinteresuotąsias šalis;
2. Suskirstyti suinteresuotąsias šalis į kategorijas pagal svarbą ir pirmenybę;
3. Nustatyti, kokie veiksmai turėtų būti vykdomi atsižvelgiant į atskiras suinteresuotąsias šalis, priklausomai nuo jų interesų.

Johnson (2008) pasiūlytoje matricoje yra vertinamos suinteresuotosios šalys priklausomai nuo galios bei susidomėjimo lygio. Ši matrica nurodo strategijos tipą, kurį organizacija turi priimti

kiekvienos suinteresuotosios grupės atžvilgiu (žr. 3 pav.). Suinteresuotosios šalys yra suskirstytos į kategorijas ir numatyti veiksmai, kurių turi imtis vadovai, atsižvelgiant į kiekvieną iš keturių atstovaujama grupių (Clifton ir Amran, 2011). Suinteresuotųjų šalių valdymo žemėlapiu apibūdina, kaip suinteresuotos šalys siekia savo lūkesčių ir ar jos turi įgaliojimus siekti. Tradicinės suinteresuotųjų šalių galia grįstos matricos turi stipriąsias ir silpnąsias savo puses, tačiau praleidžia svarbius veiksnius, tokius kaip bendradarbiavimo sudėtingumas ir suinteresuotųjų šalių moralinio intereso svarba.

		Susidomėjimo lygis	
		Žemas	Aukštas
Galia	Aukšta	A: Minimalios pastangos	B: Suteikti informacijos
	Žema	C: Išlaikyti pasitenkinimą	D: Pagrindiniai žaidėjai

3 pav. Suinteresuotųjų šalių valdymo matrica (Johnson, 2008)

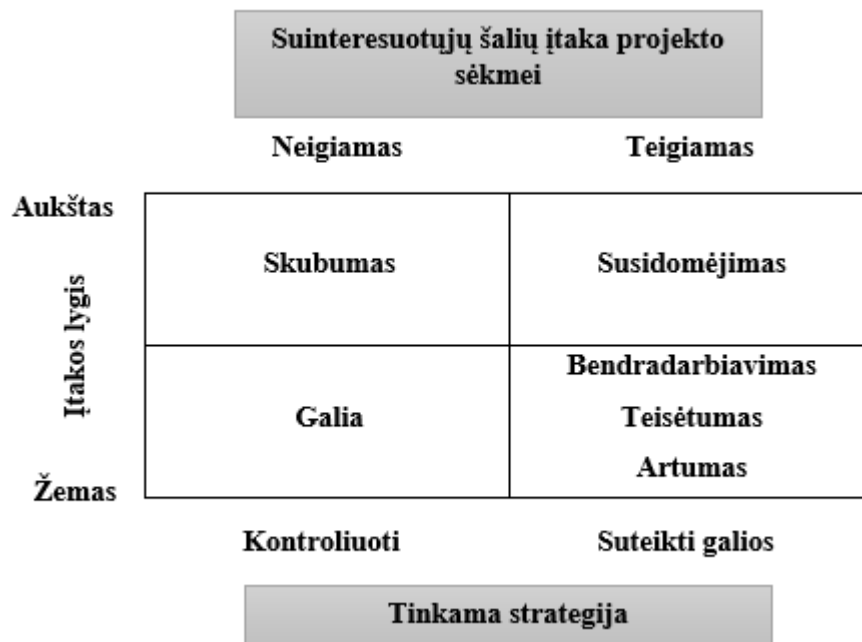
Suinteresuotųjų šalių žemėlapių sudarymo ir analizės modeliais paprastai siekiama padėti vadovams nustatyti ir analizuoti suinteresuotąsias šalis pagal įvairius požymius. Suinteresuotųjų šalių teorija išskiria tris pagrindinius požymius: galią, teisėtumą ir interesų tenkinimo skubumą. Driscoll ir Starik'as (2004) prie šių požymių prideda dar vieną papildomą: artumą. Artumas šiuo atveju yra suvokiamas kaip erdvinis atstumas, turintis svarbią įtaką suinteresuotųjų šalių sąveikose taip pat kaip ir laikas, kuris susijęs su interesų tenkinimo skubumu (Staugaitė, Monkevičienė ir Čiutienė, 2014). Clifton ir Amran (2011) prie anksčiau išvardintų atributų prideda dar vieną – suinteresuotųjų šalių indėlį.

Analizuojant suinteresuotųjų šalių valdymo žemėlapius, organizacijos vadovai turi atkreipti dėmesį į tas suinteresuotąsias šalis, kurios turi du ar daugiau požymių, tokių suinteresuotųjų šalių interesų galia yra ypač svarbi (Clifton ir Amran, 2011) (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Suinteresuotųjų šalių klasifikavimo modelis (Clifton ir Amran, 2011, 130)

Požymių skaičius	Požymiai	Suinteresuotosios šalies apibūdinimas
1	Galia	Pasyvūs
1	Skubumas	Reiklūs
1	Teisėtumas	Diskretiški
2	Galia + skubumas	Pavojingi
2	Galia + teisėtumas	Dominuojantys
2	Teisėtumas + skubumas	Priklausomi
3	Galia + skubumas + teisėtumas	Tikrieji

Rajablu, Marthandan ir Yusoff (2014) pateiktame modelyje atsispindi ne tik suinteresuotųjų šalių interesų požymiai, bet ir yra vertinama suinteresuotųjų šalių įtaka projektų portfelio sėkmei. Atsižvelgiant į tai, yra numatoma, kokios strategijos turėtų imtis organizacijos vadovai, atsižvelgiant į kiekvieną iš keturių atstovaujama grupių (žr. 4 pav.).



4 pav. Suinteresuotųjų šalių įtakos veiksniai (Rajablu ir kt, 2014)

Autoriai išskyrė šiuos projektų suinteresuotųjų šalių interesų veiksnius: galia, susidomėjimas, skubumas, teisėtumas, artumas ir bendradarbiavimas.

Galia apibrėžiama yra individų sugebėjimas pasiekti rezultatus, kurių jie tikisi. Suinteresuotųjų šalių galia turi didelę įtaką projekto išlikimui ir gerovei. Tai įrankis, galintis išsaugoti arba nužudyti projektą (Rajablu, Marthandan, ir Yusoff, 2014 m.). Suinteresuotųjų šalių galia nurodo suinteresuotosios šalies gebėjimą daryti įtaką organizacijai, atitinkančius asmeninius suinteresuotųjų šalių interesus. Pirmenybė vienos šalies interesams dėl galios skirtumų, pažeidžia teisingumo principus (Clifton ir Amran, 2011).

Susidomėjimas. Priešingai nei nuo galios priklausomiems argumentams, susidomėjimu grįsta perspektyva gali sutelkti suinteresuotųjų šalių grupę ir daryti įtaką organizacijai nepriklausomai nuo galios ar skubos. Be to, Harrison, Freeman ir Abreu (2015) suinteresuotųjų šalių susidomėjimą papildė moraliniu kriterijumi.

Teisėtumas dažniausiai apibrėžiamas kaip apibendrintas suvokimas ar prielaida, kad veiksmai yra pageidaujami, derami, ir atitinka normų, vertybių ar tikėjimų sistemas. Teisėtumas yra dažnai siejamas su galia, nurodomas teisėtas ar neteisėtas galios naudojimas. Abu teisėtumo ir galios kintamieji yra tarpusavyje susiję, būdami nepriklausomi. Suinteresuotoji šalis gali turėti teisėtą reikalavimą, tačiau jos reikalavimas nebus patenkintas vadovybės kol ji neturės galios ar skubos jį įgyvendinti (Rajablu, Marthandan, ir Yusoff, 2014 m.).

Skubumas. Skubumas gali būti apibrėžiamas kaip reagavimas į situacijos dinamiškumą. Skubumas nurodo, kokie skubūs suinteresuotųjų šalių reikalavimai yra pagrįsti laiko jautrumu ir kritiškumu. (Rajablu, Marthandan, ir Yusoff, 2014 m.).

Artumas: vertina suinteresuotųjų šalių santykius, pagrįstus jų ryšiais su projekto valdymo komanda ir procesais. Artumas kartu su kitais atributais suteikia perspektyvą, leidžiančią projektų vadovams

analizuoti suinteresuotųjų šalių bendruomenę, atsižvelgiant į jų artumą, vaidmenį ir santykius su komanda ir procesais.

Bendradarbiavimas. Suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas yra sudėtingas tinklinis procesas, turintis tiesioginius ryšius tarp suinteresuotųjų šalių. Šių ryšių tinklų charakteristikos lemia santykių tankumą ir (arba) centriškumą, dėl kurio gali susidaryti koalicijos ar konfliktai tarp suinteresuotųjų šalių. Mok'as, Shen ir Yang'as (2015) ištyrė suinteresuotųjų šalių santykių valdymą ir nustatė, kad jis yra reikšmingas. Autoriai bendradarbiavimą suskirstė į du procesus. Pirmiausia skatinant ryšį tarp projekto dalyvių ir antra analizuojant suinteresuotųjų šalių poveikį per ryšių tinklus.

Teigiamo poveikio kategorijoje identifikuoti šie požymiai: susidomėjimas, teisėtumas, artumas bei bendradarbiavimas. Neigiamą poveikį lemia: skubumas bei galia (žr. 1 pav.). Suinteresuotosios šalys, kurios yra teigiamai suinteresuotos, gali ypač prisidėti prie projekto sėkmės. Rekomenduojama, kad šioms suinteresuotosioms šalims būtų suteikti įgaliojimai. Taigi, pagal suinteresuotųjų šalių įtakos veiksnių tipologiją "susidomėjimas" rodo didžiausią teigiamą įtaką. Kiti trys: bendradarbiavimas, teisėtumas bei prieinamumas taip pat klasifikuojami kaip teigiami, nuo mažo iki vidutinio poveikio, palyginti su susidomėjimu (Rajablu, Marthandan, ir Yusoff, 2014 m.). Taipogi, priešingai nei galia, su susidomėjimu susiję aspektai, gali mobilizuoti suinteresuotųjų šalių grupę ir turėti stiprią įtaką organizacijai ir jos vykdomiems projektams (Beringer'is ir kt., 2013).

2.2. Darnumu grįstas projektų portfelio valdymas

Projektai ir jų valdymas yra viena iš pagrindinių veiklų kasdieniniame versle. Šiai veiklai reikia skirti daug dėmesio, tai yra vienas iš esminių aspektų, kuris didina verslo sėkmę. Sėkminga ir efektyvi individualių projektų vadyba šiandien nebetenka prasmės, įmonės vis dažniau susiduria su iššūkiu, kaip sėkmingai valdyti visus turimus projektus sudėtingoje, kompleksiškoje aplinkoje. Nors apie projektų valdymą pradėta kalbėti dar 9-ajame dešimtmetyje, tačiau praktiškai tai pradėta taikyti ne taip ir seniai. Daugelis įmonių susiduria su klausimu: kaip tinkamai valdyti projektus? Projektų portfelio valdymas yra tiesiogiai susijęs nuo įmonės turimų išteklių ir aiškiai apibrėžtos verslo strategijos ir tikslų (Friedli, 2013). Pasak Amerikos projektų valdymo instituto (PMI, 2017), vis daugiau kompanijų supranta projektų portfelio valdymo reikšmę, tai tampa būtinybe norint rinkoje išlaikyti konkurencingumą.

Darnumas laikomas vienu svarbiausių šiandieninei visuomenei kylančių uždavinių. Organizacijos vis dažniau patiria didelį socialinį spaudimą į sprendimų priėmimo procesą integruoti darnumo elementus, dėl to šis procesas tampa dar sudėtingesnis. (Dobrovolskienė, 2016). Daugelis šalių vis labiau suvokia savo atsakomybę bent jau savo teritorijoje užtikrinti darnumą. Empiriniai tyrimai parodė, kad šalių vyriausybės reikalauja, kad projektus vykdančios organizacijos parengtų strategijas, veiksmų planus, kurie prisidėtų prie darnumo vystymo (Aarseth ir kt., 2017). Darnios plėtros įgyvendinimas reikalauja pokyčių įvairiose organizacijos veiklose, todėl vadovai turi pertvarkyti verslo procesus, tam, kad galėtų pasiekti ekonominės veiklos ir sukurto socialinio poveikio balansą. Šiuo atveju projektai yra efektyvi priemonė, norit įgyvendinti pokyčius organizacijoje, todėl vis dažniau pabrėžiama, kad vadovai turi kurti metodus, kurie padėtų integruoti darnumo kriterijus į projektų portfelio valdymą.

2.2.1. Projektų portfelio valdymo apibrėžtis ir jo sėkmės veiksniai

Prieš pateikiant projektų portfelio valdymo apibrėžimą, svarbu suprasti projektų valdymo sąvoką. Žemiau lentelėje yra pateikiami skirtingų autorių mokslinėje literatūroje pateikti projektų valdymo apibrėžimai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Projektų valdymo apibrėžtis (Schipper'is ir Silvius, 2018, 81)

Nr.	Autorius	Apibrėžimas
1	Olsen, (1971)	Projektų valdymas - tai įrankių ir metodų rinkinys, skirtas nukreipti skirtingų išteklių naudojimą unikaliam, sudėtingam ir laikinam uždaviniui pasiekti, atsižvelgiant į laiko, sąnaudų ir kokybės apribojimus. Kiekvienai užduočiai reikalingas tam tikras įrankių ir metodų derinys, sudarytas taip, kad atitiktų užduoties aplinką ir gyvavimo ciklą (nuo koncepcijos iki baigimo).
2	Declerck, Debourse ir Declerck (1997)	Projektas yra visas veiksmų visuma, ribojama laiko ir erdvės, įterpta ir į sąveiką su politine-socialine-ekonomine aplinka, kuria remiantis siekiama siekti tikslų, kurie laipsniškai kinta.
3	Saravanan ir Hrishikesh (2013)	Planuojant, kontroliuojant ir stebint visus su projektu susijusius atributus ir nukreipiant juos į projekto tikslus per tam tikrą laiką kartu su sąnaudų, kokybės ir našumo patenkinimu.
4	Munns ir Bjeirmi (1996)	Projekto tikslų pasiekimo kontrolės procesas. Naudojant esamas organizacines struktūras ir išteklius, siekiama valdyti projektą, panaudojant įrankių ir metodų rinkinį, nepažeidžiant įprastos įmonės veiklos.
5	Turner (1996)	Projektų valdymas - tai mokslas ir menas, konvertuojant viziją į realius rezultatus.
6	PMBOK (2000)	Žinių, įgūdžių, įrankių ir metodų taikymas projektams vykdyti, siekiant įgyvendinti projekto reikalavimus ir organizacinį požiūrį į vykdomos veiklos valdymą.
7	Cleland and Ireland (2002)	Įvairių veiklų, įtrauktų į procesą, kai atliekami projektai, procesas, bendradarbiaujant su projekto komandos nariais ir kitais suinteresuotaisiais subjektais, kad būtų pasiektas projekto tvarkaraštis, sąnaudos ir techninės veiklos tikslai.
8	Kerzner (2013)	Veikla, susijusi su įmonės išteklių planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole santykinai trumpalaikiam tikslui, nustatytam siekiant konkrečių tikslų ir uždavinių.
9	Larson ir Gray (2011)	Daugiau nei tik įrankių rinkinys, projektų valdymas yra į rezultatus orientuotas valdymo stilius, kuris suteikia pranašumą kuriant įvairius santykius bendradarbiaujant.
10	PMBOK (2013)	Siekiama, kad žmogiškieji ir finansiniai ištekliai būtų organizuojami nauju būdu, kad būtų suteikta unikali tam tikros specifikacijos apimtis, dažnai sąnaudų ir laiko apribojimuose, kad būtų pasiekti naudingi pokyčiai, apibrėžti kiekybiniais ir kokybiniais tikslais.
11	Roxana ir Magdalena (2014)	Projektų valdymą galima apibrėžti kaip laikiną pastangą sukurti unikalų produktą, paslaugą ar rezultatą, imantis tarpusavyje susijusių veiklų, kurių pagrindą lemia pagrindinis tikslas, kuris visada yra nukreiptas į pagrindinį organizacijos tikslą. Šiame procese visi reikalingi ištekliai laikomi panaudotais, kad būtų pasiektas geriausias tikslas, sunaudojant kuo mažiau išteklių.
12	Van den Bergh ir Viaene (2016)	Planuoti, organizuoti, stebėti ir kontroliuoti visus projekto atributus ir nukreipti į sėkmingą saugaus projekto įgyvendinimą tam tikru laiku, atitinkantį visus sąnaudų, kokybės ir veiklos kriterijus.
13	Silvius ir Schipper (2014)	(Tvarus) projektų valdymas yra projektų pristatymo ir palaikymo procesų planavimas, stebėseną ir kontrolė, atsižvelgiant į aplinkos, ekonominius ir socialinius projekto išteklius. Rezultatai ir poveikis turi būti kuriami atsižvelgiant į naudos sukūrimą, skaidrumą, sąžiningą elgseną ir etiką, įskaitant aktyvų suinteresuotųjų šalių dalyvavimą.

Projektų valdymo institutas (PMI, 2017) projektų valdymą apibrėžia kaip metodologiškai pagrįstą požiūrį į visų projekto procesų visuose etapuose planavimą ir vadovavimą nuo projekto pradžios iki projekto užbaigimo. Tuo tarpu projektų portfelio valdymas yra susijęs su kelių projektų koordinavimu ir kontrole, kurie siekia tų pačių strateginių tikslų. Projektų portfelio valdymas yra dažniausiai naudojamas būdas, siekiant su derinti projektų portfelį su organizacijos strateginiais tikslais (PMI, 2017).

Projektų portfelio valdymas per pastarąjį dešimtmetį įgavo stabilią ir vieną svarbiausių pozicijų atliekant tiek projektų valdymo tyrimus, tiek organizacijų valdymo praktikoje. Projektų portfelio valdymas buvo sukurtas pagal pasaulinius standartus bei praktinius įrankius, kurie padėtų įmonėms organizuoti ir įgyvendinti savo projektų portfelio valdymą. Organizacijos priėmė projektų portfelio valdymo sistemas, įskaitant projektų vertinimo ir sprendimų kriterijų bei kitas priemones, skirtas formalizuoti jų projektų portfelio valdymą (Neudecker'is ir Brehm, 2016).

Nepaisant įvairių metodikų ir instrukcijų, kaip pasirinkti projektus į portfelį, kiek reikėtų skirti lėšų projektams, kaip suderinti visą portfelį su organizacijos strategija ir kaip įvertinti portfelio sėkmę, įmonės vis dar susiduria įvairiomis problemomis bei nuolatiniiais pasikeitimais projektų portfeliuose (Engwall ir Jerbrant, 2003).

Mokslinėje literatūroje galima rasti daugybę skirtingų projektų portfelio apibrėžčių. Moksliniai tyrimai projektų portfelio valdymą apibrėžia kaip metodiką, skirtą optimizuoti bendrą projektų portfelio naudą. Norint sėkmingai valdyti projektų portfelį, svarbu tinkamai pasirinkti projektų atrankos būdą, taip pat sėkmingas organizacijos strategijos įgyvendinimas priklauso nuo organizacijos struktūros derinimo su projektų portfelio valdymo poreikiais (Kaiser'is, El Arbi ir Ahlemann, 2015). Pasak Pretorius (2015) projektų portfelio valdymas yra dinamiškas sprendimų priėmimo ir valdymo procesas, kuris susijęs su pradiniu projektų rinkinio atranka ir prioritetų nustatymu, tuo pačiu metu perorientuojant projektus portfelyje, paskirstant ir perskirstant išteklius projektams pagal prioritetus, siekiant to paties strateginio įmonės tikslo. Galime išskirti tris šiuo pagrindinius projektų portfelio tikslus:

1. Pasirinkti tinkamus projektus;
2. Maksimizuoti portfelio projektų užbaigimo pralaidumą;
3. Optimizuoti portfelio projektų užbaigimo patikimumą.

Archer'is ir Ghasemzadeh (1999) projektų portfelį apibrėžia kaip projektų rinkinį, kuriuos vykdo konkreti organizacija ir, kurie konkuruoja dėl ribotų išteklių. Esminis projektų portfelio valdymo tikslas yra organizacijoms vadovams suteikti reikiamą informaciją, kuri leistų išsiaiškinti, ar pasirinktas projektų rinkinys, yra atitinkantis organizacijos strategiją (Dobrovolskienė, 2016). Organizacijoms, valdančioms kelis projektus, projektų portfelio valdymas yra pagrindinis įgūdis, įgyvendinant savo strategijas (Shah ir Naqvi, 2014).

Projektų valdymo institutas (PMI, 2017) projektų portfelio valdymą apibrėžia kaip „koordinuotą vieno ar kelių portfelių valdymą siekiant įgyvendinti organizacijos strategijas ir tikslus“. PMBOK (2017) (angl. Project Management Body of Knowledge) teigia, kad „portfelio valdymas – tai visų organizacijos projektų, programų ir susijusios įprastinės ūkinės veiklos pasirinkimas ir valdymas, atsižvelgiant į ribotus išteklius“. Dobrovolskienė (2016) apžvelgė skirtingų autorių pasiūlytus

projektų portfelio apibrėžimus ir pateikė apibendrintą schemą, kuri apibūdina skirtingus apibrėžties aspektus mokslinėje literatūroje (žr. 5 pav.)



