



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

**Eglė Staniulytė**

**PROJEKTO APIMTIES IR VALDYMO STILIŲ SĄSAJOS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė lekt. dr. Inga Stankevičė**

**KAUNAS, 2017**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

PROJEKTO APIMTIES IR VALDYMO STILIŲ SĄSAJOS

Projektų vadyba (621N24002)

MAGISTRO DARBAS

**Studentė**.....

Eglė Staniulytė, VMP-5 gr.

2017 m. gegužės 12 d.

**Vadovė** .....

lekt. dr. Inga Stankevičė

2017 m. gegužės 12 d.

**Recenzentas** .....

prof. Rūta Čiutienė

2017 m. gegužės 12 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Eglė Staniulytė

---

Projektų vadyba, 621N24002

---

Baigiamojo magistro darbo „Projekto apimties ir valdymo stilių sąsajos“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 m. gegužės 12 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Eglės Staniulytė** baigiamasis magistro darbas tema „Projekto apimties ir valdymo stilių sąsajos“ 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)*

Eglė, Staniulytė. The Links Between Project Scope and Management Styles. Master's Final Thesis in Project Management Program / supervisor lect. dr. Inga Stankevičė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S

Key words: *project scope, project management, management styles.*

Kaunas, 2017. 70 p.

## SUMMARY

Every organization is starting different projects which are carried on for gaining success and reaching certain goals. Regardless of the purpose a project is created for, it needs to be defined as accurately as possible, including one of the very first project keystones – project scope. Environment is changing quickly, that is why project managers need to know how to combine and use different management styles according to different situations and changing internal and external environment. Project management styles should be chosen and used according to project scope and in some cases, more than one style should be combined to achieve best possible results.

Purpose of the research is to reveal the links between project scope and management styles, which condition project success. Hence, the object of the research is the links between project scope and management styles. To reach the goal, following objectives have been reached: 1) reveal project scope and management styles links issues while validating management styles and project scope harmony and analysis necessity; 2) analyze theoretical aspects and practical examples of project management styles in different projects scope; 3) create theoretical model of project scope and management styles links using analyzed theory and practical examples; 4) determine what kind of management styles or combination of them leads biggest likely success in different scope projects. The methods that have been used to reach objective are semi-structured interview, quantitative survey, analysis of scientific literature, expert evaluation, comparable and logical analysis.

As the results show, project managers pay a lot of attention to project scope. If project is moving successfully, there will be less interference; if not, there will be more of control. Also, it is very important for project managers to have good relationships with project team members, because they are the ones who's responsible for completing tasks. While talking about project scope, project managers say that it depends on the products they are making, requirements and milestones from customer and project type. On the other hand, project team members declare that too much interference makes bad influence on team members and their work, because it might diminish creativity or even affect project results. However, team members agree that project scope can be defined according to products and project type. At the end, both program managers and project team members agree that choosing the right way to lead the team is very important for project success.

If to compare the results gained from the survey of project managers and the ones gained from projects' team members, we see that in this case project managers for projects with different scope uses different management styles. For small scope projects project managers usually choose authentic or firelighter management styles, because this kind of scope, as project managers says, requires orientation to goals, long-term relationships with team and distribution of responsibilities for team members. While medium scope requires structured system, planning and orientation to goals, relationships with team members and clients. Project managers tend to choose planned management style for medium scope projects. However, while using planned management style they combine other styles such as authentic and transformational. If to look at large scope project, results show that project managers tend to use democratic management style, because with this scope they need team members input not only with doing tasks, but also in decision making. However, results show that project managers use other management styles aspects as well such as planned, authentic and firelighter.

All in all, results show that there are tendencies with different project scopes. With small scope project manager usually uses authentic and firelighter management styles. While with medium scope projects – planned management style. Large scope projects require project managers to use democratic management style.

# TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. PROJEKTO VALDYMO STILIAUS PROBLEMATIKA PROJEKTO APIMTIES ASPEKTU. 11	
1.1. Projekto apimties ir valdymo stiliaus dermės poreikis.....	11
1.2. Projekto valdymo stilių ir apimties sąsajų analizės poreikis.....	14
2. PROJEKTO APIMTIES IR VALDYMO STILIŲ SĄSAJŲ MOKSLINIS DISKURSAS .....	17
2.1. Projekto apimties samprata ir jos veiksniai.....	17
2.1.1. Projekto apimtis.....	17
2.1.2. Projekto apimties komponentai.....	18
2.2. Projekto valdymo stilių samprata ir įvairovė.....	20
2.2.1. Projekto valdymo stiliaus samprata.....	20
2.2.2. Projekto valdymo stilių įvairovė .....	22
2.3. Projekto apimties ir valdymo stilių sąsajos .....	31
2.3.1. Valdymo stilius kaip projekto apimties veiksnys.....	31
2.3.2. Projekto valdymo stilius kaip sėkmės veiksnys skirtingos apimties projektuose .....	33
2.3.3. Valdymo stilius kaip projekto apimties veiksnys: sėkmės ir nesėkmės pavyzdžiai .....	34
2.3.4. Projekto apimties ir valdymo stilių sąsajų teorinis modelis.....	37
3. TYRIMO METODOLOGIJA.....	42
4. PROJEKTO APIMTIES IR VALDYMO STILIŲ SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ.....	45
4.1. Projektų vadovų interviu rezultatų analizė .....	45
4.2. Projektų komandų kiekybinės apklausos rezultatų analizė .....	52
4.3. Interviu ir kiekybinės apklausos rezultatų palyginimas .....	60
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	65
LITERATŪRA.....	68
PRIEDAI.....	72

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Projekto tinkamumo analizės dedamosios (sudaryta pagal Khan, 2006) .....	19
2 pav. Projekto apimties ir valdymo stilių sąsajų teorinis modelis .....	41
3 pav. Darbuotojų pasiskirstymas lokacijose (sudaryta autorės) .....	52
4 pav. Darbuotojų darbo stažas UAB Littelfuse (sudaryta autorės).....	53
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal produktų grupes (sudaryta autorės) .....	53
6 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal projektų vadovų komandas (sudaryta autorės).....	54
7 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal tai ar teko dirbti su projektų vadovais (sudaryta autorės) .....	55
8 pav. Komandos narių patirtis dirbant su projektų vadovais (sudaryta autorės) .....	55
9 pav. Projektų vadovų ir komandų komunikacijos aspektai (sudaryta autorės) .....	56
10 pav. Projektų vadovų laiko planavimo aspektai (sudaryta autorės) .....	57
11 pav. Projektų vadovų suteikiama motyvacija ir paskatinimas projektų komandoms (sudaryta autorės) .....	57
12 pav. Projektų vadovų suteikiamas ryšys ir pagalba komandoms (sudaryta autorės) .....	58
13 pav. Projektų vadovų vadovavimo stiliaus daroma įtaka projektų sėkmei (sudaryta autorės) .....	59

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Projekto apimties apibrėžimas (sudaryta autorės) .....	17
2 lentelė. Projekto apimties komponentai (sudaryta pagal Khan, 2006).....	18
3 lentelė. Projekto valdymo stiliaus sampratos (sudaryta autorės) .....	21
4 lentelė. Projekto valdymo stilių įvairovė (sudaryta autorės).....	23
5 lentelė. Planuojamojo stiliaus aspektai (sudaryta remiantis Lewis et al., 2002).....	25
6 lentelė. Besiformuojančio stiliaus aspektai (sudaryta pagal Lewis et al., 2002).....	28
7 lentelė. Projekto apimties ir valdymo stilių derinimas (sudaryta autorės) .....	38
8 lentelė. Informantų charakteristikos .....	42



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Kiekvienos įmonės ar organizacijos viduje kuriami ir vykdomi įvairūs projektai, kurie skirti pasiekti tam tikrus užsibrėžtus tikslus. Nepaisant to, kokiam tikslui pasiekti numatytas projektas, itin svarbu, kad jis būtų apibrėžtas kaip galima tiksliau ir kaip galima efektyviau valdomas (Mirza, Pourzolfaghar & Shahnazari, 2013; Kochner, Pogrebna & Sutter, 2013; Killen, Jugdev, Drouin & Petit, 2012; Shin, 2015; Turner & Muller, 2005).

