

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Algirdas Cipliauskas

**ORGANIZACIJOS VIDINIS VYSTYMAS MULTIPROJEK TINÉJE
APLINKOJE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė, Lekt. dr. Inga Stankevičė

KAUNAS 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ORGANIZACIJOS VIDINIS VYSTYMAS MULTIPROJEK TINĖJE
APLINKOJE

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentas,

(parašas)

Algirdas Ciplijauskas VMGMVL-4

2015m. Gruodžio 15 d.

Vadovė,

(parašas)

Lekt. dr. Inga Stankevičė

2015m. Gruodžio 15 d.

Recenzentė,

(parašas)

Prof. R. Čiutienė

2015m. Gruodžio 15 d.

KAUNAS 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Algirdas Ciplijauskas

Įmonių valdymas Kodas: 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Organizacijos vidinis vystymas multiprojektinėje aplinkoje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 m. Gruodžio 15 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Algirdo Ciplijausko** baigiamasis magistro darbas tema „Organizacijos vidinis vystymas multiprojektinėje aplinkoje“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjamos organizacijos vidinio vystymosi multiprojektinėje aplinkoje problemos. Išanalizuoti ir susisteminti įvairių mokslininkų darbai vadybos, organizacijų vystymo, organizacijų kultūros ir valdymo klausimais. Gilinantis buvo pastebėta, kad organizacijos vidinis vystymas priklauso nuo daugelio niuansų. Taip pat buvo pastebėta, kad ne kiekviena organizacija veikianti multiprojektinėje aplinkoje gali efektyviai vystyti organizacijos vidų ir jį efektyviai plėtoti. Dauguma organizacijų vadovų nemoka tinkamai vystyti ir prižiūrėti organizacijos vidaus, o dauguma įmonių, ypač mažesnių, vykdydamos projektus, nesureikšmina žmogiškųjų ir finansinių išteklių trūkumo ir verčiasi su turimais resursais. Vienos tai daro sąmoningai, kitos – dėl informacijos ir motyvacijos stokos. Naudojantis teoriniais metodais, buvo atliktas mažos ir vidutinės organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje analizės, siekiant išsiaiškinti organizacijų vidinio vystymo niuansus. Organizacijose buvo atliekamos vadovų, antraeilių vadovų ir eilinių darbuotojų analizės. Valdymo, kontrolės, motyvacijos, kompetencijos aspektais. Pasiūlyti organizacijoms vidinio vystymo modelio sprendimo būdai, pritaikant ar keičiant esamą organizacijos vidinę veiklą. Autoriaus suformuluota pagrindinė tyrimo hipotezė pasitvirtino, t.y. multiprojektinės organizacijos gali būti sėkmingai vystomos tik įgalinus jos dedamųjų – pagrindinio vadovo, antraeilių vadovų ir eilinių darbuotojų – sąveiką ir integralumą.

Ciplijauskas, A. (2015). Internal Development of an Organisation in a Multi Project Environment. Master's Final Thesis in corporate governance.

Study Programme 621N22001. Supervisor Lect. Dr. I. Stankevičė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Master's thesis deals with internal development problems of organization's that operate in multi-project environment. The thesis also covers analysis of various scientific research the fields of management, organisation development, organisation culture and management. It has been observed that the organisation's internal development influenced by number of factors. It was also noted that some organisations operating in multi-project environment are not empowered to develop the culture of the organisation or do that effectively. Most managers fail to properly develop and nurture the company's culture. Most companies, especially smaller ones, do not worry about the scarcity of human and financial resources and operate with the available resources. Some do so deliberately, but others suffer from lack of information or motivation. Using theoretical methods, the author analysed small and medium-sized organisations that operate in multi-project environment to determine the specifics of internal development. The analysis focused on management, control, motivation, competence related questions; sample included leaders, subordinate managers and ordinary employees. As a result, the author offered organisations internal development solutions for adapting existing internal processes or suggested the new ones to improve the current processes. The author accepted the null hypothesis, confirming that a multi-project organisations can be successfully developed as long as everyone - lead manager, subordinate managers and ordinary employees – follows integral processes and operates in a consistent way.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS	9
1. ORGANIZACIJOS VIDINIO VYSTYMO MULTIPROJEK TINĖJE APLINKOJE PROBLEMATIKA	11
1.1. Organizacijos vidinis vystymas: esminiai probleminiai klausimai.....	11
1.2. Multiprojektinės organizacijos vidinio vystymo kliūtys ir klaidos.....	12
2. ORGANIZACIJOS VIDINIO VYSTYMO MULTIPROJEK TINĖJE APLINKOJE TEORINIAI ASPEKTAI	14
2.1. Multiprojektinės organizacijos samprata ir struktūra.....	14
2.2. Vadovo vaidmuo ir funkcijos multiprojektinėje aplinkoje	19
2.3. Projektų komandos multiprojektinėje aplinkoje	23
2.3.1. Projektų komandų formavimas ir vystymas.....	23
2.3.2. Perkeliamųjų kompetencijų formavimas ir vystymas	27
2.4. Organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje teorinis modelis	31
3. ORGANIZACIJOS VIDINIO VYSTYMO MULTIPROJEK TINĖJE APLINKOJE TYRIMO METODIKA	32
3.1. Empirinio tyrimo metodo parinkimas	33
3.2. Empirinio tyrimo imties apskaičiavimas	33
3.3. Empirinio tyrimo organizavimas ir eiga	34
3.4. Klausimyno struktūros ir turinio formavimas	35
4. ORGANIZACIJOS VIDINIS VYSTYMAS MULTIPROJEK TINĖJE APLINKOJE : TYRIMO REZULTAI	38
4.1. Organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje kontroliniai aspektai... 38	
4.1.1. Vadovo perspektyva	40
4.1.2. Pirmos eilės darbuotojų perspektyva	44
4.1.3. Eilinių darbuotojų perspektyva	52
4.1.4. Įmonės dydžio perspektyva	60
4.2. Organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje teorinio modelio ir empirinio tyrimo rezultatų suderinamumas.....	62
IŠVADOS	65
LITERATŪROS SĄRAŠAS	67
PRIEDAI	69

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Projektinės organizacijos struktūros	18
2 lentelė. Vadovo vaidmuo kolektyve	20
3 lentelė. Tradicinės valdžios ir įtakos formos	22
4 lentelė. Vadovo funkcijos	23
5 lentelė. Žmonių požiūris	25
6 lentelė. Komandos formavimosi stadijos.....	26
7 lentelė. Perkeliamųjų kompetencijų įgijimo ir tobulinimo metodai	29
8 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūros sudarymas	36
9 lentelė. Vadovo tyrimo klausimyno sudarymas.....	36
10 lentelė. Antraeilio vadovo klausimyno sudarymas	37
11 lentelė. Eilinio darbuotojo klausimyno sudarymas.....	37
12 lentelė. Antraeilių vadovų 1 bloko teiginių vidutinė vertė	44
13 lentelė. Antraeilių vadovų 2 bloko teiginių vidutinė vertė	46
14 lentelė. Antraeilių vadovų 3 bloko teiginių vidutinė vertė	47
15 lentelė. Antraeilių vadovų 4 bloko teiginių vidutinė vertė	48
16 lentelė. Antraeilių vadovų 5 bloko teiginių vidutinė vertė	49
17 lentelė. Antraeilių vadovų 6 bloko teiginių vidutinė vertė	50
18 lentelė. Antraeilių vadovų 7 bloko teiginių vidutinė vertė	50
19 lentelė. Eilinių darbuotojų 1 bloko teiginių vidutinė vertė	52
20 lentelė. Eilinių darbuotojų 2 bloko teiginių vidutinė vertė	54
21 lentelė. Eilinių darbuotojų 3 bloko teiginių vidutinė vertė	55
22 lentelė. Eilinių darbuotojų 4 bloko teiginių vidutinė vertė	56
23 lentelė. Eilinių darbuotojų 5 bloko teiginių vidutinė vertė	57
24 lentelė. Eilinių darbuotojų 6 bloko teiginių vidutinė vertė	57
25 lentelė. Eilinių darbuotojų 7 bloko teiginių vidutinė vertė	58

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijos valdymo struktūra	15
2 pav. Funkcinė valdymo sistema.....	16
3 pav. Matricinė valdymo sistema	17
4 pav. Pagrindinių vadovo funkcijų ryšys	23
5 pav. Komandos formavimosi stadijos.....	26
7 pav. Perkeliamosios kompetencijos	29
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal einamas pareigas	38
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	39
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir užimamas pareigas.....	39
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir užimamas pareigas	40

IVADAS

Temos aktualumas.

Analizuojant tiek Lietuvos (Stulgienė (2011), Ražienė (2008), Kvedaravičius (2006), Neverauskas (2001, 2011), Gražulis (2008), Zakaravičius (2003), Čiutienė (2009), Šilingienė (2000, 2005, 2007), Čiarnienė (2011)), tiek užsienio mokslininkų (Briner, 2007, Hastings, 2007) veikalus organizacijos vidinio vystymo tema, pastebimas faktas, kad organizacijų vidinį vystymą mokslininkai tyrinėja įvairiais aspektais. Vieni organizacijos vidinį vystymą nagrinėja per struktūros prizmę, kiti per žmogiškąjį faktorių, dar kiti organizacijos vidinį vystymą sieja su organizacijos kultūra, o kiti su organizacijos kontrole. Organizacijų vidinio vystymo temos gilinimo mastas rodo jos aktualumą, ypač modernioje verslo aplinkoje, augant projektų reikšmingumui ir, atitinkamai, multiprojektinių organizacijų skaičiui.

Mokslinė problema.

Pastaruoju metu Lietuvai vykdant reikšmingus projektus, tokius kaip Europos Sąjungos, valstybinės reikšmės ar net įvairiapusių regiono svarbos projektus, dauguma organizacijų, o ypač mažesnių, susiduria su poreikiu valdyti didesnės apimties, reikšmės ir įvairovės projektus. Tokiems projektams reikia specifinių valdymo priemonių ir žinių. Tačiau analizuojant tiek Lietuvos mokslininkų (Stulgienė (2011), Ražienė (2008), Kvedaravičius (2006), Neverauskas (2001, 2011), Gražulis (2008), Zakaravičius (2003), Čiutienė (2009), Šilingienė (2000, 2005, 2007), Čiarnienė (2011)), tiek užsienio mokslininkų (Briner, 2007, Hastings, 2007) požiūrius į organizacijos vidinį vystymą multiprojektinės aplinkoje, pastebima, kad dauguma organizacijų veikiančių multiprojektinėje aplinkoje, pasižymi nepakankamu vidinio vystymo kryptingumu. Organizacijų vadovai negeba sėkmingai įgalinti jos dedamųjų – pagrindinio vadovo, antraeilių vadovų ir eilinių darbuotojų – sąveiką ir integralumą.

Darbo tikslas - sumodeliuoti organizacijos vidinį vystymą multiprojektinėje aplinkoje.

Tyrimo objektas – organizacijos vidinis vystymas.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje problematikos ypatumus.
2. Atskleisti multiprojektinės organizacijos vidinio teorinius aspektus, sukuriant organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje teorinį modelį.
3. Sudaryti multiprojektinės organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje tyrimo metodiką.

4. Empiriškai nustatyti organizacijos vidinio vystymo alternatyvas remiantis multiprojektinės aplinkos kontroliniais aspektais.

Tyrimo metodai.

Pirmiesiems dviems uždaviniams įgyvendinti taikyti mokslinės literatūros ir kitų šaltinių sisteminės ir lyginamosios analizės metodai. Taip pat, siekiant sukurti besivystančios organizacijos multiprojektinėje aplinkoje teorinį modelį, taikyti modeliavimo ir kompozicijos metodai. Empiriniai duomenys buvo surinkti pritaikius kiekybinės apklausos metodą, o empirinių duomenų apdorojimas atliktas kompiuterine statistine programa Excel, kuri padėjo atlikti kiekybinę išvestinių duomenų analizę, taikant aprašomosios statistikos metodą.

Gauti rezultai.

Atlikus mažos ir vidutinės organizacijos vidinio vystymosi multiprojektinėje aplinkoje analizę paaiškėjo, kad organizacijos, veikiančios multiprojektinėje aplinkoje dėl tam tikrų priežasčių nesugeba užtikrinti sklandaus organizacijos vidinio vystymo. Buvo pasiūlyti organizacijų vidinio vystymosi modelio sprendimo būdai, pritaikant ar keičiant esamą organizacijos vidinę veiklą. Autoriaus suformuluota pagrindinė tyrimo hipotezė pasitvirtino, t.y. multiprojektinės organizacijos gali būti sėkmingai vystomos tik įgalinus jos dedamųjų – pagrindinio vadovo, antraeilių vadovų ir eilinių darbuotojų – sąveiką ir integralumą.

Darbo naujumas ir reikšmingumas:

1. Atskleista organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje reikšmė, dažniausiai pasitaikančios klaidos ir kliūtys.
2. Susisteminta multiprojektinės organizacijos vadovų, antraeilių vadovų ir eilinių darbuotojų veiklos samprata bei atskleisti jų tarpusavio ryšiai.
3. Tyrimo objektas analizuojamas, įvertinant ir taikant skirtingų mokslininkų teorijas. Atskleista ne tik organizacijos vidinio vystymo žmogiškųjų išteklių dimensija, bet ir akcentuoti motyvaciniai, kultūriniai, kompetenciniai bei struktūriniai vidinio vystymo aspektai.
4. Parengtas organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje teorinis modelis ir patikrintas empiriškai mažoje ir vidutinėje Lietuvos įmonėse.
5. Įvertinta vadovų, antraeilių vadovų ir eilinių darbuotojų įtaka organizacijos vidiniam vystymui dirbant multiprojektinėje aplinkoje. Identifikuota kaip vadovų, antraeilių vadovų ir eilinių darbuotojų įtakoja organizacijos vidinį vystymą.

1. ORGANIZACIJOS VIDINIO VYSTYMO MULTIPROJEKTINĖJE APLINKOJE PROBLEMATIKA

1.1. Organizacijos vidinis vystymas: esminiai probleminiai klausimai

Dažniausiai kiekvienai organizacijai yra būtinybė vystytis ir siekti optimalaus pelno. Kad būtų įmanoma tai padaryti, pirmiausia reikia išanalizuoti turimą organizacijos padėtį rinkoje ir pačioje organizacijoje.

Prieš pradėdant vystyti organizacijos vidų, R. Čiarnienė ir kt. (2011) pabrėžia, kad svarbiausia yra organizacijos vidinės funkcijos, nes norint atlikti kiekvieną darbą, būtina iš anksto nustatyti norimą rezultatą, organizavimo metodiką, nuspręsti, kaip motyvuoti vykdytojus ir kontroliuoti darbo aplinką.

Taigi kiekviena organizacija, įsitvirtindama kokius nors procesus savo veikloje, užtikrina jų palaikymą ir reprodukciją. Pasak J. Kvedarvičiaus (Kvedaravičius, 2006) organizacija, funkcionuodama kaip organizuotumas, užkonservuoja veiklą ir dėl veiklos sistemų transformacijos tampa vystymosi kliuviniu. Dėl šios priežasties ilgainiui gali atsirasti atotrūkis tarp aktualių veiklos procesų ir procesų vykstančių organizacijos viduje, kuriuos turi palaikyti ir aprūpinti ši organizacija.

Dažnai organizacijos vadovas ar vadybininkas, kad to išvengtų, gali sukurti teoriškai teisingą mokymo programą, tačiau nepasiekti nei vieno apčiuopiamo organizacijos vidinio vystymosi rezultato. Dažniausiai taip nutinka, neįvertinus būtinų reikšmių – darbuotojų ir motyvacijos, paramos ir grįžtamojo ryšio, padedančio atgaminti ir pritaikyti tam tikras senas žinias, suteikti ir įtvirtinti naujas žinias.

Remiantis įvairių autorių pateiktomis organizacijų vidinio vystymosi problematikos sampratomis, galima teigti, kad problemos atsirandančios vystant organizacijos vidų yra susiję su šiais kriterijais:

1. Struktūra ;
2. Žmogiškąjį faktoriumi ;
3. Organizacijos kultūra ;
4. Kontrole.

Struktūra. Pačioje organizacijos struktūroje labai gerai atsispindi organizacijos personalo vidaus santykiais, atsakomybė ir valdžios delegavimas. Dažnai atsiranda problemų, tokių kaip pasirinkti valdymo struktūrą, suteikti daugiau laisvės darbuotojams ar juos kontroliuoti, kaip tai gali paveikti darbuotojų santykį su vadovu.

Žmogiškasis faktorius. Darbuotojai labai gerai atspindi daugelį organizacijos pasiekimų, rodo neišnaudotus išteklius bei trūkumus. Praktika rodo, kad organizacija, kurios darbuotojai turi

aukštą kvalifikaciją ir sugeba save ir kitus motyvuoti, gali geriau įveikti pasitaikančius sunkumus, pasinaudoti esamais pranašumais ir įgyvendinti naujas strategijas. Priešingu atveju yra didelė tikimybė, kad dėl nepakankamai efektyviai naudojamų žmogiškųjų išteklių organizacija ateityje gali patirti labai didelių finansinių ir materialinių sunkumų, nes darbuotojai yra organizacijos ištekliai nuo kurių kvalifikacijos ir kompetencijos priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir pati organizacijos veikla. Todėl dažnai kyla klausimas, kaip tinkamai pasirinkti organizacijos darbuotojus, kad organizacija klestėtų.

Organizacijos kultūra. Organizacijos veiklos sėkmė gali priklausyti ir nuo vidinės kultūros. Iš jos galima išsiaiškinti organizacijoje vyraujančią bendravimo formą, pripažįstamas vertybes. Geras organizacijos įvaizdis tarp darbuotojų ir visuomenėje padeda jai plėsti klientų bei partnerių skaičių. Jeigu įvaizdis prastas, didėja galimybė juos prarasti. Dažnai užduodamas klausimas ką reikia daryti, kad taip nenutiktų.

Kontrolė. Organizacijos planai ne visada vykdomi taip, kaip numatyta. Ne visada žmonės teisingai priima jiems paskirtas teises ir pareigas. Ne visada organizacijų vadovams pavyksta žmones motyvuoti taip, kad būtų efektyviausiai įgyvendinami tikslai. Keičiantis aplinkai, organizacija turi prie jos pritaipiti, todėl organizacijos vadovybei pavyksta pasiekti numatytus tikslus tik kontroliuojant. Dažnas vadovas užduotų klausimą, kaip surasti optimalų variantą, kad jis tenkintų abi puses t.y. vadovą ir pavaldinį.

Apibendrinant galima teigti, kad svarbiausia organizacijos probleminiai klausimiai yra susiję su organizacijos vidinėmis funkcijomis – struktūra, žmogiškuoju faktoriumi, organizacijos kultūra ir jos kontrole.

1.2. Multiprojektinės organizacijos vidinio vystymo kliūtys ir klaidos

Labai dažnai multiprojektinės organizacijos, neturinčios sistemingos valdymo kontrolės, kuri reguliuoja ir kontroliuoja organizacijos rezultatus ir išteklius, panaudoja daug daugiau išteklių, negu jų iš tikrųjų reikia (Obracovas 2006).

Taip pat kartais multiprojektinės organizacijos susiduria su strateginio plano „įdiegimo deficito“ reiškiniu, kai pasirinkta strategija realizuojama iš dalies arba visiškai atsisakoma ją įgyvendinti. A. Sakalo, P. Zakarevičiaus, B. Martinkaus ir kitų Lietuvos specialistų, nagrinėjančių šalies organizacijų vystymosi tendencijas, nuomone (cituojuant Gražulį 2008), „įdiegimo deficito“ priežasčių gali būti daug: išoriniai apribojimai, nepalankus laikas, išteklių trūkumas ar netinkamas jų derinys, komunikacijos problemos ir net darbuotojų pasipriešinimas numatytam strateginiam procesui.

Prie organizacijų plėtrą stabdančių veiksnių galima priskirti ir nestabilias darbo sąlygas, menkas galimybes legaliai gerai uždirbti, motyvacinių veiksnių stoką, personalo tobulėjimo

problemas. Todėl nemažai Lietuvos organizacijų vadovų, užuot siekę permainų ir derinę vidaus ir išorės aplinkas, šių dienų verslo plėtrą pirmiausiai sieja su darbo intensyvinimu ir tiems tikslams reikalingomis investicijomis (Gražulis 2008).

Praktikoje galime pastebėti, kad tam didelės įtakos turi silpnoji vadovų vieta – teorinių vadybos žinių spragos, nes daugiausia dėmesio verslui plėsti skiriantys vadovai iki šiol menkai rūpinasi darbuotojų kompetencija ir jos tobulinimu. Publicistiniuose straipsniuose pastebima, kad šio fakto neneigia ir patys vadovai.

Prie organizacijos vidinio „vystymo“ prisideda ir komandos. Kartais komandos veiklos efektyvumas vertinamas pagal jos gebėjimą konkuruoti rinkoje su kitomis komandomis arba organizacijomis savo paslaugų, darbo ar prekių kokybe. Tada vadovas ar tam paskirtas asmuo gali smulkiau išnagrinėti rodiklius, pagal kuriuos sprendžiama ar komanda yra konkurencinga. Tai: gamybiniai ir ekonominiai rodikliai, stabilumo rinkoje rodikliai, psichologinio komandos stabilumo rodikliai (Ražienė, Endriulaitienė 2008).

Vadovams labiausiai nesuprantama yra psichologinio komandos stabilumo rodiklio stebėseną (priežiūrą). Nedėmesingumas žmogiškajam faktoriui sumažina komandos veiklos efektyvumą, tačiau dažnas vadovas to nesureikšmina ar apskritai į tai neatkreipia dėmesio.

Prie vidinio organizacijos vystymosi ar prie psichologinio komandos stabilumo prisideda ir grupinis komandos sprendimų priėmimas, kurio dėka yra skatinamas kokybiškesnis sprendimų priėmimas. Bet priimti kokybiškai gerus sprendimus organizacijų vadovams ir organizacijos nariams nėra lengva. Pats kolektyvinių sprendimų priėmimas slepia įvairių pavojų. Norint išvengti pavojų pirmiausiai reikia išsiaiškinti, kokie yra kliūviniai sėkmingam kolektyvinių sprendimų priėmimo procesui.

Bene dažniausiai kolektyviniai sprendimai peikiami dėl kompromisinio jų pobūdžio. Žinoma, kokią problemą grupė besvarsytų, bet nuomonės retai kada būna vieningos. Galimybė įvertinti įvairius požiūrius ir nuomones yra viena iš grupinio darbo pranašumų (Sakalas, Šilingienė 2000). Tačiau, kai požiūrių skirtumas ypač didelis, visus tenkinantis kompromisinis sprendimas tikrai nebus geriausias sprendimas įgyvendinant multiprojektus, nes priimamų sprendimų kokybė labiausiai nukenčia: kai grupėje vyrauja pernelyg nesuderinami pažiūriai ir kai grupėje egzistuoja vadinamasis grupinio mąstymo reiškiny.

Apibendrinant organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje problematiką galima teigti, kad svarbiausia organizacijos probleminiai klausimai yra susiję su organizacijos vidinėmis funkcijomis – struktūra, žmogiškuoju faktoriumi, organizacijos kultūra ir jos kontrole. O didžiausios kliūtys ir klaidos atsiranda dėl vadovo ir jo komandos žinių bei kompetencijos stokos.

2. ORGANIZACIJOS VIDINIO VYSTYMO MULTIPROJEK TINĖJE APLINKOJE TEORINIAI ASPEKTAI

Organizacijos vidinis vystymas multiprojektinėje aplinkoje pasižymi šiais teoriniai aspektais: struktūra, planavimu, organizavimu, žmogiškuoju faktoriumi, vadovavimu, koordinavimu, motyvavimu, kompetencija, kultūra, kontrole.

2.1. Multiprojektinės organizacijos samprata ir struktūra

Multiprojektinės organizacijos valdymo struktūros samprata.

Multiprojektinės organizacijos valdymo struktūra turi didelę įtaką įmonės veiklai. „Iš vienos pusės ji gali skatinti veiklos plėtrą, iš kitos, atvirkščiai, stabdyti, todėl sėkmingam organizacijos koordinavimui reikia intensyvios komunikacijos ir aiškios bei tinkamos organizacinės valdymo struktūros“ (Stulgienė, 2011).

Įvairioje literatūroje ir elektroniniuose šaltiniuose galima rasti daug organizacijos valdymo struktūros apibrėžimų:

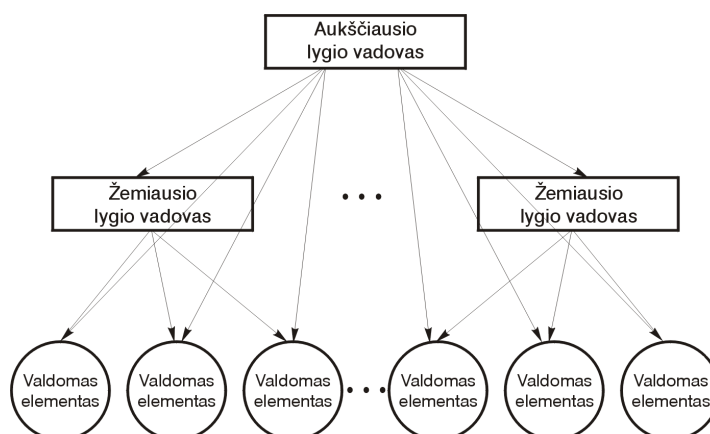
- **Valdymo struktūra** – tai organizacijos veiklų padalijimo, sugrupavimo bei santykių tarp darbuotojų ir vadovų koordinavimo būdas.
- **Organizacinė valdymo struktūra** – tai valdymo bei gamybinių elementų tvarkyba ir jų priklausomybės nustatymas.
- **Organizacinė valdymo struktūra** – pagrindinės ribos, pagal kurias vykdomoji valdžia priima sprendimus ir nuo kurių priklauso priimamų sprendimų pobūdis ir kokybė.
- **Organizacinė valdymo struktūra** – tai organizacijos anatomija, kuri padeda organizacijai funkcionuoti.
- **Organizacinė valdymo struktūra** – tai rėmai, kuriuos sukuria vadovai, kad koordinuotų ir paskirstytų organizacijos narių darbą.

Paanalizavus organizacinės valdymo struktūros apibrėžimus, galima daryti prielaidą, kad ši struktūra yra sukurta vadovo, funkcionuoja organizacijos viduje, į sistemą jungia žmones, kurie įgyvendina konkrečius uždavinius ir tikslus bei siekia bendro projekto ir (ar) organizacijos tikslo.

Multiprojektinės organizacijos valdymo struktūrų tipai.

Kiekvienos organizacijos vystymasis remiasi organizacine struktūra, kuri sugebėtų įgalinti pasiekti numatytą tikslą. Kiekvienos multiprojektinės organizacijos struktūrą sudaro tam tikras individualių darbo vietų skaičius, susietas įvairiais ryšiais. Galima apibrėžti, kad struktūra – tai darbuotojų išdėstymo ir pavaldumo sistema, kintanti priklausomai nuo organizacijos apimties.

Dažniausiai organizacijos valdymo struktūros schemas yra sudaromos iš struktūrinių grandžių, atskleidžiančių loginį darbinės veiklos grupavimą, valdymo lygį, organizuotą hierarchiniu principu, sukonkretinant kas kam įmonėje turi atsiskaityti ir vykdyti nurodymus. Pačios organizacijos hierarchijos viršūnėje visada būna pagrindinis vadovas, kuris yra atsakingas už visos multiprojektinės organizacijos veiklą. Kiti organizacijos vadovai (žemesnio lygio) yra išsidėstę žemesniuose organizacijos valdymo lygiuose (1 pav.).



1 pav. Organizacijos valdymo struktūra (VMA, 2012)

Kiekvienoje organizacijos aplinkos sąlygos ir strategija yra individualios, todėl galima didelė organizacijos valdymo struktūros įvairovė, tai dažniausiai priklauso nuo veiklos padalijimo, vidinių įtakos santykių ir koordinavimo būdų.

