



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Edita Mazuronytė

SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ BENDRAKŪRA GRĮSTAS
PROJEKTŲ PORTFELIO FORMAVIMAS

Baigiamasis magistro projektas

Darbo vadovė Prof. Rūta Čiutienė

Kaunas, 2019

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ BENDRAKŪRA GRĮSTAS
PROJEKTŲ PORTFELIO FORMAVIMAS**

Baigiamasis magistro projektas

Projektų vadyba (kodas 6211LX032)

Vadovė

Prof. Rūta Čiutienė

2019 m. gegužės 10 d.

Recenzentė

Prof. Asta Savanevičienė

2019 m. gegužės 10 d.

Projektą atliko

Edita Mazuronytė

2019 m. gegužės 10 d.

KAUNAS, 2019



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Edita Mazuronytė

Projektų vadyba, 6211LX032

Baigiamojo magistro projekto „Suinteresuotųjų šalių bendrakūra grįstas projektų portfelio formavimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2019 m. gegužės 10 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Editos Mazuronytės** baigiamasis magistro projektas tema „Suinteresuotųjų šalių bendrakūra grįstas projektų portfelio formavimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame projekte nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį projektą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Edita, Mazuronytė. Project Portfolio Development Based on Stakeholders Co-Creation. Master's Final Degree Project / supervisor prof. Rūta Čiutienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: *stakeholders, co-creation, project management, project portfolio.*

Kaunas, 2019. 62 pages.

Summary

Relevance of the topic. The need for project management techniques and tools in organizations is due to the increasingly complex tasks they face. Increasingly, organizations need to pay more attention to stakeholders in ongoing projects in order to ensure competitiveness and maintain stability in a changing environment and to achieve their goals. Stakeholder behavior and stakeholder management can be key success factors for project portfolio management. Both research and general practice show that the ability of stakeholders to influence projects leads to successful project management and implementation. This area is relevant not only for its influence, but also for the possibility of creating more value for the stakeholders through projects. Today, business organizations have the opportunity to create a shared value with stakeholders and to offer the principle of creating shared value by co-creation. Based on this principle, economic value can be created in a way that also generates value for the public in response to its needs and challenges. In this work, research problem is- How to form a portfolio of projects through stakeholder co-creation.

The object of the research is project portfolio development based on stakeholder's co-creation.

The aim of the thesis is to reveal the preconditions of stakeholder co-creation in the development of project portfolio.

Objectives:

1. To reveal the role of stakeholders in developing project portfolio.
2. Analyze the concepts of stakeholder and project portfolio development and justify the benefits of co-creation in value creation for stakeholders.
3. Verify the use of a stakeholder's co-creation model to build a value-based projects portfolio.
4. Carry out empirical research and provide conclusions and recommendations.

Theoretical and empirical research methods used: analysis of scientific sources, qualitative research method - interviews and qualitative analysis of content.

Research results. Stakeholders such as General Manager and Senior Managers has the most influence to project portfolio development in the company, while other employees and clients are only involved in the development of individual projects. Customers are usually only indirectly involved in these processes. However, their influence has a strong impact on the company's annual strategy setting, the choice of projects to implement. The co-creation process helps the company to better understand the value the main stakeholder, the clients, expects from them and helps to ensure that projects selected for execution will serve best for their expected value.

Mazuronytė, Edita. Suinteresuotųjų šalių bendrakūra grįstas projektų portfelio formavimas. Magistro baigiamasis projektas / vadovas prof. Rūta Čiutienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: *suinteresuotosios šalys, bendrakūra, projektų valdymas, projektų portfelis*.

Kaunas, 2019. 62 puslapiai.

Santrauka

Temos aktualumas. Projektų valdymo metodų ir priemonių naudojimo organizacijose poreikis kyla dėl vis sudėtingesnių užduočių, su kuriomis jos susiduria. Organizacijoms siekiant užsitikinti konkurencingumą ir išlaikyti pastovumą besikeičiančioje aplinkoje bei garantuoti užsibrėžtų tikslų įvykdymą, vis dažniau tenka daugiau dėmesio skirti vykdomų projektų suinteresuotosiems šalims. Suinteresuotųjų šalių elgesys ir suinteresuotųjų šalių valdymas gali būti pagrindiniai sėkmės veiksniai, susiję su projektų portfelio valdymu. Tiek moksliniai tyrimai, tiek bendroji praktika rodo, kad suinteresuotųjų šalių gebėjimas daryti įtaką projektams lemia sėkmingą projektų valdymą ir įgyvendinimą. Ši sritis aktuali tirti ne tik dėl turimos įtakos, bet ir galimybės projektų pagalba sukurti daugiau vertės suinteresuotiesiems. Šiandien verslo organizacijos turi galimybę kurti bendrą vertę su suinteresuotosiomis šalimis ir siūlyti bendros vertės kūrimo principą- bendrakūra. Remiantis šiuo principu galima kurti ekonominę vertę taip, kad taip pat būtų sukurta vertė visuomenei, sprendžiant jos poreikius ir iššūkius. Šiame darbe tiriama **mokslinė problema** – Kaip suinteresuotųjų šalių bendrakūros pagalba suformuoti projektų portfelį.

Tyrimo objektas – suinteresuotųjų šalių bendrakūra grįstas projektų portfelio formavimas.

Darbo tikslas – atskleisti suinteresuotųjų šalių bendrakūros prielaidas formuojant projektų portfelį.

Uždaviniai:

1. Atskleisti suinteresuotųjų šalių vaidmenį formuojant projektų portfelį.
2. Išanalizuoti suinteresuotųjų šalių ir projektų portfelio formavimo konceptus, bei pagrįsti bendrakūros naudą kuriant vertę suinteresuotiesiems.
3. Patikrinti suinteresuotųjų šalių bendrakūros modelio naudojimą kuriant vertę grįsta projektų portfelį.
4. Atlikti empirinį tyrimą ir pateikti išvadas bei rekomendacijas.

Numatomi panaudoti teorinio ir empirinio tyrimų metodai: mokslinių šaltinių analizė, kokybinis tyrimo metodas- interviu ir kokybinė turinio analizė.

Tyrimo rezultatai. Projektų portfelio formavimui įmonėje daugiausiai įtakos turi suinteresuotosios šalys – generalinis direktorius ir vyresnieji vadovai, o kiti darbuotojai ir klientai įsitraukia tik į pavienių projektų kūrimą. Klientai į šiuos procesus yra įtraukiami dažniausiai tik netiesiogiai, tačiau jų turima įtaka stipriai veikia įmonės metinės strategijos nustatymą, pasirinkimą, kuriuos projektus įgyvendinti. Bendrakūros procesas padeda įmonei geriau suprasti kokios vertės iš jos tikisi pagrindinė suinteresuotoji šalis, klientai, ir padeda užtikrinti projektų atrinkimą vykdymui, kurie padėtų geriausiai sukurti jų laukiamą vertę.

Turinys

Įvadas.....	9
1. Suinteresuotųjų šalių poveikio projektų portfelio formavimui problematika	11
1.1. Suinteresuotųjų šalių svarba projektų valdyme	11
1.2. Suinteresuotųjų šalių svarba projektų portfelių formavime.....	12
1.3. Suinteresuotųjų šalių svarba projektų portfelių valdyme	14
2. Suinteresuotųjų šalių poveikio projektų portfelio valdymui sprendimai	17
2.1. Projekto suinteresuotųjų šalių samprata	17
2.2. Projektų portfelio samprata.....	24
2.3. Bendrakūros vaidmuo formuojant projektų portfelį grįsta verte suinteresuotosioms šalims	30
3. Suinteresuotųjų šalių bendrakūra grįsto projektų portfelio formavimo tyrimo metodologija.....	38
4. Tyrimo rezultatai ir diskusija.....	42
4.1. Analizuojamos įmonės ir respondentų charakteristika	42
4.2. Projektai ir projektų portfeliai.....	44
4.3. Projektų sėkmės kriterijai	47
4.4. Bendrakūra siekiant vertės suinteresuotiesiems	50
4.5. Bendrakūra grįsto projektų portfelio formavimo tyrimo apibendrinimas ir diskusija.....	59
Išvados ir rekomendacijos	62
Literatūros sąrašas.....	65
Priedai	69

Paveikslėlių sąrašas

1 pav. Projektų portfelio formavimas (sudaryta pagal Beringeris, Jonas ir Kockas, 2013).....	12
2 pav. Suinteresuotųjų šalių grupavimas remiantis strategine suinteresuotųjų šalių matrica,	20
3 pav. Projektų portfelio derinimo ir stebėsenos ir kontrolės procesų grupės (sudaryta pagal Alexandrova, 2017)	25
4 pav. Trys vertės naudojimo kategorijos ir jų turinys (sudaryta pagal Liu ir kt. 2019).....	34
5 pav. Vertės bendrakūros procesas projekto aplinkoje (sudaryta pagal Marcos Fuentes ir kt., 2019)	36
6 pav. Respondentų ryšiai įmonėje	42

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Projekto suinteresuotųjų šalių apibrėžimai. (Sudaryta pagal Jankauskaitė, 2014; Būda, 2018).....	17
2 lentelė. Suinteresuotųjų šalių klasifikacijos tipologijos. (Sudaryta pagal Wagner ir kt., 2012) ...	18
3 lentelė. Dominuojančių valdymo teorijų projektų valdyme ir jų pozicija suinteresuotųjų šalių atžvilgiu (Sudaryta pagal Derakhshan, Turner ir Mancini, 2019).....	22
4 lentelė. Projekto portfelio apibrėžimai (sudaryta pagal Būda, 2016; Ghasemi ir kt., 2018).....	24
5 lentelė. Portfelio valdymo tikslai (sudaryta pagal Ghasemi ir kt., 2018).....	26
6 lentelė. Projektų portfelio sėkmės faktoriai (sudaryta pagal Ghasemi ir kt., 2018).....	28
7 lentelė. Pagrindiniai empiriniai tyrimai apie bendrakūrą projekto kontekste (sudaryta pagal Marcos Fuentes, ir kt., 2019).....	32
8 lentelė. Bendrakūros apibrėžčių įvairovė Bakanovė ir kt., 2012	33
9 lentelė. Suinteresuotųjų šalių bendrakūra grįsto projektų portfelio formavimo praktika analizuojamoje įmonėje, tyrimo planas	39
10 lentelė. Respondentų charakteristika.....	40
11 lentelė. Respondentų vaidmuo įmonės projektų valdyme.....	44
12 lentelė. Projektų inicijavimo kilmė įmonėje	46
13 lentelė. Projektų atrankos kriterijai	48
14 lentelė. Projektų sėkmės veiksniai	50
15 lentelė. Projektų idėjų kilmė	51
16 lentelė. Projektų kuriamos vertės rūšys.....	53
17 lentelė. Projektų idėjų generavimo metodai įtraukiant klientus.....	54
18 lentelė. Problemos, patiriamos bendraujant su tiekėjais	55
19 lentelė. Priežastys, skatinančios įtraukti žemesnių pozicijų darbuotojus.....	56
20 lentelė. Grįžtamojo ryšio rinkimo metodai	57
21 lentelė. Grįžtamojo ryšio analizės motyvai.....	58

Ivadas

Projektų valdymo metodų ir priemonių naudojimo organizacijose poreikis kyla dėl vis sudėtingesnių užduočių, su kuriomis jos susiduria (Albert, Balve ir Spang, 2017). Organizacijoms siekiant užsitikrinti konkurencingumą ir ilgalaikėje perspektyvoje išlaikyti pastovumą besikeičiančioje aplinkoje bei garantuoti užsibrėžtų tikslų įvykdymą, vis dažniau tenka daugiau dėmesio skirti vykdomų projektų suinteresuotosioms šalims. Suinteresuotųjų šalių elgesys ir suinteresuotųjų šalių valdymas gali būti pagrindiniai sėkmės veiksniai, susiję su projektų portfelio valdymu (angl. *Project Portfolio Management, PPM toliau PPV*) (Beringeris, Jonas ir Kockas, 2013; Garvare ir Johansson, 2010).

Per pastaruosius du dešimtmečius pastebimas mokslinių publikacijų daugėjimas suinteresuotųjų šalių strategijos ir vietos organizacijoje nustatymo temomis (Asher ir kt., 2005). Kivitsas cituoja Laplume, Sonpara ir Litza (2008), anot kurių, suinteresuotųjų šalių teorija pasiekė brandumo stadiją, todėl daugiau dėmesio yra skiriama teorinei šios srities analizei, ypač kalbant apie projektų valdymo ir verslo plėtros srityse kylančius socialinius klausimus. R. Antanavičiūtė (2014) rašė, kad projektų suinteresuotųjų šalių valdymas ankščiau nebuvo plačiai analizuojamas. Tačiau projekto suinteresuotosios šalys ir jų valdymas yra aptariami Projektų valdymo instituto (angl. *Project Management Institute, PMI*) projektų valdymo žinyne (angl. *Project management Body of Knowledge, PMBOK*). 2013 metais išleistame PMBOK žinyne pirmą kartą skirtas atskiras skyrius būtent suinteresuotosioms šalims ir jų valdymui. Tai galimai padarė įtaką, jog dabar vis dažniau mokslinėje literatūroje aptariamas organizacijos požiūris į suinteresuotąsias šalis ir pateikiamos rekomendacijos praktinei veiklai, nes tai tampa vis svarbesniu veiksniu siekiant tvarumo. Nors akademinės literatūros apie suinteresuotųjų šalių valdymą yra gausu, pati koncepcija nėra pilnai pritaikyta įgyvendinti praktikoje (Susnienė ir Purvinis, 2015).

Lietuvoje suinteresuotųjų šalių tyrimai pastaraisiais metais buvo atliekami dažniausiai švietimo – aukštųjų mokyklų srityje (žr. Labanauskis ir Ginevičius, 2017; Mikulskienė ir Švaikauskienė, 2017; Urniežienė, Vitas ir kt., 2016; Varaniūtė ir Gimžauskienė, 2016; Daunorienė ir Bučinskienė, 2016). Taip pat buvo analizuotas suinteresuotųjų šalių poveikis organizacijos reputacijai (žr. Matulevičienė ir Stravinskienė, 2015) ir socialinei atsakomybei (žr. Bakanauskienė, Staniulienė ir Žirgūtis, 2016). Tačiau tyrimų, analizuojančių suinteresuotųjų šalių poveikį projektams ar projektų portfelių valdymui, Lietuvos kontekste nebuvo.

Tiek moksliniai tyrimai, tiek bendroji praktika rodo, kad suinteresuotųjų šalių gebėjimas daryti įtaką projektams lemia sėkmingą projektų valdymą ir įgyvendinimą (Beringeris, Jonas ir Kockas, 2013). Ši sritis aktuali tirti ne tik dėl turimos įtakos, bet ir galimybės projektų pagalba sukurti daugiau vertės suinteresuotiesiems. Porter ir Kramer (2011) teigia, kad verslo organizacijos turi galimybę kurti bendrą vertę su suinteresuotosiomis šalimis ir siūlyti bendros vertės kūrimo principą kuriant ekonominę vertę taip, kad taip pat būtų sukurta vertė visuomenei, sprendžiant jos poreikius ir iššūkius. Todėl labai svarbu ir toliau tirti šią sritį bei teikti rekomendacijas, kurias būtų galima dažniau pritaikyti praktikoje. Davis (2017) pastebėjo, kad yra atliekami tyrimai, vertinantys projekto sėkmės

aspektus ir dalyvaujančias suinteresuotąsias šalis, tačiau nė vienas iš jų nenagrinėjo kaip kartu veikia vyresnieji vadovai, projekto veiklos grupės ir projekto rezultatų gavėjai (pvz., klientai) ir kokią galimą vertę jie sugeneruoja veikdami kartu.

Taigi, atsižvelgiant į Lietuvos ir užsienio šalių autorių moksliniuose darbuose aptartą suinteresuotųjų šalių daromą įtaką projektams, projektų portfelių valdymui svarbą ir tokių tyrimų Lietuvoje trūkumą, formuluojame mokslinę problemą – Kaip suinteresuotųjų šalių bendrakūros pagalba suformuoti projektų portfelį.

Tyrimo objektas – suinteresuotųjų šalių bendrakūra grįstas projektų portfelio formavimas.

Darbo tikslas – atskleisti suinteresuotųjų šalių bendrakūros prielaidas formuojant projektų portfelį.

Uždaviniai:

1. Atskleisti suinteresuotųjų šalių vaidmenį formuojant projektų portfelį.
2. Išanalizuoti suinteresuotųjų šalių ir projektų portfelio formavimo konceptus, bei pagrįsti bendrakūros naudą kuriant vertę suinteresuotiesiems.
3. Patikrinti suinteresuotųjų šalių bendrakūros modelio naudojimą kuriant vertę grįsta projektų portfelį.
4. Atlikti empirinį tyrimą ir pateikti išvadas bei rekomendacijas.

Numatomi panaudoti teorinio ir empirinio tyrimų metodai: mokslinių šaltinių analizė, kokybinis tyrimo metodas- interviu ir kokybinė turinio analizė.

Baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje aprašoma suinteresuotųjų šalių poveikio projektų portfelio formavimui problematika ir aktualumas. Antroje dalyje analizuojama suinteresuotųjų šalių svarbos projektams ir projektų portfelio formavimui teoriniai pagrindai, bei bendrakūros naudojimas formuojant suinteresuotųjų vertę grįstą projektų portfelį. Trečioje dalyje suformuojama suinteresuotųjų šalių bendrakūra grįsto projektų portfelio formavimo veiksmų tyrimo metodologija. Ketvirtojoje dalyje atliekamas tyrimas ir pateikiamos išvados bei rekomendacijos. Darbe pateikiami 6 paveikslai, 21 lentelė. Darbe remtasi 65 literatūros šaltiniais.

1. Suinteresuotųjų šalių poveikio projektų portfelio formavimui problematika

1.1. Suinteresuotųjų šalių svarba projektų valdyme

Suinteresuotųjų šalių teorija remiasi keturiomis pagrindinėmis akademinėmis sritimis: sociologija, ekonomika, politika ir etika. Jos pradininku laikomas Freemanas ir jo knyga „Strateginis valdymas. Suinteresuotųjų šalių požiūris“ (angl. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*) (Mainardes, Alves ir Raposo, 2011). Anot Žirgučio (2008), būtent šis leidinys buvo lūžio taškas, paskatinęs šios koncepcijos vystymąsi. Jis teigia, kad šis bandymas sistemingai analizuoti suinteresuotųjų šalių poveikį buvo naujas ir siūlė ne tik teorines išvalgas, bet ir praktinius patarimus vadovams, kaip į įmonės strategiją integruoti suinteresuotas šalis. Tačiau jo nuomone tuometinis laikmetis nesudarė galimybių atlikti holistinę šios teorijos analizę, nes kaip tik tuo metu suinteresuotųjų šalių grupės pradėjo aktyviai dalyvauti organizacijų veikloje, atrado naujus metodus ir priemones, norėdamos pasiekti savo tikslus. Kovacsas ir kt. (2017) teigė, kad suinteresuotųjų šalių dalyvavimas projektuose tapo itin svarbus paskutiniu dešimtmečiu. Jų veikla yra svarbus projekto sėkmei įtaką darantis veiksnys.

Bourne ir kt. (2005) savo straipsnyje pristatydami sukurtą naują įrankį projekto ryšių valdymui „suinteresuotųjų ratas“ (ang. *Project relationship management and the Stakeholder Circle*) rašė, kad projekto sėkmei ar nesėkmei poveikį daro suinteresuotųjų šalių lūkesčiai, jų suvokimas ir projektų vadovų gebėjimai ir (ar) noras valdyti šiuos veiksnius atsižvelgiant į organizacijos politiką. Jo darbe pateiktos išvados, kad suinteresuotųjų šalių valdymas yra vienas iš svarbiausių minkštųjų įgūdžių, reikalingų norint užtikrinti projekto sėkmę.

Kovacsas ir kt. (2017) atliko gamtos rezervatų saugojimo projektų valdymo ir veiklos vykdymo veiksmingumo tyrimą. Jie tyrė atvejus kai suinteresuotosios šalys prisidedant prie gamtos rezervatų išsaugojimo. Tyrėjai teigia, kad suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir jo vertinimas yra būtinas norint sužinoti apie praeitį ir taip patobulinti būsimų projektų kokybę gerinant vykstančius procesus. Toks vertinimas gali būti naudingas organizacijoms, atsakingoms už planavimą, suinteresuotųjų šalių atstovams ir politikams. Straipsnyje pateikiami dvidešimt penkių procesų, susijusių su valdymo planų rengimu dalyvaujant suinteresuotosioms šalims, sistemingo vertinimo rezultatai. Kriterijai buvo sudaryti remiantis moksline literatūra, susijusia su visuomenės dalyvavimu panašiuose projektuose. Iš gautų tyrimo rezultatų buvo padaryta išvada, kad vieni iš pagrindinių analizuotų projektų sėkmės veiksnių buvo būtent suinteresuotųjų šalių įtraukimas į planavimo procesą ir ankstesnės jų turimos patirties planavimo stadijoje panaudojimas, kuris padėjo išvengti klaidų kuriant projektus ateičiai.

Siekdamas išsiaiškinti suinteresuotųjų šalių valdymo svarbą, Walley (2013) pasitelkė sociodinaminį metodą. Jo pasirinkto atvejo analizė parodė, kad projektas nuo pat pradžių buvo pasmerktas nesėkmei. Buvo pastebėtos dvi problemos: nebuvo įmanoma susitarti dėl projekto apimties su stipriausiomis projekto suinteresuotųjų šalių grupėmis. Antra, stebint suinteresuotųjų šalių požiūrį laikui bėgant paaiškėjo, kad kai kurie projekto komandos nariai negalėjo tęsti savo kaip nuomonės formuotojų veiklos, nes jie prarado reikšmingumą. Taip pat projektas tapo beveik neįmanomu įvykdyti, nes buvo prarasta stipriausių suinteresuotųjų šalių, galinčių suteikti paramą, parama vėlesniuose projekto etapuose. Sudaryta matrica parodė dabartinę suinteresuotųjų šalių suderinamumo ir

bendradarbiavimo padėtį, kuri pasirodė esanti vertinga priemonė vertinti potencialią projekto tolimesnę eigą ir galimą sėkmę ar nesėkmę. Taigi šis tyrimo metodas suteikė galimybę susidaryti momentinį vaizdą tam tikru projekto gyvavimo ciklo metu. Remiantis šio metodo rezultatais buvo galima nustatyti ar projektas progresavo kaip numatyta, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių valdymą, ar esant nukrypimams nuo plano projektą reikia nutraukti.

Leonidou, Christofi ir kt. (2018) savo straipsnyje analizavo mokslinę literatūrą, paskelbtą per pastaruosius dvidešimt septynerius metus. Taikant mokslinės literatūros peržiūros metodiką, šiame tyrime buvo nustatytos ir apibendrintos suinteresuotųjų šalių grupės, dalyvaujančios inovacijų valdymo ir verslumo ugdymo procese.

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Akademikai; | 8. Verslo tinklai; |
| 2. Klientai; | 9. Inovacijų tarpininkai; |
| 3. Vyriausybė; | 10. Socialinės žiniasklaidos atstovai; |
| 4. Bendrijos; | 11. Universiteto draugai; |
| 5. Paslaugų tarpininkai; | 12. Nevyriausybinių organizacijų; |
| 6. Tiekėjai; | 13. Pramonės grupės; |
| 7. Draugai ir šeima; | 14. Startuolių komandos. |

Šiame tyrime paaiškinama, kaip suinteresuotųjų šalių dalyvavimas gali padidinti inovacijų proceso rezultatus, o tai savo ruožtu didina verslumo plėtrą. Be to, išskirtos suinteresuotųjų šalių grupės, kurios galėtų būti sėkmingai toliau analizuojamos atskirai, arba grupuojant jas tarpusavyje, atsižvelgiant į tai, kurios iš suinteresuotųjų šalių dalyvauja projekte. Manoma, kad šio darbo išvados galėtų būti naudojamos kaip pagalba verslininkams geriau suprasti įvairius tiesioginius ir netiesioginius ryšius tarp įvairių suinteresuotųjų šalių ir kaip šios suinteresuotosios šalys veikia jų inovacijų valdymo procesą ir rezultatus. Taip pat ši informacija gali padėti vadovams suformuluoti tinkamas strategijas, kaip įtraukti įvairias suinteresuotąsias šalis į savo verslo plėtrą, kad būtų padidintos jo sėkmės galimybės (Leonidou, Christofi ir kt. 2018).

1.2. Suinteresuotųjų šalių svarba projektų portfelių formavime

Projektų portfelis, anot Ghasemi ir kt. 2018, tai projektų, kurie koordinuojami siekiant organizacijos strateginių tikslų, rinkinys. Beringeris, Jonas ir Kockas (2013) savo tyrimui atlikti išskyrė tris etapus, kurie apima veiklas, reikalingas užtikrinti sėkmingą projektų portfelio formavimą (žr. 1 pav.), nors ne visos organizacijos atlieka visus etapus vienodai ir kokybiškai:



1 pav. Projektų portfelio formavimas (sudaryta pagal Beringeris, Jonas ir Kockas, 2013)

Portfelio sudarymas-struktūrizavimas apima visas pirmines veiklas, kurios yra susijusios su portfelio kūrimu, atsižvelgiant į organizacijos veiklos strategiją, t. y. portfelio planavimas, projektų pasiūlymų vertinimas ir projektų atranka.

Išteklių valdymas apima efektyvų ir finansiškai naudingą projekto išteklių paskirstymą visame portfelyje.

Portfelio valdymas apima visas vykdomas veiklas, skirtas projektų portfelio priežiūrai jo įgyvendinimo metu. Nuolatinis informacijos rinkimas ir atnaujinimas siekiant nuolat stebėti strateginį suderinamumą ir jeigu pastebimi nukrypimai nuo pradinės strategijos gali būti kuriamos korekcinės priemonės (Beringeris, Jonas ir Kockas, 2013).

Anot Aleksandrovos (2017), nors projektų portfelių valdymo ekspertai siekia suvienodinti šiuos etapus, nemažai organizacijų pasirenka patys susidaryti PPV eigą, todėl tampa sunkiau užtikrinti projektų portfelio įgyvendinimo kokybę. Autorė straipsnyje pristato tyrimą remdamasi 2013 metais PMI sudarytu standartu, kuris taip pat susideda iš trijų etapų:

1. **Projektų portfelio sudarymas / formavimas** (tinkamų projektų identifikavimas, projektų suskirstymas į grupes, projektų atranka);
2. **Projektų portfelio įgyvendinimas** (atskirų projektų vertinimas, prioritetų nustatymas, portfelio vertinimas, portfelio balansavimas);
3. **Projekto portfelio atnaujinimas** (portfelio stebėjimas ir kontrolė, korekcinų veiksnių atlikimas, rezultatų apžvalga ir ataskaitų teikimas, strateginių pokyčių įgyvendinimas).

Beringeris, Jonas ir Kockas (2013) atliko tyrimą, kuriame vertino vidinių suinteresuotųjų šalių įsitraukimą į skirtingus projektų portfelio valdymo (angl. *Project Portfolio Management, PPM*) etapus, atsižvelgiant į projekto brandos laipsnį. Atliekant vertinimą buvo laikomasi prielaidos, kad suinteresuotosios šalys visuose etapuose dalyvauja vidutiniškai ir turi vidutiniškai jiems aiškius vaidmenis projekte. Tyrime buvo nustatyta, kad tik dvi suinteresuotosios šalys daro didelę įtaką projektų portfelio sėkmei: tiesioginiai vadovai (angl. *Line manager*) ir projekto vadovai (angl. *Project managers*). Projektų portfelyje esančiam projektui teikdami išteklius ir ekspertines žinias tiesioginiai vadovai daro teigiamą vidutinę įtaką bendrai portfelio sėkmei, tačiau jų neigiama įtaka ar nedalyvavimas PPV gali sudaryti kliūtis projekto vykdymui. Mažos brandos PPV su neaiškiomis vadovų atsakomybėmis suteikia tiesioginiams vadovams galimybę labiau rūpintis savo asmeniniais interesais ir taip siekti naudos, kuri gali skirtis nuo naudos, kurios siekia organizacija vykdomu projektu. Vaidmenų aiškumas padeda tiesioginiams vadovams atstovauti darbiniam interesams portfelio kontekste. Teigiama projekto vadovų įtaka projekto sėkmei yra gana akivaizdi, kadangi jie yra atsakingi už projektų vykdymą portfeliuose ir atstovauja savo projektams PPV procese.

