MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

DEIMANTĖ EŽERSKYTĖ

ASOCIACIJOS „LANGAS Į ATEITĮ“ PROJEKTO SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ VALDYMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. *Andrius Valickas*

VILNIUS

2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

ASOCIACIJOS „LANGAS Į ATEITĮ“ PROJEKTO SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ VALDYMAS

Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas

Strateginio organizacijų valdymo (specializacija – Projektų vadyba) magistrantūros studijų programa 6211LX072

Vadovas

_____Prof. dr. *Andrius Valickas*

2019–04–24

Recenzentas

_____

2019

Atliko

_____ stud. D. Ežerskytė

2019–04–24

VILNIUS

2019

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 3
LENTELIŲ SĄRAŠAS 4
ĮVADAS 5
1. SUINTERESUOTOSIOS ŠALYS: SAMPRATA IR VALDYMAS PROJEKTŲ KONTEKSTE 8
1.1. Suinteresuotųjų šalių koncepcija 8
1.2. Suinteresuotosios šalys projekto kontekste 14
1.2.1. Suinteresuotųjų šalių ir projekto sąveika 15
1.2.2. Suinteresuotosios šalys projekto gyvavimo cikle 22
1.3. Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas 27
1.3.1. Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo metodai 30
2. TYRIMO METODOLOGIJA 43
3. ASOCIACIJOSl „LANGAS Į ATEITĮ“ PROJEKTO SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ VALDYMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ 52
3.1. Projekto „Prisijungusi Lietuva“ dokumentų analizė ir suinteresuotųjų šalių nustatymas 52
3.2. Asociacijos „Langas į ateitį“ atstovų ir prioritetinių projekto „Prisijungusi Lietuva“ suinteresuotųjų šalių interviu rezultatų analizė ir interpretacija 58
3.3. Asociacijos „Langas į ateitį“ atstovų interviu rezultatų analizė ir interpretacija 59
3.4. Prioritetinių projekto „Prisijungusi Lietuva“ suinteresuotųjų šalių interviu rezultatų analizė ir interpretacija 69
3.5. Tyrimo rezultatų aptarimas 74
IŠVADOS 79
REKOMENDACIJOS 83
LITERATŪROS SĄRAŠAS 84
SANTRAUKA 89
SUMMARY 90
PRIEDAI 91

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Projekto bruožai. 18
2 pav. Projekto valdymo procesai. 20
3 pav. Projekto valdymo kokybės aspektai.. 22
4 pav. Projekto gyvavimo ciklas. 24
5 pav. Apibendrintas projekto suinteresuotųjų šalių valdymo modelis. 29
6 pav. Projekto suinteresuotųjų šalių klasifikacija. 34
7 pav. Suinteresuotųjų šalių reikšmingumo atributų pasiskirstymas. 38
8 pav. Suinteresuotųjų šalių analizės matrica galios ir interesų atžvilgiu. 40
9 pav. Teorinis tyrimo modelis. 44
10 pav. Asociacijos „Langas į ateitį“ projekto suinteresuotųjų šalių valdymo tyrimo strategija. 45
11 pav. Empirinis tyrimo modelis. 48
12 pav. Projekto „Prisijungusi Lietuva“: efektyvi, saugi ir atsakinga Lietuvos skaitmeninė bendruomenė“ skaičiai. *Cit. pagal www.prisijungusi.lt (2019).* 54
13 pav. Projekto „Prisijungusi Lietuva“: efektyvi, saugi ir atsakinga Lietuvos skaitmeninė bendruomenė“ tikslinė grupė. *Cit. pagal www.prisijungusi.lt (2019).* 56
14 pav. Projekto „Prisijungusi Lietuva“: efektyvi, saugi ir atsakinga Lietuvos skaitmeninė bendruomenė“ suinteresuotųjų šalių matrica. 57
15 pav. Asociacijos „Langas į ateitį“ projekto suinteresuotųjų šalių valdymo modelis. 78

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Suinteresuotųjų šalių sąvokos apibrėžtys. 9
2 lentelė. Suinteresuotųjų šalių analizės ir klasikavimo modelis. 30
3 lentelė. Suinteresuotųjų šalių valdymo „3I“ modelis. 35
4 lentelė. Tyrimo ekspertų charakteristika. 49
5 lentelė. Kategorija Nr. 1. Pirmoji tyrimo tikslinė grupė. Suinteresuotųjų šalių samprata. 60
6 lentelė. Kategorija Nr. 2. Pirmoji tyrimo tikslinė grupė. Projekto suinteresuotosios šalys, jų poveikis bei vieta projekto gyvavimo cikle. 62
7 lentelė. Kategorija Nr. 3. Pirmoji tyrimo tikslinė grupė. Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo procesai (logistika). 66
8 lentelė. Kategorija Nr. 4. Pirmoji tyrimo tikslinė grupė. Probleminiai aspektai, kylantys valdant projekto suinteresuotąsias šalis, bei jų sprendimų būdai. 68
9 lentelė. Kategorija Nr. 5. Antroji tyrimo tikslinė grupė. Tiriamųjų suinteresuotųjų šalių vaidmens suvokimas projekte, jų interesai ir lūkesčiai. 71
10 lentelė. Kategorija Nr. 6. Antroji tyrimo tikslinė grupė. Tiriamųjų suinteresuotųjų šalių ir tiriamosios organizacijos sąveika projekte. 73

ĮVADAS

Temos aktualumas. Dėl stiprėjančios konkurencinės aplinkos, sparčios technologijų inovacijomis ir žiniomis grįstos ekonominės plėtros, globalizacijos procesų, augančių klientų poreikių ir reikšmės, organizacijos yra skatinamos ieškoti naujų būdų kaip užsitikrinti savo konkurencingumą ir pranašumą rinkoje. Vienas iš sprendimo būdų kaip prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančios aplinkos yra projektų vykdymas. Dauguma organizacijų vis didesnę reikšmę teikia projektams – projektine veikla įgyvendinamos jų veiklos strategijos, tikslai ir neretai projektai tampa priemone naujoms strategijoms kurti bei skatina organizacijų metamorfozinius procesus, t. y. iš tradicinių valdymo organizacijų pereiti prie projektinių organizacijų.[1] Projekto sėkmę lemia ne tik laiku, kokybiškai ir pagal numatytą biudžetą įvykdyta veikla, bet ir suinteresuotųjų šalių interesų patenkinimo lygis. Kiekvienas projektas turi unikalias suinteresuotąsias šalis, kurios turi skirtingus interesus, lūkesčius projekto atžvilgiu, todėl itin svarbu patenkinti ir suderinti jų poreikius bei reikalavimus projekto ribose arba kitaip tariant valdyti suinteresuotąsias šalis. Suinteresuotųjų šalių valdymas projektų valdymo mokslinėje literatūroje bei praktikoje dažnai akcentuojamas kaip vienas iš pagrindinių uždavinių ir sėkmės faktorių įgyvendinant projektus. [2]

Temos naujumas. Projektas ir jo valdymas, kaip tyrinėjimo objektas per pastaruosiuos kelis dešimtmečius susilaukė vis didesnio mokslininkų susidomėjimo. Tai liudija padidėjęs skaičius atliktų tyrimų, studijų bei naujų mokslinių šaltinių, susijusių su projektų valdymu. Mokslinį darbo naujumą lemia ir tai, kad projekto suinteresuotųjų šalių valdymas tapo nauja, atskira žinių kryptimi Projektų valdymo instituto (angl. *Project Management Institute, PMI*) leidžiamame projektų valdymo penktajame žinyne (angl. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK*), kuris yra pripažįstamas kaip pasaulinis projektų valdymo standartas. Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo reikšmės pripažinimas, skatina mokslininkus plačiau nagrinėti šią sritį, tačiau lietuvių projekto valdymo disciplinos šalininkų, kurie gilintųsi į šią sritį, yra mažuma.

Temos ištirtumas. Suinteresuotąsias šalis, jų daromą poveikį ir valdymą nagrinėjo lietuvių mokslininkai Rūta Antanavičiūtė, Asta Daunorienė, Aurelija Bučinskienė, Dovilė Jankauskaitė, Adomas Kanopka ir kt. Taip pat užsienio mokslininkai Nicola Bellantuono, Pierpaolo Pontrandolfo, Barbara Scozzi, Robert Strand, R. Edward Freeman, Projektų valdymo institutas, Vijaya M. Sunder, Marjolein A. G. Van Offenbeek, Janita F. J. Vos ir kt. Suinteresuotųjų šalių sąveiką su projekto gyvavimo ciklais bei jų vietą tyrinėjo lietuvių mokslininkės Jurgita Bersėnaitė, Ieva Šiožinytė ir kt. bei

[1] Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė, „Universiteto projektų vadybos brandos vertinimo aspektai," *Viešojo politika ir administravimas*, 33 (2010): 81.
[2] Marjolein A. G. Van Offenbeek, Janita F. J. Vos, „An integrative framework for managing project issues across stakeholder goups," *International Journal of Project* Management, 34 (2016): 45, https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786315001453.

užsienio mokslininkai Paul Newton, Nils Jacob Berland, Ole Jonny Klakegg ir Alfa M. Sefland ir kt. Pastarieji mokslininkai savo publikacijose perteikia projektų suinteresuotųjų šalių valdymo gaires ir procesus daugiausiai remdamiesi praktika. Užsienio autorių plačiai nagrinėjama suinteresuotųjų šalių identifikavimo ir analizės tematika: bendrojo pobūdžio projekto suinteresuotųjų šalių charakteristikos (Andrea Herrmann, Jacqui Hogan, Christine Petersen ir kt.), analizė ir klasifikacija (Kirsi Aaltonen, Jaako Kujala ir kt.), valdymo ir įtraukimo lygiai (Vijaya M. Sunder ir kt.), suinteresuotųjų šalių reikšmingumo atributai (Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle , Donna J. Wood ir kt.).

Tyrimo objektas. Asociacijos „Langas į ateitį“ suinteresuotųjų šalių valdymo procesas, įgyvendiname projekte „Prisijungusi Lietuva“ efektyvi, saugi ir atsakinga Lietuvos skaitmeninė bendruomenė” (toliau – „Prisijungusi Lietuva“).

Mokslinė problema. Nors projekto suinteresuotųjų šalių valdymas yra akcentuojamas kaip itin svarbi sritis projektų valdyme, vis dėlto organizacijos įgyvendinančios projektus ne visada teikia prioritetą suinteresuotųjų šalių valdymui bei neįvertina galimų padarinių projektui. Darbe nagrinėjamą situaciją ir problemą galima išreikšti šiais klausimais: kokią reikšmę asociacija „Langas į ateitį“ teikia suinteresuotosioms šalims ir kaip jas valdo projekto gyvavimo cikle? Kaip nustatomas suinteresuotųjų šalių reikšmingumas projektui ir ar jos yra įtraukiamos į projekto valdymo procesus? Kokie kyla probleminiai aspektai valdant suinteresuotąsias šalis?

Tikslas: išanalizuoti projekto suinteresuotųjų šalių valdymo procesą ir įvertinti suinteresuotųjų šalių valdymą asociacijos „Langas į ateitį“ įgyvendiname projekte „Prisijungusi Lietuva“.

Tikslui pasiekti keliami šie tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti suinteresuotųjų šalių sampratą, jų reikšmę ir vietą projekto kontekste.
2. Teoriniu aspektu išnagrinėti projekto suintesresuotųjų šalių valdymo procesą.
3. Dokumentų analizės būdu, nustatyti projekto „Prisijungusi Lietuva“ prioritetines suinteresuotąsias šalis.
4. Struktūrizuoto interviu metodu, išanalizuoti ir įvertinti asociacijos „Langas į ateitį“ suinteresuotųjų šalių valdymą įgyvendiname projekte „Prisijungusi Lietuva“ ir pateikti rekomendacijas.

Praktinė reikšmė. Asociacijos „Langas į ateitį“ atvejo tyrime siekiama išsiaiškinti, kaip yra vykdomas suinteresuotųjų šalių valdymas, įgyvendinant projektą „Prisijungusi Lietuva“. Tyrimo rezultatuose atsispindi tiriamosios organizacijos ir tyrime dalyvavusių projekto suinteresuotųjų šalių sąveika, probleminiai aspektai, sukurtas organizacijai būdingas valdymo modelis ir pateiktos rekomendacijos, kurios gali padėti efektyviau valdyti suinteresuotąsias šalis. Projektas „Prisijungusi Lietuva” yra

įgyvendinamas šio tyrimo metu ir pagal laiko rėžius, bus įgyvendinamas iki 2021 m., todėl pateikta informacija gali būti praktiškai pritaikoma ir naudinga.

Darbo metodai:

Mokslinės literatūros analizė. Siekiant išnagrinėti suinteresuotųjų šalių sąvoką, jų poveikį ir reikšmę projektams, jų įtraukimą į projekto gyvavimo ciklus bei išanalizuoti suinteresuotųjų šalių valdymo procesus, identifikavimo ir analizės priemones, naudotasi Lietuvos ir užsienio autorių moksline literatūra.

Dokumentų analizė. Siekiant nustatyti projekto „Prisijungusi Lietuva“ prioritetines suinteresuotąsias šalis buvo nagrinėjamas projekto aprašas, viešojoje erdvėje skelbiama informacija, tačiau analizė apsiriboja tyrimo objektu, t. y. tiesioginiais projekto dalyviais ir asmenimis, grupėmis, organizacijomis, kurios gali būti veikiamos projekto rezultatų.

Pusiau struktūruotas interviu metodas. Siekiant išsamiau ir detaliau suformuoti asociacijos „Langas į ateitį“ projekto suinteresuotųjų šalių valdymo situacijos vaizdą, buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu, kurio metu tyrimo instrumentas pagal tyrimo sudarytą modelį buvo pritaikytas dviem skirtingom tikslinėm grupėm: asociacijos „Langas į ateitį“ atstovams susijusiems su projektu „Prisijungusi Lietuva“ (4 atstovai) ir projekto „Prisijungusi Lietuva“ prioritetinėms suinteresuotosioms šalims (4 atstovai).

Kokybinis turinio (content) analizės metodas. Siekiant išanalizuoti asociacijos „Langas į ateitį“ atstovų susijusių su projektu „Prisijungusi Lietuva“ ir projekto „Prisijungusi Lietuva“ prioritetinių suinteresuotųjų šalių interviu metu gautus duomenis, bei išskirti informantų atsakymų tendencijas, buvo sudarytos 6 kategorijos ir 28 subkategorijos.

Darbo struktūra: darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių, kuriose siekiama įgyvendinti iškeltą darbo tikslą ir uždavinius. Pirmoje dalyje pateikiama suinteresuotųjų šalių sampratos ir valdymo projekto kontekste teorinė analizė, kurioje nagrinėjama mokslinėje literatūroje pateiktos suinteresuotųjų šalių apibrėžtys, suinteresuotųjų šalių sąveika su projektu, jų vieta projekto gyvavimo cikluose, suinteresuotųjų šalių valdymo procesai, pateikiami skirtingi identifikavimo ir analizės modeliai. Antroje darbo dalyje aprašoma tyrimo metodologija. Trečioje dalyje pateikta dokumentų ir atlikto empirinio tyrimo rezultatų analizė bei remiantis atlikta analize sukurtas tiriamosios organizacijos suinteresuotųjų šalių valdymo modelis. Taip pat darbe pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Darbe pateikiama 10 lentelių ir 15 paveikslų. Panaudotų šaltinių – 60. Priedų – 1. Viso darbo apimtis 90 psl. (su priedais – 92 psl.)

1. SUINTERESUOTOSIOS ŠALYS: SAMPRATA IR VALDYMAS PROJEKTŲ KONTEKSTE

Suinteresuotųjų šalių valdymas projektų valdymo mokslinėje literatūroje bei praktikoje dažnai akcentuojamas kaip vienas iš pagrindinių uždavinių ir sėkmės faktorių įgyvendinant projektus. [3] Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas apima procesus, kurių reikia siekiant identifikuoti asmenis, grupes ar organizacijas, galinčias paveikti projektą arba priešingai – projekto tikslai ir rezultatai gali paveikti jas. Itin svarbu analizuoti suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir jų poveikį projektui bei parengti tinkamas valdymo strategijas, skirtas veiksmingai įtraukti suinteresuotąsias šalis į projektų sprendimus bei vykdymą. Suinteresuotųjų šalių valdymas yra sutelktas į nuolatinę komunikaciją su suinteresuotaisiais subjektais – tai padeda ne tik nustatyti jų poreikius ir lūkesčius, bet ir spręsti problemas, kurios neretai kyla dėl prieštaringų interesų.[4] Šiame darbo skyriuje nagrinėjama suinteresuotųjų šalių koncepcija, valdymo procesai, identifikavimo, analizės metodai. Siekiant geriau suprasti projekto suuinteresuotųjų šalių specifiškumą ir jų vietą projektų kontekste, analizuojamos projekto, projekto valdymo sąvokos.

1.1. Suinteresuotųjų šalių koncepcija

Suinteresuotosios šalys (angl. *stakeholders*) ir jų valdymas yra nekvestionuojamas elementas šiuolaikiniame projektų valdymo kontekste, tačiau pats terminas turi gilesnias šaknis nei projektų valdymo disciplina. Suinteresuotųjų šalių sąvokos ištakos vadybos literatūroje siekia 1963 m., kai pirma kartą buvo paminėta Stanfordo tyrimų instituto (angl. *Stanford Research Institute*) surengtame memorandume. Suinteresuotosios šalys apibrėžiamos kaip grupės, be kurių paramos organizacija negalėtų egzistuoti. Tuo metu sąvokos epicentrą sudarė organizacijų akcininkai (angl. *shareholders*), kurie buvo akcentuojami kaip vienintelė svarbi grupė valdant organizacijas ir į kurių poreikius turėtų būti atsižvelgiama priimant sprendimus. [5] Suinteresuotųjų šalių sąvoką plėtojo ir jos teorijos pradininku yra laikomas Edward R. Freeman, kuris savo išleistoje knygoje „Strateginis valdymas: suinteresuotųjų šalių požiūris“ 1984 m., tyrinėjo organizacijos ir jos išorinės aplinkos santykį, bandė išsiaiškinti kaip reikėtų identifikuoti suinteresuotąsias šalis, kaip jas valdyti, siekiant užtikrinti organizacijos sėkmę. Klasikinis autoriaus suinteresuotųjų šalių apibrėžimas įvardija, kad tai bet kuri grupė ar individas, kuris gali paveikti organizaciją arba būti veikiamas organizacijos tikslų. [6] Suinteresuotųjų šalių teorijos

[3] Marjolein A. G. Van Offenbeek, Janita F. J. Vos, *supra* note 2, p. 45.
[4] Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition* (Newton Square: PMI, 2013), 391.
[5] Miglė Matulevičienė, „Organizacijos reputacijos įtaka suinteresuotųjų šalių pasitikėjimui organizacija“ (daktaro disertacija, Kauno Technologijos universitetas, 2018), 31, https://epubl.ktu.edu/object/elaba:27643435/
[6] R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (New York: Cambridge University Press, 2010), 5.

pirminis objektas, kuris buvo įvardytas Stanfordo tyrimų instituto, yra praplečiamas: be organizacijos akcininkų, įtraukiamos ir kitos organizacijos aplinkoje esančios šalys, kurios gali daryti įtaką.

Suinteresuotųjų šalių sąvokos reikšmingumą ir daugialypiškumą vadybos, strateginio valdymo, vėliau projektų valdymo kontekste liudija mokslininkų platus nagrinėjamas, kuris pavaizduotas 1 lentelėje. Daug nesutarimų kyla dėl pačio termino apimties – vieni linkę jį dar labiau plėsti, kiti – priešingai, susiaurinti. Kai dėmesys sutelkiamas į sąvokos žodžius „bet kuri grupė ar individas“, išauga aplinkos neapibrėžtumo aspektas. Organizacijai kyla sunkumų atskirti, įvertinti galimas grėsmes bei valdyti konkrečiai tas šalis, kurios yra susijusios su organizacija ar jos siekiamais tikslais.[7] Tačiau E. R. Freeman laikosi savo pradinio požiūrio, jog organizacijos vadovybė turi koncentruoti dėmesį į besikeičiančią aplinką, į daugybę naujų veikėjų ir ieškoti tinkamų elgsenos būdų. Svarbu suprasti suinteresuotųjų šalių lūkesčius organizacijos atžvilgiu. Atsiradus atotrūkiui tarp organizacijos vykdomų veiklų (pavyzdžiui, tam tikrų projektų) ir suinteresuotųjų šalių lūkesčių – pastarosios patiria nepasitenkinimą. Problemiškumas kyla ir dėl skirtingų suinteresuotųjų šalių įvairovės, kadangi jos gali turėti nevienodus lūkesčius ir galią organizacijos atžvilgiu. Siekiant geriau suprasti suinteresuotųjų šalių poreikius bei daugialypę prigimtį, siūloma jas segmentuoti ir taip išryškinti jų specifiškumą bei galimas įtakos sferas organizacijai. Suinteresuotųjų šalių segmentų skirtumų žinojimas ir suvokimas, smarkiai palengvina jų valdymą ir paverčia tikslingesniu. [8] Organizacijų ir suinteresuotųjų šalių ryšius teorijos pradininkas skaido į vidinius ir išorinius, remiantis galimų pokyčių nuspėjamumu. Vidiniai ryšiai priskiriami prie kasdienių organizacijos funkcijų, kurios pagrįstos lengvai suprantamomis taisyklėmis, pavyzdžiui, santykiai su darbuotojais, klientais, tiekėjais. Išoriniai ryšiai gali sukurti neapibrėžtumą dėl organizacijos aplinkoje veikiančių daugybės veikėjų, konkurencinės aplinkos, kas gali sukelti grėsmę stabiliems santykiams su vidinėmis šalimis.[9] Mokslinėje literatūroje suinteresuotųjų šalių segmentavimą galima aptikti pagal suinteresuotųjų šalių sąvokos sampratas: siaurąją ir plačiąją.

1 lentelė. Suinteresuotųjų šalių sąvokos apibrėžtys.

Metai	Autorius	Suinteresuotųjų šalių sąvokos apibrėžtis
PAGAL SANTYKIUS		
1991	Thompson, Wartick ir Smith	Grupės, giminingos organizacijai.

[7] Valdonė Darškuvienė ir Evelina Bendoraitienė, „The Stakeholder Concept Analysis,“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 68, 3 (2013): 42- 43, http://portalcris.vdu.lt:8080/jspui/handle/20.500.12259/1122
[8] Miglė Šontaitė, „Suinteresuotų grupių vaidmuo korporatyvinės reputacijos valdyme,“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 60, (2011): 131.
[9] Adomas Kanopka, „Investicijų į atsinaujinančių išteklių energetiką rizikų vertinimas ir valdymas suinteresuotųjų šalių aspektu“ (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2015), 39, https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bY_culmViFYJ:https://vb.mruni.eu/object/elaba:13622676/13622676.pdf+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt

1993	Brenner	Su organizacija siejantys teisėti, savalaikiai santykiai, pasireiškiantys tarpusavio veikla, įtaka veiklai ir moraline atsakomybe.
1994	Wicks, Gilbert ir Freeman	Bendradarbiauja su organizacija ir yra jai reikšmingos.
1994	Freeman	Bendrosios žmogiškosios vertės kūrimo proceso dalyviai.
2008	Kliatchko	Visuomenė ar atitinkamų rinkų atstovai, su kuriais organizacija sąveikauja.
2009	Sybille Sachs Edwin Rühli ir Isabelle Kern	Asmenys ar žmonių grupės, prisidedančios prie pelno kūrimo veiklos, kurios gauna arba teikia naudą, arba prisiima riziką.
PAGAL GALIOS PRIKLAUSOMYBĘ		
1963	Stanford Research Institute	Grupės, be kurių paramos organizacija nustotų egzistuoti.
1964	Rhenman	Siekdamos savo tikslų yra priklausomos nuo organizacijos arba lemia jos išlikimą.
1971	Ahlstedt ir Jahnukainen	Organizacija priklausoma nuo interesų ir siekiamų tikslų.
1984	Freeman	Individas ar grupė, galinti pveikti organizacijos tikslus ir veiklą arba būti veikiama siekiamų organizacijos tikslų.
1987	Freeman ir Gilbert	Galinčios daryti poveikį verslui arba būti jo veikiamos.
1988	Bowie	Be jų paramos organizacijos negalėtų egzistuoti.
1992	Nutt ir Backhoff	Visos šalys, kurios gali būti veikiamos organizacijos strategijos ar pačios ją veikia.
1994	Langtry	Organizacija yra atsakinga už jų gerovę, o šios turi moralinių ar teisinių teisių į organizaciją.
1995	Nasi	Sąveikauja su organizacija, kurios veikla yra priklausoma nuo suinteresuotųjų šalių.
1998	Eden ir Ackermann	Individai ar nedidelės grupės, turinčios galią derėtis ar keisti organizacijos ateitį.
2002	Johnson ir Scholes	Asmenys arba grupės, kurios siekdamos savo tikslų yra priklausomos nuo organizacijos ir nuo kurių atitinkamai yra priklausoma organizacija.

2002	Post	Asmenys arba grupės, kurios savanoriškai ar nesavanoriškai prisideda prie organizacijos gerovės kūrimo ir gali būti potencialios pelno arba rizikos nešėjos.
2002	Leach	Asmenys, kurių gerbūvis (asmenininis ar profesinis) iš esmės priklauso nuo partnerystės rezultatų.
2008	Roloff	Bet kuris individas ar grupė, galinti turėti įtakos tam tikram tinklui arba būti jo veikiama.
2013	Florea ir Florea	Asmenys, organizacijos, institucijos, formalios ar neformalios grupės, veikiamos organizacijos sprendimų ir veiklos arba pačios turinčios galios daryti jiems įtaką.
PAGAL SANTYKIŲ TEISĖTUMĄ		
1987	Cornell ir Shapiro	Turinčios teisinių reikalavimų į organizaciją sandorių pagrindu.
1988	Evan ir Freeman	Iš organizacijos gaunančios naudą arba patiriančios žalą, kai ši savo veiksmais pažeidžia šalių teises.
1989	Alkhafaji	Grupės, už kurias organizacija yra atsakinga.
1992	Hill ir Jones	Organizacijos sudedamoji dalis, turinti teisinių reikalavimų į organizaciją, kurie paremti mainų santykiais, aprūpinant organizaciją reikiamais ištekliais bei siekiant naudos.
1995	Clarkson	Asmenys arba grupės, kurios turi nuosavybės teises į organizaciją, jos veiklą, praeityje, dabartyje ar ateityje arba reikalauja šių teisių.
PAGAL ĮSITRAUKIMĄ		
1991	Savage, Nix, Whitehead ir Blair	Suinteresuotos organizacijos veiksmais ir galinčios daryti jiems įtaką.
1993	Carroll	Suinteresuotuomo priežastys: teisės į organizacijos juridinę nuosavybę arba nuosavybės teisių į organizacijos turtą. Taip pat suinteresuotos viena ar keliomis verslo dalimis.
PROJEKTŲ VALDYMAS		

2016	Paul Newton	Individualūs asmenys ar grupės, kurie yra aktyviai įsitraukę į projektą arba kurių interesai gali būti paveikti projekto įgyvendintų tikslų ir rezultatų.
2013	Projektų valdymo institutas (JAV)	Visi įgyvendinamo projekto grupės nariai, visi suinteresuoti subjektai, kurie gali būti organizacijos viduje ar išorėje.

Sudaryta darbo autoriaus pagal cit. pgl. Miglė Matulevičienė (2018), Sybille Sachs Edwin Rühli ir Isabelle Kern (2009), Paul Newton (2016), Project Management Institute (2013).

Kiti mokslininkai siūlo išskirti pagrindinius aspektus, kuriais remiantis būtų galima nustatyti reikšmingiausias suinteresuotąsias šalis organizacijai. Kuo daugiau aptinkama tam tikrų požymių, atitinkamai auga suinteresuotosios šalies reikšmingumas. [10] R. K. Mitchell išskiria šiuos požymius:

- organizacijos ir suinteresuotųjų šalių santykiai;
- galios priklausomybė, kai organizacija yra priklausoma nuo suinteresuotojo subjekto ar priešingai arba kai yra abipusė priklausomybė;
- santykių teisėtumas;
- suinteresuotųjų šalių įsitraukimas nors santykių teisinė galia ir pagrįstumas nedominuoja.[11]

Remiantis autoriaus išsskirtais požymiais, susisteminta suinteresuotųjų šalių apibrėžčių įvairovė chronologine tvarka (žr. 1 lentelę). Šie aspektai sėkmingai gali būti pritaikomi ir praktikoje, siekiant identifikuoti reikšmingiausias suinteresuotąsias šalis organizacijai bei jų vykdomiems projektams.

Teisinis aiškinimas yra siauresnis suinteresuotųjų šalių sąvokos vaizdas, kadangi suinteresuotieji subjektai atrenkami tik pagal jų sutartinius santykius. Siaurasis suinteresuotųjų šalių sąvokos požiūris pagrįstas organizacijų teisiniu įsipareigojimu suinteresuotiems subjektams: sutartiniai ir finansiniai įsipareigojimai, pretenzijos, skolos vertybiniai popieriai, kitos pareigos[12] bei praktiniais aspektais: ribotais ištekliais, laiko, dėmesio, vadovybės įsitraukimo ir kantrybe analizuojant bei sprendžiant išorinius suvaržymus. Savo ruožtu ši teorijos kryptis dažniausiai bando indentifikuoti tikslines grupes, kurios gali daryti tiesioginę įtaką organizacijos tikslams. Nors pasak Ronald K. Mitchell, pats identifikavimo tikslas yra paremtas plačiuoju suinteresuotųjų šalių požiūriu, siekiama rinkti informaciją

[10] Adomas Kanopka, *supra* note 5, p. 40.
[11] Cit. pgl.: Miglė Matulevičienė, *supra* note 3, p. 33.
[12] Yves Fassin, „Stakeholder Theory(ies): Ethical Ideas and Managerial Action," *Journal of Business Ethics* 109, 1 (2012): 86, https://www.jstor.org/stable/23259328?seq=1#page_scan_tab_contents

apie faktinius ir potencialius veikėjus organizacijos aplinkoje. Sąvokos koncepcija grindžiama empirine realybe – įmonės iš tikrųjų gali būti stipriai paveiktos, arba jos gali turėti esminės įtakos beveik visiems.[13]

Kitas klausimas, susijęs su suinteresuotųjų šalių samprata, yra aktualus santykiams, kurie yra arba realūs, arba potencialūs. Kai kurie mokslininkai teigia, kad tos grupės ar asmenys, kurie nėra faktiškai susiję su įmone, negali būti suinteresuoti subjektai. Nors kiti priešatarauja, kaip pavyzdžiui J. K. Thompson, S. L. Wartick ir H. L. Smith mano, jog potencialūs santykiai gali būti tokie pat svarbūs kaip ir faktiniai.[14] C. Eden ir F. Ackermann išreiškia dar kitokią poziciją – suinteresuotieji subjektai turi turėti tiesioginę galią paveikti organizacijos veiklą ir ateitį. Ši galia yra laikoma esmine sąlyga organizacijos aplinkos veikėjams, tam kad jie būtų laikomi suinteresuotosiomis šalimis. Kalbant apie siaurąją ir plačiąją sąvokos kryptis, faktinės ir galią turinčios suinteresuotuosios šalys priskiriamos prie siauresnio termino požiūrio, kadangi jos turi teisėtą teisę reikalauti arba atitinkamą galią, kad jų reikalavimai būtų įvykdyti. Galimi ar potencialūs organizacijos ir suinteresuotųjų subjektų santykiai yra susiję su plačiąja koncepcija: nors suinteresuotosios šalys neturi teisinės teisės reikalauti, tačiau jos vis dar gali daryti įtaką. [15]

Suinteresuotųjų šalių santykiai su organizacija gali būti ne tik potencialūs, pagrįsti galia ar teisiniais įsipareigojimais, bet ir finansine nauda. Čia galima pastebėti sąvokos aiškinimą remiantis siaurąja kryptimi, atsižvelgiant į ekonominę vertę suinteresuotajai šaliai bei organizacijai. Suinteresuotosios šalys gali savanoriškai ar nesavanoriškai prisiimti riziką, t. y. jos savo noru investuoja į organizaciją turimus išteklius tiek finansinius, tiek žmogiškuosius ir joms natūraliai kyla rizika dėl organizacijos vykdomos veiklos. Max B. E. Clarkson teigia, jog be rizikos, nebus ir suinteresuotumo – tai išryškina suinteresuotumo motyvą kaip galimybę ką nors gauti arba kažką prarasti.[16] Kai kurie mokslininkai, kaip pavyzdžiui garsus ekonomistas Milton Friedman, suinteresuotųjų šalių teorijai kaip atsvarą nurodo organizacijos akcininkų valdymo teoriją (angl. *Stockholders*).[17] Pagal M. Friedman, akcininkai prisiima didžiausią finansinę riziką, dėl šios priežasties jos turėtų būti reikšmingiausios organizacijai.[18] Pagrindinis skirtumas tarp suinteresuotųjų šalių teorijos ir akcininkų valdymo teorijos yra tai, kad suinteresuotųjų šalių teorija visų pirma stengiasi sukurti vertę visos organizacijos mastu arba kitaip sakant plačiajai suinteresuotų šalių grupei. Akcininkų valdymo teorija dažnai yra apibūdinama kaip egoistinė perspektyva, ne vien dėl to, kad jos branduolys yra organizacijos akcininkai, bet neretai kitos

[13]Cit. pgl. Valdonė Darškuvienė ir Evelina Bendoraitienė, *supra* note 6, p. 43.
[14] Cit. pgl. *Ibid.*
[15] Cit. pgl. *Ibid.*
[16] Max B. E. Clarkson, „A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *The Academy of Management Review* 20, 1 (1995): 105-107.
[17] Cit. pgl. Robert Strand ir R. Edward Freeman, „Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia," *Journal of Business Ethics* 127, (2015): 68-69, https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-013-1792-1
[18] Cit. pgl. Sybille Sachs, Edwin Rühli ir Isabelle Kern, *Sustainable Success with Stakeholders: The Untapped Potential* (New York: Palgrave Macmillan, 2009), 60-62.

suinteresuotosios šalys yra panaudojamos kaip priemonės siekiant sukurti akcininkų gerbūvį. Suinteresuotųjų šalių teorija tiek nuo pirmųjų tyrinėjimų, tiek šiuolaikiniame projektų valdymo kontekste laikosi etinio požiūrio, jog žmonės negali būti traktuojami tik kaip priemonės siekti naudos ar pelno, todėl išreiškia nepritarimą šiam suinteresuotųjų šalių atskyrimui bei siauram, ekonomine nauda pagrįstam požiūriui. Nepaisant etinės takoskyros, suinteresuotųjų šalių teorija ir akcininkų valdymo teorija yra glaudžiai susijusios. Suinteresuotųjų šalių teorijos šalininkai pritaria, kad akcininkai yra neginčijamai svarbūs organizacijos suinteresuotieji objektai, dėl suteikiamo finansinio ar kitos formos kapitalo. Abiejų teorijų pagrindinis tikslas – kurti gerbūvį akcininkams, patenkinti jų lūkesčius. [19]

Suinteresuotųjų šalių apibrėžtis pasižymi daugialypiškumu, tačiau žvelgiant retrospektyviai sąvokos fundamentalūs pagrindai išlieka suformuoti R. E. Freeman. Anot Yves Fassin, nepaisant įvairaus spektro suinteresuotųjų šalių teorijos krypčių, jos iš esmės nėra prieštaringos viena kitai, tačiau skiriasi jų tyrinėjamas objektas. Objektas gali būti priklausomas nuo organizacijos vykdomos veiklos, projektų, organizacinės aplinkos ir jos santykio su aplinkos veiksniais.[20] Siaurasis sąvokos požiūris akcentuoja teisinius, sutartinius įsipareigojimus, finansinius interesus (pelnas, investavimas, vertybiniai popieriai) ir tas šalis, kurios sąveikauja su organizacija verslo ir naudos tikslais. Platusis požiūris į suinteresuotąsias šalis peržengia ne tik formaliai pagrįstus santykius, bet ir apima bet kuriuos pavienius asmenis, grupes, organizacijas, kurios vienaip ar kitaip gali paveikti organizacijos veiklą arba būti jos veikiamos. [21] Šiame darbe, siekiant visapusiškai išanalizuoti projektų suinteresuotąsias šalis ir jų valdymą, bus laikomąsi plačiosios sąvokos krypties požiūrio.

1.2. Suinteresuotosios šalys projekto kontekste

Stiprėjanti konkurencinė aplinka, sparti technologijų inovacijomis ir žiniomis grįsta ekonominė plėtra, globalizacijos procesai, augantys vartotojų poreikiai ir reikšmė skatina organizacijų metamorfozinius procesus, t. y. iš tradicinių valdymo organizacijų pereiti prie projektinių organizacijų. Dauguma organizacijų vis didesnę reikšmę teikia projektams – projektine veikla įgyvendinamos jų veiklos strategijos. Projektą, kaip priemonę organizacijos strateginiams tikslams įgyvendinti išryškina mokslininkas Lajos Szabo, nurodydamas, jog projektų tikslas – prisidėti prie organizacinių ir regioninių plėtros strategijų bei tikslų įgyvendinimo. [22] Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė papildo šią nuomonę, teigdamos kad projektas yra ne tik priemonė leidžianti įgyvendinti strateginius tikslus, bet ir priemonė naujoms strategijoms kurti.[23] Vienu metu gali būti įgyvendinamas ne vienas, o keli ar kelios dešimtys

[19] Robert Strand ir R. Edward Freeman, *supra* note 17, p. 69.
[20] *Ibid*.
[21] Ezekiel Chinyio ir Paul Olomolaiye. *Construction Stakeholder Management* (Chennai: Macmillan Publishing Solutions, 2010), 13-14.
[22] Lajos Szabo, „Sustainability, creativity and innovation in project management," *Studies and articles* 10 (2016): 3.
[23] Evelina Meilienė ir Rūta Čiutienė, *supra* note 1, p. 81-82.

projektų. Auganti projektų reikšmė organizacijai suponuoja ir pačių projektų efektyvų valdymą bei sėkmingą įgyvendinimą.[24] Vienas iš projektų valdymo kokybės veiksnių bei sėkmės faktorių yra suinteresuotųjų šalių valdymas, jų lūkesčių, poreikių derinimas ir tenkinimas. [25] Kaip jau pastebėta, organizacijos gali būti veikiamos įvairaus spektro suinteresuotųjų šalių, kas yra itin aktualu organizacijos vykdomiems projektams. Organizacijos suinteresuotosios šalys gali persidengti su projekto šalimis, tačiau jų ratas taip pat gali ir plėstis. Tai priklauso nuo projekto specifikos ir veikiamos aplinkos. Prieš analizuojant projekto suinteresuotąsias šalis ir jų valdymo procesus, svarbu išsiaiškinti kas yra projektas, projektų valdymas ir kaip suinteresuotosios šalys atsiranda projekto valdymo kontekste ir su juo sąveikauja.

