

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

EMILIJA TALANDIENĖ
(Projektų vadyba)

SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ĮTRAUKIMAS Į FINANSINIŲ INOVACIJŲ PROJEKTŲ
VALDYMĄ

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė –
Prof. dr. Birutė Mockevičienė

Vilnius, 2025 m

TURINYS

Įvadas	4
1. Suinteresuotųjų šalių valdymo teorija projektų vadyboje	8
1.1 Suinteresuotųjų šalių teorija	8
1.2 Suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir analizė.....	10
1.3 Suinteresuotųjų šalių tipai	11
1.4 Suinteresuotųjų šalių prioretizavimas projekto metu	13
1.5 Suinteresuotųjų šalių valdymo ir įtraukimo strategijos	15
1.5.1 Suinteresuotųjų šalių valdymo svarba ir procesas.....	15
1.5.2 Įtraukimo metodų pasirinkimas.....	17
1.6 Suinteresuotųjų šalių valdymo sėkmės rodikliai	21
1.7. Finansinių inovacijų projektų valdymo ypatumai ir iššūkiai	22
1.7.1 Finansinių inovacijų projektų raida ir reikšmė.....	22
1.7.2 Pagrindiniai inovacijų projektų valdymo iššūkiai finansų sektoriuje	24
1.7.3 Suinteresuotųjų šalių samprata finansų sektoriuje	25
2. Tyrimo metodologija	30
3. Tyrimo rezultatų analizė	35
3.1 Suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir analizė.....	35
3.1.1 Suinteresuotųjų šalių identifikavimas	35
3.1.2 Suinteresuotųjų šalių registro dinamika projekto eigoje	38
3.1.3 Iššūkiai nustatant svarbiausias suinteresuotąsias šalis	40
3.2 Suinteresuotųjų šalių tipai	42
3.3 Galia, interesai ir įtaka projekto eigai	45
3.4 Suinteresuotųjų šalių valdymo strategijos.....	47
3.4.1 Suinteresuotųjų šalių įtraukimo ir santykių valdymo strategijos	47
3.4.2 Komunikacijos formatai, kanalai ir intensyvumas	49
3.4.3 Projektinės struktūros, dokumentavimo ir sprendimų valdymo priemonės	51
3.4.4 Skaidrumo užtikrinimas komunikacijoje	52
3.4.5 Galutinio vartotojo svarba projektuose	54
3.4.6 Konfliktų priežastys ir sprendimo būdai	56
3.5 Projekto rezultatų vertinimo aspektai.....	59
3.6 Diskusija.....	61

3.6.1.1 Suinteresuotųjų šalių identifikavimas	61
3.6.1.3 Suinteresuotųjų šalių tipai	62
3.6.1.4 Suinteresuotųjų šalių prioretizavimas projekto metu	63
3.6.1.5 Suinteresuotųjų šalių valdymo ir įtraukimo strategijos.....	64
3.6.1.6 Suinteresuotųjų šalių valdymo sėkmės rodikliai.....	66
Išvados.....	68
Rekomendacijos	69
Literatūros šaltiniai.....	70
Santrauka	76
Summary	77
Priedai.....	79

Ivadas

Temos aktualumas. Dabartinėje ekonomikoje didžiausi žaidėjai yra tie, kurie pripažįsta projektų svarbą ir paverčia tai pagrindiniu savo įmonės varikliu, padedančiu nuolat prisitaikyti prie besikeičiančių klientų poreikių ir išlikti konkurencingais. Po daugiau nei 50 metų projektų vadyba buvo pripažinta kaip esminė įmonių kompetencija, kuri yra būtina norint išlikti konkurencingais rinkoje (Kerzner, 2019, p. 1). Šią idėją papildė Locatelli ir kt. teigdami, kad, šiuo metu patiriame *visko projektizaciją* (angl. the “projectification of everything”). Jo teigimu, projektų valdymas sprendžia kasdienes ir globalius iššūkius, tokius kaip klimato kaita ar pandemija (Locatelli ir kt., 2023), nes leidžia suskaidyti sudėtingas problemas į mažesnes užduotis, o tai palengvina jų įgyvendinimą. Projektų valdymas tapo svarbia priemone, leidžiančia įmonėms lanksčiai reaguoti į įvairius pokyčius ir užtikrinti jų įgyvendinimą.

Projektų vadyba taip pat atlieka esminį vaidmenį inovatyvumo skatinime, nes daugelis inovacijų įgyvendinamos per projektus. Inovacijos yra būtinos norint išlikti konkurencingiems nuolat kintančioje rinkoje, nes jos padeda kurti naują vertę klientams, tenkinant jų poreikius ir lūkesčius (Marchiori ir kt., 2021). Šiame darbe, didžiausią dėmesį kreipsime į finansines institucijas, kurias veikia spartus skaitmenizavimas, o projektų valdymas – pagrindine priemone, leidžiančia efektyviai diegti technologines naujoves. Tuo pačiu metu, finansinių technologijų (FinTech) sritis sparčiai keičia finansų sektorių, siūlydama naujų ir inovatyvių būdų, kaip pasiekti ir valdyti finansines paslaugas. Taigi, technologinės inovacijos yra neatsiejama finansinių institucijų transformacijos dalis (Miah, 2023). Projektų vadyba užtikrina, kad inovacijos būtų sėkmingai įgyvendintos, o įmonės galėtų nuolat tobulinti savo produktus ir paslaugas, atliepian vis didėjančius klientų lūkesčius. Šiam tyrimui finansinės institucijos buvo pasirinktos neatsitiktinai – šis sektorius ypač priklauso nuo klientų pasitikėjimo, nuomonės ir patikimumo institucijų teikiamomis paslaugomis. Suinteresuotųjų šalių – įskaitant klientus, darbuotojus ir reguliatorius – aktyvus įsitraukimas į inovatyvius projektus padeda ne tik kurti patikimas ir reikalingas paslaugas, bet ir užtikrina sėkmingą jų įgyvendinimą.

Suinteresuotųjų šalių valdymą, kaip esminę projektų sėkmės sąlygą, pabrėžia daug autorių: Meredith ir Zwikael atkreipia dėmesį į skirtingus suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir būtinybę aiškiai apibrėžti sėkmės kriterijus (Meredith & Zwikael, 2019, p. 128), Azmat ir Siddiqui akcentuoja suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo svarbą kompleksiniuose projektuose (Azmat & Siddiqui, 2023, p. 2), o Kerzner teigia, kad sėkmė priklauso nuo projekto vadovo gebėjimo įgyvendinti suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir ilgalaikius tikslus (Kerzner, 2001, p. 270). Tai parodo suinteresuotųjų šalių įtraukimo svarbą ir būtinybę užtikrinti jų

aktyvų dalyvavimą projekte, ypač finansinių institucijų kontekste, siekiant, kad įgyvendinami projektai atitiktų tiek organizacijos, tiek jos suinteresuotųjų šalių poreikius.

Temos naujumas. Pastaraisiais metais suinteresuotųjų šalių vaidmuo įmonių veikloje žymiai išaugo, ypač finansinių institucijų sektoriuje, kuris vis labiau priklauso nuo klientų pasitikėjimo, reguliacijų, technologinių partnerių ir kitų suinteresuotųjų šalių. Atrodytų, kad suinteresuotųjų šalių valdymas projektu vadybos literatūroje yra pakankamai išnagrinėtas, tačiau trūksta tyrimų, kurie nagrinėtų šių modelių taikymą finansiniuose projektuose. Būtent jiems būdinga griežta reguliacinė kontrolė, technologinis neapibrėžtumas ir ypač svarbus kliento pasitikėjimas. Dažnai projektų sąvoka gali reikšti eilinius vidinių procesų atnaujinimus, tačiau tendencijos verčia žiūrėti plačiau, galvoti inovatyviau, įtraukti platesnį dalyvių ratą į sprendimų priėmimo ir inovacijų kūrimo procesus. Taigi, finansinės institucijos turi ne tik optimizuoti vidinius procesus, bet ir nuolat atsižvelgti į suinteresuotųjų šalių - ypač klientų - poreikius, siekdamas kurti kuo labiau individualizuotas, klientui pritaikytas paslaugas. Įtraukdamos klientus į produktų ir paslaugų kūrimo procesą, jos gali geriau suprasti jų lūkesčius ir pasiūlyti tikslesnius sprendimus. Tai ypač svarbu šiandien, kai klientai tikisi greitų, patogių ir personalizuotų paslaugų (Anifa ir kt., 2022). Turbūt pagrindinė priežastis, kodėl projektai vis dar žlunga dėl nepakankamo suinteresuotųjų šalių valdymo, nes tai nėra lengvai apčiuopiamas kriterijus – tai yra dinamiškas, kompleksiškas, žmogiškas indėlis į projektą. Projektų vadovai tai priima kaip savaime suprantamą dalyką, kad reikės „bendrauti“ su suinteresuotais asmenimis, ir dažnai nemato prasmės skirti laiko struktūrizuoti pažiūrėti į suinteresuotąsias šalis, ar kartais net numenkina jų vaidmenį manydami, kad savaime išsispręs tam tikri klausimai, ir neįvertina, kad suinteresuotoji šalis gali turėti visai kitokį požiūrį į patį projektą.

Temos ištirtumas. Nors projektų tema yra plačiai ištirta, nuolat auganti projektų reikšmė, jų skaičius ir ilgalaikis potencialas rodo, kad ši sritis reikalauja tolesnių tyrimų. Mokslininkai sutinka, kad ši tema turi būti plėtojama, nes jie sudaro šiuolaikinių visuomenių, pramonės ir ekonomikos pagrindą, todėl ateities tyrimai turėtų toliau plėsti dėmesį į individualius asmenis ir komandas, organizacijas ir jų valdymą bei tinklus, apimančius kelias organizacijas ir platesnį kontekstą (Zerjav ir kt., 2023). Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių projektų sėkmę ar nesėkmę, yra suinteresuotųjų šalių valdymas, nes su suinteresuotosiomis šalimis susijusios problemos vis dar išlieka viena pagrindinių projekto nesėkmių priežasčių, dažnai gerokai pranokstančių techninius iššūkius, o faktas, kad istorijoje nėra buvę nė vieno projekto be suinteresuotųjų šalių, tik patvirtina būtinybę skirti jiems vieta akademiniame erdvėje (Khan ir kt., 2014). Pats suinteresuotųjų šalių valdymas kilo iš Freeman'o teorijos 20-ame amžiuje ir nors suinteresuotųjų šalių teorija suteikė būtinas prielaidas pagrindinių projektų suinteresuotųjų šalių analizės metodų vystymuisi, jos taikymas projektų valdymo kontekste vis dar yra pradiniam etape (Zarghami & Dumrak,

2021). Tai parodo, kad suinteresuotųjų šalių valdymas išlieka aktualia tema projektų valdymo srityje, kurią būtina toliau tirti siekiant užtikrinti sėkmingą naujovių įgyvendinimą. Šis tyrimas padės išnagrinėti kokius metodus tokio tipo projektams taiko finansinių institucijų projektų vadovai. Taip pat, derinant inovacijų diegimo ribojimus su būtinybe įtraukti įvairias, neretai prieštaringų interesų turinčias suinteresuotųjų šalių grupes, siekiama užpildyti esamos literatūros spragą – ypač finansų sektoriaus kontekste, kur tokio tipo tyrimų vis dar trūksta.

Tyrimo objektas. Suinteresuotųjų šalių valdymo praktikos finansinių inovacijų projektuose.

Prielaida. Inovacijų projektų sėkmė finansų sektoriuje priklauso ne vien nuo formalių rezultatų rodiklių (KPI), bet ir nuo gebėjimo taikyti gerąsias suinteresuotųjų šalių valdymo praktikas, kurios kuria ilgalaikę vertę klientams, organizacijai ir kitoms suinteresuotosioms šalims, dalyvaujančioms projekte.

Tyrimo tikslas. Identifikavus geriausias suinteresuotųjų šalių valdymo praktikas finansinių institucijų inovacijų projektuose, nustatyti tai lemiančius veiksnius ir principus.

Uždaviniai:

- Išanalizuoti suinteresuotųjų šalių sampratą, jų valdymo modelius ir strategijas inovacijų projektuose finansų sektoriuje, naudojant literatūros analizę.
- Pusiaus struktūrizuoto interviu metodu išanalizuoti suinteresuotųjų šalių valdymo praktiką inovaciniuose projektuose pasirinktoje finansinėje institucijoje.
- Atrinkti geriausias (angl. *benchmarking*) praktikas ir strategijas, skirtas finansinėms institucijoms efektyviau valdyti suinteresuotąsias šalis ir sėkmingai įgyvendinti inovacijas finansų sektoriuje, naudojant sintezės ir rekomendacijų formulavimo metodą.
- Ištirti, kokie veiksniai lemia efektyvų suinteresuotųjų šalių įsitraukimą skirtinguose finansinių inovacijų projektų etapuose.

Tyrimo strategija. Šis darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių, kuriomis siekiama įgyvendinti iškeltą darbo tikslą ir uždavinius. Pirmoje dalyje pateikiama projektų valdymo teorinė analizė inovacijų kontekste, analizuojama suinteresuotųjų šalių valdymo svarba, jų sąveika su projektu, valdymo procesai bei pagrindiniai identifikavimo ir analizės modeliai, leidžiantys sistemingai vertinti jų įtaką inovacijų projektuose finansų sektoriuje. Antroje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija, kurioje aptariama pasirinkta tyrimo strategija, kokie buvo taikomi duomenų rinkimo ir analizės metodai. Trečioje dalyje - pateikiama empirinio tyrimo rezultatų analizė. Remiantis atlikta analize, suformuojamos pagrindinės išvados apie suinteresuotųjų šalių valdymo praktikas inovacijų projektuose finansų sektoriuje. Po to,

diskutuojama kaip respondentų atsakymai atspindi aptartos teorijos kontekste. Darbe taip pat pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kurios gali būti naudingos tiek akademinėi bendruomenei, tiek inovacijų projektų praktiniam įgyvendinimui finansų sektoriuje.

Darbe pateikiama 24 lentelių. Panaudotų šaltinių – 55. Priedų – 12. Viso darbo apimtis 69 psl. (su priedais – 97 psl.)

Tyrimo metodai.

Mokslinės literatūros analizė. Pirmiausia, bus atliekama išsami mokslinės literatūros analizė, siekiant nuodugniau suprasti suinteresuotųjų šalių teoriją, jų valdymo modelius ir strategijas, taikomas projektų vadyboje. Literatūros analizė apims tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių mokslinius darbus (lietuvių ir anglų kalbomis), o analizė leis įvertinti esamus valdymo modelius ir identifikuoti teorijoje siūlomas praktikas.

Pusiau struktūruotas interviu. Šis metodas leis tiesiogiai bendraujant su finansinių institucijų darbuotojais, diegusiais naujoves savo darbovietėse, išsiaiškinti jų požiūrį ir patirtis, susijusias su suinteresuotųjų šalių valdymu ir iššūkiais.

Kokybinė turinio analizė. Surinkti duomenys iš interviu bus analizuojami kokybinio turinio analizės metodu. Tai leis struktūruotai išnagrinėti įvairių suinteresuotųjų šalių atsakymus ir identifikuoti kategorijas ir subkategorijas, kurios leis pamatyti bendras tendencijas įvairių finansinių institucijų kontekste.

1. Suinteresuotųjų šalių valdymo teorija projektų vadyboje

Inovacijos – ar tai tik skambus žodis, naudojamas vadovų, ar iš tiesų gilią prasmę turintis principas? Inovacijos yra procesas, kurio metu organizacijos paverčia idėjas naujais arba patobulintais produktais, paslaugomis ar procesais, kad galėtų sėkmingai tobulėti, konkuruoti ir išsiskirti savo rinkose (Mehrabioun Mohammadi, 2024 ir Spalek, 2016). Šis procesas nėra vien tik technologinių naujovių diegimas – tai platesnė organizacijų strategija, siekianti prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų, efektyviau valdyti išteklius bei didinti klientų pasitenkinimą.

Nors visi projektai turi nežinomybės, naujumo, kompleksiskumo kriterijus, inovacijų projektai ypatingi tuo, kad pasižymi eksperimentavimu ir nuolatinio mokymusi, o toks požiūris leidžia nuolat tobulinti procesus, kurti naujus sprendimus ir taip ne tik prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, bet gal net ją aplenksti ir būti pirmiems rinkoje. Matome, kad inovacijų projektai reikalauja ne tik kūrybiško požiūrio, bet ir specifinių valdymo metodų, kurie leistų valdyti didelę riziką bei greitai reaguoti į pokyčius. Atsižvelgus į inovacijų projektų ypatumus, akivaizdu, kad vien standartinių sprendimų nepakanka – ir bandysim įrodyti, itin svarbus tampa žmogiškasis veiksnys, ypač gebėjimas įtraukti įvairias suinteresuotąsias šalis, kurios tiesiogiai ar netiesiogiai veikia projekto eigą ir rezultatus.

Šioje temoje bus nagrinėjama, kodėl suinteresuotųjų šalių valdymas yra toks svarbus inovacijų projektuose ir kaip jis gali nulemti projekto sėkmę ar nesėkmę. Aptarsime, kas iš tikrųjų yra suinteresuotosios šalys, kaip jos skirstomos ir kokį vaidmenį atlieka skirtinguose projekto etapuose. Taip pat pažvelgsime, kaip efektyvi komunikacija ir įtraukimo strategijos padeda užtikrinti sklandų bendradarbiavimą bei sumažinti galimus konfliktus.

1.1 Suinteresuotųjų šalių teorija

Suinteresuotųjų šalių sąvoka kilo iš strateginio valdymo bei verslo vadybos srities, o laikui bėgant, ši koncepcija buvo perimta ir adaptuota projektų valdymui. Šiais laikais suinteresuotųjų šalių įtraukimas yra neatsiejama projektų valdymo dalis, kurios neįmanoma ignoruoti. „Visi projektai pirmiausia sukasi apie savo suinteresuotąsias šalis, labiau nei apie įprastus „geležinio trikampio“ parametrus – tikslą/apimtį, kaštus ir grafiką“ (Khan ir kt., 2014). Suinteresuotosios šalys (angl. *stakeholders*) – tai asmenys, grupės ar organizacijos, kurios gali turėti įtakos projektui arba būti paveiktos jo sprendimų, veiklos ar rezultatų (Engaging Stakeholders for Project Success, 2015). Šis apibrėžimas įneša papildomą aspektą – ne tik objektyvų įtakos projektui veiksnį, bet ir subjektyvų požiūrį, kuriuo pabrėžiama, kaip suinteresuotosios

šalys suvokia savo sąsają su projektu. Nors dauguma tyrėjų pateikia šios sąvokos apibrėžimą gana panašiai, galima rasti ir šios sąvokos papildymą, kuriame atsiskleidžia jos kompleksiskumas.

Suinteresuotųjų šalių teorija pabrėžia, kad suinteresuotosios šalys apima asmenis, organizacijas ir bendruomenes, kurios gali daryti įtaką projekto rezultatams arba būti jų paveiktos (Rahman ir kt., 2022). Jos gali būti klasifikuojamos pagal jų galią, interesus, elgesį ir daromą įtaką projektui (Nguyen & Mohamed, 2020). Taip pat, gali būti tiek vidinės, pavyzdžiui, projekto komandos nariai ir valdytojai, tiek išorinės, tokios kaip klientai, tiekėjai ar vietos bendruomenės (Albert ir kt., 2017). Khan dar prideda, kad kiekviena iš šių grupių į projektą gali įnešti materialų arba nematerialų indėlį, pavyzdžiui, žinias, išteklius ar kitokią paramą (Khan ir kt., 2014). Toks požiūris į suinteresuotąsias šalis atneša papildomo kompleksiskumo projektų valdymui, nes būtina suderinti skirtingų grupių poreikius ir interesus. Sunder teigia, kad projekto sėkmė priklauso nuo kitų suinteresuotųjų šalių sąveikos, intervencijų ir įsitraukimo kartu su projekto vadovu (Sunder M., 2016). Taigi pridedami tradicinė teoriją ir paimdami galią, legitimumą, aktualumą, būtina prie jos pridėti ir interesus, elgesį, įtaką ir suinteresuotųjų šalių įsitraukimo aspektus.

Kaip pažymi Khan ir kt. (2014), „visi projektai yra sumanyti, inicijuoti, suplanuoti, įgyvendinti, kontroliuojami, stebimi ir vertinami suinteresuotųjų šalių bei jų labui“. Tai rodo, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas yra esminis kiekviename projekto gyvavimo ciklo etape. Taikant holistinį požiūrį į suinteresuotąsias šalis, lengviau įsigilinti į jų lūkesčius ir palaikyti jų įsitraukimą viso projekto metu. Tam pasitarnauja ir papildomi komunikacijos bei kontrolės įrankiai, padedantys užtikrinti, kad tiek klientai, tiek projekto komanda, reguliavimo institucijos ar rėmėjai būtų aktyvus projekte.

Visi minėti autoriai sutinka su pagrindiniu suinteresuotųjų šalių apibrėžimu, tačiau teigia, kad tradicinis projekto valdymo kontekste naudojamas apibrėžimas yra per siauras. Daugeliui suinteresuotųjų šalių aspektų skiriama nepakankamai dėmesio arba jie lieka neišnagrinėti, ir tai gali daryti įtaką projekto rezultatui (ar jis bus sėkmingas, ar ne). Dėl šios priežasties, pasak Nguyen ir Mohamed (2020), tik 34 % projektų visiškai patenkina suinteresuotųjų šalių lūkesčius, o tai parodo, kad suinteresuotųjų šalių valdymas reikalauja gerokai daugiau dėmesio. Būtent todėl lankstus, prie situacijos prisitaikantis požiūris į suinteresuotųjų asmenų įtraukimą į patį projektą yra būtinas norint pasiekti sėkmingų rezultatų.

Atsispirdami nuo pagrindinių sąvokų apibrėžimų, toliau aptarsime suinteresuotųjų šalių identifikavimo ir analizės procesą projekte, išskirsime jų tipus bei aptarsime suinteresuotųjų šalių valdymo kriterijus, lemiančius projekto sėkmę.

1.2 Suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir analizė

Suinteresuotųjų šalių valdymas – tai procesas, kurio metu organizacija siekia atpažinti, įvertinti ir tinkamai valdyti santykius su skirtingomis suinteresuotųjų grupėmis. Šis procesas apima ir strategijų kūrimą bei jų įgyvendinimą, derinant suinteresuotųjų šalių poreikius bei lūkesčius su organizacijos tikslais (Tom Nguyen ir kt., 2020). Visų pirma, palaikydamas gerus santykius su svarbiausiomis suinteresuotosiomis šalimis, projektų vadovas gali užsitikrinti jų palaikymą projektui bei bendradarbiavimą, o tai tiesiogiai prisideda prie projekto įgyvendinimo. Na, o toks bendradarbiavimas leidžia kurti ilgalaikius ryšius, kurie padeda pasiekti numatytus organizacijos tikslus. Antra, įsiklausymas į suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir interesus suteikia galimybę laiku pastebėti bei valdyti galimas rizikas. Pavyzdžiui, jei projekto eiga kelia nepasitenkinimą tam tikrai bendruomenei, ji gali imtis veiksmų, kurie trukdytų projekto įgyvendinimui – kelti reikalavimus, inicijuoti protestus, rinkti parašus, sudaryti neigiamą projekto įvaizdį. Be to, organizacijos gebėjimas parodyti socialinę atsakomybę ir nuoširdžiai atsižvelgti į suinteresuotųjų šalių poreikius gali teigiamai paveikti jos reputaciją. Tokia praktika ne tik stiprina klientų lojalumą, bet ir gali paskatinti naujų investuotojų pritraukimą bei palengvinti bendradarbiavimą su viešosiomis institucijomis (Khan, Skibniewski ir Cable, 2019).

Taigi, jau ankstyvose projekto stadijose reikia tinkamai identifikuoti visas potencialias suinteresuotąsias šalis. Tam projektų vadovai pasitelkia įvairius įrankius ir metodus, kuriuos galima derinti priklausomai nuo konkretaus projekto sudėtingumo ir organizacijos veiklos specifikos.

Identifikavimo metodai: klausimynai, smegenų šturmas, suinteresuotųjų šalių analizė ar suinteresuotųjų šalių žemėlapių sudarymas (analizuojant suinteresuotąsias šalis, priskiriant jiems roles ar ieškant kas tas roles gali atlikti, taip pat galima priskirti kaip identifikavimo pratimą), dokumentų analizė (pasitelkiant išmoktas pamokas, istorinę informaciją, organizacinius procesus) (Mulcahys, 2018).

Metodo pasirinkimą lemia ne tik projekto pobūdis ar jo sudėtingumas, bet ir organizacijos kultūra. Taip pat, didesniuose inovacijų projektuose dažnai tenka taikyti kelis skirtingus įrankius ar metodus vienu metu, kad visgi būtų įtrauktos visos suinteresuotųjų šalių grupės. Taip pat, suinteresuotosios šalys ne visuomet turi vienodą įtaką projektui. Kai kurios jų yra labiau susijusios ir daro didesnę poveikį, todėl efektyvus jų valdymas reikalauja atsižvelgti į šių grupių skirtingus įsitraukimo lygius.

Identifikavus visas tai akimirkai žinomas suinteresuotąsias šalis, svarbu jas išanalizuoti. Tam reikalinga suprasti kokie gali būti atskiri jų tipai, nuo ko tai priklauso ir kaip būtent analizės dalis paskui lems kokią strategiją reikės pritaikyti.

1.3 Suinteresuotųjų šalių tipai

Suinteresuotosios šalių valdymo teorijoje, subjektai paprastai skirstomi į kelias kategorijas: pirminės/antrinės, aktyvios/pasyvios ar palaikančios/besipriešinančios. Ši klasifikacija padeda projektų vadovui geriau suprasti, kurios grupės daro didžiausią įtaką jų veiklai ir kaip šios grupės yra paveikiamos projekto ar organizacijos sprendimų.

1 lentelė. Suinteresuotųjų šalių kategorijos

Suinteresuotųjų šalių tipas	Aprašymas
Pirminės	Tai grupės, kurios turi tiesioginę įtaką projekto sėkmei. Jų interesai laikomi prioritetiniais, nes jos daro didžiausią ir reikšmingiausią įtaką (pvz., akcininkai, darbuotojai, klientai). Dažnai yra susaistytos kontraktiniais ar teisiniais įsipareigojimais.
Antrinės	Tai grupės, kurios neturi tiesioginių verslo santykių su organizacija, tačiau gali netiesiogiai paveikti projekto veiklą arba būti paveiktos jos sprendimų (pvz., žiniasklaida, nevyriausybinės organizacijos, visuomenė). Dažnai yra nepavaldžios ar nesusietos formaliais įsipareigojimais.
Aktyvios	Šios grupės tiesiogiai dalyvauja projekto veikloje ir daro jai įtaką. Jų veikla turi tiesioginį poveikį sprendimams ir veiksams (pvz., vadovai, investuotojai, reguliavimo institucijos).
Pasyvios	Šios grupės aktyviai nedalyvauja projekto veikloje, tačiau gali patirti jos poveikį. Jų interesai yra netiesioginiai, bet vis tiek svarbūs įvairiems sprendimams (pvz., vietos bendruomenės, vartotojai).
Projekto palaikymo / priešinimosi grupės	Suinteresuotosios šalys gali būti klasifikuojamos pagal tai, ar jos palaiko projektą, ar jam priešinasi. Šios grupės atlieka svarbų vaidmenį, nes organizacija turi derintis prie jų interesų ir poveikio projekto sėkmei.

Sudaryta darbo autoriaus pagal 28th RSEP Conference Proceedings (2022), Khan, A.Z., Skibniewski, M., Cable, J.H. (2018) ir Aaltonen, K., Jaakko, K., & Tuomas, O. (2008).

Nors patys aprašymai yra pakankamai tikslūs, svarbu paminėti, kad suinteresuotoji šalis gali keisti savo klasifikaciją priklausomai nuo susiklosčiusių aplinkybių. Tyrėjai atkreipia dėmesį, kad tipiškas suinteresuotųjų šalių klasifikavimo metodas suteikia tik statinę situacijos vaizdą ir pabrėžia poreikį suprasti dinamišką suinteresuotųjų šalių atributų prigimtį (Aaltonen ir kt., 2008). Daugelis analizės metodų turi esminį trūkumą – jie negeba pilnai atspindėti suinteresuotųjų šalių vaidmenų kompleksiskumo inovacijų

projektuose (Knox ir kt., 2025). Tokios klasifikacijos dažnai nepaiso to, kad šalių įtaka ir pozicijos gali kisti priklausomai nuo besikeičiančių ekonominių, politinių ar socialinių sąlygų. Dėl šios priežasties svarbu nuolat peržiūrėti ir vertinti suinteresuotųjų šalių situaciją projekto metu.

Taip pat, norėčiau pateikti dar vieną klasifikacijos pavyzdį, kurį pateikia Vos ir Achterkamp, kuris atspindi labiau į inovacijas nukreiptą klasifikaciją (žiūrėti 2 lentelę):

2 lentelė. Suinteresuotųjų šalių kategorijos inovaciniuose projektuose

Rolė	Apibrėžimas
Aktyviai ir pasyviai dalyvaujantys	Dalyvaujančia šalis yra bet kuri grupė ar individas, kuris gali (1) daryti įtaką inovacijos tikslų pasiekimui; arba (2) būti paveiktas šių tikslų pasiekimo. Pirmoji kategorija yra aktyviai dalyvaujantieji, antroji - pasyviai dalyvaujantieji.
Klientas	Klientas yra šalis, kurios tikslai yra įgyvendinami per inovaciją.
Sprendimų priėmėjas	Sprendimų priėmėjas nustato reikalavimus inovacijai ir vertina, ar inovacija atitinka šiuos reikalavimus.
Dizaineris	Dizaineris prisideda savo žiniomis prie inovacijos proceso ir yra atsakingas už (laikinus) pristatymus.
Pasyviai dalyvaujantys / Atstovas	Pasyviai dalyvaujantieji yra paveikti inovacijos projekto rezultatų, tačiau neturi galimybės daryti įtakos rezultatams. Atstovas yra asmuo, paskirtas veikti kito, t. y. pasyviai dalyvaujančio asmens, vardu.

Sudaryta darbo autorius pagal Ulrich 1987 (Vos ir Achterkamp, 2006)

Lentelėje nurodytos rolės ir jų įtaką inovaciniams projektams. Visos šios rolės nėra atsitiktinės, jos atspindi naujų produktų kūrimo procese, o pats autorius pabrėžia, kad tai, kas išskiria inovacijų procesus nuo kasdinių operacijų, yra tai, jog inovacijos dažniausiai vystomos per projektus, kurie turi aiškią pradžios fazę, kelis vystymo etapus ir tam tikrą, kartais miglotą, pabaigos tašką. Svarbu pažymėti, kad inovacijų projektai reikalauja ypatingo dėmesio tiek vidinėms, tiek išorinėms suinteresuotosioms šalims, nes jų įsitraukimas yra būtinas viso proceso metu. Šis procesas apima inicijavimo, vystymo, įgyvendinimo arba užbaigimo ir priežiūros fazes (Vos & Achterkamp, 2006).

Kodėl svarbu parodyti abi lenteles? Pirmą lentelę pateikia esmines grupes, kurias privaloma išsiginčinti, nuo to labai smarkiai priklauso kokią valdymo strategiją turėsime pasirinkti, o antra lentelė leidžia pasižiūrėti į inovacinių projektų specifiką ir aiškiai apibrėžti ir tam tikras roles (klientas, sprendimų priėmėjas ar dizaineris), nes be šitų rolių inovacijos gali strigti dėl neaiškių reikalavimų, lėtų sprendimų

priėmimo procesų ar kūrybinės vizijos trūkumo. Pirma lentelė turėtų būti kaip pagrindas, o antra – atspindėti projekto dinamiškumą ir kaip svarbu yra įtraukti suinteresuotąsias šalis į bendrą kūrimo procesą.

Suinteresuotųjų šalių klasifikacija yra dinamiška. Ekonominės krizės ar rinkos pokyčiai lemia nuolatinius šių šalių lūkesčių, poreikių ir vaidmenų pokyčius projekte. Pavyzdžiui, krizės metu klientai, kurie anksčiau dalyvavo pasyviai, gali pradėti aktyviau reikšti savo interesus, keldami į viršų klausimus dėl palankesnių sąlygų, reikalavimus mažinti kainas. Panaši tendencija matoma ir vyriausybių veikloje: įprastai stebėtojų vaidmenį atliekančios valstybės institucijos ekonominių sukrėtimų laikotarpiu tampa aktyviais veikėjais, priimdami naujus reguliacinius sprendimus. Tokie pokyčiai skatina projektų vadovus nuolat atnaujinti suinteresuotųjų šalių poreikių vertinimą ir lanksčiai koreguoti valdymo strategijas. Pavyzdį turėjome ir Lietuvoje, kai 2023 metais, reaguodama į finansinius iššūkius ir siekdama sustiprinti šalies biudžetą, vyriausybė įvedė solidarumo mokestį bankams. Šis sprendimas užtikrino papildomas lėšas svarbioms valstybės sritims, pavyzdžiui, gynybai, ir kartu parodė, kad vyriausybė iš pasyvios stebėtojos gali tapti aktyvia suinteresuotąja šalimi.

Kaip matome, suinteresuotųjų šalių vaidmenys nuolat kinta, priklausomai nuo ekonominių ir politinių aplinkybių. Organizacijos, siekdamos išlaikyti veiklos efektyvumą, turi taikyti lanksčias ir nuolat atnaujinamas suinteresuotųjų šalių valdymo strategijas. Šis gebėjimas prisitaikyti tampa ypač svarbus inovacijų projektuose, kuriuose aplinkos dinamika ir naujų reikalavimų atsiradimas reikalauja greitos reakcijos bei gebėjimo strategiškai valdyti suinteresuotųjų šalių poreikius.

1.4 Suinteresuotųjų šalių prioretizavimas projekto metu

Kaip jau išsiaiškinome, suinteresuotųjų šalių valdymas inovacijų projektuose nėra vienkartinis veiksmas – tai nuolatinis procesas, kuriame kiekvienoje projekto fazėje gali kisti ne tik asmenų ir grupių rolės, bet ir atsirasti naujų suinteresuotųjų šalių. Todėl, norint užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą ir sprendimų priėmimą, svarbu ne tik atlikti identifikavimo bei analizės etapus, bet ir aiškiai suprasti, kurios suinteresuotosios šalys yra kritinės projekto sėkmei, o kurios – mažiau reikšmingos tam tikru metu.

Būtent šią dinamiką atspindi Vos & Achterkamp (2006) iškeliamas esminis klausimas: „kuriame projekto etape identifikuotos šalys turėtų įsitraukti ir atlikti savo funkcijas?“. Atsakant į šį klausimą, dažniausiai remiamasi Mitchell, Agle ir Wood (1997) sukurta Suinteresuotųjų šalių svarbos (*angl.* Salience) teorija, kuri leidžia organizacijoms ir vadovams prioretizuoti suinteresuotąsias šalis pagal tris pagrindinius kriterijus: galią, legitimumą ir aktualumą. Šis modelis suteikia projektų vadovams standartą, pagal kurį galima įvertinti, kurios suinteresuotosios šalys turi didžiausią įtaką projekto eigai ir kurias būtina aktyviai

valdyti. Remiantis šia metodologija, suinteresuotosios šalys gali būti klasifikuojamos į kelias grupes, atsižvelgiant į jų (žr. 3 lentelę, kurioje pateikta klasifikacija, jos aprašymas ir kodėl tai yra svarbu):

3 lentelė. Mitchell, Agle ir Wood modelio pagrindiniai svarbos kriterijai

Atributas	Aprašymas	Detalės
Galia	Suinteresuotųjų šalių galia apibrėžiama kaip gebėjimas pasiekti norimus rezultatus. Vadovybei galingesnių suinteresuotųjų šalių reikalavimai atrodo svarbesni.	Galios pagrindas dažniausiai siejamas su išteklių tipu, naudojamu šiai galiai įgyvendinti. Tai gali būti: (1) prievartiniai ištekliai (pvz., jėga ar grėsmės), (2) utilitariniai ištekliai (pvz., finansiniai ar materialiniai ištekliai), (3) normatyviniai ištekliai (pvz., moralinė ar socialinė įtaka).
Legitimumas	Kuo labiau teisėti suinteresuotųjų šalių reikalavimai, tuo labiau tikėtina, kad įmonės į juos reaguos teigiamai.	Legitimumas suprantamas kaip „bendras suvokimas arba prielaida, kad subjekto veiksmai yra pageidaujami, tinkami ar priimtini tam tikroje socialiai sukonstruotoje normų, vertybių ir įsitikinimų sistemoje“.
Aktualumas	Skubumas apibrėžiamas kaip laipsnis, kuriuo suinteresuotųjų šalių reikalavimai reikalauja neatidėliotino dėmesio.	Skubumas remiasi dviem atributais: (1) laiko jautrumu – kiek vadovybės delsimas yra nepriimtinas suinteresuotosioms šalims, ir (2) svarba – reikalavimo reikšmingumas suinteresuotosioms šalims.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Aaltonen, K., Jaakko, K., & Tuomas, O. (2008).