Tiwaris ir Panickeris (2017) atliko vidinių suinteresuotųjų šalių įtakos vertinimą projektų portfeliui ir pateikia išvadą, kad suinteresuotųjų šalių poveikis yra priklausomas nuo projekto etapo. Taip pat vaidmens aiškumas turi įtakos santykiams tarp vidinių suinteresuotųjų šalių dalyvavimo ir projektų portfelio valdymo sėkmės. Aukštesniųjų vadovų įsitraukimas į projektų portfelio sudarymą-struktūrizavimą gali turėti neigiamos įtakos tradicinėse PPV sistemose, kur portfelio sudarymas-

struktūrizavimas yra strateginis ir portfelio valdymas yra operatyvinis. PPV sistemose, kurios nėra visiškai suformuotos, vidurinio lygmens vadovai gali pasinaudoti padėtimi išteklių valdymo srityje savo naudai. Gana netikėta, tačiau tyrimo išvados parodė, jog vidurinio lygmens vadovų įtaka portfelio valdymui yra mažai reikšminga.

Taip pat tyrėjai pastebėjo, jog nors anksčiau atliktuose tyrimuose (pvz., Gomes ir kt. 2001; Swink ir kt., 2006) buvo pastebėta vyresniųjų projektų vadovų įtakos svarba dabar atliktas jų tyrimas parodė, kad vyresniųjų vadovų dalyvavimas neturi reikšmingos įtakos portfelio struktūrizavimo etapui, ypač strateginio tinkamumo požiūriu. Remdamiesi kitų tyrėjų darbais, autoriai teigia, jog vyresnieji vadovai sudarant PPV gali labiau palaikyti sau palankius projektus (angl. *pet project*), t. y. projektai, kurie yra asmeniškai svarbūs vadovams, neatsižvelgiant į bendrą organizacijos strategiją. Toks palaikymas gali paskatinti skirti daugiau išteklių nei reikalinga, atsižvelgiant į organizacijos strategiją, arba tęsti nepavykusius projektus. Tyrėjai teigia, kad išteklių valdymo etape esant mažam vaidmenų aiškumui, kai tiesioginiams vadovams nėra aiškios jų pareigos arba jie faktiškai nevykdo savo pareigų, vyresnieji vadovai gali daryti įtaką tiesioginiams vadovams ir palaikyti savo *pet project*. Stebėtina, bet tyrimo rezultatai neparodo reikšmingo teigiamo projekto portfelio valdytojų įsitraukimo į strateginį tinkamumą ar vidutinę projekto sėkmę. Gali būti, kad PPV vis dar yra naujovė daugelyje įmonių, todėl nėra sukurta aiški valdymo sistema. Taip pat, kai kurie projektų portfelio valdytojai vis dar gali susidurti su sunkumais vykdant naujas pareigas, nes jiems trūksta reikiamos kvalifikacijos, žinių ir patirties (Tiwari ir Panicker, 2017).

1.3. Suinteresuotųjų šalių svarba projektų portfelių valdyme

Aleksandrova (2017) atliko tyrimą apie PPV standartizuotų procesų įgyvendinimo praktiką Bulgarijoje. Ji respondentų klausė: „Kaip dažnai standartizuoti PPV procesai faktiškai įgyvendinami į projektą orientuotose organizacijose Bulgarijoje?“. Respondentai buvo kviečiami pasidalinti savo nuomone dėl tokios praktikos dažnumo, atsižvelgiant į konkrečias jų organizacijų atliekamas veiklas. Tyrimas parodė, kad dažnai standartizuotų procesų praktika yra mažai naudojama. Daugiausiai problemų pastebėta srityse, susijusiose su struktūrizuotos veiklos trūkumu:

- Strateginio pobūdžio portfelio pokyčiai (93,5 %);
- portfelio komponentų klasifikavimas (90,8 %);
- portfelio balansavimas (90,2 %);
- portfelio sudedamųjų dalių prioritetų nustatymas (89,7 %).

Remiantis respondentų atsiliepimais, apie 23 proc. organizacijų jau įgyvendina du pagrindinius procesus: projektų, kurie gali būti laikomi tinkamais organizaciniam portfeliui, nustatymą ir projektų atranką į portfelį. Panaši situacija yra stebėjimo ir kontrolės procesų atžvilgiu (22 proc., iš jų 18,5 proc. visiškai įgyvendinta) ir portfelio peržiūra bei ataskaitų teikimas (21 proc., iš kurių 16 proc. buvo įgyvendinta tik iš dalies). Nustatyta, kad atskirų projektų peržiūra ir ataskaitų teikimas yra įprastinė veikla, tačiau ataskaitų teikimas portfelio lygmeniu dar retai įgyvendinamas procesas.

Šio tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad PPV tarptautinių standartų sklaida jau prasidėjo, tačiau organizacinių žinių apie šiuos standartus įgijimas ir taikymas reikalauja daugiau laiko siekiant, kad

įvairių šalių projektų portfelių vadovai apie juos sužinotų ir gebėtų juos taikyti savarankiškai (Aleksandrova, 2017).

Jonas (2010) atliko tyrimą siekdamas išsiaiškinti koks yra vadovų įsitraukimas į projektų portfelio valdymą. Savo darbe jis teigia, kad organizacijoje ir už jos ribų yra daug suinteresuotųjų šalių, kurios tiesiogiai ar netiesiogiai veikia PPV. Remdamasis ankščiau atliktais tyrimais, kurių metu buvo vertinama įvairių suinteresuotųjų šalių įsitraukimas į projektų portfelio valdymą (pvz. aukščiausio lygio vadovų, tiesioginių vadovų, skyrių vadovų ir pan.), jis pasirinko savo koncepcinio modelio sudarymui vertinti vidinius suinteresuotuosius, kurie, remiantis ankstesnių tyrimų rezultatais, turi didžiausią potencialą daryti įtaką projektų portfelio valdymo sistemai (projekto portfelio vadovai, tiesioginiai vadovai, vyresnieji vadovai). Tyrimo rezultatuose Jonas teigia, kad projekto portfelio sėkmei labai svarbios visos trys minėtos pozicijos, priklausomai nuo jų įsitraukimo, poveikis gali būti teigiamas arba neigiamas. Interesų konfliktai ir nenoras bendradarbiauti, tarp ankščiau minėtų pozicijų, turi neigiamą poveikį. Bet geras projektų portfelio vadovas dažnai daro teigiamą poveikį ir yra tiesiogiai susijęs su projektų portfelio sėkme.

Lygindama projekto portfelio valdymą Martinsuo (2013) teigia, kad projektų portfelio valdymas praktikoje yra ne toks standartizuotas ir mažiau racionalus nei teorijoje siūlomas sprendimų priėmimo procesas. Jos analizuotuose empiriniuose tyrimuose yra atkreipiamas dėmesys į kasdienę projektų portfelio valdymo praktiką, t. y., ką projekto ir portfelio valdytojai iš tikrųjų daro be to, ką jie turėtų daryti. Nors kai kurie svarbūs projektų valdymui tyrimai atskleidė įvairius realybės aspektus, projektų valdyme dar mažai kas atsižvelgia į holistinį projekto portfelio valdymo aktualumą. Tyrimo išvadose teigiama, kad projektų portfelio valdymas gali būti vertinamas kaip būdas konkuruoti dėl klientų susidomėjimo, naudojant įvairias technikas, norint pasiekti konkurencinį pranašumą. Tokio išoriškai orientuoto požiūrio į projektų portfelio valdymą šiuo metu trūksta, net jei projektų portfelio suinteresuotųjų šalių aplinka yra sudėtinga, ji turi būti įvertinta bent vieno projekto lygmeniu. Nors didelės organizacijos jau turi galimybę atlikti vidinius pakeitimus, norėdami patenkinti jų klientų poreikius, empirinių tyrimų, kurie analizuotų klientų ryšius su projektų portfelio valdymu, labai trūksta.

Ungeris ir kt. (2012) rašydami apie projektų portfelio svarbą išskiria projektų portfelio valdymo biurą (angl. *project portfolio management office, PPMO*). Tai organizacijos padalinys, kuris paprastai yra aukščiausiam organizacijos hierarchijos lygyje, gali būti svarbiausias organizacijoje. PPMO gali būti priskirtos kelios užduotys, atsižvelgiant į organizacinius poreikius, aukščiausio lygio vadovybės reikalavimus ir suinteresuotųjų šalių poreikius. PPMO taip pat gali tvarkyti informaciją, kad užtikrintų suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą organizacija ir palengvintų keitimąsi informacija tarp jų. Tyrimas parodė, kad svarbiausios PPMO veiklos yra koordinavimas ir kontrolė. Šios veiklos turi daugiausiai įtakos PPV kokybei, kuri lemia projektų portfelio sėkmę. Norint, kad praktikoje šios veiklos padėtų pasiekti sėkmę, formuojant PPMO būtina atsižvelgti į suinteresuotųjų šalių poreikius PPV kontekste.

Analizuojant tyrimus, susijusius su suinteresuotųjų šalių poveikiu projektų portfelio valdymui, buvo pastebėta, kad tyrimų šia tema yra mažai ir jie tik iš dalies atitinka šio darbo problematiką. Kovacsas ir kt. (2017) teigė, kad suinteresuotųjų šalių dalyvavimas projektuose tapo itin svarbus paskutinių dešimtmetį, o jų veikla yra svarbus projekto sėkmei įtaką darantis veiksnys. Anot Aleksandrovos (2017), dar negalima teigti, kad visos projektinės organizacijos jau naudoja standartizuotus PPV

etapus. Jai pritaria Beringeris, Jonas ir Kockas (2013), kurie teigia, jog ne visos organizacijos naudoja vienodas metodikas ir vienodai kokybiškai jas įgyvendina. Todėl Projektų valdymo institutas (angl. *Project Management Institute, PMI* 2018) siūlo naudoti standartizuotus etapus, kurie padėtų užtikrinti kokybę ir veiklos nuoseklumą: projektų portfelio sudarymas / formavimas, projektų portfelio įgyvendinimas, projekto portfelio atnaujinimas. Apibendrintos tyrėjų išvalgos apie projektų portfelio formavimą pabrėžia suinteresuotųjų šalių vaidmenų aiškumo svarbą siekiant užtikrinti teisingą įtaką projektų portfelio formavimui. Kuo didesnis pagrindinių projektų portfelio formavime ir valdyme dalyvaujančių suinteresuotųjų (t. y. projekto portfelio vadovų, tiesioginių vadovų ir vyresniųjų vadovų) vaidmenų aiškumas, tuo geresnių rezultatų galima tikėtis (Tiwari ir Panicker, 2017). Tyrimo rezultatuose Jonas (2010) teigia, kad projekto portfelio sėkmei labai svarbios visos trys minėtos pozicijos, priklausomai nuo jų įsitraukimo ir tikslų, poveikis gali būti teigiamas arba neigiamas. Davis (2017) pastebėjo, kad yra atliekami tyrimai, analizuojantys projekto sėkmės aspektus ir dalyvaujantis suinteresuotąsias šalis, tačiau nė vienas iš jų nenagrinėjo kaip kartu veikia vyresnieji vadovai, projekto veiklos grupės ir projekto rezultatų gavėjai (pvz., klientai). Searcy (2012) tyrime apibendrinta, kad tik kelios studijos nagrinėja pirminių suinteresuotųjų šalių, tokių kaip klientai, vadovai ir darbuotojai, reikalavimus, o kitų suinteresuotųjų šalių tyrimų trūksta. Todėl galima teigti, kad tyrimai, sutelkiant dėmesį į kelias projekto suinteresuotąsias šalis vienu metu, yra reti.

2. Suinteresuotųjų šalių poveikio projektų portfelio valdymui sprendimai

2.1. Projekto suinteresuotųjų šalių samprata

Suinteresuotųjų šalių teorijos pradininku mokslinėje literatūroje yra laikomas Freemanas (Schilling, 2000; Mainardes ir kt., 2011). Moksliniuose šaltiniuose dažniausiai naudojamas jo siūlomas apibrėžimas: „Bet kuri grupė ar individas, kuris yra veikiamas ar pats gali paveikti organizacijos tikslų realizavimą“ (Jankauskaitė, 2014; Mainardes ir kt., 2011).

Mokslinėje literatūroje randama sąvoka, kad tai – interesų grupė, kuri gali būti tapatinama su suinteresuotosiomis šalimis. Tačiau jos turėtų būti atskirtos nuo suinteresuotųjų šalių, nes pirmieji turi galimybę imtis veiksmų, jei jų poreikiai nėra patenkinti. Priešingai, interesų grupės yra suinteresuotos organizacine veikla ir rezultatais, tačiau šios grupės negali reikšmingai paveikti organizacijos ar jos suinteresuotųjų šalių (Garvare ir Johansson, 2010; Žirgūtis, 2008).

1 lentelė. Projekto suinteresuotųjų šalių apibrėžimai. (Sudaryta pagal Jankauskaitė, 2014; Būda, 2018)

Autoriai	Apibrėžimas
Hill, 2010	„Suinteresuotosios šalys – individai, kurie turi tam tikrus interesus pasiekti sėkmingus projekto rezultatus.“
Larson, Grey, 2011	„Suinteresuotosios šalys yra žmonės arba organizacijos, kurios aktyviai įsitraukia į projektą ir (ar) projektas teigiamai arba neigiamai gali paveikti jų interesus.“
PMI, 2013	„Suinteresuotojo šalis – individas, grupė ar organizacija, kuri gali daryti įtaką, būti veikiamas ar suvokti save kaip veikiamą projekto sprendimų, veiklų, rezultatų.“
Roeder, 2013	„Suinteresuotosios šalys yra žmonės, kurie yra projekto subjektai, ar turi sprendimų priėmimo galią projekte.“
Būda, 2018	„Suinteresuotoji šalis – asmuo, asmenų grupė ar organizacija, kurių interesus gali paveikti projektas, arba kurie patys gali paveikti projektą.“

Apibendrinant aukščiau pateiktus suinteresuotųjų šalių apibrėžimus (žr. 1 lentelę), galima teigti, jog visi autoriai sutinka, kad su projektu susijusių tiesioginių ar netiesioginių interesų turintys individai ar organizacijos gali būti suinteresuotosios šalys, tačiau jie turi turėti galimybę vienaip ar kitaip paveikti projektą, projekto eigą ar jo rezultatus savo veikla.

Bendraja prasme, atsižvelgiant į organizacijos tipą, suinteresuotosios šalys gali būti klientai, bendradarbiai, tiekėjai, finansiniai rėmėjai, savininkai arba kitų įtaką galinčių daryti grupių nariai (Garvare ir Johansson, 2010).

Remiantis Wagner ir kt. (2012), mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs suinteresuotųjų šalių klasifikavimo metodai pagal jų svarbą (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Suinteresuotųjų šalių klasifikacijos tipologijos. (Sudaryta pagal Wagner ir kt., 2012)

Autorius	Klasifikacija / naudojami kriterijai
Goodpaster (1991)	Strateginės ir moralinės suinteresuotosios šalys.
Savage et al. (1991)	Suinteresuotųjų šalių pozicija – kelianti grėsmę arba norinti bendradarbiauti su organizacija.
Clarkson (1995)	Pirminės (su formaliais santykiais) ir antrinės (be formalių santykių) suinteresuotosios šalys.
Mitchell et al. (1997)	Galia, teisėtumas ir skubumas.
Scholes and Clutterbuck (1998)	Galia daryti įtaka, poveikis organizacijai ir ryšys su organizacijos tikslais.
Kamann (2007)	Galia ir susidomėjimo lygis.

Anot Wagner ir kt. (2012), iš aptartų metodų (žr. 2 lentelę) populiariausias yra Mitchellas ir kt. (1997) modelis nes, tai buvo dažniausiai aptartas ir panaudotas modelis jų analizuotoje mokslinėje literatūroje.

Walley (2013) rašė, kad Mitchell ir kt. patobulino ankščiau minėto Freemano suinteresuotųjų šalių apibūdinimą, kuris gali apimti beveik visus organizacijos aplinkoje esančius suinteresuotuosius, siekdami, kad būtų galima suprasti, kas iš tikrųjų yra svarbu. Mainardes ir kt. (2012) teigė, kad siekdami nustatyti ir sugrupuoti suinteresuotųjų šalių svarbą Mitchell ir kt. ištyrė vadovų suvokimą apie suinteresuotųjų šalių charakteristikas ir sukūrė jų galia, teisėtumu ir skubumu grįstą klasifikavimo sistemą. Jų teorija teigia, kad dėmesys suinteresuotosioms šalims labai priklauso nuo šių kriterijų atitikimo stiprumo ir derinio kiekvienu vertinamu atveju. Taigi suinteresuotosios šalys, turinčios tik vieną iš šių charakteristikų, gali būti ne tokios pat įtakingos, kaip ir dviejų ar visų trijų kombinacijų (Walley, 2013).

Remiantis galios, teisėtumo ir skubos modeliu galima daryti prielaidą, kad vadovai atkreips dėmesį į tas suinteresuotas šalis, kurios yra svarbiausios projektui (angl. *definitive stakeholder*), nes jų galia, skubumas ir teisėtumas gali turėti įtakos strateginiams tikslams (Deutsch ir Valente, 2013).

Garvare ir Johansson (2010) atliko teorinę suinteresuotųjų šalių poveikio verslo tvarumui analizę. Savo tyrime jie remiasi Foley (2005) pateiktomis išvalgomis, kad suinteresuotosios šalys gali teikti organizacijai reikalingą paramą, tačiau jei jų pageidavimai ar lūkesčiai nėra įvykdomi, gali savo veiksmus sustabdyti, o dėl to organizacija gali žlugti arba patirti žalą. Šis apibrėžimas leidžia atskirti suinteresuotąsias šalis, kurios turi didelę įtaką organizacijai. Taip pat būtina paminėti, kad norint nustatyti suinteresuotąją šalį svarbu suprasti santykius tarp jos ir organizacijos. Remdamiesi Wheeler ir Sillanpaa (1997) autoriai išskiria dvi suinteresuotųjų šalių grupes:

Pirminė suinteresuotoji šalis – asmenys, kurie tiesiogiai kontroliuoja būtinas paramos priemones, kurios reikalingos organizacijai. Tai gali būti klientai, organizacijos valdyba, darbuotojai, tiekėjai, akcininkai ir vyriausybė.

Antrinė suinteresuotoji šalis – asmenys, tiesiogiai nesuteikiantys jokių esminių paramos organizacijai priemonių, tačiau vis dar turintys pakankamai įtakos, kad būtų vertinami daugiau nei tik interesų

grupė. Tai gali būti nevyriausybinės organizacijos, akademikai, žiniasklaida, aplinkosaugos grupės ir kiti asmenys arba organizacijos.

Atlikdami tyrimą turizmo renginių srityje Toddas ir kt. (2017) pastebėjo, kad pirminių suinteresuotųjų šalių dalyvavimas yra būtinas siekiant ilgalaikės organizacijos sėkmės. Taip pat įmonės pirminių suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimas didina finansinius rezultatus (Deutsch ir Valente, 2013). Nors antrinės suinteresuotosios šalys yra svarbios organizacijai, autorių nuomone jų dalyvavimas neturi tiesioginio poveikio jos išlikimui (Todd ir kt., 2017).

Tačiau tirdami, kaip socialinių tinklų evoliucija ir stiprėjimas daro įtaką suinteresuotosioms šalims, Jurgens ir kt. (2015) pastebėjo, kad norint užtikrinti organizacijos sėkmę nepakanka dėmesį skirti tik pirminėms suinteresuotosioms šalims. Vis dažniau komunikacijos ir rinkodaros vadybininkai turi atkreipti dėmesį ir į antrines suinteresuotąsias šalis, kurios veikia visuomenės dėmesį socialinių tinklų erdvėje. Antrinės suinteresuotosios šalys padidino savo įtaką gebėdamos rinkti ir dalytis informacija, kurti ryšius tarp duomenų ir atsakyti į didelėms bendruomenėms rūpimus klausimus. Tai kai kuriais atvejais gali išlyginti įtakos skirtumą tarp pirminių ir antrinių suinteresuotųjų šalių.

Pirminės suinteresuotosios šalys tiesiogiai dalyvauja įmonių veikloje, tuo metu antrinės suinteresuotosios šalys gali panaudoti savo gebėjimą formuoti viešąją nuomonę organizacijos naudai arba prieš ją. Suformuota viešoji nuomonė gali sukelti spaudimą pirminėms suinteresuotosioms šalims, turinčioms ekonominių ryšių su įmone (klientams, akcininkams, darbuotojams), galinčia paskatinti atitinkamus sprendimus. Taip antrinės suinteresuotosios šalys gali daryti įtaką organizacijoms per pirmines suinteresuotąsias šalis. Taigi pirminės suinteresuotosios šalys gali tarpininkauti ir padėti antrinėms suinteresuotosioms šalims daryti įtaką organizacijoms (Shubham, Charan ir Murty, 2018).

Mokslininkai projektų valdymo srityje daug pastangų skyrė tam, kad išnagrinėtų pirminių suinteresuotųjų šalių, svarbių projekto ekonominiams interesams (pavyzdžiui, tiekėjų, rėmėjų ir klientų) valdymą. Tokia analizė išryškina ribotą projekto išteklių realybę. Projektas ne visada gali atitikti kiekvienos galimos suinteresuotosios šalies lūkesčius, tačiau įrodyta, kad svarbiausi poreikiai turi būti įvykdyti. Tačiau platesnio masto projekto suinteresuotųjų šalių nuomonė, kurioje atsižvelgiama į antrines suinteresuotąsias šalis, yra labai svarbi pasaulinių projektų kontekste dėl didelių projektų poveikio aplinkai ir visuomenei. Veiksmingas antrinių suinteresuotųjų šalių dalyvavimas projekte taip pat galėtų padidinti projekto rezultatus, mažinant išlaidas. Jei antrinės suinteresuotosios šalys neįtraukiamos į projektų valdymą, jos gali imtis veiksmų siekdamos iškelti savo reikalavimus ir taip sukelti nenumatytus trukdžius projekto komandai (Aaltonen, Kujala, 2010).

Kitas suinteresuotųjų šalių skirstymo metodas yra paremtas jėgos ir interesų matrica. Keturi matricos kvadratai gali būti laikomi apibrėžiančiais keturias skirtingas suinteresuotųjų šalių kategorijas:

- „Pagrindiniai žaidėjai“ yra tie suinteresuotieji, kurie turi didelę galią remti įmonių strategijas, bet gali ir daryti joms neigiamą įtaką;
- „subjektai“, nors ir labai domisi projektu, turi mažiau įtakos nei žaidėjai;

- „situacijos diktuotojams“ nerūpi organizacija, tačiau jie gali turėti didelę galią organizacijos ateičiai, ypač atsižvelgiant į būsimą kontekstą, kuriame jos strategijoms reikės veikti;
- „dauguma“ mažai domisi situacija ir neturi galios daryti įtakos strateginiams organizacijos rezultatams.

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

2 pav. Suinteresuotųjų šalių grupavimas remiantis strategine suinteresuotųjų šalių matrica, M. Matulevičienė (2018)

Kategorijos dešinėje – „dauguma“ ir „situacijos diktuotojai“ yra tos, kurios organizacijoje labiausiai domisi situacija (t. y. turi didžiausią akcijų paketą), tačiau yra skirtingo galios laipsnio: žemiau esantys „situacijos diktuotojai“ turi daugiau galių daryti įtaką pagrindinei įmonės strategijai. Abi kairiosios kategorijos – „subjektai“ ir „pagrindiniai žaidėjai“ gali būti vertinamos kaip potencialios suinteresuotosios šalys, kurios nerodo didelio susidomėjimo organizacija, bet turi galios, kuri gali paveikti vykdomą projektą (Ackermann ir Eden, 2011).

Matulevičienė (2018) savo disertacijoje „Organizacijos reputacijos įtaka suinteresuotųjų šalių pasitikėjimui organizacija“ rašė: „Gregory (2007) teigia, jog suinteresuotoji šalis, esanti viename lygyje, ilgainiui gali atsidurti kitame. Galingi investuotojai dažniausiai priklauso C lygiui, tačiau patekusi į krizines situacijas organizacija perkelia šią suinteresuotąją šalį į D lygį tam, kad ji savo turima galia padėtų sustiprinti organizaciją. Tai, jog suinteresuotoji šalis neturi didelio susidomėjimo ar galios, nereiškia, jog ji organizacijai yra nesvarbi: B lygyje esančios suinteresuotosios šalys gali būti patrauklios D lygyje esančioms suinteresuotosioms šalims, tokioms kaip darbuotojai, nes B lygiui priklausantys subjektai reikalauja nuolatinio informavimo, kurį darbuotojai gali suteikti. Pasak Mitchell ir kt. (1997), mokslininkai dažnai teigia, jog realybėje beveik kiekviena suinteresuotoji šalis gali daryti įtaką organizacijos veiksmams, o tiksliai atskirti suinteresuotąsias šalis nuo nesuinteresuotųjų galima tik remiantis suinteresuotųjų šalių grupavimu pagal galią ir susidomėjimą“ (p. 41).

Mokslinėje literatūroje galima rasti ir kitų kriterijų suinteresuotosioms šalims skirstyti. Gil-Lafuente ir Paula (2013) išskyrė kriterijus, kuriuos galima naudoti nustatant suinteresuotąsias šalis:

- Suinteresuotosios šalys *pagal įsipareigojimus* – tai suinteresuotieji, kurie projekto vykdymo metu turi teisinius, finansinius ar kitus įsipareigojimus numatytus reglamentuose, sutartyse ir pan., tačiau pasibaigus sutarčių terminui jie gali nebebūti projekto suinteresuotieji.
- suinteresuotosios šalys *pagal įtaką* – tai suinteresuotieji, kurie ir ateityje gali daryti įtaką organizacijos galimybėms pasiekti tikslus, jų veiksmai gali padėti arba trukdyti veiklai. Tai gali apimti neformalią įtaką turinčius asmenis ir tuos, kurie turi formalią sprendimų priėmimo galią.
- suinteresuotosios šalys *pagal artumą* – suinteresuotieji, su kuriais organizacija sąveikauja labiausiai, įskaitant vidinius suinteresuotuosius, tuos, kurie palaiko ilgalaikius santykius su organizacija, tuos, kurie priklauso nuo kasdienių organizacijos veiklų.
- suinteresuotosios šalys *pagal priklausomybę nuo organizacijos* – kurie labiausiai priklauso nuo jūsų organizacijos, pvz., darbuotojai ir jų šeimos nariai, klientai arba tiekėjai.
- suinteresuotosios šalys *pagal atstovavimą organizacijai* – galintys veikti organizaciją per reguliavimo struktūras arba kultūrą / tradicijas. Pavyzdžiui, įstatymais darančiais įtaką veiklai (vyriausybė, priežiūros institucijos ir pan.) ir suinteresuotosios šalys, besidominčios organizacija tik ją ištikus krizėms (žurnalistai, visuomenės atstovai ir pan.) (Gil-Lafuente ir Paula, 2013).

M. Matulevičienė (2018) apibendrina, kad remiantis „suinteresuotųjų šalių artimumo organizacijai kriterijus leidžia nustatyti organizacijos kasdienės veiklos rezultatams itin svarbias suinteresuotąsias šalis, jų svarbą grindžiant kasdiene sąveika su organizacija. O kiti kriterijai – įsipareigojimo organizacijai laipsnis, priklausomybė nuo organizacijos bei atstovavimas organizacijai – leidžia skirstyti suinteresuotąsias šalis pagal jų atliekamos funkcijos organizacijoje reikšmingumą, į svarbiausią poziciją iškeliant tik tam tikrame kontekste didelę reikšmę turinčias organizacijos suinteresuotąsias šalis“ (p. 44).

Siekiant sušvelninti projekto riziką, kurio suinteresuotosios šalys siekia gauti su projektu susijusios naudos sau, labai svarbu, kad projekto vadovas nustatytų įtakos turinčias ir svarbiausias suinteresuotąsias šalis ir vystytų su jomis ryšius. Neveiksmingas suinteresuotųjų šalių valdymas gali sumažinti suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą projekto rezultatais, neigiamai paveikti organizacijos galimybes, trukdyti būsimoms bendradarbiavimo su suinteresuotosiomis šalimis galimybėms ir galimai pakenkti asmenims ar grupėms. Tokių santykių kokybė gali būti suvokiama kaip daugialypė, kurią dažnai sudaro pasitenkinimas, pasitikėjimas ir įsipareigojimas (Mazur ir Pisarski, 2015).

