



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Romanta Juciūtė**

**PROJEKTŲ KOMANDŲ BENDRADARBIAVIMAS: PROJEKTO VADOVO  
VAIDMUO**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė prof. Rūta Čiutienė**

**KAUNAS 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**PROJEKTŲ KOMANDŲ BENDRADARBIAVIMAS: PROJEKTO VADOVO  
VAIDMUO**

**Įmonių valdymas (621N22001)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko** MGTVL-4a

Romanta Juciūtė

2016 gegužės 12

**Vadovė** prof. Rūta Čiutienė

2016 gegužės 12.

**Recenzentas**

Doc. Lina Girdauskienė

2016 gegužės 12d.

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

---

(Fakultetas)

Romanta Juciūtė

---

(Studento vardas, pavardė)

M7166M21 Įmonių valdymas (621N22001)

---

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Pavadinimas“  
**AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. gegužės 12 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Romantos Juciūtės** baigiamasis magistro darbas tema „Projekto komandų bendradarbiavimas: projekto vadovo vaidmuo“ 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)

Juciūtė Romanta. Project team collaboration : the project manager role. Master's Final Thesis in Management of Organizations / supervisor assoc. Prof. Rūta Čiutienė. Department of Management the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology. Social Sciences: Management of Organizations. Key words: *collaboration, project team, project manager* Kaunas, 2016. 70.p.

## SUMMARY

Master Final Thesis Project team collaboration : the project manager role. The research problem what makes the project manager and team collaboration? The research object - project team collaboration influence the successful implementation of project. The aim of this master thesis – to analyse project team and project manager collaboration factors. Master thesis tasks: 1. Describe project conception 2. To analyse meaning of project collaboration, 3. Investigate project manager importance in project team 4. To do survey of project manager role in project team.

Project includes all organisation levels, they abound in the current society. A great contribution to the success of the project has a project manager and project team. They play a vital role in various types of project. Project manager must have not only the personal, behavior or technical competence, but also communicative competence. To have the ability to communicate with others, a project manager will be able to effectively deal with emerging project problems. Because human resources is one of principle resources organisation conducive to the successful implementation of projects. Selected the relevant topic, which allows to investigate the relationship of collaboration between the project manager and project team.

The first part analyzes the scientific literature, which defines the concept of project management, the project manager, project team as well as the collaboration factors.

The second part analyzes the results of survey project manager role in project team. The study showed that the most important effective project manager collaboration feature of this - smooth taught thoughts, motivation, communication knowledge. With sufficient communicative competence, with a clear purpose and capable of smoothly teach thought leader will be able to successfully cooperate both with the project team and with other stakeholders.

The Project Manager is the most important person among the projects of participants. It's main function is to create and manage a united and motivated team, which could unfold each project team member. That reasearch showed that the project manager is the greatest significance of the project's success.

## TURINYS

SUMMARY .....	4
TURINYS.....	5
ĮVADAS.....	8
1. PREOJEKTŲ KOMANDŲ BENDRADARBIAVIMO PROBLEMATIKA .....	10
2. PROJEKTO KOMANDOS BENDRADARBIAVIMO TEORINIAI SPRENDIMAI ...	16
2.1. Projekto samprata.....	16
2.2. Bendradarbiavimo konceptualizavimas projekto komandos aspektu .....	18
2.3. Projekto dalyvių svarba projekte.....	24
2.3.1. Projekto komanda ir jos narių vaidmuo.....	26
2.3.2. Projekto vadovo kompetencijos ir vaidmuo .....	31
2.4. Sėkmingo bendradarbiavimo teorinis modelis.....	41
3. Tyrimo metodologija .....	45
4. Projekto vadovo Bendradarbiavimo projektų komandoje tyrimas .....	48
4.1 Bendri duomenys apie respondentus .....	48
4.2 Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas .....	50
IŠVADOS.....	60
REKOMENDACIJOS.....	62
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	63
PRIEDAI.....	67
1. priedas. Anketos pavyzdys.....	67

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. pav. Efektyvios projekto komandos vystymo modelis .....	13
2. pav. Projektas sisteminiu požiūriu .....	17
3. pav. Pagrindiniai komandos bruožai .....	21
4. pav. Komandos ugdymo fazės .....	22
5. pav. Projekto bendradarbiavimo sistema .....	23
6. pav. Projekto dalyvių poreikių priklausomybė .....	26
7. pav. Projekto procesai ir jų tarpusavio ryšys .....	38
8. pav. Sėkmingo projekto bendradarbiavimo modelis.....	42
9. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį .....	48
10. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą .....	49
11. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo įstaiga .....	50
12. pav. Respondentų patirtis projektuose .....	51
13. pav. Sėkmingų projektų įvykdymas respondento darbovietėje .....	51
14. pav. Respondentų įvardinti projekto sėkmės veiksniai .....	52
15. pav. Respondentų įvardinti nesėkmės veiksniai .....	53
16. pav. Projekto vadovo problemų sprendimo būdai .....	54
17. pav. Bendradarbiavimas tarp projekto vadovo ir komandos narių .....	55
18. pav. Projekto vadovo komunikaciniai būdai su projekto komanda .....	55
19. pav. Projekto vadovo išskiriami komandą vienijantys veiksniai .....	56
20. pav. Pojektų komandos veiklos efektyvumą lemiantys veiksniai.....	57
21. pav. Geros komunikacijos bruožai .....	58
22. pav. Gero projektų vadovo sąvybės .....	58

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Komandos narių vaidmenys .....	27
2 lentelė. Kompetencijų elementai .....	32
3 lentelė. 4 anketos klausimų grupės.....	46
4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių. ....	49

## IVADAS

**Baigiamojo darbo temos aktualumas.** Šiuolaikinėje visuomenėje nuolat vykstantys pokyčiai organizacijose verčia taikyti efektyvesnius veiklos metodus bei modelius, kurie padėtų ne tik pasiekti geresnių rezultatų, bet ir lengviau formuoti atitinkamus pačios organizacijos tikslus vykdant sėkmingą veiklą.

Projektų valdymas vienas populiariausių taikomų metodų Lietuvoje, per paskutinius kelerius metus. Pastebėta, kad tik projektų pagalba galima pasiekti geresnių organizacijos veiklos rezultatų, pagerėja įmonės būklė. Tai padeda visiems organizacijos darbuotojams labiau koncentruotis ir siekti vieno bendro tikslo.

Pagrindinis sėkmingų projektų veiksnys yra projekte dalyvaujantys žmonės. Didelį indėlį projekto sėkmei turi projekto vadovas, bei projekto komanda. Jie atlieka itin svarbų vaidmenį, vykdant įvairaus pobūdžio projektus. Jų gebėjimas kartu bendradarbiauti tiesiogiai prisideda prie projekto sėkmės, kadangi tik kartu dirbantys žmonės, turėdami bendrą tikslą, gali pasiekti gerų rezultatų.

Nors mokslinėje literatūroje daug aptarta ir apibrėžta bendradarbiavimo samprata, literatūroje mažai aprašyti bendradarbiavimo veiksniai, tarp projekto vadovo ir projekto komandos, ir kaip jie gali daryti įtaką projekto sėkmei.

Mokslinėje literatūroje bendradarbiavimo specifiką nagrinėjo V. Antonovienė, (2003), Gedvilienė, (2000), R. Čiutienė, (2007), R. Dobranskienė, (2002), Morris, R. A (2010), Dettmeris ir kt. (2005) Johnson, L. C. (2003) ir kt. Projekto komandą ir jos narių vaidmenį nagrinėjo tokie autoriai kaip G. Steun (2010), B. Meredith (2011), P. Zakarevičius (2004) projekto vadovo vaidmenį projekto valdymo pocije aprašė, H. Bienzle (2001), G. Mentz (2005), G. Caupin (2006) , V. Stankevičius (2004) E. Meilienė, I. Šimkūnaitė, (2009), B. Neverauskas ir kt. (2004), N. Petkevičiūtė (2003) R. Antanavičiūtė (2014). Projekto komandos bendradarbiavimo tematika yra nagrinėjama pakankamai plačiai, tačiau vis dar stokoja mokslinių tyrimų, analizuojančių projekto vadovo vaidmenį stiprinant projektų komandos bendradarbiavimą.

**Tyrimo problema:** Kokie veiksniai lemia projekto vadovo ir komandos bendradarbiavimą?

**Tyrimo objektas** – projektų komandos ir projekto vadovo bendradarbiavimas

**Darbo tikslas** – Ištirti projektų komandos ir vadovo bendradarbiavimo veiksnius

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Apibūdinti projekto sampratą
2. Išanalizuoti projekto komandos bendradarbiavimo reikšmę
3. Išnagrinėti projekto vadovo reikšmę komandoje



4. Atlikti projektų komandos ir vadovo bendradarbiavimo veiksmų tyrimą

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė
2. Duomenų analizė
3. Anketinė apklausos metodas

# 1. PROJEKTŲ KOMANDŲ BENDRADARBIAVIMO PROBLEMATIKA

Mokslinėje literatūroje randama nemažai atliktų tyrimų, straipsnių projektų komandų, projekto vadovo bei bendradarbiavimo tema. Todėl šiame skyriuje bus pateikiama mokslinių tyrimų rezultatai atlikti šiomis temomis.

Nuolat besikeičianti aplinka kelia vis naujus iššūkius organizacijoms. Stiprėjanti konkurencija, globalizacija, technologijų tobulėjimas, vartotojų poreikių svarbos didėjimas, orientacija į pridėtinės vertės sukūrimą ir dar daug kitų veiksnių veda organizacijas prie nuolatinių pokyčių. Šiandien organizacijos tiek pavienes, tiek ir strateginės plėtros problemas sprendžia projektais. Projektas organizacijai yra ne tik kaip įrankis kompleksiniams procesams vykdyti, bet taip pat įgalina organizacijai kurti naujas strategija (Gunn, 2000)

„Gebėjimas dirbti bendradarbiaujant yra svarbus 21 amžiaus sugebėjimas.“ Teigė Bell (2010)

Bendradarbiavimo įgūdžiai yra ugdomi dirbant kartu komandoje ar grupėse, turint bendrą tikslą, taip pat sprendžiant problemas, suprantant, kad kiekvienas komandos narys dalijasi atsakomybe ir prisideda prie bendro problemų sprendimo (Hixson, 2012)

Projektas paremtas mokymusi reikalauja geresnių klausymo, bendravimo, savo nuomonės reiškimo, bendradarbiavimo bei derėjimosi įgūdžių, kurie visi yra laikomi labai svarbiais socialiniais įgūdžiais. Jie yra reikalingi ir turi būti parengti besimokančiųjų ateičiai. (Bell, 2010)

Raišienė (2006) ištyrė, jog „Bendradarbiavimas Vakarų Europos šalyse tampa esmine strategija, siekiant modernios visuomenės ir valstybės plėtros.“

Phillips (2014) teigė, kad „Humoras turi vietą bendradarbiavime. Jis gali praskaidrinti nuotaiką ir padeda suvienyti suinteresuotas šalis kito asmens sąskaita, tačiau šalys turi užtikrinti, humoras neturi išeiti iš už ribų ar įžeisti asmens.“

Bendradarbiavimas yra dažnai naudojamas, kai dalyviai turi daugiau ką prarasti dirbdami individualiai, negu jie prarastų, bandydami dirbti kartu.(Innes & Booher, (2010); Wondolleck ir Yaffee, (2000)).

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

„Bendradarbiavimas tampa esmine strategija, siekiant šiuolaikinės visuomenės ir valstybės plėtros. Viešojo sektoriaus inicijuojamos ir palaikomos partnerystės programos vis dažniau pasitelkiamos ne tik politiniams, ekonominiams ryšiams stiprinti, bet ir socialiniams, kultūriniais

pokyčiams diegti. Išmanyti partnerystės įgyvendinimo procesus, bendradarbiavimo organizavimo principus ypač aktualu.“ teigė Raišienė (2006)

Čiutienė ir kt., (2009) apie projekto komandą raše taip: „Vienas iš pagrindinių sėkmingo projekto veiksnių, yra komandos parinkimas ir jos sutelkimas bendram tikslui“

Autorės mini, kad projekto žmogiškasis veiksnys vienas svarbiausių projekto sėkmės priežasčių: „Projekto sėkmė priklauso nuo projektą įgyvendinančių žmonių kompetencijų, jų asmeninių savybių (komunikabilumo, energingumo, atsakingumo, pareigingumo ir kt.), dalykinės ir projektinės veikos patirties.“ (Pocevičienė ir kt., 2010), „Projekto rezultatai ir kokybė pasiekiami per žmogiškojo veiksnio indėlį į projekto procesus ir veiklos rezultatus aukštesnės projektų kokybės galima pasiekti per nuolatinį žmogiškojo veiksnio ugdymą“ (Čiutienė, ir kt., 2009).

Neverauskas (2009) taip pat nagrinėjo projekto komandos ugdymą, kurį apibūdina, kaip „projekto komandos identiteto kūrimas, projekto komandos konfliktų valdymas, projekto komandos motyvacijos skatinimas, projekto komandos mokymas, projekto komandos darbo ir produktyvumo valdymas“.

Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslo tik subūrusi tobulai dirbančias komandas, o tai sudėtingas darbas reikalaujantis išmanymo ir žinių (Dromantas; Merkys, 2004).

Projektų vadybos institutas, PMBOK (2013) aprašo projekto komandą, kaip projekto vadovą ir grupę asmenų, kurie dirba kartu siekia įgyvendinti projektą tikslą.

Anot Vilčiauskaitės, (2010), kad komanda veiktų sėkmingai, jai reikia duoti „užuosti sėkmės kvapą“. Svarbu aiškūs ir pasiekiami tikslai. Gabi komanda dažniausiai pajėgi pasiekti tikslą, jei kiekvienas aiškiai įsivaizduoja norimą rezultatą. Nariai mielai siekia tikslo, jei patys jam pritaria ir laiko jį savu.

Innes; Booher, (2010) identifiko DIAD I (diversity, interdependence, authentic dialogue) teoriją, kuri apibūdina jog grupės, kurios pasižymi įvairovė, tarpusavio priklausomybė bei autentišku dialogu, jos vystosi abipusiškai, kuria santykius, mokosi kartu ir įkveptos kūrybiškumo, kuris vėliau veda prie bendrų tapatybių, bendrų prasmų, naujų euristikų ir inovacijų.

Baršauskienė ir kt., (2005) teigia, jog skatinant komandinio darbo modelį, ypač svarbu ugdyti „mes“ jausmą. Galima išskirti svarbiausius veiksnius, skatinančius komandos efektyvumą: profesinis interesas, rezultatų pripažinimas, šilti tarpusavio komandos narių santykiai; reikiamas techninis aptarnavimas ir geras komandos valdymas, aukštas kvalifikacijos lygis, profesinio augimo galimybė (Čiutienė ir kt., 2009).

Kadangi projekto komanda yra kintantis objektas, kurios nariai gali bet kada būti pakeisti kitais, formuojama nauja komanda.

Savanevičienė ir kt., (2007). Išskyrė komandos dinamikos valdymui reikalingas tris prielaidas:

- aiškų tikslą,
- aiški procedūra,
- bendravimo įgūdžiai

Projekto komandos veiklos efektyvumą galima vertinti kiekybiniais rodikliais, kurie parodo komandos atliktą darbą, ekonominį rezultatą. Nepakanka tirti tik projekto komandos efektyvumą skatinančius veiksnius. Reikia analizuoti kliūtis arba veiksnius, neigiamai veikiančius komandos darbą (Čiutienė ir kt., 2009).

Bendradarbiavimo kompetencijos ugdymas turi lemiamos reikšmės efektyvios projektų komandos ugdymui ir kaip teigia Čiutienė ir kt., (2009) leidžia organizacijai įgyti pranašumą dėl žmogiškojo veiksnio. Efektyvios projekto komandos ugdymą apibūdinant kaip komandos dinamikos valdymo procesą, kuriame skatinami ir nuolatos „atnaujinami“ projektų komandos socialinį kapitalą sudarantys elementai, plėtos, ugdydys adekvačiai ir žmogiškąjį.

Pasak JAV tyrėjų Coughlin (1999); Straus (2002); Wondolleck (2001), viešojo, privataus ir nepelno sektorių bendradarbiavimas kaip veiklos strategija pasirenkama todėl, kad:

1. Bendradarbiavimas visiems partnerystės projektų ar programų dalyviams suteikia galimybę įgyti sprendimų inicijavimo, įgyvendinimo ir vertinimo galią, pasidalyti atsakomybę. Partnerystės dalyviai gali ginti savo interesus, pritaikyti ekspertines žinias ir patirtį tiek regioniniu, tiek vietos savivaldos lygmeniu (pavyzdžiui, sudarant regiono ar savivaldybės plėtros planus, nustatant veiklos, finansavimo prioritetus ir t. t.).

2. Tai yra naujas, įkvepiantis, veiklos būdas lyginant su tradiciniais valdymo metodais, pavyzdžiui, biurokratija, kuri laikoma vis mažiau veiksminga sparčiai kintančioje aplinkoje. Bendradarbiavimo šalininkai laikosi nuostatos, kad tradicinis valdymas poliarizuoja visuomenę.

3. Bendradarbiavimas remiasi ne tik pasidalytos atsakomybės, bet ir pasidalintų resursų principu, todėl partnerystės projektų / programų dalyviai įgyja lygiavertę teisę nuspręsti, kaip turėtų būti valdomi finansiniai ir kiti išteklių.

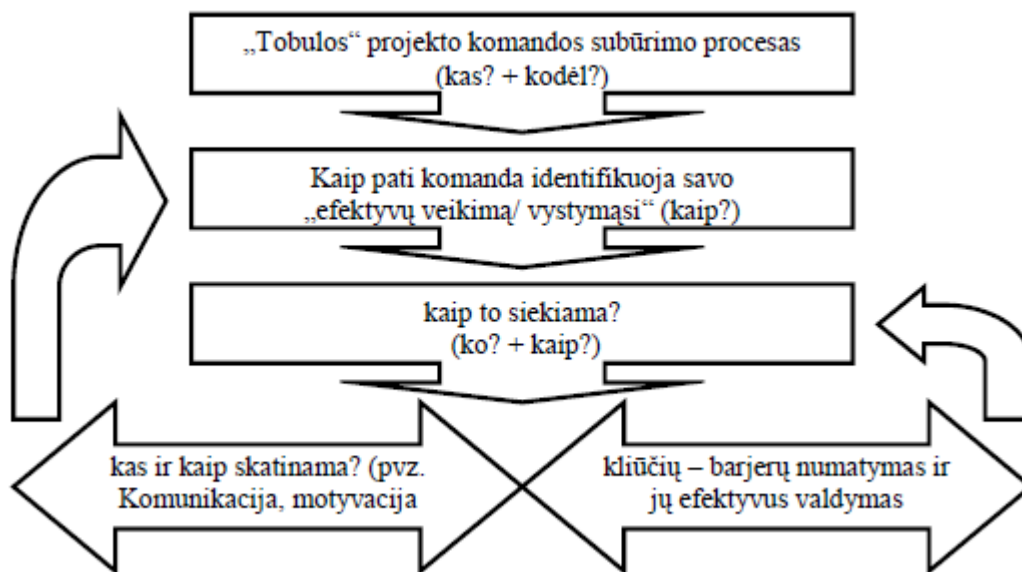
4. Bendradarbiavimas leidžia išvengti funkcijų dubliavimo, užtikrinti efektyvią informacijos cirkuliaciją tarp partnerystės dalyvių.

5. Bendradarbiavimas gerina viešojo, privataus ir nepelno sektorių bei visuomenės, kurios interesai partnerystės programose atstovaujami, tarpusavio ryšius ir santykius, stiprina bendruomenių pasitikėjimą valdžios institucijomis, formuoja dalyvavimo, asmeninės atsakomybės ir „kai tu laimi ir aš laimi“ socialines nuostatas.

Čiutienė ir kt., (2014) teigė jog mokslinėje literatūroje, bendradarbiavimo temą projekte analizuojama išskiriant lygiais. Kitaip tariant, galima išskirti tris kategorijas veiksmų teigiamai arba neigiamai įtakančių projektų grupės bendradarbiavimą. Čiutienė ir kt. išskyrė veiksmus: „organizacijos lygyje, komandinių ir individualų“.

Moksliniai tyrimai atlikti Melniko; Jakubavičiaus; Strazdo (2000), parodo, kad inovacinės veiklos sėkmė dažniausiai lemia vadovaujančio personalo kvalifikacija ir patirtis. Svarbu, kad pačiam projektui vadovautų asmuo, kuris tikėtų projekto sėkme ir visa tai iškeltų aukščiau visko. Turner; Müller (2008). taip pat sutinka, kad dažniausiai projekto sėkmė priklauso, jie atsakingi už projektą asmuo yra ganėtinai kvalifikuoti ir užima pakankamai aukštus postus.

Bagdonienė; Simanevičienė (2012) identifikavo koks turėtų būti efektyvios projekto komandos vystymo modelis (1 pav). Jos ištyrė, kad komunikacija yra skatinamoji priemonė sėkmingam komandos vystymui. Visas vystymo modelis apibūdinamas taip: „Tobulos“ projekto komandos subūrimas (ko?+kodėl?) – kaip komanda supranta savo „efektyvų veikimą“ (kaip?) – kaip to siekiama?: a) kas ir kaip skatinama?; b) kliūčių – barjerų ir vykstančių pokyčių tiek komandoje, tiek aplinkoje, rodiklių numatymas/ prognozavimas ir jų efektyvus valdymas (ko?+kaip?).“



**1. pav. Efektyvios projekto komandos vystymo modelis (sudaryta pagal Bagdonienę, D., Simanevičienę, A.(2012))**

Taraila (2007) teigia „naujovės ugdymo procese dažnai sukelia nesaugumo jausmą, į kurį taip pat reikėtų atsižvelgti. Kiekvienas projektų komandos narys turi išmokti bendrauti, dalytis su kitais patirtimi, nes beveik visa žmogaus veikla yra nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas“.

Carkenord ir kt. (2010) ištyrė jog projektų vadovas turi gebėti susidoroti su lyderio pozicija, veiksmingai užtikrinti projekto sėkmę, išvengti konfliktų ar painios atsakomybės. Autoriai taip pat pateikia kelis patarimus sėkmingam bendradarbiavimui norint dirbti harmonijoje projekto metu:

- Skaidrūs dokumentai ir abipusis susitarimas dėl vaidmenų ir atsakomybės
- Pastovus ir atviras bendravimas
- Aktyvus susitarimas su verslo rėmėjais

Pagal profesinį darbuotojų pasirengimo lygį ir grupę, kuriai bus vadovaujama, Lesselis (2007) išskyrė keturis projekto vadovavimo būdus:

**1. Mokymas.** Šiuo atveju projekto dalyvių „brandos laipsnis“ būna labai menkas - jie pasižymi nepakankamomis žiniomis, aktyvumo ir pasitikėjimo savimi stoka vykdant užduotį. Kaip tik todėl vadovas ypatingą dėmesį turi skirti užduočiai, kurią atlieka projekto dalyvis. Bendradarbiavimas lieka antroje vietoje.