1.2.1. Suinteresuotųjų šalių ir projekto sąveika

Analizuojant projektų valdymo mokslinę literatūrą, pastebimas projekto termino pliuralistiškumas: skirtingos projekto sampratos ir mokslininkų nuomonės. Pagal pasaulinį projektų valdymo standartą PMBOK Guide penktąjį leidinį (angl. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*) parengto Projektų valdymo instituto, projektas – tai laikina veikla (ar jų visuma), kurią įgyvendinant siekiama tam tikrų tiklsų: sukurti unikalų produktą, paslaugą ar kitokį rezultatą. Laikinas projektų pobūdis rodo, kad projektas turi tam tikrą pradžią ir pabaigą. Pabaiga pasiekiama, kai įgyvendinami projekto tikslai, pasiekiami atitinkami rezultatai arba projekto pabaiga gali būti jo nutraukimas dėl atitinkamų priežasčių, iškilusių kliūčių. Pavyzdžiui, projekto nutraukimo priežastis gali būti suinteresuotųjų šalių (klientai, rėmėjai ar vadovybė) reikalavimas, kai nebėra poreikio tam tikrai veiklai. Laikinasis laikotarpis nebūtinai reiškia, kad projekto trukmė yra trumpa. Tai labiau susiję su projekto įgyvendinimo, koordinuotų veiksmų atlikimo laikotarpiu. Laikinumas netaikomas projekto sukurtam produktui, paslaugai ar rezultatui; dauguma projektų yra vykdomi siekiant sukurti ilgalaikį rezultatą. Pavyzdžiui, nacionalinio paminklo statybos projektas sukurs rezultatą, kuris turėtų išlikti šimtmečius.[26] Projekto laikinumo bruožą išsskiria ir kiti projektų valdymo disciplinos šalininkai. Pasak mokslininko Harold Kerzner, projektu galima laikyti bet kokią veiklą, turinčią specifinį, orientuotą į verslo vertės kūrimą tikslą. Projektas turi tam tikrus rėmus: laiko (apibrėžtą pradžią ir pabaigą), finansinius rėmus (biudžetą), reikalingi žmogiškieji ir materialūs ištekliai (darbuotojai, komanda, įranga, infrastruktūra).[27] Projektui priskiriami riboti ištekliai ir nustatomas projekto įgyvendinimo terminas arba nustačius tikslų projekto atlikimo laiką, priskiriami ištekliai, reikalingi atlikti projekto veikloms. [28] Projekto žmogiškieji ištekliai,

[24] Dovilė Jankauskaitė, „Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas," *Tiltas į ateitį* 1, 8 (2014): 491.
[25] Harold. R. Kerzner, *Project Management – A Systems Approach to Planing, Scheduling, and Controling* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2017), 6.
[26] Project Management Institute, *supra* note 2, p. 3.
[27] Project Management Institute, supra note 2, p. 3.
[28] Malvina Arimavičiūtė, „Strateginis projektų valdymas, įsisavinant ES struktūrinę paramą Širvintų savivaldybėje: metodiniai aspektai, nauda ir problemos," *Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje* 1, 5 (2013): 96.

t. y. projekto komanda, kuri specialiai sukurta projektinei veiklai. Tai labai reikšminga žmonių grupė, kadangi jie dalyvauja projekto įgyvendinime ir valdyme nuo pat proceso pradžios iki pabaigos. Projekto komandą dažniausiai sudaro skirtingų sričių specialistai, kurių kompetencijos, gebėjimai, įgūdžiai yra svarbūs projekto įgyvendinimui. Komanda gali būti sudaroma iš tos pačios projektą įgyvendinančios organizacijos darbuotojų, tačiau neretas atvejis, kai dėl specifinių kompetencijų stygiaus yra samdomi darbuotojai iš išorės, kitų organizacijų ar net kitos šalies specialistai. Tai lemia projekto komandos įvairovę tiek profesiniu, tiek kultūriniu ar kartais net multikultūriniu atžvilgiu.[29]

Kitas mokslininkas, Eric Verzuh, apibūdindamas projektą išskiria tris esminius projekto bruožus: projektas vykdomas vieną kartą, turi pradžią ir pabaigą, galutinį rezultatą ir sukuria kažką unikalaus. [30] Kiekvienas projektas sukuria unikalų produktą, paslaugą ar rezultatą, kuris gali būti materialus arba nematerialus:

- produktas – tai gaminys ar paslauga, gali būti kito gaminio sudedamoji dalis, elemento patobulinimas arba naujas modelis, gaminys;
- paslauga arba gebėjimas atlikti paslaugą (pvz., verslo funkcija, infrastruktūrinė sistema, palaikanti ar efektyvinanti gamybą ar prekybą);
- esamų produktų ar paslaugų linijų patobulinimas (pvz., dizaino keitimas, sistemos tobulinimas);
- rezultatas, tam tikras poveikis (pvz., mokslinių tyrimų projektas, visuomenės skaitmeninio raštingumo stiprinimas ir pan.).

Nors kai kuriuose projekto rezultatuose ir veiklose gali būti pasikartojančių elementų, šis pasikartojimas nekeičia esminių, unikalių projekto savybių. Pavyzdžiui, biurų pastatai gali būti statomi su tomis pačiomis ar panašiomis medžiagomis ir tomis pačiomis ar skirtingomis komandomis. Vis dėlto kiekvienas pastato projektas išlieka unikalus su kitokia vieta, skirtingu dizainu, skirtingomis aplinkybėmis ir situacijomis, skirtingomis suinteresuotosiomis šalimis ir pan.[31] Unikalumo bruožą projekte taip pat akcentavo lietuvių mokslininkės Rūta Antanavičiūtė, Birutė Mikulskienė, tačiau viena išskiria projekto tikslą, kita – užduočių visumą. Rūta Antanavičiūtė sieja projekto unikalumą su tikslo siekimu, projekto rezultatu – kiekvienas projektas gali būti laikomas laikina veikla, kuri orientuota į unikalaus tikslo pasiekimą.[32] O štai Birutė Mikulskienė savo tyrimuose projekto unikalumo bruožą apibūdina kaip koordinuojamų veiksmų komplektą, kuris turi pradžią ir pabaigą, yra vykdomas asmens ar organizacijos ir siekiama atitikti iškeltus tikslus per nustatytą laiką (grafiką), kainą bei veiklos

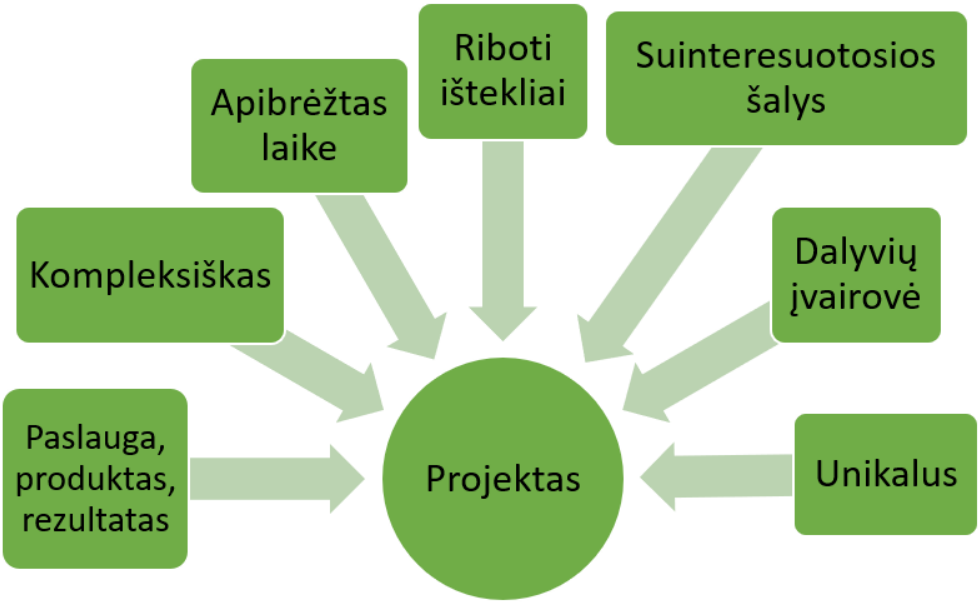
[29] Paul Newton, *Managing A Project Team: Project Skills* (2015): 4, http://www.free-management-ebooks.com/skills-project.htm
[30] Eric Verzuh, *The Fast Forward MBA in Project Management* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2016), 3.
[31] Project Management Institute, *op. cit.,* p. 3.
[32] Rūta Antanavičiūtė, „Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo teoriniai aspektai," *Tiltas į ateitį* 1, 8 (2014): 474.

parametrus.[33] Didžioji dauguma autorių pabrėžia, kad projektas turi tam tikrus rėmus, apribojimus. Mokslininkai Jack. R. Maredith ir Samuel. J. Mantel išskyrė tris pagrindinius projekto apribojimus: projekto apimtį (turinį), laiką ir kainą. [34] Kitaip sakant projektas yra unikalaus turinio veikla, kuri apribota laiko ir turinti ribotus išteklius.

Kita lietuvių projektų valdymo disciplinos tyrėja Dovilė Jankauskaitė, taip pat nurodo beveik analogiškus apribojimus, tačiau dar įtraukia kokybės, rizikos ir kitus veiksnius. Nurodydama kokybės, rizikos ir kitus veiksnius, autorė orientuojasi į unikalias projekto suinteresuotąsias šalis.[35] Suinteresuotosios šalys taip pat minimos ir mokslininko Rodney Turner projekto sąvokos įžvalgoje. Autorius apibūdino projektą kaip procesą, kurio metu įdėtos pastangos paverčiamos į pageidaujamus klientų rezultatus. [36] Erik W. Larson ir Clifford F. Gray teigia, kad projekto pagrindinis tikslas yra patenkinti vartotojai, jų poreikiai.[37] Autorių apibūdinimuose minimi klientai, vartotojai yra gan plačios sąvokos ir jose gali slypėti suinteresuotosios šalys. Suinteresuotąsias šalis kaip vieną iš projekto aspektų aiškiai išskiria William Fox ir Gerrit Waldt: projektas pasižymi unikalių suinteresuotųjų šalių bruožu, kurios gali turėti skirtingas nuomones, lūkesčius projekto atžvilgiu.[38] Kiekvienos suinteresuotosios šalies interesai gali būti skirtingi ir matomi iš skirtingų asmenų perspektyvų, tačiau jas vienija bendras tikslas – sėkmingai įgyvendinti projekto tikslai.[39] Projekto sėkmę šiuo atveju yra gan sudėtinga išmatuoti, nes kiekvienas projekto dalyvis turės savo suvokimą ir požiūrį į sėkmę. [40]

Ryškėjant bendrinei projekto charakteristikai bei kompleksiškumui, verta apžvelgti projekto tipus, kaip jie yra skirstomi mokslinėje literatūroje, kadangi projekto tipas gali būti tarktuojamas kaip tam tikras orientyras projekto suinteresuotųjų šalių nustatymui. Oksfordo mokslininkai segmentuoja projektus pagal šiuos bruožus: dydis (dideli projektai, dideli inžineriniai projektai, mega projektai, ir kt.), institucijos tipas (viešieji projektai, privataus sektoriaus projektai), organizacinė aplinka (pasauliniai projektai, tarporganizaciniai projektai; integruoti projektai ir kt.), užduoties specifika (verslo plėtros ir pokyčių projektai, tyrinėjimų ir eksploatavimo projektai ir kt.).[41]

[33] Birutė Mikulskienė, *Research and development project management* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014), 20.
[34] Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel, *Project Management - A Managerial Approach* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2012), 3.
[35] Dovilė Jankauskaitė, *supra* note 21, p. 492.
[36] Rodney Turner, *Gower Handbook of Project Management* (New York: Routledge, 2016), 526.
[37] Cit. pgl. Dovilė Jankauskaitė, *op. cit.,* p. 492.
[38] Cit. pgl. *Ibid.*
[39] Bronius Neverauskas, Laura Bakinaitė ir Evelina Meilienė, „Contemporary approach to the possibility of project's success increase," *Economics and Management* 18, 4, (2013): 829-830.
[40] Neringa Gudienė ir Lina Zemeckytė, „Statybos projektų įgyvendinimo sėkmės veiksniai," *14-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis" 2011 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys* (2011): 1-2.
[41] Peter W.G. Morris, Jeffrey K. Pinto ir Jonas Soderlund, *supra* note 10, p. 42.



1 pav. Projekto bruožai. *Sudaryta darbo autoriaus pagal Harold Kerzner (2017), Jack. R. Maredith ir Samuel. J. Mantel (2012), Dovilė Jankauskaitė (2014), Rodney Turner (2016), Project Management Institute (2013), Eric Verzuh (2016), Birutė Mikulskienė (2014), Rūta Antanavičiūtė (2014).*

Svarbus projekto tipas šiame darbe yra viešieji projektai. Kadangi šio darbo tyrimo objektas – asociacijos „Langas į ateitį“ projekto suinteresuotųjų šalių valdymas, reikšminga išsiaiškinti viešųjų projektų sąvoką ir bruožus. Pasak Jurgitos Baranauskienės ir Bernardo Vaznonio, viešasis projektas tai – viešųjų fondų lėšomis finansuojamas materialiojo ar nematerialinio turto investicijų projektas, nukreiptas į socialinės naudos visuomenės nariams kūrimą, o ne į pelno siekimą.[42] Pateiktame apibrėžime ryškėja viešojo projekto bruožai:

- investavimo objektas – materialusis ir nematerialusis turtas;
- finansavimo šaltinis – viešasis kapitalas;
- laikotarpis iki laukiamų rezultatų – vidutiniškai ilgas arba ilgas;
- tikslas – visuomenės poreikių patenkinimas.

Viešasis projektas, jau pats pavadinimo žodis „viešasis“ signalizuoja apie platų spektrą suinteresuotųjų asmenų. Paliečiamas viešasis sektorius, socialinės struktūros ir šiuo atveju suinteresuotosios šalys gali būti analizuojamos keliais lygmenimis, pavyzdžiui, individo, organizacijos, visuomenės, viešųjų institucijų, priežiūros institucijų ir t.t. [43]

[42] Jurgita Baranauskienė ir Bernardas Vaznonis, „Viešųjų projektų socialinė nauda ir jos vertinimas remiantis skirtingomis ekonomikos teorijomis,“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1, 33 (2014): 64.
[43] *Ibid.*

Apibendrinant minėtų autorių projekto sampratas, vyraujančius projekto bruožus, galima teigti, kad projektas – tai kompleksiška, unikali veikla, turinti specifinį tikslą (siekiama sukurti unikalų produktą, paslaugą ar kitokį rezultatą), ribotą laiką (nustatytą pradžią ir pabaigą) ir ribotus (žmogiškuosius, materialius, nematerialius) išteklius (žr. 1 pav.). Projekto tikslo pasiekimas ir įgyvendinimo sėkmė yra vertinama pagal suinteresuotųjų šalių poreikių bei lūkesčių patenkinimą.

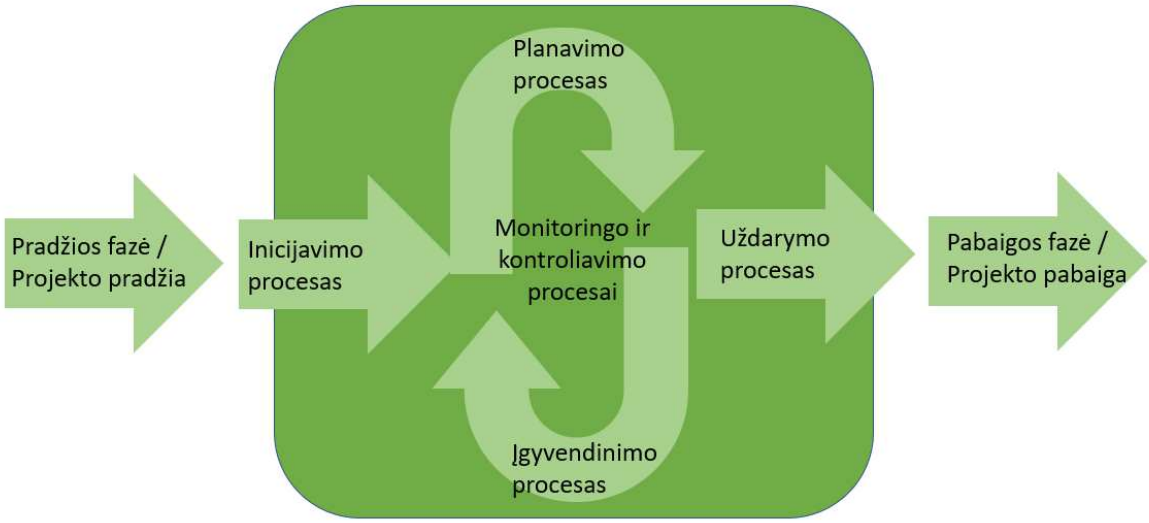
Nors projektai nėra naujas reiškinys, projektų valdymas kaip mokslo disciplina pradėjo populiarėti septintojo dešimtmečio ir aštunto dešimtmečio sankirtoje. Disciplinos vystymąsi paskatino Europos ir Jungtinių Amerikos valstijų projektų valdymo bendruomenės: projektų valdymo institutas (JAV), tarptautinė projektų valdymo asociacija (Šveicarija) bei kitos. [44] Pasak Jack R. Maredith ir Samuel J. Mantel, projektų valdymo disciplinos atsiradimą lėmė šie veiksniai: proporcingai augančios gyventojų kompetencijos, žinios, didėjanti prekių ir paslaugų paklausa, auganti konkurencija globaliu mastu, prekių ir paslaugų gamybos bei vartojimo rinkų raida. Šios sparčiai augančios jėgos reikalavo naujų sprendimų, plėtros gamybos ir paslaugų sektoriuose, kas savo ruožtu, sukėlė poreikį sukurti sudėtingesnes valdymo sistemas, skirtas rezultatų ir procesų kontrolei.[45] Pasauliniame projektų valdymo standarte, projektų valdymas yra apibūdinimas, kaip žinių, įgūdžių, įrankių ir metodų taikymas tam tikrai veiklai vykdyti, kuris atitinka projekto reikalavimus.[46] Projektų valdymo institutas išskyrė šiuos penkis projekto valdymo procesus (žr. 2 pav.):

1. **Projekto inicijavimas**: geriausio projekto pasirinkimas, atsižvelgiant į išteklių ribas, projekto naudos pripažinimas, dokumentų rengimas projekto patvirtinimui ir projekto vadovo paskyrimas;
2. **Projekto planavimas**: veiklų reikalavimų, darbo kokybės ir kiekybės, reikalingų išteklių apibrėžimas, veiklos planavimas, galimų rizikos veiksnių įvertinimas;
3. **Projekto vykdymas**: derybos dėl projekto komandos narių, veiklų valdymas ir įgyvendinimas, nuolatinis darbas su projekto komanda, siekiant padėti jiems tobulėti;
4. **Projekto priežiūra ir kontrolė**: progreso ar regreso sekimas, pasiektų rezultatų palyginimas su numatytais, skirtumų ir poveikio analizė, patikslinimai;
5. **Projekto uždarymas**: užtikrinimas, kad visi suplanuoti darbai įvykdyti, sutarties nutraukimas, finansinis mokesčių uždarymas, administracinis dokumentų uždarymas.[47]

Projektų valdymas yra integracinis procesas, reikalaujantis, kad kiekvienas projekto procesas būtų tinkamai suderintas ir susijęs su kitais procesais, siekiant palengvinti veiklų koordinavimą. Veiksmai, kurie buvo atliekami per vieną procesą, paprastai veikia ne tik tą procesą, bet ir kitus. Proceso grupės

[44] Dovilė Jankauskaitė, *supra* note 21, p. 492.
[45] Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel, *supra* note 31, p. 1-2.
[46] Project Management Institute, *supra* note 2, p. 5.
[47] *Ibid.,* p. 47-49.

retai yra atskiros ar vienkartinės; vieno proceso rezultatas paprastai tampa įvedimu į kitą procesą Šios procesų sąveikos dažnai reikalauja tam tikro balanso tarp projekto reikalavimų ir tikslų. Sėkmingas projektų valdymas apima aktyvų šių sąveikų valdymą, siekiant patenkinti rėmėjų, klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių reikalavimus. Tam tikromis aplinkybėmis procesą ar procesų rinkinį gali tekti pakartoti kelis kartus, kad būtų pasiektas rezultatas. Projekto valdymo procesų taikymas yra iteracinis, kadangi daugelis procesų yra pakartojami projekto įgyvendinimo metu. Integruotas projekto valdymo pobūdis reikalauja priežiūros (stebėsenos) ir kontrolės proceso grupės sąveikavimo su kitomis proceso grupėmis, kaip parodyta 2 paveiksle. Priežiūros ir kontrolės procesai vyksta tuo pačiu metu kaip ir procesai, esantys kitose proceso grupėse. Taigi, priežiūros ir kontrolės procesas yra pavaizduotas tarsi „fonas“ kitoms keturioms procesų grupėms. [48]



2 pav. Projekto valdymo procesai. *Cit. pagal Project Management Institute (2013).*

Pasak Eric Verzuh, projektų valdymas aprėpia daugybę sričių tiek socialiniu, tiek techniniu aspektais:

- nuolatinė komunikacija su projekto komanda ir suinteresuotosiomis šalimis viso projekto metu;
- įvertinimas pastangų, išlaidų ir laiko, kurių reikės projektui;
- naujos ir produktyvios projektų komandos sukūrimas;
- efektyvus projektinės komandos veiksmų koordinavimas, kad būtų pasiekti projekto tikslai, kuo mažesnėmis sąnaudomis per numatytą laikotarpį;
- projekto progreso ir našumo apskaičiavimas, kad būtų galima pateikti tikslias projektų užbaigimo datas ir biudžeto sumos prognozes.[49]

[48] Project Management Institute, *supra* note 2, p. 47-51.
[49] Eric Verzuh, *supra* note 27, p. 3.

Projekto valdymo techninius bruožus arba mokslinėje literatūroje neretai apibūdinamus kaip instrumentine projekto valdymo samprata, sudaro: projekto apimtis, išteklių paskirstymas, darbų pasidalijimas, biudžeto sudarymas, tvarkaraščiai, ataskaitų paruošimas ir t. t. Autoriaus išskirtose srityse ryškus akcentas komunikacijai su projekto komanda, suinteresuotosiomis šalimis, kas atskleidžia projekto valdymo sampratą socialiniu aspektu. Socialinis procesas apima vadovavimą, problemų sprendimą, darbą su komanda, pasitarimus ir pan. Šiuolaikinės vadybos požiūriu, žmogiškasis veiksnys yra vienas svarbiausių, kuris daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei sukuria konkurencinį pranašumą. Lina Šilgalienė taip pat akcentuoja komunikacijos aspektą ir anot autorės, projekto valdymas – tai ne tik socialinis, ekonominis aspektas, bet ir psichologinis poveikis komandai, koordinuojant ir organizuojant veiklą, siekiant efektyvių rezultatų bei strateginių tikslų. [50]

Projekto tikslai gali tiesiogiai ar netiesiogiai sutapti su organizacijos tikslais. Anot Kristinos Zdanytės ir Vytauto Stankevičiaus, projektų valdymas dažniausiai nusakomas kaip priemonė, kuri padeda efektyviau (geriau, greičiau ir pigiau) įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus. Sąnaudos ir projekto kokybė, patenkintos suinteresuotosios šalys neretai laikomi esminiais organizacijų funkcionavimo kriterijais, užtikrinantys organizacijos pranašumą konkurencinėje aplinkoje.[51] Šiuos kriterijus, kaip projekto sėkmės garantą akcentuoja ir mokslininkės Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė. Projektų valdymo literatūroje dažnai minima, jog siekiant sėkmingai įgyvendinti projektą, jis turi būti baigtas per apibrėžtą laiką ir pasiekti atitinkami, kokybiški rezultatai neperžengiant biudžeto (išlaidų) ribos. [52] Keith Lockyer ir Jaes Gordon išskiria keturis projektų valdymo kokybės aspektus: patenkintos suinteresuotosios šalys, tinkami projekto valdymo metodai, darbo našumas, įgyvendinti tikslai (žr. 3 pav.). Ypač svarbus suinteresuotųjų šalių vaidmuo, jų poreikių, lūkesčių atitikimas ir patenkinimas.[53] Kiekvienas projektas turi unikalias suinteresuotąsias šalis, kurios gali paveikti projektą tiek teigiamai, tiek neigiamai. Maksimalus lūkesčių išpildymas suponuoja projekto sėkmę, apie tai kaip nustatyti, suderinti ir suvaldyti suinteresuotųjų šalių poreikius bus nagrinėjama sekančiuose poskyriuose. Kitas svarbus veiksnys projekto kokybei – tai projekto valdymo metodai, kurie atitinka specifinę projekto veiklą, projekto tipą. Valdymo metodai yra vienas pagrindinių įrankių sukurti palankią aplinką projekto įgyvendinimui (tiek socialiniu, tiek techniniu aspektu) ir reikalauja išmatuojamų kokybės tikslų bei iš anksto nustatytų kokybės vertinimo kriterijų. Darbo našumas, t. y. apimties ir veiksnių sąnaudų santykis, atspindi projekto valdymo metodo pasirinkimo ir pritaikymo sėkmę. Ne ką mažiau reikšmingas sėkmės

[50] Lina Šilgalienė, „Socioedukacinių projektų rengimas ir valdymas“ (magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas, 2010), 25, http://gs.elaba.lt/object/elaba:2047108/index.html
[51] Kristina Zdanytė ir Vytautas Stankevičius. „Organizacijos projektų valdymo brandumas,“ *Ekonomika ir Vadyba*, (2008): 865.
[52] Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, „Projektų valdymo vertinimas: ekspertų nuomonių raiška,“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3, 23 (2011): 32.
[53] Neringa Gudienė ir Lina Zemeckytė, *supra* note 38, p. 1-2.

ir kokybės rodiklis yra projekto tikslo įgyvendinimas, t. y. pageidaujamo produkto, paslaugos, proceso, rezultato išdava. [54]



3 pav. Projekto valdymo kokybės aspektai. *Sudaryta darbo autoriaus pagal K. Lockyer, J. Gordon.*

Visi šie projekto valdymo kokybės aspektai tarpusavyje yra glaudžiai susiję ir vienas kitą papildo arba yra išdava veiksmų, skirtų įgyvendinti atitinkamą kokybės rodiklį. Siekiant maksimaliai patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius, būtina įvykdyti projekto tikslą, kuris pasiekiamas efektyviu koordinuotų veiksmų įgyvendinimu, atitinkamais projekto valdymo metodais. Maksimalus projekto rezultatais suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas kaip vienas kokybės aspektų, pagrindžia suinteresuotųjų šalių sąveikos svarbą ir įtakos galią projektų kontekste. Kaip teigia Harold Kerzner, sėkmingas projektų valdymas tai – projekto tikslų pasiekimas laiko, sąnaudų, atžvilgiu, tuo pat metu veiksmingai panaudojant projektui skirtus išteklius ir suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas projekto rezultatais. [55]

1.2.2. Suinteresuotosios šalys projekto gyvavimo cikle

Apžvelgus projekto ir projektų valdymo sąvokas bei suinteresuotųjų šalių svarbą projekte, naudinga išsiaiškinti, per kokius projektų valdymo etapus „pereina“ projektas ir kuriuose etapuose atsiranda bei įsitraukia suinteresuotosios šalys. Dėl projektų neapibrėžtumo, kompleksiškumo, jų įgyvendinimo procesas skaidomas į etapus, kurių visuma vadinama – projekto gyvavimo ciklu. Projektams valdyti sukurta daugybė metodų, technikų, įrankių, kurie gali būti pritaikomi atskiroms projektų valdymo

[54] Keith Lockyer ir James Gordon, *Project Management and Project Network Techniques* (New Jersey: Prentice Hall, 2005), 105-106.
[55] Harold. R. Kerzner, *supra* note 22, p. 3.

fazėms. [56] Galima pastebėti, kad projekto gyvavimo ciklo etapai glaudžiai siejasi su bendrosiomis valdymo funkcijomis, t. y. planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole. [57] Būtent projekto gyvavimo ciklas, ir jo veiklos, lemia logiką veiksmų, kuria grindžiamas projekto valdymas. [58] Projektų valdymo mokslinėjė literatūroje esti taip pat skirtingų įžvalgų, interpretacijų dėl projekto gyvavimo ciklo etapų, kaip ir prieš tai nagrinėtose projekto, projekto valdymo sąvokose. Autoriai nesutaria dėl projektų etapų skaičiaus, tačiau dažniausiai išskiriami šie valdymo etapai: identifikavimas (inicijavimas), planavimas, įgyvendinimas, baigimas (uždarymas). Pasak Naomi Kachoka ir Ruth Hoskins, projekto gyvavimo ciklo aprašymai gali būti bendri ar išsamūs.[59] Pavyzdžiui Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel, išskiria tris projektų valdymo stadijas: inicijavimas, planavimas, vykdymas. Inicijavimo stadijoje yra atrenkamas projektas atsižvelgiant į strateginius organizacijos tikslus, taip pat projekto vadovo parinkimas ir komandos formavimas. Sekančioje planavimo stadijoje – planuojami darbai, ištekliai, jų pasiskirstymas, identifikuojamos galimos rizikos ir jų vertinimas. Paskutinis etapas apima projekto plano įgyvendinimą, darbų kontrolę, auditą ir projekto užbaigimą.[60] O štai Eric Verzuh išskiria jau keturias projekto gyvavimo fazes: apibrėžimas, plano sukūrimas, vykdymas, uždarymas. Apibrėžimas šiuo atveju reiškia dokumentų patvirtinimą, kuriuose nurodytas projekto tikslas, galimos išlaidos, darbų grafikas bei projekto apimtis. Antroje fazėje kuriamas planas, pagal pirmo etapo nurodytus tikslus ir gaires. Vykdymo fazėje yra įgyvendinamas projekto sudarytas planas, o uždarymo – oficialus projekto uždarymas, projekto sėkmių ir nesėkmių peržiūra, analizė, siekiant tobulinti būsimus projektus. Joseph Heagney dar smulkiau išskaido projektų valdymo žingsnius lyginant su anksčiau minėtais autoriais:

1. Problemos apibrėžimas: nustatoma problema, kurią turi išspręsti projektas. Tai padeda apipavidalinti pageidaujamą galutinį rezultatą.
2. Problemos sprendimo variantai: smegenų šturmo sesijos metu stengiamasi sukurti kuo daugiau sprendimo alternatyvų, kurios leis geriausiai išspręsti problemą.
3. Projekto planavimas: apibrėžiama, kas ir kaip turi būti padaryta, kas turi tai padaryti, kiek išlaidų tai sudarys, kada turi būti pabaigta ir t. t.
4. Plano vykdymas: paruošto detalaus plano įgyvendinimas.

[56] Alvydas Raipa ir Milda Berulienė, „Viešųjų projektų valdymo inovatyvumas," *Vadybos ir administravimo teorija bei praktika: aktualijos ir nauji sprendimai* (2016): 28.
[57] Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, *supra* note 41, p. 31.
[58] Alvydas Raipa ir Milda Berulienė, *op. cit.,* p. 28.
[59] Naomi Kachoka ir Ruth Hoskins, „Using Project Management Strategy to Evaluate the Challenges of Managing a Renovation Project at the Chancellor College Library, University of Malawi," *African Journal of Library, Archives and Information Science* 27, 2 (2017): 190.
[60] Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel, *supra* note 31, p. 24.

5. Progreso monitoringas ir kontrolė: planai sukuriami tam, kad būtų sėkmingai pasiektas galutinis rezultatas, tačiau be veiklos stebėsenos ir procesų kontroliavimo – nebus aišku, ar projektas pavyks.
6. Projekto uždarymas: baigiami projekto numatyti darbai ir atliekama projekto peržiūra. Peržiūros tikslas yra išmokti projekto pamokas, kurios gali būti taikomos ateityje kitiems projektams ir jų tobulinimui.[61]

Auorius skirtingai nei kiti, išskaido smulkiau pirmąjį projekto valdymo žingsnį, koncentruojant dėmesį į projektą, kaip problemos sprendimą. Nors dažniausiai mokslinėje literatūroje pastebimas projekto vykdymo fazės išskaidymas, dėl ko atsiranda priežiūros ir kontrolės etapas. Projektų valdymo institutas pateikia šiuos projekto valdymo procesus: inicijavimas, planavimas, vykdymas, kontrolė ir priežiūra, uždarymas[62] Šios penkios fazės yra vyraujančios šiuolaikinėje projektų valdymo literatūroje ir praktikoje (žr. 4 pav.).



4 pav. Projekto gyvavimo ciklas. *Sudaryta darbo autoriaus pagal Joseph Heagney (2016), Eric Verzuh (2016), Jack. R. Maredith ir Samuel. J.Mantel(2012), Project Management Institute (2013).*

Joseph Heagney projekto planavimo fazę tituluoja kaip vieną reikšmingiausių ir svarbiausių etapų. Pasak mokslinininko, sėkmingi projektai – tai gerai suplanuoti projektai. Dauguma projektų vadovų dėl vienų ar kitų priežasčių stengiasi kuo greičiau įgyvendinti projektus, neskiriant pakankamai dėmesio projekto plano sudarymui. Netinkamas projekto planas pareikalauja dar daugiau laiko, energijos, pastangų jį

[61] Joseph Heagney, Fundamentals of Project Management (New York: American Management Association, 2016), 3-16.
[62] Project Management Institute, *supra* note 2, p. 38-41.

keičiant, ištaisant klaidas ir nuraminant projekto suinteresuotąsias šalis.[63] Prastą projektų planavimą, kaip vieną iš pagrindinių projekto valdymo klaidų pažymi ir mokslininkas Lawrence P. Leach. Anot autoriaus, mažuma organizacijų žino kaip sukurti ir efektyviai panaudoti projektų planus. Nors ir planavimo stadijoje yra sukuriami tinkami, pagrįsti planai, tačiau daugelis organizacijų vykdymo stadijoje stokoja efektyvaus planų įgyvendinimo.[64]

Lietuvių projektų valdymo disciplinos tyrėjos, Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, taip pat išskiria penkis panašius projekto gyvavimo ciklo etapus, tačiau juose galima aptikti suinteresuotųjų šalių identifikavimo ženklų, kas itin svarbu šio darbo objekte:

1. **Identifikavimas.** Nustatomos projektų idėjos, tema, pateikiamas pagrindimas, numatomi tikslai, uždaviniai ir projekto veiklos sritys. Taip pat analizuojami suinteresuotųjų šalių poreikiai, problemos, svarstoma laukiama nauda, apibūdinamas projekto rezultatas, sudaroma komanda ir pasidalijama atsakomybėmis.
2. **Planavimas.** Projekto idėja suskaidoma į užduotis, detaliai aprašomas tikslas, užduočių vykdymo seka, veiklos. Nustatomi reikalingi ištekliai, sudaromas tvarkaraštis ir biudžetas. Įvertinama rizika, sąveika su kitais projektais ir veiklomis.
3. **Įgyvendinimas.** Įgyvendinamos numatytos projekto veiklos, viešinamas projektas, rengiamos ataskaitos, vykdoma projekto stebėsena, jeigu reikia vykdomi koregavimai.
4. **Baigimas.** Atliekami projekto patikrinimo ir perdavimo darbai, suinteresuotosios šalys susipažįsta su projekto rezultatais, baigiamos administracinės procedūros, paleidžiama projekto komanda.
5. **Vertinimas.** Vertinama, kaip sekėsi vykdyti projektą, nustatomas pasiekimų aktualumas, įgyvendinimo efektyvumas bei projekto poveikis, rengiama galutinė ataskaita.[65]

Pirmoje projekto gyvavimo ciklo stadijoje, kaip ir kitose autorių įžvalgose yra akcentuojamas projekto idėjos ir būsimų rezultatų nustatymas, tikslų išsikėlimas, tačiau jau minima suinteresuotųjų šalių poreikių analizė. Ši užuomina rodo, jog suinteresuotosios šalys yra svarbios nuo pat projekto pradžios, ypač jų poreikiai ir lūkesčiai. Vis dėlto, sekančiuose etapuose (planavimas, įgyvendinimas) suinteresuotosios šalys nėra minimos ar įtraukiamos į šių etapų realizavimą. Ketvirtoje ciklo stadijoje – baigime, kai jau projektas įvykdytas ir uždaromas – vėl pažymimos suinteresuotosios šalys, jų supažindinimas su projekto rezultatais. Autorių pateiktoje projekto gyvavimo ciklo sampratoje ir jos apibūdinime, galime įžvelgti suinteresuotąsias šalis kaip pasyvias stebėtojas, kurios yra suinteresuotos projekto rezultatais, tačiau pačios neįsitraukia ar nėra įtraukiamos. Jungtinės Karalystės Vyriausybės

[63] Joseph Heagney, Fundamentals of Project Management (New York: American Management Association, 2016), 15-16.
[64] Lawrence P. Leach, *Critical Chain Project Management* (Boston: Artech House, 2014), 2.
[65] Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, *supra* note 41, p. 31 - 32.

funkcionavimo standarte, suinteresuotųjų šalių poreikiai, jų identifikavimas taip pat akcentuojamas nuo pat pirmos projekto ciklo stadijos. Atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių skirtingus poreikius bei reikalavimus, ieškomi įvairūs sprendimai ir būdai kaip juos suderinti. Dėl interesų galimo konflikto, šis procesas neretai užtrunka kiek ilgiau, tačiau taip užtikrinamas aiškus reikalavimų suvokimas ir jų tarpusavio suderinamumas. Nekyla abejonių, kad tai taip pat sąlygoja projekto įgyvendinimo strategijos ir metodikų pasirinkimą. Planavimo ir įgyvendimo stadijose suinteresuotosios šalys yra nuolatos informuojamos apie projekto eigą ir galimus pakitimus. Pokyčiai, galimos rizikos ir jų valdymas yra sprendžiamas atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių nuomonę, turi būti suderintas bei jų patvirtintas. Uždarant projektą, projekto vadovas, kartu su komanda bei svarbiausiomis suinteresuotosiomis šalimis atlieka projekto planą peržiūrą, t. y. kas buvo suplanuota įvykdyti ir koks yra rezultatas.[66] Suinteresuotosios šalys yra svarbios ne tik nuo pat projekto pradžios, bet siekiant jų maksimalaus patenkinimo yra pasirenkamos atitinkamos projekto vykdymo strategijos ir jos yra įtraukiamos į planavimo bei įgyvendinimo etapus. Panašaus požiūrio laikosi didžioji dalis šiuolaikinės projektų valdymo bendruomenės, tačiau kita dalis įžvelgia tam tikras grėsmes dėl suinteresuotųjų šalių aktyvaus įtraukimo į projekto valdymo procesus.[67] Dėl jų įvairovės, skirtingų lūkesčių, reikalavimų bei galios projekto ar organizacijos atžvilgiu, svarbu suvokti, kada yra tinkamiausias metas įtraukti vienas suinteresuotąsias šalis, o kada kitas. Ne ką mažiau svarbu yra tinkamo įtraukimo būdo pasirinkimas, kadangi esti šalių, kurios gali viso projekto metu užimti tik stebėtojos poziciją ir informacija apie tam tikrus pokyčius gali jas išgąsdinti, kas gali sukelti papildomų problemų ir rūpesčių.[68] Prieš pradedant bendradarbiavimą ir suinteresuotųjų šalių įtraukimą, svarbu jas identifikuoti, analizuoti, nustatyti prioritetus, planuoti, t. y. valdyti suinteresuotąsias šalis.