Suinteresuotųjų šalių teorija teigia, kad organizacijų įsitraukimas ir tvirtų santykių su įvairiomis suinteresuotosiomis šalimis plėtojimas yra svarbi vertės kūrimo sudedamoji dalis, kuri didina jų galimybes sėkmingai dirbti (Leonidou, Christof ir kt., 2018). Iš tiesų suinteresuotųjų šalių poreikiai, norai ir lūkesčiai turėtų tapti indėliu į strateginį valdymą. Siekiant organizacijos tvarumo suinteresuotųjų šalių poreikiai turi būti įvykdyti (Garvare ir Johansson, 2010).

Anot Eskerod ir Huemann (2013), 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 konkuruoja. Šiuolaikinė bendra suinteresuotųjų šalių teorija apima tvaraus vystymosi perspektyvą, be kita ko, įtraukiant ir subalansuojant suinteresuotųjų šalių ekonominius, ekologinius ir socialinius interesus.

Svarbiausių suinteresuotųjų šalių (angl. *key stakeholders*) dalyvavimas planuojant ir įgyvendinant projektą gali smarkiai pagerinti projekto šansus pasiekti išsikeltus tikslus. Jų įsitraukimas didinamas skatinant juos dalyvauti rengiant ir įgyvendinant projektus. Šis suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ilgalaikėje perspektyvoje didina projektų tvarumą (Ouda ir kt. 2019). Silva, Nuzumas ir Schalteggeris (2019) cituoja Searcy (2012) atliktą išleistos mokslinės literatūros analizę apie įmonių tvarumo rodiklių vertinimo sistemas ir apibūdina tolesnių tyrimų sritis, susijusias su suinteresuotųjų šalių vaidmenimis ir lūkesčiais. Tyrime apibendrinta, kad tik kelios studijos nagrinėja pirminių suinteresuotųjų šalių, tokių kaip klientai, vadovai ir darbuotojai reikalavimus, o kitų suinteresuotųjų šalių tyrimų trūksta. Patys autoriai atlikę literatūros analizę pastebėjo, kad įvairios suinteresuotosios šalys ir jų skirtingos perspektyvos galėtų pagerinti įmonės veiklą, pavyzdžiui, paskatinti inovatyvių naujovių diegimą. Socialinės ir politinės priežastys reiškia, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas yra naudingas siekiant pasiekti konsensusą tarp korporacijų ir jų suinteresuotųjų šalių, kurios, kaip ir minėta anksčiau, gali būti naudingos gerinant veiklos rezultatus.

3 lentelė. Dominuojančių valdymo teorijų projektų valdyme ir jų pozicija suinteresuotųjų šalių atžvilgiu (Sudaryta pagal Derakhshan, Turner ir Mancini, 2019)

Teorija	Pagrindinis teorijos taikymas projektų valdyme	Teorijos pozicija suinteresuotųjų šalių atžvilgiu
Agentūros teorija (angl. <i>Agency theory</i>)	Teorijoje aprašomi projekto savininko ir vadovo santykiai, stebint ir kontroliuojant vadovo elgesį, pagrįstą pasitikėjimu ar kontrole ir bausme.	Sutelkti dėmesį į ryšius tarp dviejų svarbių vidaus suinteresuotųjų šalių ir šio santykio įtaką projekto veiklai, akcentuojant pasitikėjimą.
Sandorio kaina ekonomika (angl. <i>Transaction cost economics</i>)	Sprendimas dėl rangovų ir tiekėjų pasirinkimo.	Projektų ir išorės suinteresuotųjų šalių vaidmenų ir atsakomybės apibrėžimas, sutelkiant dėmesį į ekonominius aspektus (rangovai ir tiekėjai).
Valdymo teorija (angl. <i>Stewardship Theory</i>)	Prašymas projektų ir programų vadovams, kurie veikia kaip geriausias jų direktorių interesas (projekto rėmėjai)	Sutelkiant dėmesį į dviejų vidinių suinteresuotųjų šalių santykius, akcentuojant organizacijos ilgalaikį našumą, pasitikėjimo kūrimą ir abipusės vertės kūrimą.
Išteklių priklausomybės teorija (angl. <i>Resource dependence theory</i>)	Priemonių suteikimas sprendimų priėmėjams, kad būtų teikiama pirmenybė išteklių paskirstymui įvairiems atskiriems projektams.	Veikia kaip priemonė įvykdyti organizacijos suinteresuotųjų šalių pageidavimus.
Suinteresuotųjų šalių teorija (angl. <i>Stakeholder theory</i>)	Apibrėžti, kas yra suinteresuotosios šalys, kurių susirūpinimas turėtų būti svarstomas projekto dalyvių valdyme.	Išsiaiškinkite suinteresuotųjų šalių, esančių už organizacijos ribų, svarstymą ir jų pozicijos svarbą organizaciniuose nustatymuose.

Strateginiame įmonės valdymo lygmenyje kartais yra pasitelkiamas vadovavimas projektų valdymui (angl. *Project governance*) – „organizacijos valdymo funkcija, kuria įgyvendinami projektų valdymo brandos didinimo tikslai“ (Būda, 2018). Projekto kontekste vadovavimas projektų valdymui yra

apibrėžiamas kaip daugiapakopis reiškiny, apimantis vadovaujančios organizacijos, rangovų ar tiekėjų ir projekto tarpusavio santykius. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad vadovavimas projektu valdymui apibūdina projekto dalyvių sąveiką ir gali labai paveikti suinteresuotųjų šalių dalyvavimą ar jų pasitikėjimą projektu. Šie apibrėžimai (žr. 3 lentelę) atskleidė tvirtą ryšį tarp projektų valdymo ir suinteresuotųjų šalių (Derakhshan, Turner ir Mancini, 2019).

Apibendrinant analizuotą mokslinę literatūrą galima išskirti, kad mokslininkai dažniausiai mini suinteresuotųjų šalių skirstymą pagal formalių santykių buvimą tarp suinteresuotosios šalies ir projekto arba jų nebuvimą į pirmines ir antrines suinteresuotąsias šalis (Clarkson, 1995; Wheeler ir Sillanpaa, 1997) arba pagal jų turimą galią, teisėtumą ir skubumą (Mitchell ir kt., 1997). Taip pat yra aptariamas skirstymas pagal santykį tarp galios ir susidomėjimo lygio į pagrindinius žaidėjus, subjektus, situacijos diktuotojus ir daugumą (M. Matulevičienė, 2018; Ackermann ir Eden, 2011). Rečiau gali būti skirstomos pagal turimus ryšius: suinteresuotosios šalys pagal įsipareigojimus, pagal įtaką, pagal artumą, pagal priklausomybę nuo organizacijos ir suinteresuotosios šalys pagal atstovavimą organizacijai (Gil-Lafuente ir Paula, 2013). O suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir klasifikavimas atlieka lemiamą vaidmenį valdymo procese. Atitinkamai pasirinktos valdymo strategijomis suinteresuotosioms šalims yra tiesiogiai susiję su pasirinkta suinteresuotųjų šalių klasifikacija.

Bendraja prasme, priklausomai nuo organizacijos, suinteresuotosios šalys gali būti klientai, darbuotojai, tiekėjai, finansiniai rėmėjai, savininkai arba kitų įtaką galinčių daryti grupių nariai. Tačiau atsižvelgdama į esamus panašumus tarp pateiktų skirstymų, apibendrinama savo atliktą studiją „Organizacijos reputacijos įtaka suinteresuotųjų šalių pasitikėjimui organizacija: Daktaro disertacija“ Matulevičienė (2018) teigia, kad: „<...> vartotojai, darbuotojai, akcininkai ir tiekėjai gali būti laikomi pagrindinėmis organizacijos suinteresuotosiomis šalimis, nes dažnai sąveikauja su organizacija ir turi didelę įtaką jos veiklai.“ Taip pat šios suinteresuotosios šalys daugeliu atvejų patenka į ankščiau pateiktas suinteresuotųjų šalių kategorijas.

2.2. Projektų portfelio samprata

Projektų portfelio valdymas (angl. *Project Portfolio Management*, toliau PPV) per pastarąjį dešimtmetį užsitikrino nuolatinę poziciją projektų valdymo, produktų plėtros tyrimų ir įmonių valdymo praktikoje (Dobrovolskienė ir Tamošiūniene, 2014).

Organizacijos gali skirti dėmesį užduotims, kurios daro didžiausią įtaką jų veiklos sėkmei, sutelkdamos įvairius įgūdžius turinčius darbuotojus į projektų komandas. Organizacijos, suburiančios darbuotojus į projekto komandas, kad išspręstų svarbias užduotis, turi daugiau galimybių likti rinkoje sukurdamos vertę savo klientams, nei organizacijos, kurios taip nesielia (Albert, Balve ir Spang, 2017). Organizacijoje projektų portfelis – tai grupė projektų, programų ir operacijų valdomų bendrai siekiant strateginių organizacijos tikslų. Individualūs projektai, kurie yra programos viduje arba už jos ribų, yra laikomi portfelio dalimi (PMBOK, 2013). Žiūrint iš strateginio lygmens, geriau vertinti visą projektų portfelį, o ne vieną projektą (Montajabiha ir kt., 2017).

4 lentelė. Projekto portfelio apibrėžimai (sudaryta pagal Būda, 2016; Ghasemi ir kt., 2018)

Autorius	Apibrėžimas
Būda V. (2016)	Projektų portfelis – vienos ar kelių organizacijų vykdomų projektų, programų, portfelių ar pavienių darbų visuma, valdoma specialiais metodais, siekiant įgyvendinti strateginius organizacijų tikslus ir didinti valdymo našumą bei veiksmingumą.
Ghasemi ir kt. (2018)	Projektų portfelis – tai projektų, kurie koordinuojami siekiant organizacijos strateginių tikslų, rinkinys.

Sirisomboonsukas ir kt. (2018) rašė, kad numatyta ir bendrai priimta portfelio kryptis yra sprendimas, kuris užtikrina, kad visi projektai viename portfelyje papildytų vienas kitą. Projektai portfelyje turi būti įvertinti ir nukreipti, kad atitiktų pagrindinius organizacijos veiklos tikslus ir apribojimus. Daugeliui organizacijų svarbus uždavinys atrinkti projektus į portfelius. Autoriai savo straipsnyje paminėjo du mokslinius tyrimus, kuriuose analizuojama projektų portfelio valdymo svarba.

- Martinsuo ir Lehtonen (2007), kurios išnagrinėjo, kaip vieno projekto valdymas prisideda prie projektų portfelio valdymo efektyvumo.
- Miguelis (2008), kuris išnagrinėjo portfelio valdymą ir jo ryšį su nauju produktų kūrimu ir nustatė, kad portfelio valdymas tapo itin svarbiu tiriamos įmonės išlikimui.

Pagrindiniai projekto portfelio valdymo tikslai yra padidinti portfelio finansinę vertę, susieti portfelį su įmonės strategija ir subalansuoti portfelio projektus, atsižvelgiant į įmonės pajėgumus (Sirisomboonsuk ir kt., 2018).

Projektų portfelio valdymas išsivystė nuo strategijos iki valdymo, kurį sudaro sprendimų priėmimas strateginiu lygmeniu ir projektų įgyvendinimo. Projektų portfelio valdymas yra labai svarbus priimant sprendimus, valdant ir siekiant užtikrinti, kad verslo tikslai būtų įgyvendinami tinkamų projektų rinkinio pagalba. Šiuo atveju projektų valdymas yra lemiamas veiksnys, siekiant užtikrinti, kad biudžetas, veikla, išteklių paskirstymas ir darbas būtų tikslūs ir atliekami laiku. Mokslininkai įrodė, kad įmonės laikydamosi standartinių PPV procedūrų pasiekia sėkmę lengviau, nei nenaudojančios

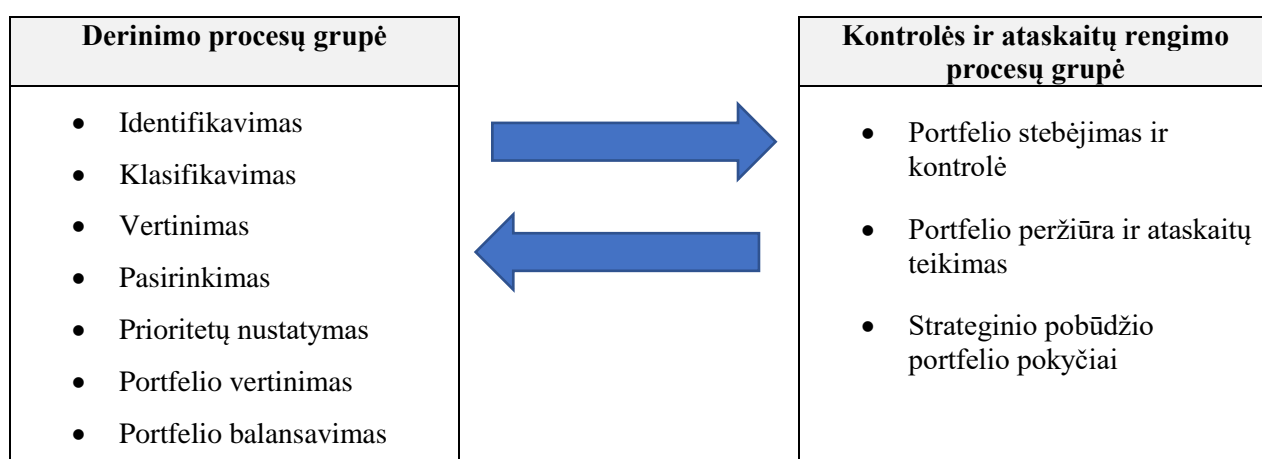
PPV (Kharat ir Naik, 2018). Projektų portfelio valdymas – tai sudėtingas ir kritinis procesas, kuris operatyviai verčia įmonės misiją ir strategiją į projektus (Abdallah ir Sicotte, 2018).

Anot Alexandrovos (2017), portfelio valdymas apibrėžia standartizuotų procesų rinkinį, kurį sudaro penkios žinių sritys:

1. Strateginis valdymas;
2. portfelio valdymo politika
3. veiklos valdymas;
4. ryšių valdymas;
5. rizikos valdymas.

Procesai paprastai skirstomi į dvi pagrindines grupes (žr. 3 pav.).

- **Derinimo procesų grupė** – orientuota į organizacijos portfelio sudarymą, valdymą ir optimizavimą;
- **Kontrolės ir ataskaitų rengimo grupė** – skirta nuolatinei portfelio priežiūrai, ataskaitų apie portfelio rezultatus teikimui ir strateginių portfelio struktūros ir sudėties pokyčių pagrindimui.



3 pav. Projektų portfelio derinimo ir stebėsenos ir kontrolės procesų grupės (sudaryta pagal Alexandrova, 2017)

Remiantis atliktu Alexandrovos (2017) tyrimu šių dešimties procesų (žr. 3 paveikslėlių) įgyvendinimas gali tapti projektų portfelio valdymo veiklos efektyvumo gerinimo pagrindu. Siekiant pagerinti savo veiklos rezultatus, projektų portfelio valdovai turėtų įgyti papildomų žinių ir įgūdžių, kad galėtų sėkmingai taikyti šiuos procesus praktikoje.

Anot Ghasemi ir kt. (2018), projektų portfelio valdymo tikslai yra glaudžiai susiję su jo sėkme. Portfelis laikomas sėkmingu, jeigu iškelti valdymo tikslai yra įvykdomi (žr. 5 lentelę). Pavyzdžiui, „strateginio suderinamumo“ pasiekimas yra portfelio sėkmės kriterijus. Tačiau klaidos projekto portfelio atrankoje – balanso neišlaikymas arba kai kurių projektų nesuderinimas su nauja strategija – gali kelti riziką projektų portfelio sėkmei ir tikslo pasiekimui.

5 lentelė. Portfelio valdymo tikslai (sudaryta pagal Ghasemi ir kt., 2018)

Portfelio valdymo tikslai	Aprašymas
Vertės padidinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Siekti vieno projekto vidutinės sėkmės ekonominiu tikslu. • Norint pasiekti vidutinį atskirų projektų sėkmę laiko, sąnaudų, kokybės ir klientų pasitenkinimo tiksluose. • Naudoti sąveiką tarp projektų portfelio naudai.
Strateginis suderinamumas	Suderinti portfelio projektus su organizacine strategija.
Balansas	<ul style="list-style-type: none"> • Subalansuoti nuolatinį išteklių panaudojimą projekto įgyvendinimo metu ir nuolatinį pinigų srautų generavimą. • Subalansuoti didelės rizikos projektus ir mažos rizikos projektus. • Subalansuoti didelius projektus ir mažus projektus. • Subalansuoti ilgalaikius projektus ir trumpalaikius projektus. • Suderinti naujų taikymo sričių projektus ir senų taikymo sričių projektus. • Suderinti naujų ir esamų technologijų naudojimą projektuose. • Subalansuoti projektus įvairiose rinkose. • Subalansuoti projektų tipus (įskaitant naujų produktų gamybą, tobulinimą, priežiūrą ir remontą, mokslinius tyrimus ir plėtrą (MTTP), sąnaudų mažinimą ir kt.).
Tinkamas projektų skaičius	Suderinti turimus išteklius ir išteklius, reikalingus vykdomiems projektams.

Anot Wu ir kt. (2019), projektų portfelio vertinimas yra kelių panašių projektų vertinimas pagal tai, ar jie turi ir atitinka bendrą tikslą. Remiantis mokslinė literatūra, autoriai teigia, kad portfelio vertinimo koncepcija apima bent du vertinimo lygmenis: projekto vertinimą ir portfelio / klasterio vertinimą. Projekto vertinime daugiausia dėmesio skiriama konkreto projekto rezultatams, o portfelio vertinime nagrinėjami panašūs projektai, siekiant nustatyti kaip projektų rinkinys atitinka organizacijos tikslą, pavyzdžiui, numatytų pokyčių veikloje įgyvendinimas ateityje ar pan. Autoriai išskiria keturis pagrindinius subalansuoto projektų portfelio požymius:

1. Projektų portfelis yra holistinis;
2. projektai portfelyje yra orientuoti į susijusius rezultatus;
3. projektai portfelyje siekiama, kad mokymasis taptų visuotinis;
4. projektai susiję su dažnu partnerių bendravimu ir bendradarbiavimu.

Projekto sėkmės vertinimas gali skirtis tarp įvairių suinteresuotųjų šalių, nes jų motyvai įvykdyti projektą yra skirtingi. Kietieji kriterijai (angl. *hard criteria*) yra skirti laiko, sąnaudų, našumo, ekonominės sėkmės ir kokybės matavimui. Siekiant įvertinti projekto sėkmę, galima naudotis tik šiais kriterijais, tačiau jau yra taikomi metodai, kuriais vertinama kiek projekto sėkmė priklauso nuo projekto suinteresuotųjų šalių suvokimo ar jų poveikio. Minkštuosius kriterijus (angl. *soft criteria*) sudaro keli kriterijai, skirti įvertinti suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą. Minkštieji kriterijai dažnai yra glaudžiai susiję su vadinamuoju žmogiškuoju faktoriumi ir yra gana subjektyvūs, sunkiai įvertinami. Jie sudaro svarbią projekto sėkmės vertinimo dalį (Albert, Balve, Spang, 2017). Atlikę literatūros analizę jie patvirtino Müller ir Jugdev (2012) pastebėjimą, kad projekto sėkmę daugiau nei

50 proc. lemia vadinamieji minkštieji kriterijai. Tik aštuoniuose iš trisdešimt keturių vertintų metodų nebuvo aiškiai nurodyti minkštieji kriterijai, kad jais remiantis būtų galima įvertinti projekto sėkmę.

Projekto sėkmei vertinti skirtus minkštuosius kriterijus, atlikę literatūros analizę, Albert, Balve, ir Spang (2017) išskyrė:

1. **Organizacijos pasitenkinimas** – tai daugialypis kriterijus, susidedantis iš labai individualių nuo organizacijos galinčių priklausyti elementų. Čia gali būti įtraukti strateginiai tikslai, organizacinis mokymasis, pasirengimas ateičiai, veiklos išlaidos, įtaka organizacijos kultūrai ir įtaka kitiems procesams įmonėje. Šis kriterijus lemia projekto vykdymo įtaką įmonės kasdienės veiklos vykdymui. Projektas neturėtų būti laikomas sėkmingu, kai kasdienės veiklos nebuvo baigtos dėl trukdžių, kilusių vykdant projektą.
2. **Projekto vadovo pasitenkinimas** – projektuose dirbantys darbuotojai gali tik iš dalies atlikti kasdienes veiklas, kurios nėra susijusios su projektu, bet yra svarbios organizacijai. Tačiau projektinėse veiklose įgiję naudingų žinių ir pakėlę savo kvalifikaciją darbuotojai gali prisidėti užtikrinant didesnę organizacijos ir projekto vadovo pasitenkinimą ilgalaikėje perspektyvoje organizacijai plečiantis ir tobulėjant.
3. **Projekto komandos narių pasitenkinimas** – projekto dalyvių pasitenkinimo matavimas turėtų būti grindžiamas jų projektinio darbo patirtimi ir tuo, ar projektas atitinka jų poreikius. Projekto narių pasitenkinimas turi lemiamos įtakos projekto sėkmei.
4. **Klientų ir galutinių vartotojų pasitenkinimas** – kliento pasitenkinimas priklauso nuo įvykdyto projekto rezultato. Galutiniams vartotojams projekto produkto naudojimo svarbiausi tikslai – produktas turi numatytą funkcionalumą ir gali būti naudojamas. Sėkmingu projektas gali būti laikoma tada, kai klientas nori užsakyti iš projekto gauto produkto patobulinimus arba pradėti kurti projektus naujų produktų gamybai. Galutinis vartotojas nebūtinai yra klientas ar projektą vykdžiusios organizacijos darbuotojas.
5. **Tiekėjų pasitenkinimas** – ilgalaikis projekto tiekėjų tikslas – pelno generavimas. Jei tiekėjas, vykdydamas projektą gauna pelną, galima tikėtis teigiamo projekto sėkmės vertinimo. Kiti rodikliai, turintys įtakos projekto sėkmės vertinimui, gali būti: mokymasis vykdant projektą ir nesustojantis tobulėjimas vykdant tolesnę veiklą.

Atlikus mokslinės literatūros analizę Ghasemi ir kt. (2018) nustatė, jog pagrindiniai portfelio sėkmės veiksniai yra svarbūs suinteresuotosioms šalims, organizaciniams pokyčiams, informacijai ir kai kurioms portfelio valdymo žinių sritims (žr. 6 lentelę).

Albert ir kt. (2017), teigia, kad iš jų atliktos įvairių autorių mokslinės literatūros analizės galima daryti išvadą, kad sėkmės kriterijų pasirinkimas priklauso nuo projekto tipo. Jie nustatė, kad tokie veiksniai kaip sudėtingumas, naujumas, skubumas ar našumas turi lemiamos įtakos tinkamiems vertinimo kriterijams pasirinkti. Papildomi veiksniai, į kuriuos reikia atsižvelgti, yra projekto struktūra, projekto laikotarpio diferencijavimas į etapus arba modifikacijos, kai projektas vykdomas.

6 lentelė. Projektų portfelio sėkmės faktoriai (sudaryta pagal Ghasemi ir kt., 2018)

Portfelio sėkmės faktoriai	Aprašymas
Bendradarbiavimo kokybė	<ul style="list-style-type: none"> • Projekto vadovų bendradarbiavimas sprendžiant konfliktus ir jų pasirengimas padėti kitiems projektų vadovams. • Abipusė projektų komandų pagalba.
Tarpprojektiniai sugebėjimai	Kvalifikuotas personalas, kuris gali lengvai pereiti nuo vieno projekto prie kito projekto.
Kompetencija	<ul style="list-style-type: none"> • Valdymo peržiūros komisijos kompetencija. • Portfelio valdytojo kompetencija.
Aukščiausio lygio vadovo tinkamas dalyvavimo intensyvumas	Aukščiausio lygio vadovas nesikiša į valdymo peržiūros tarybos sprendimus.
Tinkamas tempas ir dažnis organizacinių pokyčių	Tinkamas pozicijų, atsakomybės ir organizacinės struktūros pokyčių tempas ir dažnumas, siekiant išlaikyti tęstinumą darbe.
Suinteresuotųjų šalių valdymas	Suinteresuotųjų šalių vaidmens aiškumas ir jų dalyvavimo intensyvumas.
Portfelio rizikų valdymas	Portfelio rizikos valdymas (neaiškūs įvykiai ar sąlygos, kurios, jei jų atsiranda, teigiamai ar neigiamai veikia portfelio tikslus) ir jų tarpusavio priklausomybė.
Dalijimasis informacija	Keitimasis informacija ir informacijos skaidrumas.
Informacijos kokybė	Informacijos kokybė ir tikslumas.

Anot Dobrovolskienės ir Tamošiūnienės (2016), renkantis portfelį ir skirstant išteklius svarbu suprasti, kaip sąveikauja įvairių projektų rizika. Bos-de Vos ir kt. (2019) rašo, kad esama literatūra apie rizikos valdymą projektuose apima daugybę rizikos rūšių, įskaitant riziką, susijusią su sąnaudomis, planavimu ir kokybe. Empiriniai tyrimai šioje srityje rodo, kad portfelio valdymas gali padėti pamatyti potencialiai platesnę riziką už projekto ribų ir tai tinkamai spręsti. Pavyzdžiui, Olssonas (2008), vykdydamas veiklos tyrimus transportavimo įmonėje, nustatė, kad projektų portfelio metodas gali padėti nustatyti bendrą riziką ir tendencijas plačiau nei apima vienas projektas, kurios gali būti svarbios atsižvelgiant į dabartinę organizacijos veiklą ir būsimus projektus. Petito (2012) keturių projektų portfelių tyrimas dviejose įmonėse parodė, kad projektų portfelių valdymas palengvino procesus ir struktūras, siekiant sušvelninti įvairių tipų numatomų neaiškumų poveikį organizacijos veiklai. Šie tyrimai rodo, kaip įmonės gali pasinaudoti vadovais, galinčiais perprasti sudėtingų projektų tarpusavio priklausomybės tarp projekto ir įmonės, sudarant projektų portfelį ir išvengti galimai neigiamų rizikų.

Bilgin ir kt. (2017) atliko mokslinės literatūros apžvalgą ir nustatė skirtingas priklausomybės rūšis ir kiekvienos priklausomybės svarbą portfelio rizikos vertinime:

- *Finansinė priklausomybė*: priklausomybė nuo tų pačių finansinių veiksnių (pvz., problemos su klientu vieno projekto metu gali turėti įtakos kitam projektui su tuo pačiu klientu).

- *Priklausomybė nuo išteklių*: priklausomybės, kurios egzistuoja dėl bendrų išteklių naudojimo (pvz., bet kokios viename projekte naudojamos specialios įrangos gedimas gali paveikti kitą projektą, kuriame naudojama ta pati įranga).
- *Mokymosi priklausomybė*: priklausomybė nuo mokymosi tarp projektų, turinčių panašų kontekstą / turinį, kuris gali pagerinti žinias visuose projektuose (pvz., gautos žinios spendžiant problemą viename projekte gali būti panaudotos įdiegiant naują procesą kitame projekte, siekiant išvengti pirminės problemos).
- *Priklausomybė nuo rezultatų*: jei viename projekte gautas rezultatas bus naudojamas kitame projekte, tarp projektų yra priklausomybė nuo rezultatų. Bet kokia ypatinga priklausomybė gali būti apibrėžta priklausomybe nuo rezultatų, kad vartotojui būtų suteiktas lankstumas (pvz., naujo projekto įgyvendinimas priklauso nuo sėkmingo ankstesnio projekto užbaigimo su tuo pačiu klientu).