Nors šis modelis yra plačiai naudojamas projektų valdymo srityje, jis turi ir tam tikrų trūkumų. Vienas iš jų – subjektyvumas, nes šalių svarba priklauso nuo vadovų interpretacijos, kuri gali būti šališka. Pagrindinė suinteresuotųjų šalių svarbos modelio idėja, kuri apibrėžia suinteresuotųjų šalių svarbą pagal jų galią, legitimumą ir aktualumą, su laiku evoliucionavo, įtraukiant ir kitus aspektus. Suinteresuotųjų šalių identifikavimo ir svarbos sistema (angl. *Stakeholder Identification and Salience Framework*), sukurta Agle ir kt. (1999), išplėtė pradinę koncepciją, akcentuodama ne tik suinteresuotųjų šalių svarbos vertinimą, bet ir tai, kaip jos turėtų būti atpažįstamos ir vertinamos organizacijos kontekste. Tuo tarpu suinteresuotųjų šalių įtakos modelis (angl. *Stakeholder Influence Model*), sukurtas Jawahar ir McLaughlin (2001), pridėjo, kad įvairios suinteresuotųjų šalių grupės gali daryti tiek tiesioginę, tiek netiesioginę įtaką sprendimų priėmimui per visą projekto gyvavimo ciklą (Wood ir kt., 2021). Pavyzdžiui, suinteresuotoji šalis, kuri turi galią ir

aktualumą projektui, bet neturi legitimumo ar susidomėjimo projektu, ne visada yra pavojinga (Sunder M., 2016). Šie veiksniai gali labai skirtis priklausomai nuo konkretaus konteksto, todėl projekto vadovui svarbu įvertinti ne tik objektyvius kriterijus, bet ir žmogiškąjį aspektą - sprendžiant, kuriai kategorijai priskirti suinteresuotąją šalį, reikšmingą vaidmenį gali atlikti ir paties asmens asmeninės savybės bei elgesys. Suinteresuotųjų šalių svarbos modelis padeda nustatyti, į kurias suinteresuotąsias šalis reikia nukreipti didžiausią dėmesį. Jis leidžia identifikuoti strateginius prioritetus, kurių pagrindu gali būti taikomos skirtingos suinteresuotųjų šalių įtraukimo ir valdymo strategijos.

Nors taikomi įvairūs klasifikavimo modeliai – nuo tradicinių, paremtų galia, legitimumu ir aktualumu, iki inovacijų projektuose dažnai naudojamų vaidmenų, tokių kaip klientas, sprendimų priėmėjas ar dizaineris, – svarbu suprasti, kad šių šalių vaidmenys projekte gali kisti ir iš tiesų keičiasi. Dėl ekonominių, politinių ar socialinių pokyčių suinteresuotųjų šalių įtaka gali keistis: kai kurios iš jų tam tikrose projekto fazėse gali tapti aktyvesnės, o kitos – prarasti dalį savo įtakos. Ši analizė padeda ne tik įvertinti, kaip konkreti suinteresuotoji šalis veikia projektą – teigiamai ar neigiamai, – bet ir išsiaiškinti jos lūkesčius bei pasirinkti tinkamiausią valdymo strategiją. Toks požiūris leidžia projektų vadovams ne tik veiksmingiau planuoti šalių įtraukimą, bet ir laiku atpažinti galimas rizikas.

1.5 Suinteresuotųjų šalių valdymo ir įtraukimo strategijos

1.5.1 Suinteresuotųjų šalių valdymo svarba ir procesas

Suinteresuotųjų šalių valdymo procesas apima keletą esminių etapų: jų identifikavimą, analizę, prioritetų nustatymą ir, galiausiai, veiksmingų strategijų kūrimą bei įgyvendinimą, siekiant užtikrinti, kad šių asmenų įtaka būtų nukreipta projekto sėkmei (Khan, Skibniewski ir Cable, 2019, p. 2). Svarbu aiškiai atskirti skirtingus suinteresuotųjų šalių valdymo aspektus ir įvertinti, kaip pasirinktos įtraukimo strategijos gali turėti įtakos projekto eigai ir galutiniams rezultatams. Dažnai yra pasitelkiama sąvoka „suinteresuotųjų šalių valdymas“, kuri apima viską, kas yra susiję su suinteresuotomis šalimis. Tačiau šiam tyrimui buvo pasirinkta Khan, Skibniewski, & Cable siūlymas išskirti sąvokas „valdymas“ ir „įtraukimas“:

- „valdymas“ skirtas projekto sąveikai su pirminiais suinteresuotaisiais asmenimis
- „įtraukimas“ skirtas antrinių suinteresuotųjų asmenų valdymui (Khan, Skibniewski, & Cable, 2019, p.2)

Šias grupes svarbu atskirti, nes tai tiesiogiai susiję su pasirenkama strategija:

- pirminių suinteresuotųjų atveju siekiama užtikrinti projekto tikslų pasiekimą, laikantis sąnaudų, laiko ir kitų apribojimų, bei patenkinti kliento lūkesčius

- antrinių suinteresuotųjų atveju stengiamasi sumažinti arba pašalinti esamą pasipriešinimą projektui ir užkirsti kelią jo atsiradimui ateityje, taip pat pasinaudoti jų geranoriškumu, žiniomis ir parama (Khan, Skibniewski, ir Cable, 2019, p.2)

Supaprastinat tyrėjų sąvokas, galima teigti, kad pirmines suinteresuotąsias šalis reikia „valdyti“, nes be jų tiesiog nevyktų projektas, jos yra per daug svarbios, o antrines suinteresuotąsias šalis reikia „įtraukti“, nes jos gali labai smarkiai prisidėti prie projekto rezultato. Na, o pritaikant teoriją, kad suinteresuotųjų šalių galia, legitimumas, aktualumas, įtaka projektui gali kisti projekto metu, svarbu kuo anksčiau įtraukti visas šalis į projektą (kuo anksčiau priklausomai nuo situacijos). Dėl laiko, Khan, Skibniewski ir Cable siūlo tokį planą: „[aut. pastaba: Susisiekti su antrinėmis suinteresuotomis šalimis] pageidautina dar prieš oficialią projekto pradžią ir jam pereinant į planavimo etapą, kai suinteresuotųjų šalių analizės proceso metu tampa prieinama išsamesnė informacija apie nustatytas suinteresuotąsias šalis, ypač antrines, jų valdymo ir įtraukimo strategijos turi tapti tikslingesnės, įtraukesnės ir labiau išgrynintos“ (Khan, Skibniewski, ir Cable, 2019, p.3).

Taip pat, mokslininkas Heiden papildė šią sąvoką pridėdama labai svarbų vertybinį aspektą, nes visgi suinteresuotosios šalys nustato kuria linkme turi eiti projektas: „Įtraukti suinteresuotąsias šalis – tai nuolatinis procesas, kurio metu siekiama pasitelkti atrinktų asmenų žinias, patirtį, sprendimų priėmimo gebėjimus ir vertybes, kad būtų sukurta bendra situacijos samprata ir priimami tinkami, skaidrūs bei veiksmingi sprendimai“ (Heiden & Saia, 2021). Kiti tyrėjai pažymi, kad suinteresuotųjų asmenų įtraukimas gali turėti ir neigiamų pasekmių, tokių kaip „galios disbalanso stiprinimas, nesusipratimų sukėlimas ar jų pabloginimas, bei sprendimų priėmimo delsimas“ (Haddaway ir kt., 2017). Tokios situacijos gali kilti dėl to, nes skiriant daug dėmesio suinteresuotųjų šalių valdymui, būtina investuoti daugiau laiko ir išteklių į kiekvienos grupės ar atskiro asmens analizę (Heiden & Saia, 2021; Haddaway ir kt., 2017). Be to, tai ar projekto vadovas šališkas, taip pat gali turėti įtakos netiksliam grupių identifikavimui – kai kurios šalys gali būti nepagrįstai priskirtos mažiau svarbioms, o kitoms, priešingai, suteikiama neadekvati pirmenybė. Tačiau šios neigiamos pasekmės nereiškia, kad reikia vengti įsitraukimo į projektą, o labiau parodo, kad netinkamai suplanuotas, suinteresuotųjų šalių valdymas ar netinkama komunikacija gali sukelti sunkumų (Haddaway ir kt., 2017). Iš kitos pusės, Suvvari ir Saxena pabrėžia, kad tikslingas suinteresuotųjų šalių įtraukimas gali sumažinti: suinteresuotųjų šalių nusivylimą ar pasipiktinimą, vėlavimus gaunant patvirtinimus, neišspręstas pagrindines problemas, suinteresuotųjų šalių palaikymo trūkumą, žemą projekto komandos moralę, projekto vėlavimus, būtinybę atlikti reikšmingus pataisymus ir papildomas išlaidas (Sunil Kumar Suvvari & Dr. Vimal Deep Saxena, 2023).

Efektyvus suinteresuotųjų šalių įtraukimas nėra vien mechaninis procesas – jis priklauso ne tik nuo pasirinktų strategijų, bet ir nuo gilesnio supratimo apie šių šalių motyvus bei lūkesčius bendradarbiaujant. Siekiant sėkmingo įtraukimo, neužtenka vien formalių procedūrų – tam būtinas ir pasitikėjimu bei abipuse nauda grįstas požiūris, leidžiantis kurti tvarius santykius tarp projekto dalyvių.

Veiksminga komunikacija ir skaidrumas čia atlieka itin svarbų vaidmenį – jie padeda palaikyti ilgalaikį bendradarbiavimą ir skatina aktyvų suinteresuotųjų šalių dalyvavimą projekto eigoje (Sterling ir kt., 2017). Tad šių šalių valdymas apima procesų organizavimą, socialinius bei emocinius aspektus, kurie gali tiesiogiai lemti projekto sėkmę. Todėl siekiant tikro suinteresuotųjų šalių įsitraukimo svarbu neapsiriboti formaliomis priemonėmis, o lanksčiai reaguoti į skirtingų grupių poreikius ir lūkesčius.

Suinteresuotųjų šalių įtraukimo strategijos apima jų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus, nuolatinio ryšio palaikymą bei iššūkių sprendimą, daugiausia dėmesio skiriant šių šalių poreikių ir lūkesčių prioritetų nustatymui (Azzahra ir kt., 2023). Toks įtraukimas reikalingas tam, kad suinteresuotosios šalys aktyviai dalyvautų ne tik projekto įgyvendinime, bet ir sprendimų priėmimo procesuose, taip iš anksto mažinant galimų konfliktų ir nepasitenkinimo riziką (Azzahra ir kt., 2023). Įtraukimas padeda ne tik spręsti iškylančias problemas, bet ir kurti palankesnę aplinką pokyčiams, kurie yra neišvengiama kiekvieno projekto dalis. Esminė prielaida čia yra ta, kad kuo labiau žmonės įsitraukia į kūrimo procesą, tuo lengviau jie priima pokyčius. Tokiu atveju projekto vadovas gali tikėtis suburti platesnį „projekto čempionų“ ratą – žmonių, kurie patys tikėdami projektu, skleidžia teigiamą žinią apie jo rezultatus. Vis dėlto, norint išlaikyti šį entuziazmą ir užtikrinti ilgalaikį suinteresuotųjų šalių įsitraukimą, būtina atsižvelgti į tai, kad skirtingos grupės gali turėti prieštarigus tikslus ir nevienodas darbotvarkes. Būtent šios įvairovės nepaisymas dažnai apsunkina bendradarbiavimą ir kelia papildomų iššūkių projekto eigai (Knox ir kt., 2025). Todėl siekiant užtikrinti efektyvų suinteresuotųjų šalių įtraukimą, svarbu pasirinkti tam tikram projektui ir jo dalyvių lūkesčiams tinkamiausius metodus.

1.5.2 Įtraukimo metodų pasirinkimas

Kadangi suinteresuotųjų šalių įtraukimas nėra vienkartinis veiksmas, o nuolatinis procesas, jo sėkmė priklauso ne tik nuo pasirinktos strategijos, bet ir nuo tinkamai parinktų metodų, kurie leidžia efektyviai įtraukti skirtingas grupes į projektą.

Įtraukimo procesą reikia vertinti ne kaip statišką reiškinį, o kaip nuolat vykstantį veiksmą, kuris formuojamas per kasdienes rutinas, elgesio normas, pasakojimus ir organizacijos narių taikomas procedūras (Knox ir kt., 2025). Todėl projekto metu, privaloma ne tik nuolat palaikyti ryšį su suinteresuotomis šalimis, bet ir atsižvelgiant į projekto kontekstą, bei dalyvių lūkesčius, taikyti skirtingus įtraukimo metodus.

Įtraukimo metodai gali svyruoti nuo to kaip skleidžiama informacija, tokių kaip informaciniai renginiai ir naujienlaiškiai, iki dialogu grįstų metodų, tokių kaip seminarai, fokus grupės ir patariamiosios tarybos. Dažniausiai sėkmingiausias būdas yra tiesioginis bendravimas akis į akį (Sunil Kumar Suvvari & Dr. Vimal Deep Saxena, 2023). Vis dėlto įtraukimo metodų efektyvumas priklauso ir nuo platesnio konteksto – ar suinteresuotosios šalys yra tik konsultuojamos, ar jos tampa aktyviais inovacijų kūrėjais? Knox išskiria dvi įtraukimo perspektyvas, ar suinteresuotosios šalys yra valdomos ar rezultatas yra kuriamas kartu su jomis:

4 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo perspektyvos ir jų įtaka inovacijoms

Perspektyva	Aprašymas	Įtaka inovacijoms	Kaip įtraukti suinteresuotąsias šalis?
Suinteresuotųjų šalių valdymas	Viešojo sektoriaus organizacijos valdo suinteresuotąsias šalis per konsultacijas.	Suinteresuotosios šalys gali išreikšti palaikymą arba pasipriešinimą inovacijoms, teikti įžvalgas dizaino procesui ir didinti viešojo sektoriaus atskaitomybę.	Suinteresuotųjų šalių analizė, veiklos stebėseną, seminarai, fokus grupės, apklausos, internetiniai forumai.
Suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas (angl. <i>Co-creation</i>)	Suinteresuotosios šalys aktyviai kuria inovacijų iniciatyvas kartu su viešojo sektoriaus organizacijomis.	Suinteresuotosios šalys turi galią priimti sprendimus dėl inovacijų dizaino ir įgyvendinimo.	Inovacijų laboratorijos, verslo akseleratoriai, hakatonai, atviri iššūkiai.

Lentelė sudaryta Knox, S., Marin-Cadavid, C., & Oziri, V. (2025)

Suinteresuotųjų šalių valdymo klasifikacija padeda suprasti vyraujančias valdymo logikas ir pokyčius, ji turi vieną trūkumą – viskas grindžiama prielaida, kad suinteresuotųjų šalių įsitraukimas yra nekintantis ir visapusiškas. Tačiau tai nepakankamai atsižvelgia į projektų komandų gebėjimą strategiškai įtraukti suinteresuotąsias šalis į inovacijų procesą. Suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas skiriasi nuo jų valdymo tuo, kad skatina lygiavertį bendradarbiavimą, atsisakant tradicinės galios ir kontrolės sistemos. Ji pabrėžia, kad suinteresuotosios šalys nėra tik stebėtojai, o partneriai, galintys aktyviai prisidėti prie naujovių kūrimo ir prisidėti prie didesnės vertės visuomenei (Knox ir kt., 2025). Dėl šios priežasties vien klasifikuoti

suinteresuotąsias šalis nepakanka – būtina apgalvoti, kaip jas įtraukti strategiškai ir aktyviai, siekiant ne tik ilgalaikio bendradarbiavimo, bet ir galimų konfliktų prevencijos. Aiški strategija ir planas leidžia nuo pat pradžių kurti tvirtus santykius su suinteresuotosiomis šalimis, jiems proaktyviai įsitraukti ir formuoti pasitikėjimu grįstą bendradarbiavimo kultūrą. Priešingu atveju, kai suinteresuotųjų šalių įtraukimas pradedamas tik iškilus pirmai problemai ar krizei, bendradarbiavimas tampa tik reakcija į iššūkius, o ne jų prevencija (Prieto, 2015).

Prieto pasitelkia Įtakos ir Interesų analize ir prideda siūlomą strategiją:

- Aukštos įtakos ir aukšto intereso suinteresuotosios šalys reikalauja visapusiško ir nuolatinio valdymo – jos turi būti įtrauktos į projekto sprendimų priėmimo procesus, palaikant nuolatinį ryšį, organizuojant reguliarius susitikimus ir naudojant tikslinę komunikaciją, atsižvelgiant į jų individualius klausimus.
- Aukštos įtakos, tačiau mažo intereso suinteresuotosios šalys turi būti pripažintos ir patenkintos, užmezgant su jomis stipresnius santykius, įtraukiant į periodinę komunikaciją bei pasitelkiant jų patirtį ar patarimus sprendimų priėmimo procese.
- Žemos įtakos, tačiau aukšto intereso suinteresuotosios šalys turėtų būti informuojamos ir jų nuomonė aktyviai išklausoma – svarbu įtraukti jas į reguliarią komunikaciją, organizuoti apklausas, rinkti grįžtamąjį ryšį ir užtikrinti, kad jų idėjos būtų įvertintos bei pritaikytos, jei tai naudinga projektui.
- Žemos įtakos ir mažo intereso suinteresuotosios šalys turėtų būti tiesiog stebimos, palaikant reguliarią, tačiau minimalią komunikaciją, siekiant užtikrinti, kad jos neigiamai nepaveiktų projekto eigos.

Toks diferencijuotas suinteresuotųjų šalių įtraukimo modelis padeda efektyviai valdyti santykius su įvairiomis grupėmis, optimizuojant komunikaciją ir resursų paskirstymą (Prieto, 2015).

Tačiau svarbu pažymėti, kad būtent toks modelis yra šiek tiek griežtesnis, nei senesnės F. Davidsono (1998) pasiūlytos strategijos: Informuoti, Konsultuoti, Įtraukti, Bendradarbiauti ar Įgalinti.

5 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo strategijos

Įtraukimo lygis	Aprašymas
Informuoti	Nuolat teikiama informacija apie projekto veiklas ir pasiekimus.

Konsultuoti	Klausomasi suinteresuotųjų šalių nuomonės, ieškoma idėjų ir teikiamas grįžtamasis ryšys.
Įtraukti	Suinteresuotųjų šalių pasiūlymai įtraukiami į projekto veiklas ir kryptis, jos kviečiamos dalyvauti veiklose.
Bendradarbiauti	Suinteresuotosios šalys kviečiamos teikti patarimus, jų idėjos ir rekomendacijos įtraukiamos į projektą.
Įgalinti	Suinteresuotųjų šalių aktyvus įtraukimas į projekto veiklų įgyvendinimą, jos dalyvauja sprendimų priėmimo ir daro tiesioginę įtaką projekto rezultatams.

Lentelė sudaryta pagal Davidsono schema, paimta iš straipsnio Bamzai-Dodson, A., Cravens, A. E., Wade, A. A., ir McPherson, R. A. (2021)

Prieto (2015) ir Davidsono (1998) modeliai siūlo skirtingus požiūrius į suinteresuotųjų šalių įtraukimą. Prieto modelis, remdamasis įtakos ir intereso kriterijais, siūlo keturias suinteresuotųjų šalių valdymo strategijas – nuo visapusiško įtraukimo iki minimalaus stebėjimo, priklausomai nuo šalių svarbos projektui. Toks metodas leidžia tiksliai nustatyti valdymo intensyvumą ir efektyviau paskirstyti komunikaciją. Savo ruožtu, Davidsono schema įtraukimo lygį vertina pagal dalyvavimo aktyvumą – nuo informavimo iki visiško įgalinimo, kai suinteresuotosios šalys tampa aktyviais sprendimų priėmimo proceso dalyviais. Nors Prieto modelis labiau orientuotas į struktūruotą ir strateginį valdymą, Davidsono požiūris akcentuoja dalyvavimo laipsnišką stiprinimą, suteikiant suinteresuotosioms šalims vis daugiau sprendimų priėmimo galios.

Taip pat, siekiant didesnio laisvumo ir pritaikomumo nenuspėjamai projekto situacijai, pateiksiu ir Khan, Skibniewski, ir Cable siūlomą strategijos planą, kuris yra pateiktas būtent pagal suinteresuotųjų šalių elgseną. Būtent tai, kad projekto vadovai turi pritaikyti savo veiksmus ir prie suinteresuotųjų šalių elgsenos, labai smarkiai parodo, kad situacija dinamiška, kintanti - žmogiška. Tai ypač svarbu inovacijų projektuose, kur reakcijos į pokyčius dažnai būna labai įvairios.

6 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo strategijos pagal jų elgseną

Suinteresuotųjų šalių elgsenos kategorija	Bendravimo tikslas
Palaikančios (aktyvūs, pasyvūs)	• Pristatymas: Spręsti palaikančių suinteresuotųjų šalių rūpesčius. • Konvertavimas: Paversti pasyviuos palaikančius asmenis į aktyvius. • Atgrasymas: Užkirsti kelią aktyvių palaikančių tapimui pasyviais ar priešiškais. • Stiprinimas: Didinti palaikančiųjų skaičių ir paramos intensyvumą. • Mobilizavimas: Skatinti suformuoti vieningą paramos frontą. • Įtikinimas: Skatinti naudoti įtaką projekto palaikymui.

Neutralios (abejingi)

Priešiškos (aktyvios, pasyvios)

- Išlaikymas: Išlaikyti palaikančių suinteresuotųjų susidomėjimą.
- Dalyvavimas: Įtraukti naudingą informaciją ir pasiūlymus.
- Konvertavimas: Paversti abejingas šalis į palaikančias.
- Prevencija: Užkirsti kelią jų tapimui priešiškomis.
- Prisitaikymas: Spręsti priešiškų šalių rūpesčius.
- Sąmoningumas: Įtikinti, kad projektas joms naudingas.
- Kompensacija: Padengti bet kokius patirtus nuostolius.
- Skaldymas: Skatinti nesantaiką tarp priešiškų grupių.
- Derybos: Įtraukti į dialogą ir mažinti priešinimąsi.
- Prevencija: Užkirsti kelią pasyvių priešiškų tapimui aktyviais.
- Skatinimas: Suteikti paskatas mainais už priešiškojo mažinimą.

Lentelė sudaryta pagal Khan, Skibniewski, ir Cable, 2019, p.8.

Suinteresuotųjų šalių įtraukimas yra vienas iš būtiniausių etapų projekto eigoje, kuris turi didžiausią įtaką galutiniam vartotojui ir gali lemti esminius projekto sėkmės aspektus, o pagrindinis tikslas projektų vadovui - sukurti tokią atmosferą, kur projektų vadovas kartu su kitais projekto dalyviais kuria kartu rezultatą, o ne tiesiog kaip dar vieną papildomą sritį projekto eigoje, kurią turi „prižiūrėti“ projektų vadovas.

1.6 Suinteresuotųjų šalių valdymo sėkmės rodikliai

Standartiniai projekto KPI (*angl.* Key Performance Indicators) dažniausiai apima laiko, biudžeto ir kokybės rodiklius, tačiau suinteresuotųjų šalių valdymo kontekste būtina įtraukti ir pridėtinės vertės rodiklį. Šis rodiklis gali būti kiekybinis – išreikštas konkrečiais skaičiais, numatytais projekto pradžioje ar suformuotais eigoje, arba kokybinis, kurį gali vertinti tik pagrindiniai naudos gavėjai.

Pasak Pirozzi (2017), suinteresuotųjų šalių santykiai yra pagrindinė projekto vertės dalis, nes kiekviename projekte:

- Patys suinteresuotieji asmenys yra vertybė, kuri yra esminė projekto egzistavimui ir jo apibrėžimui
- Jie kuria vertę, kuri yra įtraukta į projekto veiklas ir rezultatus
- Jie leidžia keistis verte, perduodant projekto rezultatus suinteresuotosioms grupėms (Pirozzi, 2018)

Suinteresuotųjų šalių valdymas nėra vien strateginis planas – tai procesas, tiesiogiai susijęs su projekto sėkme ir ilgalaikė verte. Dėl šios priežasties svarbu neapsiriboti vien įsitraukimo rezultatų vertinimu projekto pabaigoje, bet nuolat stebėti ir, esant poreikiui, koreguoti suinteresuotųjų šalių įtraukimą viso projekto metu. Tokiu būdu galima užtikrinti, kad galutiniai rezultatai atitiktų tiek organizacijos, tiek suinteresuotųjų šalių lūkesčius.

Kyla klausimas, kaip nustatyti, ar suinteresuotųjų šalių valdymas buvo veiksmingas? Tyrėjai pažymi, kad sėkmingas projektas grindžiamas aiškia ir veiksminga komunikacija tarp suinteresuotųjų šalių, kliento

ir projekto komandos (Azzahra ir kt., 2023). Tai apima ne tik informacijos pateikimą, bet ir tinkamai parinktą komunikacijos strategiją, lūkesčių derinimą bei aktyvų įsitraukimą į sprendimų priėmimo procesus.

Siekiant įvertinti įtraukimo sėkmę, būtina fiksuoti, kaip suinteresuotosios šalys prisidėjo prie projekto formavimo ir įgyvendinimo. Toks vertinimas skatina skaidrumą, stiprina pasitikėjimą ir leidžia nustatyti, kurie metodai buvo veiksmingiausi valdant jų lūkesčius. Ši analizė taip pat suteikia galimybę nuolat tobulinti suinteresuotųjų šalių įtraukimo praktiką būsimuose projektuose.

1.7. Finansinių inovacijų projektų valdymo ypatumai ir iššūkiai

Šiame skyriuje analizuojama finansų sektoriaus specifika – nuo griežtų reguliavimo reikalavimų iki aukštų klientų lūkesčių – ir jų įtaka inovacijų projektams bei suinteresuotųjų šalių valdymui, kuris yra šio tyrimo pagrindinė tema. Toks konteksto pristatymas yra svarbus siekiant geriau suprasti aplinką, kurioje veikia tyrimo dalyviai, ir įvertinti, kokios įžvalgos jau yra pateiktos teorinėje literatūroje.

1.7.1 Finansinių inovacijų projektų raida ir reikšmė

Inovacijų projektai finansų sektoriuje yra pakankamai populiarūs ekonomikos kontekste. Fintech pirminė sąvoka tiesiog sujungia finansų ir informacinių technologijų sąveiką. Žiūrint giliau, Fintech – tai technologijų naudojimas siekiant kurti ir tobulinti finansines paslaugas (Thakor, 2020).

7 lentelė. Fintech sąvokos raidos etapai

Laikotarpis	Svarbiausi įvykiai	Pagrindinė įtaka
1866 – 1967	- Pirmojo transatlantinio kabelio nutiesimas. - Telegrafas.	Greitas finansinės informacijos, sandorių ir mokėjimų perdavimas.
1967 – 2008	- Elektroniniai mokėjimai ir atsiskaitymų sistemos. - Bankomatai ir internetinė bankininkystė.	Informacinių technologijų naudojimas tradicinių finansinių institucijų paslaugų ir produktų tobulinimui.
2008 – dabar	Nauji rinkos dalyviai naudoja technologijas, kad teiktų finansines paslaugas tiesiogiai klientams, apeidami tradicinius tarpininkus.	Naujas konkurencinis kraštovaizdis finansinėms institucijoms.

Viena iš pagrindinių fintech atsiradimo priežasčių yra tai, kad, nors informacinės technologijos sumažino įvairių produktų – nuo kompiuterių iki automobilių – kainas ir pagerino jų funkcionalumą, finansinio tarpininkavimo vieneto kaina per pastarąjį šimtmetį iš esmės nepakito (Thakor, 2020). Taigi, po

2008 metų ekonominės krizės, įvyko pokytis rinkoje – pradėjo kurtis technologijų įmonės, kurios kūrė tas pačias bankines paslaugas, tačiau jos buvo pigesnės ir labiau prisitaikiusios prie vartotojų naujų įpročių – lengvai prieinamos, pasiekiamos bet kuriuo paros metu (G. Žilinskij, K. Patackaitė 2020). Autoriai taip pat sudarė lentelę remiantis moksliniais straipsniais, kuri parodo Fintech ir tradicinių finansinių paslaugų tiekėjų privalumus ir trūkumus:

8 lentelė. Finansinių technologijų ir tradicinių kompanijų paslaugų įmonių plusai ir minusai

Kategorija	Fintech		Tradicioniai bankai	
	Plusai	Minusai	Plusai	Minusai
Mokėjimų greitis	Galimybė atlikti ir gauti mokėjimus per kelias sekundes	Būtinai skaitmeninis prietaisas	Maža rizika	Dažnai senesnės ir sudėtingesnės sistemos
Prieinamumas	Aptarnauja atokiausių šalių gyventojus ir mažesnes pajamas gaunančius asmenis	Paslaugos neprieinamos be interneto ryšio	Vartotojų pasitikėjimas	Sudėtinga prieiga prie finansinės informacijos
Kaina	Dažniausiai paslaugos pigesnės	Duomenų saugumo rizika	Ilgametis patikimumas	Ilgesnis aptarnavimo laikas
Lankstumas	Prieiga prie finansinių paslaugų bet kurioje vietoje ir bet kuriuo metu	Vartotojų nepasitikėjimas naujovėmis	–	–
Sprendimų priėmimas	Inovatyvūs ir greiti finansinių sprendimų priėmimai	–	Aiškūs tikslai	–

Lentelė sudaryta Žilinskij, G, Patackaite, K. (2020)

Tiek tradiciniai bankai, tiek fintech įmonės susiduria su skirtingais veiklos ribojimais – vieni dažnai stokoja technologinių naujovių, kiti susiduria su kapitalo, reguliacinio neapibrėžtumo ar pasitikėjimo iššūkiais. Šie skirtumai lemia ir skirtingus įtraukimo poreikius: fintech įmonės dažnai turi glaudesnę ryšį su klientais, o tradiciniai bankai – su reguliatoriais ir vidinėmis struktūromis (Anifa ir kt., 2022). Bendradarbiavimas tarp bankų ir fintech sektoriaus gali atnešti abipusę naudą: bankai, pasitelkdami fintech technologijas, gali gerinti paslaugų prieinamumą, didinti inovatyvumą ir personalizavimą bei pritraukti

naujų klientų, o fintech įmonės gali pasinaudoti bankų finansiniais bei infrastruktūriniais ištekliais, taip įveikdamos kapitalo ir reguliavimo keliamus iššūkius. Tačiau nepaisant šių skirtumų, tiek FinTech įmonės, tiek tradiciniai bankai susiduria su tam tikrais bendrais iššūkiais valdant inovacijas ir integruojant naujas technologijas į finansines paslaugas.

1.7.2 Pagrindiniai inovacijų projektų valdymo iššūkiai finansų sektoriuje

Kalbant apie inovacinių projektų kontekstą, finansų sektorius išsiskiria tam tikrai ypatumais iš kitų sektorių.

9 lentelė. Finansų sektoriaus projektų ypatumai

Griežta priežiūra	Finansinis sektorius yra stipriai reguliuojami, todėl jų įgyvendinimas užtrunka ilgiau, reikia įtraukti daugiau suinteresuotųjų šalių ir atidžiai valdyti rizikas.
Pasitikėjimas ir saugumas	Klientų pasitikėjimas ir duomenų apsauga yra svarbus veiksnys, dėl to būtina naudoti specialius saugumo sprendimus ir visą procesą aiškiai komunikuoti visoms šalims.
Atsargumas rizikai	Finansų sektorius vengia didelės rizikos, todėl naujų technologijų diegimas ir projektų valdymas vyksta atsargiai ir apgalvotai.

Lentelė sudaryta autoriaus pagal Magnus Chukwuebuka Ahuchogu ir kt., 2024

Vienas pagrindinių iššūkių, siekiant subalansuoti inovacijas ir rizikos valdymą skaitmeninėje bankininkystėje, yra įtampa tarp būtinybės sparčiai diegti technologines naujoves ir reikalavimo užtikrinti patikimas saugumo priemones (Magnus Chukwuebuka Ahuchogu ir kt., 2024). Pavyzdžiui, jei diegiamos naujos mokėjimo platformos ar mobiliosios bankininkystės programėlės, jos funkcijos, ir tai padaryta nesaugiai, skubiai - gali kelti grėsmę finansinėms institucijoms dėl galimų kibernetinių atakų. Dėl šios priežasties inovacijų diegimas yra jautrus klausimas šiame sektoriuje. Be to, tradicinių bankų problema gali tapti ir naujų sistemų integracija su senomis, neretai pasenusiomis IT sistemomis – jos dažnai sunkiai suderinamos, o jų integracija tampa ilgu ir sudėtingu procesu.

Vis dėlto fintech bendrovėms didžiausias iššūkis išlieka suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir veiksminga komunikacija - inovacijų projektams būdingas aukštas technologinis ir reguliacinis neapibrėžtumo lygis (Miah, 2023), todėl būtinas lankstesnis ir dinamiškesnis suinteresuotųjų šalių įtraukimo metodų taikymas. Tradiciniai modeliai, grindžiami statine svarbos analize, šiuo atveju gali būti nepakankami, nes neatspindi didelio pokyčio visoje projekto eigoje. Sėkmingi finansinių projektų vadovai akcentuoja skaidrią komunikaciją, realistišką lūkesčių valdymą ir suinteresuotųjų šalių rūpesčių supratimą.

Empatiškas bendravimas ir aktyvus klausymasis gali padėti paversti suinteresuotąsias šalis projekto rėmėjais (Saxena ir kt., 2024). Pavyzdžiui, norint užsitikrinti vidinę pritarimą projektui, dažnai reikia identifikuoti įtakingus asmenis, paversti juos projekto advokatais, aktyviai palaikančiais iniciatyvą. Taip pat, projekto dalyvių ar suinteresuotųjų asmenų grupėje, svarbu išskaidyti visas abejones, parodyti vertę, ieškoti kompromisų. Dėl šios priežasties efektyvus projektų valdymas finansų sektoriuje apima ne tik informacijos sklaidą, bet ir strateginį santykių bei įtakos valdymą, kuris padeda kurti ilgalaikį suinteresuotųjų šalių palaikymą. Kaip teigiama vienoje 2025 m. pramonės prognozėje, organizacijos, kurios įgyvendina daug projektų, investuoja į stiprią projektų valdymo kultūrą, akcentuojančią lyderystę, komunikaciją ir suinteresuotųjų šalių įtraukimą visais lygmenimis (Navigating the Complex Landscape of Project Management in 2025, 2025). Šie kultūriniai veiksniai kartu su technologijomis padeda sukurti aplinką, kurioje suinteresuotieji asmenys aktyviai bendradarbiauja, o inovatyvios idėjos sėkmingai vystomos (Navigating the Complex Landscape of Project Management in 2025, 2025).