5 pav. Projektų portfelio valdymas (Dobrovolskienė, 2016)

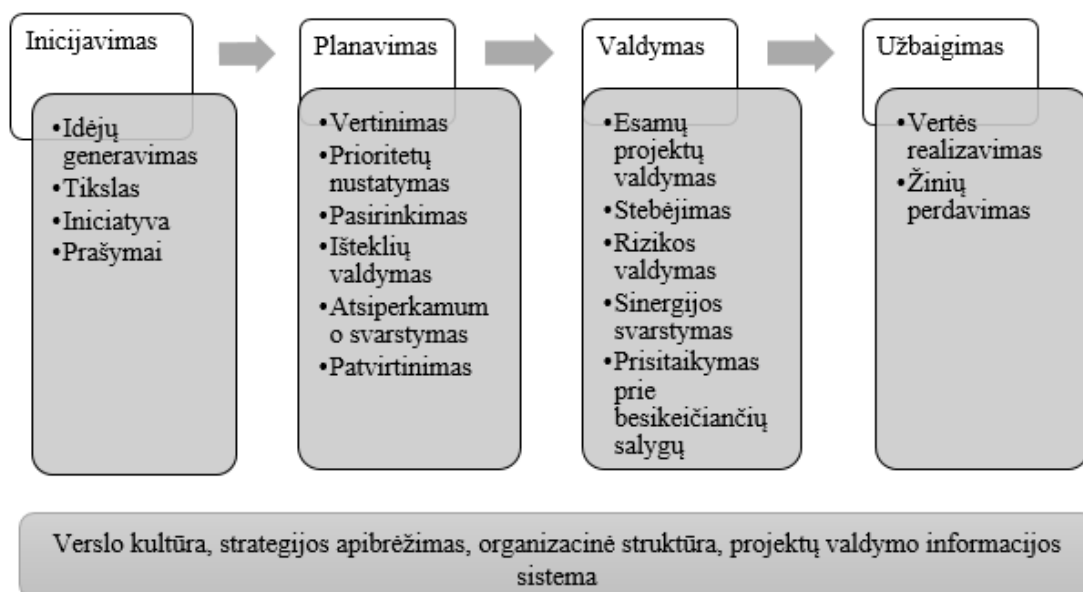
Atitinkamą projekto portfelio valdymo apibrėžtį pateikė Beringer'is, Jonas ir Kock'as (2013), kurie šią sąvoką apibūdino kaip valdymo veiklą, susijusią su pirminiu projektų pasiūlymų atrankos procesu, portfelio projektų prioritetų nustatymu ir išteklių projektams paskirstymu ir jų perskirstymu pagal prioritetus. Remiantis šiuo apibrėžimu, autoriai projektų portfelio valdymo veiklas suskirstė į tris pagrindinius etapus: portfelio struktūrizavimą, išteklių valdymą ir portfelio valdymą.

Projektų portfelio struktūrizavimas apima visas pradines veiklas, kurios yra susijusios su tikslinio portfelio kūrimu, atsižvelgiant į verslo strategiją (Meskendahl, 2010), pavyzdžiui, strateginį portfelio planavimą, projektų pasiūlymų vertinimą ir projektų atranką. Tokia veikla turi būti vykdoma pakartotinai derinant su organizacijos strateginiais planavimo ciklais. Portfelio struktūrizavimo tikslas - strateginis orientavimasis tarp didelių projektų (Beringer'is ir kt. 2013).

Išteklių valdymas jungia pirminį išteklių paskirstymą portfelio struktūrizavimo etape su nuolatiniu išteklių perskirstymu portfelio valdymo etape. Juo siekiama veiksmingai ir efektyviai paskirstyti projektų išteklius visam portfeliui (Beringer'is ir kt. 2013).

Portfelio valdymas apima visas tęstines veiklos sritis, skirtas nuolatiniam portfelių koordinavimui (Meskendahl, 2010). Tai apima informacijos rinkimą, kad būtų galima nuolat stebėti strateginį suderinamumą. Jei nukrypstama nuo pirminio portfelio, kuriamos korekcinės priemonės. Projektai koordinuojami organizaciniuose padaliniuose, siekiant nustatyti projektų sinergijas, nustatyti ir pašalinti pasenusius projektus. Portfelio valdymo tikslas - didinti įmonės prisitaikymo gebėjimą ir lankstumą dėl portfelio vidaus ir išorės pokyčių, kurie gali atsirasti per trumpą laiką planavimo laikotarpiu (Beringer'is ir kt. 2013).

Projektų portfelio valdymas yra paskirstytas procesas, kuris dažniausiai yra vykdomas daugiau nei viename organizaciniame lygmenyje ir todėl tiesiogiai arba netiesiogiai yra veikiamas kelių grupių ir asmenų (Beringer'is ir kt. 2013). Efektyvus projektų portfelio valdymas yra svarbus organizacijai ir ekonominiu aspektu (Hope ir Moehler'is, 2014).



6 pav. Projektų portfelio valdymo procesas. (Neudecker'is ir Brehm, 2016)

Projektų portfelio valdymo proceso struktūra kiekvienoje industrijoje, pramonės šakoje ar įmonėje gali būti individualiai pritaikyta. Įprastai kiekvieną PPM procesą sudaro strateginis projektų portfelio struktūrizavimas, planavimas bei tvirtinimas ir kontrolė. Remiantis Neudecker'io ir Brehm (2016) projektų portfelio valdymas gali būti suskirstytas į keturis etapus (žr. 6 pav.).

Projektų portfelio valdymo procesas prasideda nuo idėjų generavimo. Pasak Unger'io ir kt (2012) šiame etape yra labai svarbi organizacijos inovacinė kultūra, tai yra esminis sėkmės veiksnys projektų portfelio valdyme. Pirmajame etape yra svarbiausia aiškiai apibrėžti organizacijos verslo strategiją. Generuojant idėją įmonės naudoja standartizuotus procesus, norint pritaikyti idėjas prie savo strategijos (Neudecker'is ir Brehm, 2016). Po inicijavimo etapo prasideda planavimo etapas. Organizacija turi pagrįstai ir išsamiai planuoti savo projektų portfelį, reikalui esant, koreguoti portfelio tikslus pagal jų verslo tikslus.

Pasak Scheuermann (2014), projektų portfelio valdymas yra priemonė, kuri:

- Puikiai suderina projektus su organizacijos verslo strategija;
- Investuoja į tinkamus projektus;
- Vykdo tinkamus projektus;
- Idealiai paskirsto išteklius;
- Didina verslo sėkmę.

Organizacijos vis dažniau susiduria su iššūkiu sėkmingai valdyti visus savo projektus sudėtingoje ir greitai besikeičiančioje aplinkoje. Atsižvelgiant į sėkmingo projektų portfelio valdymo apibrėžimą, kriterijai pagal skirtingus autorius kartais įvardijami skirtingai, tačiau jų reikšmė, galima sakyti, yra ta pati. Dauguma autorių sutaria: sėkmingas projektų portfelio valdymas tapo esmine konkurencingumo rinkoje sąlyga (Kopmann, Ekrot, Kock ir Gemünden, 2015).

Sėkmingas projektų portfelio valdymas

Pasak Neudecker'is ir Brehm (2016) vienas iš pagrindinių sėkmingo projektų portfelio valdymo reikalavimų yra efektyvus vieno projekto valdymas. Vis dėl to, tai nėra sėkmingo projektų portfelio valdymo garantija, tačiau vienas geras projektas yra pagrindas sąmoningai valdyti visą projektų portfelį. Kaip teigia Cooper'is (2002), sėkmingas projektų portfelio valdymas pasižymi strategine įmonės projektų į portfelį atranka ir kontrole. Kaiser'is, Arbi ir Ahlemann (2015) taip pat akcentuoja projektų atrankos svarbą sėkmingam PPM. Organizacijoms turi būti sudarytos sąlygos glaudžiai susieti strategijos ir projektų portfelio valdymo procesus (Kaiser'is ir kt. 2015).

Pasak Maskendahl (2010), sėkmingo projektų portfelio valdymo esminė savybė yra greitas prisitaikymas prie besikeičiančių sąlygų. Šis autorius, atlikto tyrimo duomenis, pateikia rezultatus, kuriuos sąlygoja sėkmingas projektų portfelio valdymo įgyvendinimas:

- Valdomų projektų skaičius padidėja 25%;
- Išlaidos vienam projektui sumažinamos 37%;
- Nereikalingi projektai sumažinami 78%;
- IT darbuotojų našumas padidėja 14%;
- Nesėkmingų projektų skaičiaus sumažinamas 59 proc.

Kitas svarbus sėkmingo projektų portfelio valdymo pranašumas yra sistemingas sinergijos ir patirties panaudojimas. Kalbėdamas apie projektų portfelio valdymo sėkmę, Pretorius (2015), pabrėžia nuolatinio portfelio valdymo stebėjimo ir kontrolės svarbą. Efektyvus projektų portfelio valdymas didina verslo sėkmę, mažina riziką ir sukuria papildomą ilgalaikę vertę organizacijai.

Neudecker'is ir Brehm (2016) kalbėdami apie sėkmingą projektų portfelio valdymą išskiria šiuos veiksnius kurie sąlygoja jo sėkmę: projektų portfelio valdymo procesas, vertinimo metodas, organizacinė struktūra, rizikos valdymas ir projektų valdymo informacijos sistema. Autoriams atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog ne visi jų išvardinti veiksniai yra svarbūs, o taip pat apibendrinus tyrimo rezultatus, buvo identifikuoti dar du sėkmės veiksniai: kvalifikuotas personalas ir komunikacija. Taip pat atlikus tyrimą paaiškėjo, jog projektų valdymo informacijos sistema nėra vienas iš esminių veiksnių. Visos tyrime dalyvavusios įmonės nurodė, jog išsamios strateginių tikslų žinios yra pagrindinis sėkmingo projektų portfelio valdymo reikalavimas. Remiantis šių autorių atliktu tyrimu, sėkmingas projektų portfelio valdymas sukuria projektų skaidrumą įmonėje, leidžia idealiai paskirstyti išteklius ir yra laikomas svarbiu strategijos, projektų portfelio ir verslo sėkmės ryšiu. Be to, tinkamas projektų portfelio valdymas padeda priimti tikslingus sprendimus.

Beringer'is ir kt. (2012) analizuoja projektų portfelio valdymo vidinių suinteresuotųjų šalių elgseną ir jos įtaka projektų portfelio valdymo sėkmei. Pasak autorių, suinteresuotųjų šalių elgesys ir suinteresuotųjų šalių valdymas yra pagrindiniai projektų portfelio valdymo sėkmės veiksniai.

Remiantis įvairių autorių pateiktais apibūtinimais ir atliktais tyrimais, sėkmingą projektų portfelio valdymą lemia šie aspektai:

1. Projektų atranka ir vertinimas
2. Organizacinė struktūra
3. Rizikos valdymas

4. Kvalifikuotas personalas
5. Komunikacija
6. Organizacijos inovacinė kultūra
7. Suinteresuotosios šalys

Projektų atranka ir vertinimas

Naujausia literatūra pabrėžia, jog didelę reikšmę projektų portfelio valdymo sėkmei turi tinkama projektų atranka ir prioritetų nustatymas. Atrenkant ir vertinant projektus, organizacijos turi remtis savo strateginiais tikslais. Projekto vertinimas yra vienas iš pagrindinių planavimo proceso elementų ir yra projekto portfelio sudarymo pagrindas, todėl šiam etapui turi būti skiriamas itin didelis dėmesys (Neudecker'is ir Brehm, 2016). Pasak Maskendahl (2010), tinkamai parinktas metodas sąlygoja nuoseklų, palyginamą ir objektyvų projektų ir projekto idėjų vertinimą. Tyrimais įrodyta, jog didžiosios organizacijos turi aiškiai apibrėžtą ir skaidrų veiklos ir naujų projektų vertinimo modelį (Neudecker'is ir Brehm, 2016).

Literatūroje galima sutikti daugybę projektų vertinimo metodų. Pasak Korhonen, Laine ir Martinsuo (2014), yra atskiri, sudėtiniai ir lyginamieji vertinimo metodai. Lyginamieji vertinimo metodai nėra labai tinkami vertinant ir nustatant prioritetus. Tačiau yra keli vertinimo metodai, kurie ypač tinka prioritetams nustatyti. Tam dažnai yra naudojami balų skaičiavimo modeliai, nes juose yra atsižvelgiama į kokybinius vertinimo kriterijus. Taip pat verta paminėti ir kitus metodus: portfelio modelius bei kontrolinius sąrašus. Projektų atrankai ir vertinimui pirmiausia reikia apibrėžti atitinkamus kriterijus. Kriterijų atranka yra viena svarbiausių projektų portfelyje. Turėtų būti naudojami aiškūs, standartizuoti ir suprantami kriterijai. Ypač svarbūs yra indėlis į strategiją, galimybės, rizika bei būsimas pelningumas (Korhonen ir kt., 2014). Geriausia yra apsiriboti keliais konkrečiais kriterijais. Tiksliniam vertinimui turi būti naudojami tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai kriterijai. Tik daugiakriterinis projektų vertinimas lemia optimalų projektų portfelį.

Atlikus projektų vertinimą, svarbu nustatyti projektų prioritetus. Projekto prioritetų nustatymas yra aiški visų projektų pirmenybė siekiant bendrų verslo tikslų. Sudėtingas prioritetų nustatymo procesas nėra garantija optimaliam projektų portfeliui. Prioritetai yra tik verslo sprendimų rodikliai. Jie nėra verslo sėkmės garantijos (Neudecker'is ir Brehm, 2016).

Organizacinė struktūra

Sėkmingas projektų portfelis turi turėti aiškiai apibrėžtą organizaciją. Pagrindiniai projektų portfelio valdymo organizacijos elementai: aiškiai identifikuoti įsipareigojimai, tiksliai apibrėžti vaidmenys ir dalyvaujantys asmenys. Atsakomybė turi būti ne tik apibrėžta, bet ir gerai žinoma dalyvaujantiems asmenims (Neudecker'is ir Brehm, 2016).

Rizikos valdymas

Be jau anksčiau paminėtų projektų portfelio valdymo sėkmės veiksnių, rizikos valdymas yra taip pat labai svarbus ir jo svarba nuolat auga. Dėl besikeičiančių rinkos tendencijų ir mažėjančių projektų gyvavimo ciklų, rizikos analizė tampa vis svarbesnė. Tinkamas rizikos valdymas projektų portfelyje yra grindžiamas rizikos valdymu kiekviename projekto lygmenyje. Formalus rizikos valdymas projekto lygmeniu ir informacijos apie riziką integravimas portfelio lygiu yra teigiamai

susiję su viso projekto portfelio sėkme. Vienu metu atliekamas abiejų lygių rizikos valdymas padidina teigiamą poveikį. Teller'is, Kock ir Gemünden (2014) klasifikuoja rizikos valdymą trimis lygmenimis:

- Vieno projekto rizika;
- Bendras rizikos lygis;
- Portfelio rizika.

Sėkmingą rizikos valdymą sąlygoja rizikos valdymo procesai. Sėkmingos organizacijos gerai žino savo riziką bei turi pagrįstą ir išsamų rizikos nustatymo procesą. Projektų portfelio rizikos valdymas siekia sumažinti projektų nesėkmių tikimybę (Teller'is ir kt. 2014).

Kvalifikuotas personalas

Dėl didėjančio projektų kompleksškumo projektų portfelio valdyme, specializuotų ekspertų paklausa nuolat auga. Dėl šios priežasties organizacijoms svarbu turėti tinkamą darbuotojų mokymo koncepciją. Mokymai gali apimti tiek paprastu projektų narių mokymus, tiek projektų vadovų mokymus, įgyjant sertifikata. Kvalifikuotas personalas ir vadovai, turintys verslumo gebėjimus, yra svarbus veiksnys sėkmingam projektų portfelio valdymui (Neudecker'is ir Brehm, 2016).

Komunikacija

Pasak Neudecker'is ir Brehm (2016) komunikacija yra labai svarbus sėkmingo projektų portfelio valdymo veiksnys. Tikslinga komunikacija sukuria reikiamą skaidrumą ir pasitikėjimą kiekvienu lygmeniu. Svarbi viso tinklo komunikacija, kuri apima reguliarias projektų vadybininkų apklausas apie valdymo procesus, esamas problemas ar neatitikimus.

Organizacijos inovacinė kultūra

Unger'is, Rank ir Gemünden (2014) pabrėžia organizacijos strateginių gebėjimų svarbą reaguojant į besivystančių rinkų galimybes bei inovacinės kultūros svarbą. Novatoriški organizacijos gebėjimai yra teigiamai susiję su ilgalaikę projektų portfelio valdymo sėkme.

Suinteresuotosios šalys

Suinteresuotųjų šalių poveikis priklauso nuo konkretaus etapo, o vaidmenų aiškumas, kaip projektų portfelio valdymo brandos priemonė, daro įtaką suinteresuotųjų subjektų tarpusavio santykių pobūdžiui ir portfelio sėkmei. Vyresniųjų vadovų poveikis sėkmei nėra aiškiai teigiamas strateginio portfelio struktūrizavimo požiūriu ir yra net neigiamas, kai operatyvinis portfelis yra valdomas pagal sukurtas projektų portfelio valdymo sistemas. Nesubsidijuotose projektų portfelio valdymo sistemose linijos vadovai linkę pasinaudoti savo pozicija išteklių valdyme. Keista, portfelio valdytojų įtaka portfelio valdymui yra nereikšminga.

Taigi, projektų portfelio valdymas yra koordinuotas vieno ar kelių portfelių valdymas, siekiant įgyvendinti organizacijos strategijas ir tikslus (PMI, 2017). Apibendrinat, pagrindinis projektų portfelio uždavinys yra atrinkti projektus remiantis nuosekliais ir skaidriais kriterijais, susijusiais su strateginiais ir organizaciniais tikslais bei veiklos poreikiais. Pavienių projektų valdymas, gali

reikšti skaidrumo stoką organizacijoje bei visų organizacijoje esančių projektų efektyvumo sumažėjimą. Organizacijos, kurios vienu metu vykdo daug projektų, turi didelį dėmesį skirti struktūriniais projektų portfelio valdymo metodams. Dėl šios priežasties, projektų portfelio valdymas tampa pagrindine organizacijos kompetencija, norint įgyvendinti strategijas bei išlaikyti konkurencingumą rinkoje (Beringer'is ir kt. 2013). Remiantis įvairių autorių pateiktais apibrėžimais ir atliktais tyrimais, sėkmingą projektų portfelio valdymą lemia šie aspektai: 1) projektų atranka ir vertinimas; 2) Organizacinė struktūra; 3) Rizikos valdymas; 4) Kvalifikuotas personalas; 5) Komunikacija; 6) Organizacijos inovacinė kultūra; 7) Suinteresuotosios šalys.

2.2.2. Darnumo kriterijų ir suinteresuotųjų šalių valdymo sėkmės veiksnių integravimas į projektų portfelio valdymą

Remiantis Pasaulinės aplinkos ir vystymosi komisijos (1987) pateiktu darnumo apibrėžimu, darnumas yra „vystymasis, kuris leidžia patenkinti dabartinius poreikius, nesumažinant ateities kartų galimybių patenkinant savuosius“ (Silvius ir Schipper'is, 2014). Nors yra pateikta daugybė darnumo apibrėžimų, dauguma šioje srityje dirbančių mokslininkų sutinka, kad darnumas pabrėžia būtinybę subalansuoti socialinius, aplinkos ir ekonominius tikslus. Mokslinėje literatūroje apibūdinant darnumą, dažniausiai yra naudojamos šios dvi koncepcijos: „triple bottom line“ (trejopos veiklos apskaita) ir „triple-P“ (trys P: žmonės, planeta, pelnas). Platesniu požiūriu, darnumas yra apibrėžiamas trijų sudedamųjų matmenų integravimu: socialinio, aplinkosauginio ir ekonominio (Dobrovolskienė, 2016) (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Trys darnumo matmenys (Dobrovolskienė, 2016)

<i>Aspektas</i>	<i>Aprašymas</i>	<i>Pavyzdys</i>
Ekonominis	Pereinama nuo įprastinės finansinės apskaitos, labiau atkreipiant dėmesį į naujas turto gerovės priemones, pvz., žmogiškąjį / intelektinį kapitalą	Verslo sąnaudų mažinimas vykdant griežtas verslo sąžiningumo politikos praktikas
Aplinkosauginis	Analizuojamas išteklių vartojimo, energijos vartojimo ir įmonės poveikio ekologiniam vientisumui poveikis	Aplinkos apsaugos politika, aplinkosaugos auditai ir valdymo sistemos bei aplinkosauginiai įsipareigojimai
Socialinis	Teigiamo įmonės veiklos poveikio didinimas platesnei visuomenei	Visuomenės sveikatos, socialinio teisingumo, tarpinstitucinio ir vidinio organizacinio teisingumo klausimai

Ekonominis aspektas yra susijęs su finansiniu gyvybingumu. Tai apima konkurencingumo, darbo vietų kūrimo ir ilgalaikio pelningumo klausimus. Ekonominis darnumas vis labiau suprantamas, kaip pridėtinės vertės kūrimas platesne prasme, o ne įprastinė finansinė apskaita. Todėl ekonominiai ir finansiniai tvarumo aspektai gali apimti (Martens ir Carvalho, 2016):

- Veiklos išlaidų mažinimą, sistemingai valdant išteklius;
- Naujo verslo pritraukimą, griežtai vykdant vientisą verslo politiką;
- Produktyvumo didinimą, pasitelkiant motyvuotą darbo jėgą;
- Naujų investuotojų pritraukimą.