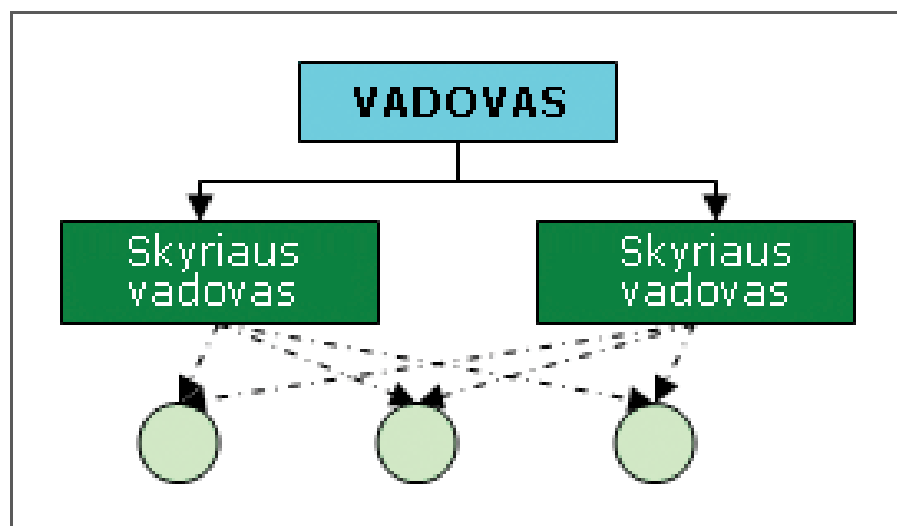
Šiomis dienomis multiprojektinių organizacijų struktūroje yra trys labiausiai paplitusios ir patikrintos laiko organizacijos struktūros, kurios naudojamos ir šiandien dėl jų veiksmingumo:

1. Funkcinė organizacijos struktūra;
2. Projektinė organizacijos struktūra;
3. Matricinė organizacijos struktūra.

Esant skirtingiems multiprojektinės organizacijos struktūrų tipams, įvairiai pateikiami sprendimų įgaliojimai, nurodymai, taip pat skiriasi jų vykdymo priežiūra ir pati kontrolė. Todėl reikalingas išsamesnieji minėtų struktūrų aptarimus.

Funkcinė organizacijos struktūra yra viena seniausių iš organizacinių metodų ir taip pat viena iš sėkmingiausių struktūros tipų. Šis metodas geriausiai tinkamas tada, kai yra

nusistovėjusios darbo funkcijos, laikomasi kokybės ir darbo standartų (Gudas, 2002). Šitai struktūrai būdinga tai, kad organizacija yra dalijama į padalinius. Kiekvienam struktūros dalyviui yra priskiriamos konkrečios užduotys arba pareigos. Projektinėje organizacijoje ši struktūra gali būti vystoma dviem skirtingais būdais. Pirmuoju atveju projektas būna paskiriamas funkciniam vadovui. Funkcinis vadovas koordinuoja projekto veiklą įtraukdamas ir kitus departamentus prisidėti prie įgyvendinamo projekto. Antruoju atveju, projektai dažniausiai būna paskirti skirtingiems departamentams. Kuriuose padalinių vadovai turi užtikrinti, projekto darbo sėkmę. Tačiau, šis metodas nevisada tinkamai funkcionuoja, įgyvendinant sudėtingus projektus. „Vienas iš pagrindinių šios organizacinės struktūros kritiškų įvertinimų yra darbuotojų pripažinimo, įvertinimo ir atlygio už projekto veiklos rezultatų trūkumas. Be to, tokioje funkcinėje organizacijoje yra labai maža individų atsakomybė už bet kokią projekto valdymo užduotį, kurias reikia atlikti“ (Stoškus, ir kt. 2005). Todėl dažniausiai funkcinų padalinių darbuotojai savo darbo trūkumų priežasčių ieško kituose padaliniuose.

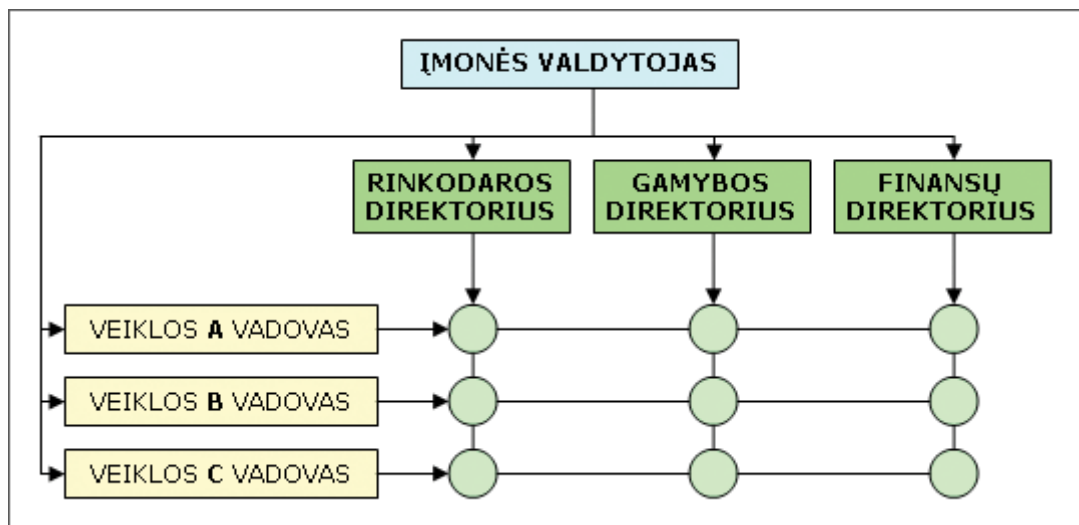


2 pav. Funkcinė valdymo sistema (VMA, 2012)

Projektinė organizacijos struktūra yra tokia struktūra, kuri skirta įgyvendinti projektus. „Projektinė struktūra numato laikiną struktūrą, kurioje projekto vadovas faktiškai atlieka funkcinio vadovo pareigas, tačiau jis turi daug didesnius įgaliojimus ir teises disponuoti tomis posistemėmis, kurios tiesiogiai jam nėra pavaldžios. Taip yra todėl, kad projekto vadovas yra pavaldus visos organizacijos vadovui“ (Puškorius, 2002). Ši struktūra labiausiai pritaikyta sudėtingiems projektams, išskiriant darbo unikalumą ir išlaikant didelį dėmesį projekto užbaigimui (Gudas, 2002). Šios struktūros darbuotojai yra susikcentravę tik į vieną uždavinį. Kai uždavinys (projektas) yra įgyvendinamas arba užbaigimas, organizacinė struktūra būna išformuojama.

Projektinė organizacijos struktūra yra tinkamiausia toms organizacijoms, kurios vykdo ir įgyvendina panašaus pobūdžio porjektus.

Tačiau tobulesnė yra matricinė valdymo struktūra. Kitaip dar vadinama „daugiakomandine sistema“. Šiai organizacinei valdymo struktūrai yra būdinga, tai kad ji yra organizuota dvejomis dimensijomis. Iš viršaus į apačią yra išdėstytos funkcinės vietos, iš kairės į dešinę yra išdėstytos darbo vietos pagal valdymo objektus (žr. 3 pav.). Šioje struktūroje organizacijos projektinės grupės susipina su funkciniais padaliniais ir laikinai naudojasi jų profesinėmis paslaugomis. Dėl šios priežasties organizacijai yra sudaromos puikios sąlygos disponuoti ekspertine funkcinų padalinių galia. Taip organizacijos išvengia dubliavimo, kuris dažnai pasitaiko projektinėse organizacijose. Projekto vadovas prisiima atsakomybę vadovauti projektui, vykdyti jį iki numatyto termino ar patvirtinto biudžieto ir pasiekti numatytus rezultatus.



3 pav. Matricinė valdymo sistema (VMA, 2012)

Kaip matyti paveiksle, matricinė valdymo struktūra primena tinklą. Kiekvienai funkcinė grupei vadovauja funkcinis vadovas, atsakingas už jam paskirtą tam tikrą funkciją kiekvieno multiprojekto vykdyme. Pats projekto vadovas yra atsakingas už savo projekto sėkmę. Jis pats kontroliuoja projekto eigą, laiką ir sąnaudas.

Remiantis B. Neverausku ir S. Stoškumi (Neverauskas ir kt. 2009; Stoškus ir kt. 2005), 1 lentelėje pateikti projekto organizacijos struktūros privalumai ir trūkumai.

1 lentelė. Projektinės organizacijos struktūros (Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai (Stulgienė, 2011))

	Privalumai	Trūkumai
Projektų vykdymas funkcinėse organizacijose	<ul style="list-style-type: none"> • lanksčiai sprendžiami specialistų poreikio klausimai; • orgnizacijos darbuotojas (ekspertas) vienu metu gali dalyvauti skirtinguose projektuose; • projekto komandos gali disponuoti kitų kolegų patirtimi; • suformuluoti padaliniai geba užtikrinti projektų komandos narių tęstinumą projektams pasibaigus; • suformuluoti padaliniai geba tinkamai užtikrinti darbuotojų profesinio tobulėjimo tęstinumą. 	<ul style="list-style-type: none"> • padaliniuose orientuojamasi į funkcijoms būdingus srities klausimus, o ne į projektines problemas; • keliuose padaliniuose vykdomų projektų, vadovams sunku prisiimti atsakomybę už visų sričių problemas, todėl projektų koordinavimas tampa neefektyviu; • dominuoja tendencijos susitelkti prie koordinuojančio projektą padalinio srities klausimų ir ignoruoti kitus; • funkcinė aplinka neskatinama žmonių susitelkti prie projektų tikslų siekimo, nes komunikacija patirtimi tarp padalinių yra lėta.
Projektinės organizacijos struktūra	<ul style="list-style-type: none"> • projekto vadovas tiesiogiai vadovauja visiems projekto personalo nariams. Personalo nariai yra tiesiogiai pavaldūs tik projekto vadovui. Visi techniniai uždaviniai sprendžiami tik su projekto vadovo žinia; • sprendimų priėmimo laiko ir kokybės procedūra pagreitėja; • kaip rodo praktika, orgnizacijai sėkmingai įvykdžius keletą panašios srities projektų, palaiptiui pradeda susiformuoti patyrusių profesionalių ekspertų grupė, kurios dėka organizacija sėkmingai geba įgyvendinti projektus; • projektinių komandų nariai, bei pačios komandos pasižymi vienodais veiksmais; • projektinės organizacijos yra struktūriškai lankščios ir paprastos, todėl geba greitai surasti ir perprasti problemos specifiką ir efektyviai moka prisitaikyti prie jos. 	<ul style="list-style-type: none"> • jei vykdomi sudėtingi projekto uždaviniai, ne visuomet projekto darbuotojai gali išspręsti visas iškilusias technines problemas; • norint užtikrinti projektų valdymo lankstumą, projektų vadovai kaupia techninę įrangą ir stengiasi sudaryti ilgalaikes sutartis su įvairiais specialistais, kad esant reikalui būtų lengvai prieinami įvairioms projekto reikmėms; • nesugebama efektyviai perduoti technologinių išteklių ir juos tinkamai panaudi.
Matricinių organizacijų struktūra	<ul style="list-style-type: none"> • vadovas priima visą atsakomybę vadovauti projektui ir jį įgyvendinti iki termino pabaigos. Neviršijant biudžieto ir užtikrinant projekto kokybę. Dėl šios priežasties matricinė organizacija yra panaši į projektinę struktūrą; • projektinėms grupėms yra suteikta galimybė naudotis funkcinėse padalinių darbuotojų profesinėmis žiniomis ir paslaugomis. Taip yra sudaromos puikios sąlygos disponuoti visais funkciniais padaliniais, išvengiant dubliavimo, kuris yra būdingas projektinėse organizacijose; 	<ul style="list-style-type: none"> • matricinėse organizacijose yra tam tikra valdžios ir atsakomybės pusiausvyra tarp šių projekto ir funkcinėse padalinių vadovų. Kai ši pusiausvyra nekonkreči, kyla abejonių dėl atsakomybės, ir visuomet nukenčia projektas. Jei projektas sėkmingas, žinoma, abi šalys siekia savo autoriteto sustiprinimo bei garbės. Jei projektas patiria nesėkmę, siekiama išvengti atsakomybės;

	<ul style="list-style-type: none"> • darbuotojai patiria mažiau įtampos, mažas netikrumo jausmas dėl ateities darbų, organizacijos darbuotojai yra glaudžiai susietas su pačia organizacija; • matricinė organizacijos pasižymi puikia reakcija į užsakovų pageidavimus bei lankstumu. Šie kriterijai visiškai nenusileidžia projektinėms organizacijoms struktūroms; • projektas organizacijoje visada lieka daugiau ar mažiau susietas su bendra organizacijos administracija tai sąlygoja bendros politikos, veiklos metodų ir procedūrų nuoseklumą ir pastovumą; • organizacijoje vyrauja bendra politika ir veiklos metodai, tai užtikrina organizacijos procedūrų nuoseklumą ir pastovumą; • kai organizacijoje vykdomi tuo pačiu metu keli projektai, vadovams yra lengviau subalansuoti reikalingus išteklius siekiant įgyvendinti projektinius tikslus. • Bendras holistinis požiūris į tikslus ir visos organizacijos poreikius sąlygoja apie apgalvotą ir tarpusavyje suderintą personalo paskirstymą ir projekto įgyvendinimo laiką, dėl šios priežasties galima išvengti vieno projektų sąlygų gerinimo kitų sąskaita; • dėl tiesioginio ir dažno skirtingų specialistų bendravimo pagerėja komunikavimas ir padidėja organizacijos lankstumas. 	<ul style="list-style-type: none"> • iškyla problemų vykdant monitoringą; išteklių perkėlimas iš vieno projekto į kitą gali sukelti konfliktų; • projektų vadovai priima administracinius, o funkciniai vadovai – technologinius sprendimus; dažnai šie sprendimai būna tarpusavyje susipynę, todėl čia ypatingai svarbūs projekto vadovo derybiniai sugebėjimai ir įgaliojimų pasidalijimas; • matricinė struktūra prieštarauja įsakymo vienovės valdymo principams, kadangi projekto darbuotojai turi mažiausiai du vadovus - funkcinis ir projektų vadovus; • ne kiekvienas gali lengvai prisitaikyti prie šios struktūros, kad darbas būtų efektingas, grupės nariai turi turėti gerus bendravimo įgūdžius, būti lankstūs ir pasirengę bendradarbiauti.
--	---	---

Taigi, apžvelgus tradicinės organizacijos valdymo struktūras, kurios gali būti naudojamos projektų valdymui, vis dėlto iškyla klausimas: kuri projekto organizacijos struktūra tinkamiausia? Bet kuriuo atveju, pasirinkus organizacijos modulį, pati valdymo struktūra turi likti atvira įvairiems pokyčiams. Pasirinkimą lemia situacija ir intuicija. Įvertinus projekto pobūdį ir organizacinius aspektus bei prioritetus, galima ieškoti kompromisinio sprendimo, paliekant galimybę reaguoti į nuolat besikeičiančius aplinkos veiksnius. Taip pat projektinės organizacinės struktūros tipas, turėtų būti pasirinktas atsižvelgiant į organizacijos vykdomo projekto tipą, organizacijos tikslus ir uždavinius, kurie leis pasiekti užsibrėžto tikslo.

2.2. Vadovo vaidmuo ir funkcijos multiprojektinėje aplinkoje

Vadovo vaidmuo organizacijos viduje ir multiprojektinėje aplinkoje.

Terminas „vadovavimas“ į lietuvių kalbą yra atkeliavęs iš angliško žodžio „leadership“. Svarbu paminėti, kad anglų kalboje „leadership“ sąvoka apima netik vadovavimą, bet ir lyderiavimą. Šios sąvokos visada verčiamos dvejopai. Tarp šių sąvokų diferencijavimo nebuvimas dažnai akademinėje literatūroje įnešą terminologinę sumaištį. Dažnai tai atsitinka dėl to, kad

„žodžius „lyderis“ ir „vadovas“ mes dažnai vartojame kaip sinonimus, nors šie žodžiai apibūdina skirtingas sąvokas.“ (Masiulis, Sudnickas, 2007).

„Kalbant apie organizacijos vadovo vaidmenį reikėtų pabrėžti, kad organizacijos vidinio vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jo psichologinių nuostatų, aktyvumo ir kitų charakteristikų“ (Zekarvičius, 2003). Todėl personalo valdymo tobulinimas ir pats vadovas vaidina ypatingą vaidmenį organizacijos vidinio vystymosi valdymo procese.

Sėkmingai įmonės veiklai svarbi visų personalo kategorijų veikla, tačiau valdymo teorijoje vadovui visada skiriamas didžiausias dėmesys. „Gero, efektyviai dirbančio vadovo problema teoriniu ir praktiniu požiūriu tebelieka aktuali iki šių dienų. Koks turi būti, kokiomis savybėmis turi pasižymėti, kaip turi elgtis efektyvus vadovas? Visa tai klausimai, į kuriuos reikia atsakyti, siekiant tobulinti organizacijos valdymą“ (Sakalas, Šilingienė 2000).

Mokslinėje literatūroje pateikiama daug įvairių sąvokų: „vadovas“, „vadovo vaidmuo“, „vadovavimas“, „valdymas“. Visos šios sąvokos susietos su žodžiu „valdyti“. Būtent valdymas dažniausiai yra pagrindinė vadovo klaida, nes iš tikrųjų geras vadovas ne valdo organizaciją, o jai vadovauja. Valdyti galima daiktus, įvairiausių procesus, susietus su gamyba, kuriuose reikalingas žmogaus fizinis darbas, kurį reikia atlikti pagal tam tikrą modulį, tačiau kalbant apie žmones, vartojama vadovavimo sąvoka.

Pasak A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), personalo valdymas yra viena svarbiausių vadovo veiklos funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti. Panašiai teigia ir Martinkus, Stoškus, Beržinskienė - „Vadovavimas yra viena iš svarbiausių vadovo veiklos funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti organizacijos tikslus ir jų siekti“ (2010).

Apibendrinant galima teigti, kad geras vadovas yra tas, kuris įvairių profesijų žmones, su savais charakteriais ir įdomiu, savotišku mąstymu, sugeba suburti į vieningą kolektyvą siekti bendrų tikslų.

Nepaisant vadovo valdymo lygių ir jo veiklos įvairovės, vadovas turi jam paskirtą vaidmenį ir kolektyve. 2 lentelėje pateikiamas apibendrintas požiūris į vadovo vaidmenį ir veiklą kolektyve.

2 lentelė. Vadovo vaidmuo kolektyve (Orgnizacijų vadybos pagrindai (Čiarnienė R., Neverauskas B. ir kt. 2011))

Funkcinis požiūris	H. Mintzbergo rolių požiūris	Gebėjimų požiūris
Vadovas atlieka šias funkcijas: <ul style="list-style-type: none"> • planavimo, 	Vadovas atlieka trijų kategorijų vaidmenis:	Vadovui reikalingi gebėjimai: <ul style="list-style-type: none"> • techniniai, • žmogiškieji,

<ul style="list-style-type: none"> • organizavimo, • vadovavimo, • kontrolės. 	<ul style="list-style-type: none"> • tarpesminių santykių palaikymas, • informavimas, • sprendimų priėmimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • konceptualieji.
--	---	---

Pačių vadovų gebėjimų svarba multiprojektinėje aplinkoje yra skirtinga ir priklauso nuo valdymo lygio.

Techniniai gebėjimai, nusakomi žiniomis ir gebėjimu dirbti su konkrečiais įrenginiais ir technologijomis, yra ypač svarbūs žemesnio lygmens vadovams. Kylant hierarchijos laiptais jų svarba mažėja.

Žmogiškieji gebėjimai apibūdinami kaip prisitaikymas ir gebėjimas dirbti kartu su žmonėmis, su jais bendrauti, suprasti. Šie gebėjimai laikomi esminiais vadovo gebėjimais, vienodai svarbiais visais valdymo lygmenimis.

Konceptualizuoti gebėjimai dažniausiai pasireiškia plačiu požiūriu į vykstančius reiškinius, sisteminiu mąstymu, gebėjimu modeliuoti. Kuo aukštesnio lygio vadovas yra tuo labiau reikalingi šie gebėjimai.

Pagarbos ir įtakos reikšmė vadovo darbe.

Vien puikiai vadovauti neužtenka. Norint gerinti organizacijos vidų, vadovas turi įgauti komandos autoritetą ir daryti įtaką savo organizacijai, nes kitaip multiprojektinėje aplinkoje vadovas nesugebės valdyti informacijos srautų, orientuotų į pačius projektus ir informaciją. Gali atsirasti darbo modelis „darau, kaip noriu“.

„Vienas iš sėkmės užtikrinimo ir sėkmingo vadovavimo būdų yra pavaldinių požiūris į vadovą kaip į autoritetą. Vadovas turi naudoti efektyvų vadovavimo stilių, kad išsikovotų autoritetą savo darbo aplinkoje. Autoritetas – tai ne tik jėgos pozicija, bet ir vieno žmogaus pranašumas prieš kitus. Šis pranašumas remiasi didesne branda arba asmenybės išsiugdymu, arba aukštesne padėtimi ir suteiktais įgaliojimais“ (Čiarnienė ir kt. 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos vadovo autoritetas dažniausiai yra priklausomas nuo trijų veiksnių:

1. Formalios vadovo padėties;
2. Vadovo dalykinės kompetencijos;
3. Vadovo socialinės kompetencijos.

Tačiau formali vadovo padėtis neužtikrina efektyvaus vadovavimo. „Formalus vadovo autoritetas turi būti paremtas jo dalykine kompetencija. Šis įtakos veiksnys ypač svarbus dėl to, kad vadovo dalykinė kompetencija labiausiai lemia pavaldinių pasitikėjimą vadovu. Kai

pavaldiniai pasitiki vadovo kompetencija, juo jie pasikliauja. Paprastai vadovai įgyja šio tipo valdžią savo pasiekimais. Kuo didesni tie pasiekimai, tuo didesnę įtaką turi vadovas“ (Tereškevičius ir kt., 2011).

Mokslinėje literatūroje išskiriamos penkios tradicinės valdžios ir įtakos formos (3 lentelė).

3 lentelė. Tradicinės valdžios ir įtakos formos (Organizacijų vadybos pagrindai (Čiarnienė R., Neverauskas B. ir kt. 2011))

Valdžios tipas	Paiškinimas
1. Prievarta paremta valdžia	Įtaka daroma remiantis baime
2. Atlygiu paremta valdžia	Įtaka daroma remiantis teigiamomis paskatomis
3. Žinovo valdžia	Pasikliaujama dėl išskirtinių žinių, kompetencijos
4. Teisinė valdžia	Paklūstama dėl hierarchinių skirtumų
5. Pavyzdžio valdžia	Pasikliaujama asmenybės galia

Vadovo funkcijos multiprojektinėje aplinkoje.

Vienas pagrindinių valdymo teorijos pradininkų yra A. Fajolis. Autorius savo darbuose teigė, kad visų pirma vadovas turi būti geras administratorius, t. y. turi mokėti vykdyti pagrindines organizacijos funkcijas susijusias su valdymu. 1916 metais išleistoje teorijos pradininko knygoje „Bendra ir industrinė administracija“ autorius išskyrė 5 pagrindines funkcijas (Sakalas, Šilingienė 2000):

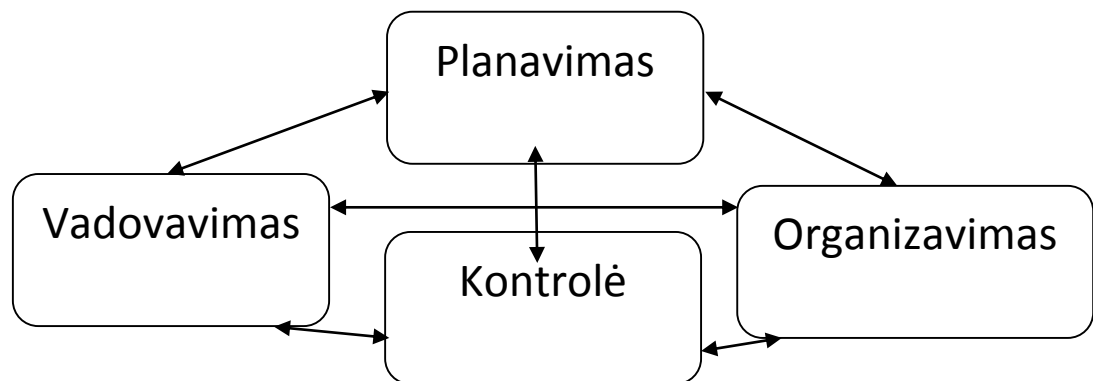
1. planavimas;
2. organizavimas;
3. vadovavimas;
4. koordinavimas;
5. kontrolė.

Praėjus nemažai laiko nuo knygos „Bendra ir industrinė administracija“ išleidimo (išleistos 1916 m.), mokslinėje literatūroje galima aptikti tas pačias penkias sąvokas. Šiomis sąvokomis iki šiol remiasi multiprojektinės organizacijos. Tačiau keičiantis gyvenimo sąlygoms, tobulėjant visuomenei, žmonių požiūriui, atsirado kelios naujos sąvokos: „komandavimas“, „motyvacija“, „komunikacija“, „vertinimas“, „sutarčių sudarymas“. 4 lentelėje lyginamos valdymo teorijos mokslininkų apibrėžiamos valdymo funkcijos.

4 lentelė. Vadovo funkcijos (Personalo valdymas (A. Sakalas, V. Šilingienė 2000))

Autorius	Valdymo funkcijos
1. A. Fajolis	1. Planavimas. 2. Organizavimas. 3. Vadovavimas. 4. Koordinavimas. 5. Kontrolė.
1. L. Gjulis	1. Planavimas. 2. Organizavimas. 3. Darbas su personalu. 4. Operatyvinis vadovavimas. 5. Koordinavimas. 6. Kontrolė ir atsiskaitomybė.
2. G. Kuncas, S. O'Donelas	1. Planavimas. 2. Organizavimas. 3. Vadovavimas. 4. Koordinavimas. 5. Kontrolė.
3. M. Meskonas, M. Albertas, F. Chedouri	1. Planavimas. 2. Organizavimas. 3. Motyvacija. 4. Kontrolė.

Visos išvardytos vadovo valdymo funkcijos yra glaudžiai susijusios ir bet kurios iš jų vykdymas veikia kitą funkciją organizacijoje, taip pat ir multiprojektinėje aplinkoje. Funkcinių tarpusavio sąveika grafiškai pavaizduoti 4 paveiksle.



4 pav. Pagrindinių vadovo funkcijų ryšys

2.3. Projektų komandos multiprojektinėje aplinkoje

2.3.1. Projektų komandų formavimas ir vystymas

Labai dažnai šiuolaikinėje visuomenėje komandinis darbas yra tapatinamas su įvairiu darbu mažose grupelėse ar didelėse grupėse. Vis dėlto dabartinėje organizacijoje, kuri dirba multiprojektinėje aplinkoje, norint įdiegti efektyvų komandinį darbą, neužtenka sudaryti tikrai formalios darbo grupės. Vienas efektyvių komandos darbą lemiančių veiksnių – tinkamai sudaryta komanda.

„Pirmiausia, formuojant komandą, reikia gerai išnagrinėti darbo specifiką. Kadangi skirtingos užduotys ir skirtinga organizacijų struktūra lemia skirtingą komandų sudėtį ir jų struktūrą“ (Thompson 2004). Tai galima padaryti atsakius į tokius klausimus. koks komandos tikslas, kiek šią veiklą atliekančiai komandai reikia vadovauti, kiek komandos nariai dirbdami bus priklausomi vienas nuo kito, ar yra tik vienas teisingas užduoties sprendimas, ar jų gali būti keletas, kiek žmonių reikia šiam darbui atlikti, kokiomis savybėmis ir gebėjimais komandos nariai turi pasižymėti, ar komandoje turi būti skirtingi, ar panašūs žmonės. Į visa tai pats sau turi atsakyti organizacijos vadovas, kad galėtų siekti efektyviai užsibrėžtų tikslų.

Mokslininkai (Thompson, 2004; Harvey, Drolet 2004), išskiria, vieną kriterijų, kad formuojant komandą, būtina atsižvelgti į darbo specifiką (užduotį) ir tinkamai pasirinkti komandos žmones. „Taip pat reikia neužmiršti, kad formuojant projekto komandą, reikia atsižvelgti ir į jos narių kompetenciją, kurią nusako keturios sudedamosios dalys: dalykinė, metodinė, socialinė ir vadovavimo kompetencija“ (Savanevičienė, Šilingienė 2007).

Dalykinė kompetencija – parodo darbuotojo turimas žinias, sugebėjimus ir patirtį, sprendžiant atsiradusias problemas organizacijoje ir pačioje komandoje. Dažniausiai dalykinė kompetencija tampa pagrindiniu veiksnium, nulemiančiu, kas bus įtrauktas į formuojamą projektinę komandą.

Metodinė kompetencija – parodo darbuotojo įvairių metodų žinojimą ir gebėjimą jais puikiai naudotis. Tai gali būti tiek metodai, sprendžiant dalykines problemas, tiek grupinio darbo ir sprendimų priėmimo metodai. Projekto komandos metodinė kompetencija labai palengvina komandos darbą, dėl to gali didėti kokybiškų rezultatų tikimybė.

Socialinė kompetencija – parodo, kaip darbuotojas elgiasi su kolegomis ir kitais bendradarbiais. Šitoje vietoje yra labai svarbios paties darbuotojo asmeninės savybės, pavyzdžiui, bendravimo įgūdžiai su klientais ir kolegomis, mandagumas, atsakingumas, punctualumas.