Finansinių inovacijų projektų valdymas išsiskiria specifiniais iššūkiais, kurie skiria jį nuo kitų sektorių. FinTech įmonės pasižymi lankstumu, greitesniu sprendimų priėmimu ir inovacijų diegimu, tačiau susiduria su reguliaciniais apribojimais, ribotu kapitalu ir pasitikėjimo trūkumu. Tuo tarpu tradiciniai bankai turi stipresnę finansinę bazę ir infrastruktūrą, bet dažnai yra apriboti sudėtingų, pasenusių IT sistemų, stabdančių inovacijų procesus. Abiem atvejais esminiu veiksnio išlieka žmonės ir jų įsitraukimas. Ši analizė pagrindžia tyrimo kryptį – siekiama išsiaiškinti, kokie suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdai, iššūkiai ir praktikos yra aktualiausi finansinių inovacijų projektuose. Tokiuose projektuose šie aspektai tampa ne papildomu elementu, o esmine sąlyga sėkmingam pokyčių įgyvendinimui.

1.7.3 Suinteresuotųjų šalių samprata finansų sektoriuje

Išanalizavus pagrindinius suinteresuotųjų šalių teorijos principus, verta pereiti prie jų taikymo finansų sektoriuje. Finansinės institucijos veikia ypatingoje aplinkoje, kurioje suinteresuotųjų šalių vaidmuo yra itin svarbus, todėl šiame skyriuje bus aptarta, kaip jos identifikuojamos ir valdomos projektų eigoje.

Siekiant tiksliau išnagrinėti šį procesą, galime remtis Sunder M. tyrimu, kuriame analizuojama suinteresuotųjų šalių svarba inovacijų projektų metu finansų sektoriuje. Panaudodamas DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control) fazes, tyrimas nustatė, jog šiose institucijose dalyvauja 12 pagrindinių suinteresuotųjų šalių. Šios šalys yra ne tik tiesiogiai susijusios su projekto eiga, bet taip pat atlieka skirtingus vaidmenis kiekviename projekto etape (Sunder M., 2016).

10 lentelė. Finansinių institucijų projektų suinteresuotųjų šalių įtraukimo strategijos planas

Fazė	Informuoti	Įtraukti	Daryti įtaką
Apibrėžti	Projekto rėmėjas, Operacijų vadovų komanda, Žinių valdymo komanda	Klientai, Projekto čempionas, Duomenų valdymo komanda	Klientai, Projekto rėmėjas
Išmatuoti	Projekto čempionas, Operacijų vadovų komanda, Proceso ekspertai iš operacijų	Duomenų rinkimo agentai, Rizikos ir kontrolės komanda, Proceso žemėlapių ekspertai	Duomenų valdymo komanda, Operacijų vadovų komanda
Analizuoti	Projekto čempionas, Rizikos ir kontrolės komanda	Proceso ekspertai iš operacijų, Kritiniai vertintojai	Operacijų vadovų komanda
Patobulinti	Proceso ekspertai iš operacijų, Projekto čempionas	Projekto rėmėjas, Pokyčių spartinimo agentai, Išorinio mąstymo dalyviai	Operacijų vadovų komanda
Įvertinti	Projekto rėmėjas, Operacijų vadovų komanda	Duomenų rinkimo agentai, Žinių valdymo komanda, Proceso žemėlapių ekspertai	Duomenų valdymo komanda, Projekto čempionas

Lentelė sudaryta pagal Sunder M., V. (2016)

Autorius taip pat pateikia kiekvienos šalies apibrėžimą, tik svarbu paminėti, kad tai ne tik rolės, kurios yra dažnai sutinkamos finansiniuose sektoriuose, bet taip pat ir rolės pritaikytos iš LSS (angl. *Lean Six Sigma*) metodologijos:

- Projekto rėmėjas (angl. *Project Sponsor*): Dažniausiai šią rolę atlieka operacijų padalinio vadovas. Tai organizacijos padalinio lyderis arba jo paskirtas atstovas, kuris užtikrina, kad projektui būtų skiriami būtini resursai ir palaikymas.
- Operacijų vadovų komanda (angl. *Operations Leadership Team*): Ši komanda prižiūri kasdienes operacijas ir priiminėja sprendimus projekto eigoje. Kai kuriose bankų organizacijose projekto rėmėjas.
- Žinių valdymo komanda (angl. *Knowledge Management Team*): Ši komanda kaupia informaciją apie įgyvendintus projektus ir padeda projekto vadovui naudotis esamomis žiniomis. Jie taip pat rengia gaires, kaip tinkamai dokumentuoti pamokas iš praeitų projektų.
- Proceso ekspertai iš operacijų (angl. *Process Matter Experts from Operations*): Tai specialistai, turintys daug praktinių žinių apie operacijas. Jie paprastai yra jaunesnio ar vidutinio lygio darbuotojai, dirbantys toje srityje, kurioje vykdomas projektas.

- Projekto čempionas (angl. *Project Champion*): Tai operacijų vadovų komandos narys, dirbantis toje srityje, kurioje vykdomas projektas. Projekto čempionas atlieka svarbų vaidmenį, tvirtinant kiekvieną projekto fazę ir vadovaujant projekto eigai.
- Klientai (angl. *Customers*): Tai banko klientai, reguliavimo institucijos ar kiti suinteresuotieji asmenys. Klientų sudėtis gali skirtis, priklausomai nuo konkretaus projekto.
- Duomenų valdymo komanda (angl. *Data Management Team*): Jie atsakingi už duomenų rinkimą ir analizę, teikdami vadovybei svarbius rodiklius ar veiklos tendencijas.
- Operacijų rizikos ir kontrolės komanda (angl. *Ops Risk and Control Team*): Tai banko komanda, kuri stebi pagrindines rizikas, susijusias su operacijų vykdymu, ir užtikrina kontrolės mechanizmų veikimą.
- Duomenų rinkimo agentai (angl. *Data Collection Agents*): Šie darbuotojai padeda projekto vadovui rinkti duomenis pagal nustatytą duomenų rinkimo planą.
- Kritiškai vertintojai (angl. *Critical Evaluators*): Tai specialistai, gebantys objektyviai įvertinti problemą ir nustatyti pagrindines priežastis. Jie gali būti tiek iš operacijų, tiek iš valdymo komandos.
- Procesų ekspertai (angl. *Process Mapping Experts*): projektuose dažnai už procesą atsakingas projekto vadovas, tačiau kai kuriose bankų organizacijose proceso žemėlapi gali padaryti operacijų darbuotojai.
- „Out of the box“ mąstytojai (angl. *Out of Box Thinkers*): Tai žmonės, galintys siūlyti netradicinius problemų sprendimus. Jie gali būti tiek iš operacijų, tiek iš valdymo komandos (Sunder M., 2016).

Toks požiūris į suinteresuotųjų šalių valdymą padeda aiškiai identifikuoti, kurios grupės daro įtaką projekto sėkmei nuo pradžios iki pabaigos. Kodėl tai svarbu finansų sektoriuje? Nes išskirtiniai šio sektoriaus iššūkiai lemia, kad įmonės turi būti nuosekliai valdomos, atsižvelgti į aukštus saugumo, reguliavimo standartus.

Pabrėžėme vidinių suinteresuotųjų šalių svarbą, apžvelkime ir išorinių. Reguliavimo institucijos ir klientai turi didelę įtaką projektų vykdymui, nes jų reikalavimai dažnai nulemia projektų kryptį ir jų įgyvendinimo tempą. Kaip būtų galima paaiškinti, kad Sunder tyrimas, apėmęs 56 projektų vadovus su bent 15 metų patirtimi finansų sektoriuje, išorines suinteresuotąsias šalis sudėjo į vieną „kliento“ vaidmenį? Nuolatos tobulinami procesai, inovacijų įvedimas į procesus, technologijų pritaikymas kasdieniauose darbuose, ar reagavimas į naujas reguliacijas verčia sektorių skirti didelę resursų dalį operacijų palaikymui (ką ir matome Sunder tyrime). Tad galime išskirti dvi projektų rūšis: kasdinių procesų tobulinimas/reguliacijų laikymasis ir inovatyvūs projektai orientuoti į galutinį vartotoją.

Taigi kalbant apie projektus finansiniame sektoriuje, svarbu paminėti ir išorinius veiksnius, be kurių nevyksta nei vienas projektas: reguliavimo institucijų įtaka, saugumo ir duomenų apsaugos iššūkiai, vidinės organizacijos politikos ir pokyčių valdymas, tiekėjų ir partnerių vaidmuo. Pagrindinis variklis yra aukšti klientų lūkesčiai, kurie smarkiai skiriasi finansiniam sektoriui, nei bet kuriam kitam, nes bankas nuo seno yra saugi, patikima institucija ir privalo išlaikyti šį statusą ir suteikti greitas, kokybiškas, saugias bei patogias paslaugas (Gianotti & Damião da Silva, 2021). Siekdamos užtikrinti piliečių ir tuo pačiu banko klientų saugumą, valstybės tvykdo griežtą finansų sektoriaus reguliavimą. Dėl aukštų saugumo ir duomenų apsaugos reikalavimų kiekvienas projektas – nesvarbu, ar jis skirtas kasdienėms veikloms ar inovacijoms – turi vykdyti savo veiklą pagal šiuos reguliavimus. Tokie reikalavimai dažnai apriboja įmonių lankstumą ir apsunkina greitą sprendimų priėmimą. Taigi, pokyčių diegimas šiame sektoriuje vyksta lėčiau, nes finansinės institucijos turi nuolat balansuoti tarp būtinybės išlaikyti stabilumą, saugumą ir inovacijų įgyvendinimo lygį konkurencingumui užtikrinti. Būtent dėl šių išorinių apribojimų Sunder analizėje didžiausias dėmesys skiriamas vidinėms suinteresuotosioms šalims – kiekvienas pokytis reikalauja plataus skirtingų skyrių įsitraukimo (Adke ir kt., 2022).

Kalbant apie finansines įstaigas, pabandykime susieti šią teoriją su jau aptartomis suinteresuotųjų šalių grupėmis (žr. Suinteresuotųjų šalių samprata finansų sektoriuje):

- Legitimumas – pavyzdžiui, projekto čempionas, projekto rėmėjas ir klientai paprastai turi aukštą legitimumo lygį, nes jie turi aiškų, formalų ir tiesioginį ryšį su projektu.
- Galia – projekto čempionai, pokyčių agentai lemia svarbius pokyčius operacijų aplinkoje, dėl to dažnai turi didelę galią projekte.
- Aktualumas visiškai priklauso nuo konteksto ir situacijos, nes šiuo atveju visi projekto dalyviai gali turėti aktualumo žymą (Sunder M., 2016).

Dėl griežtų reguliacinių suvaržymų finansų sektoriaus projektų valdyje suinteresuotųjų šalių įtraukimas tampa svarbia rizikų valdymo priemone. Tiek bankai, tiek FinTech įmonės dažniausiai turi vidinius specialistus, atsakingus už reguliacinių reikalavimų laikymąsi ir nuolatinį dialogą su priežiūros institucijomis. Šios pozicijos užtikrina, kad įmonė laiku prisitaikytų prie reguliacinių pokyčių ir galėtų sėkmingai įgyvendinti inovacijų projektus. Finansinių institucijų projektų komandoje dažnai jau veikia vidiniai suinteresuotieji asmenys, palaikantys ilgalaikius ryšius su išorinėmis reguliuojančiomis organizacijomis. Tokia praktika padeda greičiau reaguoti į pokyčius ir sklandžiai diegti inovacijas, išvengiant veiklos trikdžių. Ilgalaikis bendradarbiavimas tarp vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių tampa viena svarbiausių strategijų, leidžiančių finansų sektoriui derinti inovacijų diegimą su teisiniu stabilumu.

Finansinių inovacijų projektų valdymo specifika atskleidžia šio sektoriaus kompleksiskumą – čia susipina griežti reguliavimo reikalavimai, aukšti saugumo standartai ir klientų lūkesčiai dėl greitų, patogių bei individualizuotų paslaugų. FinTech įmonės ir tradiciniai bankai veikia skirtingose aplinkose: FinTech dažniau remiasi glaudžiu ryšiu su klientais ir lankstesniais technologiniais sprendimais, o bankai – stipria vidine struktūra, finansiniais ištekliais ir nuolatiniu dialogu su reguliavimo institucijomis. Šie skirtumai lemia ir skirtingus suinteresuotųjų šalių įtraukimo poreikius bei strategijas. Iššūkiai, susiję su inovacijų diegimu, saugumo užtikrinimu ir reguliaciniu suderinamumu, daro didelę įtaką tam, kaip formuojamas dialogas tarp įvairių projekto dalyvių. Suinteresuotųjų šalių įtraukimas čia tampa ne papildoma projekto veikla, o būtina sąlyga, leidžiančia suderinti skirtingus interesus, mažinti pasipriešinimą pokyčiams ir didinti inovacijų priėmimo galimybes. Ši aplinka lemia tyrimo kryptį – analizuoti suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdus ir iššūkius finansinių inovacijų projektuose. Tolimesnė analizė sieks atskleisti, kaip praktikoje įgyvendinamos įtraukimo strategijos, kurie metodai pasiteisina skirtinguose projekto etapuose ir kaip įtraukimo procesai prisideda prie inovacijų sėkmės šiame dinamiškame, reguliuojamame sektoriuje.

2. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas. Nustatyti ir palyginti suinteresuotųjų šalių valdymo praktikas inovacijų projektuose finansų institucijose, analizuojant jų įtraukimo strategijas, komunikacijos metodus ir sėkmės vertinimo kriterijus.

Tyrimo strategija. Pirmajame tyrimo etape bus naudojamas pusiau struktūrizuotas interviu metodas. Siekiama tiesiogiai iš finansinės institucijos projekto vadovų, komandų vadovų ar verslo analitikų sužinoti apie jų suinteresuotųjų šalių valdymo praktikas inovaciniuose projektuose. Interviu klausimai bus orientuoti į šalių valdymo procesų aprašymą, jų dalyvavimo iššūkius ir sėkmingo įtraukimo strategijas. Antrajame etape bus analizuojami interviu atsakymai pagal teorijos pateiktas geriausias praktikas.

Tyrimo uždaviniai:

- Pusiau struktūrizuoto interviu metodu išanalizuoti ir įvertinti suinteresuotųjų šalių valdymo praktiką inovaciniuose projektuose pasirinktoje finansinėje institucijoje.
- Palyginti gautus rezultatus su mokslinėje literatūroje minimomis gerosiomis praktikomis ir įvertinti, ar nagrinėjamoje institucijoje laikomasi panašių principų, ar jos patirtis išsiskiria.
- Pasiūlyti rekomendacijas dėl efektyvesnio suinteresuotųjų šalių valdymo, remiantis tyrimo rezultatais.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Pagrindinis tyrimo įrankis – pusiau struktūruotas interviu su ekspertais.

Pusiau struktūruotas interviu. Pasak Tidikio, interviu metodas yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų, o jo panaudojimo būdai tinka platesnių apklausų metodikai parengti ar kaip papildomas metodas išsamesnei informacijai gauti kartu su anketavimu, stebėjimu ir kt. metodais. (Tidikis, 2003, p. 464). Kaip jau buvo minėta šio skyriaus pradžioje, vienas iš esminių trūkumų iki šiol išleistose tokio tipo tyrimuose, yra specifinių skirtumų ieškojimas skirtinguose sektoriuose valdant projektus, o būtent interviu būdas padeda suvokti individų ar grupių perspektyvą tam tikru klausimu (Tidikis, 2003, p. 465) ir leidžia geriau suprasti kokiam kontekste vienas ar kitas suinteresuotųjų asmenų valdymo metodas veikia ar kaip tik kelia rizikas. Pusiau struktūruotas interviu suteikia pusiausvyrą tarp struktūros ir lankstumo, taip galima užduoti pagrindinius klausimus, bet kartu gilintis į temas, kurios atsiskleidžia pokalbio metu. Svarbus aspektas, atpažinti ir kokius terminus naudoja skirtingi sektoriai, kalbant apie tą patį veiksmą – projektų vadybą. Taip pat, siekiant gauti išsamią informaciją apie keliamą tyrimo problemą, buvo vykdomas ekspertų (žmonių, kurie išskirtinai dirba su naujovių įmonėse diegimu ar procesų gerinimu finansinėse

institucijose) interviu. Naudojant šį metodą, tyrėjas stengiasi ne prognozuoti, o suprasti reiškinius (Hoepfl, 1997). Analizės metu siekta atskleisti tyrimo dalyvių pozicijas teminėse kategorijose, remiantis kokybinės turinio analizės principais. Teiginiai pagrindžiami dalyvių citatomis, išskiriant dominuojančias nuostatas.

Tyrimo imtis. Pusiaus struktūruoto interviu imtis buvo pasirenkama remiantis kriterine atranka - "kriterinė atranka taikoma tada, kai imties vienetai iš populiacijos atrenkami laikantis tyrėjo nustatytų kriterijų" (Rupšienė, 2007, p.31), siekiant užtikrinti, kad dalyviai turėtų reikiamas žinias ir patirtį tyrimo temoje. Išskirti kriterijai:

- Finansinėse institucijose dirbę ar dirbantys žmonės, kurie kūrė finansines paslaugas
- Profesija: projektų vadovas, komandos vadovas, verslo analitikas
- Dirba su inovacijų projektais, kurių metu idėjos paverčiamos naujais arba patobulintais produktais, paslaugomis ar procesais neapibrėžtoje aplinkoje, kurioje nėra iš anksto nustatytų žinių ar aiškių gairių.

Tyrimo dalyvavo Fintech ir Banko ekspertai dirbantys su inovaciniais projektais finansinėse institucijose, turintys ne mažesnę nei 5 metų patirtį savo srityje.

11 lentelė. Bendros tyrimo dalyvių charakteristikos

	Darbo stažas darbovietėje	Finansinės institucijos tipas (fintech/bankas)
A1	6m.	Fintech
A2	9m.	Fintech
A3	7m.	Bankas
A4	5m.	Fintech
A5	6m.	Fintech
A6	6m.	Fintech
A7	5m.	Fintech
A8	6m.	Bankas
A9	12m.	Bankas
A10	5m.	Bankas

Struktūruotas interviu buvo atliekamas Zoom platformoje anglų ir lietuvių kalbomis.

Kokybinio tyrimo ypatumas yra tai, kad tyrėjas turi nuspręsti kada nutraukti duomenų rinkimo procesą. Pagrindinis aspektas tyrimo nutraukimui - interviu metu informacija pradeda kartotis ir nebeatskleidžia naujų įžvalgų (t. y., kai nauji duomenys nebeatneša reikšmingos naujos informacijos).

Tyrimo rezultatų analizė. Surinkti duomenys iš interviu bus analizuojami naudojant kokybinio turinio analizę, siekiant identifikuoti pagrindines temas, praktikas ir iššūkius. Buvo išskirtos 6 pagrindinės temos, pagal kurias bus analizuojamos suinteresuotųjų šalių praktikos finansinėse institucijose. Lentelė (žr. 12 lentelė) atspindi pasirinktas temas, pagal kurias buvo sukurtos kategorijos analizei, sukoduojami duomenys.

12 lentelė. Tyrimo analizės temos

Kategorija	Subkategorija
Suinteresuotųjų šalių identifikavimas	Vidinė apimties išgryninimo / parengiamoji analizė
	Suinteresuotųjų šalių žemėlapis sudarymas
	Klausymynų ir interviu taikymas
	Smegenų šturmas / kolektyvinis idėjų generavimas
	Pirminiai susirinkimai ir rėmėjo (sponsorius) įsitraukimas
Suinteresuotųjų šalių registro dinamika projekto eigoje	Pradinis registro sudarymas
	Keitimasis skirtingose projekto fazėse
	Nuolatinė peržiūra ir rizikų identifikavimas
	Informacijos stoka ir neaiškūs lūkesčiai
	Reikšmingi teisiniai ir reguliaciniai aspektai
Iššūkiai nustatant svarbiausias suinteresuotąsias šalis	Didelė darbuotojų kaita įmonėje
	Priešinimasis vs. palaikymas
	Pirminės ir antrinės suinteresuotosios šalys
	Dinamiškas statuso keitimasis
	Aktyvios ir pasyvios suinteresuotosios šalys
Suinteresuotųjų šalių tipai	Sprendimų priėmėjai ir „tarpinės grandys“
	Galios vaidmuo
	Aktualumas / skubumas
	Legitimumas ir vadovybės įsitraukimas
	Asmeninės patirties ir pasitikėjimo svarba
Galia, interesai ir įtaka projekto eigai	Santykių kūrimas ir pasitikėjimo užmezgimas
	Nuolatinis bendravimas ir proaktyvus įtraukimas
	„Valdymo vs. įtraukimo“ strategija
	Kartu formalus ir neformalus procesas
Suinteresuotųjų šalių valdymo strategijos	

Komunikacijos formatai, kanalai ir intensyvumas	Neformalios diskusijos – galimybė pasiekti užimtas / svarbias šalis
	Komunikacijos dažnumas
Projektinės struktūros, dokumentavimo ir sprendimų valdymo priemonės	Lankstus / hibridinis metodų pritaikymas
	Būtinybė oficialiai užfiksuoti sprendimus
	Bendri dokumentai / failai
Skaidrumo užtikrinimas komunikacijoje	Aiškumas ir tinkamas detalumo lygis
	Pasekmės neskaidrios komunikacijos
	Informacijos filtravimas ir tikslinių gavėjų rato nustatymas
Galutinio vartotojo svarba projektuose	Skaidrumo svarba sėkmei
	Klientas kaip pagrindinis projekto stimulus
	Metodai kliento balsui įtraukti
Konfliktų priežastys ir sprendimo būdai	Iššūkiai įtraukiant kliento perspektyvą
	Pasipriešinimas pokyčiams
	Komunikacijos stoka
Projekto rezultatų vertinimo aspektai	Derybos, kompromisai ir papildomos informacijos suteikimas
	Reguliaciniai apribojimai
	Konfliktų prevencija
	Tradicioniai rodikliai vs. vertė
	Projektų „uždarymas“ ar nepavykimas
	Praktinis patyrimas / demonstravimas
	Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas kaip sėkmės rodiklis
	Įtakos netinkamas suinteresuotųjų šalių įtraukimas

Taip pat, analizė leis nustatyti, ar suinteresuotųjų šalių valdymo praktikos skirtinguose projektuose atitinka teorinius modelius aptartus literatūros analizėje.

Tyrimo eiga. Tyrimas vyko keliais etapais, pradedant preliminarą literatūros apžvalgą, kuri padėjo suformuluoti interviu klausimus. Vėliau buvo atlikti pusiau struktūrizuoti interviu, siekiant užtikrinti, kad visi dalyviai atsakytų į tas pačias temas, o gauti atsakymai būtų palyginami. Interviu vyko nuotoliniu arba gyvu būdu, priklausomai nuo dalyvių pasirinkimo. Kiekvienas pokalbis truko nuo 1 valandos iki 1 valandos 30 minučių, o gavus dalyvių sutikimą, susitikimai buvo įrašomi. Kiekviena tema buvo analizuojama taikant tiek kiekybinį, tiek kokybinį vertinimą. Citatos buvo susistemintos į temas ir subkategorijas, o pagrindinėje analizės dalyje pateikiamos esminės, reprezentatyvios ištraukos. Visos naudojamos citatos ir papildomi respondentų pasisakymai pateikti prieduose. Kadangi interviu metu dažnai buvo vartojami angliški terminai ir šnekamosios kalbos frazės, kurios būdingos projektų valdymo aplinkai, citatos pateikiamos originalia forma, siekiant išlaikyti kalbėjimo autentiškumą.

Tyrimo etika. Tyrimo etika. Etikos laikymasis yra esminė sąlyga užtikrinant tyrimo patikimumą, dalyvių saugumą ir mokslinės bendruomenės pasitikėjimą. Šiame tyrime buvo laikomasi visų pagrindinių etikos principų. Prieš pradėdant duomenų rinkimą, dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslais, metodais ir savo teisėmis, turėjo galimybę užduoti klausimus ir gavo išsamius atsakymus. Interviu buvo pradėti tik gavus informuotą dalyvių sutikimą. Siekiant užtikrinti konfidencialumą, nei dalyvių vardai, nei jų atstovaujamų organizacijų pavadinimai nebuvo atskleisti. Visi surinkti duomenys buvo užkoduoti naudojant unikalius kodus, o informacija saugoma apsaugotoje elektroninėje laikmenoje, prie kurios prieigą turi tik tyrėja. Duomenys bus sunaikinti po darbo gynimo. Tyrimo metu buvo išlaikytas objektyvumas, vengta subjektyvios interpretacijos, o interviu ir analizės procesai vyko laikantis neutralios pozicijos, siekiant užtikrinti dalyvių atvirumą. Dalyviai galėjo bet kuriuo metu atsisakyti dalyvavimo arba neatsakyti į jiems nepatogius klausimus, taip pat turėjo galimybę susipažinti su apibendrintais tyrimo rezultatais. Be to, tyrime buvo laikomasi akademinio sąžiningumo principų – visi naudoti šaltiniai tinkamai cituoti, o analizė atlikta remiantis autentiškais, neinterpretuotais dalyvių atsakymais.

3. Tyrimo rezultatų analizė

Analizuojant interviu metu gautus atsakymus, vadovautasi tyrimo tikslu – nustatyti geriausias suinteresuotųjų šalių valdymo praktikas finansinių inovacijų projektuose, išanalizuoti iššūkius bei įtraukimo vaidmenį siekiant inovacinių rezultatų. Taip pat buvo įgyvendinti šie darbo uždaviniai: (1) pusiau struktūrizuoto interviu metodu išanalizuoti ir įvertinti suinteresuotųjų šalių valdymo praktiką inovaciniuose projektuose pasirinktoje finansinėje institucijoje; (2) išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia efektyvų suinteresuotųjų šalių įsitraukimą skirtinguose finansinių inovacijų projektų etapuose.

Šiame skyriuje nagrinėjami empiriniai rezultatai, atskleidžiantys, kaip praktikoje suprantamos, identifikuojamos, klasifikuojamos bei valdomos suinteresuotosios šalys. Analizės rezultatai buvo suskirstyti į šias pagrindines kategorijas: suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir analizė, įtraukimo strategijos, komunikacijos procesai, konfliktų ir rizikos valdymas, inovacijų įgyvendinimo veiksniai bei sėkmės rodikliai.

3.1 Suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir analizė

3.1.1 Suinteresuotųjų šalių identifikavimas

Ši analizės dalis atsako į klausimą, kaip praktikoje identifikuojamos suinteresuotosios šalys, kokie metodai tam pasitelkiami bei kaip šie metodai dera su teoriniais modeliais. Suinteresuotųjų šalių identifikavimas buvo išskirtas į 5-ias subkategorijas: vidinė apimties išgryninimo/parengiamoji analizė, suinteresuotųjų šalių žemėlapių sudarymas, klausimynų ir interviu taikymas, smegenų šturmas ar kolektyvinis idėjų generavimas, pirminiai susirinkimai ir rėmėjo įsitraukimas. Šios subkategorijos atskleidžia būdus kaip finansinės institucijos surenka duomenis apie projekto suinteresuotąsias šalis.

13 lentelė. Suinteresuotųjų šalių identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Suinteresuotųjų šalių identifikavimas	Vidinė apimties išgryninimo / parengiamoji analizė	A1: „pirma apsirašau sau projektą, ką noriu pasiekti ir kokius aspektus tai liečia. Išsirašai visus punktus, kuriuos inovacija liečia, o po to dėl kiekvieno iš jo susisieki su tam tikros srities suinteresuotąja šalimi. <...>.“ A7: „<...>. O tie žmonės, su kuriais dirbame projekto eigoje, tai nėra pagrindinės suinteresuotosios šalys, juos identifikuojam vėliau, eigoje.“ A9: „Tada žiūriu iš kur atėjo projektas, <...> Svarbu suprasti iš kur ateina poreikis ir tada susigaudai žmones.“
	Suinteresuotųjų šalių žemėlapių sudarymas	A1: „Mappini (angl. <i>map making</i>) tam tikras komandas, o tada jau tų komandų viduje deriniesi kas galėtų imtis tos

	dalies“ (Paaiškinimas: „mappini“ reiškia sudaryti žemėlapią arba vizualią schemą.) A3: „Suinteresuotųjų šalių identifikavimui inovacijų projektuose naudojame anketas arba interviu su ekspertais bei suinteresuotųjų šalių žemėlapių sudarymą.“ A4: „<...> nedarau to kiekvieną kartą.“ A10: „Ir galiausiai padarau RACI lentelę.“
Klausimynų ir interviu taikymas	A2: „Paprastai naudojame anketas ar interviu su ekspertais ir rėmėjais, ar idėjų generavimas komandoje.“
	A5: „Bandai susirinkti know-how (liet. <i>žinias ir patirtį</i>) <...> Kartu su ekspertais identifikuoji suinteresuotąsias šalis.“ A6: „<...> Visada viskas remsis reikalavimais — pirmas žingsnis yra išsiaiškinti, ką reikia padaryti, o tada susitikti su komandomis, kurioms tie reikalavimai turės įtakos, nes jie gali juos dar griežčiau apibrėžti.“
Smegenų šturmas / kolektyvinis idėjų generavimas	A2: „Paprastai naudojame anketas ar interviu su ekspertais ir rėmėjais, ar idėjų generavimas komandoje.“ A6: „<...> negalite rengti susitikimų su daug žmonių, todėl geriau surengti 2-3 susitikimus su atstovais iš kiekvieno departamento. Tada kartu peržiūrėti tuos reikalavimus ir pažiūrėti, ar yra paveiktų sričių, kur reikėtų įtraukti daugiau žmonių. <...>“
Pirminiai susirinkimai ir rėmėjo įsitraukimas	A4: „<...> rėmėjas (<i>sponsorius</i>) identifikuoja pagrindines suinteresuotąsias šalis.“ A7: „Po pradinio (angl. <i>kick off</i>) susirinkimo, jei pavyksta susidėlioti visus žmones prie kiekvieno projekto uždavinio, tai sakom, kad surinkom visus reikiamus žmones projektui“

Respondentai dažniausiai nurodė, kad pirmasis žingsnis prasideda nuo projekto apimties išsigryninimo, kurio metu projekto vadovas savarankiškai įvertina, kokias sritis liečia inovacija ir kokius asmenis reikės įtraukti. Kaip teigė vienas dalyvis: „pirma apsirašau sau projektą, ką noriu pasiekti ir kokius aspektus tai liečia. Išsirašai visus punktus, kuriuos inovacija liečia, o po to dėl kiekvieno iš jo susisieki su tam tikros srities suinteresuotąja šalimi“ (A1). Kiti tyrimo dalyviai pabrėžė, kad projektui progresuojant, atsiranda papildomų reikalavimų, todėl suinteresuotųjų šalių ratas plečiasi. „Tie žmonės, su kuriais dirbame projekto eigoje, tai nėra pagrindinės suinteresuotosios šalys, juos identifikuojam vėliau, eigoje“ (A7). A9 pažymėjo, jog labai svarbu suprasti, iš kur kyla pats projekto poreikis, nes tai leidžia lengviau susiorientuoti, kas turėtų būti įtrauktas: „Svarbu suprasti iš kur ateina poreikis ir tada susigaudai žmones.“

Kai kuriais atvejais buvo naudojami struktūrizuoti metodai – suinteresuotųjų šalių žemėlapiai ir RACI lentelės. „*Mappini* tam tikras komandas, o tada jau tų komandų viduje deriniesi kas galėtų imtis tos

dalies“ – paaiškino vienas iš dalyvių, kalbėdamas apie žemėlapių kūrimą (A1). Tuo tarpu A3 teigė, kad identifikavimui pasitelkiami ir interviu bei ekspertų vertinimai, o A10 nurodė, kad „galiausiai padarau RACI lentelę“, kurioje aiškiai paskirstomos atsakomybės.

Taip pat plačiai taikomi klausimynai, interviu ir bendros diskusijos su ekspertais. A2 nurodė, kad „paprastai naudojame anketas ar interviu su ekspertais ir rėmėjais“, o A5 pridėjo, jog identifikavimo metu siekiama pasitelkti patirtis ir žinias iš žmonių, dirbusių su panašiais procesais. A6 akcentavo, kad procesas dažnai grindžiamas reikalavimais: „Visada viskas remsis reikalavimais — pirmas žingsnis yra išsiaiškinti, ką reikia padaryti, o tada susitikti su komandomis, kurioms tie reikalavimai turės įtakos.“ Respondentai mini smegenų šturmo sesijas arba mažesnius susitikimus su atstovais iš skirtingų skyrių, kad būtų galima išgryninti reikalavimus. A6: „geriau surengti 2–3 susitikimus su atstovais iš kiekvieno departamento. Tada kartu peržiūrėti tuos reikalavimus ir pažiūrėti, ar yra paveiktų sričių, kur reikėtų įtraukti daugiau žmonių.“

Galviausiai, suinteresuotųjų šalių identifikavimas dažnai vyksta jau pačioje projekto inicijavimo stadijoje – pirminiuose susitikimuose su projekto rėmėju. „Rėmėjas (*sponsorius*) identifikuoja pagrindines suinteresuotąsias šalis“ – pažymėjo A4. Taip pat dažnai pasitaiko situacijos, kai jau per pirmąjį susirinkimą surenkami visi reikiami asmenys: „jei pavyksta susidėlioti visus žmones prie kiekvieno projekto uždavinio, tai sakom, kad surinkom visus reikiamus žmones projektui“ (A7). Taip pat, vienas respondentas pateikia mintį, kad ir pats identifikavimas vyksta etapais, nes kiekviename etape sužinoma vis daugiau informacijos: A7: „Vidinius asmenis esame susirašę kas su kuo dirba, su kokiais projektais ir turim pradinius žmones, kurie ir yra pagrindinės suinteresuotosios šalys. O tie žmonės, su kuriais dirbame projekto eigoje, tai nėra pagrindinės suinteresuotosios šalys, juos identifikuojam vėliau, eigoje.“

Taigi, galima teigti, kad finansinių inovacijų projektų suinteresuotųjų šalių identifikavimo procesas prasideda nuo projekto vadovo individualaus apimties įsivardinimo, remiantis projekto tikslais ir inovacijos poveikio sritimis. Tolesniame etape suinteresuotųjų šalių ratas dažnai plečiasi, kai projektas progresuoja ir paaiškėja papildomi reikalavimai ar priklausomybės. Didesniuose projektuose taikomi struktūrizuoti metodai, tokie kaip suinteresuotųjų šalių žemėlapiai ar RACI lentelės, padedantys aiškiai paskirstyti atsakomybes. Vienas dažniausiai taikomų suinteresuotųjų šalių identifikavimo būdų – interviu, anketos ar diskusijos su ekspertais, kurios padeda išplėsti požiūrį ir įtraukti kompetencijas ar perspektyvas, galinčias likti nepastebėtomis vien projekto vadovo vertinimu. Neaiškiose situacijose pasitelkiamas kolektyvinis idėjų generavimas – susitikimai su departamentų atstovais, padedantys nustatyti netiesiogiai paveiktas sritis. Galiausiai, svarbų vaidmenį suinteresuotųjų šalių identifikavimo procese atlieka projekto rėmėjas, kuris jau pirminiuose susitikimuose dažnai padeda suformuoti pagrindinių suinteresuotųjų šalių sąrašą. Šis sąrašas

gali būti tikslinamas ir pildomas įvairiuose projekto etapuose. Taigi, galima teigti, kad finansinių inovacijų projektuose suinteresuotųjų šalių identifikavimas nėra vienas metodas, bet kompleksinis procesas, kuriame derinamos formalios priemonės (anketos, žemėlapiai, RACI) su neformalia praktika (ankstesnė patirtis, pažinčių tinklas, žinios apie organizacijos struktūrą).

3.1.2 Suinteresuotųjų šalių registro dinamika projekto eigoje

Šioje analizės dalyje nagrinėjama, kaip projekto metu kinta suinteresuotųjų šalių sąrašai, kokios priemonės taikomos jų valdymui ir kokią reikšmę turi nuolatinis registro atnaujinimas. Tyrimo metu išskirta trijų dalių struktūra, apimanti pagrindinius suinteresuotųjų šalių registro valdymo aspektus projekto eigoje: pradinio registro sudarymą, pokyčius skirtingose projekto fazėse bei nuolatinę peržiūrą ir rizikų identifikavimą.