Aplinkosaugos aspektas yra susijęs su organizacijos poveikiu gyvoms ir negyvoms gamtinėms sistemoms, įskaitant ekosistemas, žemę, orą ir vandenį. Atsakomybė už aplinkos apsaugą apima ne

tik visus taikomus vyriausybės reglamentus, bet ir tokias iniciatyvas kaip atliekų perdirbimas ar energijos vartojimo efektyvumas. Tai apima visapusišką požiūrį į įmonės veiklą, produktus ir priemones, įskaitant atliekų ir išmetamų teršalų šalinimą, darbo našumo didinimą. Organizacijos turi imtis priemonių, kurios gali neigiamai paveikti ateities kartų naudojimąsi planetos ištekiais (Jamali, 2006).

Socialinis aspektas yra susijęs su organizacijos poveikiu socialinėms sistemoms, kuriose ji veikia. Įvairių vidaus ir išorės suinteresuotųjų šalių grupių, taip pat pilietinės visuomenės interesų grupių lūkesčiai turi būti svarstomi ir subalansuoti. Socialinė dimensija apima visuomenės sveikatą, bendruomenės įgūdžius ir švietimą, socialinį teisingumą, darbo vietos saugą, darbo sąlygas, žmogaus teises, lygias galimybes ir darbo teises (Martens ir Carvalho, 2016).

Darnios organizacijos turi tokius pačius tikslus kaip ir visos organizacijos, t. y. maksimalus pelnas, minimalios sąnaudos. Tačiau tai turi būti siekiama nekenkiant aplinkai ir visuomenei. Šiuolaikinis verslas susiduria su klausimu: kaip reikėtų tinkamai vystyti procesus, nekenkiant ateities kartų gyvenimui? Įmonės darnumo idėjas integruoja įvairiose kasdieninėse veiklose. Dauguma autorių teigia, jog darnumo integravimas turi stiprią įtaką organizacijos projektų valdymui. Projektai tampa vis labiau globalizuoti, todėl kelia daug iššūkių vietos bendruomenei ir vyriausybei, o darnus vystymasis yra vienas iš šių iššūkių (Aarseth ir kt., 2017). Darnumas šiuo metu yra naudojamas siekiant parodyti organizacijos gebėjimą išlaikyti ir parodyti ilgalaikį teigiamą ekonominį, aplinkosauginį ir socialinį veiklos rezultatą (Jamali, 2006).

Darnumo integravimas į projektų valdymą rodo, kad turinys, numatomi kaštų, rezultatų ir kokybės kriterijai grindžiami holistiniu požiūriu į projektą, įskaitant darnumo perspektyvas tokias kaip:

1. Trys darnumo ramsčius: socialinį, aplinkosauginį, ekonominį
2. Periodą: trumpalaikis/ilgalaikis
3. Apimtį: vietinis, globalus

Visa tai turi būti sukurta kartu su suinteresuotomis šalimis, atsižvelgiant į jų interesus (Silvius ir Schipper'is, 2014).

Darnumo užtikrinimas projektų valdyme yra svarbi užduotis, kuri užtikrina vertę ir naudą visai veiklai. Darnus projektų valdymas tampa svarbiu aspektu, norint pasiekti skirtingų suinteresuotųjų šalių interesų ir lūkesčių užtikrinimą bei jų tarpusavio bendradarbiavimą (Chawla, Chanda, Angra ir Chawla, 2018).

Silvius ir Schipper'is (2014) išnagrinėjo darnumo aspektus, kurie buvo įvardinti su projektų portfelio valdymo tematika susijusiuose moksliniuose straipsniuose. Atsižvelgiant į tai, autoriai pateikė šias pagrindines darnumo dimensijas, kurios yra svarbios siekiant suprasti darnumo poveikį projektų portfelio valdymui.

Darnumas - tai socialinių, aplinkos ir ekonominių interesų pusiausvyra ir suderinimas

Siekdama prisidėti prie darnaus vystymosi, organizacija turi tenkinti visus tris „tvarumo ramsčius“: socialinius, aplinkos ir ekonominius aspektus. Matmenys yra tarpusavyje susiję, todėl daro įtaką vienas kito atžvilgiu (Silvius ir Schipper'is, 2014).

Darnumas atspindi tiek trumpalaikę, tiek ilgalaikę perspektyvą

Organizacija, siekianti darnumo, turi atsižvelgti į trumpalaikes ir ilgalaikes savo veiksmų pasekmes, o ne tik sutelkti dėmesį į trumpalaikį pelną (Silvius ir Schipper'is, 2014).

Darnumas suvokiamas tiek vietiniu, tiek globaliu aspektu

Didėjanti ekonomikos globalizacija turi įtakos geografinėi sričiai, kurioje veikia organizacijos. Dauguma organizacijų yra veikiamos tarptautinių suinteresuotųjų šalių, tokių kaip konkurentai, tiekėjai ar (potencialūs) klientai. Todėl organizacijų elgesys ir veiksmai daro poveikį ekonominiams, socialiniams ir aplinkosaugos aspektams tiek vietos, tiek globaliu mastu. Darnus vystymasis yra koordinuotas darbas, vykdomas keliais lygmenimis, pradedant nuo vietos, tęsiant regiono ir užbaigiant globaliu lygmeniu (Gareis ir kt., 2013)

Darnumas tai vertybės ir etika

Kaip teigia Gareis ir kt. (2013), tvari plėtra neišvengiamai yra normatyvinė sąvoka, atspindinti visuomenės vertybes ir etinius aspektus. Todėl dalis pokyčių, reikalingų darnumui pasiekti, bus tiesiogiai ir netiesiogiai veikiami vertybių rinkiniu, kurios daro įtaką organizacijos vadovų, darbuotojų, vartotojų pasirinkimams ir elgesiui. Projektas turėtų būti užbaigtas atsižvelgiant į etikos ir socialinių vertybių išsaugojimą projekte (Chawla ir kt., 2018). Projektų valdymo asociacija (2015) bei projektų valdymo institutas (2010) išleido „Etikos ir profesinės veiklos kodeksą“, kuriame yra pabrėžiamas etikos ir vertybių svarstymas ir įtraukimas į projektus. Pasak projekto valdymo instituto kodekso (2010), projektai turi būti paremti šiomis pagrindinėmis vertybėmis: sąžiningumu, atsakingumu bei pagarba.

Darnumas tai skaidrumas ir atskaitomybė

Skaidrumo principas reiškia, kad organizacija yra atvira savo politikai, sprendimams ir veiksams, įskaitant šių veiksmų ir politikos poveikį aplinkai ir socialinei veiklai (Tarptautinė standartų organizacija, 2010). Tai reiškia, kad organizacijos savo suinteresuotosioms šalims teikia savalaikę, aiškią ir svarbią informaciją, kad suinteresuotosios šalys galėtų įvertinti organizacijos veiksmus ir galėtų spręsti galimus šių veiksmų klausimus (Silvius ir Schipper'is, 2014).

Darnumas yra susijęs su suinteresuotųjų šalių dalyvavimu

Siekiant darnumo būtina atsižvelgti į galimus suinteresuotųjų šalių interesus ir juos gerbti. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas reikalauja dialogo proceso ir visų suinteresuotųjų šalių sutarimo kaip partnerių, kurie kartu apibrėžia problemas, projektuoja galimus sprendimus, bendradarbiauja juos įgyvendinant, ir stebi bei vertina rezultatus (Silvius ir Schipper'is, 2014). PMBOK vadove teigiama, kad suinteresuotosios šalys gali aktyviai dalyvauti projekte, todėl darnus projektų valdymas reikštų aktyvų suinteresuotųjų šalių įsitraukimą į projekto veiklą, pavyzdžiui, projektų reikalavimų apibrėžimą, sąnaudų ir naudos vertinimą, projektų planavimą ir organizavimą, rizikos nustatymą ir vertinimą, problemų sprendimą ir projektų ataskaitų teikimą (Projektų valdymo institutas, 2017 m.). Eskerod ir Huemann (2013 m.) susieja darnią plėtrą, projektus ir suinteresuotųjų šalių interesus ir daro išvadą, kad norint siekti darnaus vystymosi būtina įtraukti suinteresuotąsias šalis į kuo daugiau projektų valdymo veiklų. Hörisch, Freeman, ir Schaltegger'is (2014) pateikia požiūrį, jog suinteresuotosios šalys nepakankamai atsižvelgia į gamtą, o jos būklė yra blogėjanti. Ypač, jei pati gamta nėra laikoma suinteresuotąja šalimi, labai svarbu užtikrinti, kad gamtos interesai nebūtų ignoruojami, o juos atstovautų tarpininkai. Tarpininkais gali būti visos egzistuojančios suinteresuotosios šalys.

Darnumas reikalauja mažinti riziką

Atsargumo principas grindžiamas supratimu, kad aplinkosaugos ir visuomenės sąveikos metu sudėtingumas, neapibrėžtumas, negrįžtamumas pasiekė tokį lygį, kad geriau yra užkirsti kelią žalai nei didinti ją (Gareis ir kt., 2013).

Darnumas turi padėti sumažinti eikvojimą

Šis principas yra susijęs su septyniomis atliekomis, kurios buvo įvardintos Toyota organizacijos gamybos procese: perprodukcija, laukimas, transportavimas, netinkamas apdorojimas, nereikalingas inventorizavimas, nereikalingas arba per didelis judėjimas ir defektai (Gareis ir kt., 2013). Siekiant užtikrinti pakankamą išteklių prieinamumą, atliekų eliminavimas yra labai svarbus kiekviename procese ir veikloje. Atliekų eliminavimas yra būtinas darniam projektų valdymui. „Toyota“ (pirmaujanti automobilių gamintoja iš Japonijos) pristatė naują JIT-KANBAN procesą, kuriame daugiausia dėmesio skiriama atliekų identifikavimui ir visiškam pašalinimui iš kiekvieno gamybos proceso ir veiklos. Projektų valdymo srityje atliekos įvairiuose procesuose ir veiklose gali būti identifikuojamos kaip nereikalingi planų ir reikalavimų pokyčiai, pertekliniai ir nepanaudoti ištekliai, dideli laukimo ar pristatymo terminai, per mažas ir nepakankamas išteklių įvertinimas, nestandartiniai procesai, nereikalingi procesai, ryšių spragos (Maltzman ir Shirley, 2013).

Darnumas yra susijęs su pajamų, o ne kapitalo vartojimu

Darnumas reiškia, kad gamtos gebėjimas gaminti išteklius ar energiją išlieka nepakitęs. Atsinaujinančių išteklių gavyba neturėtų viršyti normų, kuriomis jie atnaujinami, ir neturėtų viršyti aplinkos sugebėjimo įsisavinti atliekas. Organizacijos taip pat neturėtų eikvoti žmonių gebėjimo dirbti ar jų žinių, pasitelkiant fizinį ar protinį išnaudojimą. Kad organizacijos būtų darnios, jos turi valdyti ne tik ekonominį, bet ir socialinį bei aplinkosauginį kapitalus (Silvius ir Schipper'is, 2014).

Chawla ir kt. (2018) darnumo sąvoką projektuose suskirsto į tris pagrindines kategorijas, kurios yra tarpusavyje susijusios ir yra vienodai svarbios iš darnios projektų veiklos ir valdymo perspektyvos. Šios trys kategorijos yra aplinkos darnumas, finansinis darnumas ir socialinis darnumas (žr. 7 pav.). Anksčiau pagrindinis projekto veiklos tikslas buvo išlaikyti aukštą augimo tempą ir aukštą finansinį darnumą, mažiausiai atsižvelgus į aplinkos darnumą ir socialinį darnumą, tačiau dabar visuotinai pripažįstama, kad aplinkos, socialinis, ir finansinis darnumas yra vienodai svarbūs siekiant šio tikslo.



7 pav. Darni projektų veikla (Chawla ir kt., 2018).

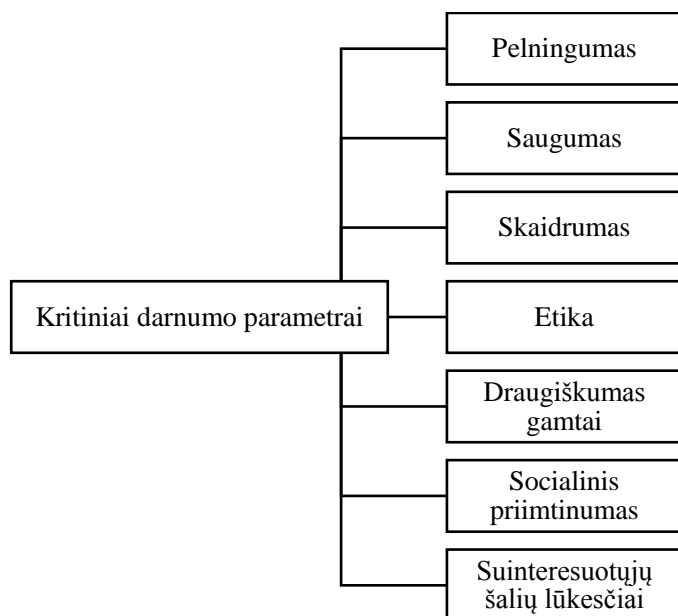
Šiandien verslo lyderiai yra labiau linkę siekti didesnio verslo pelno, etikos ir universalių vertybių, o ne tik pasiekti tiesioginius projekto tikslus (Martinsuo ir Killen, 2014). Organizacijos turėtų įtraukti darnumą į savo projektų valdymo praktiką ir neturėtų atsižvelgti tik į kokybės, sąnaudų ir laiko veiksnius (Silvius & Schipper'is, 2014). Projektai, turintys tam tikrą poveikį gamtiniams

ištekliams ir visuomenei, turi atitikti darnaus projekto politiką. Chawla ir kt. (2018) išanalizavo mokslinę literatūrą ir pateikė darnaus projekto valdymo politikos pagrindines veiklos kryptis (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Projektų valdymo darnumo politika (Chawla ir kt., 2018)

Nr.	Veiklos kryptis	Aprašymas
1	Darnumo užduotis	Tikslas apsvarstyti darnumo aspektus sprendžiant projektų politikos kryptis, visi kiti lygiagretūs aspektai taip pat turi sietis su darnumu.
2	Darnaus pardavėjo plėtra	Pardavėjų mokymas ir plėtra, siekiant įtraukti darnią praktiką, pvz. gamtai draugiškų medžiagų naudojimas.
3	Darnumas projektų planavimo etape	Darnumo aspektų įtraukimas į projekto planavimo etapą. Atsižvelgiama į projekto gyvavimo ciklo darnumo kiekybinius rodiklius.
4	Darnios procedūros	Apsvarstyti ir skatinti tvarias procedūras, atsižvelgiant į reglamentus ir gaires, kuriomis remiamas darnumas projekto lygmeniu.
5	Darnių projektų praktikos rėmimas	Darnių projektų praktikos rėmimas ir įtraukimas, skatinant statybos veiklą, atliekų tvarkymo veiklą ir kt.
6	Darnumo skatinimo elementų įtraukimas	Darnumo skatinimo elementų įtraukimas į projektą, kuris gali inicijuoti ir išlaikyti darnumą visame projekto lygmenyje.
7	Darnumo tinkamumo įtraukimas	Projektų vadovų mokymas ir tobulinimas. Darnumo ir jo tinkamumo projektuose vystymas.

Organizacijos gali užtikrinti savo projektų darnumą formuodamos daugiafunkcinius projektų kriterijus, atsižvelgdamos į kritinius parametrus (žr. 8 pav.) ir konvertuodamos daugiafunkcinius projekto kriterijus į vieną tikslą taikant tinkamus svorius pagal svertinę sumą (Chawla ir kt., 2018).



8 pav. Kritiniai darnumo parametrai projektuose (Chawla ir kt., 2018)

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, galima teigti, jog suinteresuotosios šalys ir jų interesai turi didelę įtaką darniam projektų portfelio valdymui. Suinteresuotosios šalys bendradarbiauja vertybiniu pagrindu. Remdamosi vertybėmis, suinteresuotosios šalys turi derėtis dėl abipusių interesų. Norint, kad tai būtų taikoma darnaus valdymo kontekste, reikia, kad darnumas turi būti viena iš šių vertybių

(galbūt net svarbiausia vertė), kurios pagrindu suinteresuotosios šalys bendradarbiauja. Tai apima tris pagrindinius uždavinius:

1. Skleisti darnumo sąvoką visoms suinteresuotosioms šalims;
2. Kurti abipusius bendrus interesus, pagrįstus konkrečiais atskirų suinteresuotųjų šalių interesais;
3. Sukurti metodus, kurie įgalintų plačiąją visuomenę tarpininkauti tarp gamtos ir organizacijos.

Svarbu ne tik įtvirtinti darnumo sąvoką visų suinteresuotųjų šalių mąstyme, bet ir sukurti abipusius darnius interesus, pagrįstus konkrečiais atskirų suinteresuotųjų šalių interesais. Nors visos suinteresuotosios šalys gali turėti konkrečių interesų, jie vis tiek gali būti skirtingi arba netgi prieštaringi. Siekiant sukurti darnų vystymąsi, interesų pagrindas turi būti paremtas darnumu. Iššūkiai, susiję su darnumu yra sprendžiami sėkmingai, jei jie yra sprendžiami bendrai, remiantis bendromis vertybėmis (Hörisch, Freeman, ir Schaltegger'is, 2014).

Remiantis atlikta literatūros analize, išsiaiškinome, jog siekiant darnaus projektų portfelio valdymo būtina atsižvelgti į galimus suinteresuotųjų šalių interesus, todėl pirmiausia yra svarbu identifikuoti projektų portfelio suinteresuotąsias šalis ir jų galimus interesus. Apibendrinus išnagrinėtą literatūrą, išskirta 10 projektų portfelio suinteresuotųjų šalių bei detaliai įvardinti kiekvienos iš jų interesai:

1. *Savininkai*
 - Pelno augimas, investicijų grąža;
 - Organizacijos plėtra;
 - Reputacija.
2. *Akcininkai*
 - Investicijų grąža;
 - Veiklos efektyvumo didinimas, mažinant išlaidas;
 - Dividendų didinimas.
3. *Darbuotojai*
 - Aukštas ir teisingas atlyginimų dydis;
 - Saugios darbo sąlygos;
 - Dalyvavimas profesinio ir asmeninio tobulėjimo programose;
 - Lanksti darbo programa;
 - Skatinimo ir plėtros galimybės.
4. *Finansinės institucijos*
 - Finansinis stabilumas;
 - Kreditingumas;
 - Rizikos lygis, įsiskolinimai;
 - Patikimi verslo planai.
5. *Klientai*
 - Geros vertės, aukštos kokybės produktai ir paslaugos;
 - Partnerystė ir pasitenkinimas;
 - Tinkamas aptarnavimas.

6. Tiekėjai

- Ilgalaikio verslo ryšio plėtojimas;
- Finansinis stabilumas;
- Greitas mokėjimas;
- Tęsimi reguliarūs užsakymai;
- Sąžiningi sandoriai.

7. Konkurentai

- Prekių/paslaugų kaina;
- Prekių/paslaugų kokybė.

8. Visuomenė

- Etinių bei moralinių vertybių diegimas;
- Lygybės skatinimas;
- Savanoriškos veiklos, kultūros, švietimo sistemų rėmimas;
- Aplinkos tausojimas;
- Socialinė atsakomybė.

9. Valdžios institucijos

- Fiskaliniai interesai, mokesčių rinkimas, BVP augimas;
- Taupesnis išteklių naudojimas;
- Aplinkos tausojimas.

10. Žiniasklaida

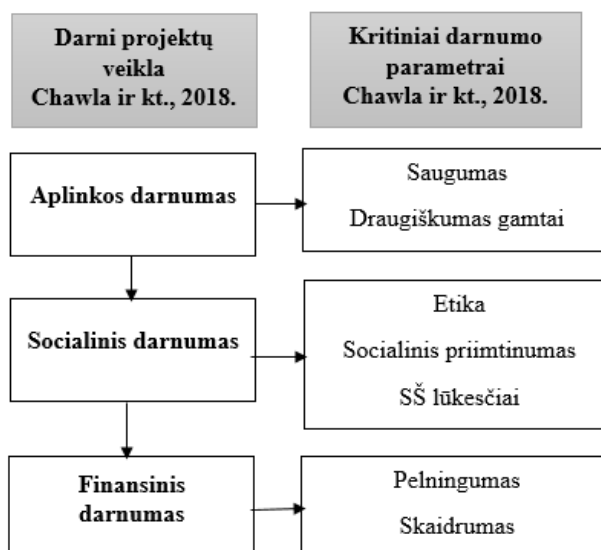
- Visuomenės informavimas;
- Nuomonės formavimas;
- Reitingai.

Remiantis Post, Preston, Sachs (2002) suinteresuotosios šalys taip pat yra sugrupuojamos pagal tris dimensijas:

1. Pagrįstos ištekliais (savininkai, akcininkai, darbuotojai, finansinės institucijos);
2. Pagrįstos industrine struktūra (klientai, tiekėjai, konkurentai);
3. Pagrįstos socialiniu-politiniu požiūriu (visuomenė, valdžios institucijos, žiniasklaida).

Norint įgyvendinti išsikeltą darbo tikslą, į teorinį modelį turi būti įtraukiamos darnumo dimensijos. Šiuo atveju yra naudojami ne trys klasikiniai darnumo ramsčiai (ekonominis, socialinis ir aplinkosauginis), bet įtraukiamos darnios projektų veiklos dimensijos: **aplinkos darnumas**, **socialinis darnumas**, **finansinis darnumas** (Chawla ir kt., 2018).