Vadovavimo kompetencija – ši kompetencija yra labai svarbi projekto vadovui, nes šita kompetencija vadovas parodo savo žinias ir sugebėjimus vadovauti žmonėms siekiant numatytų tikslų.

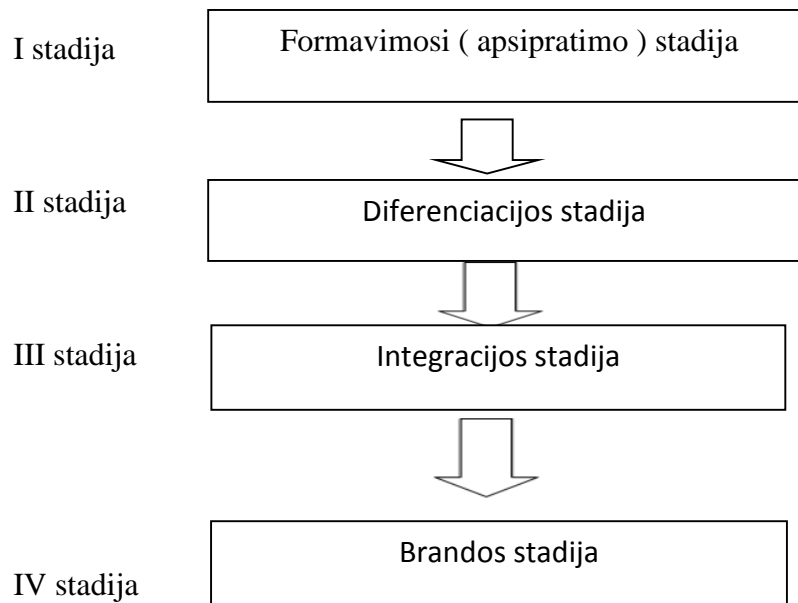
Renkantis organizacijos komandos narius reikia nepamiršti ir jų požiūrio, nes šiuo metu yra pastebimas žmonių požiūrio kitimas, į kurį reikia atsižvelgti, apibrėžiant individo kompetencijas verslo vadybos paradigmoje, kurios turės įtakos visai organizacijai ir jos komandai. 5 lentelėje lyginamas tradicinis ir šiuolaikinis organizacijos komandos narių požiūris.

5 lentelė. Žmonių požiūris (<http://akademija.manager.lt/blog/article/vadovo-strategines-kompetencijos>)

Tradicinis požiūris	Šiuolaikinis požiūris
Vadovavimas (nurodyti, vadovauti)	Lyderystė (daryti įtaką, lyderiauti)
Žiūrėjimas atgal (praeities įvykius žvalgymasis)	Žiūrėjimas pirmyn (ateities numatymas)
Rizikos vengimas (nesėkmės baimė, saugumo jausmas, uždarumas, bijojimas daryti klaidas)	Rizikos valdymas (naujovių įsisavinimas, naujų iššūkių paieška)
Informacijos valdymas (informacijos rinkimas, kaupimas, apdorojimas ir paskirstymas)	Žinių valdymas (žinių, įsisavinimas, kūrimas ir sklaida)
Hierarchinė organizacija (statusas, formalumas, statiškumas)	Plokščia organizacija (betarpiškumas, lankstumas)
Delegavimas (užduočių paskyrimas ir jų pastovus tikrinimas)	Įgalinimas (atsakomybės suteikimas, veiklos laisvės)
Kontrolė (išorinė rezultatų ir procesų kontrolė)	Savikontrolė (išorinė rezultatų ir vidinė proceso kontrolė)
Individas (individualus darbas)	Komanda (sinergija ir darbuotojo saviraiška komandiniame darbe)
Orientuotas į dabarties poreikius, mokymasis (gebėti tenkinti keliamus reikalavimus)	Orientuotas į ateities poreikius, mokymasis (žinoti daugiau, nei reikalauja šiandieninė situacija)

Įdėjus dideles pastangas, atrenkant komandai tinkamus žmones, neįmanoma garantuoti, kad komanda iš karto pradės dirbti efektyviai. Efektyviai dirbanti komanda pradeda formuotis tik ją subūrus. Kaip nurodo Scholers (2003), „kiekvienam nariui komandinio darbo pradžioje atsiranda įvairiausių klausimų, į kuriuos jis ieško atsakymų. Dažniausiai šie klausimai nebūna tiesiogiai susiję su pagrindiniu komandos tikslu ir paskirtų funkcijų atlikimu. Taigi turi praeiti tam tikras laikas, kad kiekvienas žmogus atsakytų į jam iškilusius klausimus“ (Stewart ir kt. 1999). Tai nėra blogai, nes daugeliu atveju tai reiškia, kad vyksta neišvengiamas komandos formavimas.

Mokslinėje literatūroje paprastai yra išskiriamos keturios komandos formavimosi stadijos. Pirmasis komandos formavimosi stadijas išskyrė B. Tucman (1965 m.) Jis išskyrė keturis pagrindinius etapus: formavimosi, audros, normalizavimosi ir veikos. Vėliau daugelis autorių šią klasifikaciją tobulino, keitė pavadinimus, plėtė etapų aprašus, bet esmė išliko ta pati (žr. 5 paveikslą).



5 pav. Komandos formavimosi stadijos

6. lentelė. Komandos formavimosi stadijos (Projektų komandos ir lyderystė (Savasevičienė, Šilingienė 2007))

Stadija	Apibūdinimas	Požymiai
Formavimosi (apsipratimo) stadija	Netikrumo laikotarpis, kai nariai stebi vieni kitus, tyrinėja, vertina pagal išvaizdą, laikyseną, manierą, nariai stengiasi nustatyti savo vietą komandoje, taip pat komandos veiklos metodus ir taisykles.	Mandagumas Formalumas Įtampa Atsargumas

Diferenciacijos stadija	Atsiranda piktinimaisi, nesusipratimai, kyla konfliktai, nes komandos nariai priešinasi vienas kito įtakai, tikslo siekimui.	Paslėpti konfliktai, konfrontacija Grupių formavimasis Beviltiškumo jausmas, „trypčiojimas vietoje sprendžiant problemas
Integracijos stadija	Komandos nariams pavyksta suderinti prieštaravimus, komanda susitelkia ir įsipareigoja dirbti kartu, ieškoti naujų metodų ir atitinkamo elgesio normų.	Naujos darbo formos Naujos elgsenos formos Grižtamasis ryšys Konfrontacija tik dalykiniame lygmenyje
Brandos stadija	Vyrauja tvirti komandos narių ryšiai, komanda įgyja patyrimo ir tampa lankstesnė, yra orientuota į bendro tikslo siekimą.	Idėjų gausa Lankstumas Atvirumas Rezultatyvumas Solidarumas Pasirengimas padėti

2.3.2. Perkeliamųjų kompetencijų formavimas ir vystymas

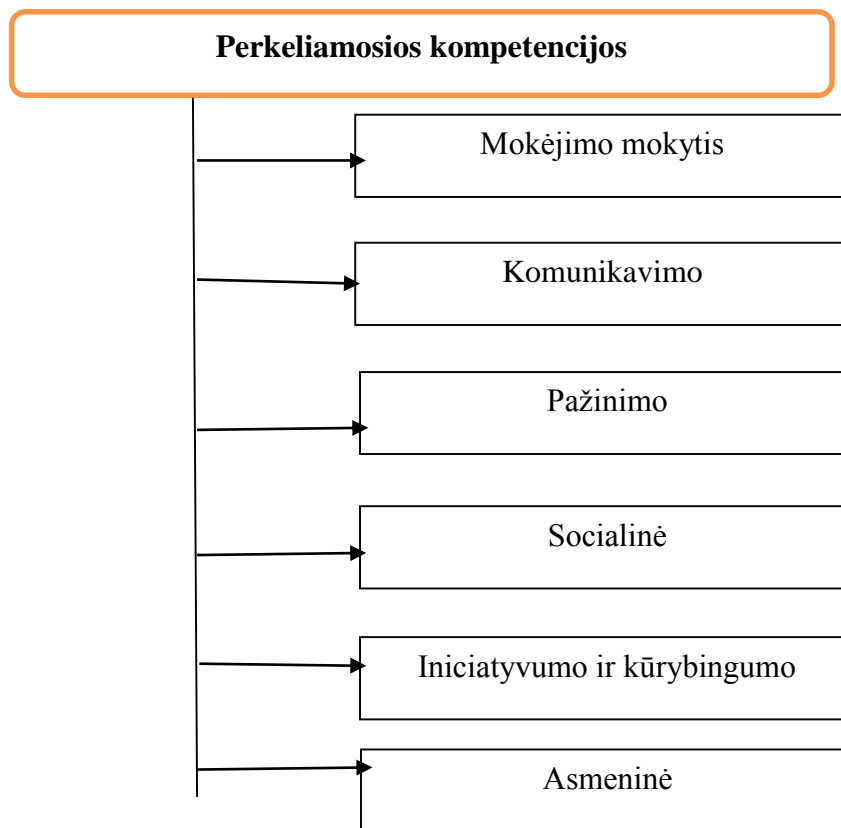
„Šiandieninis projektinis darbas greitai plinta tarp organizacijų. Dėl šio faktoriaus organizacijos atranda sėkmės formulę. Projektų valdymo kompetencijos tampa, esminėmis organizacijos kompetencijomis. Dėl to vis labiau investuojama laiko ir pinigų į projektų valdymo žinias ir organizacijos personalą“ (Čiutienė ir kt., 2009).

„Tradicinio valdymo organizacijų virsmas į projektus orientuotomis organizacijomis reikalauja naujų kompetencijų. Esminės projektų valdymo kompetencijas sukuria ir plėtoja žmogiškasis veiksnys, kuris tiesiogiai prisideda prie projekto kokybės užtikrinimo“ (Čiutienė ir kt., 2009).

Šiuolaikinėje organizacijoje žmogiškasis veiksnys vaidina didžiausią vaidmenį, apsprendžiant organizacijos veiklos efektyvumą, nes kompetentingi darbuotojai geba sukurti pagrindines organizacijos kompetencijas, kurios prisijungia ir prie kiekvienos organizacijos konkurenciniu požiūriu. Galima pridurti, kad net ir labai aukštos kvalifikacijos organizacijos darbuotojas gali nemokėti atskleisti savo visavertiškumo jei nebus tinkamai suinteresuotas ir motyvuotas.

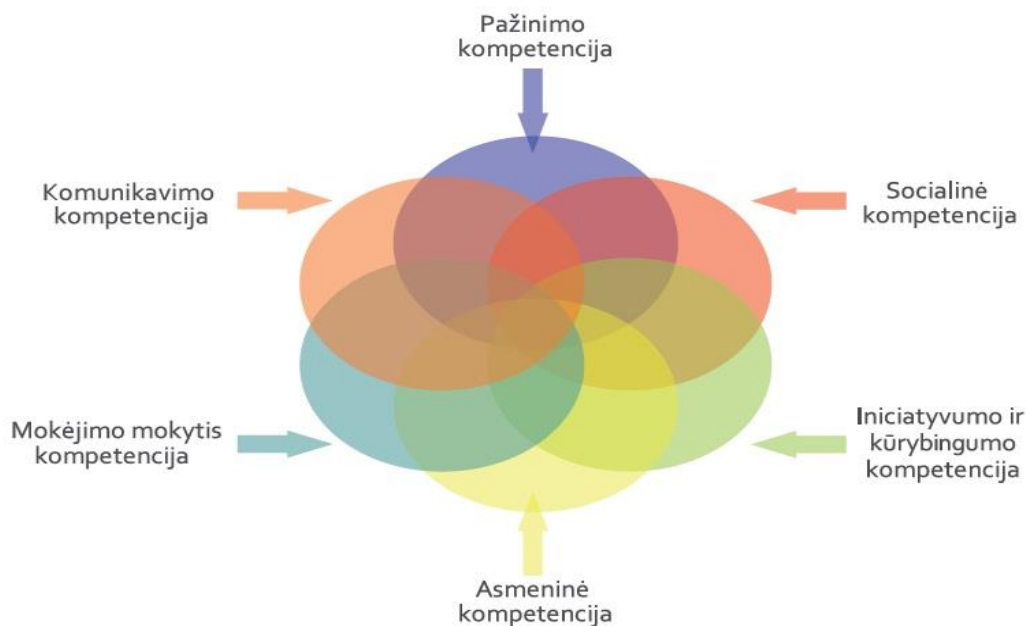
Kaip teigia Arzymanow ir Cooke-Davies (2003) „projektų valdymas apima dvi dimensijas: techninę ir žmogiškąją. Jei techniškoji dimensija integruoja projektų valdymo procesus ir technikas, tai žmogiškoji dimensija apima ne projekto procesus atliekančius žmones, o jų kompetencijas ir patirtį. Organizacijoms kyla opi problema – kaip užtikrinti projektų valdymo kokybę per žmogiškąją dimensiją“.

Perkeliamoji kompetencija organizacijoje apibūdinama kaip bendravimo, santykių ir problemų sprendimo gebėjimai, kurie leidžia paversti tas žinias į efektyvią profesinę elgseną, būtiną tam tikroje aplinkoje (žr. 6 paveikslą).



6 pav. Perkeliamoji kompetencija

Visų perkeliamųjų kompetencijų veikla yra susijusi (žr. 7 paveikslą). Pavyzdžiui, mokėjimo mokytis viena iš kompetencijos sudedamųjų yra mokėjimas įveikti įvairius mokymosi sunkumus. Šitas gebėjimas taip pat prėpia ir asmeninę kompetenciją.



7 pav. Perkeliamosios kompetencijos (<http://www.ugdome.lt/kompetencijos5-8/wp-content/uploads/2011/08/kompetencijos.jpg>)

Norint vystyti perkeliamąją kompetenciją vien tik gerų specialistų komandoje neužtenka. Reikiai tobulinti jų įgūdžius. Tai puikiai galima padaryti motyvuojant ar skatinant juos dalyvauti seminaruose, kursuose, paskaitose (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Perkeliamųjų kompetencijų įgijimo ir tobulinimo metodai (https://www.mruni.eu/mru_Lt_dokumentai/VA_pagrindai_kompetenc.pdf)

Darbuotojo uždavinys	Kompetencija	Kompetencijų įgijimo ir tobulinimo metodai
PERKELIAMOSIOS KOMPETENCIJOS		
Ugdyti sugebėjimus analizuoti, sintezuoti, identifikuoti problemas bei priimti sprendimus.	Geba analizuoti, sintezuoti, identifikuoti problemas bei priimti sprendimus.	Seminarai
Ugdyti sugebėjimą komunikuoti raštu ir žodžiu gimtąja kalba.	Geba komunikuoti raštu ir žodžiu gimtąja kalba.	Seminarai

Ugdyti sugebėjimą komunikuoti raštu ir žodžiu užsienio kalba.	Geba komunikuoti raštu ir žodžiu užsienio kalba.	Seminarai
Ugdyti sugebėjimą naudotis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis t.y. duomenų bazėmis, internetiniais šaltiniais ir kt	Geba naudotis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis t.y. duomenų bazėmis, internetiniais šaltiniais ir kt.	Seminarai
Ugdyti sugebėjimą dirbti komandose (tiek komandose sudarytose iš skirtingų sričių specialistų, tiek tarptautinėse komandose), planuoti, kurti bei dalintis tikslais, ir dirbti kaip komandos nariams.	Geba dirbti komandose (tiek komandose sudarytose iš skirtingų sričių specialistų, tiek tarptautinėse komandose), planuoti, kurti bei dalintis tikslais, ir dirbti kaip komandos narys.	Seminarai
Skatinti vadovautis etinėmis vertybėmis, ugdyti toleranciją, tarpkultūrinių skirtumų suvokimą, prisitaikyti kintančioje aplinkoje.	Geba vadovautis etinėmis vertybėmis yra tolerantiškas tarpkultūriniais skirtumams, geba prisitaikyti kintančioje aplinkoje.	Paskaitos, seminarai
Ugdyti sugebėjimą žinias taikyti praktikoje, generuoti naujas idėjas, parengti ir įgyvendinti projektus, tyrinėti.	Geba žinias taikyti praktikoje, generuoti naujas idėjas (yra kūrybiškas), parengti ir įgyvendinti projektus, tyrinėti.	Seminarai
Skatinti lyderystę, iniciatyvą ir verslumą, motyvaciją siekti sėkmės ir mokytis.	Geba lyderiauti, geba būti iniciatyvus ir verslus, geba siekti sėkmės, geba mokytis.	Seminarai

2.4. Organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje teorinis modelis

Siekiant sukurti išsamų organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje teorinį modelį, buvo atlikta nuosekli mokslinių publikacijų analizė.

Atlikus sistemingą mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad dažniausiai, kalbant apie organizacijos vidinį vystymą multiprojektinėje aplinkoje lemiančius veiksnius, literatūroje sutinkamas teorinis keturių komponentų vidinio organizacijos vystymo multiprojektinėje aplinkoje teorinis modelis, kurį sudaro organizacijos struktūra, vadovo vaidmuo, projektų komandos, perkeliamosios kompetencijos.

- **Organizacijos struktūra** apima organizacijos veiklos plėtrą. Jeigu veiklos plėtra bus nekontroliuojama arba bus netinkamai pasirinkta struktūra, galima padaryti daug žalos organizacijai. Todėl sėkmingam organizacijos koordinavimui reikia intensyvios komunikacijos bei aiškios ir tinkamos organizacijos struktūros.
- **Vadovo vaidmuo** apima organizacijos vidinio vystymosi galimybes, pokyčių kliūčių priežastis ir jų pašalinimo priemones. Nuo vadovo priklauso kaip jo pavaldiniai supras organizacijos tikslus ir jų efektyviai sieks. Vadovas vadovaudamas turi būti užtikrintas, kad jis pavaldiniams yra autoritetas.
- **Projektų komandos** apima organizacijos tinkamą komandos narių sudarymą ir jų vystymą. Nuo jų priklauso multiprojektų įgyvendinimas, jų valdymas ir pačios organizacijos likimas.
- **Perkeliamosios kompetencijos** apima organizacijos vidų. Nuo jų priklauso organizacijos bendravimo kultūra, santykių ir problemų sprendimo gebėjimai, kurie leidžia darbuotojams tas žinias paversti į efektyvią profesinę elgseną, būtiną tam tikroje aplinkoje, užtikrinant organizacijos vidinę gerovę.

Toks empirinis modelis yra lengvai suprantamas. Visgi, galvojant apie šio modelio pritaikymą organizacijai, reikia paminėti ir jo trūkumą. Nepaisant populiarumo, jis yra teorinis, pasitelkiant, kai reikia pagrįsti teoriškai. Nepavyko aptikti nei vienos publikacijos lietuviškoje literatūroje, kurioje šio modelio vertė būtų tikrinama empiriškai.

3. ORGANIZACIJOS VIDINIO VYSTYMO MULTIPROJEK TINĖJE APLINKOJE TYRIMO METODIKA

Magistro darbo tikslą lėmė nepakankamai išanalizuotas organizacijos vidinis vystymas multiprojektinėje aplinkoje, taip pat per mažas dėmesys ugdymui (vadovų ir jo komandos narių) mažose ir vidutinėse organizacijose. Šiuo magistro darbu siekiama sumodeliuoti organizacijų vidinį vystymą multiprojektinėje aplinkoje. Magistro darbo **empirinio tyrimo tikslas** – identifikuoti organizacijų vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje kontrolinius aspektus, palyginant juos skirtinguose organizacijų lygmenyse. Organizacijos vidinis vystymas detalizuojamas ir tiriamas per šiuos kontrolinius aspektus:

1. **Pagrindinis vadovas.** Tiriamas vadovo gebėjimas motyvuoti, kontroliuoti, paremti, įvertinti savo pavaldinius, mokėjimas atpažinti užsistovėjusią veiklą, gebėjimas įtraukti pavaldinius į organizacijos vidinę veiklą.
2. **Antraeiliai vadovai.** Tiriama, kaip antraeiliai vadovai supranta savo pavaldinius ir pagrindinį vadovą, ar sugeba/gali patys priimti svarbius sprendimus.
3. **Eiliniai darbuotojai.** Tiriamas darbuotojų pasitikėjimas vadovu, jų noras ir galimybės tobulėti, vadovų ir pavaldinių santykiai.

Magistro darbe yra iškelta viena pagrindinė hipotezė, kuri skaidoma į keletą mažesnių hipotezių. Taip yra dėl duomenų rinkimo metodo, nes, atliekant tyrimą, yra atliekamos trys anketinės apklausos raštu (žr. 1, 2, 3 priedą).

Pagrindinė hipotezė: multiprojektinė organizacija gali būti sėkmingai vystoma tik įgalinus jos dedamųjų – pagrindinio vadovo, antraeilių vadovų ir eilinių darbuotojų – sąveiką ir integralumą.

1 hipotezė – multiprojektinėje aplinkoje dirbantys organizacijų vadovai daugiausiai dėmesio skiria organizacijos vidiniam vystymui.

Čiarnienė, Neverauskas ir kt. (2011) pabrėžė, kad viena pagrindinių vadovų veiklų yra nustatyti išanksto organizavimo metodiką, kaip kontroliuoti ir motyvuoti darbo aplinką. Kvedarvičius (2006) pabrėžia, kad dėl vadovo klaidos, organizacija, kaip organizuotumas užkonservuoja veiklą ir dėl veiklos sistemų transformacijos tampa vystymosi kliuviniu. Vadovo pareiga užtikrinti, kad neatsirastų atotrūkio tarp aktualių veiklos procesų ir procesų vykstančių jos viduje. Dar daugiau problemų gali atsirasti, jeigu vadovas neturi sistemingos valdymo kontrolės ir taip gali iššvaistyti daugiau organizacijos projekto išteklių negu iš tikrųjų kiek jų reikėtų (Obrocovas, 2006). Šie autoriai patvirtina, kad organizacijos vidinis vystymasis priklauso nuo

vadovo. Galima teigti, kad organizacijos vidinis vystymasis priklauso nuo vadovo teorinių ir praktinių žinių.

2 hipotezė – multiprojektinėje aplinkoje dirbantys organizacijų antraeiliai vadovai visiškai supranta, ko iš jų reikalauja vadovas ir kas yra reikalinga įmonei, geba tinkamai perteikti informaciją vadovui ir eiliniams darbuotojams.

Vadovo ir antraeilių vadovų santykiai turi būti labai geri, kad užtikrintų organizacijos darbo ir vystymosi stabilumą. Kaip teigia Sakalas, Šilingienė (2000) cituodami amerikiečių vadybos specialistą P. F. Drakerį, antraeilių vadovų pareiga užtikrinti vadovą, kad jis gali neorganizuotą minią paversti efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe. Reikėtų neužmiršti, kad į antraeilių vadovų pareigas yra įtraukta pareiga informuoti vadovą apie multiprojektų įgyvendinimą ir juos įgyvendinančius darbuotojus.

3 hipotezė – Multiprojektinėje aplinkoje dirbantys eiliniai darbuotojai yra tinkamai motyvuojami ir įvertinami.

Siekiant geresnių organizacijos rezultatų reikėtų neužmiršti ir pačių darbuotojų, nes kaip teigia Čiarnienė, Neverauskas ir kt. (2011) organizacijos geresnių darbo rezultatų siekimą užtikrina, kai darbuotojams yra ne tik išaiškinama ko iš jų norima, bet ir suteikiama ko jie nori. Gražulis (2008) pabrėžia, kad darbuotojai atspindi daugelį organizacijos pasiekimų, rodo neišnaudotus išteklius ir trūkumus.

3.1. Empirinio tyrimo metodo parinkimas

Tyrimo tikslui pasiekti ir hipotezėms patikrinti pasirinktas kiekybinis empirinis tyrimas – apklausa (žr. 1, 2, 3 priedą). Apklausa atliekama, susitinkant su respondentais akis į akį, taip užtikrinant 100 proc. grįžtamumo ryšį. Buvo pageidauta, kad klausimyną užpildytų kiekvienas respondentas atskirai ir nuoširdžiai. Šis metodas turi ir vieną trūkumą – sumažina respondento anonimiškumą, bet klausinėtojas šią problemą išsprendė surinkdamas visų respondentų anketas vienu metu, neprašydamas parašyti jų identifikuoti – vardą ir pavardę.

3.2. Empirinio tyrimo imties apskaičiavimas

Skaičiuojant empirinio tyrimo imtį, galima sužinoti, kiek respondentų reikia apklausti, kad apklausos rezultatai atspindėtų visų tiriamųjų nuomonę su pasirinkta tikimybe bei paklaida. Naudojant apskaičiavimo formulę, imties tūris esant 95 proc. patikimumui ir 5 proc. leistinam netikslumui, naudojant populiacijai apskaičiuoti **patogioji atranka** (t.y. lengviausiai respondentui pasiekiamos organizacijos, dirbančios multiprojektinėje aplinkoje) apskaičiavo, kad yra

reikalingos apklausti 2 organizacijos. Buvo pasirinktos dvi Vilkaviškio rajono organizacijos, kuriose dirbama multiprojektinėje aplinkoje ir yra puiki galimybė jas apklausti. Vienoje iš jų respondentas yra dirbęs.

Tyrimo imtis. Anketos buvo pateiktos 80 respondentų, dviem organizacijoms (mažai ir vidutinei), kurios dirba multiprojektinėje aplinkoje. Iš 80 respondentų – 2 yra organizacijų vadovai, 6 antraeiliai vadovai ir 72 darbuotojai.

3.3. Empirinio tyrimo organizavimas ir eiga

Kiekybinis tyrimas buvo atliktas 2015 metų lapkričio mėn. Visas empirinis tyrimas buvo atliktas paties magistranto, todėl bendraujant su respondentais buvo galima tiksliai pristatyti tyrimą, juos sudominti ir atsakyti į respondentams iškilusius klausimus.

Klausimynas dalintas mažoje (X) ir vidutinėje (Y) organizacijoje, kurios dirba multiprojektinėje aplinkoje.

Mažos organizacijos X charakteristika.

X organizacija yra jauna, jos istorija skaičiuoja dar tik antrą dešimtį. Organizacija yra Lietuvos melioracijos įmonių asociacijos narė. Organizacija dirba tik Lietuvos Respublikoje, daugiausiai – Kauno, Marijampolės, Šakių, Druskininkų regionuose. Organizacijoje nuolat dirba 12 darbuotojų, o sezono metu yra įdarbinama iki 22 darbuotojų (1 vadovas, 1 antraeilis vadovas, 20 darbuotojų).

Pagrindinės organizacijos veikla:

1. **Melioracijos darbai** - drenažo sistemos pilnas įrengimas, melioracijos šulinių ir melioracijos griovių kasimas, vandens nuleidėjų montavimas
2. **Hidrotechnikos statiniai** - vandens pralaidų ir užtvankų įrengimas, vandens tvenkinių kasimas, krantų tvirtinimas
3. **Inžineriniai tinklai** - vandentiekio buitinių ir lietaus nuotekų šalinimo magistralinių tinklų tiesimas
4. **Aplinkos tvarkymas** - kelių ir vejų bortų įrengimas; šaligatvių, pėsčiųjų takų ir aikščių klojimas, vejos žolės sėjimas

Vidutinės organizacijos Y charakteristika.

Y organizacijos istorija skaičiuojama dešimtmečiais, jos pradžia – pokario laikotarpis. Organizacija yra Lietuvos melioracijos įmonių asociacijos narė. Organizacija dirba tik Lietuvos Respublikoje, daugiausiai – Kauno, Alytaus, Marijampolės, Šakių, Druskininkų regionuose.

Organizacijoje nuolat dirba 62 darbuotojai, o sezono metu yra įdarbinama iki 90 darbuotojų (1 vadovas, 5 antraeiliai vadovai ir 82 darbuotojai).

Pagrindinė organizacijos veikla:

1. **Melioracijos darbai** - drenažo sistemos pilnas įrengimas, melioracijos šulinių ir melioracijos griovių kasimas, vandens nuleidėjų montavimas
2. **Hidrotechnikos statiniai** - vandens pralaidų ir užtvankų įrengimas, vandens tvenkinių kasimas, krantų tvirtinimas
3. **Inžineriniai tinklai** - vandentiekio buitinių ir lietaus nuotekų šalinimo magistralinių tinklų tiesimas
4. **Kelių tiesimas ir priežiūra** - kelių pagrindų įrengimas, žvyravimas ir greideravimas, pakelės griovių formavimas
5. **Aplinkos tvarkymas** - kelių ir vejų bortų įrengimas; šaligatvių, pėsčiųjų takų ir aikščių klojimas, vejos žolės sėjimas
6. **Statybos darbai** - vandens valymo įrenginių montavimas, betoninių grindų ir monolitinių betoninių pamatų liejimas, nuošliaužų tvarkymas.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonių veikla yra beveik identiška, tik skiriasi jos gyvavimo tarpsnis ir darbuotojų skaičius.