Daugelis projektų prasideda su įdomiomis ir sėkmę žadančiomis idėjomis, tačiau ne kiekvienas iš jų pabaigiamas sėkmingai. Dažnai dėl patirtos nesėkmės kaltas nepakankamas mokėjimas pačioje projekto pradžioje apibrėžti projekto apimties (Muller & Turner, 2007a; Hasan & Al-hawari, 2003; Gustavsson, 2015) ir laikytis jos atitinkančio valdymo stiliaus arba jų derinio. Tinkamai apibrėžta ir valdoma projekto apimtis suteikia galimybę sėkmingai įgyvendinti norimą projektą numatytu laiku, neviršijant biudžeto ir visiškai pateisinant su projektu siejamus lūkesčius (Muller & Turner, 2007a; Shin, 2015).

Greitai kintanti aplinka reikalauja, jog projekto vadovas sugebėtų suderinti ir taikyti skirtingus valdymo stilius atsižvelgdamas į situaciją ar aplinkybes. Valdymo stilius turi būti derinamas prie projekto apimties, o kai kurie kintančios aplinkos paveikti projektai, norint pasiekti geriausių rezultatų netgi reikalauja ne vieno valdymo stiliaus taikymo, o jų derinimo (Lewis, Welsh, Dehler & Green, 2002; Pinto & Winch, 2016).

**Problema.** Mokslinėje ir praktinėje literatūroje nėra daug tyrimų ar diskusijų apie tai, kaip projekto apimtis sąlygoja projekto valdymo stilių arba kelių valdymo stilių derinimą, taigi tiesioginių sąsajų tarp projekto apimties ir valdymo stilių pasigendama. Esama prielaidų, kad mažesniems projektams tinka vienokie valdymo stiliai, o stambiems – kitokie. Visgi dažniausiai valdymo stilius siejamas su projekto sėkme, tik netiesiogiai nurodant projekto apimtį. Kadangi projekto valdymo stilius dažniausiai analizuojamas iš projekto sėkmės perspektyvos, projekto sėkmė yra tarpininkaujantis indikatorius, galimai parodantis projekto valdymo stiliaus ir jo apimties tarpusavio (ne)suderinamumą. Taigi sąsajų tarp projekto apimties ir valdymo stiliaus analizės stoka literatūroje pagrindžia poreikį šias sąsajas analizuoti. Darbe gvildenamą problemą galima apibūdinti tokiais klausimais: kaip numatoma projekto apimtis sąlygoja jo valdymo stilių arba keleto valdymo stilių derinį, kaip valdymo stilius arba skirtingų valdymo stilius derinimas sąlygoja sėkmę skirtingos apimties projektuose? Kitaip tariant, mokslinę problemą galima apibendrinti tokiu klausimu – kokios sąsajos tarp skirtingų projekto valdymo stilių ir projekto apimties?

**Tyrimo objektas** – projekto apimties ir valdymo stilių sąsajos.

**Darbo tikslas** – atskleisti projekto apimties ir valdymo stilių sąsajas, sąlygojančias projekto sėkmę.

**Darbo uždaviniai:**

1. atskleisti projekto apimties ir valdymo stilių sąsajų problematiką, pagrindžiant valdymo stilių ir projekto apimties dermės poreikį ir analizės būtinumą;
2. išanalizuoti projektų valdymo stilių skirtingos apimties projektuose teorinius aspektus ir praktinius pavyzdžius;
3. besiremiant išanalizuota teorija ir praktiniais pavyzdžiais, sukurti projekto apimties ir valdymo stilių sąsajų teorinį modelį;
4. nustatyti, kokie valdymo stiliai arba jų deriniai sąlygoja didžiausią tikėtiną sėkmę skirtingos apimties projektuose.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, lyginamoji ir loginė analizė, pusiau struktūruotas interviu, ekspertinis vertinimas, kiekybinė apklausa.

# 1. PROJEKTO VALDYMO STILIAUS PROBLEMATIKA PROJEKTO APIMTIES ASPEKTU

## 1.1. Projekto apimties ir valdymo stiliaus dermės poreikis

Kiekvienas projektas yra skirtingas ir reikalauja skirtingo požiūrio tiek į patį projekto valdymą, tiek į būsimą projekto apimtį. Kiekvienas iš projektų vadovų ne kartą yra susidūręs su įvairiais netikėtumais, iškilusiais bet kuriuo projekto etapo metu. Todėl kiekvienas iš jų turi sugebėti reaguoti į staigius ir netikėtus pasikeitimus, turinčius įtakos tiek projekto valdymo stiliui, tiek projekto apimčiai.

Pasak Anderseno (2015), besirenkant projekto valdymo stilių, yra svarbu išsiaiškinti, kokios yra projekto vadovo perspektyvos ir ar jos sutampa su projekto keliamais tikslais. Kiekvienam projektui vadovas gali turėti skirtingas perspektyvas, tuo pačiu turėdamas pasirinkti ir skirtingą projekto apimtį atitinkantį valdymo stilių. Taip pat kiekvienam projektui gaunami skirtingi užsakovo tikslai ir poreikiai, todėl projektų vadovai turi itin didelį dėmesį atkreipti ir į juos, kurie iš dalies nusako projekto apimties rėmus.

Lewisas, Welshas, Dehleris ir Greenas (2002) atliko tyrimą vienoje iš Jungtinių Amerikos Valstijų įmonių, kurioje rinko duomenis iš 80 skirtingų mokslinių tyrimų ir plėtros projektų. Tyrimo metu Lewisas et al. (2002) norėjo sugretinti besiformuojantį ir planavimo stilius, siekdami išryškinti jų skirtumus. Tačiau užuot aprašęs šiuos stilius kaip nesuderinamus, Lewisas et al. (2002) teigia, kad kiekvienas iš šių stilių papildo vienas kitą projekto valdyme. Tai parodo, kad projekto vadovas, priklausomai nuo besikeičiančios situacijos ir reikiamų priimti sprendimų, taiko vieną ar kitą valdymo stilių, o tinkamu momentu – ir jų derinį.

Taip pat gaunama kita įdomi išvada, jog, nepriklausomai nuo projekto valdymo stiliaus, daugelio projekto valdymo veiklų naudojimas laikui bėgant mažėja, ypač didelės apimties projektuose. Projekto eigoje tikslai ir pajėgumai tampa aiškesni, o projekto komanda tampa itin orientuota į tikslą. Kai įvyksta šie pokyčiai, projektų vadovai jaučiasi saugesni, išsaugodami esamą kolektyvinės kontrolės lygį. Taip pat projektų vadovai sumažina planuojamą valdymo apimtį, kadangi bijo, jog toks įsikišimas pasunkins projekto progresą.