Projektų portfelių vadovai turi apsvarstyti tiek maksimalų numatomos grąžos didinimą, tiek riziką. Portfelio optimizavimo procese labai svarbu pasirinkti tinkamas priemones, ypač rizikos atžvilgiu, siekiant pasirinkti geriausius įmanomus projektus. Rizikos priemonių pokyčiai gali pakeisti pasirinktus projektus, taigi ir projektų portfelį (Yousefi ir kt. 2018).

Apibendrinant galima išskirti, kad projektų portfelis organizacijoje – tai grupė projektų, valdomų bendrai siekiant strateginių jos tikslų. Labai svarbu, kad visi projektai portfelyje būtų subalansuoti ir padėtų organizacijai įgyvendinti išskeltus tikslus. Anot Sirisomboonsuk ir kt. (2018), pagrindiniai projekto portfelio valdymo tikslai yra padidinti portfelio finansinę vertę, susieti portfelį su įmonės strategija ir subalansuoti portfelio projektus. O siekiant suformuoti sėkmingą projektų portfelį jis turi būti holistinis (žr. Wu ir kt., 2019) ir atitikti portfelio išskeltus valdymo tikslus (žr. Ghasemi ir kt., 2018), kurie yra vertės padidinimas, strateginis suderinamumas, balansas ir tinkamas projektų skaičius. Projektų portfelio sėkmę galima vertinti pagal kietuosius arba minkštuosius kriterijus, tačiau mokslininkai (Albert, Balve, Spang, 2017; Müller ir Jugdev, 2012) teigia, kad minkštieji kriterijai yra svarbesni norint užtikrinti portfelio sėkmę. Svarbu neapsiriboti tik sėkmės vertinimu, bet ir įsivertinti galimas rizikas pasirenkant geriausius galimus projektus formuojant portfelį.

2.3. Bendrakūros vaidmuo formuojant projektų portfelį grįsta verte suinteresuotosiems šalims

Jau daugelį metų vertė yra vadybos mokslo diskusijų pagrindas, kadangi organizacijos siekia sukurti kuo daugiau vertės vienu metu, daugeliui suinteresuotųjų šalių, įskaitant tiekėjus, akcininkus ir klientus (Vuorinen ir Martinsuo, 2018). Su projektų vadyba susiję moksliniai tyrimai vis dažniau traktuoja projektus kaip priemonę vertei apibrėžti, kurti ir teikti (Martinsuo, Klakegg, Marrewijk, 2019).

Varaniūtė (2018) savo disertacijoje rašė, kad vertės sukūrimas organizacijoje yra įvairių formų vertės kūrimas įvairioms suinteresuotosiems šalims. Tačiau dauguma organizacijų nesugeba patenkinti vartotojų poreikių, ypač vertės kūrimo. Taip atsitinka todėl, kad organizacija ne visai žino, kaip vertę supranta vartotojas / suinteresuota šalis. Anot autorės, vertę galima analizuoti įvairiomis kryptimis:

- Tikėjimo sistemos (vertybių);
- vertė, kaip mainų priemonė;
- naudos, kaip gaunamos vertės, patirties.

Vertė, kaip projekto ar jo rezultatų vertybė apimanti tiek tiesioginius projekto rezultatus, tiek iš to kylančius rezultatus. Moralinė ar socialinė vertės perspektyva taip pat buvo pripažinta kaip svarbi projektų kontekste – vertinant vertę kaip abstrakčius idealus ir įsitikinimus, kas yra gera ir teisinga (Martinsuo, Klakegg, Marrewijk, 2019).

Projektų sukurta vertės koncepcija yra susijusi su projektais, nes jie gali pasitarnauti kaip priemonė vertei teikti per visą jų gyvavimo ciklą, priešingai nei į tikslą orientuotos užduotys. Autorių analizuoti ankstesni tyrimai rodo, kad kliento vertė sukuriama naudojant įvairias trumpalaikes ir ilgalaikes veiklas, kurių metu gali būti patirtos sąnaudos, kurios reikalingos naudai sukurti. Taip pat įrodyta, kad įtakos sukurtai vertei turės kliento pirkimo strategija ir tiekėjo rinkodaros strategija (Vuorinen ir Martinsuo, 2018). Vertė projektuose dažniausiai yra nustatoma paskutiniuose projekto etapuose, tačiau ji turi tiesioginį ryšį su pirmine projekto koncepcija kur galima sukurti didžiąją jo vertę. Užbaigus conceptualizacijos (projekto rengimo) etapą dalis potencialios galimos gauti vertės yra prarandama, įskaitant pagrindinius organizacijos kliento galimus gauti privalumus (Marcos Fuentes, Hedley Smyth, Andrew Davies, 2019). Grönroos (2008) teigia, kad paslaugų vertę klientai supranta pagal tai, ar po paslaugos suteikimo jaučiasi geriau nei prieš tai.

Anot Fuentes ir kt. (2019), aiškinantis vertės kūrimo aspektus projekto aplinkoje, projektų valdymo literatūroje yra pateikiamos dvi alternatyvos:

- Projekto valdymo institutas projektų valdymo metodikoje (angl. *Project management book of knowledge, PMBOK*) aprašo tradicines vadybos metodikas, kurios yra daugiausiai orientuotos į vertės kūrimą iki įgyvendinimo ir pristatymo etapo.
- IPMA (angl. *IPMA Eye Competence*), priešingai, skatina strateginę ir į vertę orientuotą požiūrį nuo projekto pradžios iki pabaigos.

Tačiau praktikoje vertės rezultatų valdymas skiriasi nuo teorinių įžvalgų. Tyrimai parodė, kad dabar gaunami vertės rezultatai nebūtinai atitinka svarbiausius kliento tikslus ir tai galiausiai paveikia galutinius vartotojus bei kitus projekto dalyvius. Autoriai teigia, kad gauti projekto rezultatai yra

susiję su sukurtu funkcionalumu ir naudingumu, ypač klientui vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu. (Marcos Fuentes, Hedley Smyth, Andrew Davies, 2019). Vuorinen ir Martinsuo (2018) pateikia įrodymų, patvirtinančių, kad tokie metodai neatitinka svarbiausių klientų tikslų ir laukiamos vertės ilgalaikėje perspektyvoje. Dažnai projektų specialistai praktikoje vis dar svarsto tik trumpalaikės projekto vertės perspektyvas ir bendrai neatsižvelgia į ilgalaikius projekto rezultatus. O Winter ir kt. (2006) atkreipė dėmesį į tai, kad viena iš pagrindinių neveiksmingo klientų vertės valdymo priežasčių yra dėl požiūrio į vertės kūrimą tik iš tiekėjo ir į gamybą orientuoto požiūrio.

Organizacijos susiduria su iššūkiu kurti ir pateikti vertę kelioms suinteresuotosioms šalims vienu metu (Marcos Fuentes ir kt., 2019). Vertės kūrimo procesas įmonėje yra sudėtingas, gali būti dar svarbesnis tarpinstituciniuose projektuose, kuriuose dalyvauja viešojo ir privataus sektoriaus subjektai. Kai kelios suinteresuotosios šalys teikia ir gauna projekto vertę, svarbu atsižvelgti į jų skirtingus požiūrius ir ieškoti kompromiso tiek projekto pradžioje, tiek ir pabaigoje (Martinsuo, Klakegg, Marrewijk, 2019).

Vienas iš iššūkių, vertinant vertę, yra skirtingas jos suvokimais. Planuojama sukurti vertę turėtų būti labiausiai siejama su klientais, nes jie yra pagrindinė suinteresuotoji šalis, kuri vidutinės trukmės ir ilgalaikėje perspektyvoje įsisavina sukurtą vertę (Marcos Fuentes ir kt. 2019). Sirisomboonsukas ir kt. (2018) analizavo IT sektoriuje vykdomų projektų vertės kūrimo suvokimą. Jie teigia, kad vertę verslui galima vertinti keliais būdais, pavyzdžiui, didėjančiomis pajamomis, klientų pasitenkinimo gerinimu, rinkos dalies didinimu, sąnaudų mažinimu ir naujų produktų ar paslaugų diegimu. Jų tyrimas parodė, kad projektų vykdytojai ir suinteresuotosios šalys tikėjosi, kad IT specialistai verslui suteiks papildomą vertę, bus gauta investicijų grąža ir pereita nuo efektyvumo ir našumo didėjimo link vertės kūrimo ir verslo efektyvumo.

Varaniūtė (2018) rašė, kad analizuoti vertę galima skirtingais lygmenimis – individui, grupei, organizacijai arba tarp organizacijų. Todėl jos disertacijoje buvo teigiama, kad vertė yra daugiakryptė, daugialypė ir kontekstinė koncepcija, kuri jos moksliniame darbe suprantama kaip daugialypė nauda suinteresuotosioms šalims ir organizacijai, kurią galima išreikšti finansiniais, funkciniais, socialiniais ir emociniais aspektais (Varaniūtė, 2018).

Eskerod ir Huemann (2013) cituoja Porter ir Kramer (2011), kurie teigia, kad verslo organizacijos turi galimybę kurti bendrą vertę su suinteresuotosiomis šalimis ir siūlyti bendros vertės kūrimo principą kuriant ekonominę vertę taip, kad taip pat būtų sukurta vertė visuomenei, sprendžiant jos poreikius ir iššūkius. Todėl vertės kūrimas gali apimti bendradarbiavimo procesą tarp atitinkamų suinteresuotųjų šalių, kad būtų sukurta vertė visiems, bet visų pirma – klientui. Tokio tipo bendradarbiavimo metodas kuriant bendrus projektus gali užtikrinti ilgalaikį efektyvų klientų valdymą ir jų laukiamos vertės suteikimą (Marcos Fuentes ir kt., 2019).

Kazakevičiūtė ir kt. (2012) rašė: „Ramaswamy ir Gouillart (2010) teigimu, turbulentiškoje verslo aplinkoje išsilaiko tos įmonės, kurios savo veiklą grindžia bendrakūros principais. Bendrakūra – tai vertės kūrimo demokratizacija ir decentralizacija. Kitaip tariant, tai vertės kūrimas, atsirandantis sąveikaujant įmonei ir klientui / klientų bendruomenei, tiekėjams, partneriams.“

Vertės bendrakūra gali būti apibrėžiama kaip funkcinis ir interaktyvus procesas, kuriuo siekiama padidinti kliento vertės rezultatus kaip galutinį tikslą. Bendros vertės kūrimas perteikia idėją, kad joks

projektas nėra sala, kuri skatina organizacijas naudoti projekto aplinką, įskaitant išorinius suinteresuotuosius, siekiant sugeneruoti didesnę vertę iš projekto rezultatų. Išoriniai suinteresuotieji, tokie kaip galutiniai vartotojai ir tiekėjai, gali keistis vertingais ištekliais – įgūdžiais, informacija ir patirtimi. Iki šiol egzistuoja du konkuruojančių vertės kūrimo koncepcijos paaškinimai: viena vertus, teigiama, kad viso projekto gyvavimo ciklo metu vyksta vertės kūrimo procesas. Kita vertus, teigiama, kad bendrakūra vyksta tik tiesioginių dalyvių sąveikos būdu ir ne viso proceso metu (Marcos Fuentes ir kt., 2019).

Anot Fuentes ir kt. (2019) atlikto empirinio tyrimo (toliau žr. 7 lentelę) bendrakūros tyrimai mokslinėje literatūroje išsiskiria į kelias skirtingas sritis. Cova ir Salle (2008) daugiausia dėmesio skyrė vertės bendrakūros makro lygmens aspektams. Autoriai sudarė procesą, skirtą bendrai kurti vertę tarp tiekėjų ir klientų tinklų. Kiti mokslininkai sutelkė dėmesį į mikro lygmens procesus ir praktiką. Pavyzdžiui, Luotola ir kt. (2017) išvados rodo, kad bendrakūros procesas atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant tikrumą, ypač derybų dėl problemų sprendimo klausimais, kurios yra sprendžiamos ankstyvame projekto etape. Kiti mokslininkai sutelkė dėmesį į vertės bendrakūros proceso pasekmes. Pavyzdžiui, Mills ir Razmdoost (2016) nustatė, kad netinkamas santykių ir lūkesčių valdymas gali neigiamai paveikti projekto rezultatus ir ilgalaikius projekto išteklius. Tačiau dauguma atliktų tyrimų yra teoriniai ir pateikti įrodymai yra riboti, todėl reikia toliau tirti bendrakūros procesą, kad būtų galima suprasti, kokie aspektai galėtų būti naudingi projekto formavimui.

7 lentelė. Pagrindiniai empiriniai tyrimai apie bendrakūrą projekto kontekste (sudaryta pagal Marcos Fuentes, ir kt., 2019)

Autoriai	Pagrindinės tyrimo išvados
Cova and Salle (2008)	Identifikuoti procesą, kuris sukuria vertę tarp tiekėjo tinklų ir kliento tinklų susietą su vertės pasiūlymu B2B segmento strategijoje.
Aarikka-Stenroos and Jaakkola (2012)	Konkrečių tiekėjams ir klientams priskirtų vaidmenų nustatymas, taip pat kritinių išteklių nustatymas, kurių reikia norint palengvinti problemų sprendimo procesą.
Chang et al. (2013)	Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas bendrakūros procese yra svarbus siekiant subalansuoti poreikius ir kitas kontekstines jėgas. Projekto sėkmė turi būti vertinama plačiau, kad būtų atsižvelgta į sukurtą ir suteiktą vertę.
Liu et al. (2014)	Išorinės suinteresuotosios šalys gali keistis vertingais ištekliais su vidinėmis suinteresuotomis šalimis, kad būtų užtikrintas bendras sprendimų priėmimo procesas.
Jacobsson and Roth (2014)	Bendrakūros sąveika gali sukurti užduoties platformą, kuri gali sustiprinti dialogą, prieigą ir rizikos vertinimus. Tačiau, kad ši platforma veiktų, reikia keisti dalyvaujančių šalių mąstymą.
Mills and Razmdoost (2016)	Bendrakūra, kaip vertės kūrimas, yra labai susijęs su teigiamu projekto baigties rezultatu. Tačiau netinkamas santykių ir lūkesčių valdymas gali sukelti vertės neatitikimą, neigiamai veikiantį projekto išteklius.
Smyth et al. (2017)	Ilgalaikės pasekmės nepastebimos pradiniame sprendimų priėmimo procese, kuris yra orientuotas į tradicinius projektų sėkmės kriterijus: laiko sąnaudų kokybę / taikymo sritį.
Luotola et al. (2017)	Bendrakūros procesas atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant tikrumą, ypač dėl problemų derybų etape.

Bakanovė ir kt. (2012) atliko literatūros analizę aiškindamiesi bendrakūros apibrėžčių įvairovę (žr. 8 lentelę) ir išskyrė tris kategorijas: vertės kūrimo, bendradarbiavimu grįsto inovacijų kūrimo ir žinių su klientais generavimo.

Savo straipsnyje Bakanovė ir kt. (2012) vertės kūrimo kategoriją aprašė taip: „<...> bendrakūra suprantama kaip įmonės vertės kūrimas su klientais ar kitais suinteresuotaisiais. Pasak Witell, Kristensson, Gustafsson ir Löfgren (2011), vertės kūrimas įgyja dvi formas:

- 1) Bendrakūrą vartojimui (angl. *co-creation for use*), kada klientas aktyviai dalyvauja paslaugos teikimo procese ir kuria vartojimo (angl. *value-in-use*) vertę.
- 2) Bendrakūrą kitiems (angl. *co-creation for others*) ir kurios metu tiek klientai, tiek organizacijos partneriai dalyvauja naujos prekės / paslaugos kūrimo arba aprūpina organizaciją idėjomis ir (ar) trūkstamais ištekliais (pvz., žiniomis), taip kurdami pasiūlymo vertę.

Vadovaujantis tokia prieiga, bendrakūrą galima interpretuoti kaip vertės kūrimą tarp įvairių veikėjų, vedantį į abiem pusėms naudingus rezultatus.“

8 lentelė. Bendrakūros apibrėžčių įvairovė Bakanovė ir kt., 2012

Teminis blokas	Autorius	Samprata
Vertės kūrimas	Kambil ir kt. (1999)	Vertės kūrimas arba jos paskirstymas kartu su vartotoju. Tai reiškia, kad vartotojai gali būti įtraukiami į bet kurį vertės grandinės etapą.
	Prahalad, Ramaswamy (2004)	Jungtinis vertės kūrimas tarp įmonės ir kliento.
	Payne ir kt. (2008)	Vertės kūrimo procesas, apimantis paslaugos teikėjo vertės siūlymų kūrimą, ir vartotojų suvokiamos vertės apibūdinimą po naudojimosi prekėmis ar paslaugomis.
	Merz, He, Vargo (2009)	Vertės kūrimas per tinklaveika grįstus santykius ir socialines sąveikas tarp ekosistemas sudarančių suinteresuotųjų.
	Bergholtz ir kt. (2010)	Bendrakūra – tai vertės kūrimas kliento ir paslaugos teikėjo sąveikoje.
	Zwass (2010)	Vartotojų ir gamintojų dalyvavimas kuriant vertę rinkoje.
Bendradarbiavimu grįstas inovacijų vystymas	Kristensson, Matthing, Johansson (2008)	Pirkėjo, kaip aktyvaus bendradarbio, įtraukimas į inovacijų procesą.
	Hoyer ir kt. (2010)	Bendradarbiavimu paremta veikla, skirta naujų prekių ar paslaugų vystymui.
	Thomsen (2011)	Ypatinga bendradarbiavimo forma, kai siekiama kurti iš anksto nenuspėjamą artefaktą.
	Potts, Hartley, Banks, Burgess, Cobcroft, Cunningham, Montgomery (2008)	Gamintojo ir vartotojo įsitraukimas į procesus per internetu grįstas priemones, kurios leidžia vartotojams burtis į bendruomenes ir aktyviai dalyvauti gamybos, inovacijų procesuose.
	Cuiling (2008)	Aukšto lygio pirkėjo dalyvavimas bendrai su paslaugos teikėju kuriant paslaugą.
	Gebauer, Johnson, Enquist (2010)	Bendrakūra remiasi rudimentiniu principu, t. y. vertei kurti reikalingas tiek gamintojo, tiek vartotojo įsitraukimas.
Žinių su klientais generavimas	Sawhney, Prandelli (2000)	Žinių kūrimo tarp įmonės ir klientų procesas.
	Kuusisto, Päällysaho (2008)	Sąveikos procesas, kuriame dėl išreikštų žinių mainų keičiasi kliento ir paslaugos teikėjo žinios, įveiklinamos aukštos kokybės paslaugoms kurti.
	Chung (2009)	Organizacijų mokymosi metodas, kuriuo per dialogą su klientais jos keičiasi nuomonėmis bei patirtimi.

Liu ir kt. (2019) atlikę tyrimą pateikė išvadas, kaip suinteresuotosios šalys bendrakūros procese prisideda prie vertės kūrimo projektuose. Remdamiesi interviu ir dalyvių stebėjimais, bendrakūros

sesijų metu buvo sudaryti trys vertės rinkiniai: komercinė, intelektinė ir bendradarbiavimo (žr. 4 pav.).

Pridėtinė vertė	Komercinė vertė vartojimui	Ateities bendradarbiavimo galimybių supratimas
		Vienas kito poreikių supratimas
		Keitimasis žiniomis
	Intelektinė vertė vartojimui	Abipusis papildymas
		Pagėrėjęs tarpusavio supratimas
		Žinių tobulinimo tęstinumas
	Bendradarbiavimo vertė vartojimui	Padidėjęs abipusis pasitikėjimas
		Inovatyvių partnerių tinklo kūrimas

4 pav. Trys vertės naudojimo kategorijos ir jų turinys (sudaryta pagal Liu ir kt. 2019)

Liu ir kt. (2019) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad bendrakūros sesijos suteikė dvi puikias galimybes nustatyti ir kurti vertę suinteresuotosioms šalims. Pirma, tai buvo galimybė suinteresuotosioms šalims aptarti jiems svarbią vertę analizuojamame projekte. Bendradarbiavimo sesijose buvo vedamos derybos dėl komercinės ir intelektinės vertės. Antra, tai buvo galimybė aptarti kliento siekį įgyvendinti abstrakčias vertybes – lygybę, pasitikėjimą ir atvirumą projekte. Bendradarbiavimo sesijos projekto pradžioje padėjo mobilizuoti suinteresuotąsias šalis, kad būtų nustatytos svarbios vartojimo vertės (angl. *values-in-use*) projekto vykdymui.

Anot Grönroos (2008), įmonė, taikydama paslaugų vyravimo logiką, sukuria galimybes plėtoti sąveiką su savo klientais vertės kūrimo proceso metu ir taip skatina vertės bendrakūrą. Rinkodaros literatūros, **paslaugų vyravimo logikos** (angl. *Service-Dominant Logic, SDL toliau PVL*) paradigma apibrėžia paslaugą kaip kompetencijų (žinių ir įgūdžių) taikymą kito subjekto ar paties subjekto naudai. Tai rodo, kad išteklių mobilizavimas ir keitimasis jais, ypač ankstyvame projekto etape, gali padidinti kliento gaunamą vertę ir projekto konkurencinį pranašumą verslo aplinkoje. Pagrindinė PVL koncepcija yra vertės kūrimas, kuris gali būti vadinamas funkciniu ir interaktyviu procesu, siekiant padidinti kliento vertę kaip pagrindinį tikslą. Paslaugų vyravimo logika yra alternatyvi teorinė perspektyva, kurioje pagrindinis dėmesys skiriamas kliento vertės rezultatų gerinimui. Norint tai padaryti, išteklių mobilizavimas gali užtikrinti, kad vertės rezultatai būtų sukurti ir pristatyti pagal kliento poreikius (Marcos Fuentes ir kt., 2019).

Marcos Fuentes ir kt. (2019) pateikia modelį (žr. 5 pav., 36 psl.), orientuotą į vertės sąveikas, galinčias padidinti rezultatų vertę ilgalaikiu periodu. Vertės sąveikos grupuojamos į keturias fazes:

I fazė. Vertybių sąveika yra skirta nustatyti ir numatyti strateginiams vertės rezultatams.

- *Bendras mokymasis su vidaus ir išorės suinteresuotosiomis šalimis.* Ši sąveika naudinga projektų komandoms sudėtingose ir neapibrėžtose situacijose, ypač pradiniam darbo etape. Joje dalyvauja projekto komanda, tiekėjai ir vartotojai.
- *Esamų paslaugų sistemų atskleidimas.* Naudinga, kai organizacija susiduria su neužtikrintumu dėl esamos paslaugų sistemos, įskaitant jos procesus ir paslaugų funkcionalumą. Tokiu būdu klientas padeda sumažinti neužtikrintumą.
- *Suderinti strateginius poreikius ir lūkesčius.* Šio tipo sąveiką naudojama tam, kad iširtų pasirinktą produktą ar paslaugą rinkoje arba atitiktų kliento strateginius poreikius ir lūkesčius vykdydami atitinkamas veiklas: susitikimai, rinkos konsultacijos, tiekėjų informaciniai pranešimai, tiekėjų demonstracijos ir naudotojų seminarai gali padėti suderinti kliento poreikius ir lūkesčius nuo ankstyvojo projekto etapo.

II fazė vertės sąveika yra skirta vidutinio ir ilgo laikotarpio vertės pasiūlymams kurti ir konfigūruoti.

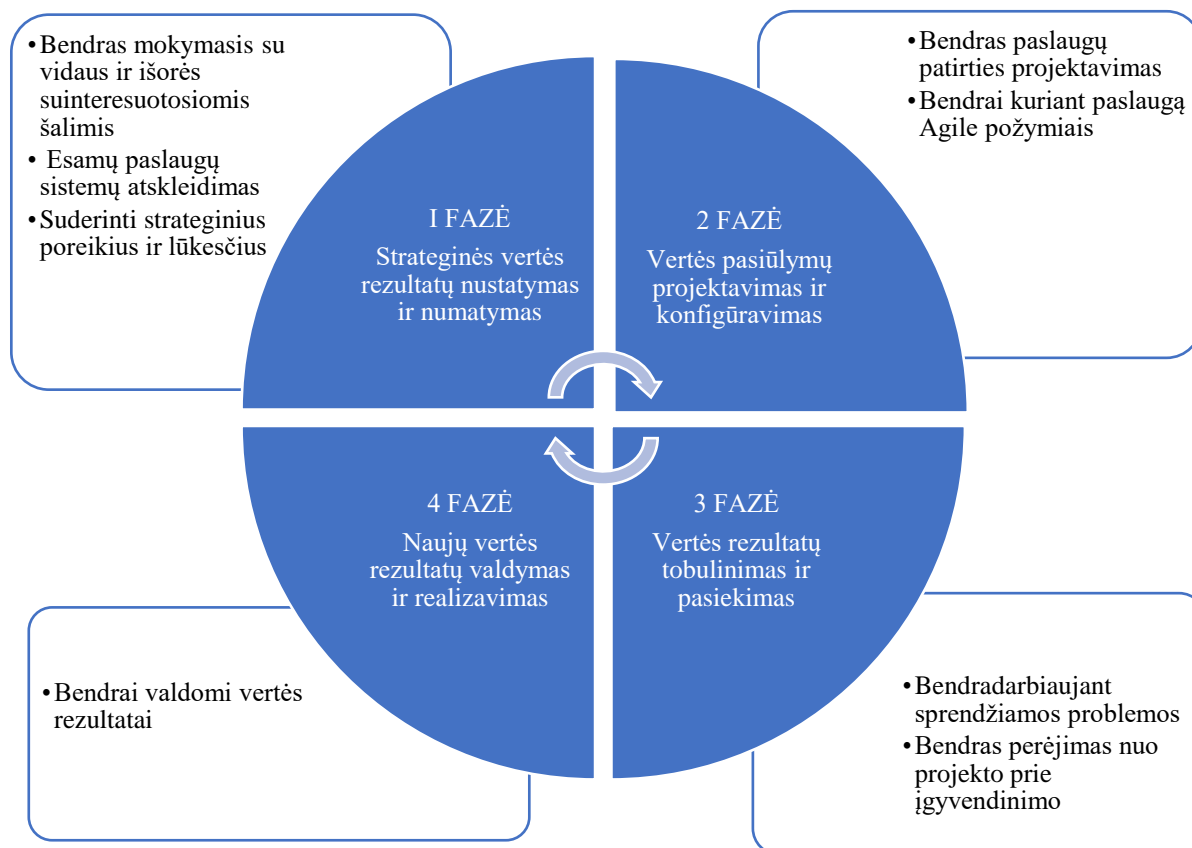
- *Bendras paslaugų patirties projektavimas.* Ši sąveika projekto komandai padeda kurti patirtį gaunamą teikiant paslaugą ir po jos suteikimo. Tyrimai rodo, kad ši sąveika dažnai yra praleidžiama ir gali turėti neigiamą įtaką įmonės rezultatams.
- *Bendrai kuriant paslaugą Agile požymiais.* Ši sąveika skirta kurti paslaugas įtraukiant jos materialius ir nematerialius elementus Agile tipo projektuose. Tokie sąveikai reikia dinamiškesnio ir lankstesnio išteklių mobilizavimo, gali prireikti ne tik skirtingos projekto kultūros, bet ir daugiau projektų išteklių.

III fazė vertės sąveika yra skirta patobulinti ir pateikti rezultatų vertę įgyvendinimo ir pateikimo etapo metu.

- *Bendradarbiaujant sprendžiamos problemos.* Projektų problemos yra neišvengiamos ir dažnai atsiranda vykdant projektą. Suinteresuotosios šalys, kurios dalyvauja problemų sprendime, turi pasižymėti emocinio intelekto įgūdžiais, kad galėtų tinkamai valdyti emocijas. Ši sąveika privalo generuoti rezultatus, nes kitu atveju gali sukelti vertės praradimą.
- *Bendras perėjimas nuo projekto prie įgyvendinimo.* Projektas turi būti tinkamai perkeltas iš projekto į įgyvendinimo etapą, kad būtų užtikrintas vertės suteikimas. Ši sąveika su vertėmis gali tinkamai perkelti vertės pasiūlymus nuo koncepcijos iki projekto pristatymo ir užtikrinti, kad pradinėse stadijose suformuluoti vertės pasiūlymai galiausiai bus perkelti į vykdymą.

IV fazė vertės sąveika yra skirta valdyti ir realizuoti atsirandančių rezultatų vertę po projekto užbaigimo.