3.4. Klausimyno struktūros ir turinio formavimas

Žinant empirinio tyrimo tikslą ir imtį buvo sudaryti klausimynai (žr. 9, 10, 11 lentelę) specialiai organizacijos daliai t.y. atskiri klausimynai vadovams, antraeiliams vadovams ir darbuotojams (žr. 1, 2, 3 priedą). Apklausos klausimynas yra pradedamas įžanga, kuria kreipiamasi į apklausą pildantį respondentą, trumpai paaiškinamas tyrimo tikslas, įvardijama nauda respondentui ir platesnei visuomenei.

Klausimynai sudaryti, remiantis teoriniu modeliu (žr. 8 lentelę). Kiekvienas iš teorinio modelio kontrolinių aspektų yra sudarytas iš keturių loginių dalių t.y. sudarant klausimyną didžiausias dėmesys yra skiriamas struktūrai, žmogiškajam faktoriui, organizacijos kultūrai, kontrolei, taip pat neužmirštant vadovo ir jo komandos kompetencijos.

Klausimynus sudaro 22 sisteminiai klausimai su įvairiais teiginiais ir trimis charakteristikos klausimais. Klausimynai buvo sudaromi remiantis teoriniu magistro darbo modeliu.

8 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūros sudarymas

Apklauso grupė	Klausimynų grupės	Priedas
<i>Vadovai</i>	Vadovo asmeninės savybės, kompetencija, vadovo nuomonė apie projektų valdymą, mokymąsi, pavaldinių pasitikėjimą, bendravimą su pavaldiniais.	<i>1 priedas</i>
<i>Antraeiliai vadovai</i>	Galimybė pačiam priimti darbo sprendimus, galimybė pačiam išbandyti savo darbo metodus, galimybė panaudoti gebėjimus, pripažinimą,	<i>2 priedas</i>
<i>Eiliniai Darbuotojai</i>	darbo santykių palaikymą, bendravimą su vadovu, atlygį už darbą, pritarimą organizacijos politikai, darbuotojų pasitenkinimą darbu, bendradarbių kompetencija, darbo sąlygomis, galimybę tobulėti.	<i>3 priedas</i>

9 lentelė. Vadovo tyrimo klausimyno sudarymas

Klausimų grupė	Klausimų blokas
Vadovo kompetencija į darbą	1
Vadovo požiūris į savo darbą	2
Vadovo žmogiškieji gebėjimai	3
Vadovo konceptualieji gebėjimai	4
Vadovo asmeninė kompetencija	5
Profesinės žinios ir gebėjimai reikalingi valdant projektus pagal vadovą	6
Vadovo nuomonė apie darbuotojų profesines žinias ir gebėjimus	6
Demografinė informacija	7 - 9

10 lentelė. Antraeilio vadovo klausimyno sudarymas

Klausimų grupė	Klausimų blokas
Sprendimų priėmimas ir jų kontrolė	1
Klaidos, pasiūlymai	2
Bendravimas su vadovu	3
Atlygis už darbą	4
Organizacijos antraeilių darbuotojų galimos problemos	5
Organizacijos antraeilių darbuotojų galimi privalumai	6
Mokymosi galimybė	7
Demografinė informacija	8 - 10

11 lentelė. Eilinio darbuotojo klausimyno sudarymas

Klausimų grupė	Klausimų blokas
Sprendimų priėmimas ir jų kontrolė	1
Klaidos, pasiūlymai	2
Bendravimas su vadovu	3
Atlygis už darbą, paaukštinimo galimybė	4
Organizacijos eilinių darbuotojų galimos problemos	5
Organizacijos eilinių darbuotojų galimi privalumai	6
Mokymosi galimybė	7
Demografinė informacija	8 - 10

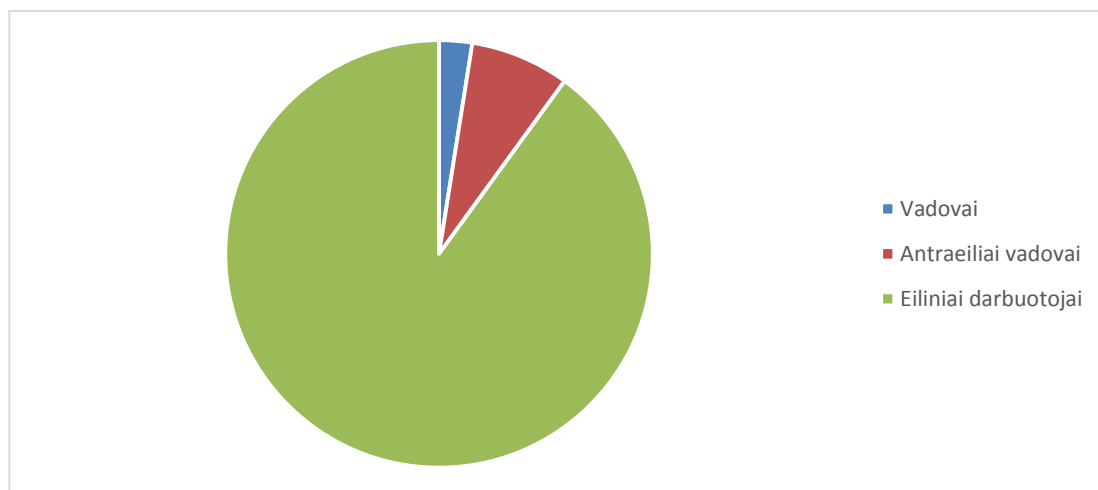
4. ORGANIZACIJOS VIDINIS VYSTYMAS MULTIPROJEK TINĖJE APLINKOJE : TYRIMO REZULTAI

Magisto darbe įvardyti teoriniai organizacijos vidinio vystymosi multiprojektinėje aplinkoje aspektai buvo patikrinti empiriškai. Tokiu būdu galima patikrinti ir atskleisti, kiek yra svarbus organizacijos vidinis vystymasis dirbant multiprojektinėje aplinkoje mažose ir vidutinėse Lietuvos įmonėse, kaip tai gali veikti organizacijos veiklos rezultatus.

4.1. Organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje kontroliniai aspektai

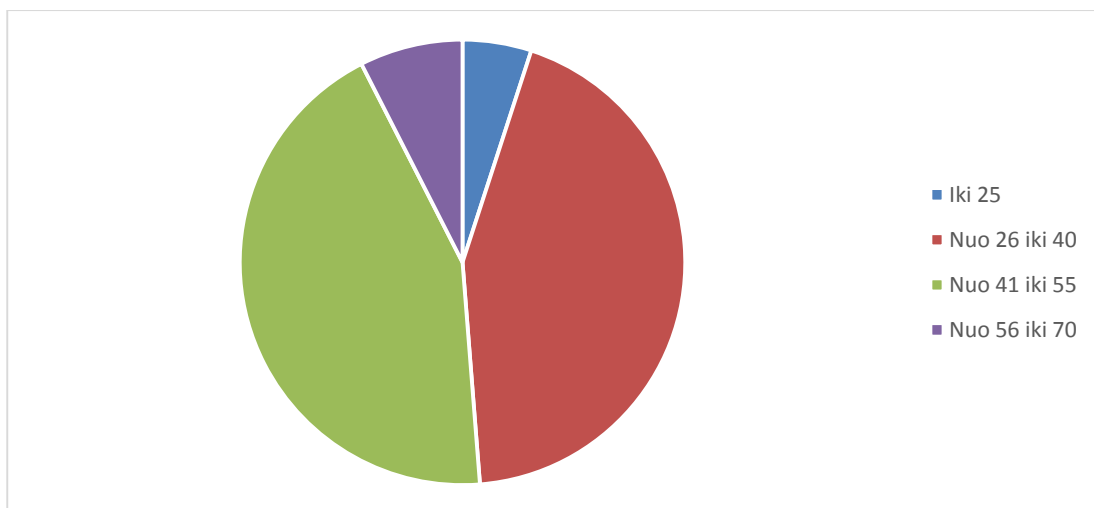
Respondentų charakteristikos apibendrinimas.

Empiriniame tyrime dalyvavo 80 respondentų. Visi respondentai buvo vyrai (100%). 2,5% visų apklaustųjų buvo aukščiausias pareigas užimantys respondentai – vadovai, 7,5% - antraeiliai vadovai ir didžioji dalis apklaustųjų (90%) - eiliniai darbuotojai (žr. 8 pav).



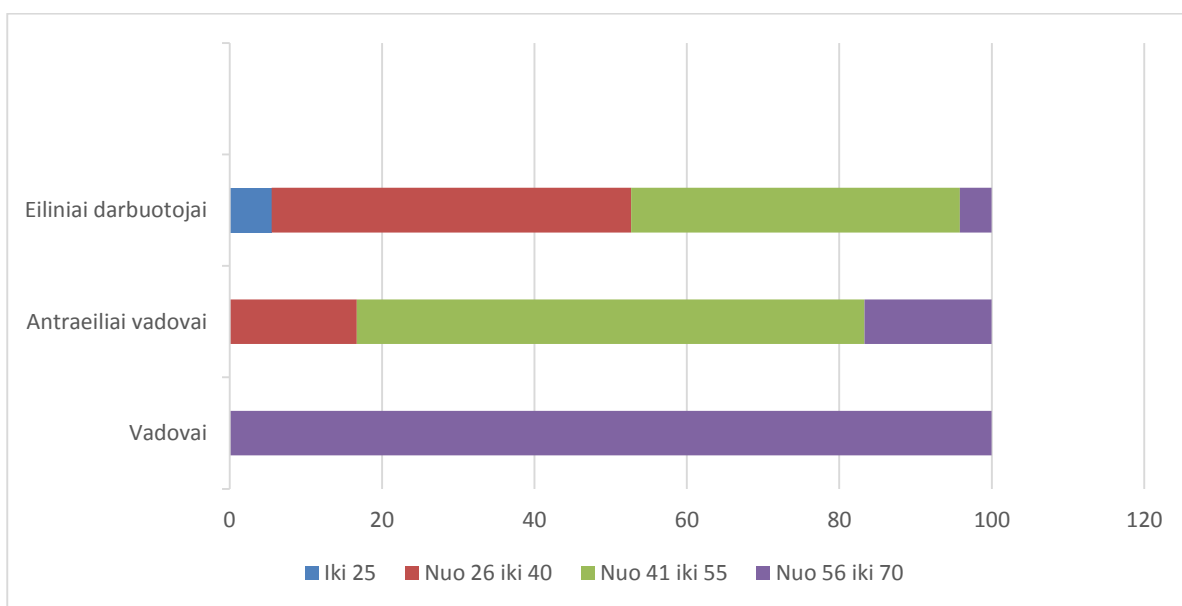
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal einamas pareigas

Didžioji dalis respondentų yra nuo 26 iki 40 metų (43,75%) ir nuo 41 iki 55 metų (43,75 %), likusi respondentų dalis yra nuo 56 iki 70 metų (7,5%), 5 % apklaustųjų nurodė, kad jiems yra iki 25 metų (žr. 9 pav.).



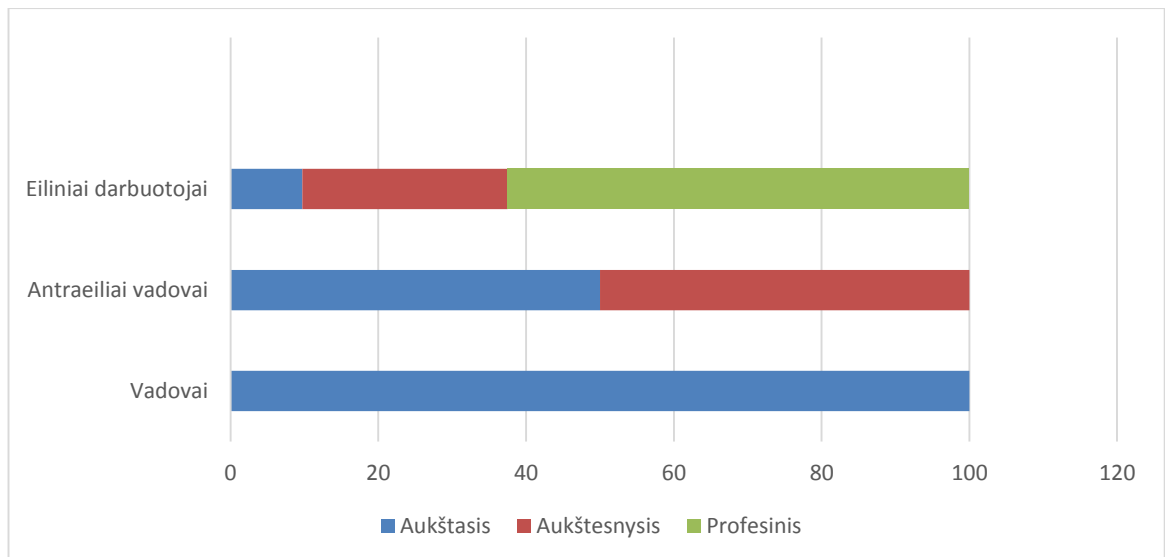
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Pagal užimamas pareigas ir amžių respondentai pasiskirstė taip: vadovai – nuo 56 iki 70 metų (100 %), antraeiliai vadovai – nuo 26 iki 40 metų (16,7 %), nuo 41 iki 55 metų (66,6 %), nuo 56 iki 70 metų (16,7 %). Eiliniai darbuotojai – iki 25 metų (5,5 %), nuo 26 iki 40 metų (47,2 %), nuo 41 iki 55 metų (43,1 %), nuo 56 iki 70 metų (4,2 %) (žr. 10 pav.).



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir užimamas pareigas

Didžioji dali respondentų turi profesinį išsilavinimą (56,25%) ir dirba tik eilinais darbuotojais. 28,75% apklaustų respondentų nurodė, kad turi aukštesnįjį išsilavinimą. Iš jų 3,75% dirba antraeiliais vadovais ir 25% eilinais darbuotojais. Aukštąjį išsilavinimą turi 15% respondentų – abiejų įmonių vadovai, 3 antraeiliai vadovai ir 7 eiliniai darbuotojai (žr. 11 pav.).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir užimamas pareigas

4.1.1. Vadovo perspektyva

Šio tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti, kiek dėmesio organizacijos vidiniam vystymui skiria organizacijų (mažos ir vidutinės) ir nustatyti vadovų požiūrį į tam tikrus veiksnius, susijusius su organizacijos vystymusi (žr. 8, 9 lentelę) ir pateikti nuomonę apie vadovo perspektyvą. Tam atskleisti buvo sudaryta speciali anketa, skirta organizacijų vadovams (žr. 1 Priedas).

Empirinio tyrimo duomenų analizė.

Empirinių duomenų apie vadovus analizė padėjo identifikuoti vadovų klaidas, panašumus, didelius skirtumus tarp vadovų ir jų veikos – vystant organizacijos vidų.

Vadovų darbo kompetencija.

Pirmojo bloko klausimų tikslas – išsiaiškinti vadovo darbo kompetenciją. Atlikus šio bloko atsakymus į klausimus analizę, išaiškėjo, kad mažos ir vidutinės organizacijos vadovai sutaria vienodai ir pritaria dėl daugumos teiginių susijusių su darbų planavimu ir savo kompetencijos kėlimu (mokymusi). Labiausiai mažos ir vidutinės organizacijos vadovų nuomonės išsiskyrė dėl teiginio „Dažnai mąstau, kaip mano dabartinė veikla paveiks mano ateitį po 5 metų“. Vidutinės įmonės (Y) vadovas su šiuo teiginiu sutinka, o mažos įmonės (X) vadovas su šiuo teiginiu labiau nesutinka, nei sutinka. Dėl šios priežasties X vadovas tampa „mažiau vertingas“ savo įmonei, nes geras vadovas visada privalo žiūrėti ne tik į dabartį, bet ir į ateitį, taip bandydamas užtikrinti įmonės stabilumą. Taip galėjo nutikti ir dėl įmonės dydžio, nes vidutinės įmonės vadovas turi daugiau antraeilių vadovų (penkiais daugiau) ir jam atsiranda didesnė galimybė galvoti apie organizacijos ateitį, nei X įmonės vadovui, kuris turi suspėti ne tik valdyti organizaciją, bet ir ieškoti naujų projektų bei užtikrinti jų kokybę su mažesniais žmogiškaisiais resursais.

Pirmajame klausimų bloke organizacijų vadovų nuomonės taip pat išsiskyrė atsakant į teiginį „Su darbuotojais dažniausiai bendrauju akis į akį“. X įmonės vadovas teigia, kad jis su pavaldiniais dažniausiai taip ir bendrauja, t. y. su teiginiu sutinka, o Y organizacijos vadovas su šiuo teiginiu labiau nesutinka, nei sutinka. Tačiau abu vadovai pažymėjo, kad su darbuotojais bendrauja ne tik telefonu. Todėl galima daryti išvadą, kad Y vadovas dažniausiai su savo pavaldiniais bendrauja per antraeilius vadovus.

Vadovų požiūris į savo darbą.

Atlikus antrojo bloko teiginių apie vadovo požiūrį į darbą analizę, paaiškėjo, kad dauguma abiejų įmonių vadovų atsakymų į pateiktus teiginius sutampa ir jie jiems tiems teiginiams pritaria. Labiausiai organizacijų vadovų (X ir Y) nuomonės išsiskyrė dėl atlyginimo. Su teiginiu „Darbe mane tenkina mano atlyginimo ir atliekamo darbo kiekio santykis“ Y (vidutinės) įmonės vadovas visiškai nesutinka, o X (mažos) įmonės vadovas sutinka (atliekant tyrimą iš Y organizacijos vadovo klausiančiajam į šį teiginį teko išgirsti tokią repliką, kad „Lietuvoje nėra nė vieno žmogaus, kuris būtų patenkintas savo atlygiu“) todėl galima daryti prielaidą, kad X įmonės vadovas uždirba žymiai daugiau, negu jo pavaldiniai ir siekia žymiai didesnės naudos sau, negu aplinkiniams.

X organizacijos vadovas yra iš dalies patenkintas tuo, kaip organizacijos politika yra įgyvendinama praktiškai, o Y vadovas yra nepatenkintas. Dėl tokios vadovų nuomonės galime daryti prielaidą, kad organizacijose yra vidinių problemų (susijusių su žmogiškuoju faktoriumi, organizacijos kultūra ir kontrole bei galima valdymo struktūros problema) kurios kenkia įmonės politikai praktiškai. Kad problemos atsiranda organizacijos kultūroje, nurodo Y organizacijos vadovas, nes jis su teiginiu „Mane tenkina, kaip mano darbuotojai sutaria tarpusavyje“ labiau nesutinka, nei sutinka. X vadovas su šiuo teiginiu sutinka.

Apibendrinant antrojo bloko rezultatus, būtina pabrėžti, kad organizacijos politiką būtina įgyvendinti praktiškai, nes praktinis organizacijos politikos įgyvendinimas yra kaip veidrodis, nusakantis organizacijos vidaus trūkumus ar privalumus.

Vadovo žmogiškieji gebėjimai.

Trečiojo bloko klausimais buvo siekiama išsiaiškinti vadovų nuomonę, kokių reikia žmogiškųjų gebėjimų valdant projektus.

Šioje vietoje abiejų organizacijų vadovai įvardijo vienodus žmogiškuosius gebėjimus, t. y. abu vadovai sutinka, kad, valdant projektus, svarbiausi žmogiškieji gebėjimai yra šie: vadybiniai gebėjimai, bendravimo gebėjimai, bendradarbiavimo gebėjimai, gebėjimai daryti įtaką aplinkiniams, pasitikėti savo komanda. Dėl sutapusios vadovų nuomonės galima teigti, kad abiejų

organizacijų vadovai mąsto vienodai ir vertina tuos pačius žmogiškuosius gebėjimus, valdant projektus.

Vadovo konceptualieji gebėjimai.

Atsakymai į ketvirtojo klausimyno 4 bloko teiginius taip pat sutapo abiejų įmonių vadovų. X ir Y vadovai sutinka, kad, valdant projektus, svarbiausi konceptualieji gebėjimai yra šie: organizaciniai gebėjimai, gebėjimai deleguoti užduotis, atsižvelgiant į atsakomybę, gebėjimas pasireikšti kūrybiškumui projektų valdyme, lyderystė.

Remiantis atsakymais į teiginius galima daryti prielaidą, kad abu vadovai supranta organizacinių gebėjimų svarbą, sugeba deleguoti užduotis atsižvelgdami į darbuotojo atsakomybę, moka į projektą pažvelgti ne tik teoriniu požiūriu, bet ir sugeba į užduotį pažiūrėti kūrybiškai, žino, kad lyderystė yra labai svarbi projektų valdyme.

Vadovo asmeninė kompetencija.

Išanalizavus penkto bloko atsakymus į teiginius apie asmeninę vadovo kompetenciją, valdant projektus, paaiškėjo, kad vadovų nuomonės sutapo, t. y. abu vadovai mano, kad valdant projektus, vadovas turi turėti šias kompetencijas: imlumą pokyčiams, komunikavimą su komanda, komunikavimą su antraeiliais vadovais, savęs ugdymą, gebėjimą atlikti darbą, geriau nei bet kuris kitas vadovas.

Tačiau vidutinės įmonės (Y) vadovas pabrėžia, kad labai svarbu yra natūralus talentas vadovauti bei vadovo emocinė kontrolė. Kaip minėta analizuojant antrojo bloko klausimą, Y vadovas yra labiau nepatenkintas, nei patenkintas savo pavaldinių bendravimu, todėl šis faktorius galėjo turėti įtakos tokiam apsisprendimui. Tuo labiau, kad kuo įmonė yra didesnė, tuo daugiau, atsiranda problemų, nesklandumų, kuriuos reikia kuo greičiau išspręsti.

Į klausimą „Kokios asmeninės kompetencijos reikalingos Jūsų darbe?“ X organizacijos vadovas nurodė, kad jis nežino, ar yra reikalinga orientacija į užduotį, nes jam sunku apsispręsti šiuo klausimu. Galima teigti, kad X organizacijos vadovas nėra linkęs orientuotis į pačią užduotį. Taip galėjo nutikti dėl to, kad X organizacijos vadovas dėl savo užimtumo, nesugeba orientuotis tik į užduotį, nes neturi pakankamai žmogiškųjų išteklių. Jam vienam sunku prižiūrėti organizacijos veiklą tuo pat metu ieškant naujų užsakovų.

Profesinės žinios ir gebėjimai reikalingi valdant projektus pagal vadovą.

Paskutiniajame, šeštajame klausimų bloke buvo prašoma vadovų nurodyti profesines žinias ir gebėjimus, kurie yra reikalingi, valdant projektus, nurodant, ar tuos gebėjimus turi jų darbuotojai.

Čia taip pat abiejų vadovų nuomonės sutapo. X ir Y organizacijų vadovai nurodė, kad visi teiginiai yra svarbūs jų darbe, t. y. vadovas ir darbuotojai (pagal X ir Y vadovus) turi turėti šias profesines žinias ir gebėjimus: stiprią orientaciją į tikslą, stiprią orientaciją į rezultatą, gebėjimą valdyti projektų laiką, gebėjimą valdyti projektų kokybę, išmanyti projekto procesus, gebėti įveikti nesėkmes, gebėti valdyti riziką.

Paklausus, ar šias visas žinias ir gebėjimus turi jų darbuotojai, vadovai pažymėjo, kad iš išvardytų profesinių žinių ir gebėjimų jų pavaldiniai turi mažiau nei pusę. Abu vadovai nurodė, kad jų pavaldiniai neturi pakankamai profesinių žinių ir gebėjimų šiose srityse: orientacijos į tikslą ir rezultatą, gebėjimo valdyti projekto laiką ir kokybę, bet nurodė, kad jų darbuotojai turi šias profesines žinias ir gebėjimus: projekto proceso išmanymą, gebėjimą įveikti nesėkmes, gebėjimą valdyti riziką.

Apibendrinant šį klausimų bloką galima teigti, kad abiejų organizacijų vadovai turi reikalingus gebėjimus ir profesines žinias valdyti projektus, tačiau daugumos tų žinių pavaldiniai neturi.

Vadovo apklausos apibendrinimas.

Išanalizavus vadovų klausimynus, galima daryti išvadą, kad abiejų organizacijų vadovai yra kompetentingi, sugeba valdyti ir organizuoti darbus, turi tam tinkamų gebėjimų ir žinių. Dauguma darbuotojų, neturi pakankamai žinių ir gebėjimų, reikalingų dirbant su projektais, bet reiktų nepamiršti, kad jie išmano projektų procesus, geba įveikti nesėkmes, moka valdyti riziką. Iš šių teiginių galima nustatyti, kad darbuotojai geba mokytis savaime vieni iš kitų.

X organizacijos vadovas turi kelis trūkumus. Jis nemąsto apie įmonės ateitį taip, kaip mąsto jo konkurentas. Iš atsakymo apie atlygį galima daryti prielaidą, kad X vadovas uždirba žymiai daugiau negu jo pavaldiniai ir siekia žymiai didesnės naudos sau, negu aplinkiniams, taip sumenkindamas pavaldinių darbo rezultatų gerinimą.

X vadovas dėl mažo darbuotojų skaičiaus, geba su pavaldiniais bendrauti kur kas geriau nei jo konkurentas, taip suteikdamas pavaldiniams didesnę palaikymą ir taip užtikrindamas projekto kokybę ir kontrolę.

Y organizacijos vadovas apie savo organizacijos ateitį mąsto nuolat, bet jam užsibrėžtų planų siekti trukdo pavaldiniai, nes Y vadovas nėra patenkintas tuo, kaip įgyvendinama įmonės politika, neigiamai vertina įmonės vidinę kultūrą.

X vadovas turėtų skirti daugiau dėmesio įmonės ateičiai ir valdymo struktūrai, o Y vadovas turėtų susitvarkyti su savo pavaldiniais ir sugebėti jiems įteigti įmonės politiką ir gerinti darbuotojų santykius. Išsprendus šias problemas, vadovai sugebėtų sklandžiai ir efektyviai dirbti bei pagerinti savo esamą veiklą.

Hipotezės tikrinimas.

1 hipotezė – multiprojektinėje aplinkoje dirbantys organizacijų vadovai daugiausiai dėmesio skiria organizacijos vidiniam vystymui.

Hipotezė nepasitvirtino, nes abiejų organizacijų vadovai dirbantys multiprojektinėje aplinkoje skiria per mažai dėmesio organizacijos vidiniam vystymui. Iš gautų duomenų paaiškėjo, kad esamo dėmesio nepakanka, kad būtų tinkamai vystomas organizacijos vidus.

4.1.2. Pirmos eilės darbuotojų perspektyva

Šiuo tyrimu buvo norima išsiaiškinti, kaip organizacijų (mažos ir vidutinės) antraeiliai vadovai supranta, ko iš jų reikalaujama, ar geba tinkamai perteikti informaciją.

Empirinio tyrimo duomenų analizė.

Empirinio tyrimo duomenų apie pirmos eilės darbuotojus analizė, padėjo, identifikuoti organizacijų problemas, klaidas, trūkumus atsirandančius dirbant multiprojektinėje aplinkoje. Klausimynas buvo pateikiamas su atsakymų skale (žr. 1 priedas). Atsakymų skalė buvo prilyginta vertei nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 6 (visiškai sutinku). Ši vertė atspindi pateiktų teiginių/klausimų vidutinę vertę. Skalėje nuo 1 iki 6 vertė 3,5 reiškia neutralią vertę. Kad būtų galima abiejų organizacijų rezultatus įsivaizduoti ir palyginti, buvo sudaryti grafikai (žr. 4 priedą), kuriuose parodomas atsakymų pasiskirstymas, pagal galimų atsakymų variantus procentais.

Sprendimų priėmimas ir jų kontrolė.

Analizuojant pirmą klausimų bloką (žr. 12 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti antraeilių vadovų nuomonę X ir Y organizacijoje. Siekta sužinoti kaip jie sugeba ir gali priimti įvairius sprendimus, kaip juos kontroliuoja vadovai.