Projekto gyvavimo ciklas – tai laikotarpis nuo projekto idėjos, problemų sprendimo variantų, diskusijų, pasirinkimų iki jo užbaigimo. Ciklo pirminė stadija – projekto idėjos identifikavimas bendresnės strategijos kontekste, o toliau ji išplėtojama iki veiklos plano, kurį siekiama įgyvendinti bei įvertinti. Nors autorių projekto gyvavimo ciklo etapų interpretacijos, pavadinimai, sudėtis ir veiklos jose skiriasi, tačiau mokslininkai laikosi tos pačios loginės sekos ir esmė lieka panaši. Suinteresuotosios šalys, jų interesai, poreikiai yra svarbūs nuo pat projekto pradžios ir į juos atsižvelgiama viso projekto gyvavimo metu.

---

[66] HM Government, *Government Functional Standard GovS 002: Project delivery Portfolio, programme and project management* (United Kingdom: Infrastructure and Projects Authority, 2018): 20-27, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/746400/Project_Delivery_Standard_1.2.pdf

[67] Paul Newton, *supra* note 27, p. 10-13.

[68] Nils Jacob Berland, Ole Jonny Klakegg ir Alfa M. Sefland, *Stakeholder Management Fieldbook: Get started with Stakeholder Management* (2014): 10-14, https://play.google.com/books/reader?id=aUrwAwAAQBAJ&hl=no&printsec=frontcover&pg=GBS.PP1

1.3. Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas

Apie projekto suinteresuotųjų šalių valdymą pradėta kalbėti dar septintajame dešimtmetyje, o 1996 m. projektų valdymo žinių vadove, kuris leidžiamas ir reguliariai atnaujinamas Projektų Valdymo Instituto, – jau oficialiai buvo minimos suinteresuotosios šalys ir jų valdymo svarba, o 2013 m. projekto suinteresuotųjų šalių valdymas tapo nauja, atskira žinių kryptimi. Anot Adolfo Kaziliūno, anksčiau projektų valdymas buvo suvokiamas kaip pavaldinių valdymas, kontroliavimas, tačiau dabar to jau nepakanka ir akcentuojamas efektyvus projekto suinteresuotųjų šalių valdymas bei gebėjimas numatyti ir valdyti pokyčius. Itin svarbu gerai įvertinti ne tik projekto komandos, bet ir kitų galimų suinteresuotųjų šalių poreikius bei gebėti juos derinti.[69] Suinteresuotųjų šalių valdymo pagrindą sudaro priemonių planavimas, vykdymas ir kontrolė, kurios leidžia apsisaugoti nuo nepageidaujamos įtakos (tam tikra prevencija) arba kažkiek gali sušvelninti jos padarinius projektui. Taip pat šiomis priemonėmis siekiama suderinti suinteresuotųjų šalių poreikius su projekto tikslais.[70] Suinteresuotųjų šalių valdymas yra sutelktas į nuolatinę komunikaciją su suinteresuotaisiais subjektais – tai padeda ne tik nustatyti jų poreikius ir lūkesčius, bet ir spręsti problemas, kurios neretai kyla dėl prieštaringų interesų. Šiuolaikinėje projektų valdymo literatūroje leitmotyviškai vis akcentuojama, kad tikslinga komunikacija yra projekto sėkmės pagrindas, o net 90 proc. projekto vadovo laiko yra skiriama komunikuojant su suinteresuotosiomis šalimis.[71] Penktajame projektų valdymo žinių vadove, suinteresuotųjų šalių valdymas susideda iš keturių procesų:

1. **Identifikavimas** – procesas, kurio metu nustatomi asmenys, grupės, organizacijos, galintys daryti įtaką ar yra veikiami projektų veiklų, galimų rezultatų. Renkama ir analizuojama informacija apie suinteresuotųjų šalių poreikius ir reikalavimus, jų poveikį projektui bei jo sėkmei.
2. **Valdymo planavimas** – procesas, kurio metu kuriamos ir plėtojamos suinteresuotųjų šalių valdymo strategijos. Pagrindinis tikslas – užtikrinti suinteresuotųjų šalių įsitraukimą į projekto valdymo procesus, ciklo gyvavimo etapus, atsižvelgiant į jų specifines savybes: galią, įtaką, susidomėjimą, poreikius, reikalavimus ir t.t.
3. **Įsipareigojimų valdymas** – tai komunikacijos ir bendradarbiavimo procesas, siekiant patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius, įtraukti jas į projektą ir kylančių problemų sprendimą.

[69] Adolfas Kaziliūnas, *Strateginis projektų valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009), 242-245.
[70] Rūta Antanvičiūtė, *supra* note 30, p. 474-475.
[71] Patrick Jonsson, *The Essence of Project Management: The 20% that creates 80% of the value*, 2018, 41, http://www.free-management-ebooks.com/skills-project.htm

4. **Kontrolės valdymas** – šio procesu metu yra stebimi suinteresuotųjų šalių valdymo procesai, esami santykiai su suinteresuotosiomis šalimis bei atitinkamai koreguojamas, modeliuojamas valdymo planas. [72]

Šie valdymo metodai glaudžiai susiję su projekto valdymo procesais bei gyvavimo ciklu ir dažniausiai naudojami bei adaptuojami projektų valdymo kontekste. David I. Cleland, kuris neretai laikomas projektų valdymo disciplinos „tėvu“, pateikia detaliau išskaidytą valdymo modelį:

1. Suinteresuotųjų šalių identifikavimas;
2. Informacijos rinkimas;
3. Suinteresuotųjų šalių misijos identifikavimas;
4. Stiprybių ir silpnybių nustatymas;
5. Valdymo strategijos parinkimas;
6. Suinteresuotųjų šalių elgsenos prognozavimas;
7. Valdymo strategijos įgyvendinimas. [73]

Abu pateikti modeliai turi daug sąsajų bei panaši loginė seka: dėmesys koncentruojamas į suinteresuotųjų šalių identifikavimą, analizę, stiprybes ir silpnybes, valdymo plano įgyvendinimą. Suinteresuotosios šalys pasižymi ne tik daugialypiškumu, bet ir nepastovumu: jų interesai ir reikalavimai gali kisti ar net kardinaliai pasikeisti projekto įgyvendinimo metu. Dėl jų kintamumo ir kompleksiškumo, iteraciniai suinteresuotųjų šalių valdymo procesai yra itin reikšmingi arba kitaip tariant vyksta ciklinis procesas. Projektų valdymo profesionalas, Pradip Dwevedi, nagrinėdamas suinteresuotųjų šalių valdymą išskiria panašius valdymo žingsnius kaip ir prieš tai minėti autoriai, tačiau akcentuojamas veiksmų patikrinimo ir kartojimo procesas, kas sąlygoja nuolatinę plano valdymo peržiūrą ir atitinkamą koregavimą. [74] Kitas svarbus bruožas yra nusakomas Dovilės Jankauskaitės, kuri pabrėžia santykių palaikymą su suinteresuotomis šalimis dėl ateities perspektyvų ne tik projekto įgyvendinimo metu, bet ir po projekto uždarymo. Palankus suinteresuotųjų šalių vertinimas, jų palaikymas gali būti itin svarbus ateities projektams. Penktame paveiklse pateikiamas apibendrintas projekto suinteresuotųjų šalių valdymo modelis, kuris sudarytas remiantis nagrinėta moksline literatūra. Modelis sudaromas iš šešių procesų: pirmasis (identifikavimas) ir šeštasis (santykių palaikymas) yra už skritulio ribų, žyminčio projekto ribas. Tai reiškia, kad pirmasis procesas prasideda prieš projekto įgyvendinimą, o paskutinis procesas yra atliekamas net ir pasibaigus projektui. Rodyklės žymi procesų sąsajas ir pagal poreikį atitinkamų veiksmų pakartojimą (ciklišumą).[75] Mokslinėje literatūroje yra pateikiama įvairių

[72] Project Management Institute, *supra* note 2, p. 391.
[73] David I. Cleland, „Project Stakeholder Management,“ *Project Management Journal* 17, 4 (1986): 38-40.
[74] Pradip Dwevedi, „How to control stakeholder management effectively: Are you good project manager in controlling the stakeholder management?“, Simplilearn, 2017 kovo 30 d., https://www.simplilearn.com/pmbok-guide-6th-edition-article
[75] Dovilė Jankauskaitė, *supra* note 21, p. 494-495.

suinteresuotųjų šalių valdymo modelių, tačiau modelio pasirinkimas priklauso nuo projekto, jo specifikos. Taip pat turėtų išlikti aiški sąsaja tarp projekto valdymo metodikos ir suinteresuotųjų šalių valdymo metodikos. [76]



5 pav. Apibendrintas projekto suinteresuotųjų šalių valdymo modelis. *Cit. pagal D. Jankauskaitė.*

Daugumoje projektų suinteresuotosios šalys turi stereotipinį braižą kaip pagrindinis neaiškumų ir nesutarimų šaltinis. Tai sąlygoja dinamiški projektų valdymo procesai, kuriuose dalyvauja įvairios suinteresuotosios šalys su skirtingais interesais, pozicijomis ir lūkesčiais, kurie gali būti tiek teigiami, tiek neigiami projekto atžvilgiu. Projektų valdymo disciplinos atstovės Marjolein A. G. van Offenbeek ir Janita F. J. Vos, tyrinėdamos projektų valdymo problemas ir suinteresuotųjų šalių santykį, sukelia abejonę šiuo paplitusiu požiūriu. Anot autorių, suinteresuotųjų šalių sudėtingumas slypi identifikavimo procese, t. y. nustatyti ir analizuoti svarbiausias suinteresuotąsias šalis, kurios gali paveikti projekto tikslus ar būti jų veikiamos. [77] Taip pat svarbu kaip pačios suinteresuotosios šalys apsibrėžia savo tikslus, kaip save mato projekto veiklose ir koks yra jų tarpusavio santykis.

Taigi, suinteresuotųjų šalių valdymas yra ciklišKas procesas, kurį sudaro interesantų identifikavimas ir jų poreikių analizė, valdymo ir įsitraukimo į projekto gyvavimo ciklus planavimas, kuris pagrįstas bendradarbiavimo ir komunikacijos sinteze bei kontrolė ir monitoringas. Pagrindinis tikslas yra suinteresuotųjų šalių interesų ir projekto tikslų sinergija. Suinteresuotųjų šalių valdymo procesai yra aktualūs nuo pat projekto pradžios.

[76] Nils Jacob Berland, Ole Jonny Klakegg ir Alfa M. Sefland, *supra* note 62, p. 15.
[77] Marjolein A. G. Van Offenbeek, Janita F. J. Vos, *supra* note 2, p. 45.

1.3.1. Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo metodai

Mokslininkės, Kristin Aaltonen ir Jaakko Kujala, atlikusios sisteminę projekto suinteresuotųjų šalių valdymo tyrimų apžvalgą, sukūrė suinteresuotųjų šalių analizės ir klasikavimo modelį, kuris turi keturis matmenis: kompleksiškumas, neapibrėžtumas, dinamiškumas ir institucinis kontekstas. Kiekvienas matmuo turi skirtingas sudedamąsias dalis. (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Suinteresuotųjų šalių analizės ir klasikavimo modelis.

Kompleksiškumas	Neapibrėžtumas	Dinamiškumas	Institucinis kontekstas
• Gausus kiekis suinteresuotųjų šalių; • Suinteresuotųjų šalių įvairovė bei skirtingi poreikiai, tikslai; • Vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių tarpusavio santykių sudėtingumas.	• Informacijos stoka apie suinteresuotąsias šalis ir jų tarpusavio ryšius; • Projekto vadovybės suinteresuotųjų šalių valdymo patirties stoka; • Suinteresuotųjų šalių aplinka; • Dezinformacija ar dviprasmiška informacija.	• Suinteresuotųjų šalių reikšmingumo atributų pokyčiai (galia, legitimumas, aktualumas); • Suinteresuotųjų šalių reikalavimų, poreikių ir pozicijos kintamumas bei tarpusavio santykių pokyčiai; • Atitinkamų suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdų pakeitimai; • Naujos suinteresuotosios šalys; • Suinteresuotųjų šalių įtakos strategijų pokyčiai (klasteriai).	• Multikauzalinė institucinė aplinka (nacionalinė ir vietinė savivalda); • Institucinės aplinkos, teisinės bazės pokyčiai; • Kontrolę ir monitoringą atliekančios viešosios institucijos.

Cit. pagal K. Aaltonen ir J. Kujala (2016).

Kompleksiškumo matmuo apibrėžia suinteresuotųjų šalių įvairovę, t. y. akcentuojamas gausus projekto dalyvių skaičius, kurie turi atitinkamus tikslus projekto atžvilgiu. Kompleksiškumo matmuo traktuoja suinteresuotąsias šalis kaip tam tikros sistemos elementus. Sistemą, kurią sudaro gausus kiekis elementų (suinteresuotųjų šalių) yra sudėtingiau absorbuoti bei valdymas kelia nemažai iššūkių. Tikras iššūkis yra tam tikro balanso sukūrimas tarp projekto tikslų, apimties, ribotų išteklių ir suinteresuotųjų šalių tikslų bei numatymo, kurios šalys bus aktyviai įtraukiamos į projekto valdymo procesus, o kurios mažiau. Kitas veiksnys – suinteresuotųjų šalių santykių ir ryšių sudėtingumas, kuris yra grindžiamas šalių reikšmingumo aspektais. Autorių teigimu, svarbu nustatyti ir spręsti svarbiausiųjų suinteresuotųjų šalių problemas, t. y. prioritetinių projekto atžvilgiu.[78] Praktikoje pasitaiko, kad suinteresuotųjų šalių tinklas

[78] Kirsi Aaltonen ir Jaako Kujala. „Towards an inproved understanding of project stakeholder landscapes," *International Journal of Project Management* 34 (2016): 1541-1542, https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786316300849

gali tarsi tankėti – jų poreikiai ir tikslai yra panašūs, jos ima vienytis ir susiformuoja tam tikri klasteriai.[79] Klasteriams lengviau yra manipuliuoti ir daryti spaudimą projektą įgyvendinančiai organizacijai, tačiau esti situacijų, kai toks suinteresuotųjų šalių susivienijimas yra teigiamas poveikis projekto eigai, ypač, kai projekto ir klasterių tikslai sutampa. Iš kitos pusės žiūrint, projekto vadovas ar kiti atsakingi asmenys už suinteresuotųjų šalių valdymą, gali grupuoti šalis, apibendrinant jų vienbalsius vertinimus, reikalavimus ir taip inicijuoti bei sukurti projekto klasterius, su kuriais bus lengviau komunikuoti bei valdyti. [80]

Neapibrėžtumo matmuo yra siejamas su dabartiniais bei būsimais sistemos elementais (suinteresuotosiomis šalimis) ir jų sąveika. Projektų valdymo disciplinoje neapibrėžtumas priskiriamas prie pagrindinių projekto rizikos veiksnių, į kuriuos įtraukiama tiek iš anksto numatytos galimos projekto rizikos, tiek nenumatytos, kylančios projekto eigoje. Informacijos stoka apie suinteresuotųjų šalių tarpusavio santykius ar dviprasmiška informacija, kurią kartais sunku patikrinti – neapibrėžtumo pagrindas. Ne ką mažiau svarbus veiksnys yra projekto vadovybės patirtis, užtikrintumas, pasitikėjimas valdant suinteresuotąsias šalis. Neretai praktinės patirties trūkumas sukuria tarsi palankią terpę plėstis neapibrėžtumui ir suinteresuotosioms šalims didinti savo įtaką, priimti palankesnius sprendimus jų naudai. Veiksmingiausias būdas, siekiant sumažinti suinteresuotųjų šalių neapibrėžtumą bei informacijos dviprasmiškumą – suinteresuotųjų šalių identifikavimo ir analizės procesai.

Dinamiškumo matmuo yra suprantamas kaip polinkis keistis arba kintamumas, nepastovumas. Suinteresuotosios šalys neretai keičia savo poziciją projekto atžvilgiu, pasikeičia jų poreikiai, reikalavimai arba kinta jų pozicijos reikšmingumas projektui, t. y. jos gali prarasti įtakos galią. Suinteresuotųjų šalių staigus pozicijos pakeitimas ar jungimąsis prie kitų suinteresuotųjų šalių susiformavusio klasterio taip pat vienas iš dinamiškumo požymių. Projektuose dinamiškumas pasireiškia per visiškai naujų suinteresuotųjų šalių atsiradimą ir įsitraukimą, kas gan dažnas atvejis yra projekto gyvavimo cikle. Naujų grupių susidomėjimas ar atsiradimas dėl įstatyminės aplinkos pokyčio, politinės valdžios pasikeitimo – gali įnešti sumaišties ir daryti įtaką suinteresuotųjų šalių susiformavusiems tarpusavio ir projekto vadovo santykiams.

Tam tikri institucinio (nacionalinio ir vietos savivaldos) konteksto ypatumai neabejotinai turi reikšmingos įtakos projekto valdymo procesams. Pati veiksnių koncepcija yra šiek tiek komplikuota, nes yra multikauzalinė, apimanti skirtingus mechanizmus ir procesus. Daugelyje studijų kontekstas suprantamas kaip schemos pagrindas, kurio aplinkoje įgyvendinamas projektas. Tad projekto suinteresuotųjų šalių valdymo procesų analizuojančioje literatūroje nurodomi įvairūs kontekstą

[79] Nils Jacob Berland, Ole Jonny Klakegg ir Alfa M. Sefland, *supra* note 62, p. 32.
[80] Nicola Bellantuono, Pierpaolo Pontrandolfo, ir Barbara Scozzi. „Capturing the Stakeholders' View in Sustainability Reporting: A Novel Approach," *Sustainability* 8 (2016): 7, https://www.mdpi.com/2071-1050/8/4/379

formuojantys kintamieji, kurie gali palengvinti arba apsunkinti projekto įgyvendinimą. Šie kintamieji – tai valstybinio reguliavimo priemonės, įstatyminė bazė taip pat gali būti įvairaus pobūdžio krizės, trikdančios ar kitaip veikiančios sprendimų priėmimo procesą. Tokios krizės gali būti išryškintos žiniasklaidos arba sąmoningai kuriamos siekiant reformuoti ar paveikti projekto eigą. Viešiesiems projektams suinteresuotosios šalys gali būti projektą prižiūrinčios valstybinės institucijos (pvz., Centrinė projektų valdymo agentūra), kurios atsakingos už viešųjų investicijų atsakingą panaudojimą bei valdymą. Tokio tipo projektuose, valdymo procesai yra formuojami atsižvelgiant į skirtingas taisykles, reglamentus, leidimų išdavimo tvarką ir pan. [81]

Kaip jau pastebėta šio darbo nagrinėtoje mokslinėje literatūroje, organizacijos ir projekto suinteresuotųjų šalių spektras išskiriamas gan platus. Siekiant nustatyti jų reikšmingumą suinteresuotųjų šalių valdyme, tikslinga jas segmentuoti. Dažnai pastebimas suinteresuotųjų šalių klasifikavimas į vidines (pirmines) ir išorines (antrines) bei jų prioritizavimas projekto atžvilgiu. Vidinės šalys yra tiesiogiai vienais ar kitais santykiais susijusios su projekto veiklomis: projekto savininkas / rėmėjas, klientai (užsakovai), projekto valdymo komanda, akcininkai, tiekėjai, rangovai, įgyvendinančios organizacijos darbuotojai ir kt. Pirmu prioritetu nurodomos šalys, be kurių paramos projektas negalėtų egzistuoti. Prie išorinių šalių yra priskiriami asmenys, asmenų grupės, bendruomenės, organizacijos, kurios formaliai nėra projekto narės ar sąveikaujančios su projekto veiklomis, tačiau gali būti veikiamos projekto rezultatų arba gali daryti poveikį projekto eigai ir rezultatui (konkurentai, savivaldos ir nacionalinės valdžios institucijos, nevyriausybinės, politinės organizacijos, vietos bendruomenės, plačioji visuomenė, žiniasklaida ir t. t.).[82] Svarbu nepamiršti, kad projekto pirminės ir antrinės suinteresuotosios šalys priklauso nuo projekto specifikos. Mosklininkai nesutaria ar verta kreipti dėmesį į tokį platų suinteresuotųjų šalių spektrą, tačiau vieni besąlygiškai laikosi požiūrio, kad itin svarbu nepraleisti nė vienos potencialios šalies. [83] Dėl šios priežasties yra išskiriamos bendrojo pobūdžio projekto suinteresuotosios šalys, kurios vyrauja mokslinėje literatūroje:

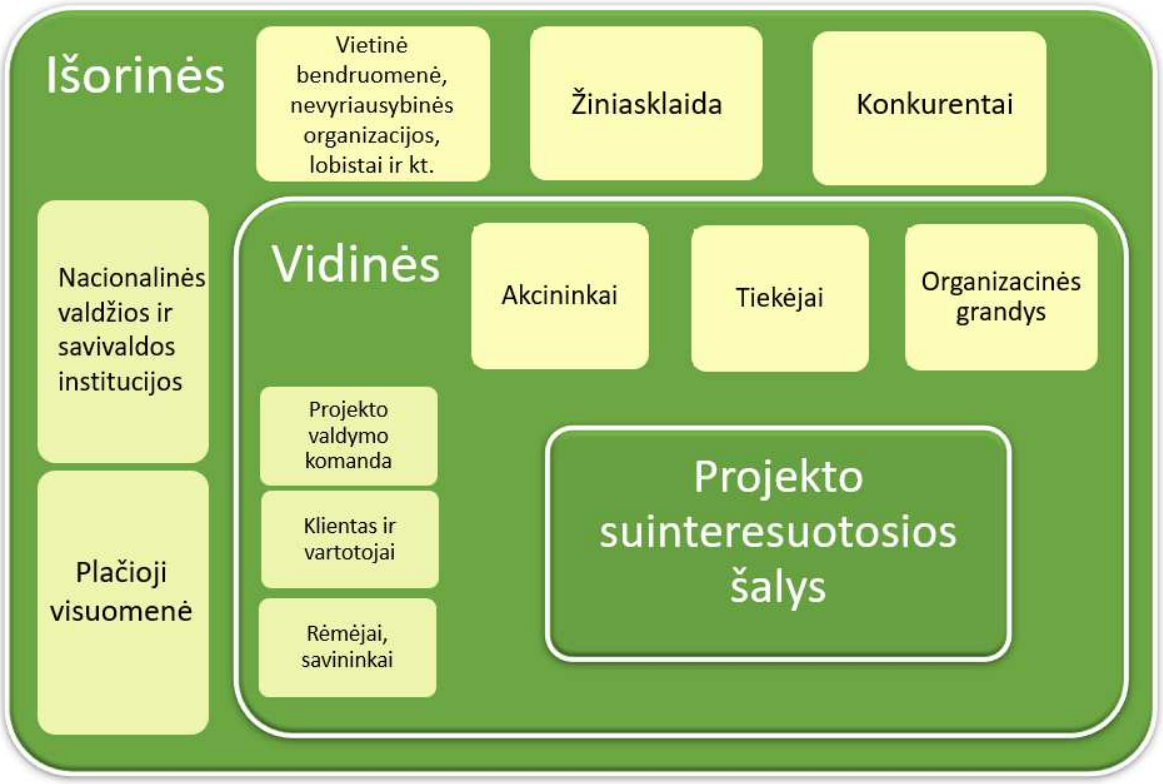
- **Rėmėjas.** Dažniausiai teikia išteklius (žmogiškuosius, finansinius, infrastruktūrinius) ir paramą projektui. Rėmėjas gali būti išorinis arba projektą įgyvendinančios organizacijos dalis. Nuo pradinės koncepcijos iki projekto užbaigimo rėmėjas skatina projekto idėją. Rėmėjai neretai būna aukšto rango vadovai, kurie gali gauti paramą iš organizacijos, veda projektą per inicijavimo procesus, kol jie oficialiai patvirtinami bei atlieka svarbų vaidmenį plėtojant projekto tikslus, apimtį ir projekto valdymo procesus.

[81] Kirsi Aaltonen ir Jaako Kujala, *supra* note 72, p. 1542-1546.
[82] Asta Daunorienė ir Aurelija Bučinskienė, „Stakeholders impact analysis in higher education study projects," Iš *Project Management Development – Practice and Perspectives: Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countrie*, Professional Association of Project Managers (Riga: University of Latvi, 2016), 54.
[83] Christine Petersen, *The Practical Guide to Project Management* (2017): 18, http://www.free-management-ebooks.com/skills-project.htm

- **Klientai ir vartotojai.** Klientai yra asmenys, asmenų grupės ar organizacijos, kurie patvirtins ir valdys projekto produktą, paslaugą ar rezultatą. Vartotojai tie individai, kurie naudos projekto produktą, paslaugą ar rezultatą. Klientai ir vartotojai gali būti organizacijos viduje arba išorėje. Kai kuriose taikymo srityse klientai ir vartotojai yra sinonimai, o kitose klientai – tai subjektas, įsigyjantis projekto produktą, o vartotojai – tie, kurie tiesiogiai panaudos projekto produktą.
- **Tiekėjai.** Tai asmenys ar organizacijos, kurios sutartiniais santykiais teikia paslaugas, infrastruktūrą ar kitus reikalingus komponentus projektui.
- **Organizacinės grupės**. Tai organizacijos vidaus suinteresuotosios šalys, kurios yra veikiamos projekto veiklos. Projektas gali paveikti įvairias organizacijos dalis, departamentus, skyrius: pavyzdžiui, rinkodaros ir pardavimų, žmogiškuosius išteklius, teisinius, finansinius ir pan. Šios grupės sukuria aplinką, kurioje vykdomi projektai, todėl ir projekto veikla atitinkamai juos veikia taip pat jos gali prisidėti prie projekto reikalavimų bei projekto valdymo procesų.
- **Funkciniai vadovai.** Funkciniai vadovai yra pagrindiniai asmenys, kurie atlieka bendrąsias organizacijos valdymo funkcijas. Jiems yra paskiriami nuolatiniai darbuotojai, kuriais gali disponuoti atliekant atitinkamas funkcijas organizacijoje bei projekte. Funkciniai vadovai yra svarbūs formuojant projekto komandą.
- **Projekto komanda.** Žmonių grupė, kuri specialiai suburta projektinei veiklai, dalyvauja projekto įgyvendinime ir valdyme nuo pat proceso pradžios iki pabaigos. Projekto komandą dažniausiai sudaro skirtingų sričių specialistai, kurių kompetencijos, gebėjimai, įgūdžiai yra svarbūs projekto įgyvendinimui. Komanda gali būti sudaroma iš tos pačios projektą įgyvendinančios organizacijos darbuotojų, tačiau neretas atvejis, kai dėl specifinių kompetencijų stygiaus yra samdomi darbuotojai iš išorės, kitų organizacijų ar net kitos šalies specialistai.
- **Kitos suinteresuotosios šalys,** kurios gali daryti įtaką projekto rezultatams ar būti veikiami jų (konkurentai, savivaldos ir nacionalinės valdžios institucijos, nevyriausybinės, politinės organizacijos, vietos bendruomenės, plačioji visuomenė, žiniasklaida ir t.t.).[84]

Bendrojo pobūdžio projekto suinteresuotųjų šalių klasifikacija daugiausiai yra pagrįsta formaliais (sutartiniais įsipareigojimais) santykiais su projekto veikla bei galima pastebėti klasifikacijos požymių pagal anksčiau aptartus vidinius ir išorinius kriterijus (žr. 6 pav.).

[84] Jacqui Hogan, *The People Side of Project Management* (2014): 36-40, http://www.free-management-ebooks.com/skills-project.htm



6 pav. Projekto suinteresuotųjų šalių klasifikacija. *Sudaryta darbo autoriaus pagal A. Daunorienė ir A. Bučinskienė (2016), Project Management Institute (2013), C. Petersen (2017), J. Hogan (2014).*

Mokslininkas Vijaya Sunder M. nagrinėdamas projekto suinteresuotųjų šalių valdymą ir jų tipologijas, sudarė „3I“ modelį, kuriame pateikiami trys valdymo lygiai pagal atitinkamus interesantus: informavimas, įtraukimas, įtakojimas (žr. 9 pav.). Suinteresuotosios šalys, kurioms taikomas valdymo lygis „informuoti“, yra informuojamos apie projekto etapo įvykius. Informavimo būdų variacijos gali būti įvairios: el. paštu, formalūs ar neformalūs susitikimai, ataskaitos, prezentacijos ir pan. Labai svarbu, kad projektui būtų parengtas tvirtas komunikacijos planas, kuriame nurodomi skirtingų suinteresuotųjų šalių informavimo kategorijos ryšių būdai. Suinteresuotųjų šalių atskyrimas, išskaidymas, įtraukimo į skirtingus projekto etapus metu yra itin naudingas. Įtraukus nereikalingas suinteresuotąsias šalis, kartais gali kilti kliūčių ir apsunkinama projekto eiga. Decentralizacijos privalumai apima sklandų svarbių pakeitimų operatyvumą priimant sprendimus, nesant didelio pasipriešinimo ir suteikiant įsitraukimo jausmą. Tačiau atitinkamų suinteresuotųjų šalių neįtraukimas taip pat gali sukelti opių problemų, todėl šis veiksmas turi būti adekvatus ir detaliai apgalvotas. Įtakojimo valdymo lygis, labiau siejamas su projekto vadovo sukuriamomis ir išlaikomomis įtakos sferomis. Projekto vadovas yra viena pagrindinių

figūrų projektų valdyme, todėl jam itin svarbu užtikrinti savo koordinuojamas sritis ir nekelti abejonių dėl savo įtakos galių.[85]

Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle ir Donna J. Wood pateikia kitokio rakurso suinteresuotųjų šalių valdymą bei tipologizaciją. Nors ši tipologizacija buvo išskirta XX a. pabaigoje ir skirta organizacijos aplinkai analizuoti, tačiau jos aktualumas yra išlikęs lyg šiol bei taikoma projektų valdymo praktikoje. Dėmesys sutelkiamas į suinteresuotųjų šalių reikšmingumo (angl. *salience*) požymius: galią, legitimumą, aktualumą (skubumą). Galia apibūdinama kaip socialinių veikėjų ryšys, kai vienas iš subjektų gali paveikti kitą, kad jo elgsena pasireikštų taip, kaip esant kitokiomis aplinkybėmis nebūtų pasireiškusi. Galia gali būti prievartos formos, kai veiksmai yra susiję su organizacijos ar asmenų tam

3 lentelė. Suinteresuotųjų šalių valdymo „3I“ modelis.

	Informavimas	Įtraukimas	Įtakojimas
Nustatyti	Projekto rėmėjas Organizacinės grandys	Klientai ir vartotojai Projekto komanda Organizacinės grandys	Klientai ir vartotojai Projekto rėmėjas
Išmatuoti	Organizacinės grandys Funkciniai vadovai Projekto komanda	Projekto komanda Organizacinės grandys Funkciniai vadovai	Projekto komanda Organizacinės grandys
Analizuoti	Projekto komanda Organizacinės grandys	Projekto komanda Organizacinės grandys	Projekto komanda
Pagerinti	Projekto komanda Organizacinės grandys	Projekto rėmėjas Organizacinės grandys	Projekto komanda
Kontroliuoti	Projekto rėmėjas Organizacinės grandys	Organizacinės grandys Projekto komanda	Projekto komanda Organizacinės grandys

Sudaryta darbo autoriaus pagal V. Sunder M. (2014).

tikra jėga ar bauginimu. Taip pat utilitarine forma, kas liečia materialinius išteklius bei socialine prasme, kai remiamasi socialiniais simboliais, tokias kaip prestižas, pasitenkinimas ir t.t.[86] Svarbu pažymėti, kad galios santykiai nėra statiški – suinteresuotoji šalis gali tiek įgyti naujų gebėjimų daryti įtaką, tačiau lygiai taip pat ir juos prarasti. Legitimumas traktuojamas kaip „bendras suvokimas, kad veikėjo veiksmai skatintini, tinkami ir laukiami tam tikrų normų, vertybių, įsitikinimų ir sąvokų socialinėse

[85] Vijaya M. Sunder, „Lean six sigma project management – a stakeholder management perspective,“ *The TQM Journal* 28, 1 (2016): 143-145, https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/TQM-09-20140070?fullSc=1&journalCode=tqm

[86] Stefan Olander, „Stakeholder impact analysis in construction project management“ *Construction Management and Economics* 25, 3, (2007): 278.

struktūrose“. [87] Toks apibūdinimas, skamba gan painiai, nors iš tiesų suponuoja, kad legitimumas yra siekiama gėrybė tam tikroje socialinėje struktūroje. Legitimumas gali būti analizuojamas keliais lygmenimis: asmens, organizacijos ar visuomenės. Remiantis bendruoju gerybės suvokimu, jis yra priskiriamas suinteresuotosioms šalims vienu ar keliais minėtais analizės lygmenimis. Iš esmės tai reiškia, kad šalys nebūtinai tiksliai gali suvokti savo reikalavimų legitimumą, arba organizacijos vadovybės ir suinteresuotųjų šalių suvokimas apie tokių reikalavimų legitimumą gali tiesiog išsiskirti. Remiantis šiuo požymiu, reikšmingas suinteresuotąsias šalis galime atskirti tik stebėdami ir analizuodami, kaip jos sąveikauja su kitais dviem požymiais – galia ir aktualumu. Aktualumą (skubumą) galima suvokti kaip tam tikros problemos jautrumą laikui, skubumą ir reikšmę tam tikrai suinteresuotajai šaliai. Jautrumas laikui – tai suinteresuotosios šalies nepriimtinumo laipsnis, kai jos reikalavimų įgyvendinimas yra atidėliojamas, tačiau itin skubus. Šie apibūdinti reikšmingumo požymiai įkūnija tam tikrą suinteresuotųjų šalių reikalavimų prioritizavimo būdą kitų šalių atžvilgiu. Paprastai tariant – kuo suinteresuotoji šalis labiau išsiskiria vienu iš atributų, t. y. galia, legitimumu ir aktualumu, – tuo ji reikšmingesnė vykdomai veiklai. Tačiau gali būti ir taip, kad suinteresuotosios šalys nebūtinai suvokia išsiskiriančios vienu ar kitu požymiu ir išlikti neutraliomis. Nepamirškime, jog suinteresuotųjų šalių požymiai nėra statiški – vienu ar kitu metu šalis gali jų netekti ar įgyti. Taip pat šie požymiai gali šiek tiek iškreipti situaciją ir negali būti aklai vertinami kaip objektyvi realybė, kadangi kiekvieno iš šių požymių priskyrimas ir įvertinimas yra subjektyvus.[88] Tipologizuojant suinteresuotąsias šalis pagal jų reikšmingumo atributus, išskiriamos šios grupės:

- **Neaktyvios** suinteresuotosios šalys yra tos, kurios pasižymi galia daryti įtaką sprendimams, tačiau dėl nesančių legitimumo ryšių ir aktualių poreikių šiuo potencialu nepasinaudoja. Pavyzdžiui, verslininkas ar organizacija, turintis pakankamai daug išteklių (finansinių), tačiau nematantys poreikio reikalo jų panaudoti ir pan. Šios šalys laikomos nereikšmingomis, tačiau turi potencialą greitai įgyti kitų reikšmingumo požymių, todėl verta jas stebėti.