Projekto valdymo stilių derinimas, net ir įpusėjus projektui, sąlygoja projekto veiklas, o tai leidžia teigti, kad projekto valdymo stilius yra svarbus, tačiau laikui bėgant jis gali keistis ir prisiderinti prie esamos situacijos.

Apibendrinus atliktą tyrimą galima daryti išvadą, kad projekto valdymo stiliaus pasirinkimas ne tik sąlygoja projekto įgyvendinimą ir jo sėkmę, bet ir turi sąsają su projekto apimtimi. Atliktas tyrimas parodo, kad valdymo stilių derinimas didesnės apimties projektams suteikia daugiau galimybių sėkmingai užbaigti projektus. Tuo pačiu atitinkamai pasirinkus valdymo stilių ar tai kiek projektų

vadovas jaučia, kad reikia įsitraukti į projekto veiklas, sudaro sąlygas pasiekti geresnių rezultatų ir pristatyti užsakovui geriausius rezultatus.

Mullerio ir Turnerio (2007a) teigimu, skirtingi projektai reikalauja skirtingo jų valdymo bei pagal projekto tikslus parinkto valdymo stiliaus ar stilių derinio. Visų pirma nustatyta, jog skirtingo sudėtingumo projektams vieni sėkmės veiksniai tampa svarbesni negu kiti.

Išskirdami aukšto, vidutinio ir žemo sudėtingumo projektus, autoriai nustatė, kad kiekvienam iš jų didesnę įtaką daro skirtingi sėkmės veiksniai. Pavyzdžiui, kalbėdami apie projekto vadovo valdymo stiliaus pasirinkimą ir jo įtaką projekto sėkmei, autoriai išskiria, jog vyresnio amžiaus ir daugiau patirties turintys projektų vadovai renkasi valdymo stilius, orientuotus į komandos subūrimą ir mokymąsi per patirtį. Tuo tarpu jaunesni projektų vadovai orientuojasi labiau į valdymo stilius, kurie leidžia efektyviau ir greičiau pasiekti norimus rezultatus (Muller & Turner, 2007a).

Išanalizavę apklausų duomenis, Mulleris ir Turneris (2007a) padarė išvadas, kad projekto vadovo pasirinktas vadovavimo stilius sąlygoja projekto sėkmę, o skirtingi valdymo stiliai ar jų deriniai yra tinkami skirtingiems projektams. Vadovai, turintys paskirstyti projektų vadovus, patvirtino, kad juos skirdami, jie itin atsižvelgia į būsimo projekto vadovo valdymo stilių, ir pabrėžė, kad tai itin svarbu sudėtingesniuose ir didesnės apimties projektuose, kadangi tokių projektų veikla būna itin dinamiška ir reikalaujanti tiek lankstumo, tiek greito reagavimo į galimas rizikas bei problemas.

Galutinėse išvadose teigiama, kad atliktas tyrimas parodė, jog norėdami sėkmingai įgyvendinti projektą, projektų vadovai turi būti atsakingi už visą projekto gyvavimo ciklą, o ne tik planavimą, įgyvendinimą ir pabaigimą.

Tyrimai rodo, kad projektų vadovai, pritaikydami atitinkamus valdymo stilius, tampa ne tik sėkmingesni, bet ir sėkmingai įgyvendina projektą. Galima daryti išvadą, kad kiekvieno projekto sėkmė iš dalies priklauso nuo projekto vadovo ir jo pasirinkto valdymo stiliaus ar jų derinio ir yra susijusi su projekto apimtimi (Muller & Turner, 2007a).

Nixonas, Harringtonas ir Parkeris (2012) nustatė, kad tai, kaip projekto vadovas pasirenka vadovauti, kokį vadovavimo stilių priderina prie projekto, turi įtakos ne tik viso projekto eigai, bet ir tam, ar jis bus įgyvendintas sėkmingai. Tyrime dalyvavę didelės apimties projektų vadovai nurodė, kad tinkamai parinktas vadovavimo stilius ar jų derinys gali padėti sėkmingai įgyvendinti projektą, o tinkamas valdymo stilius yra vienas iš projekto sėkmės veiksnių.

Nors ir daugelis autorių vadovavimo stiliaus neįvardina kaip sėkmės veiksnio, tačiau visi sutinka, kad tinkamo vadovavimo stiliaus pasirinkimas turi įtakos projekto rezultatams ir sėkmingam projekto įgyvendinimui. Nixono et al. (2012) teigimu, vadovavimo stiliaus pasirinkimas būtinas ir tiesiogiai daro įtaką projekto rezultatams.

Mir ir Pinningtonas (2014) taip pat sieja projekto vadovavimo stilių su projekto sėkme. Pasak autorių, kiekvienas projektas skiriasi savo apimtimi, sudėtingumu, unikalumu ir kt. Todėl kiekvienam projektui galime priskirti skirtingus projekto sėkmės veiksnius. Dėl to galima teigti, kad kiekvienam projektui yra skirtingi sėkmės veiksnių rinkiniai, kurie keičiasi ir priklauso nuo projekto tipo ir keliamų reikalavimų, įskaitant ir numatomą projekto apimtį. Tyrime apklausti projektų vadovai, vadovaujantys įvairios apimties projektams, todėl galima daryti išvadą, kad tinkamai parinktas vadovavimo stilius reikalingas bet kokios apimties projektui norint sėkmingai jį įgyvendinti ir pristatyti užsakovui projekto rezultatus.

Carvalho, Patahas ir Bidas (2015) tyrinėdami, kaip projektų valdymo stiliai daro įtaką projekto sėkmei, pažvelgė į tai tarptautiniu mastu. Pasak Carvalho et al. (2015), mokslinėje ir praktinėje literatūroje ši tema nėra itin nagrinėjama. Todėl atliktas tyrimas padeda suprasti, kaip projektų valdymo stiliai lemia projektų sėkmę skirtingose šalyse ir pramonės šakose.

Tyrime dalyvavo skirtingose pramonės šakose veikiančios įmonės iš Argentinos, Brazilijos ir Čilės bei jų vykdomi projektai. Pagrindinis tyrimo tikslas išsiaiškinti, kaip projekto valdymo stilius daro įtaką projekto sėkmei skirtingų šalių ir industrijų kontekste.

Gauti rezultatai parodė, kad kiekvienoje šalyje projekto valdymo stiliaus pasirinkimas ir jo įgyvendinimas skirtingai veikia įgyvendinamus projektus ir jų rezultatus. Pavyzdžiui, Brazilijoje įgyvendinamiems projektams itin daug įtakos turi projekto valdymas ir valdymo stiliaus pasirinkimas bei tai, kaip jis bus įgyvendintas. Tokį didelį dėmesio skyrimą valdymo stiliams ir jų įgyvendinimui galima sieti su itin svarbią vietą užimančiu projektų valdymu šalyje bei dideliu skaičiumi profesionalių projektų vadovų.

Tuo tarpu žvelgiant į projektų valdymo stilių pasirinkimą ir įtaką tarp pramonės šakų, pagal tyrimo rezultatus Carvalho et al. (2015) išskiria telekomunikacijų sektorių, kaip vieną iš daugiausiai dėmesio skiriančių projektų valdymo stiliams ir efektyviausiai juos įgyvendinančių. Carvalho et al. (2015), kaip ir anksčiau minėtieji autoriai, projekto valdymo stilių sieja su projekto sėkme. Pasak jų, nesvarbu, kokioje šalyje, pramonės šakoje vykdomas projektas; norint, kad projekto sėkmės tikimybė išaugtų ir būtų gaunami siekiami rezultatai, būtina atsižvelgti į projekto apimtį ir sudėtingumą bei atitinkamai pasirinkti valdymo stilių ar jų derinį.