12 lentelė. Antraeilių vadovų 1 bloko teiginių vidutinė vertė

	Teiginio Nr.	Teiginio vidutinė vertė	
		X	Y
Vadovas pats viską nusprendžia, o man paskiria tik vykdyti jo sprendimus.	1	4,0	4,2
Vadovas klausia mano nuomonės prieš priimdamas kažkokį sprendimą.	2	4,0	4,0
Mes su vadovu diskutuojam ir lygiomis teisėmis priimam sprendimus.	3	5,0	5,0
Vadovas manęs prašo priimti daugumą sprendimų.	4	3,0	3,0

Paskirtos darbo užduotys nebūna pilnai paaiškinamos.	5	3,0	3,4
Savarankiškai priimu visus sprendimus, reikalingus tikslui pasiekti.	6	4,0	4,0
Galiu savarankiškai nuspręsti dėl smulkių dalykų, bet prieš priimdama(s) rimtesnį sprendimą, turiu pasitarti su vadovu.	7	5,0	5,6
Prieš priimdama(s) bet kokį sprendimą, turiu pasitarti su vadovu.	8	3,0	3,0
Iš vadovo gaunu užduotį (tikslą) ir pats savo nuožiūra nusprendžiu, kaip tą užduotį įvykdyti.	9	5,0	4,6
Iš vadovo gaunu užduotį (tikslą) ir pasiūlymus ar rekomendacijas, kaip tą užduotį įvykdyti.	10	5,0	5,2
Iš vadovo gaunu užduotį (tikslą) ir griežtus nurodymus, kaip tą užduotį įvykdyti.	11	4,0	4,4
Vadovas paskiria užduotį ir nori sužinoti tik galutinį rezultatą.	12	6,0	5,0
Vadovas paskiria užduotį ir periodiškai patikrina, ar viskas einasi pagal planą.	13	5,0	5,2
Vadovas paskiria užduotį ir nuolat kontroliuoja kaip aš ją atlieku.	14	5,0	5,0

(tikslų respondentų pasiskirstymą žiūrėti 4 priede)

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad didžioji dalis teiginių yra virš neutralios, t. y. 3,5, vertės, todėl galime daryti prielaidą, kad dauguma šių teiginių respondentams yra svarbūs. Su pirmuoju teiginiu Y organizacijos respondentai sutinka labiau nei X organizacijos. Tam įtakos gali turėti organizacijos dydis, nes sprendimai didesnėse organizacijose yra griežčiau svarstomi ir priimami paties vadovo. Į antrąjį ir trečiąjį teiginius respondentų nuomonės sutampa. Abiejose darbo vietose su respondentais yra tariamasi ir klausama jų patarimo, tačiau dažniau su jais yra diskutuojama ir tik po to lygiomis teisėmis priimami sprendimai. Dėl to galima teigti, kad vadovai vertina savo pavaldinių turimas žinias ir jų kompetenciją. Remiantis ketvirtojo ir penktojo teiginio vidutine verte, galima teigti, kad organizacijose daugumą sprendimų priima vadovai. Penktojo teiginio duomenys atskleidžia, kad, atsiradus užduočiai, X organizacijoje yra paaiškinama geriau, negu Y organizacijoje. Taip gali nutikti dėl įmonės dydžio, nes didesnėje įmonėje dirba daugiau antraeilių vadovų ir vadovas nesugeba taip gerai visko išaiškinti savo pavaldiniams, kaip mažos organizacijos vadovas. Iš atsakymų į šeštąjį teiginį matyti, kad abiejose organizacijose antraeiliams vadovams leidžiama sprendimus priimti vienodai, bet priimant svarbesnių klausimų sprendimus daugiau „laisvės“ turi X organizacijos antraeilis vadovas. Aštuntojo teiginio rezultatai tik pavirtina, kad abiejose organizacijose vadovai antraeiliams vadovams leidžia savarankiškai priimti sprendimus, susijusius su daugeliu organizacijos klausimų. Devintojo ir dešimtojo teiginių atsakymai rodo, kad X organizacijoje vadovas vienodai leidžia nuspręsti kaip tą užduotį įvykdyti pateikdamas rekomendacijas, Y organizacijoje vadovas daugiau pateikia rekomendacijų kaip tą užduotį reikia atlikti, o tik mažesnę dalį užduočių vadovas leidžia nuspręsti savo nuožiūra. Taip

pat pasitaiko organizacijose ir užduočių, kurios yra pateikiamos su griežtais nurodymais. Taip dažniausiai nutinka Y organizacijoje.

Klausimuose, susijusiuose su kontrole, apklaustųjų nuomonės išsiskyrė tik vienu požiūriu. X organizacijos vadovas dažniau nei Y vadovas nori sužinoti tik galutinį variantą. Šiuo atžvilgiu daugiau laisvės suteikiama antraeiliam vadovui, todėl galima daryti prielaidą, kad X organizacijos vadovas labiau pasitiki savo pavaldiniu ir jam suteikia daugiau savarankiškumo negu Y vadovas savo pavaldiniams. Ši priežastis gali turėti įtakos visai organizacijos vidaus kultūrai, nes lyderiu ir autoritetu pradedamas laikyti ne vadovas, o jo pavaldinys. Tam įtakos gali turėti ir išoriniai veiksniai. X vadovas dėl savo užimtumo (naujų klientų paieškos ir bendravimo su senais klientais) nespėja atlikti kitų pareigų, todėl labiau apkrauna antraeilį vadovą.

Klaidos, pasiūlymai.

Analizuojant antrąjį klausimų bloką (žr. 13 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti antraeilį vadovų nuomonę X ir Y organizacijoje apie tai, kaip juos vertina vadovai, padarius klaidas ir ar paisomųjų pasiūlymų.

13 lentelė. Antraeilį vadovų 2 bloko teiginių vidutinė vertė

	Teiginio Nr.	X	Y
Jeigu padarau klaidą, vadovas jos nevertina, nes pilnai pasitiki mano kompetencija	1	4,0	3,2
Jeigu padarau klaidą, vadovas pamoko kaip elgtis kitą kartą.	2	5,0	5,2
Jeigu padarau klaidą, vadovas mane kritikuoja, bet nemoko.	3	5,0	4,0
Jeigu padarau klaidą, vadovas pagrasina įvairiomis nuobaudomis ir sankcijomis.	4	4,0	3,0
Už prasižengimus ar prastus darbo rezultatus vadovas skiria įvairias nuobaudas.	5	2,	1,8
Mano pasiūlymus vadovas priima kaip ypač kompetentingus ir juos realizuoja.	6	4,0	3,8
Mano pasiūlymus vadovas išklauso ir į juos atsižvelgia, priimdamas savo sprendimą.	7	5,0	4,4
Mano pasiūlymus vadovas išklauso, bet jų nepritaiko.	8	3,0	3,0
Mano pasiūlymai vadovui neįdomūs ir jis jų net neklauso.	9	2,0	2,4
Nejaučiu, kad mano darbas būtų vertinamas, o kartais jaučiu, kad mano darbas beprasmiškas.	10	3,0	2,8

(tikslų respondentų pasiskirstymą žiūrėti 4 priede)

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad 4 teiginiai yra žemiau neutralios ribos, todėl respondentai su jais nesutinka. Tai reiškia, kad organizacijų vadovai už prasižengimus ar prastus darbo rezultatus dažniausiai neskiria nuobaudų ir sankcijų. Antraeilių vadovų pasiūlymai visada išklaunami ir kartais pritaikomi. Organizacijose vyrauja tokia aplinka, kad antraeiliai vadovai jaučiasi vertinami ir jų darbas jiems atrodo reikšmingas.

Lyginant organizacijas pastebima, kad X vadovas dažniau negu Y vadovas kritikuoja ir net kartais pagrasina įvairiomis nuobaudomis ir sankcijomis. Galima daryti prielaidą, kad taip gali nutikti dėl vadovo nesuspėjimo tinkamai perteikti nurodymus arba dėl antraeilio darbuotojo kompetencijos stokos. O iš Y organizacijos antraeilių vadovų duomenų matome, kad vadovas neslepia, kad jis visiškai nepasitiki savo pavaldiniais dėl jų kompetencijos stokos, taip jiems leisdamas suprasti, kad yra kur tobulėti.

Bendravimas su vadovu.

Analizuojant trečiąjį klausimų bloką (žr. 14 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti antraeilių vadovų nuomonę X ir Y organizacijoje, kaip yra bendraujama su vadovu.

14 lentelė. Antraeilių vadovų 3 bloko teiginių vidutinė vertė

	Teiginio Nr.	X	Y
Mano vadovas skiria per mažai dėmesio antraeiliams vadovams.	1	3,0	3,2
Su vadovu bendrauju tik el.paštu, telefonu ir kitais netiesioginiais būdais.	2	3,0	2,4
Su vadovu bendrauju pagal griežtas formalumo normas.	3	2,0	2,6
Su vadovu bendrauju laisvai, tačiau tik darbo klausimais.	4	6,0	4,4
Su vadovu bendrauju laisvai ir galim pakalbėt su darbu nesusijusiomis temomis.	5	4,0	3,8
Vadovas organizuoja įvairius vakarėlius ar šventes visiems darbuotojams.	6	5,0	4,2

(tikslų respondentų pasiskirstymą žiūrėti 4 priede)

Iš pateiktų duomenų matome, kad pusė teiginių yra žemiau neutralios ribos, todėl respondentai su jais nesutinka. Tai reiškia, kad organizacijų vadovai bendraudami su savo pavaldiniais bendrauja įvairiomis formomis, t. y. jie bendrauja ne tik netiesioginiais būdais, bet ir tiesiogiai akis į akį. Bendraujant nėra laikomasi griežtų formalumo normų.

Lyginant organizacijas pastebima, kad X organizacijos vadovas laisviau bendrauja su antraeiliais vadovais negu Y. Galima daryti prielaidą, kad taip nutinka dėl įmonės darbuotojų skaičiaus. Mažesnėse įmonėse visada yra geresni tarpusavio santykiai negu didesnėse, nes mažesnėse įmonėse vieni kitus geriau pažįsta. Tam įtakos gali turėti ir organizacijos rengiami vakarėliai ir šventės, nes, respondentų duomenimis tai daugiau daro mažos organizacijos vadovai.

Atlygis už darbą.

Analizuojant ketvirtąjį klausimų bloką (žr. 15 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti antraeilių vadovų nuomonę X ir Y organizacijoje apie jų atlygį už darbą.

15 lentelė. Antraeilių vadovų 4 bloko teiginių vidutinė vertė

	Teiginio Nr.	X	Y
Manau, kad man moka pakankamai gerai už mano atliekamą darbą.	1	2,0	1,6
Mane tenkina esamos atlyginimo pakėlimo galimybės	2	1,0	1,0
Aš nesu patenkinta(s) nauda (priedais), gaunama iš savo darbo.	3	5,0	5,0
Atlyginimo pakėlimai būna per retai ir jie per maži.	4	6,0	6,0
Gerai atlikęs(us) darbą, gaunu tinkamą pagyrimą ir rezultatų pripažinimą.	5	3,0	3,4
Mano gaunamas priedų paketas yra pakankamas ir teisingas.	6	2,0	1,8
Mano gaunami priedai prie algos yra tokie patys geri, kaip ir daugumoje kitų kompanijų.	7	4,0	3,6
Šioje įmonėje yra per mažai apdovanojimų (premijų) darbuotojams.	8	5,0	5,4
Tam tikrų priedų mes neturime, bet turėtume juos turėt.	9	6,0	5,6
Jaučiuosi nevertinamas, kai pagalvoju kokią algą man moka.	10	4,0	4,0

(tikslų respondentų pasiskirstymą žiūrėti 4 priede)

Nustačius ketvirtojo bloko vidutinę vertę paaiškėjo, kad visi antraeiliai vadovai nėra patenkinti savo atlygiu už darbą. Organizacijose nėra sudarytos skatinimo programos, kurios paskatintų ir motyvuotų darbuotojus sparčiau ir efektyviau dirbti bei tobulėti. Vadovams palaikyti gerus santykius su darbuotojais nepakanka. Juos reikia ir motyvuoti.

Dėl šios problemos organizacijos patiria didelių nuostolių, nes tik tinkamai motyvuojami darbuotojai sugeba daug geriau siekti užsibrėžtų organizacijos tikslų ir juos įgyvendinti. Pavyzdžiui, vadovai pažymėjo, kad jų pavaldiniai neturi gebėjimų valdyti projektų laiką. Gal jie turi tuos gebėjimus, bet tik nenori daugiau dirbti? Kam dirbti greičiau ir daugiau, jeigu galima dirbti palengva ir vis tiek atlygis nepakis?

Organizacijos antraeilių darbuotojų galimos problemos.

Analizuojant penktąjį klausimų bloką (žr. 16 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti antraeilių vadovų problemas X ir Y organizacijose su kuriomis respondentai susiduria kiekvieną dieną.

16 lentelė. Antraeilių vadovų 5 bloko teiginių vidutinė vertė

	Teiginio Nr.	X	Y
Aš atlieku per daug darbų savo darbe.	1	5,0	4,6
Aš dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta įmonėje.	2	4,0	3,8
Įmonės tikslai man yra nesuprantami.	3	1,0	2,2
Dauguma įmonės taisyklių ir reikalavimų trukdo gerai atlikti darbą.	4	4,0	3,8
Aš turiu dirbti daugiau ir sunkiau dėl savo bendradarbių nekompetencijos	5	5,0	4,6
Mano darbe per daug "popierizmo" (darbo su dokumentais).	6	5,0	4,8
Mano darbe būna per daug barnių ir kivirčių.	7	5,0	5,4
Mano vadovas su manim elgiasi nesąžiningai.	8	3,0	3,2
Nejaučiu, kad mano darbas būtų vertinamas, o kartais jaučiu, kad mano darbas beprasmiškas.	9	3,0	2,8

(tikslų respondentų pasiskirstymą žiūrėti 4 priede)

Iš pateiktų duomenų galima pastebėti, kad respondentai su dauguma teiginių sutinka ir tik keletui nepitaria.

Įvertinus respondentų nuomonę galima teigti, kad antraeiliai vadovai puikiai žino įmonės tikslus ir mano, kad su jais vadovai elgiasi sąžiningai, vertina jų atliekamą darbą.

Didžiausios problemos yra tos, kad antraeiliai vadovai atlieka per daug darbų, o ypač X organizacijoje, nes ten yra tik vienas antraeilis darbuotojas, kuriam tenka didelė dalis visos organizacijos atsakomybės. Taip pat antraeiliai vadovai norėtų daugiau žinoti, kas vyksta pačioje įmonėje ir šiek tiek pakoreguoti organizacijos taisykles ir reikalavimus, kad būtų geriau ir sparčiau atliekamas darbas.

Apibendrinant galima teigti, kad antraeiliai vadovai norėtų labiau prisidėti prie organizacijos vidinės veiklos ir ją gerinti, bet tam trukdo pačios organizacijos taisyklės ir reikalavimai. X organizacijos antraeilis vadovas turi atlikti labai daug darbų, nes lyginant abiejų organizacijų eilinių darbuotojų santykį, tenkantį vienam antraeiliam vadovui, (lyginant su Y organizacija) jis viršija beveik dvigubai, todėl atsiranda didelė tikimybė, kad X organizacijos antraeilis vadovas darys daugiau klaidų ir priims daugiau blogų sprendimų, dėl kurių vėliau gali atsirasti rimtesnių, vien tik dėl to, kad yra per daug apkrautas darbais.

Organizacijos antraeilių darbuotojų galimi privalumai.

Analizuojant šeštąjį klausimų bloką (žr. 17 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti antraeilių vadovų privalumus X ir Y organizacijoje.

17 lentelė. Antraeilių vadovų 6 bloko teiginių vidutinė vertė

	Teiginio Nr.	X	Y
Aš jaučiu pasididžiavimą savo darbu.	1	4,0	4,2
Man patinka veikla, kurią atlieku savo darbe.	2	5,0	4,8
Mano pastangos gerai atlikti darbą retai stabdomos dėl biurokratinių prižasčių.	3	4,0	3,8
Man patinka mano viršininkas ir jo priimami sprendimai.	4	5,0	4,8
Mano vadovas yra kompetentingas atlikti savo darbą.	5	5,0	5,2
Man patinka žmonės su kuriais dirbu.	6	6,0	5,6
Mano darbe yra geras bendravimas ir komunikacija.	7	4,0	4,8
Žmonės čia tobulėja taip greitai, kaip ir kitose kompanijose.	8	4,0	3,6

(tikslų respondentų pasiskirstymą žiūrėti 4 priede)

Išanalizavus lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad respondentai pritaria visiems teiginiams. Galima pastebėti, kad šio bloko duomenų analizė išryškina tas pačias problemas, kurios jau aptartos anksčiau. Atliekant kai kurias užduotis antraeilių vadovų veikla yra pristabdoma dėl biurokratinių prižasčių, dėl kurių įtakos pradeda strigti darni organizacijos veikla.

Pagrindinis pastebimas privalumas, atsispindintis lentelėje yra organizacijos kultūra. Nors ir atsiranda konfliktų ir nesutarimų, tačiau organizacijos darbuotojai sugeba užtikrinti puikią organizacijos kultūrą. Dėl jos antraeiliai vadovai geba pajauti savo darbo malonumą, džiaugiasi atliekama veikla, kuri padeda lengviau įgyvendinti įvairius projektus.

Mokymosi galimybė.

Analizuojant septintąjį klausimų bloką (žr. 18 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti antraeilių vadovų mokymosi galimybes X ir Y organizacijoje.

18 lentelė. Antraeilių vadovų 7 bloko teiginių vidutinė vertė

	Teiginio Nr.	X	Y
Mūsų organizacija finansuoja darbuotojų mokymą ir ugdymą	1	3,0	2,6
Mūsų organizacijoje mokymosi galimybės prieinamos kiekvienam organizacijos darbuotojui	2	3,0	2,8
Mūsų organizacijoje darbuotojams skiriami pinigai ir kiti ištekliai, reikalingi mokytis	3	4,0	4,8
Jei man trūksta žinių ir įgūdžių, mokytis turiu savo lėšomis	4	3,0	3,4

Mūsų organizacijoje nesudaromos sąlygos mokytis	5	3,0	3,8
Mano tiesioginis vadovas nuolat informuoja darbuotojus apie mokymosi galimybes	6	2,0	2,2
Mano tiesioginis vadovas nepritaria mano norui mokytis	7	5,0	5,0
Mano tiesioginiam vadovui nepatinka, kai dėl ugdymo veiklų darbuotojai neateina į darbą	8	5,0	4,8

(tikslų respondentų pasiskirstymą žiūrėti 4 priede)

Iš pateiktų duomenų galima pastebėti, kad respondentai su dauguma teiginių nesutinka ir tik keletui nepritaria.

Įvertinus respondentų nuomonę, galima daryti išvadą, kad nė vienoje organizacijoje nėra sudarytos tinkamos sąlygos kelti savo kvalifikaciją ir tobulėti, nors šiam tikslui yra skiriamas nedidelis organizacijos finansavimas. Organizacijų antraeiliai vadovai dažniausiai mokosi ne iš kvalifikuotų specialistų, bet iš savo ar(ir) kitų kolegų klaidų. Šitokią padėtį gali ištaisyti tik pats organizacijos vadovas. Tam, kad būtų užtikrinama antraeilių vadovų kompetencija, vadovai turi griežtai, laikas nuo laiko siųsti savo pavaldinius į kursus, kelti jų kvalifikaciją ir tobulinti jau esamus įgūdžius. Juo labiau, kad patys vadovai apklausoje nurodė, kad kai kurių žinių pavaldiniai neturi.

Dėl prastų antraeilių vadovų žinių ir kompetencijos stokos įmonės patiria daug daugiau išlaidų negu yra skiriama mokymuisi. Prastas suvokimas apie projektų valdymą įmonėms dažnai kainuoja daug daugiau laiko ir resursų t.y. projekto laikas prailgėja, o sąnaudos išauga.

Antraeilių vadovų apklausos apibendrinimas.

Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad antraeiliai vadovai turi labai daug darbo, kurį atlikti greičiau kartais trukdo tam tikros įmonės taisyklės ir reikalavimai.

Vadovai pasitiki antraeiliais vadovais, todėl jiems suteikia daugiau laisvės, priimant įvairius sprendimus. Dėl geros organizacijų kultūros, antraeiliams vadovams yra sudaromos puikios sąlygos dirbti ir vadovauti, nebijant padarinių. Antraeiliai vadovai nori labiau prisidėti prie įmonės veiklos negu dabar yra su ja susiję. Respondentai nėra patenkinti organizacijų motyvavimo ir atlyginimo klausimais. Antraeiliams vadovams nėra sudarytos tinkamos sąlygos mokytis, bet jas sudarius šiejomis nepasinaudoja.

Lyginant empirinio tyrimo metu gautus duomenis apie antraeilius vadovus su teoriniu modeliu, pastebima, kad organizacijos daromos klaidos yra labiausiai susijusios su valdymo sistema. Išryškėjusios problemos atskleidė, kad ji X ir Y organizacijose nėra tinkama. Norint užtikrinti, kad organizacijos vidus gebėtų kokybiškai vystytis, reikėtų pakeisti valdymo sistemą iš funkcinės į matricinę, sukurti tikslią ir visiem puikiai suprantamą motyvavimo sistemą. Siekiant

tobulinti kompetencijas, organizacijos turi sudaryti sąlygas darbuotojams vyksti įvairias stažuotes, mokymus, konferencijas, seminarus.

Hipotezės tikrinimas.

2 hipotezė – multiprojektinėje aplinkoje dirbantys organizacijų antraeiliai vadovai visiškai supranta, ko iš jų reikalauja vadovas ir kas yra reikalinga įmonei, geba tinkamai perteikti informaciją vadovui ir eiliniams darbuotojams.

Hipotezė pasitvirtino, nes išanalizavus klausimyno rezultatus, galima daryti išvadą, kad multiprojektinėje aplinkoje dirbantys antraeiliai organizacijų vadovai, patirdami įvairiausias kliūtis, vis tiek geba perteikti informaciją vadovui ir eiliniams darbuotojams. Antraeiliai vadovai supranta ko iš jų reikalaujama ir kaip to reikia siekti, kad būtų įgyvendinami įmonės tikslai.

4.1.3. Eilinių darbuotojų perspektyva

Empirinio tyrimo apie eilinius darbuotojus duomenų analizė, padėjo identifikuoti organizacijų problemas, klaidas, trūkumus, atsirandantčius dirbant multiprojektinėje aplinkoje. Klausimynas buvo pateikiamas su atsakymų skale (žr. 3 priedas). Atsakymų skalė buvo prilyginta vertei nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 6 (visiškai sutinku). Ši vertė atspindi pateiktų teiginių/klausimų vidutinę vertę. Skaleje nuo 1 iki 6 vertė 3,5 reiškia neutralią vertę. Kad būtų galima abiejų organizacijų rezultatus įsivaizduoti ir palyginti, buvo sudaryti grafikai (žr. 5 priedą), kuriuose parodomas atsakymų pasiskirstymas, pagal galimų atsakymų variantus procentais.

Sprendimų priėmimas ir jų kontrolė.

Analizuojant pirmąjį klausimų bloką (žr. 19 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti eilinių darbuotojų nuomonę X ir Y organizacijoje apie tai, kaip jie geba ir gali priimti įvairius sprendimus ir kaip tuos sprendimus kontroliuoja jų vadovai.

19 lentelė. Eilinių darbuotojų 1 bloko teiginių vidutinė vertė

	Teiginio Nr.	Vidutinė vertė	
		X	Y
Vadovas pats viską nusprendžia, o man paskiria tik vykdyti jo sprendimus.	1	4,2	4,4
Vadovas klausia mano nuomonės prieš priimdamas kažkokį sprendimą.	2	3,5	2,7
Mes su vadovu diskutuojam ir lygiomis teisėmis priimam sprendimus.	3	3,0	3,2
Vadovas manęs prašo priimti daugumą sprendimų.	4	2,8	3,3
Paskirtos darbo užduotys nebūna pilnai paaiškinamos.	5	3,3	3,3
Savarankiškai priimu visus sprendimus, reikalingus tikslui pasiekti.	6	2,6	2,3

Galiu savarankiškai nuspręsti dėl smulkių dalykų, bet prieš priimdama(s) rimtesnį sprendimą, turiu pasitarti su vadovu.	7	3,9	3,9
Prieš priimdama(s) bet kokį sprendimą, turiu pasitarti su vadovu	8	4,6	4,7
Iš vadovo gaunu užduotį (tikslą) ir pats savo nuožiūra nusprendžiu, kaip tą užduotį įvykdyti.	9	2,8	3,2
Iš vadovo gaunu užduotį (tikslą) ir pasiūlymus ar rekomendacijas, kaip tą užduotį įvykdyti.	10	3,7	4,7
Iš vadovo gaunu užduotį (tikslą) ir griežtus nurodymus, kaip tą užduotį įvykdyti.	11	4,3	4,4
Vadovas paskiria užduotį ir nori sužinoti tik galutinį rezultatą.	12	3,7	3,6
Vadovas paskiria užduotį ir periodiškai patikrina, ar viskas einasi pagal planą.	13	4,8	4,9
Vadovas paskiria užduotį ir nuolat kontroliuoja kaip aš ją atlieku.	14	4,8	4,9

(tikslų respondentų pasiskirstymą žiūrėti 5 priede)

Iš 19 lentelės duomenų matome, kad X ir Y organizacijų eilinių darbuotojų dirbančių multiprojektinėje aplinkoje, nuomonės labai panašios. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos dydis ir darbuotojų skaičius nėra svarbiausias faktorius kalbant apie organizacijos vidų.

Pirmieji teiginiai nurodo organizacijos sprendimų priėmimo lygį. Iš pateiktų duomenų matyti, kad abiejose organizacijose dažniausiai sprendimus priima vadovai, o eiliniai darbuotojai tik paskiriami juos vykdyti. X organizacijoje vadovai savo pavaldinių kompetenciją vertina labiau nei Y organizacijoje, nes X organizacijoje, priimant sprendimus, eilinių darbuotojų nuomonės klausama dažniau.

Abiejose organizacijose vadovų paskirtos užduotys yra paaiškinamos vienodai, t. y. respondentai mano, kad paskirtos užduotys ne visada tinkamai paaiškinamos, bet, atsižvelgus į respondentų išsilavinimą, galima numanyti, kad jiems kai kuriais aspektais reikėtų skirti daugiau dėmesio, aiškinant užduotis negu kitiems darbuotojams.

Kontrolės aspektais eilinių darbuotojų nuomonės taip pat sutampa. Respondentams paskirtos užduotys yra nuolat prižiūrimos ir kontroliuojamos vadovų.

Klaidos, pasiūlymai.

Analizuojant antrąjį klausimų bloką (žr. 20 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti eilinių darbuotojų nuomonę X ir Y organizacijoje apie tai, kaip jie yra vertinami vadovų padarę klaidą, ar yra paisoma jų pasiūlymų.

20 lentelė. Eilinių darbuotojų 2 bloko teiginių vidutinė vertė

	Teiginio Nr.	X	Y
Jeigu padarau klaidą, vadovas jos nevertina, nes pilnai pasitiki mano kompetencija	1	3,3	3,9
Jeigu padarau klaidą, vadovas pamoko, kaip elgtis kitą kartą.	2	5,0	4,9
Jeigu padarau klaidą, vadovas mane kritikuoja, bet nemoko.	3	3,2	3,6
Jeigu padarau klaidą, vadovas pagrasina įvairiomis nuobaudomis ir sankcijomis.	4	2,2	2,3
Už prasižengimus ar prastus darbo rezultatus vadovas skiria įvairias nuobaudas.	5	3,8	3,1
Mano pasiūlymus vadovas priima kaip ypač kompetentingus ir juos realizuoja.	6	3,2	2,8
Mano pasiūlymus vadovas išklauso ir į juos atsižvelgia, priimdamas savo sprendimą.	7	4,8	3,6
Mano pasiūlymus vadovas išklauso, bet jų nepritaiko.	8	3,2	3,1
Mano pasiūlymai vadovui neįdomūs ir jis jų net neklauso.	9	2,7	2,6
Nejaučiu, kad mano darbas būtų vertinamas, o kartais jaučiu, kad mano darbas beprasmis.	10	3,0	3,8

(tikslų respondentų pasiskirstymą žiūrėti 5 priede)

Y organizacijos respondentai mano, kad jų vadovai visiškai pasitiki jų kompetencija ir dėl padarytų klaidų nevertina. Tam prieštarauja kito teiginio atsakymas, nes Y respondentai nėra tvirtai įsitikinę, kad dėl jų kompetencijos vadovas atsižvelgia į jų nuomonę priimdamas įvairius sprendimus. Tačiau X organizacijos eiliniai darbuotojai mano atvirkščiai. Jie mažiau pasitiki savo kompetencija, bet žino, kad jų nuomonė organizacijoje yra svarbi ir jos yra paisoma, priimant įvairius sprendimus.

Susiklosčius įvairioms situacijoms kai eiliniai darbuotojai padaro klaidų, vadovai dažniausiai pamoko savo pavaldinius, kaip reikia išspręsti problemas ir jų nebekartoti. Taip dažniau nutinka X organizacijoje. Susiklosčius tokioms aplinkybėms įtakos turi ir darbuotojų skaičius, nes didesnėje organizacijoje vadovai paprasčiausiai nesugeba taip tinkamai bendrauti su savo pavaldiniais, kaip tai puikiai daro mažų organizacijų vadovai.

Už padarytas klaidas nė vienas vadovas neskiria nuobaudų ir sankcijų, bet už prasižengimus ir prastus darbo rezultatus yra linkęs bausti. Taip labiau būdinga X organizacijos vadovui. Iš šio teiginio galime suprasti, kad X organizacijose eiliniai darbuotojai prasižengia dažniau ir nesugeba parodyti gerų darbo rezultatų. Tam įtakos gali turėti X organizacijos geresnė kontrolė ir tam tikra eilinių darbuotojų kompetencijos stoka.

