



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Inga Ginkevičiūtė

PROJEKTO VALDYMO KULTŪROS KŪRIMO PRIELAIDOS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Prof. Rūta Čiutienė

KAUNAS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

PROJEKTO VALDYMO KULTŪROS KŪRIMO PRIELAIDOS

Projekto vadyba 621N24002

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMP – 4 gr. Inga Ginkevičiūtė

2016 m. gegužės _____ d.

Vadovas

Prof. Rūta Čiutienė

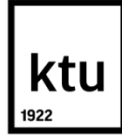
2016 m. gegužės _____ d.

Recenzentė

Prof. Violeta Šilingienė

2016 m. gegužės _____ d.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Inga Ginkevičiūtė

(Studento vardas, pavardė)

Projektų vadyba, 621N24002

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Projekto valdymo kultūros kūrimo prielaidos“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 _____ m. _____ d.
_____ Kaunas _____

Patvirtinu, kad mano **Ingos Ginkevičiūtės** baigiamasis magistro darbas tema „Projekto valdymo kultūros kūrimo prielaidos“ 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)

Inga Ginkevičiūtė. Assumptions of Project Management Culture Development Process. Master's Final Thesis in Project Management / supervisor Prof. Rūta Čiutienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration

Key words: project, management, culture.

Kaunas, 2016. 74 p.

SUMMARY

Organizational transformation of the designed organizations raises new requirements for management and require substantial new forms of governance. Projects may be successful, but it does not mean that the organization is going the efficient project management. (Morrison, 2005). Project people are the main source for the achievement of the project, while the prevailing organizational culture of the company affects people's behavior and affects project management culture. These identifying factors exist in every organization, but most members of the organization do not always know what is the project management culture, as it can not contribute to the success of the projects but also the entire organization of cultural transformation.

Research object – assumptions of project management culture.

Research objective/purpose – creating assumptions of project management culture development model. There are three **tasks** for unveiling this goal: 1) to analyze the scientific literature on project management topics; 2) to provide the essential organizational culture affecting project management 3) to develop a conceptual model of project management culture 4) to evaluate project management culture in the project based organizations.

Methods of research: data collection methods – scientific publications analysis, questionnaire, semi –structured interview; **methods of data analysis:** descriptive analysis and qualitative (content) analysis.

A quantitative survey has allowed an assessment model generated existing elements, and it turned out that most of the claims are related to significant project management culture. Qualitative research finds that different organizations have the design-dominated understanding of project management culture and its active constituents. Results of the study showed the project management culture is influenced by the project manager competence and experience. It clarified that the project management phases importance varies depending on the organization and is mostly influenced by structure of the organization, which is also determined by the prevailing culture of an organization (cooperation, creativity, competition, control). During the project these factors affect human nature,

possibilities for communication in the organization. It was determined the main influence for the project management culture in established companies (division), which is manifested by direct (meetings, project manager activities) and indirect (monitoring, evaluation) way and etc.

TURINYS

ĮVADAS	9
1. PROJEKTŲ VALDYMO KULTŪROS SVARBA IR PROBLEMATIKA	11
2. PROJEKTŲ VALDYMO KULTŪROS KŪRIMO TEORINIAI SPRENDIMAI	19
2.1 Projekto valdymo samprata ir modeliai	19
2.2 Organizacinės kultūros samprata ir modeliai	23
2.2.1 Projekto kultūros koncepcija	28
2.2.2 Organizacinės kultūros ir projektų valdymo sąsajos	31
2.3 Projekto valdymo kultūros aspektai	32
2.4 Projektų valdymo kultūros konceptualus modelis	37
3. PROJEKTŲ VALDYMO KULTŪROS PRIELAUDŲ TYRIMO METODIKA	41
3.1 Tyrimo metodų pasirinkimas ir pagrindimas	41
3.2 Tyrimų pobūdis ir duomenų rinkimo metodai	41
3.3 Tyrimo imties charakteristikos ir tyrimo organizavimas	44
3.4 Kiekybinio (anketinės apklausos) tyrimo rezultatai	46
3.5 Kokybinio tyrimo rezultatų analizė	53
3.6 Tyrimo diskusija	63
IŠVADOS	66
REKOMENDACIJOS	68
LITERATŪRA	69
PRIEDAI	75

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Holistinių projektų modelis	21
2 pav. Projekto veiklos pagrindas	22
3 pav. Organizacinės kultūros modelis: konkuruojančių vertybių pagrindas	24
4 pav. Organizacinės kultūros konkurencinių lygių modelis	27
5 pav. Projekto valdymo kultūros dedamosios dalys	34
6 pav. Projektų valdymo kultūros dimensijų modelis	35
7 pav. Projekto sėkmės modelis paremtas projekto valdymo kultūra	37
8 pav. Projektų valdymo kultūra – konceptualus modelis	39
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	46
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	46
11 pav. Respondentų išsilavinimas pagal išsilavinimą	47
12 pav. Respondentų projektinės veiklos stažas	47
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal projekto tipą.....	48
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	48
15 pav. Įgyvendinamų projektų sėkmingumas.....	49
16 pav. Projekto vadovo bruožai, reikalingi sėkmingam projekto įgyvendinimui	49
17 pav. Projekto valdymo veiklų svarba projekto valdymo etapuose.....	50
18 pav. Organizacinės kultūros bruožų svarba projektų valdymo kultūrai	50
19 pav. Organizacijos bruožų svarba projektų valdymo kultūrai.....	51
20 pav. Svarbiausi aspektai, reikalingi su projektu susijusiems žmonėms	52
21 pav. Įmonės (padalinio) vadovo valdymo aspektai darantys įtaką projekto valdymo kultūrai	52

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Žmonių problemos projektinėje organizacijoje	21
2 lentelė. Ekspertų charakteristikos.....	53
3 lentelė. Ekspertų supratimas apie projektų valdymo kultūrą	53
4 lentelė. Ekspertų nuomonė apie jų organizacijose esančią projekto valdymo kultūrą.....	54
5 lentelė. Projekto vadovo veiksmai, kurie prisideda prie projektų valdymo kultūros	55
6 lentelė. Projekto vadovo vertinimas organizacijoje	55
7 lentelė. Projekto vadovo bruožai reikalingi sėkmingam projekto įgyvendinimui	56
8 lentelė. Projekto valdymo procesai, etapai labiausiai veikiantys projekto valdymo kultūrą	57
9 lentelė. Projektų valdymo veiklos procesų vertinimas organizacijoje	58
10 lentelė. Organizacijos bruožų svarba projektų valdymo kultūrai.....	59
11 lentelė. Organizacinės kultūros bruožų dominavimas organizacijoje.....	60
12 lentelė. Projekto žmonių veiksmai, bruožai darantys įtaką projekto valdymo kultūrai	60
13 lentelė. Projekto žmonių bruožų dominavimas organizacijoje	61
14 lentelė. Įmonės vadovo veiksmai, kurie prisideda prie projektų valdymo sėkmės	61
15 lentelė. Įmonės (padalinio) vadovo bruožai pastebimi organizacijoje	62

IVADAS

Projektinėms organizacijoms, norinčioms išlikti konkurencingomis, tenka prisitaikyti prie greitai besikeičiančių aplinkos sąlygų. Geriausias būdas efektyviai ir greitai spręsti problemas ar siekti strateginių organizacijos tikslų yra projektų valdymas. Projekto valdymas yra būtina priemonė, bet kokiai organizacijai, siekiančiai gauti naudą iš rengiamo projekto.

Galima teigti, kad projekto valdymo sėkmė labai priklauso nuo tinkamų projekto valdymo priemonių pritaikymo. Projektų valdymas apima įvairias priemones ir metodus, kurių standartai dažniausiai minėtini šiose didžiausiose organizacijose kaip Projektų valdymo institutas (PMI), Tarptautinė projektų valdymo asociacija (IPMA) ir PRINCE 2, kurie laikomi visuotinai pripažįstamais standartais. Tačiau projektų valdymo priemonės nuolat auga, ir dėmesys skiriamas būtent toms sritims, kurios padėtų efektyviai įgyvendinti pagrindinius projekto parametrus kaip tikslas, laikas, kokybė, biudžetas bei sumažinti susijusią projekto riziką. Kartu su pokyčiais bei inovacijų tendencijomis, kinta projektų valdymo formos ir vis labiau praktikoje tampa svarbi projektų valdymo kultūra. Kuo aukštesnė organizacijos kultūra projekto organizacijoje, tuo didesnė sėkmingo tokių projektų įgyvendinimo tikimybė (Fongas and Kwokas, 2009).

Remiantis organizacinės kultūros apibrėžimais (pvz. Scheinas 1985, Hofstede 2001), projekto kultūra apibūdinama kaip bendros vertybės, pagrindinės prielaidos ir įsitikinimai, kurios projekto dalyviams padeda nustatyti, kaip jie turi valdyti projektą ir tarpusavio santykius (Zuo ir Zillante, 2005). Svarbiausias projekto valdymo tikslas yra vieninga ir teigiama projekto kultūra, kuri padidina projekto efektyvumą (Walkeris, 2002) bei konfliktų sprendimas (Newcombe, 1997), kuris prisideda prie projektų sėkmės (Zuo ir kt. 2009).

Organizacijos kultūros analizė gana plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje. Kultūros įtaka organizacijai pabrėžiama užsienio autorių (Kotteris ir Heskettis, 1992, Wilkinsas ir Ouchi, 1983 ir Limas, 1995) darbuose. Organizacinę kultūrą, jos modelius tyrė ir aprašė Denisonas, (1990); Schneideris, (1990). Autoriai Cameronas ir Quinnas (1999) tyrinėjo ir sukūrė organizacinės kultūros modelį, Kerzneris, (2009), Andersenis ir kt., (2009); Youngas ir Jordanas, (2008); Kearnsis, (2007); Tinnirello (2001) tyrinėjo projektų valdymo kultūros ypatumus, Pinto (2010) tyrė organizacinės kultūros pasėkmes projekto valdymo procesui, Nelsonas ir Quickas (2011) aprašė organizacinės kultūros funkcijas. Be to, užsienio teoretikai ir mokslininkai turi sukūrę organizacinės kultūros modelius, kurie dažnai naudojami ir taikomi praktikoje, tai yra *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), sukurtas Camerono ir Quinno (1999); *Organizational Culture Inventory* (OCI), sukurtas Cooke ir Lafferly (1989) bei *Denisono modelis* sukurtas Denisono ir Mishra (1995).

Lietuvuvoje taip pat atlikta nemažai tyrimų. Jucevičienė (1996), Seilius (1998), Zakarevičiaus (2004). Šimanskienė (2008) Masalskienė (2009), Palaitytė (2009), Purlys (2009), Švetkauskas (2009), Patapas, Labenskytė (2011), taip pat tyrinėjo organizacinę kultūrą ir jos elementus. Tačiau Lietuvos mokslininkai dar nėra sukūrę projekto valdymo kultūros vertinimo modelių, tačiau Lietuvos įmonių bei organizacijų vadovų susidomėjimas projekto kultūra yra vis didėjantis.

Analizuojant mokslinę literatūrą, išryškėja tai, kad mes galime rasti, taikyti bei propaguoti užsienio tyrėjų sukurtas teorijas, modelius, kuriuos aprašo Lietuvos autoriai, tačiau tenka pabrėžti faktą, kad Lietuvoje konkrečių empirinių tyrimų organizacinės kultūros klausimais yra mažoka, o projektų valdymo kultūros klausimais nėra visai.

Darbo aktualumą lemia tai, kad organizacijos Lietuvoje per mažai dėmesio skiria projekto valdymo kultūrai, jos įvertinimui, formavimui, keitimui. Galima sakyti, kad vienas iš svarbiausių vadovybės uždavinių yra sukurti projekto kultūrą ir jos valdymą

Taigi, atsižvelgiant į lietuvių ir užsienio šalių mokslininkų darbus bei praktinę projektų valdymo svarbą įmonei bei kultūros svarbą projektams, formuluojame mokslinę problemą – kokios kūrimo prielaidos padėtų užtikrinti projektų valdymo kultūrą.

Tyrimo objektas – projektų valdymo kultūros kūrimo prielaidos.

Tyrimo tikslas – sukurti projektu valdymo kultūros kūrimo prielaidų modelį.

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizuoti mokslinę literatūrą projektų valdymo tematika.
- Atlikti projektų valdymo kultūros tyrimų analizę
- Pateikti esminius, organizacinės kultūros įtakos, projektų valdymui aspektus.
- Parengti projektų vadymo kultūros konceptualų modelį.
- Įvertinti sukurtą projektų valdymo kultūros modelį.

Tyrimo metodologija – mokslinių šaltinių analizė, kokybinis tyrimo metodas (interviu), kiekybinis tyrimo metodas (klasimynas), statistinių duomenų analizės metodas.

1. PROJEKTŲ VALDYMO KULTŪROS SVARBA IR PROBLEMATIKA

Analizuojant tyrimus projektų valdymo kultūros tema, rasta pavyzdžių, iliustruojančių, jog tokie tyrimai vyksta, tačiau jie nėra pernelyg konkretūs šio tyrimo temai.

Pirmieji mokslininkai, kurie pradėjo domėtis organizacine kultūra buvo Dealas ir Kenedy (1982), Denisonas, (1990), Schneideris, (1990), kurių teoriniai darbai parodė įvairių organizacinės kultūros sampratos, jos kūrimo arba jos keitimo norima linkme modelių bei metodų, kurie remiasi kultūrinėmis vertybėmis arba vertybėmis, kurių pagrindu galima suvienyti organizacijos narių pastangas įgyvendinti strategijas, tokiu būdu užtikrinant pačios organizacijos išlikimą konkurencinėje aplinkoje.

Autoriai Plessis, Hoole (2006) tyrinėjo projektų valdymo kultūros sampratą ir nustatė, jog sąvokos projekto kultūra, projekto valdymo kultūra, projekto klimatas ir projekto aplinka yra tarpusavyje susijusios ir dažniausiai naudojamos tame pačiame kontekste. Be to, tyrimo metu nustatyti projekto valdymo kultūros programos elementai, kurie lemia, kaip sėkmingai organizacija panaudos projektus verslo tikslams pasiekti.

Atlikti įvairūs projektų valdymo kultūros kūrimo tyrimai. Wango (2001) tyrimas nustatė projektų valdymo kultūros modelį sudarytą iš keturių dimensijų ir atitinkamų subdimensijų. Į modelį įtraukti ryšiai yra sukurti remiantis teoriniu pagrindu ir kurie atsispindi projektų valdymo literatūroje.

Pirmoji dimensija - *profesinis įsipareigojimas*, turi tris subdimensijas: projektų valdymo karjeros siekimas, projektų valdymo kontrolinės grupės, laisvalaikio susiejimas su profesine veikla.

Projekto komandos integracija. Projekto valdymo profesionalų įsitikinimai apie projekto komandos integraciją, siekiant sėkmingo projekto valdymo, turi tokias subdimensijas: komandos identiteto suvokimas, kuomet svarbu sukurti tapatumo jausmą per projekto komandą; žiniomis paremta įtaka, kurioje žmonės turi turėti daugiau įtakos paremtos jų žiniomis ir įgūdžiais; ir neformalus procesas, kuomet neformalus procesas turi būti skatinami per komandinį darbą.

Darbo lankstumas. Projektų valdymo profesionalų įsitikinimai apie projekto komandų darbo lankstumą turi dvi subdimensijas: darbų dekodifikacija, kuomet darbai turi sistemingą formą, aprašus kuri palengviną darbą ir darbo autonomija, kuomet žmonės turi turėti pakankamą darbo autonomiją, komandos taisyklės ir pareigybių aprašymus, kurie padeda komandai dirbti.

Darbo atlikimas. Projektų valdymo profesionalų įsitikinimai dėl komandos narių peržiūros, vertinant jų darbo našumą, o ne kas/kokie jie yra. Ši charakteristika turi teigiamą darbų atlikimo aspektą, nes teigia, jog žmonės turi vertinama už tai ką jie daro, o ne pagal tai, kokie jie yra ir neigytvus asmeninių santykių aspektas, kuris pabrėžia asmeninius santykius tarp komandos narių, neturėtų būti skatinamas, nes galima žala darbo efektyvumui.

Mokslininkai Walkeris, Lloydas - Walkeris, Mills (2013) remdamiesi naujausių tyrimų duomenimis (Woodas, Duffieldas 2009, Walkeris, Lloydas-Walkeris 2011), kurie buvo atlikti Australijos projektų alijanse, sukūrė projekto „ne kaltinimo kultūrą“ (angl. *no blame culture*), kuri apima kiekvieno dalyvio įsipareigojimą, kad jeigu įvyksta klaida projekte ar gaunami prasti projekto rezultatai, projekto dalyviai nesiekia priskirti vienas kitam kaltės, bet siekia priimti bendrą atsakomybę už padarinius ir bando susitarti dėl priemonių ar sprendimo, kuris būtų geriausias projektui. Jeigu dalyviai nesutaria, jie turi dirbti kartu, siekiant išspręsti problemas. Esminiai šios kultūros aspektai yra sąžiningumas, priimant geriausius projekto sprendimus, tarpusavio santykiai, pagarba kitiems ir jų kompetencijai, kiekvienas dalyvis turi teisę į nuomonę priimant projekto sprendimus,

Lietuvos mokslininkai taip pat siekė sukurti organizacinės kultūros modelius. Purlys (2008) įvertino organizacinės kultūros lygį Lietuvos organizacijoje bei sukūrė organizacinės kultūros modelį. Sukurtas organizacinės kultūros modelis apėmė 16 sudedamųjų elementų, kaip pvz. orientacija į klientus, orientacija į darbuotojus, orientacija į komandas, orientacija į rezultatus, pasitikėjimas darbuotojais, elgesio normos ir kt. Remiantis šiuo modeliu, atliktas tyrimas, kuris parodė, kad organizacinė kultūra yra galingas valdymo instrumentas. Ji turi būti vertinama naudojant tam tikrą priemonių bei technikų derinį. Tyrimas atrado problemą susietą su faktu, kad Lietuvoje apie organizacinę kultūrą nėra plačiai diskutuojama nei žiniasklaidoje, nei mokslinėje literatūroje. Rezultatai taip pat parodė organizacijų patirtį: ne visos organizacijos naudoja teisingą organizacinę matricą ir linijinę-funkcinę valdymo struktūras (naudoja tik 30,3%), daugiau nei pusę apklaustųjų (51,7%) nenaudoja svarbaus valdymo instrumento kaip darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo, apie 1/3 organizacijų vis dar neturi geros funkcinės organizacinės kultūros, tik 41.3% apklaustųjų palaiko esamą organizacinę vertybių sistemą, tuo tarpu 16.2% respondentų nesijaučia gerai savo organizacijoje. 58,7% apklaustųjų nesutinka su egzistuojančiomis vertybėmis jų įmonėje, 43.4% apklaustųjų paminėjo, kad vadovai daro įtaką organizacijos požiūriui ir vertybėms. Be to, pasak autoriaus kad įvairių autorių nuomonių įvairovė dar neatskleidė nei pačios organizacijos kultūros esmės, nei jų vietos ir reikšmingumo organizacijų veiklos rezultatams.

Tuo tarpu Pociūtė (2011) savo moksliniame darbe teigia, kad tuomet, kai asmeninės darbuotojų savybės, vertybės bei siekiami tikslai sutinka su organizacijos deklaruojamomis vertybėmis bei normomis, galima tikėtis efektyviausių darbo rezultatų. Kad darbuotojas būtų patenkintas, reikalinga organizacinė aplinka, jos kultūra, kuri lemia nematerialinių asmens poreikių patenkinimą. Patenkinti tokie poreikiai tampa motyvais, kurie turi didelę įtaką darbo atlikimo kokybei bei patirčiai toje organizacijoje.

Panašias išvadas savo moksliniame darbe pateikia ir Patapas, Labenskytė (2011), kurie tyrinėjo organizacijos kultūras ir vertybes. Atlikus tyrimo rezultatų analizę, išskirtas bendras siektinų vertybių rinkinys, kuris apima darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmime, vieningumą, ištikimybę darbui, tarpusavio pasitikėjimą, darbuotojų dalyvavimą organizacijos veikloje, koordinuotą ir tiksliai organizuotą valdymą, atsakingą užduočių įvykdymą, nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą, komandinį darbą, bendradarbiavimą ir kt. elementus. Tyrimas parodė, jog valstybės tarnautojai suvokia biurokratinių vertybių disfunkcionalumą ir jų siektinos situacijos vertybinis potencialas yra orientuotas į tobulėjimą bei modernios organizacijos vystymą. Tikėtina, jog darbuotojus paskatintų identifikuotis su organizacija, įsitraukti į aktyvų tinkamos organizacinės kultūros formavimo procesą naujos organizacinės kultūros kūrimas siektinų vertybių rinkinio pagrindu. Tai motyvuotų darbuotojus būti produktyviais bei leistų eliminuoti pasipriešinimo pokyčiams riziką.

Kiti mokslinėje literatūroje sutinkami tyrimai rodo, kaip organizacinė kultūra panaudojama projektuose. Andersen (2003) tyrinėjo organizacijos kultūrą naudojamą projektuose, ir rezultatai parodė, kad projekto organizacijos suprato, jog naudingiausia kurti organizacinę kultūrą orientuotą į užduotis. Užduočių kultūros stiprumas turi tiesioginę įtaką projekto biudžeto išlaidymui per visą projektą, tačiau labiausiai ji turi netiesioginį poveikį projekto rezultatams. Taip pat atskleista, jog žmonės labiausiai bendradarbiauja, kai jų bendro įnašo reikia norint atlikti užduotį. Žmonės veikia užduočių reikalavimai, kurie dėl tam tikrų veiksmų yra motyvuojami asmeniniu įsipareigojimu siekti asmeninių tikslų. Šie veiksniai yra labiausiai susiję su projekto kultūra ir puikiai tinka apibūdinti projektą

Stare (2011) tyrinėjo organizacinės struktūros ir projektų organizacinės kultūros įtaką projektams. Tyrimas parodė, jog projekto vadovo autoritetas turi tiesioginę įtaką tam tikriems kultūriniais aspektams, kaip kitų vadovų požiūriui į vidaus tvarkos taisykles ar pagarbą projekto vadovui, kurie tiesiogiai veikia projekto įgyvendinimą.

Yazicis (2009) tyrinėjo ryšį, kuris egzistuoja tarp organizacinės kultūros tipo ir projekto veiklos. Tyrimo rezultatai parodė, kad rinkos kultūra grindžiama rezultatais, tuo tarpu hierarchinė kultūra pasižymi formaliomis taisyklėmis ir politika, kuri neatrodo, jog galėtų prisidėti prie projekto sėkmės, tačiau tai apgaulinga, kadangi adhokratinė kultūra, kuri priima naujoves, kūrybingus sprendimus, taip pat neatlieka vaidmens projekto sėkmei užtikrinti. Tuo tarpu rezultatai palankiausi klanų kultūrai, kuri išties prisideda prie projekto sėkmės. Tai reiškia didesnę darbuotojų dalyvavimą komandos veikloje, vyksta horizontali komunikacija, dėmesys darbuotojų pripažinimui, visi šie elementai turi įtakos, kaip sėkmingai bus užbaigti projektai ir verslas turės geresnę konkurencinę situaciją.

Tuo tarpu Yazicis (2011) nagrinėjo, kaip organizacijos kultūra prisideda prie projekto ir verslo veiklos. Tyrimas atskleidė, kad organizacijos turi įvertinti savo kultūrą ir siekti, kad organizacinė kultūra būtų matoma, ir apie ją būtų kalbama organizacijoje.

Autorius Ahmadas (2012) atliktu tyrimu siekė iširti santykius tarp organizacinės kultūros ir valdymo praktikos. Rezultatai rodo, kad prisitaikymas (angl. *adaptability*) ir misija turi teigiamos įtakos veiklos valdymo praktikai. Tradicinė organizacinė kultūra ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, kitaip tariant veiklos valdymas buvo tyrinėjamas iš organizacinės sėkmės perspektyvos. Šio tyrimo rezultatai rodo, kad organizacinė kultūra stipriai susieta su veiklos valdymu. Rezultatai patvirtino, kad organizacinė kultūra yra svarbus veiksnys savo įmonėje, nes turi įtakos darbuotojų elgsenai, motyvacijai ir vertybėms. Tyrimo perspektyva rodo, kad įmonės gali įgyvendinti metodus, kurie skatina darbo saugumą ir vidinę karjeros plėtrą, siekiant išlaikyti socialinius reiškinius, kurie sudaro organizacinę kultūrą (vertybės, įsitikinimai, normos ir prielaidos) ir ją stipriai formuoja.

Cerimagic (2010) taip pat tyrinėjo kultūros įtaką projektinei veiklai, tiksliau kaip vakarų emigrantai, dirbantys prie projektų gali būti paveikti kitos šalies kultūros. Rezultatai parodė, kad vakarų emigrantams dirbti Jungtinių Arabų Emyratuose gali būti pakankamai sudėtinga. Nesvarbu, kaip techniškai gerai pasirengęs projekto vadovas, jis vis tiek gali daryti klaidas, nes nesugeba prisitaikyti prie užsienio kultūros ir jeigu nėra teisingai realizuota darbo komanda. Siekiant veiksmingai dirbti, tarptautinės kompanijos turi atitinkamai paruošti emigrantus, vykdyti tarpkultūrinius mokymus, kurie gali sumažinti ar net užkirsti kelią emigrantų darbuotojų nesklandumams.

Beshay, Sixsmith (2008) tyrinėjo projektuose vyraujančias kultūros dimensijas. Autoriai remdamiesi Hofstede (1998) organizacinės kultūros šešių dimensijų modeliu, tyrinėjo SOX projektus, kuriuose nustatyta, jog projekto kultūra vienuose lygmenyse skiriasi nuo organizacinės kultūros, o kituose yra panaši. Organizacinė kultūra gali būti naudojama nustatyti, kokia aplinka egzistuoja organizacijoje, kaip ji skatina projekto sėkmę.

Dyckas, Frese, Baeris ir kt. (2005) tyrinėjo klaidų valdymo kultūrą organizacijose. Tyrimo rezultatai papildė ankstesnius tyrimus (Edmondsonas, 1999; Helmreichas ir Merrittas, 2000) ir atskleidė, kad įmonės, kurios praktikuoja klaidų valdymą (angl. *error management*), pasižymi geresniais finansiniais rezultatais. Be to, tyrimai rodo organizacijų norą diegti klaidų valdymo kultūrą, tam, kad galėtų geriau kontroliuoti savo įmonės neigiamas pasekmes. Taip pat, tokia kultūra pabrėžia organizacijos svarbą atverti komunikacijos kanalus, kurie leistų diskutuoti apie klaidas (dokumentavimo klaidas) įmonėje, ir naudotis jomis, kaip strateginiu mokymosi instrumentu.

Karlsenas (2011) siekė ištirti projekto valdymo praktikos efektyvumą, ypatingą dėmesį skirdamas organizacijos kultūros aspektams. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad palankiai valdymo kultūrai būdinga: teigiamas požiūris, laiko ir išteklių valdymas, atvirumas ir pagarba, paklaidų, rizikų valdymas kasdieniniame darbe, informacijos sklaida tarp projekto darbuotojų, dėmesys į įmonės galimybes ir kt. Be to, atlikto interviu duomenys atskleidė, jog įsipareigojimas, žinios, bendravimas, atvirumas ir pasitikėjimas yra veiksniai, kurie prisideda kuriant palankią valdymo kultūrą

Mokslinėje literatūroje taip pat rasta projekto sėkmės/nesėkmės tyrimų. Vienas tokių autorių yra Attarzadeh (2008), kuris tyrinėjo projekto valdymo sėkmės bei nesėkmės kriterijus. Tyrimas parodė, jog prastas planavimas yra pagrindinė projekto nesėkmės priežastis. Tuo tarpu kitos svarbios priežastys, kurių negalima pamiršti, yra komandų lyderių darbo kokybė bei komandinė dvasia tarp komandos narių. Pagrindiniai veiksniai, kurie lemia projekto sėkmę yra klientų dalyvavimas projekte, geras planavimas ir skaičiavimai, geri vadovavimo ir komandos narių techniniai įgūdžiai

Mülleris, Turneris (2007) tyrinėjo projekto vadovų įtaką projekto sėkmei. Tyrime pastebėta, kad projekto vadybininkai, turintys didesnę patirtį, pabrėžė įtakingiausią projekto sėkmės kriterijų, tai komandos pasitenkinimas. Be to, tie projektų vadovai, kurie prisiima platesnę projekto gyvavimo ciklo atsakomybę, ne tik planavimo, vykdymo ir baigiamąsias dalis, labiau pasižymi projektų sėkme. Galima teigti, kad šio tyrimo rezultatai gali būti susieti su organizacinės ar projektų kultūros įtaką projektams, kadangi ji apima tyrimo rezultatuose minėtą projekto komandą, jos valdymo ypatumus bei projekto vadovų gebėjimą valdyti ne tik procedūras, bet ir aplinką.

Bebina (2012) tyrinėjo ryšį tarp organizacinės kultūros lyderystės ir projekto sėkmės. Rezultatai parodė, kad vadovų vadovavimo stilius ir kompetencija yra raktas į sėkmingą projektą. Be to, organizacinė kultūra stipriai veikia lyderių elgseną ir savybes, kurios savo ruožtu įtakoja projekto rezultatus. Taigi, yra teigiamas ryšys tarp lyderio asmenybės ir jo sėkmės suvokimo, kadangi jo/jos vadovavimo stilius vaidina svarbų vaidmenį gebėjimui efektyviai ir sėkmingai įgyvendinti projektą. Kuo labiau projektų vadovai pasižymi sėkmingu bendravimu, tuo labiau komandos nariai laikosi savo vizijos ir ja pasitiki. Nustatyta, kad komunikacija yra kertinis elementas, projektų vadovai turi reguliariai informuoti apie projekto eigą, paprašyti grįžtamojo ryšio, kad taisytini veiksmai būtų kuo greičiau įgyvendinami. Gera komunikacija organizacijoje užtikrina, jog komandos nariai supras, ką, kada ir kaip jie turi daryti. Taigi, organizacinė kultūra veikia lyderystės stilių ir atvirkščiai, turi stiprią įtaką projekto sėkmei ar nesėkmei.

Autoriai Wallace'as, Huntas, Richardsas (1999) nustatė, kad egzistuoja tarpusavio ryšys tarp organizacijos kultūros, klimato ir vadovo vertybių, ir išvelgta, kad į ryšių sistemą įtraukus dar vieną

matmenį – valdymo elgseną, tarpusavio santykiai ir ryšiai tarp minėtų organizacijos elementų taptų labiau formalūs ir standartizuoti.

Kiti autoriai organizacinę, projekto kultūrą tyrinėja per darbuotojų aspektą. Autoriaus Schnacky (2008) tyrimo tikslas buvo nustatyti kaip įmonėje skirtingų lygių darbuotojai mato organizacinę kultūrą. Tyrimas parodė, kad skirtumas tarp darbuotojų, kurie susiję ir nesusiję su įmonės valdymu požiūriu į organizacijoje vyraujančią kultūrą yra nedidelis. Tuo tarpu sritys, kuriose išsiskyrė darbuotojų vertinimas, buvo pasitikėjimas ir vadovavimas bei valdymo komunikacija.