Anot Alias, Zawawi, Yusofas ir Aris (2014), yra penki projekto sėkmės veiksniai: projekto valdymo stilius, projekto veiklos, žmogiškasis faktorius, išorinės problemos ir veiksniai, susiję su projekto įgyvendinimu. Projektų valdymo sėkmės veiksniai gali būti kildinami iš tvarkaraščio, kaštų ir apimties valdymo. Alias et al. (2014) teigimu, sėkmingas projektų vadovas turi pasižymėti lankstumu, įvairiomis kompetencijomis ir gebėjimu derinti skirtingus valdymo stilius. Iš to galime daryti išvadą, kad valdymo stilių derinimas, priklausomai nuo projekto reikalavimų, sąlygoja projekto sėkmę.

Apibendrinant anksčiau nurodytus tyrimus, galima teigti, kad yra itin aktualu atlikti mokslinius tyrimus apie tai, kaip projektų vadovams padėti pasirinkti tinkamą valdymo stilių, atsižvelgiant į projekto apimtį. Taip pat naudinga atlikti tyrimus apie tai kaip projektų vadovai supranta valdymo stilius ir taip tik labiau pagilinti žinias, kurios padėtų kartu ir teisingai pritaikyti atitinkamus valdymo stilius tam tikrose situacijose. Daugelis mokslininkų teigia, kad tinkamas valdymo stiliaus pasirinkimas tampa vienu iš projekto sėkmės veiksnių. Tuo pačiu daro įtaką projekto rezultatams ir tam kokie jie bus pristatyti užsakovui.

## **1.2. Projekto valdymo stilių ir apimties sąsajų analizės poreikis**

Mokslinių tyrimų apie tai, kaip projekto valdymo stilius daro įtaką projekto apimčiai ar kaip projekto apimtis turi įtakos projekto valdymo stiliui, nėra itin daug. Dažniausiai, jeigu ir randama sąsajų tarp projekto apimties ir valdymo stiliaus, tai tik netiesioginių. Pavyzdžiui, Lewisas et al. (2002) nagrinėjo skirtingų valdymo stilių derinimą daugialypėse veiklos dimensijose, o visus analizuotus projektus vienijo keletas bendrų bruožų: projektas turėjo turėti komandą ir biudžetą, būti aukštesnio lygio nei įprasti projektai, nukreipti į konkretų panaudojimą. Šie kriterijai ir parodo, kad projektų, dalyvavusių tyrime, apimtį galima apibrėžti nuo vidutinės iki labai didelės.

Tyrimo (Lewis et al., 2002) rezultatai parodo, kad šiuolaikiniame dinamiškame ir reikliame pasaulyje pasirinkimas tarp vieno ar kito valdymo stiliaus nebėra efektyvus ir naudingas, kadangi atsirandantis neužtikrintumas bei itin greitai pokyčiai reikalauja derinti projekto valdymo stilius, norint pasiekti norimų rezultatų ir sėkmingai įgyvendinti projektus bei pristatyti rezultatus užsakovui. Visgi tik įsigilinus į atlikto tyrimo aprašymą galima suprasti, kad išvada taikytina ne visiems, o didesnės apimties projektams, kadangi autoriai tiesioginių sąsajų tarp projekto apimties ir jo valdymo stilių neanalizavo.

Panašiai, Mulleris ir Turneris (2007b) atliko apklausą, kurioje respondantai turėjo atsakyti į klausimus, padėsiančius įvardinti, kokie projektų sėkmės veiksniai atsiranda pagal projekto tipą. Jie taip pat siekė iširti, kaip skirtingi projektų valdymo stiliai daro įtaką projekto sėkmei pagal jo tipą.

Norint nustatyti valdymo stilius ir sužinoti apie jų įgyvendintą paskutinį projektą, buvo apklausta 400 įvairių projektų vadovų. Taip pat buvo apklausti vadovai, kurie skiria projektų vadovus, norint sužinoti, kokiais veiksniais jie rėmėsi, skirdami vieną ar kitą projekto vadovą. Išanalizavus duomenis nustatyta, dėl kokių veiksnių projektas tampa sėkmingas pagal projekto tipą, pramonės šaką bei projekto vadovo savybes ir jo valdymo stilių. Taigi matyti, kad mokslininkų tikslas nebuvo orientuotas į valdymo stilių ir projekto apimties sąsajų analizę (Muller & Turner, 2007b).

Visgi tyrinėdami, kaip skirtingi valdymo stiliai kinta skirtinguose projekto tipuose, Mulleris ir Turneris (2007b) išskyrė, jog kiekvienam projekto tipui galima priskirti kitokį valdymo stilių, kadangi kiekvienas tipas reikalauja skirtingo priėjimo ne tik prie paties projekto, bet kartu ir prie komandos,

reikalingų atlikti darbų bei kitų projekto aspektų. Kadangi nagrinėta skirtingo sudėtingumo projektai, galima daryti prielaidą, kad aukšto sudėtingumo projektai yra didelės apimties, vidutinio – vidutinės apimties ir mažo – mažos apimties. Kiekvienam projektui pagal skirtingus sudėtingumo lygius galima priskirti skirtingus sėkmės veiksnius ir, šiuo atveju, skirtingai pasirenkamus valdymo stilius, kuriuos projekto vadovai pasirenka pagal projekto reikalavimus ir sudėtingumą (Muller & Turner, 2007b).

Taigi mokslininkų (Muller & Turner, 2007a) teigimu, vadovai, skiriantys projektų vadovus, turi suprasti, kad jų atskleidžiami skirtingi projektų valdymo stiliai tinka skirtingiems projektams. Vadovai turi itin didelį dėmesį skirti projekto poreikiams organizacijoje ir išsiugdyti tokius projektų vadovus, kurie atsižvelgdami į projekto poreikius, taip pat ir jo apimtį, galėtų pritaikyti valdymo stilių.

Taigi kaip ir Lewiso et al. (2002), nors Mullerio ir Turnerio (2007a) tyrimas nebuvo orientuotas į valdymo stilių ir projekto apimties sąsajų analizę, visgi tam tikrų sąsajų tarp šių kintamųjų esama, o jų analizės stoka sąlygoja baigiamojo darbo temos gvildenimo poreikį.

Dažniausiai valdymo stilius siejamas su projekto sėkme, tik netiesiogiai nurodant projekto apimtį. Todėl itin svarbu nagrinėti šią temą. Daugelis mokslininkų projekto valdymo stiliaus pasirinkimą ar stilių derinimą sieja su projekto sėkme. Visgi projekto valdymo stilių pasirinkimas ir jų derinimas priklauso ir nuo projekto apimties. Todėl būtina išanalizuoti, kaip pasirinktas projekto valdymo stilius ar jų derinys nulemia projekto sėkmę įvairios apimties projektuose.

Analogiškai, Nixono, Harringtono ir Parkerio (2012) tyrimo pagrindinis tikslas – nustatyti, kaip projektų vadovų vadovavimo stiliaus pasirinkimas ir įgyvendinimas veikia projekto rezultatus. Vėlgi sąsajos tarp projekto apimties ir valdymo stilių nebuvo tiriamos, tačiau iš tyrimo aprašymo seka, kad didelės apimties projektuose tinkamas valdymo stilius yra itin svarbus, norint pasiekti norimų rezultatų ir įgyvendinti užsakovo reikalavimus.