- **Diskrečiosios** suinteresuotosios išsiskiria legitimumu, tačiau neturi aktualių poreikių bei galios. Tai dažniausiai esti organizacijos – naudos gavėjos socialinės organizacijos atsakomybės kontekste. Pavyzdžiai galėtų būti mokyklos, nevyriausybinės organizacijos, įvairūs labdaros projektai. Į šias šalis galima visiškai nekreipti dėmesio, tačiau siekiant pagerinti organizacijos reputaciją, kartais pasirenkama tai daryti savanoriškai.[89]

[87] Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle ir Donna J. Wood, „Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts,“ *The Academy of Management Review* 22, 4 (1997): 864-866, https://www.jstor.org/stable/259247?seq=15#metadata_info_tab_contents
[88] *Ibid.,* p. 866-870.
[89] Aki Aapaoja ir Harri Haapasalo, „A Framework for Stakeholder Identification and Classification in Construction Projects,“ *Open Journal of Business and Management* 2, (2013): 45, https://file.scirp.org/pdf/OJBM_2014011616451042.pdf.

• **Reikalaujančiosios** suinteresuotosios šalys dažniausiai turi aktualių, aiškių reikalavimų, tačiau neišsiskiria nei galia, nei legitimumu. Pavyzdys galėtų būti prieš medžių kirtimą kovojantys asmenys, trukdantys įvairiais veiksmais, streikais miško kirtimo darbus. Nors šie veikėjai dažnai iškyla kasdieniame kontekste ir pritraukia visuomenės bei organizacijos dėmesį, tačiau galutiniam tikslui jie įtakos nedaro, todėl gali būti lengvai ignoruojami.

• **Dominuojančiosios** suinteresuotosios šalys išsiskiria galia ir legitimumu. Jos ne tik turi legitimius reikalavimus, bet ir realias galimybes juos pasiekti. Tad akivaizdu, kad į tokias suinteresuotąsias šalis bus atsižvelgiama, ir tikėtina, jog bus numatomi planai, strategijos, formalizuojantys jų santykius su organizacija. Pavyzdys galėtų būti įmonių personalo padaliniai, gerinantys darbuotojų ir vadovybės santykį, arba viešųjų ryšių padaliniai, kurių tikslas yra formuoti atitinkamą organizacijos įvaizdį visuomenėje. Nors šis tipas dažnai įvardijamas kaip vidutiniškai reikšminga, tačiau organizacijai verta dėmesį skirti ne tik šiai, bet ir kitų tipų vidutinio reikšmingumo grupės šalims. [90]

• **Priklausomosiomis** laikomos tos suinteresuotosios šalys, kurios turi legitimius ir aktualius reikalavimus, tačiau yra priklausomos nuo kitų suinteresuotųjų šalių galios resursų, tam kad galėtų juos įgyvendinti. Pavyzdys vėlgi galėtų būti aplinkosaugininkų, aktyvistų grupė, kuri siekė apsaugoti paukščių populiaciją nuo galimos vėjo jėgainių daromos žalos, tačiau šiuo atveju jiems trūksta galios. Aplinkosaugininkai savo tikslų galėtų pasiekti per daugiau įtakos turintį veikėją, pavyzdžiui nacionalinio lygmens valdžios institucijas. Tokios šalys taip pat priskiriamos prie vidutiniškai reikšmingų.

• **Pavojingosiomis** suinteresuotosiomis šalimis tampama turint galios ir aktualių reikalavimų, tačiau neišsiskiriant legitimumu. Dažniausiai tokios grupės iš tiesų išsiskiria smurtiniu pobūdžiu, todėl organizacijai svarbu išlaikyti budrumą santykiuose su šio tipo atstovais. Pavyzdys galėtų būti įvairios religinės ar etninės teroristų bendruomenės, turinčios labai aktualius reikalavimus ir realios galios, tačiau kovojančios nelegitimiais būdais.

• Pats reikšmingiausias tipas – **kritinės** suinteresuotosios šalys, išsiskiriančios visais trimis požymiais: jos tiek kelia aktualius ir legitimius reikalavimus, tiek disponuoja pakankama galia, kad juos įgyvendintų. [91]

Suinteresuotųjų šalių segmentacija, pagal jų reikšmingumo atributų pasiskirstymą, yra pavaizduota Veno diagrama, septintame paveiksle. Diagrama aiškiai išryškina skirtingų reikšmingumo požymių bendrus sąlyčio taškus ir taip suformuojamos atitinkamos grupės. Schemos centre esančios kritinės

[90] Aki Aapaoja ir Harri Haapasalo, *supra* note 86, p. 45.
[91] Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle ir Donna J. Wood, *supra* note 80, p. 874-879.

suinteresuotosios šalys apima visus reikšmingumo požymius ir dėl to turi didžiausią įtaką projektui bei joms turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys. [92] Visos kitos identifikuotos grupės, neturinčios nė vieno iš pateiktų atributų, lieka „už borto“, t. y. nėra laikomos suinteresuotosiomis šalimis ir projektą įgyvendinančiai organizacijai patariama jas ignoruoti.[93]



7 pav. Suinteresuotųjų šalių reikšmingumo atributų pasiskirstymas. *Cit. pagal R. K. Mitchell, B. R. Agle and D. J. Wood.*

Kaip jau aptarta anksčiau, projektas yra kompleksiškas ir dažnu atveju sudėtinga yra apsibrėžti projekto aplinką, todėl svarbu suprasti, kad skirtingais projekto gyvavimo etapais gali kisti ne tik suinteresuotųjų šalių poreikiai, bet ir suinteresuotųjų šalių reikšmingumas. Pateiktos suinteresuotųjų šalių tipologijos yra bendrinės ir vadovavimąsis vien jomis ar ieškojimas būtent šių atitikmenų – gali iškreipti informaciją. Siekiant tikslingesnio projekto suinteresuotųjų šalių identifikavimo proceso, naudinga atsižvelgti į bendrines charakteristikas, tačiau kritiškai bei adekvačiai vertinti informaciją ir naudoti kelis identifikavimo būdus, juos kombinuoti, kadangi kiekvienas projektas turės unikalias suinteresuotąsias šalis, pagal projekto specifiką.

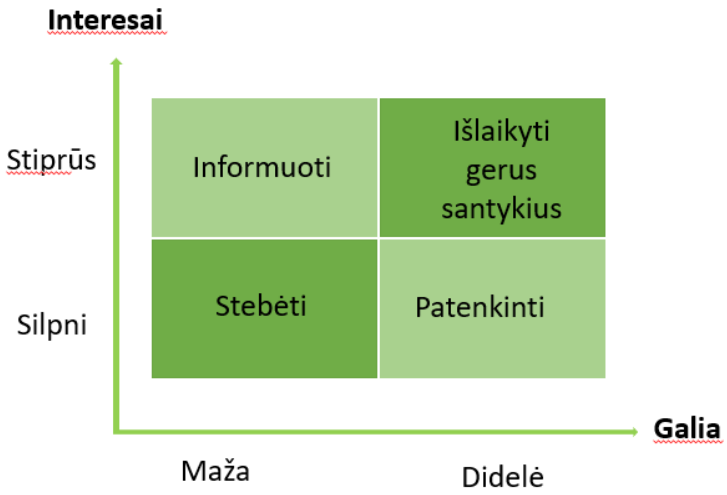
Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas prasideda nuo jų identifikavimo projekto pradžioje. Identifikavus suinteresuotąsias šalis ir galimą jų įtaką projektui pereinama prie jų analizės. Analizuojama ir aprašoma (dokumentuojama) pagrindinė informacija atsižvelgiant į šalių reikalavimus, poreikius, jų įsitraukimą, galimą įtaką ir poveikį projekto sėkmei. Tai leidžia įvertinti galimas rizikas ir numatyti prevencines priemones joms suvaldyti. Projekto suinteresuotųjų šalių analizei naudojami įvairūs įrankiai, modeliai, kurie padeda sisteminti platų spektrą suinteresuotųjų šalių bei apdoroti gausų

[92]Pernille Eskerod, Martina Huemann ir Grant Savage, „Project Stakeholder Management - Past and Present,“ *Project Management Journal* 46, 6 (2015): 10.
[93] Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle ir Donna J. Wood, *supra* note 80, p. 879.

informacijos kiekį. Dažniausiai taikomos įvairaus pobūdžio suinteresuotųjų šalių matricos. Matricos sudaromos pagal tam tikrus veiksnius, kurie gali daryti poveikį projektui. Pavyzdžiui, matrica sudaroma pagal suinteresuotųjų šalių galią, įtaką ir interesus projekto rezultato atžvilgiu (žr. 8 pav.). Esant stipriems interesams ir didelei galiai – tai kritinės (prioritetinės) suinteresuotosios šalys, kurioms skiriamas betarpiškas ir ypatingas dėmesys, siekiant jas valdyti, įtraukti į veiklas, problemų sprendimų procesus, kadangi jos gali daryti didžiausią įtaką projekto eigai ir rezultatui. Šios suinteresuotosios šalys yra prioritetinės ir jų interesų sinergija bei patenkinimas stipriai suponuoja projekto sėkmei. Kai interesai stiprūs, tačiau galia silpnesnė – palanku šias šalis nuolat informuoti ir išlaikyti jų susidomėjimą. Informacijos pobūdis yra atitinkamas jų interesų laukui, ypač kylančios problemos ir jų sprendimo būdai, nors jos neturi didelės galios veikti projektą, tačiau jos gali būti naudingos projekto veiklai. Atvirkščiai, jei šalys pasižymi didele galia, o suinteresuotumas mažesnis – svarbu išlaikyti jas patenkintas, jų teigiamą poziciją ir turimą įtakos galią projekto atžvilgiu. Palanku informuoti jas apie esminius pokyčius, siekiant bent minimalaus jų įsitraukimo į problemų sprendimų procesą. Suinteresuotąsias šalis, kurios pasižymi mažu suinteresuotumu bei galia, reikia stebėti, jeigu kažkurio atributo atžvilgiu situacija pasikeistų. Monitoringo vykdymas, jų pozicijos stebėjimas bei informacijos teikimas yra neatsiejamas, tačiau itin svarbu kruopščiai atrinkti informaciją ir vengti jos perkrovos, t. y. taikyti bendrinę projekto komunikaciją (pvz., naujienlaiškiai, oficialios svetainės informacija). [94] Šios šalys mokslinėje literatūroje yra dažnai įvardijamos kaip neutralios, tačiau vertinga jas ne tik stebėti, bet ir palenkti projektui tinkama linkme, ypač, kai tai nereikalauja didelių pastangų. [95] Matricos gali būti sudaromos ir pagal kitus požymius, pavyzdžiui, galios ir pozicijos (palaikanti, neutrali arba prieštaraujanti) galios ir nuspėjamumo (analizuojamas interesanto elgesys) ir kt. Galios ir pozicijos matricą geriausia taikyti tuo atveju, kai projekto aplinkoje yra aiškiai išsiskiriančios dvi stovyklos: palaikančioji projekto veiklą ir besipriešinanti. Matrica turėtų padėti atskleisti, kurios šalys yra itin pavojingos, tai reiškia, jog disponuoja galia ir yra neigiamai nusiteikusios projekto atžvilgiu. Projekto vadovo uždavinys yra neutralizuoti šias šalis, kontroliuoti jų elgesį ir stengtis perkelti iš opozicijos į projektą palaikančiųjų gretas.[96] Galios ir nuspėjamumo matrica apjungia galios, kurią suinteresuotosios šalys turi su jų elgesio nuspėjamumo mastu, kuris gali būti valdomas arba nevaldomas. Pavyzdžiui, suinteresuotoji šalis, turinti mažą galios lygį ir labai nuspėjama, greičiausiai sukels projektui ir jo vadovui tik keletą problemų. Atvirkščiai suinteresuotoji šalis, turinti didelį galios lygį ir aukštą nenuspėjamumo lygį – kelia didžiausią pavojų projektui ir taip pat gali suteikti daugiausiai galimybių

[94] Andrea Herrmann, *Projektmanagement beim Wandern – so gelangen Sie ans Ziel!* (2017), 53, http://www.free-management-ebooks.com/skills-project.htm
[95]Svein – Arne Jessen, *Project Leadership – Step by Step: Part I* (2015), 78, http://www.free-management-ebooks.com/skills-project.htm
[96] Chetaki Revathi, „Project Management Central" Projectmanagement. 2019 vasario 14 d. https://www.projectmanagement.com/discussion-topic/125562/CONNEXION-Methodology

teigiamai prisidėti prie projekto, jei jų elgesys yra nenuspėjamai teigiamas.[97] Situacijų ir matricų esti skirtingų, galima taikyti įvairias jų kombinacijas, siekiant visapusiškai išanalizuoti suinteresuotąsias šalis, kas tik palengvina jų valdymo plano ir strategijų kūrimą. Svarbu nepamiršti, kad monitoringo procesas yra neatsiejamas ir sinergiškas su kitais suinteresuotųjų šalių valdymo procesais.



8 pav. Suinteresuotųjų šalių analizės matrica galios ir interesų atžvilgiu. *Cit. pagal A. Herrmann (2017).*

Pagrindinis identifikavimo suinteresuotųjų šalių proceso rezultatas yra suinteresuotųjų šalių registras – tai dokumentas, kuriame nuosekliai pildoma informacija apie suinteresuotusius, jų poziciją, atliekamą vaidmenį projekte, kontaktinę informaciją, reikalavimus, poreikius, reikšmingumą, galimą poveikį projektui, įtraukimo į gyvavimo ciklo etapus, klasifikaciją ir pan. Dokumentacija padeda sekti suinteresuotųjų šalių valdymo veiksmingumą, apžvelgti rezultatus, palyginti juos su siekiamaisiais, reflektuoti ir taip tobulinti valdymo procesus. Suinteresuotųjų šalių registras turėtų būti stebimas ir reguliariai atnaujinamas per visą projekto gyvavimo ciklą, nes suinteresuotieji subjektai gali keistis arba atsirasti naujų.[98] Projekto suinteresuotosios šalys gali būti analizuojamos projekto vadovo, projekto komandos ar bendradarbiaujant, kai kievienas asmuo atlieka jam paskirtą užduotį, o vėliau informacija sujungiama. Dažnai pastebima, kad suinteresuotųjų šalių valdymo procesai yra vykdomi projekto vadovo ir retai įtraukiama visa projekto komanda ar kiti organizacijos padaliniai. Suinteresuotųjų šalių identifikavimo ir analizės procesų rezultatai, atliekami vieno žmogaus lyginant su komanda, gali būti gan subjektyvūs dėl skirtingų asmens kompetencijų, patirties, vertybinio požiūrio ir mažai tikėtina, kad bus apžvelgiamos visos galimos perspektyvos.[99] Siekiant efektyvaus ir daugiasluoksnio identifikavimo

[97] Peter Carr, „Week 4: Project Stakeholders“ Project Leadership. 2011 spalio 31 d. https://projectleadershipwaterloo.wordpress.com/2011/10/31/week-4-project-stakeholders/
[98] Nils Jacob Berland, Ole Jonny Klakegg ir Alfa M. Sefland, *supra* note 62, p. 26-28.
[99] *Ibid.*

bei analizės procesų rezultatų, naudinga įtraukti ne tik komandos narius, bet ir kitus organizacijos darbuotojus iš skirtingų grandžių ar net išorės konsultantus, kurie yra įgyvendinamo projekto aplinkos specialistai (asmenys jau dirbę panašioje srityje, projekto srities ekspertai, analitikai, finansininkai ir pan.) į šiuos procesus. [100] Tai gali būti grupinė projekto komandos narių diskusija arba kiekvienas atlieka užduotį individualiai ar grupėmis ir vėliau sulipdomas bendras vaizdas projekto suinteresuotųjų šalių ir jų reikšmingumo. [101]

Identifikavus projekto suinteresuotąsias šalis, įvertinus jų įtaką projektui bei numačius atitinkamus įtraukimo etapus, jų eigą, galima vystyti ir parengti suinteresuotųjų šalių valdymo planą bei strategiją. Planuojant suinteresuotųjų šalių valdymą labai svarbu žinoti kokie projekto veiklos aspektai gali kenkti ar sukelti neigiamą poveikį suinteresuotųjų šalių interesams, kaip jie bus paveikiami. Taip projekto vadovas gali ieškoti atitinkamų būdų kaip išlaikyti balansą tarp suinteresuotųjų šalių interesų ir projekto tikslų bei kaip efektyviai jas valdyti, kad pasiekti projekto tikslus. Suinteresuotųjų šalių valdymo planas yra integruojamas ir derinamas su kitais projekto valdymo procesais, ypač su projekto komunikacijos planu bei strategija. Ryšių valdymo metodai, nustatyti kiekvienai suinteresuotajai šaliai komunikacijos valdymo plane, yra naudojami suinteresuotųjų šalių valdymo metu. Remiantis suinteresuotųjų šalių komunikacijos reikalavimais, projekto vadovas nusprendžia, kaip, kada ir kurie iš šių komunikacijos metodų bus naudojami projekte.[102] Plano įgyvendinimo etapas yra neatsiejamas nuo kontrolės, t. y. projekto dalyvių santykių stebėjimo ir atitinkamų plano dalių koregavimo esant poreikiui. Plano įgyvendinimo kontrolės ir monitoringo privalumas yra tai, kad jis išlaikys arba padidins suinteresuotųjų šalių valdymo ir dalyvavimo veikloje efektyvumą.[103]

Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas – tai priemonių planavimas, vykdymas ir kontrolė bei monitoringas, kurios padeda valdyti suinteresuotąsias šalis, siekiant patenkinti ir suderinti jų poreikius bei reikalavimus projekto ribose. Reziumuojant išnagrinėtą mokslinę literatūrą, pastebimi šie vyraujantys suinteresuotųjų šalių valdymo procesai: identifikavimas, analizė, valdymo planavimas ir strategijos parinkimas, valdymo kontrolė (stebėsena, informacijos atnaujinimas) ir palankių santykių palaikymas su suinteresuotosiomis šalimis. Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas prasideda nuo jų identifikavimo ir analizės procesų projekto pradžioje. Projekto suinteresuotųjų šalių analizei naudojami įvairūs įrankiai, modeliai, kurie padeda sisteminti platų spektrą suinteresuotųjų šalių bei apdoroti gausų informacijos kiekį. Dažniausiai taikomos įvairaus pobūdžio suinteresuotųjų šalių matricos. Skirtingų požymių matricų kombinacijos suteikia galimybę visapusiškai ir efektyviai išanalizuoti suinteresuotąsias šalis, kas suponuoja tikslesnį suinteresuotųjų šalių registrą bei palengvina jų valdymo

[100] Project Management Institute, *supra* note 2, p. 396-397.
[101] Nils Jacob Berland, Ole Jonny Klakegg ir Alfa M. Sefland, *op. cit*., p. 26-28.
[102] Project Management Institute, *op. cit*., p. 407.
[103] *Ibid*., p. 409-414.

plano ir strategijų kūrimą. Tinkamai įvertinus interesantus, jų poreikius, lūkesčius ir sąveiką, suderinamumą tarpusavyje, galima išvengti ar sumažinti neigiamus padarinius projektui. Siekiant efektyvaus ir daugiasluoksnio identifikavimo bei analizės procesų rezultatų, naudinga įtraukti ne tik komandos narius, bet ir kitus organizacijos darbuotojus iš skirtingų grandžių ar net išorės konsultantus, kurie yra įgyvendinamo projekto aplinkos specialistai.

Nagrinėjant projekto suinteresuotųjų šalių valdymą interesantai dažnai yra klasifikuojami į vidinius ir išorinius, pagal jų santykį su projektu. Vidinės šalys yra tiesiogiai vienais ar kitais santykiais susijusios su projekto veiklomis: projekto savininkas / rėmėjas, klientai (užsakovai), projekto valdymo komanda, akcininkai, tiekėjai, įgyvendinančios organizacijos darbuotojai ir kt. Pirmu prioritetu nurodomos šalys, be kurių paramos projektas negalėtų egzistuoti. Prie išorinių šalių yra priskiriami asmenys, asmenų grupės, bendruomenės, organizacijos, kurios formaliai nėra projekto narės ar sąveikaujančios su projekto veiklomis, tačiau gali būti veikiamos projekto rezultatų arba gali daryti poveikį projekto eigai ir rezultatui (konkurentai, savivaldos ir nacionalinės valdžios institucijos, nevyriausybinės, politinės organizacijos, vietos bendruomenės, plačioji visuomenė, žiniasklaida ir t.t.). Svarbu nepamiršti, kad projekto pirminės ir antrinės suinteresuotosios šalys priklauso nuo projekto specifikos. Taip pat projekto suinteresuotųjų šalių valdymo kontekste suinteresuotas grupes segmentavus pagal jų reikšmingumo atributą projektui (galia, legitimumas, aktualumas), nustatyta, kad kritinės šalys, kurios gali kelti aktualius ir legitimius reikalavimus projektui bei disponuoti galia, kad juos įgyvendintų, yra svarbiausią vaidmenį atliekančios projekto suinteresuotosios šalys. Visgi, negalima ignoruoti kitų šalių, kurios nėra identifikuotos kaip prioritetinės, kadangi situacija gali bet kada pasikeisti. Svarbu nepamiršti, jog suinteresuotųjų šalių požymiai nėra statiški – vienu ar kitu metu šalis gali jų netekti ar įgyti. Dėl suinteresuotųjų šalių įvairovės, skirtingų lūkesčių, reikalavimų bei galios projekto ar organizacijos atžvilgiu, svarbu nustatyti, kada yra tinkamiausias metas įtraukti vienas suinteresuotąsias šalis, o kada kitas. Ne ką mažiau svarbu yra tinkamo įtraukimo būdo pasirinkimas, kadangi esti šalių, kurios gali viso projekto metu užimti tik stebėtojos poziciją ir informacija apie tam tikrus pokyčius gali būti perteklinė ar jas išgąsdinti, kas gali sukelti papildomų problemų ir rūpesčių. Atsižvelgiant į surinktą ir susistemintą informaciją identifikavimo ir analizės procesuose – parengiamas suinteresuotųjų šalių valdymo planas bei strategija. Suinteresuotųjų šalių valdymo planas yra integruojamas ir derinamas su kitais projekto valdymo procesais ir metodais, ypač su projekto komunikacijos planu bei strategija. Plano įgyvendinimo etapas yra neatsiejamas nuo kontrolės ir monitoringo, t. y. projekto dalyvių santykių stebėjimo ir atitinkamų plano dalių koregavimo esant poreikiui. Efektyvus suinteresuotųjų šalių valdymas kaip ir projekto valdymo procesai yra pagrįsti ciklišku mu ir reikalauja bet kurio projekto gyvavimo etapu dar kartą peržiūrėti suinteresuotąsias šalis ir vis atnaujinti jų valdymo planą pagal poreikį. Taip pat svarbu nepamiršti, kad kiekvienas projektas turi unikalias suinteresuotąsias šalis, pagal projekto specifiką.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo teorinis pagrindimas. Tyrimas grindžiamas Lietuvos[104] ir užsienio mokslininkų[105] moksliniais darbais apie projektų suinteresuotųjų šalių valdymą, kurių analizė pateikiama pirmoje darbo dalyje. Mokslinėje literatūroje bei praktikoje suinteresuotųjų šalių valdymas dažnai akcentuojamas kaip vienas iš pagrindinių uždavinių ir sėkmės faktorių įgyvendinant projektus. Suinteresuotųjų šalių apibrėžtis pasižymi daugialypiškumu[106], todėl šiame tyrime, siekiant visapusiškai išanalizuoti tiriamosios organizacijos projekto suinteresuotųjų šalių valdymą bus laikomąsi plačiosios sąvokos krypties požiūrio: bet kuri organizacija, grupė ar individas, kuris gali paveikti projektą arba būti veikiamas projekto tikslų tiek organizacijos viduje ar išorėje. Mokslininkai taip pat plačiai nagrinėjo, kokią vietą suinteresuotosios šalys užima projekto gyvavimo cikle. Teigiama, kad suinteresuotosios šalys yra svarbios nuo pat projekto pradžios ir siekiant jų maksimalaus patenkinimo yra pasirenkamos atitinkamos projekto vykdymo strategijos ir jos atitinkamai yra įtraukiamos į projekto gyvavimo etapus. Mokslinėje literatūroje projekto suinteresuotųjų šalių valdymas apibūdinamas kaip priemonių planavimas, vykdymas ir kontrolė bei monitoringas, kurios padeda valdyti suinteresuotąsias šalis, siekiant patenkinti jų poreikius ir reikalavimus projekto ribose. Pastebimi šie vyraujantys suinteresuotųjų šalių valdymo procesai: identifikavimas, analizė, valdymo planavimas ir strategijos parinkimas, valdymo kontrolė (stebėsena, informacijos atnaujinimas) ir palankių santykių palaikymas su suinteresuotosiomis šalimis. Daug dėmesio skiriama identifikavimo ir analizės procesams[107] ir atsižvelgiant į surinktą ir susistemintą informaciją – parengiamas suinteresuotųjų šalių valdymo planas bei strategija. Efektyvus suinteresuotųjų šalių valdymas kaip ir projekto valdymo procesai yra pagrįsti ciklišku ir itin svarbu bet kurio projekto gyvavimo etapu dar kartą peržiūrėti suinteresuotąsias šalis ir vis atnaujinti jų valdymo planą pagal poreikį. Tinkamas bei efektyvus suinteresuotųjų šalių valdymas užtikrina sėkmingą projekto tikslų pasiekimą. Remiantis išanalizuotu teoriniu pagrindu, kurio modelis pavaizduotas devintame

[104] Rūta Antanavičiūtė, *supra* note 30; Jurgita Bersėnaitė ir Ieva Šiožinytė, *supra* note 41; Asta Daunorienė ir Aurelija Bučinskienė, *supra* note 76; Dovilė Jankauskaitė, *supra* note 21; Adomas Kanopka, *supra* note 5; Adolfas Kaziliūnas, *supra* note 63 ir kt.

[105] Project Management Institute, *supra* note 2; Kirsi Aaltonen ir Jaako Kujala, *supra* note 72; Nicola Bellantuono, Pierpaolo Pontrandolfo, ir Barbara Scozzi, *supra* note 74; Nils Jacob Berland, Ole Jonny Klakegg ir Alfa M. Sefland, *supra* note 62; Robert Strand ir R. Edward Freeman, *supra* note 15; HM Government, *supra* note 60; Patrick Jonsson, *supra* note 65; Harold. R. Kerzner, *supra* note 22; Paul Newton, *supra* note 27; Christine Petersen, *supra* note 77; Vijaya M. Sunder, *supra* note 79; Rodney Turner, *supra* note 34; Marjolein A. G. Van Offenbeek, Janita F. J. Vos, *supra* note 2 ir kt.

[106] R. Edward Freeman, *supra* note 4; Miglė Matulevičienė, *supra* note 3; Max B. E. Clarkson, *supra* note 14; David I. Cleland, *supra* note 67; Valdonė Darškuvienė ir Evelina Bendoraitienė, *supra* note 6; Yves Fassin, *supra* note 8; Sybille Sachs, Edwin Rühli ir Isabelle Kern, *supra* note 16 ir kt.

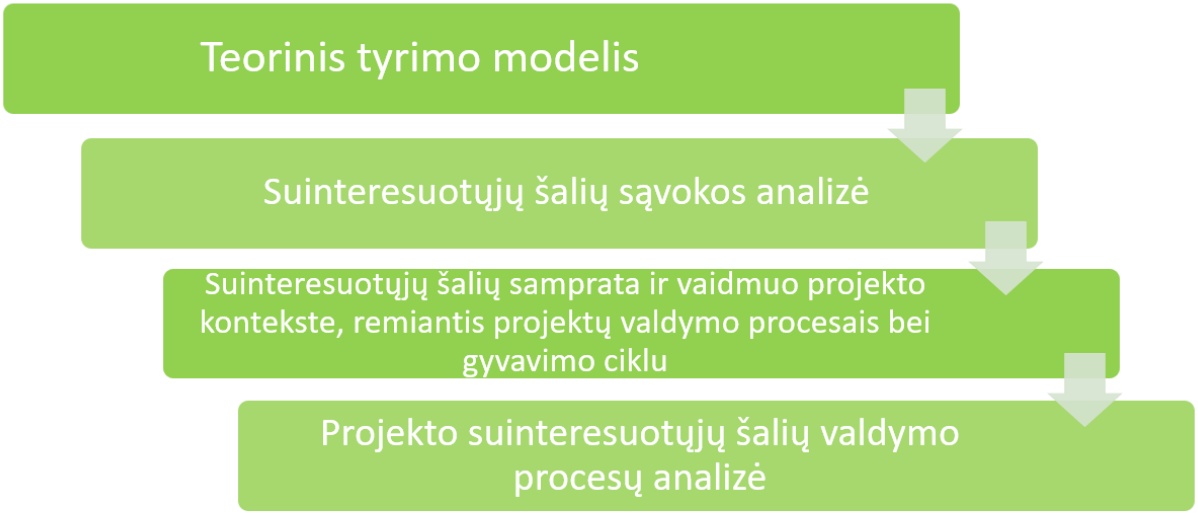
[107] Kirsi Aaltonen ir Jaako Kujala, *supra* note 72, Miglė Šontaitė, *supra* note 6; Nicola Bellantuono, Pierpaolo Pontrandolfo, ir Barbara Scozzi, *supra* note 74; Nils Jacob Berland, Ole Jonny Klakegg ir Alfa M. Sefland, *supra* note 62; Pernille Eskerod, Martina Huemann ir Grant Savage, *supra* note 83; Andrea Herrmann, *supra* note 85; Jacqui Hogan, *supra* note 78; Svein – Arne Jessen, *supra* note 86; Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle ir Donna J. Wood, *supra* note 80 ir kt.

paveiksle, buvo atliktas empirinis tyrimas, kuriuo buvo bandoma išsiaiškinti, kaip asociacijos „Langas į ateitį“ įgyvendinamo projekto „Prisijungusi Lietuva“ yra valdomos suinteresuotosios šalys.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti asociacijos „Langas į ateitį“ suinteresuotųjų šalių valdymo procesus įgyvendiname projekte „Prisijungusi Lietuva“ bei pateikti rekomendacijas.

Tyrimui atskleisti pasirinkti šie empirinio **tyrimo uždaviniai**:

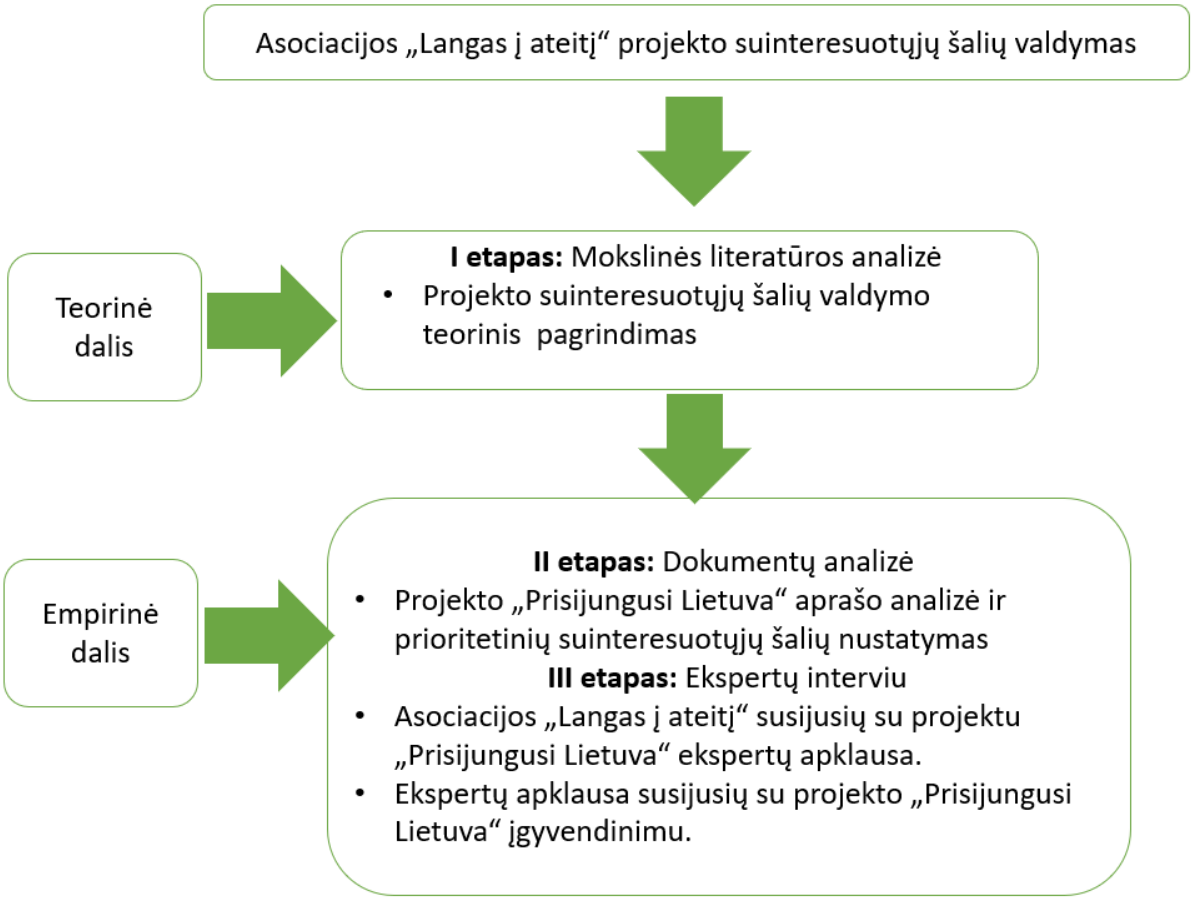
1. Parengti ir pagrįsti kokybinio tyrimo instrumentą: pusiau struktūruotą interviu;
2. Dokumentų analizės būdu, nustatyti projekto „Prisijungusi Lietuva“ prioritetines suinteresuotąsias šalis.
3. Identifikuoti projekto „Prisijungusi Lietuva“ įgyvendinančios asociacijos „Langas į ateitį“ ir prioritetinių projekto suinteresuotųjų šalių sąveiką.
4. Nustatyti asociacijos „Langas į ateitį“ suinteresuotųjų šalių valdymo proceso situaciją ir atskleisti probleminius aspektus.
5. Pateikti projekto „Prisijungusi Lietuva“ suinteresuotųjų šalių valdymo modelį ir numatyti projekto suinteresuotųjų šalių valdymo procesų tobulinimo galimybes, asociacijos „Langas į ateitį“ atžvilgiu.



9 pav. Teorinis tyrimo modelis.

Tyrimo strategija. Siekiant nustatyti ir įvertinti asociacijos „Langas į ateitį“ suinteresuotųjų šalių valdymą įgyvendiname projekte „Prisijungusi Lietuva“, sudaryta tyrimo strategija (žr. 10 pav.). Tyrimo strategiją sudaro dvi dalys: teorinė (mokslinės literatūros analizė) ir empirinė (dokumentų analizė ir ekspertų interviu). Empirinė dalis, siekiant tyrimo įvairiapusiškumo ir validumo, skaidoma į etapus, kurios antrasis etapas yra dokumentų analizė ir prioritetinių projekto „Prisijungusi Lietuva“ suinteresuotųjų šalių nustatymas. Sekantis etapas yra interviu su atitinkamais ekspertais: apklausiami

tiriamosios organizacijos atstovai, kurie įgyvendina projektą ir ekspertai, kurie vienais ar kitais ryšiais yra susiję projektu (prioritetinės projekto suinteresuotosios šalys). Tyrimo tikslui pasiekti naudojami šie metodai: duomenų rinkimo pusiau struktūruotas interviu ir kokybinio turinio (content) duomenų analizė.



10 pav. Asociacijos „Langas į ateitį“ projekto suinteresuotųjų šalių valdymo tyrimo strategija.

Kokybinio tyrimo metodo pagrindimas. Kokybinis tyrimo metodas buvo pasirinktas, siekiant gauti įvairiapusę ir detalią informaciją, kuri leidžia suprasti tyrime dalyvaujančių asociacijos „Langas į ateitį“ darbuotojų nuomonę ir nustatyti suinteresuotųjų šalių valdymo efektyvumą įgyvendiname projekte „Prisijungusi Lietuva“ bei pateikti subjektyvią gautų duomenų interpretaciją. Anot Rimanto Tidikio, kokybinis tyrimas leidžia išsamiau ir detaliau suformuoti tiriamojo dalyko vaizdą, geriau suprasti nagrinėjamą reiškinį ir jo ryšius.[108] Ryšių nustatymas tarp tiriamosios organizacijos ir jos įgyvendinamo projekto suinteresuotųjų šalių yra itin svarbus, norint pasiekti šio tyrimo tikslą. Kokybiniam tyrimui nėra taikomi griežti imties reikalavimai, reprezentatyvumą lemia lankstūs teoriniai kriterijai, pats tyrimas nereikalauja didelių materialinių išlaidų, leidžia praplėsti tiriamą problemą, analizuoti ją platesniu aspektu ir planuojant tyrimą nėra taikomos išankstinės tyrimo schemos, dažniausiai tai vyksta tyrimo

[108] Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*, (Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003), 362.

metu. [109] Kaip teigia Bronislovas Bitinas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Židžiūnaitė, kokybinio tyrimo tikslas – atskleisti patirtis, patį reiškinį ir sukurti platesnį supratimą, remiantis kontekstu.[110] Taigi, kokybinis tyrimo metodas skirtingai nei kiekybinis, suteikia galimybę labiau įsigilinti į nagrinėjamo objekto esmę.