Nongo, Ikyanyon (2012) tyrinėjo organizacijos kultūros įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Tyrimas nustatė reikšmingą ir teigiamą ryšį tarp dalyvavimo ir įsipareigojimo. Tai reiškia, kad darbuotojai yra įsipareigoję savo organizacijai, tuomet, kai jie dalyvauja priimant sprendimus. Pagrindiniai organizacijos sėkmės veiksniai yra darbuotojų įgalinimas, komandinis darbas ir darbuotojų plėtra (angl. *employee development*). Skirtingų pareigų darbuotojai jaučiasi lygūs tuomet, kai jaučia, jog gali prisidėti prie organizacijos sprendimų ir kad jų darbas yra tiesiogiai susijęs su organizacijos tikslais. Tuo tarpu pastebėta, kad nėra ryšio tarp nuoseklumo ir įsipareigojimo. Organizacijos pastangos nuosekliai išlaikyti tvirtą kultūrą, kuri yra gerai koordinuota ir integruota, neturi įtakos darbuotojų įsipareigojimo lygiui. Darbuotojai pirmenybę teikia laisvai atlikti darbus, o ne būti verčiami tai daryti. Pagrindinis sėkmės veiksnys yra organizacijų lankstumas, o ne pastovumas. Nors organizacijos turi išlaikyti tvirtą verslo kultūrą, jos turi būti lanksčios.

Tyrėjas Ojo (2009) bandė pažvelgti į Nigerijos bankų sektoriaus verslo kultūros poveikį darbuotojų darbo atlikimui. Rezultatai parodė, kad verslo kultūra yra svarbi kiekvienai organizacijai ir ji stipriai veikia darbuotojų veiklą. Be to, įmonės kultūra daro teigiamą įtaką produktyvumo lygiui organizacijoje.

Wiewiora, Trigunarsyah, Murphy'is ir kt. (2012) tyrinėjo projektinės organizacinės kultūros perspektyvą dalintis žiniomis. Rezultatai parodė, kad Australijos projektinės organizacijos dalinasi žiniomis tarp projektų. Be to, skirtingos kultūros skirtingai veikia žinių pasidalijimo rezultatus tarp projektų. Nustatyta, jog projektinėje organizacijoje dominuojantis kultūros tipas yra svarbus tarp projektų dalytis žiniomis, elgesiu, ir reikalingos tam tikros struktūros, kurios galėtų optimizuoti žinių dalijimosi procesus.

Kai kurie autoriai nagrinėjo organizacijos ir projekto kultūros įtaką tam tikros struktūros organizacijoje bei specifiniuose projektuose.

Morrisonas, Brownas, Smitas (2008) tyrinėjo organizacinės kultūros įtaką projektų valdymui matricinės struktūros organizacijose. Tyrimas atskleidė, kad projektų valdymo mokymai, sistemos ir

technikos nėra pakankami projekto eigą veikiantys veiksniai. Jeigu organizacijos kultūra pernelyg biurokратиška ir orientuota tik į vidinę aplinką, negalima tikėtis gerų įmonės rezultatų.

Zuo, Jian, Zillante ir kt. (2014) siekė ištirti projekto kultūros įtaką statybinių projektų darbo rezultatams. Rezultatai parodė, kad projekto kultūra atlieka svarbų vaidmenį siekiant užtikrinti harmoningus santykius tarp projekto dalyvių ir geresnius projekto rezultatus, kurie apima projekto funkcionalumą, pasitenkinimą projekto procesu, įmonės komercinę sėkmę, verslo galimybes ir bendrą projekto bei organizacijos efektyvumą.

Gu, Hoffmanas, Cao ir kt. (2014) tyrinėjo organizacinės kultūros ir aplinkos spaudimo poveikį IT projektų vaidmeniui. Tyrimo rezultatai turi teorines ir praktines valdymo pasekmes. Žiūrint iš teorinės perspektyvos, gauti rezultatai palaiko idėją, kad organizacinė kultūra veikia projekto veiklą. Tiksliau, šie rezultatai, pratęsia ankstesnių tyrimų darbus, kuriuose buvo nagrinėta organizacinės kultūros poveikis projektams (Belassis ir kt., 2007; Shore, 2008; Wangas ir Liu, 2007; Yazicis, 2009). Rezultatai remia Harrisono ir kt. (1999) darbą, kuris nustatė reikšmingą skirtumą tarp JAV ir Kinijos elgsenos dėl nuolatinių nepelningų projektų, kurie rodo nacionalinės kultūros įtaką projekto rezultatams. Rezultatai parodė, kad aplinkos spaudimas valdo santykius tarp organizacinės kultūros ir IT projektų veiklos. Kuomet aplinkos spaudimas padidina kolektyvizmo santykius organizacijoje, tuomet IT projektų atlikimas tampa labiau teigiamas; santykius, kurie labiau orientuoti į rezultatus, tuomet irgi IT projektų atlikimas tampa labiau teigiamas. Kuomet padidinamas teigiamas darbo aplinkos ryšys, tuomet ir IT projektų veikla tampa labiau teigiama. Kuomet padidinama tolerancija rizikai, tuomet ir vėl IT projektų veikla tampa labiau teigiama.

Bestas, Smitas, Faberis (2012) siekė ištirti, kokios intervencijos naudojamos padidinti projekto efektyvumą, bei kaip šios intervencijos susijusios su organizacine kultūra, kurioje projektas atliekamas. Tyrinėjo veiksnius, kurie gali veikti kaip geriausia kliūčių praktika projektinėje organizacijoje ir pabrėžia organizacinę kultūrą kaip svarbiausia kliūtį.

Yazicis (2009) siekė ištirti ar projektų valdymo branda (angl. *project management maturity*) susijusi su organizacijos veikla ir kaip organizacijos kultūra prie to prisideda. Tyrimas atskleidė, kad projekto valdymo branda yra reikšmingai susijusi su verslo veikla, bet ne su projekto veikla. Be to, nors klano organizacinė kultūra yra vienintelis projekto ir verslo veiklos vykdymo veiksnys, projekto valdymo branda sąveikauja su rinkos kultūra, siekiant pagerinti verslo veiklą. Tyrimo rezultatai rodo, kad norint išspręsti projekto klausimus susijusius su projekto laiku, biudžetu ir lūkesčiais, organizacinės kultūros pasikeitimas, kuris susijęs su pasidalijimu (angl. *sharing*), bendradarbiavimu ir įgalinimu, yra būtinas. Taip pat, didėjanti projekto valdymo branda kartu su į rezultatus orientuota kultūra, gerina organizacijos konkurencingumą, išlaidų taupymo ir pardavimo rezultatus.

Matoma, kad atlikta gana nemažai tyrimų susijusių su organizacinės ar projektų kultūros įtaka projektų valdymui. Vieni tyrimai savo tematika yra panašūs, tyrinėjama tarpusavio sąveika, atsižvelgiant į tokias skirtingas projektų bei kultūros valdymo sritis, kaip kultūros dimensijos, organizacinės struktūros, žinių valdymas, projekto efektyvumas, projekto sėkmės ir nesėkmės kriterijai ir pan.

Atliktų tyrimų rezultatai turi vienodų sąsajų, kalbant apie organizacinės, projektų kultūros dedamąsias dalis. Daugelyje tyrimų, vienu ar kitu būdu minima orientacija į darbuotojus, į komandą, pabrėžiamas vadovų vadovavimas, komunikacijos valdymas, bendradarbiavimo, santykių kūrimas tarp projekto dalyvių. Kitu atveju pastebimas ir rezultatų kitoniškumas, pvz. nors tyrinėjamas organizacinės kultūros panaudojimas projektuose, Anderseno (2003) rezultatai pažymi kultūrą orientuotą į užduotis, tuo tarpu Yacizis (2009) labiau pabrėžia į rezultatus orientuotą organizacinę kultūrą.

Vis dėlto, atlikti tyrimai bei jų rezultatai gali būti panaudojami kaip pavieniai atvejai, tačiau sunku rasti projektų valdymo kultūros sistemą tinkamą Lietuvos aplinkai, kuri padėtų nustatyti aiškias projekto kultūros kūrimo prielaidas, todėl šis darbas tikrai būtų aktualus padedant atrasti projektų valdymo kultūros kūrimo prielaidų sistemą Lietuvos organizacijoms.

2. PROJEKTŲ VALDYMO KULTŪROS KŪRIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1 Projekto valdymo samprata ir modeliai

Norint identifikuoti projekto kultūros elementus, pirmiausia reikia suprasti pagrindinius projektų valdymo principus.

Projektai ir jų valdymas tiek kalbant apie jų teorinį ištirtumą, tiek apie praktinį taikymą, jau išgyveno savo brandos stadiją. Šiai sričiai buvo skiriama itin daug dėmesio mokslinėje literatūroje (Clelandas, 1999; Frame, 2002; Kerzneris, 2003, 2009; Larsonas, Gray, 2011 ir kt.), o praktikoje projektai laikomi reiškiniu, keitusiu verslo organizavimo formas. Įrodyta, jog projektai yra efektyviausias būdas įmonei siekti pokyčių ir įgyvendinti naujoves (Stare, 2011).

Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi projekto apibrėžimai. Projektų valdymo institutas (PMI) projektą apibūdina kaip laikiną veiklą, kuri įsipareigoja sukurti unikalų produktą, paslaugą ar rezultatą.

Pagal Prince2 metodiką, projektas yra laikina organizacija, kuri sukurta tiekti vieną ar kelis verslo produktus, atsižvelgiant į verslo tikslą (Newtonas, 2015).

Projektų valdymas yra įmonės įgūdžių ir profesijų branduolys ir jis tampa kritinių verslo funkcijų, finansų, žmogiškųjų išteklių ir paslaugų, reikalaujančių sistemos funkcionalumo (McCullenas, 2013).

Autorius Kerzneris pateikia kiek platesnį apibrėžimą – „projektų valdymas yra įmonės išteklių planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė, siekiant užbaigti konkrečius tikslus ir uždavinius. Be to, projektų valdymas naudoja sisteminių požiūrį į valdymą, turintį funkcinius darbuotojus (vertikali hierarchija) susietus su konkrečiu projektu (horizontali hierarchija)“ (2009, p.86).

Anot Lessel (2007) projekto valdymo procesas apima apima planavimo, organizavimo, vykdymo ir kontrolės etapus ir daro poveikį projekto planavimui, išlaidoms, komandos formavimui, komunikacijai, kontrolei ir pan.

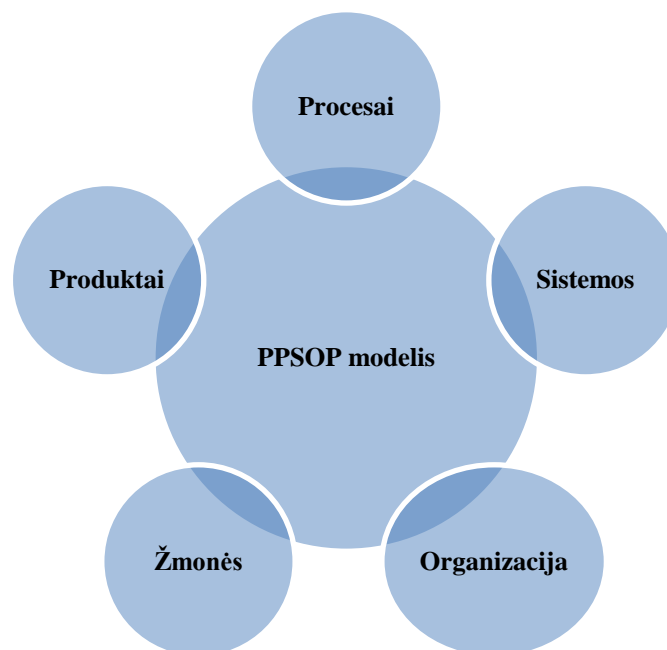
Vidaus reikalų ministerija (2014) pateikia tokius projekto valdymo etapus:

- inicijavimo etape yra svarstomos projektų idėjos, vykdoma jų atranka, atliekama suinteresuotų šalių analizė, nustatoma projekto apimtis, uždaviniai, parengiamas preliminarus projekto veiklų grafikas ir kt.

- planavimo etape yra identifikuojamos konkrečios projekto veiklos ir parengiamas šių veiklų įgyvendinimo grafikas (tvarkaraštis). Taip pat planuojamas projekto biudžetas, žmogiškieji ištekliai, sudaromas projekto kokybės ir komunikavimo planas, vertinamos projekto rizikos.
- vykdymo ir kontrolės etapa svarbiausia yra panaudojant turimus išteklius, įvykdyti projekto veiklas ir įgyvendinti uždavinius. Šiame etapas valdoma projekto apimtis, laikas, biudžetas, kokybė, rizika ir kt. Stebima projekto eiga bei vertinami pasiekti rezultatai.
- projekto užbaigimo etape vertinami projekto rezultatai, parengiama projekto pabaigos ataskaita.

Autoriai Mikkelsenas ir Riisas (2012) pateikia modelį, kuris puikiai parodo projektų valdymo dedamąsias, tai PPSOP (angl. *products, processes, systems, organization, people*) modelis, kuris atspindi holistinį projekto užduočių vaizdą, kadangi apima visas projekto sistemos savybes (žr. 2 pav.). Modelis pabrėžia, kad verslo sistemų projektai parengiami pagal penkis elementus:

- verslo procesai – įskaitant, paramos, kontrolės bei valdymo procesus;
- proceso rezultatai/ sukurti produktai;
- sistemos - informacijos sistemos, techninės sistemos, įrengimai kt., kurie patvirtina procesus;
- organizacija – vartotojas ir verslo organizavimas (struktūra, darbo vietos, vaidmenys ir atsakomybės, atskaitomybė ir įgaliojimai, veiklos ir t.t.);
- žmonės - vartotojai, įskaitant vadovus organizuojančius verslą ir veiklą, kurie turės pakeisti naujas darbo vietas, darbo procesus, gebėjimus, požiūrius ir vertybes.



1 pav. Holistinių projektų modelis (Mikkelsenas ir Riisas, 2012)

Nors visi penki įvardinti elementai gali būti ir projekto kultūros elementai, tačiau verta atkreipti dėmesį į vieną iš jų, t.y. žmones, kadangi būtent žmonės sąveikauja su organizacija ir gali tiesiogiai valdyti kultūrą

Šis modelis žmones apibūdina kaip vartotojus, įskaitant verslo ir veiklos organizavimo vadovus, kurie daro įtaką darbo vietos pokyčiams, darbo procesams, gali paveikti požiūrius ir vertybes (Mikkelsenas ir Riisas, 2012). Plačiąja prasme, žmonės projektuose yra visi organizacijos darbuotojai, klientai, projekto suinteresuotos šalys. Kadangi projektai yra laikini ir darbo aplinka projektinėje organizacijoje yra dinamiška (Heumannas ir kt. 2007), tokia projektų aplinka sukuria papildomą spaudimą darbuotojams didelis darbo krūvis, kintantys reikalavimai bei darbuotojų vaidmens kaita (Heumann ir kt. 2008). Spaudimas gali neigiamai veikti darbuotojų gerovę ir ši problema turėtų būti sprendžiama pasitelkiant kultūrą.

Bredinas ir Söderlundas (2011) apibendrina pačias svarbiausias žmonių problemas, kurie dirba prie projektų. Autoriai nustatė projektinių organizacijų bruožus ir tų bruožų sukeliamas neigiamas pasekmes (žr. 1 lent.):

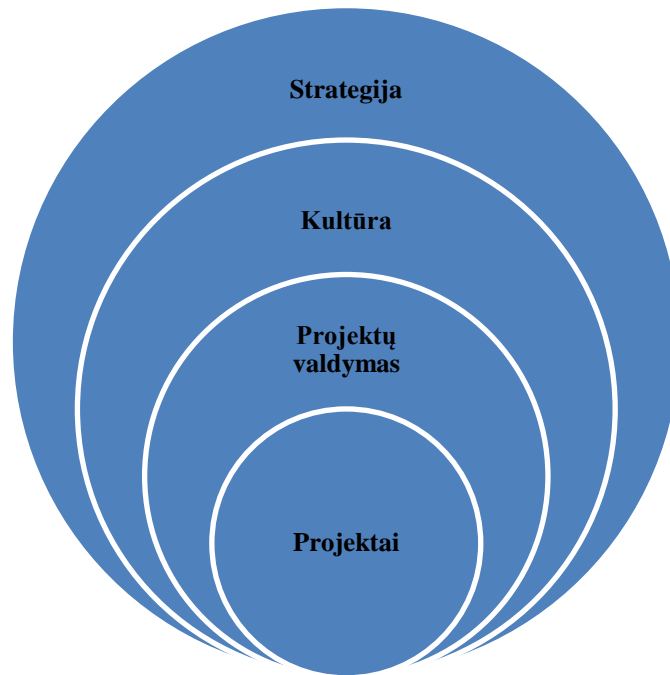
1 lentelė. Žmonių problemos projektinėje organizacijoje (Bredinas ir Soderlundas, 2011)

Projektinių organizacijų bruožai	Pasekmės
Matricinė organizacija	Lojalumo problemos, neaiškios atsakomybės
Funkcionalumas	Ilgos patirties stoka,
Terminų ir laiko spaudimas	Negatyvus stresas, perdegimo rizika
Nuolatinio darbo spaudimas	Laiko limitai ir ribotos galimybės kompetencijos tobulinimui
Užduočių sudėtingumas	Chaosas ir nesaugumo jausmas
Techninis neapibrėžtumas	Dviprasmiški vaidmenys
Komandų kaita/laikinos organizacijos	Pasitikėjimo trūkumas, socialinė atskirtis,
Svyruojanti paklausa	Darbo nesaugumas

Projektinėse organizacijose, ypač organizacijose, kuriose vyrauja funkcinė projekto veikla, projekto dalyviai suskirstomi į keletą lygiagrečių projektų (Bredinas, Söderlundas (2011). Būtent šios daugiavandenių vaidmenų užduotys gali sukelti darbuotojų vaidmenų konfliktus ir darbo perkrovas (Huemann, 2004) bei sukelti stresą ir neigiamai paveikti santykius su kitais darbuotojais organizacijoje Danna, Griffinas (1999). Be to, projektinėse organizacijose darbiniai santykiai yra sudėtingi ir dėl to, kad kartais darbuotojai turi keletą projekto vadovų (Bredinas, Söderlundas, 2011).

Apibendrinant, projektinės organizacijos darbo aplinka, netinkamas valdymas gali privesti prie tokių pasekmių kaip nesubalansuotas kompetencijų ugdymas, nėra projektų mokymų, neaiški karjeros plėtra, vaidmenų konfliktai bei darbo perkrovos

Autorius Ikeda (2006) iliustruoja aplinką, per kurią veikia projektai (žr. 3 pav.) Matoma, kad projektai tvarkomi pagal pagrindinius organizacijos projektų valdymo metodikos principus, kurie savo ruožtu veikia per organizacijos kultūrą bei organizacijos strategiją.



2 pav. Projekto veiklos pagrindas (Ikeda, 2006)

Ikeda (2006) teigimu, kai projektai nepavyksta, daugelis organizacijų dėmesį sutelkia į projektą, projekto komandą ir projekto metodologiją, tačiau nežiūri į organizaciją platesniu kontekstu, t.y. iš kur projekto valdymas kilęs. Todėl pirmiausia reikia atsižvelgti į kultūros ir srategijos įtaką projektams, tačiau šiame darbe plačiau bus nagrinėjama tik kultūra.

Apibendrinant, galima teigti, kad projektų valdymas yra įmonės įgūdžių ir žmogiškosios patirties įrankis, kuris reikalauja organizacinės sistemos funkcionalumo, tam kad organizacija įgyvendintų projekto tikslus. Projekto valdymo procesas apima tokius inicijavimo, planavimo, vykdymo ir kontrolės bei užbaigimo etapus ir tuo pačiu daro įtaką projekto komandai, organizacijos komunikacijai projekto metu. Projekto valdymas susideda iš kelių svarbiausių elementų, kaip sistemos, struktūra, organizacija, bet pats svarbiausias yra žmogiškasis veiksnys, kadangi būtent žmonės kuria kultūrą, remdamiesi patirtimi, žiniomis, gebėjimais.

2.2 Organizacinės kultūros samprata ir modeliai

Siekiant identifikuoti projekto kultūros elementus, prieš tai poskyryje aptarti pagrindiniai projektų valdymo principai. Nors projektų valdymo kultūra nėra tapatinama su organizacijos kultūra, reikia suprasti ir suvokti pagrindinius organizacijos kultūros aspektus.

Nuo 1980 metų organizacinė kultūra buvo plačiai aptarinėjama mokslinėje literatūroje apie organizaciją (Smircichas, 1983). Organizacinė kultūra buvo apibrėžiama kaip socialinis normatyvas, kuris padeda išlaikyti organizacijos visumą (Siehlas, Martinas, 1981). Organizacinė kultūra apibūdina žinių struktūros visumą, kurioje organizacijos nariai kuria socialinę elgseną (Bates, 1995). Kultūra išreiškia socialines idėjas, vertybes bei įsitikinimus, kurie sako, kad visi organizacijos nariai turi vieni su kitais dalytis (Louisas, 1980). Organizacinė kultūra yra vertybių, įsitikinimų bei normų visuma, kuri daro įtaką darbuotojų elgsenai darbo vietoje (Schein, 2011). Collinsas ir Porras (2000) teigia, kad organizacinė kultūra paremta darbuotojais, kurie atskiria bei išskiria vieną organizaciją nuo kitos. Autoriai pabrėžė, kad organizacinė kultūra susideda iš septynių pagrindinių savybių: inovacijos ir gebėjimas rizikuoti, dėmesys detalėms, orientacija į rezultatus, orientacija į darbuotojus, orientacija į komandą, agresyvumas ir stabilumas.

Autorių Kotterio, Hesketo (1992) Wilkinso, Ouchi'o (1983) ir Limo (1995), tyrimai parodė, kad kultūra organizacijai gali turėti rimtų pasiekimų, ypač jeigu ji yra palanki ir patvari. Ji gali turėti stiprų teigiamą poveikį organizacijos narių ir pačios organizacijos veiklai ir tai gali būti vienas iš konkurencinių elementų.

Kuriama organizacinė kultūra turi keletą svarbių tikslų. Pirmą, ji perteikia tapatumo jausmą visiems organizacijos nariams. Visų antra, ji palengvina darbuotojų atsidavimo vystymąsi. (Peteris, Watermanas, 1982). Trečia, kultūra gerina organizacijos stabilumą (Louisas, 1980). Ketvirta, kultūra prisideda prie organizacijos elgsenos (Siehlas, Martinas, 1981).

Mokslininkai Cameronas ir Ouinnas (1999) sukūrė plačiai priimtus organizacinės kultūros pagrindus. Organizacijos kultūra yra organizacijos vertybės, prielaidos ir lūkesčiai (Hooijbergas, Petrockas 1993). Ji tarnauja kaip filtras, per kurį priimamos strategijos ir veiklos rezultatai (Saint-Onge, 2002). Pagrindiniai keturi kultūros modeliai yra: hierarchija, rinka, klanas ir adhokratija.

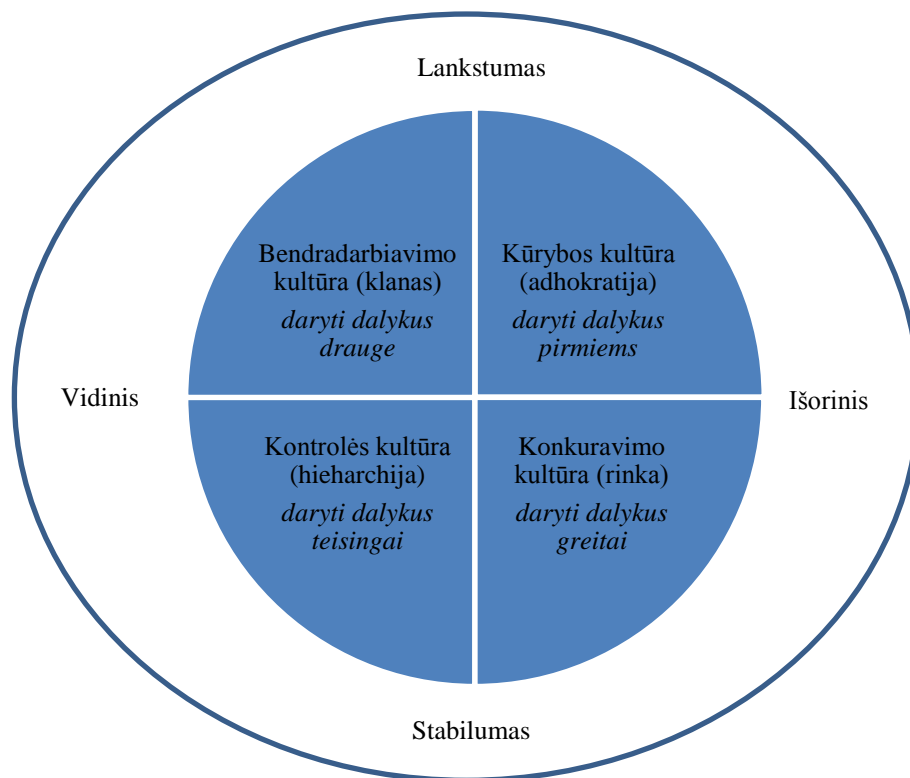
Hieharchinė struktūra yra pirminio požiūrio, kuomet pripažįstama formali ir struktūruota darbo vieta (Cameronas, Quinnas 1999). Ši kultūra pabrėžia vidaus problemas ir suteikia stabilią aplinką siekiant darbo našumo, kuriant veiksmingus ir patikimus produktus, nustatant taisykles, vidaus politiką ar specializaciją.

Rinkos kultūra orientuota į išorinius valdymo aspektus. Ji yra laikoma į rezultatatus orientuota ir į klientus orientuota (angl. *customer-based*) kultūra. Ji prisideda prie organizacinio efektyvumo ir veikia rinkoje.

Klano kultūra yra apie žmonės ir gebėjimą dalintis tarp asmenų. Ši kultūra apima komandinį darbą, lojalumą, įsipareigojimus ir darbuotojų įsitraukimą/dalyvavimą. Klano kultūra padeda žmogiškųjų išteklių plėtrai.

Adhokratinė kultūra yra dinamiška ir kūrybiška. Ši kultūra, labiau nei kitos turi didesnę galimybę priimti riziką ir skatina tiek darbuotojų iniciatyvą tiek visos įmonės inovacijas. Adhokratinės kultūros organizacijoje dominuoja unikalūs produktai/paslaugos bei nuolat ieškoma naujų išteklių (Fongas, Kwokas, 2009).

Autorių Quinno, Rohrbaugho (1983) sukurtas konkuruojančių vertybių modelis, pateiktas Millerio, Casey, Koncharo (2014) darbe, papildoma Camerono ir Quinno (1999) keturis kultūros modelius (žr. 3 pav.)



3 pav. Organizacinės kultūros modelis: konkuruojančių vertybių pagrindas (Quinnas, Rohrbaughas 1983, šaltinis: Milleris ir kt. (2014))

Bendradarbiavimo kultūra. Organizacija orientuojasi į ilgalaikį vidaus vystymąsi, komandos formavimą ir palaikančią darbo aplinką, kuri suteikia lankstumą, rūpinasi žmonėmis bei klientais (Milleris, Casey, Koncharas, 2014). Vyrauja tokios vertybės kaip komandinis darbas, bendradarbiavimas, talentų valdymas, geri tarpasmeniniai santykiai (Cameronas ir kt., 2006). Tokią organizaciją galima šiek tiek sulyginti su šeima, kurioje labai svarbus susikalbėjimas, labai svarbi teisinga darbo aplinka, susitelkimas į problemos sprendimą, ir, žinoma, lojalumas (Cameronas, Quinnas, 1999)

Kūrybos kultūra. Tokia organizacija daugiausiai dėmesio skiria diferencijuoti save išorėje su aukštu eksperimentavimo ir individualumo laipsniu (Milleris, Casey, Koncharas, 2014). Tokia kultūros sistema naudoja priemones ir technikas, kurios nukreiptos į inovacijas, kūrybiškumą, pokyčius, verlumą (Cameronas ir kt., 2006). Tokios organizacijos labai vertina lankstumą, gebėjimą prisitaikyti. Jos suteikia dirbančiajam daug laisvės priimti sprendimus, kurti projektus, ieškoti atsakymų iškilusioms problemoms spręsti (Tharp, 2009).

Kontrolės kultūra. Tokiose organizacijose yra aiškiai apibrėžti sprendimų priėmėjai. Efektyviais lyderiais tokiose organizacijose laikomi tie, kurie sugeba organizuoti, koordinuoti žmones bei procesus. Tai nebūtinai reiškia „griežtos rankos“ politiką organizacijoje. Paprastai tai yra tokios organizacijose, kurios reikalauja kontrolės „iš savęs“, taip pat puikiai veikiančių vidinių procesų. Tokių kompanijų pavyzdžiais salėtų būti McDonald's, taip pat įvairios vyriausybės organizacijos, kurioms svarbus efektyvumas, procesų skaidrumas. Organizacija, kuri daro dalykus remiantis vidaus tvarkos taisyklėmis kartu su stabilumo ir kontrolės poreikiu (Milleris, Casey, Koncharas, 2014). Dėmesys sutelkiamas į vertinimą ir matavimus, procesų kontrolę, struktūrizavimą, efektyvumo didinimą ar kokybės gerinimą (Cameronas ir kt., 2006).

Konkuravimo kultūra. Kompanijos, kurios laikosi tokio požiūrio, taip pat savo veikloje vertina kontrolę, siekia stabilumo ir apibrėžtų procesų, tačiau labiausiai jos orientuojasi į kompanijos santykį su aplinka, t.y. – su darbuotoju, su tiekėju, su vartotoju, su sąjungomis, su konsultantais, su teisine sistema ir t.t. Tokios organizacijos pagrindinis tikslas yra greitai dirbti, daugiausiai dėmesio skiriant rezultatams, ir to pasiekti pasinaudojant išorine konkurencija (Milleris, Casey, Koncharas, 2014). Kitaip tariant, tokios organizacijos remiasi didžiausiu reikšmės suteikimu ne procesams, o veiklos rezultatams. Dėmesys sutelkiamas į konkurencingumą, greitą reakciją, ryžtingumą, kliučių apėjimą, tikslų pasiekimą (Cameronas ir kt., 2006).

Autoriai Cameronas ir Quinnas (1999) sukūrė vieną iš organizacinės kultūros matavimo metodų organizacinės kultūros vertinimo instrumentą (OCAI), kuris apžvelgia organizacinę kultūrą per šešias skirtingas dimensijas:

- dominuojantys organizacijos bruožai – kokia yra esama organizacija;
- organizacijos lyderystės stilius;
- darbuotojų valdymas – stilius, kuris apibūdina darbuotojų elgseną ir darbo aplinką;
- strateginis požiūris;
- sėkmės kriterijai (Yazicis, 2011).

Matoma, kad visi matmenys yra prasmingi organizacijai, nes jie atskleidžia kokios yra organizacijos ir valdymo vertybės, kaip apibrėžiama organizacijos sėkmė, kokia yra lyderystė ir darbo aplinka. Visos šios priemonės tikslingai apibūdina esamą organizacinę kultūrą.

