

PROJEKTŲ VERTĖS KŪRIMO PRIELAIIDOS

Projektai yra neatsiejama organizacijų pokyčių ir vertės kūrimo priemonė. The Future of Project Management: Global Outlook 2019 ataskaita skelbia, kad tik 19 % organizacijų įgyvendina projektus sėkmingai, 30 % - tikėtina, kad įgyvendins laiku, 36 % - neviršys numatyto biudžeto. Dar daugiau, 44 % organizacijų tikėtina, kad pasieks numatytus projekto ir verslo tikslus, o 46 % - įgyvendinamų projektų pilnai patenkins suinteresuotų šalių interesus [1]. Tradiciškai projekto sėkmė suprantama, kaip „geležinio trikampio“ nepažeidžiamumas, t.y. projektas įgyvendinamas laiku, telpa į suplanuotą biudžetą ir atitinka numatytus kokybinius reikalavimus, specifikaciją. Projekto sėkmė dar suprantama, kaip sukurto produkto sėkmė ar verslo tikslų pasiekimas [2].

Pastaruoju metu vis dažniau projektų valdymo bendruomenė diskutuoja, jog projekto sėkmė tai visų pirma yra patenkinti suinteresuotų šalių interesai ir sukurta vertė. Projektuose vertė gali būti suvokiama, kaip projekto ar jo rezultatų vertybė trumpuoju periodu ir ilgalaikėje perspektyvoje. Ilgalaikėje perspektyvoje yra matuojamas projekto rezultatų sukurtas poveikis, tiek pačiai organizacijai, tiek ir suinteresuotoms šalims. Vertė kuriama ne tik verslo organizacijai, bet tuo pačiu ir bendruomenei ar visuomenei. Todėl be ekonominės vertės, dar dažnai mokslinėje literatūroje yra minima moralinė ar socialinė vertės perspektyvos [3-4].

Vienas iš iššūkių, kuriant vertę per projektus yra skirtingų suinteresuotų šalių skirtingas vertės suvokimai. Viena svarbiausių projekto suinteresuotų šalių yra galutinis projekto rezultatų vartotojas arba klientas. Todėl planuojama sukurti vertę visų pirma turėtų būti būtent su tais suinteresuotaisiais, kurie ilguoju periodu įsisavina sukurtą vertę [4-5]. Teigiama, jog projekto pridėtinės vertės samprata kildinama iš Porter vertės grandinės teorijos [5]. Tai sąlygoja platesnį projekto pridėtinės vertės suprantamą.

Literatūroje dažniausiai sutinkami tokie projektų vertės tipai, kaip finansinė vertė, nefinansinė vertė, ateities vertė, socialinė vertė, viešojo vertė. Finansinė vertė apima tokius rodiklius kaip išlaidų taupymas, padidėjusi grąža, pelnas. Nefinansinė vertė siejama su vidiniais organizacijos pokyčiais – organizacijos kultūra, produktyvumo ir darbuotojų pasitenkinimo bei kompetencijų ugdymas, procesų tobulinimas. Ateities vertė orientuota į strateginį organizacijos vystymąsi, pagrįstą pasiektais rezultatais ir padidinta organizacijos verte ateityje [6-7].

Nefinansinė vertė ypač aktuali viešojo sektoriaus projektuose, tačiau jos svarba verslo projektuose yra nemažiau svarbi. Kalbant apie nefinansinę vertę, reiktų išskirti tokias vertes kaip suinteresuotų šalių pasitenkinimas, geresnė komunikacija,

laimingesnis galutinis vartotojas/klijentas, padidėjęs prekės ženklo žinomumas ir geresnės darbo sąlygos darbuotojams [6].

Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas. Suinteresuotų šalių pasitenkinimas yra pagrindinis projekto sėkmės ir sukurtos vertės matavimo rodiklis. Suinteresuotų šalių pasitenkinimas sukurtais projekto rezultatais kuria prielaidas projekto finansinei vertei.

Geresnė komunikacija. Sklandi komunikacija prisideda prie komandos bendradarbiavimo stiprinimo. Efektyvi ir sklandi komunikacija stiprina komandos veiklos efektyvumą, o tai savo ruožtu generuoja geresnius rezultatus, o tuo pačiu ir finansinę vertę.