Mir ir Pinningtonas (2014) taip pat sieja projekto vadovavimo stilių su projekto sėkme. Norėdami iširti, koks iš tiesų yra ryšys tarp projektų vadovų pasirenkamo vadovavimo stiliaus ir projekto sėkmės, autoriai atliko internetinę apklausą, kuri buvo paremta moksliniais tyrimais, atliktais šioje srityje.

Gauti rezultatai parodė, kad pasirenkant ir įgyvendinant tinkamą vadovavimo stilių, sėkmingas projekto įgyvendinimas padidėja, o toks rezultatas parodo, kad ryšys tarp projekto sėkmės ir valdymo stiliaus egzistuoja ir yra itin svarbus sėkmingame projekto įgyvendinime. Kiekvienas projektas, išsiskiriantis savais ypatumais, reikalauja pasirinkti tinkamą valdymo stilių. Todėl projekto vadovas, besirenkantis valdymo stilių atitinkamiems projektams, atsižvelgia ne tik į išskirtinius projekto aspektus, bet apimtį ir būsimą komandą, kadangi valdymo stilius itin daro įtaką komandai, kuri atsakinga už projekto užduočių įgyvendinimą bei sėkmę (Mir & Pinnington, 2014).

Andersen (2015) tyrė, kaip projektų vadovo stilius sąlygoja patį projekto valdymą ir atsižvelgė į dvi perspektyvas: užduočių ir organizacinę. Atliktas tyrimas parodė, kad dauguma projektų vadovų atsižvelgia į abi perspektyvas ir bando jas derinti.

Gilindamasis į gautus rezultatus nustatė, kad kiekviena iš perspektyvų gali būti išskirta į du komponentus: vadovavimo stilių filosofiją ir sėkmės koncepciją. Valdymo stilių filosofija parodo, kad projekto vadovas yra orientuotas į užduotis ir tikslų įgyvendinimą, planuoti viską nuo pradžių ir kaip galima greičiau ir efektyviau įgyvendinti projektą.

Tuo tarpu sėkmės koncepcija parodo, kad didžiausias dėmesys skiriamas projekto atlikimui ir minimaliam projekto vadovo įsikišimui. Tokia analizė parodo, kad iškyla du pagrindiniai iššūkiai projektų vadovams: kaip teisingai pasirinkti valdymo stilių ir jį priderinti prie projekto apimties bei tipo, taip pat tai, kokie sėkmės kriterijai galimi priskirti atitinkamiems projektams (Andersen, 2015).

Taherdoosto ir Keshavarzsaleho (2016) teigimu, projekto sėkmės veiksniais galima įvardinti tuos dalykus, kuriems turi būti skiriamas nuolatinis ir ilgalaikis dėmesys, siekiant norimų projekto rezultatų. Autorių teigimu, projektas gali būti sėkmingas net ir pasirinkus netinkamą valdymo stilių ar, atvirkščiai, gali būti nesėkmingas su tinkamai pasirinktu valdymo stiliumi. Tačiau nepaisant šių teiginių, Taherdoostas ir Keshavarzsalehas (2016) laikosi nuomonės, kad vis dėlto projekto valdymo stiliaus pasirinkimas yra vienas iš projekto sėkmės veiksnių.

Išanalizavę įvairius empirinius tyrimus, Taherdoostas ir Keshavarzsalehas (2016) teigia, kad tinkamos komandos surinkimas, projekto valdymo stiliaus pritaikymas prie projekto apimties yra vieni iš svarbiausių sėkmės veiksnių, siekiant norimų projekto rezultatų. Kalbėdami apie projekto valdymo stilių ir kaip jie siejasi su projekto sėkme, išskiriama tai, kad reikia tinkamai valdyti projektą, o tai reiškia tinkamai pasirinkti projekto valdymo stilių ar jų derinį, norint įgyvendinti projekto užduotis bei tikslus. Projekto užduočių bei tikslų efektyvus įgyvendinimas sąlygoja projekto sėkmę. Iš to galime daryti išvadą, kad tinkamai parinktas projekto valdymo stilius prisideda prie projekto sėkmės (Taherdoost ir Keshavarzsaleh, 2016).

Apibendrinant visus mokslininkų tyrinėjimus galima daryti išvadą, kad projektų valdymo stiliaus ar jų derinio pritaikymas prie projekto apimties yra ganėtinai glaustai nagrinėta tema. Tačiau paskutiniu metu sulaukiant daugiau dėmesio. Dažnai pažymima tai, kad projekto valdymo stiliaus ar kelių stilių priderinimas prie projekto apimties tampa vienu iš svarbiausių projekto sėkmės veiksnių. Tačiau daugelis projektų vadovų dar neatsižvelgia į tai kaip į svarbų veiksnių, kadangi dažniausiai didesnis dėmesys skiriamas tokiems veiksniais kaip kaštai, komanda ar kt. Dėl šių priežasčių būtina tirti, kaip projekto valdymo stilių pasirinkimas daro įtaką projekto sėkmei atsižvelgiant į projekto apimtį.



## 2. PROJEKTO APIMTIES IR VALDYMO STILIŲ SĄSAJŲ MOKSLINIS DISKURSAS

### 2.1. Projekto apimties samprata ir jos veiksniai

Daugelis projektų prasideda su įdomia ir naujoviška idėja, didelėmis investicijomis ir pastangomis šį projektą kurti ir įgyvendinti. Tačiau daugelis, tiek projektų vadovų, tiek pačių projekto komandų tampa pasmerkti nesėkmei, kuomet nėra tiksliai suprantama, kas iš tikrųjų yra pats projektas, ir nežinoma, kaip apibrėžti projekto apimtį ar ji neteisingai apibrėžiama. Todėl itin svarbu suprasti, kas yra projektas ir kokie jo etapai, bei suprasti vieną iš projekto etapų. Tai – tinkamas projekto apimties apibrėžimas, kuris yra vienas iš svarbiausių veiksnių, norint sėkmingai įgyvendinti bet kokį projektą.

Bendrai žvelgiant į gausybę projekto sampratų, galima teigti, kad projektas yra unikalų ir tarpusavyje susijusių veiklų visumą, turinti vieną tikslą, kuris turi būti užbaigtas laiku, neviršyti biudžeto ir tenkinti kokybės reikalavimus (Cano ir Lidon, 2014).

#### 2.1.1. Projekto apimtis

Projekto apimties valdymas yra svarbiausia projekto vadovo funkcija, nesvarbu, kokios srities ar pramonės šakos projektai yra valdomi. Efektyvus projekto apimties valdymas taip pat užtikrina sėkmingą projekto laiko, biudžeto ir kokybės valdymą. Taigi, kaip galime apibrėžti, kas yra projekto apimtis? Daugelis mokslininkų projekto apimtį apibrėžia – kaip reikalingus atlikti darbus, norint įgyvendinti projekto tikslus bei kaip paties projekto ribas (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Projekto apimties apibrėžimas (sudaryta autorės)

Autoriai	Projekto apimties apibrėžimas
Newton (2015)	Projekto ribos, kurios parodo, kas yra įtraukta į projektą, norint sėkmingai jį įgyvendinti.
Khan (2006)	Planuojami atlikti darbai, kurie kartu pažymi, kad projekto apimtis yra pats svarbiausias veiksnys bet kokiame projekte.
Mirza et al (2013)	Reikiami atlikti darbai norint sukurti laukiamus projekto rezultatus.
PMBOK	Darbai, kuriuos reikia atlikti, norint pristatyti specifinius projekto rezultatus.