Organizacinės kultūros įtaka verslo sėkmei buvo tirinėjama siekiant nustatyti kultūros vadmenį kaip sėkmės veiksnį. Pasak Gray ir Larsono (2000) tyrimai rodo, kad yra dešimt pagrindinių charakteristikų, kurios užfiksuoja organizacijos kultūros esmę:

- narių tapatumas – laipsnis, kuriuo darbuotojai identifikuojama su organizacija kaip visuma, o ne tik jų darbo pobūdžiu ar profesinės srities kompetencija.
- komanda – laipsnis, kuris parodo darbo organizavimą grupėse, aplink jas, o ne atskiriems asmenims.
- valdymo sritis – laipsnis, kuriuo valdymo sprendimai priimami atsižvelgiant į rezultatų poveikį žmonėms.
- vieneto integracija (angl. *unit integration*) – laipsnis, kurie organizacijos vienetai yra skatinami veikti koordinuotai arba tarpusavyje.
- kontrolė – laipsnis, kuriuo taisyklės, politika ir tiesioginė supervizija yra naudojami prižiūrėti bei kontroliuoti darbuotojų elgesį.
- rizikos tolerancija – laipsnis, kuriuo darbuotojai skatinama būti agresyviems ir inovatyviems ir ieskošti rizikos.
- apdovanojimų kriterijus – laipsnis, kuriuo darbuotojų skatinimo ir apdovanojimų padidinimas paskirstomas pagal darbuotojų našumą, o ne stažą, palankumą ar kitus ne darbo atlikimą rodančius veiksnius.
- konfliktų tolerancija – laipsnis, kuriuo darbuotojai skatinami atvirai konfliktuoti.
- metodas prieš galutinį rezultatą- laipsnis, kuriuo valdymo dėmesys skiriamas rezultatams, o ne metodams ir procesams, naudojamiems pasiekti šiuos rezultatus.
- atviros sistemos požiūris – laipsnis, kuriuo organizacija stebi ir reaguoja į išorinės aplinkos pokyčius

Visdėlto, Gray ir Larsonas (2000) nurodo, kad ideali kultūra nėra vien tik šios nustatytos priemonės. Optimali kultūra yra tuomet, kuomet pasiekiamas balansas tarp produkcijos ir procesų, skirtų pasiekti įmonės rezultatus.

Organizacinė kultūra turi potencialą didinti organizacijos veiklą, darbuotojų darbo pasitenkinimo lygį ir tikrumo jausmą, apie organizacijoje sprendžiamas problemas (Kotteris, 2012).

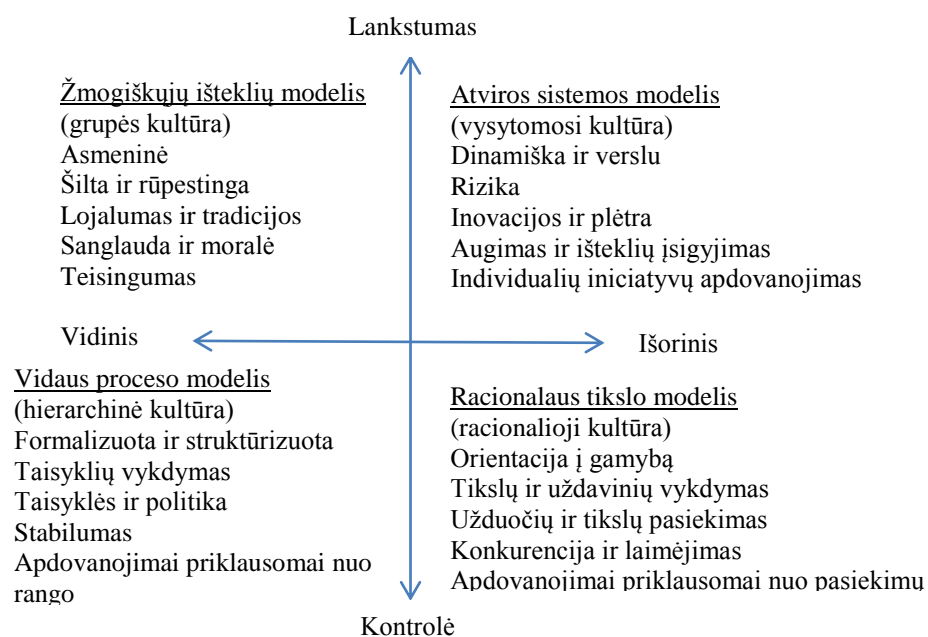
Anot Nelsono ir Quick'o (2011) organizacinė kultūra atlieka keturias funkcijas:

- suteikia darbuotojams tapatumo jausmą;
- didina darbuotojų įsipareigojimo jausmą;
- sustiprina organizacijos vertę;
- veikia kaip kontrolės mechanizmas, formuojantis darbuotojų elgesį.

Pfefferis (1998) apibrėžia, kuo pasižymi efektyvi organizacinė kultūra:

- darbo saugumas (employment security);
- naujų darbuotojų atranka;
- savarankiškos komandos ir decentralizuotas sprendimų priėmimas;
- išsamūs mokymai;
- dalijimasis finansine ir veiklos informacija visoje organizacijoje.

Projekto kultūros iniciatyvos (PCI) procesas sukuria teigiamus organizacinės kultūros pokyčius, kurie veikia visus darbuotojus. Visi darbuotojai dalyvauja procese, siekiant užtikrinti, kad jų darbo indėlis yra skaičiuojamas (Stanleigh, BIA).



4 pav. Organizacinės kultūros konkurencinių lygių modelis (Bradley, Parkeris, 2001; Zammuto, Krakoveris, 1991)

Vidaus proceso modelis (angl. *internal process model*) apima valdymo kontrolę, kuri stebi, koks informacijos valdymas ir kokia informacijos sklaida yra naudojama, kad būtų pasiektas įmonės stabilumas ir kontrolė. Šis modelis gali būti apibūdinamas ir kaip hierarchinės kultūros modelis, nes apima taisyklių vykdymą bei techninius veiksmus. Vidaus proceso modelis atspindi tradicinį teorinį modelį, kuriame dominuoja biurokratija, formalios taisyklės ir procedūros kaip įmonės kontrolės mechanizmas (Weberis 1948; Zammuto, Giffordas, Goodman, 1999; Bradley, Parkeris, 2001, 2006).

Atviros sistemos modelis (angl. *open systems model*) apima lankstumą bei išorės veiksmus, kur įmonės pasirengimas bei gebėjimas prisitaikyti yra naudojami norint pasiekti ekonominį augimą, išteklių įsigijimą bei išorinį palaikymą. Šis modelis apibūdinamas kaip vystymosi kultūros modelis, nes yra susijęs su inovatyvia vizija, kuri sutelkia dėmesį į išorinę aplinką (Denison ir Spreitzeris, 1991).

Žmogiškųjų santykių modelis (angl. *human resources model*) apima lankstumą ir vidinį dėmesį sutelktą į mokymosi ir žmogiškųjų išteklių plėtrą, siekiant pasiekti darbuotojų sanglaudą ir pakelti darbuotojų moralę. Šis organizacinės kultūros modelis vadinamas grupės kultūros modeliu, nes yra susijęs su pasitikėjimu ir dalyvavimu per komandinį darbą (Bradley, Parker, 2001, 2006).

Racionalaus tikslo modelis (angl. *rational goal model*) apima kontrolės/išorės dėmesį, kurioje planavimas ir tikslų nustatymas yra naudojami siekiant pasiekti našumą ir efektyumą. Šis organizacinės kultūros modelis dar vadinamas racionaliuoju kultūros modeliu, nes sutelkia dėmesį į rezultatus ir tikslų įvykdymą (Denison, Spreitzeris, 1991).

Šie skirtingi kultūros tipai egzistuoja kiekvienoje organizacijoje, ir yra tikėtina, kad organizacijoje vyrauja net keletas kultūros tipų.

Organizacinė kultūra yra sudaryta ir požiūrių, vertybių, įsitikinimų ir darbuotojų elgesio. Jei organizacinė kultūra nėra palanki projektų valdymui, projektų valdymas tampa papildoma našta. Jei nėra veiksmingo projekto valdymo skyriaus ir nėra standartinių procesų, procedūrų ir organizacinės kultūros projektų valdyme, projektai veiks skirtingai vienas nuo kito. Projektų valdymo kultūra organizacijoje gali iš esmės atlikti arba nutraukti įmonės projektus

2.2.1 Projekto kultūros koncepcija

Gray and Larsonas (2000) pabrėžia, kad projektų vadovai turi formuoti tokią projekto kultūrą, kuri skatina komandinį darbą ir aukštą asmeninę motyvaciją, taip pat kaip ir gebėjimą greitai nustatyti ir išspręsti problemas, kurios kelia grėsmę projektiniam darbui.

Projekto kultūra turėtų būti sukurta, siekiant suderinti organizacinius tikslus ir uždavinius su atskirais projekto dalyviais. Dažniau priimant socialinį, ekonominį, politinį ir procesinį supratimą

skirtą mažinti konfliktus organizacijoje bei stiprinti bendravimą ir koordinavimą tarp projekto dalyvių, būtų lengviau pasiekiami projekto tikslai.

Literatūros analizė rodo, kad yra trys organizacinės kultūros poveikio tipai:

- organizacijos kultūra turinti netiesioginę įtaką – darbuotojų dalyvavimas, nuoseklumas (stipri vidaus kultūra, kuri rūpinasi bendromis vertybėmis), misija ir ilgalaikės kryptys, prisitaikymas prie aplinkos (Kuo, Kuo, 2010); kaip sprendimų priėmėjai reaguoja į dviprasmybes, sudėtingumą ir neapibrėžtumą (Shore, 2008); pozityvi darbo aplinka, valdymo lyderystė, komercinė sėkmė, klientų pasitenkinimas (Belassis ir kt., 2007); hieharchinė, rinkos, klano ir adhokratijos kultūros (Fongas, Kwokas, 2009).
- projekto organizacinė kultūra (tiesioginė įtaka) – viršutinis ir linijinis (*angl. top and line*) valdymo požiūris, monitoringas, prioritizacija ir projekto personalas (Kerzneris, 2009, Andersen ir kt., 2009, Youngas, Jordanas, 2008; Kearns, 2007; Tinnirello 2001; Dollis, 1985); organizaciniai principai, procedūros ir taisyklės, formalūs ir neformalūs vaidmenys (Clelandas, 1999); parama padaliniams siekiant projekto tikslų, darbuotojų įsipareigojimas projekto tikslui, potencialiai konkuruojantys tikslai, projekto planavimas – išteklių paskirstymas projektams, projekto komandų vaidmenys – kaip vadovai tai įvertina ir kaip prižiūri projekto rezultatus (Pinto, 2010).
- projekto komandos subkultūra (tiesioginė įtaka) - efektyvi komunikacija, bendradarbiavimas, pasitikėjimas ir komandinis darbas (Kerzneris, 2001); noras dalytis idėjomis ir porblemomis su komandos nariais, komandos socialinė veikla, formalus lygis komandoje (Clelandas 1999).

Pasak Gareis (2005), kai kurie metodai/simboliai gali būti naudojami plėtoti projekto kultūrai:

- projekto pavadinimas ir projekto logotipas - jie tarnauja projekto darymui ir visai su projekto susijusiai informacijai;
- projekto vertė ir projekto misija - nurodo gaires, kurias parodo, kas projekte yra laikoma „gerai“;
- projekto artefaktai, projekto kalba;
- projekto renginiai;
- projekto kambarys.

Stipri projekto vertė yra tokia, kuri orientuojasi į projekto organizaciją. Projekto artefaktai (projekto planai), parodo aiškų supratimą apie projekto tikslą, projekto pavadinimą, projekto kalbą, kurie suteikia identifikavimo jausmą susietą su projektu. Nors įmonės sprendimai ne visuomet aiškūs, tačiau vertybės kaip atviras mąstymas, pasitikėjimas ir įsipareigojimas komandoje, padės projekto komandai susidoroti su sunkumais. Be to, projekto kambarys (*angl. project room*) gali suteikti

stabilumą ir saugumą, kur projekto komanda gali susitikti ir pabandyti išspręsti kylančias problemas (Bonghezas, 2015).

Literatūroje taip pat nurodomi elementai, kurie turėtų matytis projekto aplinkoje, skatinantys pageidaujama projekto kultūrą, t.y. verslo rėmimas (Zimmeris 1990; Halas, 1999; Saia, 1997); aukščiausios valdžios dalyvavimas (Clelandas, 1994); vidurinėsios valdžios dalyvavimas (Glaseris ir kt., 1987); komanda ir dalyvavimu pagrįstas požiūris (Clelandas 1996; Martinas, Tate 1998; Sweeney, Lee 1999); projekto orientacija ir kontrolė (Hallas, 1999); projekto valdymo metodologija (Martinas, Tate 1998; Zimmeris, 1999); komunikacijos ir informacijos sistemos (Grahamas, Englandas 1997; Saia, 1997; Hallas, 1999); projekto apžvalga ir mokymasis (Bohnas, 1994; Peteris, Homeris, 1996; Kotnouris 1999).

Dar vienas svarbus elementas, kuris yra svarbiausias kalbant apie projekto kultūrą yra projektų vadovas. Projektų vadovai turi galimybę sukurti projekto kultūrą kiekvieno projekto pradžioje remiantis komunikacija, nurodytu statusu bei derindami oficialias bei veiklos taisykles (Amado ir kt., 2010). Kitaip nei oficialios taisyklės, kurios yra nurodytos, veiklos taisyklės (angl. *operational rules*) yra kasdieninio darbo įpročiai, kitaip vadinami "projekto taisyklės". Tai yra pagrindiniai projekto kultūros aspektai, kurie pirmiausia veikia komandos narius (Amado ir kt., 2010).

Kartą sukūrus, projekto kultūrą reikia nuolat plėtoti, siekiant sukurti projekto komandai priklausymo jausmą ir įgyti komandos narių įsipareigojimą. Autoriai Korzaanas (2009) ir Xu (2010) teigia, kad komandos įsipareigojimas gali atnešti teigiamų rezultatų į darbo aplinką ir teigiamai paveikti projekto rezultatus.

Komandos nariai turi turėti įgūdžių, reikalingų įgyvendinti projekto tikslus. Jie taip pat turi turėti reikalingus išteklius, pvz. laiką, priemones ir techninę paramą. Komandos nariai turi būti gerai susipažinę su vieni kitų vaidmenimis. Tam, kad komandos nariai pasiektų visus projekto etapus, visi kartu turi sutarti dėl projekto tikslų bei veikti koordinuotai (Borchardt, 2002)

Elmes ir Wilemonas (1986) pabrėžė, kad projekto vadovas susiduria net su keliomis skirtingomis kultūromis. Jis sąveikauja su (1) pagrindine organizacija, (2) skirtingomis departamentų subkultūromis (pvz. marketingo), (3) išorės klientų grupėmis, (4) jos ar jo paties projekto komanda.

Geras projektų vadovas įgyvendina projekto procesus ir sugeba komandą išlaikyti harmonijoje. Gebėjimas susitvarkyti su artėjančiais projekto terminais ir rezultatais yra esminės veiklos, tačiau projekto vadovas, kuris remia procesą, komandą ir klientus, atneša tikrąją vertę projektams (Harned, 2015).

Vienas iš projekto kultūros kriterijų yra poveikis klientui, tai aspektas, kuris apima klientų pasitenkinimą, apimtį, kiek klientas naudojasi gaminiu ir norą pirkti produktą/paslaugą (Shenhar, 1997)

Autoriai Milleris ir Oliveris pabrėžia ir suinteresuotų šalių svarbą projektuose. Jie teigia, kad projektai turi prasidėti nuo minties, kad suinteresuotų šalių nustatymas ir nuoseklus jų įtraukimas į projektą gali prisidėti prie projekto sėkmės. Projektų komandos, kurios nėra orientuotos vien tik į savo pačių suinteresuotų šalių vaidmenį, bet taip pat domisi ir kitomis projekto suinteresuotomis šalimis ir kaip jos tarpusavyje sąveikauja, tokioms komandos lengviau vykdyti projektus (2015)

Pagal PMBOK (2013) suinteresuotos šalys yra individualūs asmenys, grupės ar organizacijos, kurios turi interesų projektai ir gali tiesiogiai ar netiesiogiai paveikti projekto baigtį. Suinteresuotos šalys apima projekto komandos narius, projekto rėmėjus, organizacijos narius, vartotojus ir pan.

Taigi supratimas apie kultūra padeda projektų vadovams "skaityti" taip pat gerai kaip "kalbėti" aplinkui esančios kultūros kalba. Komunikaciniai gebėjimai padeda vadovams parengti planus, strategijas ir vizijas, kurios tikėtina, bus suprantamos ir priimtinos. Kultūros supratimas padeda projektų vadovams efektyviau valdyti savo komandas. Tai svarbu tiek vidinės, tiek išorinės aplinkos situacijose, kuomet projektų komandos susiduria su abejingumu, priešišku ar spaudimu, dėl komandos misijos.

Sukurta projektų kultūra kuri palaiko, skatima bei remia visas projekto suinteresuotas šalis yra procesas, kuris niekada nesibaigs, kadangi palaikyti projektų kultūra reikia nuolatinių organizacijos pastangų.

2.2.2 Organizacinės kultūros ir projektų valdymo sąsajos

Kyla klausimas, kokios yra organizacinės kultūros pasekmės projekto valdymo procesui? Organizacinė kultūra įtakoja projektą keturiais būdais. Pirma, veikia, kaip skyriai bendrauja ir remia vienas kitą siekdami projekto tikslų. Antra, kultūra daro įtaką darbuotojų įsipareigojimui siekiant projekto tikslų. Trečia, organizacinė kultūra daro įtaką projektų planavimo procesams, tokiems kaip darbo įvertinimas ar išteklių skirstymas projektams. Galiausiai, kultūra daro įtaką vadovų projektų komandų rezultatų bei projekto rezultatų vertinimui.

Skyrių bendradarbiavimo tikslas - kurti ir išlaikyti palaikantį ryšį tarp funkcinų padalinių ir projektų komandų. Skyrių vadovų požiūris remti projektus, vaidina nepaprastai svarbų vaidmenį naujų projektų sėkmei ar nesėkmei. Todėl kultūros, teikiančios pirmenybę aktyviam bendradarbiavimui tarp funkcinų grupių ir naujų projektų, yra daug labiau sėkmingesnis, negu ten, kur vyrauja konkuravimu paremti santykiai.

Darbuotojų įsipareigojimas. Projektai priklauso nuo darbuotojų įsipareigojimo ir motyvacijos savo veiklai. Pavyzdžiui, AMEC - pasaulinė statybos pramonės kompanija, kuri turis stiprius įsipareigojimus savo pagrindinėms vertybėms, kuomet darbuotojai įsipareigoja savo klientams, verslo partneriams, vienas kitam, organizacijai ir kitai platesnei socialiaii aplinkai. Nauji darbuotojai, pradėję dirbti organizacijoje susipažindinami su tuo, kad reikia laikytis pagrindinių etiško elgesio, teisingumo, įsipareigojimo kokybei ir saugumo principų.

Projekto planavimas. Būdas, kuriuo darbuotojai gali nuspręsti paremti projekto plavimo procesus, yra kritinis. Kadangi veiklos vertinimas dažnai yra netikslus procesas, tai kai kuriems projekto komandos nariams yra duodama tiek laiko, kiek reikia tam, kad jie įvertintų savo vertinimų ribas. Tokie darbuotojai dažnai reaguoja į kultūrą, kuri turi idėją, jog geriau atlikti prastą vertinimą ir projekto planavimą, negu vėluoti su rezultatais. Priešingai, kai tarp komandos narių vyrauja pasitikėjimo kultūra, mes esame linkę labiau atlikti sąžiningus, teisingus vertinimus, nebijant, kad būsime kažką atlikę ne taip, ar būsime baudžiami už savo klaidas.

Veiklos vertinimas. Palaikančios kultūros skatina projekto komandos narius imtis iniciatyvos, nei jeigu tai reiškia rizikuoti, siekiant padidinti našumą. Kai kultūra parodo, kad įmonės tikslas yra sukurti inovatyvius produktus, tai sustiprina projektų valdymo kultūrą, kuri yra agresyvi ir siūlo dideles išlaidas. organizacija gauna tai, už ką ji moka. Jeigu apdovanojimų sistema yra teigiama ir užtikrinanti projektą, darbuotojų gaus daugiau galimybių (Pinto, 2010).

2.3 Projekto valdymo kultūros aspektai

Kultūra yra bendras įsitikinimų, vertybių ir lūkesčių rinkinys. Ši kultūra yra įsikūnijusi organizacijos politikoje, praktikoje, procedūrose ir kasdienėje rutinoje. Efektyvi kulūros kaita atsiranda ir gali būti palaikoma tik keičiam (arba tam tikrais atvejais sukuriant) kasdieninę politiką, praktiką, procedūras, siekiant paveikti įsitikinimus ir vertybes, kurie veikia darbuotojų veiksmus. Mes galime paveikti kultūrą keisdami darbo klimata, nustatydami ir įgyvendindami projektų valdymo metodiką, apmokydami tos metodikos ar PMBOK® vadovo, ir stiprindami bei apdovanodami pasikeitusį elgesį (Crawfordas, Pennypackeris, 2000)

Veiksminga projektų valdymo kultūra stiprina vertės kūrimą klientui. Ji tai daro aktyvuodama funkcinės kompetencijas ir procesus, be pastebimai mažėjančios vaidmens, žinių, įgūdžių ar funkcinių vadovų galios. Tai leidžia funkcijoms nuolat tobulinti žinias taip, kad jos galėtų prisidėti prie darbartinių ir būsimų projektų pasiūlos (Gidhensas, 1999)

Projektų valdymo sėkmė priklauso nuo keturių dedamųjų: (1) projekto vadovo įgūdžiai ir kompetencija, (2) organizacinė stuktūra, (3) matavimo (angl. *measurement*) sistemos ir (4) vadovų

praktika, kurie atstovauja organizacijos kultūrą. Organizacinės vertybės sukuria ryšį tarp organizacijos narių, struktūros, sistemų ir procesų, kurie naudojami projektu valdyme (Senyurt, 2009).

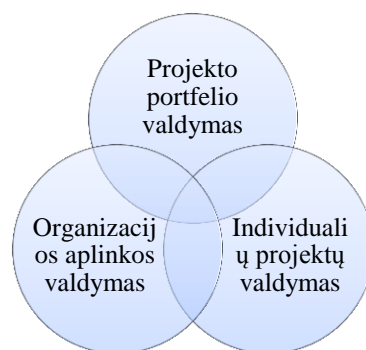
Kai kurie autoriai (Gray ir Larsonas, 2000; Grahamas, 1993; Hobbsas ir Menardas, 1993) nurodė keletą su darbu susijusių vertybių ir įsitikinimų, kurios apibūdinamos kaip projektų valdymo kultūros dedamosios:

- projektų valdymas yra orientuotas į rezultatus;
- neapibrėžtumas ir pokyčiai yra priimami kaip gyvenimo būdas;
- laikinos situacijos ir santykiai yra normalus dalykas;
- žmonių statusas priklauso ne tuo to, kas jie yra, o nuo to, ką jie daro;
- komandinis darbas yra labai vertinamas;
- žmonės orientuoti į užduotis, o ne į valdžią (Plessis, Hoole, 2006).

Yra daug būdų, kaip organizacija gali sukurti puikiai suderintą ir veiksmingą projektų valdymo kultūrą, priklausomai nuo pačios organizacijos unikalų savybių. Dinsmore (1997) teigimu, kuriant įmonės projektų valdymo kultūrą, reikia suderinti įmonės projektų porfelį, tam, kad projektų indėlis į organizacijos tikslus būtų maksimalus. Tai reiškia, kad ateityje, įmonės suvoks save ne kaip hierarchines ar funkcines organizacijas, bet kaip greitą verslumo įmonę, sudarytas iš projektų portfelio - visuomet atsinaujinančios, kurios veikia greičiau, pigiau ir geriau.

Tačiau kalbant apskritai apie projektų valdymo kultūrą, Heerkens (2000) siūlomi penki pagrindiniai elementai turi ir gali būti įdiegti beveik bet kurioje organizacijoje. Šie elementai yra tokie: (1) standartizuota projektų metodologija, (2) darbo apibrėžimai ir veiklos lūkesčiai, (3) individualios įgūdžių gerinimo programos, (4) projekto veiklos metrikos, (5) palaikanti organizacinė kultūra, kuri yra sunkiausiai įvykdomas elementas. Be to, organizacinė kultūra turi didžiausią įtaką sėkmingam projekto valdymo kultūros įgyvendinimui. Palaikančios organizacinės kultūros trūkumas yra vienas iš svarbiausių klausimų kiekvieno projekto vadovui.

Norint, kad organizacija būtų sėkminga, ji turi skirti dėmesį trims dedamosioms sritims, kurios veikia projekto sėkmę (žr. 3 pav). Pasak autoriaus, šios trys dedamosios sudaro projekto valdymo kultūrą ir gali būti apibūdinamos kaip projektui draugiška verslo praktika.



5 pav. Projekto valdymo kultūros dedamosios dalys (Duncan, 2000)

Pirmoji projekto valdymo kultūros dedamoji yra projekto portfelio valdymas. Projekto portfelio valdymas apima projekto vertinimo procesus, projekto atrankos kriterijus ir projektų prioritizavimą. Efektyvus projektų portfelio valdymas reikalauja plataus išteklių paskirstymo, tam, kad prioritetiniai projektai gautų geriausius išteklius. Geresnis projektų portfelio valdymas padės užtikrinti geresnę organizacijos veiklą.

Antrasis aspektas yra individualių projektų valdymas. Tai apima techninius ir projekto valdymo metodus, kurie yra dokumentuoti, suprantami ir įmonė jais vadovaujasi. Atsižvelgiant į tai, "tinkamas" dažnai reiškia skirtingą požiūrį į įvairių tipų projektus. Pavyzdžiui, mažiau formalumų mažesniems projektams. Projekto komanda taip pat vaidina svarbų vaidmenį (galbūt net pagrindinį vaidmenį) individualių projektų valdyme. Komanda privalo būti kompetetinga ir kvalifikuota projektų valdymo srityje, bendrojo valdymo ir projekto taikymo srityse. Efektyvių priemonių naudojimas taip pat svarbus. Projektų valdymo programinė įranga, planų šablonai, duomenų bazės ir išmoktos pamokos apie duomenų bazes gali pagerinti sėkmingo projekto tikimybę.

Trečiasis ir paskutinis aspektas yra organizacinės aplinkos valdymas, kuris prasideda nuo aukščiausio valdymo grupių. Pavyzdžiui, jei projekto komanda sunkiai dirba kurdama tikslų, realų, vykdytiną tvarkaraštį, ir aukščiausia vadovybė apdovanoja komandą už pastangas būdu "tai turi būti padaryti greičiau - raskit būdą", ir atsisako eiti į kompromisą ar suteikti papildomų išteklių komandai, tuomet atsiras bent viena komanda, kuri nenorės praleisti daugiau laiko planuojant kitą projektą. Organizacija, kuri turi sukūrusi tvirtą projekto valdymo kultūrą, projekto vadovą mato kaip poziciją, o ne vaidmenį, turės aiškiai apibrėžtą karjeros kelią savo projekto vadovams ir turės atlygio sistemą, kuri vertina produkto sėkmę ir projekto valdymo sėkmę (Duncan, 2008).



6 pav. Projektų valdymo kultūros dimensijų modelis (Plessis, Hoole, 2006)

Projektų procesų dimensija įtraukia tokius elementus kaip projekto gyvavimo ciklas, rezultatai, kontroliuojamos procedūros, mokymasis ir nuolatinis tobulėjimas, orientacija į klientą ir sisteminis mąstymas.

Žmonių aspektas apima žmonių elgesį projekto metu, sociokultūrinius aspektus, tokius kaip tarpasmeniniai santykiai, suinteresuotų šalių įsipareigojimas, orientacija į mokymąsi, orientacija į rezultatus, atviros sistems (angl. *open-systems*) mąstymas, komandinė orientacija.

Sistemų ir struktūros dimensija nurodo aspektus tokius kaip projekto metodologija, priemonės ir technikos naudojamos projekto valdyme.

Aplinkos dimensija susijusi su vidiniais ir išoriniais aspektais, turinčių įtakos projekto valdymui, pvz. strateginis dėmesys, projekto planavimo parama, pagalba klientui/galutiniam vartotojui, projekto vykdymo parama, komunikacijos ir informacijos palaikymas per visą projekto vykdymo laikotarpį (Plessis, Hoole, 2006).

Projektų valdymo kultūrai įtakos gali turėti šie pagrindiniai sudėtingumo (complexity) šaltiniai nurodyti PMI (2014) :

- žmogiškasis elgesys - įskaitant asmens, grupės bei organizacijos elgseną, komunikaciją ir kontrolę;
- sistemos elgsena - įskaitant ryšių, priklausomybių ir sistemos dinamiką;
- neapibrėžtumas - įskaitant aiškumo dėl geriausio sprendimo trūkumą.

Komandinis darbas, projekto organizatorių nuolatiniai pasitarimai probleminiais projekto valdymo klausimais, projekto vadovo kompetencija ir kvalifikacinių gebėjimų efektyvus taikymas - taip pat vieni esminių projekto valdymo kokybės garantų (Pauliukevičiūtė, Raipa, 2009)

Atlikta Amerikos vadybos asociacijos (AMA) apklausa, parodė, kad teigiama įmonių kultūra yra labiau imli pokyčiams ir gali greitai prisitaikyti prie naujų iššūkių, kitaip nei stiprios kultūros, kurios yra atsparios pokyčiams, jiems priešinasi (Kumar, 2000)

Tinkama projektų valdymo kultūra, suteikia organizacijai daug privalumų:

- projektai suderinti su įmonės strategija;
- projektai įgyvendinami laiku;
- projektai įgyvendinimi su turimu biudžetu;
- projektai patenkina klientų lūkesčius;
- projekto komandos yra efektyvesnės ir veiksmingesnės, kurios pasižymi aukšta morale ir

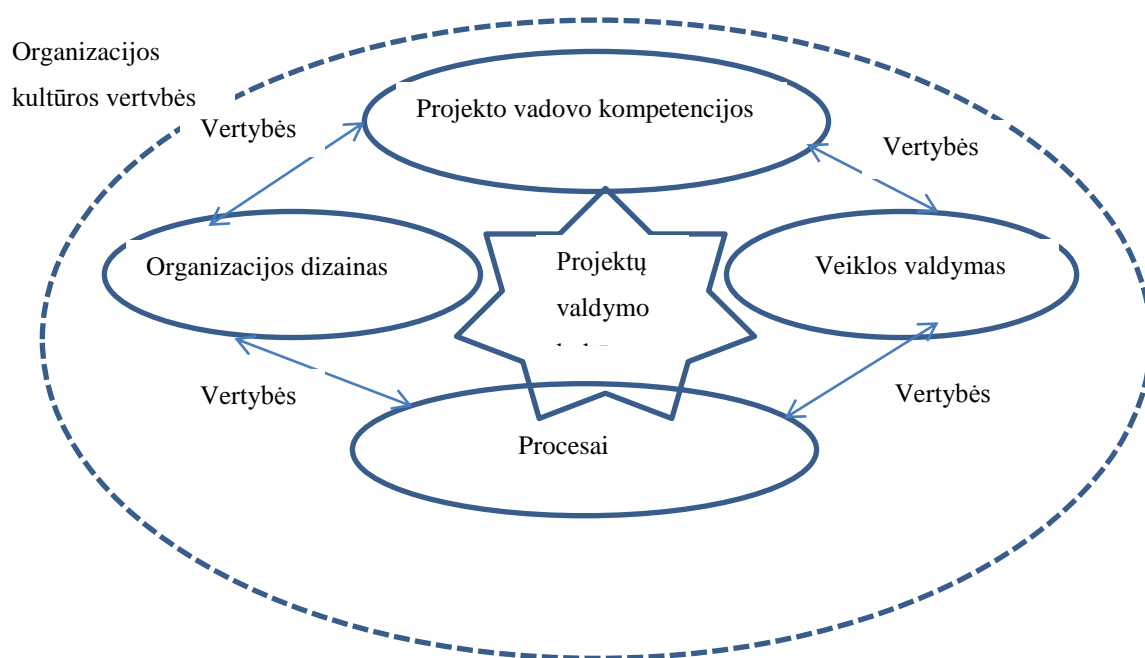
visas personalas labiau atsidavęs įmonei;

Standish grupė padarė išvadą, kad nesėkmingi projektai turėjo prastą bendradarbiavimą ir pasitikėjimo stoką tarp komandos narių. Kendra ir Taplin padarė išvadą, kad organizacija turi sukurti projektų valdymo kultūrą remiantis kultūrinėmis vertybėmis, projektų valdymo plėtra ir personalo mokymu (PRINCE, 2009).