Laimingesnis galutinis vartotojas. Sėkmingas projekto įgyvendinimas gali suteikti didesnę vartotojų pasitenkinimo lygį. Galutinis vartotojas gali būti suprantamas kaip ir vidinis vartotojas, t.y. įmonės, kuriančios projektą, darbuotojai. Tokia vertė dažnai yra nukreipta į darbuotojų produktyvumo didinimą, kas savo ruožtu yra vienas iš svarbiausių įmonės strateginių tikslų.

Padidėjęs prekės ženklo žinomumas. Įmonės siekia nuolat didinti prekės ženklo žinomumą, todėl dažnai projektais siekiama tai užtikrinti. Nors ir tokie projektai gali neturėti sąsajų su pajamų didinimu, tačiau projektų rezultatai, ilguoju periodu gali būti nukreipti ir į finansinės vertės didinimą.

Geresnė sauga darbo vietoje. Ši nefinansinė projekto vertė realizuojama, kai darbdavys darbo vietoje stengiasi užtikrinti ir tobulinti darbo saugą: įvedami nauji reglamentai, kuriama saugios darbo vietos politika arba sustiprinama tokios darbo vietos praktika.

Kai kurie autoriai viešąją vertę apibūdina kaip kūrimą, tai kas yra naudinga naudinga ir teigiamai vertinama visuomenės [7]. Visuomenės vertės samprata galima praplėsti ir apibrėžti kaip valdymo efektyvumo didinimą, paslaugų piliečiams ir socialinių vertybių gerinimą [8].

Šalia jau aptartų finansinės, nefinansinės ir viešosios vertės dar galima išskirti aplinkosauginę ir socialinę vertes [9-10].

Projekto suinteresuotos šalys vaidina svarbų vaidmenį kuriant projekto vertę. Siekiant sukurti vertę yra būtina įtraukti suinteresuotuosius į vertės kūrimo procesą. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas bendrakūros procese yra svarbus siekiant subalansuoti poreikius. Vertės bendrakūra gali būti apibrėžiama kaip funkcinis ir interaktyvus procesas, kuriuo siekiama padidinti kliento vertės rezultatus kaip galutinį tikslą. Suinteresuotieji, gali keistis vertingais ištekliais – įgūdžiais, informacija ir patirtimi [3, 11]. Suinteresuotos šalys gali būti įtraukiamos į projekto vertės kūrimą ir sukurti teigiamą poveikį projekto vertei, bet tuo pačiu ir gali daryti neigiamą įtaką projekto rezultatų kūrimui [12].

Taigi, nesvarbu kokioms vertėm teikia prioritetą projektą įgyvendinanti organizacija, suinteresuotų šalių valdymui ir įtraukimui, turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys.

References:

1. The Future of Project Management: Global Outlook 2019. <https://www.ipma.world/assets/PM-Survey-FullReport-2019-FINAL.pdf>

2. Bannerman, P. L. Defining project success: a multilevel framework. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute. (2008).
3. Fuentes, Smyth, and Davies. "Co-creation of Value Outcomes: A Client Perspective on Service Provision in Projects." *International Journal of Project Management* (2019):
4. Davis, K. An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management* (2017),35(4), 604-617.
5. Martinsuo, M., Klakegg, O. J., & van Marrewijk, A. (2019). Delivering value in projects and project-based business. *International journal of project management*, 37(5), 631-635.
6. Harris, E. (2017). Non-financial project benefits. https://www.projectmanagement.com/blog/blogPostingView.cfm?blogPostingID=28697&thisPageURL=/blog-post/28697/5-Non-Financial-Project-Benefits#_=_
7. Barrutia, J.M, Echebarria,C.,Aguado-Moralejo, I., Apaolaza-Ibáñez, V., Hartmann, P.. Leading smart city projects: Government dynamic capabilities and public value creation, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 179, 2022.
8. Twizeyimana, J.D., Andersson, A. The public value of E-government—a literature review *Gov. Inf. Q.*, 36 (2) (2019), pp. 167-178.
9. Vuorinen, and Martinsuo. "Value-oriented Stakeholder Influence on Infrastructure Projects." *International Journal of Project Management* (2018)
10. Jahandideh, H. Dynamic Revenue and Project Management. (2019).
11. Liu, Van Marrewijk, Houwing, and Hertogh. "The Co-creation of Values-in-use at the Front End of Infrastructure Development Programs." *International Journal of Project Management* (2019):
12. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) 7th, Project Management Institute, Newtown Square, PA (2021).