Y organizacijos darbuotojai mano, kad jų darbas nėra tinkamai vertinamas, o X organizacijos respondentai šiam teiginiui nepitaria. Respondentai mano, kad jų darbą vadovai mato ir sugeba tinkamai įvertinti. Tam įtakos gali turėti organizacijų vadovų ir paprastų darbuotojų tarpusavio santykiai. Dėl šios problemos neišsprendimo organizacijos gali patirti didelių nuostolių, nes jeigu

darbuotojas mano, kad jo darbas nevertinamas, jis gali pradėti nesistengti dėl organizacijos taip, kaip tai darys tas kuris jaučiasi vertinamu.

Bendravimas su vadovu .

Analizuojant trečiąjį klausimų bloką (žr. 21 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti eilinių darbuotojų nuomonę kaip respondentai bendrauja su vadovais X ir Y organizacijoje.

21 lentelė. Eilinių darbuotojų 3 bloko teiginių vidutinė vertė

	Teiginio Nr.	X	Y
Mano vadovas skiria per mažai dėmesio santykiams su pavaldiniais	1	2,4	2,7
Su vadovu bendrauju tik el.paštu, telefonu ir kitais netiesioginiais būdais.	2	2,4	2,7
Su vadovu bendrauju pagal griežtas formalumo normas.	3	3,6	4,1
Su vadovu bendrauju laisvai, tačiau tik darbo klausimais.	4	4,3	4,7
Su vadovu bendrauju laisvai ir galima pakalbėti su darbu nesusijusiomis temomis.	5	4,6	3,6
Vadovas organizuoja įvairius vakarėlius ar šventes visiems darbuotojams.	6	5,0	4,1

(tikslų respondentų pasiskirstymą žiūrėti 5 priede)

Iš gautų duomenų matyti, kad, eilinių darbuotojų nuomone, vadovai pavaldiniams skiria pakankamai dėmesio, tik X organizacijos respondentai to dėmesio sulaukia daugiau, nei Y organizacijos respondentai. X ir Y organizacijose bendravimas tarp pavaldinių ir vadovų dažniausiai būna akis į akį, tik, kaip matyti iš antrojo teiginio, Y respondentams suvadovais tenka bendrauti dažniau netiesioginiais būdais nei tai daro X organizacijos eiliniai darbuotojai.

Iš lentelės duomenų pastebima, kad Y organizacijoje su vadovais bendraujama formaliau ir stengiamasi laikytis formalumo normų, ko negalima teigti apie X organizaciją.

X organizacijoje pavaldiniai su vadovais palaiko geresnius santykius, nei tai daro Y vadovai. X respondentai laisviau bendrauja su vadovais ir teigia, kad su vadovais gali pakalbėti ir su darbu nesusijusiomis temomis. Tam įtakos turi vadovų organizuojami įvairūs vakarėliai ir šventės. Iš duomenų matome, kad organizacijos vidinė kultūra ir bendravimas yra daug geresnis ten, kur rengiami tokio pobūdžio susitikimai. Apibendrinant galima teigti, kad kai vadovas yra laikomas draugu, o ne komanduoju, organizacijos vidinė veikla tampa daug sklandesnė.

Atlygis už darbą, paaukštinimo galimybė.

Analizuojant ketvirtąjį klausimų bloką (žr. 21 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti eilinių darbuotojų nuomonę apie jų atlygį už darbą ir kokios yra paaukštinimo galimybės X ir Y organizacijoje.

22 lentelė. Eilinių darbuotojų 4 bloko teiginių vidutinė vertė

	Teiginio Nr.	X	Y
Manau, kad man moka pakankamai gerai už mano atliekamą darbą.	1	1,6	1,4
Mane tenkina esamos paaukštinimo galimybės.	2	2,2	1,7
Mane tenkina esamos atlyginimo pakėlimo galimybės	3	1,8	1,7
Mano darbe yra tikrai per mažai galimybių būti paaukštintam.	4	5,8	5,3
Aš nesu patenkinta(s) nauda (priedais), gaunama iš savo darbo.	5	5,8	5,3
Atlyginimo pakėlimai būna per retai ir jie per maži.	6	5,9	5,8
Gerai atlikęs(us) darbą, gaunu tinkamą pagyrimą ir rezultatų pripažinimą.	7	3,2	3,5
Mano darbe visi gerai dirbantys turi daug šansų pakilti pareigose.	8	2,2	1,7
Mano gaunamas priedų paketas yra pakankamas ir teisingas.	9	2,0	1,5
Mano gaunami priedai prie algos yra tokie patys geri, kaip ir daugumoje kitų kompanijų.	10	2,3	2,6
Šioje įmonėje yra per mažai apdovanojimų (premijų) darbuotojams.	11	5,7	5,7
Tam tikrų priedų mes neturime, bet turėtume juos turėt.	12	5,9	5,3
Jaučiuosi nevertinamas, kai pagalvoju kokią algą man moka.	13	3,9	3,7

(tikslų respondentų pasiskirstymą žiūrėti 5 priede)

Iš ketvirtojo bloko vidutinės vertės duomenų pastebima, kad nė vienos organizacijos eiliniai darbuotojai nėra patenkinti esamais atlyginimais ir jiems sudarytomis sąlygomis būti paaukštintiems pareigose. Todėl dauguma respondentų jaučiasi nevertinami, kai pagalvoja kokią algą jiems moka vadovai. Ši problema yra labai svarbi abiems organizacijoms.

Dėl šios problemos neišsprendimo įmonė gali patirti didelių nuostolių daugeliu atvejų. Tinkamai nemotyvuojami darbuotojai nesugeba ir nenori efektyviai dirbti organizacijos labui. Esant darbuotojų motyvacijos spragoms, organizacijos patiria tokius nuostolius: pailgėja projekto įgyvendinimo laikas, padidėja projekto sąnaudos, atsiranda vidinių konfliktų, kurie blogina informacijos perteikimo laiką ir kokybę. Tik tinkamai motyvuojama komanda gali pasiekti aukštų rezultatų, tenkinančių organizacijos veiklą.

Organizacijos eilinių darbuotojų galimos problemos.

Analizuojant penktąjį klausimų bloką (žr. 22 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti eilinių darbuotojų problemas, su kuriomis respondentai susiduria kiekvieną dieną X ir Y organizacijose.

23 lentelė. Eilinių darbuotojų 5 bloko teiginių vidutinė vertė

	Teiginio Nr.	X	Y
Aš atlieku per daug darbų savo darbe.	1	3,6	3,3
Aš dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta įmonėje.	2	3,9	4,0
Įmonės tikslai man yra nesuprantami.	3	1,9	2,3
Dauguma įmonės taisyklių ir reikalavimų trukdo gerai atlikti darbą.	4	1,8	1,7
Aš turiu dirbti daugiau ir sunkiau dėl savo bendradarbių nekompetencijos	5	3,2	3,2
Mano darbe per daug "popierizmo" (darbo su dokumentais).	6	1,8	1,3
Mano darbe būna per daug barnių ir kivirčių.	7	4,6	4,7
Mano vadovas su manim elgiasi nesąžiningai.	8	2,8	2,4
Nejaučiu, kad mano darbas būtų vertinamas, o kartais jaučiu, kad mano darbas beprasmiškas.	9	3,0	4,1

(tikslų respondentų pasiskirstymą žiūrėti 5 priede)

Išsiaiškinus eilinių darbuotojų galimas problemas paaiškėjo, kad respondentai nesiskundžia dėl atliekamo darbo kiekio. Šioje vietoje, kaip ir buvo minėta, išryškėja motyvacijos problemos. Respondentai pradeda naudotis susiklosčiusia padėtimi ir nenori „pervargti darbe“.

Darbuotojai ne visada supranta, kas vyksta organizacijoje, o ypač Y organizacijoje, tam įtakos gali turėti ir organizacijos dydis. Taip pat abiejose organizacijose darbuotojai turi problemų dėl emocinio stabilumo. Abiejų organizacijų respondentai nurodė, kad jų darbe būna daug barnių ir kivirčių.

Šias problemas gali išspręsti tik patys vadovai peržiūrėdami savo vidinės organizacijos veiklą.

Organizacijos eilinių darbuotojų galimi privalumai.

Analizuojant šeštąjį klausimų bloką (žr. 23 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti eilinių darbuotojų privalumus X ir Y organizacijoje.

24 lentelė. Eilinių darbuotojų 6 bloko teiginių vidutinė vertė

	Teiginio Nr.	X	Y
Aš jaučiu pasididžiavimą savo darbu.	1	3,3	3,0
Man patinka veikla, kurią atlieku savo darbe.	2	3,9	3,9
Mano pastangos gerai atlikti darbą retai stabdomos dėl biurokratinių priežasčių.	3	5,0	5,7
Man patinka mano viršininkas ir jo priimami sprendimai.	4	4,9	4,7

Mano vadovas yra kompetentingas atlikti savo darbą.	5	5,0	5,2
Man patinka žmonės su kuriais dirbu.	6	5,1	5,2
Mano darbe yra geras bendravimas ir komunikacija.	7	4,7	4,2
Žmonės čia tobulėja taip greitai, kaip ir kitose kompanijose.	8	3,5	3,3

(tikslų respondentų pasiskirstymą žiūrėti 5 priede)

Išanalizavus organizacijų eilinių darbuotojų privalumus, galima daryti išvadą, kad apklausti respondentai turi daug privalumų ir tik vieną trūkumą, kuris kenkia organizacijai.

Eiliniai darbuotojai yra patenkinti savo atliekama veikla organizacijoje, jų pastangos yra mažai stabdomos dėl biuro krattinių priežasčių. Respondentai yra patenkinti savo vadovais, pasitiki jų kompetencija, mano, kad jų darbe vyrauja geras bendravimas.

Dėl darbuotojų pasitenkinimo galima suprasti, kad organizacijose vidinė kultūra yra labai gerai išvystyta, tačiau organizacijoms yra kur tobulėti, o ypač Y organizacijoje. Sprendžiant iš eilinių darbuotojų atsakymų apie vadovus, galima suprasti, kad respondentai vadovą laiko savo lyderiu, autoritetu ir tvirtai jį pasitiki bei neabejoja jo kompetencija.

Taip pat, analizuojant lentelėje pateiktus duomenis, išryškėjo ir vienas neigiamas aspektas. Eiliniai darbuotojai, dirbantys Y organizacijoje mano, kad nesugeba taip tobulėti, kaip geba tobulėti jų konkurentai.

Mokymosi galimybė.

Analizuojant septintąjį klausimų bloką (žr. 24 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti eilinių darbuotojų mokymosi galimybes X ir Y organizacijoje.

25 lentelė. Eilinių darbuotojų 7 bloko teiginių vidutinė vertė

	Teiginio Nr.	X	Y
Mūsų organizacija finansuoja darbuotojų mokymą ir ugdymą	1	3,6	3,4
Mūsų organizacijoje mokymosi galimybės prieinamos kiekvienam organizacijos darbuotojui	2	2,7	2,1
Mūsų organizacijoje darbuotojams skiriami pinigai ir kiti ištekliai, reikalingi mokytis	3	3,6	3,4
Jei man trūksta žinių ir įgūdžių, mokytis turiu savo lėšomis	4	2,0	1,7
Mūsų organizacijoje nesudaromos sąlygos mokytis	5	3,1	3,4
Mano tiesioginis vadovas nuolat informuoja darbuotojus apie mokymosi galimybes	6	2,2	2,0
Mano tiesioginis vadovas nepitaria mano norui mokytis	7	3,0	2,8
Mano tiesioginiam vadovui nepatinka, kai dėl ugdymo veiklų darbuotojai neateina į darbą	8	4,0	3,6

(tikslų respondentų pasiskirstymą žiūrėti 5 priede)

Iš pateiktų duomenų galima pastebėti, kad respondentai su dauguma teiginių nesutinka ir tik keletui nepitaria.

Įvertinus respondentų nuomonę, galima daryti išvadą, kad nė vienoje organizacijoje nėra sudarytos tinkamos sąlygos kelti savo kvalifikaciją bei tobulėti, nors ir yra skiriamas nedidelis organizacijos finansavimas. Eiliniai darbuotojai dažniausiai mokosi ne iš kvalifikuotų specialistų, bet iš kitų kolegų klaidų. Šitokią padėtį gali ištaisyti tik pats organizacijos vadovas. Tam, kad būtų užtikrinama eilinių darbuotojų kompetencija, vadovai turi griežtai, laikas nuo laiko, siųsti savo pavaldinius į kursus, kelti jų kvalifikaciją bei tobulinti jau esamus įgūdžius, juo labiau žinant, darbuotojų profesinį išsilavinimą. Nors eiliniai darbuotojai geba atlikti jiems paskirtus fizinius darbus, tačiau nesugeba atlikti sudėtingesnių darbų kuriuos prieš darant reikia gerai apgalvoti ir(ar) užpildyti tam veiksmui skirtus dokumentus.

Dėl eilinių darbuotojų kompetencijos stokos įmonės patiria daug daugiau išlaidų, negu yra skiriama mokymuisi. Prastas suvokimas apie projektų valdymą dažnai įmonėms kainuoja daug daugiau laiko ir resursų, t. y. projekto laikas prailgėja, o sąnaudos išauga.

Rezultatų apibendrinimas.

Iš respondentų atsakymų galima suprasti, kad eiliniai darbuotojai yra patenkinti savo darbo sąlygomis. Jie geba susitvarkyti su paskirtomis užduotimis, laisvai bendrauti su vadovais, juos vertina kaip autoritetus.

Pagrindinė abiejų organizacijų problema yra ta, kad nesugebama tinkamai motyvuoti eilinių darbuotojų. Vadovai nėra sukūrę ir išvystę motyvavimo sistemos, todėl organizacijų atliekamos veiklos nėra tinkamai ir perspektyviai atliekamos. Dauguma respondentų turi tik profesinį išsilavinimą, neturi motyvacijos tobulėti, vadovai šio jų požiūrio taip pat nesureikšmina. Dėl šių problemų organizacijos nesugeba numatytu laiku įgyvendinti projektų, projektų sąnaudos išauga, pasidaro sunku užtikrinti projekto kokybę.

Lyginant empirinio tyrimo apie eilinius darbuotojus rezultatus su teoriniu modeliu, pastebima, kad organizacijos eilinių darbuotojų daromos klaidos yra labiausiai susijusios su motyvacija ir kompetencijos stoka. Norint užtikrinti, kad organizacija kokybiškai vystytųsi, reikėtų pakeisti visiškai neveikiančią motyvacinę sistemą į kokybiškesnę, kuri leistų darbuotojams pakelti savo moralinę vertę. Sukurti pastovią mokymų(si) sistemą.

Hipotezės tikrinimas.

3 hipotezė – multiprojektinėje aplinkoje dirbantys eiliniai darbuotojai yra tinkamai motyvuojami ir įvertinami.

Hipotezė nepasitvirtino. Darbuotojai, dirbantys multiprojektinėje aplinkoje, ne tik, nėra tinkamai motyvuojami ir įvertinami, bet ir nenori tobulinti kvalifikacijos. Tai pat nėra suteikiamos tam reikalingos sąlygos.

4.1.4. Įmonės dydžio perspektyva

X organizacija

Išnagrinėjus X organizacijos empirinio tyrimo duomenimis, pastebima, kad organizacijos vadovas prastai vysto organizacijos vidų. X vadovo sukurtos vidinės funkcijos prastai atlieka savo funkciją, taip trukdydamos įmonei greičiau ir efektyviau plėstis ir tobulėti. Organizacijos darbuotojai nurodė, kad nors darbų organizavimo metodika turi trūkumų, bet vis tiek veikia, nes vadovo norimi rezultatai yra pasiekiami. Didžiausios X organizacijos kliūtys ir problemos yra susijusios su darbuotojų ir antraeilių vadovų motyvavimu ir jų kompetencijos tobulinimu. Vadovo pasirinktos priemonės ne tik, netenkina darbuotojų, bet ir nepadeda efektyviai spręsti esamų problemų.

X organizacijos vadovas turi susidaręs ir įtvirtinęs, šiuo metu, neefektyvius procesus su kuriais toliau yra dirbama. Kitaip tariant, X vadovas savo organizacijoje yra užkonservavęs savo veiklą, kuri ankščiau gal ir galėjo veikti, tačiau vykstant įvairioms reformoms įvairiose srityse ši sistema tampa rimtu kliuviniu. Dėl šios priežasties organizacijoje atsirado atotrūkis tarp aktualių veiklos procesų, vykstančių visuomenėje, ir procesų, vykstančių organizacijos viduje. X organizacijos vadovas turėtų sugebėti tai valdyti ir pastoviai kontroliuoti įmonę, kad taip nenutiktų.

X organizacijos vadovas yra sukūręs visiškai netinkamą mokymo programą. Vadovas puikiai žino, kad jo pavaldiniai neturi tam tikrų žinių, reikalingų dirbti su projektais, tačiau šios situacijos neskuba taisyti. Iš respondentų atsakymų sužinota, kad organizacijoje nėra sudarytos tinkamos galimybės tobulėti, mokytis. Dažniausiai darbuotojai mokosi vieni iš kitų ir iš savo klaidų. Organizacijoje nesudarytos tinkamos sąlygos iš kvalifikuotų specialistų, tobulinti savo kvalifikaciją įvairiuose seminaruose, konferencijose. Dažnu atveju, norint respondentams tobulinti savo kvalifikaciją, už mokslus reikia susimokėti iš savo lėšų.

Apibendrinus duomenis, buvo surasta dar viena problema – nenoras mokytis. Įmonės vadovas kartais siunčia savo pavaldinius tobulinti savo įgūdžius už įmonės lėšas, tačiau tuo naudojasi nevisi. Ši situacija rodo, kad organizacijos vadovas nesugeba tinkamai motyvuoti savo pavaldinių, o esanti sistema visiškai neveikia. Dažniausiai taip nutinka, įmonės vadovui neįvertinus būtinų reikšmių dėl pačių darbuotojų, jų esamos motyvacijos. Nors, respondentų teigimu organizacijoje vyrauja gera atmosfera, bet atsiranda konfliktų, greičiausiai, dėl kompetencijos stokos, kurie trukdo bendrauti ir tinkamai perteikti informaciją. Tai ne tik trukdo panaudoti tam tikras senas žinias, bet ir suteikti ir įtvirtinti naujas.

X organizacijose vadovas puikiai žino, kaip reikia valdyti darbuotojus, kada suteikti daugiau laisvės, o kada labiau kontroliuoti, nes valdymo struktūra paveikia darbuotojų ir vadovų santykį. X organizacijoje ši struktūra yra gera, nes iš analizuotų duomenų buvo matyti, kad darbuotojai su vadovais palaiko glaudžius santykius ir gali bendrauti ne tik su darbu susijusiomis temomis. Vadovas pavaldiniams tampa draugu, o ne priešu. Tam įtakos galėjo turėti ir organizacijos dydis. X organizacija yra maža, todėl ir santykiai joje yra glaudesni negu didelėje įmonėje.

Daugumos X organizacijos darbuotojų išsilavinimas yra profesinis. Vadovas mano, kad jie turi profesinių žinių spragų, tam tikrose srityse, susijusios su projektų valdymu. Bet galima daryti prielaidą, kad vadovas vis tiek akylai pasitiki savo darbuotojais ir savo valdymo įgūdžiais. Priešingu atveju, dėl nepakankamai efektyviai naudojamų žmogiškųjų išteklių X organizacija ateityje gali patirti finansinių ir materialinių sunkumų, nes organizacijos darbuotojai yra didžiausias išteklius, nuo kurių kvalifikacijos ir kompetencijos priklauso kuriamų paslaugų kokybė ir pati organizacijos veikla.

X vadovas pirmiausia turėtų išspręsti problemas susijusias su motyvacinė sistema. Dėl šios priežasties organizacija jau dabar patiria nuostolius. Turėtų būti sukurta efektyvi motyvavimo sistema, ne tik žodinė, bet ir materialinė, kad darbuotojams atsirastų didesnis stimulas dirbti. Su šios problemos išsprendimu turėtų pagerėti ir darbuotojų požiūris į savo kvalifikacijos kėlimą, nes su tinkamomis žiniomis ir įgūdžiais darbuotojams atsiras galimybė gauti didesnę atlygį už savo atliktą darbą.

Visas šias problemas privaloma ištaisyti, nes kitaip įmonė negalės efektyviai dirbti ir bus priversta bankrutuoti. Išsprendus šias problemas, įmonė turės puikias galimybes plėstis ir pelnytai užkariauti vis didesnę rinkos dalį.

Y organizacija

Išnagrinėjus empirinį tyrimą, atliktą, Y organizacijoje, buvo pastebėta, kad organizacija turi sistemingą valdymo kontrolę, kuri tinkamai reguliuoja ir kontroliuoja organizacijos veiklą. Taip pat išryškėjo ir keletas trūkumų – darbuotojų motyvavimo, kompetencijos didinimo ir organizacijos kultūros klausimais. Šioms problemoms įtakos galėjo turėti išoriniai apribojimai, nepalankus laikas įgyvendinti organizacijos reformas, išteklių trūkumas ar netinkamas jų derinys, komunikacijos problemos ar net darbuotojų numatytas pasipriešinimas strateginiam procesui.

Šioje organizacijoje tam didelės įtakos turėjo vadovas. Dėl vadovo susikoncentravimo į verslo plėtrą, menkai rūpinamasi darbuotojų kompetencija, bei jų tobulinimu. Daugiau dėmesio skiria projektų paieškai, o ne jų priežiūrai.

Y organizacijos vadovas yra sukūręs netinkamą mokymo programą. Vadovas puikiai žino, kad jo pavaldiniai neturi tam tikrų žinių, dirbant su projektais, tačiau šios situacijos neskuba taisyti.

Iš respondentų atsakymų paaiškėjo, kad organizacijoje nėra sudarytos tinkamos sąlygos tobulėti, mokytis. Dažniausiai darbuotojai mokosi vieni iš kitų ir iš savo klaidų.

Tačiau, išanalizavus empirinio tyrimo duomenis pastebėta, kad darbuotojai esamam tobulinimo procesui priešinasi. Y įmonės vadovas kartais pasiūlo savo pavaldiniams tobulinti savo įgūdžius už įmonės lėšas, tačiau tuo naudojasi maža dalis darbuotojų. Iš šios situacijos galima suprasti, kad organizacijos vadovas nesugeba tinkamai motyvuoti savo pavaldinių, o esanti sistema visiškai neveikia.

Iš Y organizacijos respondentų pateiktų duomenų galima daryti išvadą, kad organizacijoje atmosfera dažniausiai būna tik oficiali. Kartais įmonėje pasitaiko barnių ir kivirčių. Greičiausiai taip nutinka dėl kompetencijos stokos ir vadovo užimtumo. Kaip jau buvo minėta, Y organizacijos vadovas daugiau laiko skiria įmonės išoriniams veiksniams, o ne jos vidui, todėl nukenčia organizacijos kultūra. Tam įtakos gali turėti ir antraeiliai vadovai ar net valdymo struktūra, nes vadovais nepalaiko glaudžių santykių ir dažniausiai bendrauja tik su darbu susijusiomis temomis. Prie šio faktoriaus prisideda ir įmonės dydis. Dažnai didelėse įmonėse yra sunku palaikyti glaudžius tarpusavio santykius dėl didelio kiekio žmonių.

Y organizacijos vadovas turėtų skirti daugiau dėmesio problemoms susijusioms su motyvacinė sistema. Organizacijos motyvacinė sistema visai neveikia. Dėl šios priežasties organizacija jau dabar patiria nuostolius. Turėtų būti sukurta efektyvi motyvavimo sistema, ne tik žodinė, bet ir materialinė, kad darbuotojams atsirastų didesnis stimulas dirbti. Su šios problemos išsprendimu turėtų pagerėti ir darbuotojų požiūris į kvalifikacijos kėlimą, nes turint pakankamai reikalingų žinių ir įgūdžių, darbuotojams atsirastų galimybė geriau atlikti jiems pavestus darbus ir už tai gauti didesnę atlygį.

Visas šias problemas privaloma ištaisyti, nes kitaip įmonė negalės efektyviai dirbti, prastės projektų kokybė, sumažės užsakymų, organizacija nustos vystytis. Dėl suprastėjusių darbo rezultatų, įmonė nesugebės konkuruoti su konkurentais, bus priversta mažinti darbuotojų skaičių arba bankrotuoti. Išsprendus šias problemas, įmonė turės puikias galimybes plėstis ir pelnytai užkariauti vis didesnę rinkos dalį.

4.2. Organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje teorinio modelio ir empirinio tyrimo rezultatų suderinamumas

Apibendrinant organizacijų vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje teorinio modelio aspektus ir empirinio tyrimo rezultatų suderinamumą, galima teigti, kad organizacijos daugeliu teorinių aspektų, aprašytų magistriniame darbe, nesinaudoja arba jų nepritaiko. O tuos, kuriuos pritaiko, neefektyviai integruoja į pačią organizaciją.

Organizacijose yra tinkamai išvystytos valdymo kontrolės sistemos, kurios geba reguliuoti ir kontroliuoti organizacijos resursus ir išteklius. Tačiau nesirūpindamos darbuotojų motyvacija ir kvalifikacija, organizacijos pradės naudoti daugiau išteklių, negu jų iš tikrųjų reikėtų.

Organizacijų esamos strategijos realizuojamos iš dalies. Tam įtakos gali turėti išoriniai apribojimai, nepalankus laikas, išteklių trūkumas ar jų netinkamas derinys. Prie strategijos įgyvendinimo kliuvinio prisijungia ir darbuotojų pasipriešinimas numatytai strategijai. Organizacijose dauguma darbuotojų yra žemos kvalifikacijos ir didžioji dalis nenori jos tobulinti.

Prie organizacijos plėtrą stabdančių veiksnių galima priskirti ir nestabilias darbo sąlygas. Jos labiau pasireiškia mažesnėse organizacijose, nes daugumos organizacijų vadovai, kaip minėta teorijoje, vietoj pastangų siekti permainų ir derinti vidaus bei išorės aplinkas, pirmenybę teikia darbo intensyvinimui ir tam tikslui skiria dideles investicijas.

Iš empirinio tyrimo duomenų matyti, kad organizacijų vadovai turi pakankamai reikalingų žinių ir kompetencijos, dirbti multiprojektinėje aplinkoje, tačiau daro klaidas vadybos srityse. Organizacijų vadovai daugiausia dėmesio skiria verslui plėsti ir menkai rūpinasi darbuotojų kompetencija bei jos tobulinimu.

Kitas svarbus kriterijus vystant organizacijų vidų, yra komandos. Iš empirinio tyrimo duomenų pastebima, kad organizacijų vadovai geba pasirinkti komandos narius ir su jais efektyviai dirbti. Vadovai geba skirti pakankamai dėmesio žmogiškajam faktoriui ir taip užtikrinti komandos veiklos efektyvumą.

Empirinio tyrimo duomenys rodo, kad organizacijų vadovai geba užtikrinti sklandžią vidinę kultūrą, bet kartais pasitaiko ir konfliktų. Svarstant bet kokią problemą, grupės nuomonės retai kada būna vieningos. Šis faktorius parodo, kad organizacijų komandos puikiai funkcionuoja, nes galimybė įvertinti įvairius požiūrius ir nuomones yra viena iš grupinio darbo pranašumų. Tačiau, kai požiūrių skirtumas ypač didelis, visus patenkinantis kompromisinis sprendimas tikrai nebus geriausias sprendimas, įgyvendinant multiprojektus.

Apibendrinant galima teigti, kad didžiausios kliūtys ir klaidos, lyginant empirinio tyrimo duomenis su teoriniu modeliu, atsiranda dėl nepakankamų vadovo ir jo komandos žinių bei kompetencijos stokos, dėl kurių gali atsirasti tokios problemos, kaip išteklių bei komandos įsipareigojimų trūkumas, kompetencijos stoka, komandos narių nesupratimas konkrečių savo veiksmų, kuriuos gali lemti atsakomybės stygius, vadovo nemokėjimas valdyti informacijos srautų, orientuotų į projektus ir pačią organizaciją. Taip pat reikėtų keisti valdymo struktūrą, nes abiejose organizacijose vyrauja funkcinė struktūra. Šis metodas nėra labai efektyvus, vykdamas sudėtingus projektus. Funkcinis struktūros metodas dažnai yra kritiškai vertinamas dėl darbuotojų pripažinimo, įvertinimo ir atlygio už projektų veiklos įgyvendinimą. Taip pat tokiose funkcinėse

organizacijose nėra gerai išvystyta darbuotojų atsakomybė už bet kokias projekto valdymo ir įgyvendinimo užduotis. Visa tai puikiai atsispindi empiriniame tyrime.