Norint siekti darnaus projektų portfelio valdymo, į teorinį modelį yra įtraukiami kritiniai darnumo parametrai, kurie yra sugrupuojami atsižvelgiant į darnios projektų veiklos dimensijas (žr. 9 pav.). Remiantis Chawla ir kt. (2018) teigiama, jog organizacijos, norėdamos siekti darnumo, turi savo veikloje įgyvendinti šiuos kritinius darnumo parametrus.

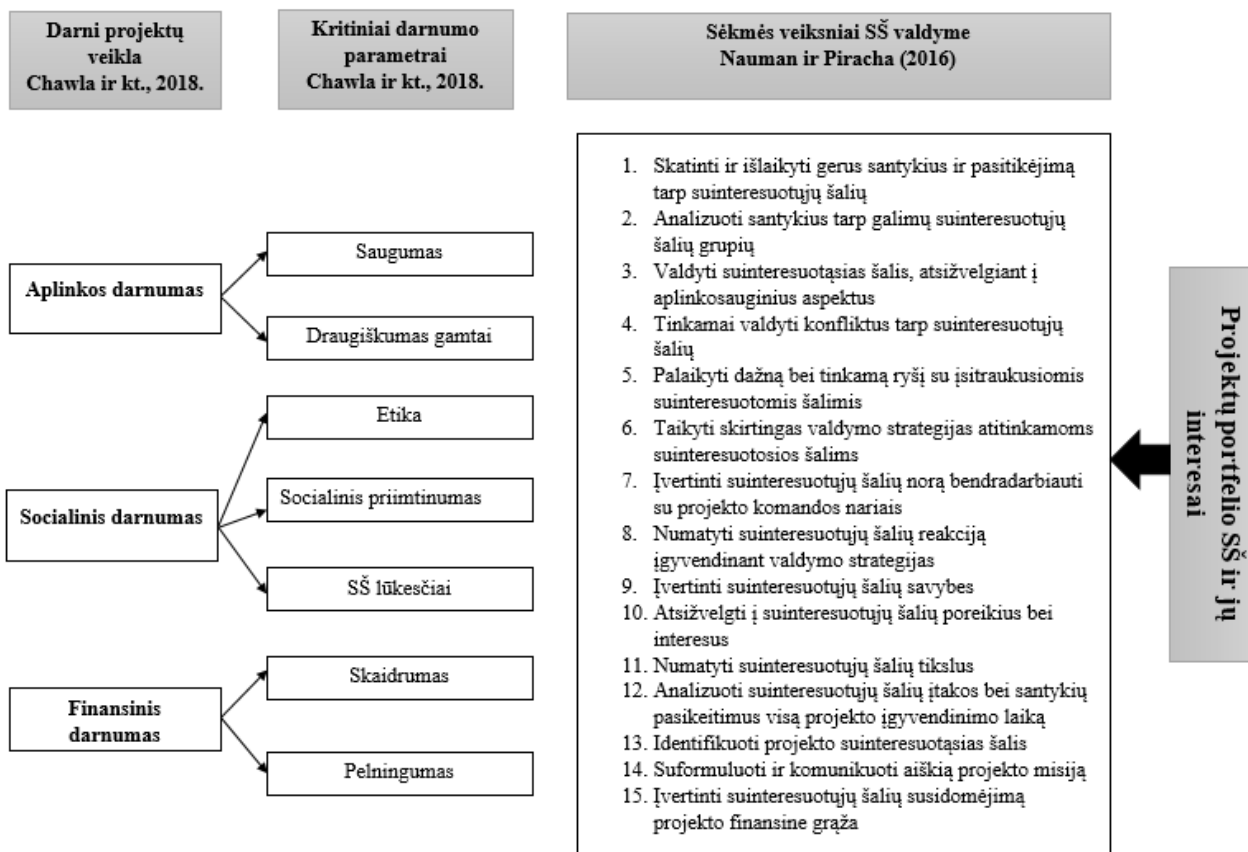


9 pav. Kritinių darnumo parametų grupavimas (sudaryta autoriaus)

Kaip jau išsiaiškinome literatūros analizėje, suinteresuotosios šalys, jų interesai ir darnus vystymasis yra tarpusavyje susijusios sąvokos, tačiau šalia jų svarbu įtraukti veiksnius, kurie sąlygoja suinteresuotąsias šalis prisidėti prie kritinių darnumo parametų siekimo. Kitaip tariant, svarbu suprasti, kokių veiksnių imasi organizacija/projektų vadovai, suinteresuotųjų šalių atžvilgiu, norėdama siekti kritinių darnumo parametų savo veikloje. Tam pasitelkiami Nauman ir Piracha (2016) išskirti sėkmės veiksniai suinteresuotųjų šalių valdyme:

1. Tinkamai valdyti konfliktus tarp suinteresuotųjų šalių
2. Skatinti ir išlaikyti gerus santykius ir pasitikėjimą tarp suinteresuotųjų šalių
3. Analizuoti santykius tarp galimų suinteresuotųjų šalių grupių
4. Valdyti suinteresuotąsias šalis, atsižvelgiant į aplinkosauginius aspektus
5. Atsižvelgti į suinteresuotųjų šalių poreikius bei interesus
6. Palaikyti dažną bei tinkamą ryšį su įsitraukusiomis suinteresuotomis šalimis
7. Taikyti skirtingas valdymo strategijas atitinkamoms suinteresuotosios šalims
8. Numatyti suinteresuotųjų šalių tikslus
9. Analizuoti suinteresuotųjų šalių įtakos bei santykių pasikeitimus visą projekto įgyvendinimo laiką
10. Įvertinti suinteresuotųjų šalių norą bendradarbiauti su projekto komandos nariais
11. Įvertinti suinteresuotųjų šalių savybes
12. Numatyti suinteresuotųjų šalių reakciją įgyvendinant valdymo strategijas
13. Identifikuoti projekto suinteresuotąsias šalis
14. Suformuluoti ir komunikuoti aiškią projekto misiją
15. Įvertinti suinteresuotųjų šalių susidomėjimą projekto finansine grąža

Remiantis moksline literatūra, daroma prielaida, kad norint pasiekti išskirtų kritinių darnumo parametų, galima remtis Nauman ir Piracha (2016) išskirtais sėkmės veiksniais suinteresuotųjų šalių valdyme. Apibendrinant, žemiau yra pateikiamas teorinis modelis, kurio pagalba 4-ioje darbo dalyje bus atliekamas tyrimas (žr. 10 pav.).



10 pav. Teorinis suinteresuotųjų šalių interesais grįsto projektų portfelio modelis (sudaryta autoriaus)

Atliekant tyrimą, bus siekiama identifikuoti, kokie suinteresuotųjų šalių interesai yra svarbiausi organizacijai, siekiančiai darnumo, ir, kokias praktikas organizacijos taiko suinteresuotųjų šalių atžvilgiu, norėdamos savo veikloje pasiekti kritinių darnumo parametru, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių interesų patenkinimą per suinteresuotųjų šalių valdymo sėkmės veiksnus.

3. Suinteresuotųjų šalių interesais grįsto darnaus projektų portfelio tyrimo metodologija

Šioje darbo dalyje yra aprašoma atlikto empirinio tyrimo metodika. Pirmiausia suformuluojamas tyrimo tikslas, kuris skirtas viso darbo problemai spręsti, identifikuojami uždaviniai tikslui pasiekti. Apibrėžiamas tyrimo metodas ir pagrindžiamas tyrimo instrumento pasirinkimas, tada nustatomas imties dydis. Pabaigoje aprašomos duomenų rinkimo apdorojimo procedūros.

Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti veiksnius, lemiančius sėkmingą suinteresuotųjų šalių interesų valdymą siekiant darnaus projektų portfelio.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti svarbiausias projektų portfelio suinteresuotąsias šalis ir jų esminius interesus;
2. Išsiaiškinti, kokie kritiniai darnumo parametrai yra aktualiausi;
3. Išsiaiškinti, kurie darnaus projektų portfelio valdymo sėkmės veiksniai suinteresuotųjų šalių požiūriu leidžia pasiekti kritinių darnumo parametru.

Tyrimo metodas ir duomenų rinkimo metodas.

Kokybinis tyrimo metodas buvo pasirinktas siekiant ištirti mažą atrankinę ekspertų grupę – ilgą darbo patirtį (5 m. ir daugiau) turinčius projektų vadovus bei projektų portfelio formavimo/vystymo specialistus, pasitelkiant jų patirtį projektų suinteresuotųjų šalių valdyme. Norint pasiekti tokią atrankinę visumą, buvo nuspręsta taikyti ekspertinio vertinimo metodą. Kokybinių duomenų rinkimui pasirinktas interviu instrumentas. Interviu technika – individualus pusiau struktūrizuotas interviu, telefonu arba gyvai apklausiant analizuojamą grupę (su kiekvienu ekspertu buvo suderinama individualiai). Pasak Žydzūnaitės ir Sabaliausko (2017), kokybinio tyrimo metu gauta informacija „atskleidžia ne faktus ir statistiką, o patirtis, prasmes, procesus“. Kokybinis tyrimas buvo atliekamas, nes buvo svarbu gauti išsamią, giliomis įžvalgomis paremtą informaciją.

Ekspertinio vertinimo klausimynas buvo sudarytas taip, kad atsakymai padėtų išsiaiškinti, veiksnius, lemiančius sėkmingą suinteresuotųjų šalių interesų valdymą siekiant darnaus projektų portfelio. Šiam tikslui įgyvendinti, pagal išskirtus uždavinius yra formuluojami atitinkami klausimai (žr. 9 lentelę). Norint patikrinti interviu klausimų kokybę, buvo atliktas bandomasis tyrimas. Tam tikri klausimai buvo pakoreguoti atlikus pirmąjį bandomąjį interviu.

8 lentelė. Tyrimo uždaviniai ir jiems išsiaiškinti skirti klausimai

Tyrimo uždavinys	Klausimai
1. Identifikuoti svarbiausias projektų portfelio suinteresuotąsias šalis ir jų esminius interesus	<ol style="list-style-type: none">1. Žemiau pateikiamas suinteresuotųjų šalių sąrašas. Skalėje nuo 1 iki 5 įvertinkite, kurios iš suinteresuotųjų šalių, turi didžiausią įtaką projektų valdymui Jūsų atstovaujamoje organizacijoje?2. Įvardinkite, kokios dar suinteresuotosios šalys yra svarbios Jūsų organizacijai, tačiau nėra paminėtos 1-ajame klausime pateiktame sąraše.3. Atsižvelgiant į skirtingas suinteresuotąsias šalis, skalėje nuo 1 iki 5 įvertinkite jų interesus pagal tai, kuriuos patenkinti Jums yra svarbiausia valdant projektus.4. Su kokiais papildomais interesais susiduriate, kurie nėra pateikti sąraše?
2. Išsiaiškinti, kokie kritiniai darnumo parametrai yra aktualiausi	<ol style="list-style-type: none">5. Lentelėje yra pateikiamas kritinių darnumo parametru sąrašas. Skalėje nuo 1 iki 5 įvertinkite parametru svarbą Jūsų atstovaujamoje organizacijoje.

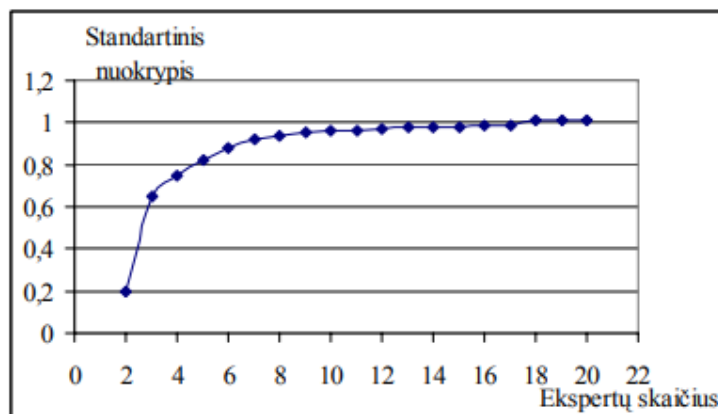
<p>3. Išsiaiškinti, kurie darnaus projektų portfelio valdymo sėkmės veiksniai suinteresuotųjų šalių požiūriu leidžia pasiekti kritinių darnumo parametrų.</p>	<p>6. Jūsų, kaip projektų vadovo, nuomone, kurios praktikos yra svarbios, norint sėkmingai valdyti suinteresuotąsias šalis?</p> <p>7. Kokias suinteresuotųjų šalių valdymo praktikas taikote (ar būtų galima taikyti), norint, jog projektai/projektų portfelis būtų paremtas: saugumu; draugiškumu gamtai; skaidrumu; etika; socialiniu priimtinumu; SŠ lūkesčių tenkinimu; pelningumu?</p> <p>8. Paanalizuokite 10 pateiktų svarbiausių veiksnių valdant suinteresuotąsias šalis projektų portfelyje. (Klausimas atviras, užduodamas pateikiant papildomus klausimus apie kiekvieną iš pateiktų veiksnių.</p>
---	---

Taip pat prieš pradėdant interviu, buvo pateikiami šie klasifikaciniai klausimai:

- 1) Atstovaujama organizacija;
- 2) Užimamos pareigos;
- 3) Darbo patirtis projektų valdymo srityje (metais).

Tyrimo imties formavimo strategija ir ekspertų skaičiaus nustatymas.

Tyrimo imtis yra sudaroma remiantis Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) pateikiamomis tyrimo imties formavimo strategijomis. Siekiant apklausti analizuojamą specialistų grupę, pasirinkta homogeninė atranka. Ši strategija yra tinkama renkantis sutelktųjų grupių interviu – šiuo atveju projektų vadovų bei projektų portfelio formavimo/vystymo specialistų. Nustatant tinkamą ekspertų skaičių, dalyvaujančių tyrime, remiamasi klasikinėje testų teorijoje pateiktomis metodologinėmis prielaidomis. Klasikinėje testų teorijoje teigiama, jog „agreguotų sprendimų patikimumą ir priimančių sprendimą (šiuo atveju ekspertų) skaičių sieja greitai gėstantis netiesinis ryšys (11 pav.). Įrodyta, jog agreguotų ekspertinių vertinimų moduliuose su vienodais svoriais nedidelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumas nenusileidžia didelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumui“ (Baležentis ir Žalimaitė, 2011).



11 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus (Baležentis ir Žalimaitė, 2011)

Ekspertų atranka

Tyrimo dalyvaujantys ekspertai buvo atrenkami pagal tris kriterijus:

1. Atstovaujama organizacija savo veikloje turi remtis darnumo principais
2. Užimamos pareigos (projektų vadovai bei projektų portfelio formavimo/vystymo specialistai).
3. Darbo patirtis projektų valdymo srityje (ne mažiau kaip 5 metai)

Duomenų rinkimo eiga

Interviu buvo atliekami balandžio 1-14 dienomis. Ieškant tiriamųjų ekspertiniam vertinimui buvo išsiųsta 14 užklausų įvairių sričių organizacijoms, vykdančioms projektines veiklas. Tai pat buvo išsiųsta 51 individuali užklausa projektų vadovams. Projektų vadovų buvo ieškoma didžiausiame pasaulyje profesiniame tinkle – LinkedIn. Iš viso tyrime sutiko sudalyvauti 9 ekspertai. Norint pasiekti visus respondentus, buvo vykdytas pusiau struktūrizuotas interviu telefonu arba gyvai, prieš tai jiems atsiunčiant keletą skalėje vertinamų klausimų, kad aiškiai suprastų kiekvieną pusiau struktūrizuoto interviu klausimą ir aiškiai į jį atsakytų. Interviu buvo įrašinėjami, prieš tai atsiklausiant tiriamųjų sutikimo. Interviu trukmė nuo 26 min. iki 40 min.

Duomenų analizė

Analizuojant tyrimo duomenis atlikta turinio analizė, kuri padeda suprasti ir interpretuoti interviu metu gautus atsakymus. Po kiekvieno interviu, duomenys buvo keliami į kompiuterines laikmenas, transkribuojami ir analizuojami. Duomenų analizė atlikta nesinaudojant kompiuterine programa. Duomenys analizuoti remiantis Colaizzi (1978, cit. iš Morrow ir kt., 2015) aprašomojo metodo žingsniais:

1. Susipažinimas su kiekvienu transkriptu. Darbo autorė perskaitė visų ekspertų transkriptus, siekdama susidaryti bendrą įspūdį.
2. Prasminių pasisakymų išskyrimas. Darbo autorė identifikavo pagrindinius pasisakymus, kurie tiesiogiai susiję su tiriamu reiškiniu.
3. Prasmių formulavimas (abstrahavimas). Darbo autorė išskyrė prasmes, susijusias su reiškiniu, išanalizavusi esminius tiriamųjų pasisakymus.
4. Kategorijų, subkategorijų formulavimas. Darbo autorė klasifikavo identifikuotas prasmes pagal jų panašumą ir sąsajas į subkategorijas, vėliau subkategorijos jungtos į kategorijas.
5. Nuodugnus reiškinių aprašymas pagal struktūrą. Darbo autorė nuodugnai aprašė reiškinių, analizuodama kiekvieną prasmę, subkategoriją, kategoriją.
6. Sugrįžimas prie tiriamųjų. Darbo autorė pateikė tiriamiesiems aprašymą, siekdama įsitikinti, ar jis perteikia tikrąsias patirtis ir yra užtikrinantis tyrimo validumą.

Etika

Atliekant kokybinius tyrimus labai svarbu atkreipti dėmesį į etikos aspektą, nes šiuose tyrimuose yra analizuojami privatūs žmonių gyvenimai (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Pasak autorių, „mokslinio tyrimo etika susijusi su moraliniais principais, kuriais tyrėjai turi vadovautis, tik pradėję savo veiklą, rengdamiesi tyrimui, iki tol, kol paskelbiami tyrimo rezultatai“ (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Tiriamųjų duomenys išliko konfidencialūs ir žinomi tik darbo autorei, konfidencialumo principas išlaikytas naudojantis anonimiškumo principu. Respondentų prašymu, transkribuoti interviu duomenys darbe nėra pateikiami.

Apribojimai

Tyrimė dalyvavo skirtingose srityse veikiančių organizacijų projektų vadovai. Tarp ekspertų nebuvo tiriamojo, kuris atstovautų gamybinę įmonę, todėl tam tikrų aspektų svarba nebuvo atskleista. (pavyzdžiui, kritinio darnumo parametro „Draugiškumas aplinkai“ aktualumas nebuvo patvirtintas).

4. Suinteresuotųjų šalių interesais grįsto darnaus projektų portfelio tyrimo duomenų analizė, rezultatai ir diskusija

4.1 . Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų vertinimas

Šioje darbo dalyje yra analizuojamas ir aprašomas atliktas empirinis tyrimas, kurio metu buvo gauti ir interpretuojami faktiniai duomenys, reikalingi pirmoje dalyje iškelto problemos sprendimui. Pateikiama tyrimo analizė ir interpretavimas, gautų rezultatų apibendrinimas bei mokslinė diskusija.

Pradedant analizuoti tyrimo rezultatus, būtina įvertinti tiriamųjų charakteristikas. Iš viso tyrime dalyvavo 9 projektų bei projektų portfelio valdymo ekspertai. 10-oje lentelėje pateikiami tiriamuosius charakterizuojantys duomenys. Norint išlaikyti konfidencialumo principą, organizacijų pavadinimai nėra identifikuojami, pateikiamos sritys, kuriose organizacijos veikia. Išskirtos 4 sritys: verslas, finansinė institucija, mokslo institucija ir valdžios institucija. Didžioji dalis tiriamųjų (4) atstovavo finansines institucijas. Tiriamųjų darbo patirtis projektų valdymo srityje svyravo nuo 5 iki 20+ metų.

9 lentelė. Tiriamųjų charakteristika

Tiriamasis	Sritis	Darbo patirtis projektų valdymo srityje	Užimamos pareigos
R1	Verslas	6	Projektų vadovė
R2	Finansinė institucija	6	Projektų portfelio vadovas
R3	Mokslo institucija	15	Projektų vadovė, instituto direktorė
R4	Finansinė institucija	20+	Projektų vadovas, skyriaus vadovas
R5	Finansinė institucija	6	Baltijos šalių projektų ir projektų portfelio vadovė
R6	Valdžios institucija	7	Projektų portfelio vadovas
R7	Verslas	5	Projektų vadovė
R8	Finansinė institucija	20	Vyr. projektų vadovas
R9	Verslas	17	Plėtos projektų vadovas

Pusiau struktūrizuotas interviu prasidėjo nuo klausimo, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti, kokios suinteresuotosios šalys yra svarbiausios valdant projektų portfelį. Atsižvelgiant į 2-oje darbo dalyje atliktą mokslinės literatūros analizę, respondentams buvo pateikta 10 projektų portfelio suinteresuotųjų šalių, kurias reikėjo įvertinti pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5 (1- visiškai neturi įtakos, 5-turi didelę įtaką), pagal jų įtaką projektų valdymui atstovaujamoje organizacijoje. Siekiant nustatyti kiekvienos suinteresuotosios šalies bendrą įvertinimą, apskaičiuotas respondentų atsakymų vidurkis bei identifikuotos minimalios ir maksimalios vertinimo ribos, kurios yra susistemintos 11-oje lentelėje.