Kokybinio tyrimo metodai. Anot R. Tidikio, vienas iš veiksmingiausių kokybinių tyrimo metodų yra interviu, kuris gali būti skirtingų formų: struktūruotas interviu, pusiau struktūruotas interviu, nestruktūruotas interviu. [111] Pasirinkta *pusiau strūkturuoto interviu forma*, dėl savo laisvumo, lankstumo ir patogumo bei galimybės sukurti laisvesnę atmosferą tarp tyrėjo ir informanto. Pusiau strūkturuoto interviu forma nėra griežtai apribojama, nėra nustatytos griežtos klausimų sekos bei formuluotės. Klausimus atitinkamiems informantams tyrėjas parengia iš anksto ir gali juos adaptuoti bei kreipti kalbą reikiama linkme tyrimui, laisvai užduoti papildomus klausimus, paprašyti detaliau paaiškinti, kas jam yra nesuprantama ar simuliuoti tam tikras situacijas, kurios padeda geriau suprasti informanto atsakymus. Tyrimui buvo naudotas *individualus interviu tipas*, tai reikšia, kad informantai buvo kalbinami atskirai po vieną, siekiant sukurti palankesnę atmosferą laisvai išreikšti savo nuomonę ir patirtį. Pagrindinis šio interviu tipo privalumas – gaunami išsamūs duomenys, lyginant su kitomis interviu formomis.[112] Atliekant tyrimą, buvo taikoma tikslinė atranka – interviu vykdomi taip, kad kiekvienas informantas suteiktų naujos papildomos informacijos.

Kokybinio turinio (content) analizės metodas. Siekiant susisteminti ir apibendrinti tyrimo metu gautus informantų atsakymus pasirinktas kokybinis (*content*) analizės metodas. Po interviu transkripcijos iš garso įrašo į rašytinį tekstą, teksto turinys daug kartų buvo atidžiai skaitomas ir analizuojamas. Remiantis kokybinių tyrimų metodologijos atstovų patarimais, analizės metu tekstas buvo skaidomas į kategorijas ir subkategorijas.[113] Kiekviena kategorija ir subkategorija buvo analizuojama bei interpretuojama, siekiant išpildyti tyrimo tikslą. Pagal išskirtas kategorijas ir subkategorijas buvo sudarytos lentelės, kurios susistemina gautą iš interviu informaciją.

Dokumentų analizė. Šis duomenų rinkimo metodas buvo pasirinktas, siekiant nustatyti projekto „Prisijungusi Lietuva“ prioritetines suinteresuotąsias šalis ir tokiu būdu užtikrinti tyrimo validumą. Dokumentų analizės metu buvo nagrinėjamas projekto aprašas, viešojoje erdvėje paskelbta informacija, tačiau analizė apsiriboja tyrimo objektu, t. y. tiesioginiais projekto dalyviais ir asmenimis, grupėmis, organizacijomis, kurios gali būti veikiamos projekto rezultatų. Remiantis teorinėje darbo dalyje nagrinėtomis suinteresuotųjų šalių identifikavimo priemonėmis, buvo siekiama išsiaiškinti projekto

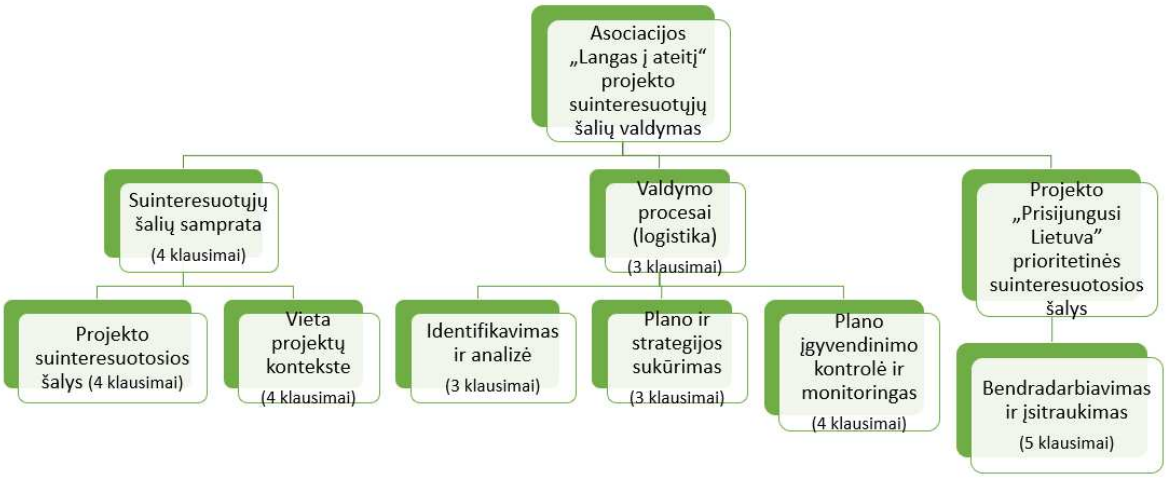
[109] Rimantas Tidikis, *supra* note 99, p. 345.
[110] Bronislovas Bitinas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė, *Kokybinių tyrimų metodologija,* (Vilnius: Socialinių mokslų kolegija: 2008), 54.
[111] Rimantas Tidikis, *op. cit.,* p. 464.
[112] Bronislovas Bitinas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė, *op. cit.,* p. 143.
[113] *Ibid*., p. 55.

suinteresuotųjų šalių interesų bei įtakos galią ir taip nustatyti, kurios yra prioritetinės šalys šiame projekte.

Tyrimo instrumentas. Metodologinėje literatūroje dažnai yra akcentuojama, kad kokybiniuose tyrimuose pagrindinis tyrimo instrumentas yra pats tyrėjas (šiuo atveju darbo autorius) ir jo dermę yra sudėtinga įvertinti.[114] Siekiant tyrimo tarpusavio darnos, informantams buvo pateikti klausimai, susiję su projekto suinteresuotųjų šalių valdymu bei tiriamosios organizacijos įgyvendinamo projekto prioritetinių suinteresuotųjų šalių sąveika. Kadangi buvo nagrinėjamas tiriamosios organizacijos ir projekto „Prisijungusi Lietuva" partnerių (prioritetinių suinteresuotųjų šalių) santykis, pagal tyrimo strategiją sudarytas empirinis tyrimo modelis, kuriame vaizduojami klausimų blokai atitinkamoms grupėms (žr. 11 pav.). Klausimų blokai, pagal savo pobūdį nurodo tyrėjo siekiamą informantų kalbėjimo kryptį, tačiau neapriboja ir nevaržo jų atsakymų. Informantai šiame tyrime yra segmentuojami pagal įsipareigojimų ir vykdomų veiklų santykį projekte „Prisijungusi Lietuva". Tiriamoji organizacija yra viena iš pagrindinių įgyvendinančių partnerių, todėl ir pasirinkta nagrinėti iš šios organizacijos prizmės suinteresuotųjų šalių valdymo situaciją. Tačiau, siekiant objektyvių ir įvairiapusių tyrimo rezultatų, į tyrimą yra įtraukiami ir kiti projekto partneriai, kurie traktuojami kaip prioritetinės projekto suinteresuotosios šalys. Atsižvelgiant į skirtingas informantų užimamas „stovyklavietes", sudaryti du skirtingi klausimynai, kurie pritaikyti atitinkamai pagal tiklsinę grupę. Pirmoje teorinėje darbo dalyje nagrinėjant mokslinę literatūrą buvo išsiaiškinta, kad esti situacijų, kai suinteresuotosios šalys savęs nelaiko tokiomis arbe nesuvokia savo įtakos galios. Projektas „Prisijungusi Lietuva" yra įgyvendinamas šio tyrimo metu ir pagal laiko rėžius, bus įgyvendinamas iki 2021 m. Todėl klausimai, kurie pateikiami projekto partneriams (suinteresuotosioms šalims) yra gan specifiniai, reikalaujantys tyrėjo kompleksinio matymo, tam, kad nepakenktų tiriamųjų santykiams ir nesukeltų neigiamų padarinių vykdomam projektui. Suinteresuotosioms šalims klausimai yra kitokio pobūdžio nei tiriamajai organizacijai ir daugiau apie jų interesus, bendradarbiavimo bei įsitraukimo į projektą tematikas. Tyrimo klausimai pagal atitinkamas tikslines grupes bei tematikas, kurie apibrėžia atliekamo tyrimo turinį, yra pavaizduoti pirmame priede.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Atlikta interviu transkripcija, po kurios ekspertų interviu metu gauti duomenys buvo interpretuojami ir grupuojami į kategorijas ir subkategorijas. Siekiant tyrimo validumo bei apsisaugoti nuo duomenų iškraipymo ir subjektyvios interpretacijos, tyrimo rezultatai atitinkamai pagal tikslines grupes buvo pateikiami informantams, tam, kad sužinoti ar tiksliai yra atskleidžiami jų vertinimai, nuomonė, požiūris tiriamojoje situacijoje. Iš susistemintos ir informantų patvirtintos tyrimo informacijos, pateikiamos išvados bei rekomendacijos spręsti tiriamai problemai.

[114] Bronislovas Bitinas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė, *supra* note 101, p. 53.



11 pav. Empirinis tyrimo modelis.

Tyrimo objektas yra asociacijos „Langas į ateitį“ suinteresuotųjų šalių valdymo procesas (logistika) įgyvendiname projekte „Prisijungusi Lietuva“. Ši organizacija yra ne pelno siekianti ir buvo įkurta privataus sektoriaus atstovų Lietuvoje (toliau – steigėjai) dar 2002 m., kurios pagrindinis tikslas yra visuomenės informacinis švietimas.[115] Nuo pat įsikūrimo organizacijos veikla buvo grindžiama projektais, kurių kiekvienas buvo atitinkantis organizacijos tikslą ir suderintas su steigėjais. Įgyvendinant kokybiškai ir skaidriai projektinę veiklą, organizacijos reputacija įgavo teigiamą atspalvį savo veikimo lauke ir vis augo bendradarbiavimas su viešuoju bei privačiuoju sektoriais atitinkamose sferose. Asociacija „Langas į ateitį“ pasirinkta kaip tiriamoji organizacija, būtent, dėl tvaraus projektų įgyvendinimo įvaizdžio ir gausios patirties projektinėje veikloje. Šiuo metu organizacja įgyvendina didžiąją dalį veiklų projekto „Prisijungusi Lietuva“. Šis projektas taip pat yra tyrimo objekto dalis ir pasirinktas dėl savo aktualumo (įgyvendinamas 2018 – 2021m.) bei apimties. Tai pirmas tokios didelės apimties ir masto asociacijos įgyvendinamas projektas, kuris vykdomas visose Lietuvos savivaldybėse, bibliotekose, nacionaliniu mastu kartu su projekto partneriais. Projekto partneriai yra traktuojami kaip prioritetinės suinteresuotosios šalys ir jų santykiai su tiriamąja organizacija yra neatsiejami nuo tyrimo objekto.

Tyrimo imties pristatymas. Siekiant objektyviai ir įvairiapusiškai įvertinti asociacijos „Langas į ateitį“ suinteresuotųjų šalių valdymo procesų efektyvumą įgyvendiname projekte „Prisijungusi Lietuva“, tiriamieji atrenkami pagal įsipareigojimų ir vykdomų veiklų santykį projekte. Tiriamosios organizacijos buvo atrenkami administracijos darbuotojai, kurie užima aukščiausiojo ir vidurinio lygio vadovų pareigas bei įgyvendina projektą. Į tyrimą yra įtraukiama projektą vykdančioji organizacija ir kiti projekto partneriai, kurie traktuojami kaip prioritetinės projekto suinteresuotosios šalys, tam, kad padėtų

[115] Langas į ateitį, Žiūrėta 2019 balandžio 1 d., https://www.langasiateiti.lt/index.php/lt/apie/istorijam.

atskleisti tyrimo objektą iš kitos pusės ir išsamesnę suinteresuotųjų šalių valdymo situaciją. Taigi, taikoma tikslinė (kriterinė) atranka, pagal šiuos požymius:

- Ekspertas yra tiesiogiai susijęs su projektu „Prisijungusi Lietuva“;
- Ekspertas yra asociacijos „Langas į ateitį“ darbuotojas ir užima aukščiausiojo ar vidurinio lygio vadovo poziciją;
- Ekspertas yra projekto „Prisijungusi Lietuva“ vykdytojas ar partneris (prioritetinė suinteresuotoji šalis tiriamosios organizacijos atžvilgiu).

Penktoje lentelėje pateikiama atrinktų ekspertų charakteristika pagal tikslines grupes, jų atstovaujamą organizaciją, pareigas, projektų patirtį. Iš viso tyrime dalyvavo 8 informantai: 4 asociacijos „Langas į ateitį“ darbuotojai ir 4 projekto „Prisijungusi Lietuva“ vykdytojo ir partnerių atstovai. Kadangi kokybiniu tyrimu buvo orientuojamasi į atitinkamus duomenis apie tiriamąją situaciją, nebuvo siekiama įtraukti kuo didesnį informantų skaičių. Taikant kriterinę atranką pasirinkti informantai yra glaudžiai susiję tarpusavio santykiais projekto atžvilgiu ir siekiant ištirti esamą padėtį, tikslinga remtis tik tų informantų atsakymais, kurie turi pakankamai kompetencijos bei patirties tiriamosios problemos nustatymui.

4 lentelė. Tyrimo ekspertų charakteristika.

Eil. Nr.	Ekspertų grupė	Eksperto identifikacija	Atstovaujama organizacija	Pareigos	Darbo projektinėje veikloje patirtis (metais)
1	Asociacijos „Langas į ateitį“ darbuotojai	L1	Asociacija „Langas į ateitį“	Direktorė	21
2		L2	Asociacija „Langas į ateitį“	Ugdymo ekspertas	26
3		L3	Asociacija „Langas į ateitį“	Projekto veiklų vadovė	13
4		L4	Asociacija „Langas į ateitį“	Bendruomenių ekspertė	15
5	Projekto „Prisijungusi Lietuva” partneriai	P1	Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka	Viešos interneto prieigos koordinatorė	10

6		P2	Informacinės visuomenės plėtros komitetas	Stebėsenos ir kontrolės ekspertė	20
7		P3	Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnyba	Informavimo ekspertė	15
8		P4	Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka	Viešos interneto prieigos koordinatorė	14

Tyrimo organizavimas ir eiga. Interviu su informantais buvo atliekamas 2019 m. balandžio 4 – 11 d. apklausus 8 informantus. Interviu vyko informantams patogioje aplinkoje (asociacijos „Langas į ateitį“ atstovų darbo kabinetuose, Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje). Informantams pateikiami klausimai arba vykdomi telefoniniai pokalbiai iš paruošto tyrimo instrumento klausimyno (žr. 4 lentelę). Su kiekvienu informantu interviu buvo vykdomi atskirai, iš anksto susitarus bei suderinus jiems patogų laiką. Interviu trukmė atitinkamai nuo informanto kalbėjimo stiliaus buvo nuo 20 min. iki 35 min. Siekiant nukreipti ir išlaikyti interviu pageidaujama tyrimo linkme bei išsiaiškinti tam tikrus aspektus, jo metu buvo naudojami tam tikri metodai, kaip įsivaizduojamos hipotetinės situacijos, simuliacija, apsimetimas neteisingai suprantant. Prieš pradedant interviu informantas buvo supažindinamas su interviu kontekstu, tikslais ir pateikiamas paaiškinimas kokias tikslais ir kaip bus panaudoti interviu rezultatai. Gautas sutikimas įrašinėti interviu į garso įrenginį ir informuota apie konfidencialumą bei kitus etinius tyrimo principus. Interviu gauti duomenys buvo transkriptuojami ir interpretuojami ir rezultatai atitinkamai pagal tikslines grupes buvo pateikiami informantams, tam, kad sužinoti ar tiksliai yra atskleidžiami jų vertinimai, nuomonė, požiūris tiriamojoje situacijoje. Iš susistemintos ir informantų patvirtintos tyrimo informacijos, pateikiamos išvados bei rekomendacijos spręsti tiriamai problemai.

Tyrimo etika. Tyrime remtasi šiais etikos principais:

1. Laisvanoriškumas. Interviu dalyviai laisva valia galėjo apsispręsti dėl dalyvavimo interviu (nebuvo daromas tiesioginis ar netiesioginis spaudimas). Gautas informantų bei atitinkamai jų vadovų žodinis sutikimas apie dalyvavimą tyrime bei interviu įrašymą garso įranga.
2. Tikslus paaiškinimas. Tyrimo dalyviai supažindinami su tyrimo tematika, metodais ir surinktos informacijos panaudojimo tikslais.

3. Konfidencialumas. Tyrėjo pasižadėjimas neatskleisti informantų tapatybės ir informacijos, kuri gali pakenkti ar kitaip paveikti informantą.[116]

Tyrimas buvo originalus ir įgyvendintas pagal metodologinius nurodymus,[117] pasirinktas tyrimo metodas ir specialiai sukurtas tam sukurtas tyrimo instrumentas, siekiant įgyvendinti tyrimo uždavinius ir pasiekti tikslą.

[116]Bronislovas Bitinas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė, *supra* note 101, p. 62-63.
[117] Rūta Dačiulytė, Jonas Jagminas ir Saulius Nefas. *Kursinių, bakalaurinių ir magistrinių darbų rengimo metodiniai nurodymai.* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013), 46-47.

3. ASOCIACIJOSl „LANGAS Į ATEITĮ“ PROJEKTO SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ VALDYMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Projekto „Prisijungusi Lietuva“ dokumentų analizė ir suinteresuotųjų šalių nustatymas

Projektas „Prisijungusi Lietuva“ (toliau – Projektas) yra 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 2 prioriteto „Informacinės visuomenės skatinimas“ 02.2.2–CPVA–V–524 priemonės „Gyventojų skatinimas išmaniai naudotis internetu atnaujintoje viešosios interneto prieigos infrastruktūroje“ dalis.[118] Remiantis viešai prieinamais dokumentais, Projekto aprašu ir oficialia svetaine (www.prisijungusi.lt) ši analizės dalis apsiriboja tyrimo objektu, t. y. tiesioginiais projekto dalyviais ir asmenimis, grupėmis, organizacijomis, kurios gali būti veikiamos projekto rezultatų. Analizuojamos tos projekto charakteristikos, kurios suteikia informacijos apie tyrimo objektą. Analizės metu remiantis teorinėje darbo dalyje nagrinėtomis suinteresuotųjų šalių identifikavimo priemonėmis, buvo siekiama išsiaiškinti projekto suinteresuotųjų šalių interesų ir įtakos reikšmingumą ir taip nustatyti, kurios yra prioritetinės šalys šiame Projekte asociacijos „Langas į ateitį“ atžvilgiu.

Projektas įgyvendinamas visose Lietuvos savivaldybėse, nacionaliniu mastu, kurio laikotarpis 2018 – 2021m. ir yra finansuojamas Europos regioninės plėtros fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis. Projektu siekiama skatinti Lietuvos gyventojus įgyti reikalingų įgūdžių efektyviai, įvairiapusiškai, saugiai ir atsakingai naudotis internetu, į šias veiklas aktyviai įtraukiant vietos bendruomenes. Projekto vykdytojas yra Informacinės visuomenės plėtros komitetas kartu su partneriais:

- **Asociacija „Langas į ateitį“**;
- Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnyba;
- Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka;
- Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija.[119]

Kadangi šis Projektas yra viešųjų fondų ir valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas bei nukreiptas į socialinės naudos visuomenės nariams kūrimą, o ne į pelno siekimą[120] galima jį priskirti prie viešųjų projektų tipo. Viešasis projektas, jau pats savaime singnalizuoja apie platų spektrą suinteresuotųjų asmenų. Projekto partneriai yra viešasis sektorius, socialinės struktūros ir šiuo atveju suinteresuotosios

[118] „Gyventojų skatinimas išmaniai naudotis internetu atnaujintoje Viešosios interneto prieigos infrastruktūroje,“ 2014-2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje, Žiūrėta 2019 balandžio 1 d. https://www.esinvesticijos.lt/lt/finansavimas/patvirtintos_priemones/veiksmu-programos-prioriteto-igyvendinimo-priemone-nr-02-2-2-cpva-v-524-gyventoju-skatinimas-ismaniai-naudotis-internetu-atnaujintoje-viesosios-interneto-prieigos-infrastrukturoje

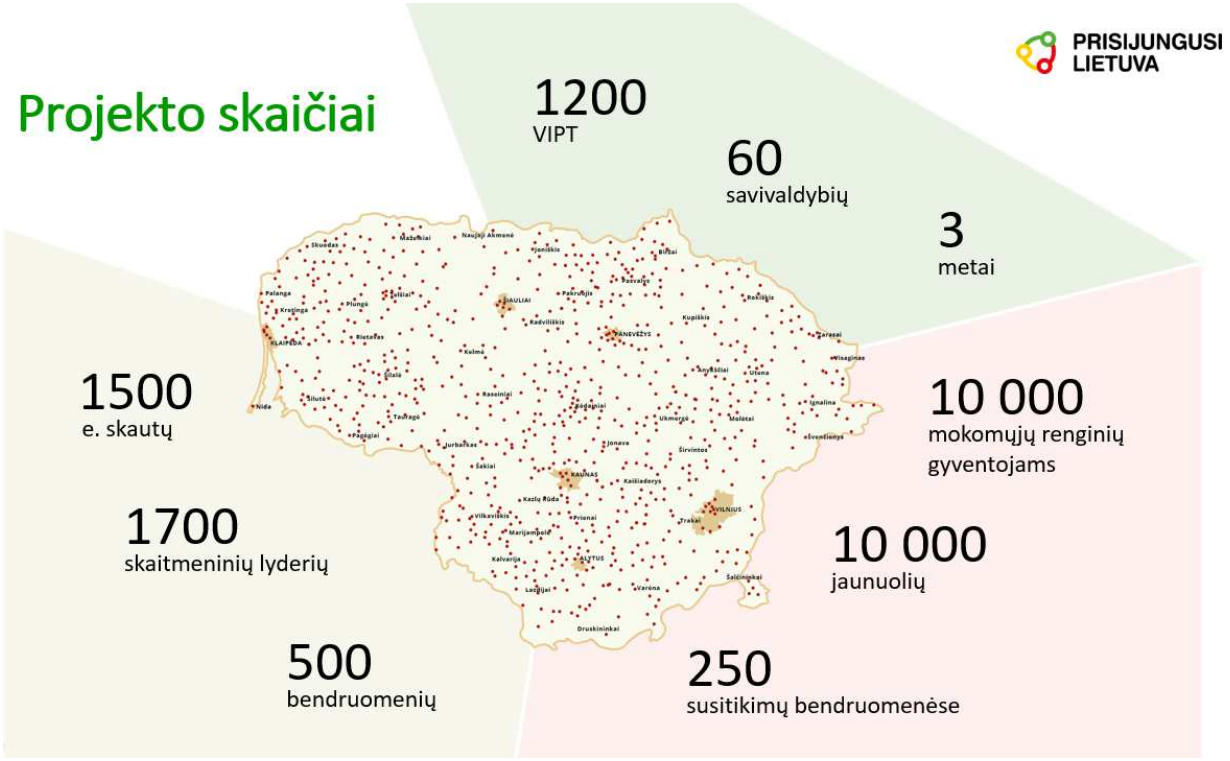
[119] Prisijungusi Lietuva, Žiūrėta 2019 balandžio 1 d., https://www.prisijungusi.lt/apie-projekta/.

[120] Jurgita Baranauskienė ir Bernardas Vaznonis, *supra* note 38, p. 64.

šalys gali būti analizuojamos keliais lygmenimis, pavyzdžiui, individo, organizacijos, visuomenės, viešųjų institucijų, priežiūros institucijų ir t.t. Tiriamoji organizacija, asociacija „Langas į ateitį“, įgyvendina didžiąją dalį šio projekto veiklų kartu su partneriais. Kadangi tyrimo objektas yra asociacijos suinteresuotųjų šalių valdymo procesas (logistika) įgyvendiname projekte „Prisijungusi Lietuva“, verta apžvelgti projekto dalyvius ir skaičius, siekiant nustatyti projekto suinteresuoąsias šalis. (žr. 12 pav.). Projekto dalyvius suponuoja projekto partneriai ir projekto tiksle minimi Lietuvos gyventojai, vietos bendruomenės. Žvelgiant į projekto infografiką atsiranda detalesnės projekto dalyvių grupės: VIPT (Viešieji interneto prieigos taškai), Lietuvos savivaldybės, jaunimas, vietos gyvenamosios bendruomenės, skaitmeniniai lyderiai ir e. skautai. Projektas apima daug socialinių grupių ir pasižymi kompleksiškumu, tačiau Projekto tiksle yra įvardijamos Lietuvos bendruomenės.[121] Galima teigti, kad vietos gyvenamoios bendruomenės yra Projekto branduolys. Bendruomenės norinčios dalyvauti Projekte turėjo užpildyti registracijos anketą. Specifinės grupės šiame Projekte yra skaitmeniniai lyderiai ir e. skautai, kurių bendradarbiavimo tinklas yra šio projekto siekiamas rezultatas, t. y. gali būti traktuojamas kaip sukuriamas produktas. Skaitmeniniai lyderiai yra Projekte dalyvaujančių vietos bendruomenių atstovai, kurių pagrindinis tikslas yra stiprinti savo vietos bendruomenės skaitmeninius įgūdžius, pasinaudojant Projekto teikiamais ištekliais ir skleisti informaciją apie Projekto vykdomas veiklas, nacionalines bei europines akcijas, konkursus. E. skautai – tai aktyvūs jaunoliai, kurių amžius 14– 29 m. ir jie padeda, konsultuoja vyresnio amžiaus žmones apie išmaniuosius įrenginius, jų funkcijas, saugų ir atsakiną naudojimą. Taip pat itin svarbi Projekto figūra yra Lietuvos bibliotekininkai, kurie dirba Viešuosiusoe interneto prieigos taškuose (toliau – VIPT) ir ne tik. Projekto infografike, kuris pateiktas 10 paveiksle, nėra išskiriama skaitmeninių konsultantų grupė, tačiau svarbu suprasti, kad paveiklse minima informacija „12000 VIPT “ yra Lietuvos bibliotekininkai, kurie projekte vadinami skaitmeniniais konsultantais. Skaitmeniniai konsultantai kaip ir anksčiau aptartos specifinės grupės prisideda prie savo bendruomenės skaitmeninio raštingumo ugdymo. [122]

Siekiant geriau suprasti suinteresuotųjų šalių poreikius ir nustatyti Projekto prioritetines suinteresuotąsias šalis, mokslinėje literatūroje[123] siūloma jas segmentuoti ir taip išryškinti jų specifiškumą bei galimas įtakos sferas. Suinteresuotųjų šalių segmentų skirtumų žinojimas ir suvokimas, smarkiai palengvina jų identifikavimą.

[121] Prisijungusi Lietuva, *supra* note 110.
[122] Prisijungusi Lietuva, Žiūrėta 2019 balandžio 1 d., https://www.facebook.com/prisijungusi/.
[123] Asta Daunorienė ir Aurelija Bučinskienė, *supra* note 76.



12 pav. Projekto „Prisijungusi Lietuva“: efektyvi, saugi ir atsakinga Lietuvos skaitmeninė bendruomenė“ skaičiai. *Cit. pagal www.prisijungusi.lt (2019).*

Projekto apraše yra aiškiai išskiriamos Projektą vykdanti institucija (savininkas), Projekto partnerės, finansavimo šaltinis ir tikslinės grupės. Pagal šią informaciją galima klasifikuoti Projekto dalyvius į **vidinius ir išorinius.** Mokslinėje literatūroje[124] teigiama, kad vidinės šalys yra tiesiogiai vienais ar kitais santykiais susijusios su projekto veiklomis. Šiuo atveju yra aiškiai matomas sutartiniais santykiais bei įsipareigojimais grįstas Projektą vykdančiosios institucijos ir Projekto partnerių ryšys. Šis ryšys ir jo tvarumas yra itin svarbus Projekto sėkmei, kadangi tiek Projektą vykdančiosios institucijos, tiek Projekto partnerių tikslas yra vieningas – gerinti visuomenės skaitmeninius įgūdžius. Šie Projekto veikėjai pasižymi legitimumo ir galios reikšmingumo atributais. Šalys turi legitimius santykius su Projektu ir realias galimybes pasiekti savo interesų, kuriuos vienija Projekto tikslas. Šią analizę riboja informacijos stoka dėl Projektą vykdančiosios institucijos ir Projekto partnerių individualių interesų, jų aktualumo, todėl sudėtinga yra nustatyti ar tai dominuojančios suinteresuotosios šalys ar kritinės. Bet kuriuo atveju, akivaizdu, kad į šias suinteresuotąsias šalis svarbu atsižvelgti, tęsti analizę kitais kokybinio tyrimo metodais ir galima jas traktuoti kaip prioritetines šalis.

[124] Asta Daunorienė ir Aurelija Bučinskienė, *supra* note 76.

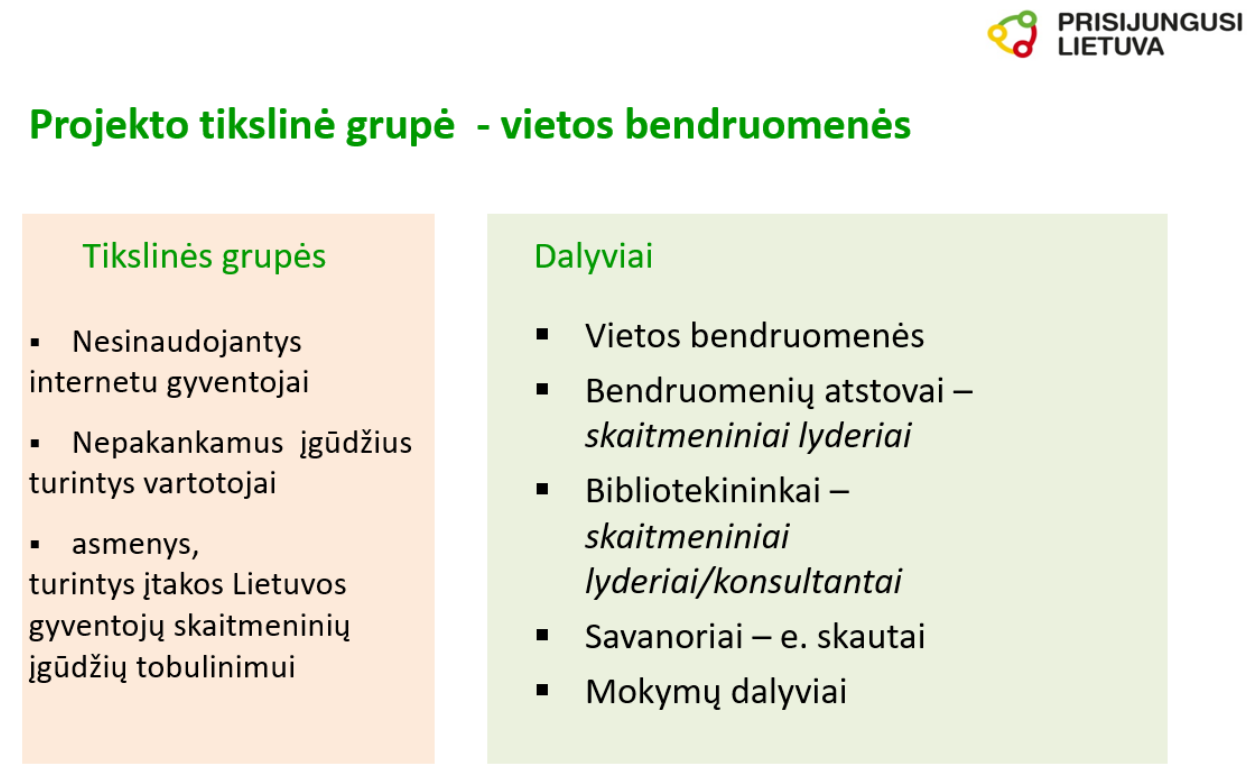
Projekto rėmėjas (finansavimo šaltinis) yra gyvybiškai svarbus Projektui be kurio paramos jis negalėtų egzistuoti. Siekiant tikslingo, atsakingo lėšų panaudojimo ir įsisavinimo viešuosius projektus prižiūri atitinkamos valstybinės institucijos. Šio Projekto atveju, pagal jo specifiką – Centrinė projektų valdymo agentūra, kuri taip pat susieta atitinkamais santykiais ir gali būti priskiriama prie vidinių šalių. Centrinė projektų valdymo agentūra pasižymi visais reikšmingumo atributais: sutartiniais santykiais ir įsipareigojimais (legitimumu), galia pasireiškia disponuojamu finansavimu ir aktualumas yra apibrėžtas sistemingu atsiskaitymu už įsisavintas bei panaudotas lėšas. Dėl šių požymių jas galima priskirti prie prioritetinių šalių, kadangi tiek kelia aktualius ir legitimius reikalavimus, tiek disponuoja pakankama galia, kad juos įgyvendintų.

Kita vidinė šalis – tai Projekto valdymo komanda, tačiau analizuojamame Projekte yra sunku ją apibrėžti dėl informacijos stokos, kadangi Projekto apraše tai nėra detalizuojama. Galima bandyti nuspėti, kad komanda formuojama atitinkamai pagal Projekto vykdytoją ir partnerius, tačiau dėl informacijos stokos negalima patikrinti šios informacijos ir Projekto valdymo komanda nebus nagrinėjama.

Sekanti vidinė šalis, kuri išskiriama suinteresuotųjų šalių valdymo mokslinėje literatūroje, tai tiekėjai. Kadangi šis Projektas yra viešųjų fondų ir valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas, tai visi paslaugų ar kitokio pobūdžio pirkimai yra griežtai reglamentuojami įstatyminės bazės, t. y. vykdomi viešieji pirkimai per Centrinį viešųjų pirkimų portalą. Viešieji pirkimai sukuria lygias galimybes tiekėjams konkuruoti, tačiau žiūrint iš Projekto pusės, taip neišvengiamai yra didinamas Projekto neapibrėžtumas ir įtraukiama dar daugiau veikėjų. Nagrinėjant Projekto oficialią svetainę buvo pastebėta, kad gyventojų mokymų paslaugą teikia asociacija „Viešieji interneto prieigos taškai“ ir ši paslauga bus teikiama iki Projekto pabaigos. Dėl ilgalaikio paslaugos termino ir plataus masto (siekiama suorganizuoti 10000 tūkst. mokymų, žr. 10 pav.) yra tikslinga priskirti šį tiekėją prie vidinių suinteresuotųjų šalių, tačiau sudėtinga nustatyti ar tai yra prioretinė šalis. Tiekėjas yra priklausomas nuo perkančiosios organizacijos ir jos disponuojamos galios, tačiau perkančioji organizacija taip pat yra priklausoma nuo tiekėjo teikiamų paslaugų. Galima teigti, kad šiuo atveju tiekėjas ir jo teikiamos paslaugos turi įtakos galią projekto įgyvendinamų veiklų kokybei ir projekto įvaizdžiui.

Mosklinėje literatūroje prie išorinių šalių yra priskiriami asmenys, asmenų grupės, bendruomenės, organizacijos, kurios formaliai nėra projekto narės ar sąveikaujančios su projekto veiklomis, tačiau gali būti veikiamos projekto rezultatų arba gali daryti poveikį projekto eigai ir rezultatui (konkurentai, savivaldos ir nacionalinės valdžios institucijos, nevyriausybinės, politinės organizacijos, vietos bendruomenės, plačioji visuomenė, žiniasklaida ir t. t.). Viešojoje erdvėje (žiniasklaida, televizija, socialiniai tinklai ir pan.) yra teigiamos informacijos apie Projekto veiklas, tačiau šios informacijos nėra gausu ir galima teigti, kad suinteresuotumas mažas, taip gali būti dėl to, kad dar nėra pradėta oficiali

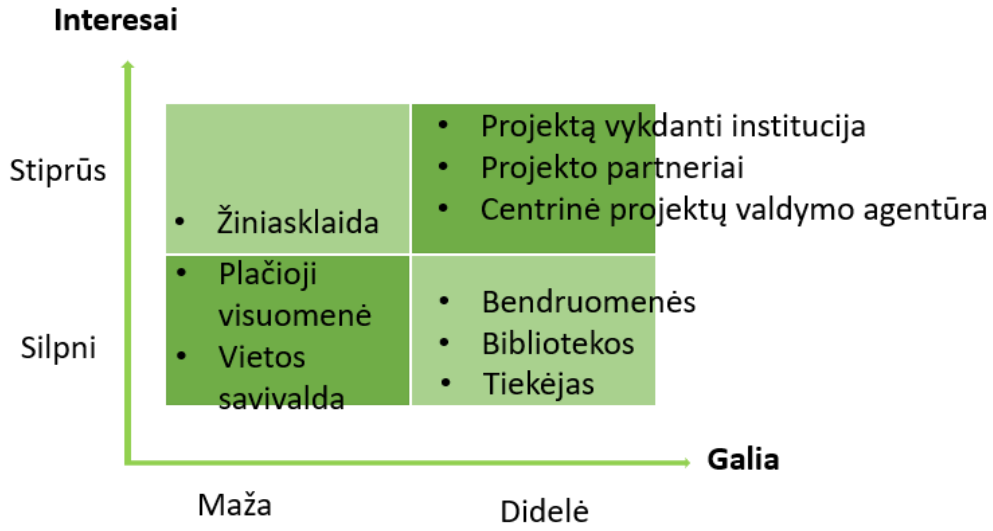
Projekto viešinimo ir informavimo kampanija. Surinkus Projekto pavadinimą paieškos sistemoje „Google“ rodoma daugybė informacijos, straipsnių, vaizdo reportažų. Nors pastebima, kad dauguma informacijos yra Lietuvos bibliotekų oficialiose svetainėse. Šis Projektas yra įgyvendinamas visose Lietuvos savivaldybėse bei bibliotekose, tačiau Projekto apraše jos nėra formaliai priskiriamos prie vykdytojų ar partnerių, todėl galima jas traktuoti kaip išorines suinteresuotąsias šalis, kurios gali būti veikiamos projekto rezultatų arba gali daryti poveikį projekto eigai ir rezultatui. Projekto paskyroje socialiniame tinkle „Facebook“, kuriame gausu informacijos apie bibliotekose organizuojamas Projekto veiklas, galima pastebėti teigiamą ryšį su Lietuvos bibliotekomis. Lietuvos bibliotekos dalinasi informacija apie vykdomas veiklas, renginius ir kviečia prisijungti visuomenę. Žvelgiant iš Projekto prizmės, bibliotekos yra svarbios suinteresuotosios šalys dėl visuomenės ir tikslinės grupės pasiekiamumo. Bibliotekos pasižymi didele galia, padeda įgyvendinti Projektą, formuoti jo įvaizdį ir gali būti priskiriamos prie prioritetinių šalių, tačiau kyla klausimas ar jos suvokia savo disponuojama galia Projekto atžvilgiu. Vienas iš Projekto partnerių yra Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, kuri glaudžiai bendradarbiauja su visomis Lietuvos bibliotekomis. Galima teigti, kad šis Projekto partneris yra tarsi „laidininkas“ su kitomis Lietuvos bibliotekomis.