**2. Vadovavimas** Antrasis tipas - vadovavimas - taip pat stipriai remiasi užduočių skirstymu. Taipogi, jame nestinga bendradarbiavimo, kas nepasakytina apie mokymo stilių. „Viršininkas turi vadovauti savo komandai arba paviniams darbuotojams, kai jų sugebėjimai atlikti tam tikrą užduotį ir pasirengimas siekti rezultatų yra dar per maži“. Vadovas labai įdėmiai stebi užduoties atlikimo procesą ir kreipia jį reikiame linkme. Savaimė suprantama, siekdamas ugdyti darbuotojų aktyvumą, vadovaujantysis asmuo turi reaguoti į jų arba visos grupės pateikiamus siūlymus ir aptarti priimtus sprendimus.

**3. Pagalba** Šis valdymo būdas remiasi ne užduočių skirstymu, o bendradarbiavimu. „Jei pavienis darbuotojas arba komanda ir turi visus reikalingus įgūdžius bei pasirengimą, būtina tam tikroms užduotims atlikti, bet kai kuriose situacijose nepasižymi tinkamu aktyvumu, būtini santykiai, paremti pagalba“ Vertėtų apibrėžti sąvoką "pagalba". Dažniausiai tai reiškia padaršimus ir suvokimą ugdančius patarimus (jokiu būdu ne nurodinėjimus) darbuotojams, šiems priimant sprendimus. Ši forma naudinga tuomet, kai projektas turi ypač didelių sunkumų, kuriems įveikti reikia tarpusavio psichologinės paramos. Visiškai nesvarbu, ar šių problemų priežastys yra profesinės ar asmeninės - toks elgesio modelis yra labai svarbus ir gero komandos mikroklimato palaikymo požiūriu, kas šiandieniniame versle darosi vis didesne vertybe.

**4. Delegavimas.** Delegavimas nesusijęs nei su užduočių skirstymu, nei su bendradarbiavimu. Šis valdymo būdas remiasi visišku vadovo atsakomybės perleidimu pavaldiniams sprendžiant problemas. „Delegavimo modelis galimas tada, kai pavieniai projekto dalyviai arba komanda pasižymi itin dideliais sugebėjimais ir aktyviai dalyvauja įgyvendinant užduotis“ Tokių kompanijų šiomis

dienomis netrūksta, tad net ir delegavimo modelis tampa vis populiariesnis, ypač dirbant su didesniais projektais, didesnėse kompanijose.

Kadangi mokslinės literatūros projekto komandos bendradarbiavimo tema yra nedaug, todėl tikslinga, jog šiame darbe ši tema mokslinėje literatūroje bus nagrinėjama išsamiau, bus atliktas projekto vadovo bendradarbiavimo projekto komandoje tyrimas, pateiktos išvados bei rekomandacijos.

## 2. PROJEKTO KOMANDOS BENDRADARBIAVIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

Sėkmingiems projektams įgyvendinti, labai svarbus žmogiškasis projekto valdymo aspektas. Projektui sukurti reikalinga projekto komanda bei projekto vadovas. Vadovavimas projektui reikalauja organizuotumo, gerų komunikacijos, lyderystės, vadovavimo komandai įgūdžių. Tai yra maža dalis kompetencijų, kuriuos turi turėti efektyvus projektų vadovas. Todėl šiame skyriuje bus plačiau analizuojama projekto samprata, bendradarbiavimo ryšys tarp projekto dalyvių (projekto komandos ir projekto vadovo), projekto dalyviai, bei pateikiamas teorinis sėkmingo projekto bendradarbiavimo modelis.

### 2.1. Projekto samprata

Skirtingi autoriai, mokslinėje literatūroje, skirtingai apibėžia projekto sampratą, todėl tikslinga būtų apžvelgti kelių žmonių nuomones apie projekto supratimą. Ko gero vienas populiariausių, bei dažniausiai sutinkamas mokslinėje literatūroje – Projektų valdymo instituto (Project Management Institute, (PMI)) parengto projektų valdymo standarto (Project Manegment Body of Knowledge (PMBOK)) „projektas – tai laikina veikla, orientuota sukurti unikalų produktą ar paslaugą.“

Tarptautinių žodžių žodyne (2005) randama, randama sąvoka: „Projektas – (*lot. projectus* – mestas į priekį) : iš anksto parengta dokumentacija, pagal kurią numatyta objektą galima pagaminti, pastatyti, patobulinti, suremontuoti.“

Projektas – kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos apribotos laiko, biudžeto, išteklių ir kryptingų atlikimo specifikacijų, skirtos patenkinti vartotojo poreikius (Kaziliūnas, 2009).

Pasak Gray (2000) „Projektas – tai kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos apribotos laiko, biudžeto, resursų, ir kryptingų atlikimo specifikacijų skirtų patenkinti vartotojų poreikius“

Stankevičius kt. (2003) teigimu, projektas yra organizuotas pradinės situacijos pokytis, siekiant gauti norimą rezultatą.

Pasaulio bankas (2003) abūdino taip – „projektas apima kompleksą tarpusavyje susijusių darbų, kurie atliekami siekiant specifinio tikslo, ribotą laiką tarpą naudojant griežtai ribotą biudžetą.“

Neverausko ir kt. (2004) padaryta prielaida, jog projektas – „tai iš anksto gerai parengtas ir suplanuotas objekto ar sistemos sukūrimas ar jų pakeitimas“.

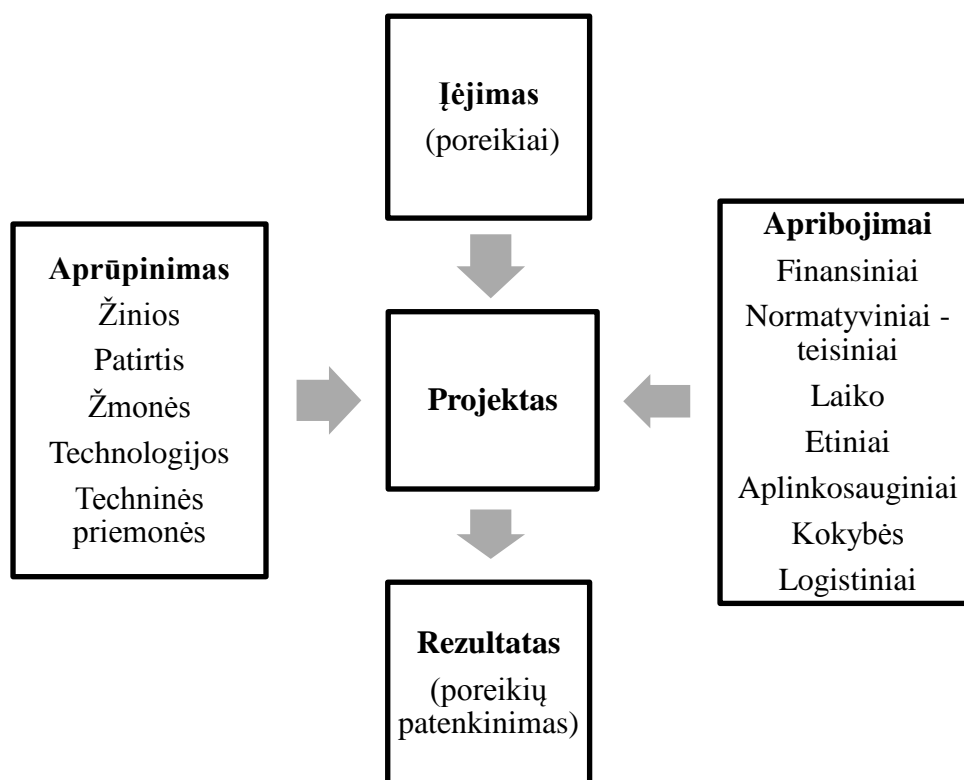
Turner (1999) projektą įvardija kaip „kompleksines, koordinuojamas pastangas, apribotas darbų apimties, biudžeto, laiko, išteklių bei kryptingų specifikacijų, siekiant naudingų pokyčių.“



Išanalizavus keletą autorių galima teigti, jog projekto samprata apibūdinama panašiai, visi autoriai išskiria, kad projektas – tai objektas, turintis laiko apibrėžtumą, tikslą bei rezultatą.

Šiuolaikinėje visuomenėje vis labiau populiariesnis organizacinis valdymo modelis

Projektų valdymas – tai profesionali veikla (profesionalus pokyčių valdymas), grindžiamas šiuolaikinėmis mokslo žiniomis, patirtimi, metodais, priemonėmis, technologijomis ir orientuota į aukštus rezultatus. (Neverauskas ir kt., 2004).



2. pav. Projektas sisteminiu požiūriu (sudaryta pagal Neverauską ir kt., (2004))

Šiandieninė projekto sąvoka dažniausiai susijusi su investicine akcija, apimančia:

- tikslą (iš anksto suplanuotų rezultatų gavimą per numatytą laiką)
- išteklių (piniginių, materialinių, žmogiškųjų, laiko, informacinių ir kt.) panaudojimą
- aplinką (kurioje kuriamas ar realizuojamas projektas)
- rezultatą (fiziniai (pramoniniai) objektai; technologijos; produkcija; sistemos; intelektualūs (moksliniai) tyrimai ir kt.)

Remiantis Neverausko ir kt. (2004) sudarytu prjeokto sisteminiu požiūriu. (1 pav.) Matoma, jog tam, kad projektas būtų sėkmingas ir būtų patenkinti užsakovo poreikiai, svarbu įgyvendinti sąlygas, būtinas projektui pasiekti. Pirmiausia būtina nusistatyti tikslus, įvertinti projekto poreikius, ar projekto

vykdytojai turi visus reikalingus valdymo elementus, apribojimus. Taip pat labai svarbu įvertinti projekto aprūpinimą, ar jis bus pakankamas projektui įgyvendinti ir pasiekti norimą rezultatą.

Nors projektai skirstomi ir klasifikuojami pagal daugelį aspektų, tokių kaip projekto dydis, svarbumas, turinys, trukmė, sudėtingumas, naujumas, dalyviai ir kt. Tačiau visi jie turi bendras savybes. Neverauskas ir kt. (2004) išskyrė jų net 8:

1. Aiškūs ir konkretūs tikslai
2. Pasikeitimai
3. Griežtas laiko ribojimas
4. Unikumas
5. Reikiamų išteklių apribojimai
6. Kompleksiškumas
7. Specifinė projekto organizacija
8. Dalyvių įvairovė

Projektai apima visus organizacijos lygmenis, jų apstu dabartinėje visuomenėje. Visiems projektams yra būdinga naujumas, nepakartojamumas, unikalumas, aiškus tikslas ir kokybė, tikslu projekto trukmė ir nustatytos išlaidos. Kaziliūnas (2009) išskyrė tokias pagrindines projektų savybės:

1. Nustatytas galutinis tikslas
2. Apibrėžtas laiko tarpas nuo vykdymo pradžios iki pabaigos
3. Dažniausiai kelių padalinių ir profesionalių darbuotojų įtraukimas
4. Nauja unikali veikla, t.y. daroma kažkas nauja
5. Specialūs laiko, kainos ir atlikimo reikalavimai.

Taigi, visi projektai turi bendras savybes, kurios kai kuriais atvejais išvelgiamos stipriau, kai kurias atvejais silpniau. Ar tai būtų projektas naujo produkto sukūrimui, naujos paslaugos įdiegimui. Visi jie turės tikslus, dalyvius, bus kompleksiniai, unikalūs, turės tam tikrą įvykdymo laiko tarpą.

## **2.2. Bendradarbiavimo konceptualizavimas projekto komandos aspektu**

Kadangi žmogiškieji ištekliai yra vienas iš sėkmingo projekto veiksmų, svarbu paminėti jog šioje vietoje didelį vaidmenį atlieka projekto dalyvių komandinis bendradarbiavimas. Anot Lukšienės (1993) „bendradarbiavimas tai darbas, siekiant bendro tikslo“.

Bendradarbiavimas suprantamas kaip darbas kartu sutelkiant intelektines jėgas, padedant vienas kitam, susivienijant, veikiant kartu (Antonovienė; Baršauskienė, 2003)

Tai daugiau negu fizinis buvimas kartu su kitais, pokalbiai, pagalba kitiems, dalijimasis medžiaga, nors visa tai taip pat svarbu. Bendradarbiauti ir dirbti tik būnant vienoje grupėje – skirtingi dalykai, nes asmenys, būdami vienoje grupėje, gali dirbti ir atskirai, siekdami to paties tikslo, o bendradarbiaujant dirbama išvien taip, jog grupės laimėjimas yra svarbesnis už pavienio grupės nario rezultata (Teresevičienė; Gedvilienė, 2000).

„Projektinėje organizacijoje ženkliai sudėtingesniu tampa projektų komandų veiklos organizavimas ir koordinavimas, tačiau sėkmingas jų realizavimas dažnai tampa svarbiausiu projekto sėkmės garantu“ (Čiūtienė ir kt., 2007)

Anot Dobranskienės (2002), bendradarbiavimas yra sudėtingas procesas ir jo sėkmė priklauso nuo bendradarbiavimo nuoširdumo, abipusio pasitikėjimo, bendravimo kultūros, suinteresuotumo.

Bendradarbiavimas (angl. *collaboration*) suprantamas kaip „darbas kartu sutelkiant intelektualines jėgas, padedant vienas kitam, susivienijant, veikiant kartu“. (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 1993).

Anzenbacheris (1992) šią sąvoką nusako taip: – „Žmonės bendradarbiauja, siekdami bendro tikslo. Materialines gėrybes ir kultūrinės vertybes, kurių jiems reikia savirealizacijai, galima realizuoti tik veikiant drauge“

Bendradarbiavimą galima traktuoti kaip ypatingą veiklos rūšį, kad ši veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms (Puškorius, 2007).

Rupšienė ir Jacikevičienė (1999) apibūdina, kad „beveik visa žmogaus veikla yra bendradarbiavimo ir tarpusavio kooperacijos pobūdžio“. Dettmeris ir kt. (2005) bei Miltenienė (2005) nurodo, jog bendradarbiavimo pagrindą sudaro:

- 1) komunikacija (bendravimas);
- 2) kooperacija – tam tikra darbo organizavimo forma, kai žmonės ar jų kolektyvai dalyvauja tame pačiame arba artimuose darbo procesuose,
- 3) koordinacija (tikslus, suderintas veikimas);
- 4) nuolatinė komandos narių sąveika/interakcija;
- 5) dalijimasis patirtimi (žinojimu).

Kaip teigia Johnson, (2003), bendradarbiaujant yra svarbūs penki pagrindiniai elementai:

- 1) teigiama tarpusavio priklausomybė – dalyviai suvokia, jog tik bendro darbo rezultatas gali būti vertingas, kad jie vienas kitam yra reikalingi norint atlikti skirtą užduotį;
- 2) individuali atsakomybė – kiekvienas dalyvis jaučiasi atsakingas už savo darbą, nesiekia tik pasinaudoti kitų darbo rezultatais;

3) skatinanti sąveika – dalyviai vienas kitam padeda, drąsina, pastebi ir skatina vienas kito pastangas aiškinantis problemas, jų sprendimo būdus;

4) grupiniai procesai – periodiškai analizuojami bei reflektuojami bendradarbiaujant vykę procesai, numatoma tolesnė galimybė juos tobulinti;

5) socialiniai gebėjimai – negalima efektyviai dirbti, jei nėra taikomi bendravimo, vadovavimo, sprendimų priėmimo, konfliktų aiškinimosi gebėjimai.

Dettmeris ir kt. (2005) pateikia bendradarbiavimo kūrimo etapus:

1) pasirengimas bendradarbiauti – bendradarbiavimo įgūdžių tobulinimas, kurio galima siekti išklausant tam tikrus kursus už institucijos ribų ar organizuojant paskaitas, seminarus, diskusijas, interviu, pasikeitimo vaidmenimis pratybas, praktinių įgūdžių įgijimo, savo veiklos reflektivaus vertinimo pratybas vietos bendruomenės nariams konkrečioje ugdymo institucijoje. Bendradarbiauti siekiantys asmenys turi įgyti bendros veiklos ir problemų sprendimo įgūdžių. Konkreti veikla susijusi su ugdymo proceso dalyvių pasirengimu bendradarbiauti ir tobulėjimo tikslai turi būti numatomi atsižvelgiant į individualų kiekvienos mokyklos kontekstą;

2) vaidmenų (funkcijų) apibrėžimas – numatytoje veikloje akcentuojamas vaidmenų aiškumas, lygiavertiškumas, adekvatumas lūkesčiams, atsakomybė už prisiimtas funkcijas. Vienas iš pirmųjų žingsnių, siekiant visų dalyvių aktyvaus įsitraukimo ir dalyvavimo, turėtų būti pasidalijimas vaidmenimis, t. y. aiškiai nusakomas kiekvieno iš dalyvių vaidmuo, pabrėžiamas vaidmenų lygiavertiškumas, išsakomi lūkesčiai. Kai kyla bent menkiausių neaiškumų: kas, ką, kada ir kaip turėtų daryti – atsiranda abejonių, nepasitikėjimo ir sumaišties. Komandoje kiekvienas narys atlieka savo vaidmenį, prisiimtas vaidmuo diktuoja tam tikras elgesio taisykles;

3) bendradarbiavimo aplinkos ir priemonių numatymas – nurodomi svarbiausi elementai: struktūros numatymas - kuriama atsižvelgiant į kontekstą, vyraujančią požiūrį. Labai svarbu sukurti visų susijusių asmenų bendradarbiavimą skatinančią informacijos sklaidą ir tarpusavio pagalbą užtikrinančią veiklos sistemą ir numatyti formalius (planuoti susitikimai, posėdžiai, seminarai, konferencijos) ir neformalius (pokalbiai pertraukų metu ir pan.) bendradarbiavimo būdus, jų periodiškumą. Išteklių paskirstymas – daugiausiai problemų iškyla numatant laiką, todėl itin svarbi administracijos iniciatyva skiriant papildomo laiko bendradarbiavimui. Pakankami ištekliai (išorinė parama ir pripažinimas, profesinio tobulėjimo galimybės, numatytas laikas, reikalingi specialistai ir kt.) užtikrina veiklos efektyvumą ir optimalius rezultatus;

4) nuolatinis vertinimas – gali būti vertinami grupės ar kiekvieno nario veiklos pokyčiai, rezultatai, bendravimo įgūdžiai. Pagal tai, kokio tikslo siekiama, vertinimas būna: formuojamasis (planuojamasis) – atliekamas veiklos proceso metu, kai reikia atsižvelgti į situaciją keisti sprendimus,

koreguoti numatytą planą, konstruojamasis – leidžia apibendrinti galutinius rezultatus ir planuoti tolesnes iniciatyvas.

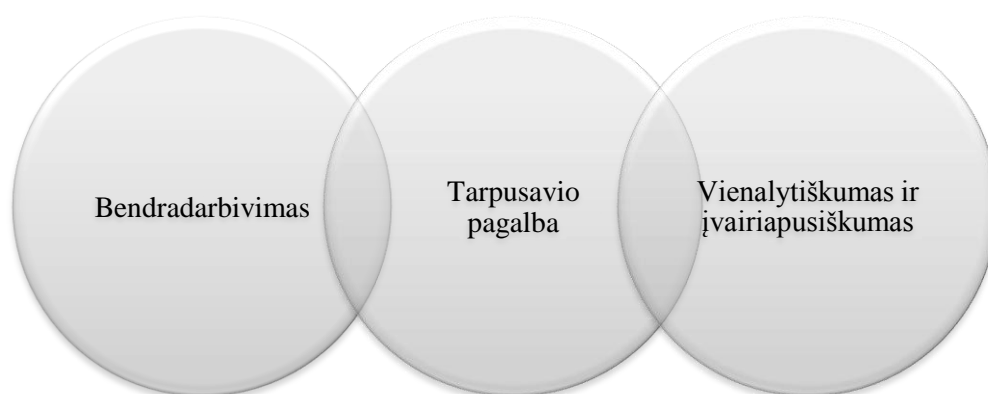
Bendradarbiavimas projektų valdyme yra laikomas vienu iš svarbiausių veiksnių, leidžiančių pasiekti projekto sėkmę (Hansen ir kt., 2006).

Bendradarbiavimo sąvoka dažnai naudojama intuityviai arba kaip sinonimas koordinavimo, bendradarbiavimo, bendravimo ir partnerystės (Atkinsono 2004; Ruda 2003; Hara 2003).

Son J.W. ir kt. (2011); Parkinsono (2006); Patel (2011) apibūdina bendradarbiavimą kaip „abipusį procesą, kai du ar daugiau asmenų arba organizacijų, dirbta kartu.“ Autorių prezumpcija gali būti, kad „dalyviai šio proceso metu turi bendrą tikslą.“ Asmenys, dalyvaujantys šiame procese vartoja didesnę naudą bendradarbiaujant, kai jie dalijasi savo patirtimi ir žiniomis, ne tada, kai dirba atskirai.

Komandos apibrėžimai paprastai pateikia nemažai sąlygų, kurios turi būti patenkintos, kad grupę žmonių būtų galima pavadinti komanda. Pirma, grupės nariai privalo turėti bendrus darbo tikslus. Jie sąveikauja vienas su kitu, kad įgyvendintų šiuos bendrus tikslus. Komandos nariai taip pat turi aiškiai apibrėžtus ir vienas nuo kito priklausomus vaidmenis, jie turi organizacinę komandos identitetą su apibrėžta organizacine funkcija.

Anot B. Vijeikienės, J. Vijeikio (2000), „komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.“ Šį apibrėžimą galima laikyti geriausiai apibūdinančiu komandą. Minėti autoriai išskiria šiuos pagrindinius komandos darbo bruožus (3 pav.): bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumas ir įvairiapusiškumas.