10 lentelė. Svarbiausių projektų portfelio SŠ vertinimas

Vertinimo teiginys	Vertinimo vidurkis	Vertinimo ribos	
		Min	Max
Savininkai	3,67	1	5
Akcininkai	3,63	1	5
Darbuotojai	4,44	4	5
Finansinės institucijos	3,67	1	5
Klientai	4,11	1	5
Tiekėjai	2,22	1	5
Konkurentai	2,89	1	5

Visuomenė	2,44	1	4
Valdžios institucijos	3,00	2	5
Žiniasklaida	1,67	1	3

Iš lentelėje pateiktų rezultatų, galime matyti, jog svarbiausios suinteresuotosios šalys yra **darbuotojai (4,44)** ir **klientai (4,11)**. Tuo tarpu mažiausiai svarbi yra **žiniasklaida (1,67)**. Atsižvelgiant į vertinimo ribas, galime teigti, jog tiriamųjų vertinimai nebuvo pasiskirstę tolygiai (reikšmės svyruoja nuo 1 iki 5), tačiau darbuotojų svarba buvo įvertinta gana tolygiai, vertinimai skyrėsi tik vienu balu (vertinimo ribos nuo 4 iki 5).

Antruoju pusiau struktūrizuoto interviu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios dar suinteresuotosios šalys yra svarbios, tačiau nėra paminėtos pirmajame klausime. Į šį klausimą atsakė 4 tiriamieji. Bendrą tendencijų nepastebėta, įvardintos skirtingos suinteresuotosios šalys, kurios yra svarbios atitinkamai organizacijai, atsižvelgiant į sritį, kurioje ji veikia. Pagal anksčiau išskirtas tiriamųjų atstovaujamų organizacijų sritis, yra pateikiamas papildomai paminėtų suinteresuotųjų šalių sąrašas.

Verslas – „Partneriai, subkontraktorai, dukterinės įmonės“ (R7, R1)

Mokslų institucija – „projekto partneriai, konsultantai“ (R3)

Finansinė institucija – „aukščiausio lygio vadovai“ (R5)

Trečiuoju pusiau struktūrizuoto interviu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kuriuos projektų portfelio suinteresuotųjų šalių interesus patenkinti yra svarbiausia valdant projektus. Interesai buvo vertinami pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5 (1- visiškai nesvarbu; 5- labai svarbu). Siekiant nustatyti kiekvienos suinteresuotosios šalies atitinkamų interesų svarbos bendrą įvertinimą, apskaičiuotas respondentų atsakymų vidurkis bei identifikuotos minimalios ir maksimalios vertinimo ribos, kurios yra susistemintos 12-oje lentelėje.

11 lentelė. Projektų portfelio suinteresuotųjų šalių interesų vertinimas

Vertinimo teiginys	Vertinimo vidurkis	Vertinimo ribos	
		Min	Max
<i>Savininkai</i>			
Pelno augimas	4,67	3	5
Organizacijos plėtra	3,56	2	5
Reputacija	4,11	2	5
<i>Akcininkai</i>			
Investicijų grąža	4,38	3	5
Veiklos efektyvumo didinimas mažinant išlaidas	3,75	2	5
Dividendų didinimas	2,13	1	3
<i>Darbuotojai</i>			
Aukštas ir teisingas atlyginimų lygis	3,33	1	5
Saugios darbo sąlygos	3,22	1	5
Dalyvavimas profesinio ir asmeninio tobulėjimo programose	3,33	2	5
Lanksti darbo programa	3,00	1	5
Skatinimo ir plėtros galimybės	3,44	2	5
<i>Finansinės institucijos</i>			
Finansinis stabilumas	4,11	2	5
Kreditingumas	3,44	1	5
Rizikos lygis, įsiskolinimai	4,00	1	5
Patikimi verslo planai	3,22	1	5
<i>Klientai</i>			
Geros vertės, aukštos kokybės produktai ir paslaugos	4,00	1	5
Partnerystė ir pasitenkinimas	4,22	2	5
Tinkamas aptarnavimas	4,00	1	5

<i>Tiekėjai</i>			
Ilgalaikio verslo ryšio plėtojimas	3,63	1	5
Finansinis stabilumas	3,25	1	5
Greitas mokėjimas	2,75	1	5
Tęsimi reguliarūs užsakymai	3,25	1	5
Sąžiningi sandoriai	4,13	1	5
<i>Konkurentai</i>			
Prekių/paslaugų kainos	3,22	1	5
Prekių paslaugų kokybė	4,11	2	5
<i>Visuomenė</i>			
Etinių bei moralinių vertybių diegimas	3,44	1	5
Lygybės skatinimas	3,22	1	5
Savanoriškos veiklos, kultūros, švietimo sistemų rėmimas	2,44	1	5
Aplinkos tausojimas	3,22	1	5
Socialinė atsakomybė	3,78	2	5
<i>Valdžios institucijos</i>			
Fiskaliniai interesai, mokesčių rinkimas, BVP augimas	2,67	1	4
Taupesnis išteklių naudojimas	3,11	1	5
Aplinkos tausojimas	3,44	2	5
<i>Žiniasklaida</i>			
Visuomenės informavimas	2,89	1	5
Nuomonės formavimas	3,00	1	5
Reitingai	2,67	1	5

Iš 12-oje lentelėje pateiktų rezultatų, galime matyti, jog svarbiausia yra patenkinti interesus, kurie yra susiję su finansiniais organizacijos rezultatais. Išsiskyrė du pagrindiniai interesai – **pelno augimas (4,67)** bei **investicijų grąža (4,38)**. Abu interesai priklauso organizacijų aukščiausių vadovų grupei – savininkams ir akcininkams. **Dividendų didinimas** taip pat yra susijęs su finansiniais organizacijos rezultatais, tačiau šio akcininkų interesų svarba buvo įvertinta žemiausiu balu (**2,13**).

Ketvirtuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, su kokiais papildomais interesais tiriamieji susiduria, kurių nėra trečiajame klausime pateiktame sąraše. Į šį klausimą atsakė 4 tiriamieji. Bendrą tendencijų nepastebėta, įvardinti skirtingi interesai, kurie yra svarbūs atitinkamai organizacijai, atsižvelgiant į sritį, kurioje ji veikia. Pagal anksčiau išskirtas tiriamųjų atstovaujamo organizacijų sritis, yra pateikiamas papildomai paminėtų suinteresuotųjų šalių interesų sąrašas.

Verslas – „Darbuotojai: kasdieninio darbo sklandumas ir efektyvumas, sistemų/programų/įrangos, su kuria bus dirbama, patogumas, pasitenkinimas darbu“ (R7). „Dirbant prie konkretaus produkto projektų labai svarbu suvaldyti kitų įmonės produktų organizacijų lūkesčius“ (R1). „Dukterinės įmonės: grupės plėtra, reputacija, aukštų standartų atitikimas“ (R7).

Mokslų institucija – „pritraukimas į studijų ir kvalifikacijos kėlimo programas“ (R3).

Finansinė institucija – „procesų pokyčiai organizacijoje“ (R4).

Penktuoju pusiau struktūrizuoto interviu klausimu, buvo siekiama išsiaiškinti, kurie iš kritinių darnumo parametrų yra aktualiausi respondento atstovaujamoje organizacijoje. Klausime buvo identifikuoti 7 kritiniai darnumo parametrai, remiantis antroje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analize. Parametrai buvo vertinami pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5 (1-visiškai neaktualus; 5-labai aktualus). Siekiant nustatyti kiekvieno iš kritinių darnumo parametrų aktualumo bendrą įvertinimą, apskaičiuotas respondentų atsakymų vidurkis bei identifikuotos minimalios ir maksimalios vertinimo ribos, kurios yra susistemintos 13-oje lentelėje.

12 lentelė. Kritinių darnumo parametų vertinimas

Vertinimo teiginys	Vertinimo vidurkis	Vertinimo ribos	
		Min	Max
Saugumas	4,44	3	5
Draugiškumas gamtai	2,67	1	5
Etika	4,11	2	5
Socialinis priimtumas	4,11	3	5
Suinteresuotųjų šalių lūkesčiai	4,44	3	5
Pelningumas	4,44	3	5
Skaidrumas	4,22	3	5

Remiantis 13-oje lentelėje pateiktais rezultatais, trys parametrai buvo įvertinti vienodu aukščiausiu balu – **saugumas (4,44)**, **suinteresuotųjų šalių lūkesčiai (4,44)** ir **pelningumas (4,44)**. Respondentų nuomone, mažiausiai aktualus yra **draugiškumo gamtai (2,67)** parametras. Vertinant bendroje perspektyvoje, visi parametrai buvo įvertinti gana aukštu balu, tai reiškia aukštą jų aktualumą respondentų atstovaujamosiose organizacijose.

Šeštasis pusiau struktūrizuoto interviu klausimas buvo penktojo klausimo tęsinys. Šiuo klausimu buvo siekiama giliau išanalizuoti pateiktus kritinius darnumo parametrus. Tiriamųjų buvo prašoma pakomentuoti kiekvieną iš kritinių darnumo parametų ir, remiantis projektų valdymo patirtimi, pateikti pasiūlymų, ką būtų galima daryti arba, kas jau yra daroma organizacijose, norint pasiekti kiekvieno iš šių parametų, atsižvelgiant į SŠ valdymą. 14 lentelėje pateikiama šeštojo klausimo atsakymo struktūra.

13 lentelė. Atsakymo „Kritiniai darnumo parametrai projektų portfelyje“ struktūra

Kritiniai darnumo parametrai projektų portfelyje		
Tiriamas parametras	Kategorija	Subkategorija
Saugumas	Per darbuotojus	Darbo sąlygos
		Apmokymai, tobulėjimo galimybės
	Per veiklos procesus	Rizikos vertinimas
		Reikalavimų atitikimas
Draugiškumas gamtai	Taršos mažinimas per išteklių tausojimą	
Etika	Standartai	
	Etiškos aplinkos kūrimas SŠ atžvilgiu	
Socialinis priimtumas	Socialinė atsakomybė visuomenės atžvilgiu	
	Per projektų portfelio valdymo procesą	
Suinteresuotųjų šalių lūkesčiai	Aiškiai nustatoma projektų pradžioje, kontrolė visu projekto laikotarpiu	
	Apibrėžiama komunikacijos plane	
Pelningumas	Nuolatinė kontrolė atsižvelgiant į SŠ reikalavimų pasikeitimus	
	Pelningumas, kaip pagrindinis projektų tikslas	
Skaidrumas	Atvira komunikacija	
	Bendrai sutarti principai	

Toliau pateikiama 6-ojo klausimo analizė pagal jo struktūrą.

Taigi 6-ajame klausime buvo pateikti 7 kritiniai darnumo parametrai: saugumas, draugiškumas gamtai, etika, socialinis priimtumas, suinteresuotųjų šalių lūkesčiai, pelningumas ir skaidrumas.

Analizuojant pirmąjį parametą – **skaidrumą**, išsiskyrė trys kategorijos, leidžiančios identifikuoti, kaip šio parametro yra siekiama pasitelkiant projektų portfelio suinteresuotąsias šalis: **per darbuotojus** ir **per veiklos procesus**. Analizuojant respondentų atsakymus, šioms dviem kategorijoms buvo priskirta po 2 subkategorijas.

Darbo sąlygos. Dauguma tiriamųjų įvardino, kad norint siekti saugumo, svarbu užtikrinti tinkamas darbo sąlygas organizacijos darbuotojams: „užtikrinti komandos nepriklausomumą nuo išorinių asmenų poveikio organizacijoje, apsaugoti užimtumą ir išvengti darbų perkrovimo efekto“ (R4); „saugumą galėčiau įvardinti kaip kiekvieno darbuotojo galimybę laisvai reikšti savo nuomonę, realizuoti poreikius, nebijoti pasisakyti“ (R5); „Skatiname darbuotojus drąsiai sakyti, kas negerai ir tai daryti kuo greičiau, o nelaukti, kol prisikaups daug nuoskaudų, kurias vėliau ištaisyti gali būti vis sunkiau. Niekada neieškome kaltų“ (R9)

Apmokymai, tobulėjimo galimybės. Tiriamieji įvardino, kad prie saugumo kūrimo prisideda ne tik tinkamos darbo sąlygos, bet ir galimybė gauti apmokymus bei tobulėti: „pasirūpinu, kad žmonės, dirbsiantys su nauja įranga, technologijomis, arba komandos nariai, kuriems trūksta tam tikrų kompetencijų, praeitų atitinkamus apmokymus“ (R1); „prisidedame prie darbuotojų tobulinimo“ (R5)

Rizikos vertinimas. Pasak tiriamųjų, kitas svarbus būdas siekiant saugumo yra atsižvelgti į projektų portfelio valdymo veiklos procesus, vienas iš jų rizikos vertinimas: „Rizikų vertinimas projekto planavimo ir įgyvendinimo fazėse“ (R2); „rizikos veiksnių analizė, stebėjimas ir valdymas, aiški strateginė komunikacija tam, kad tai nuolat būtų užtikrinama ir tobulinama“ (R7); „atliekamas proaktyvus sistemos kaip projekto rezultato saugumo įvertinimas, kurio metu identifikuojamos rizikos, kurios šalinamos arba mažinamos įgyvendinant projektą“ (R8)

Reikalavimų atitikimas. Tiriamieji tai įvardino, kaip taip pat svarbų aspektą siekiant saugumo per projektų portfelio valdymo veiklos procesus: „išnagrinėjamas ir įvertinamas projekto atitikimas (plėtros) strategijai, atliekama projekto veiklų kaštų naudos analizė, ir ar techniniai sprendimai atitinka keliamus (saugumo ir kitus) reikalavimus“ (R6); „analizuojame farmacijos sričiai taikomus standartus, rimtai žiūrime į taisykles/rekomendacijas/nurodymus“ (R7); „Svarbu įvertinti suinteresuotųjų šalių žinias projekte esančių produktų saugumo reikalavimuose ir suteikti detalią informaciją apie tai“ (R9).

Analizuojant antrąjį parametą – **draugiškumą gamtai**, tiriamųjų vertinimai buvo gana dvejopi, todėl išskirta tik viena kategorija: „**Taršos mažinimas per išteklių tausojimą**“. Dauguma tiriamųjų šį parametą įvardino kaip neaktualų ir savo veikloje, pasak jų, jo nesiekia ir neakcentuoja: „vienintelis būdas, kaip prie to galėčiau prisidėti, įtraukti į tiekėjams organizuojamų konkursų reikalavimus“ (R1); „Organizacijoje tuo užsiima šių atsakomybę turintis skyrius“ (R2); „ne pats svarbiausias elementas, nes nesukuriame tiesioginės taršos“ (R4); „daugiau tuo užsiimti skatiname darbuotojus individualiai“ (R5). Galima daryti prielaidą, jog šis parametras tiriamiesiems nebuvo aktualus, nes tarp tiriamųjų nebuvo organizacijų, kurios užsiimtų gamybine veikla. Atsižvelgiant į tiriamųjų atsakymus, subkategorijos nėra išskiriamos.

Taršos mažinimas per išteklių tausojimą. Dauguma tiriamųjų tai įvardino, kaip potencialų būdą siekiant, jog projektų portfelis būtų draugiškas gamtai: „sunaudojamų išteklių analizė ir mažinimas,

procesų tobulinimas, atsižvelgiant į aplinką ir išteklių tausoimą. Skatinti naudoti aplinkai draugiškus sprendimus“ (R7); „jei mes priimam sprendimą optimizuoti mobilumo sistemą, tai mes pasižiūrime, ką mes numatom į priekį, koks transportas važiuos, ar tai yra tinkamas visuomenei, ar tai mažina aplinkos taršą“ (R3); „galima interpretuoti kaip optimizuotą sistemą, kuri naudos minimalius resursus“ (R8); „išnagrinėjamas ir įvertinamas projekto atitikimas – aplinkosauginiai aspektai (ar nekenkia ir ar pagerina situaciją)“ (R6); „mes žiūrime, kur link tendencijos juda, kiek energijos yra naudojama“ (R3). Analizuojant šį parametą, suinteresuotųjų vaidmuo mažai atsiskleidė, tiriamieji daugiau kalbėjo, kaip jo galima siekti priimant tam tikrus sprendimus projektų portfelio valdymo procesuose.

Analizuojant trečiąjį parametą – **etiką**, išsiskyrė dvi kategorijos, leidžiančios identifikuoti, kaip šio parametro yra siekiama pasitelkiant projektų portfelio suinteresuotąsias šalis: „**Standartai**“ ir „**Etiškos aplinkos kūrimas SŠ atžvilgiu**“. Atsižvelgiant į tiriamųjų atsakymus, subkategorijos nėra išskiriamos.

Standartai. Tiriamieji įvardino, kad susikūrus tam tikrus etikos standartus yra lengviau laikytis etiškų principų: „visiems darbuotojams yra taikomi bendri principai, turime etikos kodeksą, kurio laikomės“ (R5); „darbuotojai privalo informuoti apie galimą interesų konfliktą ir nusišalinti nuo etika/interesus pažeidžiančių veiklų“ (R6); „turime patvirtintą vidinį darbo etikos/elgesio kodeksą, kuris taikomas visoje įmonių grupėje“ (R7); „tiek organizacijos, tiek projekto mastu laikomasi aukštų etikos standartų“ (R8).

Etiškos aplinkos kūrimas SŠ atžvilgiu. Tiriamieji akcentavo, kad svarbu ne tik turėti etikos kodeksą organizacijoje, bet ir jį įgalinti, sukuriant etišką ir pagarbią atmosferą: „kuriu savo komandoje pagarbią, etišką atmosferą, padedu išspręsti vidinius konfliktus“ (R1); „etikos samprata tarptautinėse organizacijos skiriasi, ko pasėkoje mes darbuotojai nesusiduriame su problemomis“ (R4); „skatiname atvirą, pasitikėjimu pasižyminčią aplinką visų SŠ atžvilgiu“ (R7); „svarbu sprendimus priimti, laikantis etinių principų, būti etišku vadovu ir tai perteikti projekto komandos nariams“ (R9).

Analizuojant ketvirtąjį parametą – **socialinį priimtinumą**, išsiskyrė dvi kategorijos, leidžiančios identifikuoti, kaip šio parametro yra siekiama pasitelkiant projektų portfelio suinteresuotąsias šalis: „**Socialinė atsakomybė visuomenės atžvilgiu**“ ir „**Per projektų valdymo procesą**“. Atsižvelgiant į tiriamųjų atsakymus, subkategorijos nėra išskiriamos.

Socialinė atsakomybė visuomenės atžvilgiu. •Tiriamieji akcentavo, jog svarbu skatinti socialinę atsakomybę, tai užtikrinant socialinį priimtinumą: „Nuolat stengiamės sakyti darbuotojams, kad jie yra atsakingi, nes tik organizacijos lygmenyje, bet ir visos šalies. Mes turime suteikti galimybę verslui gyvuoti, o tai lemia bendrą visos valstybės gerovę“ (R5); „Prieš įtraukiant projektą į portfelį, yra išnagrinėjamas ir įvertinamas projekto atitikimas visuomenės poreikius ir ar vietos gyventojai pritaria tokiai veiklai“ (R6); „skatiname darbuotojų socialines iniciatyvas ir kūrybiškumą“ (R7); „visada stengiamės įsivertinti, ar projektai esantys projektų portfelyje sprendžia tam tikras socialines problemas ir neprieštarauja vienas kitam šiuo atžvilgiu“ (R9).

Per projektų portfelio valdymo procesą. Pasak tiriamųjų, socialinį priimtinumą gali skatinti per projektų portfelio valdymo procesą: „Vertinama kaip dalis projekto naudų realizavimo plano bei rizikų identifikavimo dalis“ (R2); „Organizacija deklaruoja lygias galimybes, neįgalųjų teises ir

aktyviai siekia įtraukti tai į bendrą projektų valdymo praktiką. Yra specialios kontrolės priemonės tai užtikrinančios“ (R4); projekto įgyvendinimo būdas ir jo tikslai privalo būti socialiai priimtini (R8).

Analizuojant penktąjį parametą – **suinteresuotųjų šalių lūkesčius**, išsiskyrė dvi kategorijos, leidžiančios identifikuoti, kaip šio parametro yra siekiama pasitelkiant projektų portfelio suinteresuotąsias šalis: „**Aiškiai nustatoma projektų pradžioje, kontrolė visu projekto laikotarpiu**“ ir „**Apibrėžiama komunikacijos plane**“. Šis parametras yra tiesiogiai susijęs su suinteresuotųjų šalių valdymu. Atsižvelgiant į tiriamųjų atsakymus, subkategorijos nėra išskiriamos.

Aiškiai nustatoma projektų pradžioje, kontrolė visu projekto laikotarpiu. Tiriamieji akcentavo, jog labai svarbu identifikuoti suinteresuotųjų šalių lūkesčius pačioje pradžioje, siekiant įsivertinti savo galimybes, kiek bus galima tuos lūkesčius patenkinti: „*Projekto kickoff'o metu užvirtinu svarbiausius SŠ lūkesčius, jeigu projekto eigoj lūkesčiai keičiasi, įvertinu juos per projekto tvarkaraščio, biudžeto, apimties prizmę“ (R1); „pradžioje pasirenki, pasižiūri, koks jų interesas, kiek tai kainuoja, kaip optimaliai galima jį patenkinti“ (R3); „dar svarbiau yra juos išsiaiškinti ir tiksliai identifikuoti pačioje pradžioje“ (R5); “SŠ lūkesčiai nustatomi projekto pradžioje, valdomi jo eigoje, prisilaikant prioritetų ir SŠ lūkesčių, priklausomai nuo SŠ įtakos, rolės ir poveikio” (R8).*

Apibrėžiama komunikacijos plane. Pasak tiriamųjų siekiant identifikuoti suinteresuotųjų šalių lūkesčius, juos reikia apibrėžti projekto komunikacijos plane: „*Padengiama projekto komunikacijos plane.*“ (R2); „*Pagal iš anksto sutartą SŠ informavimo grafiką/matricą teikiama sutarta informacija (sutartu intervalu ir forma)*“ (R6); „*palaikome dažną bendravimą su visomis SŠ, skatiname kalbėjimą apie problemas, sprendžiame konfliktus atsižvelgdami į SŠ lūkesčius*“ (R7); „*tai turi būti aiškiai suprantama abiems pusėms, labai svarbu apibrėžti kaip komunikuosime su kiekviena iš SŠ, nes tik per sklandžią komunikaciją lūkesčiai bus suprasti tinkamai*“ (R9).