Pirmas žingsnis, siekiant paskatinti įmonės pokyčius ir augimą, yra analizuoti esamą kultūrą. Net jeigu įmonė yra gana patenkinta savo kultūra, jos vertinimas vis dar svarbus, siekiant sužinoti bendrus bruožus apie esamą kultūrą, darbo vietą ir galimas kryptis ateityje. Tai yra tipinis būdas, norint atrasti skirtumą tarp esamos ir norimos kultūros, todėl "diagnozė" yra svarbi, siekiant veiksmingo valdymo, padedančio palaikyti kultūrą ir sukurti idealią darbo aplinką (Haworth, 2015)

Norint sėkmingai valdyti projektus, reikia sukurti bendrą vertybių ir įsitikinimų rinkinį - projektų valdymo kultūrą, kuri sutaptų su socialiniais ir techniniais projektų valdymo aspektais, siekiant organizacijos verslo tikslų.

Apačioje (žr. 7 pav.) matome pavaizduotą organizacijos projekto kultūros modelį, kuriame pateikiamos vertybės, kurios tarpusavyje sudaro sąsajas tarp projekto sėkmės dimensijų. Projekto vadovo kompetencijos, veiklos vertinimo sistemos, verslo procesai ir projektų organizavimo struktūros, kurie padeda kurti projekto valdymo kultūrą.



7 pav. Projekto sėkmės modelis paremtas projekto valdymo kultūra (Kendra, Taplin, 2004)

Sėkmės veiksniai yra socialinės/techninės sistemos dedamieji, kurie parodo socialinius ir techninius projektų valdymo aspektus. Organizacinės kultūros įtraukimas į projekto sėkmės modelį, parodo esamas projekto valdymo kultūrinės vertybes. Organizacinė kultūra atstovauja verslo kultūrą, kuri egzistuoja visose organizacijose.

Organizacinės vertybės sukuria ryšį tarp organizacijos narių, struktūros, sistemų ir procesų, kurie naudojami projektų valdyme (Senyurt, 2009).

2.4 Projektų valdymo kultūros konceptualus modelis

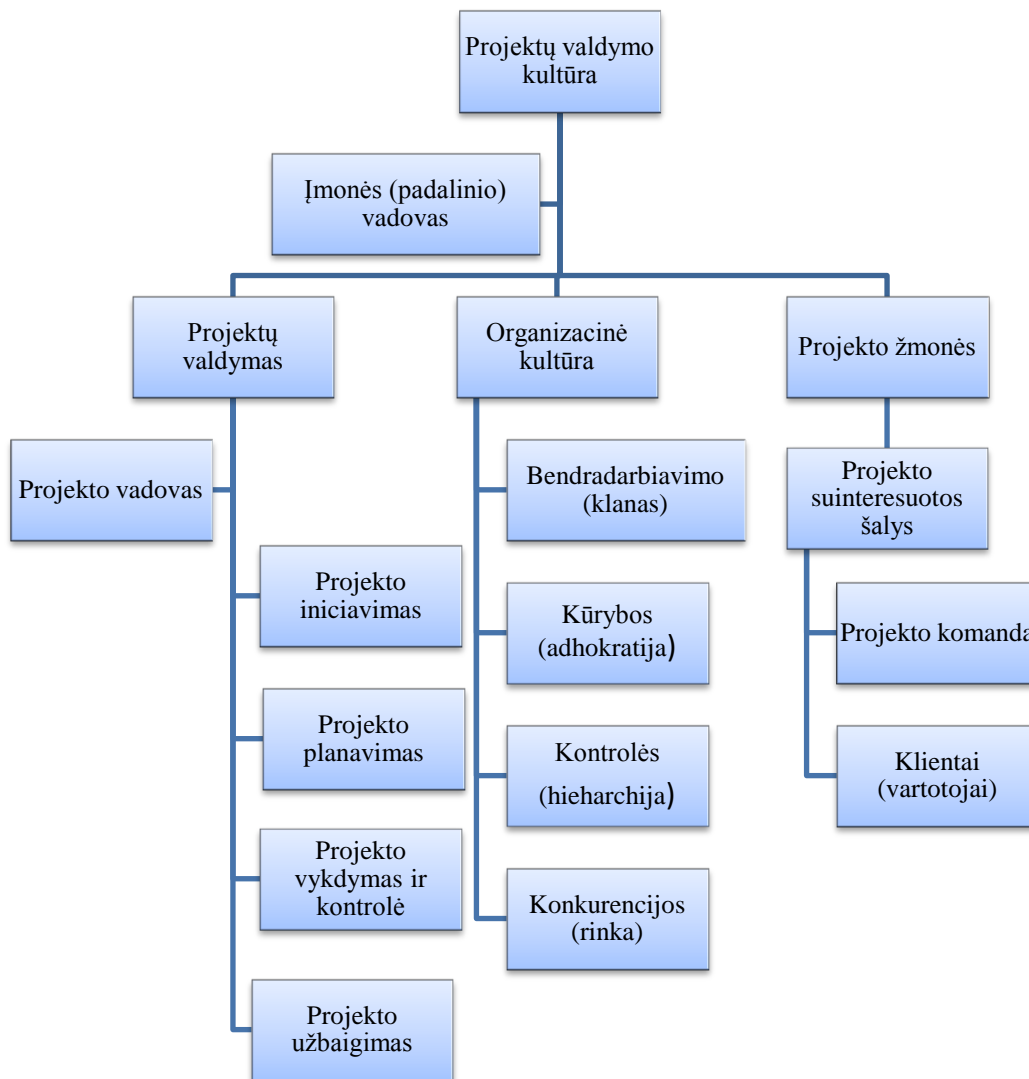
Atlikus mokslinės literatūros analizę, sukurtas konceptualus modelis (žr. 8 pav.) remiantis šių mokslininkų: Quinno, Rohrbaugho (1983); Camerono ir Quinno (1999); Kendra, Taplin (2004), Lessel (2002), Mikkelsenas ir Riiskas (2012), Ikeda (2006), Bradley, Parkeris, (2001); Pint (2010); Zammuto, Krakoveris, (1991); Amado (2010) ir kt. atliktais darbais. Šį modelį sudaro trys didieji konstruktai, anksčiau aptarti darbe, tai projektų valdymas, organizacinė kultūra ir darbuotojai ir vienas mažesnis konstruktas – įmonės (padalinio) vadovas, kuris yra ir projektų valdymo kultūros sudedamoji dalis.

Projekto valdymo dalį sudaro šios kategorijos: projekto vadovas, kuris turi galimybę sukurti projekto kultūrą kiekvieno projekto pradžioje remiantis komunikacija, nurodytu statusu bei derindamas oficialias bei veiklos taisykles (Amado, 2010); komunikaciniai gebėjimai padeda projektų vadovams parengti planus, strategijas ir vizijas, kurios tikėtina, bus suprantamos ir priimtinos (Oertig, Buergi,

2006); projekto inicijavimas, projekto planavimas, projekto vykdymas ir kontrolė, užbaigimo etapai yra pagrindiniai projektų valdymo etapai (Vidaus reikalų ministerija, 2014).

Organizacinės kultūros dalį sudaro šios kategorijos: bendradarbiavimo kultūra pasižymi organizacijos, kurios propaguoja tokias vertybes kaip komandinis darbas, bendradarbiavimas, talentų valdymas, geri tarpasmeniniai santykiai (Cameronas ir kt., 2006); kūrybos kultūra pasižymi organizacijos, kurios labai vertina lankstumą, gebėjimą prisitaikyti (Tharp, 2009); kontrolės kultūra pasižymi organizacijos, kurios reikalauja kontrolės „iš savęs“, joms svarbios vidaus tvarkos taisyklės, procesų efektyvumas (Cameronas, 2006); konkūravimo kultūra pasižymi organizacijos pagrindinis tikslas yra greitai dirbti, daugiausiai dėmesio skiriant rezultatams, ir to pasiekti pasinaudojant išorine konkurencija (Milleris, Casey, Koncharas, 2014). Įtraukti visi galimi skirtingi kultūros tipai, kadangi jie egzistuoja kiekvienoje organizacijoje, ir yra tikėtina, kad organizacijoje vyrauja net keletas kultūros tipų.

Projekto žmonių dalį sudaro šios kategorijos: suinteresuotos šalys, kurių nustatymas ir įtraukimas į projektą gali prisidėti prie projekto sėkmės (Milleris, Oliveris, 2015), projekto komandos nariai visi kartu turi sutarti dėl projekto tikslų bei veikti koordinuotai (Borchardt, 2002); vystomas komanda ir dalyvavimu pagrįstas požiūris (Clelandas 1996; Martinas, Tate 1998; Sweeney, Lee 1999), klientai (vartotojai), kurie apima klientų pasitenkinimą ir norą pirkti produktą/paslaugą (Shenhar, 1997).



8 pav. Projektų valdymo kultūra – konceptualus modelis (sudaryta autorės)

Apibendrinant teorinę šio magistro darbo dalį, galima teigti, kad užsienio literatūroje projektų valdymo kultūra yra pakankamai dėmesio sulaukęs objektas, kurio sandara svyruoja priklausomai nuo mokslininkų tyrinėjamos perspektyvos, tuo tarpu Lietuvos mokslinėje literatūroje, projektų valdymo kultūra kaip tyrinėjimo objektas yra dar naujas reiškinys, daugiausia darbų yra atlikta organizacinės kultūros, projektų valdymo vertinimo temomis ir pan., todėl sukurti projektų valdymo kultūros prielaidų modelį būtų naudinga investicija tolimesniems tyrinėjimams šia tema, projektų valdymo kultūros vystymui Lietuvos organizacijose.

Atlikta mokslinės literatūros analizė, padėjo įvertinti projektų valdymo kultūrą iš kelių pusių. Pirmas svarbus aspektas yra projektų valdymas organizacijoje, kuris tarpusavyje kurdamas ryšį tarp projekto vadovo, veiklų, etapų, žmonių sukuria prielaidas vystyti projekto valdymo kultūrai. Antra, ji

nėra tas pats, kas organizacinė kultūra, tačiau organizacijos kultūra veikia projektų valdymo kultūrą, priklausomai nuo to koks valdymo, komunikacijos stilius, socialinės idėjos bei vertybės egzistuoja organizacijoje. Dar vienas svarbus reiškinys yra projekto kultūra, kuri labiausiai sietina su projekto vadovo komunikacija, gebėjimu valdyti projektą, komandos narius, kaip organizacija kuria projektų vertę ir pan. Būtent visos šios įvardintos dalys ir yra projekto valdymo kultūros kūrimo prielaidos, kurios atsispindi per tokius elementus kaip projekto vadovo įgūdžiai ir kompetencija, organizacijos savybės, bruožai, vertės kūrimas klientui, komandinis darbas ir t.t.

Sukurtas projektų valdymo kultūros prielaidų modelis, padės atskleisti ekspertų nuomonę modelio svarbos prasme, ir žinoma, reikia įvertinti, kiek Lietuvos įmonėse, vykdančiose skirtingus projektus, pastebimas reiškinys kaip projektų valdymo kultūra, kokias šio proceso savybes gali išskirti žmonės, dirbantys prie projektų.

3. PROJEKTŲ VALDYMO KULTŪROS PRIELAUDŲ TYRIMO METODIKA

Trečioji dalis yra skirta tyrimo metodologijai pagrįsti. Šioje dalyje aptarimai tyrimo metodai, apibūdinamos tyrimo imties procedūros, tyrimo instrumentas, tyrimo eiga. Analizuojami tyrimo rezultatai ir pateikiama jų interpretacija.

Tyrimo tikslas – sukurti projektų valdymo kultūros kūrimo prielaidų modelį. Šio **tyrimo objektas** – projektų valdymo kultūros kūrimo prielaidos.

Siekiant išsamiau suvokti tiriamąjį reiškinį, atliekamam tyrimui taikomas **trianguliacijos principas** – tyrimui reikalinga informacija renkama iš kelių informacijos šaltinių, naudojant skirtingus metodus (Kardelis, 2007). Taikant trianguliacijos principą, daug didesnė galimybė, kad surinkti duomenys bus objektyvesni.

3.1 Tyrimo metodų pasirinkimas ir pagrindimas

Kiekybinio tyrimo metodikos pagrindimas. Kiekybinis tyrimas – tai struktūrizuotas tyrimas, taikant matematinius analizės metodus tyrimo duomenims apdoroti bei nagrinėjamam reiškiniui aprašyti (Žukauskienė, 2008). Kiekybinio tyrimo mokslinę vertę nusako jo rezultate gauti kiekybiniai rodikliai (Kardelis, 2002). Kiekybiniu tyrimu siekiama įvertinti projektų valdymo kultūros prielaidų dedamąsias dalis, remiantis ekspertų vertinimo metodu.

Kokybinio tyrimo metodikos pagrindimas. Kokybinis tyrimas taikomas siekiant išsamiai pažinti tyrimo objektą, gauti patikimesnių duomenų (Tidikis, 2003). Vienas iš pagrindinių kokybinio tyrimo aspektų yra suprasti analizuojamą fenomeną ar įvykį iš vidaus (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Kokybinis tyrimas yra orientuotas išsiaiškinti, kaip skirtingose projektinėse organizacijose suprantama projektų valdymo kultūra, siekiama, kuo giliau pažvelgti į organizacijose vyraujančią situaciją, kuri apima klausimus, susijusius su projektų valdymu, projektų vadovo bruožais, organizacijos savybėmis. Kokybiniu tyrimu siekta susidaryti visuminį situacijos vaizdą ir įvertinti situaciją iš vidaus.

Empirinį tyrimą sudaro šie žingsniai: 1) mokslinės literatūros analizė; 2) kiekybinis tyrimas (apklausa raštu); 3) kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu); 4) tyrimo rezultatų analizė; 5) tyrimo išvados ir diskusija; 6) išvados ir rekomendacijos.

3.2 Tyrimų pobūdis ir duomenų rinkimo metodai

Tyrimui atlikti pasirinktas *kiekybinis* tyrimo metodas – *anketinė apklausa elektroniniu būdu* bei *kokybinis* tyrimo metodas – *pusiau struktūruotas interviu*. Anketinė apklausa pasirinkta todėl, kad tai plačiai paplitęs tyrimo metodas, leidžiantis greitai gauti didelį kiekį informacijos (Tidikis, 2003). Šis

metodas numato duomenų rinkimą naudojant anketos blanką, kuriame suformuluoti ir tam tikra tvarka išdėstyti klausimai, kuriais paprastai siekiama išsiaiškinti apklausiamojo nuomonę apie kasdieninės veiklos veiksnius, požiūrį į aplinką (Luobikienė, 2007). *Interviu* metodas taikomas gauti žodinei informacijai. Tyrimui atlikti bus taikomas pusiau *struktūrizuotas* interviu. Pagal apklaustųjų subjektų tipą – bus atliekamas *ekspertų interviu*, kai apklausiami asmenys, turintys didelę profesinę patirtį, didžiausią kompetenciją (Navickas ir Ruškytė, 2010).

Kiekybinio tyrimo metodikos pagrindimas. Anketinė apklausa sudaryta remiantis šio darbo teorinėje dalyje išanalizuota mokslinė literatūra ir jos pagrindu sukurtu koncepciniu projektų valdymo kultūros prielaidų modelių. Ruošiant anketą stengtasi įtraukti tik pačius svarbiausius tyrimui klausimus, nes praktika rodo, jog kuo ilgesnis klausimynas, tuo sunkiau surasti tyrimo dalyvius, padidėja anketos atmetimo tikimybė (Tidikis, 2003)

Anketą sudaro 13 uždarojo tipo klausimų; 6 klausimai yra *laipsniuotų atsakymų* klausimai (*Likerto skalės*), siekiant, kad jie leistų atskleisti atsakymo įtampą, sutikimą ar nesutikimą su kiekvienu teiginiu; 3 klausimai apie respondentų demografines charakteristikas, 4 klausimai apie respondentų socialines demografines charakteristikas, 8 klausimai – atsakant į tyrimo uždavinius.

Apklausiant tiriamuosius orientuotasi į tai, kad jų pastangos atsakant į klausimus būtų minimalios (Dikčius, 2011). Anketos klausimų tikslas – patikrinti sukurtą teorinį modelį, pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos, leidžiančios atskleisti projektų valdymo kultūros kūrimo ypatumus.

Pirmoje anketos dalyje (1-6 klausimai) pateikiami demografiniai klausimai. Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, profesinę sritį, už kurią respondentas yra atsakingas NPK projektų komandoje, projektinės veiklos darbo stažą. Tai padės įvertinti KTU projektų žmonių charakteristikas.

Antra anketos dalis (8 klausimas) susijusi su projekto vadovo valdymo aspektais, bruožais, kurie gali teigiamai veikti projektus, sudaryti projektų valdymo kultūros prielaidas.

Trečia anketos dalis (9 klausimas) susijusi su projekto valdymo etapų (inicijavimas, planavimas, vykdymas, kontrolė, užbaigimas) veiklomis, siekiama išsiaiškinti, kurios projekto veiklos yra svarbiausias įgyvendinant projektą.

Ketvirtoje anketos dalyje (10-11 klausimai) siekiama išsiaiškinti svarbiausius organizacinės kultūros, organizacijos bruožus, darančius įtaką projektų valdymo kultūrai.

Penkta anketos dalimi (12 klausimas) siekiama išsiaiškinti svarbiausius bruožus, aspektus, reikalingus su projekto susijusiems žmonėms (projekto suinteresuotos šalys, projekto komanda, klientai (vartotojai)).

Šešta anketos dalis (13 klausimas) susijusi su įmonės vadovo valdymo bruožais, aspektais, kurie veikia projekto valdymo kultūrą.

Kokybinio tyrimo metodikos pagrindimas. *Interviu* - vienas iš priimtinausių metodų atliekant kokybinį tyrimą, kadangi tyrėjas gali ne tik iš anksto nusistatyti temas ir problemas, kurias aptars interviu metu, bet kartu nėra „suvaržytas“ dėl klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių. Vienas iš didžiausių interviu privalumų yra lankstumas, kurį jis suteikia tyrėjui (Pranulis, 2007). Klausimai, kurių nesupranta respondentas gali būti vietoje paaiškinti ir patikslinti. Šis metodas leidžia gilintis ir dažnai surasti atsakymą į priežastinio ryšio klausimą „kodėl“ (Bitinas ir kt., 2008). *Interviu* padeda atskleisti respondentų individualius požiūrius. *Pusiau struktūrizuotu* interviu buvo siekiama atskleisti projekto vadovų bei įmonės vadovų požiūrį į projekto valdymo kultūros situaciją organizacijoje.

Projektų vadovams bei imonių (padalinių) vadovams pateikta 10 klausimų, kurie padėjo išsiaiškinti jų požiūrį į projektų valdymo kultūros kūrimą, remiantis pateiktais klausimų blokais bei įvertinti pateiktas projektų valdymo kultūros kūrimo prielaidas.

Interviu klausimai formuluoti atsižvelgiant į sudarytą teorinį tyrimo modelį, išskirti 5 klausimų dalys, panašios kaip ir anketinėje apklausoje, kuriomis siekiama įvertinti projekto valdymo kultūrą projektinėse organizacijose, siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie įmonės vadovo, projekto vadovo valdymo bruožus, aspektus, organizacinės kultūros, organizacijos, projekto žmonių bruožus, ypatumus, kurie yra svarbūs įgyvendinti sėkmingiems projektams, kurie yra projektų valdymo kultūros kūrimo prielaidos. Šie klausimai iš dalies papildys kiekybinės apklausos turinį, tačiau parodys organizacijos supratimą apie projekto valdymo kultūrą, bei kaip ji pasireiškia organizacijose, todėl interviu metu buvo pateikiami panašaus tipo klausimai, kurie buvo nagrinėjami atliekant anketinę apklausą.

Kiekybinių ir kokybinių tyrimo metodų taikymas ir dermė yra vienas esminių tyrimo metodologijos principų. Pirmiausia, projekto žmonių (įmonės vadovų, projekto vadovų, komandos narių) anketinė apklausa padėjo parengti kokybiškas, išsamiai tyrimo uždavinius atliepančias anketas, kurių pagalba surinkti statistiškai reikšmingi ir patikimi kiekybiniai duomenys. Pastaruosius padėjo interpretuoti ir pildyti interviu su įmonės ir projekto vadovais.

Informacijos apdorojimo metodai:

Analizuojant kiekybinių tyrimų duomenis taikyta aprašomoji statistika. Tai duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodas, kuris leidžia daryti pagrįstas išvadas apie nagrinėjamas savybes (Čekanavičius, Murauskas, 2003). Remiantis aprašomosios statistikos metodu skaičiuojami kintamųjų dažniai, siekiant pastebėti dažniausiai ar rečiausiai pasikartojančias duomenų aibės savybes, padėties ir sklaidos charakteristikas. Taip pat skaičiuojama respondentų nuomonių procentinė išraiška.

Gauti duomenys apdoroti taikant kompiuterinę „MS Excel 2010“ programą. Kiekvienoje diagramoje rezultato artėjimas prie 100 proc. rodo pritarimą. Statistinės duomenų analizės rezultatai pateikiami grafikuose.

Visi interviu buvo įrašyti į diktofoną ir transkribuoti, siekiant įvykdyti kokybinių tyrimų reikalvumus (Martinsas, Theóphilo, 2009) Per ekspertų interviu surinkta informacija analizuojama aprašomosios turinio (*content*) analizės metodu, kai iš interviu teksto išskiriami geriausiai nuomonę atspindintys esminiai žodžiai. Turinio analizėje, remiantis tyrimo tikslu, išskirtos kategorijos, vėliau – kategorijų sritys, skaičiavimo vienetas ir skaičiuojamas kategorijos pasikartojimo dažnis (Bailey, 1987; Luobikienė, 2003).

3.3 Tyrimo imties charakteristikos ir tyrimo organizavimas

Kiekybinio tyrimo imties charakteristikos:

Tyrimo imtis (apklausa raštu): apklausos metodu apklausti 130 informantus, kurie būtų projekto vadovai, įmonės (padalinio) vadovai, projekto komandos nariai, kurie turi projektų valdymo patirtį.

Apklausos raštu imties atrankos tipas – netikimybinė, tikslinė atranka. Informantai apklausti apklausos metodu pasirinkti neatsitiktinai. Tyrimo tikslas- sukurti projektų valdymo kultūros kūrimo prielaidų, taigi projekto vadovai, įmonės (padalinio) vadovai, komandos nariai yra tie elementai, kuriuos tikslinga apklausti pagal tyrimo tikslą, nes tai yra konkretaus modelio dedamieji.

Kokybinio tyrimo imties charakteristikos:

Tyrimo imtis (interviu): interviu metodu apklausti „X“ skirtingus projektus vykdančiose organizacijose dirbančius 5 asmenis, kurie turi ilgametę (ne mažiau 5 metų) projektų valdymo patirtį ir dirba šioje srityje.

Siekiant kuo plačiau pažvelgti į tiriamą reiškinį, interviu buvo atliktas su dvejomis grupėmis žmonių. Pirmoji – projekto vadovai. Antroji – įmonės (padalinio) vadovai. Pasirinkta netikimybinė, tikslinė kriterinė atranka, nes pagal nustatytus kriterijus ne kiekvienas populiacijos narys turėjo galimybę patekti į tiriamojo požymius, kadangi interviu apklausai buvo pasirinktas **ekspertinis vertinimas** ir atsižvelgta į tokius kriterijus: atrinkti asmenys turi turėti projekto valdymo žinių ir dirbti prie projektų bei turi turėti 5 metų darbo stažą įmonėje, kurioje vykdomas projektas.

Pasirinkti ekspertai iš skirtingų projektų įmonių sektoriaus, tam, kad būtų įvertintas tyrimo objekto dinamiškumas, kaip rekomenduoja Martinsas ir Theophilo (2009). Tarp respondentų buvo:

- 1 projektų koordinatorius iš organizacijos, kuri vykdo struktūrinius, Leonardo da. Vinci, Erasmus, Sokrato programos projektus.

- 1 projektų vadybininkas iš tarptautinės inovacinės organizacijos padalinio Lietuvoje, kuris vykdo naujų gaminių/paslaugų kūrimo projektus.
- 1 projekto koordinatorius iš švietimo įstaigos, kuri vykdo struktūrinius projektus.
- 1 padalinio vadovas iš švietimo įstaigos, kuri vykdo struktūrinius projektus.
- 1 projekto vadovas, iš įmonės, kuri vykdo sistemų kūrimo ir įdiegimo (IT) projektus.

Tyrimui buvo panaudotas ekspertų vertinimo metodas, kuris suprantamas kaip apibendrinta ekspertų grupės nuomonė, kurios gavimui pritaikomos specialistų – ekspertų žinios, patirtis ir intuicija. Anot tyrėjų (Kardelis, 2002; Tidikis, 2003), šis metodas yra tinkamiausias duomenų patikrinimui arba pagrindimui, bei kurti teorinį pagrindą ar vystyti pačią teoriją (Eisenhardt, 1989).

Tyrimo eiga. Tyrimas atliktas keliais etapais:

Internetinė apklausa buvo vykdyta balandžio 27 – gegužės 8 dienomis. Apklausa parengta remiantis internetinės apklausos įrankiu www.apklausa.lt, nes būtent šis būdas nereikalauja didelių finansinių ir laiko sąnaudų, o anketų grįžtamumo lygis yra santykinai aukštas (Butkevičienė, 2010). Respondentų pasiekiamumas naudojant šį metodą pasiektas 58%, nes buvo išsiųsta 130 anketų, iš kurių sugrįžo 75.

Pusiau struktūruotas interviu su įmonių projektų vadovais ir įmonių vadovais vykdytas tuo pačiu metu kaip ir internetinė apklausa, apklausti 5 ekspertai.

Tyrimo apribojimai:

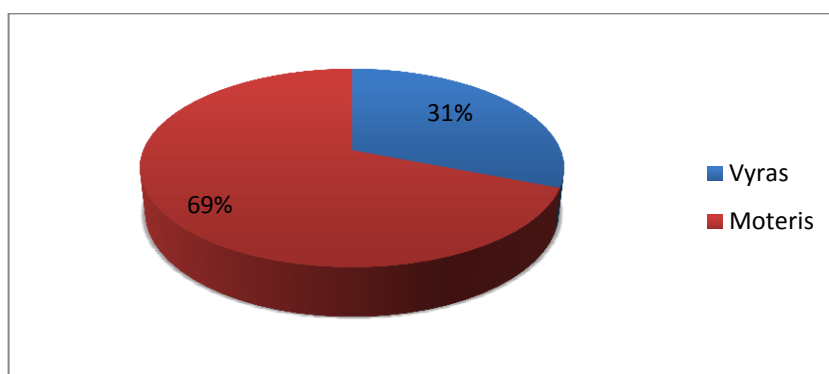
Tyrimo etika. Tyrime dalyvavę respondantai į klausimus atsakinėjo savo noru. Jiems buvo suteikta informacija apie tyrimo tikslą, turinį, pabrėžtas respondentų konfidencialumas. Todėl, galima teigti, kad atliekant tyrimą buvo laikomasi šių tyrimo etikos reikalavimų:

- tiriamasis (informantas) tyrime dalyvavo tik laisvanoriškai;
- tiriamajam atskleista tyrimo esmė, iš tiriamojo gautas sutikimas dalyvauti tyrime;
- užtikrintas iš tiriamojo gautos informacijos konfidencialumas (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė V., 2008, p. 113).

.

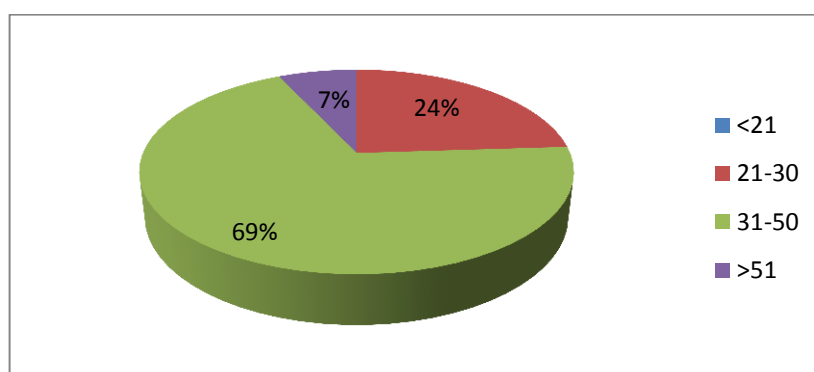
3.4 Kiekybinio (anketinės apklausos) tyrimo rezultatai

Tyrimu buvo siekiama įvertinti sukurto projektų valdymo kultūros prielaidų modelio dedamąsias dalis, todėl buvo apklausta X regiono projektinėse organizacijose dirbantys vadovai, projektų vadovai bei projekto komandos nariai. Apklausoje dalyvavo 65 respondentai, iš jų didžioji dauguma moterų (69 %) ir šiek tiek daugiau nei trečdalis - vyrų (28 %) (žr. 9 pav.).



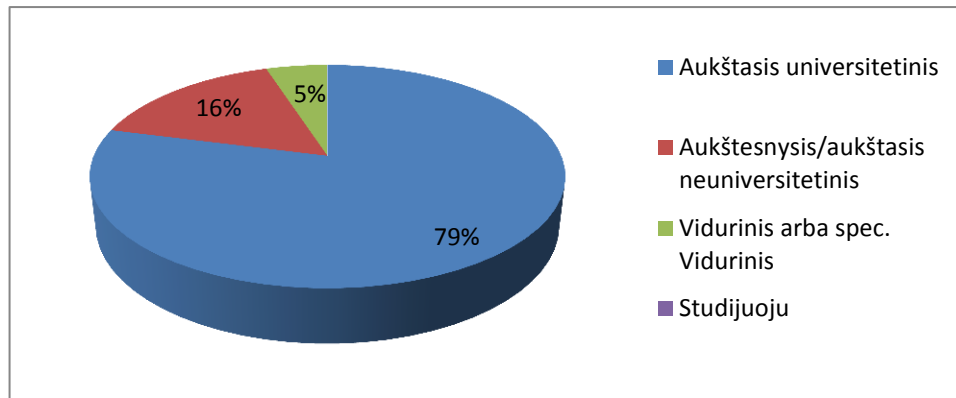
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Daugiausia apklausoje dalyvavo (žr. 10 pav.) 31-50 metų amžiaus projekto atstovai (69 %), šiek tiek mažiau nei trečdalis 21–30 amžiaus (24 %) ir mažiausią dalį sudarė >51 amžiaus amžiaus respondentai (7 %). Tuo tarpu jaunesnių nei <21 amžiaus projekto dalyvių net nebuvo.