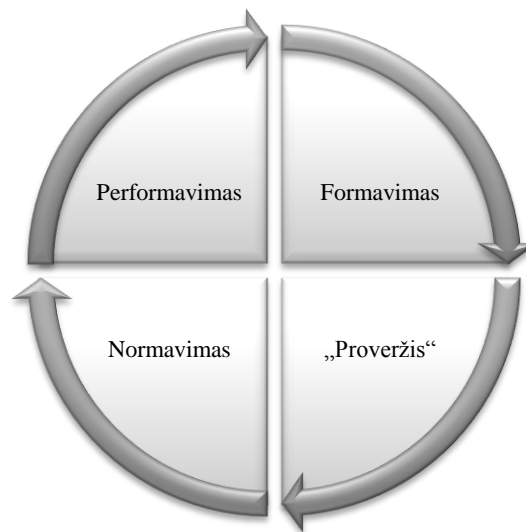


**3. pav. Pagrindiniai komandos bruožai (sudaryta pagal Vijeikienę ir kt. (2000))**

Kaip teigia Neverauskas ir kt. (2004, 78p.) „projekto sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių, tačiau bene didžiausią reikšmę turi žmogiškieji ištekliai bei socialinė aplinka.“

Kiekvienas projektas yra glaudžiai susijęs su specialiai jam sudaryta komanda, todėl vadovavimas visam ar daliniam projektui kartu yra ir vadovavimas kolektyvui. Projekto vadovas turi atsižvelgti į tai, kad komanda, skirta užduočiai įgyvendinti, buvo sudaryta naujai arba mažų mažiausiai pakeičiant ankstesnę jos sudėtį.

V. Leselis (2007) teigia, jog „svarbu suprasti, kad naujai suformuotame ar narių atžvilgiu pakeistame kolektyve komandos ugdymo procesai vyksta konkrečiomis fazėmis“, jis taip pat išskyrė keturias fazes, kuriomis vyksta komandos ugdymas (4 pav).



#### 4. pav. Komandos ugdymo fazės (sudaryta pagal Leseli (2007))

**Pirma fazė – formavimas (orientacija).** Pirmoje fazėje pasireiškia vidutinis darbo našumas, tačiau keliami dideli projekto tikslai. Projekto dalyviai neaiškiai supranta savo vietą projekte, neaiškūs jiems keliami uždaviniai. Kiekvienas nori užimti tam tikrą vietą komandoje, juntama autoriteto įtaka. Pirmoje fazėje taip pat įvertinama visa projekto situacija.

**Antra fazė - „proveržis“.** Antroje fazėje kyla neigiamų emocijų proveržis. Suvokiama, kad užsibrėžti lūkesčiai neatitinka realybės, kyla ginčas dėl tikslų, užduočių ar veiklos planų. Projekto dalyviai jaučia orientacijos stoką ir nekompetingumą, kyla vidinių nepasitenkinimų dėl autoriteto valdymo, neigiamai vertinimas vadovas, bei kiti komandos nariai. Taip pat atsiranda tarpusavio konkurencija dėl įtakos ir dėmesio, nes projekto dalyviai suvokia, jog egzistuoja valdančiųjų ir pavaldinių kategorijos.

**Trečia fazė – norminimas („atoslūgis“).** Trečioje fazėje sumažėja nepasitenkinimas, atsiranda pasitikėjimas tiek savimi tiek komanda, tarpusavio pagalba, paslaugumas, komandos suderinamumas.

Komandos nariai pasidalija atsakomybėmis ir kontrolėmis, tobulėja komandos kalba ir praktinis jos vartojimas. Įvertinami realūs tikslai, įveikiami prieštaravimai ir polinkis kaltinti kitus. Atsiranda atviresnė tarpusavio santykio ir dažnesnė atsakomoji reakcija.

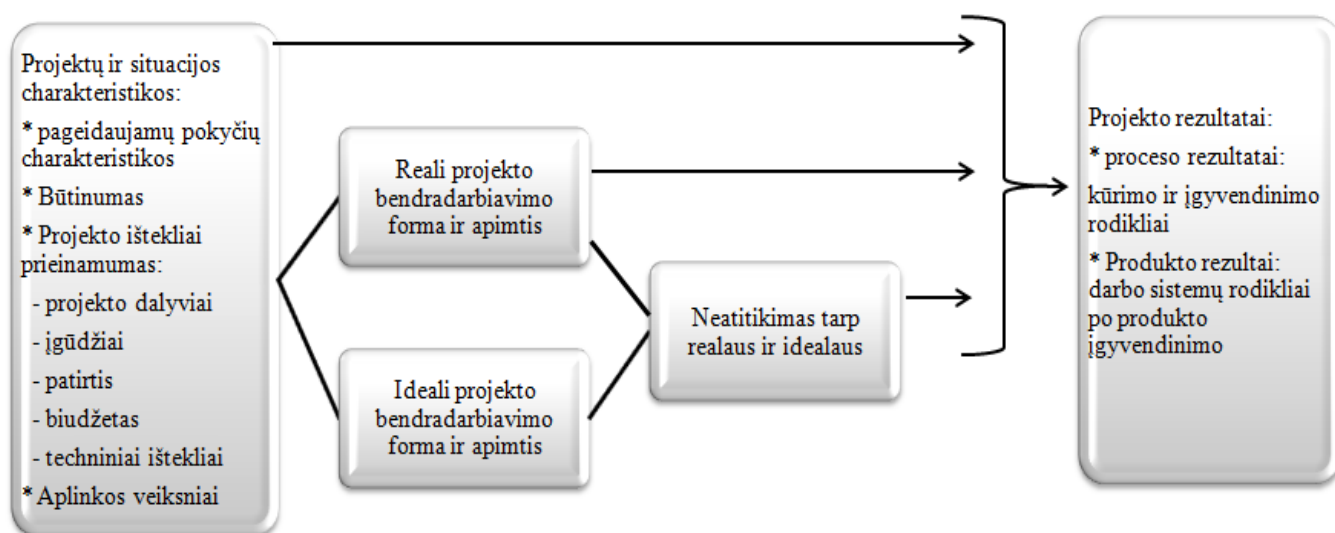
**Ketvirta fazė - performavimas.** Ketvirtoje stadijoje projekto komandoje atsiranda pasitenkinimas komanda, imama kooperatyviai darbi, sukuriama mažesnė grupė. Asmeninis sąmoningumas – savanoriškai imamasi įvairių užduočių. Pakitęs vadovavimo pobūdis atneša didesnę laimėjimų lygį. Visa komanda didžiuojasi sėkmingai atliktomis užduotimis.

Alterio (2009) teigimu, projekto kūrimo ir įgyvendinimo sėkmė turėtų būti vertinama ir iš verslo perspektyvos, remiantis dvių tipų tikslais:

- plėtros ir įgyvendinimo kokybės procesų tikslai
- ir veiklos tikslai

Tiek plėtros ir įgyvendinimo kokybės procesų tiek veiklos svarbus tikslo veiksnys yra bendradarbiavimo ryšys. Projektų dalyvių bendradarbiavimas apima glaudžiai išreikštus svarbiausius iššūkius ir atskleidžia kelias alternatyvas, kurios gali arba negali būti sėkmingu projektu.

Alteris (2009) taip pat išskyrė, kokia turėtų būti pirminė projekto bendradarbiavimo sistema (5 pav). Autorius teigia, kad projekto rezultatai bendrai priklauso nuo projekto ir situacijos savybių, faktinės formos ir turinio. Projekto atotrūkis tarp faktinio ir idealaus formos projekto bendradarbiavimo šioje situacijoje minimas kaip neatitikimai. Neatitikimai gali turėti teigiamą arba neigiamą poveikį išlaidoms, rizikai, veiklos planui, ir kitų rezultatų išsamumui.



5. pav. Projekto bendradarbiavimo sistema (sudaryta pagal Alteri (2009.))

Taip pat minima, kad pagrindiniai rezultatai yra proceso rezultatas (pavyzdžiui, biudžeto grafikai ir išsamumi plėtros įgyvendinimo etapų analizė) bei produkto rezultatai (kaip gerai naujas ar atnaujintas darbas veikia).

Alteris taip pat nustatė, kad bendradarbiaujant svarbus ir vartotojo (užsakovo) dalyvavimas, bei pirmo svarbumo klausimai yra susiję projekto įgyvendinimu, projekto dalyviais, bendradarbiavimą tarp projekto vykdytojų ir suinteresuotų šalių, darbo gerinimo sistemos.

Markus ir Mao (2004) pastebėjo projekto bendradarbiavimo ir komandos narių daryvavimo paradigmą. Autorių idėjos yra tokios:

- dinamika ir poveikis projekto dalyvių dėmesį gali sutelkti į konkrečias kintamųjų situacijas, pavyzdžiui, projekto tipo, projekto dydžio ar projekto apimties.

- naudotojų dalyvavimo poveikis gali pasireikšti skirtingais būdais įskaitant aukštesnio lygio buy-in suinteresuotųjų šalių, geresniu informavimu apie reikalavimus, ir geresniais santykiais tarp projekto dalyvių ir suinteresuotų šalių.

- Iš Viskas projekto dalyvių forma gali būti skirtinga įvairių tipų situacijas.

- Svarbu "įveikti tris koncepcinias spragas" - "tarp dalyvių ir nukentėjusių šalių, padarė ne atotrūkį dalyvauti, tarp kūrėjams žinių reikalavimų ir sprendimų jie gaminti kokybišką ir atotrūkį atotrūkis tarp funkcinų rezultatų ir rezultatų, susijusių su santykiais ir priėmimo.

Taigi projekto komandos ir projekto vadovo bendradarbiavimas, tai efektyvi komunikacija siekiant bendro tikslo. Tinkamai parinktas bendradarbiavimas su projekto komanda yra vienas iš projekto sėkmės veiksnų. Projekto vadovas turi rasti būdą, kaip suvaldyti savo projekto komandą, ją įkvėpti bendram tikslui, būtent bendradarbiavimas su ja yra esminis sėkmės bruožas.

### **2.3. Projekto dalyvių svarba projekte**

Projekto vykdyme kiekvienas dalyvis yra atsakingas už tam tikrą veiklos pobūdį bei jos rezultata. Tamošaičio (2004) teigimu - „nėra jokio tikslo kurti bet kurį projektą, jeigu nežinome, ką sukursim projekto pabaigoje“. Todėl svarbu, jog kiekvienas projekto dalyvis žinotų savo vaidmenį projekto vykdyme, turėtų aiškiai nurodytą tikslą (savo darbo rezultata).

Pagal savo darbo specifiką jie yra skirtomi į tam tikras kategorijas. Neverauskas ir kt. (2004) išskyrė 10 projekto dalyvių grupių:

1. Užsakovas – projekto rezultatų valdytojas ir naudotojas, užsakovas gali būti tiek fizinis, tiek juridinis asmuo. Be to, užsakovas gali būti viena ar kelios organizacijos, jungiančios savo jėgas, interesus, bei išteklius projektą realizuodamos ir naudodamos jo rezultatus.



2. Investuotojas – subjektas, skiriantis lėšas projektui. Kai kuriais atvejais investuotojas ir užsakovas būna tas pats asmuo, investuotojas sudaro sutartį su užsakovu, kontroliuoja kontraktų vykdymą ir atsiskaito su kitais projekto dalyviais.

3. Projektuotojai – tai projektinę – samatinę dokumentaciją rengiančios specializuotos projektinės organizacijos. Už visų šių darbų komplekso įvykdymą atsakinga viena organizacija – generalinis projektuotojas.

4. Tiekėjai – tai projekto materialinį – techninį aprūpinimą vykdančios organizacijos.

5. Rangovas – (generalinis rangovas, subrangovas) – tai juridinis asmuo, atsakingas už kontrakte numatytą darbų įvykdymą.

6. Konsultantas – tai firmos specialistas, kurie kontraktų pagrindu kviečiami teikti konsultacines paslaugas projekto dalyviams jo rengimo ir realizavimo klausimais.

7. Projekto vadovas (projekto vadybininkas) – tai asmuo, kuriam užsakovas (investuotojas) deleguoja įgaliojimus vadovauti (koordinuoti) projekto darbams.

8. Projekto komanda – tai specifinė projekto vykdymo laikotarpiui sudaryta projekto atlikėjų grupė, kuriai vadovauja projekto vadovas.

9. Bankas – vykdo projekto finansavimą. Bankas turi nepertaukiamai aprūpinti pinigėmis lėšomis; jeigu užsakovas neturi pakankamai lėšų, bankas kredituoja generalinį rangovą atsiskaitant su subrangovais.

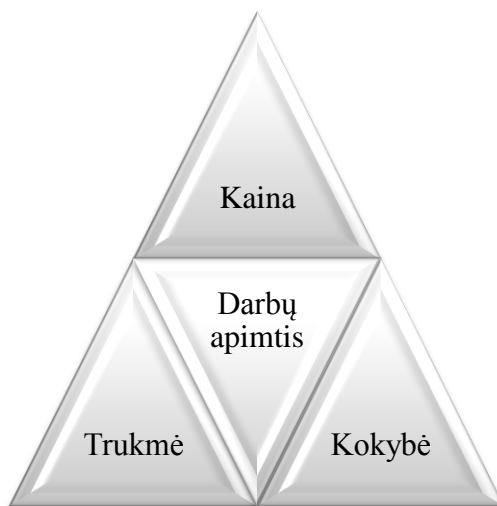
10. Licenzorius – tai juridinis ar fizinis asmuo, licencijų ir „know-how“, naudojamų projekte, turėtojas. Licenzorius suteikia teisę panaudoti projekte būtiniausias mokslo ir technikos pasiekimus.

Retai kada projektą vykdant suteikiama visiška laisvė suformuoti komandą iš visų idealiai projektiniams vaidmenims tinkančių žmonių. Tačiau, kiekvienas žmogus įvairiomis sąvybėmis gali pasižymėti savaip. Todėl, komandos formavimo procesą reikėtų pradėti nuo komandinių vaidmenų nustatymo. Kai jie žinomi, galima pabandyti juos suderinti su funkciniais vaidmenimis pergrupuojant darbuotojus bei subalansuoti komandą atskiriant konfliktuojančius asmenis, perkeltiant žmones į kitus projektus ar ieškant funkcinų sprendimų.

Dalyvių grupavimas ir įvardijimas padeda nustatyti tuos fizinius asmenis ir organizacijas, kurie susiję su projektu. Dažniausiai vienų projekto dalyvių interesai gerokai skiriasi nuo kitų ir netgi prieštarauja vieni kitiems, tačiau kartais dalyvių vaidmuo ir pareigos sutampa. Taip gali atsitikti tada, kai projektavimo firma pati finansuoja savo projektuoto pastato statybą. Visi projekto dalyvių prieštaravimai turi būti išspręsti taip, kad nenukentėtų užsakovo interesai, tačiau tai nereiškia, kad projekto dalyvių poreikiai turėtų būti ignoruojami. Tinkamų sprendimų ir išeičių suradimas yra viena sunkiausių projekto vadybos dalių.

Tamošaitis (2004) išskyrė kokie poreikiai (6 pav.) labiausiai identifikuoja projekto dalyvius:

- Darbų apimtis
- Projekto trukmė
- Projekto kaina
- Projekto kokybė



#### **6. pav. Projekto dalyvių poreikių priklausomybė (sudaryta pagal Tamošaitį (2006))**

„Projekto dalyvių poreikių tenkinimas ir yra ne kas kita, kaip mokėjimas laviruoti tarp šių parametrų.“ Tamošaitis, (2004) Pakeitus, kurią nors trikampio esminės dedamosios vertę, pasikeistų ir kitos. Jeigu projekto kaina būtų sumažinta, pasikeistų ir projekto įgyvendinimo trukmė, bei projekto kokybė.

Taigi geriems komandos santykiams pasiekti padeda aktyvus jos narių susiklausymas bei efektyvus grįžtamasis ryšys, konstruktyvus problemų sprendimas, adekvatus savęs vertinimas.

Kadangi didžiausią įtaką sėkmingo projekto įgyvendinimui darantys projekto dalyviai yra projekto komanda bei projekto vadovas, bei svarbiausias bendradarbiavimas vyksta būtent tarp jų, todėl toliau darbe jie bus aptarinėjami plačiau.

#### **2.3.1. Projekto komanda ir jos narių vaidmuo**

Kad komanda dirbtų efektyviai ir gerintų sugebėjimus mokytis bendrai, jos nariai turi pasitikėti vienas kitu. Kitas svarbus komandos formavimo bruožas yra skirtingų žmonių įtraukimas į grupę. Kai visų darbo grupės narių charakterio bruožai ar išsilavinimas yra panašūs, sąlygos kūrybiškumui ir tobulėjimui nebus tokios palankios kaip tuo atveju, kai asmenybės ir patirtys skiriasi.

Daktaras Meredithas Belbinas yra tyrėjas, kuris studijavo gerai dirbančių komandų sudarymo principus ir už savo idėjas pelnė visuotinį pripažinimą. Atlikdamas savo tyrimus, Belbinas nustatė devynis naudingus komandinius vaidmenis, kurie gali būti įtraukti į jo *Team Skills* („Komandinių įgūdžių“) koncepcijos struktūrą.

Kiekvienas komandinis vaidmuo (1 lent.) turi savo privalumų ir trūkumų, todėl konkreitiems paskyrimams yra svarbu surasti tinkamą kombinaciją. Individualūs privalumai gali glūdėti viename ar keliuose komandiniuose vaidmenyse, o silpnesnes savybes galima priimti, jei to reikalauja aplinkybės.

**1 lentelė. Komandos narių vaidmenys (sudaryta pagal Belbina (2011))**

Komandos nario vaidmuo	Savybės	Galimos silpnybės
Gamybininkas (Plant)	Kūrybiškas, lakios vaizduotės, originalus, sprendžia dideles problemas	Ignoruoja papildomus darbus, per daug susirūpinęs efektyviai bendrauti
Stebėtojas vertintojas (Monitor Evaluator)	Mąstantis, kritiškas, įžvalgus	Trūksta užsidegimo, neturi gebėjimu sudominti kitų žmonių
Koordinatorius (Coordinator)	Sugebėjimas suburti kitus siekiant bendro tikslo	Siekia nusikratyti asmeninio darbo, manipuliuoja kitais
Formuotojas (Shaper)	Dinamiškas lyderis, kuris skatina kitus veikti	Linkes į provokacijas, įžeidinėja kitus žmones
Išteklių tyrėjas (Resource Investigator)	Orientuotas į tarpusavio santykius, smalsus ir komunikatyvus	Per daug optimistas, greitai netenka entuziazmo
Komandinis darbuotojas (Team Worker)	Lankstus, diplomatiškas, vengia trinties	Neryžtingi krizines situacijose
Įgyvendintojas (Implementer)	Sistemiškas, disciplinuotas ir praktiškas	Lėtai reaguoja į naujas galimybes
Užbaigėjas (Completer)	Orientuotas į tikslą, laiku pateikia darbo rezultatus	Linkęs nepagįstai nerimauti, nelinkęs pristatinti atlikto darbo
Specialistas (Specialist)	Atsidavęs, turintis tikslą ekspertas	Išmano tik savo sritį

Belbino tyrimai padėjo suformuoti daugelį labai svarbių efektyviai veikiančias komandas padedančių kurti veiksmų, iš kurių paminėtini šie:

- Koordinatorius kaip pirmininkas.
- Protingo gamybininko buvimas.
- Geri intelektualiniai komandos narių sugebėjimai.
- Gerai paskirstyti komandos narių vaidmenys.

Ši sėkmės veiksnių sąrašą papildė kiti tyrėjai ir praktikuojantys vadovai:

- Aiškūs uždaviniai visai komandai.
- Reikalinga kompetencija ir profesinės žinios.
- Komandos narių pasitikėjimas vienas kitu.
- Gera bendradarbiavimo atmosfera grupėje.
- Efektyvus vadovavimas.
- Teisinga parama ir sąlygos bendradarbiaujant su organizacija.

Daugelis tyrėjų taip pat pabrėžė, kad grupės sugebėjimui spręsti problemas labai svarbi yra grupės narių patirties ir etninės priklausomybės įvairovė, taip pat tai, kad grupėje būtų abiejų lyčių atstovai.

Po to, kai komanda yra gerai įkurta, ji paprastai pergyvena eilę daugiau ar mažiau numanomų fazių. Gal naudingiausias šių fazių aprašymo modelis yra FIRO (angl. “Fundamental Interpersonal Relationship Orientation“), kuris buvo sudarytas, remiantis Vilio Šutso (Will Shutz) išsamiomis JAV jūrų pėstininkų tarpusavio santykių studijomis. FIRO modelis aprašo tris pagrindines komandos tarpusavio santykių gerinimo fazes: įsijungimas, kontrolė, atvirumas.

**Įsijungimo** fazė yra apibūdinama netikrumo jausmu, abejonėmis, ar mes pritapsime prie komandos, kokios taisyklės turi būti taikomos ir koku laipsniu galime atsiskleisti kitiems komandos nariams. Kartais yra sunku pasiryžti susiliesti su grupe. Tačiau dar prieš pasiekdami kitą fazę, pradėdame demonstruoti savo atsidavimą komandai ir drauge ryžtamės surizikuoti ir parodyti, kad nesame visiškai užvaldyti savo pradinių baimių.

**Kontrolė.** Komandos, kurios nesubyra įsijungimo fazėje, anksčiau ar vėliau pasiekia kontrolės fazę, kurios metu nariai staiga pradeda prieštarauti formaliam lyderiui, formuojasi atskiros grupelės ir gilėja konfliktas. Daugeliui tai gali būti išmėginimo laikas, ir kai kurios grupės šios fazės neišgyvena.

**Atvirumas.** Kelyje į atvirumo fazę daugelis dalyvių demonstruoja savo pasiryžimą dalyvauti konflikte, išsiaiškinti problemas ir pasistengti surasti konstruktyvius sprendimus. Komandos, kurios pasiekia atvirumo fazę, parodo, kad suvokia konfliktus kaip problemas, kurios turi būti išspręstos, jeigu grupė nori toliau žengti į priekį.

Komandos nariai atvirai dalijasi idėjomis, nuomonėmis ir patirtimi ir laukia pasiūlymų. Bendravimas yra atviras, tiesioginis ir garbingas, išreiškiamas tokia fraze: “Mes pasitikime kitais

grupės nariais ir teikiame grupei aktyvią pagalbą“. Jeigu komandos nariai gali atvirai diskutuoti apie savo pasitikėjimą, ši fazė dažnai prasideda anksčiau.

Išvengti problemų ir konfliktų komandoje galima, iš pat pradžių išsiaiškinant “žaidimo taisykles“. Tai galima atlikti įvairiais būdais. Vienas iš jų – paprašyti kiekvieną dalyvį papasakoti apie savo ankstesnę darbo komandoje patirtį, aprašyti, kas vyko gerai ir ko nepavykdavo atlikti taip greitai, kaip norėdavosi, išsakyti save nuomonę apie tokių įvykių priežastis.

Išklausius visų pasakojimus, ta tema galima surengti bendrą diskusiją. Šio pratimo tikslas yra pažiūrėti, ar grupė gali funkcionuoti kaip komanda, ir kartu susiformuoti išsamų vaizdą apie geras ir blogas grupės istorijas; grupės nariai jau bus pasirengę įveikti problemas, kurios galėtų paveikti grupės darbo rezultatus.