- *Bendrai valdomi vertės rezultatai.* Organizacijos neretai palieka neprižiūrimą spragą, kaip vykdymo etape bus valdomi atsiradę vertės rezultatai, todėl dažnai neatsižvelgiama į vertės pasiekimų valdymą po projekto užbaigimo.



5 pav. Vertės bendrakūros procesas projekto aplinkoje (sudaryta pagal Marcos Fuentes ir kt., 2019)

Aurių teigimu jų sudarytas modelis gali būti vertinamas kaip alternatyvus metodas siekiant įveikti iššūkius, susijusius su projektu neapibrėžtumu ir sudėtingumu kuriant vertę suintegruotiesiems. Pagal atliktą analizę, vertybių sąveikos taikymas per visą projekto gyvavimo ciklą (ilgalaikėje perspektyvoje) buvo išskirti penkias vertės dimensijas: operacinę, finansinę, patirtinę, aplinkosauginę ir socialinę (Marcos Fuentes ir kt. 2019). Vuorinen ir Martinsuo (2018), pagal atlikto tyrimo rezultatus, išskiria panašias projekto vertės dimensijas: aplinkosauginę ir socialinę vertę, finansinę vertę ir operacinę vertę.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad dabartinėje projektų valdymo aplinkoje suinteresuotųjų šalių sąvoka tapo itin svarbia. Temos aktualumą patvirtina mokslininkai ir praktikai, kurie vis daugiau rašo apie tai. Suinteresuotųjų šalių analizė gali būti vykdoma keliais skirtingais metodais, tačiau tiksliausia pradėti išskiriant pirmines ir antrines suinteresuotąsias šalis (dar vadinamas vidinėmis ir išorinėmis), kurios yra stambiausiosiomis grupėmis. Vėliau jas galima skirstyti į mažesnes grupes remiantis įvairiais kriterijais, kuriuos kiekviena įmonė nustato savo nuožiūra arba remiasi parengtais kriterijais, tačiau bendrąja prasme, bet kurios organizacijos ar verslo projekto suinteresuotieji gali būti klientai, darbuotojai, tiekėjai, finansiniai rėmėjai, savininkai.

Projektų portfelio sudarymas anot mokslininkų (Aleksandrova, 2017; Sirisomboonsuk ir kt., 2018; Martinsuo, 2013) turi būti subalansuotas ir padėti organizacijai greičiau pasiekti užsibrėžtų tikslų. Sėkmingo portfelio sudarymas yra sudėtinga užduotis organizacijoms ypač, jei vienas iš tikslų yra sukurti vertę suinteresuotiesiems. Remiantis literatūros analize galima teigti, kad minkštieji kriterijai

yra svarbesni norint užtikrinti portfelio sėkmę nei kietieji. Vertinant projekto ar projektų portfelio sėkmę galima vertinti per šiuos minkštuosius kriterijus: organizacijos pasitenkinimą, projekto vadovo pasitenkinimą, projekto komandos narių pasitenkinimą, klientų ir galutinių vartotojų pasitenkinimą bei tiekėjų pasitenkinimą. Šiuose kriterijuose yra analizuojamos jau anksčiau minėtos dažniausiai pasitaikančios suinteresuotosios šalys – projekto komanda su projekto vadovu ir rezultatų laukiantys klientai bei tiekėjai.

Vertės kūrimas suinteresuotiesiems yra sudėtinga užduotis, su kuria susiduria organizacijos. Projektai ir projektų portfeliai gali būti naudojami kaip priemonė vertei sukurti. Anot analizuotų autorių, organizacijoms vis dar sunku išpildyti klientų poreikius ir sukurti jų laukiamą vertę, ypač ilgalaikėje perspektyvoje neįtraukiant jų į projekto kūrimo procesą, nors projekto pradžioje išsiaiškinus kliento vertės suvokimą turima daugiau šansų ją suteikti. Norint padidinti vertės kūrimą suinteresuotiesiems, autoriai siūlo įtraukti bendrakūrą į projektų ir projektų portfelių formavimo procesą. Bendrakūros metu sukuriamą vartojamoji vertė, kuri turi daugiausiai naudos vartotojui.

3. Suinteresuotųjų šalių bendrakūra grįsto projektų portfelio formavimo tyrimo metodologija

Probleminės analizės metu nustatyta, kad suinteresuotųjų šalių veikla yra svarbus projekto sėkmei įtaką darantis veiksnys. Apibendrintos tyrėjų išvalgos apie projektų portfelio formavimą pabrėžia suinteresuotųjų šalių, t. y. projekto portfelio vadovų, vyresniųjų vadovų ir tiesioginių vadovų vaidmenų aiškumo svarbą siekiant užtikrinti tinkamą įtaką projektų portfelio formavimui bei klientų ar galutinių vartotojų įtraukimą į projektų bendrakūrą siekiant padidinti jų gaunamą vertę.

Tyrimo tikslas – atskleisti suinteresuotųjų šalių bendrakūros prielaidas formuojant projektų portfelį.

Tyrimo strategija. Vidinių suinteresuotųjų šalių tiesiogiai susijusių su projektų portfelio formavimu požiūrio vertinimas atliekant kokybinę atvejo analizę – tiriama sveikatinimo ir reabilitacijos paslaugas teikianti įmonė Lietuvoje, apklausiant joje dirbančius ekspertus: projektų portfelio vadovą, tiesioginius vadovus ir aukštesniuosius vadovus. Duomenys bus renkami atliekant pusiau struktūruotą interviu ir taikomas kokybinės turinio analizės metodas, analizuojant ekspertų pateiktus atsakymus.

Tiriant suinteresuotųjų šalių vertę grįsto portfelio formavimą įmonėje siekiama įsigilinti į pasirinktos įmonės patirtį, todėl buvo pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą. Rupšienės (2007) teigimu: „Kokybiniame tyrime tyrėjas pasirenka vieną arba kelis generalinės aibės vienetus (konkretų atvejį, organizaciją, reiškinių, subkultūrą) ir siekia juos visapusiškai suprasti.“ Jos manymu, pasirinkęs tokį metodą tyrėjas nesiekia savo gautų rezultatų pritaikyti visoms tokio tipo organizacijoms, jo gauti rezultatai gali būti naudingi kitiems besidomintiems analizuota sritimi ir paskatinti tolimesnius tyrimus. Anot Namdarpour ir kt. (2019), kokybinis tyrimas gali padėti tyrėjui suprasti jausmus, vertybes ir suvokimą, kurie daro įtaką respondentų elgesiui. Remiantis Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) išvalgomis, galima teigti, kad kokybinis tyrimas tai – dėmesio sutelkimas į žmogiškąsias patirtis. Atlikus kokybinį tyrimą gauti rezultatai gali padėti analizuoti konstruktus, kuriuos sudėtinga analizuoti kiekybiškai. Gauti kokybiniai duomenys atskleidžia patirtis, prasmes, procesus.

Tyrimo metu analizuoti teorinėje dalyje aptarti aspektai. Visų pirma, respondentų buvo klausama apie jų vaidmenį įmonėje ir jos projektų valdyme, projektų portfelio formavime. Toliau buvo aiškinamasi, kokia jų nuomonė apie projektų sėkmės užtikrinimo aplinkybes jų įmonėje ir kietųjų bei minkštųjų kriterijų įtaką jai. Galiausiai interviu užbaigiamas klausimais, suformuotais remiantis vertės bendrakūros proceso projekto aplinkoje (Fuentes ir kt., 2019) modeliu, skirtu analizuoti bendrakūrą projektų portfelio formavime.

Apie kokybinio tyrimo patikimumą Kardelis (2016) rašė, kad pagal tiriamųjų pasirinkimą, duomenų rinkimo metodus, gaunamų duomenų pasikartojamumą tokiuose tyrimuose bandoma įvertinti patikimumą. Siekiant užtikrinti interviu patikimumą rekomenduojama taikyti struktūruotą formą, kai visiems dalyviams užduodami vienodi klausimai iš anksto parinkta ir nesikeičiančia tvarka. Taip pat labai svarbu stengtis užtikrinti, kad visi dalyviai suprastų klausimus vienodai, bet pačia klausimo struktūra nepiršti jiems tyrėjo išankstinės nuomonės ir nedaryti įtakos jų atsakymams.

Tyrimo instrumentas. Pagrindinis instrumentas tyrimui atlikti buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Šis metodas išlaiko struktūruoto interviu patikimumą, bet suteikia tyrėjui galimybę užduoti papildomus klausimus tyrimo metu, kurie gali padėti surinkti daugiau reikiamų duomenų ir gauti tikslesnius rezultatus (Kardelis, 2016).

Interviu klausimai (žr. 1 priedą) suformuluoti siekiant atskleisti suinteresuotųjų šalių bendrakūra grįsto projektų portfelio formavimo praktiką analizuojamoje įmonėje (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Suinteresuotųjų šalių bendrakūra grįsto projektų portfelio formavimo praktika analizuojamoje įmonėje, tyrimo planas

Struktūra		Vertinami aspektai
Įvadas		Respondentų supažindinimas su interviu tema ir tyrimo tikslo pristatymas, pagrindinių sąvokų aptarimas.
Respondentų charakteristika		Respondentų veiklos pobūdis įmonėje.
Tyriminė dalis	Projektai ir projektų portfeliai	Projektų inicijavimas ir įgyvendinimas įmonės veikloje. Projektų portfelio formavimas įmonėje. Respondentų vaidmuo šiuose procesuose.
	Projektų sėkmės kriterijai	Kietųjų kriterijų įtaka projektų sėkmei. Minkštųjų kriterijų įtaka projekto sėkmei.
	Bendrakūra, siekiant vertės suinteresuotiesiems	Projektų portfelio formavimas grįstas bendrakūra.

Pagal X lentelėje pateiktą struktūrą, vykdytą interviu galima suskirstyti į tris pagrindines dalis:

- *Įvadas.* Respondentų supažindinimas su interviu tema ir tyrimo tikslo pristatymas, pagrindinių sąvokų aptarimas. Siekiant užtikrinti konfidencialumą bei duomenų anonimiškumą, įmonės pavadinimas nėra minimas.
- *Respondentų charakteristika.* Siekiant atskleisti kiekvieno interviu dalyvio supratimą apie jo atliekamą veiklą įmonėje, būtent projektų kontekste, jiems interviu pradžioje užduodami klausimai apie jų veiklą įmonėje ir indėlį į vykdomus projektus.
- *Tyriminė dalis.* Šioje dalyje respondentams pateikiami klausimai, kuriais siekiama atskleisti jų patirtį įmonėje kuriant ir vykdam projektus atrenkant juos į projektų portfelius jų suvokimą apie minkštųjų ir kietųjų kriterijų įtaką projekto sėkmei. Taip pat klausiama apie bendrakūros taikymą įmonėje, kurioje dirba respondentai. Klausimai buvo suskirstyti pagal temų kryptis:
 - Projektai ir projektų portfeliai;
 - projektų sėkmės kriterijai;
 - bendrakūra, siekiant vertės suinteresuotiesiems.

Papildomi klausimai galėjo būti užduodami kiekvienam informantui individualiai, derinant klausimus pagal poreikį.

Tyrimo imtis. Pusiau struktūruotas interviu atliktas su devyniais respondentais remiantis kriterine atranka, kuri, pasak Rupšienės (2003), gali būti taikoma, kai respondentai iš populiacijos atrenkami laikantis tyrėjo nustatytų kriterijų – šiuo atveju dirba analizuojamoje įmonėje ne mažiau kaip pusę metų, patenka tarp daugiausiai įtakos projekto portfelio formavimui turinčių vidinių suinteresuotųjų. „Kriterinės atrankos būdas yra labai veiksmingas, taip surenkami kokybiški duomenys“ (Rupšienė, 2003). Žemiau pateikiama pagrindinė respondentų charakteristika (žr. 10 lentelę) bei informacija apie interviu laiką, datą ir būdą.

10 lentelė. Respondentų charakteristika

Respondentas	Pareigos	Darbo trukmė įmonėje	Suinteresuotosios šalies pozicija	Interviu data	Interviu trukmė	Interviu būdas
A1	Generalinis direktorius	7 metai	Projektų portfelio vadovas	05-02	-	Atsakė raštu
B1	Verslo plėtros vadovas	15 metai	Vyresnysis vadovas	04-26	25 min.	Interviu telefonu
B2	Rinkodaros ir komunikacijos vadovė	4 metai	Vyresnysis vadovas	05-02	30 min.	Interviu telefonu
B3	Pardavimų vadovė Lietuvos rinkai	6 metai	Vyresnysis vadovas	04-30	37 min.	Interviu gyvai
C1	B2B pardavimų vadovė Lietuvos rinkai	5 metai	Tiesioginis vadovas	05-02		Atsakė raštu
C2	B2B projektų vadovė Vokietijos ir Skandinavijos rinkoms	10 mėnesių	Tiesioginis vadovas	05-02	25 min.	Interviu telefonu
C3	Komunikacijos projektų vadovė	3 metai	Tiesioginis vadovas	04-29	-	Atsakė raštu
C4	Marketingo projektų vadovas	6 mėnesiai	Tiesioginis vadovas	Atsisakė dalyvauti	-	-
C5	Vyriausioji pardavimų vadybininkė	6 metai	Tiesioginis vadovas	04-29	32 min.	Interviu gyvai
C6	Klientų patirties valdymo specialistė-klientų aptarnavimo skyriaus vadovė	2 metai	Tiesioginis vadovas	05-03	35 min.	Interviu gyvai

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliekamas 2018 metų balandžio–gegužės mėnesių 29–02 dienomis. Interviu metu buvo apklausti Lietuvoje veikiančios sveikatinimo ir reabilitacijos paslaugas

teikiančios įmonės darbuotojai. Pasirinkti darbuotojai, kurie pagal savo atliekamas veiklas ir užimamas pareigas daro didžiausią įtaką įmonės projektų portfelio formavimui. Interviu su tyrimo dalyviais truko vidutiniškai 30 min., transkribuoti interviu pateikiami prieduose (žr. 2-10 priedus). Dalis respondentų dėl didelio jų užimtumo ir laiko stokos buvo apklausti telefonu arba atsakė į klausimus savarankiškai raštu ir atsiuntė juos el. paštu.

Tyrimo etika. Reikalavimai, kurių buvo laikomasi atliekant tyrimą – dalyvavę tyrime atstovai prieš interviu buvo supažindinti su tyrimo paskirtimi (kodėl yra atliekamas šis tyrimas, kam bus naudojami tyrimo duomenys), susitikimo laikas paskirtas individualiai. Siekiant užtikrinti konfidencialumą, dalyviai buvo informuoti, kad baigiamajame darbe nebus minimas įmonės pavadinimas, dalyvio vardas ar pavardė. Jų atsakymų transkriptai pateikiami tik su spausdinto darbo variantu komisijai, taip siekiant užtikrinti konfidencialumą ir tyrimo etiką. Taip pat respondentai buvo supažindinti su pagrindinėmis sąvokomis (*projektų portfelis, suinteresuotosios šalys, bendrakūra*), kad būtų užtikrintas visų bendras supratimas apie analizuojamą temą.

Tyrimo apribojimai. Atliekant tyrimą buvo apklausti tik vienos analizuojamos įmonės atstovai, todėl gauti rezultatai yra taikomi tik šiai įmonei, tačiau gali būti naudojami lyginant su kitomis panašia veikla užsiimančiomis įmonėmis arba būti paskata tolimesniems tyrimams.

Interviu buvo sudarytas iš 18 klausimų, siekiant kuo geriau atskleisti tyrimo temą, tačiau dėl respondentų didelio užimtumo ir galimybės skirti mažiau laiko interviu klausimams atsakyti nei tikėtas prieš atliekant tyrimą, papildomų klausimų buvo užduodama minimaliai. Dalis apklausų buvo vykdoma telefono, kiti respondentai į klausimus atsakė raštu, vienas respondentas atsisakė dalyvauti tyrime.

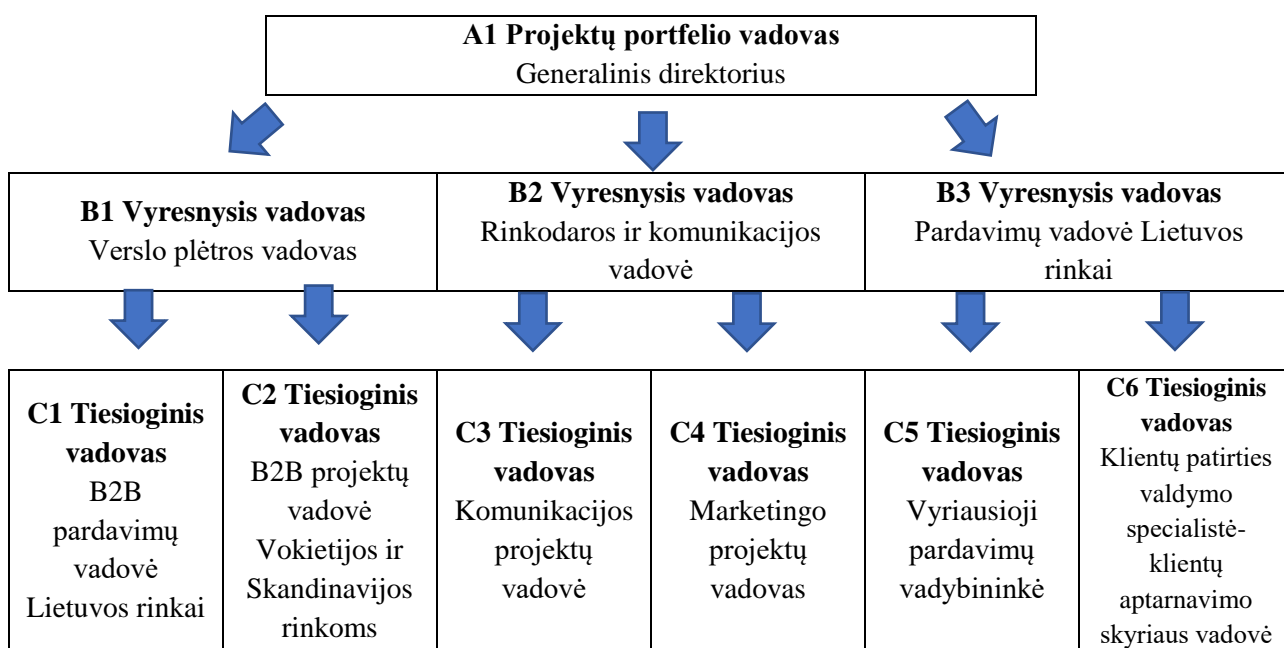
4. Tyrimo rezultatai ir diskusija

4.1. Analizuojamos įmonės ir respondentų charakteristika

Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinkta viena iš sveikatinimo ir reabilitacijos paslaugas teikiančių įmonių. Analizuojama įmonė Lietuvoje veikia jau daugiau nei 40 metų. Toks sprendimas priimtas dėl baigiamojo darbo autorės esamos galimybės bendrauti su įmonės darbuotojais tiesiogiai ir surinkti tyrimui reikalingus duomenis. Panašių tyrimų atliktų Lietuvoje rasta nebuvo, todėl galima tikėtis, jog šis tyrimas paskatins kitus tyrėjus gilintis į šią sritį ir analizuoti situaciją.

Analizuojama įmonė turi po vieną padalinį dviejuose Lietuvos kurortuose. Pagrindinė veikla – sanatorinis gydymas, sveikatinimas ir reabilitacijos paslaugos Lietuvos ir užsienio piliečiams. Bendrai įmonėje dirba apie 700 darbuotojų, kuriuos sudaro įvairių sričių specialistai: medicinos personalas – gydytojai, kineziterapeutai, masažuotojai, slaugytojai ir slaugytojų padėjėjai – rinkodaros, pardavimų, buhalterijos, administravimo ir žmogiškųjų išteklių specialistai, kiti nekvalifikuoti darbuotojai. Įmonės misija – padėti klientams jaustis geriau ir pailsėti. Įmonė vertina savo lojalius, dažnai apsilankančius klientus, suteikia jiems papildomų naudų siekiant, kad šie nuolat sugrįžtu.

Tyrimė, kuris analizuoja suinteresuotųjų šalių bendrakūra grįstą projektų portfelio formavimą, remiantis darbe analizuota literatūra, buvo pasirinkta apklausti vidinius suinteresuotuosius, kurie turi didžiausią potencialą daryti įtaką portfelio valdymui: projekto portfelio vadovai, vyresnieji vadovai, tiesioginiai vadovai. Tyrimė sutiko dalyvauti devyni įmonės darbuotojai, savo veikla susiję su projektų įgyvendinimu ir portfelio valdymu įmonėje. Toliau pateikiamos apklaustų respondentų pozicijos ir ryšiai pagal darbinius santykius įmonėje (žr. 6 pav.).



6 pav. Respondentų ryšiai įmonėje

Siekiant geriau pažinti respondentus ir suprasti jų veiklą įmonėje, jų interviu pradžioje buvo paprašyta trumpai pristatyti savo pareigas ir veiklą įmonėje. Toliau pateikiamos pačių respondentų citatos iš atlikto interviu apie jų veiklą įmonėje.

A1 „Generalinis direktorius. Aš kaip įmonės vadovas esu atsakingas už įmonės politiką ir strategiją. Mano veikloje svarbiausia efektyviai planuoti ir organizuoti darbus bei užtikrinti, kad jiems atlikti būtų skirti geriausi įmonėje dirbantys darbuotojai, įsigyti reikalingi ištekliai ir finansinis palaikymas. Tam užtikrinti nuolat susitinku su padalinių vadovais individualiai, taip pat turim savaitinius vadovų komandos susitikimus, TOP vadovų strategines sesijas. Nuolat palaikau ryšį su visais, kad žinočiau, kas vyksta įmonėje. Taip pat stengiuosi pabendrauti ir su darbuotojais, kuo dažniau, bet ne visuomet tam turiu laiko.“

B1 „Verslo vystymo direktorius, ką tik buvęs Rinkodaros ir pardavimų direktorius. Atsakingas už įmonės pardavimus, produktus, įvaizdį užsienio rinkose. Dabar labiausiai atsakingas už pardavimus B2B srityje bei verslo plėtrą Lietuvoje ir užsienyje.“

B2 „Mano pareigos yra Pardavimų vadovė, bet esu atsakinga už kelis skyrius. Pirmiausia, tai pardavimų skyrius arba dar vadinamas užsakymų centras ir vyresnieji vadybininkai, atsakingi už pardavimų projektus. Taip pat IT skyrius ir klientų aptarnavimo, ir registravimo skyriai. Kaip juokaujame turiu daug „vaikų“. Rūpinuosi visų šių padalinių darbu, nustatau siektinus tikslus, vertinu rezultatus.“

B3 „Hmm, gerai tai esu Rinkodaros ir komunikacijos skyriaus vadovė. Atsakinga už visus rinkodarinius ir komunikacinius veiksmus, susijusius su įmonės veikla, įvaizdžiu visuomenėje, kaip paslaugas teikiančios įmonės ir darbdavio. Taip pat dar man priklauso laisvalaikio skyrius, kuris rūpinasi mūsų klientų papildoma veikla. Tai yra įvairios edukacijos, koncertai, spektakliai ir panašios laisvalaikio pramogos.“

C1 „B2B pardavimų vadovė Lietuvos rinkai. Pagrindinės veiklos, kuriomis užsiimu įmonėje yra organizuoti konferencijas, atsakinėju į gautas užklausas ir formuoju pasiūlymus, taip pat administruoju ir pardavinėju įmonės dovanų kuponus dideliais kiekiais kitoms įmonėms ar fiziniams asmenims. Dar dažnai atstovauju įmonę renginiuose, parodose ir verslo klubuose, kur ieškau naujų klientų. Taip pat turiu konsultuoti ir išlaikyti jau esamus bendrovės klientus.“

C2 „B2B projekto vadovė Vokietijos ir Skandinavijos rinkose. Pagrindinė veikla yra plėtra Vokietijos ir Skandinavijos regionuose. Pagrindinis tikslas yra apskritai pristatyti mūsų įmonės teikiamas paslaugas užsienio rinkose. Jas populiarinti, kad jos taptų žinomos. Darbas pagrinde su agentūromis, su valstybinėmis institucijomis, su ligonių kasomis, su visomis organizacijomis, kurios gali būti susijusiosios su sveikatinimu, SPA ir medicininis turizmu.“

C3 „Komunikacijos projektų vadovė. Komunikacijos projektų vadovo veikla apima labai platų darbų spektrą: bendras darbas su kolegomis rengiant bei įgyvendinant rinkodaros ir komunikacijos strategiją; komunikacinių kampanijų ir projektų planavimas, organizavimas, išpildymas; įmonės socialinių tinklų priežiūra; pranešimų spaudai, reklaminės ir informacinės medžiagos apie įmonę sklaida; įmonės komunikacijos biudžeto planavimas, sekimas; santykių su išoriniais partneriais bei

paslaugų tiekėjais palaikymas; bendravimas su žiniasklaidos, PR atstovais; įvaizdinių video filmavimų, fotosesijų organizavimas, koordinavimas. Turbūt yra ir dar kažkas, tik jau nepamenu.“

C5 „Esu vyriausioji pardavimų vadybininkė. Mano tiesioginės pareigos yra organizuoti užsakymo centro darbą ir padedu darbuotojams sprendžiant kylančias problemas, užsiimu jų mokymu kaip geriau bendrauti su klientais. Ankščiau daug laiko skirdavau priimti klientų skambučius, dabar tai darau rečiau.“

C6 „Klientų patirties valdymo specialistė – aptarnavimo vadybininkė. Rūpinuosi klientų pasitenkinimu įmonėje, kad jie geriau jaustųsi viešnagės metu. Taip pat esu atsakinga už iškilusių problemų sprendimą įmonėje tarp darbuotojų ir klientų, sprendžiu gautas pretenzijas ir skundus. Kartais organizuoju mokymus darbuotojams, stengiuosi jiems padėti suprasti, kartais prisiminti, kad klientas nėra visada teisingas, jis yra mūsų svečias ir mes turime stengtis dėl jo gerovės.“

Toliau tyrimo metu buvo analizuojama projekto portfelio vadovo, vyresniųjų vadovų ir tiesioginių vadovų vaidmenų projektinėje veikloje aiškumas jiems patiems ir projektų kūrimo veikla įmonėje.

4.2. Projektai ir projektų portfeliai

Tyrimo metu pastebėta, jog visi analizuojamoje įmonėje dirbantys ir tyrime dalyvaujantis darbuotojai žino apie įmonėje vykstančius projektus ir vienaip ar kitaip juose dalyvauja. Savo tiesioginių pareigų pristatyme jie dažnai to nemini. Paklausus, koks jų nuomone yra jų pačių vaidmuo įmonės projektų valdyme, jie visi gali tai nusakyti. Buvo pastebėti trys pagrindiniai vaidmenys: priimantis sprendimus, patariantis balsas arba iniciatorius (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Respondentų vaidmuo įmonės projektų valdyme

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vaidmuo projektų valdyme įmonėje	Priimantis sprendimus	„Tiek atsakomybės, tiek patarimojo balso prasme esu aktyvus dalyvis.“ „Mano vaidmuo yra gan ryškus.“ „Mano vaidmuo labai svarbus.“ „Manau, kad vaidmuo yra aktyvus ir svarbus.“ „Dalyvauju TOP vadovų susirinkimų sesijose ir vadovų susirinkimuose, kur ir sprendžiame.“
	Iniciatorius	„Tai aš esu iniciatorė.“ „Inicijuojau naujus projektus.“
	Patariantis balsas	„Vadovė pristato numatytus projektus ir tada aš jai išsakau savo nuomonę.“ „Aš prisidedu išsakydama savo nuomonę.“

Apžvelgiant respondentų atsakymus pateiktus 11 lentelėje galima pastebėti, jog aukštesnes pareigas užimančios respondentės mato save kaip projektų iniciatorius. B2 respondentė teigė: „Tai jeigu kas liečia projektus tai aš esu iniciatorė“, o B1 respondentas sako: „Dažnai siūlau idėjas, inicijuojau naujus projektus.“ Atitinkamai šios pozicijos darbuotojai savo vaidmenį laiko svarbiu ir aktyviu priimant sprendimus dėl naujų projektų. B1 respondentas apibendrina, kad: „Tenka dalyvauti

susitikimuose, kur yra spendžiami šie klausimai, todėl galiu sakyti, kad tiek atsakomybės, tiek patariamojo balso prasme esu aktyvus dalyvis.“ Aukštesnės pozicijos vadovai organizacijoje mato save, kaip visos organizacijos projektų iniciatorius ir valdytojus, nes neišskiria būtent savo individualių projektų, priskiria save prie įmonės mastu priimamų sprendimų.