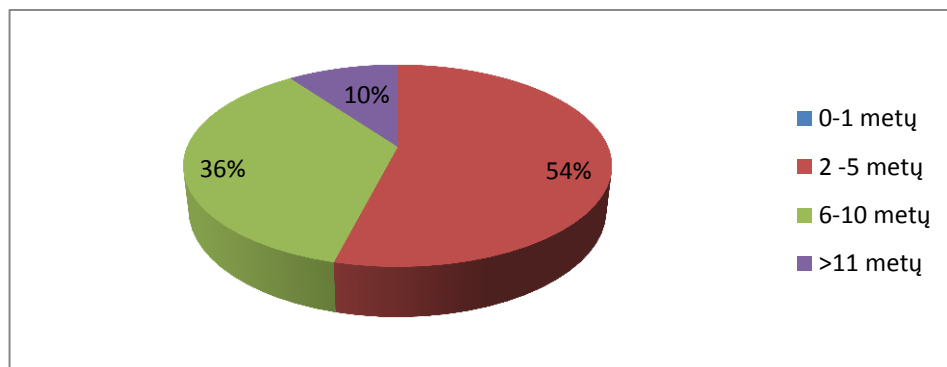
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pavaizduotas 11 pav. Matoma, kad didžiausia dalis apklaustųjų (79%) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, daugiau nei dešimtadalis turi aukštesnį arba aukštąjį neuniversitetinį (16%), ir mažoji dalis turi vidurinį ar spec. vidurinį išsilavinimą (5%). Galima daryti išvadą, kad projektine veikla užsiimantys žmonės yra išsilavinę, turintys kompetencijų ir žinių.



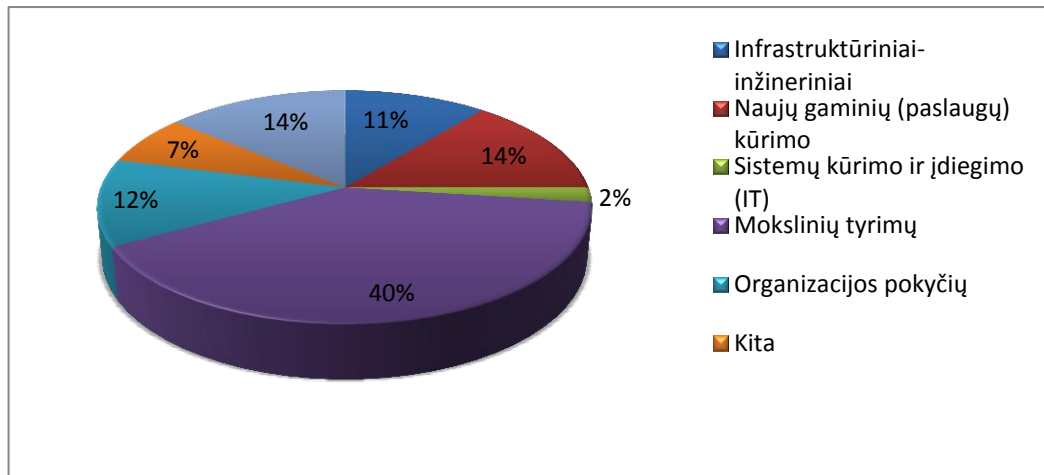
11 pav. Respondentų išsilavinimas pagal išsilavinimą

Atlikus apklausą, paaiškėjo, kad daugiau kaip pusę apklaustųjų turi 2-5 metų projektinės veiklos stažą (54%), daugiau kaip trešdalis turi net 6-10 metų patirtį (36%), ir nors nedidelė dalis, tačiau didelė, net > 11 metų projektine patirtimi pasižymi 10 % apklaustųjų. Tuo tarpu turinčių mažą, iki 1 metų patirtį turinčių respondent šioje apklausoje nebuvo (žr. 12 pav.)



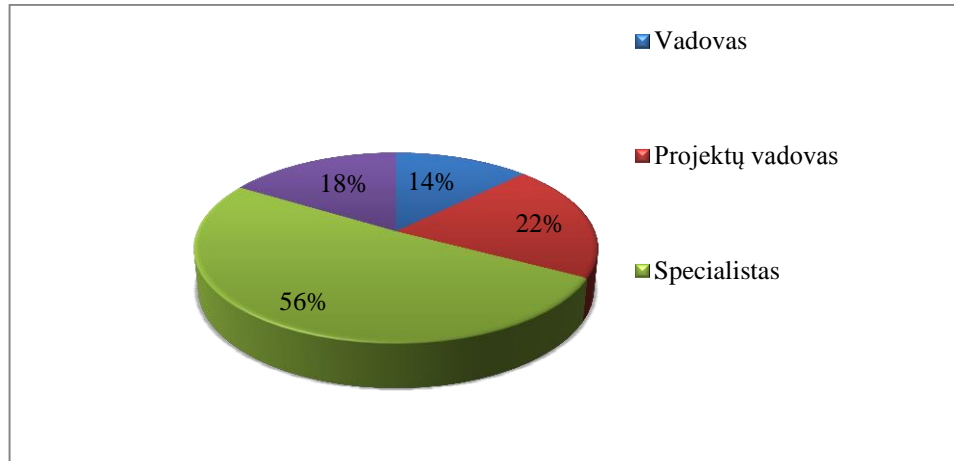
12 pav. Respondentų projektinės veiklos stažas

Apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti prie kokių projektų dirba tyrimo suinteresuotieji (žr. 13 pav.). Kaip matoma, ketvirtadalis (40%) dirba prie mokslinių tyrimo projektų, panašus pasiskirtymas yra dirbančiųjų prie naujų gaminių (14%), infrastruktūrinių – inžinerinių (11%), organizacijos pokyčių (12%) projektų, šiuo metu prie projektų nedirba net 14% apklaustųjų, ir maža dalis (7%) dirba prie kitokių projektų, bei 2% prie IT projektų.



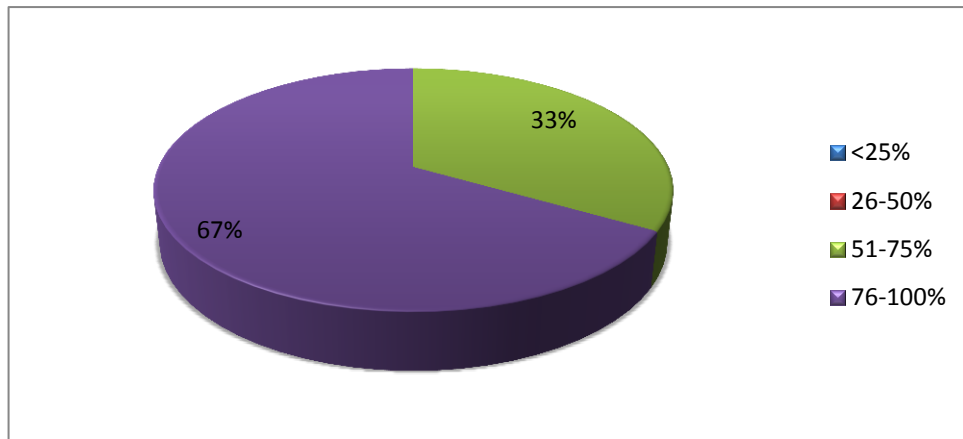
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal projekto tipą

Apačioje (žr. 14 pav.) matomas darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje. Daugiau kaip pusę respondentų yra specialistai (56%), t.y. projektų komandos nariai, beveik ketvirtadalis (22%) yra projektų vadovai, gana nemažai respondent pasirinko kitą variant (18%), kur daniausiai pasitaikantys atsakymai yra minimi projekto koordinatorius, projekto vadybininkas, vidurinėsios grandies vadovai, programos vadovai, mažiausiai respondentų yra vadovai (14%),



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Dar vienas klausimas susijęs tiesiogiai su respondentais yra jų projekto įgyvendinimo sėkmingumas (žr. 15 pav.). Didžioji dalis (67%) projektus įgyvendina 76-100% sėkmingumu, kiek daugiau nei trečdalis (33%) respondentų projektus įgyvendina vidutiniškai-pakankamai sėkmingai – 51-75%.

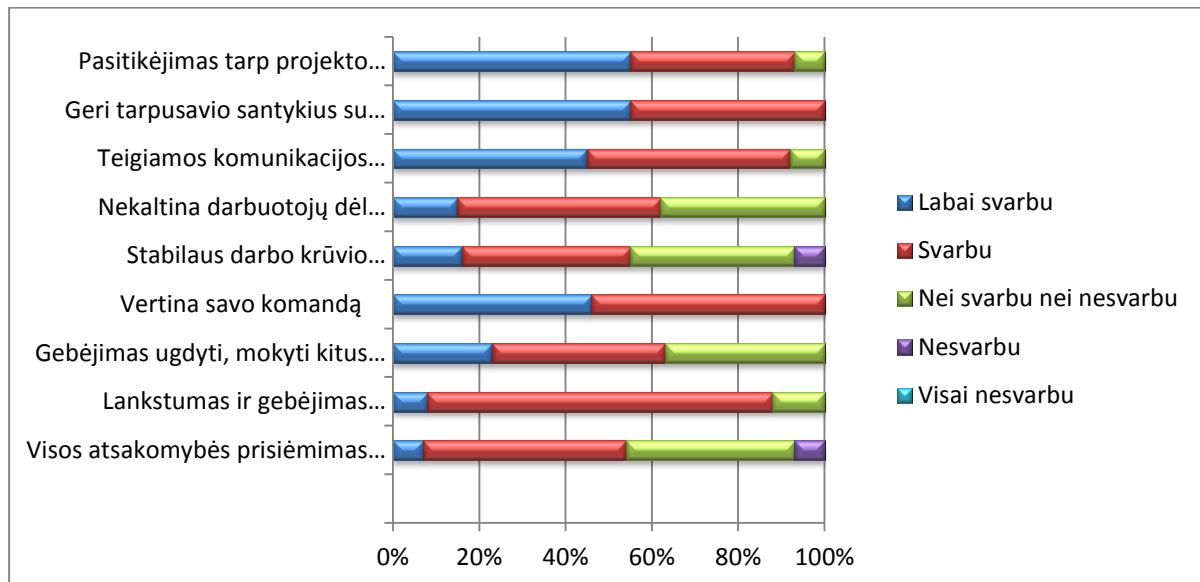


15 pav. Įgyvendinamų projektų sėkmingumas

Galima teigti, kad tyrimo metu surinkti duomenys apie respondentų demografiją, projekcinės veiklos patirtį, jos ypatumus, leidžia iš dalies pamatyti, kokia lytis dominuoja projektų srityje, prie kokių projektų dirbame daugiausia, kiek projekto suinteriesuotieji turi patirties, kaip sėkmingai jie įgyvendina projektus. Prieš tai aptarti apklausos rezultatai, turi įtakos projekto valdymo kultūros prielaidų modelio vertinimui.

Projekto valdymo kultūros prielaidų modelio vertinimas:

Pirmiausia buvo siekiama įvertinti projekto vadovo bruožus, reikalingus sėkmingam projekto įgyvendinimui pagal svarbą (žr. 16 pav.)

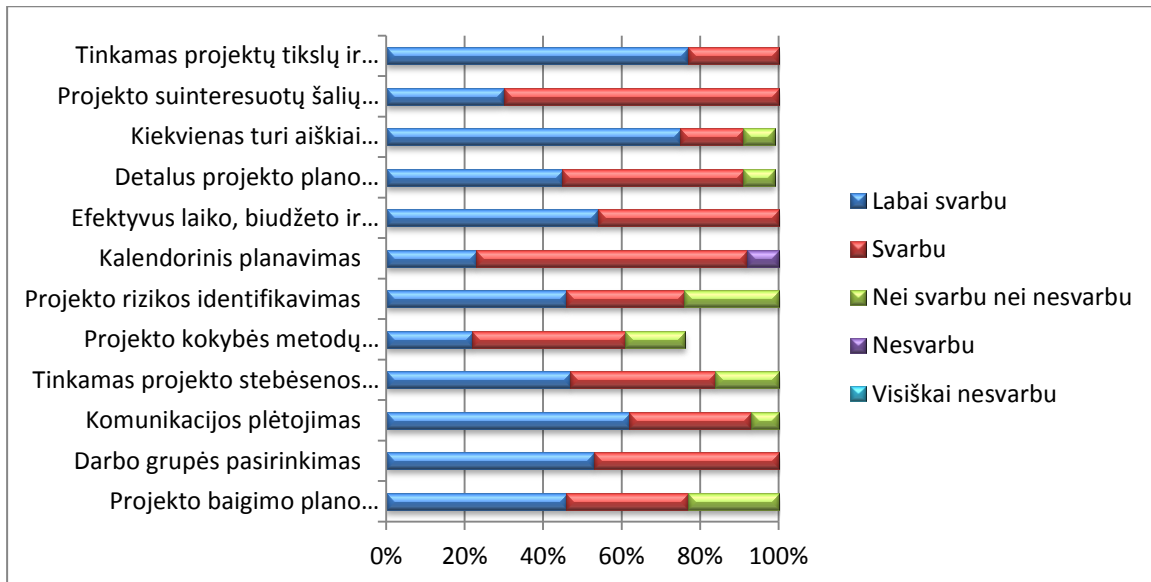


16 pav. Projekto vadovo bruožai, reikalingi sėkmingam projekto įgyvendinimui

Duomenų analizė rodo, kad respondentų atsakymo pasiskirstymas yra daugiau mažiau vienodas, ir jie didžiąją dalį bruožų laiko svarbiais. Verta paminėti, kad apie 8% respondentų, pažymėjo, jog

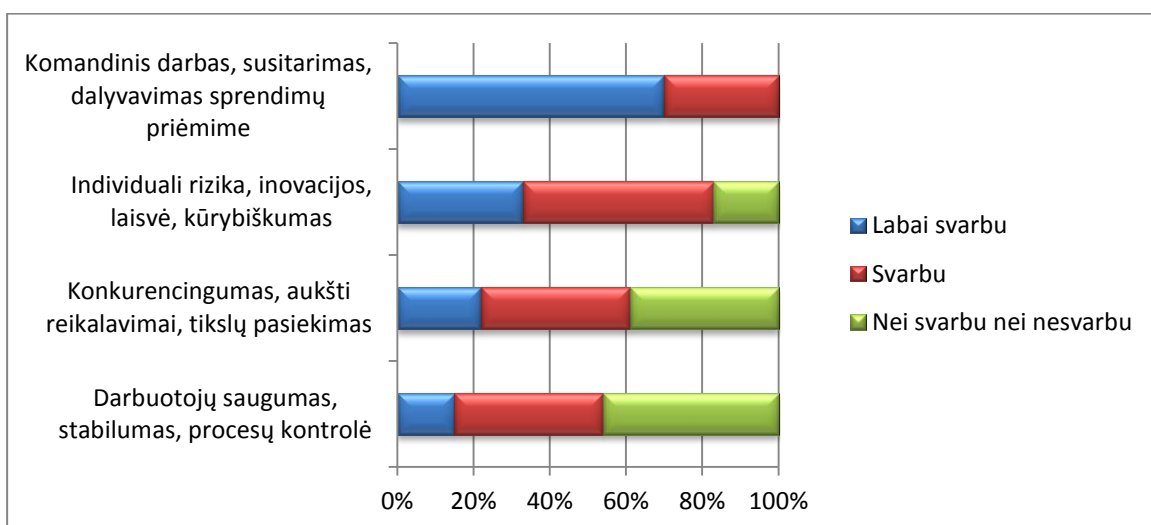
nesvarbu stabilus darbo krūvio paskirstymas bei projekto vadovo visos atsakomybės priėmimas už komandos narius.

Dar vienu klausimu siekiama išaiškinti projekto veiklų svarbą projekto valdymo etapuose (žr. 17pav.)



17 pav. Projekto valdymo veiklų svarba projekto valdymo etapuose

Kaip matome, dauguma labai arba pritaria, kad įvardintos valdymo veiklos yra svarbios valdant projektus. Išskirti galima tas veiklas, kurios surinko daugiausiai palaikymo iš respondentų, t.y.tinkamas projekto tikslų ir rezultatų apibrėžimas, projekto suinteresuotų šalių identifikavimas, efektyvus laiko, biudžeto ir išteklių paskirstymas bei darbo grupės pasirinkimas. Remiantis rezultatais, labiausiai išryškėjantys, svarbiausi projekto valdymo etapai yra inicijavimo ir planavimo etapai.

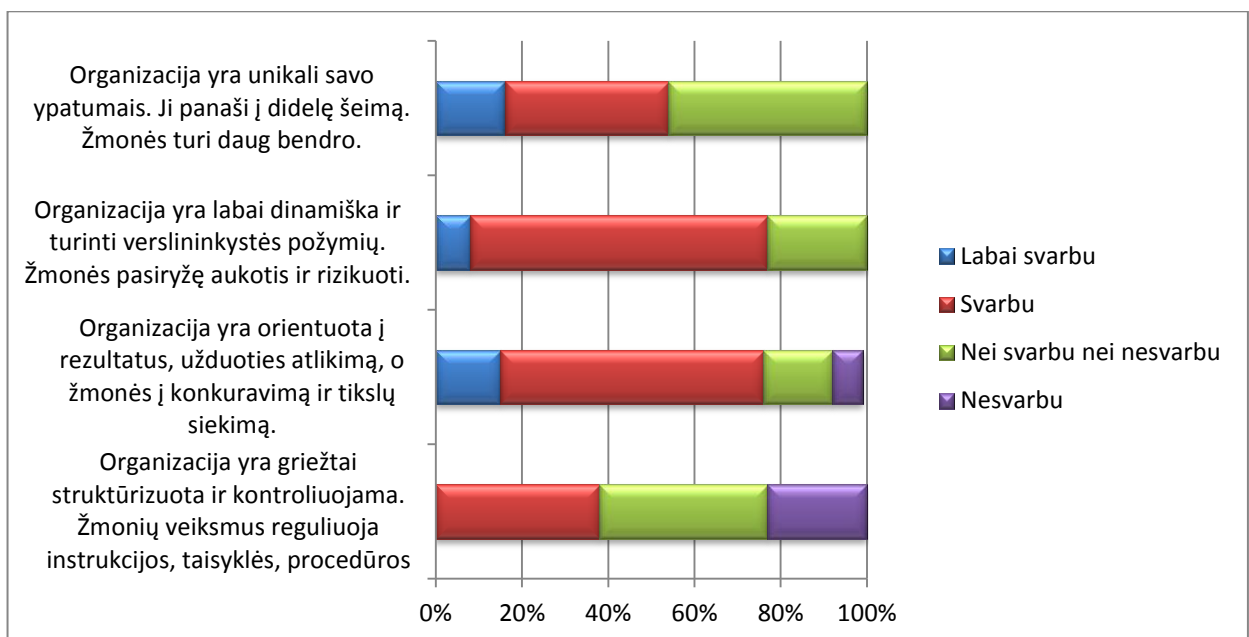


18 pav. Organizacinės kultūros bruožų svarba projektų valdymo kultūrai

Tyrimė taip pat buvo siekama atskleisti organizacinės kultūros įtaką projektų valdymo kultūrai. Šiam tikslui pasiekti buvo iškelti du klausimai, kuris vienas susijęs su organizacinės kultūros bruožais, o kitas su organizacijos bruožais (žr. 18 pav., 19 pav.).

Organizacinės kultūros bruožai įvertinti gana tolydžiai (žr.18 pav.). Kaip labai svarbus ir svarbus aspektas pasirinktas komandinis darbas, susitarimas, sprendimų priėmimas. Daugiausiai neutralios nuomonės surinkęs bruožas yra darbuotojų saugumas, stabilumas, procesų kontrolė.

Tuo tarpu, jeigu žiūrėtume į organizacijos bruožų vertinimą (žr.19 pav.), jis pasiskirstęs irgi gana panašiai, tačiau bruožą, jog organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama, pažymėjo kaip nesvarbų net 23% apklaustųjų.



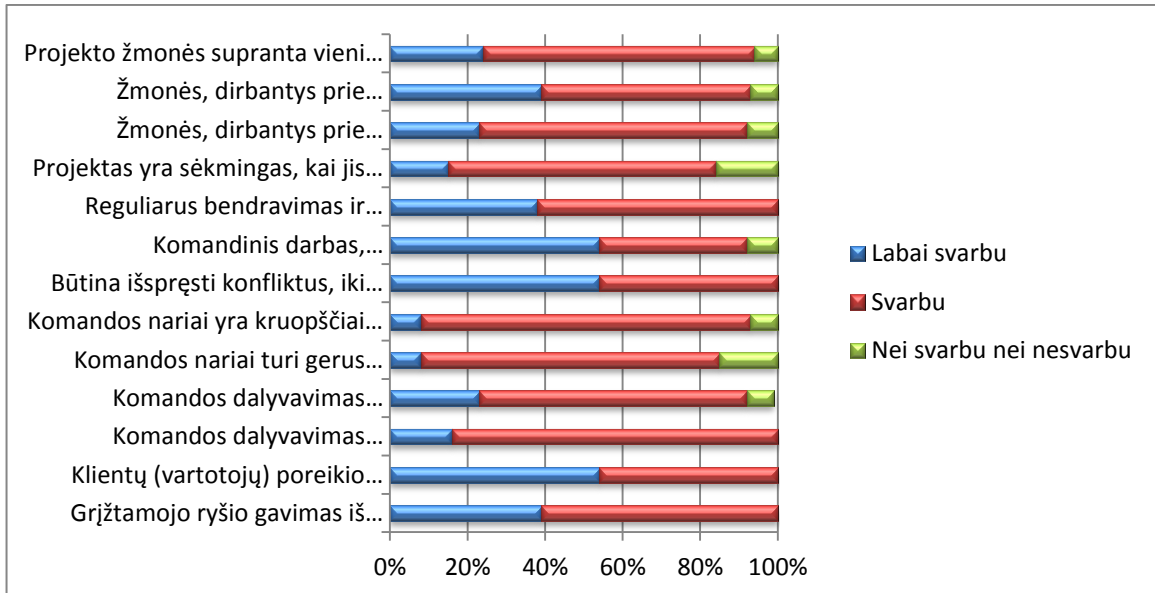
19 pav. Organizacijos bruožų svarba projektų valdymo kultūrai

Apibendrinant abiejų klausimų tyrimo duomenis, ryškėja tai, kad projektų valdymo kultūrai yra svarbu, kad organizacija būtų lanksti, įmonės nariai tarpusavyje galėtų viskuo dalintis, tai yra klano kultūros požymiai, kuriuos respondentai įvertino kaip svarbiausius projekto valdymo kultūrai. Tuo tarpu respondentai mano, kad organizacija, kuri susitelkia tik į organizacijos vidų, siekiant išlaikyti stabilumą, struktūrą, kitaip sakant hierarchinę kultūrą organizacijoje nėra tas veiksnys, kuris prisidėtų prie projektų valdymo kultūros vystymosi.

Tyrimė buvo siekiama įvertinti svarbiausius aspektus, reikalingus su projektu susijusiems žmonėms (projekto suinteresuotoms šalims, projekto komandai, klientams) (žr. 20 pav.).

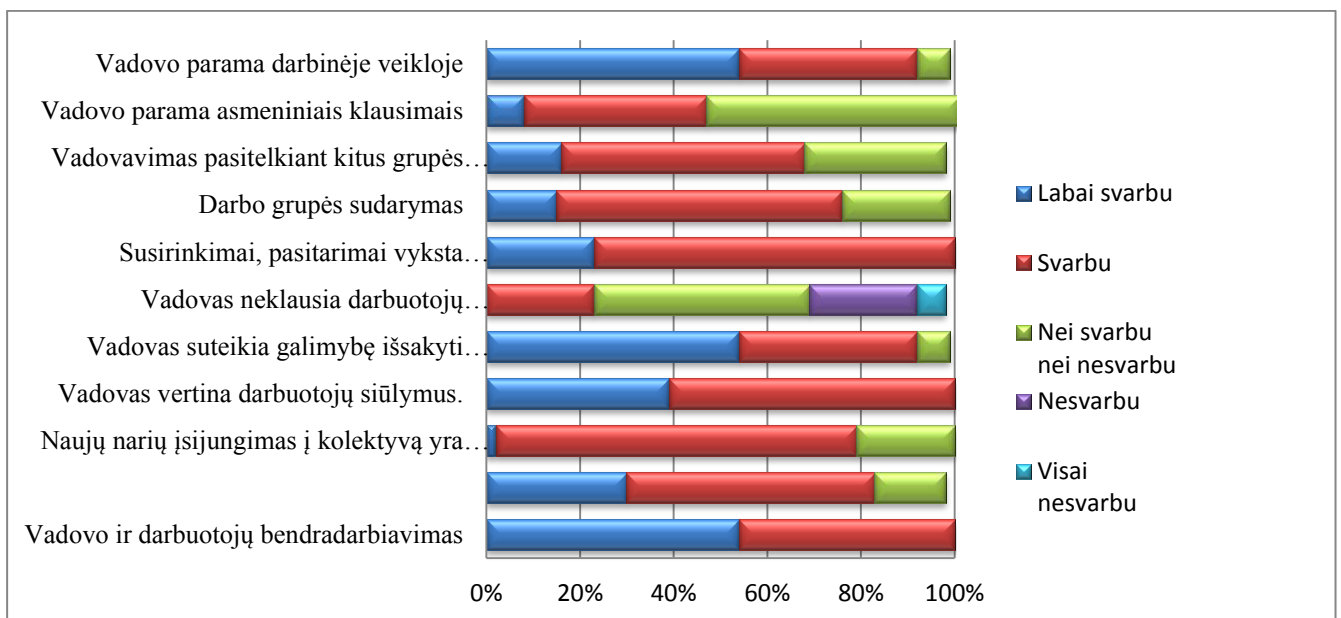
Matome, kad respondentai didžiąją dalimi teigiamai įvertina visus bruožus, kaip patys svarbiausi, turintys atsakymus „labai svarbu“ ir „svarbu“ išskirta, jog būtina išspręsti konfliktus iki kol

jie netapo destruktivūs, komandos dalyvavimas projekto sprendimų priėmime, klientų (vartotojų) poreikio supratimas ir grįžtamojo ryšio gavimas iš klientų (vartotojų). Tai leidžia daryti išvadą, kad būtent komandos bendradarbiavimas ir dalyvavimas projektų valdyme bei dėmesys projekto klientui yra esminiai projekto valdymo kultūros dedamieji bruožai.



20 pav. Svarbiausi aspektai, reikalingi su projektu susijusiems žmonėms

Tyrimė taip pat buvo siekiama įvertinti įmonės (padalinio) vadovo bruožus darančius įtaką projekto valdymo kultūrai (žr. 21 pav.).



21 pav. Įmonės (padalinio) vadovo valdymo aspektai darančys įtaką projekto valdymo kultūrai

Daugiausiai respondentų teigiamo įvertinimo sulaukė net trys aspektai: susitarimai, pasitarimai vyksta naudojant dialogą ir diskusiją, vadovas vertina darbuotojų siūlymus, vadovo ir darbuotojų bendradarbiavimas.

3.5 Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Interviu metu siekta išsiaiškinti respondentų demografinius aspektus (žr. 2 lentelė), kurie padėtų įvertinti ekspertus pagal jų vykdomų projektų tipus, projektinės veiklos darbo stažą bei rengtų/įgyvendintų projektų kiekį.

2 lentelė. Ekspertų charakteristikos

Lytis	Moterys, n=4, ir vyrai, n=1		
Eil. Nr.	Projektinės organizacijos vykdomų projektų tipai	Projektinės veiklos darbo stažas	Rengtų/įgyvendintų projektų kiekis
1.	Struktūriniai projektai	17 metų	~ 10–20 projektų
2.	Naujų produktų/paslaugų kūrimo projektai	10 metų	~ 15 projektų
3.	Mokslinių tyrimų projektai	5 metai	4 projektai
4.	Struktūriniai projektai	20 metų	~ 15 projektų
5.	Sistemų kūrimo ir įdiegimo (IT)	5 metai	5 projektai

Pirmuoju klausimu („Kaip jūs suprantate, kas yra projektų valdymo kultūra?“) siekta išsiaiškinti, kaip ekspertai supranta reiškinį projektų valdymo kultūra (žr.

3 lentelė. Ekspertų supratimas apie projektų valdymo kultūrą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojai	Projekto komanda	„komandos narių profesiniai gebėjimai“ (1), „komandos narių parinkimas“ (3).
	Organizacijos darbuotojai	„darbuotojų vaidmuo organizacijoje“ (5)
Santykiai	Bendražmogiški santykiai	„bendražmogiški santykiai“ (1), „tai yra santykiai“ (4),
	Ryšiai	„ryšiais tarp projekto komandos, projekto vadovo, projekto sponsoriaus ir kitų“ (4)
Organizacijos kultūra	Vertybės	„savo vertybėmis“ (4), „kažkokių vertybių“ (2), „ir vertybės“ (5)
	Atmosfera	„atmosfera savotiškai“ (3)
	Komunikacija	„komunikacija“ (3)

	Bendradarbiavimas	„bendradarbiavimas“ (3)
Organizacijos valdymas	Projekto valdymas	„projekto vykdymas“ (3).
	Metodai	„...metodų..“ (2)
	Taisyklės	„tam tikrų taisyklių“ (2)
	Organizacijos tikslai	„organizacijos tikslai“ (5).

Apibendrinant ekspertų nuomonę, net trys iš jų projektų valdymo kultūrą supranta kaip santykius, ryšius, tarp skirtingų suinteresuotų šalių (projekto vadovo, projekto komandos, projekto savininkų) („...komunikacija, bendradarbiavimas, bendravimas su suinteresuotom šalim, su projekto savininkais..“, „...santykiai<..>tarp projekto komandos, projekto vadovo..“, „...bendražmogiški santykiai..“). Keli ekspertai susiejo projekto kultūrą su organizacijos valdymo elementais, tokiais kaip taisyklės, metodai, vadovavimo principai, organizacijos tikslai („tai, kas yra susiję su organizacijos valdymo procesais. Vadovavimo principai, organizacijos tikslai..“, „...rinkinys <..> metodų, tam tikrų taisyklių...“), vienas ekspertas projektų valdymo kultūrą sieja su organizacine kultūra („...projektų valdymo kultūra labai tiesiogiai siejasi su organizacijos kultūra...“).

Apibendrinant visų ekspertų supratimą projekto valdymo kultūros klausimu, galite teigti, kad projektų valdymo kultūra suprantama dvejopai, tai organizacijos, projektų valdymo procesai, žmogiškasis veiksnys, apimantis santykius, komunikaciją tarp projekto žmonių ir organizacijoje vyraujanti kultūra, turinti savo vertybėmis kuriančią aplinką.