Analizuojant šeštąjį parametą – **pelningumą**, išsiskyrė dvi kategorijos, leidžiančios identifikuoti, kaip šio parametro yra siekiama pasitelkiant projektų portfelio suinteresuotąsias šalis: „**Nuolatinė kontrolė atsižvelgiant į SŠ reikalavimų pasikeitimus**“ ir „**Pelningumas, kaip pagrindinis projektų tikslas**“. Atsižvelgiant į tiriamųjų atsakymus, subkategorijos nėra išskiriamos.

Nuolatinė kontrolė atsižvelgiant į SŠ reikalavimų pasikeitimus. Pasak tiriamųjų, svarbu atsižvelgti ir kontroliuoti suinteresuotųjų šalių finansinius lūkesčius, o tai tiesiogiai siejasi su organizacijos pelningumu. Taip pat svarbu nuolat kontroliuoti SŠ reikalavimų, susijusių su pelningumu, pasikeitimus: „*atidžiai planuoju projekto biudžetą ir, įvykus pokyčiams, nedelsiant jį atnaujini ir informuoju šalis, suinteresuotas investicijų atsiperkamumu*“ (R1); *Performance indexes stebimi programos/portfelio stebėsenos komitetuose (juose dalyvauja SŠ atstovao) tai stebima ir žiūrima, ar projektai įgyvendinami „on time“ ir „on budget“ (R6); „nuolat analizuojame įmonės veiklą kiekviename etape ir ieškome tobulintinų vietų, kurios leistų pasiekti didesnę efektyvumą, mažinti kaštus, ieškome pelningesnių sprendimų“ (R7); „SŠ pelningumo lūkesčiai projekto atžvilgiu nustatomi projekto pradžioje ir valdomi jo eigoje atsižvelgiant į besikeičiančią projekto situaciją ir kintančius SŠ reikalavimus“ (R8).*

Pelningumas, kaip pagrindinis projektų tikslas. Daugelis tiriamųjų teigė, jog darnumas yra svarbu, tačiau pagrindinis organizacijos tikslas yra pelningumas, nes nuo to priklauso jos

egzistavimas: „projektai, neturintys aiškaus Business case iš esmės pasmerkti ir kiekvienos organizacijos tikslas yra šį parametą padidinti“ (R4); „bendraja prasme kalbant, tai mes esame bankas, todėl pagrindinis mūsų tikslas yra gauti pelną, visa kita, pavyzdžiui, darnumas yra svarbu, bet tai yra antrinis tikslas“ (R5); „Tai yra vienas iš pagrindinių parametų, kuris turi sąryšį su kiekviena iš suinteresuotųjų šalių“ (R9).

Analizuojant septintąjį parametą – **skaidrumą**, išsiskyrė dvi kategorijos, leidžiančios identifikuoti, kaip šio parametro yra siekiama pasitelkiant projektų portfelio suinteresuotąsias šalis: „**Atvira komunikacija**“ ir „**Bendrai sutarti principai**“. Atsižvelgiant į tiriamųjų atsakymus, subkategorijos nėra išskiriamos.

Atvira komunikacija. Pasak tiriamųjų, norint užtikrinti skaidrumą tiek projekto komandos lygmenyje, tiek visų suinteresuotųjų šalių atžvilgiu, svarbu, jog komunikacija tarp jų būtų atvira: „projekto pradžioje parengiu komunikacijos planą, pristatau ir pasitvirtinu jį su pagrindinėmis SŠ. Tokio plano pagrindas - reguliari, savalaikė komunikacija, užtikrinanti, kad bet kuriuo projekto eigos metu būtų viskas aišku visoms pagrindinėms SŠ“ (R1) „atvira komunikacija visoms SŠ apie strategijas, įmonės/projektų/ veiklos tikslus, viziją, finansinius rezultatus; užtikrinti, kad visoms suinteresuotosioms šalims būtų aiškios sąlygos“ (R7) „remiantis SŠ komunikacijos valdymo planu“ (R8); „turi būti palaikoma nuolatinė komunikacija su įsitraukusiomis šalimis“ (R9).

Bendrai sutarti principai. Pasak tiriamųjų, svarbu kurti taisykles bei principus, kurie užtikrintų skaidrumą ir būtų aiškiai supraciuoti: „Tai užtikrina banke egzistuojančios tvarkos, kontrolės bei auditai. Informacija apie projekto pirkimus bei veikla tvirtinama skirtingų suinteresuotų šalių, jog nebūtų „vieno tiesos šaltinio“ (R2); „turime apsibrėžę skaidrumo principus, kuriais privalome laikytis“ (R5); „Yra stebėsenos komitetai, kurie vykdo valdymą, stebėseną ir veiksmų korekcijas pagal situaciją“ (R6); „Skaidrumu remiasi visos organizacijos etika ir taisyklės, projekto valdymo metodas“ (R8).

Septintuoju pusiau struktūrizuoto interviu klausimu, buvo siekiama išsiaiškinti, kurios praktikos yra svarbios, norint sėkmingai valdyti projektų portfelio suinteresuotąsias šalis. Klausime buvo pateikta 15-ikos teiginių sąrašas, kurie yra identifikuoti remiantis pirmoje darbo dalyje atlikta temos problematikos analize. Teiginiai buvo vertinami pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5 (1-visiškai nepritariu; 5-labai pritariu). Siekiant nustatyti kiekvieno iš teiginių bendrą įvertinimą, apskaičiuotas respondentų atsakymų vidurkis bei identifikuotos minimalios ir maksimalios vertinimo ribos, kurios yra susistemintos 15-oje lentelėje.

14 lentelė. Projektų portfelio SŠ valdymo praktikų vertinimas

Vertinimo teiginys	Vertinimo vidurkis	Vertinimo ribos	
		Min	Max
Tinkamai valdyti konfliktus tarp suinteresuotųjų šalių	4,11	1	5
Skatinti ir išlaikyti gerus santykius ir pasitikėjimą tarp suinteresuotųjų šalių	4,22	1	5
Analizuoti santykius tarp galimų suinteresuotųjų šalių grupių	3,78	1	5
Valdyti suinteresuotąsias šalis, atsižvelgiant į aplinkosauginius aspektus	2,22	1	3
Atsižvelgti į suinteresuotųjų šalių poreikius bei interesus	4,22	1	5
Palaikyti dažną bei tinkamą ryšį su įsitraukusiomis suinteresuotomis šalimis	4,67	4	5
Taikyti skirtingas valdymo strategijas atitinkamoms	3,56	1	5

suinteresuotosios šalims			
Numatyti suinteresuotųjų šalių tikslus	4,00	1	5
Analizuoti suinteresuotųjų šalių įtakos bei santykių pasikeitimus visą projekto įgyvendinimo laiką	3,44	1	5
Įvertinti suinteresuotųjų šalių norą bendradarbiauti su projekto komandos nariais	3,89	2	5
Įvertinti suinteresuotųjų šalių savybes	3,89	3	5
Numatyti suinteresuotųjų šalių reakciją įgyvendinant valdymo strategijas	3,56	1	5
Identifikuoti projekto suinteresuotąsias šalis	4,33	2	5
Suformuluoti ir komunikuoti aiškia projekto misiją	4,44	2	5
Įvertinti suinteresuotųjų šalių susidomėjimą projekto finansine grąža	4,22	3	5

Atsižvelgiant į 15-oje lentelėje pateiktus rezultatus, svarbiausios trys praktikos, norint sėkmingai valdyti projektų portfelio suinteresuotąsias šalis yra: „**Palaikyti dažną bei tinkamą ryšį su įsitraukusiomis suinteresuotomis šalimis**“ (4,67), „**Suformuluoti ir komunikuoti aiškia projekto misiją**“ (4,44) ir „**Identifikuoti projekto suinteresuotąsias šalis**“ (4,33). Mažiausiu balu buvo įvertintas teiginys: „**Valdyti suinteresuotąsias šalis, atsižvelgiant į aplinkosauginius aspektus**“ (2,22). Vertinant bendroje perspektyvoje, tik pastaroji praktika buvo įvertinta žemesniu balu, visos kitos buvo įvertintos geriau nei vidutiniškai.

Aštuntuoju ir paskutiniuoju pusiau struktūrizuoto interviu klausimu, buvo siekiama giliau paanalizuoti 10 pateiktų svarbiausių veiksmų valdant suinteresuotąsias šalis projektų portfelyje (remiamasi Nauman ir Piracha, 2016, 13-14) atlikto tyrimo rezultatais). Tiriamiesiems buvo pateikiami papildomi klausimai siekiant gauti gilesnes jų išvalgas apie kiekvieną iš veiksmų. Apibendrinus rezultatus, pateiktos tiriamųjų išvalgos, ko kiekviena iš praktikų padeda pasiekti bei, kokiais būdais tai galima padaryti (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Atsakymo „Projektų portfelio SŠ valdymo praktikos“ struktūra

Projektų portfelio SŠ valdymo praktikos			
Tiriamas teiginys	Ko padeda pasiekti	Kokias būdais?	Įrodantis teiginys
Atsižvelgti į suinteresuotųjų šalių poreikius bei interesus	Padeda išvengti trikdžių ar konfliktų	Įvertinti interesus susijusius su žmogiškuoju faktoriumi bei politiniais aspektais	„Jeigu kažkuris lūkestis neįgyvendinamas, negalima skaityti projekto kaip sėkmingai užbaigto, o blogesniais atvejais, netgi sulaukti baudų/sankcijų, patirti kitokių finansinių/reputacinių nuostolių“ (R1)
		Formuojant tinkamą projektų portfelio komandą	Labai svarbu galutiniam projekto rezultatui, tam, kad būtų darni projekto komanda (R3)
		Poreikius ir interesus būtina numatyti projektų pradžioje	„Užsiprogramuoja, konfliktas į ateitį, kai viena iš SŠ pusių būna/tampa nepatenkinta, nes negauna tos naudos kuri buvo suderėta prieš projekto pradžią“ (R6) “To nedarant projekto įgyvendinimo metu garantuotai įvyks nesusipratimų, ‘stabdymo’ be rimtų priežasčių ar palaikymo stokos” (R9) „poreikių nepatenkinimas gali lemti projekto žlugimą, atsiradusius trikdžius laiko prasme“ (R7) „Jeigu poreikiai nustatyti netiksliai, projektas greičiausia nepasieks

			<i>siekiamo rezultato / tikslo“ (R8)</i>
	Padeda įvertinti projektų portfelio galimybes	Projektų portfelio ir SŠ poreikių ir interesų suderinimas	<i>„projekto rezultatas gali būti nepriimtas/nepatvirtintas, tam tikri komponentai gali būti neįtraukti į projekto apimtį“ (R2) „Išsiaiškinę poreikius, galime įsivertinti, ar visus juos galima patenkinti ir, kaip patenkinti“ (R7)</i>
		Visų pirma reikia tiksliai identifikuoti projektų portfelio poreikius	<i>„Tai visų pirma mes patys turime suprasti, ko tiksliai norime, ką darome ir kodėl“ (R5)</i>
Skatinti ir išlaikyti gerus santykius ir pasitikėjimą tarp suinteresuotųjų šalių.	Konfliktų prevencija	Reikiamų asmenų įtraukimas	<i>„Daroma įtraukiant reikiamus asmenis į komunikaciją apie projektą, jo eigą, sprendimų priėmimą bei jų argumentaciją, taip pat sukuriant terpią kurioje suinteresuotos šalys gali išreikšti savo pastabas bei diskutuoti apie kilusias problemas“ (R2)</i>
		Komunikacijos planas	<i>„Geriausiai padeda komunikacijos planas“ (R3)</i>
		Nuolatinio ryšio palaikymas	<i>„Pasitikėjimą ir gerus santykius galima padidinti nuolat palaikant ryšį su SŠ, rengiant tiek gyvus, tiek virtualius susirinkimus, aiškiai komunikuojant projekto tikslus (R7)</i>
		Sutartys	<i>Svarbu, kad SŠ suprastu vieną kitą, o ne savaip interpretuotų tą pačią informaciją. Pagrindinis dalykas projektuose (versle) yra pasitikėjimas, o sutartys yra raštiška žodinio susitarimo forma“ (R6)</i>
		Detalios ataskaitos, skaidri informacija	<i>svarbu pateikti detalias ataskaitas, neslėpti faktų, skleisti skaidrią informaciją“ (R7)</i>
		SŠ analizė ir individualizuota komunikacija	<i>„Tam reikalinga kokybiškai atlikti SŠ analizę bei taikyti atitinkamą komunikaciją bei konfliktų valdymo priemones. Nepavykus pasiekti susitarimo ir pasitikėjimo tarp SŠ, didelė tikimybė, kad projekto rezultatas daliai SŠ nebus tinkamas“ (R8)</i>
	Užtikrina sklandžią projektų portfelio veiklą	Neformalios atmosferos kūrimas	<i>„Esant priešiška atmosfera, visų pirma, pirminis planas būna labai netikslus, ir tai veda prie chaotiško įgyvendinimo, laiko ir biudžeto nuostolių. Aš projekto komandoje mėgstu kurti neformalią atmosferą, palikti laiko asmeniškumams, pajuokavimams, būtinai organizuoju kick-off, teambuilding renginius“ (R1)</i>
Palaikyti dažną bei tinkamą ryšį su įsitraukusiomis suinteresuotomis šalimis	SŠ lūkesčių suvaldymas	SŠ analizė	<i>„nustatomi kiekvienos SŠ poreikiai, susiję su kokios rūšies, koku tikslu, kokio turinio, dažnumo etc. komunikacija yra reikalinga“ (R8)</i>
		Reguliarūs susitikimai	<i>„per vėlavimai išaiškėjus, rizikuojama nesuvaldyti kažkurio lūkesčio, ar bent jau susigadinti santykius“ (R1) „pačioje pradžioje nustatomas projekto kontraktas – kaip dirbsime,</i>

			<i>kokia bus tarpusavio komunikacija, susitariame dėl reguliarių susitikimų“ (R5)</i>	
		Komunikacijos planas	<i>„reikia sugrupuoti SŠ bei nustatyti komunikacijos dažnumą, kokia informacija kam yra aktuali“ (R2) „Geriausiai padeda komunikacijos planas kur viskas surašoma“ (R4) „Paprastai sudaromas SŠ komunikacijos planas, kuriame apibrėžiamos ir patvirtinamos atitinkamos taisyklės, kurių laikymosi SŠ tikisi projekto metu“ (R8)</i>	
	Pasitikėjimo užtikrinimas	Skaidri informacija	<i>„visa projekto pagrindinė informacija atnaujinama viešai SŠ prieinamoje erdvėje“ (R1)</i>	
		Bendrai sutartos formos informacija	<i>“Pagal sutartą formą ir dažnumą pateikiama sutartos formos glausta informaciją, kad nebūtų prarastas pasitikėjimas tarp SŠ” (R6)</i>	
	Projektų kontrolė ir rizikų suvaldymas	Nuolatinis pasikeitimas naujausia informacija	<i>„natūraliai tai yra projekto valdyme: grafikai, susitikimai, vizitai. Tai yra daroma per projekto planavimą“ (R3) „Jei ryšys nepalaikomas prarandame dalį projekto kontrolės“ (R7)</i>	
		Stebėsenos komitetai	<i>“Round table/ stebėsenos komitetas iš SŠ atstovų” (R6) “tam turi būti paskirti atitinkami žmonės, pavyzdžiui, organizuojami stebėsenos komitetai“ (R9)</i>	
	Suformuluoti ir komunikuoti aiškia projektų misiją	Užtikrina aiškia projektų portfelio eigą	Aiški argumentacija dėl pokyčių	<i>„Tai daroma norint išlaikyti suderintą poziciją dėl projekto lūkesčių bei užtikrinti suinteresuotų šalių įsitraukimą į projekto veiklą“ (R9)</i>
			Pamatuojamų naudų nustatymas	<i>„Taip pat tai yra dalis projekto naudų realizavimo planavimo, kurio metu nustatomos pamatuojamos naudos, pagal kurias galima spręsti apie projekto sėkmę“ (R2)</i>
			Prioritetinių tikslų identifikavimas	<i>„Kiekviena iš suinteresuotųjų šalių turi aiškiai žinoti prioritetinius projekto tikslus, tam kad galėtume pateisinti projekto eigą“ (R7)</i>
		Padeda išvengti interpretacijų	Tinkama komunikacija	<i>„bet kuriuo atveju reikia aiškiai pasakyti, ko tu sieki ir nepalikti tam tikrų vietų interpretacijai“ (R3) „reikia iškomunikuoti visoms SŠ jiems (konkrečiai grupei) skirtą komunikacijos žinutę, netgi svarbu tinkamą platformą naudoti“ (R6)</i>
Įvadiniai susitikimai			<i>„tam tinkamiausias yra projekto kick-off renginys, labai svarbu, kad jame sudalyvautų VISI svarbiausi asmenys“ (R1) “Kaip tai padaryti? Projekto kick off callas” (R4) „Tai yra pirmojo projekto komandos susitikimo tiksla“ (R5)</i>	

Taikyti skirtingas valdymo strategijas atitinkamoms suinteresuotosioms šalims.	Padeda valdyti SŠ pagal jų svarbą ir įtaką	Tinkama komunikacija	<i>„turi parrinkti tinkamą formatą, dažnumą, formą informacijos ir komunikavimo stilių“ (R6)</i> <i>„svarbiausia yra suprasti, kaip komunikuoti su skirtingomis SŠ, vienoms reikia daugiau priežiūros, kitoms mažiau“ (R9)</i>
		Pažinti SŠ ir pagal jas pritaikyti projekto organizavimą	<i>„mokėjimas pažinti SŠ ir prie jų pritaikyti projekto organizavimą, yra viena svarbiausių pridėtinių verčių, kurią sukuriu kaip projekto vadovė“ (R1)</i> <i>„Atitinkamai kiekvienai SŠ gali būti nustatyta jos valdymo strategija, apimanti būdą, stilių, priemones, dažnumą, turinį, etc.“ (R8)</i>
		Atsižvelgti į SŠ įtakos ir suinteresuotumo lygį	<i>“Skirtingi lygmenys reikalauja skirtingų strategijų (pvz. komunikacijos dažnumas bei formatas, kurios SŠ turi būti įtrauktos į sprendimų priėmimo procesą)” (R2)</i> <i>„Tai darome skirtingai, atsižvelgiant į SŠ svarbą ir specifišką“ (R5)</i> <i>„svarbiausia atsižvelgti į SŠ poveikį ir įtaką projektui, svarbiausius interesus“ (R7)</i>
Tinkamai valdyti konfliktus tarp suinteresuotųjų šalių	Padeda išvengti didelių konfliktų	Atviri, gyvi pokalbiai, diskusijos	<i>„Atvirai išsikalbėjus galima atrasti netikėtų konflikto priežasčių ir susitarti dėl galimų sprendimo būdų“ (R1)</i> <i>“vadovas turi sukurti tokią atmosferą, kad SŠ pačios norėtų diskusijos būdu išsiaiškinti kylančius konfliktus“ (R9)</i>
		Tinkama komandos atranka	<i>„Tinkama atranka, projekto dalyvių įtraukimas yra labai svarbus procesas“ (R3)</i>
		Konfliktų prevencija	<i>„tinkamai valdyti konfliktus yra, žinoma, svarbu, bet dar svarbiau yra stengtis jų išvengti, užsiimti prevencija“ (R3)</i> <i>„svarbiausia juos pastebėti kaip galima anksčiau“ (R7)</i>
	Padeda išvengti neigiamos įtakos PP ar jo tikslams	Rizikų valdymas	<i>„dėl jų gali būti atidėti reikalingi sprendimai susiję su projektu eiga ir įgyvendinimu arba“ (R2)</i> <i>„Normalus rizikų valdymas uždengia visus punktus ir viskas yra sutvarkoma per tai“ (R4)</i> <i>yra parengiamas rizikų atsako veiksmų planas ir PV turi turėti rizikų vertintoją/atsako darytoją (R6)</i>
		Tinkamas planas, nepamirštant etikos	<i>„jiems atsiradus turėti parengtą veiksmų planą, kaip juos gesinti. Gesinant svarbu nepamiršti etikos“ (R7)</i> <i>„Projekto vadovas ar jo atstovai turi nustatyti ir pritaikyti tinkamiausius būdus konfliktui valdyti arba jo išvengti“ (R8)</i>
		Bendradarbiavimo	<i>„tai gali turėti neigiamos įtakos</i>

		skatinimas	<i>efektyviam bendradarbiavimui, kuris yra būtina sąlyga sėkmingam projektų įgyvendinimui“ (R2) „svarbu palaikyti nuolatinį ryšį su suinteresuotomis šalimis“ (R7)</i>
Įvertinti suinteresuotųjų šalių susidomėjimą projektų finansine grąža	Užtikrinamas SŠ palaikymas	Įrodyti, kad gaus finansinę grąžą	<i>„Žinoma, labai svarbu įrodyti, kad jie gaus finansinę grąžą ir, kodėl jie turi prisidėti“ (R3)</i>
		Apsibrėžti, kaip finansinė grąža prisideda prie SŠ tikslų	<i>„Efektyviausias būdas identifikuoti suinteresuotųjų šalių interesus bei strateginius tikslus ir rasti sąryšį kaip projekto finansinė grąža prisideda prie suinteresuotųjų šalių tikslų“ (R2)</i>
	Padeda siekti projektų portfelio tikslų	Pagrindinių veiklos rodiklių skaičiavimas (KPI)	<i>„Projektų valdymo standartuose yra KEY performance indeksai (KPI), juos sutartu dažnumu (kas mėn, ar ketvirtį) prižiūri stebėsenos komitetas“ (R6)</i>
		SŠ analizė	<i>„Neįvertinus svarbių SŠ susidomėjimą finansine grąža gali būti nepasiekti ar nepilnai pasiekti projekto tikslai. Toks SŠ susidomėjimas nustatomas atliekant SŠ analizę“ (R8)</i>
	Mažina galimų poreikių nepatenkinimą	Aiškiai apibrėžti projektų plane	<i>„Projekto planavimo metu ruošiam business case, į kurį atsižvelgiant tvirtinamos projektui reikalingos investicijos. Jeigu projekto eigoje keičiasi business case prielaidos arba neplanuotai išauga investicijos, suinteresuotųjų šalių tvirtinimui ruošiamas pokytis (change request)“ (R1) „Business case daromas pradžioje, kartu ir validuojamas kasmet“ (R4) „Projektas nėra pradamas tol, kol nėra patvirtinami projekto sponsoriaus ir savininkų finansiniai interesai“ (R5) „Nuo pat pradžių tiksliai identifikuoti lūkesčius, finansiniai lūkesčiai yra apibrėžiami skaičiais, todėl juos įvertinti ne taip ir sunku“ (R7)</i>
Identifikuoti projektų portfelio suinteresuotąsias šalis	Padeda identifikuoti SŠ interesus	Identifikuoti pačioje pradžioje	<i>„inicijavimo fazėje dariau prezentaciją visų skyrių vadovams, kad galėtų įvertinti, kiek tai liečia jų veiklą ir ar kas nors iš jų komandos turi jungtis į šį projektą“ (R1)</i>
	Padeda užtikrinti SŠ palaikymą, siekiant projektų portfelio tikslo	Tinkamos komandos formavimas	<i>„labai svarbu tai padaryti pačioje pradžioje ir susiformuoti tinkamą komandą“ (R3)</i>
		Identifikuoti SŠ tikslus ir jų poveikį	<i>„siekiant tinkamai identifikuoti jų tikslus ir poveikį, jas valdyti projekto tikslams nustatyti ir siekti bei rezultatams patvirtinti“ (R8)</i>
	Padeda sumažinti rizikų tikimybę	SŠ analizė	<i>„Jei projekto SŠ neidentifikuotos – kyla rizika projekto sėkmingam įgyvendinimui“ (R2) „Jei jos nėra identifikuojamos atsiranda daug rizikų, susijusių su</i>