14 lentelė. Suinteresuotųjų šalių registro dinamika projekto eigoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Suinteresuotųjų šalių registro dinamika projekto eigoje	Pradinis registro sudarymas	A1: „Trackeris (angl. tracker) surašomas pagal tavo pirminį supratimą“ (Trackeris – registras) A5: „Pačio registro neturėjau, su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis jokios sistemos nereikėjo, eigoje pasidariau registrą antrinėms, būtent tam, kad nepamirščiau ką kada reikia informuoti.“
	Keitimasis skirtingose projekto fazėse	A1: „excelis (liet. „Excel“) pasikeičia, bet nesikeičia jo esminis turinys, tik mažesnės užduotys“ A2: „Suinteresuotųjų šalių sąrašas yra reguliariai peržiūrimas ir koreguojamas skirtingais projekto etapais (planavimas, vykdymas, užbaigimas).“ A6: „Turėjau suinteresuotųjų šalių matricą ir projekto chartiją, tačiau jie nebuvo labai naudingi, nes dažnai keitėsi tiek žmonės įmonėje, tiek žinių perdavimas. Tas dokumentas greitai tapdavo pasenęs — iki projekto pabaigos kiekvienas tame dokumente minėtas asmuo jau buvo pasikeitęs.“ A9: „Iš pradžių žmonių nebūna daug, tada jų padaugėja, o paskui išsigrynina grupelė žmonių, kurie ir yra esminiai, daugiau struktūra atsiranda.“ A10: „Suinteresuotųjų šalių sąrašas keičiasi priklausomai nuo projekto etapo — pradžioje būna analizės dalis, tad dirba vieni žmonės, o kai pereinama prie įgyvendinimo, žmonės pasikeičia — reikia kitų specializacijų.“ A10: „Vėlesnėse stadijose atsiranda naujų priklausomybių, ir paaiškėja, kad jos yra išorėje, už tų suinteresuotųjų, su kuriais jau buvau kalbėjęs. Tada turi sekti tą priklausomybę, surasti tinkamus žmones, paaiškinti jiems situaciją, gauti jų pritirimą ir sudėti prioritetus.“

Nuolatinė peržiūra ir rizikų identifikavimas	A10: „Projekto chartija daug nesikeičia — vykdam projektus įmonės viduje, niekas nesitiki ir neprašo, kad ji būtų atnaujinama, tad jos nereikia ir tau pačiam.“ A1: „projekto gale, vis dar galima identifikuoti rizikas (konfliktus), tam, kad visi suprastų kas gali nutikti, jei kažkas nepavyks, ne tam, kaip jas išspręsti, bet kas gali nepavykti, bet tuo pačiu buvo galvojami ir sprendimo būdai. Pradžioje labai <i>high level</i> (liet. nekonkrečiai) buvo galima išsigryninti <i>weak points</i> (liet. silpnas vietas), bet nėra prasmės daug investuoti galvojant apie tuos punktus, jei nežinai. Jei žinai, gali pasirašyti.“
--	--

Mūsų informantai atskleidė, kad dažnai taiko registro sudarymą - A1: „Trackeris (angl. tracker) surašomas pagal tavo pirminį supratimą“. Interviu dalyvių nuomonės kaip panaudoti registrą išsiskyrė – vieni ten turėjo esminius projekto reikalavimus (A1), kai kiti atskyrė reikalavimus nuo suinteresuotųjų šalių ir turėjo atskirą dokumentą būtent joms (A5). Gilinantis į A5 situaciją, matome, kad pagrindinės suinteresuotosios šalys dažnai yra žinomos iš anksto, o struktūrizuotas dokumentavimas aktualizuojamas tik tada, kai atsiranda papildomų, ne taip gerai žinomų dalyvių.

Nei vienas dalyvis nepateikė nei vienos situacijos iš savo praktikos, kuomet pagrindinis registras/dokumentas, kuriame būtų fiksuojami suinteresuotieji asmenys, liktų toks, kokį sudarė pradžioje. Pokyčiai skirtingose projekto fazėse įvyksta dėl to, nes keičiasi reikalavimai – „excelis (liet. „Excel“) pasikeičia, bet nesikeičia jo esminis turinys, tik mažesnės užduotys“ (A1), laikui bėgant išsigryninama projekto struktūra (A9), priklausomai nuo etapo skiriasi ir esminiai žmonės ar atsiranda naujų priklausomybių (A10).

Pokyčius skirtinguose etapuose paminėjo dauguma respondentų (7), o A2 patvirtino, kad tai yra reguliarius darbas kiekviename projekto etape peržiūrėti ar nepasikeitė suinteresuotosios šalys - A2: „Suinteresuotųjų šalių sąrašas yra reguliariai peržiūrimas ir koreguojamas skirtingais projekto etapais (planavimas, vykdymas, užbaigimas).“

Kontraversiškai galvoja A6 ir A10. Dokumentuoti suinteresuotąsias šalis nebuvo naudinga, nes informacija dokumente greitai tapdavo neaktuali (A6), o A10 teigia, kad pačiam projektų vadovui tai nėra reikalinga, jei to nereikalauja kiti – t.y. jei tik jis žiūri ir vadovaujasi dokumentacija – jam asmeniškai ji nereikalinga. Tokie požiūriai atspindi organizacijos kultūrą ir individualų darbo stilių.

Nors projektas progresuoja link užbaigimo, suinteresuotųjų šalių sąrašas ir susiję aspektai nėra „uždaromi“ – priešingai, tam tikros rizikos ir silpnosios vietos gali būti identifikuojamos net ir vėlyvose projekto stadijose. Respondentas A1 pažymi, kad „projekto gale, vis dar galima identifikuoti rizikas (konfliktus), tam, kad visi suprastų kas gali nutikti, jei kažkas nepavyks“. Ši rizikų peržiūra nėra skirta vien

problemų sprendimui – dažnu atveju tai būdas numatyti potencialius scenarijus, kurie galėtų paveikti tiek rezultatus, tiek bendrą projekto eigą. Pradžioje galima išsirašyti rizikas (silpnąsias vietas), tačiau vis tiek eigoje detalesnė rizikų analizė įmanoma tik tada, kai turima daugiau informacijos apie faktinius procesus, komandas ar priklausomybes. Tai atskleidžia ir kitą aspektą – rizikų analizė tampa aktyvia bendradarbiavimo dalimi, kai skirtinguose etapuose įtraukti dalyviai padeda identifikuoti ne tik rizikas, bet ir jų priežastis bei galimą poveikį.

Suinteresuotųjų šalių registras finansinių inovacijų projektuose nėra fiksuotas dokumentas, o nuolat kintantis įrankis, kuris prisitaiko prie projekto vystymosi dinamikos. Respondentai atskleidė, kad nors pradiniai sąrašai ar „trackeriai“ dažnai sudaromi pagal asmeninį projekto vadovo supratimą, realiame projekte šie sąrašai kinta dėl besikeičiančių reikalavimų, priklausomybių ir skirtingų žmonių įsitraukimo įvairiuose etapuose. Didžioji dalis tyrimo dalyvių (7) aiškiai įvardijo, kad sąrašai koreguojami pagal projekto fazes, o tik nedidelė dalis išreiškė abejonį dėl dokumentacijos naudos ar aktualumo. Kita vertus, rizikų identifikavimo ir vertinimo procesai yra naudojami, atnaujinami, prižiūrimi viso projekto metu, o tai dar kartą patvirtina, kad suinteresuotųjų šalių valdymas nėra vienkartinė užduotis, bet nuoseklus procesas, reikalaujantis lankstumo, bendradarbiavimo ir gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių.

3.1.3 Iššūkiai nustatant svarbiausias suinteresuotąsias šalis

Šioje analizės dalyje nagrinėjama, su kokiais iššūkiais susiduria projektų vadovai, siekdami identifikuoti ir įtraukti svarbiausias suinteresuotąsias šalis. Ši kategorija suskirstyta į keturias pagrindines subkategorijas: informacijos stoka ir neaiškiūs lūkesčiai, reikšmingus teisės ir reguliavimo aspektus bei didelę darbuotojų kaitą įmonėje.

15 lentelė. Iššūkiai nustatant svarbiausias suinteresuotąsias šalis

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Iššūkiai nustatant svarbiausias suinteresuotąsias šalis	Informacijos stoka ir neaiškiūs lūkesčiai	A1: „<...> <i>Stakeholderiui</i> (liet. <i>suinteresuotajai šaliai</i>) buvo ne iki galo aiški projekto svarba, nebuvo <i>alligned expectations</i> (liet. <i>suderinti lūkesčiai</i>) tarp visų, nebuvo aiški visų komandų investicija, projekto mastas – kaltė galėjo būti ir projektų vadovo, kuris nepaaiškino šių detalių, arba suinteresuotosios šalies, kuri praleido tai pro ausis.“
		A3: „Sėkmingam suinteresuotųjų šalių valdymui svarbiausias veiksnys yra ankstyvas ir nuolatinis jų įtraukimas. Žmonės ir komunikacija arba jų trūkumas gali sugadinti projektą bet kada...“

Reikšmingi teisiniai ir reguliaciniai aspektai	A1: „Pamoka – reikia atidžiau rinktis savo <i>stakeholderius</i> (liet. <i>suinteresuotąsias šalis</i>), kurie priima tokius sprendimus, arba taikyti keturių akių principą – tokiems klausimams turėti kelis ekspertus (reguliavimo klausimai).“
Didelė darbuotojų kaita įmonėje	A1: „Reguliaciniai klausimai gali pakeisti kompanijos tėkmę – ar ji gyvuos, ar ne.“ A6: „Svarbu tai, kokią didelį poveikį tai daro — kai darbuotojų kaita yra labai didelė, tampa itin sunku valdyti suinteresuotąsias šalis ir užtikrinti suderinamumą. Tai sukelia daug vėlavimų, problemų ir nemažai dalykų lieka nepastebėti.“ A6: „Kai projektas pereina per kelis besikeičiančius projekto vadovus, tampa dar sunkiau, nes žmonės nuolat klausia, ar kiekvienas sprendimas buvo suderintas su aukštesniu projekto vadovu.“ A9: „Žmonių kaita įmonėje sukelia problemų, jei tai nėra labai aiškiai dokumentuoti procesai, mandatai, vis tiek yra žmonių patirtis, kuri daug duoda. Jei viskas būtų dokumentuota, tai to nereikėtų, bet būna visgi kitaip.“

Respondentai dažnai susiduria su komunikacijos trūkumu arba netikslumu identifikuojant suinteresuotąsias šalis. Būtent informacijos stoka ir neaiškūs lūkesčiai suinteresuotoms šalims gali tapti dideliu iššūkiu projektui - A3: „Sėkmingam suinteresuotųjų šalių valdymui svarbiausias veiksnys yra ankstyvas ir nuolatinis jų įtraukimas. Žmonės ir komunikacija arba jų trūkumas gali sugadinti projektą bet kada...“, A1: „<...> suinteresuotajai šaliai buvo ne iki galo aiški projekto svarba, nebuvo *aligned expectations* (liet. *suderinti lūkesčiai*) tarp visų, nebuvo aiški visų komandų investicija, projekto mastas <...>“. Taigi, aiškių lūkesčių ir bendros projekto svarbos nekomunikavimas gali lemti netinkamą suinteresuotųjų šalių įtraukimą ir vėlavimus.

Kita reikšminga dalis – teisiniai ir reguliaciniai reikalavimai – jie apima visą veiklą finansinėse institucijose – „Reguliaciniai klausimai gali pakeisti kompanijos tėkmę – ar ji gyvuos, ar ne.“, tad projekto metu svarbu taikyti keturių akių principą tokiems klausimams (A1). Tolimesniuose skyriuose dar išskirsime plačiau šią temą, bet būtent indentifikavimo metu viena iš esminių rizikų – neteisingai identifikuoti teisinius ir reguliacinius aspektus. Kodėl šie aspektai dažnai ignoruojami? Dėl jų sudėtingumo ar nežinojimo, tai yra visiškai atskira sritis, kuri įsipina į visą institucijų veiklą iš skirtingų pusių.

Vieni didžiausių iššūkių identifikuojant svarbiausias suinteresuotąsias šalis kyla dėl komunikacijos netikslumų, neaiškios informacijos bei nesuderintų lūkesčių tarp projekto dalyvių. Aiškios projekto svarbos, masto ir neiškomunikuotos atsakomybės gali lemti ne tik klaidingą suinteresuotųjų šalių įtraukimą, bet ir sukelti projektų vėlavimus ar konfliktus. Kita svarbi rizikos sritis – teisiniai ir reguliaciniai aspektai, kurie

finansinių institucijų veikloje yra ypač reikšmingi (apie tai jau kalbėjome ankstesniuose skyriuose). Neteisingas šių aspektų identifikavimas projekto pradžioje gali turėti esminių pasekmių visai organizacijos veiklai, todėl projektų vadovai dažnai taiko keturių akių principą, ar tiesiog konsultuojasi su nepriklausomais ekspertais.

3.2 Suinteresuotųjų šalių tipai

Ši analizės dalis nagrinėja, kokią įtaką inovacinių projektų eigai ir rezultatams daro skirtingi suinteresuotųjų šalių tipai. Remiantis interviu duomenimis, ši analizės sritis buvo suskirstyta į keturias subkategorijas: priešinimasis vs. palaikymas, pirminės ir antrinės suinteresuotosios šalys, aktyvios ir pasyvios suinteresuotosios šalys bei sprendimų priėmėjai ir „tarpinės grandys“.

16 lentelė. Suinteresuotųjų šalių tipai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Suinteresuotųjų šalių tipai	Priešinimasis vs. palaikymas	A3: „Didžiausią įtaką inovacijų kūrimui ir įgyvendinimui daro tie suinteresuotieji asmenys, kurie priešinasi pokyčiams. Jų pasipriešinimas gali sulėtinti procesą arba netgi visiškai sutrikdyti įgyvendinimą, todėl svarbu juos identifikuoti ir įtraukti į procesą kuo anksčiau.“ A10: „Žmonės dažniausiai nėra prieš patį projektą, jie priešinasi tam, kas gali sugadinti tai, kas jau veikia. Įmonėje yra stabilumas, ir kai atsiranda kažkas naujo, žmonės reaguoja: „palauk, palauk, o ką tai dabar sugadins?“
	Pirminės ir antrinės suinteresuotosios šalys	A4: „... susisiečiau su pagrindiniais suinteresuotaisiais asmenimis — tais, kurie valdo procesą ar įrankius/produktus, ir su antriniais suinteresuotaisiais asmenimis — tais, kurie žino procesą, bet jo nevaldo, tačiau dalyvauja procese, be kurių procesas neegzistuos“ A5: „Dauguma buvo antriniai – nuolatinio darbo su jais nebuvo, juos reikėjo tik nuolatos informuoti apie esminius projekto veiklos etapus.“ A9: „Vidinės ir išorinės suinteresuotąsias šalis atskirčiau, nes priklausomai nuo to iš kur ateina poreikis, atitinkamai valdai ir šias grupes.“ A9: „Su išorinėmis (<i>pastaba: suinteresuotomis šalimis</i>) irgi priklausau, ar mes perkam iš jų, ar mes kažką turim duoti, įsivardini užduotį ir tada susikontaktuoji su jais.“ A9: „Pirma žiūriu <i>external</i> ir <i>internal</i> dalis. <i>External</i> būtų verslo partneriai, ar kitos institucijos.“
	Dinamiškas statuso keitimasis	A4: „Yra tam tikros suinteresuotosios šalys, kurie pagal apibrėžimą nėra pirminės šalys, tačiau projekto rezultatai taip smarkiai nuo jų priklauso, kad jie patampa pirminėmis suinteresuotomis šalimis.“
	Aktyvios ir pasyvios suinteresuotosios šalys	A4: „<...>. Aktyvios/Pasyvios suinteresuotosios šalys keičiasi priklausomai ar jų užduotys prasideda, užsibaigia.“ A5: „Aktyviai dirba savaitė iš savaitės, arba ateina ir išeina.“

Sprendimų priėmėjai ir „tarpinės grandys“

A5: „Esminiai vadovai perduoda savo dalį savo komandos nariui, tačiau gali būti, kad prarandama sprendimo priėmimo teisė, o tai vilkina procesus, gali susidaryti nemalonios situacijos. Tarpinių grandžių vadovai turi balansuoti tarp labai daug darbų, dėl to projektinė veikla tampa ne pirminiu interesu jiems patiems.“

A5: „Mūsų įmonėje nėra tabu parašyti aukštesnio lygio vadovui, kaip tik yra skatinama spręsti greitai problemas.“

A10: „RACI analizė parodo svarbą, bet aš tiesiog pažymiu, kas priima sprendimus. Nuomonė yra svarbi, bet viskas galiausiai grįžta prie to — kas gali priimti sprendimą.“

Pirma kategorija išskiria suinteresuotąsias šalis, kurios arba palaiko arba priešinasi projektui. Vienas iš projektų vadovų pažymi, kad suinteresuotąsias šalis, kurios priešinasi projektui svarbu kuo anksčiau identifikuoti ir įtraukti į visą procesą (A3), būtent šiuos žmones reikia paversti projekto „čempionais“, kurie įsigilinę į detales, prisidėję prie bendro rezultato, gali pereiti į projekto palaikytojų pusę. Arba – parodyti, kad kryptis, kurią pasirinkome iš tiesų ir neteisinga ir nukreipti geresne kryptimi (A10). Todėl projektų sėkmė gali priklausyti ne nuo to, ar pasipriešinimo nėra, bet nuo to, kaip efektyviai jis atpažįstamas ir integruojamas į sprendimų priėmimą

Antroji kategorija išskiria pirmines ir antrines suinteresuotąsias šalis, kurios skiriasi pagal įsitraukimo lygį, sprendimų priėmimo galią ir poveikį projekto eigai. Kaip pažymi vienas iš respondentų, pirminės šalys dažniausiai yra tie, kurie valdo procesą ar produktą, tuo tarpu antrinės – tai asmenys, kurie jame dalyvauja, bet tiesiogiai jo nekontroliuoja: „tie, kurie žino procesą, bet jo nevaldo, tačiau dalyvauja procese, be kurių procesas neegzistuoja“ (A4). Šis skirstymas leidžia efektyviau planuoti komunikacijos strategijas ir nustatyti, kurie asmenys turi būti įtraukti į sprendimų priėmimą, o kuriems pakanka teikti informaciją apie progresą. Pavyzdžiui, A5 teigia, kad dauguma jo projekte buvo antriniai – su jais nuolatinio darbo nebuvo, bet reikėjo palaikyti informavimą apie svarbiausius etapus.

Įdomu tai, kad finansų sektoriuje klasifikacija į pirmines ir antrines šalis dažnai persidengia su skirstymu į vidines ir išorines. A9 pastebi, kad priklausomai nuo to, iš kur kyla projekto poreikis – iš vidaus ar iš išorės – atitinkamai skiriasi ir suinteresuotųjų šalių valdymo būdai. Tokiu būdu išorinės suinteresuotosios šalys (pvz., tiekėjai ar partneriai) gali būti ir pirminės, jei projektas tiesiogiai priklauso nuo jų sprendimų, arba antrinės, jei jų rolė yra tik teikti informaciją ar įgyvendinti tam tikras užduotis. Todėl ši klasifikacija reikalauja lankstumo ir situacinio vertinimo, atsižvelgiant į tai, kokią įtaką konkrečiu momentu daro kiekviena šalis.

Trečioji kategorija išryškina dinamišką suinteresuotųjų šalių statuso keitimąsi projekto eigoje. Nors iš pradžių kai kurios suinteresuotosios šalys gali būti vertinamos kaip antrinės – t. y. neturinčios sprendimų priėmimo galios ar tiesioginio valdymo funkcijų – praktikoje jų reikšmė gali išaugti, kai paaiškėja, kad projekto sėkmė tiesiogiai priklauso nuo jų veiksmų ar sprendimų. Kaip pažymi vienas iš respondentų: „yra tam tikros suinteresuotosios šalys, kurie pagal apibrėžimą nėra pirminės šalys, tačiau projekto rezultatai taip smarkiai nuo jų priklauso, kad jie patampa pirminėmis suinteresuotomis šalimis“ (A4).

Ketvirtoji subkategorija išskiria aktyvias ir pasyvias suinteresuotąsias šalis – tai vienas iš esminių veiksmų planuojant komunikacijos intensyvumą bei įtraukimo laiką. Aktyvių ir pasyvių suinteresuotųjų šalių statusas nėra pastovus – jis kinta priklausomai nuo konkrečių užduočių pradžios ir pabaigos. A4 pažymi, kad „aktyvios/pasyvios suinteresuotosios šalys keičiasi priklausomai ar jų užduotys prasideda, užsibaigia“, o A5 pabrėžia, kad aktyvumas dažnai būna epizodinis: „aktyviai dirba savaitė iš savaitės, arba ateina ir išeina“. Tai rodo, kad net ir formaliai mažiau reikšmingos šalys tam tikru momentu gali turėti esminę reikšmę projekto progresui. Tokia dinamika verčia projektų vadovus ne tik identifikuoti šalių tipus projekto pradžioje, bet ir nuolat stebėti jų įsitraukimo lygį viso projekto metu.

Penktoji subkategorija atskleidžia sprendimų priėmėjų vaidmenį ir su tuo susijusius iššūkius, ypač esant tarpinėms valdymo grandims. Kaip pažymi A5, dažnai esminiai vadovai perduoda sprendimus komandos nariams, tačiau tuo pačiu gali būti prarandama sprendimų priėmimo teisė – „tai vilkina procesus, gali susidaryti nemalonios situacijos“. Ši problema tampa ypač aktuali, kai tarpinės grandys projektą vertina kaip ne pagrindinį prioritetą ir neskiria jam pakankamai dėmesio. Kita vertus, A5 mini, kad jų organizacijoje nėra „tabu“ kreiptis į aukštesnio lygio vadovus – tai leidžia operatyviau spręsti situacijas. Tuo tarpu A10 pabrėžia esminį kriterijų: „Nuomonė yra svarbi, bet viskas galiausiai grįžta prie to — kas gali priimti sprendimą“. Ši citata gerai atspindi realybę, kurioje neformali įtaka ar įsitraukimas nėra pakankami – svarbiausia yra turėti prieigą prie tikrųjų sprendimų priėmėjų.

Taigi, suinteresuotųjų šalių tipų įvairovė ir jų vaidmenų kaita yra esminiai veiksniai, lemiantys projekto eigą bei valdymo strategijų pasirinkimą. Projektų vadovai finansų sektoriuje ne tik atskiria palaikančias ir prieštaraujančias šalis, bet ir aktyviai ieško būdų, kaip besipriešinančius paversti „projekto čempionais“. Skirstymas į pirmines ir antrines šalis, taip pat į vidines ir išorines, padeda geriau planuoti komunikaciją bei nustatyti skirtingo įsitraukimo lygmenis. Tuo tarpu tyrimo duomenys parodė, kad suinteresuotųjų šalių statusas dažnai kinta – antrinės šalys gali tapti kritiškai svarbiomis projekto sėkmei, o aktyvumo lygis priklauso nuo konkrečių užduočių ir projekto fazės. Ypatingą reikšmę įgyja sprendimų priėmėjų prieinamumas: kai sprendimai deleguojami ne visada tinkamiems asmenims, procesai gali

užstrigti. Todėl sėkmingas projektų valdymas priklauso ne tik nuo teisingo šalių identifikavimo pradžioje, bet ir nuo gebėjimo lanksčiai reaguoti į jų vaidmenų pokyčius bei užtikrinti prieigą prie sprendimų galinčių priimti asmenų.

3.3 Galia, interesai ir įtaka projekto eigai

Ši analizės dalis nagrinėja, kaip projektų vadovai vertina ir prioretizuoja suinteresuotąsias šalis remdamiesi jų galia, įtaka, aktualumu ar legitimumu. Analizuojant respondentų atsakymus, buvo identifikuotos keturios subkategorijos: galios vaidmuo, aktualumas, legitimumas ir vadovybės įsitraukimas bei asmeninės patirties ir pasitikėjimo svarba. Šios temos leidžia išskleisti, kokie kriterijai lemia projektų vadovų sprendimus skirti daugiau dėmesio vienoms suinteresuotosioms šalims, o kitoms – mažiau, ir kaip prioretizavimo praktika realybėje gali nukrypti nuo teorinių gairių.

17 lentelė. Galia, interesai ir įtaka projekto eigai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Galia, interesai ir įtaka projekto eigai	Galios vaidmuo	A2: „Didžiausią įtaką inovacijų kūrimui ir įgyvendinimui daro tie suinteresuotieji asmenys, kurie turi „minkštąją“ galią, nepriklausomai nuo pareigų pavadinimo. Tai gali būti COO, VP ar direktorius, tačiau įmonėse paprastai yra 1–3 žmonės, kuriuos visi laiko „ateities lyderiais“. Jei pavyksta įtikinti juos palaikyti projektą, visi kiti paseks jų pavyzdžiu.“ A4: „Yra tam tikros suinteresuotosios šalys, kurios pagal apibrėžimą nėra pirminės šalys, tačiau projekto rezultatai taip smarkiai nuo jų priklauso, kad jie patampa pirminėmis suinteresuotomis šalimis.“
	Aktualumas / skubumas	A1: „Prioritetas sudaromas pagal mūsų prašytojo įsivaizdavimą, bet susitikus su tam tikrais stakeholderiais (liet. suinteresuotomis šalimis), tas įsivaizdavimas pasikeičia, tu pasakai ko tu nori, jie pasako ką gali padaryti ir dažniausiai iškart ir pasikeičia reikalavimai ir suvokimas... reikalavimai tampa realistiškesni.“ A3: „Prioritetą projekto metu suteikiame pagal šių šalių poreikių skubumą, galimybę daryti įtaką projektui ir suderinamumą su projekto tikslais ar jų svarbą projektui.“ A9: „Svarba priklauso labiau nuo to kiek man su tuo žmogumi reikės diskutuoti, komunikuoti. Ar reikės diskusijų, ar reikės informuoti, jei yra sprendimų priėmėjas, tai tu pastoviai turi informuoti ir palaikyti didesnę santykį“
	Legitimumas ir vadovybės įsitraukimas	A4: „<...>. Viskas priklauso nuo vadovybės ir verslo reikalavimų. Vienintelis būdas suprasti prioritetus – nuolatos komunikuoti su vadovybe ir suprasti kokie yra jų prioritetai.“ A6: „Jei aš esu pagrindinė projekto vadovė, lengva visus suvaldyti, tačiau jei dirbu tik prie vieno mažo projekto, kuris įeina į didesnę projektų programos lauką, tada viskas tampa sudėtinga ir komplikuota, nes reikalavimai nesurinkti teisingai, nes buvo daug atsakingų žmonių, <...>“
	Asmeninės patirties ir	A1: „Labai priklauso nuo stakeholderių (liet. suinteresuotąsias šalis) ir kaip tu juos pažįsti - daug laisvės suteiki tiems, kuriais pasitiki.“

pasitikėjimo
svarba

A1: „Informaciją apie stakeholderius (liet. suinteresuotąsias šalis) turi galvoje, bet neužsirašinėji, tiesiog žinai iš patirties, kad su tam tikrais žmonėmis bus sunku bendrauti ir būtinai prašys papildomos informacijos, kitas laisvesnis etc.“

Interviu dalyviai išskyrė, kad galia slypi ne pareigų pavadinime, kas atstovautų formaliąją galią, bet ir neformalioji – kuomet didžiausią įtaką daro žmonės turintys „minkštąją“ galią. A2 pabrėžia, kad „minkštąją galią“ turintys asmenys – nepriklausomai nuo jų oficialių pareigų – daro didžiausią įtaką inovacijų kūrimui ir įgyvendinimui. Tai gali būti asmenys, turintys autoritetą, įtaką per pasitikėjimą ar gebantys uždegti kitus savo vizija. Tokie darbuotojai dažnai tampa neformaliais projekto ambasadoriais, kurie padeda įtraukti ir likusią organizacijos dalį. A4 taip pat pabrėžia hierarchijos nebuvimą, o tai, kad kartais net antrinės šalys gali tapti pirminėmis tik dėl galios, kurią atneša į projektą.

Aktualumas projektų eigoje diktuoja kaip ir kokia tvarka bus dėliojami reikalavimai ir prioritetai – kiek konkreti šalis šiuo metu yra susijusi, ar jos poreikiai yra skubūs ir kiek reikalingas nuolatinis kontaktas. A3 pažymi, kad „prioritetą projekto metu suteikiame pagal šių šalių poreikių skubumą, galimybę daryti įtaką projektui ir suderinamumą su projekto tikslais“. A1 atkreipia dėmesį į tai, kad tik susitikus su konkrečiomis suinteresuotosiomis šalimis dažnai paaiškėja reali situacija, o tai lemia reikalavimų ir lūkesčių koregavimą: „reikalavimai tampa realistiškesni“. O A9 skirsto aktualumą pagal tai, kuo daugiau reikės diskusijų ir sprendimų derinimo, tuo labiau tą asmenį matome kaip svarbų.

Trečioji subkategorija išryškina, kad legitimumas projekte priklauso ne tik nuo pareigų, bet ir nuo projekto svarbos, sprendimų galios bei ryšio su vadovybe. A6 pažymi, jog dirbant mažesniuose projektuose didesnių programų kontekste, procesai komplikuojasi – atsakomybės išsisklaido, reikalavimai surenkami netiksliai, o sprendimų priėmimas tampa neefektyvus. Tuo tarpu A4 pabrėžia, kad prioritetus įmanoma suprasti tik nuolat bendraujant su vadovybe, nes būtent jų lūkesčiai lemia projekto kryptį, nepriklausomai nuo formalios dokumentacijos. Tai atskleidžia, kad vadovybės įsitraukimas yra vienas svarbiausių veiksmų užtikrinant projektų aiškumą ir sėkmę.

Taip pat, respondentai išskyrė asmeninių patirčių svarbą. Čia galime įžvelgti ir finansinių įstaigų pranašumą projektų valdyme – projektų vadovas nebaigia darbo pasibaigus projektui, dažniausiai tai yra tęstinis procesas, kuris leidžia ugdyti asmeninius vidinius santykius ir taip gerinti suinteresuotųjų šalių valdymą – A1 teigia „Labai priklauso nuo stakeholderių (liet. suinteresuotąsias šalis) ir kaip tu juos pažįsti“. Taip pat, kita citata puikiai atspindi šią mintį, nes parodo, kad suinteresuotųjų šalių dokumentacija ne visada yra reikalinga, nes tiesiog gali visus žmones pažinti asmeniškai – „Informaciją apie stakeholderius (liet. suinteresuotąsias šalis) turi galvoje, bet neužsirašinėji, tiesiog žinai iš patirties <...>.“

Suinteresuotųjų šalių prioritizavimas finansinių inovacijų projektuose priklauso ne vien nuo formalių pareigų ar organizacinės hierarchijos, bet dažnai grindžiamas neformalia galia, aktualumu konkrečiame projekto etape, ryšiu su vadovybe ir asmenine patirtimi. Projektų vadovai remiasi tiek strateginiu vertinimu, tiek ilgalaikiais santykiais ir pasitikėjimu – ypač kai dokumentacija nėra vienintelis šaltinis pažinti suinteresuotuosius. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad praktikoje suinteresuotųjų šalių įtaka gali būti didesnė nei jų formali pozicija, o gebėjimas lanksčiai vertinti aktualumą, įsiklausyti į vadovybės signalus ir pasitikėti asmenine patirtimi tampa kertiniu sėkmingo projekto valdymo elementu.

3.4 Suinteresuotųjų šalių valdymo strategijos

Tyrimo metu išskirtos praktikos rodo kokios strategijos taikomos suinteresuotųjų šalių įtraukimui ir valdymui finansinių inovacijų projektuose. Analizė suskirstyta į tris pagrindines temas: įtraukimo ir santykių valdymo strategijos, komunikacijos formatai, kanalai ir intensyvumas, projektinės struktūros, dokumentavimo ir sprendimų priėmimo priemonės ir skaidrumo užtikrinimas komunikacijoje.

3.4.1 Suinteresuotųjų šalių įtraukimo ir santykių valdymo strategijos

Šioje dalyje nagrinėjamos strategijos, kuriomis projektų vadovai siekia užtikrinti sklandų suinteresuotųjų šalių įtraukimą į projektą bei palaikyti tvarų bendradarbiavimą. Buvo išskirtos trys subkategorijos: santykių kūrimas ir pasitikėjimo užmezgimas, nuolatinis bendradarbiavimas ir proaktyvus įtraukimas ir „valdymo vs. įtraukimo“ strategija.

18 lentelė. Suinteresuotųjų šalių valdymo strategijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Suinteresuotųjų šalių valdymo strategijos	Santykių kūrimas ir pasitikėjimo užmezgimas	A1: „Mano pagrindinė strategija – gerai sutarti su tais žmonėmis, t.y. turėti kažkokį ryšį, <...> (jie) yra linkę labiau su tavim komunikuoti, tau parodyti savo pusę, tu gali parodyti savo pusę. <...>“
		A4: „Esmė – išlaikyti santykius. Pro aktyviai susisiekti su jais, žinoti kas vyksta pas juos, kokie prioritetai...“
		A7: „Įmonėje nebūna daug konfliktų, nes visi mes norim to paties rezultato dienos pabaigoje, ir dauguma žmonių bendradarbiauja ir supranta ką kas turi padaryti. Kažkiek ir mano požiūris ir bendravimas prisideda – vadovaujuosi „Servant leader“ požiūriu.“
		A8: „<...> renkuosi mažesnes grupes žmonių, kad būtų sukurta aplinka pasisakyti visiems, negalėtų pasislėpti. Kai neturi galimybės pasislėpti, tai tada pradėdi prisiimti atsakomybę už tam tikrus dalykus ir reikštis.“

Nuolatinis bendravimas ir aktyvus įtraukimas	A1: „kai turi kontaktą iš <i>stakeholderių</i>, tai gauni atsakymą kodėl jie negali to padaryti, tada turi geresnį vaizdą kaip vyksta dalykai, kokie planai, ko jiems labiau reikėtų... <i>stakeholderiai</i> nėra aklai sekantys instrukcijas žmonės, jie turi aktyviai dalyvauti, klausti, mesti iššūkius“ A4: „Stengiesi kalbėti su projekto dalyviais nuolatos, klausi kaip sekasi, kaip sekasi atlikti tam tikrus darbus, kaip tai juos paveikia. Tada gali pamatyti didesnę vaizdą, kokie iš tiesų yra jų prioritetai.“ A10: „Svarbu turėti įsitraukusius suinteresuotuosius iš komandų, kurių mums reikia — jie atstovauja poreikiui, jų dalyvavimas juos motyvuoja. Parodžius mažas demonstracijas, kaip viskas vyksta, jų motyvacija dar labiau auga.“ A10: „Turi parodyti rezultatą, nes tai motyvuoja įsitraukti į projektą — jie mato, kad turi aktyvų vaidmenį galutiniam rezultate. Ir visada priklauso nuo paties žmogaus, kiek jis nori įsitraukti.“ A4: „Vienas super įsitraukęs žmogus negali padaryti viso projekto, bet tokie žmonės gali įtraukti ir kitus, o tai prisideda prie projekto sėkmės.“
„Valdymo vs. įtraukimo“ strategija	A8: „Aš esu už tai, kad būtų kuo mažiau žmonių pačiame projekte, <...> delegavimas yra svarbi dalis.“ A9: „Galbūt kai kuriuos reikia tik kartais informuoti, o su kai kuriais reikia turėti diskusijas.“

Respondentai skyrė ypatingą dėmesį santykių kūrimui ir pasitikėjimui. Štai keturios strategijos, kurias renkasi pašnekovai:

- A1: Ryšio kūrimas per abipusį supratimą ir atvirumą.
- A4: Aktyvus bendravimas ir nuolatinis domėjimasis kitų prioritetais.
- A7: Bendradarbiavimo skatinimas per vadovavimu per tarnystę požiūrį.
- A8: Saugios erdvės kūrimas mažose grupėse, skatinant atsakomybę ir įsitraukimą.