Galima teigti, kad pagrindinė hipotezė pasitvirtino, nes multiprojektinės organizacijos gali būti sėkmingai vystomos tik įgalinus jos dedamųjų – pagrindinio vadovo, antraeilių vadovų ir eilinių darbuotojų – sąveiką ir integralumą.

IŠVADOS

1. Išanalizavus organizacijos vystymo multiprojektinėje aplinkoje problematikos ypatumus, buvo pastebėta, kad:
 - Multiprojektinės organizacijos dažnai neturi pilnavertiškai išvystytų vidinių funkcijų. Tokių organizacijų vadovams derėtų skirti daugiau dėmesio motyvacinei sistemai, organizavimo metodikai, sistemingai valdymo kontrolei, kuri reguliuotų organizacijos rezultatus bei išteklius.
 - Dažnai organizacijos vykdoma vidinė veikla nesikeičia nuo organizacijos gyvavimo pradžios, kuri ilgainiui tampa vystymosi kliuviniu. Dėl šios priežasties organizacijose atsiranda atotrūkis tarp aktualių veiklos procesų ir procesų vykstančių organizacijos viduje, kuriuos turi palaikyti ir aprūpinti organizacija.
 - Problema tampa nepakankama vadybinė kompetencija ir žinių spragos, o daugiausia dėmesio skiriantys verslui plėtoti vadovai nevisada deramai rūpinasi darbuotojų kompetencija bei jos tobulinimu.
 - Dažnai organizacijos darbuotojai neprisideda prie įmonės vystymo, o kartais jai ir kenkia, kai grupėje vyrauja pernelyg nesuderinami požiūriai ar kai grupėje egzistuoja vadinamasis grupinio mąstymo reiškinys.
2. Organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje teoriniai aspektai pasižymi šiais bruožais:
 - Organizacijos, veikiančios multiprojektinėje aplinkoje, vidinis vystymas įmanomas tik tikslingų žmogiškojo veiksnio pastangų dėka. T.y., gebėjimas paveikti žmogų, darant įtaką per projektų valdymo funkcijas, vykstant dirbtiniams ar žmogaus inicijuotiems ir vykdomiems procesams.
 - Kad organizacija galėtų vystytis atitinkamai su jos vizija ir misija, pirmiausiai turėtų būti tinkamai suformuota organizacinė valdymo struktūra, įgalinanti greitai ir lanksčiai reaguoti į organizacijos ar projektų pokyčius, prisitaikanti atlikti korektūras. Dirbant multiprojektinėje aplinkoje organizacijoms tinkamiausia yra projektinė valdymo struktūra.
 - Siekiant vystyti organizacijas, vadovams būtina daryti tokius valdymo sprendimus, kurie teiktų naudos ne tik pačiai organizacijai ir jos vadovui, bet ir tenkintų likusius organizacijos narius.
 - Siekiant sukurti palankias sąlygas organizacijoms vystytis multiprojektinėje aplinkoje, reikia koreguoti ir/ar vystyti turimus organizacijų sisteminius modelius.

Jie turėtų padėti subalansuoti darbuotojų darbo laisvę ir autonomiškumą, komandinį darbą ir vidinę kontrolę, užtikrinti stiprią vidinę kultūrą.

3. Sudaryta multiprojektinės organizacijos vidinio vystymo tyrimo metodika pasižymi sekančiais bruožais:

- Empirinis tyrimas apima mažas ir vidutines įmones, kurių sėkminga plėtra yra vienas svarbiausių besivystančios ekonomikos variklių.
- Empirinis tyrimas atliktas remiantis kiekybiniais tyrimo metodais, tačiau gauti rezultatai buvo sugretinti su sudarytu teoriniu organizacijų vystymo multiprojektinėje aplinkoje modeliu besiremiant kokybiniais duomenų analizės metodais.
- Tyrime siekta identifikuoti organizacijų vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje elementus, palyginant juos skirtinguose organizacijų lygmenyse. Taip pat sudaryta metodika leido nustatyti, kad multiprojektinė organizacija gali būti sėkmingai vystoma tik įgalinus jos dedamųjų – pagrindinio vadovo, antraeilių vadovų ir eilinių darbuotojų – sąveiką ir integralumą.

4. Tyrimo rezultatai leido įvertinti organizacijos vidinį vystymą multiprojektinėje aplinkoje, buvo nustatytos organizacijų sąlygos vystyti darbuotojų, vadovų, antraeilių vadovų žinioms, jų kompetencijai ir pačiai organizacijos kultūrai. Esminiai tyrimo rezultatai:

- Pagrindinės problemos vystant multiprojektinės organizacijos vidinę aplinką yra siejamos su neefektyvia darbuotojų kontrole, prastu darbuotojų motyvavimu ir eilinių darbuotojų perkeliamosios kompetencijos stoka.
- Gauti rezultatai didžia dalimi atitinka organizacijos vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje teorinį modelį ir kitų mokslininkų apibrėžtus teorinius sprendimus. Dalinis neatitikimas tarp teorinių ir empirinių rezultatų aiškintinas organizacijų nesugebėjimu efektyviai pritaikyti teorines žinias organizacijose. Lyginant teorines žinias su empirinio tyrimo rezultatais, galima konstatuoti, kad organizacijos, veikiančios multiprojektinėje aplinkoje, pasižymi nepakankamu vidinio vystymo kryptingumu.
- Norint panaikinti esamas spragas reikėtų visus organizacijų darbuotojus, laikas nuo laiko, nukreipti tobulinti esamų kompetencijų, t.y. vykti į įvairius mokymus, stažuotes, komandiruotes, seminarus, konferencijas ar paskaitas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Stulgienė, A. (2011). Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai. *Economics and Management*, 16.
2. Čiutienė, R., Meilienė, E., Šimkūnaitė, I. (2009). Žmogiškasis veiksnys siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai.
3. Čiutienė, R., Neverauskas, B., Venclauskas, S. (2007). Žmonių išteklių valdymo problemos projektinėse organizacijose: Projekto komandos formavimas. [12-osios] Tarptautinės Mokslinės Konferencijos Pranešimų Medžiaga [Elektroninis Išteklius], 556-562
4. <http://demo.vma.emokykla.lt/mod/page/view.php?id=678>
5. https://www.mruni.eu/upload/iblock/e9d/9_a.kaziliunas.pdf naudot 1,2
6. https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/VA_pagrindai_kompetenc.pdf
7. Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2005). Darbas grupėse: Vadovėlis. Kaunas: Technologija. p. 55-60
8. Raižienė, S., Endriulaitienė, A. (2008). Efektyvus komandų formavimas: Principai, metodai, įgūdžiai: Metodinė priemonė. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. p.17-27;93
9. Čiarnienė, R., Neverauskas, B., Vienažindienė, M., Bartkus, E. V., Čiutienė, R., Kindsfaterienė, K., ... Žekevičienė, A. (2011). Organizacijų vadybos pagrindai: Vadovėlis. Kaunas: Technologija p. 82; 110-111; 128-135
10. Gimžauskienė, E. (2007). Organizacijų veiklos vertinimo sistemos mokslo monografija. Kaunas: Technologija.
11. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002). Personalo valdymas : Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija. p. 10-13; 35-41; 179-185
12. Gražulis, V. (2008). Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti? : Mokomasis leidinys. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. p. 55-58; 81-87
13. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas: Vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
14. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: Priežastys, valdymas, pasekmės (Ekonomikos transformavimasis). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. p. 122-132
15. Obrazcovas, V. (2006). Valdymo ir administravimo metodai: Teorija ir praktika: [vadovėlis]. Vilnius: Eugrimas.
16. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą: Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija

17. Kvedaravičius, J. (2006). Organizacijų vystymosi vadyba: Vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. p. 39-42; 333-353
18. Gudas, S. (2002). Organizacijų veiklos modeliavimas: Vadovėlis. Kaunas: Naujasis lankas.
19. Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2007). Projektų komandos ir lyderystė mokomoji knyga. Kaunas: Vitae litera
20. Briner, W., Hastings, C., Geddes, M., Tamas, L. (2007). Projektų lyderis. Vilnius: Vaga.
21. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija.
22. Neverauskas, B. (2001). Projektų valdymas. Kaunas: Technologija
23. Jančiauskas, E. (2006). Žmogiškųjų išteklių vadyba. mokomoji knyga. Vilnius: VVAM

PRIEDAI

Esu Algirdas Ciplijauskas. Studijuoju Kauno technologijų universitete įmonių valdymą. Šiuo metu atlieku magistrinio darbo tyrimą, kurio tikslas – identifikuoti organizacijų vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje elementus, palyginant juos skirtinguose organizacijų lygmenyse.

Tyrimo rezultatai leis įvertinti, kaip vyksta organizacijos vidinis vystymasis multiprojektinėje aplinkoje, nustatyti ar organizacijoje yra tinkamos sąlygos vystyti darbuotojų, vadovų, antraeilių vadovų žinias, jų kompetenciją ir pačią organizacijos kultūrą.

Pildant klausimyną prašyčiau pažymėti tokius variantus, kurie labiausiai atitinka Jūsų nuomonę ir atsakyti nuoširdžiai į visus klausimus. Gauta informacija yra konfidenciali. Atsakymai bus apdorojami ir pateikti tik apibendrinta forma, ir tik mokslo tikslams.

Ačiū už Jūsų atsakymus ir sugaištą laiką.

1. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Kai aš užsibrėžiu tikslą paprastai jį pasiekiu.						
Dažnai mėstau kaip mano dabartinė veikla paveiks mano ateitį po 5 metų.						
Man patinka viską pačiam planuoti, kad žinočiau, kaip man sekasi siekti iškeltų tikslų.						
Nuolat mokausi ir stengiuosi įgyti naujų žinių ir įgūdžių.						
Į mokymosi veiklas įsitraukiu prisiversdamas.						
Man patinka pačiam surasti sprendimus iškilusioms problemoms.						
Dažnai pasikliauju ir darbuotojų nuomone.						
Su darbuotojais dažniausiai bendrauju tik telefonu.						
Su darbuotojais dažniausiai bendrauju akis į akį.						
Man patinka dirbti įvairiuose projektuose, kai galiu stebėti ir mokytis savo komandos narius.						

2. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man patinka dirbti komandoje.						
Man patinka dirbti įvairiuose projektuose, kai galiu stebėti ir mokytis savo komandos narius.						
Tikiu, kad mokytis galima ir iš savo pavaldinių						
Mūsų organizacijoje sudarytos sąlygos darbuotojams išreikšti savo nuomonę.						
Mūsų organizacijoje darbuotojai dažnai neateina į darbą dėl nepateisinamos priežasties.						
Mane tenkina, kaip organizacijos politika yra įgyvendinama praktiškai.						
Darbe mane tenkina mano atlyginimo ir atliekamo darbo kiekio santykis.						
Mane tenkina, kaip mano darbuotojai sutaria tarpusavyje.						

3. Įvertinkite, kokie žmogiškieji gebėjimai svarbiausi Jūsų darbe valdant projektus? (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno teiginio)

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nežinau, sunku apsispręsti	Svarbu	Labai svarbu
Vadybiniai gebėjimai					
Bendravimo gebėjimai					
Bendradarbiavimo gebėjimai					
Gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams					
Pasitikėjimas savo komanda					

4. Įvertinkite, kokie konceptualieji gebėjimai svarbiausi Jūsų darbe valdant projektus? (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno teiginio)

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nežinau, sunku apsispręsti	Svarbu	Labai svarbu
Organizaciniai gebėjimai					
Gebėjimai deleguoti užduotis atsižvelgiant į atsakomybę					
Gebėjimas pasireikšti kūrybiškumui projektų valdyme					
Lyderystė projektų valdyme					

5. Įvertinkite, kokios asmeninės kompetencijos reikalingos Jūsų darbe valdant projektus? (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno teiginio)

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nežinau, sunku apsispręsti	Svarbu	Labai svarbu
Natūralus talentas vadovauti					
Imlumas pokyčiams					
Orientacija į užduotį					
Komunikavimas su komanda					
Komunikavimas su antraeiliais vadovais					
Emocinė kontrolė					
Savęs ugdymas					
Komandos ugdymas					
Gebėjimas atlikti darbą geriau, nei bet kuris kitas vadovas					

6. Įvertinkite, kokios profesinės žinios reikalingos Jūsų darbe valdant projektus? Ar tas žinias turi ir Jūsų darbuotojai? (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno teiginio)

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nežinau, sunku apsispręsti	Svarbu	Labai svarbu	Turi	Neturi
Stipri orientacija į tikslą							
Stipri orientacija į rezultatą							
Gebėjimas valdyti projektų laiką							
Gebėjimas valdyti projekto kokybę							
Projekto proceso išmanymas							
Gebėjimas įveikti nesėkmes							
Gebėjimas valdyti riziką							

7. Jūsų lytis?

- a) Vyras
- b) Moteris

8. Jūsų amžius?

- a) Iki 25
- b) Nuo 26 iki 40 metų
- c) Nuo 41 iki 55 metų
- d) Nuo 56 iki 70 metų
- e) 71 metai ir daugiau

9. Jūsų išsilavinimas?

- a) Pradinis/nebaigtas vidurinis
- b) Vidurinis/profesinis
- c) Aukštesnysis/nebaigtas aukštasis
- d) Aukštasis

Esu Algirdas Ciplijauskas. Studijuoju Kauno technologijų universitete įmonių valdymą. Šiuo metu atlieku magistrinio darbo tyrimą, kurio tikslas – identifikuoti organizacijų vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje elementus, palyginant juos skirtinguose organizacijų lygmenyse.

Tyrimo rezultatai leis įvertinti, kaip vyksta organizacijos vidinis vystymasis multiprojektinėje aplinkoje, nustatyti ar organizacijoje yra tinkamos sąlygos vystyti darbuotojų, vadovų, antraeilių vadovų žinias, jų kompetenciją ir pačią organizacijos kultūrą.

Pildant klausimyną prašyčiau pažymėti tokius variantus, kurie labiausiai atitinka Jūsų nuomonę ir atsakyti nuoširdžiai į visus klausimus. Gauta informacija yra konfidenciali. Atsakymai bus apdorojami ir pateikti tik apibendrinta forma, ir tik mokslo tikslams.

Ačiū už Jūsų atsakymus ir sugaištą laiką.

1. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovas pats viską nusprendžia, o man paskiria tik vykdyti jo sprendimus.						
Vadovas klausia mano nuomonės prieš priimdamas kažkokį sprendimą.						
Mes su vadovu diskutuojam ir lygiom teisėm priimam sprendimus.						
Vadovas manęs prašo priimti daugumą sprendimų.						
Paskirtos darbo užduotys nebūna pilnai paaiškinamos.						
Savarankiškai priimu visus sprendimus, reikalingus tikslui pasiekti.						
Galiu savarankiškai nuspręsti dėl smulkių dalykų, bet prieš priimdama(s) rimtesnį sprendimą, turiu pasitarti su vadovu.						
Prieš priimdama(s) bet kokį sprendimą, turiu pasitarti su vadovu.						

Iš vadovo gaunu užduotį (tikslą) ir pats savo nuožiūra nusprendžiu, kaip tą užduotį įvykdyti.						
Iš vadovo gaunu užduotį (tikslą) ir pasiūlymus ar rekomendacijas, kaip tą užduotį įvykdyti.						
Iš vadovo gaunu užduotį (tikslą) ir griežtus nurodymus, kaip tą užduotį įvykdyti.						
Vadovas paskiria užduotį ir nori sužinoti tik galutinį rezultatą.						
Vadovas paskiria užduotį ir periodiškai patikrina, ar viskas einasi pagal planą.						
Vadovas paskiria užduotį ir nuolat kontroliuoja kaip aš ją atlieku.						

2. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jeigu padarau klaidą, vadovas jos nevertina, nes pilnai pasitiki mano kompetencija						
Jeigu padarau klaidą, vadovas pamoko kaip elgtis kitą kartą.						
Jeigu padarau klaidą, vadovas mane kritikuoja, bet nemoko.						
Jeigu padarau klaidą, vadovas pagrasina įvairiom nuobaudom ir sankcijom.						
Už prasižengimus ar prastus darbo rezultatus vadovas skiria įvairias nuobaudas.						
Mano pasiūlymus vadovas priima kaip ypač kompetentingus ir juos realizuoja.						
Mano pasiūlymus vadovas išklauso ir į juos atsižvelgia, priimdamas savo sprendimą.						
Mano pasiūlymus vadovas išklauso, bet jų nepritaiko.						

Mano pasiūlymai vadovui neįdomus ir jis jų net neklauso.						
Nejaučiu, kad mano darbas būtų vertinamas, o kartais jaučiu, kad mano darbas beprasmis.						

3. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano vadovas skiria per mažai dėmesio antraeiliams vadovams.						
Su vadovu bendrauju tik el.paštu, telefonu ir kitais netiesioginiais būdais.						
Su vadovu bendrauju pagal griežtas formalumo normas.						
Su vadovu bendrauju laisvai, tačiau tik darbo klausimais.						
Su vadovu bendrauju laisvai ir galim pakalbėt su darbu nesusijusiomis temomis.						
Vadovas organizuoja įvairius vakarėlius ar šventes visiems darbuotojams.						

4. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Manau, kad man moka pakankamai gerai už mano atliekamą darbą.						
Mane tenkina esamos atlyginimo pakėlimo galimybės						
Aš nesu patenkinta(s) nauda (priedais), gaunama iš savo darbo.						
Atlyginimo pakėlimai būna per retai ir jie per maži.						

Gerai atlikęs(us) darbą, gaunu tinkamą pagyrimą ir rezultatų pripažinimą.						
Mano gaunamas priedų paketas yra pakankamas ir teisingas.						
Mano gaunami priedai prie algos yra tokie patys geri, kaip ir daugumoje kitų kompanijų.						
Šioje įmonėje yra per mažai apdovanojimų (premijų) darbuotojams.						
Tam tikrų priedų mes neturime, bet turėtume juos turėt.						
Jaučiuosi nevertinamas, kai pagalvoju kokią algą man moka.						

5. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš atlieku per daug darbų savo darbe.						
Aš dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta įmonėje.						
Įmonės tikslai man yra nesuprantami.						
Dauguma įmonės taisyklių ir reikalavimų trukdo gerai atlikti darbą.						
Aš turiu dirbti daugiau ir sunkiau dėl savo bendradarbių nekompetencijos						
Mano darbe per daug "popierizmo" (darbo su dokumentais).						
Mano darbe būna per daug barnių ir kivirčių.						
Mano vadovas su manim elgiasi nesąžiningai.						
Nejaučiu, kad mano darbas būtų vertinamas, o kartais jaučiu, kad mano darbas beprasmis.						

6. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš jaučiu pasididžiavimą savo darbu.						
Man patinka veikla, kurią atlieku savo darbe.						
Mano pastangos gerai atlikti darbą retai stabdomos dėl biurokratinių priežasčių.						
Man patinka mano viršininkas ir jo priimami sprendimai.						
Mano vadovas yra kompetentingas atlikti savo darbą.						
Man patinka žmonės su kuriais dirbu.						
Mano darbe yra geras bendravimas ir komunikacija.						
Žmonės čia tobulėja taip greitai, kaip ir kitose kompanijose.						

7. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mūsų organizacija finansuoja darbuotojų mokymą ir ugdymą						
Mūsų organizacijoje mokymosi galimybės prieinamos kiekvienam organizacijos darbuotojui						
Mūsų organizacijoje darbuotojams skiriami pinigai ir kiti ištekliai, reikalingi mokytis						
Jei man trūksta žinių ir įgūdžių, mokytis turiu savo lėšomis						
Mūsų organizacijoje nesudaromos sąlygos mokytis						
Mano tiesioginis vadovas nuolat informuoja darbuotojus apie mokymosi galimybes						

Mano tiesioginis vadovas nepritaria mano norui mokytis						
Mano tiesioginiam vadovui nepatinka, kai dėl ugdymo veiklų darbuotojai neateina į darbą						

8. Jūsų lytis?

- a) Vyras
- b) Moteris

9. Jūsų amžius?

- a) Iki 25
- b) Nuo 26 iki 40 metų
- c) Nuo 41 iki 55 metų
- d) Nuo 56 iki 70 metų
- e) 71 metai ir daugiau

10. Jūsų išsilavinimas?

- a) Pradinis/nebaigtas vidurinis
- b) Vidurinis/profesinis
- c) Aukštesnysis/nebaiktas aukštasis
- d) Aukštasis

Esu Algirdas Ciplijauskas. Studijuoju Kauno technologijų universitete įmonių valdymą. Šiuo metu atlieku magistrinio darbo tyrimą, kurio tikslas – identifikuoti organizacijų vidinio vystymo multiprojektinėje aplinkoje elementus, palyginant juos skirtinguose organizacijų lygmenyse.

Tyrimo rezultatai leis įvertinti, kaip vyksta organizacijos vidinis vystymasis multiprojektinėje aplinkoje, nustatyti ar organizacijoje yra tinkamos sąlygos vystyti darbuotojų, vadovų, antraeilių vadovų žinias, jų kompetenciją ir pačią organizacijos kultūrą.

Pildant klausimyną prašyčiau pažymėti tokius variantus, kurie labiausiai atitinka Jūsų nuomonę ir atsakyti nuoširdžiai į visus klausimus. Gauta informacija yra konfidenciali. Atsakymai bus apdorojami ir pateikti tik apibendrinta forma, ir tik mokslo tikslams.

Ačiū už Jūsų atsakymus ir sugaištą laiką.

1. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovas pats viską nusprendžia, o man paskiria tik vykdyti jo sprendimus.						
Vadovas klausia mano nuomonės prieš priimdamas kažkokį sprendimą.						
Mes su vadovu diskutuojam ir lygiom teisėm priimam sprendimus.						
Vadovas manęs prašo priimti daugumą sprendimų.						
Paskirtos darbo užduotys nebūna pilnai paaiškinamos.						
Savarankiškai priimu visus sprendimus, reikalingus tikslui pasiekti.						
Galiu savarankiškai nuspręsti dėl smulkių dalykų, bet prieš priimdama(s) rimtesnį sprendimą, turiu pasitarti su vadovu.						
Prieš priimdama(s) bet kokį sprendimą, turiu pasitarti su vadovu.						

Iš vadovo gaunu užduotį (tikslą) ir pats savo nuožiūra nusprendžiu, kaip tą užduotį įvykdyti.						
Iš vadovo gaunu užduotį (tikslą) ir pasiūlymus ar rekomendacijas, kaip tą užduotį įvykdyti.						
Iš vadovo gaunu užduotį (tikslą) ir griežtus nurodymus, kaip tą užduotį įvykdyti.						
Vadovas paskiria užduotį ir nori sužinoti tik galutinį rezultatą.						
Vadovas paskiria užduotį ir periodiškai patikrina, ar viskas einasi pagal planą.						
Vadovas paskiria užduotį ir nuolat kontroliuoja kaip aš ją atlieku.						

2. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jeigu padarau klaidą, vadovas jos nevertina, nes pilnai pasitiki mano kompetencija						
Jeigu padarau klaidą, vadovas pamoko kaip elgtis kitą kartą.						
Jeigu padarau klaidą, vadovas mane kritikuoja, bet nemoko.						
Jeigu padarau klaidą, vadovas pagrasina įvairiom nuobaudom ir sankcijom.						
Už prasižengimus ar prastus darbo rezultatus vadovas skiria įvairias nuobaudas.						
Mano pasiūlymus vadovas priima kaip ypač kompetentingus ir juos realizuoja.						
Mano pasiūlymus vadovas išklauso ir į juos atsižvelgia, priimdamas savo sprendimą.						
Mano pasiūlymus vadovas išklauso, bet jų nepritaiko.						

Mano pasiūlymai vadovui neįdomus ir jis jų net neklauso.						
Nejaučiu, kad mano darbas būtų vertinamas, o kartais jaučiu, kad mano darbas beprasmis.						

3. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano vadovas skiria per mažai dėmesio santykiams su pavaldiniais						
Su vadovu bendrauju tik el.paštu, telefonu ir kitais netiesioginiais būdais.						
Su vadovu bendrauju pagal griežtas formalumo normas.						
Su vadovu bendrauju laisvai, tačiau tik darbo klausimais.						
Su vadovu bendrauju laisvai ir galim pakalbėt su darbu nesusijusiomis temomis.						
Vadovas organizuoja įvairius vakarėlius ar šventes visiems darbuotojams.						

4. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Manau, kad man moka pakankamai gerai už mano atliekamą darbą.						
Mane tenkina esamos paaukštinimo galimybės.						
Mane tenkina esamos atlyginimo pakėlimo galimybės						
Mano darbe yra tikrai per mažai galimybių būti paaukštintam.						

Aš nesu patenkinta(s) nauda (priedais), gaunama iš savo darbo.						
Atlyginimo pakėlimai būna per retai ir jie per maži.						
Gerai atlikęs(us) darbą, gaunu tinkamą pagyrimą ir rezultatų pripažinimą.						
Mano darbe visi gerai dirbantys turi daug šansų pakilti pareigose.						
Mano gaunamas priedų paketas yra pakankamas ir teisingas.						
Mano gaunami priedai prie algos yra tokie patys geri, kaip ir daugumoje kitų kompanijų.						
Šioje įmonėje yra per mažai apdovanojimų (premijų) darbuotojams.						
Tam tikrų priedų mes neturime, bet turėtume juos turėt.						
Jaučiuosi nevertinamas, kai pagalvoju kokią algą man moka.						

5. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš atlieku per daug darbų savo darbe.						
Aš dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta įmonėje.						
Įmonės tikslai man yra nesuprantami.						
Dauguma įmonės taisyklių ir reikalavimų trukdo gerai atlikti darbą.						
Aš turiu dirbti daugiau ir sunkiau dėl savo bendradarbių nekompetencijos						
Mano darbe per daug "popierizmo" (darbo su dokumentais).						
Mano darbe būna per daug barnių ir kivirčių.						
Mano vadovas su manim elgiasi nesąžiningai.						

Nejaučiu, kad mano darbas būtų vertinamas, o kartais jaučiu, kad mano darbas beprasmiškas.						
--	--	--	--	--	--	--

6. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš jaučiu pasididžiavimą savo darbu.						
Man patinka veikla, kurią atlieku savo darbe.						
Mano pastangos gerai atlikti darbą retai stabdomos dėl biurokratinių priežasčių.						
Man patinka mano viršininkas ir jo priimami sprendimai.						
Mano vadovas yra kompetentingas atlikti savo darbą.						
Man patinka žmonės su kuriais dirbu.						
Mano darbe yra geras bendravimas ir komunikacija.						
Žmonės čia tobulėja taip greitai, kaip ir kitose kompanijose.						

7. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu žemiau pateiktu teiginiu (pažymėkite tik 1 tinkamą atsakymą prie kiekvieno klausimo) :

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mūsų organizacija finansuoja darbuotojų mokymą ir ugdymą						
Mūsų organizacijoje mokymosi galimybės prieinamos kiekvienam organizacijos darbuotojui						
Mūsų organizacijoje darbuotojams skiriami pinigai ir kiti išteklių, reikalingi mokytis						
Jei man trūksta žinių ir įgūdžių, mokytis turiu savo lėšomis						

Mūsų organizacijoje nesudaromos sąlygos mokytis						
Mano tiesioginis vadovas nuolat informuoja darbuotojus apie mokymosi galimybes						
Mano tiesioginis vadovas nepitaria mano norui mokytis						
Mano tiesioginiam vadovui nepatinka, kai dėl ugdymo veiklų darbuotojai neateina į darbą						

8. Jūsų lytis?

- a) Vyras
- b) Moteris

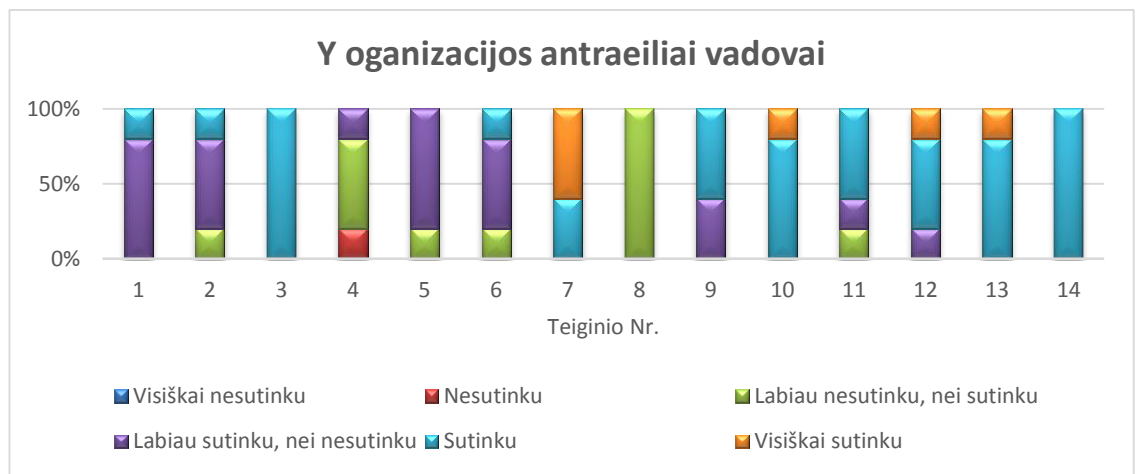
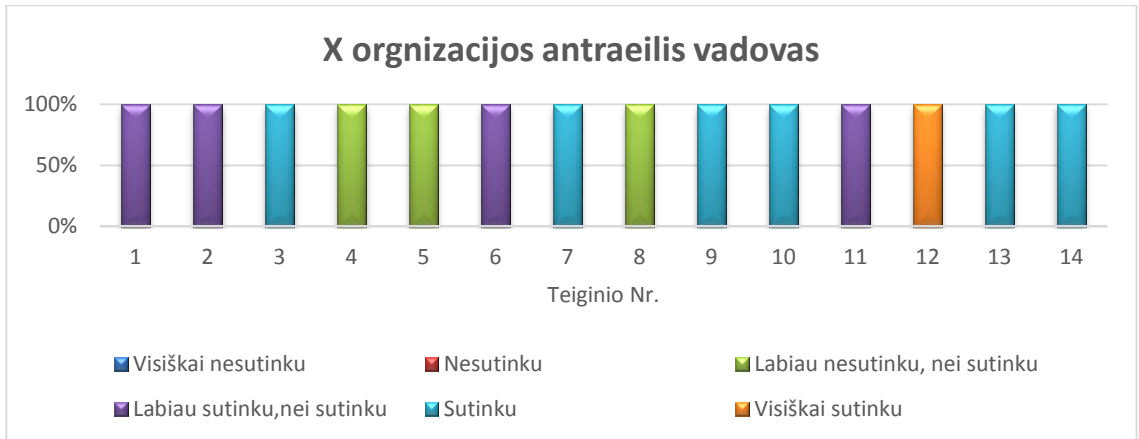
9. Jūsų amžius?