Dažniausiai autoriai pažymi, kad projekto apimtis parodo, kokie projekto rezultatai bus gauti ir kas tikrai nebus gauta įgyvendinus projektą. Šis procesas užtikrina, kad projektas turi identifikuotus tikslus ir uždavinius bei jie yra aiškiai išdėstyti ir apibrėžti kriterijai, kuriais būtų galima matuoti ir vertinti projekto progresą (Newton, 2015). Projekto apimtį sudaro specifiniai darbai, kurių atlikimas priartina prie projekto tikslų įgyvendinimo.

Nepaisant to, kad į projekto apimtį įtraukiami visi reikalingi darbai, būtina planuojant sukurti planą, kuris padeda suvaldyti atsirandančius bet kokius pasikeitimus. Tai yra kritinis procesas, kuris padeda projekto vadovams susitvarkyti su papildomu darbu, kuris atsiranda projektui prasidėjus ir turi būti įtrauktas į projekto apimtį, neatsižvelgiant į resursus ar projekto tvarkaraštį. Papildomai atsirandantys darbai gali atsirasti labai paprastai, pavyzdžiui, iš suinteresuotųjų šalių, tačiau didžiausia problema, kuomet projekto vadovas, priimdamas daugiau darbų, neatsižvelgia į projekto laiko ar biudžeto pasikeitimus, kuriems daro įtaką šie neplanuoti darbai. Norint to išvengti, projektų vadovai turi susidaryti projekto apimties pokyčių planą, kuris numatyta, kaip, kada ir kodėl bet kokie pokyčiai yra padaromi projekto apimčiai. Pokyčių plane turi būti įvertinta pats apimties pokytis, t.y. nauji įtraukti darbai, jų įtaka biudžetui ir projekto tvarkaraščiui, pokyčio įvedimas į projektą bei jo įgyvendinimas, šiuo atveju naujų darbų įtraukimas į projektą bei jų įgyvendinimas. Pabrėžiama, kad projektų vadovams itin naudinga apibrėžti būtent tai, kas neįtraukta į projekto apimtį, kad suinteresuotosios šalys lengviau suprastų projekto ribas (Newton, 2015).

Apimties valdymo metu sukuriami darbų išskaidymo struktūra, sutrumpintai vadinama WBS (*angl. work breakdown structure*), kuri padeda matyti darbus pagal hierarchinę struktūrą, atskleidžiančią reikiamus atlikti darbus. Ši struktūra vėliau naudojama apibrėžiant projekto trukmę bei biudžetą.

### 2.1.2. Projekto apimties komponentai

Projekto apimties valdymas gali būti išskirtas į šiuos komponentus (žr. 2 lent.). Visi šie komponentai tarpusavyje sąveikauja per darbų paskirstymo struktūrą, kuri suteikia hierarchinę sistemą darbams. Turėdami detalią darbų paskirstymo struktūrą, projektų vadovai gali tiksliau valdyti projektą, tačiau kartu detalesnė struktūra reikalauja daugiau išteklių renkant informaciją ir ją analizuojant.

2 lentelė. Projekto apimties komponentai (sudaryta pagal Khan, 2006)

Komponentai	Aprašymas
Projekto iniciavimas	Etapas, kuomet verslo poreikiai yra identifikuoti ir lygiagretūs įmonės strateginiams tikslams.
Apimties planavimas	Sudaroma projekto santrauka ir pirminė darbų paskirstymo struktūra.
Apimties apibrėžimas	Galutinis rezultatas – detali darbų paskirstymo struktūra.
Apimties patvirtinimas	Suteikiamas grįžtamasis ryšys ir patvirtinimas dėl jau atliktų planų.
Apimties pokyčių kontrolė	Įvertinami galimi apimties pokyčiai ir jų daroma įtaka tvarkaraščiui, kaštams bei projekto kokybei.

Pirmasis iš komponentų – **projekto inicijavimas**, kuris apibūdinamas kaip etapas, kuomet verslo poreikiai yra identifikuoti ir lygiagretūs įmonės strateginiams tikslams. Tokiu atveju projektas gali būti inicijuotas priklausomai nuo to ar tenkina tinkamumo kriterijus. Dažniausiai, pradžioje atliekama tinkamumo analizė, kurią sudaro techniniai, ekonominiai ir finansiniai aspektai (žr. 1 pav.).

Techniniame tinkamumo aspekto tyrinėjamas pats technologinis požiūris bei žinios, komandos tinkamumas bei jos kompetencijos, vertinamas infrastruktūros, įrengimų ar patalpų buvimas. Ekonominio tinkamumo aspekto vertinama naudos ir kaštų santykis pagal skirtingus technologinius pasirinkimus. Taip pat, įvertinama projekto gražos norma per jo tikėtiną įgyvendinimo laikotarpį. Finansinio tinkamumo pagrindiniai aspektai susiję su reikalingais ištekliais ir jų prieinamumu bei kokios galimos paskolos priklausomai nuo įmonės kredito reitingo (Khan, 2006).

Techninis tinkamumas	Ekonominis tinkamumas	Finansinis tinkamumas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• technologinis prieinamumas;</li> <li>• išteklių prieinamumas; <ul style="list-style-type: none"> <li>• infrastruktūra;</li> </ul> </li> <li>• komandos patirtis ir įgūdžiai;</li> <li>• tinkama teritorija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonominiai modeliai;</li> <li>• ekspertinis vertinimas;</li> <li>• naudos ir kaštų santykis;</li> <li>• tiesinio programavimo technikos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reikiamų išteklių prieinamumas;</li> <li>• skolinimosi kaina;</li> <li>• Įmonės kredito reitingas.</li> </ul>

**1 pav. Projekto tinkamumo analizės dedamosios (sudaryta pagal Khan, 2006)**

Detalus projekto tinkamumo įvertinimas itin svarbus projekto apimties valdyme, kadangi tai parodo, ar projektą verta pradėti, ar tiesiog jo atsisakyti jau šiame etape.

Kitas komponentas – **apimties planavimas**. Šio etapo metu sudaroma projekto santrauka ir pirminė darbų išskaidymo struktūra. Kuomet projektas patvirtinamas, projekto vadovas su komanda, remdamiesi žiniomis apie galimas išlaidas ir kokybės reikalavimus, pradeda planuoti projekto apimtį. Etapo metu sukuriama preliminari darbų išskaidymo struktūra, kurioje atsispindi pagrindiniai tikslai ir kokio rezultato iš jų siekiama (Khan, 2006).

Toliau seka **apimties apibrėžimas**. Šiame etape jau aiškiai apibrėžta projekto komanda, atlikta tinkamumo analizė, sudaryta pirminė darbų išskaidymo struktūra, kurioje išryškinti pagrindiniai tikslai ir darbai. Šiame etape svarbu praplėsti darbų išskaidymo struktūrą, prijungiant smulkesnius darbus ir parengiant darbų paketų aprašus. Plečiant struktūrą, aiškės vaizdas, kokie darbai turi būti atlikti, norint pasiekti tikslus ir kokių resursų tam reikės.

Svarbu pabrėžti tai, kad visi darbai, kurie įtraukti į darbų išskaidymo struktūrą, yra dalis projekto apimties, o tai, kas nėra įtraukta ar tiksliai apibrėžta, – nėra. Tikslus darbų išskaidymo struktūros

sudarymas padeda išvengti klaidų ir problemų ateityje. Šio etapo pabaigoje galutinis rezultatas – detali darbų išskaidymo struktūra, leidžianti aiškiai matyti reikiamų darbų apimtį (Khan, 2006).