Tačiau žemesnės pozicijos vadovai mato save tik savo inicijuotų projektų valdyme. Respondentė C1 teigia, kad: *„Kalbant būtent apie mano inicijuojamus ir vykdomus projektus tai manau, kad vaidmuo yra aktyvus ir svarbus.*“ Respondentė C3 sako: *„Tad valdant komunikacijos projektus mano vaidmuo yra gan ryškus.*“ Respondentė C2 atskleidė, kad jeigu projektai susiję būtent su jos veikla įmonėje, tada ji jaučia, kad yra svarbi tų projektų valdyme: *„Jeigu įmonės tikslas yra plėstis į užsienio regionus, tai tada mano vaidmuo labai svarbus.*“ Apibendrinat galima išskirti, kad tiesioginiai vadovai mato save aktyviais veikėjais tik savo skyrių ar atsakomybių projektuose. Apie poziciją bendruose įmonės projektuose pasisakė respondentė C5: *„Iš diskusijos dažniausiai kyla naujos mintys, todėl pagal galimybes mums pristato ir bendrus kitų skyrių, įmonės projektus, kad geriau suprastume, kas vyksta aplink mus“*, todėl galima apibendrinti, kad bendruose įmonės projektuose tiesioginiai vadovai mato save daugiau stebėtojo ir netiesioginio patarėjo pozicijoje.

Klausiant apie vaidmenį projektų valdyme kartu buvo klausiama ir apie projektų portfelio formavimą. Dauguma respondentų neatskyrė šių sąvokų, todėl galima manyti, jog savo vaidmenį jie mato vienodą abiejose procesuose arba negali identifikuoti konkretaus skirtumo tarp šių sąvokų. Bet keli respondentai pasakė, kad: *„Tačiau kalbant apie įmonės projektų portfelio formavimą – labiau esu stebėtoja nei strateginė veikėja“* (C3) arba *„Apie portfelį mažai galvoju, daugiau dirbu su mūsų skyriui paskirtais projektais“* (C5). Kadangi taip teigė respondentai, kurie yra tiesioginiais vadovais, galima daryti prielaidą, kad įmonės portfelio formavimas yra paliekamas vyresniesiems vadovams ir projektų portfelio vadovui spręsti. Tai patvirtina respondentė C1: *„Kalbant apie portfelį, manau, kad prisidedu prie kūrimo ir vykdymo, bet daugiau netiesiogiai, o per savo vadovą. Tokie sprendimai dažniausiai priimami vadovų sesijos metu“*, jai pritarė ir respondentė B2, kuri teigė: *„O patį portfelį tai formuojame TOP vadovų susirinkimų metu, kada žinome metų tikslus ir numatytą strategiją, tai ten esu aktyvi dalyvė ir visuomet išsakau savo nuomonę, dalyvauju sprendimo priėmime.*“ Galima daryti prielaidą, kad projektų portfelio formavimas yra paliekamas spręsti TOP vadovams ir generaliniam direktoriui (A1), kuris teigia: *„Jaučiuosi atsakingas už plataus poveikio matymą, t. y. atskirų projektų tarpusavio koordinavimą, įvertinant reikalingus resursus. Pavyzdžiui, kad nedarytume per daug projektų, kurie priklausomi tik nuo vieno padalinio, tarkime, IT. Taip pat atsakingas už prioritetų nustatymą.*“ Tai patvirtina ir respondentė B2: *„Sprendimai dėl projektų portfelio yra priimami TOP vadovų strateginės sesijos metu, kuri būna du kartus per metus“*, kurių komandą įmonėje sudaro vyresnieji vadovai ir generalinis direktorius.

Atliekant tyrimą taip pat buvo siekiama suprasti, iš kur kyla projektų idėjos analizuojamoje įmonėje, todėl respondentų buvo prašoma nurodyti, kaip įmonėje vyksta naujo projekto kūrimas ir kas būna šio proceso iniciatoriumi. Projektų inicijavimą apibendrinantys teiginiai pateikiami 12 lentelėje. Dauguma jų įvardino, jog idėjos naujiems projektams dažniausiai yra pasiūlomos vadovų komandos, kurią sudaro generalinis direktorius ir vyresnieji vadovai. B3 respondentė teigė, kad: *„Kuomet visa vadovų komanda galvoja apie savo padalinio darbą ir jo efektyvumą, tai nuolat stebi aplinką, rinką, konkurentus, kitus verslus, kitas rinkas.*“ Jai pritarė ir B1 respondentas, kuris teigė: *„Kylantys poreikiai ir pokyčiai iš kuruojamų sričių papuola ant „diskusijų stalo“, vėliau, sutarus dėl sprendimo*

krypties, tai evoliucionuoja į projektą. “ Tą patvirtino ir respondentas A1, sakydamas: „*Dalis projektų gimsta būtent nuo manęs, tačiau daug didesnė dalis gimsta vadovų komandos diskusijose.*“

Taip pat, buvo minima, kad ir patys darbuotojai pasiūlo naujas idėjas projektams, bet respondentų nuomone tai vyksta gana retai. Respondentė C6 patvirtino, kad iš darbuotojų retai sulaukia pasiūlymų, tačiau jos nuomone tai būtų didelis privalumas: „*Būtų labai sveikintina, jeigu tai vyktų dažniau, čia vėl kalbame apie komandinį darbą ir darbuotojų įsitraukimą, jų norą dalyvauti įmonės veikloje.*“

12 lentelė. Projektų inicijavimo kilmė įmonėje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Iš įmonės vidaus	Generalinis direktorius	„ <i>Generalinis direktorius visos įmonės ir visų padalinių mastu.</i> “ „ <i>Pirmiausia generalinis direktorius.</i> “
	Vyresnieji vadovai	„ <i>Tiek kiekvieno padalinio vadovas savo padalinyje.</i> “ „ <i>Dažniausiai tai vadovai sugalvoja.</i> “ „ <i>Vadovų komanda.</i> “ „ <i>Iniciatoriumi dažniausiai būna kažkas iš vadovų ar TOP vadovų.</i> “ „ <i>Didžioji dalis vykdomų projektų gimsta TOP vadovų komandoje.</i> “
	Darbuotojai	„ <i>Turim galimybę ir patys¹siūlyti.</i> “ „ <i>Retais atvejais – pavieniai komandos žmonės.</i> “ „ <i>Dalį sugalvoja darbuotojai.</i> “ „ <i>Projekto idėją iškelti gali bet kuris darbuotojas.</i> “ „ <i>Ateina iniciatyva iš tam tikro skyriaus.</i> “
Iš išorės	Klientai	„ <i>Dalį naujų idėjų ar pagerinimų pasiūlo klientai.</i> “ „ <i>Klientai išsako, kad kažkur reikia pokyčių.</i> “ „ <i>Analizuojant klientų atsiliepimus.</i> “
	Rinka ir konkurentai	„ <i>Idėjas diktuoja pati rinka, taip pat yra stebimi konkurentai.</i> “

Galima daryti prielaidą, kad įmonės viduje daugiausiai vykdomų projektų skirtų verslas-klientui B2C, pasiūlo vadovų komanda ir kartais darbuotojai. Klientai, kaip suinteresuotoji šalis, irgi prisideda prie naujų projektų kūrimo, tačiau tai daro netiesiogiai. Respondentė C3 atskleidė, kad: „*Taip pat vykdomė ir tuos, kurie yra atsiradę pagal poreikį. Konkrečiai mūsų įmonėje galime pastebėti, pavyzdžiui, ženklų tam tikrų klientų nuosmukį, į kurį turime reaguoti žaibiškai.*“ O projektams, susijusiems su verslo plėtra verslas-verslui B2B sektoriuje, labiau įtaką daro klientai. Kadangi tyrime dalyvavo verslo plėtros sektoriuje dirbančios respondentės, jos pabrėžė kliento svarbą ir tai, kad būtent jų pagalba sukuria savo vykdomus projektus: „*Susiradus naują verslo klientą, pirmiausiai, yra aptariami jo poreikiai, surandu jam geriausią sprendimą, kurį galime pasiūlyti.*“ Taip kuriami nauji projektai skatina įmonę įdiegti naujoves ir didina įmonės lankstumą.

¹ Darbuotojai (aut. past.).

Apibendrinant galima išskirti, kad analizuojamu atveju pagal vaidmenis, darbuotojai įmonės projektų valdyme save skirsto į priimančius sprendimus, projektų iniciatorius ir turinčius pritariančią balsą. Taip pat aukštesnės pozicijos vadovai save priskiria į priimančius sprendimus ir projektų iniciatorius įmonės mastu, o žemesnių pozicijų vadovai save dažniau mato kaip pritariančiuosius. Priimant sprendimus dėl įmonės projektų portfelio, dalyvauja tik *TOP vadovų* komanda, kurią sudaro generalinis direktorius ir vyresnieji vadovai. Analizuojant projektų kilmės šaltinius paaiškėjo, kad jie kyla tiek iš vidaus, tiek iš išorės. Pastebėta, kad klientai tiesiogiai įtraukiami tik kuriant pasiūlymus B2B segmente, klientai iš B2C segmento dalyvauja tik netiesiogiai, bet daro didelę įtaką planuojamiems vykdyti projektams.

4.3. Projektų sėkmės kriterijai

Nors buvo nustatyta, jog daugiausiai projektus įmonėje siūlo ir projektų portfelio formavimui daugiausiai įtakos turi pagrindinių vadovų komanda, aktualu yra panagrinėti, kaip projektai atrenkami bei kokie kriterijai jiems taikomi, norint juos įgyvendinti įmonėje. Respondentų buvo klausama, kurie iš minkštųjų ir kietųjų kriterijų, turinčių įtakos projektų sėkmei, jų nuomone, yra svarbiausi įmonei. Dažniausiai minimų kriterijų apibendrinimas pateikiamas žemiau (žr. 13 lentelę).

Iš kietųjų kriterijų respondentai paminėjo visus klausime išvardintus kriterijus bent po 1 kartą, bet dažniausiai kalbėjo būtent apie ekonominę sėkmę ir našumo didinimą. Respondentė B2 atskleidė, kad: *„Bet pagrindas visgi yra ekonomika ir ekonominis našumas... Ir procesų valdymas. Na gal ne tiek procesų valdymas, kiek našumo didinimas, kiek tai padės įmonei dirbti efektyviau.“* C2 respondentė teigė, kad efektyvumas yra svarbiausias, nes pasak jos: *„Bet koks projektas be abejo bus imlus laikui, sąnaudas irgi jis tikrai turės.“* Keli respondentai nurodė kriterijų junginius, iš kurių negali išskirti svarbiausio. Jie mano, kad šie yra vienodai svarbūs siekiant užtikrinti projekto atrinkimą ir sėkmingą vykdymą: *„Svarbiausi yra sąnaudos, ekonominė sėkmė, kokybė“* arba: *„Manau, kad svarbiausi yra sąnaudų, našumo ir kokybės rodikliai.“*

Apie požiūrį į kokybę įmonėje atsakė respondentė C5, teigdama: *„Ir kokybė manau svarbu, bet bendrai manau esame išsikėlę sau aukštą kokybės standartą, tai jis kaip ir savaime aiškus rodiklis. Apie jį atskirai negalvojam, nes žinom, kad arba darom gerai ir kokybiškai arba išvis nedarom.“* Respondentas C6 apibendrina: *„Manau mums svarbiausia, kad projektas būtų našus ir kokybiškas.“*

Išanalizavus gautus duomenis galima daryti prielaidą, jog įmonei labai svarbūs visi kietieji kriterijai, B1 respondentas patvirtina: *„Manau visi yra svarbūs“* ir į juos visus atkreipiamas dėmesys kuriant naujus projektus. Respondentas A1 tai patvirtina sakydamas: *„Iš principo visus kriterijus nuolat įsivertiname, net jei ir nelabai metodiškai. Tačiau bent jau man vadovaujant įmonėje dažnai stengiamės vadovautis “good enough” principu, t. y., kad per protingai trumpą laiką ir su protingai minimaliomis sąlygomis pasiektume didžiausią procentą galimo tobulo / maksimalaus rezultato.“*

13 lentelė. Projektų atrankos kriterijai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Kietieji kriterijai	Laiko	„Be abejo bus imlus laikui.“ „Su laiko sąnaudom pas mus mažiau dalykų.“
	Sąnaudų	„Daugiausia galvojama apie sąnaudas.“ „Manau sąnaudos svarbiausios.“
	Našumo	„Dar dabar labai našumas tapo aktualus.“
	Ekonominės sėkmės	„Na ir atitinkamai ekonominė sėkmė.“ „Bet man svarbiausia yra ekonominė sėkmė.“ „Bet pagrindas visgi yra ekonomika ir ekonominis našumas.“
	Kokybės	„O būtent kokybės paieška lemia tam tikrus smulkius projektus, inovacijas.“ „Ir kokybė manau svarbu.“
Minkštieji kriterijai	Projekto komandos narių pasitenkinimas	„Tuomet antroje vietoje darbuotojų pasitenkinimas.“ „Antroje vietoje manau – komandos narių pasitenkinimas.“ „Projekto komandos narių pasitenkinimą.“ „Bet manau projekto komandos pasitenkinimas irgi svarbu.“ „Jeigu turime palaikymą ir stiprią komandą yra tikėtina, kad projektas yra užprogramuotas sėkmei.“ „Tada labai svarbus faktorius yra darbuotojų įsitraukimas ir pasitenkinimas.“ „Projekto komandos narių pasitenkinimas yra svarbiausias.“
	Klientų ir galutinių vartotojų pasitenkinimas	„Klientų pasitenkinimas – svarbiausia.“ „Turbūt galutinių vartotojų, klientų, pasitenkinimą išskirčiau kaip svarbiausią.“ „Klientais, klientas, klientas.“ „Mums svarbiausia klientų ir partnerių pasitenkinimas.“ „Man svarbiausia yra mano klientai.“ „Pirmiausia visada yra klientų pasitenkinimas.“ „Didžiausias svoris tenka klientų ir galutinių vartotojų pasitenkinimui.“

Kalbant apie minkštuosius kriterijus visi respondentai paminėjo, jog svarbiausia yra kliento pasitenkinimas. B3 respondentė teigė, kad: „Esame labai stipriai orientuoti į klientą, tad vienareikšmiškai pirmoje vietoje klientų pasitenkinimas“, jai pritarė B1 respondentas: „Klientų pasitenkinimas – svarbiausia. Mums jis visuomet svarbiausias, apie jį galvojame pirmiausiai. Kaip galime būti naudingi klientams ir kaip padaryti juos laimingais, kad jie sugrįžtų vėl ir vėl.“ Iš kitų minkštųjų kriterijų „organizacijos pasitenkinimą“ paminėjo tik viena respondentė C3: „Galvojama apie organizacijos pasitenkinimą“, tačiau ir ji pabrėžė, jog visgi klientų pasitenkinimas yra svarbiausias, nes jis atneša norimą rezultatą – finansinę naudą įmonei.

Dauguma respondentų, kaip lygiagrečiai svarbų arba antroje vietoje esantį kriterijų pagal svarbą, išskyrė komandos pasitenkinimą. Respondentė C2 atskleidė: „Svarbiausia tai šituo atžvilgiu, kad

komanda suprastų apskritai apie ką eina kalba ir jos išitraukimas, komandos narių džiaugsmas ar pasitenkinimas, kaip čia geriau įvardinti, dėl darbo, kurį jie daro. Tai vienas iš svarbiausių dalykų, nes tai nulemia pusę projektų sėkmės. Jeigu turime palaikymą ir stiprią komandą yra tikėtina, kad projektas yra užprogramuotas sėkmei.“ Respondentė C6 pirmumą suteikė būtent komandos pasitenkinimui ir pabrėžė, kad jos nuomone įmonėje būtent patenkinti komandos nariai gali užtikrinti klientų laukiamą kokybę ir taip užtikrinti jų pasitenkinimą. Jos nuomone, projektų įgyvendinimas teikia abipusį pasitenkinimą šioms suinteresuotosioms šalims. Jai pritaria respondentas A1, sakydamas: „*Dažnai, jei projektai yra tokie ne pirmos būtinybės, nedegantys, tuomet labai stengiuosi ir paieškoti projektų, kurie džiugintų konkretų projekto vadovą ar jo komandą. Man svarbu, kad komandai teiktų malonumą jų daromas darbas. Deja, tai ne visada įmanoma pasiekti, nes yra labai svarbių, galbūt degančių projektų, kuriuos reikia padaryti, kad ir kokie jie nefaini būtų.“*

Nei vienas iš respondentų nepaminėjo kitų klausime išskirtų minkštųjų kriterijų, t. y. projektų vadovo ar tiekėjų pasitenkinimo. Teorinėje analizėje buvo minimos mokslininkų įžvalgos, kuriose teigiama, kad būtent minkštieji kriterijai nulemia projekto sėkmę labiau nei kietieji, tai galima matyti ir iš šių rezultatų. Nors iš minkštųjų kriterijų buvo minimi tik du, o iš kietųjų beveik visi, dažnesnis pasikartojamumas matomas būtent tarp minkštųjų kriterijų.

Taip pat respondentų buvo klausama, kas jų nuomone įmonėje labiausia padeda užtikrinti sėkmingą projektų įgyvendinimą. Apžvelgiant minimus veiksnius, šie buvo suskirstyti į dvi kategorijas: procesiniai veiksniai ir žmogiškieji veiksniai. Dažniausiai minimų veiksnių apibendrinimas pateikiamas žemiau (žr. 14 lentelę).

Analizuojant procesinius veiksnius, kurie pateikti 14 lentelėje, galima pastebėti, jog kontrolė ir planavimas yra svarbiausi respondentams, nes jie jų nuomone užtikrina sėkmingą projektų įgyvendinimą. Respondentė C2 atskleidė, kad jos nuomone: „*Jeigu visiems yra žinomi tikslai, projekto aktualumas ir mes vienodai įsivaizduojame svarbą šitų projektų, tada galima tikėtis gerų rezultatų finale.“* Jai pritaria respondentė B3, kuri teigia: „*Taip pat skatiname bendravimą tarp padalinių darbuotojų įtraukdami juos į projektų vykdymą. Išvystyta vidinė komunikacija labai svarbi siekiant užtikrinti reikalingų užduočių atlikimą taip, kaip suplanuota.“* Apibendrinant procesinių veiksnių taikymą įmonėje, respondentė C3 teigia: „*Įmonėje maksimaliai laikomės šios tvarkos ir matome jos naudą vykdant projektus.“* Ją papildydamas respondentas B1 sakė: „*Manau dėl šių dalykų trūkumo ne visi projektai sėkmingi. Gaila, bet taip kartais nutinka.“*

Analizuojant žmogiškuosius veiksnius pastebima, kad jie minimi rečiau nei procesiniai, bet visgi minimi kelių respondentų. Pirmasis svarbus paminėtas aspektas – komandinis darbas, respondentė C5 kalba apie komandinį darbą ir pasitikėjimo svarbą: „*Nemažai projektų įtraukia skirtingų skyrių darbuotojus, tai bendravimas ir pasitikėjimas labai svarbu.“* Respondentė C6 irgi kalba apie komandinio darbo svarbą, tačiau kartu atskleidžia ir kitą jos nuomone svarbų veiksni: „*Darbuotojo lojalumas įmonei, jeigu tau patinka įmonės vizija, kuo įmonė užsiima tai tu ir „sergi“ už tą įmonę. Nori, kad visi projektai įvykdyti būtų gerai ir laiku.“*

Keli respondentai paminėjo darbuotojų įgalinimą, B1 respondentas atskleidė: „*Stengiamės komandose suteikti galimybę darbuotojams tapti projektų vadovais. Ypač tų, kurie jiems patiems yra įdomūs, tada jie turi daugiau motyvacijos juos atlikti kuo geriau.“* Jam pritarė respondentė B2, kuri

atskleidė, kad suteikdami galimybę darbuotojui užimti projekto vadovo pareigas yra užtikrinamas jo savarankiškumas, galimybė klausti patarimų be tiesioginio vadovo įsikišimo: „*Taip pat valdyti veiklas, susijusias su projektu, užtikrinti sėkmingą jo įgyvendinimą.*“ O A1 respondentas paminėjo dar vieną susijusį, prieš tai nė karto neminėtą, veiksni: „*Tinkamo projekto vadovo paskyrimas.*“

14 lentelė. Projektų sėkmės veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Procesiniai veiksniai	Komunikacija	„ <i>Tikslinga ir suvaldyta komunikacija skyriuose.</i> “ „ <i>Išvystyta vidinė komunikacija labai svarbi.</i> “ „ <i>Aiškių projekto tikslų apibrėžimas ir jų iškomunikavimas.</i> “
	Kontrolė ir planavimas	„ <i>Labai svarbu suplanuoti, suorganizuoti ir užtikrinti darbų atlikimo kontrolę.</i> “ „ <i>Gera strategija, geras pasiruošimas ir darbų planavimas.</i> “ „ <i>Efektyvus projektų monitoringas.</i> “ „ <i>Generalinio direktoriaus koordinavimas.</i> “ „ <i>Kad teisingai būtų paskirtos užduotys.</i> “ „ <i>Turimos valdymo ir ataskaitų sistemos.</i> “ „ <i>Reguliarių ataskaitų užtikrinimas.</i> “
Žmogiškieji veiksniai	Komanda	„ <i>Komandos sąmoningumas.</i> “ „ <i>Komandinis darbas.</i> “ „ <i>Komandinis darbas, būtina komandinis.</i> “
	Darbuotojų lojalumas	„ <i>Darbuotojo lojalumas įmonei.</i> “
	Darbuotojų įgalinimas	„ <i>Suteikiam projekto vadovui galią.</i> “ „ <i>Suteikti galimybę darbuotojams tapti projektų vadovais.</i> “
	Projekto vadovas	„ <i>Tinkamo projekto vadovo paskyrimas.</i> “

Apibendrinat galima teigti, kad įmonėje, siekiant užtikrinti projektų sėkmę, yra analizuojami tiek kietieji, tiek minkštieji kriterijai, tačiau minkštieji laikomi svarbesniais. Atitinkamai ir kalbant apie veiksnius, kurie daro teigiamą įtaką projekto sėkmei, yra kalbama apie komandinį darbą ir darbuotojų įgalinimą, kuris didina jų pasitenkinimą darbu. Vyresnieji vadovai įvardina, kad darbuotojų įtraukimas į vykdymo procesą ir galios jiems suteikimas gali užtikrinti sėkmingą projekto įvykdymą kaip ir tinkamo projekto vadovo parinkimas.

4.4. Bendrakūra siekiant vertės suinteresuotiesiems

Šio tyrimo tikslas buvo išanalizuoti bendrakūros procesą formuojant projektų portfelį pasirinktoje įmonėje įtraukiant suinteresuotąsias šalis, kurios gali daryti įtaką projektų parinkimui ir įgyvendinimui. Teorinėje analizėje buvo išskirtos pagrindinės suinteresuotosios šalys tokios kaip: darbuotojai, tiekėjai ir klientai. Toliau respondentams užduodami klausimai buvo sudaryti pagal

keturias analizuojamo vertės bendrakūros teorinio modelio projekto aplinkoje, kurį paruošė Marcos Fuentes ir kt., (2019) fazes:

I fazė. Nustatymas ir numatymas strateginės vertės rezultatų.

II fazė. Vertės pasiūlymų projektavimas ir konfigūravimas.

III fazė. Vertės rezultatų tobulinimas ir pasiekimas.

IV fazė. Naujų vertės rezultatų valdymas ir realizavimas.

Toliau pateikiami gauti tyrimo duomenys ir jų analizė pagal proceso fazę, kuriai jie priklauso.

I Fazė. Nustatymas ir numatymas strateginės vertės rezultatų

Analizuojant šią bendrakūros fazę, respondentams buvo užduodami trys klausimai, kurie padeda atskleisti kaip yra kuriami projektai įmonėje, kurios iš bendrakūros sąveikų yra naudojamos dažniausiai. Remiantis teorine analize, ši fazė skirta suderinti strateginius poreikius ir lūkesčius tarp pagrindinių organizacijos suinteresuotųjų ir jos klientų. Remiantis analizuotu teoriniu modeliu, laikas šioje fazėje turi būti skirtas ištirti pasirinktą produktą ar paslaugą rinkoje arba pritaikyti jį, kad atitiktų kliento strateginius poreikius ir lūkesčius. Visų pirma, buvo bandoma išsiaiškinti, iš kur kyla idėjos naujiems projektams (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Projektų idėjų kilmė

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Įmonės išorė	Rinka	<p>„Bendraujant su būsimais partneriais.“</p> <p>„Idėjas diktuoja pati rinka, taip pat yra stebimi konkurentai.“</p> <p>„Dalį naujų idėjų ar pagerinimų pasiūlo klientai.“</p> <p>„Važiuojam į įvairias konferencijas. <...> stebim konkurentų darbą ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, važiuojam į pažintinius turus.“</p> <p>„Analizuojant konkurentų veiksmus ir paslaugas.“</p>
Įmonės vidus	Įmonės darbuotojai	<p>„Ieškau įkvėpimo kitų sėkmės istorijose.“</p> <p>„Manau bandom ieškoti idėjų aplink save.“</p> <p>„Atsiranda tiesiog „būnant nuolat atsimerkus“ ir dairantis.“</p> <p>„Ateina pačios. <...> stebint aplinką.“</p> <p>„Asmeniškai daug idėjų įmonei pasiūliau skaitydamas profesinę literatūrą – vadybos, rinkodaros ir pan. knygas.“</p>

Kalbantis su respondentais apie tai, iš kur jiems kyla idėjos naujiems projektams, pagal gautus rezultatus galima išskirti dvi sritis. Visų pirma, rinka, kurią sudaro tiek bendros globalios rinkos tendencijos, tiek stebimų konkurentų įvestos naujovės ir klientų pastebėjimai. Antra sritis, įmonės darbuotojai ir jų pačių patirtis, aplinkos analizė. Respondentė B3 apibendrina, kad: „Kuomet visa vadovų komanda galvoja apie savo padalinio darbą ir jo efektyvumą, tai nuolat stebi aplinką, rinką, konkurentus, kitus verslus, kitas rinkas. Dažnai naujas idėjas parsivežame iš atostogų. Dalį naujų idėjų ar pagerinimų pasiūlo klientai.“

Respondentai apklausos pradžioje buvo klausiami „*Papasakokite, kaip įmonėje vyksta naujo projekto kūrimas. Kas būna šio proceso iniciatorius?*“, atsakydami į šį klausimą respondentai kalbėjo plačiau ir išskyrė daugiau subkategorijų: generalinis direktorius, vyresnieji vadovai, darbuotojai, vartotojai, rinka ir konkurentai. Tačiau apibendrintos kategorijos išliko tos pačios, t. y. įmonės išorė arba įmonės vidus.

Respondentų buvo klausiami, ar jų nuomone vykdomi projektai įmonėje yra unikalūs. Respondentas B2 teigia, kad: „*Turime įvairių projektų. Santykio tarp unikalių ir jau darytų nežinau, bet nuojauta, kad unikalių mažiau.*“ Jam pritaria respondentė C3: „*Manau, kad mūsų įmonėje yra visokių projektų: ir unikalių, ir ne.*“ Remiantis pateiktais respondentų atsiliepimais galima daryti prielaidą, jog jie daugiau renkasi jau ankščiau įgyvendintus projektus, nes įkvėpimo jiems semiamasi iš aplinkos, sėkmės istorijų. Kaip teigė respondentė B2, dauguma projektų yra kuriama „*copy-paste*“² principu. Tačiau respondentė C5 teigė, kad: „*Bet manau yra ką naujo sukuriame, įsivedame kažką, ko kiti neturi, dar kol kas, pavyzdžiui, Lietuvoje.*“ Jai pritarė ir respondentė B2, kuri kalbėjo apie tai, jog būnant rinkos lyderiais reikia kartais įvesti į rinką naujoves, kurias vėliau kiti kopijuoja. Taigi, galima apibendrinti, jog respondentų nuomone įmonės projektai nebūtinai unikalūs globalios rinkos mastu, bet gali būti naujovė Lietuvos rinkoje. B2 respondentė išsakė, kad jos nuomone nėra itin svarbu, ar projektas unikalus, ar sukurtas remiantis kitų patirtimi, svarbiausia kokią pridėtinę vertę jis kuria įmonei ir kiek padeda būti rinkos lyderiais. Respondentė C6 išsakė nuomonę, kad visi įmonės projektai gali būti unikalūs, nors mintis gali būti matyta kitur, vis tiek ji yra adaptuojama pagal konkrečios įmonės poreikius. Jai pritaria ir respondentas A1: „*Manau, kad dalį mūsų daromų projektų galėtų atlikti ir išoriniai tiekėjai, galbūt jau yra ir gatavų sprendimų. Tačiau dėl veiklos specifikos nemaža dalis projektų yra unikalūs.*“

Kalbant apie projektų sukuriamą vertę, respondentų buvo klausiami, apie kurias iš trijų vertės rūšių, analizuotų teorinėje dalyje, jie dažniausiai pagalvoja kurdami naujus projektus (žr. 16 lentelę).