Būtent šios strategijos pasižymi įsiklausimu, empatija, palaikymu, bendruomeniškumu, saugumo erdvės sukūrimu.

Antra subkategorija – nuolatinis bendravimas ir aktyvus įtraukimas – atskleidžia reguliaraus kontakto būtinybę. A1 pabrėžia, jog svarbu ne tik siųsti instrukcijas, bet palaikyti dialogą – „*stakeholderiai* nėra aklai sekantys instrukcijas žmonės“, todėl jie turi turėti erdvės klausti, išsakyti savo poreikius ar net mesti iššūkius projekto eigai. Nuolatinis bendravimas padeda laiku suprasti, kodėl vieni ar kiti sprendimai stringa, bei leidžia prisitaikyti prie realios situacijos.

A4 teigia, kad aktyvus klausimas ir domėjimasis suinteresuotųjų šalių progresu leidžia geriau suprasti jų tikruosius prioritetus ir pamatyti didesnį vaizdą. Tuo tarpu A10 pabrėžia praktinį įsitraukimo skatinimo būdą – mažos rezultatų demonstracijos ne tik padidina aiškumą, bet ir motyvuoja žmones aktyviau dalyvauti, nes jie pradeda matyti savo vaidmenį galutiniame rezultate. Tai tampa svarbiu grįžtamojo ryšio mechanizmu. Be to, įsitraukę asmenys patys tampa „traukiamosios jėgos“ – kaip pažymi A4, vienas labai įsitraukęs žmogus negali padaryti visko, bet gali įtraukti ir kitus, taip prisidedant prie projekto sėkmės platesniu mastu.

Bendrai ši analizė rodo, kad nuolatinis bendravimas ir aktyvus įtraukimas veikia kaip dvipusis procesas: vadovas turi inicijuoti ryšį, bet ir suteikti šaliai erdvės įsitraukti, nes būtent šis ryšys tampa kertiniu sėkmės veiksnium.

„Valdymo vs. įtraukimo“ subkategorija parodo, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas turi būti diferencijuotas. A8 pabrėžia, jog efektyvumui svarbu riboti dalyvių skaičių ir atsakingai deleguoti, o A9 išskiria skirtingus įtraukimo lygius – vieniems pakanka informacijos, kitiems būtinos diskusijos. Taigi, kiekviena strategija turi būti pritaikyta pagal vaidmenį ir svarbą projektui.

3.4.2 Komunikacijos formatai, kanalai ir intensyvumas

Šiame skyriuje analizuojama, kokie komunikacijos formatai ir kanalai taikomi suinteresuotųjų šalių įtraukimui į finansinių inovacijų projektus, bei kaip skiriasi bendravimo intensyvumas priklausomai nuo projekto fazės ar suinteresuotųjų šalių vaidmens. Tyrimo duomenys atskleidžia tris subkategorijas: kartu formalus ir neformalus procesas, neformalios diskusijos – galimybė pasiekti užimtas / svarbias šalis ir komunikacijos dažnumas.

19 lentelė. Komunikacijos formatai, kanalai ir intensyvumas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Komunikacijos formatai, kanalai ir intensyvumas	Kartu formalus ir neformalus procesas	A5: „Pradžioje buvo viskas formaliau, struktūrizuotai, paskui, jau pradėjome dirbti ciklais, dėl to, susidarius rutinai, jei reikia atsakymų greičiau, tai susitinki neformaliai.“
		A6: „Manau, kad yra neformalios komunikacijos, tačiau jei tema svarbi, susijusi su teisiniais ar reguliavimo klausimais — visada formaliai.“
		A7: „Naudoju mixą (formalios ir neformalios komunikacijos) priklausomai nuo žmogaus. Dabartinėje įmonėje yra įdomu tai, kad nelabai jaučiasi skirtis tarp paprasto darbuotojo ir aukščiausio vadovo, <...>
		A8: „Formalios komunikacijos yra 10%, o neformalios – 90%. Tai ateina iš įmonės kultūros.“
		A10: „Naudoju formalią ir neformalią komunikaciją pagal poreikį. Formalioji — tai labiau apimties pakeitimai, apimties žurnalas —

Neformalios diskusijos – galimybė pasiekti užimtas / svarbias šalis	struktūruota formali komunikacija ir nestrukūruota formali komunikacija. Neformali — tai kas vyksta už el. pašto ribų: „Teams“, pokalbiai, kava — labiau elgsenos lygmens kalbos.“ A4: „Neformali komunikacija yra svarbesnė. Yra kai kurie žmonės, kuriems aš visai nesvarbi, tada viskas vyksta formaliu būdu, bet geriausi dalykai vyksta tada, kai darai tai su žmonėmis, su kuriais turi neformalius santykius... <...>“ A5: „Neformalus susitikimai reikalingi tada, kai tau reikia kokios idėjos, o ne Taip/Ne, Juoda/Balta, o kai reikia patarimo, idėjos, krypties.“ A9: „<...> „Susiskambinti pasišnekėti“ – labai svarbūs metodai., neformalus yra labiau aplinkui susigaudyti dalis, pajusti ar mes teisinga linkme judam.“
Komunikacijos dažnumas	A1: „Reguliari komunikacija yra esminis dalykas + svarbu, kad būtų sudokumentuota (meeting minutes)<...>“ A5: „Esminės suinteresuotosios šalys – komunikacija dažnesnė, kelis kartus į savaitę... su kitais – komunikacija arba el. paštu, arba neplanuoti, greitai susiskambini ir išsiaiškini.“

Analizuojant komunikacijos strategijų dalį, tampa akivaizdu, kad visi projektų vadovai naudoja ir formalią ir neformalią komunikaciją. Priklausomai nuo situacijos, temos svarbos ar tiesiog ryšio su konkrečiu asmeniu, respondentai renkasi kas tuo metu yra efektyviau – formali ar neformali komunikacija. A5 pastebi, kad projektų pradžioje bendravimas būna labiau struktūruotas, tačiau ilgainiui, susiformavus rutinai, sprendimai ir atsakymai pereina į neformalesnius formatus. A6 pažymi, kad esant teisinio ar reguliacinio pobūdžio klausimams, visada pasirenkama formali komunikacija, o A10 konkretizuoja, kad formali komunikacija apima tokias priemones kaip apimties žurnalas ar sprendimų dokumentai, tuo tarpu neformali vyksta „už el. pašto ribų“ – „Teams“, gyvuose pokalbiuose ar neoficialiuose susitikimuose.

Interviu dalyviai išskyrė neformalią komunikaciją kaip būdą pasiekti užimtas ir ypatingai svarbias suinteresuotąsias šalis. Kaip teigia A4 – „geriausi dalykai vyksta tada, kai darai tai su žmonėmis, su kuriais turi neformalius santykius“. A5 ir A9 atskleidžia neformalios komunikacijos esmę – susigaudyti kokioje aplinkoje esi, pajusti ar einame teisinga linkme, sulaukti patarimo, idėjos ar krypties.

Kalbant apie komunikacijos intensyvumą, respondentai vieningai pabrėžia reguliarumo svarbą. A1 akcentuoja, kad reguliarius bendravimas yra būtinas sėkmei, tačiau kartu ir dokumentavimas („meeting minutes“) užtikrina skaidrumą. A5 pažymi, kad komunikacijos dažnis priklauso nuo suinteresuotųjų šalių svarbos: su esminėmis šalimis bendraujama kelis kartus per savaitę, o su kitomis – tik esant poreikiui, dažnai neformaliais būdais.

Bendrai ši analizė rodo, kad finansinių inovacijų projektuose efektyvi komunikacija nėra vien kanalo ar formos klausimas – tai sąmoningai parinktas, kontekstui pritaikytas procesas, kuriame svarbūs tiek

reguliarumas, tiek santykio kokybė. Sėkmingi projektų vadovai geba subalansuoti formalumą su lankstumu, užtikrindami aiškumą, prieinamumą ir įtraukimą.

3.4.3 Projektinės struktūros, dokumentavimo ir sprendimų valdymo priemonės

Šioje analizės dalyje nagrinėjamos priemonės, padedančios užtikrinti suinteresuotųjų šalių įtrauktį, sprendimų skaidrumą ir bendrą projekto valdymo struktūrą. Analizuojant respondentų atsakymus, buvo identifikuotos trys subkategorijos: lankstus / hibridinis metodų pritaikymas, būtinybė oficialiai užfiksuoti sprendimus ir bendri dokumentai / failai.

20 lentelė. Projektinės struktūros, dokumentavimo ir sprendimų valdymo priemonės

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Projektinės struktūros, dokumentavimo ir sprendimų valdymo priemonės	Lankstus / hibridinis metodų pritaikymas	A3: „Suinteresuotųjų šalių įtraukimui naudojame įvairius metodus: formalius susitikimus ir dokumentaciją, neformalias pokalbių pertraukėles ar virtualius pokalbius. Taip pat taikome struktūrizuotą procesą su aiškiais veiksmais, grafiku ir atsakomybių pasiskirstymu. <...>“ A5: „Iš svarbos pusės – mes visi žinjom tikslą, aiškią problemą, o pats sprendimo būdas... mes tiesiog bandėm sudominti esmines suinteresuotąsias šalis per tarpinius rezultatus, bandydami mažais etapais viską daryti...“ A8: „<...> viskas priklauso nuo strategijos, ar tu gali sau leisti bandyti greit, padaryt klaidų, kurt kažką geriau, daugiau?“
	Būtinybė oficialiai užfiksuoti sprendimus	A6: „(jei reikia) Imtis veiksmų — formaliai“ A10: „Niekada neturiu neįformintų sprendimų — viskas turi būti tarsi sutartis.“
	Bendri dokumentai / failai	A5: „Su pagrindinėmis komandomis turėjome ir bendrą failą, kurį bet kuriuo metu galėjo peržiūrėti ir ne tik žinoti pačią naujausią info, bet ir sekti darbus.“ A8: „Higiena (pastaba: dokumentacija) turi būti vykdoma. Ten kur kiekvienas interpretuoja komunikaciją savaip, tada atsiranda įvairios rizikos, <...> bendrąja prasme, visos rizikos iškilo iš interpretacijų, tiek ilguoju laikotarpiu, tiek trumpuoju.“

Ši analizės dalis atskleidžia, kad projektų sėkmė finansinių inovacijų aplinkoje didele dalimi priklauso nuo gebėjimo lanksčiai taikyti projektų valdymo metodus, dokumentuoti sprendimus ir palaikyti bendrą informacinę struktūrą. Respondentai akcentavo, kad nėra vieno universalaus metodo – dažniausiai taikomas hibridinis požiūris, kuriame derinami formalūs susitikimai, dokumentacija bei neformalūs, situacijai pritaikyti sprendimai. A3 pažymi, kad įtraukimui naudojamos įvairios priemonės – nuo struktūrizuotų veiksmų iki pokalbių pertraukėlių ar virtualių susitikimų. Tuo tarpu A5 ir A8 atkreipia dėmesį į tai, kad metodas turi atitikti projekto strategiją – kartais būtina veikti mažais etapais, greitai testuoti idėjas ar net leisti sau suklysti, jei tai padeda siekti geresnio rezultato.

Antroji subkategorija išryškina sprendimų formalizavimo svarbą. Nors daug sprendimų priimama operatyviai, A10 pabrėžia, kad jų įforminimas būtinas – „viskas turi būti tarsi sutartis“. Tai padeda išvengti nesusipratimų, ypač kai sprendimai apima kelių komandų ar departamentų atsakomybes. A6 pastebi, kad net jei daug kas vyksta neformaliai, kritiniais atvejais būtina laikytis formalumo, ypač kai sprendimai susiję su atsakomybės ar rizikos pasidalijimu.

Trečioji subkategorija – bendri dokumentai ir failai – siejasi su informacijos prieinamumu ir rizika, kad kiekvienas dalyvis neteisingai gali interpretuoti tą pačią mintį. A5 pabrėžia, kad bendras failas leidžia komandoms sekti progresą ir naudotis naujausia informacija. A8 išplečia šią mintį, nurodydamas, kad dokumentacija yra projekto „higiena“ – investavus į ją, sumažėja nesusikalbėjimo tikimybė ir padidėja rezultatų kokybė. Dokumentacijos stoka dažnai yra priežastis, dėl kurios atsiranda skirtingi situacijos interpretavimai ir sprendimų nenuoseklumas.

Apibendrinant, projektų vadovai finansinių inovacijų kontekste balansuoja tarp lankstumo ir struktūros. Gebėjimas pritaikyti metodus prie situacijos, tuo pačiu užtikrinant sprendimų ir informacijos skaidrumą, yra vienas iš esminių sėkmingo suinteresuotųjų šalių valdymo komponentų.

3.4.4 Skaidrumo užtikrinimas komunikacijoje

Šiame skyriuje analizuojama, kaip skaidrumas komunikacijoje prisideda prie efektyvaus suinteresuotųjų šalių įtraukimo bei projektų sėkmės. Subkategorijose išskiriami pagrindiniai aspektai: aiškumas ir detalumo lygis, neskaidrios komunikacijos pasekmės, informacijos filtravimas bei skaidrumo svarba kaip vertybinis pagrindas.

21 lentelė. Skaidrumo užtikrinimas komunikacijoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Skaidrumo užtikrinimas komunikacijoje	Aiškumas ir tinkamas detalumo lygis	A1: „<...>skaidri komunikacija yra labai svarbi, bet svarbu suprasti kam tu ją siunti. Ar tikrai tam tikram žmogui svarbu žinoti visas detales tam tikru metu? Manau, kad reikia balanso.“
		A6: „Parašysiu suinteresuotajam asmeniui per „Teams“, kad praneščiau, ką galbūt reikės aptarti, tada susitarsiu dėl susitikimo su atitinkamu asmeniu ir tuo, kas padėjo apibrėžti temą, kurią diskutuosime. Po to išsiųsiu susitikimo protokolą, o jei susitikimo metu paminėjome kitą komandą, pažymėsiu juos ir paklausiu, ar reikia suderinti papildomas temas. Tokiu būdu viskas labai skaidru.“
		A9: „Viskas turi būti iškomunikuota, bet ramiai, ir tiksliai, priklauso su kuo kaip komunikuoji.“

Pasekmės neskaidrios komunikacijos	A1: „vieno projekto metu, kuris buvo galiausiai nukeltas, komunikacija buvo labai neskaidri, ir tai buvo prastas sprendimas, nes iki paskutinės minutės didžiulis kiekis žmonių nežinojo kur tas projektas juda ir visos galvos neturėjo suvokimo kokia yra bloga situacija ir, kad reikia imtis esminių sprendimų.“
Informacijos filtravimas ir tikslinių gavėjų rato nustatymas	A4: „Aš pasirenku ką kam komunikuoti. Iš neformalių pokalbių dažnai matau didesnę vaizdą, bet komunikuoju tik tai, kas iš tiesų yra aktualu...“
Skaidrumo svarba sėkmei	A8: „<...> svarbiausia rezultatas, per didelis skaidrumas gali apsunkinti bendrą supratimą. Ar tai paveikia rezultatą, ar ne?“ A2: „Projekto komunikacijos skaidrumas turi būti įvairus — dauguma informacijos buvo prieinama, tačiau kai kuriose srityse trūko aiškumo.“ A2: „Sėkmingam suinteresuotųjų šalių valdymui svarbiausias veiksnys yra aiški komunikacija ir skaidrumas. Skaidrumas yra pagrindas, ant kurio laikosi visi kiti aspektai — jis leidžia suinteresuotosioms šalims jaustis informuotoms ir suprasti, kas vyksta.“ A6: „<...> Dėl to sprendimų matrica tokiais atvejais yra labai svarbi, tam, kad galėtume skaidriai parodyti pagal ką priimami sprendimai.“ A7: „Skaidrumas gali padėti išspręsti konfliktus, nes viena iš konfliktų kategorijų yra neaiški, nekonkreči komunikacija, o būtent einant su aiškiais klausimais ir žinutėmis, gali padėti išspręsti konfliktus.“ A10: „Visiškas skaidrumas, bet su sveiku protu.“ A10: „Psichologinis saugumas – tai kai gali drąsiai visiems pasakyti, ties kuo dirbi, kur stringi, kur reikia pagalbos. Mano sprendimai visada paaiškinami, aš visada pasidalinu kontekstu. Tai bendruomeninis darbas.“

Pirma, respondentai išskiria aiškumą ir tinkamą detalumo lygį – A1 pabrėžia, kad svarbu suteikti būtent tiek informacijos, kiek konkrečiam asmeniui reikia tam tikru metu, o ne apkrauti jį visomis detalėmis. Tuo tarpu A6 konkrečiai apibūdina, kaip skaidrumas palaikomas tiesiogiai komunikuojant per „Teams“, protokoluoiant susitikimus ir įtraukiant atitinkamas komandas į reikiamas diskusijas. A9 priduria, kad būtina išlikti tiksliai ir apgalvotam, mat kiekvienas žmogus gali skirtingai reaguoti į informaciją, priklausomai nuo jo vaidmens projekte.

Antroji subkategorija rodo, kad neskaidri komunikacija gali turėti nemenkų pasekmių. A1 mini atvejį, kai dėl neaiškaus informacijos paskirstymo projektas buvo nukeltas, o daugelis žmonių net nesuprato problemos mato. Tai pabrėžia, jog projekto sėkmei kritiškai svarbu, kad visi dalyviai laiku gautų ir suvoktų esminę informaciją. Dėl to, tarp šių dviejų kraštutinumų – išsamumo ir filtravimo – pasisako A4 bei A8:

kartais būtina sąmoningai riboti informacijos kiekį, vengiama perteklinio skaidrumo, kuris gali sukelti sumaištį ar nukreipti dėmesį nuo esminių tikslų.

A2 nurodo, jog tai padeda ne tik užtikrinti, kad suinteresuotosios šalys jaustųsi informuotos, bet ir palaikyti bendrą tikslų siekimą o tai yra projekto sėkmės pagrindas A6 atkreipia dėmesį į sprendimų matricos poreikį, kuris leidžia aiškiai parodyti, kokiais kriterijais remiantis priimami sprendimai, o A7 mini, jog aiški, nekonfliktiška komunikacija padeda išvengti įtampų ar nesutarimų. A10 papildoma pabrėždamas psichologinio saugumo svarbą – tik tada, kai žmonės jaučiasi galintys laisvai išsakyti problemas ar neaiškumus, galima tikėtis pilnaverčio įsitraukimo ir sklandaus darbo. Tokia išryškėjusi pasitikėjimo ir atviro bendravimo kultūra tampa esmine prielaida inovacijų projektų sėkmei.

Taigi, tyrimo dalyviai vieningai sutaria, kad aiški ir apgalvota komunikacija, kuri subalansuoja informacijos kiekį bei ją pateikia būtent tam kam reikia, tam tikru metu - tikslingai, lemia projekto sėkmę. Pernelyg didelis skaidrumas gali klaidinti arba apkrauti, tuo tarpu nepakankama komunikacija – užvilinti sprendimus ar sukelti nesusipratimų. Būtent gebėjimas tinkamu metu tinkamiems asmenims pateikti reikšmingą informaciją kuria pasitikėjimo aplinką ir prisideda prie efektyvaus inovacijų projekto valdymo.

3.4.5 Galutinio vartotojo svarba projektuose

Ši analizės dalis nagrinėja kliento vaidmenį finansinių inovacijų projektuose ir tai, kaip jo perspektyva integruojama į suinteresuotųjų šalių įtraukimo procesus. Subkategorijose nagrinėjami keturi aspektai: kliento, kaip pagrindinio stimulo, svarba, naudojami metodai kliento balsui įtraukti, išsūčiai atstovaujant kliento interesus bei bendradarbiavimas su kliento sistemomis ir lūkesčiais.

22 lentelė. Galutinio vartotojo svarba projektuose

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Galutinio vartotojo svarba projektuose	Klientas kaip pagrindinis projekto stimulus	A1: „kliento vaidmuo šiame projekte – esminis, visi mano projektai apie kliento patirties gerinimas atskiroms kliento grupėms“ A1: „mano visuose projektuose kliento reikalavimai buvo kelrodė žvaigždė...“ A5: „Viskas ir prasidėjo nuo to, kad tai kaip mes dirbam sukuria labai blogą situaciją mūsų klientams, tai buvo pagrindinis driveris (liet. vedamasis veiksnys) pradėti šį projektą...“
	Metodai kliento balsui įtraukti	A1: „idealiai pasaulyje, visos suinteresuotosios šalys turi būti ir testuotojos, kad suprastų kodėl mes prašom vienų ar kitų dalykų“ A1: „pačiam patestuoti ir pabandyti būti tuo klientu – su tais kolegomis yra lengviau dirbti“

	A2: „Klientai tikrai daug prisideda prie inovacijų kūrimo ir įgyvendinimo... Pagrindiniai metodai, kuriuos naudojame... yra reguliarūs seminarai ar co-creation (liet. <i>bendrakūros</i>) sesijos, naudotojų fokus grupės <...> pilotinės ar testavimo programos.“
	A6: „Gauname daug atsiliėpimų per pagalbos užklausas, o anksčiau turėjome apklausas, kurios taip pat suteikė daug atsiliėpimų. Tai labai geri atsiliėpimai tiesiai iš klientų.“ A7: „Klientai pasakydavo ir tiesiogiai ir netiesiogiai savo reikalavimus – per skambučius, el.laškus, per duomenų analizę, pamatydavom kokį dėsningumą.“
Iššūkiai įtraukiant kliento perspektyvą	A1: „susirinkimuose turi kovoti, kad galvotų apie klientą, bet skirtingų suinteresuotųjų asmenų - skirtingi klientai ir apie galutinį vartotoją negalvoja... kai kalbame apie naują produktą, jis įmonėje dar nėra pažįstamas... pašėpiamas... (<i>žmonės</i>) neinvestavo tiek daug laiko“ A6: „Niekada negavau klientų atsiliėpimų apie reguliacinius reikalavimus — jie dažniausiai buvo susiję su klaidomis, sistemos problemomis, bet ne su tokiomis mintimis kaip „kodėl turiu nurodyti, kur gimiau“. Tai yra normalu, kai registruojiesi į banką.“ A7: „Dažnai būdavo, kad tikslas buvo palengvinti kliento paslaugas, bet reikalavimai nebuvo vien tik galutinio vartotojo, bet ir reguliacinių komandų, tad dažnai net pasunkindavo tą kliento kelionę.“

Pašnekovai sutarė, kad galutinis klientas ir yra projektų fokusas – A1 pabrėžė svarbą pavadinat kliento reikalavimus kaip „kelrodė žvaigždė“, o A5 pateikia konkretų atvejį, kai prasta klientų patirtis tapo tiesioginiu projekto starto tašku. Taigi projekto vizija ir sėkmės kriterijai formuojami „iš kliento į vidų“, o ne atvirkščiai.

Respondentai naudoja įvairias priemones galutinio kliento balsui išgirsti: idealus scenarijus – kai projekto dalyviai tampa testuotojais (A1), o praktikoje taikomos apklausos, klientų aptarnavimo centro duomenys, fokus grupės ir pilotai (A2, A6). Papildomą vertę sukuria duomenų analizė, leidžianti aptikti vartotojų elgsenos dėsningumus (A7). Šių priemonių įvairovė rodo, kad organizacijos ieško ne vieno „teisingo“ būdo, o derina kiekybinius ir kokybinius kanalus, kad kliento balsas būtų išgirstas anksti ir nuolat.

Kalbant apie iššūkius įtraukiant kliento perspektyvą A1 pasidalina patirtimi, kai inovacijų projektas yra toks naujas įmonėje, kad reguliarūs darbuotojai dar visai nepažįsta naujo kliento pobūdžio, tačiau jau turi pritaikyti savo procedūras jam – iš šios nežinomybės gali kilti konfliktai, nesusipratimai. Taip pat, respondentai minėdavo iššūkius kylančius ir reguliacinių reikalavimų, ir A7 atspindi daugumos nuomonę, kad reguliaciniai reikalavimai dažnai pasunkindavo kliento kelionę, o tada imdavosi naujovių, kad galėtų bent kažkiek tą kelionę palengvinti. Tačiau A6 pasamprotavo, kad nuolatos nagrinėjant klientų atsiliėpimus,

kad niekada negavo neigiamo atsiliepimo dėl reguliacinių reikalavimų, tačiau dažnai gaudavo dėl sisteminių klaidų, neatitikimų. Tai parodo, kad žmonės yra ir pripratę prie tokių reikalavimų ir žinantys kodėl reikalinga tam tikra informacija būtent tokio tipo institucijoms. Na, o projektų vadovams, reikėtų ieškoti inovatyvių būdų kaip patogiai ir lengvai pateikti tą informaciją klientams.

Taigi, projektų vadovai siekia įtraukti vartotojo perspektyvą naudodami įvairius metodus – nuo apklausų ir testavimo iki duomenų analizės, tačiau susiduria su iššūkiais, kai vartotojo poreikiai kertasi su reguliaciniais ar vidiniais organizacijos reikalavimais. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad efektyvus kliento įtraukimas reikalauja ne tik tinkamų įrankių, bet ir organizacinio požiūrio kaitos – nuo formalaus atitikimo link empatiško, vertę kuriančio bendradarbiavimo su galutiniu vartotoju.

3.4.6 Konfliktų priežastys ir sprendimo būdai

Kalbant apie suinteresuotųjų šalių įsitraukimą, vienas iš dažniausiai išskylančių iššūkių – konfliktinės situacijos, kurios kyla tiek dėl skirtingų lūkesčių, tiek dėl skirtingos projektų eigos supratimo. Buvo išskirtos 5 subkategorijos: pasipriešinimas pokyčiams, komunikacijos stoka, derybos, kompromisai ir papildomos informacijos suteikimas, reguliaciniai apribojimai ir konfliktų prevencija.

23 lentelė. Konfliktų priežastys ir sprendimo būdai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Konfliktų priežastys ir sprendimo būdai	Pasipriešinimas pokyčiams	A1: „yra buvę konfliktų, kai suinteresuotosios šalys nemato prasmės vykdyti projektą, ir naujovės įnešimas atneša pokyčius, kurių jie nenorėjo ir dėl to net visai agresyviai reaguodavo...“ A3: „Didžiausi iššūkiai įtraukiant suinteresuotąsias šalis į inovatyvių sprendimų kūrimą yra pasipriešinimas pokyčiams ir resursų trūkumas.“ A3: „Dažniausiai pasitaikantis konfliktas inovacijų projektuose — kai suinteresuotosios šalys sąmoningai kenkia projektui. Tokiais atvejais svarbu greitai identifikuoti priežastis, atvirai kalbėtis su tais asmenimis ir bandyti įtraukti juos į sprendimų priėmimo procesą...“ A10: „Žmonės dažniausiai nėra prieš patį projektą, jie priešinasi tam, kas gali sugadinti tai, kas jau veikia. Įmonėje yra stabilumas, ir kai atsiranda kažkas naujo, žmonės reaguoja: „palauk, palauk, o ką tai dabar sugadins?“ A10: „Jei pokyčių valdymas yra prastas, kaip projekto vadovas turi tai identifikuoti ir tada arba padėti jiems su tuo pokyčių valdymu, arba suprasti, kodėl jis prastas, ir paaiškinti, kodėl mes tai darome.“
	Komunikacijos stoka	A1: „yra buvę, kai žinojau realią situaciją ir tada pamatydavau kaip ji yra komunikuojama didesniame ratui, ir tai būdavo visai kitaip apipavidalinta – tokios situacijose man buvo labai pikta...“ A9: „Pokyčių vadybos nebuvimas gali sukelti konfliktus, jei komandų tikslai yra kitokie, nei tavo. Nes yra nesusikalbėjimas, netinkamu laiku iškomunikuoti dalykai.“

Derybos, kompromisai ir papildomos informacijos suteikimas	A2: „Taip, konfliktai tarp suinteresuotųjų šalių projekte kyla dažnai. Jie sprendžiami derybų ir kompromisų paieškos būdu, taip pat pateikiant papildomą informaciją ar įtraukiant daugiau suinteresuotųjų šalių.“ A3: „Taip, konfliktai tarp suinteresuotųjų šalių kyla dažnai... Juos sprendžiame derybų ir kompromisų paieškos būdu, taip pat pasitelkiame tarpininkavimą ar moderavimą, įtraukdami neutralų asmenį. Jei reikia, suteikiame papildomą informaciją ar įtraukiame daugiau suinteresuotųjų šalių, kad išspręstume nesutarimus.“ A8: „Pakankamai pažįstama situacija, kai atsiduri tarp dviejų pusių, kur išsiskiria nuomonės, bet reikia dirbti ir su ta ir su ta. <...> įdomu yra tai, kad žmogus turi dvi ausis ir vieną burną. Empatija yra labai stipri dedamoji priimant sprendimus. Jeigu iškart eini prie sprendimų ar nuostatų, o ne į empatišką išklusymą, <...> empatija ir yra sprendimas.“
Reguliaciniai apribojimai	A10: „Kai užsakovo reikalavimai kertasi su kitos komandos reikalavimais, surenku juos kartu, parodau, ko kiekvienas prašo, kokio tikslo siekiame, ir klausiu — ar sutinkate, jei darome taip?“ A6: „Kartais reguliacinės komandos per griežtai interpretuoja reguliavimus. <...> dėl to pasamdyčiau konsultantus ar kitą KYC įmonę, kuri jau dirba tame regione, kaip antra nuomonę, kad geriau suprastum situaciją.“ A6: „Aš visada palaikau reguliacines komandas, nes jei jos nesilaikysime, blogiausiu atveju galime prarasti licenciją, todėl tai visada yra svarbiausia dalis.“ A6: „Bet atvirai kalbant, reguliacinės komandos paprastai būna teisios.“
Konfliktų prevencija	A1: „Prevencija – vadovai turi sukurti savo darbuotojam erdvę, kur jie jaustųsi saugiai komunikuodami ir gerus ir blogus dalykus“ A5: „Konfliktų nebuvo, nes žmonės žinojo savo atsakomybes... buvo plačiai nusakyta užduotis, bet nebuvo nubrėžti rėmai... tik atiškit rankas, duokit truputėlį laisvės...“ A8: „Nėra svarbu turėti kažką, ką kaltinti, bet svarbu suprasti ir sugalvoti ką mes darysim toliau, kad tai nepasikartotų.<...> klaidas yra OK daryti.“

Vienas iš dažniausiai įvardytų iššūkių, trukdančių sklandžiam suinteresuotųjų šalių įsitraukimui, yra pasipriešinimas pokyčiams. Respondentai pastebėjo, kad žmonės ne visada priešinasi pačiam projektui – dažniau tai kyla dėl baimės, jog naujovės sutrikdys nusistovėjusį stabilumą. Kaip vienas iš respondentų teigė, „žmonės dažniausiai nėra prieš patį projektą, jie priešinasi tam, kas gali sugadinti tai, kas jau veikia“ (A10). Priešiškumą skatina ir įsitraukimo stoka – kai naujovės nepaaiškinamos, kyla emocinis atstūmimas (A1). Kai kuriais atvejais šis pasipriešinimas perauga į sąmoningą trukdymą projekto eigai, o tai rodo gilesnes įsitraukimo ar pasitikėjimo problemas (A3). Tačiau A10 pažymi, kad jei projektą vadovas identifikuoja, kad yra prastas pokyčių valdymas, jis turi imtis iniciatyvos gerinti situaciją.

Kita svarbi priežastis – komunikacijos stoka, kuri neretai pasireiškia per netikslų informacijos perdavimą arba nesuderintą pokyčių valdymą. Vienas iš interviu dalyvių pasidalino situacija, kai žinodamas

tikrąją padėtį, matė, kaip ta informacija buvo iškomunikuota „visai kitaip“ – tai sukėlė ne tik pasimetimą, bet ir pasipiktinimą (A1). Kita frazė atskleidžia, kad dažnai nesutarimai kyla ir dėl netinkamai suvaldytų pokyčių: „pokyčių vadybos nebuvimas gali sukelti konfliktus, jei komandų tikslai yra kitokie, nei tavo“ (A9).

Analizė taip pat parodė, kad dažniausiai taikomi konfliktų sprendimo būdai priskirtini subkategorijai derybos, kompromisai ir papildomos informacijos suteikimas. Kaip buvo pasakyta, „konfliktai sprendžiami derybų ir kompromisų paieškos būdu, taip pat pateikiant papildomą informaciją ar įtraukiant daugiau suinteresuotųjų šalių“ (A2). Taip pat buvo minėtas tarpininkavimas, kai į procesą įtraukiamas neutralus asmuo (A3). Ne mažiau svarbi ir empatija – „jeigu iškart eini prie sprendimų ar nuostatų, o ne į empatišką išklausymą, <...> empatija ir yra sprendimas“ (A8). Tokie sprendimai dažnai grindžiami ne vien logika, bet ir gebėjimu išgirsti skirtingas puses bei padėti joms susitarti (A10).

Specifinę konfliktų grupę sudaro situacijos, kai kyla įtampa tarp produktų ir reguliacinių komandų – tai subkategorija reguliaciniai apribojimai. Respondentai pastebi, kad reguliavimo taisyklių interpretacijos dažnai būna per griežtos arba nepakankamai aiškios. „Kartais reguliacinės komandos per griežtai interpretuoja reguliavimus“, – teigia vienas iš jų (A6), tačiau taip pat prideda, kad „reguliacinės komandos paprastai būna teisios“ (A6), todėl su šia grupe privaloma palaikyti atvirą dialogą. A6 patirtis rodo, kad įtampa tarp produktų ir reguliacinių komandų dažnai kyla ne dėl pačių taisyklių, o dėl jų interpretacijos ir įgyvendinimo būdų. Nors kai kada reguliaciniai reikalavimai suvokiami kaip pertekliniai ar stabdantys inovacijas, patys respondentai pripažįsta, kad šios komandos paprastai yra teisios – jų reikalavimai svarbūs institucijos saugumui ir atitiktį. Todėl esminiu sprendimo faktoriumi tampa ne pačių taisyklių pakeitimas, o konstruktyvus bendradarbiavimas ir tarpusavio supratimo stiprinimas.

Galiausiai, kai kurių konfliktų galima išvengti dar prieš jiems kylant. Subkategorijoje konfliktų prevencija išryškėja pasitikėjimo atmosferos svarba: saugumo ir palaikymo kūrimas, aiškios atsakomybės, atvirumas klaidoms ir sąmoningas pokyčių valdymas. Kaip vienas iš pašnekovų įvardijo: „vadovai turi sukurti savo darbuotojam erdvę, kur jie jaustųsi saugiai komunikuodami ir gerus, ir blogus dalykus“ (A1). Kiti pastebėjo, kad konfliktų nebūna, kai žmonės žino savo ribas, bet turi ir laisvės veikti (A5), o klaidos yra priimamos kaip normali proceso dalis (A8). Jei iškyla problema dėl pokyčių valdymo – „projekto vadovas turi tai identifikuoti ir padėti jiems su tuo susitvarkyti“ (A10).

Apibendrinant, tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vienas iš pagrindinių konfliktų šaltinių finansinių inovacijų projektuose – pasipriešinimas pokyčiams, kylantis ne tiek dėl pačių projektų, kiek dėl baimės prarasti stabilumą. Šią įtampą dažnai paaštrina nepakankama komunikacija, kai esmė iki galo neišsakyta ar

neišgirsta, kyla nesusipratimų, o komandos nesutaria dėl tikslų ar prioritetų. Konfliktai taip pat pasireiškia tarp produktų ir reguliacinių komandų – dažnai ne dėl pačių reikalavimų, bet dėl jų interpretacijos. Tokiose situacijose itin svarbus tampa atviras dialogas, tarpininkavimas, papildomos informacijos suteikimas ir empatija. Kita svarbi kryptis – konfliktų prevencija. Pasak respondentų, ypatingai svarbu pasitikėjimo kultūra, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs kalbėti apie problemas, supranta savo atsakomybes ir turi laisvės veikti. Vadovo vaidmuo čia ypač svarbus – identifikuoti kylančius sunkumus ir padėti juos spręsti dar prieš jiems išaugant. Ši analizė rodo, kad konfliktai nebūtinai yra neigiamas reiškinys – tinkamai valdant, jie tampa konstruktyvių pokalbių ir ilgalaikio bendradarbiavimo pradžia.