Bilas Izakas (Bill Isaacs) iš Masačusetso technologijų instituto (MIT) “Dialogo projekto“ (Dialogue Project) grupės pabrėžia kolektyvaus mokymosi svarbą. Pagrindinė idėja – kad diskusija yra pirmasis žingsnis grupės mokymosi procese, kurio tikslas yra dirbti atvirai ir sugebėti kartu spręsti problemas. Komandos sugebėjimas sėkmingai dirbti su projektais dažnai priklauso nuo to, ar ji galėjo efektyviai bendradarbiauti parengiamajame etape.

Pasak P. Zakarevičių (2004) Suburti komandą nėra lengva, tam turi būti sudarytos reikiamos sąlygos ir prielaidos:

- Visų pirma būtina pažymėti, kad komandos nariai savo gyvenime ir veikloje vadovaujasi panašiomis vertybėmis, idealais, nuostatomis. Kitaip tariant, jie pripažįsta tą pačią organizacijos ir jos veiklos organizavimo filosofiją, yra įsitikinę šios filosofijos gyvybingumu.

- Antra, komandos narių požiūriai į organizacijos tikslus, strategiją, ateitį, pagaliau į visuomeninius procesus yra vienodi. Toks požiūrių bendrumas lemia panašią reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus, panašią elgseną.

- Trečia, komandos narių asmeninės savybės, jų charakteriai turi skatinti poreikį veikti kartu, kitaip tariant, jie turi būti psichologiškai suderinti. Psichologinis suderinamumas yra ypač svarbi komandos formavimo sąlyga, ribojanti galimybes būti komandoje gabiems, išsilavinusiems, tačiau prie kitų nepritampantiems darbuotojams.

- Pagaliau gana svarbu, kad kiekvienas komandos narys turėtų tokių bruožų, žinių, sugebėjimų, kurių neturi kiti, tačiau komandinei veiklai jie būtini. Taigi komandos nariai turi papildyti vienas kitą, tai yra svarbi sėkmingo darbo prielaida ir šio darbo sinerginiam efektui gauti.

Taip pat P. Zakarevičius (2004) išskyrė komandą, kaip ypatingą žmonių grupę, kurią apibūdina šie komandinės veiklos principai:

- bendrumas: komandos nariai veikia kartu, kaip gerai suderintas mechanizmas, padeda vienas kitam, laikosi požiūrio „visi už vieną, vienas už visus“;
- sprendimų priėmimas sutarimu (konsensusu): priimant sprendimus tariamasi, kol prieinama bendra nuomonė, nesivadovaujama daugumos ar kitais panašiais principais;
- atvirumas: komandos nariai atvirai reiškia savo nuomonę, jiems nesuprantamas nutylėjimo ar vienas kilo baimės jausmas;
- visiškas pasitikėjimas: jei komandos narys atlieka darbą savo iniciatyva ar kitų įpareigotas, komanda juo visiškai pasitiki ir nekontroliuoja jo veiksmų;
- „susizaidimas“: komandos nariai supranta vienas kitą „iš pusės žodžio“, „iš pirmo žvilgsnio“, todėl veikla vyksta be trukdžių, biurokratinių derinimo veiksmų ir kt.

Sakalas, Šilingienė (2000). išskiria keletą projekto komandos darnos užtikrinimo imperatyvų vykdant projektą:

- Svarbu operatyvus ir sistemingas visos projekto komandos narių informavimas apie projekto pokyčius ir tobulinimo tikslus, priemones ir priežastis;
- Visos komandos ir projekto vadovo kartu priimti sprendimai duos gerų rezultatų, nes tik taip bus galima tikėtis projekto veiksmingumo;
- Privaloma organizuoti visos komandos narių susirinkimus, kurių metu būtų aptariama kaip vyksta visas projektas, kaip veiksmingiau išvengti klaidų ir pasiekti projekto įgyvendinimo kokybės;
- Visi komandos nariai privalo suvokti kokia projekto esmė ir kaip svarbu prisitaikyti prie visų komandos narių darbuotis kartu;
- Kiekvienas projektas turėtų turėti konkretų vadovą, nebijantį atsakomybės.

Norint sėkmingai valdyti ir sukurti puikią komandą, sukurti kokybišką produktą vadovas turi užduoti darbuotojams užduotis. Valdymo uždavinių vykdymas reikalauja, ne tik valdymo žinių, bet ir specialybės, bei dalyko išmanymo. Nereikalingas joks kitas, o tik tikslus, beveik tobulas valdymas. Vadovas darbuotojams turi iškelti tikslus, tiek bendrus tikslus, tiek asmeninius tikslus. Sekantis iš uždavinių būtų organizavimas. Sėkmingas organizavimas gali būti tik radus dalyvaujančių dalyvių kompromisą. Darbuotojams labai svarbu žinoti, kas atsakingas už sprendimų priėmimą ir labai svarbų, kad tas vadovas jiems būtų lengvai pasiekiamas ir dažnai sutinkamas iškilus klausimui. Vadovas užduotis turi kontroliuoti, tačiau kontrolė neturi užgožti motyvacijos, turi būti keli kontrolės taškai. Pagrindinė vadovo užduotis personalo ugdytas ir vystymas. Dirbantys darbuotojai tai individai, o ne abstrakcijos. Vadovas turi paskirstyti pareigas, ugdyti darbuotojo pranašumus, duoti darbą pagal kompetenciją ir suteikti darbuotojui galime tobulėti pagal darbuotojo poreikius.

Begalo svarbu, kad vadovas sugebėtų išlaikyti komandos sutelktumą. Komandos solidarumas arba sutelktumas – tai solidarumo laipsnis ir teigiami jausmai, kuriuos individai puoselėja savo komandos atžvilgiu.

Komandos priima efektyvesnius sprendimus nei žmonės, dirbantys individualiai. Visų pirma dėl to, kad dirbant komandoje yra galimybė keisti informaciją, ją atnaujinti ir patikimiau pasinaudoti. Netinkamas komandos dydis, laiko trūkumas, nepasitikėjimas, skirtingi kai kurių komandos narių tikslai gali neigiamai paveikti komandos tobulėjimą ir jos teikiamą naudą organizacijai. Norėdami išvengti šių trikdžių, turėtumėte ypatingą dėmesį skirti bendravimui.

Komandoje svarbu identifikuoti komandos lyderį, kuris suburtų visą komanda efektyviai dirbti, motyvuotų ir lyderiautų.

Lyderis – tai žmogus, savo asmeninių sąvybių ir autoriteto dėka turintis įtaką kitiems žmonėms. Lyderis, su išskirtinėmis asmeninėmis sąvybėmis, sugebėjimu bendrauti su žmonėmis, gali daryti didesnę įtaką, negu kiti turimi valdžios įgaliojimai.

Vargas (2015) išskyrė tris sąvybes, kuriomis pasižymi grupės lyderis. Tai žmogus, kuris:

1. Nebijo įsipareigojimų, apsiima sudėtingesnius darbus. Tai komandos siela, kiti jį vertina, bei pasitiki, kreipiasi pagalbos.

2. Siekia ne tik profesinių, bet ir asmeninių tikslų (pripažinimo, paaukštinimo) sėkmingam projektui įgyvendinti. Dėl šios priežasties šios priežasties komandos nario apsiimti darbai, sėkmingai įgyvendinti, jis stengiasi, kad jo pastangos būtų įvertintos.

3. Yra sąžiningas, juo galima pasitikėti. Tai visų pirma gebėjimas būti patikimu. Sugebėjimas pasitikėti.

Lyderiai komandoje yra reikalingi, kadangi jie įkvėpia kitus dirbti našiau, kartu jie siekia bendro tikslo – sėkmingai įgyvendinto projekto.

Būtent komandos narių bendradarbiavimas daro įtaką problemų sprendimo efektyvumui ir santykiams komandoje. Kiekvienas komandos narys pagal savo gebėjimus, žinias, kompetenciją, asmenines sąvybes, turėtų būti priskirtas skirtingam vaidmeniui komandoje, taip komanda efektyviau juda tikslo link. Komandos nariai turi mokėti klausyti ir teisingai perteikti savo mintis bei informaciją. Surenkoti proto šturmą, atrinkti geriausius pasiūlymus, išnagrinėti juos diskutuodami.

### **2.3.2. Projekto vadovo kompetencijos ir vaidmuo**

Kiekviena žmogaus atliekama veikla reikalauja tam tikrų sugebėjimų, nuo kurių priklauso vykdomo darbo rezultatai. Šie sugebėjimai yra vadinami kompetencijomis.

Kompetencija – žinių, asmeninių nuostatų, įgūdžių ir atitinkamos patirties rinkinys, reikalingas atlikti tam tikras pareigas. G. Caupin (2006). Tam tikras kompetencijas turi turėti ir projektų vadovas.

Projekto vadovas kompetentingas yra tuomet, kai sugeba pritaikyti praktikoje turimas žinias, įgūdžius, sukauptą patirtį.

Siekiant atskleisti projektų vadovo kompetencijas teoriniu lygmeniu, svarbu paminėti projektų vadovų sertifikavimo schemas. Pagrindinės sertifikavimo IPMA (International Project Management Association) bei PMI (Project Management Institute) sertifikavimo schemas.

IPMA ICB turinys ir sistematika yra sukurta nustatyti bendrą profesinę kompetenciją, taikant projektų valdymą praktikoje. Kompetencijų elementai pateikti 2 lentelėje

**2 lentelė. Kompetencijų elementai (sudaryta pagal G. Caupina (2006))**

Techninės kompetencijos	Elgesio kompetencijos	Konteksto kompetencijos
1. Projektų valdymo sėkmė (projekto rezultatų įvertinimas).	1. Lyderystė	1. Projekto valdymas
2. Suinteresuotųjų šalių valdymas.	2. Įsipareigojimas ir motyvacija.	2. Programos valdymas
3. Projekto poreikių ir tikslų valdymas.	3. Savikontrolė.	3. Portfelio valdymas.
4. Rizikos valdymas.	4. Atkaklumas.	4. Projekto programos ir portfelio įgyvendinimas.
5. Kokybės valdymas.	5. Atsipalaidavimas.	5. Ilgalaikė organizacija.
6. Projekto organizacija (apima organizacinės struktūros palaikymą).	6. Atvirumas.	6. Verslas, prekyba (apima verslo svarstomų problemų poveikį valdant projektus).
7. Komandos valdymas.	7. Kūrybiškumas.	7. Sistemų, produktų ir technologijų taikymas, pristatymas ir realizavimas.
8. Problemų sprendimo valdymas.	8. Orientavimasis į rezultatus.	8. Darbuotojų valdymas.
9. Projekto struktūrų valdymas.	9. Efektyvumas.	9. Sveikatos, apsaugos, saugumo užtikrinimas.
10. Apimties ir rezultatų valdymas.	10. Konsultacija (kompetencija samprotauti, pateikti tvirtus argumentus, klausytis kitų požiūrių, susitarti ir surasti sprendimus).	10. Finansų valdymas.
11. Laiko valdymas.	11. Gebėjimas derėtis.	11. Legalumas (projekto taisyklių ir reglamentų žinojimas).
12. Išteklių valdymas.	12. Gebėjimas spręsti konfliktus.	
13. Išlaidų ir finansų valdymas.	13. Patikimumas, tvirtumas.	
14. Sutarčių ir pirkimų valdymas.	14. Vertės pripažinimas.	
15. Pokyčių valdymas.	15. Etiketo išmanymas.	



16. Kontrolės valdymas.		
17. Informacijos ir dokumentacijos valdymas.		
18. Komunikacijos valdymas		
19. Gebėjimas sėkmingai pradėti projektą.		
20. Gebėjimas sėkmingai užbaigti projektą		

Kompetencijų elementai yra sugrupuoti taip:

1. techninės kompetencijos apima:

- a) visą projektą, programą ar portfelį, kad atitiktų suinteresuotųjų šalių reikalavimus;
- b) veiklos integraciją laikiname projekte, programoje ar portfelio organizacijoje;
- c) atskiro projekto rezultatų našumą projekto organizacijoje;
- d) visų projekto tarpinių, programų fazių, visų portfelio periodų pažanga.

2. elgesio kompetencijos yra pateiktos mažėjimo tvarka:

- a) elementai, kurie yra tikrai susiję su projektų vadovu;
- b) seka kompetencijos elementai, daugiausia susiję su tiesioginiais ryšiais projekte ir apie projektą;
- c) seka kompetencijos elementai, daugiausia bendrai naudojami ryšium su visu projektu ir komanda, įskaitant jos kontekstą;
- d) užbaigti su elementais, kurie turi ištakas ekonomikoje, kultūroje, istorijoje.

3. konteksto kompetencijos yra sugrupuotos pagal:

- a) projektų valdymo vaidmenį ilgalaikėje organizacijoje;
- b) projektų valdymo tarpusavio ryšius ir organizacijų reikalų administraciją.

Andersen (2003) aprašo pagrindines savybes, kuriomis turėtų pasižymėti projektui vadovaujantis vadovas:

- Plataus profilio aukštasis išsilavinimas;
- Asmeninė branda;
- Gebėjimas dirbti komandoje;
- Gebėjimas greitai ir tinkamai spręsti iškilusias problemas.

Taigi, vienas iš projektų sėkmės veiksnių yra projektų vadovo gebėjimas komunikuoti. Jacobson (2009) išskyrė, jog projektų valdymo aplinkoje yra keturi komunikacijos tipai:

- oficiali rašytinė (projekto ataskaitos);
- neoficiali rašytinė (projekto pastabos, užrašai);

- oficiali verbalinė (pristatymai);
- neoficiali verbalinė (pokalbiai, komandos susitikimai).

Verbalinė komunikacija apima šiuos procesus – kalbėjimas, rašymas, skaitymas, klausymas, galvojimas. Trys iš jų, kurios aiškiausiai paveikia projektų vadovo gebėjimą komunikuoti ir funkcionuoti projektų valdyje, yra kalbėjimo, rašymo ir klausymo įgūdžiai. (Jacobson (2009)).

Apibrėždamas projektų vadovo vaidmenį, Kerzner (2007) pabrėžia, jog stipri komunikacija ir asmeniniai ryšio įgūdžiai yra reikalingi. Komunikacija yra būtina kiekviename projekte, tačiau gerai komunikuoti taip pat reikia turėti gebėjimų. Tam reikia turėti komunikacines kompetencijas. Turėdamas šias kompetencijas, vadovas gebės visapusiškai bendrauti su projekto komandos nariais, kitų šalių nariais, dalyvaujančiais projekte. Komunikacinė kompetencija yra plačiai tyrinėjama įvairių teoretikų. Pirmasis terminą komunikacinė kompetencija pavartojo sociolingvistas Hymes (1966). Jis teigė, jog komunikacinė kompetencija yra žinių apie komunikaciją ir gebėjimo bendrauti kombinacija. Komunikacinė kompetencija yra gebėjimas tinkamai naudoti kalbą, kad pasiekti komunikacijos tikslus. Hymes teigia, jog „sugebėti komunikuoti nėra vien reikalavimas gramatinės ir kalbinės kompetencijos, bet ir komunikacinės kompetencijos, kitais žodžiais tariant: žinojimas kada ir kaip ką nors kam nors pasakyti.“

Spitzberg (2012) komunikacinę kompetenciją apibūdina kaip „gebėjimą gerai bendrauti su kitais.“. Terminą „gerai“ — jis aiškina kaip aiškiai, tiksliai, supratingai, efektyviai. Friedrich (2005) komunikacinę kompetenciją apibrėžia kaip situacinį sugebėjimą nustatyti realius ir pasiekiamus tikslus ir maksimizuoti jų pasiekimą, naudojant žinias apie save, kitus, kontekstą ir komunikacijos teoriją, imtis adaptyvių komunikacijos veiksmų.

Spitzberg, Cupach (2012) išskyrė tris komunikacinės kompetencijos elementus:

1) pažinimo žinios. Šis elementas komunikacijos literatūroje apibūdinamas kaip reprezentavimas žinioms, kurias kiekvienas turi, kad galėtų komunikuoti su kitais;

2) komunikacijos įgūdžiai. Šie įgūdžiai nagrinėja informaciją apie tai, kaip kažkas pateikia savo žinias tinkamu ir veiksmingu būdu. Komunikaciniai įgūdžiai apima gebėjimą suprasti ir interpretuoti bet kokios situacijos aspektus;

3) motyvacija. Spitzberg (2012) nustatė, jog motyvacija yra reikšmingas komunikacinės kompetencijos elementas, nes be motyvacijos, nors ir asmuo turi reikiamų žinių ir bendravimo įgūdžių, tačiau jis gali nenorėti komunikuoti su kitais. Taigi, motyvacija yra noras tinkamai ir efektyviai komunikuoti su kitais.

Kalbėjimo įgūdžiai. Projektų vadovas reguliariai bendrauja su kiekvienu komandos nariu atskirai, taip pat kaip ir grupėse. Pristatymo įgūdžiai yra svarbiausi įgūdžio reikalavimai,

komunikuojant tiek su visa grupe kartu, tiek atskirai su kiekvienu. Dauguma žmonių, kalbėdami prieš kitus, nesijaučia gerai, jie jaudinasi. Žinoma, kalbėti su vienu asmeniu yra lengviau negu kalbėti komandai, tačiau projektų valdyme reikia sugebėti bendrauti visokiais būdais. Rašymo įgūdžiai. Pasirodžius televizijai bei kitai elektroninei žiniasklaidai, skaitymas ir rašymas tapo mažiau svarbūs. Rašydamas žmogus gali perteikti mintis, kurių negali pasakyti žodžiu. Dauguma žmonių suvokia, jog minčių dėliojimas popieriuje kartais padeda lengviau paaiškinti problemą, kurią jie svarsto. Nemažai gausios informacijos, kurią norima suteikti, yra per daug sudėtinga paaiškinti žodžiu, ypatingai telefonu. Vadinasi, gerai parašytas dokumentas gavėjui suteikia reikšmingos informacijos. Taigi, projektų vadovas turi gebėti ne tik kalbant suteikti informaciją, bet ir raštu. Klausymo įgūdžiai. Teigiama, jog vidutiniškai darbuotojai praleidžia 50% darbo valandų klausydamiesi, tačiau tyrimas parodė, jog žmogus tai daro tik su 25% veiksmingumu. Tyrimo autoriai nusprendė, kad klausymas yra susietas su kitais komunikacijos gebėjimais ir su pasisekimu darbe. Aktyvus klausymas reikalauja tokio klausytojo, kurio dėmesys būtų sukonzentruotas tik į kalbėtoją. Kad klausytis būtų lengviau, projektų vadovas turi būti tam pasiruošęs, įdėmiai klausytis pašnekovo, reaguoti į pašnekovo žodžius, pagalvoti prieš užduodant klausimus ir kita.

Krahn ir Hartment (2006) nustatė, jog klausymo ir verbalinė komunikacija specialistų buvo įvertinta iš 50 svarbiausių projektų vadovo kompetencijų sąrašo tarp 10 geriausių. Ištikrųjų, nuolat didėjantis virtualus kontekstas, su geografiškai išsklaidytais komandos nariais ir technologija pagrįsta komunikacija, daro komunikacinę kompetenciją vis svarbesniu ir šiuolaikiniams, ir būsimiems projektų vadovams.

Baker (2013) teigia, jog 95% visų projekto problemų yra sukelti blogos komunikacijos, ir, kad gebėjimas valdyti komunikacijos įgūdžius, pateikiant faktus, detales, padėti, projekto reikalavimus ir kita, turi būti svarbiausias dalykas projektų valdyme.

Taigi, projektų vadovas, norėdamas, jog projektas būtų sėkmingai įvykdytas, turi užtikrinti kokybišką informacijos perdavimą, tinkamą bendravimą su komandos nariais, kad visos užduotys būtų atliktos laiku ir tiksliai. Kai galutinis terminas, lūkesčiai nėra pateisinti, kai klientai nėra patenkinti, tai yra blogos žmogaus komunikacijos rezultatas. Pasak Canale, Swain (1981), komunikacinė kompetencija yra sudaryta iš šių komponentų:

**gramatinės kompetencijos.** Tai yra gebėjimas pripažinti ir sukurti savitą kalbos gramatinę struktūrą ir ją efektyviai panaudoti komunikacijoje. Ši kompetencija suprantama kaip praktinės fonetikos, gramatikos, leksikos, žodžių darybos, rašybos bei rišlios kalbos taisyklių žinojimas bei gebėjimas taikyti kalbant. Ji tiesiogiai susitelkia ties žiniomis ir įgūdžiais;

**sociolingvistinės kompetencijos.** Ši kompetencija suvokiama kaip gebėjimas vartoti ir interpretuoti kalbos priemones pagal bendravimo situaciją, priklausomai nuo to, kas, su kuo, apie ką, koku tikslu ir kur bendrauja;

**diskurso kompetencijos.** Ši kompetencija suvokiama kaip gebėjimas kurti ir suprasti rišlius tekstus, tinkamus kontekstui. Šis kompetencijos tipas siejasi su meistriškumu, kaip sukombinuoti gramatines formas ir reikšmes, kad būtų suformuotas rišlus sakytinis ar rašytinis tekstas skirtinguose žanruose. Kad įgyti šią kompetenciją, svarbu turėti galvoje sąvokų sąryšį ir sąsają, kurie yra būtini sujungti mintis pranešime ir atitinkamai apibrėžti santykį tarp skirtingų reikšmių tekste;

**strateginės kompetencijos.** Ši kompetencija apima verbalines ir neverbalines komunikacijos strategijas, gebėjimą jomis naudotis klausymo, rašymo, kalbėjimo, skaitymo metu, taip pat bendraujant su kitais. Iš esmės, tai yra žinių tipas, kai asmuo turi išlaikyti komunikaciją su kažkuo.

Projektų vadovų komunikacinė kompetencija apima rašytinę ir žodinę komunikaciją, taip pat klausymo įgūdžius bei kompetentingumą naudojant visus įmanomus komunikacijos įrankius. Komunikacijos skirtumų supratimas ir neleidimas jiems tapti barjeru į projekto sėkmę, yra svarbiausias, siekiant aiškiai pavesti atsakomybę ir instrukcijas projekto komandai. Kvalifikuoti projekto vadovai žino, kada kalbėti, kada klausytis ir kaip profesionaliai spręsti iškilusias problemas bei konfliktus.