4 lentelė. Ekspertų nuomonė apie jų organizacijose esančią projekto valdymo kultūrą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojai	Projekto komanda	„komandos narių profesiniai gebėjimai“(1)
Santykiai	Bendražmogiški santykiai	„bendražmogiški santykiai“ (1),
	Bendravimas	„susideda iš žmonių bendravimo...“(4), „...bendravimo būdas...“(2),
	Bendradarbiavimas	„bendradarbiavimo komandos, bendradarbiavimo vadovo...“(3), „...sprendimus priimam kolegeliai...“(2),
	Komunikacija	„...kaip tu komunikuoji projekto metu...“;
Projekto valdymo priemonės	Metodai	„...tam tikri metodai...“(2)
	Taisyklės	„...taisyklės...“(2), „...žmonių veiksmus reguliuoja taisyklės...“(5)
Organizacijos struktūra	Orientacija į rezultatus	„organizacija yra orientuota į rezultatus...“(5)
	Griežtai struktūruota	„organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama...“(5)

Apibendrinant ekspertų nuomonę, trys iš jų pabrėžė, jog projektų valdymo kultūra jų organizacijoje susideda iš santykių, kuriuos apima bendravimas, bendradarbiavimas tarp projekto

žmonių, t.y. komandos, projekto vadovo („*susideda iš žmonių bendravimo...“*, *bendradarbiavimo komandos, bendradarbiavimo vadovo...“*, „*...bendravimo būdas..“*, „*...diskutuojam ir priimam sprendimą kolegeliui...“*). Vieno eksperto nuomonė nesikeitė nuo to, kaip jis supranta projekto valdymo kultūrą, todėl jis ir savo organizacijoje projekto valdymo kultūrą sieja su projekto komanda ir bendražmogiškais santykiais („*...komandos narių profesiniai gebėjimai ir bendražmogiški santykiai...“*). Tuo tarpu vienas ekpertas projekto vadymo kultūros apraišką mato per esamą organizacijos struktūrą, pagal kurią veikia darbuotojai („*organizacija yra orientuota į rezultatus <...> darbuotojai bando parodyti savo kompetenciją konkuruodami su kitais...“*).

Apibendrinant, galima teigti, kad projektų valdymo kultūra egzistuoja ekspertų organizacijose, tačiau jos apraiškos yra skirtingos arba suprantamos skirtingai.

5 lentelė. Projekto vadovo veiksmai, kurie prisideda prie projektų valdymo kultūros

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Projekto vadovo veiksmai	Nuomonės išsakymas	„...turi teisę bet kada išsakyti savo nuomonę...“(4).
	Komunikacija	„...komunikacijos kūrimu...“(3).
	Tarpusavio santykiai	„...bando palaikyti gerus tarpusavio santykius..“(5).
	Susitikimų organizavimas	„...susitikimų organizavimu...“(3).
	Siūlymo pateikimas	„...yra jų tam tikri siūlymai...“(2).
	Darbuotojų nuomonės paaiskinimas	„...atsižvelgimu į darbuotojų nuomones...“(3).
	Atsakomybė	„...yra tas pirminis, kuris prisiima atsakomybę už projektą...“(2).
	Darbų išskirstymas	„...išskirsto darbus pagal darbuotojų stažą...“(5).

Apibendrinant ekspertų nuomonę, pastebėta, jog kiekvienas pastebi kitokius projekto vadovo veiksmus, tačiau analizuojant atsakymus, pastebėta, kad labiausiai projekto vadovas prisideda susitikimų metu, kuomet gali išsakyti savo nuomonę, teikti pasiūlymus, paskirstyti darbus bei atsižvelgti į kitų nuomonę („*...tam tikri siūlymai, kokiais metodais dirbame <...>kaip mes dirbsime, ir kaip jo manymu, pasiekti efektyviausia rezultata...“*, „*...turi teisę bet kada išsakyti savo nuomonę...“*, „*...atsižvelgimu į darbuotojų nuomones...“*).

6 lentelė. Projekto vadovo vertinimas organizacijoje

Eksperto numeris:	1	2	3	4	5
Projekto vadovas:					
Turi projekto valdymo teorinių ir praktinių žinių	3	4	5	4	5

Turi pasitikėjimą tarp projekto suinteresuotų šalių	3	4	5	5	5
Palaiko gerus tarpusavio santykius su komandos nariais	3	4	4	5	5
Vysto teigiamą komunikaciją viso projekto metu	3	5	4	4	5
Nekaltina darbuotojų dėl projekto nesėkmės	3	5	5	3	4
Išlaiko stabilų darbo krūvį, darbuotojai nėra apkraunami darbais	3	3	4	3	4
Vertina savo komandą	3	5	5	4	5
Sprendimus priima vienas	3	1	2	4	4

Tuo tarpu jeigu pasižiūrėsime į 6 lentelę, pamatysime, kad ekspertų nuomonė apie organizacijos projekto vadovą(us) yra ganėtinai panaši ir sutampa su interviu metu išsakytais pastebėjimais. Ekspertai sutinka, kad jų organizacijos projekto vadovai yra kompetetingi, geba palaikyti santykius su komanda, vysto teigiamą komunikaciją, siekia išlaikyti stabilų darbo krūvį. Tuo tarpu net keli ekspertai mano, kad jų projekto vadovai sprendimus dažniausiai priima vieni. Vienas ekspertas (Nr.1) interviu metu minėjo, kad jo pasirinktas vertinimas „sunku pasakyti“ visiems aspektams parinktas todėl, kad įmonėje dirba daug projekto vadovų ir vieni jų dirba kartu su komanda, kiti dirba patys sau, nemoka bendrauti, bendradarbiauti („...sakysim vienas koks nors yra protingesnis, paskui prasideda trintis, kodėl jo klaidas reikia taisyti, kodėl už jį reikia atidirbti <...> koks jis čia protingas, o visi kiti nulio vietoj...“).

Apibendrinant, abeiose lentelėse pateiktus ekspertų duomenis, galima teigti, kad projekto vadovo indėlis į projektų sėkmę, projekto valdymo kultūros kūrimą yra jaučiamas visose ekspertų organizacijoje, o kartais tai labai priklauso nuo paties projekto vadovo kompetencijų, jo patirties dirbti su komanda, valdyti žmones, valdyti projektus. Vadinasi, kuo daugiau projekto vadovas turi gebėjimų, žinių, visapusiškos patirties, tuo jis yra imlesnis vystyti bei palaikyti palaikančią projekto valdymo kultūrą.

7 lentelė. Projekto vadovo bruožai reikalingi sėkmingam projekto įgyvendinimui

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Profesinė patirtis	Profesinės žinios ir gebėjimai	„...jis turi profesines žinias, gebėjimus...“(1), „na..tai turi projekto valdymo žinių..“, „...profesinė patirtis...“(2)
	Atsakomybės paskirstymas	„...aišku atsakomybės tesingas paskirstymas...“(4)
	Bendradarbiavimas	„...bendradarbiavimu...“(3)
	Daug užduočių atlikimas vienu metu	„...moka multitaskinti...“(2)

Socialiniai įgūdžiai	Psichologinės žinios	<i>„...kartu ir psichologas yra...“(1), „...kaip prischologai yra...“(2)</i>
	Tarpusavio santykiai	<i>„...gerų tarpusavio santykių palaikymas...“(5),</i>
	Komunikacija	<i>„...gera komunikacija..“(3), „...moka bendrauti...“(2)</i>
Asmeninės savybės	Veržlumas	<i>„...veržlumas...“(4)</i>
	Kūrybiškumas	<i>„...kūrybiškumas...“(4)</i>
	Įdomus	<i>„...įdomūs...“(2)</i>
	Pozityvus	<i>„...stengiasi būti pozityvūs...“(2)</i>

Analizuojant ekspertų interviu duomenis, pastebima, kad jų organizacijos projekto vadovai iš ties pasižymi tiek profesine patirtimi, tiek socialiniais įgūdžiais, bei turi stiprių asmeninių savybių, kaip veržlumas, kūrybiškumas, pozityvumas (*„...veržlumas...“, „...kūrybiškumas...“, „...pozityvūs...“*), kurios teigiamai veikia kitus projekto žmones, juos skatina siekti tikslų. Daugiausiai ekspertų paminėti bruožai yra profesinės žinios ir gebėjimai (*„...jis turi profesines žinias, gebėjimus...“, „na..tai turi projekto valdymo žinių..“, „...profesinė patirtis...“*) bei psichologinės žinios (*„...kartu ir psichologas yra...“, „...kaip prischologai yra...“*).

Apibendrinant ekspertų požiūrį, galima teigti, jog projekto vadovai, turi turėti ne tik profesinės ar socialinės patirties, bet turi būti stiprūs lyderiai, kurie uždegtų savo komandą siekti tikslų bei rezultatų.

8 lentelė. Projekto valdymo procesai, etapai labiausiai veikiančys projekto valdymo kultūrą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Projekto valdymo etapai	Inicijavimo etapas	<i>„...inicijavimui dėčiau kokia 30 balų...“(4), „...tinkamas projektų tikslų ir rezultatų apibrėžimas...“(5), „...tikslingas projekto suinteresuotų šalių identifikavimas...“(5), „...inicijavimo gal toks jisai mažiausias..“(3), „...tas pirminis, „think“ fazė..“(2), „...kur mes viską išsigrūdiname...“(3).</i>
	Planavimo etapas	<i>„...yra planuojama komanda ir bendri tikslai...“(3),</i>
	Vykdomo etapas	<i>„...vykdymo irgi..“(3)</i>
Projekto valdymo procesai	Komunikacija	<i>„...komunikacija...“(3)</i>
	Bendradarbiavimas	<i>„...bendradarbiavimas...“(3)</i>
	Orientacija į tikslą	<i>„...orientacija į tikslą...“(3)</i>

Analizuojant ekspertų nuomonę apie projekto valdymo procesų, etapų svarbą projekto valdymo kultūrai (žr.8 lentelė), paaiškėjo, kad net trys ekspertai kaip vieną iš svarbiausių etapų įvardina projekto inicijavimą, kadangi svarbu apibrėžti tikslus ir rezultatus, tinkamai identifikuoti suinteresuotąsias šalis, taip pat pirminis etapas svarbus tuo, kad vyksta susitikimai ir projekto žmonės tarpusavyje mėgina nustatyti kaip jie sieks tikslo, kaip spręš problemas, kokius sprendimus priims ir

pan. („...tinkamas projektų tikslų ir rezultatų apibrėžimas...“, „...tikslingas projekto suinteresuotų šalių identifikavimas...“, „...koku keliu mes galim pasiekti tą tikslą <...> tai manau svarbiausia, nes praktiškai, kai mes išsigryniname, kokias problemas mes išspręsimė...“). Vienas ekspertas neturėjo nuomonės šiuo klausimu („...teorija yra teorija, o gyvenimas yra gyvenimas, nežinau kaip į šitą klausimą atsakyti...“), tuo tarpu kitas ekspertas labiau išskyrė planavimo ir vykdymo etapus („...planavimo – taip, nes yra planuojama komanda ir bendri tikslai, ir vykdymo irgi...“), be to, paminėti ir tokie svarbūs procesai kaip komunikacija, bendradarbiavimas ir orientacija į tikslą („...komunikacija ir bendradarbiavimas ir orientacija į tikslą...“).

Ekspertai taip pat turėjo įvertinti projekto valdymo veiklos procesus, pastebimus jų organizacijoje (žr. 9 lentelę). Nors ekspertai dirba skirtingus projektus vykdančiose organizacijose, tačiau jų atsakymai ganėtinai panašūs. Vienas ekspertas, dirbantis prie struktūrinių projektų, interviu metu pabrėžė, kad jų organizacijoje nėra kreipiamas dėmesys į kokybės valdymą, todėl šį aspektą jis įvertino 2 balais (t.y. „nesutinku“) (pagal Likert'o skalę), tuo tarpu atsakomybės pasiskirstymas tarp komandos narių priklauso nuo to, kokie žmonės dirba kartu, koks yra projektų vadovas, kokie jo profesiniai gebėjimai tai padaryti („...yra žmonių, kur tikrai turi žinių ir tikrai nusimano, atsiunčia ir formas, ką reikia daryt, kaip daryt, bet yra ir tokių, kurie sakysim, net nesuprasi ką šneka...“). Kitas ekspertas dirbantis prie inovacinių projektų, interviu metu užsiminė, jog jų komanda neturi konkrečių ir numatytų projekto, kokybės, stebėsenos ir kontrolės valdymo, kadangi jie vykdo naujų produktų/paslaugų kūrimo projektus ir griežtai dokumentuotą kontrolės ar kokybės procesų nėra. Projekto klausimai sprendžiami susitikimų, pasitarimų metu, bet ne pagal dokumentaciją.

9 lentelė. Projektų valdymo veiklos procesų vertinimas organizacijoje

Ekspertų eilės Nr.	1	2	3	4	5
Projektų valdymas:					
Tinkamas projektų tikslų ir rezultatų apibrėžimas	5	5	5	4	5
Tikslingas projekto suinteresuotų šalių identifikavimas	5	4	5	3	5
Kiekvienas turi aiškiai suformuotą vaidmenį ir atsakomybę	3	4	5	5	5
Efektyvus laikas, biudžeto ir išteklių paskirstymas	3	4	4	4	3
Detalus projekto plano parengimas	4	3	4	5	5
Kalendorinis planavimas	5	4	5	5	5
Projekto rizikos valdymas	5	3	4	4	5
Projekto kokybės valdymas	2	3	5	4	5
Tinkamas projekto stebėsenos ir kontrolės taikymas	4	3	5	5	4

Ekspertų projektų valdymo veiklos procesų vertinimas organizacose gana panašus. Galima teigti, kad vyrauja visi projekto etapai, ir jie svarbūs pakankamai vienodai. Išryškėja tik tai, kad vienos organizacijose dėmesys tam tikroms skiriamas didesnis, kitoms kiek mažesnis, pvz. eksperto (Nr.1) organizacijoje nėra labai aktualus projekto kokybės valdymas („...mes ne į kokybę, o mums rezultatai svarbiausi...“), bei pagal vertinimą matoma, kad ne kiekvieno projekto metu projekto komandos nariai turi aiškiai suformuluotą atsakomybę už veiklą. Visgi, galima daryti prielaidą, kad tai priklauso ir nuo projekto vadovo ir nuo komandos narių, jų įgūdžių, atsakomybės jausmo darbe.

Apibendrinant ekspertų nuomonę, galima teigti, kad organizacijos, kurios yra hiearchinės, joms labiau būdinga visos projekto e.valdymo etapų veiklos, tuo tarpu jeigu organizacijos struktūra yra lankstesnė, projekto žmonės patys inicijuoja ir vykdo projektus, tai tokioms organizacijoms yra svarbiausias pirminis – inicijavimo etapas, kuomet komanda nusistato priemones kaip jie įgyvendins projektą.

10 lentelė. Organizacijos bruožų svarba projektų valdymo kultūrai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Neformalus bendravimas	Renginiai	„...būna visokiausi renginiai...“(1),
Darbuotojų vaidmuo	Žmonių kompetencija	„...tam tikros kompetencijos žmonės- specialistai...“(5)
	Projekto vadovas	„...projekto vadovas pats formuotų savo projekto komandą...“(4)
Organizacijos struktūra	Hiearchinė struktūra	„...pagal taisykles tam tikras...“(3), ...dokumentacija, atsižvelgiama į tai..“(3)
	Horizontalaus valdymo struktūra	„...organizacija <...> yra plokščia, tai automatiškai, kiekvienas yra visavertis tos organizacijos narys..“(2), „...sudaromos sąlygos tavo kūrybiškumui pasireikšti...“(2)

Ekspertų nuomonės šiuo klausimu buvo skirtingos. Vienas ekspertas (Nr.1) išskyrė organizacijos neformalaus bendravimo vystymą, įmonėje organizuojami renginiai darbuotojams („...būna visokiausi renginiai tiek metų pabaigoje, tiek vasarą, reiškia tenai specialūs, ir viduj būna tokių visokiausių renginukų metų eigoj...“). Analizuojant kitų ekspertų nuomonę, du ekspertai (Nr.4, Nr.5) pabrėžė darbuotojų svarbą, tai reiškia, jog žmonių kompetencija prisideda prie projekto sėkmės („...projektas vystytis tinkama linkme, jei projekte dalyvauja tam tikros kompetencijos žmonės- specialistai...“). Kitas ekspertas (Nr.2) labiau akcentavo organizacijos struktūrą, priklausomai nuo to, kokioje struktūroje dirbi, kokios normos, taisyklės, ar atvirškčiai jų nėra ir projektas valdomas tik bendru sutarimu, komandiniu darbu („...pagal taisykles tam tikras, aišku yra vietos tam tikriems visokiems sprendimam, bet vistiek yra dokumentacija...“, „...patys, nuo A iki Z dalyvaujam, sugalvojam, ką mes darysim...“)

11 lentelė. Organizacinės kultūros bruožų dominavimas organizacijoje

Ekspertų eilės nr.	1	2	3	4	5
Organizacinės kultūra					
Komandinis darbas, susitarimas, dalyvavimas sprendimų priėmime	4	5	4	4	5
Individuali rizika, inovacijos, laisvė, kūrybiškumas	5	4	4	3	3
Konkurencingumas, aukšti reikalavimai, tikslų pasiekimas	5	3	2	4	5
Darbuotojų saugumas, stabilumas, procesų kontrolė	1	4	4	4	5
Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.	3	4	5	4	4
Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti	4	3	2	3	3
Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.	5	3	2	4	5
Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros	2	2	4	3	5

Ekspertai, įvertinę savo organizacijoje dominuojančius organizacinės kultūros bruožus, leidžia tyrėjui pamatyti, kokia organizacijos kultūra dominuoja ekspertų organizacijoje. Matoma, kad kelių ekspertų (Nr.3, Nr.4, Nr.5) organizacijoje dominuoja hierarchinė kultūra, ekspertas (Nr.2) dirba klanų kultūroje, kuri persipina su adhokratijos kultūra, kadangi dominuoja komandinis darbas, organizacija išsiskiria savo ypatumais, joje dominuoja inovacijos kūrybiškumo laisvė, tuo tarpu ekspertas (Nr.1) dirba organizacijoje, kurioje labiau nei kitos, dominuoja rinkos kultūra, nes vyrauja konkurencija, aukšti reikalavimai, organizacija turi verslininkystės požymių.

12 lentelė. Projekto žmonių veiksmai, bruožai darantys įtaką projekto valdymo kultūrai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tiesioginės formos	Kliento išsilavinimas	„...klientu, kuris yra protingas žmogus, išsilavinęs...“(1)
	Bendradarbiavimas	„...jie bendradarbiauja...“(3)
	Susitikimai	„...daugiausiai prisideda susitikimų metu...“(4)
	Projekto komandos komunikacija	„...turim projekto komandos komunikacijos kanalą...“
	Projekto komandos dalyvavimas	„...apsibrėžia pagrindinius projekto tikslus...“(5), „...susiskirsto atsakomybes...“(5), „...komandinis darbas projektuose...“(5)
Netiesioginės formos	Stebėjimas	„...stebėdami projektą tarsi iš šalies...“(4)

	Vertinimas	„...klientai prisideda netiesiogiai, nes vertina tik padarytą rezultatą...“(5)
--	------------	--

Analizuojant ekspertų atsakymus, projekto žmonių veiksmai gali būti tiesioginiai: tai kliento išsilavinimas, bendradarbiavimas, susitikimai, projekto komandos komunikacija bei dalyvavimas ir netiesioginės formos: stebėjimas ir vertinimas.

Ekspertai įvertino savo organizacijoje pastebimus projekto žmonių bruožus (žr.13 lentelę).

13 lentelė. Projekto žmonių bruožų dominavimas organizacijoje

Ekspertų Nr.	1	2	3	4	5
Projekto žmonės:					
Projekto žmonės supranta vieni kitų tarpusavio priklausomybę	3	4	4	4	5
Žmonės, dirbantys prie projektų, turi tarpasmeninio bendravimo įgūdžius	5	4	5	4	5
Žmonės, dirbantys prie projektų, turi techninius įgūdžius	5	3	4	3	3
Projektai atitinka arba viršija suinteresuotų šalių lūkesčius	4	3	5	5	4
Vyksta reguliarius bendravimas ir suinteresuotų šalių informavimas apie projekto eigą	5	4	5	3	5
Komandinis darbas, bendradarbiavimas yra svarbu	3	5	5	4	5
Konfliktai išsprendžiami iki tol, kol jie netapo destruktivūs	3	4	2	5	5
Komandos nariai yra kruopščiai atrenkami kiekvienam projektui	2	3	4	4	3
Komandos dalyvavimas planuojant projektą	2	5	4	5	2
Komandos dalyvavimas projekto sprendimų priėmime	3	5	4	5	5
Klientų (vartotojų) poreikio supratimas	5	5	5	5	5
Grįžtamojo ryšio gavimas iš klientų (vartotojų)	5	5	4	4	4

Iš pateiktų duomenų matome, kad pateikti aspektai dominuoja beveik kiekvienoje organizacijoje. Vienas ekspertas (Nr.1) nelabai pastebi, kad jo organizacijoje projekto komandos nariai būtų kruopščiai atrenkami kiekvienam projektui, be to, komanda nevisuomet dalyvauja planuojant projektą (Nr.2) ar priimant sprendimus. Ekspertas (Nr.3) nesutinka su teiginiu, kad konfliktai išsprendžiami iki tol, kol jie netapo destruktivūs. Tuo tarpu net keli ekspertai (Nr.2, Nr.4, Nr.5) abejoja, kad visi žmonės dirbantys prie projektų turi techninių įgūdžių.

14 lentelė. Įmonės vadovo veiksmai, kurie prisideda prie projektų valdymo sėkmės

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Profesinė patirtis	Visapusiškos žinios	„..., jeigu ten teisiniai ar ekonominiai klausimai, tau paaiškina...“(1)

Tiesioginis dalyvavimas	Projekto vadovas	„...dažniausiai jie patys ir būna projektų vadovai...“(4)
	Komandos narys	„...visavertis mūsų komandos narys <...> visur dalyvauja...“(2)
Bendravimo formos	Susitikimų organizavimas	„...tam tikri susitikimai...“(3)
	Konsultacija	„...konsultuotis...“(3)
	Skambučiai	„...skambinti...“(3)
	Žinutės	„...rašyti...“(3)
Motyvacijos formos	Išvykos	„...organizuoja išvykas su darbuotojų grupėmis...“(5)
	Vertina darbuotojų siūlymus	„...vadovas vertina darbuotojų siūlymus...“(5)

Analizuojant, ekspertų interviu duomenis, kaip įmonės vadovai prisideda prie projektų valdymo sėkmės, atsakymai išskaidyti į tam tikras kategorijas: profesinė patirtis, tiesioginis dalyvavimas, bendravimo formos ir motyvacijos formos. Vienas ekspertas (Nr.1) labiau akcentavo vadovo visapusiškumą, t.y. jis turi teisingas, ekonomines žinias ir gali padėti, bet kokias klausimais („...*tau paaiškina, ką daryt, kaip daryt, jeigu ten teisiniai ar ekonominiai klausimai...*“), kitas ekspertas (Nr.3) pastebi, kad jo įmonės vadovas prisideda savo bendravimu („...*bet kada galima tiesiog konsultuotis, skambinti, rašyti, na žodžiu pagalba visapusiška...*“). Kitas ekspertas (Nr.5) suvokia įmonės vadovo veikmus per motyvacinius aspektus („...*motyvacijos formos už pasiektus tikslus, pvz. organizuoja išvykas <...> bando palaikyti santykius su organizacijos darbuotojas neformalioje aplinkoje...*“). Du ekspertai (Nr.2, Nr.4) įmonės vadovą susieja su projekto komanda („...*būna projektų vadovai <...> tiesiogiai atsakingi už sėkmingus projekto rezultatus...*“, „...*yra vos ne visavertis mūsų komandos narys...*“, „...*uždeda galutinį tašką...*“).

15 lentelė. Įmonės (padalinio) vadovo bruožai pastebimi organizacijoje

Ekspertų nr.	1	2	3	4	5
Įmonės (padalinio) vadovas					
Vadovo parama darbinėje veikloje	3	5	5	3	5
Vadovo parama asmeniniais klausimais	1	3	4	2	3
Vadovavimas pasitelkiant kitus grupės darbuotojus	3	4	3	5	4
Darbo grupės sudarymas	5	3	4	5	4
Susirinkimai, pasitarimai vyksta naudojant dialogą ir diskusija	4	5	5	5	5
Vadovas neklausia darbuotojų nuomonės - turi aiškią nuostatą būsimam sprendimui	3	2	1	4	2
Vadovas suteikia galimybę išsakyti savo nuomonę, pastabas, pasiūlymus	3	4	5	5	4

Vadovas vertina darbuotojų siūlymus.	4	4	5	4	5
Naujų narių įsijungimas į kolektyvą yra vyksta sklandžiai ir lengvai	3	4	5	2	3
Žiūrėjimas į problemų sprendimą kaip į galimybę tobulėti	2	5	5	3	4
Vadovo ir darbuotojų bendradarbiavimas	3	5	5	4	5

Ekspertai įvertino savo įmonės (padalinio) vadovo bruožus, kurie pastebimi jų organizacijoje (žr. 15 lentelė). Pateikti duomenys rodo, kad įmonės vadovas pasižymi įvardintais aspektais beveik visose organizacijoje. Vieni aspektai dominuoja labiau, kiti mažiau, arba nedominuoja iš vis. Tarkim, vos vienas ekspertas (Nr.3) pastebi vadovo paramą asmeniniais klausimais, likę ekspertai nesutinku arba iš dalies sutinka su teiginiu. Ekspertas (Nr.4), pritaria teiginiui, kad vadovas neklausia darbuotojų nuomonės – turi aiškią nuostatą būsimam sprendimui. Kiti ekspertai linkę nesutikti su šiuo teiginiu. Be to, keli ekspertai (Nr. 1, Nr.4, Nr.5) taip pat abejoja ir nesutinka su teiginiu, kad narių naujų įsijungimas į kolektyvą vyksta sklandžiai ir lengvai.

Apibendrinant, abeiose lentelėse pateiktą ekspertų vertinimą, galima teigti, kad įmonės (padalinio) vadovas (ai) taip pat yra projekto valdymo kultūros dalis, nes vieni jų tiesiogiai dalyvauja projekto veiklose arba net patys yra projektų vadovai arba projekto finansuotojai, taip pat jis organizuoja susitikimus, pasitarimus, kuriuose aptariama projekto eiga, lygiai taip pat jis prisideda ir netiesiogiai, stebėdamas projekto žmones, projekto eigą iš šalies. Bet kuriuo atveju, ar vadovas dalyvauja tiesiogiai ar yra nuošalus stebėtojas, jis vistiek yra projekto valdymo dalyvis, kuriantis projekto valdymo kultūrą savo organizacijoje.

3.6 Tyrimo diskusija

Atskleidžiant, projekto valdymo kultūros kūrimo prielaidas, sukurtas koncepcinis modelis, kurio dedamosios dalys buvo įvertintos taikant kiekybinį tyrimą. Analizuojant apklausos raštu duomenys, galima teigti, kad projekto valdymo kultūros kūrimo prielaidų modelio dedamosios dalys yra reikšmingos, kadangi tyrimo suinteresuotieji (projekto vadovai, įmonės (padalinio vadovai), komandos nariai – specialistai, įvertino modelio dedamuosius elementus teigiamai, dažniausiai labai sutikdami ar sutikdami su nurodytu teiginiu. Respondentų atsakymai vertingi ir tuo, kad jie dirba prie skirtingų projektų, tad galima daryti prielaidą, kad ir prie skirtingus bruožus turinčių organizacijų, todėl jų atsakymai, leidžia plačiau diskutuoti apie modelio dedamąsias dalis, išskiriant tam tikrus elementus kaip daugiau ar mažiau svarbesnius.

Kokybinio tyrimo metu, siekta įvertinti ekspertų požiūrį į projektų valdymo kultūrą, kaip ji yra suprantama, ar supratimas yra apie šį reiškinį, ar jo nėra. Tyrimo metu paaiškėjo, kad projektų valdymo kultūra yra suprantama kaip organizacijos struktūrą, žmogiškojo veiksnio bei organizacijos

kultūros rinkinys, kurį veikia santykiai tarp projekto komandos, projekto žmonių. Tyrimu taip pat siekta įvertinti ir projekto valdymo kultūros pasireiškimą organizacijose per tokius elementus kaip projekto vadovas, projekto valdymas, organizacinė kultūra, projekto žmonės bei įmonės (padalinio) vadovas. Tyrimas parodė, kad projekto valdymo kultūrą veikia projekto vadovas, kadangi jis atsakingas ne tik už projektą, bet ir savo komandą, jos valdymą, ir priklausomai nuo to kaip projekto vadovas komunikuoja su komanda, kokie santykiai su kitais projekto suinteresuotais žmonėmis, priklauso, kokią projekto valdymo kultūrą bus organizacijoje, atvira ir skatinanti, ar labiau uždara ir orientuota ne į bendradarbiavimą. Analizuojant projekto valdymo veiklų pasireiškimą ir projekto etapų svarbą, galima teigti, kad organizacijose pasireiškia standartinės projekto valdymo veiklos, hierarchinės struktūros organizacijoje labiau dominuoja projekto dokumentacija ir aprašai, nei organizacijose, kurios turi „plokščią“ valdymo struktūrą, tad ir vystytis palankiai projekto valdymo kultūrai yra lengviau, nes tokias organizacijas mažiau riboja biurokratiniai aspektai, jos turi geresnias sąlygas saviraiškai, atvirai komunikacijai. Vertinant, kiek organizacijos bruožai svarbūs projekto valdymo kultūrai, taip ekspertai pabrėžė organizacijos struktūros įtaką, kuri buvo aptarta prieš tai, be taip pat, organizaciją sudaro žmonės, todėl jų kompetencija, jų patirtis veikia organizaciją, jos kultūrą. Analizuojant, organizacinės kultūros tipų (bendradarbiavimo – klanas, dominavimą, kūrybos – adhokratija, kontrolės – hierarchija, konkurencinė – rinkos), pastebėta, kad ekspertų organizacijose dominuoja net keli kultūros tipai, tačiau vienas išryškėja kaip labiau dominuojantis, ir tai sąlygoja organizacijos struktūrą, todėl modelyje įtraukti visi galima organizacinės kultūros tipai, kadangi nėra vieno, kuris tiktų visoms organizacijoms, ir tyrimo rezultatai pabrėžia teisingą tyrėjo pasirinkimą modelio dedamosioms dalims. Tyrimas padėjo įvertinti projekto žmonių veiksmus, kurie prisideda prie projekto valdymo kultūros kūrimo. Projekto žmonės yra visi projekto suinteresuotieji, kurie tarpusavyje bendraudami ir bendradarbiaudami, kuria ryšį vieni su kitais ir taip skatina vystytis teigiamai projekto valdymo kultūrai. Projekto žmonės taip pat yra ir netiesioginiai dalyviai, kuomet jie vertina ir stebi projekto eigą iš šalies. Tad galima teigti, kad projekto žmonių indelis yra visapusiškas ir nuo jų priklauso kaip sėkmingai bus įgyvendinti projektai, kokia bus projekto valdymo kultūra. Ekspertų tyrimo meto pavyko atskleisti ir įmonės vadovo (padalinio vadovo) įtaką projekto valdymo kultūrai. Ji pasireiškia tiesioginiu įmonės vadovo dalyvavimu projekte, kuomet jis organizuoja susitikimus projekto klausimais, dalyvauja projekto komandos susitikimuose, arba net pats yra projekto vadovas, tuomet jo atsakomybė projekto valdymo kultūros atžvilgiu tarsi sudvigubėja, jis turi net kelis vaidmenis. Jis pat yra ir stebėtojas, kuri stebi, kaip dirba projekto komanda, projekto vadovas ir numato tam tikrą veiksmų planą, jeigu projektas ar žmonės susiduria su sunkumais. Įmonės vadovas

yra tas asmuo, kuris uždeda galutinį projekto tašką ir yra svarbus narys, vystant projektų valdymo kultūrą.