3.5 Projekto rezultatų vertinimo aspektai

Ši analizės dalis nagrinėja, kaip finansinių inovacijų projektuose suprantama projekto sėkmė bei kokiais kriterijais ji vertinama. Analizuojamos subkategorijos: tradiciniai rodikliai vs. vertė, įtakos netinkamas suinteresuotųjų šalių įtraukimas, projektų „uždarymas“ ar nepavykimas, praktinis patyrimas / demonstravimas ir suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas kaip sėkmės rodiklis.

24 lentelė. Projekto rezultatų vertinimo aspektai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Projekto rezultatų vertinimo aspektai	Tradiciniai rodikliai vs. vertė	A1: „yra kelis sėkmingo projekto variantai – projektas įvykdytas laiku ir visos užduotys įvykdytos, kitas – ar tas projektas atnešė kažkokį pokytį, kokio buvo tikėtasi... gali būti sėkmingas, net jei įgyvendintas nelaiku, jei visgi atnešė vertę“ A9: „Pradžioje turime įsivesti formalumą – kokia yra vertė mūsų klientui ir ką pasieks projekto pabaigoje – šitas formalumas parodo projekto sėkmę.“ A10: „Poveikis visuomenei — tai, kas motyvuoja ir įtraukia suinteresuotuosius asmenis bei projekto komandą.“ A10: „Projekto sėkmė — tai naudos hipotezė projekto pradžioje ir palyginimas su rezultatais pabaigoje: skaičiai, KPI.“
	Projektų „uždarymas“ ar nepavykimas	A4: „Dažniausiai projektai ir nepavyksta dėl neįsitraukusių suinteresuotųjų šalių – taigi projekto eigoje ar pabaigoje, tiesiog pasakoma kas buvo bandoma daryti, kokios priemonės buvo taikomos, tačiau jei jos vis tiek neveiksmingos – projektą gali tekti uždaryti.“
	Praktinis patyrimas / demonstravimas	A5: „Pavyzdys: žmogus dirba senu būdu, o šalia sėdintis žmogus dirba visiškai kitokiu būdu – ir suinteresuotoji šalis turi progą pusvalandį pastebėti vieną ir kitą žmogų. Tada viskas, kas jau yra aprašyta dokumentacijoje įgyja kitokį vaizdą, geresnį supratimą ką mes darome ir ką jau padarėme.“ A9: „Pagrindinė projekto esmė yra galutinis klientas – ir svarbu grįžti pas jį ir patikrinti ar mes vis dar tą problemą sprendžiam, ar gera linkme einam.“

Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas kaip sėkmės rodiklis	A4: „Pagrindinės suinteresuotosios šalys pasako kada jau data rodo, kad mes pasiekėme reikiamus rezultatus, kai reikia stabdyti projektą, kai jie jau yra patenkinti rezultatais.“ A6: „Patenkinti suinteresuotieji asmenys yra projekto sėkmės rodiklis — aukščiausio lygio vadovams rūpi tik tai, ar projektas startuoja, tačiau jie nemato visų su tuo susijusių problemų. Kalbant apie laimingus suinteresuotuosius iš reguliacinės atitikties pusės — jei gauname baudą, jie nepatenkinti, jei viskas tvarkoje — tai tiesiog standartinė veikla.“
Nepakankamas suinteresuotųjų šalių įtraukimas	A4: „Dėl praleistos suinteresuotosios šalies (teisinių reikalavimų), turėjome pakeisti visą projekto rezultatą, nes supratome, kad negalime padaryti visos projekto suplanuotos apimties.“ A9: „Jei jau įsivardinau jas kaip suinteresuotąsias šalis, tai jie ir yra svarbūs. Nes jei pamiršti, kad ir iškomunikuoti informaciją, tai tu prarandi jau dalelę, ir tas projektas gali nuvažiuoti ne ten kur reikia. Turbūt išsprendęs projekto eigą, bet nebus toks sėkmingas.“

Sėkmės vertinimas finansinių inovacijų projektuose tampa vis labiau orientuotas į vertės kūrimą ir realų poveikį, o ne tik į formalius įgyvendinimo rodiklius. Kaip pažymi A1, projektas gali būti laikomas sėkmingu net ir viršijus planuotus terminus, jei jis „atnešė kažkokį pokytį, kokio buvo tikėtasi“. A10 išskiria platesnę viziją – sėkmė tai „poveikis visuomenei“, kuris motyvuoja tiek komandą, tiek suinteresuotąsias šalis. Vis dėlto šie vertinimai tampa tikrais tik tuomet, kai jie pagrįsti aiškiai įvardytais tikslais, vertės hipoteze ir galimybe palyginti rezultatus su lūkesčiais (A10, A9).

Kiti vertinimo būdai susiję su praktiniu rezultato matymu ir patyrimu. A5 pabrėžia, kaip dokumentuota informacija įgauna prasmę tik tuomet, kai ją galima „pastebėti realybėje“ – stebint žmones, dirbančius skirtingais būdais, suinteresuotoji šalis gali geriau suprasti, ką projektas pakeitė. Panašiai A9 akcentuoja, kad būtina grįžti prie kliento ir patikrinti, ar sprendžiama reali problema.

Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas taip pat iškyla kaip esminis vertinimo elementas. A4 pažymi, kad būtent jos dažnai pasako, „kada jau data rodo, kad mes pasiekėme reikiamus rezultatus“. O A6 teigia, jog „patenkinti suinteresuotieji asmenys yra projekto sėkmės rodiklis“, ypač kai kalbama apie jautrias sritis, kaip reguliacinė atitiktis ar reputacijos klausimai.

Tačiau šią sėkmės logiką galima suprasti pilnai tik pažvelgus į priešingą situaciją – kai sėkmės nepavyksta pasiekti. Tam dažnai priežastis yra nepakankamas suinteresuotųjų šalių įtraukimas. A4 pateikia konkretų pavyzdį, kai „dėl praleistos suinteresuotosios šalies (teisinių reikalavimų), turėjome pakeisti visą projekto rezultatą“. Net ir neformaliai, jei informacija neperduodama laiku ar šalys nesijaučia įtrauktos – pasak A9, „projektas gali nuvažiuoti ne ten, kur reikia“. Ši perspektyva parodo, kad projekto sėkmė nėra savaiminis rezultatas – ji priklauso nuo to, kaip gerai suvaldomas įsitraukimo procesas viso projekto metu.

Tyrimo duomenys rodo, kad finansinių inovacijų projektų sėkmė vis dažniau vertinama ne tik pagal tradicinius rodiklius (laikas, biudžetas ar KPI), bet ir pagal sukurtą vertę, poveikį vartotojui bei suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą. Vertinimo kriterijai apima tiek kiekybinius, tiek kokybinius aspektus. Svarbus vaidmuo skiriamas ne tik galutiniams rezultatams, bet ir pačiam procesui: ar į projektą buvo įtraukti tinkami žmonės, ar sprendimai priimti laiku, ar buvo pasiektas bendras supratimas. Kritiniai atvejai, kai svarbios suinteresuotosios šalys buvo praleistos, atskleidžia, kad net ir techniškai/standartiškai įgyvendintas projektas gali būti laikomas nesėkmingu, jei jis neatitiko realių poreikių ar nesukūrė planuotos vertės. Šie pastebėjimai dar kartą patvirtina, jog suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir jų grįžtamasis ryšys yra esminė projekto sėkmės vertinimo dalis.

3.6 Diskusija

Diskusijos skyriuje analizuojami tyrimo rezultatai, juos lyginant su mokslinėje literatūroje aprašytais gerosiomis suinteresuotųjų šalių valdymo praktikomis (angl. *benchmarking*). Šiame tyrime *benchmarking* suprantamas kaip literatūroje aprašytų praktikų, metodų ir valdymo principų palyginimas su nagrinėjamos finansinės institucijos taikoma praktika. Toks palyginimas leidžia įvertinti teorinių modelių pritaikomumą realioje veikloje, išryškinti galimus skirtumus bei papildomus veiksnius, galinčius lemti inovacijų projektų sėkmę arba kelti iššūkių jų įgyvendinimui. Analizės tikslas – nustatyti, kiek nagrinėjamoje finansinėje institucijoje taikomos praktikos atitinka literatūroje siūlomas rekomendacijas ir kokie specifiniai, praktikoje susiformavę valdymo metodai jas papildo arba koreguoja. Tyrimo prielaida teigia, kad efektyvų suinteresuotųjų šalių valdymą užtikrina struktūruoti įtraukimo ir komunikacijos metodai, o jų stoka didina riziką susidurti su sprendimų vėlavimu, pasipriešinimu pokyčiams ir galimu projekto nesėkmingu įgyvendinimu. Siekiant patikrinti šią prielaidą, šiame skyriuje atliekama tyrimo duomenų ir teorinių modelių palyginamoji analizė, padedanti išryškinti veiksnius ir principus, lemiančius sėkmingą suinteresuotųjų šalių įtraukimą finansinių inovacijų projektų valdyme.

Diskusijos struktūra remiasi literatūroje išskirtomis pagrindinėmis temomis: suinteresuotųjų šalių identifikavimu, tipologija, prioritetų nustatymu, įtraukimo strategijomis ir sėkmės rodikliais. Finansų sektoriaus inovacijų specifika šiame tyrime laikoma neatsiejama konteksto dalimi, todėl atskirai nedetalizuojama – šie aspektai natūraliai persipina per visas analizuojamas temas.

3.6.1.1 Suinteresuotųjų šalių identifikavimas

Suinteresuotųjų šalių identifikavimo procese finansinių inovacijų projektuose dažniausiai taikomi metodai atitinka literatūroje aprašytas gerąsias praktikas, tokias kaip klausimynai, interviu, smegenų šturmas, suinteresuotųjų šalių žemėlapiai bei dokumentų analizė. Tyrimas parodė, kad praktikoje metodų

pasirinkimas priklauso nuo projekto apimties, sudėtingumo, darbuotojų kaitos lygio ir projekto vadovo patirties. Didesniuose projektuose identifikavimas grindžiamas struktūrizuotais metodais, o mažesniuose projektuose dažnai pasikliaujama neformaliu žinojimu ir asmeniniais ryšiais. Tokiais atvejais suinteresuotųjų šalių sąrašai gali būti kaupiami projekto vadovo „galvoje“, o ne sistemingai dokumentuojami. Nors teorija akcentuoja, kad formalus identifikavimo procesas padeda išsigryninti suinteresuotųjų šalių sąrašą, praktikoje dažnai taikomas lankstesnis požiūris, kuriame svarbų vaidmenį atlieka patirtis ir konteksto išmanymas.

Tiek teorijoje, tiek praktikoje sutariama, kad identifikavimas turi būti nuolatinis procesas, o suinteresuotųjų šalių dokumentacija periodiškai peržiūrima ir atnaujinama pagal situaciją. Vis dėlto mažesniuose arba projektuose, kurie turi greitai gauti rezultatą, registrų naudojimas vertinamas pragmatiškai – prioritetas dažniau teikiamas tiesioginei komunikacijai ir operatyviam prisitaikymui, o ne išsamiai dokumentacijai.

Analizuojant suinteresuotųjų šalių identifikavimo iššūkius, išryškėja keletas pagrindinių rizikos veiksnių: komunikacijos netikslumai, neaiški projekto apimtis, nesuderinti lūkesčiai bei reguliacinių reikalavimų neįvertinimas pradinuose etapuose. Šie veiksniai didina vėlavimo riziką ir gali lemti neefektyvų svarbių šalių įtraukimą. Darbuotojų kaita išryškėja kaip svarbus iššūkis identifikavimo procese – kartu su darbuotoju, išeina ir specifinės žinios, patirtis, o žinių perdavimas yra labiau oficialus procesas, nei iš tiesų leidžiantis pakeisti tą darbuotoją. Šis aspektas nėra plačiai aptariamas teoriniuose modeliuose, tačiau praktikoje jis pasirodo esantis itin reikšmingas inovacijų projektų sėkmei.

3.6.1.3 Suinteresuotųjų šalių tipai

Projektų valdymo teorijoje suinteresuotosios šalys dažniausiai skirstomos į pirmines ir antrines, aktyvias ir pasyvias, vidines ir išorines. Tokia klasifikacija padeda aiškiau apibrėžti šalių vaidmenis ir įtaką projekto eigai. Tačiau finansinių inovacijų projektuose šis skirstymas priklauso nuo projekto pobūdžio ir organizacinės struktūros. Praktikoje vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių ribos neretai persipina, o aktyvumo lygis kinta priklausomai nuo projekto etapo, užduočių pobūdžio ir asmeninio įsitraukimo. Sprendimų priėmimas dažnai vyksta ne tik pagal formalią hierarchiją, bet ir remiantis asmenine iniciatyva bei atsakomybe, ypač horizontalios struktūros organizacijose. Be to, pastebima, kad dauguma sprendimų ir svarbiausių darbų įgyvendinami bendradarbiaujant su ekspertų lygio specialistais, o ne su formaliais sprendimų priėmėjais. Tokia praktika dažnai užtikrina greitesnį sprendimų priėmimą ir efektyvesnį problemų sprendimą. Tai rodo, jog teorinis suinteresuotųjų šalių tipų skirstymas realybėje taikomas lanksčiai, atsižvelgiant į konkrečią situaciją ir kontekstą.

3.6.1.4 Suinteresuotųjų šalių prioretizavimas projekto metu

Suinteresuotųjų šalių prioretizavimas yra vienas svarbiausių procesų efektyviame projektų valdyme, kuris padeda užtikrinti, kad pagrindinis dėmesys būtų skiriamas toms šalims, kurių įtaka projekto eigai ir rezultatams yra didžiausia. Teoriniuose modeliuose, ypač remiantis Mitchell, Agle ir Wood (1997) suformuluotu suinteresuotųjų šalių svarbos (*salience*) modeliu, prioretizavimas grindžiamas trimis pagrindiniais kriterijais: galia, legitimumu ir aktualumu. Pagal šį modelį, suinteresuotoji šalis laikoma svarbiausia tuo atveju, jei ji pasižymi visais trimis atributais. Analizuojant šiuos teorinius principus finansinių inovacijų projektų kontekste, išryškėja, kad praktikoje prioritetų nustatymas iš dalies atitinka teoriją, bet dažnai vyksta lankstesniu, dinamiškesniu būdu nei siūloma teorijoje. Nors teorinis modelis numato struktūrišką požiūrį į šalių klasifikavimą, realybėje prioretizavimo procesas priklauso ne tik nuo formalių galios ar legitimumo, bet ir nuo neformalių veiksnių, tokių kaip iniciatyvumas, socialinis kapitalas, tarpasmeniniai ryšiai ir asmeninis vadovų pasitikėjimas tam tikrais asmenimis ar komandomis.

Galios veiksnys praktikoje pasireiškia ne tik per oficialias pareigas ar sprendimų priėmimo galias, bet ir per vadinamąją „minkštąją galią“ – socialinį pripažinimą, neformalią lyderystę ir gebėjimą daryti įtaką kolegų nuomonei ar sprendimams. Tokiu būdu įtaką projektui gali turėti ne tik formaliai aukščiausias pareigas užimantys asmenys, bet ir tie, kurie turi įtaką per savo žinias, patirtį ar komandų pasitikėjimą.

Skubumas (aktualumas), kaip teorijoje apibrėžtas kriterijus, finansų sektoriaus projektuose taip pat įgyja papildomų prasmų. Nors skubumas dažniausiai siejamas su laiko jautrumu ir tai, kad yra neatidėliotinų reikalavimų, praktikoje prioritetai dažnai nustatomi atsižvelgiant į realią situaciją ir ar iš tiesų galima tai įgyvendinti šiuo metu, o tokios detalės paaiškėja tik giliau įsigilinus į poreikius bei technines ar reguliacines galimybes. Tokiu būdu antrinės suinteresuotosios šalys gali tapti itin svarbiomis, jei jų kompetencija ar žinios tampa kritinės projekto įgyvendinimui, nepaisant to, kad pradžioje jos nebuvo laikomos pagrindinėmis.

Legitimumo kriterijus, kuris teorijoje apibrėžiamas kaip teisėtumas ir priimtumas organizacinėje aplinkoje, praktikoje dažnai siejamas su vadovybės lūkesčiais ir verslo strateginiais prioritetais. Tačiau realybėje legitimumas gali būti susijęs ir su išoriniais veiksniais, tokiais kaip reguliacinių institucijų reikalavimai ar rinkos diktuojami poreikiai. Finansų sektoriuje regulatoriai neretai tampa esminėmis suinteresuotosiomis šalimis, kurių reikalavimai negali būti ignoruojami, nepaisant jų formalaus „antrinės“ šalies statuso teoriniuose modeliuose.

Ir nors teorija daugiausia dėmesio skiria objektyvių kriterijų vertinimui, praktikoje prioretizavimą dažnai lemia ir subjektyvūs veiksniai, tokie kaip pasitikėjimas, tarpasmeniniai santykiai ar ankstesnė patirtis su tam tikromis šalimis.

3.6.1.5 Suinteresuotųjų šalių valdymo ir įtraukimo strategijos

Ekspertų interviu metu išryškėjo platus suinteresuotųjų šalių valdymo temų spektras, apimantis įvairias sritis, į kurias projektų vadovai turi atsižvelgti valdydami įtraukimą ir komunikaciją. Tarp dažniausiai minėtų temų buvo komunikacijos formatai, kanalai ir intensyvumas, projektinės struktūros pasirinkimas, sprendimų priėmimo ir dokumentavimo praktikos, skaidrumo užtikrinimas, galutinio vartotojo vaidmuo, konfliktų priežastys bei jų sprendimo būdai.

Finansinių inovacijų projektuose komunikacijos formatų, kanalų ir intensyvumo pasirinkimas dažniausiai grindžiamas suinteresuotųjų šalių įtakos ir intereso lygiu, kaip siūloma teoriniuose modeliuose (Khan, Skibniewski ir Cable (2019), Davidson (1998)). Tačiau praktikoje, be planuotos struktūruotos komunikacijos, svarbų vaidmenį užima ir neformalus dialogas, kuris padeda pasiekti užimtas, aukšto rango asmenis bei stiprina pasitikėjimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad komunikacijos intensyvumas nėra fiksuotas, o nuolat koreguojamas priklausomai nuo santykių dinamikos ir situacinių poreikių (pavyzdžiui: neformalus dialogas tampa svarbia integralia įtraukimo dalimi), o tai dažnai nėra detalizuojama teoriniuose modeliuose. Tokiu būdu finansinių inovacijų projektų valdyme derinami formalūs ir neformalus komunikacijos būdai derinami pagal situaciją, o tai leidžia efektyviau įtraukti skirtingas šalis ir prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos.

Finansinių inovacijų projektuose projektinė struktūra, dokumentavimas ir sprendimų valdymas dažniausiai grindžiami lankstumu, tačiau remiasi aiškiai apibrėžtais principais, kaip siūlo Khan, Skibniewski ir Cable (2019) bei Heiden ir Saia (2021). Teorijoje pabrėžiama formalumų svarba – atsakomybių pasiskirstymas, sprendimų priėmimo procedūros ir bendras situacijos supratimas laikomi esminiais sėkmės veiksniais. Viena iš efektyviausių priemonių čia įvardijama bendrakūra (angl. *co-creation*), bendradarbiavimas. Tyrimo rezultatai šiuo aspektu sutampa su tyrimo rezultatais, tačiau atskleidžia, kad praktikoje bendrakūra nėra tik rekomendacija – tai sąmoningai taikomas sprendimų priėmimo būdas. Taip pat, inovacijų projektuose dažniausiai pasirenkamas hibridinis modelis, kuriame formali valdymo struktūra ir sprendimų dokumentavimas derinami su aktyviu bendradarbiavimu ir dinamišku suinteresuotųjų šalių įtraukimu. Toks derinys leidžia išlaikyti pusiausvyrą tarp greičio, inovatyvumo ir skaidrumo. Šiame kontekste lankstumas suprantamas ne kaip atsitiktinumas, bet kaip sąmoningai struktūruotas bendrakūros procesas.

Skaidrumas komunikacijoje, kaip pažymi Heiden ir Saia (2021) bei Haddaway ir kt. (2017), yra būtina pasitikėjimo ir veiksmingo suinteresuotųjų šalių įtraukimo sąlyga. Tačiau teorijoje taip pat pabrėžiama, kad perteklinis informacijos kiekis gali lemti sprendimų vilkinimą. Tyrimo rezultatai šias įžvalgas patvirtina, tačiau kartu papildo kitu aspektu – skaidrumas finansinių inovacijų projektuose suprantamas kaip kontekstui pritaikytas informacijos paskirstymas, kai svarbi informacija tinkamu metu pasiekia tinkamas grupes. Tačiau interviu dalyviai pabrėžė, kad skaidrumas yra ypatingai svarbus, tačiau tokią praktiką taiko kasdien, kiekviename žingsnyje, tuomet tai tiesiog tampa kasdienybe ir įprastu įrankiu, o ne metodu. Tokia atviro bendravimo ir pasitikėjimo kultūra tampa esmine inovacijų projektų sėkmės sąlyga, o subalansuota komunikacija padeda išvengti tiek perteklinės informacijos, tiek sprendimų vilkinimo rizikos.

Galutinio vartotojo įtraukimas laikomas vienu iš pagrindinių inovacijų projektų sėkmės veiksnių. Tai pabrėžia Davidson (1998), Knox (2025) bei Suvvari ir Saxena (2023), akcentuodami vartotojo balso, bendrakūros ir aktyvaus įsitraukimo svarbą sprendimų priėmimo. Tyrimo rezultatai šią mintį patvirtina, tačiau taip pat atskleidžia, kad praktikoje kliento įtraukimo lygis dažnai priklauso nuo organizacinės kultūros, kitų suinteresuotųjų šalių interesų ir reguliacinių reikalavimų. Nors klientų nuomonė renkama įvairiais kanalais, jų reali įtaka sprendimams ne visada yra užtikrinama. Dažnai projektų vadovams tenka aktyviai "kovoti už kliento perspektyvą" vidinių prioritetų ir interesų fone. Ši įžvalga papildo esamus teorinius modelius, siūlydama galutinio vartotojo įtraukimo sąvoką plėsti – vartotojo balsas turėtų būti ne tik išgirstas, bet ir turėti realų svorį priimant sprendimus.

Konfliktų priežastys projektų valdyme dažniausiai siejamos su pasipriešinimu pokyčiams, skirtingais lūkesčiais bei komunikacijos stoka, kaip nurodo Khan, Skibniewski ir Cable (2019) bei Haddaway (2017). Tyrimo rezultatai patvirtina šias teorines nuostatas, tačiau prideda, kad finansinių inovacijų projektuose svarbų vaidmenį konfliktų prevencijoje ir sprendime atlieka emocinis klimatas, empatija ir psichologinio saugumo užtikrinimas. Nors teorijoje pagrindiniais sprendimo būdais įvardijami kompromisai, derybos ir tarpininkavimas, praktikoje konfliktų valdymas tampa veiksmingesnis tuomet, kai šie mechanizmai papildomi aktyviu klausymu, aiškia atsakomybių sistema ir sąmoningai kuriama atviro bendravimo aplinka. Tai leidžia teigti, kad teoriniai modeliai, nors ir apibrėžia pagrindinius konfliktų šaltinius ir sprendimo būdus, nepakankamai akcentuoja emocinius ir kultūrinius aspektus, kurie praktikoje tampa esminiu sėkmės veiksnio sprendžiant nesutarimus.

3.6.1.6 Suinteresuotųjų šalių valdymo sėkmės rodikliai

Projekto rezultatų vertinimas teorijoje siejamas ne tik su tradiciniais rodikliais, tokiais kaip laikas, biudžetas ar kokybė, bet ir su verte, kurią projektas sukuria suinteresuotosioms šalims (Pirozzi, 2017; 2018). Tyrimo rezultatai patvirtina šį požiūrį, atskleisdami, kad finansinių inovacijų projektuose sėkmė dažnai vertinama plačiau – pagal tai, kokį realų pokytį projektas sukuria galutiniam vartotojui ar visuomenei, net jei įgyvendinimas ne visada vyksta visiškai pagal pirminį planą. Praktikoje prioritetą teikiamas ne vien standartiniams veiklos rodikliams (KPI), bet ir pridėtinei vertei, suprantamai kaip gebėjimas spręsti problemas, inovacijų pritaikomumas ar kuriamas socialinis poveikis. Toks požiūris atspindi inovacijų projektų specifiką, kur sėkmė matuojama ne tik formaliai įvykdytais etapais, bet pirmiausia – prasmingu pokyčiu ir realia nauda suinteresuotosioms šalims.

Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas teorijoje išskiriamas kaip vienas pagrindinių projekto sėkmės vertinimo kriterijų, pabrėžiant, kad suinteresuotosios šalys yra ne tik vertės gavėjai, bet ir aktyvūs vertės kūrėjai (Pirozzi, 2017; 2018; Azzahra ir kt., 2023). Tyrimo rezultatai patvirtina šią idėją ir parodo, jog galutinis projekto sėkmės vertinimas dažnai priklauso būtent nuo suinteresuotųjų šalių lūkesčių atitikimo ir pasitenkinimo lygio. Finansinių inovacijų projektuose ši dimensija tampa ypač svarbi dėl reguliacinių reikalavimų, reputacijos rizikų ir išskirtinio suinteresuotųjų šalių įsitraukimo pobūdžio: net ir pasiekus formaliai numatytus projekto tikslus, suinteresuotųjų šalių nepasitenkinimas, ypač reguliacinėse srityse, gali lemti, kad projektas bus vertinamas kaip nesėkmingas. Tokiais atvejais sėkmės kriterijumi ir tai, kaip suinteresuotosios šalys vertina patį procesą bei gautą naudą.

Teorijoje pabrėžiama, kad sėkmingas suinteresuotųjų šalių įtraukimas reikalauja ne tik planavimo, bet ir nuolatinės stebėsenos bei lūkesčių valdymo (Pirozzi, 2017; Azzahra ir kt., 2023). Tyrimo rezultatai tai patvirtina. Projekto sėkmė teorijoje dažniausiai siejama su aiškiai apibrėžtų tikslų pasiekimu (Pirozzi, 2018), bet prie tų tikslų nėra šaliai apibūdinti suinteresuotųjų šalių įtraukimą. Tyrimo rezultatai papildo šį požiūrį, atskleisdami, kad vienas pagrindinių inovacijų projektų nesėkmės priežasčių dažnai yra būtent pavėluotas arba neadekvatus suinteresuotųjų šalių įtraukimas. Na, o praktikoje tai pasireiškia ne tik sprendimų vilkinimu ar procesų užsitęsimu, bet ir poreikiu keisti projekto tikslus ar net priimti sprendimą jį uždaryti, kaip pasakojo respondentai. Ši patirtis rodo, kad projekto sėkmę lemia ir socialiniai, komunikaciniai bei įtraukimo aspektai, kurie teorijoje dažnai aptariami fragmentiškai, tačiau praktikoje gali tapti lemiamais.

Teorijoje vertės kūrimas ir suinteresuotųjų šalių įtraukimas dažniausiai analizuojami per planavimą, komunikaciją ir lūkesčių derinimą, tačiau mažiau dėmesio skiriama rezultatų demonstravimu įvairiose fazėse, testavimu. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad inovacijų projektuose galimybė suinteresuotosioms

šalims tiesiogiai patirti rezultata, per demonstravimą ar testavimą, sustiprina jų įsitraukimą ir padeda geriau suprasti kuriamą vertę. Tokia praktika veikia ne tik kaip informavimo priemonė, bet ir kaip aktyvaus įtraukimo mechanizmas, skatinantis bendradarbiavimą ir grįžtamąjį ryšį, na ir projekto komandai leidžia suprasti ar jie eina teisinga linkme. Tai papildo teorinius modelius, pabrėžiant demonstravimo svarbą kaip veiksmingą būdą stiprinti įtraukimą ir vertės suvokimą.

Tyrimo apribojimai. Atliekant tyrimą susidurta su keliais apribojimais, galinčiais paveikti rezultatų interpretavimą. Pirma, ribota imtis (keturios finansinės institucijos) reiškia, kad rezultatai atspindi tik tam tikrą kontekstą. Antra, interviu metodas yra subjektyvus – atsakymai priklausė nuo dalyvių asmeninės patirties. Trečia, dažnai naudotas žargonas ar šnekamosios kalbos frazės turėjo būti interpretuojamos pagal kontekstą. Ketvirta, ne visos suinteresuotųjų šalių valdymo veiklos buvo dokumentuotos – kai kurios liko tik žodinėje formoje.

Išvados

1. Reguliarus suinteresuotųjų šalių įtraukimas, nuolant pristatant rezultatus ir bendradarbiaujant (angl. *co-creation*), yra veiksmingas būdas mažinti pasipriešinimą pokyčiams ir užtikrinti aktyvų dalyvavimą. Skaidrus informacijos perdavimas padeda išlaikyti aiškumą apie projekto eigą ir sudaro galimybes suinteresuotosioms šalims aktyviai dalyvauti sprendimų priėmimo, taip mažinant nesusipratimų ir rizikos tikimybę.

2. Finansinių inovacijų projektuose suinteresuotosios šalys, ypač vidinės, atlieka esminį vaidmenį visose projekto fazėse, nes būtent jos užtikrina, kad projektai būtų įgyvendinami laikantis griežtų reguliavimo, saugumo ir duomenų apsaugos reikalavimų. Finansų sektoriuje, kuriame veikia grindžiama klientų pasitikėjimu ir reguliavimo laikymusi, koordinuotas suinteresuotųjų šalių įsitraukimas yra būtinas siekiant inovacijas diegti sklandžiai ir saugiai.

3. Suinteresuotųjų šalių valdymas finansinių inovacijų projektuose yra nuolatos besikeičiantis procesas. Tyrimas patvirtino teorijoje pabrėžiamą būtinybę periodiškai peržiūrėti ir koreguoti suinteresuotųjų šalių sąrašą atsižvelgiant į projekto fazes, priklausomybių pokyčius ir naujai atsirandančius interesus.

4. Struktūrizuotas dokumentavimas, taikant tokius metodus kaip registrai, suinteresuotųjų šalių žemėlapiai ar RACI modeliai, praktikoje dažnai derinamas su neformaliais sprendimais ir darbuotojų asmenine patirtimi. Toks derinys leidžia lanksčiau reaguoti į situacijas, tačiau didina ir riziką prarasti svarbią informaciją, ypač esant darbuotojų kaitai. Organizacijos dažniau remiasi praktine patirtimi ir neformaliais ryšiais, o formalius valdymo įrankius taiko tik tada, kai aiškiai mato jų naudą. Tai rodo poreikį stiprinti suinteresuotųjų šalių valdymo vertės suvokimą ir siekti pusiausvyros tarp formalios dokumentacijos ir praktinio, patirtimi grįsto valdymo finansinėse institucijose.

5. Tyrimo rezultatai parodė, kad galutinio vartotojo (kliento) vaidmuo inovacijų projektuose daro tiesioginę įtaką sprendimų kokybei ir kuriamai paslaugai. Vis dėlto praktikoje dažnai daugiau dėmesio skiriama kitoms suinteresuotosioms šalims ar reguliavimo reikalavimams. Ankstyvas kliento balso įtraukimas į projektą padeda laiku atpažinti tikruosius poreikius, išvengti nenaudingų sprendimų ir užtikrina, kad sukurta inovacija atitiks praktinius naudotojų lūkesčius.

6. Projekto sėkmės vertinimas finansinių inovacijų kontekste grindžiamas vertės kūrimu, o ne tik formaliais KPI rodikliais. Vertė apima ne tik veiklos rodiklius, bet ir klientų patirties gerinimą, socialinį poveikį, reputacijos išlaikymą, reguliacinį atitikimą ir pasitikėjimą tarp suinteresuotųjų šalių.

Rekomendacijos

1. Stiprinti lūkesčių derinimo ir komunikacijos aiškumą ankstyvose projekto stadijose. Tyrimas parodė, kad viena pagrindinių nesėkmių priežasčių yra per vėlai išgryninti interesai ir neaiški projekto apimtis, dėl ko šalių įtraukimas tampa paviršutiniškas arba neadekvatus. Rekomenduojama dar projekto pradžioje organizuoti susitikimus komunikuoti pagrindiniam tikslui ir periodiškai jį priminti, keičiantis projekto etapams ar dalyviams.

2. Užtikrinti reguliarių ir skaidrų inovacijų projektų eigą, dažnai pristatant rezultatus ir nuolatos palaikant dialogą su suinteresuotosiomis šalimis. Tyrimo rezultatai parodė, kad efektyviausias įsitraukimas pasiekiamas tada, kai suinteresuotosios šalys jaučiasi esą proceso dalimi (per bendrakūros procesą (angl. *co-creation*)), o ne tik galutinio produkto vertintojais. Rekomenduojama per visą projekto eigą nuosekliai komunikuoti pažangą, rodyti tarpinius rezultatus, įtraukti šalis į sprendimų svarstymą ir sudaryti sąlygas laiku reaguoti kintančius poreikius.

3. Išlaikyti balansą tarp formalios dokumentacijos ir praktikoje susiformavusių neformalių sprendimų. Nors teorija akcentuoja formalias priemones (registrus, RACI modelius, suinteresuotųjų šalių žemėlapius), tyrimo rezultatai parodė, kad per didelė dokumentacija gali prarasti prasmę, jei per greitai tampa nebeaktuali. Rekomenduojama fiksuoti esminius susitarimus bei sprendimus, bet neapsiriboti tik formalumais – būtina leisti veikti ir neformaliai lyderystei, socialiniam kapitalui bei pasitikėjimu grįstiems santykiams.