13 pav. Projekto „Prisijungusi Lietuva“: efektyvi, saugi ir atsakinga Lietuvos skaitmeninė bendruomenė“ tikslinė grupė. *Cit. pagal www.prisijungusi.lt (2019).*

Projekte iš tikslinių grupių yra aiškiai išskiriamos vietos gyvenamosios bendruomenės, kurioms įtraukti skirta daug veiklų ir jos glaudžiai sąveikauja su Projekto veiklomis (žr. 13 pav.). Pastebima, kad vietos

gyvenamosios bendruomenės apima ir kitus anksčiau išskirtus Projekto dalyvius (skaitmeniniai lyderiai, e. skautai). Remiantis šia agregacija yra tikslinga analizuoti Projekto dalyvius kaip bendruomenes, kadangi jos jungia ir kitas Projekto grupes. Projekte dalyvaujančioms bendruomenėms yra platus spektras veiklų: bendruomenių išmanumo tyrimai, informaciniai renginiai, skaitmeninio raštingumo mokymai, konkursas ir pan. [125] Pastebima, kad šiai grupei yra skiriamas ypatingas dėmesys ir kad tai yra Projekto branduolys, kuris gali būti priskiriamas prie prioritetinių suinteresuotųjų šalių. Bendruomenės pasižymi didele galia Projekto atžvilgiu, tačiau vėlgi kyla abejonė ar jos šiuo metu suvokia savo galios įtaką projektui. Lietuvos vietos bendruomenių organizacijų sąjungos duomenimis, Lietuvoje, 2018 m. pradžioje, buvo daugiau kaip 2000 tūkst. oficialiai registruotų vietos gyvenamųjų bendruomenių[126], tačiau Projekte dalyvauja apie 700. Taigi, apie Projektą žino ir jame dalyvauja apie 30 proc. Lietuvos bendruomenių, kas rodo, jų ne itin aukštą interesą. Analizuojant Projekto paskyrą socialiniame tinkle „Facebook“ galima pastebėti glaudų ir teigiamą grįžtamąjį ryšį su bendruomenėmis. Tai iliustruoja daug teigiamų atsiliepimų apie Projekto veiklas, padėkas, bendruomenių įsitraukimą ir kvietimus į savo renginius, nuotraukos iš įvairių renginių ir pan. Todėl galima traktuoti, kad Projektas yra itin teigiamai vertinamas bendruomenių atžvilgiu.



14 pav. Projekto „Prisijungusi Lietuva“: efektyvi, saugi ir atsakinga Lietuvos skaitmeninė bendruomenė“ suinteresuotųjų šalių matrica.

Šios analizės metu Projekto suinteresuotosios šalys buvo klasifikuojamos į vidines ir išorines pagal formaliais (sutartiniais įsipareigojimais) pagrįstus santykius. Prie vidinių šalių priskiriamos: Projektą

[125] Prisijungusi Lietuva, *supra* note 110.
[126] Lietuvos vietos bendruomenių organizacijų sąjunga. Žiūrėta 2019 balandžio 1 d., http://www.3sektorius.lt/docs/8_LVBOS_2018-03-01_15_41_07_2018-03-01_19_34_55.pdf

vykdanti institucija (savininkas), Projekto partnerės, finansavimo įsisavinimą prižiūrinti institucija, mokymų paslaugą teikianti asociacija „Viešieji interneto prieigos taškai“. Išorinės Projekto šalys, kurios yra veikiamos Projekto veiklų ir gali daryti poveikį Projekto eigai ir rezultatui, yra Projekto tikslinės grupės (bendruomenės), Lietuvos savivaldybės ir bibliotekos. Analizės metu išryškėjo prioritetinės šalys, be kurių paramos ir įsitraukimo Projektas negalėtų egzistuoti ar pasiekti tikslo: Projektą vykdanti institucija (Informacinės visuomenės plėtros komitetas), Projekto partnerės (Asociacija „Langas į ateitį“, Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnyba, Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija), finansavimo įsisavinimą prižiūrinti institucija (Centrinė projektų valdymo agentūra), bendruomenės ir bibliotekos. Šios prioritetinės šalys, atsižvelgiant į analizės metu gautus duomenis, sugrupuotos pagal savo interesų ir disponuojamą galios įtaką yra pavaizduotos matricoje (žr. 14 pav.). Viešojoje erdvėje yra pastebimas teigiamas grįžtamasis ryšys iš Lietuvos bibliotekų ir Projekte dalyvaujančių bendruomenių. Pastarosios grupės yra itin gausios (apie 700 bendruomenių ir apie 1200 bibliotekų), tačiau abejotina ar jos suvokia savo disponuojamą galią. Iš viešojoje erdvėje matomos informacijos – šios suinteresuotosios šalys užima teigiamą poziciją Projekto atžvilgiu. Dėl informacijos stokos sudėtinga nustatyti Projektą vykdančiosios organizacijos ir Projekto partnerių poziciją vienas kito atžvilgiu, individualius interesus, jų sinergiją bei tyrimo objekto asociacijos „Langas į ateitį“ suinteresuotųjų šalių valdymo situaciją. Todėl remiantis šia analize bei Projekto suinteresuotųjų šalių matrica ir siekiant įgyvendinti tyrimo uždavinius bei pasiekti tikslą, toliau tikslinga nuodugniau tyrinėti Projekto vykdančiosios institucijos ir Projekto partnerių santykių sąveiką, tiriamosios organizacijos atžvilgiu.

3.2. Asociacijos „Langas į ateitį“ atstovų ir prioritetinių projekto „Prisijungusi Lietuva“ suinteresuotųjų šalių interviu rezultatų analizė ir interpretacija

Siekiant išsamiau ir detaliau suformuoti tiriamosios situacijos vaizdą, tyrimo instrumentas pagal tyrimo sudarytą modelį buvo pritaikytas dviem skirtingom tikslinėm grupėm: asociacijos „Langas į ateitį“ atstovų susijusių su projektu „Prisijungusi Lietuva“ ir projekto „Prisijungusi Lietuva“ prioritetinių suinteresuotųjų šalių, kurios tyrėjo buvo nustatytos dokumentų ir viešoje erdvėje publikuojamos informacijos analizės būdu (3.1. poskyris). Interviu analizė ir interpretacija taip pat bus atitinkamai skaidoma pagal tyrimo tikslines grupes. Pirmoji analizės dalis atskleidžia asociacijos „Langas į ateitį“ darbuotojų interviu rezultatus, antroji – projekto „Prisijungusi Lietuva“ prioritetinių suinteresuotųjų šalių rezultatus. Remiantis šiais gautais duomenimis įvertinama ir nustatoma tiriamosios organizacijos projekto suinteresuotųjų šalių valdymo situacija.

3.3. Asociacijos „Langas į ateitį“ atstovų interviu rezultatų analizė ir interpretacija

Analizuojant pirmosios tisklinės grupės pusiau struktūruoto interviu metu gautus atsakymus ir pritaikant kokybinio turinio (content) duomenų analizės būdą buvo išskirtos šios kategorijos: suinteresuotųjų šalių samprata, projekto suinteresuotosios šalys, jų poveikis bei vieta projekto gyvavimo cikle, projekto suinteresuotųjų šalių valdymo procesai (logistika), probleminiai aspektai, kylantys valdant projekto suinteresuotąsias šalis, bei jų sprendimų būdai.

Pirmuoju tyrimo instrumento klausimų bloku buvo siekiama išsiaiškinti respondentų **suinteresuotųjų šalių sampratą.** Pastebėtina, kad kalbant apie suinteresuotųjų šalių sampratą, respondentai atsakymus siejo su šiuo metu įgyvendinamu projektu „Prisijungusi Lietuva“ ir aiškiai buvo išskiriami naudos, įtakos, aktualumo ir daugialypės sudėties aspektai (žr. 6 lentelę). Respondentų nuomonės buvo vieningos ties naudos aspektu: *„…suinteresuotoji šalis arba ji gauna naudą tiesiogiai, arba yra įtraukiama ir pati teikianti naudą... “*(L2). Kalbant apie įtakos galią daugiau buvo akcentuojama, kad tam tikros šalys gali pasinaudoti savo galia ir daryti įtaką rezultatui (L2, L1, L3), tačiau nuošalyje nebuvo paliekamas ir numatymas, kad projekto rezultatas gali paveikti kitus (L4). Pastebėtina, kad kalbant apie įtakos galią vyravo pasikartojantis leitmotyvas apie teigiamą suinteresuotųjų šalių įtaką projekto rezultatui ir suinteresuotąsias šalis kaip tam tikras galimybes (L1, L3). Vis dėlto praktikoje pastebimas ir neigiamas interesų bei galios įtakos atspalvis vykdomai veiklai, tačiau stengiamasi interesus suderinti ir pasiekti jų tarpusavio sinergiją, kuri padėtų įgyvendinti siekiamamus tikslus (L2). Respondentai atsakinėdami dažnai pažymėdavo, kad projekto įgyvendinama veikla yra plačiai žinoma viešajam sektoriui ir *„…itin įdomi bei aktuali…“* (L1, L4, L2). Tai galima traktuoti kaip suinteresuotųjų šalių aktualumo požymį, kurį išskiria respondentai. Respondentų atsakymuose galima įžvelgti, kad suinteresuotosios šalys yra traktuojamos plačiai arba tik pažymima naudos gavimo ir suteikimo sąveika. Kalbant apie platų spektrą subjektų, kuriems aktualus įgyvendinamas projektas, išskiriama projekto specifika, t. y. viešasis projektų tipas, kuris dažnu atveju pasižymi suinteresuotųjų šalių neapibrėžtumu ir daugialypiškumu: *„…Sunku pasakyti, kas nėra suinteresuotoji šalis visuomenei reikšminguose projektuose.“* (L2), *„…tai viskas, kas su projektu dirba, kam yra projektas skirtas ir projektas yra įdomus... “* (L4). Šioje respondento išreikštoje nuomonėje galima pastebėti, jog suinteresuotosios šalys suvokiamos plačiu mastu, tačiau galima aptikti suinteresuotųjų šalių skirstymą pagal tiesioginius ir netiesioginius santykius. Santykiai šiuo atveju traktuojami pagal tiesioginį veiklų vykdymą, projekto tikslinę auditoriją ir aktualumo požymį. Interviu metu kalbant apie santykius ir suinteresuotųjų šalių sudėtį išryškėja, kad patys ekspertai priskiria save prie projekto suinteresuotųjų šalių *„…jeigu mane tai paliečia, tai aš ir esu suinteresuotoji šalis...“*(L3). Taigi, respondentai įvairiai suvokia suinteresuotųjų šalių sąvoką, jų požymius bei pasiskirstymą. Interviu rezultatai rodo aiškią tendenciją, jog

suinteresuotosios šalys gali siekti naudos arba pačios teikti naudą, daryti įtaką įgyvendinamai veiklai arba būti veikiamos jos, joms yra aktuali vykdoma veikla ir tai gali būti itin platus spektras.

5 lentelė. Kategorija Nr. 1. Pirmoji tyrimo tikslinė grupė. Suinteresuotųjų šalių samprata.

Subkategorija	Respondentų teiginiai
Suinteresuotosios šalys gauna arba teikia naudą	*„…suinteresuotoji šalis arba ji gauna naudą tiesiogiai, arba yra įtraukiama ir pati teikianti naudą... "(L2)*
Suinteresuotosios šalys daro įtaką rezultatui arba yra jo veikiamos	*„…gali daryti savo įtaką rezultatui...<>... ir paveikti kitus dalyvius..."(L2),* *„…visi tie kam projektas, jo veiklos, rezultatai gali turėti įtakos... " (L4)*
Suinteresuotosioms šalims būdingas aktualumo požymis	*„…itin įdomi bei aktuali…" (L4, L2),* *„…šia veikla domisi bei seka jos eigą…"(L1)*
Platus suinteresuotųjų šalių spektras	*„…tai viskas, kas su projektu dirba, kam yra projektas skirtas ir projektas yra įdomus..."(L4),* *„…jeigu mane tai paliečia, tai aš ir esu suinteresuotoji šalis..." (L3)* *„…sunku pasakyti, kas nėra suinteresuotoji šalis visuomenei reikšminguose projektuose."(L2)*

Sekantis tyrimo instrumento klausimų blokas buvo skirtas išsiaiškinti respondentų suvokimą apie įgyevndinamo **projekto suinteresuotąsias šalis, jų vietą projekto gyvavimo cikle ir daromą poveikį** (žr. 7 lentelę). Interviu duomenys aiškiai rodė respondentų bendrą suinteresuotųjų šalių suvokimą apie projekto prioritetines šalis: finansavimo šaltinis, projekto vykdytojas ir partneriai, tikslinės grupės bei organizacijos, kurioms respondentai įgyvendindami projektą yra tiesiogiai atskaitingi. Kalbant apie prioritetines projekto suinteresuotąsias šalis yra nurodoma, kad pati projekto specifika nustato jo interesantus: *„Pats projektas nustato kas yra suinteresuotosios šalys: tie kurie finansuoja, yra partneriai ir tie, kurie dalyvauja kaip instituciniai naudos gavėjai."*(L2). Atsakymuose vyravo pasikartojantys leitmotyvai apie komunikacijos procesus su svarbiausiais projekto dalyviais: *„...mano prioritetu būtų vienareikšmiškai komunikacija su partneriais, vadovaujančia organizacija. Tos institucijos, nuo kurių tu esi priklausomas finansavimo prasme ir atskaitingas esi."*(L3). Šie minimi subjektai yra akcentuojami kaip didžiausią įtakos galią turintys projekto procesams viso projekto gyvavimo ciklo metu: *„... jie turi teisę sakyti jei kažkas blogai ir darykit kitaip, todėl su jomis nuolat komunikuojama..."* (L4). Šios respondentų atsakymuose išryškėjusios prioritetinės projekto suinteresuotosios šalys yra įtraukiamos į projekto gyvavimo ciklus ir vykdoma nuolatinė komunikacija: *„Jos negali likti nuošalyje ir nelieka nuošalyje, gali būti kad tu nenori jų įtraukti, bet jos nori būti įtrauktos."* (L4). Projekto veiklų

įgyvendinimas taip pat yra priklausomas nuo projekto priežiūros institucijos, kuri nurodo tam tikras gaires bei reikalavimus: *„...agentūra, kur yra reikalavimai, skaitom, žiūrim ir domimės visais reikalavimais bei įsipareigojimais.“*(L4). Kita svarbi šalis yra projekto komanda: *„...tai su kuo tu esi vienoje valtyje: projekto komanda, partneriai.“* (L3). Projekto komandos tinkamos kompetencijos ir įgūdžiai bei projekto tikslo ir užduočių suvokimas yra labai svarbus aspektas projekto kokybei (L1).

Kadangi šis projektas yra visuomeniškai reikšmingas ir vykdomas nacionaliniu mastu, jo gairės yra neatsiejamos ne tik nuo valstybės strateginių planų, bet ir nuo Europos Sąjungos institucijų suformuotos strategijos ir direktyvų, kurios yra skirtos gyventojų skaitmeninių gebėjimų stiprinimui (L1). *„...dažnai dalyvaudavu Europos Komisijos renginiuose, atstovaudavau Lietuvą ir girdėjau, ką kitos šalys daro, kokias direktyvas ruošia Europos Komisija... <>... Projekto vykdytojas ir partneriai yra valstybinės institucijos ir jų atsakomybė yra visa Lietuvos teritorija, jos skaitmeniniai gebėjimai...“* (L1), todėl projekte dalyvaujančios valstybinės institucijos yra daugiau suvokiamos kaip galimybės pasiekti projekto tikslus ir išskiriamas jų teigiamas poveikis. Respondentų atsakymuose dažnai akcentuojama jų organizacijos misija ir tikslas, kas atitinka valstybinės strategijos lūkesčius (L1, L2). Interviu gauti duomenys atskleidė, kad tiriamosios organizacijos veiklai bei įgyvendinam projektui, įtaką daro ir pačios organizacijos steigėjai, t. y. organizacijos suinteresuotosios šalys. Apie kiekvieną organizacijos planuojamą veiklą yra pranešama asociacijos valdybos nariams ir be jų pritarimo ta veikla nėra įgyvendinama: *„Nė vieno nėra projekto inicijuoto asociacijos valdybos nariams nežinant. Tokia yra tvarka, be steigėjų nebūtų ir pačios organizacijos.“* (L1). Pasak respondento, tokia tvarka yra tam, kad organizacijos veikla atitiktų jos misiją ir tikslus, kurie buvo nustatyti nuo pat organizacijos įkūrimo. Tiriamąją organizaciją, jos suinteresuotąsias šalis ir projekto vykdytoją, partnerius, socialinius partnerius vienija bendras tikslas – ugdyti ir stiprinti visuomenės skaitmeninį raštingumą. Atsižvelgiant į jų vieningą tikslą ir siekiamą rezultatą, galima traktuoti juos kaip tam tikrą klasterį.

Tikslinė projekto auditorija, jų įsitraukimas ir dalyvavimas įvardijamas kaip projekto sėkmės rodiklis: *„Priklauso nuo dalyvių, dėl kurių mes stengiamės, kad jie dalyvautų ir jie daro tiesioginę įtaką projekto sėkmei.“* (L4). Tikslinės auditorijos pasiekimas ir jų įtraukimas į veiklas yra visų projektą vykdančių organizacijų siekiamybė. Siekiant maksimalaus šio tikslo realizavimo yra ieškoma ir kviečiama prisijungti kitas organizacijas tiek viešojo sektoriaus, tiek privataus sektoriaus atstovų, kurie gali būti naudingi projektui: *„...siekiame, kad žinia plistų kaip įmanoma plačiau ir tai galime padaryti per socialinius projekto partnerius...“* (L1). Respondentų atsakymuose socialiniai projekto partneriai nėra iš anksto numatomi projekto gyvavimo etapuose, tačiau tikslingai įtraukiami ten, kur jų labiausiai reikia ir jie padeda realizuoti projekto veiklas bei daro teigiamą poveikį. Respondentai nemato būtinybės iš anksto formaliai apsirašyti ir numatyti visus galimus projekto partnerius ir į kokius projekto gyvavimo ciklus jie bus įtraukiami (L1, L2). Pasak jų, *„...tai yra neįmanoma visų numatyti...“*(L2) ir remdamiesi

savo ilgamete patirtimi projektų veiklose, jie įtraukia juos intuityviai į atitinkamas projekto veiklas ir jo etapus. Suinteresuotųjų šalių neapibrėžtumas ir jų skaičiaus didėjimas yra neišvengiamas viešuosiusoe projektuose (L2, L1, L3, L4): *„...kažkuriuo etapu ir Europos Sąjungos institucijmos bus įdomu... <>... na ir visi, kam projekto rezultatai gali turėti įtakos arba gali būti įdomūs.“* (L4). Tyrimų rezultatai rodo, kad projekto specifika suponuoja ir jo suinteresuotąsias šalis. Viešuosiuose projektuose yra dažnas atvejis gausus kiekis suinteresuotųjų šalių, kadangi ši veikla yra itin reikšminga visuomenei ir vykdoma nacionaliniu mastu. Respondentai gan vieningai nurodo projekto prioritetines suinteresuotąsias šalis: projekto vykdytojas, partneriai, finansavimo šaltinis, tikslinės grupės, priežiūros institucija. Kai kuriuose respondentų atsakymuose buvo itin akcentuojama kompetetingos komandos svarba ir jos projekto suvokimas, siekiant bendro rezultato. Siekiant bendro rezultato į projekto įgyvendinimo etapus yra įtraukiamos kitos organizacijos, kurios nėra tiesioginės projekto dalyvės, tačiau reikiamu etapu teikia naudą ir padeda realizuoti projekto veiklas. Nors projekto suinteresuotųjų šalių laukas yra praplečiamas, tačiau respondentai tai mato kaip galimybes ir siekia jomis maksimaliai pasinaudoti.

6 lentelė. Kategorija Nr. 2. Pirmoji tyrimo tikslinė grupė. Projekto suinteresuotosios šalys, jų poveikis bei vieta projekto gyvavimo cikle.

Subkategorija	Respondentų teiginiai
Prioritetinės projekto suinteresuotosios šalys	*„…tie kurie finansuoja, yra partneriai ir tie, kurie dalyvauja kaip instituciniai naudos gavėjai.“(L2),* *„...tai su kuo tu esi vienoje valtyje: projekto komanda, partneriai.“(L3)* *„Priklauso nuo dalyvių, dėl kurių mes stengiamės, kad jie dalyvautų ir jie daro tiesioginę įtaką projekto sėkmei.“ (L4).*
Organizacijos suinteresuotosios šalys	*„Nė vieno nėra projekto inicijuoto asociacijos valdybos nariams nežinant. Tokia yra tvarka, be steigėjų nebūtų ir pačios organizacijos.“* (L1)
Projektas sąveikauja su viešuoju sektoriumi, kuris daro teigiamą poveikį	*„Projekto vykdytojas ir partneriai yra valstybinės institucijos ir jų atsakomybė yra visa Lietuvos teritorija, jos skaitmeniniai gebėjimai... <>... tai labai naudinga projekto realizavimui.“* (L1)
Suinteresuotosios šalys yra įtraukiamos į projekto gyvavimo ciklus, atsižvelgiant į jų santykį su projektu bei poreikį	*„...mano prioritetu būtų vienareikšmiškai komunikacija su partneriais, vadovaujančia organizacija. Tos institucijos, nuo kurių tu esi priklausomas finansavimo prasme ir atskaitingas esi..."(L3),* *„Jos negali likti nuošalyje ir nelieka nuošalyje, gali būti kad tu nenori jų įtraukti, bet jos nori būti įtrauktos... <>... kažkuriuo*

	etapu ir Europos Sąjungos institucijmos bus įdomu..." (L4)
Projekto dalyvių spektras yra plečiamas	*„...siekiame, kad žinia plistų kaip įmanoma plačiau ir tai galime padaryti per socialinius projekto partnerius..." (L1)*

Kitas tyrimo instrumento klausimų blokas buvo orientuojamas į **projekto suinteresuotųjų šalių valdymo procesus (logistiką)** (žr. 8 lentelę). Interviu rezultatai atskleidė gan dviprasmišką vaizdą. Nors respondentai gan panašiai suvokia suinteresuotųjų šalių reikšmę, jų poveikį ir daromą įtaką projektui, tačiau interviu metu buvo teigiama, kad jie nevykdo suinteresuotųjų šalių valdymo. Respondentai formaliai neįtraukia projekto suinteresetuojų šalių valdymo procesų į bendrinius projekto valdymo procesus ir iš pirmo žvilgsnio atrodo neskiria daug dėmesio šiai sričiai, tiesiog vadovaujasi savo patirtimi: „*Tokios strategijos, kuri raštu rašoma nėra. Tai labiau nusistovėję darbinėje praktikoje...*" (L4). Todėl kalbant šia tematika, buvo itin svarbu adaptuoti instrumento klausimyną, prisitaikyti prie respondento patirties, atliekamų funkcijų ir išlaikyti interviu kryptį taip, kad atsakymai būtų detalesni ir atskleistų tyrimo objektą. Interviu metu ryškėjo, kad respondentai suinteresuotųjų šalių valdymą labiau traktuoja kaip bendradarbiavimą ir interesų derinimą: *„...bendradarbiavimu pavyksta pasiekti atitinkamų tikslų. Nėra taip, kad vienas siekia savo tiklsų, o kiti savo. Mes tai darome bendrai."* (L2). Kalbant apie bendradarbiavimą vėlgi yra paliečiama tiriamosios organizacijos vizija ir tikslas, kuris nukreiptas į informacinės visuomenės kūrimą ir ugdymą, todėl palankūs santykiai su atitinkamomis institucijomis ir subjektais yra ilgametės praktikos rezultatas. Sukurtas teigiamas organizacijos įvaizdis padeda užmegzti reikalingus ir naudingus santykius. Nors patys tiriamosios organizacijos ir tarpinstituciniai santykiai nėra laikomi tikslu, o labiau traktuojama „*...kaip priemonė, kurią reikia palaikyti siekiant tikslo."* (L2). Siekiant bendro tikslo svarbu suderinti skirtingų suinteresuotųjų šalių interesus ir lūkesčius. Interviu rezultatai rodo, kad skirtingas organizacijas ir jų interesus vienija bendras tikslas: *„...vienija paprastai, net ir labai skirtingus žaidėjus, suinteresuotąsias šalis, kažkas vienas, kas labai rūpi."*(L1). Šiuo atveju, projektas yra viešasis ir suinteresuotųjų šalių indėlis yra skirtingas, todėl respondentai itin akcentuoja vieningumo svarbą ir to bendro intereso išlaikymą tarp suinteresuotųjų šalių.

Kalbant apie priemones, tam tikrus būdus, metodus kaip yra išlaikomas bendras interesas atsižvelgiant į gausų būrį projekto suinteresuotųjų šalių – ryškėjo komunikacijos ir rizikų valdymo procesai. Nors projekto suinteresuotųjų šalių valdymo procesai nėra formalizuojami, tačiau interviu metu išaiaškėjo, kad ši sritis intuityviai yra integruojama į projekto rizikų valdymo procesus ir komunikacijos strategiją.

Rizikų valdymas iškilus problemoms sąlygoja numatyti kitus būdus, veiksmus ar organizacijas, kurios gali padėti pasiekti tikslą. Suinteresuotųjų šalių neapibrėžtumas ir nepastovumas gali sukelti sunkumų ir užtrukti ilgą laiką, kol yra suderinami interesai ir susitariama dėl bendro tikslo. Tai dar labiau apsunkina valdžios kaita, viešųjų institucijų reorganizavimas, vadovų rotacija ir kt. Respondento teigimu *„...geriausias būdas sprendžiant tą neapibrėžtumą, tai įtraukti kuo daugiau šalių, kad jos susibalansuotų tarpusavyje...“* (L2). Toks sprendimo būdas yra tam tikras suinteresuotųjų šalių filtravimas ir panašus į natūralios atrankos laipsnišką procesą, kai lieka didžiausią interesą turinčios šalys. Nors kiti respondentai daugiau akcentuoja projekto komunikacijos strategiją kaip interesų suderinimo ir išlaikymo sprendimo būdą. Komunikacijos strategijos veiksmų planas yra padalintas į skirtingas dalis atitinkamai pagal projekto dalyvius. Formalusis komunikacijos planas yra ruošiamas ir derinamas su projekto vykdytoju, partneriais, priežiūrą vykdančia institucija kitaip tariant su projekto prioritetinėmis suinteresuotosiomis šalimis. Šiems projekto dalyviams yra teikiama atitinkama informacija pagal jų reikalavimus, pageidaujamą formą, nustatytus terminus ir įsitraukimą į projektą. Tiriamosios organizacijos projekto valdymo komandą sudaro 10 asmenų, tačiau ne visi šiuo metu yra įtraukiami į komunikacijos procesus su prioritetinėmis suinteresuotosiomis šalimis, nors ateityje planuojama įtraukti daugiau komandos narių į *„... suinteresuotųjų šalių paiešką, tų kurie gali būti naudingi projekto tikslui...“* (L1). Pastebima, kad tiriamosios organizacijos komunikacijos veiksmai yra paskirstyti pagal darbuotojų atsakomybes, jų veiklos sritį projekte: *„...kas už ką atsakingas, kas su kuo labiau bendrauja ir bendradarbiauja. Čia labiau atsakomybių pasiskirstymas pagal veiklas.“* (L4). Komunikacijos svarba itin akcentuojama: *„...Būtinai reikia bendrauti, maksimaliai, kiek įmanoma su suinteresuotosiomis šalimis...“* (L1), *„...mano prioritetu būtų vienareikšmiškai komunikacija su partneriais, vadovaujančia organizacija. Tos institucijos, nuo kurių tu esi priklausomas finansavimo prasme ir atskaitingas esi..."* (L3), tačiau informacijos kiekis, pobūdis, pateikimo tipas yra skirstomas atitinkamai pagal projekto dalyvius ir jų įsitraukimą. Tyrimo rezultatai rodo, jog vengiama informacijos pertekliaus ir siekiama ją pateikti tikslingai, toms šalims, kurioms tai aktualiausia (L3, L1, L4). Kalbant apie komunikacijos diversifikaciją, pastebimas projekto tikslinės grupės analizavimas. Interviu gauti duomenys rodo, kad respondentai itin atidžiai renkasi komunikacijos priemones, kalbėjimo stilių pagal projekto tikslines grupes, t. y. bendruomenes, bibliotekas ir pan.: *„Su projekto tiksline grupe mes jau komunikuojame ir bendraujame visai kitaip, pagal projekto planą, pagal grupes ir tokiu tonu, kokiu reikia su jaunimu vienaip, bendruomene – kitu, bibliotekininkais dar kitu.“* (L1). Galima pastebėti kaip projekto tikslinė auditorija yra skaidoma į atskiras grupes, identifikuojamos ir analizuojamos jų charakteristikos, atitinkamos rolės projekte ir pagal tai pasirenkamas komunikacijos stilius. Taip pat pažymima, kad nustatant tikslines grupes ir atliekant komunikacijos veiksmus yra atsižvelgiama į tam tikros tikslinės grupės reikšmę projekto rezultatui ir jų sąveiką tarpusavyje: *„...svarbi jų sąveika, kaip viskas vyksta. Nepaleidi visko ir stebi.“* (L3). Tyrimo rezultatai rodo, jog yra skatinamas projekto

tikslinės auditorijos grįžtamasis ryšys ypač, kai yra vykdoma nauja veikla ir stokojama patirties: *„...prašysime kad rašytų, kiekviename etape kaip jiems sekasi.“* (L3). Pagal tai atitinkamai vertinama situacija ir koreguojamas komunikacijos ar veiklų įgyvendinimo planas – kas rodo kontrolės ir monitoringo procesų taikymą. Tyrimo metu išryškėjo, kad tam tikruose projekto gyvavimo cikluose yra įtraukiamos ne tik prioritetinės suinteresuotosios šalys, bet ir projekto tikslinė auditorija. Tai priklauso nuo įgyvendinamos projekto veiklos ir patirties. Trūkstant patirties ar kai yra vykdoma visiškai nauja veikla, pastebima, jog respondentai yra linkę stebėti situaciją, kaip viskas vyksta, tarpusavyje sąveikauja bei skatinti tikslinę auditoriją teikti grįžtamąjį ryšį ir įtraukti ją į projekto gyvavimo ciklus, kadangi *„...projekto tikslinė grupė kažkuriuo metu ji sužino, kad ji yra tikslinė grupė ir nuo to momento ji tampa labai svarbi.“*(L1). Iš kitos pusės, kai jau sukaupta patirtis ir aiškios tendencijos, dažniausiai projekto tikslinė auditorija yra stebima, o veiksmų ar komunikacijos plano koregavimas yra aptariamas su prioritetinėmis projekto suinteresuotosiomis šalimis.

Reziumuojant šios dalies tyrimo rezultatus galima teigti, kad tiriamosios organizacijos projekto suinteresuotųjų šalių valdymas pasireiškia per bendradarbiavimo su projekto dalyviais prizmę ir jų interesų derinimu. Bendradarbiavimo ir skirtingų suinteresuotųjų šalių interesų derinimas yra itin svarbus siekiant bendro projekto tikslo ir rezultato. Nors projekto suinteresuotųjų šalių valdymo procesai nėra formalizuojami, tačiau interviu metu išaiškėjo, kad ši sritis intuityviai, remiantis ilgamete patirtimi, yra integruojama į projekto rizikų valdymo procesus ir komunikacijos strategiją. Pagrindinė priemonė siekiant išlaikyti vieningą suinteresuotųjų šalių tikslą yra projekto komunikacijos strategijos veiksmų planas, kuris padalintas į skirtingas dalis atitinkamai pagal projekto dalyvius. Formalusis komunikacijos planas yra ruošiamas ir derinamas su projekto prioritetinėmis suinteresuotosiomis šalimis. Šiems projekto dalyviams yra teikiama atitinkama informacija pagal jų reikalavimus, pageidaujamą formą, nustatytus terminus ir įsitraukimą į projektą. Projekto tikslinių grupių įvairovė reikalauja atitinkamos komunikacijos diversifikacijos: projekto tikslinė auditorija yra skaidoma į atskiras grupes, identifikuojamos ir analizuojamos jų charakteristikos, atitinkamos rolės projekte, jų sąveika tarpusavyje ir pagal tai pasirenkamas komunikacijos stilius. Pastebima, kad tiriamosios organizacijos komunikacijos veiksmai yra paskirstyti pagal darbuotojų atsakomybes, jų veiklos sritį projekte, tačiau kol kas nėra įtraukiama visa projekto komanda. Projekto dalyviai yra įtraukiami atitinkamai pagal poreikį ir reikalavimus į projekto gyvavimo ciklus.

7 lentelė. Kategorija Nr. 3. Pirmoji tyrimo tikslinė grupė. Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo procesai (logistika).

Subkategorija	Respondentų teiginiai
Bendradarbiavimas ir interesų derinimas	*„...bendradarbiavimu pavyksta pasiekti atitinkamų tikslų. Nėra taip, kad vienas siekia savo tiklsų, o kiti savo. Mes tai darome bendrai.“ (L2),* *„...vienija paprastai, net ir labai skirtingus žaidėjus, suinteresuotąsias šalis, kažkas vienas, kas labai rūpi.“(L1)*
Projekto komunikacijos strategijos veiksmų planas	*„...Būtinai reikia bendrauti, maksimaliai, kiek įmanoma su suinteresuotosiomis šalimis...“ (L1),* *„...mano prioritetu būtų vienareikšmiškai komunikacija su partneriais, vadovaujančia organizacija. Tos institucijos, nuo kurių tu esi priklausomas finansavimo prasme ir atskaitingas esi..."(L3)* *„...kas už ką atsakingas, kas su kuo labiau bendrauja ir bendradarbiauja. Čia labiau atsakomybių pasiskirstymas pagal veiklas.“(L4)*
Komunikacijos diversifikacija: suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir analizė	*„Su projekto tiksline grupe mes jau komunikuojame ir bendraujame visai kitaip, pagal projekto planą, pagal grupes ir tokiu tonu, kokiu reikia su jaunimu vienaip, bendruomene – kitu, bibliotekininkais dar kitu.“ (L1),* *„Su skirtingomis šalimis reikia vienokio tono, su kitomis kito, vienaip bendraujama su vienomis institucijomis, kitaip su bibliotekomis, dar kitaip su priežiūros institucija...“ (L4)*
Kontrolė ir monitoringas	*„...svarbi jų sąveika, kaip viskas vyksta. Nepaleidi visko ir stebi... <>...prašysime kad rašytų, kiekviename etape kaip jiems sekasi.“ (L3)*
Suinteresuotosios šalys yra įtraukiamos į projekto gyvavimo ciklus, atsižvelgiant į jų santykį su projektu bei poreikį	*„...projekto tikslinė grupė kažkuriuo metu ji sužino, kad ji yra tikslinė grupė ir nuo to momento ji tampa labai svarbi.“(L1) „...jos negali likti nuošalyje ir nelieka nuošalyje , gali būti kad tu nenori jų įtraukti, bet jos nori būti įtrauktos..." (L4)*

Interviu metu buvo nagrinėjami ir **probleminiai aspektai**, kurie kyla **valdant projekto suinteresuotąsias šalis bei jų sprendimų būdai** (žr. lentelę Nr. 9). Išryškėjo šios pagrindinės problemos: projekto dalyvių bendro projekto tikslo suvokimo stoka, nepakankama komunikacija. Atsižvelgiant į anksčiau nagrinėtus tyrimo duomenis, šios problemos gali atrodyti gan paradoksaliai, kadangi bendras sutarimas ir kryptingas suinteresuotųjų šalių projekto tikslo siekimas bei nuolatinė

komunikacija buvo daugiausiai akcentuojama. Vis dėlto, kai viešasis projektas įtraukia daugybę subjektų nors ir iš pirmo žvilgsnio siekiančių tų pačių tikslų, tačiau visų bendras sutarimas yra ilgas komunikacijos kelias: *„...visada sunku yra dėl bendro supratimo, įsivaizdavimo..." (L2), „Tam tikru momentu išlenda, kad visgi ne taip visi mato, tiek tikslinės grupės, tiek suinteresuotosios šalys..."* (L3). Kalbant apie bendro sutarimo pasiekimą yra suabejojama ar tai iš vis įmanoma, kai projektas vykdomas nacionaliniu mastu ir toks platus suinteresuotųjų šalių spektras: *„...tai nėra įmanoma visiškai visus suvaldyti..."* (L3), *„...100 proc. tai yra neįgyvendinama..."* (L4). Sunkumai dėl bendro projekto suvokimo kyla ne vien tik su projekto vykdytoju, partneriais, socialiniais partneriais, bet ir su projekto komanda: *„...labai svarbu personalas, jo atranka ir kad dirbtų kaip projekto komanda, kad jie suprastų užduotį, ką mes darome ir kodėl darome..."* (L1). Projektas yra įgyvendinamas nepilnai metus ir projekto komandos užduočių ar vaidmens nesuvokimas gali būti dėl trumpo laiko dirbant kartu. Nesusikalbėjimas ir skirtingas informacijos priėmimas bei suvokimas yra dažnas reiškinys: *„Žmonės gali nepasakyti savo nuomonės arba kažkaip kitaip ją išsakyti bei skirtingai interpretuoti pateiktą informaciją..."* (L4). Tyrimo metu išaiškėjo, kad siekiant bendro supratimo yra itin svarbus *„...turinio standartizavimas, turinio siejimas su Europos Sąjungos programomis, standartais, strategijomis. Tada jau mažiau kyla klausimų..."* (L2). Tiriamoji organizacija įgyvendinant projektą laikosi Europos Sąjungos institucijų nurodytų gairių bei valstybės patvirtintų strategijų ir siekia, kad visi projekto dalyviai tiek prioritetinės suinteresuotosios šalys, tiek projekto komanda, tiek tikslinė projekto auditorija taip pat suvoktų jų svarbą. Kitas sprendimo būdas yra nuolatinė ir aiški komunikacija: *„...vienareikšmiškai kalbant ir labai atvirai... <>... argumentuotai aiškini kodėl taip darai, detaliai žingsnis po žingsnio..."* (L3). Ypač svarbu yra tiriamosios organizacijos vidinė komunikacija, projekto komandos bendras suvokimas: *„...painiava yra, kai tu ir komanda iki galo nežinote veiksmų, jie neišsigryninami..."* (L4). Svarbų vaidmenį įgyvendinant projektą ir valdant suinteresuotąsias šalis atlieka projekto komanda, atitinkamos kompetencijos ir patirtis, vertybinis projekto komandos pagrindas bei emocinis intelektas: *„...patirtis, žmogiškosios savybės bet kuriame projekto etape įgauna labai svarbią rolę...<>... be galo svarbi kvalifikuota projekto komanda."* (L1). Taigi, tyrimo rezultatai rodo, jog projekto dalyvių bendro projekto tikslo suvokimo pasiekimas yra sudėtingas procesas, kuris glaudžiai susijęs su projekto komunikacijos strategijos veiksmų planu. Itin svarbus projekto turinio apipavidalinimas ir kiekvieno projekto dalyvio pateikiamos informacijos priėmimas, vaidmens suvokimas. Tyrimo metu gauti duomenys liudija ir apie vidinės komunikacijos trūkumą, kas sąlygoja nesusikalbėjimą tarp komandos narių.