- a) Iki 25
- b) Nuo 26 iki 40 metų
- c) Nuo 41 iki 55 metų
- d) Nuo 56 iki 70 metų
- e) 71 metai ir daugiau

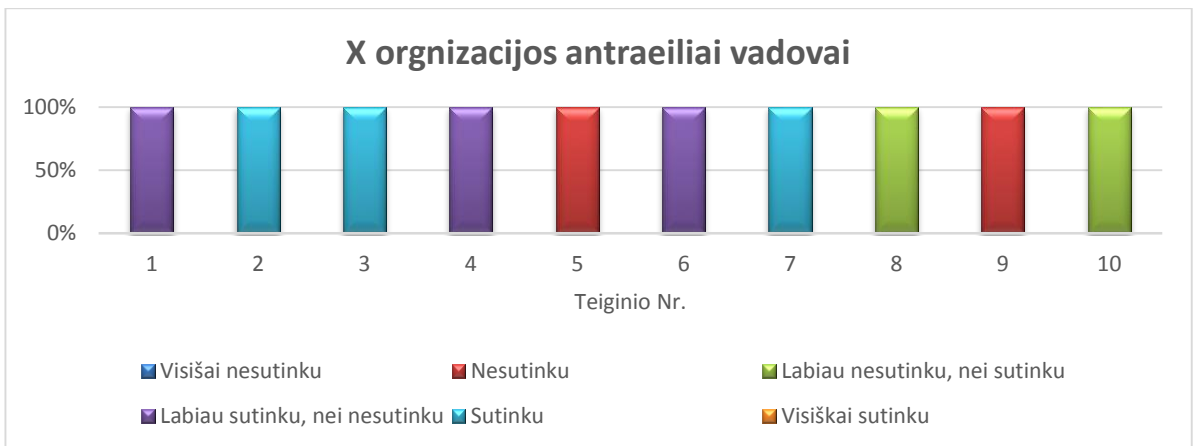
10. Jūsų išsilavinimas?

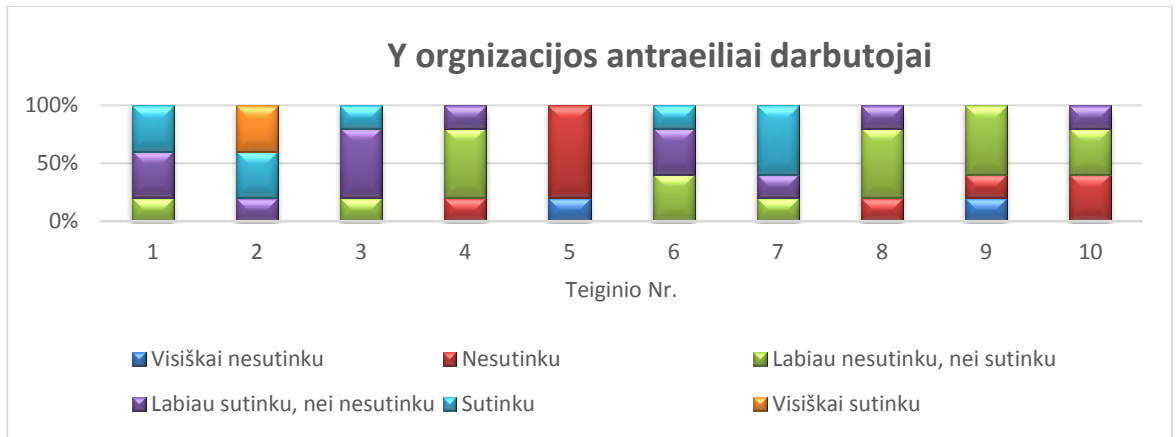
- a) Pradinis/nebaigtas vidurinis
- b) Vidurinis/profesinis
- c) Aukštesnysis/nebaigtas aukštasis
- d) Aukštasis

1 Klausimų blokas

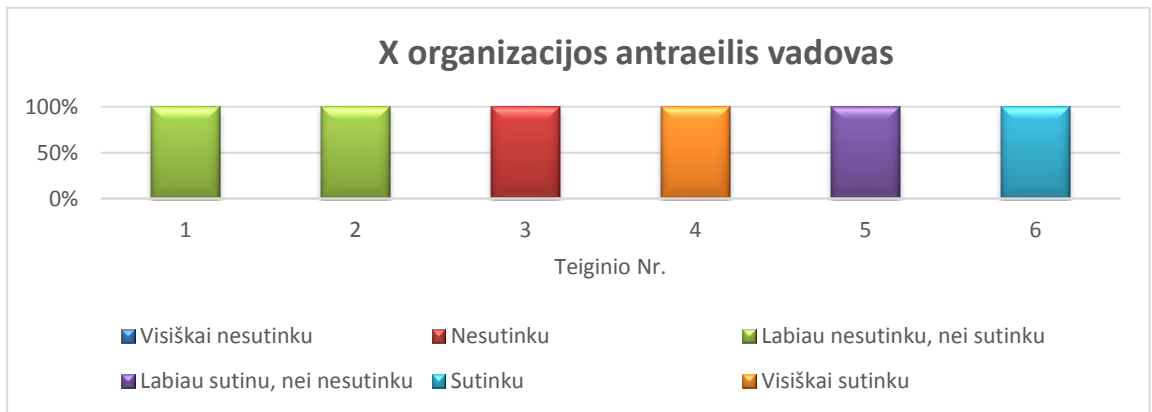


2 Klausimų blokas

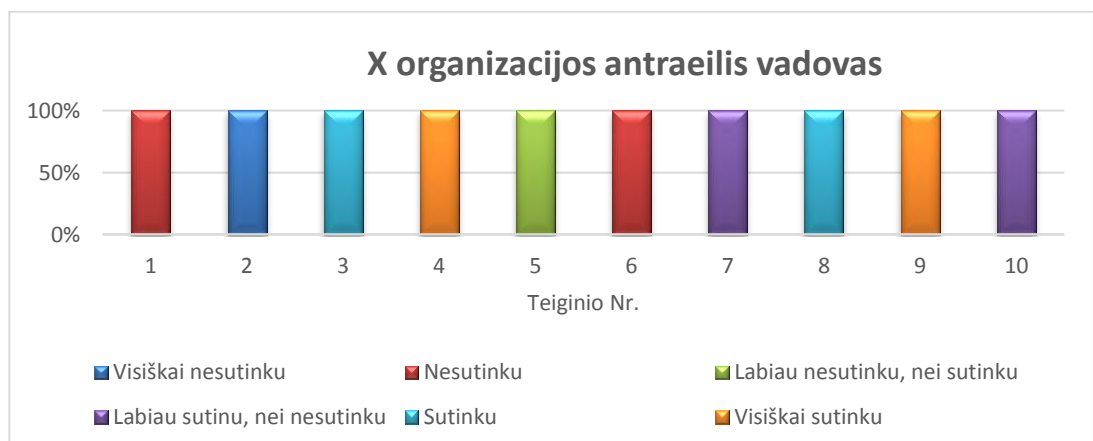




3 Klausimų blokas

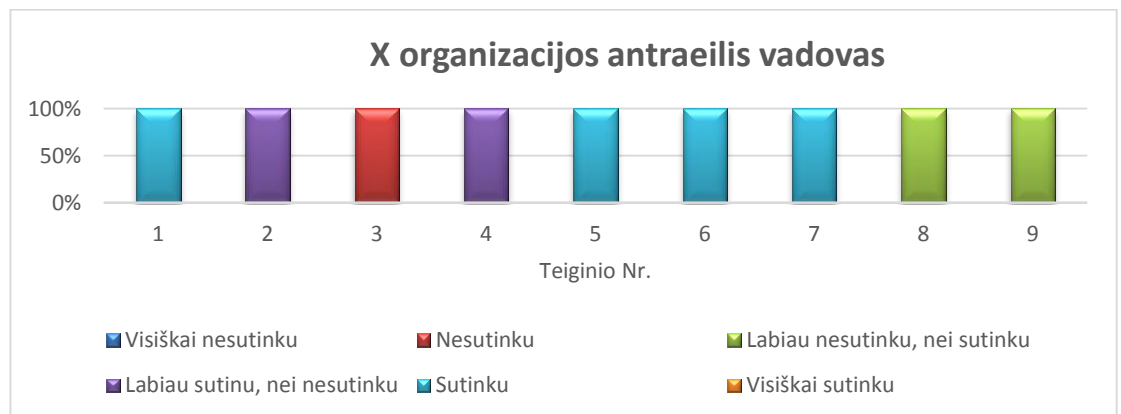


4 Klausimų blokas

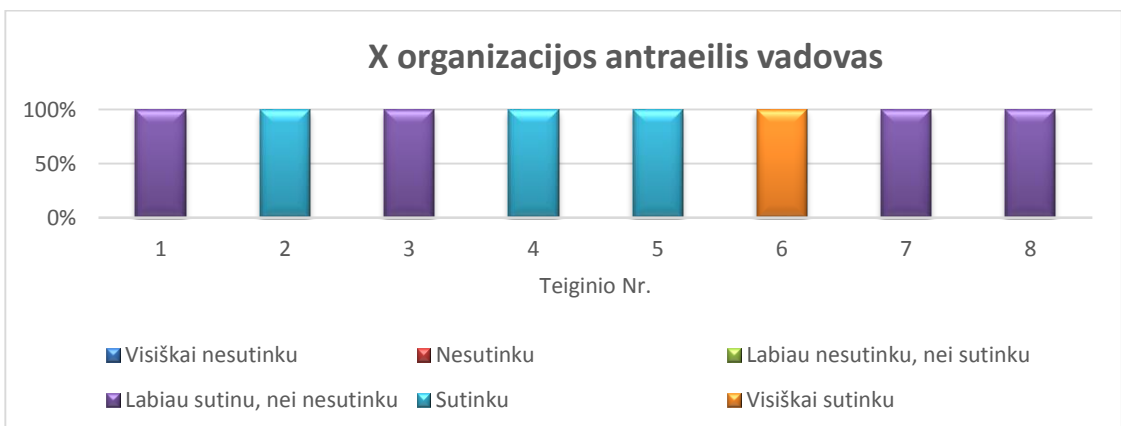




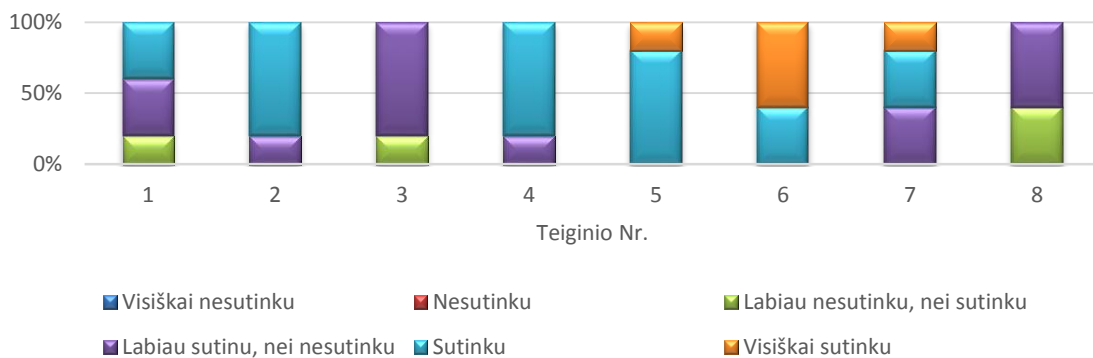
5 Klausimų blokas



6 Klausimų blokas

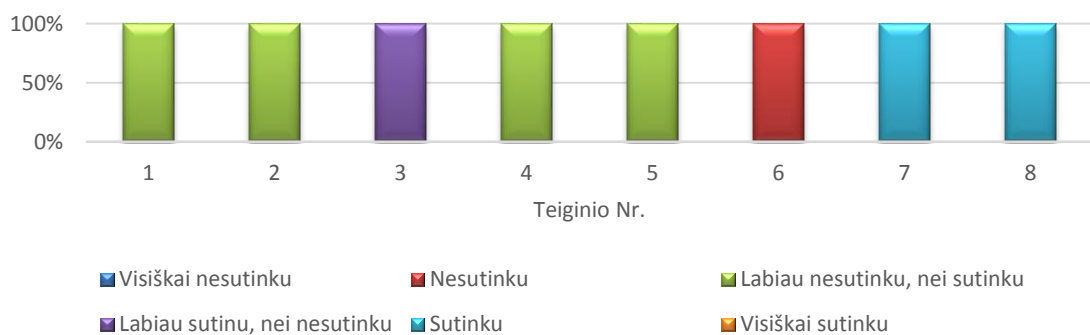


Y organizacijos antraeiliai vadovai

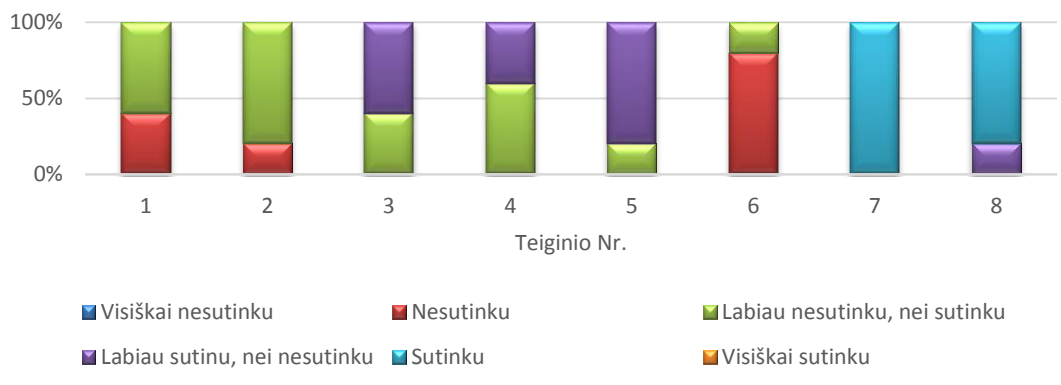


7 Klausimų blokas

X organizacijos antraeilis vadovas

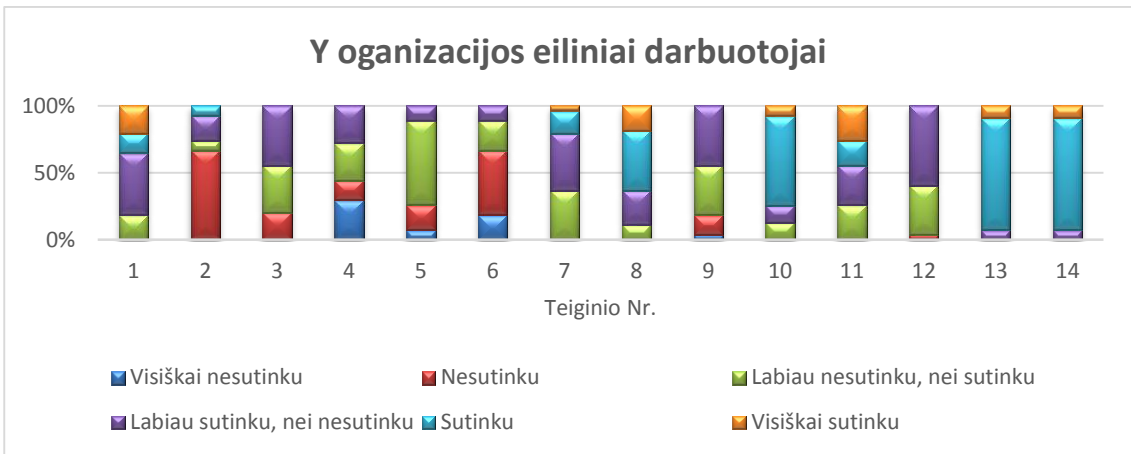
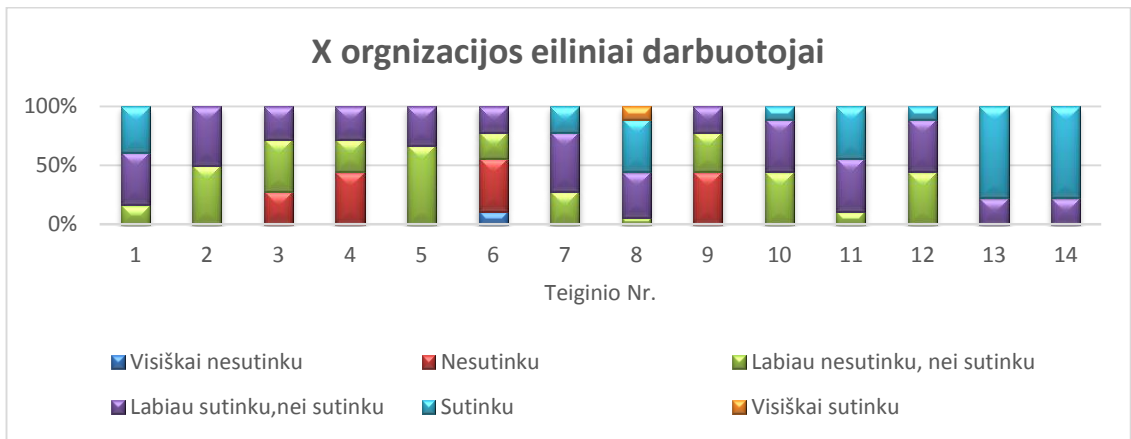


Y organizacijos antraeiliai vadovai

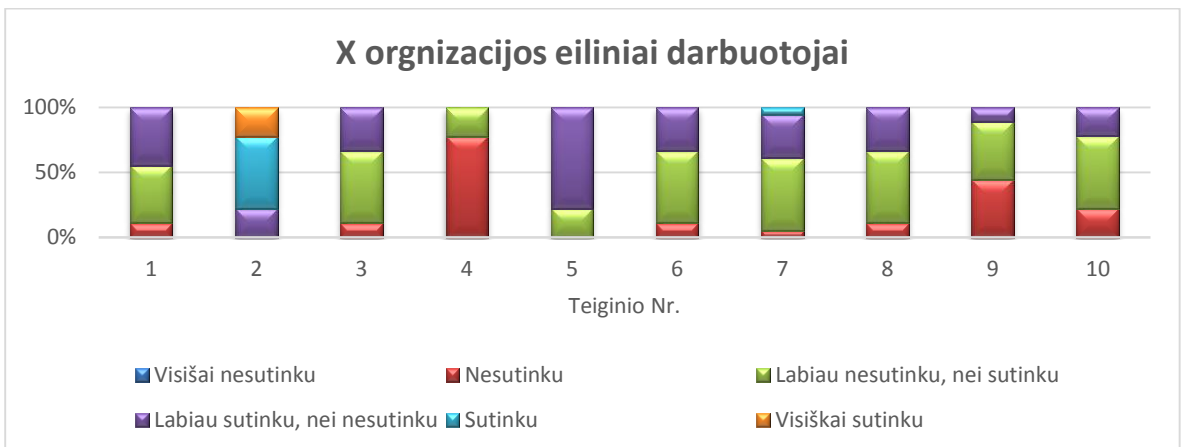


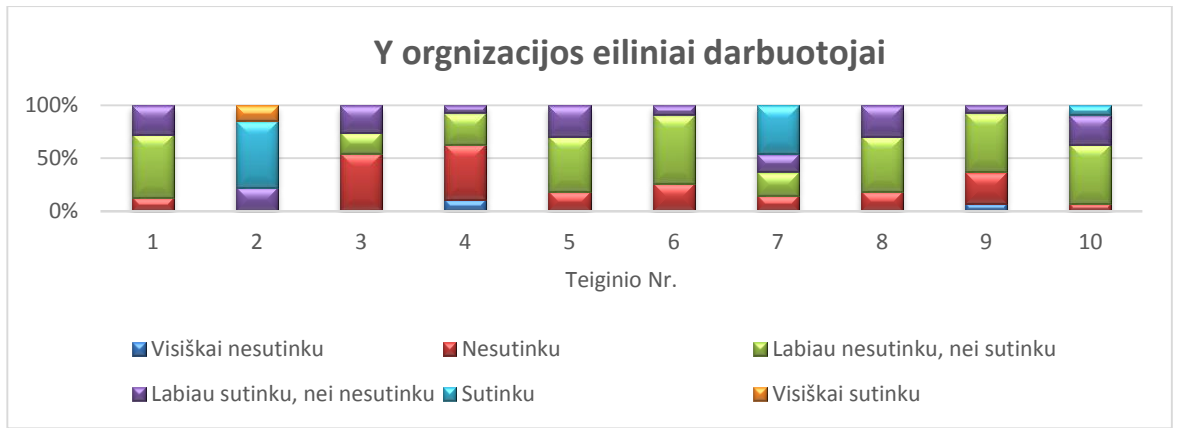
5 PRIEDAS Eilinių darbuotojų tiksli nuomonė.

1 Klausimų blokas

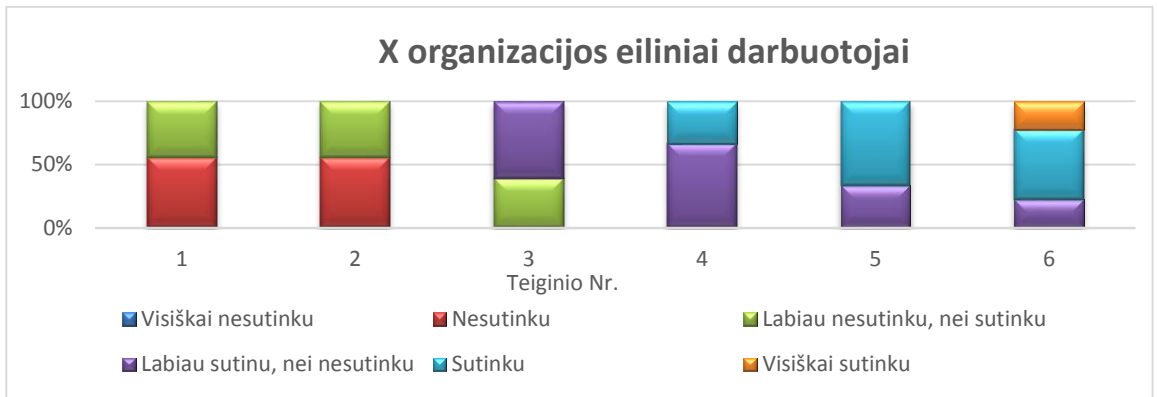


2 Klausimų blokas

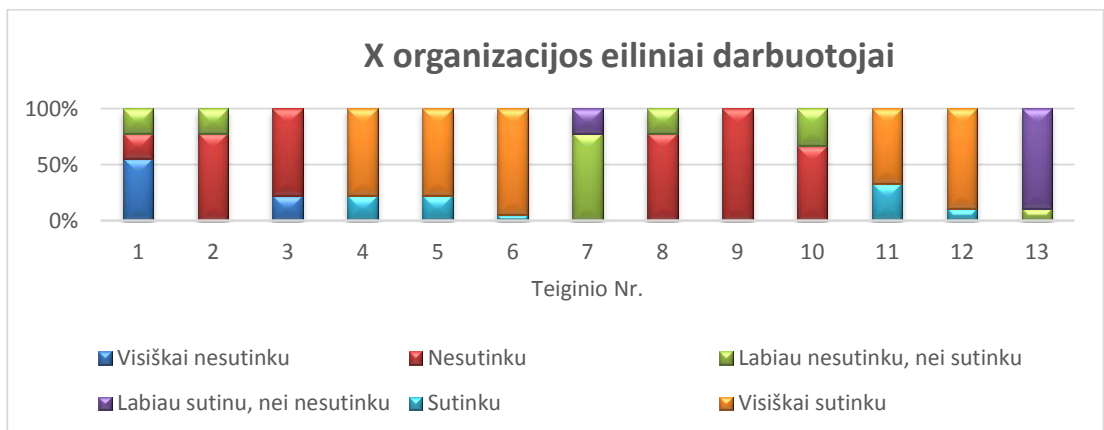




3 Klausimų blokas

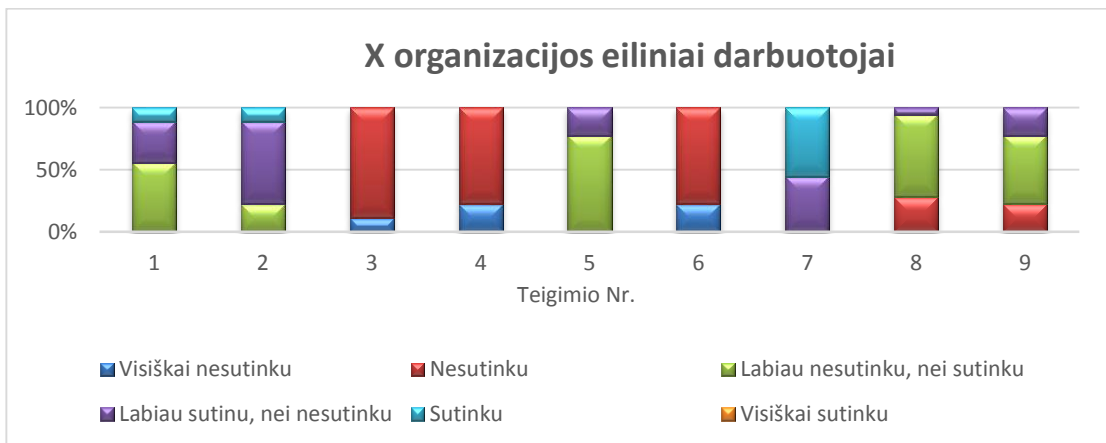


4 Klausimų blokas



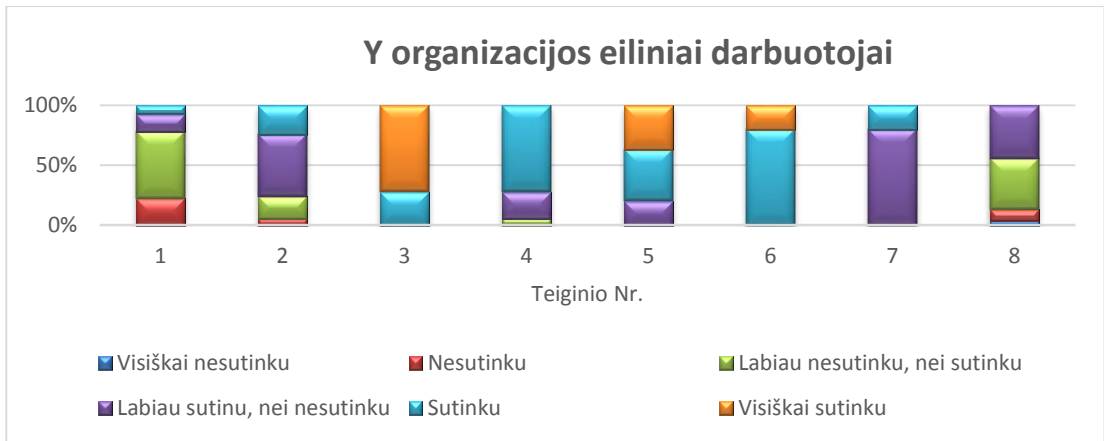


5 Klausimų blokas



6 Klausimų blokas





7 Klausimų blokas