Literatūros šaltiniai

1. 28th RSEP Conference Proceedings. (2022). *Comparison of Normative, Instrumental and Descriptive Approaches to Stakeholder Theory*.
<https://doi.org/10.19275/RSEPCONFERENCES227>
2. Aaltonen, K., Jaakko, K., & Tuomas, O. (2008). Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management*, 26(5), 509–516.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.004>
3. Adke, V., Bakhshi, P., & Askari, M. (2022). Impact of Disruptive Technologies on Customer Experience Management In ASEAN: A Review. *2022 IEEE International Conference on Computing (ICOCO)*, 364–368. <https://doi.org/10.1109/ICOCO56118.2022.10031882>
4. Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: A structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796–821.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0004>
5. Anifa, M., Ramakrishnan, S., Joghee, S., Kabiraj, S., & Bishnoi, M. M. (2022). Fintech Innovations in the Financial Service Industry. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7), 287.
<https://doi.org/10.3390/jrfm15070287>
6. Azmat, Z., & Siddiqui, M. A. (2023). Analyzing project complexity, its dimensions and their impact on project success. *Systems*, 11(8), 417. <https://doi.org/10.3390/systems11080417>
7. Azzahra, S. F., Ramadhane, T., Safitra, M. F., Lubis, M., & Suakanto, S. (2023). Stakeholder Management and Communication Management Plan on E-Government Project. *2023 11th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM)*, 1–5.
<https://doi.org/10.1109/CITSM60085.2023.10455566>
8. Bamzai-Dodson, A., Cravens, A. E., Wade, A. A., & McPherson, R. A. (2021). Engaging with Stakeholders to Produce Actionable Science: A Framework and Guidance. *Weather, Climate, and Society*, 13(4), 1027-1041. <https://doi.org/10.1175/WCAS-D-21-0046.1>
9. Berssaneti, F. T., & Carvalho, M. M. (2015). Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International Journal of Project Management*, 33(3), 638–649.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.002>
10. Crawford, L., Pollack, J. (2007). How generic are project management knowledge and practice? *Project management journal*, p. 87-96.
11. *Engaging Stakeholders for Project Success*. Gauta 2024 m. spalio 7 d.,
<https://www.pmi.org/learning/library/engaging-stakeholders-project-success-11199>

12. Ericson, Å., & Kastensson, Å. (2011). *Exploit and explore: Two ways of categorizing innovation projects*. In S. J. Culley, B. J. Hicks, T. C. McAlloone, T. J. Howard, & M. Cantemessa (Eds.), *Proceedings of the 18th International Conference on Engineering Design (ICED 11), Impacting Society through Engineering Design, Vol. 3: Design Organisation and Management* (pp. 284-293). Lyngby/Copenhagen, Denmark.
13. Galora Silva, F. J., & Nuñez, A. V. (2023). Methodological proposal for the integration of agile methodologies and PMBOK. *International Journal of Engineering Insights*, 1(1), 09–12.
<https://doi.org/10.61961/injei.v1i1.4>
14. Gianotti, E., & Damião da Silva, E. (2021). Strategic management of credit card fraud: Stakeholder mapping of a card issuer. *Journal of Financial Crime*, 28(1), 156–169.
<https://doi.org/10.1108/JFC-06-2020-0121>
15. Globocnik, D., Peña Häufler, B., & Salomo, S. (2022). Organizational antecedents to bootlegging and consequences for the newness of the innovation portfolio. *Journal of Product Innovation Management*, 39(5), 717–745. <https://doi.org/10.1111/jpim.12626>
16. Griffin, J. (2017). Tracing stakeholder terminology then and now: Convergence and new pathways: GRIFFIN. *Business Ethics: A European Review*, 26, 326–346. <https://doi.org/10.1111/beer.12158>
17. Heiden, T., & Saia, T. (2021). *Engaging Stakeholders for Research Impact*.
18. Hoepfl, M. C. (1997). Choosing Qualitative Research: A Primer for Technology Education Researchers. *Journal of Technology Education*, 9(1). <https://doi.org/10.21061/jte.v9i1.a.4>
19. Kanopka, A. (2015). *Investicijų į atsinaujinančių išteklių energetiką rizikų vertinimas ir valdymas suinteresuotų šalių aspektu*.
20. Kerzener, H. (2019). Using the Project management Maturity model. Strategic planning for Project management. Kanada: John Wiley & Sons Inc.
21. Kerzner, H. (2001). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (7th ed.). Wiley.
22. Khan, A. Z., Skibniewski, M. J., & Cable, J. H. (2023). *Role, challenges, and limitations of communications in project stakeholder management and engagement*. PM World Journal, 12(2).
<https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2023/02/pmwj126-Feb2023-Khan-Skibniewski-Cable-role-challenges-limitations-of-Communications-in-project-stakeholder-engagement.pdf>
23. Khan, A. Z., Skibniewski, M., & Cable, J. H. (2014). *A Governance Framework for Managing and Engaging Project Stakeholders*.

24. Khan, A. Z., Skibniewski, M., & Cable, J. H. (2019). *The project stakeholder management and engagement strategy spectrum: An empirical exploration*. PM World Journal, 8(3). <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2019/04/pmwj80-Apr2019-Khan-Skibniewski-Cable-project-stakeholder-management-strategy-spectrum.pdf>
25. Knox, S., Marin-Cadavid, C., & Oziri, V. (2025). Stakeholder engagement-as-practice in public sector innovation. *International Public Management Journal*, 28(1), 153–168. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2423952>
26. Locatelli, G., Ika, L., Drouin, N., Müller, R., Huemann, M., Söderlund, J., Geraldi, J., Clegg, S. (2023). A Manifesto for project management research. *European management review*, 2023;20:3–17. DOI: 10.1111/emre.12568
27. Magnus Chukwuebuka Ahuchogu, Temitope Oluwafunmike Sanyaolu, & Adams Gbolahan Adeleke. (2024). Balancing innovation with risk management in digital banking transformation for enhanced customer satisfaction and security. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(9), 3022–3049. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i9.1566>
28. Marchiori, D. M., Popadiuk, S., Mainardes, E. W., & Rodrigues, R. G. (2021). Innovativeness: A bibliometric vision of the conceptual and intellectual structures and the past and future research directions. *Scientometrics*, 126(1), 55–92. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03753-6>
29. Mehrabioun Mohammadi, M. (2024). Toward an enhanced methodology to mitigate challenges of applying participatory action research in managing innovation projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(1), 77–125. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2023-0024>
30. Meredith, J., & Zwikaël, O. (2019). When is a project successful? *IEEE Engineering Management Review*, 47(3), 127–132. <https://doi.org/10.1109/EMR.2019.2928961>
31. Miah, M. (2023). The Role of Fintech in Bridging the Divide for Economic Empowerment. *Economics and Business*, 37(1), 206–219. <https://doi.org/10.2478/eb-2023-0013>
32. Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437–459. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>
33. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
34. Morris, P. (2013). Reconstructing Project Management Reprised: A Knowledge Perspective. *Project Management Journal*, 44(5), 6–23. <https://doi.org/10.1002/pmj.21369>

35. Mulcahys, R. (2018). PMP Exam Prep. RMC Publication, USA.
36. Navigating the Complex Landscape of Project Management in 2025 (2025 sausio 15d.). *Global banking and finance review*. Priega per internetą:
<https://www.globalbankingandfinance.com/navigating-the-complex-landscape-of-project-management-in-2025>
37. Nguyen, T. S., & Mohamed, S. (2020). Mediation Effect of Stakeholder Management between Stakeholder Characteristics and Project Performance. *Journal of Engineering Project and Production Management*, 11, 102–117. <https://doi.org/10.2478/jeppm-2021-0011>
38. Pedrini, M., & Ferri, L. M. (2019). Stakeholder management: A systematic literature review. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1), 44-59. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0172>
39. Pirozzi, M. (2018). *The stakeholder management perspective to increase the success rate of complex projects*. PM World Journal, VII(I).
40. Prieto, Robert. *Theory of Management of Large Complex Projects*; Construction Management Association of America; ISBN 580-0-111776-07-9; 2015.
41. Rahman, A. (2024). It project management frameworks: evaluating best practices and methodologies for successful it project management. *Academic Journal on Artificial Intelligence, Machine Learning, Data Science and Management Information Systems*, 1(01), Article 01. <https://doi.org/10.69593/ajaimldsmis.v1i01.128>
42. Rahman, A. E., Jabeen, S., Fernandes, G., Banik, G., Islam, J., Ameen, S., Ashrafee, S., Hossain, A. T., Alam, H. M. S., Majid, T., Saberlin, A., Ahmed, A., A N M, E. K., Chisti, M. J., Ahmed, S., Khan, M., Jackson, T., Dockrell, D. H., Nair, H., ... Campbell, H. (2022). Introducing pulse oximetry in routine IMCI services in Bangladesh: A context-driven approach to influence policy and programme through stakeholder engagement. *Journal of Global Health*, 12, 06001. <https://doi.org/10.7189/jogh.12.06001>
43. Saxena PK, Seetharaman A, Shawarika G. Factors That Influence Sustainable Innovation in Organizations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2024; 16(12):4978. <https://doi.org/10.3390/su16124978>
44. Spalek, S. (2016). *Innovative vs. innovation projects in organisations*. In *Innowacyjność współczesnych organizacji (Innovativeness of Modern Organizations)* (pp. 226-237). TNOiK. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2811661>

45. Sterling, E. J., Betley, E., Sigouin, A., Gomez, A., Toomey, A., Cullman, G., Malone, C., Pekor, A., Arengo, F., Blair, M., Filardi, C., Landrigan, K., & Porzecanski, A. L. (2017). Assessing the evidence for stakeholder engagement in biodiversity conservation. *Biological Conservation*, 209, 159–171. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2017.02.008>
46. Stretton, A. (2023, 2007, 1994). A Short History of Modern Project Management; pirmasis publikavimas: Australian Project Manager 1994; republikuota PM World Journal, Vol. XII, Issue VII, July. 2023.
47. Sunder M., V. (2016). Lean six sigma project management – a stakeholder management perspective. *The TQM Journal*, 28(1), 132–150. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2014-0070>
48. Sunil Kumar Suvvari & Dr. Vimal Deep Saxena. (2023). Stakeholder Management in Projects: Strategies for Effective Communication. *Innovative Research Thoughts*, 9(5), 188–201. <https://doi.org/10.36676/irt.v9.i5.1479>
49. Thakor, A. V. (2020). Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*, 41, 100833. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833>
50. Valadares, F. S., Moura, N. C. S., Pereira, T. N. F., & Arantes, M. D. O. (2024). Identification of the Main Traditional Project Management Methods Through a Systematic Literature Review. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 15(6). <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2024.0150697>
51. Vos, J. F. J., & Achterkamp, M. C. (2006). Stakeholder identification in innovation projects. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 161–178. <https://doi.org/10.1108/14601060610663550>
52. Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 60(1), 196–245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>
53. Zarghami, S. A., & Dumrak, J. (2021). Reimagining stakeholder analysis in project management: Network theory and fuzzy logic applications. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(9), 2426–2447. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2020-0391>
54. Zerjav, V., Martinsuo, M., & Huemann, M. (2023). Developing new knowledge: A virtual collection of project management review articles. *International Journal of Project Management*, 41(1), 102439. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102439>

55. Žilinskij, G, Patackaite, K. (2020). Finansinių technologijų įmonių, teikiančių tarptautinių mokėjimų paslaugas, įtakos bankų sektoriui analizė. *Konferencija: 23rd Conference for Young Researchers "Economics and Management"*. DOI:[10.3846/vvf.2020.034](https://doi.org/10.3846/vvf.2020.034)

Santrauka

Šiame magistro darbe nagrinėjama, kaip finansinių institucijų vykdomuose inovacijų projektuose valdomos ir įtraukiamos suinteresuotosios šalys. Inovacijų projektai finansų srityje įgauna vis didesnę reikšmę, nes konkurencinga aplinka (ypač tradicinių bankų ir fintech įmonių) verčia diegti naujas technologijas, kurti pažangius produktus ir stengtis geriau atliepti besikeičiančius klientų lūkesčius. Tuo pačiu, finansinės institucijos susiduria su griežta reguliacine aplinka, aukštais pasitikėjimo reikalavimais. Inovacijos šiuo atveju suprantamos ne tik kaip technologijų diegimas, bet kaip organizacinis gebėjimas paversti idėjas verte - kuriant naujas paslaugas, procesus ar veiklos modelius, eiti ten, kur dar yra daug nežinomybės.

Šio tyrimo tikslas - nustatyti gerąsias suinteresuotųjų šalių valdymo praktikas finansinių institucijų inovacijų projektuose bei identifikuoti veiksnius, darančius įtaką jų įtraukimui. Tyrimo objektas - suinteresuotųjų šalių valdymo praktikos inovatyviuose projektuose. Tyrimas atliktas remiantis mokslinės literatūros analize, pusiau struktūruotais interviu su finansinių institucijų atstovais ir kokybine turinio analize. Rezultatai atskleidė, kad suinteresuotųjų šalių valdymas - tai nuolat kintantis, projekto eigai prisitaikantis procesas. Šalių vaidmenys ir jų įtraukimo lygis keičiasi priklausomai nuo situacijos. Nors teorijoje akcentuojami formalūs valdymo modeliai, praktikoje reikšmingą vaidmenį atlieka neformalus bendradarbiavimas ir patirtis. Ankstyvas kliento įtraukimas padeda tiksliau atliepti realius poreikius, o sėkmė dažnai vertinama ne tik KPI, bet ir pasitikėjimo, reputacijos bei reguliacinio atitikimo kriterijais. Tyrimo išvados pagrindžia prielaidą, kad inovacijų projektų sėkmė finansų sektoriuje priklauso ne vien nuo formalių rezultatų rodiklių (KPI), bet ir nuo gebėjimo strategiškai bei lanksčiai valdyti suinteresuotąsias šalis, prisitaikant prie projekto dinamikos, institucinio konteksto ir orientuojantis į ilgalaikės vertės kūrimą visoms suinteresuotosioms grupėms.

Raktiniai žodžiai: finansinės institucijos, inovacijų projektai, suinteresuotųjų šalių įtraukimas, klientų pasitikėjimas, reguliavimas, projektų valdymas, kokybinis tyrimas.

Summary

This master's thesis examines the management and engagement of stakeholders in innovative projects carried out by financial institutions. Innovation projects in the financial sector are gaining increasing importance as the competitive environment - particularly between traditional banks and fintech companies - drives the adoption of new technologies, the development of advanced products, and a stronger focus on meeting evolving customer expectations. At the same time, financial institutions face strict regulatory frameworks and high trust requirements. In this context, innovation is understood not merely as technological implementation, but as an organizational capability to transform ideas into value-by creating new services, processes, or business models and venturing into areas of uncertainty.

The aim of this study is to identify best stakeholder management practices in innovation projects within financial institutions and to determine the key factors influencing effective stakeholder engagement. The object of the study is stakeholder management practices in innovative projects. The research was conducted using a combination of literature analysis, semi-structured interviews with representatives of financial institutions, and qualitative content analysis. The results revealed that stakeholder management is a continuous, adaptive process shaped by the course of the project. Stakeholder roles and the level of their engagement vary depending on the situation. Although formal management models are emphasized in theory, practical experience and informal collaboration often play a decisive role. Early customer involvement allows for a more accurate understanding of needs, while project success is increasingly evaluated not only through formal KPIs but also through trust, reputation, and regulatory compliance. The study's findings support the assumption that the success of innovation projects in the financial sector depends not only on meeting key performance indicators but also on the ability to strategically and flexibly manage stakeholders, adapting to project dynamics, institutional context, and focusing on long-term value creation for all involved parties.

Keywords: financial institutions, innovation projects, stakeholder engagement, customer trust, regulation, project management, qualitative research

Priedai

1 priedas. Suinteresuotųjų šalių identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Suinteresuotųjų šalių identifikavimas	Vidinė apimties išgryninimo / parengiamoji analizė	A1: „pirma apsirašau sau projektą, ką noriu pasiekti ir kokius aspektus tai liečia. Išsirašai visus punktus, kuriuos inovacija liečia, o po to dėl kiekvieno iš jo susisieki su tam tikros srities suinteresuotąja šalimi. Taip pat, pagal užduoties pobūdį išsiryškini ar tau reikia vadovo, techninio vadovo ar specialisto.“
		A7: „Vidinius asmenis esame susirašę kas su kuo dirba, su kokiais projektais ir turim pradinius žmones, kurie ir yra pagrindinės suinteresuotosios šalys. O tie žmonės, su kuriais dirbame projekto eigoje, tai nėra pagrindinės suinteresuotosios šalys, juos identifikuojam vėliau, eigoje.“
		A7: „Sąrašą susidėlioji su vadovų pagalba arba natūraliai žinai su kuo reikės dirbti, nes pažįsti žmones įmonėje ir jau yra tekę dirbti su ne vienu projektu“
		A9: „Tada žiūriu iš kur atėjo projektas, ar vidinis mūsų komandos, ar kitų komandų poreikiai. Svarbu suprasti iš kur ateina poreikis ir tada susigaudai žmones.“
		A9: „Svarbu įsivardinti kas tie žmonės, tai būtent, įsivardinti, diskusijų metu, vidinėse sistemose, dokumentacijoje. Svarbu žinoti iš kur ateina poreikis, tada bus aiškiau kur ieškoti informacijos.“
		A9: „Problemos įsivardinimas iš kur atėjo, kaip išspręsti ir tada kokios komandos susijusios ir kokie žmonės gali pagelbėti.“
	Suinteresuotųjų šalių žemėlapių sudarymas	A1: „Mappini (angl. map making) tam tikras komandas, o tada jau tų komandų viduje deriniesi kas galėtų imtis tos dalies“ (Paaiškinimas: „mappini“ reiškia sudaryti žemėlapių arba vizualių schemą.)
		A3: „Suinteresuotųjų šalių identifikavimui inovacijų projektuose naudojame anketas arba interviu su ekspertais bei suinteresuotųjų šalių žemėlapių sudarymą.“
		A4: „Jei projektas didesnės apimties, tada būtinai darysiu suinteresuotųjų šalių žemėlapi, kad suprasčiau kaip siejasi jų interesai, bet nedarau to kiekvieną kartą.“
		A9: „Tada stakeholderius (liet. suinteresuotąsias šalis) išsigrynini eigoje – ką jie gali man padaryti, ar jie priima sprendimus, ar duos informacijos, ar aš juos turėsiu tik informuoti.“

		A9: „Kiekvienas įsivardija, kokie yra mano stakeholderiai (liet. suinteresuotosios šalys), kokių ryšių su jais turim, kokia komunikacija – pasidarėme tokią kontrolinę sesiją įsivardinti ir susidokumentuoti stakeholderius. Tu žinai, su kuo kalbi, ką kalbi, kas komunikuoja su ta komanda ir varai tada.“
		A10: „Ir galiausiai padarau RACI lentelę.“
	Klausimynų ir interviu taikymas	A2: „Paprastai naudojame anketas ar interviu su ekspertais ir rėmėjais, ar idėjų generavimas komandoje.“
		A3: „Suinteresuotųjų šalių identifikavimui inovacijų projektuose naudojame anketas arba interviu su ekspertais...“
		A5: „Bandai susirinkti know-how (angl. žinias ir patirtį) iš žmonių, kurie yra dirbę tam tikroje srityje ar su tam tikrais procesais. Kartu su ekspertais identifikuoja suinteresuotąsias šalis.“
		A6: „Pirmas žingsnis yra suderinti su komanda, kuri bus atsakinga už pagrindinės sistemos sukūrimą, tada suderinti jų reikalavimus, o remiantis tais reikalavimais — suderinti su mažesniais departamentais. Po to, remiantis visais surinktais reikalavimais, surengti bendrą susitikimą su visais. Tuo metu jau turėsite visus suinteresuotuosius asmenis identifiкуotus. Visada viskas remsis reikalavimais — pirmas žingsnis yra išsiaiškinti, ką reikia padaryti, o tada susitikti su komandomis, kurioms tie reikalavimai turės įtakos, nes jie gali juos dar griežčiau apibrėžti.“
	Smegenų šturmas / kolektyvinis idėjų generavimas	A2: „Paprastai naudojame anketas ar interviu su ekspertais ir rėmėjais, ar idėjų generavimas komandoje.“
		A6: „Protingiausia būtų surengti susitikimą su mažesnių departamentų grupe, idėjų generavimo sesiją su kiekvienu suinteresuotuoju asmeniu, tačiau galų gale negalite rengti susitikimų su daug žmonių, todėl geriau surengti 2-3 susitikimus su atstovais iš kiekvieno departamento. Tada kartu peržiūrėti tuos reikalavimus ir pažiūrėti, ar yra paveiktų sričių, kur reikėtų įtraukti daugiau žmonių. Galiausiai gauti visų išvardytų reikalavimų patvirtinimą ir paskirti projekto vadovą kiekvienai pagrindinei užduočiai.“
	Pirminiai susirinkimai ir rėmėjo įsitraukimas	A4: „Suinteresuotųjų šalių identifikacija vyksta pirminiuose susirinkimuose, dar prieš pradėdant braižyti planą ir žiūrėti ką reikia padaryti.<...> rėmėjas identifiкуoja pagrindines suinteresuotąsias šalis.“
		A7: „Po pradinio (angl. kick off) susirinkimo, jei pavyksta susidėlioti visus žmones prie kiekvieno projekto uždavinio, tai sakom, kad surinkom visus reikiamus žmones projektui“
		A10: „Atsirado rėmėjas, tad pirmiausia klausiu jo, ar jis jau turi omenyje ką nors, kas man padėtų valdyti

		projektą. Tačiau projekte dalyvauja daug kitų vaidmenų — ar tai techninis projektų vadovas, ar aš, ar jis vienintelis rėmėjas, kas priima sprendimus. Tada visus tuos žmones įtraukiu į project charter ir pakviečiu į pradinį (angl. kick off) susirinkimą.“
--	--	---

2 priedas. Suinteresuotųjų šalių registro dinamika projekto eigoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Suinteresuotųjų šalių registro dinamika projekto eigoje	Pradinis registro sudarymas	A1: „Išsirašai excelyje“ „pradžioje kreipiesi į didžiąją dalį suinteresuotųjų šalių, bet yra tam tikras prioritetas arba seka, kas ką turi daryti – t.y. vieni turi įgyvendinti savo darbus, kad kiti galėtų pradėti tai daryti, tai turi tokį trackerį (angl. tracker).“ (Trackeris – registras)
		A1: „Trackeris (angl. tracker) surašomas pagal tavo pirminį supratimą“ (Trackeris – registras)
		A1: „Tu komunikuoji ir prižiūri, kad kiekviena dalis būtų atlikta tinkama seka. Excelio trackeris (liet. „Excel“ sekimo dokumentas) buvo asmeninis, o dažniausiai subtaskai (liet. mažesnės užduotys) buvo trackinami (liet. sekami) Jiroje.“
		A5: „Pačio registro neturėjau, su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis jokios sistemos nereikėjo, eigoje pasidariau registrą antrinėms, būtent tam, kad nepamirščiau ką kada reikia informuoti.“
		A7: „Kartais turi sąrašą, kartais susidėlioji viską galvoje.“
	Keitimasis skirtingose projekto fazėse	A1: „Keitėsi skirtingose fazėse – esminiai punktai ir stakeholderiai (liet. suinteresuotosios šalys) išliko, bet mažesnės užduotys keitėsi – iš užsakovo pusės reikalavimai buvo didesni, nei galėjo būti įgyvendinti, tad tas excel failas (liet. „Excel“ dokumentas) supaprastėjo.“
		A1: „Mažesni reikalavimai buvo iškomunikuoti, tačiau lūkesčiai nepakito, jie buvo perkelti į vėlesnį laikotarpį (1st release, 2nd release etc. – liet. Pirma fazė, antra fazė ir t.t.), tačiau jos taip ir neprasidėjo.“
		A1: „tikimasi aukštesnio prioriteto tiem dalykam“
		A1: „excelis (liet. „Excel“) pasikeičia, bet nesikeičia jo esminis turinys, tik mažesnės užduotys“
		A8: „Pirmoje fazėje susideda iš labai didelės grupės žmonių, kuriuos surenka sponsorius (liet. rėmėjas). Netikiu tuo, kad būtina sutraukti visus įmanomus žmones. Nes jei daro visi, tai nedaro niekas. Dėl to yra svarbu owninti (angl. to own – prisiimti atsakomybę) tą projektą. Ir jei aš dalyvauju, tai kokią vertę atnešu projektui.“

		A9: „Eigoje išsigrynini kurie žmonės yra svarbus, kurie ne.“
		A9: „Iš pradžių žmonių nebūna daug, tada jų padaugėja, o paskui išsigrynina grupelė žmonių, kurie ir yra esminiai, daugiau struktūra atsiranda.“
		A10: „Suinteresuotųjų šalių sąrašas keičiasi priklausomai nuo projekto etapo — pradžioje būna analizės dalis, tad dirba vieni žmonės, o kai pereinama prie įgyvendinimo, žmonės pasikeičia — reikia kitų specializacijų.“
		A10: „Vėlesnėse stadijose atsiranda naujų priklausomybių, ir paaiškėja, kad jos yra išorėje, už tų suinteresuotųjų, su kuriais jau buvai kalbėjęs. Tada turi sekti tą priklausomybę, surasti tinkamus žmones, paaiškinti jiems situaciją, gauti jų pritarimą ir sudėti prioritetus.“
		A2: „Suinteresuotųjų šalių sąrašas yra reguliariai peržiūrimas ir koreguojamas skirtingais projekto etapais (planavimas, vykdymas, užbaigimas).“
		A4: „Tai yra besitęsianti užduotis, ją reikia daryti nuolatos.“
		A5: „Sąrašas eigoje smarkiai išsiplėtė, nes ilgainiui atsirado antrinių suinteresuotųjų šalių, nes projekto rezultatai pradėjo daryti įtaką didesniai žmonių ratui.“
		A6: „Turėjau suinteresuotųjų šalių matricą ir projekto chartiją, tačiau jie nebuvo labai naudingi, nes dažnai keitėsi tiek žmonės įmonėje, tiek žinių perdavimas. Tas dokumentas greitai tapdavo pasenęs — iki projekto pabaigos kiekvienas tame dokumente minėtas asmuo jau buvo pasikeitęs.“
		A6: „Manau, kad tokio dokumento kūrimas yra laiko švaistymas. Daug naudingiau būtų rengti reguliarius susitikimus su suinteresuotosiomis šalimis, bet pats dokumentas — laiko švaistymas.“
		A7: „Mūsų lentelė yra source of truth (liet. tiesos šaltinis) ir ją nuolatos updatinam (angl. update)“
		A10: „Visuose savo projektuose atradau žmonių, kurie kažkaip nebuvo įtraukti — sprendimų priėmėjų, kontrolierių... tai gyvas dokumentas.“
		A10: „Suinteresuotųjų šalių sąrašas nuolat keičiasi — eigoje vis atrandi daugiau žmonių.“
		A10: „Projekto chartija daug nesikeičia — vykdant projektus įmonės viduje, niekas nesitiki ir neprašo, kad ji būtų atnaujinama, tad jos nereikia ir tau pačiam.“

	Nuolatinė peržiūra ir rizikų identifikavimas	A1: „projekto gale, vis dar galima identifikuoti rizikas (konfliktus), tam, kad visi suprastų kas gali nutikti, jei kažkas nepavyks, ne tam, kaip jas išspręsti, bet kas gali nepavykti, bet tuo pačiu buvo galvojami ir sprendimo būdai. Pradžioje labai high level buvo galima išsigryninti weak points, bet nėra prasmės daug investuoti galvojant apie tuos punktus, jei nežinai. Jei žinai, gali pasirašyti.“
--	--	--

3 priedas. Iššūkiai nustatant svarbiausias suinteresuotąsias šalis

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Iššūkiai nustatant svarbiausias suinteresuotąsias šalis	Informacijos stoka ir neaiškūs lūkesčiai	A1: „vienas iš esminių stakeholderių (liet. suinteresuotųjų šalių) pradžioje nebuvo iki galo įsigilinęs į problematiką, pabaigoje grįžo su naujausia informacija ir tai buvo esminis dalykas dėl kurio teko nukelti projekto pabaigos datą – ką reikėjo daryti kitaip? Stakeholderiui (liet. suinteresuotajai šaliai) buvo ne iki galo aiški projekto svarba, nebuvo aligned expectations (liet. suderinti lūkesčiai) tarp visų, nebuvo aiški visų komandų investicija, projekto mastas – kaltė galėjo būti ir projektų vadovo, kuris nepaaiškino šių detalių, arba suinteresuotosios šalies, kuri praleido tai pro ausis.“
		A3: „Sėkmingam suinteresuotųjų šalių valdymui svarbiausias veiksnys yra ankstyvas ir nuolatinis jų įtraukimas. Žmonės ir komunikacija arba jų trūkumas gali sugadinti projektą bet kada...“
		A10: „Reikia kruopščiau žiūrėti į priklausomybes — kas tiksliai yra kiekviena reikalinga dalis, ar visa tai yra projekto komandoje, ar visgi reikia dar kažkieno iš išorės?“
	Reikšmingi teisiniai ir reguliaciniai aspektai	A1: „Pamoka – reikia atidžiau rinktis savo stakeholderius (liet. suinteresuotąsias šalis), kurie priima tokius sprendimus, arba taikyti keturių akių principą – tokiems klausimams turėti kelis ekspertus (reguliavimo klausimai).“
		A1: „Reguliaciniai klausimai gali pakeisti kompanijos tėkmę – ar ji gyvuos, ar ne.“
	Didelė darbuotojų kaita įmonėje	A4: „Kartais nutinka, kad praleidi tam tikrus žmones, ar teisinius aspektus, kurie liečia tavo projektą. Niekada neteko būti labai blogoje situacijoje, bet čia dažniausia rizika.“
		A6: „Svarbu tai, kokią didelį poveikį tai daro — kai darbuotojų kaita yra labai didelė, tampa itin sunku valdyti suinteresuotąsias šalis ir užtikrinti suderinamumą. Tai sukelia daug vėlavimų, problemų ir nemažai dalykų lieka nepastebėti.“

		A6: „Kai projektas pereina per kelis besikeičiančius projekto vadovus, tampa dar sunkiau, nes žmonės nuolat klausia, ar kiekvienas sprendimas buvo suderintas su aukštesniu projekto vadovu.“
		A9: „Žmonių kaita įmonėje sukelia problemų, jei tai nėra labai aiškiai dokumentuoti procesai, mandatai, vis tiek yra žmonių patirtis, kuri daug duoda. Jei viskas būtų dokumentuota, tai to nereikėtų, bet būna visgi kitaip.“

4 priedas. Suinteresuotųjų šalių tipai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Suinteresuotųjų šalių tipai	Priešinimasis vs. palaikymas	A3: „Didžiausią įtaką inovacijų kūrimui ir įgyvendinimui daro tie suinteresuotieji asmenys, kurie priešinasi pokyčiams. Jų pasipriešinimas gali sulėtinti procesą arba netgi visiškai sutrikdyti įgyvendinimą, todėl svarbu juos identifikuoti ir įtraukti į procesą kuo anksčiau.“
		A10: „Žmonės dažniausiai nėra prieš patį projektą, jie priešinasi tam, kas gali sugadinti tai, kas jau veikia. Įmonėje yra stabilumas, ir kai atsiranda kažkas naujo, žmonės reaguoja: „palauk, palauk, o ką tai dabar sugadins?“
	Pirminės ir antrinės suinteresuotosios šalys	A4: „... susisiečiau su pagrindiniais suinteresuotaisiais asmenimis — tais, kurie valdo procesą ar įrankius/produktus, ir su antriniais suinteresuotaisiais asmenimis — tais, kurie žino procesą, bet jo nevaldo, tačiau dalyvauja procese, be kurių procesas neegzistuoja“
		A5: „Dauguma buvo antriniai – nuolatinio darbo su jais nebuvo, juos reikėjo tik nuolatos informuoti apie esminius projekto veiklos etapus.“
		A7: „Dabar suinteresuotosios šalys būna skirstomos į vidines ir išorines“
		A7: „Su išoriniais klientais bendravimas yra linijinis, mes turim vieną atstovą vienam partneriui, taigi, jei projektas turi būti su išoriniu partneriu, mes bendrausime tik su savo vidiniu atstovu, kuris turi sukūręs ryšį su išoriniu partneriu.“
		A9: „Vidines ir išorines suinteresuotąsias šalis atskirčiau, nes priklausomai nuo to iš kur ateina poreikis, atitinkamai valdai ir šias grupes.“
		A9: „Su išorinėmis (pastaba: suinteresuotomis šalimis) irgi priklausau, ar mes perkam iš jų, ar mes kažką turim duoti, įsivardini užduotį ir tada susikontaktuoji su jais.“
		A9: „Pirma žiūriu external ir internal dalis. External būtų vendors, ar kitos institucijos.“

	Dinamiškas statuso keitimasis	A4: „Yra tam tikros suinteresuotosios šalys, kurie pagal apibrėžimą nėra pirminės šalys, tačiau projekto rezultatai taip smarkiai nuo jų priklauso, kad jie patampa pirminėmis suinteresuotomis šalimis.“
	Aktyvios ir pasyvios suinteresuotosios šalys	A4: „Projekto metu nuolatos komunikuojami milestones, įveikti projekto etapai ar užbaigtos tam tikros užduotys. Aktyvios/Pasyvios suinteresuotosios šalys keičiasi priklausomai ar jų užduotys prasideda, užsibaigia.“
		A5: „Kai kurie žmonės buvo kertiniai, kurių tu nuolatos turi prašyti pagalbos, kad galėtum toliau dirbti“
		A5: „Aktyviai dirba savaitė iš savaitės, arba ateina ir išeina.“
	Sprendimų priėmėjai ir „tarpinės grandys“	A5: „Esminiai vadovai perduoda savo dalį savo komandos nariui, tačiau gali būti, kad prarandama sprendimo priėmimo teisė, o tai vilkina procesus, gali susidaryti nemalonus situacijos. Tarpinių grandžių vadovai turi balansuoti tarp labai daug darbų, dėl to projekcinė veikla tampa ne pirminiu interesu jiems patiems.“
		A5: „Mūsų įmonėje nėra tabu parašyti aukštesnio lygio vadovui, kaip tik yra skatinama spręsti greitai problemas.“
		A8: „Svarbiau yra iniciatyvos klausimas, o ne tai, kad tas žmogus yra subject matter expert, ar tam tikros komandos narys, ar sprendimų priėmėjas.“
		A10: „RACI analizė parodo svarbą, bet aš tiesiog pažymiu, kas priima sprendimus. Nuomonė yra svarbi, bet viskas galiausiai grįžta prie to — kas gali priimti sprendimą.“

5 priedas. Galia, interesai ir įtaka projekto eigai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Galia, interesai ir įtaka projekto eigai	Galios vaidmuo	A2: „Didžiausią įtaką inovacijų kūrimui ir įgyvendinimui daro tie suinteresuotieji asmenys, kurie turi „minkštąją“ galią, nepriklausomai nuo pareigų pavadinimo. Tai gali būti COO, VP ar direktorius, tačiau įmonėse paprastai yra 1–3 žmonės, kuriuos visi laiko „ateities lyderiais“. Jei pavyksta įtikinti juos palaikyti projektą, visi kiti paseks jų pavyzdžiu.“
		A4: „Yra tam tikros suinteresuotosios šalys, kurios pagal apibrėžimą nėra pirminės šalys, tačiau projekto rezultatai taip smarkiai nuo jų priklauso, kad jie patampa pirminėmis suinteresuotomis šalimis.“

		A6: „Turėjimas pagrindinio projekto vadovo autoritetą labai padėjo valdant suinteresuotąsias šalis.“
	Aktualumas / skubumas	A3: „Prioritetą projekto metu suteikiame pagal šių šalių poreikių skubumą, galimybę daryti įtaką projektui ir suderinamumą su projekto tikslais ar jų svarbą projektui.“
		A1: „prioritetas sudaromas pagal mūsų prašytojo įsivaizdavimą, bet susitikus su tam tikrais stakeholderiais (liet. suinteresuotomis šalimis), tas įsivaizdavimas pasikeičia, tu pasakai ko tu nori, jie pasako ką gali padaryti ir dažniausiai iškart ir pasikeičia reikalavimai ir suvokimas... reikalavimai tampa realistiškesni“
		A9: „Įsivertini ar žmogus darys didelę įtaką, ar mažą įtaką, kiek svarbus, kiek reikia informuoti. Susidedi taškus kokį santykį turi šiai dienai su tais žmonėmis ir ko man reikia.“
		A9: „Svarba priklauso labiau nuo to kiek man su tuo žmogui reikės diskutuoti, komunikuoti. Ar reikės diskusijų, ar reikės informuoti, jei yra sprendimų priėmėjas, tai tu pastoviai turi informuoti ir palaikyti didesnę santykį“
	Legitimumas ir vadovybės įsitraukimas	A4: „Ši projekto dalis kiekviename projekte yra skirtinga ir yra viena iš sunkiausių dalių projekto planavime. Viskas priklauso nuo vadovybės ir verslo reikalavimų. Vienintelis būdas suprasti prioritetus – nuolatos komunikuoti su vadovybe ir suprasti kokie yra jų prioritetai.“
		A6: „Jei aš esu pagrindinė projekto vadovė, lengva visus suvaldyti, tačiau jei dirbu tik prie vieno mažo projekto, kuris įeina į didesnę projektų programos lauką, tada viskas tampa sudėtinga ir komplikauta, nes reikalavimai nesurinkti teisingai, nes buvo daug atsakingų žmonių, ir galiausiai dėl reguliacinių reikalavimų neišpildymo, turėjome stabdyti projektą ir jį užbaigti vėliau.“
	Asmeninės patirties ir pasitikėjimo svarba	A1: „Labai priklauso nuo stakeholderių(liet. suinteresuotąsias šalis) ir kaip tu juos pažįsti - daug laisvės suteiki tiems, kuriais pasitiki.“
		A1: „Informaciją apie stakeholderius (liet. suinteresuotąsias šalis) turi galvoje, bet neužsirašinėji ‘tiesiog žinai iš patirties, kad su tam tikrais žmonėmis bus sunku bendrauti ir būtinai prašys papildomos informacijos, kitas laisvesnis etc.’ ‘šita patirtimi dalinuosi su kitais žmonėmis ir jie yra su manimi pasidalinę tam tikromis patirtimis“
		A8: „Svarbiau yra iniciatyvos klausimas, o ne tai, kad tas žmogus yra SME (angl. subject matter expert), ar tam tikros komandos narys, ar sprendimų priėmėjas.“