8 lentelė. Kategorija Nr. 4. Pirmoji tyrimo tikslinė grupė. Probleminiai aspektai, kylantys valdant projekto suinteresuotąsias šalis, bei jų sprendimų būdai.

Subkategorija (Probleminiai aspektai)	Respondentų teiginiai	Subkategorija (Sprendimo būdas)	Respondentų teiginiai
Projekto dalyvių bendro projekto tikslo suvokimo stoka	*„...visada sunku yra dėl bendro supratimo, įsivaizdavimo...“ (L2), „Tam tikru momentu išlenda, kad visgi ne taip visi mato, tiek tikslinės grupės, tiek suinteresuotosios šalys...“ (L3).*	Projekto turinio apipavidalinimas	*„...turinio standartizavimas, turinio siejimas su Europos Sąjungos programomis, standartais, strategijomis. Tada jau mažiau kyla klausimų...“* (L2)
Skirtingas informacijos priėmimas ir suvokimas	*„Žmonės gali nepasakyti savo nuomonės arba kažkaip kitaip ją išsakyti bei skirtingai interpretuoti pateiktą informaciją...“ (L4). „...skirtingas informacijos suvokimas visų projekto dalyvių, kiekviena grupė ar tai projekto komanda, partneriai, ar tikslinės grupės..." (L3)*	Nuolatinė komunikacija ir jos diversifikacija: projekto dalyvių identifikavimas ir analizė	*„...vienareikšmiškai kalbant ir labai atvirai... <>... argumentuotai aiškini kodėl taip darai, detaliai žingsnis po žingsnio...“* (L3), *„Su projekto tiksline grupe mes jau komunikuojame ir bendraujame visai kitaip, pagal projekto planą, pagal grupes ir tokiu tonu, kokiu reikia su jaunimu vienaip, bendruomene – kitu, bibliotekininkais dar kitu.“* (L1) , *„...kas už ką atsakingas, kas su kuo labiau bendrauja ir bendradarbiauja. Čia labiau atsakomybių pasiskirstymas pagal veiklas.“* (L4)

Vidinė projekto komandos komunikacija	*„...painiava yra, kai tu ir komanda iki galo nežinote veiksmų, jie neišsigryninami...“ (L4). „...labai svarbu personalas, jo atranka ir kad dirbtų kaip projekto komanda, kad jie suprastų užduotį, ką mes darome ir kodėl darome...“ (L1)*	Nuolatinė komunikacija	*„...vienareikšmiškai kalbant ir labai atvirai... <>... argumentuotai aiškini kodėl taip darai, detaliai žingsnis po žingsnio...“* (L3)

3.4. Prioritetinių projekto „Prisijungusi Lietuva“ suinteresuotųjų šalių interviu rezultatų analizė ir interpretacija

Siekiant identifikuoti projekto „Prisijungusi Lietuva“ įgyvendinančios asociacijos „Langas į ateitį“ ir prioritetinių projekto suinteresuotųjų šalių sąveiką, buvo taikoma antroji dalis tyrimo instrumento klausimyno, kuris sudarytas prioritetinėms projekto „Prisijungusi Lietuva“ suinteresuotosioms šalims (toliau – antroji tyrimo tikslinė grupė).

Analizuojant antrosios tyrimo tisklinės grupės pusiau struktūruoto interviu metu gautus atsakymus ir pritaikant kokybinio turinio (content) duomenų analizės būdą buvo išskirtos šios kategorijos: tiriamųjų suinteresuotųjų šalių vaidmens suvokimas projekte, jų interesai ir lūkesčiai, tiriamųjų suinteresuotųjų šalių ir tiriamosios organizacijos sąveika projekte.

Pirmaisiais tyrimo instrumento klausimais buvo siekiama išsiaiškinti antrosios tiriamosios tikslinės grupės **vaidmenį projekte, jų interesus ir lūkesčius** (žr. 10 lentelę). Interviu gauti duomenys rodo, kad respondentai sieja savo vaidmenį projekte su atstovaujama organizacija ir pagal jų atitinkamas atsakomybes. Pavyzdžiui, projekto vykdytojo, Informacinės visuomenės plėtros komiteto (toliau – IVPK) atstovė, kuri projekte „Prisijungusi Lietuva“ yra stebėsenos ir kontrolės ekspertė, daugiausiai kalba apie tai, kas liečia jos pareigybių funkcijas, t. y. dalyvavimas atliekant projekto veiklų įgyvendinimo viešuosius pirkimus, projekto veiklų vykdymo bei rizikų kontrolė, rekomendacijų teikimas dėl valdymo sprendimų ir pan. Projekto vieno iš partnerių Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo bibliotekos (toliau – LNB) atstovės, interviu metu daugiausiai savo atsakymus sieja su projekto tiksline auditorija, Lietuvos bibliotekininkais ir jų komunikacija, kas yra jų tiesioginės atsakomybės projekte. Kitas projekto partneris, Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnyba (toliau – RRT) ir jos atstovė, kurios atsakomybių laukas yra projekto tikslinės auditorijos informavimas apie informacines ir ryšių technologijas bei komunikacija. Kiekvienas respondentas suvokia savo indėlį ir užduotis projekte pagal jam paskirtas atsakomybes.

Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentus ypač skatina pats projekto tikslas ir idėja, kuris yra artimas jų darbinei veiklai: *„… dar labiau sustiprinti bibliotekų tinklą ir tobulinti teikiamas paslaugas, siekiant prisidėti prie Lietuvos visuomenės gyvenimo kokybės gerinimo."* (P4). Vienas iš šiandienos projekto prioritetinių uždavinių yra ne tik atnaujinti, modernizuoti Lietuvos bibliotekų informacines sistemas, užtikrinant jų plėtrą ir tvarumą, bet ir konkrečiomis veiklomis prisidėti prie žinių visuomenės procesų sklaidos Lietuvoje. Prisidėjimas prie informacinės visuomenės kūrimo ir skaitmeninio raštingumo stiprinimo yra prasminga ir labai svarbi veikla, kuri suteikia moralinį pasitenkinimą respondentams (P1, P2, P3, P4). Tyrimas rodo, kad respondentams svarbu, kas yra projekto vykdytojai ir partneriai, jų patirtis ir veikimo sritis: *„…Nacionalinė biblioteka, tiek asociacija „Langas į ateitį" per šį ir kitus savo projektus, turėdamos gerosios praktinės ir ekspertinės patirties, savo veiklomis ir konkrečiais projektais aktyviai dalyvauja šiuose procesuose. Malonu jaustis tokios globalaus judėjimo maža dalele. "* (P4). Moralinį pasitenkinimą suteikia savo profesinių žinių dalijimąsis su atitinkama pagal respondentų atsakomybių sritį projekto tiksline auditorija bei grįžtamasis ryšys: *„…bendrauti tiesiogiai su miestelių ir kaimo filialų bibliotekininkėms, suteikiant joms tiek elementarių, tiek naujų žinių iš IT srities ir sulaukti trumpo ačiū yra didelis džiaugsmas."* (P4). Tyrimo metu gauti duomenys byloja, kad projektas yra įdomus dėl naujų profesinių galimybių ir iššūkių, kadangi kai kuriems ekspertams, projekto tikslinė auditorija yra nauja ir jie gali ne tik dalintis savo patirtimi, bet kartu ir ugdyti savo kompetencijas bei plėstį akiratį: *„…dalyvavimas projekte mane skatina išeiti iš savo komforto zonos, ieškoti naujų būdų kaip prieiti prie tikslinės auditorijos, su kuria anksčiau neteko dirbti…"*(P3). Dalyvavimas projekte matomas taip pat kaip papildoma finansinė nauda (P1, P2). Kalbant apie lūkesčius, tyrimo rezultatai rodo, kad projekto tikslas ir siekiamas rezultatas sutampa su respondentų lūkesčiais: *„… tikiuosi kad pasieksime projekto tikslus, kad apmokysime 100 tūkst. žmonių, kad padaugės Lietuvoje žmonių nuolat besinaudojančių internetu bei elektroniniu būdu teikiamomis viešosiomis ir administracinėmis paslaugomis."* (P2).

Reziumuojant šios dalies tyrimo rezultatus, galima teigti, jog yra matomas tiesioginis ryšys tarp respondentų vaidmens suvokimo projekte ir atstovaujamos organizacijos atitinkamos srities atsakomybių. Projekto tikslas ir siekiamas rezultatas bei naujos galimybės skatina prioritetines suinteresuotąsias šalis dalyvauti projekte, kurio veiklos yra artimos jų kompetencijoms, profesinei patirčiai bei suteikia moralinį pasitenkinimą. Tyrimo rezultatai rodo, kad projekto tikslas ir siekiamas rezultatas sutampa su respondentų lūkesčiais.

9 lentelė. Kategorija Nr. 5. Antroji tyrimo tikslinė grupė. Tiriamųjų suinteresuotųjų šalių vaidmens suvokimas projekte, jų interesai ir lūkesčiai.

Subkategorija	Respondentų teiginiai
Vaidmuo projekte yra tapatinamas su atstovaujama organizacija bei paskirtomis atsakomybėmis	*„…dalyvauju atliekant projekto veiklų įgyvendinimo viešuosius pirkimus, kontroliuoju veiklų vykdymą, nustatau neatitikimus... "(P2), „…komunikuoti, bendrauti, operatyviai ir profesionaliai pateikti projekto informaciją bibliotekoms..." (P4)*
Projekto idėja ir tikslas yra visuomeniškai ir individualiai reikšmingi, kas suteikia moralinį pasitenkinimą	*„…man svarbu dirbti darbą, kuriame įžvelgiu prasmę per socialinę naudą, o šio projekto tikslas ir veiklos man atrodo labai prasmingos ir reikalingos Lietuvai ir jos žmonėms.... "(P1), „… dar labiau sustiprinti bibliotekų tinklą ir tobulinti teikiamas paslaugas, siekiant prisidėti prie Lietuvos visuomenės gyvenimo kokybės gerinimo...<>...jaučiu didžiulį moralinį pasitenkinimą, kai gaunu grįžtamąjį ryšį... " (P4), „...projekto veikla yra prasminga ir man asmeniškai įdomi..." (P2)*
Naujos galimybės ir iššūkiai	*„…dalyvavimas projekte mane skatina išeiti iš savo komforto zonos, ieškoti naujų būdų kaip prieiti prie tikslinės auditorijos, su kuria anksčiau neteko dirbti…"(P3)*
Lūkesčiai atitinka projekto tikslą ir siekiamą rezultatą	*„… tikiuosi kad pasieksime projekto tikslus... <>...kad padaugės Lietuvoje žmonių nuolat besinaudojančių internetu bei elektroniniu būdu teikiamomis viešosiomis paslaugomis." (P2), „…tikiuosi konkrečiais darbais prisidėti prie žinių visuomenės procesų sklaidos Lietuvoje...." (P4)*

Paskutiniai tyrimo instrumento klausimai buvo orientuojami į prioritetinių projekto suinteresuotųjų šalių ir tiriamosios organizacijos **sąveiką, siekiant išsiaiškinti bendradarbiavimo ir įsitraukimo** į projektą procesus ir suteikiamas sąlygas. Tyrimo rezultatai rodo, jog tiriamosios prioritetinės suinteresuotosios šalys yra patenkintos tiriamosios organizacijos projekto valdymu: *„…tiek, kiek aš matau, stebiu valdymas ir paslaugų įgyvendinimas turinys yra kokybiškas…"* (P3). Kaip projekto valdymo kokybės aspektas ypač akcentuojamas kompetetingas personalas, t. y. tiriamosios organizacijos suformuota projekto komanda ir pabrėžiamas jos operatyvumas sprendžiant probleminius klausimus: *„…esu sužavėta „Lango į ateitį" komandos profesionalumu ir gebėjimu operatyviai reaguoti į situacijas."* (P4). Tačiau, kalbant apie projekto valdymo procesus ir respondentų tiesioginį dalyvavimą juose, nuomonės išsiskyrė, kai kuriuose atsakymuose vyravo leitmotyvas *„Ne, nesu įstraukusi. Labiau paslaugos tiekėjas…"* (P3), *„…mano dalyvavimas projekte yra labiau tam tikrų veiklų vykdymas, o ne projekto valdymas."* (P1), kas rodo savo rolės suvokimą projekte kaip tam tikrų paslaugų tiekėjo ar atitinkamų

veiklų įgyvendinimą. Pažymima, kad šis suvokimas būdingas kai kuriems projekto partnerių organizacijų (LNB ir RRT) atstovams, tačiau įdomu tai, kad tos pačios organizacijos (LNB) respondentų tyrimo rezultatai išsiskyrė, nors jų vykdomų atsakomybių laukas yra gan tolygus: *„…yra sudarytos visos sąlygos ir galimybės teikti savo pasiūlymus ne tik projekto komunikavimo srityje, bet ir jo valdymo procesuose…"* (P4). Projektą vykdančiosios organizacijos, t. y. Informacinės visuomenės plėtros komiteto, atstovė, savo dalyvavimą projekto valdymo procesusoe vertino teigiamai: *„Gerai vertinu, manau kad turėdama ilgametę ir tarptautinę projektų valdymo patirtį sėkmingai vykdau savo pareigas ir dalyvauju projekto valdymo procesuose."* (P2). Kalbant apie suteikiamas sąlygas įsitraukti į projekto valdymo procesus bei bendradarbiavimą, respondentų nuomonės vėlgi buvo skirtingos. Pastebima takoskyra tarp projektą vykdančiosios organizacijos ir projekto partnerių. IVPK respondentė, kuri atsakinga už projekto valdymo kontrolę ir monitoringą, įsitraukimas į projekto valdymo procesus ir bendradarbiavimas yra nekvestionuojamas klausimas ir pasak respondentės: *„…net neįsivaizduoju kas galėtų trukdyti dirbti tiesioginio darbo."* (P2). Tvirta respondentės pozicija įsitraukimo klausimu, gali būti sąlygojama dėl jos atliekamų kontrolės ir stebėsenos funkcijų projekte. Projekto partnerio RRT atstovės interviu atsakymuose ryškėjo įsitraukimo suinteresuotumas pagal atitinkamas sritis: *„…kiek yra susiję, kiek liečia mano organizaciją, tiek ir esu įsitraukusi…*(P3). Taip pat buvo akcentuojamos nuolatinės konsultacijos atitinkamais klausimais ir kai kurių veiksmų inicijavimas ar koregavimas, kas rodo atstovės pasitenkinimo jausmą tiriamosios organizacijos bendradarbiavimo gebėjimais ir tam tikro įgalinimo veiksmais: *„… jaučiu, kad yra atsižvelgiama į mano nuomonę bei patirtį ir dažnai pasideriname tam tikrais klausimais…<>… tikrai nelieku nuošalyje."* (P3). Ypač palankiai vertinamos sudaromos bendradarbiavimo, savo pozicijos išreiškimo ir įsitraukimo sąlygos į projekto valdymo procesus LNB atstovės*: „…yra sudarytos visos sąlygos ir galimybės teikti savo pasiūlymus… <>… išsakyti savo idėjas galime kiekvieną savaitę vykstančiuose bendruose susirinkimuose, taip pat operatyviai galima gauti konsultaciją parašius el. laišką ar paskambinus."* (P4). Iš respondentės atsakymų, galima pastebėti nuolatinę komunikaciją ir santykius pagrįstus bendradarbiavimo principu. Kita LNB respondentė savo įsitraukimą į projekto valdymo procesus vertino atitinkamai pagal savo atsakomybes: *„…įsitraukimas minimalus, nes kaip ir minėjau, mano funkcijos projekte yra susijusios labiau su veiklų vykdymu, o ne valdymu…"* (P1). Pažymimas vėlgi savo vaidmens suvokimas projekte kaip atitinkamų veiklų įgyvendinimas, o ne tiesioginis įsitraukimas į projekto valdymo procesus. Taip pat lyginant su kitais šios dalies tyrimo rezultatais, kai itin palankiai buvo vertinamas komunikacijos ir bendradarbiavimo santykis, respondentė pateikia prieštaringą nuomonę: *„…manyčiau, kad reikėtų sustiprinti bendradarbiavimą ir pasitikėjimą tarp projekto partnerių LNB ir „Lango į ateitį" organizuojant bendrus susitikimus, labiau įsitraukiant abiems partneriams priimant sprendimus."* (P1). Pastebima ne tik bendradarbiavimo ir komunikacijos stoka priimant tam tikrus sprendimus projekto valdymo procesuose, bet ir jaučiamas nepasitikėjimas. Respondentės teigimu, asociacija „Langas į

ateitį“ turėtų labiau pasitikėti LNB kaip projekto partneriu ir suteikti daugiau atsakomybių, kas liečia jų koordinuojamą sritį (Lietuvos bibliotekas): *„…mano siūlymas labiau išnaudoti LNB komunikacinę patirtį su bibliotekomis, duoti daugiau atsakomybės tame lauke.”* (P1). Galima teigti, jog ši respondentės išreikšta pozicija signalizuoja apie projekto partnerės svarbiausią interesą – komunikaciją su Lietuvos bibliotekomis.

Tyrimo rezultatai rodo, jog dauguma respondentų vertina palankiai suteikiamas sąlygas dalyvauti projekto valdymo procesuose ir jos įtraukiamos atitinkamai pagal savo atsakomybes. Nors kai kurios projekto partnerės savo vaidmenį suvokia kaip tam tikrų paslaugų tiekėjos ar atitinkamų veiklų vykdytojos, tačiau nesijaučia paliktos nuošalyje. Dauguma respondentų teigiamai vertina tiriamosios organizacijos kuriamą bendradarbiavimo santykį, kuris pagrįstas nuolatine komunikacija bei konsultacijomis, tačiau viena iš projekto partnerio atstovių norėtų glaudesnio ryšio palaikymo ir įtraukimo į projekto sprendimų priėmimo procesus, kurie teisiogiai susiję su jų vykdomomis veiklomis ir atsakomybėmis. Tiriamosios organizacijos atsižvelgimas į tyrime dalyvavusių projekto dalyvių (prioritetinių suinteresuotųjų šalių) teikiamus pasiūlymus bei koregavimus rodo suinteresuotųjų šalių veiksmų įgalinimą bei įsitraukimo jausmą, kas sukuria teigiamą sąveiką tarp tiriamosios organizacijos ir suinteresuotųjų šalių.

10 lentelė. Kategorija Nr. 6. Antroji tyrimo tikslinė grupė. Tiriamųjų suinteresuotųjų šalių ir tiriamosios organizacijos sąveika projekte.

Subkategorija	Respondentų teiginiai
Dalyvavimas projekto valdymo procesuose vertinamas dviprasmiškai	*„…sėkmingai vykdau savo pareigas ir dalyvauju projekto valdymo procesuose.” (P2), „Ne, nesu įstraukusi. Labiau paslaugos tiekėjas…” (P3), „…mano dalyvavimas projekte yra labiau tam tikrų veiklų vykdymas, o ne projekto valdymas.” (P1)*
Bendradarbiavimo santykis pagrįstas nuolatine komunikacija, kas suteikia įgalinimo ir įsitraukimo jausmą	*„… jaučiu, kad yra atsižvelgiama į mano nuomonę bei patirtį ir dažnai pasidiriname tam tikrais klausimais…<>… tikrai nelieku nuošalyje.”* (P3), *„… išsakyti savo idėjas galime kiekvieną savaitę vykstančiuose bendruose susirinkimuose, taip pat operatyviai galima gauti konsultaciją parašius el. laišką ar paskambinus.” (P4).*
Sudaromos sąlygos įsitraukimui į projekto valdymo procesus	*„…yra sudarytos visos sąlygos ir galimybės teikti savo pasiūlymus ne tik projekto komunikavimo srityje, bet ir jo valdymo procesuose…” (P4), „…kiek yra susiję, kiek liečia mano organizaciją, tiek ir esu įsitraukusi…(P3), „…net neįsivaizduoju kas galėtų trukdyti dirbti tiesioginio darbo.” (P2)*

Jaučiamas nepasitikėjimas kai kuriose atsakomybių srityse	*„…manyčiau, kad reikėtų sustiprinti bendradarbiavimą ir pasitikėjimą tarp projekto partnerių LNB ir „Lango į ateitį“ organizuojant bendrus susitikimus... <>... labiau išnaudoti LNB komunikacinę patirtį su bibliotekomis, duoti daugiau atsakomybės tame lauke.”* (P1)

3.5. Tyrimo rezultatų aptarimas

Atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad asociacijos „Langas į ateitį“ suinteresuotųjų šalių valdymas projekte „Prisijungusi Lietuva“ pasireiškia per bendradarbiavimo su projekto dalyviais prizmę ir jų interesų derinimu. Nors projekto suinteresuotųjų šalių valdymo procesai nėra išskiriami, formalizuojami ar kitaip dokumentuojami, tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad ši sritis intuityviai, remiantis ilgamete patirtimi, yra integruojama į projekto rizikų valdymo procesus ir komunikacijos strategiją. Asociacijos „Langas į ateitį“ projekto suinteresuotųjų šalių valdymo modelis yra pavaizduotas 15 paveiksle.

Tyrimo rezultatai atskleidžia tiriamosios organizacijos požiūrį į suinteresuotąsias šalis – jos gali siekti naudos arba pačios teikti naudą, daryti įtaką įgyvendinamai veiklai arba būti veikiamos jos. Taip pat joms yra aktuali vykdoma veikla ir tai gali būti itin platus spektras, kuris yra priklausomas nuo projekto specifikos. Šis tiriamosios organizacijos požiūris sutampa su mokslinėje literatūroje išskirtu plačiuoju požiūriu į suinteresuotąsias šalis, kuris apima bet kuriuos pavienius asmenis, grupes, organizacijas, kurios vienaip ar kitaip gali paveikti organizacijos veiklą arba daryti poveikį joms. Pastebima, kad siaurasis suinteresuotųjų šalių sąvokos požiūris, kuris akcentuoja teisinius, sutartinius ir finansinius įsipareigojimus, vyravo, kai tiriamoji organizacija išskyrė prioritetines ir svarbiausias projekto suinteresuotąsias šalis.

Pagrindinė priemonė siekiant išlaikyti vieningą suinteresuotųjų šalių tikslą yra projekto komunikacijos strategijos veiksmų planas, kuris padalintas į skirtingas dalis atitinkamai pagal projekto dalyvius (valdymo modelyje išskirtas raudona spalva, žr. 15 pav.). Formalusis komunikacijos planas yra ruošiamas ir derinamas su projekto prioritetinėmis suinteresuotosiomis šalimis. Pastebima, kad tiriamosios organizacijos atstovai gan vieningai nurodo projekto prioritetines suinteresuotąsias šalis ir jas laiko svarbiausiomis – projekto vykdytojas, partneriai, finansavimo šaltinis, tikslinės grupės, priežiūros institucija – ir šios šalys sutampa su dokumentų ir viešojoje erdvėje publikuojamos informacijos analizės rezultatais (3.1. poskyris). Šiems projekto dalyviams yra teikiama atitinkama informacija susitikimo metu ar kitokiu būdu pagal jų reikalavimus, pageidaujamą formą, nustatytus terminus ir įsitraukimą į projektą. Projekto tikslinių grupių įvairovė reikalauja atitinkamos komunikacijos diversifikacijos: projekto tikslinė auditorija yra skaidoma į atskiras grupes, identifikuojamos ir analizuojamos jų charakteristikos, atitinkamos rolės projekte, jų sąveika tarpusavyje

ir pagal tai pasirenkamas komunikacijos stilius. Tyrimo rezultatai rodo, jog tiriamoji organizacija identifikuojant ir analizuojant projekto dalyvius remiasi savo ilgamete patirtimi, sukauptomis žiniomis, emociniu intelektu ir save traktuoja kaip įgyvendinamo projekto aplinkos ekspertais. Įvairūs įrankiai, modeliai (matricos, klasifikavimo modeliai, registras ir kt.), kurie akcentuojami mokslinėje literatūroje ir padeda sisteminti platų spektrą suinteresuotųjų šalių bei apdoroti gausų informacijos kiekį yra nenaudojami arba nebuvo išskirti tiriamosios organizacijos.

Mosklinėje literatūroje projekto vadovybės patirtis, užtikrintumas, pasitikėjimas yra pabrėžiamas kaip labai svarbus veiksnys valdant suinteresuotąsias šalis. Neretai praktinės patirties trūkumas sukuria tarsi palankią terpę plėstis neapibrėžtumui ir suinteresuotosioms šalims didinti savo įtaką, priimti palankesnius sprendimus jų naudai. Tiriamosios organizacijos atvejis yra paradoksalus: ilgametė projektų patirtis, sukurtas teigiamas ir tvarus organizacijos įvaizdis yra panaudojamas kaip įrankis plėsti suinteresuotųjų šalių ratą. Siekiant bendro rezultato į projekto įgyvendinimo etapus yra įtraukiamos kitos organizacijos, kurios nėra tiesioginės projekto dalyvės, tačiau reikiamu etapu teikia naudą ir padeda realizuoti projekto veiklas. Nors projekto suinteresuotųjų šalių laukas yra praplečiamas, tačiau tiriamoji organizacija tai mato kaip galimybes ir siekia jomis maksimaliai pasinaudoti.

Pastebima, kad tiriamosios organizacijos komunikacijos veiksmai su prioritetinėmis projekto suinteresuotosiomis šalimis yra paskirstyti pagal darbuotojų atsakomybes, jų veiklos sritį projekte, tačiau kol kas nėra įtraukiama visa projekto komanda, o tik projekto vadovaujančioji grandis. Kita projekto komandos dalis (projekto koordinatoriai) tiesiogiai komunikuoja ir palaiko ryšį su projekto tikslinėmis grupėmis. Visa projekto komanda dalyvauja projekto tikslinės grupės komunikacijos strategijos veiksmų plano rengime. Tiriamosios organizacijos užsiminta apie ateityje numatomus planus dėl projekto komandos funkcijų praplėtimo, t. y. kitų organizacijų arba kitaip tariant suinteresuotųjų šalių paieškos, kas galėtų prisidėti prie projekto tikslų įgyvendinimo ir kam jie būtų naudingi (valdymo modelyje pažymėta punktyrine linija). Čia vėlgi matomas siekis plėsti projekto dalyvių ratą ir tuo pačiu suinteresuotųjų šalių neapibrėžtumą. Taigi, suinteresuotųjų šalių valdymo procesai, kurie pagrįsti bendradarbiavimu ir komunikacija, tiriamojoje organizacijoje yra skaidomi pagal atitinkamas darbuotojų atsakomybes ir veiklas projekto srityje. Galima pastebėti, tiriamosios organizacijos suinteresuotųjų šalių valdymo pasiskirstymo požymį pagal suinteresuotųjų šalių reikšmingumą projektui: vadovaujančioji grandis tiesiogiai komunikuoja su vidinėmis prioritetinėmis suinteresuotosiomis šalimis, kurios gali daryti tiesioginę įtaką projektui, o kita komandos dalis – su išorinėmis, kurias gali paveikti projektas.

Tyrimo rezultatai rodo, jog projekto dalyvių bendro projekto tikslo suvokimo pasiekimas yra sudėtingas procesas, kuris glaudžiai susijęs su projekto komunikacijos strategijos veiksmų planu. Problematiška yra ne tik išorinė komunikacija, bet tyrimo metu gauti duomenys liudija ir apie vidinės komunikacijos

trūkumą, kas sąlygoja nesusikalbėjimą tarp komandos narių. Itin svarbus projekto turinio apipavidalinimas ir kiekvieno projekto dalyvio pateikiamos informacijos priėmimas, informacijos ir vaidmens suvokimas bei interesų sinergija. Tiriamoji organizacija įgyvendinant projektą laikosi Europos Sąjungos institucijų nurodytų gairių bei valstybės patvirtintų strategijų ir siekia, kad visi projekto dalyviai tiek prioritetinės suinteresuotosios šalys, tiek projekto komanda, tiek tikslinė projekto auditorija taip pat suvoktų jų svarbą. Antroji tyrimo tikslinė grupė, projekto „Prisijungusi Lietuva“ prioritetinių suinteresuotųjų šalių, kurios tyrėjo buvo nustatytos dokumentų ir viešoje erdvėje publikuojamos informacijos analizės būdu (3.1. poskyris), savo vaidmenį projekte tiesiogiai sieja su atstovaujamos organizacijos atitinkamos srities atsakomybėmis. Kadangi projekto vykdytojas ir partneriai yra viešojo sektoriaus organizacijos, kurių veikimo laukas, atsakomybės, siekiai ir interesai sutampa su projekto tikslu ir siekiamu rezultatu – informacinės visuomenės kūrimu ir skaitmeninio raštingumo stiprinimu, galima teigti, kad juos vienija bendras tikslas ir vyrauja interesų sinergija. Atsižvelgiant į jų vieningą tikslą ir siekiamą rezultatą, galima traktuoti juos kaip tam tikrą klasterį. Tačiau neretai šiuos procesus apsunkina valdžios kaita, viešųjų institucijų reorganizavimas, vadovų rotacija. Taip pat suinteresuotųjų šalių indėlis yra skirtingas projekto atžvilgiu. Taigi, tiriamajai organizacijai kyla sunkumų ne tik suderinti interesus, bet ir išlaikyti vieningumą tarp suinteresuotųjų šalių.

Projekto dalyviai yra įtraukiami atitinkamai pagal poreikį ir reikalavimus į projekto gyvavimo ciklus. Antroji tyrimo tikslinė grupė, projekto „Prisijungusi Lietuva“ prioritetinės suinteresuotosios šalys, palankiai vertina sudaromas sąlygas dalyvauti projekto valdymo procesuose ir atitinkamą jų įtraukimą pagal savo atsakomybes. Nors kai kurios projekto partnerės savo vaidmenį suvokia kaip tam tikrų paslaugų tiekėjos ar atitinkamų veiklų vykdytojos, tačiau nesijaučia paliktos nuošalyje. Tiriamosios organizacijos kuriamas bendradarbiavimo santykis, kuris pagrįstas nuolatine komunikacija bei konsultacijomis yra vertinamas teigiamai, tačiau viena iš projekto partnerio atstovių (Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka) norėtų glaudesnio ryšio palaikymo ir įtraukimo į projekto sprendimų priėmimo procesus, kurie teisiogiai susiję su jų vykdomomis veiklomis ir atsakomybėmis. Tiriamosios organizacijos atsižvelgimas į tyrime dalyvavusių projekto dalyvių (prioritetinių suinteresuotųjų šalių) teikiamus pasiūlymus bei koregavimus rodo suinteresuotųjų šalių veiksmų įgalinimą bei suteikiamą įsitraukimo jausmą, kas sukuria teigiamą sąveiką tarp tiriamosios organizacijos ir suinteresuotųjų šalių.

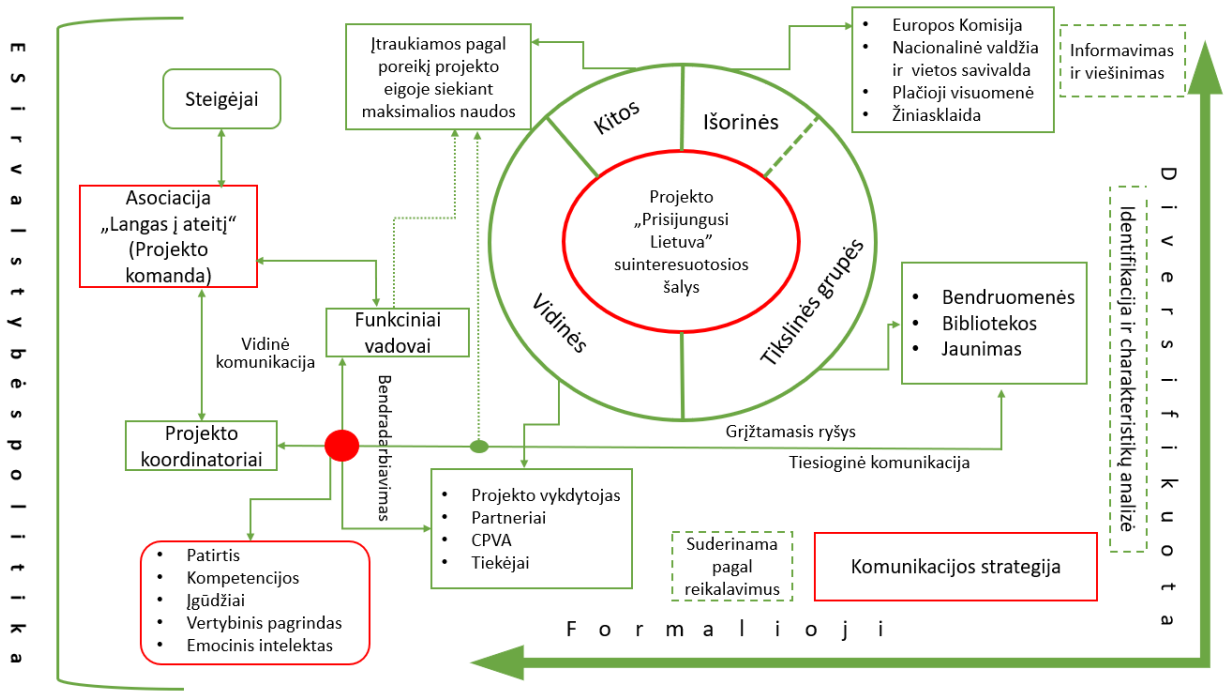
Reziumuojant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad asociacija „Langas į ateitį“ teikia didžiulę reikšmę suinteresuotųjų šalių interesų ir projekto „Prisijungusi Lietuva“ tikslo bei siekiamų rezultatų sinergijai ir jos išlaikymui. Projekto dalyvių bendro tikslo suvokimo pasiekimas yra nurodomas kaip daugiausiai iššūkių keliantis procesas, kadangi tai viešojo tipo projektas ir suinteresuotųjų šalių spektras itin platus. Nors projekto suinteresuotųjų šalių valdymo procesai nėra išskiriami, formalizuojami ar kitaip

dokumentuojami, taip pat nėra sudaromas specifinis planas ar kuriamos ir plėtojamos suinteresuotųjų šalių valdymo strategijos, tačiau ši sritis intuityviai, remiantis ilgamete patirtimi, yra integruojama į projekto rizikų valdymo procesus ir komunikacijos strategiją. Stiprioji tiriamosios organizacijos pusė yra ilgametė patirtis projekto aplinkoje ir komunikacijos diversifikacija, kuri atitinkamai pritaikoma skirtingoms projekto dalyvių grupėms. Projekto prioritetinės šalys beveik vieningai ne tik išskiria nuolatinę komunikaciją ir santykius pagrįstus bendradarbiavimo principu, bet ir sudaromas palankias sąlygas dalyvauti projekto valdymo procesuose, kas sukuria teigiamą sąveiką tarp tiriamosios organizacijos ir suinteresuotųjų šalių. Taigi, galima teigti, kad asociacija „Langas į ateitį“ pakankamai gerai vykdo tyrime dalyvavusių suinteresuotųjų šalių valdymą projekte „Prisijungusi Lietuva“ ir išlaiko šias suinteresuotąsias šalis patenkintas.