Pažintinė kompetencija pagal IPMA sertifikacijos schemą priskiriama techninių kompetencijų sričiai. Projektų vadovas turi žinoti, kaip taikyti projektų valdymo žinias, kad jis galėtų laisvai komunikuoti su kitais projekto dalyviais ir projektas vyktų sėkmingai. Pagal PMI sertifikacijos schemą, pažintinė kompetencija yra priskiriama asmeninių kompetencijų moduliui. Projektų vadovas turi turėti analitinį mąstymą bei gebėti analizuoti projekto problemas. Taip pat turi žinoti, kokioje padėtyje yra projektas, kad būtų galima efektyviai organizuoti projekto veiklą. Motyvacinė kompetencija pagal IPMA priskiriama elgesio kompetencijų sričiai. Projektų vadovas turi žinoti, kaip motyvuoti projekto komandą, kad jie naudotų savo turimas žinias bei patirtį projekto naudai. Projektų vadovas taip pat turi žinoti kiekvieno nario įgūdžius, patirtį, asmenines savybes bei jų vidinę motyvaciją. Pagal PMI motyvacinė kompetencija priskiriama asmeninių kompetencijų moduliui. Projektų vadovui taikomos tos pačios žinios, kaip ir IPMA kompetencijų sričiai. Komunikaciniai įgūdžiai IPMA priskiriami techninės kompetencijos sričiai. Projektų vadovas turi žinoti, kaip reikia organizuoti projektą, ruošti bei pristatyti prezentacijas, kaip viešai kalbėti, vesti efektyvias derybas. Taip pat turi turėti kalbėjimo, rašymo bei klausymo įgūdžius. PMI sertifikacijos schemeje komunikaciniai įgūdžiai priskiriami asmeninių kompetencijų moduliui. Papildant IPMA pateikiamas žinias komunikacijos įgūdžiams, galima pridėti, jog projektų vadovas turi žinoti, kaip reikia išklausti

kitus bei gebėti tinkamai jiems atsakyti. Ši kompetencijų struktūra – pažintinė kompetencija, komunikaciniai įgūdžiai bei motyvacinė kompetencija – pasirinkta todėl, kad valdant projektą svarbiausia yra vadovui turėti reikalingas žinias ir informaciją, susijusią tiek su projektų valdymu, tiek su konkrečiu, tuo metu valdomu, projektu, sugebėti tas žinias bei informaciją pateikti tinkamu būdu ir taip pat ne mažiau svarbu turėti stiprią savimotyvaciją, sugebėjimą motyvuoti kitus, kad iškilus kliūtims būtų galima kartu spręsti problemas ir tuo pačiu siekti efektyvaus rezultato.

Dažniausiai projekto vadovas parenkamas, išanalizavus projektą, įvertinus visus aspektus, kokių kompetencijų reikia. Labai svarbu parinkti tinkamą vadovą, kadangi projekto vadovas atsakingas už viso projekto planavimą, vykdymą ir užbaigimą. Galima teigti, jog projekto vadovas vienas iš svarbiausių visų projekto dalyvių.

Neverauskas ir kt. (2004) išskyrė uždavinius, kuriuos turi atlikti projekto vadovas:

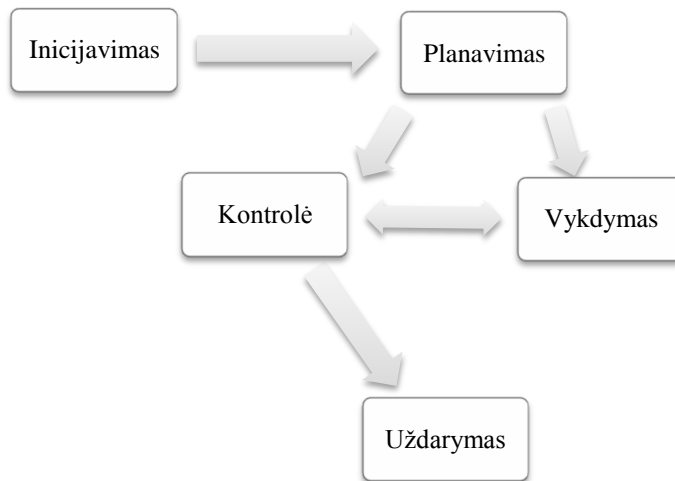
1. Parengti projekto biudžetą ir tvarkaraštį
2. Atrinkti žmones projekto komandai
3. Susipažinti su užsakovais
4. Įsitikinti, ar yra reikiamos patalpos ir įranga
5. Užsitikinti, jog tiekėjais bus laiku pasiekiami
6. Pasirūpinti kitais, svarbiais projekto klausimais

„Projekto vadovas apibūdinamas kaip pagrindinis subjektas, nuo kurio priklauso projekto sėkmė. Tinkamai suformuota komanda projekto vadovui sudaro tikimybę ir prielaidą sėkmingam projekto vykdymui, jo metu iškilusiems sunkumams spręsti ir sėkmingai pasiekti projekto tikslus.“ Pocevičienė ir kt. (2010)

Projektai yra sudaryti iš procesų – tai yra veiksmų sekos, kuria vadovaujantis yra pasiekiamas galutinis projekto rezultatas. Kad projektas būtų sėkmingas, reikia laikytis visų šių procesų eigos. Tam įtakos turi projektų vadovas, kuris didžia dalimi yra atsakingas už tai, kaip projektas yra planuojamas, vykdomas bei kontroliuojamas.

Anot, Mentz, visiems projektams yra būdingi šie projektų valdymo procesai (7 pav):

- 1) inicijavimas;
- 2) planavimas;
- 3) vykdymas;
- 4) kontrolė;
- 5) užbaigimas.



### 7. pav. Projekto procesai ir jų tarpusavio ryšys (sudaryta pagal Mentz (2005))

Iš schemos matyti, jog projektas yra pradamas valdyti nuo inicijavimo proceso, kurio metu yra sukuriama projekto idėja. Vėliau pereinama prie projekto planavimo, tai yra, plano parengimo bei įvairių projekto sričių (išteklių, laiko, rizikos, komunikacijos ir kitų) suplanavimo. Atlikus planavimo darbus, projektą reikia pradėti vykdyti. Į vykdymą įeina visų suplanuotų darbų atlikimas. Būtina projekto vykdymą stebėti bei kontroliuoti, kas yra daroma kontrolės procese. Įvykdžius visus užsibrėžtus projekto tikslus bei uždavinius, pereinama prie paskutinio projekto valdymo proceso – užbaigimo, kuriuo projektas, jei yra sėkmingai įgyvendintas, yra uždaromas.

Kalbant apie projektų vadovą, jis yra atsakingas už visus projektų valdymo procesus, Neverauskas ir kt (2004) yra pasakęs: „Projektų vadovas privalo būti plataus išsilavinimo ir didelės patirties „generalistas“, kadangi jam teks susidurti su įvairių funkcinių sričių problemomis. Jis turi sugebėti integruoti projekto įvairių uždavinių sprendimą į vieną darnią visumą.“

Kad sugebėtų susidoroti su projekto valdymo procesais, vadovas turi būti gerai organizuotas, turėti puikų strateginį mąstymą, gerus analitinius įgūdžius, būti geru išteklių vadybininku. Toliau bus analizuojami visi projektų valdymo procesai ir kokias funkcijas kiekviename procese turi atlikti projektų vadovas.

**Inicijavimas.** Pasak Mentz (2010) Tai projekto pradžia, kai yra sukuriama idėja. Tai yra pagrindinis procesas, kuris turi būti įvykdytas, kad projektą būtų galima pradėti. Svarbiausia yra identifikuoti projekto poreikius, tarpininkus bei tikslus. Organizacijos ir projekto komandos sėkmė priklauso nuo pilnos ir tikslios informacijos, valdymo sustiprinimo ir įgaliojimų, reikalingų valdyti projektą. Šiame procese projektų vadovas dar tik yra paskiriamas. Paskyrus vadovaujantį asmenį, projektą galima pradėti vykdyti. Projektų vadovas vykdo inicijavimo procesą, kad pradėtų projektą, atkreipdamas dėmesį į bet kokias svarstomas problemas bei projekto detales.

**Planavimas.** Atrinkus organizacijai tinkantį projektą ir inicijavus jo pradžią, pereinama prie sekančio projektų valdymo proceso – planavimo.

Kaip teigia Neverauskas ir kt. (2004), projekto planavimas – tai nepertraukiamas procesas, kuriuo siekiama surasti geriausią veiksmų eigą, atitinkančią projekto aplinkoje susidariusią situaciją, numatyti reikiamus išteklius, sudaryti biudžetą.

Pirmiausia, atsižvelgiant į projekto kontekstą, svarbu sudaryti nuoseklias projekto vykdymo veiklas – planą, tvarkaraštį, tikslus, uždavinius ir kita – pagal kurias numatomi bei planuojami projekto ištekliai bei biudžetas. Mentz (2010) taip pat akcentuoja, jog būtina sukurti projekto planą, kuriuo orientuojantis būtų atliekami tolesni projekto įgyvendinimo veiksmai.

Globerson ir kt. (2009) nustatė, jog projekto planavimo rezultatas – „projekto planas, turi būti patvirtintas kaip išsamus dokumentas, kuris leis projekto komandai pradėti ir užbaigti darbą, kad būtų pasiekti projekto tikslai bei uždaviniai. Projekto planas nurodys, kaip projekto komanda valdys projekto elementus“.

Projekto planavimas apibrėžia projekto darbus, kurie bus vykdomi, rezultatus, kurie bus pateikiami ir apibūdina, kaip šie darbai bus atliekami bei valdomi viso projekto metu. Būtina paminėti, jog šis procesas apima visą projektą, nuo inicijavimo pradžios iki pat užbaigimo. Tai reiškia, jog planuoti reikia kiekviename žingsnyje, planas yra sudaromas tam, jog vėliau būtų galima juo vadovautis, atliekant visus projekto darbus.

Mentz (2010) išskyrė 4 projektų vadovo funkcijos planavimo procese:

- 1) plėtoti projekto planą;
- 2) plėtoti atraminį planą, tokį kaip apimtis, rizika, išlaidos, kokybė, ištekliai;
- 3) gauti suinteresuotųjų šalių projekto plano pritarimą ir patvirtinimą;
- 4) įgyti organizacinį įsipareigojimą ir palaikymą projekto užduočių paskyrimo, atlikimo ir kokybiškumo užbaigimui.

Kaip Mentz (2010) teigia, jog „planavimo proceso metu projektų vadovas turi parengti bei plėtoti projekto planą, taip pat pasirūpinti, jog suinteresuotosios šalys patvirtintų sudarytą planą“. Kitaip tariant, projektų vadovas turi suplanuoti visą projekto vykdymo procesą, kad, remiantis sudarytu planu, būtų galima organizuoti tolimesnę projekto eigą.

Streun (2010) nustatė jog „planavimo darbai yra centrinė veikla, kurią projektų vadovas tęsia viso projekto metu. Šie darbai yra dažnai iš naujo peržiūrimi kiekviename projekto etape.“ Kiekviena projekto dalis yra paveikta projektų valdymo plano. Tai priveda prie projektų vykdymo, reguliavimo ir kontrolės bei užbaigimo procesų.

**Vykdymas.** Kai projektas yra parengtas kitam tarpsniui, tai yra, vykdymui, tada projekto komanda turi būti pasiruošusi, ir suplanuoti visus reikalingus išteklius tolimesnėms projekto veikloms. Šiuo metu projekto komandos ir ypač projekto vadovo dėmesio centras keičiasi nuo projekto planavimo iki dalijimosi, stebėjimo, darbų vykdymo ir atlikto darbo analizavimo.

Vykdyimo proceso metu projektų vadovas taip pat turi plėtoti ir valdyti projekto komandą ir palengvinti pasitikėjimą joje. Taigi, vienas iš svarbiausių aspektų, vykdydamas projektą, yra sugebėjimas tinkamai vadovauti komandai. Nesugebant efektyviai valdyti komandos narių, vykdymo procesas bus sudėtingesnis, stigs komandos susitelkimo ties pagrindiniais dalykais. Mentz (2010) nustatė, jog šio proceso metu projektų vadovas turi:

- 1) tvarkyti ir koordinuoti kasdienes darbus bei duoti nurodymus komandos nariams;
- 2) atlikti kokybės užtikrinimo darbus, nuolat garantuojant, jog bus pasiekti projekto tikslai;
- 3) platinti projekto informaciją ir palaikyti komunikaciją.

Tai reiškia projekto išteklių koordinavimą bei valdymą, kol yra vykdomas projekto planas, atliekami suplanuoti projekto darbai, užtikrinama, kad jie yra vykdomi veiksmingai. Projektų vadovo funkcijų vykdymo procese yra nemaža dalis, kadangi projektų vadovas turi kontroliuoti visą vykdymo veiklą, garantuoti kokybišką darbų atlikimą, taip pat palaikyti efektyvią komunikaciją su projekto komandos nariais, kas yra svarbiausia, norint sėkmingai įvykdyti bet kokį projektą.

**Kontrolė ir reguliavimas.** Pasak Duncan (1996) Šiuo procesu siekiama užtikrinti, kad projekto tikslai yra vykdomi reguliariai kontroliuojant ir įvertinant pažangą. Kontrolė numato nuolatinę veiklos stebėjimą, padeda nustatyti nukrypimus nuo reikalavimų, taisyklių bei normų. Taip pat padeda išsiaiškinti nukrypimų priežastis, todėl sistemingai kontroliuojant projektą, yra lengviau nukrypimus pašalinti. Tuomet, kai reguliariai yra kontroliuojama ir įvertinama pažanga, identifikuojami nukrypimai nuo plano ir priimami bei vykdomi atitinkami veiksmai, projekto kontrolė užtikrina, kad projekto tikslai yra pasiekiami.

Bienzle (2001) išskyrė, jog projektų vadovas vykdo reguliavimo ir kontrolės procesus tam, kad būtų galimybė stebėti visą projekto eigą ir padėti. Kontroliuoti projekto vykdymą yra svarbu nuo tada, kai dauguma projekto išteklių yra išseikvoti šiame procese. Į reguliavimo ir kontrolės procesą įeina duomenų rinkimas, įvertinimas, nustatant atlikimą ir įvertinant matmenis.

Mentz (2010) išskyrė, jog projektų vadovas kontrolės procese turi:

- 1) plėtoti ir skirstyti projekto atlikimo ataskaitas. Reguliariai rodyti projekto būseną, įvertinant įvykdymo kriterijus (apimtis, išlaidos, planas, kokybė);
- 2) plėtoti ir valdyti korekcinius darbų planus;
- 3) įvertinti projekto atlikimą ir keisti reikalavimus, jei yra būtina;



4) apžvelgti projekto rizikas ir sudaryti atsakomuosius planus. Taigi, šio proceso tikslas yra nuolat tikrinti, ar nėra nukrypstama nuo projekto plano, ir, jei taip nutinka, būtina koreguoti projekto eigą. Projektų vadovo atsakomybė šiame procese yra nemaža, kadangi reikia įvertinti, ar projektas yra gerai atliekamas.

**Užbaigimas.** Paskutinis projekto procesas yra užbaigimas. Projekto užbaigimas yra atliekamas tuomet, kai visi užsibrėžti projekto tikslai yra įgyvendinami, ir tai reiškia, jog projektas yra galutinai įvykdytas.

Kaip teigia Pauliulis (2004) „Užbaigimo procesas reikalauja projektų vadovo plėtoti visą procesų procedūrą, reikalingą oficialiai uždaryti projektą.“ Taip pat, projekto užbaigimo procese vadovas turi:

- 1) užbaigti kontraktą;
- 2) archyvuoti visus projekto duomenis;
- 3) parengti projekto įgyvendinimo ataskaitą;

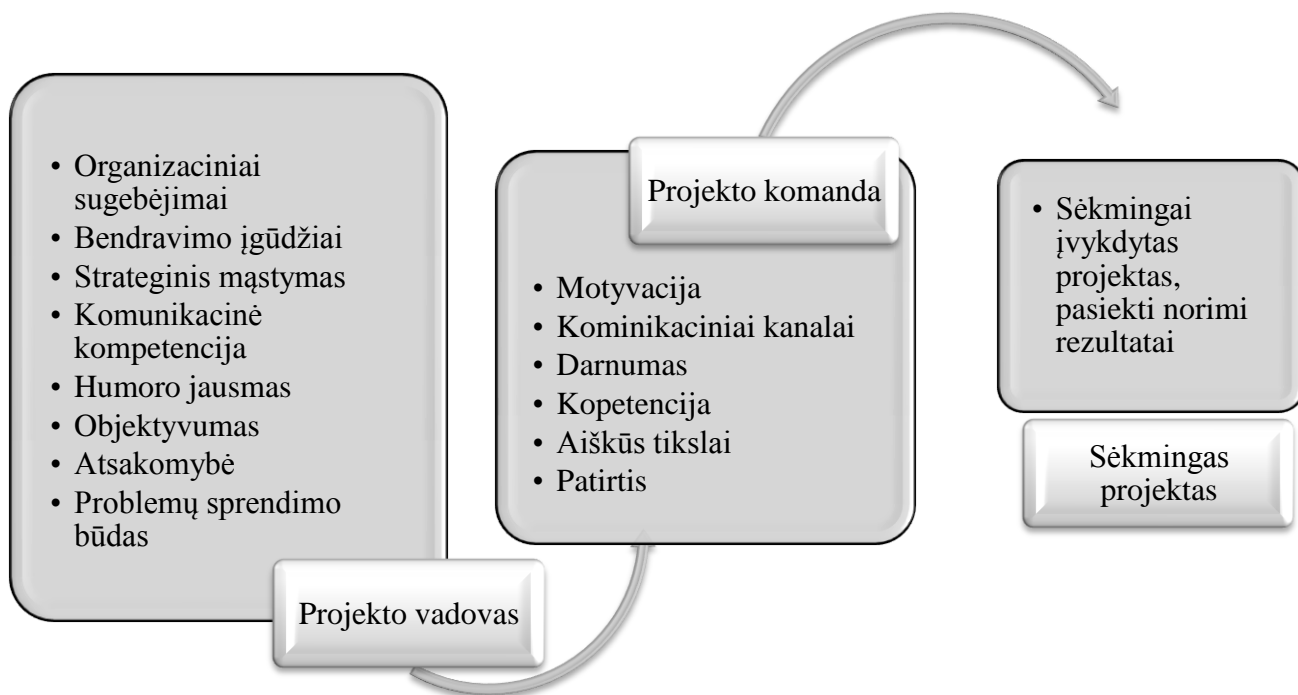
Tai yra, šio proceso metu projektas yra galutinai užbaigiamas, aptariami jo rezultatai, parengiama projekto ataskaita, kurioje atsispindi, kaip projektas buvo vykdomas.

Apibendrinant galima teigti, jog projektų vadovas visų projekto procesų – nuo inicijavimo iki pat užbaigimo – turi atlikti daugybę funkcijų. Norint, jog projektas būtų sėkmingas, vadovas turi tinkamai valdyti projektą, atlikti kiekviename procese reikalingus darbus, neatitrūkti nuo projekto plano. Laikantis konkretaus, iš anksto susidaryto plano bei siekiant nusistatytų tikslų, projektą bus lengviau įgyvendinti.

#### **2.4. Sėkmingo bendradarbiavimo teorinis modelis**

Atlikta moklinės literatūros analizė parodė, jog projekto vadovas turi būti stipri, turinti daug kompetencijų asmenybė, kuriai reikia susidoroti su daugeliu jam keliamų užduočių. Projekto vadovo pagrindinė funkcija yra suburti, bei valdyti darnią ir motyvuotą komandą, kurioje galėtų atsiskleisti kiekvienas projektų komandos narys. Todėl šiame skyrelyje pateikiamas sėkmingo bendradarbiavimo teorinis modelis (8 pav.), kuriuo bandoma parodyti sėkmingo projekto vadovo ir projekto komandos tarpusavio ryšį.

Kaip teigė Petkevičiūtė ir kt. (2003) „Aukščiausiojo valdymo lygio vadovų parama yra vienas iš projekto sėkmės veiksnių.“ Kaip projekto vadovas bendraus su projekto komanda, tai lems ir komandos darbą. Todėl projekto vadovui svarbu turėti tam tikrų gebėjimų, asmeninių sąvybių bei komunikacinę kompetenciją.



### 8. pav. Sėkmingo projekto bendradarbiavimo modelis

8 paveiksle pavaizduota sėkmingo projekto schema apimanti žmogiškuosius projekto veiksnius: projekto vadovą ir projekto komandą. Projekto vadovas turi rasti būdą, kaip suvaldyti savo projekto komandą, ją įkvėpti bendram tikslui, būtent bendradarbiavimas su ja yra esminis bruožas. Šiame modelyje išskiriamos 8 sėkmingo projektų vadovo sąvybės:

- Organizaciniai sugebėjimai. Projekto vadovui svarbu gebėti viską organizuoti. Tiek tinkamai paskirstant darbą, tiek organizuojant projekto komandos susirinkimus.
- Bendravimo įgūdžiai. Geras projekto vadovas turi gebėti efektyviai komunikuoti su komanda. Tinkamas bendravimo stilius tiesiogiai susijęs su projekto komandos narių grįžtamoju ryšiu.
- Strateginis mąstymas. Geras projekto vadovas turi numatyti kokius veiksmus kaip atlikti, įvertinti situaciją.
- Komunikacinė kompetencija. Viena iš esminių sąvybių tai komunikacinė kompetencija. Kiekvienas projekto vadovas turi turėti nemažai įvairių kompetencijų.
- Humoro jausmas. Projekto vadovui svarbu turėti gera humoro jausmą. Juokas ne tik nuima įtampą, bet ir
- Objektivumas. Objektivus vertinimas svarbus norint, kad komandos mikroklimatas būtų geras, projekto vadovas visus komandos narius turi vertinti vienodame lygmenyje.

- Atsakomybė. Projektų vadovas turi būti patikimas, bei pasitikėti savo projektų komandos nariais.
- Problemų sprendimo būdas. Sugebėti tinkamai priimti sprendimus, svarbus gero vadovo veiksnys, jis projekte iškilusias problemas turėtų spręsti kartu su komanda.
- Gebėjimas dirbti komandoje. Projekto vadovas ne tik vadovauja projekto komandai, bet ir yra jos dalis. Projekto vadovas negali būti žmogus, mėgstantis dirbti vienas, jis turi mokėti kaip dirbti komandoje, pasidalinti darbais, išklaudyti kitų komandos narių pastabas bei nuomonę.

Jei projekto vadovas pasižymi šiomis sąvybėmis, tuomet jis sugeba efektyviai dirbti su savo projekto komanda. Projekto vadovas su komanda bendradarbiauja pasitelktamas tiek bendravimo įgūdžius, tiek asmenines kompetencijas.

Esant geram vadovavimui, komanda taip pat turi savo skiriamuosius bruožus:

- Motyvacija. Projekto vadovas sugeba įkvėpti projekto komandą, kiekvienas komandos narys žino ką daro ir kodėl.
- Komunikaciniai kanalai svarbūs projekto komandoje, kadangi norint efektyvaus bendradarbiavimo, turi būti kuo daugiau komunikuojama tiek tarp pačios komandos narių, tiek su projekto vadovu.
- Darnumas. Vieninga ir draugiška komanda pasiekia, daugiau nei susiskaldžiusi komanda.
- Kompetencija. Kaip ir projekto vadovui, projekto komandai taip pat svarbu turėti kompetencijos.
- Aiškūs tikslai. Teisingai iškelti projekto vadovo tikslai, padeda komandai orientuotis į reikiamą darbo specifiką.
- Patirtis. Jei projekto vadovas su projekto komanda dirba ne pirmą kartą, jie „susigyvenę“ tarpusavyje, žino kiekvienas kokie darbo metodai, turi patirties ne tik dirbant kaip komanda, bet ir projekto rengime.