			<i>projekto nesuvaldymu. Tampa nebeaišku kam apskritai tas projektas yra daromas“ (R7)</i>
Analizuoti santykius tarp galimų suinteresuotųjų šalių grupių	Mažina trikdžius/konfliktus projektų eigoje	Galimų interesų konfliktų numatymas	<i>„Tai padeda išvengti\`numatyti konfliktines situacijas, planuoti bendradarbiavimo principus“ (R2) „Susiskaldymas grupėmis gali lemti didelę įtaką, o tai gali atsiliiepti projekto eigai“ (R7) „analizuojami siekiant identifikuoti ir išvengti konfliktų tarp SŠ, kurie galėtų pakenkti projektui ar jo tikslams“ (R8)</i>
		Atsakingas komandos narių pasirinkimas	<i>„Tai yra daroma tam, kad išvengti konfliktų ir užtikrinti, kad projekte dirbtų tie ekspertai, kurių labiausiai reikia“ (R3)</i>
	Gerina bendradarbiavimą tarp SŠ	Bendrų interesų identifikavimas	<i>„Galima pagreitininti/neužstabdyti projekto eigos, žinant, kas turi gerus santykius, reikalingas kompetencijas ‘apšildyti’ SŠ ir atitinkamiems sprendimams/patvirtinimams gauti“ (R1)</i>
		Tinkama komunikacija	<i>„Su komunikacija skleisti pasitikėjimą ir informuoti SŠ apie Projekto eigą/valdymą“ (R6)</i>
Numatyti suinteresuotųjų šalių tikslus	Padeda identifikuoti sunkumus	Konfliktų prevencija	<i>„labai siejasi su konfliktų prevencija ir tinkamos komandos sudarymu“ (R3)</i>
		Pagrindinių projektų portfelio reikalavimų kontrolė	<i>„Reikia daryti, norint identifikuoti su kokiais sunkumais gali PV susidurti įgyvendinant projektą on scope, time ir cost“ (R6)</i>
	Suteikia projektų portfeliui skaidrumo	Svarbu išsiaiškinti ar nesiekama savanaudiškų tikslų, ar SŠ tikslai nesikerta su projektų portfelio pagrindiniais tikslais.	<i>„Aiškūs ir numatyti SŠ tikslai palengvina darbą projektų vadovui bei suteikia projektui skaidrumo“ (R7)</i>
	Lemia projektų portfelio sėkmę	Tinkama informacija atitinkamoms SŠ	<i>„Svarbu suprasti, per kokią prizmę kiekvienas iš jų žiūri į projektą, kokios naudos tikisi, į tai atsižvelgiant galima parinkti atitinkamą informaciją“ (R1)</i>
		Pagrindinių projektų portfelio reikalavimų nustatymas	<i>„tai duoda pagrindą nustatyti projekto reikalavimus, biudžetą, įgyvendinimo terminus bei apimtį“ (R2)</i>
		Motyvacijos didinimas	<i>„Pradžioje motyvacija didelė, vėliau ji mažėja, kartu mažėja ir žmogaus supratimas, dėl ko yra dirbama. Tokiu atveju reikia atitinkamai į tai reaguoti, pavyzdžiui, labai tiksliai apibrėžiant tikslus. Motyvacijai padidinti taip pat kviečiame įvairius kaučerius, organizuojame team building ‘us“ (R5)</i>

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadas:

1. Svarbiausios suinteresuotosios šalys yra **darbuotojai (4,44)** ir **klientai (4,11)**. Tuo tarpu mažiausiai svarbi yra **žiniasklaida (1,67)**. Svarbiausia yra patenkinti interesus, kurie yra susiję su finansiniais organizacijos rezultatais. Išsiskyrė du pagrindiniai interesai – **pelno augimas (4,67)** bei **investicijų grąža (4,38)**. Abu interesai priklauso organizacijų aukščiausių vadovų grupei – savininkams ir akcininkams. **Dividendų didinimas** taip pat yra susijęs su finansiniais organizacijos rezultatais, tačiau šio akcininkų interesų svarba buvo įvertinta žemiausiu balu (**2,13**).
2. Vertinat kritinių darnumo parametrų aktualumą, trys parametrai buvo įvertinti vienodu aukščiausiu balu – **saugumas (4,44)**, **suinteresuotųjų šalių lūkesčiai (4,44)** ir **pelningumas (4,44)**. Respondentų nuomone, mažiausiai aktualus yra **draugiškumo gamtai (2,67)** parametras. Daroma prielaida, jog tai galėjo sąlygoti tai, jog tarp tiriamųjų nebuvo organizacijos, kuri užsiimtų gamybine veikla. Vertinant bendroje perspektyvoje, visi parametrai buvo įvertinti gana aukštu balu, tai reiškia aukštą jų aktualumą respondentų atstovaujamosiose organizacijose.
3. Analizuojant suinteresuotųjų šalių valdymo praktikas, siekiant darnaus projektų portfelio, galima pastebėti dažnai pasikartojančius veiksnius, kuriuos tiriamieji įvardino kaip svarbius, siekiant sėkmingų suinteresuotųjų šalių valdymo:
 - a. SŠ analizė
 - b. Komunikacijos planas
 - c. Rizikų suvaldymas / Konfliktų prevencija
 - d. Tinkamos komandos suformavimas
 - e. Skaidri informacija
 - f. Nuolatinio ryšio palaikymas
 - g. Suinteresuotųjų šalių interesai turi būti aiškiai apibrėžti pačioje pradžioje.

Analizuojant gautus tyrimo rezultatus, galima pastebėti, kad suinteresuotųjų šalių praktikos, kurios padeda pasiekti tam tikrų suinteresuotųjų šalių valdymo sėkmės veiksnių yra glaudžiai susijusios su praktikomis, kurių organizacijos/projektų vadovai imasi, norėdami pasiekti kritinių darnumo parametrų. Nors ir dauguma praktikų persidengia per visus kritinius darnumo parametrus, galima kiekvienam iš jų priskirti labiausiai atitinkančias. Remiantis tyrimo rezultatais prie kiekvienos praktikos yra išskiriami konkretūs veiksmai, kurių galėtų imtis projektų vadovai, suinteresuotųjų šalių atžvilgiu, norėdami siekti darnaus projektų portfelio:

Saugumas

Pasak tiriamųjų šio parametro galima siekti per darbuotojus ir per veiklos procesus, saugumas buvo įvardintas kaip vienas aktualiausių kritinių darnumo parametrų, todėl jį galima sieti su dauguma suinteresuotųjų šalių valdymo praktikų, o norint įgyvendinti šias praktikas, projektų portfelio vadovai, gali imtis konkrečių veiksnių:

- *Skatinti ir išlaikyti gerus santykius ir pasitikėjimą tarp suinteresuotųjų šalių*
 - Reikiamų asmenų įtraukimas
 - Komunikacijos planas
 - Nuolatinio ryšio palaikymas

- Sutartys
- Detalios ataskaitos, skaidri informacija
- SŠ analizė ir individualizuota komunikacija
- Neformalios atmosferos kūrimas
- *Analizuoti santykius tarp galimų suinteresuotųjų šalių grupių*
 - Galimų interesų konfliktų numatymas
 - Atsakingas komandos narių pasirinkimas
 - Bendrų interesų identifikavimas
 - Tinkama komunikacija
- *Numatyti suinteresuotųjų šalių tikslus*
 - Konfliktų prevencija
 - Pagrindinių projektų portfelio reikalavimų kontrolė
 - Svarbu išsiaiškinti ar nesiekiami savanaudiškų tikslų, ar SŠ tikslai nesikerta su projektų portfelio pagrindiniais tikslais.
 - Tinkama informacija atitinkamoms SŠ
 - Pagrindinių projektų portfelio reikalavimų nustatymas
 - Motyvacijos didinimas

Etika

Pasak tiriamųjų šio parametro galima siekti per kuriamus standartus bei kuriant etišką aplinką suinteresuotųjų šalių atžvilgiu. Galima teigti, kad dauguma suinteresuotųjų šalių sėkmės veiksnių turi būti paremti etikos principais, tačiau labiausiai tai yra susiję su tinkamu konfliktų valdymu:

- *Tinkamai valdyti konfliktus tarp suinteresuotųjų šalių*
 - Atviri, gyvi pokalbiai, diskusijos
 - Tinkama komandos atranka
 - Konfliktų prevencija
 - Rizikų valdymas
 - Tinkamas planas, nepamirštant etikos
 - Bendradarbiavimo skatinimas

Socialinis priimtumas

Pasak tiriamųjų, šio parametro galima siekti per socialinę atsakomybę visuomenės atžvilgiu bei per projektų portfelio valdymo procesą. Socialinis priimtumas labiausiai siejosi su sėkmės veiksniu, kurį įgyvendinant būtina atsižvelgti į skirtingų suinteresuotųjų šalių tikslus, lūkesčius, jų poreikius, skirtingas charakteristikas.

- *Taikyti skirtingas valdymo strategijas atitinkamoms suinteresuotosioms šalims*
 - Tinkama komunikacija
 - Pažinti SŠ ir pagal jas pritaikyti projektų organizavimą
 - Atsižvelgti į SŠ įtakos ir suinteresuotumo lygį

Suinteresuotųjų šalių lūkesčiai

Pasak tiriamųjų, šio parametro galima siekti aiškų komunikacijos planą ir aiškiai juos nustatant pradžioje bei kontroliuojant visu laikotarpiu. Šio parametro tikslas yra identifikuoti, atsižvelgti ir reaguoti į atitinkamus suinteresuotųjų šalių lūkesčius.

- *Atsižvelgti į suinteresuotųjų šalių poreikius bei interesus*
 - Įvertinti interesus susijusius su žmogiškuoju faktoriumi bei politiniais aspektais
 - Formuojant tinkamą projektų portfelio komandą
 - Poreikius ir interesus būtina numatyti projektų pradžioje
 - Projektų portfelio ir SŠ poreikių ir interesų suderinimas
 - Visų pirma reikia tiksliai identifikuoti PP poreikius
- *Identifikuoti projekto suinteresuotąsias šalis*
 - Identifikuoti pačioje pradžioje
 - Tinkamos komandos formavimas
 - Identifikuoti SŠ tikslus ir jų poveikį
 - SŠ analizė

Pelningumas

Pasak tiriamųjų, šio parametro galima siekti esant nuolatinei kontrolei, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių reikalavimų pasikeitimus bei aiškiai juos apibrėžiant komunikacijos plane. Pelningumas yra vienas iš pagrindinių projektų sėkmės garantų. Tai yra pagrindinis tikslas, kurio yra siekiama. Žiūrint į pelningumą per kritinių darnumo parametrų prizmę, svarbiausia yra:

- *Įvertinti suinteresuotųjų šalių susidomėjimą projektų finansine grąža*
 - Įrodyti, kad gaus finansinę grąžą
 - Apsibrėžti, kaip finansinė grąža prisideda prie SŠ tikslų
 - Pagrindinių veiklos rodiklių skaičiavimas (KPI)
 - SŠ analizė
 - Aiškiai apibrėžti projekto plane

Skaidrumas

Pasak tiriamųjų, šio parametro galima siekti per atvirą komunikaciją ir bendrai sutartus principus. Skaidrumas yra vienas iš parametrų, kuris paliečia daugiausiai analizuotų suinteresuotųjų šalių valdymo praktikų, tačiau labiausiai siejasi su šiomis:

- *Palaikyti dažną bei tinkamą ryšį su įsitraukusiomis suinteresuotomis šalimis*
 - SŠ analizė
 - Reguliarūs susitikimai
 - Komunikacijos planas
 - Skaidri informacija
 - Bendrai sutartos formos informacija
 - Nuolatinis pasikeitimas naujausia informacija
 - Stebėsenos komitetai
- *Suformuluoti ir komunikuoti aiškią projektų misiją*
 - Aiški argumentacija dėl pokyčių
 - Pamatuojamų naudų nustatymas
 - Prioritetinių tikslų identifikavimas
 - Tinkama komunikacija
 - Įvadiniai susitikimai
 - Aiškiai apibrėžti projektų plane

Geriausiam rezultatui pasiekti, būtina visų parametrų integracija projektų portfelyje.

4.2 Mokslinė diskusija

Suinteresuotųjų šalių teorija, projektų portfelio valdymas bei darnumas yra plačiai tiriamos tematikos. Ypač darnumo sąvoka pastaruoju laikotarpiu įgauna vis didesnę reikšmę ir vis dažniau atsispindi įvairiose tematikose. Darnus projektų portfelio valdymas ir suinteresuotosios šalys yra plačiai nagrinėjamos kaip atskiros tematikos, tačiau jų tarpusavio ryšys yra menkai ištirtas.

Gauti tyrimo rezultatai patvirtino Martinsuo ir Killen (2014) nuomonę, jog šiandien verslo lyderiai yra labiau linkę siekti didesnio verslo pelno, etikos ir universalių vertybių, o ne tik pasiekti tiesioginius projekto tikslus.

Kokybiniame tyrime analizuojant svarbiausias projektų portfelio suinteresuotąsias šalis išryškėjo, jog tai yra darbuotojai ir klientai. Tai patvirtino mokslininko Pérez Carrillo (2007) išsakyta nuomonė, kad maksimalus akcininkų vertės poreikis reikalauja visapusiškai patenkintų darbuotojų. Organizacijos, kurios turi gerą žmogiškųjų išteklių valymo praktiką, turi geresnes galimybes pasiekti ilgalaikį pelningumą. Autorius taip pat išryškino ir klientų svarbą, pasak jo, jų pasitenkinimas yra didelis iššūkis kiekvienai organizacijai. Nei viena organizacija negali sukaupti didelio turto savo akcininkams be stabilios ir augančios pajamų bazės, kuri ateina iš klientų. Kol organizacijos vadovai investuoja į aukštesnį klientų pasitenkinimo lygį, kuris sąlygoja didesnę ekonominę grąžą, nėra prieštaravimų tarp maksimalaus akcininkų vertės didinimo ir maksimalaus klientų pasitenkinimo didinimo.

Nauman ir Piracha (2016) atliktas kiekybinis tyrimas leido identifikuoti 15-liką sėkmės veiksnių projektų suinteresuotųjų šalių valdyme. Šiais veiksniais taip pat buvo remiamasi ir atliekant kokybinį tyrimą. Abiejų tyrimų rezultatai sutapo vertinant šių sėkmės veiksnių svarbą – svarbiausių sėkmės veiksnių dešimtukas buvo toks pats.

Atliekant tyrimą buvo remtasi Chawla ir kt. (2018) pateiktais kritiniais darnumo parametrais, jų buvo išskirta septyni: saugumas, etika, suinteresuotųjų šalių lūkesčiai, socialinis priimtinumas draugiškumas gamtai, pelningumas bei skaidrumas. Atlikus tyrimą, neišryškėjo vieno iš parametru – draugiškumo gamtai svarba, tačiau tai galėjo lemti organizacijų, kurias atstovavo tiriamieji pobūdis. Kokybiniame tyrime nedalyvavo gamybinės įmonės atstovai, o būtent tokio pobūdžio organizacijai draugiškumas gamtai gali būti labai svarbus aspektas, nes jos veikla gali turėti neigiamą poveikį tiek vietinei aplinkai, tiek visuomenei, dėl kurios per pastaruosius dvidešimt metų smarkiai padidėjo spaudimas suinteresuotosioms šalims (Ranangen ir Lindman, 2017).

Kokybinis tyrimas patvirtino, jog darniam projektų portfeliui yra labai svarbus skaidrumas bei etikos principai. Kaip ir kalbėjo Chawla ir kt. (2018) projektas turėtų būti užbaigtas atsižvelgiant į etikos ir socialinių vertybių išsaugojimą projekte. Nustatyta, kad skaidrumo ir etikos užtikrinimui svarbu pasitelkti bendrai sutartus standartus. Tai atsispindi ir literatūroje bei praktikoje: projektų valdymo asociacija (2015) bei projektų valdymo institutas (2010) išleido „Etikos ir profesinės veiklos kodeksą“, kuriame yra pabrėžiamas etikos ir vertybių svarstymas ir įtraukimas į projektus.

Rizikos valdymas projektų portfelyje, mokslinėje literatūroje buvo įvardintas kaip vienas iš esminių sėkmės veiksnių (Teller'is, Kock ir Gemünden (2014), Neudecker'is ir Brehm (2016)). Tai patvirtino ir šiame darbe atliktame tyrime. Kaip viena iš pagrindinių praktikų, valdant suinteresuotąsias šalis, buvo įvardintas rizikų valdymas bei konfliktų prevencija.

Nustatyta, jog komunikacijos planas, tinkama, individualizuota komunikacija yra itin svarbūs veiksniai suinteresuotųjų šalių valdyme siekiant darnaus projektų portfelio. Pasak Neudecker'is ir Brehm (2016), komunikacija yra labai svarbus sėkmingo projektų portfelio valdymo veiksnys. Tikslinga komunikacija sukuria reikiamą skaidrumą ir pasitikėjimą kiekvienu lygmeniu.

Kokybinis tyrimas atskleidė, jog norint sėkmingai valdyti projektų portfelio suinteresuotąsias šalis yra labai svarbu identifikuoti suinteresuotąsias šalis ir palaikyti dažną bei tinkamą ryšį su tomis, kurios yra įsitraukusios. Gerų santykių kūrimą ir palaikymą taip pat akcentavo Jugend'as ir Figueiredo (2017), o Silvius ir Schipper'is (2014) teigė, jog vienas svarbiausių darnumo principų yra aktyvus suinteresuotųjų šalių dalyvavimas, jų interesų identifikavimas bei toleravimas. Kaip teigė Florea ir Florea (2013), tam tikros suinteresuotųjų šalių grupės ignoravimas, gali sąlygoti nepalankų poveikį organizacijai. Dėl šios priežasties verslui labai svarbu subalansuoti įvairių suinteresuotųjų šalių interesus. Suinteresuotųjų šalių valdymas yra interesų analizės ir jų derinimo procesas, siekiant nustatyti tvariausią ilgalaikį organizacijos plėtros sprendimą

Kokybiniame tyrime nustatyta, jog tinkamas suinteresuotųjų šalių valdymas, siekiant darnaus projektų portfelio, turi įtakos projektų portfelio sėkmei. Literatūroje darnumas ir projektų sėkmė taip pat yra dažnai sugretinamos sąvokos. Kaip teigė Rajablu, Marthandan, ir Yusoff (2014), sėkmingas bet kokių projekto rezultatų pasiekimas labai priklauso nuo suinteresuotųjų šalių dalyvavimo ir valdymo, o efektyvus suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir valdymas priklauso nuo projekto vadovo gebėjimo nustatyti suinteresuotųjų šalių lūkesčius bei interesus pradedant įgyvendinti projektą. Martens'as ir Carvalho (2016) taip pat pastebėjo, kad integruotas požiūris tarp darnumo ir projektų portfelio valdymo turi įtakos projektų sėkmei.