6 priedas. Suinteresuotųjų šalių valdymo strategijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Suinteresuotųjų šalių valdymo strategijos	Santykių kūrimas ir pasitikėjimo užmezgimas	A1: „mano pagrindinė strategija – gerai sutarti su tais žmonėmis, t.y. turėti kažkokį ryšį, nes tada yra lengviau dirbti, nes jie ne tai, kad daro paslaugą, bet yra linkę labiau su tavim komunikuoti, tau parodyti savo pusę, tu gali parodyti savo pusę. Iš praktikos yra 100 kartų lengviau dirbti, kai turi ryšį, nebūtinai asmeninį, bet kažkokį ryšį, su kuriais gerai sutariu, su kuriais jau esu dirbus anksčiau. Kitas punktas – labai svarbu turėti pagrindimą kodėl tau reikia tam tikrų dalykų...“
		A4: „esmė – išlaikyti santykius. Proaktyviai susisiekti su jais, žinoti kas vyksta pas juos, kokie prioritetai...“
		A4: „palaikyti santykius svarbu ir dėl to, nes geriau suprasdama suinteresuotųjų šalių darbo aplinką, juos galiu užtarti ir prieš projekto sponsorius...“
		A7: „Įmonėje nebūna daug konfliktų, nes visi mes norim to paties rezultato dienos pabaigoje, ir dauguma žmonių bendradarbiauja ir supranta ką kas turi padaryti. Kažkiek ir mano požiūris ir bendravimas prisideda – vadovaujuosi „Servant leader“ požiūriu.“
		A8: „Yra ekstrovertai ir introvertai. Ekstrovertai nebūtinai žino daugiau, bet jie visada ras kaip pasisiakyti, o introvertai, net ir žinodami gali nutylėti. Dėl to renkuosi mažesnes grupes žmonių, kad būtų sukurta aplinka pasisakyti visiems, negalėtų pasislėpti. Kai neturi galimybės pasislėpti, tai tada pradėdi owninti tam tikrus dalykus ir reikštis. “
	Nuolatinis bendravimas ir aktyvus įtraukimas	A1: „kai turi kontaktą iš stakeholderių, tai gauni atsakymą kodėl jie negali to padaryti, tada turi geresnį vaizdą kaip vyksta dalykai, kokie planai, ko jiems labiau reikėtų... stakeholderiai nėra akiai sekantys instrukcijas žmonės, jie turi aktyviai dalyvauti, klausti, mesti iššūkius“
		A4: „Stengiesi kalbėti su projekto dalyviais nuolatos, klausi kaip sekasi, kaip sekasi atlikti tam tikrus darbus, kaip tai juos paveikia. Tada gali pamatyti didesnę vaizdą, kokie iš tiesų yra jų prioritetai.“
		A5: „Su kai kuriais mes kūrėm kartu tą rezultatą, kiti mane labiau reguliavo, dėjo sienas, į ką turiu sutilpti, kontroliavo.“
		A7: „Idealiame pasaulyje norėčiau, kad žmonėms rūpėtų tavo projektas ir keltami klausimai ir dar atsakytų, kad gerai, grįšiu su atsakymu tuo ir tuo metu, bet realiame pasaulyje niekad taip nebūna. Tu turi tuos žmones gaudyti. Bet labai priklauso nuo žmogaus, jei yra atsakingesni žmonės, ar mažiau užsidarę.“

		A10: „Svarbu turėti įsitraukusius suinteresuotuosius iš komandų, kurių mums reikia — jie atstovauja poreikiui, jų dalyvavimas juos motyvuoja. Parodžius mažas demonstracijas, kaip viskas vyksta, jų motyvacija dar labiau auga.“
		A10: „Turi parodyti rezultatą, nes tai motyvuoja įsitraukti į projektą — jie mato, kad turi aktyvų vaidmenį galutiniame rezultate. Ir visada priklauso nuo paties žmogaus, kiek jis nori įsitraukti.“
		A5: „Su pirminėmis suinteresuotomis šalimis komunikacijos plano nedaryčiau, nes su jais ir taip nuolat yra bendraujama, tačiau privalu pasidaryti planą iš anksto su antrinėmis komandomis, kad viskas vyktų sklandžiau.“
		A4: „Vienas <i>super</i> įsitraukęs žmogus negali padaryti viso projekto, bet tokie žmonės gali įtraukti ir kitus, o tai prisideda prie projekto sėkmės.“
	„Valdymo vs. įtraukimo“ strategija	A5: „Su pirminėmis suinteresuotomis šalimis komunikacijos plano nedaryčiau, nes su jais ir taip nuolat yra bendraujama, tačiau privalu pasidaryti planą iš anksto su antrinėmis komandomis, kad viskas vyktų sklandžiau.“ (parodo skirtumą tarp pirminių – su kuriais „valdymas“ vyksta natūraliai – ir antrinių, kuriems būtinas sąmoningas planas.)
		A8: „Aš esu už tai, kad būtų kuo mažiau žmonių pačiame projekte, <...> delegavimas yra svarbi dalis.“
		A8: „Mano praktikoje – mes visada pradedam su daugiau žmonių, negu reikia ir su laiku esminiai žmonės tik mažėja.“
		A8: „Pradžioje sponsorius sudeda labai didelį ratą žmonių ir pasitikrina, ar čia yra naudinga, ar čia paveiks projektas eiga, ar čia yra interesų, o paskui sąrašas mažėja.“
		A9: „Galbūt kai kuriuos reikia tik kartais informuoti, o su kai kuriais reikia turėti diskusijas.“

7 priedas. Komunikacijos formatai, kanalai ir intensyvumas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Komunikacijos formatai, kanalai ir intensyvumas	Kartu formalus ir neformalus procesas	A1: „maišytai – turi būti sudokumentuoti visi priimti sprendimai, bet pradžioje turi būti neformalus aptarimas, asmeniškai, turi turėti daugiau įtakos, kad visgi galėtų kažko pasiekti, bet nereiškia, kad jei neturi to, tai negali nieko pasiekti“
		A5: „Pradžioje buvo viskas formaliau, struktūrizuotai, paskui, jau pradėjome dirbti ciklais, dėl to susidariusi rutina, jei reikia atsakymų greičiau, tai susitinki neformaliai.“
		A6: „Manau, kad yra neformalios komunikacijos, tačiau jei tema svarbi, susijusi su teisiniais ar reguliavimo klausimais — visada formaliai.“

		A7: „Naudoju mixą (formalios ir neformalios komunikacijos) priklausomai nuo žmogaus. Dabartinėje įmonėje yra įdomu tai, kad nelabai jaučiasi skirtis tarp paprasto darbuotojo ir aukščiausio vadovo, visiems labiau patinka konkreti komunikacija.“
		A7: „Pradžioje yra pakankamai formalus bendravimas, susipažinus – neformalus.“
		A8: „Formalios komunikacijos yra 10%, o neformalios – 90%. Tai ateina iš įmonės kultūros.“
		A9: „Aš visom formom bendrauju, labiau gal neformaliai. Bet formaliai yra būtina, kad jaustumės u-tikrintai, kad viską padarei, ką reikia, kad visi suprato taip kaip reikia.“
		A10: „Naudoju formalią ir neformalią komunikaciją pagal poreikį. Formalioji — tai labiau artefaktai, kaip apimties pakeitimai, apimties žurnalas — struktūruota formali komunikacija ir nestruktūruota formali komunikacija. Neformali — tai kas vyksta už el. pašto ribų: „Teams“, pokalbiai, kava — labiau elgsenos lygmens kalbos.“
	Neformalios diskusijos – galimybė pasiekti užimtas / svarbias šalis	A4: „Neformali komunikacija yra svarbesnė. Yra kai kurie žmonės, kuriems aš visai nesvarbi, tada viskas vyksta formaliu būdu, bet geriausi dalykai vyksta tada, kai darai tai su žmonėmis, su kuriais turi neformalius santykius... Tačiau, jei projekto metu vyksta TIK formalus bendravimas, jiems nesvarbu kas vyksta... tokie projektai lieka backlog’e.“
		A4: „Jei turi šnekėti su labai užimtu žmogumi... ypatingai svarbūs pasidaro neformalūs santykiai – jei turi ryšį ir gali prieiti prie to žmogaus ne darbo aplinkoje...“
		A5: „Neformalūs susitikimai reikalingi tada, kai tau reikia kokios idėjos, o ne Taip/Ne, Juoda/Balta, o kai reikia patarimo, idėjos, krypties.“
		A9: „Dažniau naudoju neformalią komunikaciją, bet per tai irgi sužinai tam tikrus dalykus, pavyzdžiui, kokios kitos komandos turi būti įdėtos, toks „kavos atsigėrimas“, „Susiskambinti pasišnekėti“ – labai svarbūs metodai., neformalus yra labiau aplinkui susigaudyti dalis, pajusti ar mes teisinga linkme judam.“
	Komunikacijos dažnumas	A1: „reguliari komunikacija yra esminis dalykas + svarbu, kad būtų sudokumentuota (meeting minutes)“ „aš pasakau lūkestį ko aš noriu, o stakeholderiai pasako kada jie gali ir tada prižiūrim, kad taip būtų“ „komunikacija neturi būti perkrauta“ „reikia atskirų komunikacijos šaltinių su atskirais stakeholderiais, nes visiems įdomu tik savo sritys“
		A6: „Kad atitiktų įmonės politiką, dažniausiai siunčiu ilgus el. laiškus ir ilgas el. laiškus gijas. Jie veikia, jei į kopiją (CC) įtraukiami aukšto lygio žmonės, kitaip jie lieka nepastebėti.“
		A5: „Galiausiai nusistovėjo sąrašas komandų, kuriuos reikėjo informuoti tik kas tam tikrą laiką, ties tam tikrais milestones.“
		A5: „Esminės suinteresuotosios šalys – komunikacija dažnesnė, kelis kartus į savaitę... su kitais – komunikacija arba el. paštu, arba neplanuoti, greitai susiskambini ir išsiaiškini.“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Projektinės struktūros, dokumentavimo ir sprendimų valdymo priemonės	Lankstus / hibridinis metodų pritaikymas	A3: „Suinteresuotųjų šalių įtraukimui naudojame įvairius metodus: formalius susitikimus ir dokumentaciją, neformalias pokalbių pertraukėles ar virtualius pokalbius. Taip pat taikome struktūrizuotą procesą su aiškiais veiksmais, grafiku ir atsakomybių pasiskirstymu. Esant poreikiui, pasitelkiame ad-hoc įtraukimą... Dažniausiai naudojame hibridinį metodą, apjungiantį kelias strategijas, bei gerai apibrėžtą komunikacijos planą ar RACI matricą.“
		A5: „Iš svarbos pusės – mes visi žinjom tikslą, aiškią problemą, o pats sprendimo būdas... mes tiesiog bandėm sudominti esmines suinteresuotąsias šalis per tarpinius rezultatus, bandydami mažais etapais viską daryti...“
		A7: „Neverta daryti planų, strategijų, man net trukdytų, jei aš turėčiau lentelę su visa detalioja informacija, ar net jei reiktų man ją daryti.“
		A7: „Nėra laiko strategijos kurti kiekvienam projektui, yra dalykai labiau sąmonėje, dauguma dalykų vyksta ad-hock.“
		A8: „Bankas ir fintech turi du skirtingus būdus – viskas priklauso nuo strategijos, ar tu gali sau leisti bandyti greit, sufailint, kurt kažką geriau, daugiau?“
		A8: „Jei mes sakom, kad OK yra iteruoti, ir neaprepsim visko per pirmą ar antrą iteraciją <...> aplinka ir impactas leidžia man tai daryti.“
		A8: „Mes galim pasiimti krūvą exceptionų galvoti kaip jas apspręsti ir kurti workaroundus, kai gali būti, kad net jų ir nebus.“
		A8: „Kuo mes anksčiau bandysim, naudosim, tų klausimų vis tiek bus, ar waterfall, ar agile būdu, su agile mes klausimus gauname daug anksčiau <...> kuo anksčiau tuo bus visiem geriau, tad ir rezultatas geresnis.“
		A8: „Man asmeniškai turbūt niekada nepavykdavo sekti plano, tu planuoji, bet tuo pačiu žinai, kad nebus taip, bet bus taip kaip bus. Klausimas, kiek laiko perspektyvoje tai yra sensitive. Kai kurie tiesiog turi būti padaryti laiku, bet tada nebus taip, kaip pradžioje planavai. Pirminis įsivaizdavimas timeline plano net nebuvo panašus į galutinį rezultatą. Save apgaudinėčiau, jei sakyčiau, kad darau pagal timeline, visgi darau Ad-hock. Dabar sprendžiam tą ką darom, o rytojaus problema yra kitas taskas.“
		A8: „Darbo specifika leidžia eiti po vieną žingsnį.“
		A8: „Aš apskirtai, kuo toliau, tuo mažiau tikiu projektiniu approachu – vadinamu waterfallu – o tikiu iteracijų nauda. Bet tai turi priimti visi žmonės, kad mum tinka, kad iš pirmos iteracijos neturėsime galutinio rezultato, kad eigoje mes keisime. Jei tokie principai tinka – ar ok yra failinti, ar ok yra iki galo nebūt išdirbus.“

		A9: „Visi metodai ir dokumentacija – pertekline tampa tik kai turi labai daug patirties. Jei esi naujas komandoje ar įmonėje, tai yra labai svarbu, nes gali pasimiršti ir pamesti informaciją. Jei esi naujas – privalai, jei yra labai dideli projektai – irgi privalai naudoti.“
	Būtinybė oficialiai užfiksuoti sprendimus	A1: „daug sprendimų būdavo perduodami neformalioje aplinkoje, bet daug gerų stakeholderių prašydavo dar sudokumentuoti oficialiai“ A6: „Imtis veiksmų — formaliai“ A10: „Niekada neturiu neįformintų sprendimų — viskas turi būti tarsi sutartis.“ A10: „Sprendimo dizaino dokumentas (SDD), suinteresuotųjų šalių žemėlapis, RACI, chartija.“
	Bendri dokumentai / failai	A5: „Su pagrindinėmis komandomis turėjome ir bendrą failą, kurį bet kuriuo metu galėjo peržiūrėti ir ne tik žinoti pačią naujausią info, bet ir sekti darbus.“ A6: „Projekto planas yra pagrindinis šaltinis, kuriame sekama informacija, ir visi turėtų pasirašyti, jei ji teisinga. Tačiau taip pat labai svarbu siųsti susitikimų protokolus su veiksmiais, kad būtų užtikrintas skaidrumas.“ A8: „Dažniausiai visa dokumentacija dalinamės bendrai.“ A8: „Aš asmeniškai labai tikiu dokumentacija, jei yra procesai, jie turi būti sumappinti, tada nebelieka vietos interpretacijai. Ta biurokratija yra labai skausminga, bet jei mes investuojam į higieną (aš tai vadinu higieną), proceso žemėlapiai, end-to-end paveikslėlių, vis dažniau apie jį kalbame, taip žiūrint, jei mes turim skirtingas organizacijų dalis, ir ką agile targetina išspręsti, jos turėtų panaikinti silos, ir kaip pasiekti end-to-end, kai labai daug ko nežinai. Tai ta biurokratija išsprendžia labai daug nežinomųjų. Asmeniškai labai tikiu vizualiniu žemėlapiu. Jei investuojam laiko į dokumentaciją, tada rezultatas yra geresnis.“ A8: „Sudedant viską į dokumentaciją, į vizualą leidžia išvengti nesusikalbėjimo, interpretacijų.“ A8: „Investuojant laiko į higieną, mes sumažinam poreikį įtraukimo, B – gaunam kokybišką rezultatą.“ A8: „Higiena (pastaba: dokumentacija) turi būti vykdoma. Ten kur kiekvienas interpretuoja komunikaciją savaip, tada atsiranda įvairios rizikos, <...> bendrąja prasme, visos rizikos iškilo iš interpretacijų, tiek ilguoju laikotarpiu, tiek trumpuoju.“

9 priedas. Skaidrumo užtikrinimas komunikacijoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
------------	---------------	--------------------------

Skaidrumo užtikrinimas komunikacijoje	Aiškumas ir tinkamas detalumo lygis	A1: „jei tai yra tavo tiesioginė komanda, tada yra svarbu pasakyti aiškia ir tikslią komunikaciją, nereikia, kad reikia komunikuoti tą pačia sekunde, bet reikia pasakyti tą informaciją“
		A1: „esu mačius visokių komunikacijų, ir labai priklauso nuo komunuotojo. Priklauso nuo situacijos, ji turi būti labai skaidri, o kartais nebūtina pasidalinti visomis detalėmis „skaidri komunikacija yra labai svarbi, bet svarbu suprasti kam tu ją siunti. Ar tikrai tam tikram žmogui svarbu žinoti visas detales tam tikru metu? Manau, kad reikia balanso.“
		A6: „Parašysiu suinteresuotajam asmeniui per „Teams“, kad praneščiau, ką galbūt reikės aptarti, tada susitarsiu dėl susitikimo su atitinkamu asmeniu ir tuo, kas padėjo apibrėžti temą, kurią diskutuosime. Po to išsiųsiu susitikimo protokolą, o jei susitikimo metu paminėjome kitą komandą, pažymėsiu juos ir paklausi, ar reikia suderinti papildomas temas. Tokiu būdu viskas labai skaidru.“
		A7: „Mes per susirinkimus paminim, kad mes dabar strigom toje ir toje dalyje ir tada visi bandom ieškoti būdų kaip iš to išeiti, ne visi nori žinoti kaip iš tiesų blogai viskas yra, bet dabartinėje įmonėje to nėra, nori žinoti realią situaciją.“
		A9: „Viskas turi būti iškomunikuota, bet ramiai, ir tikslingai, priklauso su kuo kaip komunikuoji.“
	Pasekmės neskaidrios komunikacijos	A1: „vieno projekto metu, kuris buvo galiausiai nukeltas, komunikacija buvo labai neskaidri, ir tai buvo prastas sprendimas, nes iki paskutinės minutės didžiulis kiekis žmonių nežinojo kur tas projektas juda ir visos galvos neturėjo suvokimo kokia yra bloga situacija ir, kad reikia imtis esminių sprendimų.“
Informacijos filtravimas ir tikslinių gavėjų rato nustatymas		A1: „Reikia prafiltruoti informacijos gavėjų ratą“ „Jei tai turi įtaką projekto sėkmei ar įgyvendinimui, tada tai turi būti pranešta ir komunikuojama, bet kitais atvejais – nebūtinai“
		A4: „Aš pasirenku ką kam komunikuoti. Iš neformalių pokalbių dažnai matau didesnę vaizdą, bet komunikuoju tik tai, kas iš tiesų yra aktualu...“
		A5: „Manau, kad svarbu palaikyti skaidrumą esminėmis komandomis, o antrinės komandos sužinoti turi tik apie rezultata. Tarpiniai tam tikri dalykai nėra svarbūs.“
		A8: „Knygutės sako, kad turi būti viskas skaidru, praktikoje – tam tikrus dalykus paprasčiau susitvarkyti behind the scenes, ir kiek iš tiesų reikia tai iškomunikuoti? <...>svarbiausia rezultatas, per didelis skaidrumas gali apsunkinti bendrą supratimą. Ar tai paveikia rezultata, ar ne?“

		A9: „Turi būti skaidri komunikacija, bet reikia vadovautis protingumo principu, tik neprarandant skaidrumo – galvoti kaip tu tai iškomunikuoji, kaip tai įsivardini. Kaip tu iškomunikuoji irgi turi pasekmes – priklauso nuo žmogaus, bendravimo su juo.“
	Skaidrumo svarba sėkmei	A2: „Projekto komunikacijos skaidrumas turi būti įvairus — dauguma informacijos buvo prieinama, tačiau kai kuriose srityse trūko aiškumo.“
		A2: „Sėkmingam suinteresuotųjų šalių valdymui svarbiausias veiksnys yra aiški komunikacija ir skaidrumas. Skaidrumas yra pagrindas, ant kurio laikosi visi kiti aspektai — jis leidžia suinteresuotosioms šalims jaustis informuotoms ir suprasti, kas vyksta.“
		A4: „Viena iš projektų vadovo atsakomybių yra ir nuraminti žmones, jei padarom klaidą... reikia susifokusuoti į tai, ką galim padaryti...“
		A6: „Bendrai kalbant, naudinga turėti „Confluence“ puslapį su visomis projekto valdymo detalėmis ir užtikrinti skaidrumą — parodyti, kas šiuo metu vyksta projekte, bei suteikti galimybę teikti įžvalgas, jei reikia. Tačiau šiuo metu yra didelė problema su skaidrumu, todėl sunku užtikrinti, kad visi būtų suderinti projekte.“
		A6: „Kartais kitos komandos nesutinka su svarbesnės komandos reikalavimais, ir tada turi eiti iš vienos komandos pas kitą ir derintis, ar aiškinti tam tikrų reikalavimų svarbą. Dėl to sprendimų matrica tokiais atvejais yra labai svarbi, tam, kad galėtume skaidriai parodyti pagal ką priimami sprendimai.“
		A7: „Mūsų darbe yra labai daug skaidrumo, jis yra vertinamas ir įprastas visiems.“
		A7: „Skaidrumas gali padėti išspręsti konfliktus, nes viena iš konfliktų kategorijų yra neaiški, nekonkreči komunikacija, o būtent einant su aiškiais klausimais ir žinutėmis, gali padėti išspręsti konfliktus.“
		A10: „Visiškas skaidrumas, bet su sveiku protu.“
		A10: „Psichologinis saugumas – tai kai gali drąsiai visiems pasakyti, ties kuo dirbi, kur stringi, kur reikia pagalbos. Mano sprendimai visada paaiškinami, aš visada pasidalinu kontekstu. Tai bendruomeninis darbas.“

10 priedas. Galutinio vartotojo svarba projektuose

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Galutinio vartotojo svarba projektuose	Klientas kaip pagrindinis projekto stimulus	A1: „kliento vaidmuo šiame projekte – esminis, visi mano projektai apie kliento patirties gerinimas atskiroms kliento grupėms“
		A1: „tai dažnai atėjo per klientų skambučių centro gerinimo kokybę – tai buvo esminis driveris sukurti reikalavimus“
		A1: „mano visuose projektuose kliento reikalavimai buvo kelrodė žvaigždė...“
		A1: „esminis tikslas visada turėti klientą omeny“

		A5: „Viskas ir prasidėjo nuo to, kad tai kaip mes dirbam sukuria labai blogą situaciją mūsų klientams, tai buvo pagrindinis driveris pradėti šį projektą...”
		A10: „Sukurta žmonių, žmonėms.“ Paaiškinimas: Nors frazė labai trumpa, ji pabrėžia galutinio vartotojo (žmonių) prioritetą. Tokią mintį dažniausiai siejame su klientu/vartotoju kaip svarbiausiu stimulu – sukurta žmonių, žmonėms.
		A10: „Mano projektuose labai svarbu matyti galutinį klientą.“
		A10: „Visada paaiškinu komandai, kaip tai pakeis galutinio kliento patirtį, stengiuosi suteikti jiems perspektyvą, kad jie patys galėtų būti savo projekto klientais.“
	Metodai kliento balsui įtraukti	A1: „idealiame pasaulyje, visi stakeholderiai turi būti ir testeriai, kad suprastų kodėl mes prašom vienų ar kitų dalykų“
		A1: „reikalavimus darydavome iš klientų paslaugų centrų, jie surenka informaciją, ko jis nori, arba išsiunčiam apklausą ir klientas pasako ko nori...”
		A1: „pačiam patestuoti ir pabandyti būti tuo klientu – su tais stakeholderiais yra lengviau dirbti“
		A2: „Klientai tikrai daug prisideda prie inovacijų kūrimo ir įgyvendinimo... Pagrindiniai metodai, kuriuos naudojame... yra reguliarius seminarai ar co-creation sesijos, naudotojų fokus grupės... pilotinės ar beta testavimo programos...”
		A6: „Gauname daug atsiliiepimų per pagalbos užklausas, o anksčiau turėjome apklausas, kurios taip pat suteikė daug atsiliiepimų. Tai labai geri atsiliiepimai tiesiai iš klientų.“
		A7: „Klientai pasakydavo ir tiesiogiai ir netiesiogiai savo reikalavimus – per skambučius, el.laškus, per duomenų analizę, pamatydavom kokį pattern.“
	Iššūkiai įtraukiant kliento perspektyvą	A1: „kai kuriems stakeholderiams klientas nėra taip arti jų ir jiems tai daug mažiau reiškia...”
		A1: „kitoms komandoms sunku buvo suprasti galutinį rezultatą ir ką jis padaro ir kam“
		A1: „susirinkimuose turi kovoti, kad galvotų apie klientą, bet skirtingų stakeholderių skirtingi klientai ir apie galutinį vartotoją negalvoja... kai kalbame apie naują produktą, jis įmonėje dar nėra pažįstamas... pašaipa... neinvestavo tiek daug laiko“
		A1: „stakeholderiai ne iki galo pažinojo mūsų klientą ir mes ne iki galo jį pristatėm... nėra natūralu visiems galvoti apie klientą...”

		A6: „Niekada negavau klientų atsiliepimų apie reguliacinius reikalavimus — jie dažniausiai buvo susiję su klaidomis, sistemos problemomis, bet ne su tokiais mintimis kaip „kodėl turiu nurodyti, kur gimiau“. Tai yra normalu, kai registruojiesi į banką.“
		A7: „Rezultatai būdavo dienos pabaigoje galutiniam klientui, bet mes apie jį negalvodavome, nes dauguma projektų jau ateidavo kaip vienas iš reikalavimų – laimingas klientas, kuris naudoja paslaugomis.“
		A7: „Dažnai būdavo, kad tikslas buvo palengvinti kliento paslaugas, bet reikalavimai nebuvo vien tik galutinio vartotojo, bet ir reguliacinių komandų, tad dažnai net pasunkindavo tą kliento kelionę.“
		A8: „Kai darai išoriniam vartojimui ir vidiniam, yra dvi skirtingos žaidimo taisyklės – išoriniam negali padaryti pusiau veikiančio produkto.“
		A8: „Višta ar kiaušinis – pasakykit ką galit pasiūlyti, vartotojo ir technologinių komandų kalbėjimas – arba galutinis vartotojas pasako aiškiai ko nori, arba technologijos mato kryptį, kurios vartotojai nori, ir to užtenka, kad tu pabandytum padaryti labai paprastą konceptą ir pasiklaustum ar tu to ir nori?“
		A8: „Vertės supratimo formulė – horizontalios patirtys, tu gali daryti labai gerai savo darbą, jei tu nebūsi daręs skirtingų darbų, prisilietęs prie skirtingų pusių, tai tik ir žinosi tą savo darbo lauką. Dėl to svarbu organizacijoje dirbti horizontaliose pozicijose. Dirbant tik vienoje vietoje niekada neturėsi empatijos galutiniam klientui.“

11 priedas. Konfliktų priežastys ir sprendimo būdai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Konfliktų priežastys ir sprendimo būdai	Pasipriešinimas pokyčiams	A1: „yra buvę konfliktų, kai stakeholderiai nemato prasmės vykdyti projektą, ir naujovės įnešimas atneša pokyčius, kurių jie nenorėjo ir dėl to net visai agresyviai reaguodavo...“
		A3: „Didžiausi iššūkiai įtraukiant suinteresuotąsias šalis į inovatyvių sprendimų kūrimą yra pasipriešinimas pokyčiams ir resursų trūkumas.“
		A3: „Dažniausiai pasitaikantis konfliktas inovacijų projektuose — kai suinteresuotosios šalys sąmoningai kenkia projektui. Tokiais atvejais svarbu greitai identifikuoti priežastis, atvirai kalbėtis su tais asmenimis ir bandyti įtraukti juos į sprendimų priėmimo procesą...“
		A10: „Žmonės dažniausiai nėra prieš patį projektą, jie priešinasi tam, kas gali sugadinti tai, kas jau veikia. Įmonėje yra stabilumas, ir kai atsiranda kažkas naujo, žmonės reaguoja: „palauk, palauk, o ką tai dabar sugadins?“
	Komunikacijos stoka	A1: „yra buvę, kai žinojau realią situaciją ir tada pamatydavau kaip ji yra komunikuojama didesniame ratui, ir tai būdavo visai kitaip apipavidalinta – tokios situacijose man buvo labai pikta...“
		A9: „Pokyčių vadybos nebuvimas gali sukelti konfliktus, jei komandų tikslai yra kitokie, nei tavo. Nes yra nesusikalbėjimas, netinkamu laiku iškomunikuoti dalykai.“
	Derybos, kompromisai ir papildomos	A2: „Taip, konfliktai tarp suinteresuotųjų šalių projekte kyla dažnai. Jie sprendžiami derybų ir kompromisų paieškos būdu, taip pat pateikiant papildomą informaciją ar įtraukiant daugiau suinteresuotųjų šalių.“

	informacijos suteikimas	A3: „Taip, konfliktai tarp suinteresuotųjų šalių kyla dažnai... Juos sprendžiame derybų ir kompromisų paieškos būdu, taip pat pasitelkiame tarpininkavimą ar moderavimą, įtraukdami neutralų asmenį. Jei reikia, suteikiame papildomą informaciją ar įtraukiame daugiau suinteresuotųjų šalių, kad išspręstume nesutarimus.“
		A8: „Pakankamai pažįstama situacija, kai atsiduri tarp dviejų pusių, kur išsiskiria nuomonės, bet reikia dirbti ir su ta ir su ta. <...> įdomu yra tai, kad žmogus turi dvi ausis ir vieną burną. Empatija yra labai stipri dedamoji priimant sprendimus. Jeigu iškart eini prie sprendimų ar nuostatų, o ne į empatišką išklusimą, <...> empatija ir yra sprendimas.“
		A10: „Kai užsakovo reikalavimai kertasi su kitos komandos reikalavimais, surenku juos kartu, parodau, ko kiekvienas prašo, kokio tikslo siekiame, ir klausiu — ar sutinkate, jei darome taip?“
	Reguliaciniai apribojimai	A6: „Kartais reguliacinės komandos per griežtai interpretuoja reguliavimus. <...> dėl to pasamdyčiau konsultantus ar kitą KYC įmonę, kuri jau dirba tame regione, kaip antra nuomonę, kad geriau suprastum situaciją. “
		A6: „Aš visada palaikau reguliacines komandas, nes jei jos nesilaikysime, blogiausiu atveju galime prarasti licenciją, todėl tai visada yra svarbiausia dalis.“
		A6: „Bet atvirai kalbant, reguliacinės komandos paprastai būna teisios.“
	Konfliktų prevencija	A1: „Prevencija – vadovai turi sukurti savo darbuotojam erdvę, kur jie jaustųsi saugiai komunikuodami ir gerus ir blogus dalykus“
		A5: „Konfliktų nebuvo, nes žmonės žinojo savo atsakomybes... buvo plačiai nusakyta užduotis, bet nebuvo nubrėžti rėmai... tik atriškite rankas, duokit truputėlį laisvės...“
		A8: „Nėra svarbu turėti kažką, ką kaltinti, bet svarbu suprasti ir sugalvoti ką mes darysim toliau, kad tai nepasikartotų.<...> klaidas yra OK daryti.“
		A10: „Jei pokyčių valdymas yra prastas, kaip projekto vadovas turi tai identifikuoti ir tada arba padėti jiems su tuo pokyčių valdymu, arba suprasti, kodėl jis prastas, ir paaiškinti, kodėl mes tai darome.“

12 priedas. Projekto rezultatų vertinimo aspektai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Projekto rezultatų vertinimo aspektai	Tradicioniniai rodikliai vs. vertė	A1: „yra kelis sėkmingo projekto variantai – projektas įvykdytas laiku ir visos užduotys įvykdytos, kitas – ar tas projektas atnešė kažkokį pokytį, kokio buvo tikėtasi... gali būti sėkmingas, net jei įgyvendintas nelaiku, jei visgi atnešė vertę“
		A6: „Turime konkretų projekto tikslą ir tikriname, ar gauname vertę, kurią norėjome pasiekti.“
		A9: „Pradžioje turime įsivesti formalumą – kokia yra vertė mūsų klientui ir ką pasieks projekto pabaigoje – šitas formalumas parodo projekto sėkmę.“
		A10: „Poveikis visuomenei — tai, kas motyvuoja ir įtraukia suinteresuotuosius asmenis bei projekto komandą.“

		A10: „Projekto sėkmė — tai naudos hipotezė projekto pradžioje ir palyginimas su rezultatais pabaigoje: skaičiai, KPI.“
Nepakankamas suinteresuotųjų šalių įtraukimas		A4: „Dėl praleistos suinteresuotosios šalies (teisinių reikalavimų), turėjome pakeisti visą projekto rezultatą, nes supratome, kad negalime padaryti visos projekto suplanuotos apimties.“
		A9: „Jei jau įsivardinau jas kaip suinteresuotąsias šalis, tai jie ir yra svarbūs. Nes jei pamiršti, kad ir iškomunikuoti informaciją, tai tu prarandi jau dalelę, ir tas projektas gali nuvažiuoti ne ten kur reikia. Turbūt išsispręs projekto eigoje, bet nebus toks sėkmingas.“
Projektų „uždarymas“ ar nepavykimas		A4: „Dažniausiai projektai ir nepavyksta dėl neišitraukusių suinteresuotųjų šalių – taigi projekto eigoje ar pabaigoje, tiesiog pasakoma kas buvo bandoma daryti, kokios priemonės buvo taikomos, tačiau jei jos vis tiek neveiksmingos – projektą gali tekti uždaryti.“
Praktinis patyrimas / demonstravimas		A5: „Pavyzdys: žmogus dirba senu būdu, o šalia sėdintis žmogus dirba visiškai kitokiu būdu – ir suinteresuotoji šalis turi progą pusvalandį pastebėti vieną ir kitą žmogų. Tada viskas, kas jau yra aprašyta dokumentacijoje įgyja kitokį vaizdą, geresnį supratimą ką mes darome ir ką jau padarėme.“
		A9: „Pagrindinė projekto esmė yra galutinis klientas – ir svarbu grįžti pas jį ir patikrinti ar mes vis dar tą problemą sprendžiam, ar gera linkme einam.“
Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas kaip sėkmės rodiklis		A4: „Pagrindinės suinteresuotosios šalys pasako kada jau data rodo, kad mes pasiekėme reikiamus rezultatus, kai reikia stabdyti projektą, kai jie jau yra patenkinti rezultatais.“
		A6: „Patenkinti suinteresuotieji asmenys yra projekto sėkmės rodiklis — aukščiausio lygio vadovams rūpi tik tai, ar projektas startuoja, tačiau jie nemato visų su tuo susijusių problemų. Kalbant apie laimingus suinteresuotuosius iš reguliacinės atitikties pusės — jei gauname baudą, jie nepatenkinti, jei viskas tvarkoje — tai tiesiog standartinė veikla.“
		A6: „Man tai priklauso nuo projekto — jei tikslas ir vertė yra palengvinti kažkieno darbą, tuomet patenkinti suinteresuotieji yra būtinybė, o kituose projektuose tai tiesiog įprasta verslo veikla.“
		A7: „Praktikoje neturėjome to (pastaba: suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo). Kaip matavimo vieneto to neturime. Dėl to ir atrodo, kad esi nutolęs nuo projektų: projektas pasibaigia – žinai, kad tai veikia, bet tau pasako ačiū ir viskas.“