Išanalizavus respondentų atsakymus matoma, kad finansinė vertė jiems atrodo svarbiausia ir apie ją yra galvojama dažniausiai. Viena iš respondenčių teigia, kad įmonė visgi yra pelno siekiant organizacija, būtent todėl finansinė vertė yra svarbiausia.

Respondentė C5 neužtikrintai, bet užsimena ir apie patirties vertę, sakydama: „*Na dar, jeigu apie klientų pasitenkinimą galvojam, tai gal ir patirties?*“ Tačiau respondentė C6 patvirtina, kad būtent jos padaliniui patirties vertė yra svarbiausia: „*Man svarbiausia „experience“ dirbant paslaugų sferoje, kiekvieno projektu metu tu semiesi patirties. Pačio padalinio komandiškumo patirtis, augimo ir tobulėjimo patirtis, naujų žinių įgavimo patirtis. Patirties pasisemi kaip klientams tai atsiliepia, vėl tu turi dar vieną patirtį.*“ Kadangi abiejų respondenčių darbo pozicijos yra daugiau susijusios su tiesioginiu bendravimu su klientais ir jų geros savijautos užtikrinimu, galima manyti, jog jų veiklos sferoje būtent patirties vertė yra svarbiausia.

² Kopijavimo ir pritaikymo sau (aut. past.).

16 lentelė. Projektų kuriamos vertės rūšys

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Finansinė	<p>„Svarbiausia yra finansinė nauda.“</p> <p>„Dažniausiai finansinė.“</p> <p>„Svarbiausia mūsų visų projektų vertė yra finansinė.“</p> <p>„Manau visgi finansinė.“</p> <p>„Visuomet mąstoma apie finansinę dalį ir atsiperkamumą.“</p> <p>„Pirmiausia tai finansinė.“</p> <p>„Įmonei aišku finansinė.“</p> <p>„Pirmiausia – finansinę.“</p>
Patirties	<p>„Nes norim jiems gerą patirtį užtikrinti.“</p> <p>„Mano padaliniui patirtis yra svarbiausia.“</p>
Socialinė	<p>„Socialinis aspektas yra be galo svarbus.“</p> <p>„Kai kurie projektai yra visiškai socialiniai.“</p>

Apie socialinę vertę pasisakė tik respondentė B2: „Aišku yra kai kurie projektai, kurie yra visiškai socialiniai, tie tokie vadinami minkštieji, tai iš jų niekada nesitiki finansinės grąžos iš karto.“ Jai pritaria ir B3 respondentė, kuri irgi užsimena apie socialinę vertę: „Priklauso nuo projekto ir kam jis skirtas – klientų gerovei, darbuotojų gerovei, efektyvumui ir t. t. <...> Bet jei įgyvendintas projektas pagerins esmines įmonės sritis, tuomet lemia socialinę vertę.“ Apie įmonės projektų kuriamą vertę respondentė C2 teigia: „Verslas turėtų būti tvarus, našus, turintis prasmę ir turintis socialinę atsakomybę.“ O respondentas A1 išsakė mintį, kad: „Retesniais atvejais apie socialinę, tačiau tai nėra varantis kriterijus svarstant kiekvieną projektą, labiau prabanga.“ Todėl galima daryti prielaidą, jog įmonėje yra galvojama apie visas vertės rūšys, tačiau svarbiausia yra finansinė, antroji – socialinė vertė, o apie patirtį kalbama mažiausiai ir neužtikrintai.

Vertės pasiūlymų projektavimas ir konfigūravimas

Toliau tyrime buvo analizuojama antroji fazė, kurios tikslas – bendras paslaugų patirties projektavimas. Remiantis teorine analize, ši sąveika projekto komandai padeda kurti patirtį, gaunamą teikiant paslaugą ir po jos suteikimo. Visų pirma, respondentų buvo klausiama kaip klientai yra įtraukiami generuojant idėjas projektams (žr. 17 lentelę).

Kaip matoma 17 lentelėje, respondentų nuomonės pasidalijo į du metodus: anketas ir žodinę apklausą. Abu šie metodai yra nuolat taikomi įmonėje vienu metu tiek B2C, tiek B2B segmentuose. Apibendrintai, visi respondentai teigia, kad išorinių suinteresuotųjų šalių išsakyti pageidavimai ir pasiūlymai yra surenkami iš anketų arba užfiksuojami pokalbių metu ir tada pateikiami vadovo komandos svarstymui.

17 lentelė. Projektų idėjų generavimo metodai įtraukiant klientus

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Anketos	„Atsiliepimų anketose.“ „Iš jų tam tikrų atsiliepimų.“ „Renkam iš anketų.“ „Atsiliepimų anketose.“ „Mes darom klientų komentarų analizes.“
Žodinė apklausa	„Mėgstu vykdyti susitikimus gyvai.“ „Pokalbiai su klientais.“ „Išklausyti atitinkamas rinkas ir jų atstovus.“ „Klientų susitikimo metu.“

Paklausus, kodėl klientai nėra tiesiogiai įtraukiami į šį procesą, respondentė C3 išsakė nuomonę: „Mes norime, kad klientas matytų jau galutinį projekto vaizdą, o ne jo kūrimo, įgyvendinimo „virtuvę“. Mūsų klientas turbūt to net nesuprastų.“ B3 respondentė išsakė mintį, kad: „Buvo minčių mūsų lojalius klientus vis pakviesti išbandyti mūsų naujienas, pasiteirauti jų nuomonės kaip ekspertų, tačiau projektas taip ir liko „stalčiuose“. Tikėtina, kad klientų nuomonė būtų puiki pagalba.“ Taigi galima daryti prielaidą, jog įmonėje norima judėti bendrakūros kryptimi, tačiau, kaip sako respondentė C5: „Manau neįtraukiame dėl laiko stokos. Tokiems susitikimams vis tiek reiktų atrinkti klientus, kurie norėtų ir galėtų dalyvauti ir kad nuomonė būtų jų aktuali.“ Respondentas A1 irgi nurodė, kad klientai aktyviai nėra įtraukiami, bet dalyvauja to nežinodami. Jo teigimu: „Pavyzdys dabar – apyrankės su BAR kodais. Paleidome pilotinį projektą, kuomet stebime klientų patirtis, jų klausinėjame ar tinka apyrankės, nespaudžia, patogios naudoti ir t. t. Manau, kad ne kiekvienu atveju klientai gali objektyviai įvertinti visus projekto niuansus, tačiau jie gerai gali atstovauti būtent vartotojų pusę.“

Respondentė B2 atsakydama į klausimą, ar klientų įtraukimas galėtų padėti, išsakė savo palaikymą sakydama: „Ateičiai galbūt netgi turėti kažkokią „focus“ grupę, kurie galėtų tame dalyvauti, tik aišku jie turėtų atitikti tai, kas yra mūsų klientai. Na tai galbūt visai gera idėja ateičiai.“ Svarbu pastebėti, jog mintį ji tiek pradėjo, tiek užbaigė žodžiais „ateičiai“, galima daryti prielaidą, kad, nors idėja ir yra aktuali, kol kas organizacija nemato didelės galimos naudos, kad pradėtų ją taikyti. Tokį požiūrį patvirtino ir analizuota literatūra, kurioje buvo pateikta informacija, kad tyrimai rodo, jog būtent ši sąveika dažnai yra praleidžiama ir gali turėti neigiamą įtaką įmonės rezultatams. Todėl, siekiant pagerinti įmonės rezultatus, tokio proceso įtraukimas į įmonės projektų kūrimą galėtų prie to prisidėti.

Vertės rezultatų tobulinimas ir pasiekimas

Šioje apklausos dalyje buvo siekiama įsigilinti į sąveiką, skirtą patobulinti gaunamą rezultatų vertę projekto įgyvendinimo metu. Projektų įgyvendinimo metu problemos yra neišvengiamos ir dažnai atsiranda jau vykdant projektą. Nors kalbant apie minkštuosius kriterijus nei vienas iš respondentų nekalbėjo apie tiekėjus, visgi šioje apklausos dalyje atsiskleidė sunkumai, su kuriais respondentai

susiduria organizacijos aplinkoje vykdydami projektus. Dažniausiai kylančios problemos pateikiamos 18 lentelėje.

18 lentelė. Problemos, patiriamos bendraujant su tiekėjais

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Informacijos pateikimas	„Savalaikiu informacijos pateikimu.“ „Neįvykstančia iki galo komunikacija.“
Laikas	„Darbų vėlavimu.“ „Terminai ir darbo greitis.“ „Labai viskas užsitęsė.“ „Kažko neatvežė, kažko nepadarė ir panašiai.“ „Terminai yra labai sunkus reikalas.“ „Ilgi tiekimo terminai arba terminų nesilaikymas.“

Anot respondentų, dvi didžiausios problemos, su kuriomis jie susiduria, yra informacijos pateikimas ir laikas. Respondentė C1 atskleidė, kad organizacija kylančias problemas viduje yra linkusi spręsti kuo greičiau: „Didžiausia problema buvo iškilusi su savalaikiu informacijos pateikimu. Šiai problemai spręsti buvo sukurta informacijos pateikimo forma, kuri užtikrina, kad kiekvienas padalinys laiku sužino apie jiems paskirtas užduotis.“ Respondentė C3, kalbėdama apie laiką, teigia: „Kartais mes būname per greitai, jie – per lėti, arba atvirkščiai“, todėl galima daryti prielaidą, jog ši problema gali būti abipusė. Jai pritaria respondentė B3: „Tačiau tikiu, kad dažnai tai būna projekto planavimo, per vėlaus užsakymo ir panašios bėdos ir tik maža dalimi atvejų iš tiesų kalti tiekėjai.“ Respondentas B1 apibendrinamas teigia, kad tokie dalykai veikloje pasitaiko gana retai, todėl: „Neturiu įsimintinų patirčių. Viskas kažkaip įprastai vyksta.“

Gilinantį į priežastis įtraukti žemesnių pozicijų darbuotojus sprendžiant iškylančias problemas, respondentai buvo iškalbingesni ir galėjo pateikti daugiau pavyzdžių (žr. 19 lentelę).

Respondentai vienareikšmiškai sutiko, kad žemesnių pozicijų darbuotojų įtraukimas į problemų sprendimą projekto vykdymo metu turi tik teigiamą poveikį. Jie išskyrė dvi esmines priežastis, kodėl darbuotojai yra įtraukiami. Pirmoji priežastis – nauda įmonei. Čia atsiskleidė, kad labai svarbus veiksnys yra greitis. Respondentė C1 pabrėžia, kad įtraukus darbuotojus greičiau galima surasti problemos sprendimą. Respondentas B1 atskleidė, kad tokių situacijų pasitaiko dažniau nei tikimasi, kada tik darbuotojas esantis vietoje gali spręsti problemą: „Taip pat, jeigu problema „dega“, darbuotojas yra pačiame jos epicentre, o projekto vadovas gali būti išvykęs tada viską galima spręsti telefonu, taip randant greitą sprendimą.“

Kitas svarbus aspektas – darbuotojų turimos žinios, kurios prisideda prie greitų ir efektyvių sprendimų radimo. C3 teigia: „Ypač, jeigu problema yra būtent to darbuotojo darbo sferoje, jis kaip profesionalas gali pasiūlyti efektyvų ir greitą sprendimą“, jai pritaria respondentė C2, kuri pabrėžia: „Tu gali būti vadovaujantis darbuotojas, bet tu gali neturėti tiek reikiamos patirties įmonėje. Dažniausiai įvairaus sluoksnio ir profilio, ir atsakomybių darbuotojai turi tos kitos ar minkštos

kompetencijos, kurios tu neturi. “ Anot respondentų, darbuotojai tokiose pozicijose yra arčiau kliento, turi daugiau žinių, kurios gali padėti išspręsti problemas joms iškilus arba įspėti apie galimą jų atsiradimą ateityje dar projekto kūrimo metu.

19 lentelė. Priežastys, skatinančios įtraukti žemesnių pozicijų darbuotojus

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Nauda įmonei	Greitis	„Nuolatos įtraukiami nevadovaujantys darbuotojai, kad iškilusias nenumatytas situacijas išspręstume kuo greičiau.“ „Gali pasiūlyti efektyvų ir greitą sprendimą.“
	Turimos žinios	„Jis kartais turi gerų pastebėjimų.“ „Ypač tų darbuotojų, kurie turi daugiau patirties.“ „Nueini pas atsakingą darbuotoją ir jis tau visai paprastą sprendimą pasako.“ „Darbuotojai, kurie arčiausiai planuojamo projekto turi žinių.“ „Nes patirčių ir atstovaujama sričių įvairovė leidžia pažiūrėti į projektą iš skirtingų kampų, įvertinti projekto poveikį atskiroms sritims, iš anksto išvelgti galimas problemas.“
Nauda darbuotojui	Savirealizacija	„Galimybė būti atsakingu už projektą darbuotojams gali būti ir motyvacija, ir papildoma atsakomybė, ir savęs realizavimas nestandartinėse užduotyse.“
	Komandiškumas	„Čia yra komandiškumas sprendžiant problemas.“

Pasak respondentų, darbuotojų įtraukimas šiuo atveju gali turėti naudos ne tik įmonei, bet ir patiems darbuotojams. B3 atskleidė, kad: „Dalis jų būna netgi projekto vadovai, koordinatoriai. Generalinis direktorius pabrėžia, kad kuomet vykdomė svarbų projektą, nesvarbu kokios yra projekto vadovo pareigos, tačiau visi, kas susiję su projektu, turi padėti projekto vadovui ir netgi jo klausyti. Turime puikius atsakingus darbuotojus, tad dažniausiai jų įtraukimas labai pasiteisina. Ir dažnai projektas pajuda iš vietos būtent tada, kai vadovas deleguoja projektą žemesnes pareigas užimančiam darbuotojui.“ Jos nuomone, darbuotojai taip ugdomi ir skatinami domėtis savo aplinka, ją tobulinti. B3 pritaria respondentė C1, kuri teigia, kad taip įtraukiami darbuotojai jaučia daugiau atsakomybės už savo atliekamą darbą. Respondentė C3 atskleidė, kad jos nuomone, tokio įtraukimo metu darbuotojai turi galimybę parodyti savo gabumus ir galbūt netgi sulaukti paaugštinimo. Tačiau respondentė C6 atskleidė, kad labai sunku skatinti darbuotojų įsitraukimą ir komandiškumą: „Įmonėje dominuoja darbuotojai, kurie labai vertina savo komforto zoną, atlieka savo tiesiogines pareigas ir nenori niekur kitur dalyvauti. Viskas fainai, bet gerai, kai papildomus darbus atlieka kiti, aš tik savo pareigas atlieku ir niekur kitur neprisidedu, čia kaip minėjau to komandiškumo reikia.“ Ir iliustruodama situaciją papasakoja istoriją apie įvykusį potvynį viename iš korpusų, kada visi tuo metu dirbę darbuotojai turėjo bėgti ir spręsti problemą kartu, nepriklausomai nuo užimanų pareigų.

Tačiau paklausti apie klientų įtraukimą sprendžiant projekto problemas jo vykdymo eigoje, visi respondentai, susiję su įmonės B2C veikla, atsakė, kad tai nėra vykdoma. Respondentė B3 teigė:

„Neatsimenu projekto, kurio eigoje būtume įtraukę klientus. Jie dažniausiai jau tik gauna rezultatą“, respondentė C3: „Bet man tikrai nekiltų mintis įtraukti klientus sprendžiant problemas.“ Respondentė C5 minėjo, kad jeigu klientas tiesiogiai dalyvauja problemoje, galbūt galima tai vertinti, kaip jo įtraukimą į sprendimo paieškas, tačiau, anot jos: „Bet, kad turėtume klientą kaip patarėją, į kurį nuolat kreiptumėmės, tai ne.“ Respondentė C6 atskleidė, kad įmonėje pasitaiko atvejų, kai įtraukiami klientai, bet tai dažniausiai nėra planuotas procesas iš įmonės pusės: „Pavyzdžiui, ateina pas mane su skundu, pasako problemines vietas ir čia mums auksinė informacija, nes matom problemą, kurią galim spręsti čia ir dabar. Dažnai tokie klientai dar ir pasiūlymų turi, aišku ne visada jie teisingi būna, bet kartais tikrai gerų minčių pasiūlo.“

Respondentai, vykdančys veiklą B2B rinkoje, yra šiek tiek atviresni klientų įtraukimui, bet taip pat nėra tuo iki galo užtikrinti. Respondentė C1 sako: „Retais atvejais su klientais pasitariame, kuris jiems geresnis būtų problemos sprendimas“, respondentas B1: „Nepasakyčiau. Neturiu tvirtos nuomonės, bet tikiu naudos gautume.“ Respondentė C2 apibendrina, jog tokia veikla galbūt turėtų teigiamos įtakos: „Jeigu tokiai situacijai susiklosčius ir manytume, kad tai galėtų išspręsti, tai manau, kad įtrauktume. <...> Bet, jeigu trauktume, tai tikėtina, tai tikrai netrukdytų, jeigu toks principas būtų priimtas.“ Galima daryti prielaidą, kad B2B veikla yra atviresnė klientų įtraukimui, lyginant su B2C analizuojamoje įmonėje.

Naujų vertės rezultatų valdymas ir realizavimas

Organizacijos dažnai iš anksto neapgalvoja, kaip vykdymo etape bus valdomi atsiradę vertės rezultatai. Todėl labai svarbu po projekto užbaigimo surinkti duomenis ir analizuoti, kokią vertę gavo suinteresuotosios šalys ir ar yra ja patenkintos. Šioje apklausos dalyje buvo klausama, kaip yra renkami duomenys po projekto įvykdymo (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Grįžtamojo ryšio rinkimo metodai

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Anketos	„Popierinės anketos registratūroje, siunčiam taip pat ir el. paštu po išvykimo.“ „Taip, irgi per anketas.“ „Klientai pildo atsiliepimų anketas.“
Žodinė apklausa	„Atliekama žodinė apklausa.“ „Būtų galima pavadinti apklausos būdu.“ „Klientų susitikimai <...>, kuriuose klientai išsako savo nuomonę apie naujoves.“
Stebėjimas	„Pradėjus gaminti per pusryčius ir vakarienę patiekalus maitinimo salėje, stebime kiek žmonių prieina, paragauja.“

Kaip matoma iš gautų rezultatų, pasirinkti metodai nesikeičia – anketos ir žodinės apklausos, tačiau viena respondentė paminėjo naują taikomą metodą – *stebėjimą*. Kiti respondentai apie tai neužsimena, todėl tikėtina, kad tai įmonėje taikoma retai ir, jei taikoma, tai ne visuose padaliniuose.

Tyrimo metu paaiškėjo svarbus veiksnys, kuris gali turėti įtakos vertinant grįžtamąjį ryšį ir sukurtą vertę suinteresuotiesiems. Įmonė nevykdo atskirų apklausų po projekto įvykdymo. Respondentė C3 atskleidė: „Dažniausiai atskirai nerenkame informacijos apie pasitenkinimą, tačiau stebime ir analizuojame jų bendrus atsiliepimus, kuriuose gerai atsispindi kiek jie yra pasitenkinę vykdomais projektais“, respondentė B3 patvirtina: „Atsižvelgiame į bendrą vertinimo rezultatą, ar jis gerėja, ar blogėja. Ir dažniausiai tik spėliojame, ar projektas turėjo įtakos rezultatui. Tiesiogiai apie konkrečius projektus grįžtamojo ryšio nerenkame.“ Respondentė B2 apibendrina, kodėl nevykdomos papildomos apklausos ir analizuojami tik bendrai surinkti duomenys: „Didžioji dalis mūsų projektų tai yra procesų ir tam tikrų naujovių įdiegimas, tai tiesiog žiūrime kaip klientai tai vertina, kaip tai atsispindi bendrų procesų vertinime, per apklausas.“

Respondentė C5 užsimena apie retus atvejus, kada yra vykdomos specializuotos apklausos: „Kartais, kai turim praktikantus, tai padarom trumpas apklausas kai kažką pakeičiam. Bet čia daugiau išimtis, nei taisyklė.“ Tikėtina, jog klientai išsako savo nuomonę anketose ganėtinai greitai po įvykusių pokyčių, todėl įmonė nemato poreikio vykdyti atskiras apklausas apie įvykusius pokyčius. Tačiau įvykdžius didesnės apimties pokyčius, kurie neapima tik proceso tobulinimo, o galbūt naujos paslaugos įvedimą, remiantis literatūros analize, turėtų būti atliekamos atskiros apklausos siekiant surinkti tikslius rezultatus. Taip pat tikėtina sulaukti didesnės atsakomybės iš projekto vykdytojų, siekiant užtikrinti kokybišką sukuriamą vertę.

Nors grįžtamasis ryšys apie atskirus projektus nėra renkamas atskirai, tačiau respondentai pakankamai išsamiai apibūdino, kodėl organizacija bendrai renka klientų grįžtamąjį ryšį ir kokia šio proceso svarba. Pagal gautus respondentų atsakymus šio proceso motyvus galima suskirstyti į keturias kategorijas: pasiruošimas, klaidų vengimas, tobulėjimas ir pasiteisinimas (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. Grįžtamojo ryšio analizės motyvai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Praktiniai motyvai	Pasiruošimas	„Padeda, kaip sakant, sekančiam kartui pasiruošti.“ „Pagal juos pakoreguoja strateginius metų planus.“
	Klaidų vengimas	„Nedaryti tų pačių klaidų.“ „Sekančiuose projektuose nekartoti klaidų.“ „Principas – iš klaidų mokomės.“ „Ar kažką naujo darydami kitur neapsileidom.“
	Tobulėjimas	„Padaryti tą projektą tobulesnį.“ „Siekiant tobulėti ir teikti kokybiškesnes paslaugas.“ „Kokios bėdos iškyla ir kaip galim tobulinti toliau.“
	Pasiteisinimas	„Stebime ar projektas pasiteisino.“ „Ar teisingu keliuėjome.“

Iš gautų rezultatų matoma, kad respondentai dažniausiai siekia išvengti klaidų ateityje. Dažnai minima, kad norima išvengti klaidų, bet respondentė C5 užsimena ir apie tai, jog kartais pasitaiko įgyvendinant naujus projektus, užmiršamos jau įprastos, vykstančios veiklos. Todėl grįžtamojo ryšio

procesas padeda išvengti kitų sričių užmiršimo klaidos. Anot respondentų, tobulėjimas irgi yra svarbus motyvas analizuojant grįžtamąjį ryšį. Respondentė C1 teigia: „*Siekiant tobulėti ir teikti kokybiškesnes paslaugas, stengiamės atsižvelgti į pastabas, kad gerėtų kokybė tiek kaip įmonės, tiek aš atskirai dirbdama su savo individualiais projektais.*“ Respondentė B3 atskleidė, kad klientų atsiliepimai turi įtakos ne tik projektams, apie kuriuos rašoma, bet ir planuojant ateities projektus: „*Per strategines metines sesijas TOP vadovų komanda peržvelgia klientų atsiliepimus ir siūlymus, ir pagal juos pakoreguoja strateginius metų planus.*“

Tačiau paklausus kaip organizacija užtikrina šios informacijos išsaugojimą ir panaudojimą, respondentai kalbėjo gana neapibrėžtai, negalėdami išskirti tikslaus būdo ar vietos, kur ta informacija saugoma. Nors respondentė B2 nurodė, kad klientų atsiliepimai yra analizuojami įvairiai – gali būti skirstomi pagal laikotarpį (savaitė, mėnesis, metai) ir pagal kitus įmonės nusistatytus kriterijus (respondento pasirinkta anketos kalba, buvimo laikotarpis, pasirinktas paslaugų paketas). Apie šios informacijos prieinamumą darbuotojams niekas neužsiminė. Respondentė C6 išsakė mintį, jog norint užtikrinti tokių duomenų panaudojimą, visų pirma, reikalingas analitikas, kuris gebėtų juos apdoroti ir pateikti, taip pat ir duomenų bazė, kur tie duomenys būtų prieinami. Šiuo metu įmonė tokių resursų neturi.

4.5. Bendrakūra grįsto projektų portfelio formavimo tyrimo apibendrinimas ir diskusija

Apžvelgus analizuotos įmonės patirtį įtraukiant suinteresuotąsias šalis į bendrakūra grįsto projektų portfelio formavimą, galima pastebėti, jog įtraukimas į projektų kūrimo procesą ir projektų portfelio formavimą priklauso nuo suinteresuotosios šalies artumo įmonei. Teorinėje analizėje buvo išskirtos pagrindinės suinteresuotosios šalys, tokios kaip: darbuotojai, tiekėjai ir klientai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad daugiausiai įtraukiami yra vadovų komandai priklausantys vyresnieji vadovai ir generalinis direktorius, mažiau įtraukiami žemesnės pozicijos vadovai ir labai retais atvejais tiesiogiai įtraukiami klientai. Apie tiekėjų įtraukimą nekalbėjo nei vienas iš respondentų. Dažniausiai įsitraukimas pasireiškia dalyvavimu generuojant idėjas, išsakant pastabas dėl planuojamo vykdyti projekto, siūlant tobulinimo idėjas jau įvykdytiems projektams.

Analizuojant duomenis buvo pastebėta, kad klientai tiesiogiai įtraukiami tik kuriant pasiūlymus B2B segmente, klientai iš B2C segmento dalyvauja tik netiesiogiai, bet daro didelę įtaką planuojamiems vykdyti projektams. Taip pat, remiantis tyrimo duomenimis, matoma, kad šiuo metu klientų tiesioginis įtraukimas į projektų portfelio formavimą nėra vykdomas, bet respondentų vertinamas kaip galima alternatyva vykdyti ateityje.

Iš gautų rezultatų matoma, kad įmonei yra svarbūs visi kietieji kriterijai: laiko, sąnaudų, našumo, ekonominės sėkmės ir kokybės. Tačiau mokslinėje literatūroje akcentuojama ir minkštųjų kriterijų, tokių, kaip projektų komandos narių pasitenkinimas ir klientų pasitenkinimas, svarba. Projektų portfelio suinteresuotosios šalys neabejotinai gali daryti įtaką tiek projektų portfelio kuriamai vertei, tiek ir pačios įmonės veiklai.

Remiantis respondentų projektų portfelio valdymo ir veiklos įmonėje patirtimi, buvo išskirta ir daugiau veiksnių, lemiančių projektų sėkmę. Respondentų nurodyti veiksniai buvo suskirstyti į dvi kategorijas:

- Procesiniai veiksniai: komunikacija, kontrolė ir planavimas.
- Žmogiškieji veiksniai: komanda, darbuotojų lojalumas, darbuotojų įgalinimas, projekto vadovas.

Respondentų įvardinti procesiniai veiksniai yra susiję su darbo kontrole ir komunikacijos užtikrinimu, vidinio aiškumo poreikiu. O žmogiškieji veiksniai daugiau koncentruoti į pačio darbuotojo gerovę. Kadangi vyresnieji vadovai įvardina, kad darbuotojų įtraukimas į vykdymo procesą ir galios jiems suteikimas gali užtikrinti sėkmingą projekto įvykdymą ir daro teigiamą įtaką projekto sėkmei, per komandinio darbo skatinimą didina jų pasitenkinimą atliekamu darbu. O tai yra vienas iš dviejų svarbiausių minkštųjų kriterijų įmonėje.