Apibendrinant mokslinę diskusiją, galima sakyti, kad atlikto kokybinio tyrimo rezultatai iš esmės atitinka mokslinėse publikacijose pateiktus duomenis ar suformuluotas tam tikras išvadas.

Išvados ir rekomendacijos

- 1. Atlikus suinteresuotųjų šalių vaidmens darniam projektų portfeliui problemos analizę, nustatyta, kad:**
 - 1.1. Sąveika tarp suinteresuotųjų šalių ir projektų valdymo teorijos vis labiau stiprėja neapsiribojant tradicinėmis norminėmis sritimis ir organizacijos valdymo interesais (nuo 2007 m. iki 2016 m. straipsnių šia tema padidėjo beveik 98 %)
 - 1.2. Projektų portfelio valdymo procesuose darnumo aspektai yra įvardijami kaip itin svarbi praktika, kurią taiko vis daugiau organizacijų.
 - 1.3. Suinteresuotųjų šalių teorija, projektų portfelio valdymas bei darnumas yra plačiai tiriamos tematikos. Ypač darnumo sąvoka pastaruoju laikotarpiu įgauna vis didesnę reikšmę ir vis dažniau atsispindi įvairiose tematikose. Darnus projektų portfelio valdymas ir suinteresuotosios šalys yra plačiai nagrinėjamos kaip atskiros tematikos, tačiau jų tarpusavio ryšys yra menkai ištirtas.
- 2. Išanalizavus projektų portfelio suinteresuotąsias šalis, jų interesus bei darnumu grįsto projektų portfelio teorinius aspektus, nustatyta, kad:**
 - 2.1. Mokslinėje literatūroje nėra vieno atsakymo, kurios šalys gali būti laikomos projektų portfelio suinteresuotosiomis šalimis, tai yra svarbus diskusijų objektas suinteresuotųjų šalių valdyme. Šiame darbe analizuojant projektų portfelio suinteresuotąsias šalis buvo remiamasi Post, Preston, Sachs (2002) grupavimu: 1) Pagrįstos ištekliais (savininkai, akcininkai, darbuotojai, finansinės institucijos); 2) Pagrįstos industrine struktūra (klientai, tiekėjai, konkurentai); 3) Pagrįstos socialiniu-politiniu požiūriu (visuomenė, valdžios institucijos, žiniasklaida).
 - 2.2. Apibendrinus įvairių autorių pateiktas projektų portfelio apibrėžtis, pagrindinis projektų portfelio uždavinys yra atrinkti projektus remiantis nuosekliais ir skaidriais kriterijais, susijusiais su strateginiais ir organizaciniais tikslais bei veiklos poreikiais.
 - 2.3. Remiantis įvairių autorių pateiktais apibrėžimais ir atliktais tyrimais, sėkmingą projektų portfelio valdymą lemia šie aspektai: 1) projektų atranka ir vertinimas; 2) Organizacinė struktūra; 3) Rizikos valdymas; 4) Kvalifikuotas personalas; 5) Komunikacija; 6) Organizacijos inovacinė kultūra; 7) Suinteresuotosios šalys.
 - 2.4. Apibrėžiant darnumą darbe buvo pasitelkiama ne trimis klasikiniiais darnumo ramsčiais (ekonominis, socialinis, aplinkosauginis), bet darnios projektų veiklos dimensijomis: aplinkos darnumas, socialinis darnumas, finansinis darnumas (Chawla ir kt., 2018).
 - 2.5. Organizacijos, norėdamos savo projektų portfelyje siekti darnumo, turi įsitraukti šiuos kritinius darnumo parametrus: saugumą, draugiškumą gamtai, socialinį priimtinumą, suinteresuotųjų šalių lūkesčių tenkinimą, skaidrumą, pelningumą, etiką (Chawla ir kt., 2018).
- 3. Siekiant giliau suprasti reiškinį, pasirinktas kokybinis tyrimo metodas.** Norint pasiekti mažą atrankinę ekspertų grupę, taikytas ekspertinio vertinimo metodas. Kokybinių duomenų rinkimui pasirinktas interviu instrumentas. Interviu technika – individualus pusiau struktūrizuotas interviu.
 - 3.1. Pirmoje klausimų dalyje buvo siekiama identifikuoti svarbiausias projektų portfelio suinteresuotąsias šalis ir jų esminius interesus. Antroje klausimų dalyje buvo siekiama išsiaiškinti, kokie kritiniai darnumo parametrai yra aktualiausi. Trečioje klausimų dalyje

buvo siekiama išsiaiškinti, kurie darnaus projektų portfelio valdymo sėkmės veiksniai suinteresuotųjų šalių požiūriu leidžia pasiekti kritinių darnumo parametrų.

4. Atlikus kokybinį tyrimą, gauti šie esminiai rezultatai:

- 4.1. Iš viso tyrime dalyvavo 9 projektų bei projektų portfelio valdymo ekspertai, kurie atstovavo šias sritis: verslą, finansines institucijas, valdžios instituciją ir mokslo instituciją. Ekspertų darbo patirtis projektų valdymo srityje svyravo nuo 6 iki 20+ metų.
- 4.2. Svarbiausios suinteresuotosios šalys yra darbuotojai ir klientai. Tuo tarpu mažiausiai svarbi yra žiniasklaida. Svarbiausia yra patenkinti interesus, kurie yra susiję su finansiniais organizacijos rezultatais. Išsiskyrė du pagrindiniai savininkų ir akcininkų interesai – pelno augimas bei investicijų grąža.
- 4.3. Vertinat kritinių darnumo parametrų aktualumą, trys parametrai buvo įvertinti vienodu aukščiausiu balu – saugumas, suinteresuotųjų šalių lūkesčiai ir pelningumas. Mažiausiai aktualus yra draugiškumo gamtai parametras.
- 4.4. Svarbiausi veiksniai siekiant sėkmingo suinteresuotųjų šalių valdymo, norint jog projektų portfelis būtų darnus: 1) SŠ analizė; 2) Komunikacijos planas; 3) Rizikų suvaldymas / Konfliktų prevencija; 4) Tinkamos komandos suformavimas; 5) Skaidri informacija; 6) Nuolatinio ryšio palaikymas; 7) Suinteresuotųjų šalių interesai turi būti aiškiai apibrėžti pačioje pradžioje.
- 4.5. Norint projektų portfelyje pasiekti kritinių darnumo parametrų **rekomenduojama:**
 - 4.5.1. **Saugumo** siekti per darbuotojus ir per veiklos procesus, užtikrinant konfliktų suvaldymą ir gerų santykių palaikymą;
 - 4.5.2. **Etikos** siekti per kuriamus bendrus standartus bei kuriant etišką aplinką suinteresuotųjų šalių atžvilgiu;
 - 4.5.3. **Socialinio priimtumo** siekti per socialinę atsakomybę visuomenės atžvilgiu bei per projektų portfelio valdymo procesą, atsižvelgiant į skirtingų suinteresuotųjų šalių interesus;
 - 4.5.4. **Suinteresuotųjų šalių lūkesčius** tenkinti per aiškų komunikacijos planą ir aiškiai juos nustatant pradžioje bei kontroliuojant visu laikotarpiu.
 - 4.5.5. **Pelningumo** siekti per nuolatinę kontrolę, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių susidomėjimo projektų finansine grąža pasikeitimus bei aiškiai juos apibrėžiant komunikacijos plane;
 - 4.5.6. **Skaidrumo** siekti per atvirą komunikaciją ir bendrai sutartus standartus ir principus;
 - 4.5.7. Geriausiam rezultatui pasiekti, būtina visų parametrų integracija projektų portfelyje.

Literatūra

1. Aaltonen, K. ir Kujala, J. (2016). Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1537-1552.
2. Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A. ir Andersen, B. (2017). Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1071-1083.
3. Achman, R. (2013). Stakeholders' Perspectives on Sustainability in Project Management. *In Sustainability Integration for Effective Project Management* (pp. 321-336). IGI Global.
4. Archer, N. P. ir Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207-216.
5. Ayuso, S., Rodríguez, M. A., García-Castro, R. ir Ariño, M. A. (2014). Maximizing stakeholders' interests: An empirical analysis of the stakeholder approach to corporate governance. *Business & society*, 53(3), 414-439.
6. Baležentis, A. ir Žalimaitė, M. (2011). Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksnių analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 3(27), 23-31.
7. Beringer, C., Jonas, D. ir 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.
8. Chawla, V., Chanda, A., Angra, S. ir Chawla, G. (2018). The sustainable project management: A review and future possibilities. *Journal of Project Management*, 3(3), 157-170.
9. Clifton, D. ir Amran, A. (2011). The stakeholder approach: A sustainability perspective. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 121-136.
10. Dobrovolskienė, N. (2016). *Finansinių išteklių paskirstymas projektų portfelyje atsižvelgiant į darnumo aspektus: daktaro disertacija*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius: Technika.
11. Eskerod, P. ir Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: What standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36-50.
12. Freeman, R. E. ir McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management.
13. Gareis, R., Huemann, M., Martinuzzi, A., Weninger, C. ir Sedlacko, M. (2013). Project management and sustainable development principles. *Project Management Institute*.
14. Gil-Lafuente, A. M. ir Barcellos Paula, L. (2013). Algorithm applied in the identification of stakeholders. *Kybernetes*, 42(5), 674-685.
15. Harrison, J. S., Freeman, R. E. ir Abreu, M. C. S. D. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 17(55), 858-869.
16. Hope, A. J. ir Moehler, R. (2014). Balancing projects with society and the environment: A project, programme and portfolio approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 358-367.
17. Hörisch, J., Freeman, R. E. ir Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328-346.

18. Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809-821.
19. Jugend, D. ir Figueiredo, J. (2017). Integrating environmental sustainability and project portfolio management: case study in an energy firm. *Gestão & Produção*, 24(3).
20. Kaiser, M. G., El Arbi, F. ir Ahlemann, F. (2015). Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*, 33(1)
21. Loch, C. ir Kavadias, S. (2011). Implementing strategy through projects. In *The Oxford handbook of project management*.
22. Maltzman, R. ir Shirley, D. (2013). Project manager as a pivot point for implementing sustainability in an enterprise. In *Sustainability Integration for Effective Project Management* (pp. 261-278).
23. Martens, M. L. ir Carvalho, M. M. (2016). The challenge of introducing sustainability into project management function: multiple-case studies. *Journal of Cleaner Production*, 117, 29-40.
24. Martinsuo, M. ir Killen, C. P. (2014). Value management in project portfolios: Identifying and assessing strategic value. *Project Management Journal*, 45(5), 56-70.
25. Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success—A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807-817.
26. Mok, K. Y., Shen, G. Q. ir Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446-457.
27. Morrow, R., Rodriguez, A., ir King, N. (2015). Colaizzi's descriptive phenomenological method. *The psychologist*, 28(8), 643-644.
28. Nauman, S. ir Piracha, M. S. S. Project stakeholder management-a developing country perspective. (2016)
29. Neudecker, Y. ir Brehm, L. (2016). Identification of critical success factors for project portfolio management – results of a multiple case study.
30. Pérez Carrillo, E. (2007). Corporate Governance: Shareholders' Interests and Other Stakeholders' Interests.
31. Pinheiro, M. A. P., Jugend, D., Demattê Filho, L. C. ir Armellini, F. (2018). Framework proposal for ecodesign integration on product portfolio management. *Journal of Cleaner Production*, 185, 176-186.
32. Post, J. E., Preston, L. E. ir Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California management review*, 45(1), 6-28.
33. Pretorius, A. H. (2015). *Project Portfolio Management: A structured review of academic literature: Doctoral dissertation*. Stellenbosch University. Stellenbosch.
34. Project Management Institute, (2014). 2013 Annual Report. Project Management Institute.
35. Project Management Institute, (2017). The Standard for Portfolio Management. Sixth Edition, Project Management Institute.
36. Rajablu, M., Marthandan, G. ir Yusoff, W. F. W. (2014). Managing for stakeholders: the role of stakeholder-based management in project success. *Asian social science*, 11(3), 111.
37. Ranängen, H. ir Lindman, Å. (2018). Exploring corporate social responsibility practice versus stakeholder interests in Nordic mining. *Journal of Cleaner Production*.
38. Schipper, R. ir Silvius, A. (2018). Characteristics of Smart Sustainable City Development: Implications for Project Management. *Smart Cities*, 1(1), 75-97.

39. Shah, M. ir Naqvi, I. H. (2014). Impact of internal stakeholder's engagement on project portfolio management success, IT industry in Lahore, Pakistan. *Science International (Lahore)*, 26(4), 1777-1782.
40. Silvius, A. G., Kampinga, M., Paniagua, S. ir Mooi, H. (2017). Considering sustainability in project management decision making; An investigation using Q-methodology. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1133-1150.
41. Silvius, A. J. ir Schipper, R. P. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63-96.
42. Susniene, D. ir Sargunas, G. (2009). Prerequisites of stakeholder management in an organization. *Engineering Economics*, 62(2).
43. The International Organization for Standardization, (2010). ISO/TMB 26000:2010, Guidance on social responsibility. The International Organization for Standardization: Geneva, Switzerland.
44. Unger, B. N., Rank, J. ir Gemünden, H. G. (2014). Corporate innovation culture and dimensions of project portfolio success: The moderating role of national culture. *Project Management Journal*, 45(6)
45. Uribe, D. F., Ortiz-Marcos, I. ir Uruburu, Á. (2018). What Is Going on with Stakeholder Theory in Project Management Literature? A Symbiotic Relationship for Sustainability. *Sustainability* (2071-1050), 10(4).
46. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. *Vilnius: Vaga*, 3, 2003-2017.

Priedai

1 priedas. Ekspertinio vertinimo klausimynas

Gerb. Eksperte,

esu Kauno technologijos universiteto projektų valdymo magistrantė Karolina Skersytė. Šiuo metu rašau baigiamąjį magistro darbą ir atlieku tyrimą, kurio tikslas - **ištirti veiksnius, lemiančius sėkmingą suinteresuotųjų šalių interesų ir darnaus projektų portfelio valdymą.**

Tyrimas atliekamas taikant giluminį interviu, apklausiant projektų valdymo srities atstovus. Apibendrintus rezultatus atsiųsiu Jums užbaigusi darbą.

Bendra informacija apie eksperta:

- 1) Organizacija.....
- 2) Organizacijoje užimamos pareigos
- 3) Darbo patirtis projektų valdymo srityje (metai).....

1. Žemiau pateikiamas suinteresuotųjų šalių sąrašas. Skalėje nuo 1 iki 5 įvertinkite, kurios iš suinteresuotųjų šalių, turi didžiausią įtaką projektų valdymui Jūsų atstovaujamoje organizacijoje? (1-visiškai neturi įtakos, 5-turi didelę įtaką)

	1	2	3	4	5
Savininkai					
Akcininkai					
Darbuotojai					
Finansinės institucijos					
Klientai					
Tiekėjai					
Konkurentai					
Visuomenė					
Valdžios institucijos					
Žiniasklaida					

2. Įvardinkite, kokios dar suinteresuotosios šalys yra svarbios Jūsų organizacijai, tačiau nėra paminėtos 1-ajame klausime pateiktame sąrašė.
3. Žemiau pateiktos projektų portfelio suinteresuotosios šalys ir jų interesai. Atsižvelgiant į skirtingas suinteresuotąsias šalis, skalėje nuo 1 iki 5 įvertinkite jų interesus pagal tai, kuriuos patenkinti Jums yra svarbiausia valdant projektus (1-visiškai nesvarbu, 5-labai svarbu).

	1	2	3	4	5
SAVININKAI					
Pelno augimas, investicijų grąža					
Organizacijos plėtra					
Reputacija					
AKCININKAI					
Investicijų grąža					
Veiklos efektyvumo didinimas mažinant išlaidas					
Dividendų didinimas					
DARBUOTOJAI					
Aukštas ir teisingas atlyginimų lygis					
Saugios darbo sąlygos					
Dalyvavimas profesinio ir asmeninio tobulėjimo programose					
Lanksti darbo programa					
Skatinimo ir plėtros galimybės					
FINANSINĖS INSTITUCIJOS					
Finansinis stabilumas					
Kreditingumas					
Rizikos lygis, įsiskolinimai					
Patikimi verslo planai					
KLIENTAI					
Geros vertės, aukštos kokybės produktai ir paslaugos					
Partnerystė ir pasitenkinimas					
Tinkamas aptarnavimas					
TIEKĖJAI					
Ilgalaikio verslo ryšio plėtojimas					
Finansinis stabilumas					
Greitas mokėjimas					
Tęsiami reguliarūs užsakymai					
Sąžiningi sandoriai					
KONKURENTAI					
Prekių/paslaugų kainos					
Prekių/paslaugų kokybė					
VISUOMENĖ					
Etinių bei moralinių vertybių diegimas					
Lygybės skatinimas					
Savanoriškos veiklos, kultūros, švietimo sistemų rėmimas					
Aplinkos tausojimas					
Socialinė atsakomybė					
VALDŽIOS INSTITUCIJOS					
Fiskaliniai interesai, mokesčių rinkimas, BVP augimas					
Taupesnis išteklių naudojimas					
Aplinkos tausojimas					
ŽINIASKLAIDA					
Visuomenės informavimas					
Nuomonės formavimas					
Reitingai					

4. Su kokiais papildomais interesais susiduriate, kurie nėra pateikti sąrašė?

5. Lentelėje yra pateikiamas kritinių darnumo parametrų sąrašas. Skalėje nuo 1 iki 5 įvertinkite koks parametras yra aktualiausias Jūsų atstovaujamoje organizacijoje. (1-visiškai neaktualus, 5-labai aktualus)

	1	2	3	4	5
Saugumas					
Draugiškumas gamtai					
Etika					
Socialinis priimtumas					
Suinteresuotųjų šalių lūkesčiai					
Pelningumas					
Skaidrumas					

6. Kokias suinteresuotųjų šalių valdymo praktikas taikote (ar būtų galima taikyti), norint, jog projektai/projektų portfelis būtų paremtas: (kitais tariant, ką būtų galima daryti suinteresuotųjų šalių atžvilgiu, norint pasiekti šių išvardintų parametru, apžvelkite kiekvieną iš jų)

- Saugumu
- Draugiškumu gamtai
- Skaidrumu
- Etika
- Socialiniu priimtinumu
- SŠ lūkesčių tenkinimu
- Pelningumu

7. Jūsų, kaip projektų vadovo, nuomone, kurios praktikos yra svarbios, norint sėkmingai valdyti suinteresuotąsias šalis? Pritarimą arba nepritarimą teiginiui išreikškite 5 balų skalėje, kur 1 – visiškai nepritariu; 5 – visiškai pritariu.

		1	2	3	4	5
1	Tinkamai valdyti konfliktus tarp suinteresuotųjų šalių					
2	Skatinti ir išlaikyti gerus santykius ir pasitikėjimą tarp suinteresuotųjų šalių					
3	Analizuoti santykius tarp galimų suinteresuotųjų šalių grupių					
4	Valdyti suinteresuotąsias šalis, atsižvelgiant į aplinkosauginius aspektus					
5	Atsižvelgti į suinteresuotųjų šalių poreikius bei interesus					
6	Palaikyti dažną bei tinkamą ryšį su įsitraukusiomis suinteresuotomis šalimis					
7	Taikyti skirtingas valdymo strategijas atitinkamoms suinteresuotosios šalims					
8	Numatyti suinteresuotųjų šalių tikslus					
9	Analizuoti suinteresuotųjų šalių įtakos bei santykių pasikeitimus visą projekto įgyvendinimo laiką					
10	Įvertinti suinteresuotųjų šalių norą bendradarbiauti su projekto komandos nariais					
11	Įvertinti suinteresuotųjų šalių savybes					
12	Numatyti suinteresuotųjų šalių reakciją įgyvendinant valdymo strategijas					

13	Identifikuoti projekto suinteresuotąsias šalis					
14	Suformuluoti ir komunikuoti aiškia projekto misiją					
15	Įvertinti suinteresuotųjų šalių susidomėjimą projekto finansine grąža					

8. Remiantis mokslinėje literatūroje atliktu tyrimu, yra pateikiama 10 svarbiausių veiksmų valdant suinteresuotąsias šalis projektų portfelyje. Paanalizuokite kiekvieną iš jų, pateikite gilesnių įžvalgų, kaip būtų galima siekti kiekvieno iš sėkmės veiksmų.

- Atsižvelgti į suinteresuotųjų šalių poreikius bei interesus.
- Skatinti ir išlaikyti gerus santykius ir pasitikėjimą tarp suinteresuotųjų šalių.
- Palaikyti dažną bei tinkamą ryšį su įsitraukusiomis suinteresuotomis šalimis.
- Suformuluoti ir komunikuoti aiškia projekto misiją.
- Taikyti skirtingas valdymo strategijas atitinkamoms suinteresuotosioms šalims.
- Tinkamai valdyti konfliktus tarp suinteresuotųjų šalių.
- Įvertinti suinteresuotųjų šalių susidomėjimą projekto finansine grąža.
- Identifikuoti projekto suinteresuotąsias šalis.
- Analizuoti santykius tarp galimų suinteresuotųjų šalių grupių.
- Numatyti suinteresuotųjų šalių tikslus.