Projektų vadovai turi palyginti nedidelius įgaliojimus ir valdžią, todėl siekdami projekto tikslų jie tiesiog priversti perprasti ir išmokti taikyti politinės elgsenos metodus – taip stiprinti savo įtaką. Todėl neretai projekto vadovas yra keliami nemaži reikalavimai, nes nuo projekto vadovo, didele dalimi priklauso projekto sėkmė.

Toliau darbe naginėjamas svarbiausias sėkmingų projektų žmogiškasis veiksnys – projekto vadovas. Svarbu išsiaiškinti koks turi būti idealus projektų vadovas, kuris sugebėtų „užvesti“ kiekvieną projektų komandą.

Bakeris teigia, jog 95% visų projekto problemų yra sukelti blogos komunikacijos, ir, kad gebėjimas valdyti komunikacijos įgūdžius, pateikiant faktus, detales, padėti, projekto reikalavimus ir kita, turi būti svarbiausias dalykas projektų valdyme.

Efektyvi komunikacija tarp jos gavėjo ir siuntėjo nevyksta tol, kol abi pusės neišsiaiškina perduodamos informacijos esmės, tik vienodai suvokus ką norima perduoti kitam žmogui, gali įvykti geras grįžtamasis ryšys ir sėkminga komunikacija.

Bekeris (2013) tyrė, kas galėtų padėti siekiant padėti užtikrinti projektų vadovų efektyvų bendravimą. Taip jis išskyrė gero bendradarbiavimo sąvybes ir pavadino tai penkių C modelių:

**Clear** Aiškumas. Reikia būti tikram, ką norima pasakyti, aiškiai perduoti informaciją

**Complete** Užbaigtumas. Žinutė turi būti apgalvota, tiksli, visa reikiama informacija turi būti perduodama išpildant žinutę.

**Concise** Glaustumas. Bandyti perduoti tik esmę, vengti ilgų pranešimų

**Concrete** Konkretumas. Nenaudoti terminų ir išsireiškimų, kurie yra platūs ir neaiškūs. Stengtis išreikšti kuo tiksliau, ką norima pasakyti.

**Correct** Teisingumas. Jei informacija yra perduodama aiški, glausta ir t.t., bet faktai yra neteisingi, tai nesvarbu, kad žinutės forma ir stilius yra geras. Būtina išsiaiškinti ar faktai yra tikslūs, teisingi prieš perduodant juos kitiems.

Taigi kaip buvo minėta anksčiau, komunikacija yra labai svarbi, vykdamas projektą. Projektų vadovas didelę laiko dalį praleidžia komunikuodamas. Jis rengia susitikimus, ataskaitas projekto komandai ir užsakovui (žodžiu, taip pat ir raštu), įsiklauso į problemas, sprendžia jas. Tačiau, jei projektų vadovas nesugebės efektyviai komunikuoti su projekto komandos nariais, veikla bus neveiksminga. Efektyvi projekto vadovo komunikacija būna tada, kai projekto dalyviai žino kuo daugiau informacijos apie projektą. Todėl, viso projekto gyvavimo metu, turi būti užtikrinama nuolatinė informacijos sklaida, kad kiekvienas projekto komandos narys gautų reikiamą informaciją.

Pasitelkus šiame skyriuje sudarytu sėkmingo projekto bendradarbiavimo modeliu, bus atliekamas projekto vadovo bendradarbiavimo tyrimas, kuris parodys projekto komandos bei projekto vadovo bendradarbiavimo veiksnius.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo tipas:** Anketinė apklausa. Anketa sudaryta iš 4 atvirų bei 16 uždarų klausimų. Apklausa - tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) arba žodžiu (interviewotojo) pateiktus klausimus (Luobikienė, 2000)

**Tyrimo populiacija:** projekto komandos nariai nuo 22 metų amžiaus

**Tyrimo imtis:** 20 projekto komandos narių

**Tyrimo atrankos būdas:** anketinė apklausa

**Tyrimo tikslas:** Identifikuoti projekto komandos ir projekto vadovo bendradarbiavimo veiksnius

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Ištirti projekto sėkmės veiksnius
2. Nustatyti projekto komandos efektyvaus bendradarbiavimo veiksnius
3. Ištirti projekto vadovo bendradarbiavimo veiksnius

**Duomenų rinkimo metodas:** duomenys tyrimui buvo gaunami iš projekto komandoje esančių narių, kadangi projekto komandos nariai turi patirties ir susiformavusią nuomonę projekto vadovo vaidmenį komandoje. Duomenys buvo renkami pasitelkus anketinę apklausa, kuri buvo patalpinta internete, tačiau dalis tyrimo buvo atliekama ir individualiai su kiekvienu projekto komandos nariu, interviu metodu. Tos pačios anketos klausimai buvo užduodami ir fiksuojami jų rezultatai tiek susitikimo metu, tiek kalbant su respondentu telefonu.

**Duomenų analizės metodas:** Baigiamojo darbo tyrimo rezultatams perteikti naudojamos lentelės ir grafikai, sudaryti analizuojant respondentų užpildytų anketų duomenis.

**Tyrimo laikas ir vieta:** Tyrimas pradėtas 2016 m. kovo mėnesį ir truko iki balandžio. Kovo mėnesį buvo kuriama ir anketa. Vėliau anketa buvo dalinama respondentams. Balandžio mėnesį buvo sistemina surinkta informacija, analizuojami surinkti respondentų atsakymai, daromos išvados.

**Sunkumai ir kliūtys, su kuriais susidurta tyrimo metu:** Respondentų nenoras atsakinėti į atvirus klausimus. Tyrime buvo tikimasi atskleisti pačių komandos narių nuomonę, bei požiūrį į jų dirbamoje įstaigoje esamą projektų valdymo žmogiškąjį faktorių. Tačiau respondentai į atvirus klausimus atsakinėjo trumpai, glaustai, kai kurie atsakymai neapibrėžti, todėl buvo sunku suvokti kokia reali situacija.

Anketą sudaro 20 klausimų, kurie buvo sudarinėjama pagal schemą (8 pav.) iš kurios galima matyti sėkmingo projekto dedamąsias. Galima sakyti, jog anketos struktūra (3 lent.) susideda iš 4 grupių: socialiniai – demografiniai klausimai, klausimai apie projekto vadovo bendradarbiavimą, klausimai apie projekto komandos bendradarbiavimą, bei klausimai apie projekto sėkmę.

**3 lentelė. 4 anketos klausimų grupės**

<b>1 grupė. Socialiniai – demografiniai klausimai</b>
<p>1. Lytis</p> <p>2. Amžius</p> <p>3. Išsilavinimas</p> <p>4. Darbo patirtis</p> <p>5. Įstaiga arba sektorius kuriame dirbate? (būtina paminėti privatus ar valstybinis)</p>
<b>2 grupė. Klausimai apie projektą</b>
<p>6. Keliuose projektuose esate dalyvavęs?</p> <p>7. Kiek sėkmingų projektų įvykdyta Jūsų įmonėje?</p> <p>8. Ką įvardintumėte kaip projekto sėkmės veiksnius?</p> <p>9. Ką įvardintumėte kaip projekto nesėkmės veiksnius?</p>
<b>3 grupė. Klausimai apie projekto komandą</b>
<p>10. Ar projektų metu vyksta efektyvus bendradarbiavimas tarp projektų vadovo ir komandos narių?</p> <p>13. Kokius būdus projektų vadovas renkasi komunikuoti su projekto komanda?</p> <p>14. Projekto vadovas formuodamas komandą vertina šiuos aspektus, kurie vienija komandą</p> <p>15. Projekto vadovas formuodamas komandą remiasi kriterijais?</p> <p>16. Jūsų nuomone, kas lemia komandos veiklos efektyvumą?</p>
<b>4 grupė. Klausimai apie projekto vadovą</b>
<p>11. Kaip manote, ar projektų vadovams yra reikalinga komunikacinė kompetencija (komunikacinė kompetencija – tai gebėjimas efektyviai bendrauti su kitais)?</p> <p>12. Kaip manote, ar Jūsų projekto vadovas turi komunikacinės kompetencijos?</p> <p>17. Kaip projekto vadovas sprendžia iškilusias problemas?</p> <p>18. Kaip manote, kas yra svarbiausia projektų vadovui, norint tinkamai bendradarbiauti?</p> <p>19. Kokiomis savybėmis pasižymi Jūsų įstaigos projektų vadovas?</p> <p>20. Jūsų nuomone, kokių dar savybių ar priemonių reikėtų projektų vadovui, siekiant efektyvaus bendradarbiavimo bei sėkmingo projektų įgyvendinimo?</p>

**1 grupė** apima klausimus apie socialinius – demografinius projekto komandos narių duomenis: lytį, amžių, darbo stažą, išsilavinimą bei darbo sektorių. Visi šie atsakymai leis susidaryti bendrą vaizdą apie respondentus.

**2 grupė** klausimų yra apie projektą. Jie skirti susidaryti nuomonei kiek respondentai turi patirtie projektų vykdyme. Septintuoju anketos klausimu bandoma išsiaiškinti jų įmonėje įvykdytų sėkmingų projektų statistika. Taip pat siekiama identifikuoti jų sėkmingų ir nesėkmingų projektų esmines priežastis bei klaidas.

**3 grupė** klausimų apima klausimus apie projektų komandas, tuo siekiama išsiaiškinti kaip dažniausiai projekto vadovas komunikuoja su projekto dalyviais, pagal kokius kriterijus paskiriami projekto komandos nariai respondentų darbo įstaigose, bei kokiomis savybėmis turi pasižymėti vieninga ir efektyviai dirbanti projektų komanda.

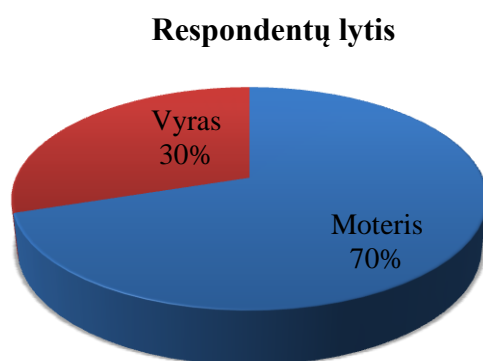
**4 grupė** sudaro klausimai apie projektų vadovą. Respondentų buvo prašoma įvardinti jų projekto vadovui būdingas savybes, taip pat išskirti savybės būdingas sėkmingam projekto vadovui. Paskutinis anketos klausimas – atviras. Juo siekiama iš respondentų sulaukti pastebėjimų ko trūksta jų projektų vadovui, bei ką galėtų pasiūlyti, jog projekto vadovas taptų sėkmingas.

## 4. PROJEKTO VADOVO BENDRADARBIAVIMO PROJEKTŲ KOMANDOJE TYRIMAS

### 4.1 Bendri duomenys apie respondentus

Tyrimas vykdomas apklausiant 20 projekto komandos narių. Apklausoje respondentų vykdomi projektai pasirinkti atsitiktinai. Tyrimo metodas buvo pasirinktas – anketinė apklausa, kadangi šis būdas yra gan nesudėtingas, nereikalaujantis daug laiko bei pastangų respondentams, tačiau kartu ir informatyvus bei išsamus tyrimo atlikinėtoju. Visos anketos buvo pildomos anonimiškai, kadangi tai mažiau varžo respondentus ir jie gali nuoširdžiau atsakinėti į klausimus.

Pirmieji penki anketos klausimai sudaro 1 grupę klausimų (3 lentelė) socialinių – demografinių. Anketa tradiciškai prasideda klausimu identifikuojančiu respondento lytį. Kaip matome iš 9 paveikslo, tyrime dalyvavo 70 proc. moterų ir tik 30 procentų vyrų. Nors moterys ir dominuoja, kaip projekto komandos nariai, tačiau tyrime žodžiu apklausti respondentai paminėjo, jog jų darbo įstaigoje projekto vadovai dažniausiai yra vyrai



### 9. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Tyrime dalyvavo įvairaus amžiaus respondentai, tai galima pastebėti 4 lentelėje. 30 proc visų apklaustųjų tai jaunimas nuo 20 iki 25 metų. Kita didelė respondentų dalis (25 proc.) tai projekto komandos nariai virš 50 metų. Idomu tai, kad daugumą apklaustųjų respondentų sudaro tiek jauni specialistai, tiek vyresnio amžiaus žmonės su nemažu darbo stažu. Šita amžiaus identifikacija leidžia daryti prielaidą, kad tyrime gauti rezultatai bus įdomūs, nes tarp pagrindinių tiriamųjų yra ženklus amžiaus skirtumas. Amžiaus 35 – 40 tarpsnis į lentelę nėra įtrauktas, nes šio amžiaus respondentų tyrime nebuvo.

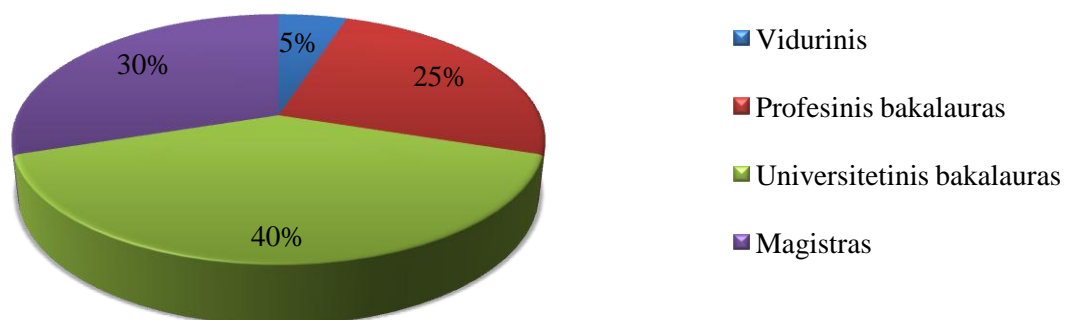


**4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.**

Amžius	Respondentų skaičius proc.	Darbo patirtis	Respondentų skaičius proc.
20-25	30	1-3	35
25-30	15	3-5	15
30-35	15	5-10	15
40-50	15	10-20	5
50 ir daugiau	25	20 ir daugiau	30

Apklausiant projekto komandos narius apie jų darbo patirtį, rezultatai glaudžiai susiję su respondentų amžiumi: iki 25 metų, jaunoji tyrimo dalyvių grupė, patirties turi 1 – 3 metus, o 50 ir daugiau metų turintys respondentai yra su 20 ir daugiau metų darbo stažu. Šioje tyrimo vietoje pasiteisina teiginys, jog „patirtis ateina su metais“.

**Išsilavinimas**

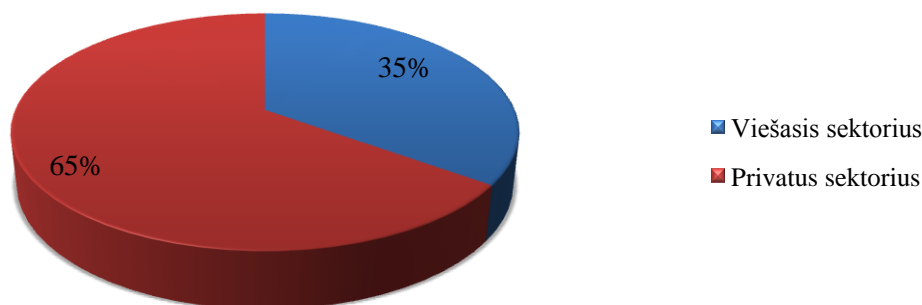


**10. pav. Respondentų pasiskirtymas pagal išsilavinimą**

Atliekant respondentų išsilavinimo analizę (10 pav.), matoma, jog tyrime dalyvo net 95 proc. projekto komandos narių su aukštuoju išsilavinimu. Bakalauro laipsnį turi net 65 proc. apklaustųjų, o magistro – 30 proc. 25 proc. tiriamų projekto komandos dalyvių turi profesinio bakalauro laipsnį. Vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų tyrime buvo tik 5 proc. Šie skaičiai parodo, jog projektų komandose dirba išsilavinę žmonės, su aukštojo mokslo diplomu, turintys nemažai žinių, kompetencijos. Taip pat galima teigti, jog šis faktorius parodo, kad tyrimo rezultatai pagrįsti patirtimi, bei žiniomis.

Tyrimo rezultatai parodė, jog 65 proc. apklaustų respondentų dirba privačiame sektoriuje ir 35 proc – viešajame. Nors viešojo sektorio respondentų ženkliai mažiau, tačiau būtent viešajame sektoriuje vykdoma daugiau projektų, ir respondentai gali turėti daugiau patirties projekto vykdymo komandoje

### Respondentų darbo įstaiga



**11. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo įstaiga**

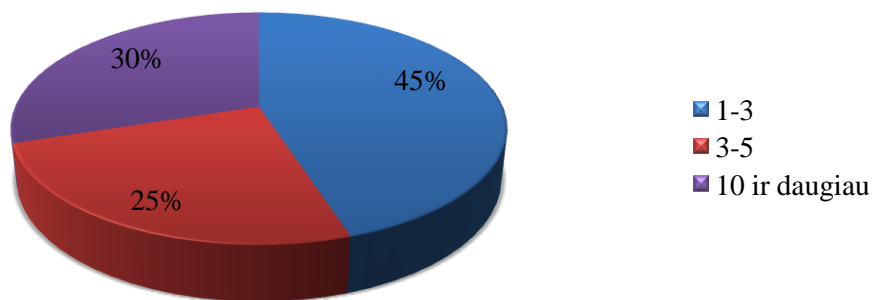
Apibendrinus tyrimo 1 grupės socialinių – demografinių rezultatus apie tyrimo respondentus, galima atlikti respondentų charakteristiką. Daugumą projekto komandos narių sudaro moterys iki 25 metų, turinčios 1 – 3 metų darbo stažą. Tokia komandos narė taip pat turi aukštąjį išsilavinimą, bei dirba privačiame sektoriuje.

## 4.2 Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

Toliau bus aptarinėjami 2 – 4 grupės klausimai, kurie apima detalesnę temos analizę. 2 grupės klausimai susiję su projekto sėkme, 3 grupės klausimai atspindi projekto komandos bendradarbiavimo veiksnius, 4 grupės – apie projekto vadovo.

Pirmiausia respondentų buvo klausama keliuose projektų vykdymo komandose jie yra dalyvavę. Kaip matoma 12 paveiksle, 45 proc. projekto komandos narių yra dalyvavę projekte tik vieną ar keli kartus, o 30 proc. apklaustųjų – vykdę daugiau nei 10 projektų, bei 25 proc. tyrimo dalyvių projekto komandoje yra buvę 3 – 5 kartus. Remiantis šiais ir bendraisiais duomenimis apie respondentus, daroma prielaida, kad dalyvavimas projektų vykdymo komandoje susijęs su darbo patirtimi. Turinčių daugiau nei 20 metų darbinės patirties, tyrime dalyvavo – 9, tai toks pats skaičius respondentų dalyvavusių daugiau nei 10 projektų vykdymo komandose.

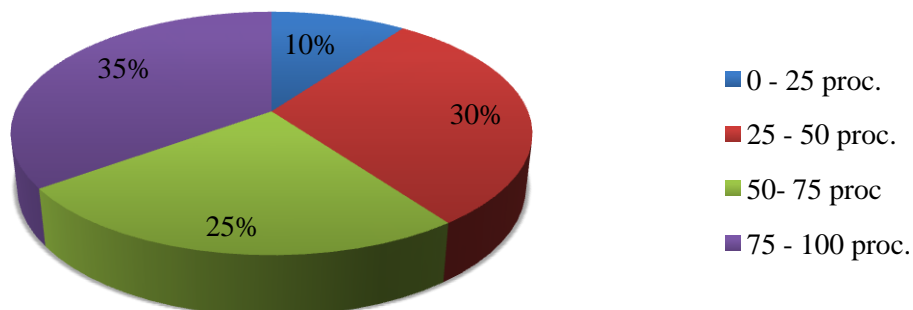
### Vykdyti projektai



### 12. pav. Respondentų patirtis projektuose

13 paveiksle matome sėkmingų projektų įgyvendinimą respondentų dirbamoje įstaigoje. Tyrime 35 proc. apklaustų respondentų teigė, kad jų darbo įstaigoje projektai yra įgyvendinami 75 – 100 proc. sėkmingai. 30 proc. apklaustųjų įvardijo, kad pas juos projektai vykdomi 25 – 50 proc. sėkmingumu. 25 proc. respondentų darbo vietoje projekto sėkmė 50 – 75 proc. Ir tik 10 proc. apklaustų projekto komandos narių atskleidė, kad jo darbovietėje sėkmingai įgyvendinamų projektų tik iki 25 proc. Atliekant tyrimą svarbu išsiaiškinti, kokios yra šių projektų sėkmės ir nesėkmės priežastys.

### Sėkmingų projektų įvykdymas



### 13. pav. Sėkmingų projektų įvykdymas respondento darbovietėje

Toliau respondentams pateikiamas atviras klausimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kokie pagrindiniai veiksniai lemia projekto sėkmę. Tiriamieji pateikė savo nuomonę. Susisteminus bei sugrupavus tyrimo atsakymus (14 pav.) pastebima, jog 30 proc. visų apklaustųjų teigė, kad projekto sėkmė priklauso nuo projekto vadovo. „vadovo konsultacijos, kontrolė, motyvacija, darbų paskirstymas“, „organizuotas bei su patirtimi vadovas“, „sėkmingas vadovas“. Respondentai taip pat

paminėjo ir sėkmingas projekto vadovo savybes: „lyderystė – visa ko pagrindas“, „veržlumas, atkaklumas, siekimas uzsibrežto tikslo“, „organizuotumas – visko apgalvojimas, darbų sudelegavimas, laiko pasiskirstymas, kad viskas eitųsi sparčiau, motyvacija – tikslo siekimas“

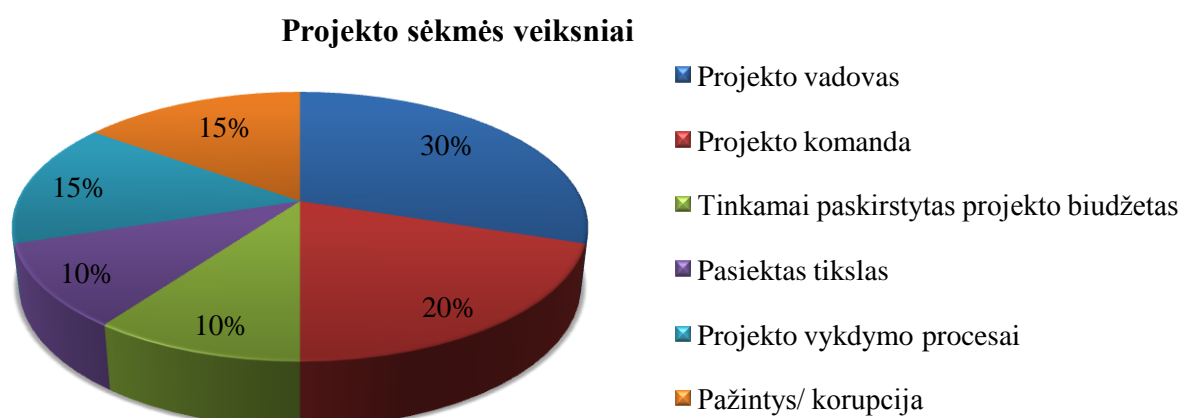
Kitas svarbus veiksnys, kurį įvardijo respondentai tai – projekto komanda (20 proc.) Tiriamieji veiksnį įvardijo kaip „atsakingas požiūris į atliekamą darbą ir kolektyvo darna“, „kompetetinga komanda su kuria dirbi“, „konsultantų kompetencija“, „bendradarbiavimas“.