Tyrimo apribojimai, sudėtingumas ir tolesnės tyrimo kryptys. Šis tyrimas neatspindi visų projekto „Prisijungusi Lietuva“ suinteresuotųjų šalių ir tiriamosios organizacijos santykių sąveikos. Nors tiriamieji buvo atrenkami pagal įsipareigojimų ir vykdomų veiklų santykį projekte, tačiau tai buvo tyrėjo subjektyvus vertinimas. Tyrimas apribotas asociacijos „Langas į ateitį“ atstovų ir prioritetinių projekto suinteresuotųjų šalių, kurių atstovai sutiko dalyvauti tyrime: projekto vykdytojas - Informacinės visuomenės plėtros komitetas ir partneriai, Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnyba, Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. Nepavyko susisiekti ir į tyrimą įtraukti projekto partnerio, Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos, ir projektą prižiūrinčios institucijos, Centrinės projektų valdymo agentūros. Taip pat siekiant išsamesnio ir detalesnio tyrimo vaizdo, vertinga analizuoti ir projekto tikslines grupes (bendruomenes, jaunimą) bei Lietuvos bibliotekas, tačiau šios grupės yra gausios ir taikyti tuos pačius kokybinius metodus kaip šiame tyrime gali būti labai sudėtinga ar net neįmanoma ir ateities tyrimams geriausia būtų taikyti metodų trianguliaciją.

Projektas „Prisijungusi Lietuva” yra įgyvendinamas šio tyrimo metu ir pagal laiko rėžius, bus įgyvendinamas iki 2021 m. Tyrimo atlikimo laikas iš vienos pusės yra labai teigiamas dalykas tiriamajai organizacijai, tačiau iš kitos pusės yra ir galimų grėsmių dėl santykių sąveikos pakitimo. Todėl tyrėjui buvo sudėtinga sukurti tokį tyrimo instrumentą, t. y. klausimyno dalį, kuri pateikiama projekto suinteresuotosioms šalims, kad interviu klausimai padėtų pasiekti tyrimo tikslą, tačiau tuo pačiu būtų objektyvūs bei teisingai interpretuojami respondentų ir nepakenktų tiriamųjų santykiams ar nesukeltų neigiamų padarinių vykdomam projektui. Kadangi tyrimas buvo vykdomas projekto įgyvendinimo laikotarpiu, tikėtina, kad suinteresuotųjų šalių padėtis bei reikšmingumas gali keistis.

Šis tyrimas gali būti pamatas ateities tyrimams ir nenutrūkstami tyrinėjimai gali ne tik palengvinti suinteresuotųjų šalių valdymą tiriamajai organizacijai, bet ir prisidėti prie projekto suinteresuotųjų šalių valdymo procesų vystymo.



15 pav. Asociacijos „Langas į ateitį“ projekto suinteresuotųjų šalių valdymo modelis.

IŠVADOS

1. Suinteresuotųjų šalių apibrėžtis mokslinėje literatūroje pasižymi daugialypiškumu. Vyraujančios suinteresuotųjų šalių teorijos kryptys yra siauroji ir plačioji, kurios skirstomos pagal tyrinėjamą objektą. Objektas gali būti priklausomas nuo organizacijos vykdomos veiklos, projektų, organizacinės aplinkos ir jos santykio su aplinkos veiksniais. Siaurasis sąvokos požiūris akcentuoja teisinius, sutartinius ir finansinius įsipareigojimus, finansinius interesus ir tas šalis, kurios sąveikauja su organizacija verslo ir naudos tikslais. Platusis požiūris į suinteresuotąsias šalis apima bet kuriuos pavienius asmenis, grupes, organizacijas, kurios vienaip ar kitaip gali paveikti organizacijos veiklą arba būti jos veikiamos.
2. Projekto tikslo pasiekimas ir įgyvendinimo sėkmė yra vertinama pagal suinteresuotųjų šalių poreikių bei lūkesčių patenkinimą. Maksimalus projekto rezultatais suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas mokslinėje literatūroje išskiriamas, kaip vienas projekto kokybės aspektų, parodo suinteresuotųjų šalių svarbą ir įtakos galią projekto kontekste. Sėkmingas projektų valdymas tai – projekto tikslų pasiekimas laiko, sąnaudų, atžvilgiu, tuo pat metu veiksmingai panaudojant projektui skirtus išteklius ir suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas projekto rezultatais. Kiekvienas projektas pasižymi unikaliomis suinteresuotosiomis šalimis, kurios priklauso nuo projekto specifikos.
3. Suinteresuotosios šalys, jų interesai, poreikai, reikalavimai yra svarbūs nuo pat projekto pradžios. Siekiant jų maksimalaus patenkinimo, yra pasirenkamos atitinkamos projekto valdymo strategijos ir suinteresuotosios šalys yra įtraukiamos į projekto gyvavimo ciklo etapus. Dėl suinteresuotųjų šalių įvairovės, skirtingų lūkesčių, reikalavimų bei galios projekto ar organizacijos atžvilgiu, svarbu nustatyti, kada yra tinkamiausias metas įtraukti vienas suinteresuotąsias šalis, o kada kitas.
4. Suinteresuotųjų šalių valdymas yra ciklišKas procesas, kurį sudaro interesantų identifikavimas, jų poreikių analizė, valdymo ir įsitraukimo į projekto gyvavimo ciklus planavimas, kuris pagrįstas bendradarbiavimo ir komunikacijos sinteze bei įgyvendinamo plano kontrole ir monitoringu. Pagrindinis tikslas yra suinteresuotųjų šalių interesų ir projekto tikslų sinergija, t. y. patenkinti ir suderinti suinteresuotųjų šalių poreikius bei reikalavimus projekto ribose.
5. Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas prasideda nuo jų identifikavimo ir analizės procesų projekto pradžioje. Identifikavimo ir analizės procesusoe siekiama nustatyti prioritetines projekto suinteresuotąsias šalis ir interesantai dažnai yra klasifikuojami į vidinius ir išorinius, pagal jų santykį su projektu: vidinės šalys yra tiesiogiai vienais ar kitais santykiais susijusios su projekto veiklomis, o išorinės - gali būti veikiamos projekto rezultatų arba gali daryti poveikį projekto eigai ir rezultatui. Taip pat suinteresuotosios šalys yra segmentuojamos pagal jų reikšmingumo atributą projektui (galia, legitimumas, aktualumas) ir taip nustatomos kritinės

šalys, kurios gali kelti aktualius ir legitimius reikalavimus projektui bei disponuoti galia, kad juos įgyvendintų. Negalima ignoruoti kitų šalių, kurios nėra identifikuotos kaip prioritetinės, kadangi suinteresuotųjų šalių požymiai nėra statiški – vienu ar kitu metu šalis gali jų netekti ar įgyti ir situacija gali bet kada pasikeisti.

6. Identifikavimui ir analizei naudojami įvairūs įrankiai, modeliai, matricos, kurie padeda sisteminti platų spektrą suinteresuotųjų šalių bei apdoroti gausų informacijos kiekį. Siekiant efektyvaus ir daugiasluoksnio identifikavimo bei analizės procesų rezultatų, naudinga naudoti skirtingų požymių matricų ir kitų įrankių kombinacijas bei į šiuos procesus įtraukti ne tik komandos narius, bet ir kitus organizacijos darbuotojus iš skirtingų grandžių ar net išorės konsultantus, kurie yra įgyvendinamo projekto aplinkos specialistai. Tinkamai įvertinus interesantus, jų poreikius, lūkesčius ir sąveiką, suderinamumą tarpusavyje, galima išvengti ar sumažinti neigiamus padarinius projektui.
7. Suinteresuotųjų šalių valdymo planas yra integruojamas ir derinamas su kitais projekto valdymo procesais ir metodais, ypač su projekto komunikacijos strategija ir planu. Plano įgyvendinimo etapas yra neatsiejamas nuo kontrolės ir monitoringo, t. y. projekto dalyvių santykių stebėjimo ir atitinkamų plano dalių koregavimo esant poreikiui. Efektyvus suinteresuotųjų šalių valdymas kaip ir projekto valdymo procesai yra pagrįsti ciklišku mu ir reikalauja bet kurio projekto gyvavimo etapu dar kartą peržiūrėti suinteresuotąsias šalis ir vis atnaujinti jų valdymo planą pagal poreikį.
8. Dokumentų analizės metu bei pritaikant teorinėje dalyje nagrinėtus identifikavimo ir analizės metodus, išryškėjo prioritetinės šalys, be kurių paramos ir įsitraukimo projektas „Prisijungusi Lietuva“ negalėtų egzistuoti ir pasiekti tikslo: projektą vykdanti institucija (Informacinės visuomenės plėtros komitetas), projekto partnerės (asociacija „Langas į ateitį“, Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnyba, Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija), finansavimo įsisavinimą prižiūrinti institucija (Centrinė projektų valdymo agentūra), projekto tikslinės grupės: bendruomenės ir Lietuvos bibliotekos. Viešojoje erdvėje yra pastebimas teigiamas grįžtamasis ryšys iš Lietuvos bibliotekų ir projekte dalyvaujančių bendruomenių. Dėl informacijos stokos sudėtinga nustatyti projektą vykdančiosios organizacijos ir projekto partnerių poziciją vienas kito atžvilgiu, individualius interesus, jų sinergiją, todėl remiantis šia analize tyrimas buvo tęsiamas kitais metodais.
9. Asociacija „Langas į ateitį“ teikia didžiulę reikšmę suinteresuotųjų šalių interesų ir projekto „Prisijungusi Lietuva“ tikslo bei siekiamų rezultatų sinergijai ir jos išlaikymui. Nors projekto suinteresuotųjų šalių valdymo procesai nėra išskiriami, formalizuojami ar kitaip dokumentuojami, taip pat nėra sudaromas specifinis planas ar kuriamos ir plėtojamos

suinteresuotųjų šalių valdymo strategijos, tačiau ši sritis intuityviai, remiantis ilgamete patirtimi, yra integruojama į projekto rizikų valdymo procesus ir komunikacijos strategiją.

10. Stiprioji tiriamosios organizacijos pusė yra ilgametė patirtis projekto aplinkoje ir komunikacijos diversifikacija, kuri atitinkamai pritaikoma skirtingoms projekto dalyvių grupėms. Formalusis komunikacijos planas yra ruošiamas ir derinamas su projekto prioritetinėmis (vidinėmis) suinteresuotosiomis šalimis. Projekto tikslinių grupių įvairovė (išorinės suinteresuotosios šalys) reikalauja atitinkamos komunikacijos diversifikacijos: projekto tikslinė auditorija yra skaidoma į atskiras grupes, identifikuojamos ir analizuojamos jų charakteristikos, atitinkamos rolės projekte, jų sąveika tarpusavyje ir pagal tai pasirenkamas komunikacijos stilius.
11. Suinteresuotųjų šalių valdymo procesai, kurie pagrįsti bendradarbiavimu ir komunikacija, tiriamojoje organizacijoje yra skaidomi pagal atitinkamas darbuotojų atsakomybes ir veiklas projekto srityje. Galima pastebėti, tiriamosios organizacijos suinteresuotųjų šalių valdymo pasiskirstymo požymį, pagal suinteresuotųjų šalių reikšmingumą projektui: vadovaujančioji grandis tiesiogiai komunikuoja su vidinėmis prioritetinėmis suinteresuotosiomis šalimis, kurios gali daryti tiesioginę įtaką projektui, o kita komandos dalis – su išorinėmis, kurias gali paveikti projektas.
12. Tiriamosios organizacijos atvejis yra paradoksalus: ilgametė projektų patirtis, sukurtas teigiamas ir tvarus organizacijos įvaizdis yra panaudojamas kaip įrankis plėsti suinteresuotųjų šalių ratą. Siekiant bendro rezultato į projekto įgyvendinimo etapus yra įtraukiamos kitos organizacijos, kurios nėra tiesioginės projekto dalyvės, tačiau reikiamu etapu teikia naudą ir padeda realizuoti projekto veiklas. Nors projekto suinteresuotųjų šalių laukas yra praplečiamas, tačiau tiriamoji organizacija tai mato kaip galimybes ir siekia jomis maksimaliai pasinaudoti.
13. Projekto dalyvių bendro tikslo suvokimo pasiekimas yra nurodomas kaip daugiausiai iššūkių keliantis procesas, kadangi tai viešojo tipo projektas ir suinteresuotųjų šalių spektras itin platus ir jis projektoje eigoje vis plečiamas. Problematiška yra ne tik išorinė komunikacija, bet ir vidinė komunikacija, kas sąlygoja nesusikalbėjimą tarp komandos narių. Itin svarbus projekto turinio apipavidalinimas ir kiekvieno projekto dalyvio pateikiamos informacijos individualus priėmimas, vaidmens suvokimas bei interesų sinergija.
14. Projekto „Prisijungusi Lietuva“ tyrime dalyvavusios suinteresuotosios šalys, kurios buvo identifikuojamos kaip prioritetinės, beveik vieningai ne tik išskiria nuolatinę komunikaciją ir santykius pagrįstus bendradarbiavimo principu, bet ir sudaromas palankias sąlygas dalyvauti projekto valdymo procesuose, kas sukuria teigiamą sąveiką tarp tiriamosios organizacijos ir suinteresuotųjų šalių. Nors kai kurios projekto partnerės savo vaidmenį suvokia kaip tam tikrų paslaugų tiekėjos ar atitinkamų veiklų vykdytojos, tačiau nesijaučia paliktos nuošalyje. Tiriamosios organizacijos atsižvelgimas į projekto prioritetinių suinteresuotųjų šalių teikiamus

pasiūlymus bei koregavimus rodo suinteresuotųjų šalių veiksmų įgalinimą bei suteikiamą įsitraukimo jausmą. Taigi, galima teigti, kad asociacija „Langas į ateitį“ pakankamai gerai vykdo tyrime dalyvavusių suinteresuotųjų šalių valdymą projekte „Prisijungusi Lietuva“ ir išlaiko šias suinteresuotąsias šalis patenkintas.

REKOMENDACIJOS

Atlikus suinteresuotųjų šalių valdymo procesų, asociacijos „Langas į ateitį“ įgyvendiname projekte „Prisijungusi Lietuva“ tyrimą, išsiaiškinta, kokios problemos kyla projekto suinteresuotųjų šalių valdyme. Todėl remiantis tyrimo rezultatais suformuotos šios rekomendacijos:

1. Siekiant projekto dalyvių interesų ir projekto tikslo sinergijos bei vieningo suvokimo, siūloma asociacijos vadovui formalizuoti ir dokumentuoti suinteresuotųjų šalių valdymo procesus, t. y. naudotis projektų valdymo sistema, pildyti suinteresuotųjų šalių registrą arba paskirstyti šias užduotis pagal atitinkamas darbuotojų atsakomybes ir veiklas projekto srityje. Projektų valdymo sistema ar nuosekliai pildomas registras padėtų fiksuoti ir sisteminti informaciją apie suinteresuotusius, jų poziciją, atliekamą vaidmenį projekte, reikalavimus, poreikius, reikšmingumą, galimą poveikį projektui, įtraukimo į gyvavimo ciklo etapus, klasifikaciją, pateiktą informaciją suinteresuotosioms šalims ir jų reakciją, grįžtamąjį ryšį. Dokumentacija padėtų ne tik sekti suinteresuotųjų šalių valdymo veiksmingumą, apžvelgti rezultatus, palyginti juos su siekiamaisiais, reflektuoti, bet ir tobulinti valdymo procesus ateityje.
2. Atsižvelgiant į platų suinteresuotųjų šalių spektrą ir ketinimą jį dar labiau plėsti, rekomenduojama asociacijos „Langas į ateitį“ funkciniams vadovams į suinteresuotųjų šalių valdymo procesus daugiau įtraukti kitus komandos narius ir atitinkamai pagal jų atsakomybes ir veiklas projekto srityje paskirstyti koordinuoti atitinkamas suinteresuotąsias šalis. Komandos įtraukimas padėtų ne tik efektyviau ir detaliau išanalizuoti suinteresuotąsias šalis, palengvintų komunikacijos procesus, bet ir stiprintų vidinę komunikaciją tarp projekto komandos narių bei naujos atsakomybės padėtų dar aiškiau suvokti įgyvendinamo projekto tikslą ir savo vaidmenį.
3. Nors dauguma projekto „Prisijungusi Lietuva“ tyrime dalyvavusios suinteresuotosios šalys teigiamai atsiliepė apie nuolatinę komunikaciją ir santykius pagrįstus bendradarbiavimo principu bei sudaromas palankias sąlygas dalyvauti projekto valdymo procesuose, tačiau siūloma funkciniams vadovams stiprinti bendradarbiavimo ryšius ir labiau atsižvelgti į projekto partnerio, Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos, atstovo interesus, kuri palaiko itin glaudžius ryšius su Lietuvos bibliotekomis ir siekia daugiau atsakomybių bei laisvės veikti šioje sirtyje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai:

1. Aaltonen, Kirsi, ir Jaako Kujala. „Towards an inproved understanding of project stakeholder landscapes.“ *International Journal of Project Management*, 34 (2016): 1537-1552. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786316300849.
2. Aapaoja, Aki, ir Harri Haapasalo. „A Framework for Stakeholder Identification and Classification in Construction Projects.“ *Open Journal of Business and Management* 2, (2013): 43-55. https://file.scirp.org/pdf/OJBM_2014011616451042.pdf.
3. Antanavičiūtė, Rūta. „Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo teoriniai aspektai.“ *Tiltas į ateitį* 1, 8 (2014): 474-477.
4. Arimavičiūtė, Malvina. „Strateginis projektų valdymas, įsisavinant ES struktūrinę paramą Širvintų savivaldybėje: metodiniai aspektai, nauda ir problemos.“ *Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje* 1, 5 (2013): 95 – 106.
5. Bellantuono, Nicola, Pierpaolo Pontrandolfo, ir Barbara Scozzi. „Capturing the Stakeholders' View in Sustainability Reporting: A Novel Approach.“ *Sustainability*, 8 (2016): 1-12. https://www.mdpi.com/2071-1050/8/4/379.
6. Berland, Nils Jacob, Klakegg, Ole Jonny, ir Alfa M. Sefland, *Stakeholder Management Fieldbook: Get started with Stakeholder Management.* 2014. https://play.google.com/books/reader?id=aUrwAwAAQBAJ&hl=no&printsec=frontcover&pg=GBS.PP1.
7. Bersėnaitė, Jurgita ir Ieva Šiožinytė. „Projektų valdymo vertinimas: ekspertų nuomonių raiška.“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3, 23 (2011): 30-41.
8. Bitinas, Bronislovas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė. *Kokybinių tyrimų metodologija.* Vilnius: Socialinių mokslų kolegija: 2008.
9. Chinyio, Ezekiel, ir Paul Olomolaiye. *Construction Stakeholder Management.* Chennai: Macmillan Publishing Solutions, 2010.
10. Clarkson, Max B. E. „A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance.“ *The Academy of Management Review* 20, 1 (1995): 92-117.
11. Cleland, David I. „Project Stakeholder Management.“ *Project Management Journal* 17, 4 (1986): 36-44.
12. Dačiulytė, Rūta, Jonas Jagminas ir Saulius Nefas. *Kursinių, bakalaurinių ir magistrinių darbų rengimo metodiniai nurodymai.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013.

13. Darškuvienė, Valdonė, ir Evelina Bendoraitienė. „The Stakeholder Concept Analysis.“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 68, 3 (2013): 41-52. http://portalcris.vdu.lt:8080/jspui/handle/20.500.12259/1122.
14. Daunorienė, Asta, ir Aurelija Bučinskienė. „Stakeholders impact analysis in higher education study projects.“ Iš *Project Management Development – Practice and Perspectives: Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countrie,* Professional Association of Project Managers, 54-66. Riga: University of Latvi, 2016.
15. Eskerod, Pernille, Martina Huemann, ir Grant Savage. „Project Stakeholder Management - Past and Present.“ *Project Management Journal* 46, 6 (2015): 6-14.
16. Fassin, Yves. „Stakeholder Theory(ies): Ethical Ideas and Managerial Action.“ *Journal of Business Ethics* 109, 1 (2012): 83-96. https://www.jstor.org/stable/23259328?seq=1#page_scan_tab_contents.
17. Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* New York: Cambridge University Press, 2010.
18. Gudienė, Neringa, ir Lina Zemeckytė. „Statybos projektų įgyvendinimo sėkmės veiksniai.“ *14-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ 2011 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys* (2011): 1-5.
19. Heagney, Joseph. *Fundamentals of Project Management.* New York: American Management Association, 2016.
20. Herrmann, Andrea. *Projektmanagement beim Wandern – so gelangen Sie ans Ziel!.* 2017. http://www.free-management-ebooks.com/skills-project.htm.
21. HM Government, *Government Functional Standard GovS 002: Project delivery Portfolio, programme and project management.* United Kingdom: Infrastructure and Projects Authority, 2018. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/746400/Project_Delivery_Standard_1.2.pdf.
22. Hogan, Jacqui. *The People Side of Project Management.* 2014. http://www.free-management-ebooks.com/skills-project.htm.
23. Jankauskaitė, Dovilė. „Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas.“ *Tiltas į ateitį* 1, 8 (2014): 491-496.
24. Jessen, Svein – Arne. *Project Leadership – Step by Step: Part I.* 2015. http://www.free-management-ebooks.com/skills-project.htm.
25. Jonsson, Patrick. *The Essence of Project Management: The 20% that creates 80% of the value.* 2018. http://www.free-management-ebooks.com/skills-project.htm.

26. Kachoka, Naomi, ir Ruth Hoskins. „Using Project Management Strategy to Evaluate the Challenges of Managing a Renovation Project at the Chancellor College Library, University of Malawi.“ *African Journal of Library*, *Archives and Information Science* 27, 2 (2017): 189 – 200.
27. Kanopka, Adomas. „Investicijų į atsinaujinančių išteklių energetiką rizikų vertinimas ir valdymas suinteresuotųjų šalių aspektu“ Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2015. https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bY_culmViFYJ:https://vb.mruni.eu/object/elaba:13622676/13622676.pdf+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt.
28. Kaziliūnas, Adolfas. *Strateginis projektų valdymas.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009.
29. Kerzner, Harold. R. *Project Management – A Systems Approach to Planing, Scheduling, and Controling.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2017.
30. Leach, Lawrence P. *Critical Chain Project Management.* Boston: Artech House, 2014.
31. Lockyer, Keith, ir James Gordon. *Project Management and Project Network Techniques*. New Jersey: Prentice Hall, 2005.
32. Maredith, Jack. R, ir Samuel. J. Mantel. *Project Management - A Managerial Approach.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2012.
33. Matulevičienė, Miglė. „Organizacijos reputacijos įtaka suinteresuotųjų šalių pasitikėjimui organizacija“ Daktaro disertacija, Kauno Technologijos universitetas, 2018. https://epubl.ktu.edu/object/elaba:27643435/.
34. Meilienė, Evelina ir Rūta Čiutienė. „Universiteto projektų vadybos brandos vertinimo aspektai.“ *Viešojo politika ir administravimas*, 33 (2010): 81-92.
35. Mikulskienė, Birutė. *Research and development project management*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.
36. Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, ir Donna J. Wood. „Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts.“ *The Academy of Management Review* 22, 4 (1997): 853-886. https://www.jstor.org/stable/259247?seq=15#metadata_info_tab_contents.
37. Neverauskas, Bronius, Laura Bakinaitė ir Evelina Meilienė. „Contemporary approach to the possibility of project's success increase.“ *Economics and Management* 18, 4, (2013): 829-836.
38. Newton, Paul. *Managing A Project Team: Project Skills.* 2015. http://www.free-management-ebooks.com/skills-project.htm.
39. Olander, Stefan. „Stakeholder impact analysis in construction project management“ *Construction Management and Economics* 25, 3, (2007): 277-287.

40. Petersen, Christine. *The Practical Guide to Project Management*. 2017. http://www.free-management-ebooks.com/skills-project.htm.
41. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition.* Newton Square: PMI, 2013.
42. Raipa, Alvydas, ir Milda Berulienė. „Viešųjų projektų valdymo inovatyvumas.“ *Vadybos ir administravimo teorija bei praktika: aktualijos ir nauji sprendimai* (2016): 26 – 34.
43. Sachs, Sybille, Rühli, Edwin, ir Isabelle Kern. *Sustainable Success with Stakeholders: The Untapped Potential.* New York: Palgrave Macmillan, 2009.
44. Šontaitė, Miglė. „Suinteresuotų grupių vaidmuo korporatyvinės reputacijos valdyme.“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 60, (2011): 130-140.
45. Strand, Robert, ir R. Edward Freeman. „Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia.“ *Journal of Business Ethics* 127, (2015): 65-85. https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-013-1792-1.
46. Sunder, Vijaya M. „Lean six sigma project management – a stakeholder management perspective.“ *The TQM Journal* 28, 1 (2016): 132-150. https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/TQM-09-2014-0070?fullSc=1&journalCode=tqm.
47. Szabo, Lajos. „Sustainability, creativity and innovation in project management.“ *Studies and articles* 10, (2016): 3 -18.
48. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimo metodologija.* Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003.
49. Turner, Rodney. *Gower Handbook of Project Management.* New York: Routledge, 2016.
50. Van Offenbeek, Marjolein A. G., Vos, Janita F. J. „An integrative framework for managing project issues across stakeholder goups.“ *International Journal of Project Management* 34 (2016): 44-57. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786315001453.
51. Verzuh, Eric. *The Fast Forward MBA in Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016.
52. Zdanytė, Kristina ir Vytautas Stankevičius. „Organizacijos projektų valdymo brandumas.“ *Ekonomika ir Vadyba* (2008): 865-871.

Internetiniai šaltiniai:

1. „Gyventojų skatinimas išmaniai naudotis internetu atnaujintoje Viešosios interneto prieigos infrastruktūroje.“ 2014-2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje. Žiūrėta 2019 balandžio 1 d. https://www.esinvesticijos.lt/lt/finansavimas/patvirtintos_priemones/veiksmu-programos-

prioriteto-igyvendinimo-priemone-nr-02-2-2-cpva-v-524-gyventoju-skatinimas-ismaniai-naudotis-internetu-atnaujintoje-viesosios-interneto-prieigos-infrastrukturoje.

2. Carr, Peter. „Week 4: Project Stakeholders“ Project Leadership. 2011 spalio 31 d. https://projectleadershipwaterloo.wordpress.com/2011/10/31/week-4-project-stakeholders/.
3. Dwevedi, Pradip. „How to control stakeholder management effectively: Are you good project manager in controlling the stakeholder management?“ Simplilearn. 2017 kovo 30 d. https://www.simplilearn.com/pmbok-guide-6th-edition-article.
4. Langas į ateitį. Žiūrėta 2019 balandžio 1 d. https://www.langasiateiti.lt/index.php/lt/apie/istorijam.
5. Lietuvos vietos bendruomenių organizacijų sąjunga. Žiūrėta 2019 balandžio 1 d., http://www.3sektorius.lt/docs/8_LVBOS_2018-03-01_15_41_07_2018-03-01_19_34_55.pdf
6. Prisijungusi Lietuva. Žiūrėta 2019 balandžio 1 d. https://www.facebook.com/prisijungusi/
7. Prisijungusi Lietuva. Žiūrėta 2019 balandžio 1 d. https://www.prisijungusi.lt/apie-projekta/.
8. Revathi, Chetaki. „Project Management Central” Projectmanagement. 2019 vasario 14 d. https://www.projectmanagement.com/discussion-topic/125562/CONNEXION-Methodology

SANTRAUKA

Dauguma organizacijų vis didesnę reikšmę teikia projektams – projektine veikla įgyvendinamos jų veiklos strategijos, tikslai ir neretai projektai tampa priemone naujoms strategijoms kurti. Projekto sėkmę lemia ne tik laiku, kokybiškai ir pagal numatytą biudžetą įvykdyta veikla, bet ir suinteresuotųjų šalių interesų patenkinimo lygis. Kiekvienas projektas turi unikalias suinteresuotąsias šalis, kurios turi skirtingus interesus, lūkesčius projekto atžvilgiu, todėl itin svarbu patenkinti ir suderinti jų poreikius bei reikalavimus projekto ribose arba kitaip tariant valdyti suinteresuotąsias šalis. Gausu užsienio literatūros šaltinių ir mokslinių straipsnių apie projekto suinteresuotųjų šalių valdymą, tačiau problemiška rasti tiek teorinės, tiek praktinės analizės apie suinteresuotųjų šalių valdymo ypatumus Lietuvos organizacijose.

Asociacijos „Langas į ateitį“ projekto suinteresuotųjų šalių valdymas – baigiamasis magistro darbas, kurio tikslas – išanalizuoti projekto suinteresuotųjų šalių valdymo procesą ir įvertinti suinteresuotųjų šalių valdymą asociacijos „Langas į ateitį“ įgyvendiname projekte „Prisijungusi Lietuva“. Darbe nagrinėjamą situaciją ir problemą galima išreikšti šiais klausimais: kokią reikšmę asociacija „Langas į ateitį“ teikia suinteresuotosioms šalims ir kaip jas valdo projekto gyvavimo cikle? Kaip nustatomas suinteresuotųjų šalių reikšmingumas projektui ir ar jos yra įtraukiamos į projekto valdymo procesus? Kokie kyla probleminiai aspektai valdant suinteresuotąsias šalis? Siekiant įgyvendinti tikslą ir rasti atsakymus į darbe iškeliamus probleminius klausimus, naudota mokslinės literatūros ir dokumentų analizė bei kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu su asociacijos „Langas į ateitį“ atstovais susijusiais su projektu „Prisijungusi Lietuva“ ir projekto „Prisijungusi Lietuva“ prioritetinėmis suinteresuotuosiomis šalimis.

Tyrimo rezultatai parodė, kad asociacija „Langas į ateitį“ teikia didžiulę reikšmę suinteresuotųjų šalių interesų ir projekto „Prisijungusi Lietuva“ tikslo bei siekiamų rezultatų sinergijai ir jos išlaikymui. Nors projekto suinteresuotųjų šalių valdymo procesai nėra išskiriami, formalizuojami ar kitaip dokumentuojami, tačiau ši sritis intuityviai, remiantis ilgamete patirtimi, yra integruojama į projekto rizikų valdymo procesus ir komunikacijos strategiją. Projekto dalyvių bendro tikslo suvokimo pasiekimas yra nurodomas kaip daugiausiai iššūkių keliantis procesas ir problematiška yra ne tik išorinė komunikacija, bet ir vidinė komunikacija, kas sąlygoja nesusikalbėjimą tarp komandos narių. Projekto „Prisijungusi Lietuva“ tyrime dalyvavusios suinteresuotosios šalys, kurios buvo identifikuojamos kaip prioritetinės, beveik vieningai ne tik išskiria nuolatinę komunikaciją ir santykius pagrįstus bendradarbiavimo principu, bet ir sudaromas palankias sąlygas dalyvauti projekto valdymo procesuose, kas sukuria teigiamą sąveiką tarp tiriamosios organizacijos ir suinteresuotųjų šalių. Taigi, galima teigti, kad asociacija „Langas į ateitį“ pakankamai gerai vykdo tyrime dalyvavusių suinteresuotųjų šalių valdymą projekte „Prisijungusi Lietuva“ ir išlaiko šias suinteresuotąsias šalis patenkintas.

Darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių, kuriose siekiama įgyvendinti iškeltą darbo tikslą. Pirmoje dalyje pateikiama suinteresuotųjų šalių sampratos ir valdymo projekto kontekste teorinė analizė, antroje darbo dalyje aprašoma tyrimo metodologija, trečioje dalyje pateikta dokumentų ir atlikto empirinio tyrimo rezultatų analizė.

Raktiniai žodžiai: projektas, suinteresuotosios šalys, suinteresuotųjų šalių valdymas.

SUMMARY

Many different types of organizations use projects as key action to achieve objectives - project activities implement their operational strategies, goals and often projects become a tool for developing new strategies.The success of the project is determined not only by the timely, qualitative and budgeted activities, but also by the level of satisfaction of the stakeholders. Each project has unique stakeholders that have different interests, expectations of the project, and therefore it is crucial to align and match their needs and requirements within the project or in other words to manage stakeholders. There are plenty of foreign literature sources and scientific articles about project stakeholder management, but it is problematic to find both theoretical and practical analysis of particularities of stakeholder management in Lithuanian organizations.

Association's "Langas į ateitį" project stakeholders management - final master thesis, which aims to analyze the project stakeholder management process and evaluate stakeholder management in the project "Connected Lithuania" implemented by the association "Langas į ateitį". The situation and problem discussed in the thesis can be expressed in the following questions: what is the significance of the stakeholders for the "Langas į ateitį"? How the power of the stakeholders is determined for the project and whether they are included in the project management processes? What are the difficulties faced by organization in managing stakeholders? In order to achieve the goal and find answers to the problematic issues raised in the work, the analysis of scientific literature and documents and qualitative research were used a semi-structured interview with the representatives of the association "Langas į ateitį" related to the project "Connected Lithuania" and the priority stakeholders of the project "Connected Lithuania".

The results of the study showed that the association "Langas į ateitį" pays a lot of attention to the synergy and preservation of the interests of interested parties and the goal and results of the project "Connected Lithuania". Although project stakeholder management processes are not distinguished, formalized, or otherwise documented, this area is intuitively integrated into project risk management processes and communication strategies based on years of experience. The achievement of a common goal perception of the project participants is referred to as the most challenging process and problematic is not only external communication, but also internal communication, which leads to disagreement between team members. Main priorities were identified almost unanimously by the stakeholders. These priorities were: principle of continious communication and relationship-based cooperation, also facilitate the participation in project management processes, creating a positive interaction between the research organization and stakeholders.This master's thesis concludes that the association "Langas į ateitį" performs sufficiently well the management of stakeholders involved in the research project "Connected Lithuania" and retains the satisfaction of these stakeholders.

The work consists of three main parts, which aim to achieve the goal of the work. The first part presents the theoretical analysis of the conception and management of the stakeholders in the context of the project, the second part describes the research methodology, the analysis of the documents and the results of the empirical research carried out in the third part.

Keywords: project, stakeholders, stakeholder management.

PRIEDAI

1 priedas

Asociacijos „Langas į ateitį“ suinteresuotųjų šalių valdymo procesų įgyvendiname projekte „Prisijungusi Lietuva“ tyrimo instrumentas.

Tikslinė grupė	Klausimų blokas	Klausimai
1. Asociacijos „Langas į ateitį“ darbuotojai	1. Suinteresetuotųjų šalių samprata	Kaip suprantate sąvoką „suinteresuotosios šalys“?
		Kas gali būti suinteresuotosiomis šalimis? Ar Jūs / Jūsų organizacija galite būti suinteresuotoji šalis?
		Kaip manote, kokį vaidmenį atlieka suinteresuotosios šalys? Kokia jų reikšmė projektuose?
		Ar suinteresuotosios šalys daro įtaką Jūsų organizacijos veiklai? Įgyvendinamiems projektams?
	2. Projekto suinteresuotosios šalys ir jų vieta gyvavimo cikle	Kaip manote, kokį poveikį suinteresuotosios šalys daro Jūsų vykdomam projektui?
		Kokie yra jų keliami iššūkiai ar grėsmės? O galbūt galimybės?
		Kaip manote, ar Jūsų vykdomas projektas vienaip ar kitaip paveikia suinteresuotąsias šalis?
		Ar galėtumėte įvardyti, Jūsų manymu, svarbiausias projekto suinteresuotąsias šalis? Pagrįskite savo pasirinkimą.
		Kokias atsakomybes Jūs, kaip projekto įgyvendinamoji organizacija, turite projekto suinteresuotosioms šalims?
		Kaip manote, ar organizacijos ir projekto suinteresuotosios šalys gali sutapti?
		Kaip manote, į kuriuos projekto gyvavimo etapus yra naudinga įtraukti suinteresuotąsias šalis? Kaip tai nusprendžiate?
	3. Suinteresetuotųjų šalių valdymo procesai (logistika)	Ar Jūsų organizacija valdo suinteresuotąsias šalis? Ar valdymo procesai yra integruojami į projekto valdymo metodikas?
		Jūsų manymu, kurioje projekto stadijoje yra suinteresuotųjų šalių valdymo pradžia?
		Kokia yra projekto suinteresuotųjų šalių valdymo logistika? Kaip ją įgyvendinate?
		Kaip manote, koks yra svarbiausias etapas valdant suinteresuotąsias šalis?

		Kaip dažnai Jūsų organizacija komunikuoja su suinteresuotosiomis šalimis?
		Kokiais būdais / priemonėmis / metodais identifikuojate projekto suinteresuotąsias šalis? Ar klasifikuojate jas?
		Kaip renkate informaciją?
		Kaip atliekate suinteresuotųjų šalių analizę? Kokiais būdais?
		Kaip nustatote jų „svorį“ (reikšmingumą) projektui? Stiprybes ir silpnybes? Interesus ir įtaką? Poziciją (teigiama/ neutrali / neigiama)?
		Kas dažniausiai atlieka suinteresuotųjų šalių identifikavimo ir analizės procesus?
		Kaip sukuriate suinteresuotųjų šalių valdymo logistikos planą?
		Kokie sunkumai kyla, valdant suinteresuotąsias šalis? Kaip manote kodėl?
		Kaip galėtumėte pagerinti suinteresuotųjų šalių valdymą?
		Kokie veiksniai lemia suinteresuotųjų šalių valdymo sėkmę?
2. Projekto „Prisijungusi Lietuva” prioritetinės suinteresuotosios šalys	1. Interesai, bendradarbiavimas ir įsitraukimas	Kas paskatino Jus dalyvauti projekte? Kodėl jis Jums svarbus? Kokie yra Jūsų lūkesčiai?
		Kaip manote koks yra Jūsų vaidmuo šiame projekte?
		Kaip manote, ar asociacija „Langas į ateitį“ kokybiškai įgyvendina projekto veiklas?
		Kaip vertinate savo dalyvavimą projekto valdymo procesuose?
		Kaip manote, ar Jums yra suteikiamos sąlygos įsitraukti į projekto valdymo procesus?