Interviu metu buvo atskleistas svarbus projekto valdymo kultūros aspektas, tai santykiai, jų pasireiškimas tarp visų su projektais susijusių žmonių, todėl koncepinis modelis papildytas šiuo elementu.

IŠVADOS

1. Atlikus projektų valdymo kultūros tyrimų analizę, paaiškėjo, kad atlikti tyrimai parodo projekto valdymo kultūrą iš įvairių perspektyvų. Pirmiausia pradėta domėtis organizacine kultūra ir jos įtaka organizacijai, darbuotojams, galiausiai ir projektams. Organizacinės kultūros tipai dominuoja kiekvienoje organizacijoje, priklausomai nuo organizacijos vertybių, ir kiekviena kultūra skirtingai veikia projektus. Egzistuojanti kultūra sudaro projekto kultūrą, kuri yra projektams įtaką darantis sėkmės veiksnys, pasižymintis komunikacijos valdymu, projekto vadovo gebėjimais valdyti ne tik projektus, bet ir aplinką. Sukurti projektų valdymo kultūros modeliai, pabrėžia tokias svarbiausias dedamąsias savybes kaip žmogiškasis veiksnys, darbo atlikimas, darbo lankstumas, tarpusavio santykiai, komunikacija tarp komandos narių, organizacijos aplinka, projekto vadovas.
2. Projektų valdymas yra įmonės įgūdžių ir žmogiškosios patirties įrankis, kuriuo organizacija įgyvendina projekto tikslus. Projekto valdymo procesas apima tokius inicijavimo, planavimo, vykdymo ir kontrolės bei užbaigimo etapus ir tuo pačiu daro įtaką projekto komandai, organizacijos komunikacijai projekto metu. Projekto valdymas susideda iš kelių svarbiausių elementų, kaip sistemos, struktūra, organizacija, bet pats svarbiausias yra žmogiškasis veiksnys, kadangi būtent žmonės kuria kultūrą, remdamiesi patirtimi, žiniomis, gebėjimais.
3. Organizacinė kultūra apibūdina organizacijos visumą, kurioje dominuoja organizacijos vertybės, normos, kurios veikia organizacijos narių socialinę elgseną. Organizacinė kultūra glaudžiai siejasi su organizacijos struktūra, todėl organizacijose gali dominuoti net keletas kultūros tipų: klano, adhokratijos, rinkos ir hierarchinės kultūros elementai. Organizacinės kultūros poveikis įmonėje gali pasireikšti ir per projektų valdymo kultūrą, kur dominuoja tiek organizaciniai tikslai, struktūros, tiek ir projekto komandos narių vaidmenys, projekto valdymo etapai. Projekto kultūrą nuolatos veikia tokie elementai kaip projekto vadovas, komunikacija tarp komandos narių, projekto taisyklės, projekto planavimas, suinteresuotų šalių dalyvavimas. Organizacinė kultūra veikia projekto valdymo kultūrą per projekto žmonių bendravimą ir kaip jie vienas kitą remia siekdami projekto tikslų. Ji daro įtaką darbuotojų įsipareigojimui, projektų planavimo procesams, vadovams, kurie vertina projektų ir projektų komandų rezultatus.
4. Remiantis teorinėmis prielaidomis, sukurtas koncepcinis projektų valdymo kultūros kūrimo prielaidų modelis, kurį sudaro 4 blokai. Pirmasis blokas yra įmonės (padalinio) vadovas,

antrąjį bloką sudaro projekto valdymas, kuris suskaidytas į smulkesnias kategorijas kaip projekto vadovas, projekto valdymo etapai: inicijavimo, planavimo, vykdymo ir kontrolės bei užbaigimo. Trečiasis blokas yra organizacijos kultūra, kuri suskaidyta į smulkesnias kategorijas kaip bendradarbiavimo (klano), kūrybos (adhokratija), konkurencijos (rinkos) ir kontrolės (hierarchy) kultūros. Ketvirtasis blokas apima projekto žmones, kuriuos sudaro projekto suinteresuotos šalys, išskirtos į projekto komandą ir klientus.

5. Atlikus tyrimą, įvertintas sukurtas koncepcinis modelis. Išanalizavus apklausos duomenis, galima teigti, kad projektų valdymo kultūros kūrimo prielaidų modelis yra reikšmingas ir gali būti naudojamas, siekiant įvertinti organizacijos projekto valdymo kultūrą, kadangi tyrimo suinteresuotieji (projekto vadovai, įmonės (padalinio vadovai), komandos nariai – specialistai, įvertino modelio dedamuosius elementus teigiamai, dažniausiai labai sutikdami ar sutikdami su nurodytu teiginiu.

Tuo tarpu atlikus ekspertų apklausą, nustatyta, kad organizacijose dirbantys žmonės turi supratimą apie projektų valdymo kultūrą, ir rezultatai parodė, kad projektų valdymo kultūra egzistuoja ekspertų organizacijose, jai įtaką daro projekto vadovo kompetencija, patirtis, jo gebėjimas valdyti komandą, komunikuoti su komandos nariais, kuo daugiau tokios patirties turi projekto vadovas, kuo jis yra stipresnė asmenybė, tuo organizacijoje geriau vykdomi projektai ir geriau valdomi komandos nariai. Organizacijos valdo projektus, remiantis projekto valdymo etapais, kuriuose vykstančios veiklos prisideda prie projektų valdymo kultūros kūrimo. Taip pat yra projekto valdymo kultūrai reikšminga organizacijos struktūra, kuri parodo, kokia organizacinė kultūra dominuoja organizacijoje, kaip joje sąveikauja žmonės, kiek svarbios procedūros ir taisyklės, kokios galimybės darbuotojų saviraiškai. Išryškėjo, kad įmonės (vadovas) taip pat yra aktyvus projekto kultūros valdymo kūrėjas, kadangi jis tiesiogiai dalyvauja projekto veiklose, organizuoja susitikimus arba netiesiogiai vertina ir stebi projekto eigą, komandos darbą. Tyrimo metu išryškėjo svarbus veiksnys, be kurio nevyktų projekto valdymo kultūra, tai santykiai tarp projekto žmonių, To pasekoje teorinis darbo modelis papildytas šiuo santykių elementu, kuris jungia visas modelio dedamąsias dalis.

REKOMENDACIJOS

Tyrėjams:

- Nustatyti sukurto projekto valdymo kultūros kūrimo prielaidų modelio veiksmingumą praktikoje, giliau ištirti atskiras modelio dalis, taip išryškinant tik pačius svarbiausius elementus.
- Plačiau patyrinėti, kaip projektų valdymo kultūra pasireiškia skirtingose projektinės struktūros organizacijose, bei rasti bendras projekto valdymo kultūros sąsajas tinkančias visoms organizacijoms. Arba atvirkščiai, pasirinkti siauresnę tyrinėjimo sritį ir gilintis tik į vieną projekto valdymo kultūros aspekto apraišką organizacijose.
- Tęsti tyrimus, siekiant ištirti skirtingų projekto žmonių požiūrį į projekto valdymo kultūrą, rasti požiūrio skirtumus bei panašumus tyrinėjant įvairius projekto žmones.

Projekto suinteresuotiems žmonėms:

- Projekto komanda turi siekti sukurti jai priimtinius komunikacijos kanalus, kuriais vyktų laisvas, atviras bendravimas, diskusijos, kurios leistų aptarti projekto eigą, dalintis problemomis, sunkumais ir pan.
- Projekto vadovas turi nuolatos kaupti profesinę bei socialinę patirtį, būti kompetetingas skirtingose gyvenimo srityje, tam kad būtų komandos lyderis, jos vedlys į rezultatą. Projekto vadovas turi užtikrinti komunikaciją su visomis suinteresuotomis šalimis, viso projekto metu. Projekto vadovas yra vienas iš pagrindinių asmenų, galinčių vystyti palankią projektų valdymo kultūrą, todėl jis turi būti tuo suinteresuotas.
- Įmonės (padalinio) vadovas turi domėtis savo projekto žmonių vykdomais projektais, turi stebėti jų veiksmus, elgseną, taip, kad netrikdytų komandos darbo, bet palaikytų ją, padėtų jai pačiai siekti rezultato. Jis turi sudaryti kiek įmanoma geresnes sąlygas darbuotojų galimybėms, nuomonės išraiškai, jų dalyvavimu ne tik projektų veikloje, bet ir organizacijos veikloje. Be to, svarbu perteikti darbuotojams požiūrį, kad ne vien tik rezultatai yra svarbu, bet svarbu yra kultūra, kurią patys kuriame, nes ji veikia mūsų elgseną, mūsų požiūrį, mūsų darbo rezultatus.

LITERATŪRA

1. Andersen, E.S. (2003). Understanding Your Project Organization's Character. Project Management Institute. Vol.34. No.4.4-11. ISSN 8756-9728/03.
2. Attarzadeh I., Ow S.. (2008). Project Management Practices: The Criteria for Success or Failure. Communications of the IBIMA Volume 1, 2008. [Žiūrėta: 2016. 02.15]. Prieiga prie interneto: <http://www.ibimapublishing.com/journals/CIBIMA/volume1/v1n28.pdf>
3. Bebin, P. (2012). Interactions Between Organizational Culture Leadership And Project Success. ESC Rennes School Of Business.[Žiūrėta:2016.01.06]. Prieiga prie interneto: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rdc/v4i4/6.pdf>
4. Beshay, M., Sixsmith, A. (2008). Dimensions of Culture: A Project Perspective. Communications of the IBIMA Volume 5, 2008. [Žiūrėta: 2015. 12.14]. Prieiga prie interneto: <http://www.ibimapublishing.com/journals/CIBIMA/volume5/v5n11.pdf>
5. Best, A., Smit, J., and de Faber, L. (2013). "Interventions and their Relation to Organizational Culture and Project Management." Procedia - Social and Behavioral Sciences, 10.1016/j.sbspro.2013.03.019, 329-338. Online publication date: 1-Mar-2013.
6. Bredin, K. ir J. Söderlund (2011): "The HR Quadriad: A Framework for the Analysis of HRM in Project-based Organizations". International Journal of Human Resource Management. Forthcoming.
7. Borhardt, J. K. (2002). Project Management for Teams. American Chemical Society. <http://pubs.acs.org/subscribe/archive/tcaw/11/i05/html/05work.html>
8. Camilleri, E. (2011). Project Success: Critical Factors and Behaviours. Faculty of Economics, Management and Accountancy. University of Malta. Gower.
9. Calder, N., Douglas, P.C. (1999). Empowered Employee Teams: The New Key to Improve Corporate Success. Motorola University Consulting and Training Services.
10. Cerimagic, S. (2010). Influence of culture on project practices: Insights from Australian project managers in UAE", Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, Vol. 3 Iss: 4, pp.277 - 288
11. Cleland, D. I. (1999). Project management: strategic design and implementation. (3th ed.) New York: McGraw-Hill.

12. Crawford, J.K. (2000). The Value Of Project Management. PMI. [Žiūrėta:2016.01.15].
Prieiga prie interneto: <http://www.pmi.org/learning/value-project-management-effective-culture-8892>
13. Deal, T., Kennedy, A. (1982). Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. – Addison-Wesley Publishing Company.
14. Dinsmore, P. C. (1997). Toward A Corporate Project Management Culture. PMI. [Žiūrėta:2016.03.14]. Prieiga prie interneto:
<http://www.pmi.org/learning/corporate-strategy-maximize-organization-objectives-361>
15. Dyck, van C., Frese, M., Baer, M., Sonnentag, S. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. Journal of Applied Psychology Copyright 2005 by the American Psychological Association 2005, Vol. 90, No. 6, 1228 –1240 [Žiūrėta: 2016 02 12]. Prieiga per internetą:
<http://www.thecatseye.nl/documenten/VanDyck-et-al-JAP.pdf>
16. Duncan, E. R. (2000). Project Management Culture. PMI. [Žiūrėta:2016.02.17]. Prieiga prie interneto: <http://www.pmi.org/learning/project-management-culture-4619>
17. Eberlein M. (2008). Culture as A Criticale Succes Factor for Succesful Global Project Management in Multi-National IT Service Project. Journal of Information Technology Management ISSN #1042-1319 A Publication of the Association of Management. [Žiūrėta: 2015 02 27]. Prieiga prie interneto: <http://jitm.ubalt.edu/XIX-3/article4.pdf>
18. Frame, D. J. (2002) The New Project Management, 2nd edn, Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA.
19. Francis, H., Keegan, A. (2006). The changing face of HR: in search of balance. Human Resource Management Journal, 16(3), 231–4.
20. Haines, G. (2001). Project Culture. A Paradigm Shift In Project Management. PMI. [Žiūrėta:2016.04.02]. Prieiga prie interneto: <http://www.pmi.org/learning/project-culture-outlook-implement-manage-7877>
21. Harned, B. (2015). The Good Project Manager. A Guide to Project Management. Chapter 1. <http://teamgantt.com/guide-to-project-management/>
22. Herkens, G. (2000). How To Implement Project Management In Any Organization. PMI. [Žiūrėta: 2016.01.18]. Prieiga prie interneto:
<http://www.pmi.org/learning/implement-project-management-organization-uncertainties-474>

23. Huemann, M., Keegan, A., Turner, J. R. (2007). Human resource management in the Project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, No. 25, 315-323.
24. Ikeda, J.T. (2006). *The Curse Of Project Management*. PMI, Global Congress Proceedings – Seattle Washington. <http://www.pmi.org/learning/curse-project-management-culture-strategy-8042?id=8042>
25. Yacizi, H. J. (2009). The Role of Project Management Maturity and Organization Culture in Perceived Performance. *Project Management Journal*, Vol. 40, No. 3, 14–33
26. Yazici, H. J. (2011). Significance of organizational culture in perceived project and business performance. Florida Gulf Coast University. *Engineering Management Journal*, p. 20-27.
27. Gareis, R. (2005). *Happy Projects*. Vienan: Manz.
28. Giddens, G. (1997). Paradox And Project Management Culture. PMI. [Žiūrėta:2016.04.03]. Prieiga prie interneto: <http://www.pmi.org/learning/culturally-rigid-organization-reluctant-project-management-5089>
29. Goetzel, R. (1999), *Health and Productivity Management II, measuring and reporting workforce productivity, best practice report*, Houston.
30. Karlsen, J.T. (2011). Supportive culture for efficient project uncertainty management. *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 4. No. 2, 2011.
31. Kerzner, H. (2001) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* 7th edn, John Wiley & Sons Inc., New York, USA.
32. Kerzner, H. (2003). *Advanced project management: best practices on implementation*. (2nd ed.) Hoboken: John Wiley & Sons.
33. Kerzner, H. (2009). *Project management*. (10th ed.) Hoboken: John Wiley & Sons.
34. Kozlowski, S. W., ir Klein, K. J. (2000). A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal and Emergent Processes. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.). *A Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations* (pp. 7-93). San Francisco: Kossy-Bass.
35. Korzaan, M. L. (2009). The Influence Of Commitment To Project Objectives In Information Technology (IT) Projects. *Review of Business Information Systems (RBIS)* 13(4)Recuperado [Žiūrėta:2016.02.01]. Prieiga prie interneto: <http://www.journals.cluteonline.com/index.php/RBIS/article/view/4316>

36. Koskinen, K. U. (2009). Project-Based Company's Vital Condition: Structural Coupling. An Autopoietic View. *Knowledge and Process Management*, 16(1), 13–22.
37. Kumar, S. PMI. Corporate Culture. [Žiūrėta: 2015. 01. 12]. Prieiga prie interneto: <http://www.pmi.org/Learning/knowledge-shelf/corporate-culture.aspx>.
38. Lessel, W. (2007). Projektų valdymas: veiksmingas projektų planavimas ir sėkmingas jų įgyvendinimas. Vilnius: Alma littera.
39. Lindner, F., Wald, A. (2011) Success Factors of Knowledge Management in Temporary Organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7).
40. Martins, E., ir Martins, J. (2003). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
41. Martins, G. de A., Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas - 2a. Edição (2nd ed.)*. São Paulo, SP, Brazil: Editora Atlas S.A.
42. Maximini, D. (2015). *The Scrum Culture Introducing Agile Methods in Organization*. Hardcover. ISBN: 978-3-319-11826-0.
43. McCullen, M. (2013). Project Management Culture. How Mature are You? [Žiūrėta: 2016.04.12]. Prieiga prie interneto: <http://www.astadev.com/wp-content/uploads/2013/12/Maturity1213-28-30.pdf>
44. Mercer, A. A., ir Bilson, K. (1985). Factors influencing organizational commitment by physicians. *Academy of Management Proceedings*.
45. Miller, D., Oliver, M. (2015). Engaging Stakeholders for Project Success. PMI. <https://www.pmi.org/~media/PDF/learning/engaging-stakeholders-project-success.ashx>
46. Morrison, J.M., Brown, C.J., Smit, E.M. (2008). The impact of organizational culture on project management in matrix organizations. *S.Afr.J.Bus.Manage.*2008,39(4). [Žiūrėta: 2016.01.14]. Prieiga prie interneto: <https://www.efst.hr/management/Vol16No2-2011/1-Stare.pdf>
47. Müller, R., Turner, R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal* Vol. 25, No. 4, pp. 298–309.
48. Nongo, E. S., Ikyanyon, D. N. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 22; 2012 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119. [Žiūrėta: 2015 11 05]; Prieiga prie interneto: <http://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/02/BUS209-6.1.1-InfluenceofCorporateCulture.pdf>

49. Ojo, O. (2009). Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal* - August, 2009 Vol. 2 No. 2
50. Patapas, A., Labenskytė, G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 4 / 2011, Vol. 10, No 4, p. 589–603. ISSN 2029-2872 (online)
51. Pinto, J. K. (2010). *Project management: achieving competitive advantage*. (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall
52. Purlys, Č. (2008). Modeling of Organization Culture. ISSN 1392-3110 *Socialiniai tyrimai / Social Research*. 2008. Nr. 2 (12), 132–139.
53. Plessis Y. D., Holle C. (2006). An Operational Project Management Culture Framework (Part 1). *SA Journal of Human Resource Management*, 2006, 4 (1), 36-43
54. Pranulis V. (2007) *Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika*. VU leidykla, Vilnius.
55. Project Management Institute (2011). Taking Project Management Learning to a Higher Level. Case Study. [Žiūrėta: 2015 11 16]; Prieiga prie interneto: http://www.pmi.org/BusinessSolutions/~media/PDF/Case%20Study/HP_case_study.ashx
56. Senyurt, H. (2009). Effect of Organizational Culture on Creating Project Management Offices. [Žiūrėta: 2016 03 09]; Prieiga prie interneto: <https://hayalsenyurt.files.wordpress.com/2010/09/hayalsenyurt-ipmaworld2010-practicpaper.pdf>
57. Schnacky K. (2008). Perceptions of Organizational Culture by Employee Level: A Case Study. The Graduate School University of Wisconsin-Stout. [Žiūrėta: 2015 11 03]; Prieiga prie interneto: <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2008/2008schnackyk.pdf>
58. Schein, E. (2001). *Organizational Culture and Leadership*. – San Francisco: Jossey-Bass.
59. Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal* 28(2), 5 – 13
60. Shakil Ahmad, M. (2012). Impact Of Organizational Culture On Performance Management Practices In Pakistan. *Business Intelligence Journal* - January, 2012 Vol.5 No.1
61. Stanleigh, BIA. Organizational Culture and Organizational ‘Project’ Culture. [Žiūrėta: 2016.01.05] Prieiga prie interneto: <https://bia.ca/how-to-establish-an-organizational-culture-that-supports-projects/>
62. Stare A. (2011). The Impact of The Organizational Structure and Project Organizational Culture on Project Performance in Slovenian Enterprises. Vol. 16, 2011, 2. [Žiūrėta: 2016 03 17]. Prieiga prie interneto: <https://www.efst.hr/management/Vol16No2-2011/1-Stare.pdf>

63. Sotiriou, D., Wittmer, D. (2001). Influence Methods of Project Managers: Perceptions of Project Team Members and Project managers.
64. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. – Klaipėda: KU leidykla.
65. Tharp, B.M. (2009). Defining “Culture” and “Organizational Culture”: From Anthropology to the Office. http://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture_5.pdf
66. Vidaus reikalų ministerija (2014) Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės. [file:///C:/Users/Inga/Downloads/PPV_rekomendacijos_18%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Inga/Downloads/PPV_rekomendacijos_18%20(4).pdf)
67. Wallace, J., Hunt, J., Richards, C. (1999). The relationship between organization culture, organizational climate and managerial values. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No. 7, 1999, pp. 548-564
68. Wang, X. (2001). Dimensions And Current Status Of Project Management Culture. School of Management, Victoria University of Technology, P.O. Box 14428, Melbourne City, MC 8001 Australia. <http://www.pmi.org/learning/dimensions-current-status-pm-culture-5274>
69. Wiewiora A., Trigunarsyah B., Murphy G., Coffey V. (2012) Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management* 31 (2013) 1163–1174. [Žiūrėta:2016.01.12]. Prieiga prie interneto: <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/4072.pdf>
70. Zuo, Jian, Zillante, George, Zhao, Zhenyu, & Xia, Bo (2014) Does project culture matter? A comparative study of two major hospital projects. *Facilities*, 32(13/14), pp. 801-824.
71. Xu, X., Zhang, W., & Barkhi, R. (2010). IT infrastructure capabilities and IT project success: a development team perspective. *Information Technology and Management*, 11 (3), 123 – 142.

PRIEDAI

Interviu su ekspertu Nr.1

Įvertinkite savo organizacijoje vyraujančius aspektus, pagal Likert'o skalę, balais nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – sunku pasakyti, 4– sutinku 5 – visiškai sutinku

Projekto valdymo kultūros savybės	Įvertinimas pagal 5 balų sistemą
Įmonės (padalinio) vadovas	
Vadovo parama darbinėje veikloje	3
Vadovo parama asmeniniais klausimais	1
Vadovavimas pasitelkiant kitus grupės darbuotojus	3
Darbo grupės sudarymas	5
Susirinkimai, pasitarimai vyksta naudojant dialogą ir diskusija	4
Vadovas neklausia darbuotojų nuomonės - turi aiškią nuostatą būsimam sprendimui	3
Vadovas suteikia galimybę išsakyti savo nuomonę, pastabas, pasiūlymus	3
Vadovas vertina darbuotojų siūlymus.	4
Naujų narių įsijungimas į kolektyvą yra vyksta sklandžiai ir lengvai	3
Žiūrėjimas į problemų sprendimą kaip į galimybę tobulėti	2
Vadovo ir darbuotojų bendradarbiavimas	3
Projekto vadovas:	
Turi projekto valdymo teorinių ir praktinių žinių	3
Turi pasitikėjimą tarp projekto suinteresuotų šalių	3
Palaiko gerus tarpusavio santykius su komandos nariais	3
Vysto teigiamą komunikaciją viso projekto metu	3
Nekaltina darbuotojų dėl projekto nesėkmės	3
Išlaiko stabilų darbo krūvį, darbuotojai nėra apkraunami darbais	3
Vertina savo komandą	3
Sprendimus priima vienas	3
Projektų valdymas:	
Tinkamas projektų tikslų ir rezultatų apibrėžimas	5
Tikslingas projekto suinteresuotų šalių identifikavimas	5
Kiekvienas turi aiškiai suformuotą vaidmenį ir atsakomybę	3
Efektyvus laikas, biudžeto ir išteklių paskirstymas	3

Detalus projekto plano parengimas	4
Kalendorinis planavimas	5
Projekto rizikos valdymas	5
Projekto kokybės valdymas	2
Tinkamas projekto stebėsenos ir kontrolės taikymas	4
Organizacinės kultūra	
Komandinis darbas, susitarimas, dalyvavimas sprendimų priėmime	4
Individuali rizika, inovacijos, laisvė, kūrybiškumas	5
Konkurencingumas, aukšti reikalavimai, tikslų pasiekimas	5
Darbuotojų saugumas, stabilumas, procesų kontrolė	1
Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.	3
Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti	4
Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.	5
Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros	2
Projekto žmonės:	
Projekto žmonės supranta vieni kitų tarpusavio priklausomybę	3
Žmonės, dirbantys prie projektų, turi tarpasmeninio bendravimo įgūdžius	5
Žmonės, dirbantys prie projektų, turi techninius įgūdžius	5
Projektai atitinka arba viršija suinteresuotų šalių lūkesčius	4
Vyksta reguliarius bendravimas ir suinteresuotų šalių informavimas apie projekto eigą	5
Komandinis darbas, bendradarbiavimas yra svarbu	3
Konfliktai išsprendžiami iki tol, kol jie netapo destruktivūs	3
Komandos nariai yra kruopščiai atrenkami kiekvienam projektui	2
Komandos dalyvavimas planuojant projektą	2
Komandos dalyvavimas projekto sprendimų priėmime	3
Klientų (vartotojų) poreikio supratimas	5
Grįžtamojo ryšio gavimas iš klientų (vartotojų)	5

1. Kaip jūs suprantate, kas yra projektų valdymo kultūra?

Projektų valdymo kultūra..Na pirmiausia, kad reiškia..kad būtų komandos narių profesiniai gebėjimai kiek įmanoma panašūs, galų gale bendražmogiški santykiai. Kažinai..kad daugiau kaip ir viskas, du faktoriai.

2. Kaip manote, iš ko susideda projektų valdymo kultūra jūsų organizacijoje?

Taip, kaip ir minėjau...komandos narių profesiniai gebėjimai ir bendrmogiški santykiai.

Kuo jūsų įvardinti aspektai yra svarbūs?

Ne nu matot, jeigu tu eini į darbą kaip į šventę, į atostogas, arba eini į darbą kaip į katorgą. Ta prasme, pas mus veikla yra projektinė, tai jeigu nėra susiklausymo komandoje, jeigu sakysim vienas koks nors yra protingesnis, paskui prasideda trintis, kodėl jo klaidas reikia taisyti, kodėl už jį reikia atidirbt, jis čia rankas kilnoja, paskui plėšosi marškinius, kaip jis čia dirba, koks jis čia protingas, o visi kiti nullo vietoj.

3. Kaip jūsų organizacijos projekto vadovas prisideda prie projektų valdymo kultūros kūrimo?

Nu kažkiek prisideda..bet praktiškai sakau, į ta valdymo kultūrą projektų, niekas dėmesio nekreipia, yra rezultatai ir tiek, ir nu nežinau, genuose tas isiųtas bendražmogiškas bendravimas, tas bendramogiško bendravimo kultūra ir viskas. Arba ju jos turi arba neturi.

4. Kokius projekto vadovo bruožus jūsų organizacijoje turi projektų vadovas, reikalingus sėkmingam projektų įgyvendinimui?

Na tai pirma, jis turi profesines žinias, gebėjimus, ir kadangi yra darbo grupė, tai jis kartu ir psichologas yra, kad darbo grupėje būtų santykiai, atmosfera darbinga, normali.

5. Kurios projekto valdymo veiklos, procesai labiausiai veikia projektų valdymo kultūrą jūsų organizacijoje? Kodėl?

Ne nu matot, kaip pasakyt, teorija yra teorija, o gyvenimas yra gyvenimas, nežinau kaip į šitą klausimą atsakyt.

6. Kaip jūsų organizacija (savybės, bruožai, struktūra, aplinka ir pan.) prisideda prie projektų valdymo kultūros vystymo?

Ne, nu kaip sakysim...iš vienos pusės bandoma suburti reiškia..tą, kad darbuotojai, įmonė būtų tarsi viena šeima ar ne, būna visokiausi renginiai tiek metų pabaigoje, tiek vasarą, reiškia tenai specialūs, ir viduj būna tokių visokiausių renginukų metų eigoj, nu bandoma burt, bet žinot, visą laiką kolektyve yra visokiausių žmonių.

7. Kaip jūsų organizacijoje projekto žmonės (pvz. suinteresuotos šalys, projekto komanda, klientai) prisideda prie projekto valdymo kultūros vystymo?

Įvariai..Nu jeigu matai, kalbi su klientu, kuris yra protingas žmogus, išsilavinęs, tu šnekiesi kitais, jeigu tu matai, kad Dievas jį nuskriaudė ir nedavė jam intelekto, kur kaip sakoma jis su tokia pozicija „aš viršininkas, o tu kvailys“, tada jau kalba su juo yra kitokia oficiali ir nu sakysiu kad..hmm..nu bet tiesiog diplomatiškai ir šaltai, be jokių jausmų.

8. Kaip jūsų organizacijoje, įmonės ar padalinio vadovas prisideda prie projektų valdymo sėkmės?

Įvairiai būna, čia vėl sakau priklauso nuo žmonių. Yra vadovų, kurie yra pasikaustę, ir tau belieka atlikti tik elementariausią darbą, kad pasiekti tuos rezultatus, tau paaiškina, ką daryt, kaip daryt, jeigu ten teisiniai ar ekonominiai klausimai, tau paaiškina, o sakau yra ir tokių, kur rankom musikuoja, rezultatų nori didžiausių, bet kelnytės yra trumpos.

9. Jūsų projektinės veiklos darbo stažas?

17 metų

10. Jūsų rengtų/įgyvendintų projektų skaičius?

10-20

11. Prie kokių projektų dirbate?

Struktūriniu, Leonardo, Erasmus, Sokrato.

12. Jūsų statusas/pareigos organizacijoje?

Projektų konsultantas

Interviu su ekspertu Nr.2

Įvertinkite savo organizacijoje vyraujančius aspektus, pagal Likert'o skalę, balais nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – sunku pasakyti, 4– sutinku 5 – visiškai sutinku.

Projekto valdymo kultūros savybės	Įvertinimas pagal 5 balų sistemą
Įmonės (padalinio) vadovas	
Vadovo parama darbinėje veikloje	5
Vadovo parama asmeniniais klausimais	3
Vadovavimas pasitelkiant kitus grupės darbuotojus	4
Darbo grupės sudarymas	3
Susirinkimai, pasitarimai vyksta naudojant dialogą ir diskusiją	5
Vadovas neklausia darbuotojų nuomonės - turi aiškią nuostatą būsimam sprendimui	2
Vadovas suteikia galimybę išsakyti savo nuomonę, pastabas, pasiūlymus	4
Vadovas vertina darbuotojų siūlymus.	4
Naujų narių įsijungimas į kolektyvą yra vyksta sklandžiai ir lengvai	4
Žiūrėjimas į problemų sprendimą kaip į galimybę tobulėti	5
Vadovo ir darbuotojų bendradarbiavimas	5
Projekto vadovas:	
Turi projekto valdymo teorinių ir praktinių žinių	4
Turi pasitikėjimą tarp projekto suinteresuotų šalių	4
Palaiko gerus tarpusavio santykius su komandos nariais	4
Vysto teigiamą komunikaciją viso projekto metu	5
Nekaltina darbuotojų dėl projekto nesėkmės	5
Išlaiko stabilų darbo krūvį, darbuotojai nėra apkraunami darbais	3
Vertina savo komandą	5
Sprendimus priima vienas	1
Projektų valdymas:	
Tinkamas projektų tikslų ir rezultatų apibrėžimas	5
Tikslingas projekto suinteresuotų šalių identifikavimas	4
Kiekvienas turi aiškiai suformuotą vaidmenį ir atsakomybę	4
Efektyvus laikas, biudžeto ir išteklių paskirstymas	4
Detalus projekto plano parengimas	3
Kalendorinis planavimas	4
Projekto rizikos valdymas	3
Projekto kokybės valdymas	3
Tinkamas projekto stebėsenos ir kontrolės taikymas	3
Organizacinės kultūra	
Komandinis darbas, susitarimas, dalyvavimas sprendimų priėmime	5
Individuali rizika, inovacijos, laisvė, kūrybiškumas	4
Konkurencingumas, aukšti reikalavimai, tikslų pasiekimas	3
Darbuotojų saugumas, stabilumas, procesų kontrolė	4
Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.	4
Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti	3
Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.	3

Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros	2
Projekto žmonės:	
Projekto žmonės supranta vieni kitų tarpusavio priklausomybę	4
Žmonės, dirbantys prie projektų, turi tarpasmeninio bendravimo įgūdžius	4
Žmonės, dirbantys prie projektų, turi techninius įgūdžius	3
Projektai atitinka arba viršija suinteresuotų šalių lūkesčius	3
Vyksta reguliarius bendravimas ir suinteresuotų šalių informavimas apie projekto eigą	4
Komandinis darbas, bendradarbiavimas yra svarbu	5
Konfliktai išsprendžiami iki tol, kol jie netapo destruktivūs	4
Komandos nariai yra kruopščiai atrenkami kiekvienam projektui	3
Komandos dalyvavimas planuojant projektą	5
Komandos dalyvavimas projekto sprendimų priėmime	5
Klientų (vartotojų) poreikio supratimas	5
Grįžtamojo ryšio gavimas iš klientų (vartotojų)	5

1. Kaip jūs suprantate, kas yra projektų valdymo kultūra?

Aš manau, kad projektų valdymo kultūra labai tiesiogiai siejasi su organizacijos kultūra, vėlgį yra rinkinys, arba visuma būtinų kažkokių vertybių, požiūri, metodų, tam tikrų taisyklių.