15 proc. tiriamųjų teigė, kad projekto sėkmė priklauso nuo viso projekto vykdymo procesų: Tikslių nustatymo, teisingų dokumentų pildymo, tarpinė kontrolė, projekto vykdymo etapais.

Taip pat 15 proc. respondentų kaip projekto sėkmės veiksnį paminėjo pažintis/korupcija: „pažintys“, „tinkamų žmonių pažinėjimas“, vienas respondentas atsakė, jog „netepsi – nevažiuos“. Tai rodo, kad projektai vis dar nevisada vykdomi skaidriai. Nėra aiški ir to priežastis, ar projektai neatitinka reikalavimų ir pasinaudojus pažintimis bandoma „praslysti“ ar tiesiog iškreiptas visuomenės požiūris, kad už viską reikia susimokėti.

Dar vienas veiksnys, kurį įvardijo 10 proc. respondentų, tai tinkamai paskirstytas projekto biudžetas. „Projektas yra sėkmingas jei jis yra įgyvendintas pagal numatytą biudžetą.“

Tiek pat tyrimo dalyvių (10 proc.) teigia, kad projekto sėkmės veiksnys yra pasiektas tikslas.



**14. pav. Respondentų įvardinti projekto sėkmės veiksniai**

Analogiškai kaip ir prieš tai buvęs klausimas, respondentam buvo pateiktas ir atviras klausimas, kuriuo siekiama įvardinti projekto nesėkmės veiknius. Kaip matyti 15 paveiksle daugiausiai tyrimo dalyvių (35 proc.) komandą įvardija, kaip priežastį, dėl kurios nepavyko įgyvendinti sėkmingo projekto. Anketoje projekto komandos nariai įvardija ją taip: „Neatidžiai dirbanti komanda“, „Neryžtingumas“, „Komandos nebuvimas, motyvacijos stoka“, „Jei komandoje yra žmonių, kurie dirba atsainiai, neplanuoja laiko, vėluoja su terminais, būna pasyvūs, vangūs.“, „motyvacijos stoka,

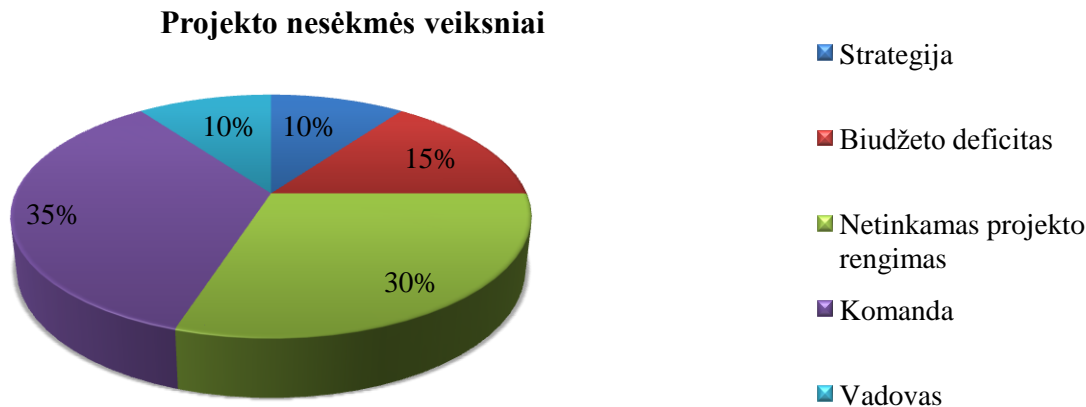
projekto rengimo taisykliu nesilaikymas.“, „darbuotojų neatsakingumas, nepasiskirsymas darbais. Rezultate nespejama laiku visko alikti arba projektas rengiamas atmestina“, „asmeninės atsakomybės stoka“.

Antras daugiausiai įvardintas veiksnys (30 proc.) – netinkamas projekto rengimas. Kaip teigia respondentai tai – „Blogai užpildyti dokumentai“, „Neaiškus išsikeltas tikslas, nepasiekti nurodyti uždaviniai, rezultatai neatitinka planuotų.“, „darbas neplanuojant ar kiti nenumatyti veiksniai“, „Neatitinka reikalavimų“, „užduočių neatlikimas laiku“, „netikslumas“.

15 proc. visų respondentų teigia, kad biudžeto deficitas kaltas, dėl nesėkmingų projektų įvykdymo. Tai atskleidžia respondentų mintys: „Projektas būna nesėkmingas, kai trūksta biudžeto arba iškyla nenumatytų aplinkybių neleidžiančių įgyvendinti jį.“, „laiko ir pinigų trukmės santykis. Kuo ilgiau projektas užtrunka, tuo daugiau pinigų reikia jį pabaigt.“, „biudžeto stoka“.

Projektų vadovas taip pat įvardintas, kaip projekto nesėkmės veiksnys, tačiau jį paminėjo tik 10 proc. „Neteisingas užduočių suformulavimas ir silpna komunikacija su komanda, tarpinių rezultatų nefiksavimas“, „kompetencijos stoka projektu vadovui“.

Dar viena iš respondentų paminėtų priežasčių tai projekto strategija. 10 proc. teigia, jog dėl projekto nesėkmės kalta „konkurenciją tarp projektų rašytojų“, bei projekto vykdymas „neturint aiškios strategijos“



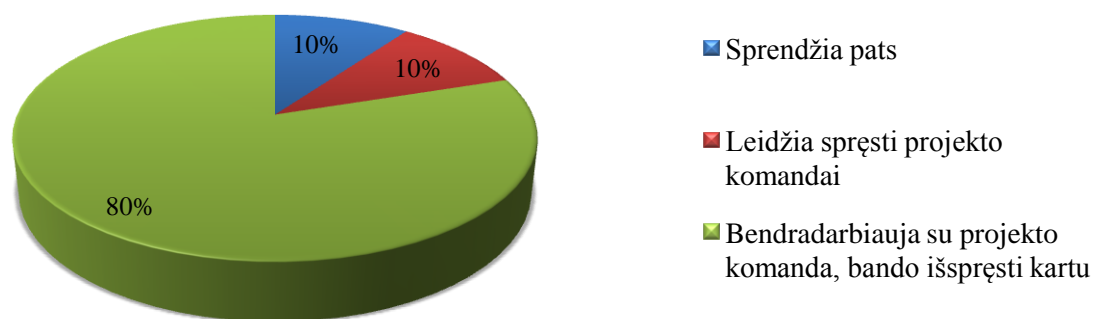
**15. pav. Respondentų įvardinti nesėkmės veiksniai**

Vykdam apklauą, projekto komandų narių buvo klausama kaip jų projektų vadovas sprendžia iškilusias problemas. 16 paveiksle matomi atsakymo rezultatai. Net 80 proc. respondentų nurodė, kad jų projektų vadovas problemas sprendžia bendradarbiaudamas su projekto komanda, kartu bando įveikti iškilusias bėdas. Tai rodo, kad vadovas yra demokratinio valdymo šalininkas, jis yra atviras su projekto komanda, pasitiki ja, leidžia komandai prisidėti prie svarbių, reikšmingų sprendimų.

10 proc. respondentų teigia, kad jų projekto vadovas iškilusias problemas sprendžia pats, galbūt taip yra dėl autokratinio vadovo valdymo, jis kelia nepasitikėjimą tarp projekto dalyvių. Dėl netinkamų vadovo sprendimų gali kilti komandos nepasitenkinimas priimtais sprendimais, visa tai gali nulemti projekto nesėkmingą vykdymą.

Taip pat 10 proc. apklaustųjų sako, jog visas problemas patikėta spręsti projekto komandai. Jei komanda yra stipri ir kompetetinga, svarbius sprendimus jai neturi būt sunku. Tačiau silpnesnės komandos nariams gali kilti sunkumų, nesulaukiama vadovo parama daro įtaką ir projekto komandos mikroklimatui.

### Problemų sprendimas pagal projekto vadovą

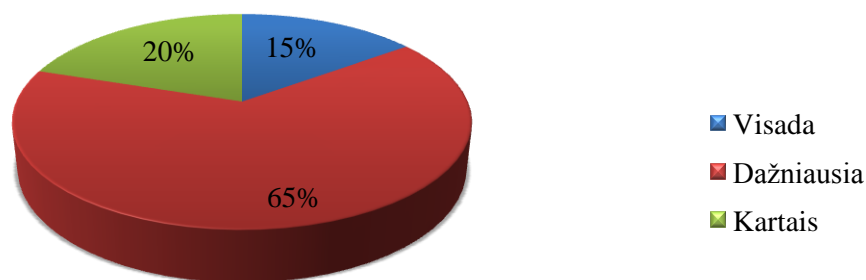


### 16. pav. Projekto vadovo problemų sprendimo būdai

Respondentams taip pat buvo užduodamas klausimas, ar jų nuomonę projektų vadovams yra reikalinga komunikacinė kompetencija. Į šį klausimą, visi 20 respondentų atsakė, kad komunikacinė kompetencija reikalinga projektų vadovams. Tačiau paklausus ar jų projekto vadovas ją turi, 14 respondentų atsakė, kad taip. 4 respondentai nežino ar jų projektų vadovai turi komunikacinę kompetenciją, ir 2 respondentams atrodo, kad jų projektų vadovas tokios kompetencijos visai neturi.

Bendradarbiavimas su komanda dažniausiai vyksta per komunikaciją. Efektyvi komunikacija vyksta tada, kai žmogus sugeba tinkamai ir tiksliai perteikti informaciją kitiems, sklandžiai dėsto mintis. Tai yra svarbu projektų valdyme, kadangi netikslios informacijos perteikimas gali netinkamai paveikti projekto eigą bei sukliudyti greitai ir efektyviai pasiekti norimo projekto tikslo. Taigi, kitas klausimas buvo, ar projektų metu vyko efektyvi komunikacija tarp projektų vadovo ir komandos narių. Atsakymų pasiskirstymą galima matyti 17 paveiksle. 65 proc respondentų teigia, jog efektyvi komunikacija su vadovu vyksta dažniausiai. 20 proc. pažymėjo, kad su vadovu jie bendrauja tik kartais ir tik 15 proc. apklaustųjų teigė, jod su vadovu jie efektyviai komunikuoja visada.

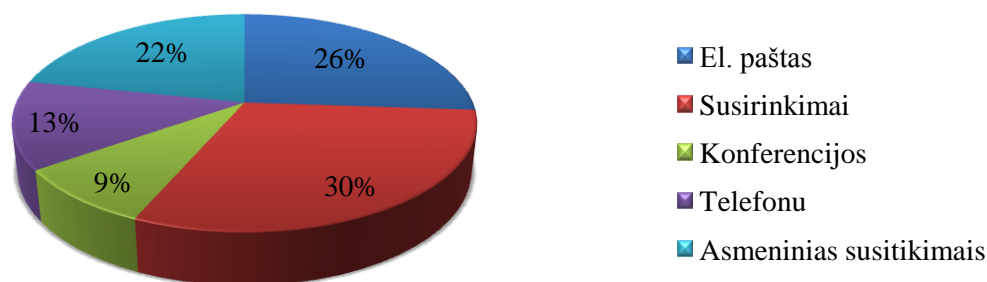
### Vadovo bendradarbiavimas su komanda pasitelkiant komunikaciją



### 17. pav. Bendradarbiavimas tarp projekto vadovo ir komandos narių

Kitu uždaru klausimu respondentų buvo klausama, kokiais komunikacijos būdais naudojasi projektų vadovas komunikacijai vykdyti. Buvo galima pažymėti kelis atsakymų variantus, arba įrašyti dar nepaminėtus. Rezultatai pateikti 18 paveiksle. Išanalizavus visus respondentų atsakymus šiuo klausimu, buvo pastebėta, jog dažniausias komunikacijos kanalas yra susirinkimai (30 proc. respondentų). Taip pat projektų vadovai bendrauja el. paštu (26 proc. respondentų), bendrauja su komandos nariais asmeniškai (asmeniniai pokalbiai – 22 proc. respondentų).

### Projekto vadovo komunikaciniai būdai su projekto komanda



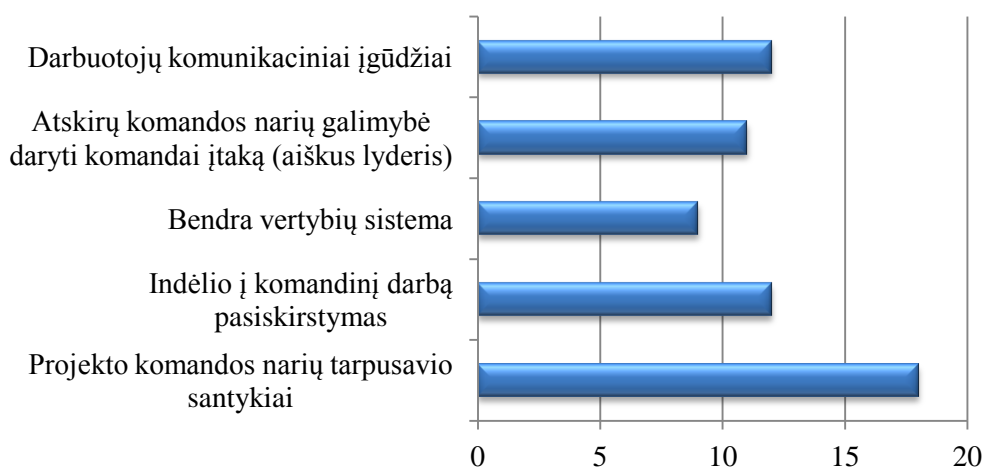
### 18. pav. Projekto vadovo komunikaciniai būdai su projekto komanda

Mažiausiai, kaip komunikacijos būdu, projektų vadovai naudojami telefonu, bei konferencijomis, atitinkamai 13 proc. ir 9 proc. Taigi, iš rezultatų matyti, jog projektų vadovai daugiausia bendrauja susirinkimuose, taip pat nevengia ir elektroninių laiškų su projekto komandos dalyviais.

Bendradarbiaujant labai svabu komunikuoti kuo įmanoma dažniau, nes tik atviras bendravimas tarp projekto vadovo ir projekto komandos, sustiprina tarpusavio santykius, kas veda prie efektyvaus bendradarbiavimo.

Respondentų buvo paklausta apie jų projekto komandos vadovo išskiriamus komandą vienijančius veiksnus. Tiriamieji galėjo rinktis iš 12 veiksmų, pažymėdami kelis variantus. Tyrimo rezultatai atsispindi 19 paveiksle. Matome, 18 respondentų mano, jog projektų vadovas svarbiausią komandą vienijantį veiksnių įvardija projekto komandos tarpusavio santykius. 12 respondentų įvardijo jog indėlio į komandinį darbą pasiskirstymas bet darbuotojų komunikaciniai įgūdžiai efektyviai vienija projekto komandą. Respondentų teigimu mažiausiai vienijantys veiksniai: bendra vertybių sistema (9 respondentai), bei aiškus komandos lyderis (11 respondentų).

### Projekto vadovo išskiriami komanda vienijantys veiksniai



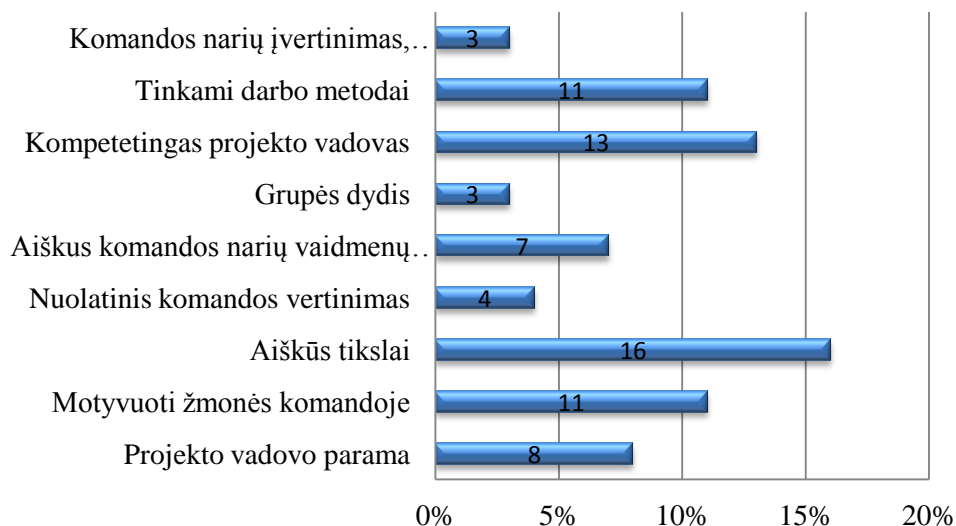
### 19. pav. Projekto vadovo išskiriami komandą vienijantys veiksniai

20 paveiksle pateikta respondentų nuomonė apie komandos veiklos efektyvumą lemiančius veiksnus. 16 iš 20 apklaustųjų teigė, kad komanda dirba sėkmingai, kai turi užsibrėžtus aiškius tikslus. Neturint aiškiai iškeltų tikslų komanda nėra motyvuota siekti bendro tikslo. 13 žmonių nuomone, kompetetingas projekto vadovas, vedą visą grupę į sėkmę. Vadovo gebėjimas sukontroliuoti ir tinkama linkme pakreipti visos projekto komandos darbą, yra vienas svarbiausių veiksmų vienijančių komandą. 11 respondentų mano, kad projekto valdymo veiklos efektyvumą lemia tinkamai parinkti darbo metodai. Tai svarbus veiksnys, kadangi, neturint aiškiai apibėžtų metodų kaip atlikti darbą, projekto komandoje kyla atsiranda netinkama komunikacija, žmonės dirbdami savo metodais, nesupranta kitų komandos narių padaryto darbo, kyla ginčai. Taip pat 11 tiriamųjų paminėjo, jog motyvuoti žmonės komandoje lemia jos efektyvumą. 7 tiriami projekto komandos dalyviai, teigia, jog komandos veiklos



efektyvumas priklauso nuo aiškių komandos narių vaidmenų suvokimo. 4 respondentai mano, jog nuolatinis komandos vertinimas kelias į sėkmę, bet 3 respondentai mano, kad komandos narių įvertinimas bei grupės dydis lemia komandos sėkmę.

### Komandos veiklos efektyvumą lemiantys veiksniai



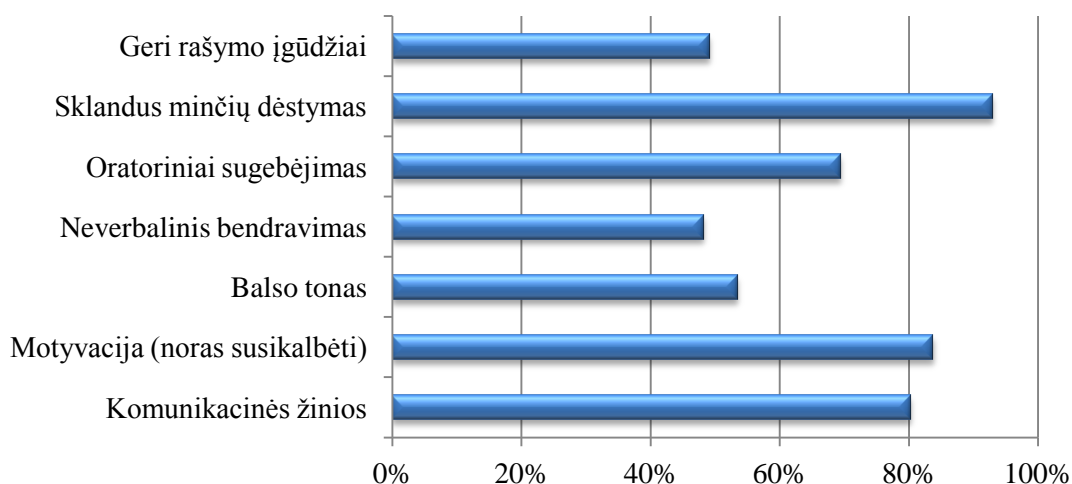
### 20. pav. Projektų komandos veiklos efektyvumą lemiantys veiksniai

Projekto komandos narių buvo klausama, jų nuomone, kiek svarbūs išvardinti geros komunikacijos bruožai. Atsakymai pateikti 20 paveikle. Klausimo skalėje buvo galima pasirinkti nuo 0 proc. iki 100 proc. Respondentų nuomone svarbiausias efektyvios komunikacijos bruožas tai – sklandus minčių dėstymas. Šiam atsakymui skirti net 93,05 proc. Pažymėti ir dar du panašiai išsidėstę skalėje bruožai: motyvacija (noras susiskalbėti), respondentai tai įvertino 83,8 proc. bei komunikacinės žinios – 80,3 proc. Oratoriniams sugebėjimams tiriamieji skyrė 69,5 proc. Mažiausiai svarbūs: Neverbalinis bendravimas (48,25 proc.), geri rašymo įgūdžiai (49,1 proc.), bei balso tonas (53,4 proc.)

Tyrimo rezultatai leidžia apibendrinti projekto komandos ir vadovo bendradarbiavimo veiksnius: atviras ir pastovus bendravimas, aiškus atsakomybės pasidalijimas, komandos tarpusavio santykiai, patirtis.

Bendradarbiaujant labai svabu komunikuoti kuo įmanoma dažniau, nes tik atviras bendravimas tarp projekto vadovo ir projekto komandos, sustiprina tarpusavio santykius, kas veda prie efektyvaus bendradarbiavimo.