Siekiant išanalizuoti bendrakūros procesą formuojant projektų portfelį pasirinktoje įmonėje įtraukiant suinteresuotąsias šalis, buvo remiamasi vertės bendrakūros proceso projekto aplinkoje teoriniu modeliu.

I fazė. Nustatymas ir numatymas strateginės vertės rezultatų

Visų pirma, respondentai atsakė į klausimą apie jų įmonėje vykdomų projektų idėjų kilmę. Respondentų atsakymuose atsispindėjo, jog idėjas jie randa įmonės išorėje, dažniausiai jas pasirenka iš rinkoje esančių konkurentų ir partnerių patirties, išgirsta įvairiose konferencijose gilindami savo žinias, arba įmonės viduje, kur daugiau galimybių turi pasisakyti įmonės darbuotojai visose pozicijose. Idėjų kilmę jie sieja tiek su perskaitoma informacija knygoje ar kituose šaltiniuose, tiek su turimomis asmeninėmis patirtimis.

Taip pat respondentų buvo klausama apie projektų unikalumą įmonėje, kurioje jie dirba. Kadangi idėjų naujiems projektams jie semiasi iš aplinkos, dauguma respondentų sutiko, kad įmonės projektai nėra visiškai unikalūs, tačiau jie turi unikalumo bruožų, kurie atsiskleidžia pritaikant projektus ar apjungiant kelias idėjas į vieną ir pritaikant būtent šiai įmonei.

Generuojama projektų vertė yra labai svarbus aspektas kuriant projektus. Respondentai vienareikšmiškai teigė, kad įmonėje svarbiausia yra finansinė generuojama projektų vertė, tačiau jie stengiasi galvoti tiek apie patirties, tiek apie socialinę vertę.

II fazė. Vertės pasiūlymų projektavimas ir konfigūravimas

Vertės projektavimui labai svarbus visų suinteresuotųjų šalių dalyvavimas, nes tik taip projekto konfigūravimo etape galima išaiškinti svarbiausius poreikius ir reikalavimus, kuriuos turi atitikti vykdomas projektas. Iš tyrimo duomenų matome, kad klientų, kaip pagrindinės suinteresuotosios šalies, kuri gauna tiesioginę projekto sugeneruotą vertę, į šį procesą įmonė tiesiogiai neįtraukia. Respondentai akcentavo, kad šios suinteresuotosios šalies nuomonė ir pageidavimai yra labai svarbūs, dažnai būna pagrindu naujiems projektams kurti. Tačiau jų pageidavimai yra analizuojami jiems juos pateikus po pasinaudojimo paslaugomis, yra pritaikomi esamiems projektams tobulinti ir naujiems kurti. Tyrimo metu net keli respondentai išsakė nuomonę, kad, nors šis procesas anksčiau nebuvo vykdomas, galbūt tai yra idėja dar vienam naujam projektui.

III fazė. Vertės rezultatų tobulinimas ir pasiekimas

Pasiekti ir tobulinti vertės rezultatus gali padėti net keli šiame procese dalyvaujantys suinteresuotieji. Pirmiausia, respondentų buvo klausama su kokiais sunkumais jie susiduria projekto vykdymo metu bendraudami su tiekėjais. Dažniausias atsakymas buvo problemos, susisijusios su laiko valdymu –

pristatymas, terminų nesilaikymas ir pan. Tačiau jų teigimu problemos yra greitai išsprendžiamos, dalis respondentų įvardijo negalintys prisiminti tokių pavyzdžių, jų nuomone viskas vyksta gana sklandžiai.

Analizuojant duomenis apie žemesnių pozicijų darbuotojų įtraukimą į projektų problemų sprendimą jaučiamas daug didesnis aktyvumas. Respondentai vienbalsiai sutinka, kad toks įtraukimas yra vienareikšmiškai naudingas tiek siekiant pagreitinti problemos sprendimą, tiek gauti naudingų žinių iš kitų darbuotojų. Atitinkamai jie pastebi ir naudą darbuotojui, kuris gali save realizuoti neįprastose darbinėse situacijose ir augti kartu su įmone, taip ugdoma mokėjimo dirbti komandoje savybė.

Visiškai priešingi rezultatai buvo gauti analizuojant klientų, kaip suinteresuotosios šalies, įtraukimą į problemų sprendimą. Respondentai teigė, kad ši praktika nėra taikoma, o jeigu ir pasitaiko tokių atvejų, tai dažniausiai pats klientas yra tiesiogiai susijęs su problema, yra jos dalis.

IV fazė. Naujų vertės rezultatų valdymas ir realizavimas

Siekiant geriau suprasti projektų sugeneruotą vertę projekto vykdymo metu svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš tų, kurie gauna šiuos rezultatus. Apklausus respondentus, kokiais būdais jie renka tokio pobūdžio informaciją, buvo išskirti trys metodai: anketinė apklausa, žodinė apklausa, stebėjimas. Tyrimo metu paaiškėjo, kad įmonėje labai retai yra vykdomas atskirų projektų gautų rezultatų vertinimas, dažniausiai duomenys yra renkami iš bendrų anketų. Todėl ne visi klientų, kaip pagrindinės suinteresuotosios šalies, kurie gauna vertę iš į juos orientuotų projektų sukurtų rezultatų, gali išsakyti savo nuomonę, o gauti duomenys yra daugiau bendriniai. Tačiau respondentai užtikrina, kad visa gauta informacija jiems yra labai svarbi, jie ją nuolat analizuoja ir ieško būdų kaip pritaikyti praktikoje. Apklaustųjų nuomone, tokios informacijos rinkimas ir analizė turi teigiamą poveikį ateities projektams, padeda pasirošti ateities projektams, prisideda prie ateities klaidų išvengimo. Taip pat pagal gautus atsiliepimus yra vertinimas projektų pasiteisinimas, skatinamas darbuotojų ir organizacijos tobulėjimas.

Dar viena problema, su kuria susiduria respondentai šioje organizacijoje, yra surinktos informacijos saugojimas ir dalijimasis. Šiuo metu ji nėra kaupiama centralizuotai ir nėra visiems prieinama. Dažniausiai ji yra gaunama pareikalavus susirinkimui, ataskaitų pristatymui.

Apibendrinat gautas tyrimo išvadas, galima teigti, kad įmonėje yra vykdomas bendrakūros procesas, siekiant pagerinti projektų įgyvendinimą, suformuoti sėkmingą projektų portfelį, tačiau trūksta klientų ir tiekėjų, kaip suinteresuotųjų šalių, įtraukimo į šį procesą.

Išvados

Apibendrinant teorinę analizę ir empirinį suinteresuotųjų šalių bendrakūra grįstą projektų portfelio formavimo tyrimą, galima daryti tokias išvadas:

1. Atlikus probleminę analizę nustatyta, kad įmonės, norėdamos išlikti rinkoje, užimti lyderių pozicijas ir suteikti klientams jų laukiamą vertę, turi skirti kur kas daugiau dėmesio klientų poreikių išsiaiškinimui nei anksčiau. Vienas iš būdų tai padaryti yra įtraukti klientus į projektų kūrimo procesą. Tačiau remiantis literatūros analize galima pastebėti, jog dar ne visos organizacijos yra pasiruošusios vykdyti projektinę veiklą, užtikrinti visų procesų kokybišką įvykdymą. Todėl labai mažai iš jų jau dabar įtraukia klientus į projektų kūrimo procesus. Kadangi apibendrinus probleminę analizę nustatyta, kad tyrimai, analizuojantys kelias projekto suinteresuotąsias šalis vienu metu, yra reti, o šiuo požiūriu analizuotų projektų portfelių formavimų tyrimų nebuvo rasta, aktualu atlikti empirinį tyrimą siekiant išsiaiškinti ar tokia praktika yra vykdoma Lietuvoje ir kaip ji veikia.
2. Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad:
 - vartotojai, darbuotojai, akcininkai ir tiekėjai gali būti laikomi pagrindinėmis organizacijos suinteresuotosiomis šalimis, nes dažniausiai sąveikauja su organizacija, turi didelę įtaką jos veiklai. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas projekte gali prisidėti prie jo rezultatų pagerinimo ir yra būtinas siekiant ilgalaikės organizacijos sėkmės. Organizacijos išitraukimas ir tvirtų santykių su įvairiomis suinteresuotosiomis šalimis plėtojimas yra svarbi vertės kūrimo sudedamoji dalis.
 - Projektų portfelio sėkmei įtakos turi tiek kietieji, tiek ir minkštieji kriterijai, tačiau mokslininkai teigia, kad minkštieji kriterijai turi daugiau įtakos projekto sėkmės užtikrinimui. Pagrindiniai mokslininkų išskirti minkštieji kriterijai yra tiesiogiai susiję su suinteresuotomis šalimis, nes jais siekiama užtikrinti jų pasitenkinimą. Organizacijai taip pat labai svarbu, kad visi projektai portfelyje būtų subalansuoti ir padėtų organizacijai įgyvendinti išskeltus tikslus bei sukurti norimą vertę suinteresuotiesiems.
 - Anot analizuotų autorių, planuojama projekte sukurti vertę turėtų būti labiausiai siejama su klientais, nes jie yra pagrindinė suinteresuotoji šalis, kuri vidutinės trukmės ir ilgalaikėje perspektyvoje įsisavina sukurtą vertę. Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į projektų kūrimą ir projektų portfelio formavimą sukuria daugialypę naudą suinteresuotosioms šalims ir organizacijai, kurią galima išreikšti finansiniais, funkciniais, socialiniais ir emociniais aspektais.
 - Vertės bendrakūra gali būti apibrėžiama kaip interaktyvus procesas, kuriuo siekiama padidinti suinteresuotųjų šalių gaunamus vertės rezultatus kaip galutinį tikslą. Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į projektų bendrakūrą prisideda prie projektų portfelio formavimo ir gali pagerinti jo sukurtus vertės rezultatus visiems suinteresuotiesiems. Šio proceso metu projekto pradžioje įtraukus kuo daugiau suinteresuotųjų šalių galima iš anksto numatyti svarbiausias vartojimo vertes (angl. *values-in-use*) projekto vykdymui ir taip užtikrinti suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą.

3. Pagal suformuluotą metodiką atliktas tyrimas, kurio metu, naudojant pusiau struktūruoto interviu metodą, surinkti duomenys iš respondentų padėjo atskleisti bendrakūros taikymo patirtį kuriant projektus ir formuojant projektų portfelius. Tyrimo metu paaiškėjo, kad:
- Projektų portfelio formavimui įmonėje daugiausiai įtakos turi suinteresuotos šalys – generalinis direktorius ir vyresnieji vadovai, o kiti darbuotojai ir klientai įsitraukia tik į pavienių projektų kūrimą. Klientai į šiuos procesus yra įtraukiami dažniausiai tik netiesiogiai.
 - **I fazėje. Nustatymas ir numatymas strateginės vertės rezultatu** – yra generuojamos idėjos naujiems projektams jų ieškant įmonės ir darbuotojų aplinkoje. Projektų unikalumas pasireiškia per projektų pritaikymą būtent organizacijai, pagal jos poreikius. O svarbiausia kuriama vertė yra finansinė.
 - **II fazėje. Vertės pasiūlymų projektavimas ir konfigūravimas** – pagrindinių vertę gaunančių suinteresuotųjų šalių, klientų, tiesiogiai įmonė į šį procesą neįtraukia, bet iš jų gautą informaciją labai vertina ir panaudoja savo veikloje. Ši fazė yra labai svarbi norint išsiaiškinti suinteresuotųjų šalių poreikius ir užtikrinti jų įgyvendinimą
 - **III fazėje. Vertės rezultatų tobulinimas ir pasiekimas** – išryškėjo žemesnių pozicijų darbuotojų įtraukimas į projektų vykdymą, kuris, remiantis tyrimo rezultatais, turi tiek naudos įmonei, tiek patiems darbuotojams. Tačiau tiekėjų įtraukimas įmonėje nėra svarstomas, nors jie taip pat yra viena iš suinteresuotųjų šalių. O klientai šiuo metu, kaip minėta anksčiau, nėra tiesiogiai įtraukiami, bet ateityje tokia galimybė nėra atmetama.
 - **IV fazėje. Naujų vertės rezultatų valdymas ir realizavimas** – suinteresuotųjų šalių grįžtamasis ryšys po projektų įvykdymo yra labai svarbus. Įmonėje, remiantis tyrimo duomenimis, yra priimami sprendimai kuriant ateities projektus, nustatant įmonės strategiją būtent atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių grįžtamąjį ryšį. Tačiau įmonėje nėra vykdomi pagrindinės suinteresuotosios šalies, klientų, pasitenkinimo tyrimai po kiekvieno įvykdyto projekto. Jų nuomonę stengiamasi sužinoti per bendras apklausos anketas, vertinančias visus įmonėje vykstančius procesus, bendraujant asmeniškai ir stebint, todėl galimai yra prarandama dalis duomenų. Taip pat trūksta duomenų sisteminimo ir pateikimo visiems organizacijos vidiniams suinteresuotiesiems.

Rekomendacijos

Atsižvelgiant į teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatus, organizacijoms, norinčioms įtraukti suinteresuotąsias šalis į projektų portfelio kūrimą, rekomenduotina:

- **Vykdyti potencialių suinteresuotųjų šalių atranką, kurios galėtų dalyvauti bendrakūros procese.** Sukurti sistemą, kurios pagalba būtų galima atrinkti suinteresuotuosius, kurie galėtų ir norėtų dalyvauti organizacijos projektų portfelio bendrakūroje jiems tinkamoje aplinkoje ir tinkamu laiku.
- **Vykdyti tiesioginį suinteresuotųjų šalių įtraukimą į projektų portfelio formavimo procesą.** Šiuo metu labai trūksta klientų, kaip vienos svarbiausių, suinteresuotosios šalies tiesioginio įtraukimo.
- **Rinkti grįžtamąjį ryšį tikslingai po kiekvieno projekto.** Norint gauti tikslius duomenis apie įvykdyto projekto pasiteisinimą ir sukurtą vertę suinteresuotiesiems, svarbu analizuoti duomenis, surinktus būtent apie tą projektą. Bendros išvalgos neužtikrina gautų duomenų kokybės ir apsunkina analizę, užtrunka ilgesnį laiką, kol galima įvertinti projekto aktualumą.
- **Sukurti grįžtamojo ryšio kaupimo ir analizavimo sistemą.** Gauto grįžtamojo ryšio prieinamumas visiems organizacijos nariams yra labai svarbus veiksnys, kuris gali padėti užtikrinti geresnių projektų kūrimą ir klaidų vengimą.

Literatūros sąrašas

1. A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide) (5th ed.). (2013). Newtown Square [Pa.]: PMI.
2. Aaltonen, & Kujala. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381-397.
3. Abdallah, S. B., & Sicotte, H. (2018). A Real Options Analysis of Project Portfolios: Practitioners' Assessment. *Journal of Modern Project Management*,
4. Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long range planning*, 44(3), 179-196.
5. Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: A structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796-821.
6. Alexandrova, M. (2017). Project Portfolio Management Processes: Survey Evidence from Bulgarian Project-Oriented Organizations. [žiūrėta 2018-10-30]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/322233962_Project_Portfolio_Management_Processes_Survey_Evidence_from_Bulgarian_Project-Oriented_Organizations
7. Antanavičiūtė, R. (2014). Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo teoriniai aspektai. *Tiltas į Ateitį = The Bridge to the Future : [elektroninis Išteklius]*, (1), 474-477.
8. Asher, C., Mahoney, J. and Mahoney, J. (2005), "Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm", *Journal of Management and Governance*, Vol. 9 No. 1, pp. 5-32
9. Bakanauskienė, Irena, Staniulienė, Sonata, & Žirgūtis, Vytautas. (2016). Corporate social responsibility: The context of stakeholders pressure in Lithuania. *Polish Journal of Management Studies*, 13(1), 18-29.
10. Bakanovė, Agnė, Bagdonienė, Liudmila, and Rai, Sudhanshu. "Bendrakūros Kompleksiškumas Išteklių, Tiekimo Grandinės Valdymo Ir Atvirųjų Inovacijų Teorijų Sandūroje." *Ekonomika Ir Vadyba: Aktualijos Ir Perspektyvos : Mokslo Straipsnių Rinkinys 4* (2012): 188-96. Web.
11. Beringer, Jonas, & Kock. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830-846.
12. Bilgin, Eken, Ozyurt, Dikmen, Birgonul, and Ozorhon. "Handling Project Dependencies in Portfolio Management." *Procedia Computer Science* 121 (2017): 356-63. Web.
13. Bos-de Vos, Volker, and Wamelink. "Enhancing Value Capture by Managing Risks of Value Slippage in and across Projects." *International Journal of Project Management* (2019): *International Journal of Project Management*. Web.
14. Būda, V. (2018). *Aiškinamasis projektų valdymo terminų žodynas* (2-asis patais. leid. ed.). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
15. Daunorienė, Asta, & Bučinskienė, Aurelija. (2016). Stakeholders impact analysis in higher education study projects. *Project Management Development - Practice and Perspectives : 5th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*, Riga, Latvia, April 14-15, 2016 : Conference Proceedings, 54-66.
16. Davis, K. (2017). An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management*, 35(4), 604-617.
17. Deutsch, Y., & Valente, M. (2013). Compensating Outside Directors with Stock: The Impact on Non-Primary Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 67-85.

18. Dobrovolskienė, N., & Tamošiūnienė, R. (2016). Sustainability-oriented financial resource allocation in a project portfolio through multi-criteria decision-making. *Sustainability*, 8(5), 485.
19. Dobrovolskienė, N., & Tamošiūnienė, R. (2014). Resource allocation in project portfolio management: Practice in the Baltic States. *KSI Transactions on Knowledge Society : A Publication of the Knowledge Society Institute*, 7(1), 28-31.
20. Emerson Wagner Mainardes, Helena Alves, Mario Raposo, (2011) "Stakeholder theory: issues to resolve", *Management Decision*, Vol. 49 Issue: 2, pp.226-252, <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/00251741111109133>
21. Fuentes, Smyth, and Davies. "Co-creation of Value Outcomes: A Client Perspective on Service Provision in Projects." *International Journal of Project Management* (2019): *International Journal of Project Management*. Web.
22. Garvare, R., & Johansson, P. (2010). Management for sustainability – A stakeholder theory. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(7), 737-744.
23. Ghasemi, F., Sari, M. H. M., Yousefi, V., Falsafi, R., & Tamošaitienė, J. (2018). Project Portfolio Risk Identification and Analysis, Considering Project Risk Interactions and Using Bayesian Networks. *Sustainability*, 10(5), 1609.
24. Gil-Lafuente, A., & Barcellos Paula, L. (2013). Algorithm applied in the identification of stakeholders. *Kybernetes*, 42(5), 674-685.
25. Grönroos, Christian. "Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates?" *European Business Review* 20.4 (2008): 298-314. Web.
26. Yousefi, V., Haji Yakhchali, S., Šaparauskas, J., & Kiani, S. (2018). The impact made on project portfolio optimisation by the selection of various risk measures. *Engineering Economics*, 29(2), 168-175.
27. Jankauskaitė, D. (2014). Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas. Tiltas į Ateitį = The Bridge to the Future : [elektroninis išteklius], (1), 491-496.
28. Jonas, D. (2010). Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance. *International Journal of Project Management*, 28(8), 818-831.
29. Jurgens, Berthon, Edelman, & Pitt. (2016). Social media revolutions: The influence of secondary stakeholders. *Business Horizons*, 59(2), 129-136.
30. Kardelis K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras
31. Kharat, V. J., & Naik, B. K. R. (2018). Best Practices in Project Portfolio Management for dynamic decision making. *Journal of Modern Project Management*, 88–95
32. Kivits, R. (2011). Three component stakeholder analysis. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 5(3), 318-333.
33. Kovács, Kelemen, Kiss, Kalóczkai, Fabók, Mihók, . . . Molnár. (2017). Evaluation of participatory planning: Lessons from Hungarian Natura 2000 management planning processes. *Journal of Environmental Management*, 204(Pt 1), 540-550.
34. Labanauskis, Rimvydas, & Ginevičius, Romualdas. (2017). Role of stakeholders leading to development of higher education services. *Engineering Management in Production and Services*, 9(3), 63-75.

35. Leonidou, Christofi, Vrontis, & Thrassou. (2018). An integrative framework of stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurship development. *Journal of Business Research*, *Journal of Business Research*.
36. Lynda Bourne, Derek H.T. Walker, (2008) "Project relationship management and the Stakeholder Circle™", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 1 Issue: 1, pp.125-130
37. Liu, Van Marrewijk, Houwing, and Hertogh. "The Co-creation of Values-in-use at the Front End of Infrastructure Development Programs." *International Journal of Project Management* (2019): *International Journal of Project Management*. Web.
38. Martinsuo, M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31(6), 794-803.
39. Matulevičienė, M. (2018). Organizacijos reputacijos įtaka suinteresuotųjų šalių pasitikėjimui organizacija: Daktaro disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
40. Matulevičienė, Miglė, & Stravinskienė, Jurgita. (2015). The importance of stakeholders for corporate reputation. *Inžinerinė Ekonomika = Engineering Economics*, 26(1), 75-83.
41. Mazur, & Pisarski. (2015). Major project managers' internal and external stakeholder relationships: The development and validation of measurement scales. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1680-1691.
42. Mikulskienė, Birutė, & Švaikauskienė, Simona. (2017). Towards typology of stakeholders: A case of Lithuanian higher education. *Higher Education Quarterly*, 71(1), 97-124.
43. Montajabiha, M., Arshadi Khamseh, A., & Afshar-Nadjafi, B. (2017). A robust algorithm for project portfolio selection problem using real options valuation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 386-403.
44. Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775.
45. Namdarpour, Fahimeh, Maryam Fatehizade, Fatemeh Bahrami, and Rahmatollah Mohammadi Fesharaki. "How Rumination Affects Marital Conflict in Iranian Women: A Qualitative Study." *Journal of Divorce & Remarriage* 60.3 (2019): 171-82. Web.
46. Ouda, Mulaudzi, Najoli, Wanyama, & Runhare. (2019). An evaluation of stakeholder capacity in the implementation of millenium village primary school meal project. *Evaluation and Program Planning*, 72, 179-187.
47. Paul Walley, (2013) "Stakeholder management: the sociodynamic approach", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 6 Issue: 3, pp.485-504,
48. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
49. Shubham, Charan, & Murty. (2018). Secondary stakeholder pressures and organizational adoption of sustainable operations practices: The mediating role of primary stakeholders. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 910-923.
50. Silva, Nuzum, & Schaltegger. (2019). Stakeholder expectations on sustainability performance measurement and assessment. A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 217, 204-215.

51. Sirisomboonsuk, Gu, Cao, & Burns. (2018). Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance. *International Journal of Project Management*, 36(2), 287-300.
52. Tiwari, P., & Panicker, S. (2017). Influence of Internal Stakeholders Behavior on Project Portfolio Management Success. *IFIMs Focus: The International Journal of Management*, 13(1), 6–12.
53. Todd, Leask, & Ensor. (2017). Understanding primary stakeholders' multiple roles in hallmark event tourism management. *Tourism Management*, 59, 494-509.
54. Unger, Gemünden, & Aubry. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 608-620.
55. Urniežienė, Romualda, Vitas, Artūras, Prapraitė, Viktorija, & Prokopovičienė, Žana. (2016). Social stakeholders approach to training of financiers at Vilniaus kolegija / University of applied sciences. *Proceedings of the International Business Conference 2016: Searching for Innovative and Creative Business Solutions*, Faculty of Business Management, Vilniaus Kolegija, 244-248.
56. Varaniūtė, Viktorija, & Gimžauskienė, Edita. (2016). The university's value in the context of the stakeholders' analysis. *ICEM-2016 : 21st International Scientific Conference "Smart and Efficient Economy: Preparation for the Future Innovative Economy"*, May 19-20, 2016 Brno, Czech Republic : Proceeding of Selected Papers, 479-487.
57. Varaniūtė, Viktorija. *Performance Measurement Based on the Value for Stakeholders in Higher Education: The Case of Lithuanian Universities: Daktaro Disertacijos Santrauka*. Kaunas: Kauno Technologijos Universitetas. Prieiga per ELABA – Nacionalinė Lietuvos Akademinė Elektroninė Biblioteka., 2018. Web.
58. Vuorinen, and Martinsuo. "Value-oriented Stakeholder Influence on Infrastructure Projects." *International Journal of Project Management* (2018): *International Journal of Project Management*. Web.
59. Wagner Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861-1879.
60. Walley, P. (2013). Stakeholder management: The sociodynamic approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), 485-504.
61. Winter, Smith, Morris, and Cicmil. "Directions for Future Research in Project Management: The Main Findings of a UK Government-funded Research Network." *International Journal of Project Management* 24.8 (2006): 638-49. Web.
62. Wu, Shen, Jones, Gao, Zheng, and Krenn. "Using Logic Model and Visualization to Conduct Portfolio Evaluation." *Evaluation and Program Planning* 74 (2019): 69-75. Web.
63. Žydžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga, 3, 2003-2017.
64. Žirgūtis, V. (2008). *Organizacijų valdymas įvertinant įtakos grupių poveikį: Daktaro disertacija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per eLABA – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
65. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: (PMBOK® Guide)*. 6th ed. Newton Square [Pa.]: Project Management Institute, 2017. Print.

Priedai

1 PRIEDAS

1. Pasakykite savo pareigų pavadinimą ir trumpai pristatykite savo veiklą įmonėje.
2. Kaip manote koks jūsų vaidmuo įmonės projektų valdyme? Projektų portfelio formavime?
3. Kaip manote kas jūsų įmonėje labiausiai padeda užtikrinti sėkmingą projektų įvykdymą?
4. Papasakokite, kaip įmonėje vyksta naujo projekto kūrimas. Kas būna šio proceso iniciatorius?
5. Kokią metodiką naudojate ir/ar kokiais principais remiatės planuodami įgyvendinti projektus, atrinkdami juos į portfelius?
6. Apie kuriuos iš kietųjų kriterijų pagalvojate kurdami naujus projektus - laiko, sąnaudų, našumo, ekonominės sėkmės ar kokybės? Kurie jums atrodo svarbiausi?
7. Apie kuriuos iš minkštųjų kriterijų pagalvojate kurdami naujus projektus - organizacijos pasitenkinimas, projekto vadovo pasitenkinimas, projekto komandos narių pasitenkinimas, klientų ir galutinių vartotojų pasitenkinimas, tiekėjų pasitenkinimas? Kurie jums atrodo svarbiausi?
8. Kur ieškote idėjų kurdami naujos projektus?
9. Kaip manote, ar jūsų įmonėje vykdomi projektai yra unikalūs ir jūs patys turite sukurti juos, negalite remtis kitų praktika ar patarimais?
10. Apie kokias projekto generuojamos vertės rūšis pagalvojate – finansinė, patirties, socialinė juos kurdami?
11. Ar klientai dalyvauja projektų kūrimo proceso metu? Ar jie įtraukiami generuojant idėjas?
12. Papasakokite kaip Jūsų įmonėje vyksta klientų įtraukimo procesas planuojant naujus projektus? Su kokiais sunkumais susiduriate? Papasakokite (pasidalinkite savo patirtimi/praktika) konkretų atvejį? / Jeigu neįtraukiami, kaip manote kodėl? Ar jūsų nuomone tai padėtų ar pakenktų projektų įgyvendinimui?
13. Kaip jums sekasi bendradarbiauti su tiekėjais projektų vykdymo metu? Ar pavyksta greitai išspręsti problemas? Su kokiomis susiduriate dažniausiai?
14. Ar įtraukiate ne vadovaujančių pozicijų darbuotojus į iškilusių problemų sprendimą vykdant projektus? Kaip manote, ar tai padeda jums greičiau rasti sprendimą ar kaip tik tam trukdo?
15. Ar įtraukiate klientus į iškilusių problemų sprendimą vykdant projektus? Kaip manote, ar tai padeda jums greičiau rasti sprendimą ar kaip tik tam trukdo?
16. Kaip renkate informaciją iš klientų po projektų įvykdymo apie jų pasitenkinimą ir gautą vertę iš projekto rezultatų ?
17. Ar atsižvelgiate į klientų grįžtamąjį ryšį po projekto įvykdymo? Kodėl?
18. Kaip užtikrinate, kad iš klientų surinkta informacija būtų panaudota kuriant naujus projektus?