2. Kaip manote, iš ko susideda projektų valdymo kultūra jūsų organizacijoje?

Su ta kultūra iš viso, ją apibūdinti labai sudėtinga, todėl, kad prasideda tokie nematomi ir matomi dalykai. Iš matomų dalykų tai yra gal tam tikri metodai, bendravimo būdas, taisyklės, kaip tu dirbi tarkim projekto metu, kaip tu komunikuoji projekto metu, kokie prioritetai yra to projekto metu. Pas mus tai yra labai svarbu tas komandinis darbas ir bendradarbiavimas, ir praktiškai mes visus sprendimus priimam kolegeliai, ir net prieš projektą, jam prasidedant, mes visą laiką jį aptariam ir tik tada jį paleidžiam, kai yra bendras susitarimas, visi tarkim mūsų darbuotojai, jie vienodai dalyvauja, diskutuojam ir priimam sprendimą kolegeliai.

3. Kaip jūsų organizacijos projekto vadovas prisideda prie projektų valdymo kultūros kūrimo?

Na vistiek, yra jų tam tikri siūlymai, kokiais metodais dirbame, jis vistiek, paruošia pasiūlymų paketą, kaip mes dirbsime, ir kaip jo manymu, pasiekti efektyviausia rezultatą, kaip tarkim laiku, kokybiškai, neišlendant iš biudžeto pasiekti tą galutinį tikslą. Tai yra jo tas pirminis siūlymas ir arba mes priimam, arba pavyzdžiui pradedam diskutuoti, tarkim dėl projekto metodo, kaip mes tą projektą įvykdysim, ar mes ten naudosis PMBOK' u ar mes darysime pagal Waterfall'ą, nors tiesą sakant, pagal Waterfall' mes niekad ir nedarėm (juokiasi), kaip mes tas užduotis formuosime, mes numatom kokio rezultato visi sieksime, ir tada pradedam užduotis, tam tikslui pasiekti, atsakomybes suderina, na tai čia vistiek siūlo

projekto vadovas viską, ir todėl vistiek projekto vadovas formuoja tą kultūrą, ir aišku čia apie atsakomybę eina kalba, projekto vadovas yra tas pirminis, kuris prisiima atsakomybę už projektą.

4. Kokius projekto vadovo bruožus turi turėti projektų vadovas, reikalingus sėkmingam projektų įgyvendinimui?

Na mūsų projektų vadovas moka „multitaskinti“, jie įvairiapusiai yra ta prasme, kad jie ir įvairiapusiai įdomūs žmonės ir įvairios patirties ir profesinės patirties ir labai įvairios ir žmogiškosios, ir mūsų projekto vadovai turi tą vieną savybę, tą žmogiškąją patirtį, tai moka su komandos nariais bendrauti ir net šiek tiek kaip psichologai yra, kurie turi tam tikrų psichologinių pagrindų ir ko pati Demola mus išmokė, tai pozityvumo, stengiasi projekto vadovai būti pozityvūs. Jeigu yra kritika, mes tai net nekritika vadinam, o pasiūlymais.

5. Kurios projekto valdymo veiklos procesai labiausiai veikia projektų valdymo kultūrą jūsų organizacijoje? Kodėl?

Na svarbu tas pirminis, ta fazė, kur mes dažniausiai naudojame „think“ fazę, arba kai mes dėliojamės viską, ar mes matom vienodai, tai yra tie vadinami „inicial meetings“ arba įvadiniai tokie susitikimai, kur mes išsigryniname, ar mes tikrai vienodai matome tikslą, tada mes pasidalinam, ar mes matom, kokių kelių mes galim pasiekti tą tikslą, yra sprendžiamos problemos ir tai manau svarbiausia, nes praktiškai, kai mes išsigryniname, kokias problemas mes išspręsim, kokį sprendimą mes priimsim, kokį mes vertę suteiksime savo klientui, tai tada jau tarkim, tas daugiau vykdymas vyksta, mes tada tampam vykdytojais, o iki tol labai svarbu ir tai gali užtrukti net savaitę ar dvi, kol mes viską išsigryniname, pasidarome tyrimus, dar bandom su klientu pasitikrinti, ar tikrai tos problemos yra. Tai šitas manau etapas vienas iš svarbesnių.

6. Kaip jūsų organizacija (savybės, bruožai, struktūra, aplinka ir pan.) prisideda prie projektų valdymo kultūros vystymo?

Na, mūsų organizacija visų pirma yra plokščia, tai automatiškai, kiekvienas yra visavertis tos organizacijos narys ir stengiamės..na sakom, kad visų indėlis yra vienodas, ir čia yra sudaromos sąlygos tavo kūrybiškumui pasireikšti, tavo iniciatyvoms pasireikšti, tavo idėjoms realizuotis, nes yra tarkim lengviau. Be to, kadangi mūsų organizacija yra viešojo įstaiga, mes turim pagrindines kryptis, ką mes galim daryti, bet visą kitą suteikiama laisvė darbuotojams. Tai manau ir sąlygoja projektų valdymo sėkmę, nes iš principo mes patys renkamės, nes nesame įkinkyti į tai, kad turime kažkokius tai užsakovus kaip komercinius ir mums yra pasakoma, kad mums reikia to ir to, tai mes vistiek patys pereinamam tuos etapus

patys, nuo A iki Z beveik visi dalyvaujam, sugalvojam, ką mes darysim, tai mums tada tas visas vykdymas projekto daugiau ir malonumo suteikia ir efektyvumas galbūt didesnis.

7. Kaip jūsų organizacijoje projekto žmonės (pvz. suinteresuotos šalys, projekto komanda, klientai) prisideda prie projekto valdymo kultūros vystymo?

Na aš kaip ir minėjau, yra visų išklausoma, ir kiekvienas tiesiog netgi skatinamas turėti savo nuomonę ir ją pareikšti, pas mus dar kaip mes sakom, ne problemų ieškom, bet jas sprendžiam, tai pas mus jau yra kaip nerašyta taisyklė, kad jeigu siūlymas, tai iškart turi būti su variantais, ir tada mes su kolegomis tuo dalinamės. Vengiam to, kad man nepatinka, turi būti argumentais su aiškiai išdėstomomis tezėmis, kodėl taip ar kitaip. Žodžiu mes tokia bendrakūra užsiimimėjam. Kas liečia projekto komandos komunikaciją, tai mes visuomet turim projekto komandos komunikacijos kanalą, tai sakykim uždara FB grupė ir mes ten diskutuojam apie projektus, kas mums patinka, nepatinka, kokį sprendimą reiktų priimti ir panašiai.

8. Kaip jūsų organizacijoje, įmonės ar padalinio vadovas prisideda prie projektų valdymo sėkmės?

Nu matot, vadovas jusiai tiesiogiai visur dalyvauja tarkim, jis yra vos ne visavertis mūsų komandos narys, ir jo taip sakant, kadangi kaip minėjau, mes dalį projektų patys inicijuojame, tai aišku, tai yra tas žmogus, kuris nu taip sakant uždeda galutinį tašką, leidžiam į gyvenimą tuos projektus ar neleidžiam. Ir sakau, jis visą laiką labai noriai, taip sakant, pasitikrina kaip mums sekasi viso projekto metu ir žino, kas vyksta, yra nuošalus stebėtojas.

9. Jūsų projektinės veiklos darbo stažas?

10 metų

10. Jūsų rengtų/įgyvendintų projektų skaičius?

15

11. Jūsų statusas/pareigos organizacijoje?

Projektų vadybininkė

12. Prie kokių projektų dirbate?

Naujų produktų, paslaugų kūrimo.

Interviu eskperu Nr.3

Įvertinkite savo organizacijoje vyraujančius aspektus, pagal Likert'o skalę, balais nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – sunku pasakyti, 4– sutinku 5 – visiškai sutinku.

Projekto valdymo kultūros savybės	Įvertinimas pagal 5 balų sistemą
Įmonės (padalinio) vadovas	
Vadovo parama darbinėje veikloje	3
Vadovo parama asmeniniais klausimais	2
Vadovavimas pasitelkiant kitus grupės darbuotojus	5
Darbo grupės sudarymas	5
Susirinkimai, pasitarimai vyksta naudojant dialogą ir diskusiją	5
Vadovas neklausia darbuotojų nuomonės - turi aiškią nuostatą būsimam sprendimui	4
Vadovas suteikia galimybę išsakyti savo nuomonę, pastabas, pasiūlymus	5
Vadovas vertina darbuotojų siūlymus.	4
Naujų narių įsijungimas į kolektyvą yra vyksta sklandžiai ir lengvai	2
Žiūrėjimas į problemų sprendimą kaip į galimybę tobulėti	3
Vadovo ir darbuotojų bendradarbiavimas	4
Projekto vadovas:	
Turi projekto valdymo teorinių ir praktinių žinių	4
Turi pasitikėjimą tarp projekto suinteresuotų šalių	5
Palaiko gerus tarpusavio santykius su komandos nariais	5
Vysto teigiamą komunikaciją viso projekto metu	4
Nekaltina darbuotojų dėl projekto nesėkmės	3
Išlaiko stabilų darbo krūvį, darbuotojai nėra apkraunami darbais	3
Vertina savo komandą	4
Sprendimus priima vienas	4
Projektų valdymas:	
Tinkamas projektų tikslų ir rezultatų apibrėžimas	4
Tikslingas projekto suinteresuotų šalių identifikavimas	3
Kiekvienas turi aiškiai suformuotą vaidmenį ir atsakomybę	5
Efektyvus laikas, biudžeto ir išteklių paskirstymas	4

Detalus projekto plano parengimas	5
Kalendorinis planavimas	5
Projekto rizikos valdymas	4
Projekto kokybės valdymas	4
Tinkamas projekto stebėsenos ir kontrolės taikymas	5
Organizacinės kultūra	
Komandinis darbas, susitarimas, dalyvavimas sprendimų priėmime	4
Individuali rizika, inovacijos, laisvė, kūrybiškumas	3
Konkurencingumas, aukšti reikalavimai, tikslų pasiekimas	4
Darbuotojų saugumas, stabilumas, procesų kontrolė	4
Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.	4
Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti	3
Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.	4
Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros	3
Projekto žmonės:	
Projekto žmonės supranta vieni kitų tarpusavio priklausomybę	4
Žmonės, dirbantys prie projektų, turi tarpasmeninio bendravimo įgūdžius	4
Žmonės, dirbantys prie projektų, turi techninius įgūdžius	3
Projektai atitinka arba viršija suinteresuotų šalių lūkesčius	5
Vyksta reguliarius bendravimas ir suinteresuotų šalių informavimas apie projekto eigą	3
Komandinis darbas, bendradarbiavimas yra svarbu	5
Konfliktai išsprendžiami iki tol, kol jie netapo destruktivūs	4
Komandos nariai yra kruopščiai atrenkami kiekvienam projektui	4
Komandos dalyvavimas planuojant projektą	5
Komandos dalyvavimas projekto sprendimų priėmime	5
Klientų (vartotojų) poreikio supratimas	5
Grįžtamojo ryšio gavimas iš klientų (vartotojų)	4

1. Kaip jūs suprantate, kas yra projektų valdymo kultūra?

Tai yra santykiai, nusistovėję su savo vertybėmis, su savo visais ryšiais tarp projekto komandos, projekto vadovo, projekto sponsoriaus ir kitų suinteresuotų šalių.

2. Kaip manote, iš ko susideda projektų valdymo kultūra jūsų organizacijoje?

Susideda iš žmonių bendravimo, bet iš tikrųjų kadangi pas mus yra struktūrinių fondų projektai įgyvendinami, tai įvairūs reguliavimai, tvarkos, aprašai, kurie betarpiškai uždeda tokį biurokratinį antspaudą šitai projektų valdymo kultūrai.

3. Kaip jūsų organizacijos projekto vadovas prisideda prie projektų valdymo kultūros kūrimo?

Jis turi teisę bet kada išsakyti savo nuomonę šitais klausimais, projekto sponsorių ir projekto valdymo ir stebėsenos komiteto, ir jeigu jo kažkas netenkina ar jis nori pasiūlyti ar kažką pakeisti, tai gali pareikšti nuomonę.

4. Kokiais bruožais pasižymi jūsų organizacijos projekto vadovas (ai), kurie reikalingi sėkmingam projekto įgyvendinimui?

Veržlumas, kūrybiškumas, gebėjimas uždėgti tikslu kitus, na ir aišku atsakomybės tesingas paskirstymas prie tų.

5. Kurie projekto valdymo veiklos etapai labiausiai veikia projektų valdymo kultūrą jūsų organizacijoje?

Aš manau, kad vienodai svarbu visose, gal pačioj pradžioj, kad nusistovėtų tam tikros taisyklės, tam tikri ryšiai, tai inicijavimui dėčiau kokia 30 balų, o po to lygiagrečiai padalinčiau kitiems etapams.

6. Kaip jūsų organizacija (savybės, bruožai, struktūra, aplinka ir pan.) prisideda prie projektų valdymo kultūros vystymo?

Iš tikrųjų mes stengiamės, kad projekto vadovas pats formuotų savo projekto komandą, tokiu būdu ir projekto vadovas dažniausiai būna ne naujokas organizacijos darbuotojas, tokiu būdu ta projekto komanda taip ir vystoma toliau, patirtimi paremta.

7. Kaip jūsų organizacijoje projekto žmonės (pvz. suinteresuotos šalys, projekto komanda, klientai) prisideda prie projekto valdymo kultūros vystymo?

Jie daugiausiai prisideda susitikimų metu, stebėdami projektą tarsi iš šalies, arba jeigu tai yra tiesioginės suinteresuotosios šalys tai iš vidaus, praktiškai tai yra susitikimai, sprendimų priėmimai.

8. Kaip jūsų organizacijoje, įmonės ar padalinio vadovas prisideda prie projektų valdymo sėkmės?

Dažniausiai jie patys ir būna projektų vadovai, arba kitu atveju jie būna projekto sponsorai, kurie tiesiogiai atsakingi už sėkmingus projekto rezultatus, tam kad jis būtų sėkmingas..tai tiesiogiai.

9. Jūsų projektinės veiklos darbo stažas?

20 metų

10. Jūsų rengtų/įgyvendintų projektų skaičius?

15

11. Jūsų statusas/pareigos organizacijoje?

Padalinio vadovas

12. Projektai, prie kuriu dirba organizacija?

Struktūrinių fondų projektai.

Interviu ekspertu Nr.4

Įvertinkite savo organizacijoje vyraujančius aspektus, pagal Likert'o skalę, balais nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – sunku pasakyti, 4– sutinku 5 – visiškai sutinku.

Projekto valdymo kultūros savybės	Įvertinimas pagal 5 balų sistemą
Įmonės (padalinio) vadovas	
Vadovo parama darbinėje veikloje	5
Vadovo parama asmeniniais klausimais	4
Vadovavimas pasitelkiant kitus grupės darbuotojus	3
Darbo grupės sudarymas	4
Susirinkimai, pasitarimai vyksta naudojant dialogą ir diskusiją	5
Vadovas neklausia darbuotojų nuomonės - turi aiškią nuostatą būsimam sprendimui	1
Vadovas suteikia galimybę išsakyti savo nuomonę, pastabas, pasiūlymus	5
Vadovas vertina darbuotojų siūlymus.	5
Naujų narių įsijungimas į kolektyvą yra vyksta sklandžiai ir lengvai	5
Žiūrėjimas į problemų sprendimą kaip į galimybę tobulėti	5
Vadovo ir darbuotojų bendradarbiavimas	5
Projekto vadovas:	
Turi projekto valdymo teorinių ir praktinių žinių	5
Turi pasitikėjimą tarp projekto suinteresuotų šalių	5
Palaiko gerus tarpusavio santykius su komandos nariais	4
Vysto teigiamą komunikaciją viso projekto metu	4
Nekaltina darbuotojų dėl projekto nesėkmės	5
Išlaiko stabilų darbo krūvį, darbuotojai nėra apkraunami darbais	4
Vertina savo komandą	5
Sprendimus priima vienas	2
Projektų valdymas:	
Tinkamas projektų tikslų ir rezultatų apibrėžimas	5
Tikslingas projekto suinteresuotų šalių identifikavimas	5
Kiekvienas turi aiškiai suformuotą vaidmenį ir atsakomybę	5
Efektyvus laikas, biudžeto ir išteklių paskirstymas	4
Detalus projekto plano parengimas	4

Kalendorinis planavimas	5
Projekto rizikos valdymas	4
Projekto kokybės valdymas	5
Tinkamas projekto stebėsenos ir kontrolės taikymas	5
Organizacinės kultūra	
Komandinis darbas, susitarimas, dalyvavimas sprendimų priėmimo	4
Individuali rizika, inovacijos, laisvė, kūrybiškumas	4
Konkurencingumas, aukšti reikalavimai, tikslų pasiekimas	2
Darbuotojų saugumas, stabilumas, procesų kontrolė	4
Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.	5
Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti	2
Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.	2
Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros	4
Projekto žmonės:	
Projekto žmonės supranta vieni kitų tarpusavio priklausomybę	4
Žmonės, dirbantys prie projektų, turi tarpasmeninio bendravimo įgūdžius	5
Žmonės, dirbantys prie projektų, turi techninius įgūdžius	4
Projektai atitinka arba viršija suinteresuotų šalių lūkesčius	5
Vyksta reguliarius bendravimas ir suinteresuotų šalių informavimas apie projekto eigą	5
Komandinis darbas, bendradarbiavimas yra svarbu	5
Konfliktai išsprendžiami iki tol, kol jie netapo destruktivūs	2
Komandos nariai yra kruopščiai atrenkami kiekvienam projektui	4
Komandos dalyvavimas planuojant projektą	4
Komandos dalyvavimas projekto sprendimų priėmimo	4
Klientų (vartotojų) poreikio supratimas	5
Grįžtamojo ryšio gavimas iš klientų (vartotojų)	4

1. Kaip jūs suprantate, kas yra projektų valdymo kultūra?

Projektų valdymo kultūra susideda tiek iš organizacijos komandos narių parinkimo, bendradarbiavimo, komunikacijos, bendravimo su suinteresuotom šalim, su projekto savininkais ir visomis kitomis. Žodžiu, nu ir atmosfera savotiškai ir tinkamas projekto vykdymas, pasitelkiant tam tikrus elementus.

2. Kaip manote, iš ko susideda projektų valdymo kultūra jūsų organizacijoje?

Bendradarbiavimo komandos, bendradarbiavimo vadovo, vieno tikslo turėjimas.

Kuo jūsų įvardinti aspektai yra svarbūs?

Jie svarbūs projekto vykdymui, ir nebūtinai projekto tikslų siekimo, bet ir bendrų organizacinių strateginių organizacijos tikslų siekimui. Nes projektas tik viena dalis to.

3. Kaip jūsų organizacijos projekto vadovas prisideda prie projektų valdymo kultūros kūrimo?

Komunikacijos, susitikimų kūrimu ir organizavimu, atsižvelgimu į darbuotojų nuomones ir į leidimą išsakyti savo nuomonę ir po to bendro sprendimų priėmimo.

4. Kokiais bruožais pasižymi jūsų organizacijos projekto vadovas (ai), kurie reikalingi sėkmingam projekto įgyvendinimui?

Puikiais planavimo įgūdžiais, bendradarbiavimu, demokratiniu projekto valdymu, gera komunikacija, tai turbūt tiek, nors galima būtų čia daugiau įvardint.

5. Kurios projekto valdymo veiklos, procesai labiausiai veikia projektų valdymo kultūrą jūsų organizacijoje?

Komunikacija ir bendradarbiavimas ir orientacija į tikslą.

O jeigu įvardintumėte projekto valdymo etapus, kurie yra svarbiausi?

Visi tam tikrą dalį ineša. Inicijavimo gal toks jisai mažiausias, planavimo – taip, nes yra planuojama komanda ir bendri tikslai, ir vykdymo irgi, ir užbaigimo..irgi nedidelis toks. Tai labiausiai planavimo ir vykdymo būtų.

6. Kaip jūsų organizacija (savybės, bruožai, struktūra, aplinka ir pan.) prisideda prie projektų valdymo kultūros vystymo?

Hmm..geras klausimas (šypsosi). Kadangi čia daugiau hieharchinė struktūra, tai natūraliai, pagal taisykles tam tikras, aišku yra vietos tam tikriems visokiems sprendimam, bet vistiek yra dokumentacija, atsižvelgiama į tai.

7. Kaip jūsų organizacijoje projekto žmonės (pvz. suinteresuotos šalys, projekto komanda, klientai) prisideda prie projekto valdymo kultūros vystymo?

(ilga pauzė). Na, jie bendradarbiauja turbūt, vienas iš tokių aspektų, be jų nebūtų nieko.

8. Kaip jūsų organizacijoje, įmonės ar padalinio vadovas prisideda prie projektų valdymo sėkmės?

Labai prisideda. Yra tam tikri susitikimai, kas mėnesiniai dažniausiai, kuomet aptariama projekto eiga, projekto rizikos ir problemos ir stengiamasi jas išspręsti, bet kada galima tiesiog konsultuotis, skambinti, rašyti, na žodžiu pagalba visapusiška.

9. Jūsų projektinės veiklos darbo stažas?

5 metai

10. Jūsų rengtų/įgyvendintų projektų skaičius?

3

11. Jūsų statusas/pareigos organizacijoje?

Projekto koordinatore

12. Projektai, su kuriais dirba organizacija:

Infrastruktūriniai-inžineriniai, mokslinių tyrimų, naujų sistemų įdiegimo ir kūrimo

Interviu su ekspertu Nr.5

Įvertinkite savo organizacijoje vyraujančius aspektus, pagal Likert'o skalę, balais nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – sunku pasakyti, 4– sutinku 5 – visiškai sutinku.

Projekto valdymo kultūros savybės	Įvertinimas pagal 5 balų sistemą
Įmonės (padalinio) vadovas	
Vadovo parama darbinėje veikloje	5
Vadovo parama asmeniniais klausimais	3
Vadovavimas pasitelkiant kitus grupės darbuotojus	4
Darbo grupės sudarymas	4
Susirinkimai, pasitarimai vyksta naudojant dialogą ir diskusiją	5
Vadovas neklausia darbuotojų nuomonės - turi aiškią nuostatą būsimam sprendimui	2
Vadovas suteikia galimybę išsakyti savo nuomonę, pastabas, pasiūlymus	4
Vadovas vertina darbuotojų siūlymus.	5
Naujų narių įsijungimas į kolektyvą yra vyksta sklandžiai ir lengvai	3
Žiūrėjimas į problemų sprendimą kaip į galimybę tobulėti	4
Vadovo ir darbuotojų bendradarbiavimas	5
Projekto vadovas:	
Turi projekto valdymo teorinių ir praktinių žinių	5
Turi pasitikėjimą tarp projekto suinteresuotų šalių	5
Palaiko gerus tarpusavio santykius su komandos nariais	5
Vysto teigiamą komunikaciją viso projekto metu	5
Nekaltina darbuotojų dėl projekto nesėkmės	4
Išlaiko stabilų darbo krūvį, darbuotojai nėra apkraunami darbais	4
Vertina savo komandą	5
Sprendimus priima vienas	4
Projektų valdymas:	
Tinkamas projektų tikslų ir rezultatų apibrėžimas	5
Tikslingas projekto suinteresuotų šalių identifikavimas	5
Kiekvienas turi aiškiai suformuotą vaidmenį ir atsakomybę	5
Efektyvus laikas, biudžeto ir išteklių paskirstymas	3
Detalus projekto plano parengimas	5
Kalendorinis planavimas	5
Projekto rizikos valdymas	5
Projekto kokybės valdymas	5
Tinkamas projekto stebėsenos ir kontrolės taikymas	4
Organizacinės kultūra	
Komandinis darbas, susitarimas, dalyvavimas sprendimų priėmime	5
Individuali rizika, inovacijos, laisvė, kūrybiškumas	3
Konkurencingumas, aukšti reikalavimai, tikslų pasiekimas	5
Darbuotojų saugumas, stabilumas, procesų kontrolė	5
Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.	4
Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti	3

Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.	5
Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros	5
Projekto žmonės:	
Projekto žmonės supranta vieni kitų tarpusavio priklausomybę	5
Žmonės, dirbantys prie projektų, turi tarpasmeninio bendravimo įgūdžius	5
Žmonės, dirbantys prie projektų, turi techninius įgūdžius	3
Projektai atitinka arba viršija suinteresuotų šalių lūkesčius	4
Vyksta reguliarius bendravimas ir suinteresuotų šalių informavimas apie projekto eigą	5
Komandinis darbas, bendradarbiavimas yra svarbu	5
Konfliktai išsprendžiami iki tol, kol jie netapo destruktivūs	5
Komandos nariai yra kruopščiai atrinkami kiekvienam projektui	3
Komandos dalyvavimas planuojant projektą	2
Komandos dalyvavimas projekto sprendimų priėmime	5
Klientų (vartotojų) poreikio supratimas	5
Grįžtamojo ryšio gavimas iš klientų (vartotojų)	4

1. Kaip jūs suprantate, kas yra projektų valdymo kultūra?

Tai, kas yra susiję su organizacijos valdymo procesais. Vadovavimo principai, organizacijos tikslai ir vertybės, darbuotojų vaidmuo organizacijoje – viskas įeina į projektų valdymo kultūrą.

2. Kaip manote, iš ko susideda projektų valdymo kultūra jūsų organizacijoje? Kuo jūsų įvardinti aspektai yra svarbūs?

Na..įvardinčiau du pagrindinius aspektus. Tai pirmiausia, mūsų organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą. Šis aspektas svarbūs: darbuotojai bando parodyti savo kompetenciją konkuruodami su kitais, jog būtų pastebėti vadovų. Labiausiai yra motyvuotas darbuotojas, kuris yra pripažintas pačios vadovybės. O kitas momentas..pas mus žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros Organizacija vadovaujasi – laikas yra pinigai.

3. Kaip jūsų organizacijos projekto vadovas prisideda prie projektų valdymo kultūros kūrimo?

Projektų vadovas išskirsto darbus pagal darbuotojų stažą, todėl kiekvienas darbuotojas turi aiškiai suformuotą vaidmenį ir atsakomybę. Darbuotojams lengviau atlikti darbus, nes jie turi projekto valdymo teorinių ir praktinių žinių- yra su tuo susidūrę tą duoda darbo stažas. Projekto vadovas : Išlaiko stabilų darbo krūvį paskirstydamas darbus, darbuotojai nėra apkraunami darbais. Nenori „perspausti“ darbuotojų,kad jie pagalvotų apie išėjimą iš darbo.

Taip pat išvelgčiau, jog projektų vadovas bando palaikyti gerus tarpusavio santykius su komandos nariais. Kiek esu susidūrusi su projektų vadovais viskas priklauso nuo jo kompetencijos – kiek jis turi žinių pačiame projektų valdyme. Dažnai, kurie neturi žinių kaip suvaldyti žmones, įvairius kitus resursus – yra atleidžiami greitai.

4. Kokiais bruožais pasižymi jūsų organizacijos projekto vadovas (ai), kurie reikalingi sėkmingam projekto įgyvendinimui?

Mūsų projekto vadovai pasižymi tuo, kad turi projekto profesinių žinių, jais pasitiki kiti suinteresuotieji, na žinoma, kiek gali stengiasi palaikyti gerus santykius su komandos nariais. Na.. čia turbūt esminiai dalykai

5. Kurios projekto valdymo veiklos, procesai labiausiai veikia projektų valdymo kultūrą jūsų organizacijoje? Kodėl?

Pirmiausia tai, tinkamas projektų tikslų ir rezultatų apibrėžimas yra būtinas. Greitesnis norimo rezultato pasiekimas, jei yra žinomas tikslas. Organizacis vadovaujasi – laikas yra pinigai. Kitas irgi svarbus dalykas, tikslingai identifikuoti suinteresuotas šalis, nes paskirstomos atsakmybės dėl projekto, kad jis būtų įgyvendintas.

6. Kaip jūsų organizacija (savybės, bruožai, struktūra, aplinka ir pan.) prisideda prie projektų valdymo kultūros vystymo?

Projekto žmonės prisideda savo kvalifikacija, žiniomis. Projektas vystytis tinkama linkme, jei projekte dalyvauja tam tikros kompetencijos žmonės- specialistai. Viską lemia organizacijos struktūra ir jos normos, ypač prekių tiekime-paskirstyme- asortimento sudaryme – kur aš dirbu.

7. Kaip jūsų organizacijoje projekto žmonės (pvz. suinteresuotos šalys, projekto komanda, klientai) prisideda prie projekto valdymo kultūros vystymo?

Projekto žmonės apsibrėžia pagrindinius projekto tikslus, nes nenorima šaudyti tuščiai. suskirsto atsakomybes, biudžetą sudaro...ta prasme, aš prieš tai jau minėjau. Nustatytos organizacijoje taisyklės duoda tai, kad projekto žmonės supranta vieni kitų tarpusavio priklausomybę, yra labai svarbus komandinis darbas projektuose. O kalbant apie klientai.., tai jie prisideda netiesiogiai, nes vertina tik padarytą rezultatą – perka prekę arba ne.

8. Kaip jūsų organizacijoje, įmonės ar padalinio vadovas prisideda prie projektų valdymo sėkmės?

Kaip prisideda?...Na vadovas vertina darbuotojų siūlymus. Sakykim, jis juos pristato aukščiausiai vadovybei. Be to, aišku dažnai būna įvairios motyvacijos formos už pasiektus tikslus, pvz. organizuoja išvykas su darbuotojų grupėmis, taip bando palaikyti santykius su organizacijos darbuotojas neformalioje aplinkoje.

9. Jūsų projektinės veiklos darbo stažas?

5 metai

10. Jūsų rengtų/įgyvendintų projektų skaičius?

4 projektai

11. Jūsų statusas/pareigos organizacijoje?

Projekto vadovas

12. Prie kokių projektų dirba jūsų organizacija?
Prie Iiprogramų ir sistemų diegimo.