Kitas komponentas – **apimties patvirtinimas**, kurio pagrindinis išskirtinumas tai, kad suteikiamas grįžtamasis ryšys bei gaunamas patvirtinimas, viso darbo, atlikto prieš šį etapą. Prieš suteikiant patvirtinimą būtina patikrinti visus prieš tai atliktus darbus ir surinktą informaciją. Svarbu pabrėžti ir tai, kad patvirtinimo procesas nebūtinai vyksta tik po pirmųjų etapų pabaigos, tai – procesas, besitęsiantis nuo pat pradžios.

Paskutinis komponentas – **apimties pokyčių kontrolė**. Daugelis mokslininkų sutinka, kad apimties pokyčių kontrolė – vienas svarbiausių veiksnių ir dažnai netgi pagrindinis aspektas, lemiantis projekto nesėkmę. Bet kuriame projekte normalu sulaukti apimties pokyčių, tačiau tam turi būti pasiruošta ir galimi pokyčiai įvertinti. Visi pokyčiai turi būti klasifikuojami ir nustatoma labai aiškiai apibrėžta priežastis, dėl kurios turi įvykti apimties pokytis. Galiausiai nustačius pokyčių priežastis ir reikalingą pokytį, būtina įvertinti, kokią įtaką tai turės projekto tvarkaraščiui, kaštams ir kokybei (Khan, 2006).

Projekto apimties pokyčiai gali būti įvairūs nuo produkto dizaino pokyčių iki įgaliojimų pasikeitimo ar netikėto biudžeto perskirstymo.

Projekto apimties valdymas – sudėtinga užduotis, kadangi apimtis yra viena iš svarbiausių projekto dalių. Teisingai apibrėžta apimtis gali lemti ne tik projekto sėkmę, bet ir sklandų projekto vykdymo procesą.

## **2.2. Projekto valdymo stilių samprata ir įvairovė**

Kiekvienam projektų vadovui reikia žinoti, kokie galimi projektų valdymo stiliai, kaip juos pritaikyti skirtinguose projektuose, su skirtingomis komandomis, kai projektų struktūra ar tikslai skiriasi. Kitaip sakant, projektų vadovai turi mokėti pritaikyti savo vadovavimo stilių ar stilių mišinį kiekvienam projektui individualiai.

Nuo seno yra išlikę tradiciniai valdymo stiliai, kurie naudojami jau dešimtmečiais, tačiau šiuolaikinėje literatūroje itin daug modernių ir įvairių valdymo stilių, kurie derinami prie aplinkos pokyčių, įmonės strategijos ar kitų aspektų, kai kurie iš jų netgi priderinami prie pačių projektų. Tačiau pirmiau reiktų išsiaiškinti kaip galima apibūdinti projektų valdymo stilius ir kokie jie gali būti?

### **2.2.1. Projekto valdymo stiliaus samprata**

Projektų valdymas dabar naudojamas bet kur versle ir tampa vienu iš universalčiausių įrankių įgyvendinant užsibrėžtus įmonės tikslus. Tačiau dažnai susimąstoma, ar tikrai žinoma, kaip reikia suvaldyti patį projektą ir visgi kas yra projekto valdymas.

Daugelis mokslininkų sutaria dėl to, kad projektų valdymo stiliams ir tai, kokius juos pasirenka projektų vadovai, nėra skiriama pakankamai dėmesio (Muller & Turner, 2007a, Nixon et al., 2012). Tačiau paskutiniu metu atradus ryšį tarp projekto valdymo stiliaus ir projekto sėkmės vis daugiau mokslininkų kreipia dėmesį į projekto valdymo stilius ir kaip jie yra naudojami projekto įgyvendinime. Norint gilintis į projekto valdymo stilių įvairovę reikia pirmiau suprasti, kas yra projekto valdymo stilius ir kaip jis apibūdinamas mokslinėje literatūroje (žr. 3 lent.).

**3 lentelė. Projekto valdymo stiliaus sampratos (sudaryta autorės)**

<b>Autorius</b>	<b>Samprata</b>
<b>Pheng ir Leong (2001)</b>	Sugebėjimas daryti įtaką komandos nariams, tuo būdu juos skatinant pasiekti užsibrėžtus tikslus.
<b>Miller ir Sardais (2011)</b>	Būdas valdyti ir komunikuoti su komanda bei įgyvendinti tikslus.
<b>Spicker (2012)</b>	Būdas paveikti darbuotojus, norint pasiekti įmonės tikslus.

Pateiktos sąvokos (žr. 3 lent.) yra tik keletas iš daugelio projektų valdymo stilių sampratos apibrėžimų, kadangi kaip ir su daugeliu sampratų, kiek yra mokslininkų bandančių apibrėžti tai, tiek atsiranda ir sampratų, kurios vienu ar kitu aspektu skiriasi, bet galiausiai perteikia tą pačią esmę.

Phengas ir Leongas (2001) projektų valdymo stiliaus sampratą pateikia kaip sugebėjimą daryti įtaką komandos nariams, t.y. sugebėjimas juos motyvuoti ir nukreipti tinkama linkme, kad visi numatyti darbai būtų įgyvendinti ir nebūtų atsiliekama nuo grafiko ar nekiltų kitų problemų. Šią sampratą galima suprasti kaip poreikį projektų vadovui turėti tam tikrus sugebėjimus, pasirinkti tinkamą projektų valdymo stilių, kuris nulemtų norimus gauti rezultatus.

Tuo tarpu Milleris ir Sardais (2011) projektų valdymo stiliaus sampratą įvardina kaip būdą, kuris leidžia komunikuoti su projekto komanda ir iš to pasiekti norimus rezultatus. Tai reiškia, kad pasitelkdami valdymo stilių, galime suvaldyti ir iškomunikuoti reikiamą informaciją taip, kad pasiekti norimus tikslus tampa lengva.

Spickerio (2012) projektų valdymo stiliaus samprata panaši į Millerio ir Sardais (2011), kadangi abiem atvejais projektų valdymo samprata pateikiama kaip būdas, kurį naudojant galima daryti įtaką projekto komandai bei pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Bendrai žvelgiant į gausybę mokslininkų sampratų apie tai kas yra projektų valdymo stilius, kaip juos supranta ir kokie jie gali būti, galima apibendrinti, kad projekto valdymo stilius suprantamas kaip ***būdas valdyti ir komunikuoti su komanda, norint gauti geriausius projekto rezultatus efektyviausiais būdais.***

Projekto valdymas – kompleksiška veikla, kadangi pats projektas per savo gyvavimo laikotarpį pereina daug etapų, kurių kiekvienas reikalauja skirtingo požiūrio ir valdymo aspektų, kuomet

pritaikomi skirtingi valdymo įrankiai ar technikos. Nepaisant to, kad dauguma projekto valdymo įrankių ar technikų yra standartinės, tačiau kiekvienas projekto vadovas yra kitoks ir išskirtinis.

Pasak Anderseno (2016), kiekvienas projektų vadovas turi skirtingas perspektyvas, kitaip tariant, kad kiekvienas projektų vadovas turi skirtingą požiūrį į pasaulį ir tuo pačiu skirtingą priėjimą prie bet kokio projekto. Iš to galima daryti išvadą, kad kiekvienas projektų vadovas žvelgia į projektą iš kitokios perspektyvos, todėl pasirenkamas valdymo stilius skiriasi priklausomai nuo to, iš kokios perspektyvos projektų vadovas žvelgs į projektą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad projektų valdymo stilius suprantamas kaip projektų vadovo požiūris į projektą bei pritaikymas reikalingo vadovavimo stiliaus, kuris pasirenkamas pagal tai, iš kokios perspektyvos projektų vadovas žvelgia į tuometinį projektą.