### Svarbiausios geros komunikacijos dedamosios

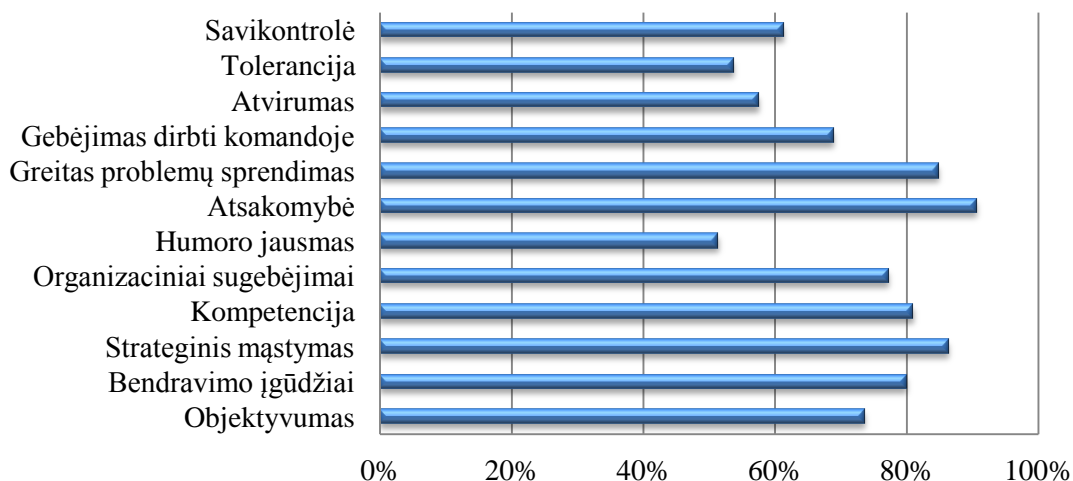


21. pav. Geros komunikacijos bruožai

Tyrimo respondentų buvo paprašyta skalėje sureitinguoti savybes, kurių jų manymui reikia norint būti sėkmingu vadovu. Daugiausiai procentų surinko atsakomybė – 90,55. Antra savybė, kurią įvardino respondentai, tai strateginis mąstymas (86,35 proc.) Trečioje vietoje – greitas sprendimų priėmimas (84,9 proc.). Šios trys savybės įvardijamos, kaip sėkmingo vadovavimo priežastys. Panašiu reitingu įvertintos kelios savybės, tai kompetencija (81 proc.), bendravimo įgūdžiai (79,95 proc.), organizaciniai sugebėjimai (77,25 proc.), objektyvumas (73,7 proc.)

Respondentai išreiškdami savo nuomonę įvardijo, kad mažiausiai prie vadovo sėkmės prisideda šios savybės: humoro jausmas (51,35 proc.), tolerancija (53,65 proc.), atvirumas (57,5 proc.)

### Gero projekto vadovo savybės



22. pav. Gero projektų vadovo savybės

Paskutinis anketos klausimas atviras, respondentų prašoma pateikti savo nuomonę, kokių savybių, priemonių reiktų projekto vadovui, kad jis taptų efektyvesnis. Keli tiriamieji paminėjo, jog

visos sąvybės jau buvo įvardintos ankstesniuose klausimuose ir nieko naujo projektų vadovui nereikia. Kitas respondentas mini kad „Vadovas turi sugebėti įkvėpti kitus, bei sukurti gerą darbo atmosferą, pasižymėti punktualumu.“ Taip pat atsakymuose paminėti ir sprendimų priėmimai, kaip vienas iš projekto vadovo efektyvumo veiksnys „Spręsti taip problemas, kad rezultatas būtų kuo geresnis ir be staigių sprendimų. Sprendimus reikia tinkamai įvertinti.“. Taip pat tiriamasis įvardijo, kad „Projektų vadovas turi būti ir geras derybininkas, tiek su užsakovais, tiek su savo dirbančia komanda“. Vienas iš respondentų paminėjo, jog svarbu, „kad vadovui rūpėtų vykdomas projektas, domėtusi kaip sekasi, taip galėtų geriau suvaldyti komandą“ Atsakymuose į klausimą buvo paminėta, jog projektų vadovas „turi turėti aiškią vykdomo projekto viziją“. Keli tiriamieji įvardijo tokias sąvybes, kurios yra reikalingos geram projekto vadovui: „Kūrybingumas“, „Patirtis“, bei paminėta, jog „Gera komunikacija atperka viską“.

Taip pat buvo sulaukta poros pasiūlymų, kaip efektyviai valdyti projektus. Pirmasis – „daryti savaitinius susirinkimus su projekto komandos nariais.“ Antrasis pasiūlymas – „kasmėtinės konferencijos vadovams projektu valdymo tema“. Abu siūlymai labai teisingai pastebėti, reikalinga tiek vadovo tiesioginė komunikacija su projekto komandos nariais, tiek pačių projektų vadovų mokymas, kaip efektyviau valdyti savo projektų komandą, žinias reikia nuolat naujinti, kadangi naudojami metodai bėgant laikui tampa nebe tokie efektyvūs.

Apibendrinus visus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, jog daugumą projekto komandos narių sudaro moterys iki 25 metų, turinčios 1 – 3 metų darbo stažą. Tokia komandos narė taip pat turi aukštąjį išsilavinimą, bei dirba privačiame sektoriuje. Šios grupės respondentams būdingi projekto sėkmės veiksniai: projekto vadovas, projekto komanda, tinkamai paskirstytas projekto biudžetas, pasiektas tikslas bei projekto vykdymo procesai. Projekto nesėkmės priežastys: projekto strategija, biudžeto deficitas, projekto komanda, netinkamas projekto rengimas bei projekto vadovas. Tyrimas parodė ir kokius veiksniai lemia projekto vadovo ir projekto komandos bendradarbiavimą, tai patirtis, tarpusavio santykiai, atviras bei nuolatinis bendravimas ir atsakomybės pasidalijimas rengiant projektą.

## IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę bei vadovo bendradarbiavimo komandoje tyrimą, padarytos šios išvados:

1. Išanalizavus keletą autorių galima teigti, jog projekto samprata apibūdinama panašiai, visi autoriai išskiria, kad visi projektai turi bendras savybes, kurios kai kuriais atvejais išvelgiamos stipriau, kai kurias atvejais silpniau. Ar tai būtų projektas naujo produkto sukūrimui, naujos paslaugos įdiegimui. Visi jie turės tikslus, dalyvius, bus kompleksiniai, unikalūs, turės tam tikrą įvykdymo laiko tarpą.

2. Projekto komandos ir projekto vadovo bendradarbiavimas, tai efektyvi komunikacija siekiant bendro tikslo. Tinkamai parinktas bendradarbiavimas su projekto komanda yra vienas iš projekto sėkmės veiksnių. Projekto vadovas turi rasti būdą, kaip suvaldyti savo projekto komandą, ją įkvėpti bendram tikslui, būtent bendradarbiavimas su ja yra esminis sėkmės veiksnys.

3. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog projektų vadovas visų projekto procesų – nuo inicijavimo iki pat užbaigimo – turi atlikti daugybę funkcijų. Norint, jog projektas būtų sėkmingas, vadovas turi tinkamai valdyti projektą, atlikti kiekviename procese reikalingus darbus, neatitrūkti nuo projekto plano, visus šiuos veiksmus jis atlieka su savo projekto komanda. Bendradarbiaudamas su ja projekto vadovas gali efektyviai įgyvendinti visus procesus, bet patį projektą.

4. Efektyvi komanda – tai kasdieninių ilgalaikių vadovo bendradarbiavimo pastangų rezultatas. Kelių bendrą darbo tikslą turinčių darbuotojų pavertimo, motyvuota, vieninga komanda procesas turi pereiti keletą etapų: formavimą, norminimą, darbo atlikimą, išformavimą.

5. Tyrimo rezultatai parodė, kad projektų vadovas yra svarbus asmuo, tarp projekto dalyvių. Jo pagrindinė jo funkcija yra suburti, bei valdyti darnią ir motyvuotą komandą, kurioje galėtų atsiskleisti kiekvienas komandos narys.

6. Projekto sėkmės veiksniai: projekto vadovas, projekto komanda, tinkamai paskirstytas projekto biudžetas, pasiektas tikslas bei projekto vykdymo procesai Projekto nesėkmės priežastys: projekto strategija, biudžeto deficitas, projekto komanda, netinkamas projekto rengimas bei projekto vadovas.

7. Atliktas tyrimas leido identifikuoti projekto komandos ir vadovo bendradarbiavimo veiksnius:

- atviras ir pastovus bendravimas,
- aiškus atsakomybės pasidalijimas,
- komandos tarpusavio santykiai,
- patirtis.

Bendradarbiaujant labai svabu komunikuoti kuo įmanoma dažniau, nes tik atviras bendravimas tarp projekto vadovo ir projekto komandos, sustiprina tarpusavio santykius, kas veda prie efektyvaus bendradarbiavimo.

## REKOMENDACIJOS

1. Kad projektai būtų valdomi efektyviau, siūlyčiau projekto vadovui organizuoti savaitinius projekto komandos susirinkimus. Tai puiki priemonė sėkmingiau bendradarbiauti su komanda. Daugeliui komandos narių yra svarbi vadovo parama, konsultacijos, įvykdytų darbų peržiūra, bei kontrolė. Todėl tokie susirinkimai kas savaitę, būtų puiki išseitis.

2. Kasmetinės konferencijos projektų vadovams vadovams. Į ją galėtų vykti tiek vienas projektų vadovas, tiek su visa komanda. Tai būtų efektyvi priemonė kelti savo kvalifikacinį laipsnį, įgauti naujų žinių, patirties. Visa tai atsispindėtų projekto dalyvių rezultatuose, padidėtų sėkmingai įvykdytų projektų.

Manau geriausias sprendimas įmonei, tai abiejų pasiūlymų taikymas. Projekto komandą turėtų tapti kaip vieninga kaip šeima, o projekto vadovas būti komandai lyg mama, kuri kontroliuoja, prižiūri ir moko savo projekto komandą. Kadgi reikalinga tiek vadovo tiesioginė komunikacija su projekto komandos nariais, tiek pačių projekto vadovų mokymas, kaip efektyviau valdyti savo projektų komandą. Žinias reikia nuolat naujinti, kadangi naudojami metodai bėgant laikui tampa nebe tokie efektyvūs.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Alter, S. (2009). [Interaktyvus] Project Collaboration, not just User Participation. *AMCIS 2009 Proceedings*. 658 p. [Žiūrėta 2016-05-09] Prieiga per internetą: <http://aisel.aisnet.org/amcis2009/658>
2. Antanavičiūtė R., (2014). *Tiltas į ateitį* Nr. 1 (8) Projekto suinteresuotų šalių valdymo teoriniai aspektai
3. Antonovienė, V., Baršauskienė, Z. (2003). Naujas požiūris į mokyklų partnerystę. Labinienė, R., Mokyklą visiems kuriame šiandien. Vilnius: Presvika.
4. Baker, 5 C geros komunikacijos modelis, (2013). [Interaktyvus], [Žiūrėta: 2016- 04-30] preiga internetu: <http://bakercommunications.com/blog/the-5-cs-of-good-communication/>
5. Barbara Carkenord, CBAP, Chris Cartwright, PMP, Robin Grace, CBAP, Larry Goldsmith, PMP, Elizabeth Larson, PMP, CBAP, Jen Skrabak, PMP, and Cornelis (Kees) Vonk, PMP. (2010). *Partnering For Project Success*
6. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*, Kaunas, 214.
7. Belbin, Meredith. (2011). *Management teams : why they succeed or fail. (Third Edition) MA PhD CCIPD FRSA* ISBN: 978-1-85617-807-5
8. Bell, S. (2010). *Project-Based Learning for the 21st Century: Skills for the Future*
9. Bienzle, Holger., et al. (2001). [Interaktyvus]. [Viena], 2001 [Žiūrėta 2016-04-.30]. Prieiga per internetą: [http://www.bitema.uni-mb.si/Documents/EU\\_Documents/Survival\\_Kit\\_2001.pdf](http://www.bitema.uni-mb.si/Documents/EU_Documents/Survival_Kit_2001.pdf)
10. Canale, M.; Swain, M. (1980). *Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing*
11. Caupin, Giles, et al. (2006). *ICB – IPMA Competence Baseline*. The Netherlands.
12. Coughlin, C., Hoben, M., Manskopf, D., Quesada, S., Wondolleck, J. (1999). *Ecosystem Management Initiative*. University of Michigan.
13. Čiutienė R. , Neverauskas B. , Venclauskas S., (2007). *Ekonomika ir vadyba*. Žmonių išteklių valdymo problemos projektinėse organizacijose: projekto komandos formavimas
14. Čiutienė R., Meilienė E. , Šimkūnaitė I., (2009). *Ekonomika ir vadyba* Žmogiškasis veiksnys siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai
15. Čiutienė, R., Venskuvienė, V., Dadurkienė, G. (2014). The critical factors for project team collaboration in developing new products: qualitative perspective. *Economics and management: 19 (2)*

16. Dettmer, P., Dyck, N., Thurson, L P. (2005). Consultation, Collaboration, and Teamwork for Students with Special Needs. Boston: Person Education
17. Dobranskienė R. (2002). Mokyklos bendruomenės vadyba. Monografija. Šilutė
18. Dromantas, M., Merkys, G. (2004). Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulls, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 8.
19. Duncan, w. R. (1996). A guide to the project management body of knowledge. JAV
20. Globerson, s. Zwikael, O. (2009). The impact of the project manager on project management planning processes
21. Hansen, M.T. & Nohria, N., (2006). How to build collaborative advantage. In world Economic Forum: Best article award pp. 1-20. [Interaktyvus] [Žiūrėta 2016-04-19]. Prieiga per internetą: [http://i-n-w.org/talking\\_collaboration/sloan-pwc.pdf](http://i-n-w.org/talking_collaboration/sloan-pwc.pdf)
22. Hixson, N.K., Ravitz, J., & Whisman, A. (2012). Extended professional development in project-based learning: Impacts on 21st century teaching and student achievement. Charleston, WV: West Virginia Department of Education, Division of Teaching and Learning, Office of Research.
23. Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010). Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy. New York: Routledge
24. Irena Luobikienė. (2000). Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika : mokomoji knyga/; Kauno technologijos universitetas. Sociologijos katedra. Kaunas : Technologija
25. Jacobs S.K. (2009). Communication Skills for Conservation Professionals (Second Edition) ISBN-13: 978-1597263900
26. Johnson, L., C. (2003). Socialinio darbo praktika: bendrasis požiūris. Vilnius: VU Specialiosios pedagogikos laboratorija.
27. Lessel W. (2007). Projektų valdymas: veiksmingas projektų planavimas ir sėkmingas jų įgyvendinimas, Vilnius, 142 p.
28. Lukšienė. (1993). Demokratinė ugdymo mintis Lietuvoje. Vilnius: Mokslas
29. Lock, Denis. (1996). Project Management. Great Britain: University Press, Cambridge, 522 p.
30. Markus, M.L. and Mao, J-Y. (2004). Participation in Development and Implementation – Updating An Old, tired Concept for Today’s IS Contexts, *Journal of the Association for Information Systems*, 5(11), pp. 514-544.
31. Mentz, G., et al. (2005). Project Management Guide [Interaktyvus]. [S. l.], [Žiūrėta 2016-04-30] Prieiga per internetą: <http://www.projectmanagementcertification.org>
32. Morris, R. A., McWhorter Sember, B. (2010). Sėkminga projektų vadyba. Vilnius, Verslo žinios.



33. Neverauskas B., Stankevičius V, Viliūnas V., Černiūtė I. (2004). Projektų valdymas. Kaunas, Technologija
34. Nussbaum, J. F. and Friedrich, G. (2005). Instructional/Developmental Communication: Current Theory, Research, and Future Trends. *Journal of Communication*, 55: 578–593. doi: 10.1111/j.1460-2466.2005.tb02686.x
35. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E., (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Pinigų studijos
36. Projektų vadybos institutas. [Internete] Prieiga per internetą:<http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx>, [Žiūrėta: 2016-03-29]
37. Paliulis, Narimantas; Chlivickas, Eugenijus; Pabedinskaitė Arnoldina. (2004). Valdymas ir informacija, Vilnius: Technika, 357 p.
38. Phillips, L. M. (2014). Improving collaborative outcomes: a review of project manager and facilitator roles and relationships
39. Pocevičienė R, Lukavičienė V., Augienė D., (2010). [Interaktyvus] Praktinės projektų valdymo metodo taikymo galimybės, Šiaulių universitetas, [Žiūrėta 2016-04-17] prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2010\\_vadovas\\_Praktines\\_projektu\\_valdymo\\_metodo\\_taikymo\\_galimybes.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2010_vadovas_Praktines_projektu_valdymo_metodo_taikymo_galimybes.pdf)
40. Raišienė, A. G. (2006). Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai, Mykolo Romerio Universitetas.
41. Rupšienė L. (2000). Nenoras mokytis: socialinis pedagoginis reiškiny. Monografija. Klaipėdos universitetas
42. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija
43. Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2007). Projektų komandos ir lyderystė. Kaunas, 189.
44. Spitzberg B., Cupach W., (2012). Handbook of Interpersonal Competence Research. *Springer Science & Business Media*
45. Straus, D. (2002). How to Make Collaboration Work: Powerful Ways to Build Consensus. Solve Problems and Make Decisions. San Francisco: Beret-Koehler Publishers.
46. Streun, G. (2010). Project management process groups: project management knowledge in action, *AMA Handbook of Project Management*, 2006, 69 p.
47. Tamošaitis, R. (2004). Projektų vadybos metodiniai nurodymai, Vilnius
48. Taraila R. (2007). Projektų metodo taikymo studijų procese prielaidos. *Socialinis ugdymas*. Nr. 4 (15)
49. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G.. (2000). Mokymasis bendradarbiaujant. Vilnius: Garnelis.

50. Turner, J.R. and Müller, M. (2008). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a review, *Project Management Journal*, 36 (2).
51. Vijeikis, Juozas. (2007). Įmonių valdymas: mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 143 p.
52. Vilčiauskaitė, B. (2010). [Interaktyvus] Kaip dirbti komandoje. Vadovas, [Žiūrėta 2016-03-30] Nr. 09. Prieiga per internetą: <http://www.teisescentras.lt/index.php/lt/kaip-dirbti-komandoje>
53. Wondolleck, J. M., & Yaffee, S. L. (2000). Making collaboration work: Lessons from innovation in natural resource management. Washington, DC: Island Press
54. Wondolleck, J. M., Yaffee, S. (2001). Making Collaboration Work. *Conservation Biology in Practice*, 1 (1).
55. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 511 p.

# PRIEDAI

## 1. priedas. Anketos pavyzdys

### Projekto vadovo bendradarbiavimo projektų komandoje tyrimas

#### Lytis

- Moteris
- Vyras

#### Amžius

- iki 20
- 20-25
- 25-30
- 30-35
- 35-40
- 40-50
- 50 ir daugiau

#### Išsilavinimas

- Vidurinis
- Profesinis bakalauras
- Universitetinis bakalauras
- Magistras
- Kitas

#### Darbo patirtis

- iki 1 metų
- 1-3 metai
- 3-5 metai
- 5-10 metų
- 10-20 metų
- 20 ir daugiau metų

**Ištaiga arba sektorius kuriame dirbate? (būtina paminėti privatus ar valstybinis)**

**Keliuose projektuose esate dalyvavę?**

- 1-3
- 3-5
- 5-10
- 10 ir daugiau

**Kiek sėkmingų projektų įvykdyta Jūsų įmonėje?**

- 0 - 25 proc.
- 25 - 50 proc.
- 50- 75 proc
- 75 - 100 proc.

**Ką įvardintumėte kaip projekto sėkmės veiksnius ir kodėl?**

**Ką įvardintumėte kaip projekto nesėkmės veiksnius ir kodėl?**

**Kaip manote, ar projektų vadovams yra reikalinga komunikacinė kompetencija (komunikacinė kompetencija – tai gebėjimas efektyviai bendrauti su kitais)?**

- Taip
- Ne

**Kaip manote, ar Jūsų projektų vadovas turi komunikacinės kompetencijos?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**Ar projektų metu vyksta efektyvus bendradarbiavimas tarp projektų vadovo ir komandos narių?**

- Visada
- Dažniausia
- Kartais
- Niekada

**Kokius būdus projektų vadovas renkasi komunikuoti su projekto komanda?**

- El. paštas
- Susirinkimai
- Konferencijos
- Telefonu
- Asmeninius susitikimais
- Kita

**Projekto vadovas formuodamas komandą vertina šiuos aspektus, vienijančius komandą:**

- Projekto komandos narių tarpusavio santykius
- Indėlio į komandinį darbą pasiskirstymą
- Bendra vertybių sistema
- Atskirų komandos narių galimybe daryti komandai įtaką (aiškus lyderis)
- Darbuotojų komunikacinius įgūdžius

**Projekto vadovas formuodamas komandą remiasi kriterijais:**

- Žinios
- Kvalifikacija
- Patirtis
- Hierarchinis lygis
- Grupės nario vaidmuo komandoje
- Grupės nario pripažinimas komandoje
- Darbuotojo noras tobulėti
- Kita

**Projekto vadovas iškilusias problemas:**

- Sprendžia pats
- Leidžia spręsti projekto komandai
- Bendradarbiauja su projekto komanda, bando išspręsti kartu

**Jūsų nuomone, kas lemia komandos bendradarbiavimo efektyvumą?**

- Projekto vadovo parama
- Motyvuoti žmonės komandoje
- Aiškūs tikslai
- Nuolatinis komandos vertinimas
- Aiškus komandos narių vaidmenų suvokimas
- Grupės dydis
- Kompetetingas projekto vadovas
- Tinkami darbo metodai
- Komandos narių įvertinimas, apdovanojimai
- Kita

**Kaip manote, kas yra svarbiausia, norint tinkamai komunikuoti? (skalėje nuo 0 iki 100 proc.)**

Komunikacinės žinios

Motyvacija (noras susikalbėti)

Balso tonas

Neverbalinis bendravimas

Oratoriniai sugebėjimas

Sklandus minčių dėstymas

Gerai rašymo įgūdžiai

**Kokiomis savybėmis pasižymi Jūsų įstaigos projektų vadovas? (skalėje nuo 0 iki 100 proc.)**

Objektyvumas

Bendravimo įgūdžiai

Strateginis mąstymas

Kompetencija

Organizaciniai sugebėjimai

Humoro jausmas

Atsakomybė

Greitas problemų sprendimas

Gebėjimas dirbti komandoje

Atvirumas

Tolerancija

Savikontrolė

**Jūsų nuomone, kokių dar savybių reiktų projektų vadovui, siekiant efektyvaus bendradarbiavimo bei sėkmingo projektų įgyvendinimo?**