Anot Mullerio ir Turnerio (2007a), kiekvienas projektas reikalauja skirtingo priėjimo, t.y. skirtingo valdymo ypatumų pasirinkimo, kurie būtų būtent tam projektui, bei projektų vadovo, kuris turėtų atitinkamas kompetencijas, reikalingas projekto įgyvendinimui ir reikiamam vadovavimo stiliaus pasirinkimui. Mulleris ir Turneris (2007a) nagrinėja galimybę, kad projektų vadovui sėkmingai identifikavus galimus projekto sėkmės veiksniai, pagal juos pasirinkus atitinkamą projekto valdymo stilių, galima su tinkamu vadovavimo stiliumi sėkmingai įgyvendinti projektą. Pasirinkus atitinkamą projekto valdymo stilių ir jam neatnešus laukiamų rezultatų, dėl įvairių apribojimų, projekto vadovas iškart renkasi kitą valdymo stilių bei tikisi iš šio pasirinkimo gauti norimus rezultatus, tačiau kiekvienas valdymo stiliaus pasirinkimas kartu atneša ir skirtingus apribojimus. Pasak Murphy ir Ledwith (2007), projektų valdymas detaliai apibūdina įrankius ir technikas, kurios reikalingos inicijuoti, suplanuoti ir įgyvendinti bet koki projektą. Tuo tarpu projektų vadovai, sėkmingai turi pasinaudoti šiais įrankiais bei technikomis, tuo pačiu pagal projekto reikalavimus pasirenkant tinkamą projekto valdymo stilių. Atliktas tyrimas parodė, kad efektyvus projektų valdymas ir valdymo stiliaus pasirinkimas yra vienas iš svarbesnių projekto sėkmės veiksnių.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, projektų valdymo stiliaus sampratą galima apibūdinti kaip projektų vadovų, tam tikro vadovavimo ypatumų pasirinkimą, kuris dažniausiai nulemia tai, kaip bus paskirstomi darbai, komunikuojama su komanda, sprendžiamos problemos. Kitaip tariant, projektų vadovai, pasirinkdami projekto valdymo stilių, kartu nusprendžia ir iš dalies nulemia, kaip bus vykdomas visas projektas, ar jis bus sėkmingas.

### **2.2.2. Projekto valdymo stilių įvairovė**

Projekto valdymas – kompleksiškas procesas, kurio metu projektų vadovai turi pasitelkti visas savo turimas kompetencijas, norėdami pasiekti kaip galima geresnių rezultatų. Viena iš tokių kompetencijų ir yra valdymas.

Per daugelį metų atsirado daug ir itin skirtingų valdymo stilių, kurie keičia nusistovėjus ir jau nebetinkamus valdymo stilius, kadangi šiuolaikinė aplinka greitai kinta ir atsirandantys pokyčiai reikalauja lankstesnių ir greičiau prisitaikančių stilių. Todėl valdymo stilių įvairovę galima suskirstyti į klasikinius bei modernius valdymo stilius. Šiuo atveju klasikinius valdymo stilius galima apibrėžti kaip besiremiančius vadovo autoritetu ir hierarchija, vyrauja griežtas paklusnumas. Modernieji valdymo stiliai apibrėžiami kaip atitinkantys šiuolaikines tendencijas, kuomet orientuojamasi į darbuotojus, jų įtraukimą į sprendimų priėmimą, gebėjimus ir motyvaciją (žr. 4 lent.)

**4 lentelė. Projekto valdymo stilių įvairovė (sudaryta autorės)**

Kategorija	Autoriai	Bruožai
<b><i>KLASIKINIAI VALDYMO STILIAI</i></b>		
Autokratinis	Cremer, 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• besąlygiškas vadovo autoritetas bei valdžios koncentracija vienam asmeniui;</li> <li>• vadovas priima sprendimus, o darbuotojai tik gauna nurodymus, ką ir kada reikia padaryti;</li> <li>• praktikuojama visapusiška valdžia.</li> </ul>
Charizmatinis	Kutkaitis, Petrulis (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• svarbu vadovo asmenybė, individualios savybės (išvaizda, balso intonacija, pasitikėjimas ar kita);</li> <li>• itin svarbi organizacijos ateities vizija;</li> <li>• priskiriamos funkcijos: prognozavimas, darbų paskirstymas, įkvėpimas.</li> </ul>
Planuojamasis	Lewis, Welsh, Dehler (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valdymas vyksta iš viršaus į apačią;</li> <li>• sukuriama struktūrizuota ir disciplinuota sistema, kuri padeda laikytis atitinkamos tvarkos projekto įgyvendinimo metu.</li> <li>• vadovas nukreipia komandos pastangas tinkama linkme, suderina projekto ir organizacijos tikslus, užtikrina, kad projekto tikslai bus pasiekti sėkmingai.</li> </ul>
„Firefighter“	Barber ir Warn (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vadovai problemas sprendžia tik tuomet, kai jos tampa nuolatinėmis arba vos tik joms iškilus;</li> <li>• stebimi įvairius rodikliai ir įsikišama pastebėjus didelius pasikeitimus arba laukiama, kol problema taps tokia matoma ir žinoma, kad jos nebebus galima ignoruoti.</li> </ul>
<b><i>MODERNIEJI VALDYMO STILIAI</i></b>		
Demokratinis	Woods, 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• problemos aptariamasi su komanda, tik po to priimamas sprendimas;</li> <li>• sprendimų priėmimas vykdomas diskutuojant ir darbuotojams siūlant sprendimų alternatyvas;</li> <li>• sprendimą priima vadovas, kadangi galutinis tikslas yra rezultatas.</li> </ul>
Liberalus	Bubnys, Ruškus, 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minimalus kišimasis į darbuotojų veiklą;</li> <li>• vadovas pasižymi silpna valia bei organizaciniais</li> </ul>

		<p>sugebėjimas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vadovas lengvai paveikiamas aplinkos, todėl priimamiems sprendimams gali būti daroma didelė įtaka.</li> </ul>
Autentiškas	Toor, Ofori ir Arain (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sąmoningi dėl to, kaip mąsto bei elgiasi, priimami kaip tie žmonės, kurie supranta savo bei kitų vertybes ar moralinius aspektus, žinias bei stiprybes, puikiai supranta kokioje aplinkoje dirba;</li> <li>• pasitikintys savimi, optimistai, turintys aukštas moralines normas;</li> <li>• ištikimi išsikeltiems tikslams ir jų pasiekimui, nepamirštantys savo vertybių, kuriantys ilgalaikius santykius, kurie suteikia pranašumo.</li> </ul>
Besiformuojantis	Lewis, Welsh, Dehler (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komandos narių skatinimas atskleisti savo kūrybiškumą, lankstumą ar mokėjimą improvizuoti;</li> <li>• skatina projekto komandos narius improvizuoti ir tuo būdu atrandamas mokymasis, pagrįstas bandymu ir gaunama patirtimi;</li> <li>• motyvacija padeda projekto komandos nariams skleisti savo idėjas ir tuo būdu visos inovacijos ir naujos idėjos gaunamos iš pačios komandos, o ne tiesiog pateikiamos projektų vadovo.</li> </ul>
Transformacinis	Keegan ir Hartog (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• turintys stiprų identitetą, itin gerą santykį su projekto komanda ir suinteresuotosiomis šalimis, bendrą viziją bei rezultatų siekia ne tik dėl apdovanojimo;</li> <li>• sugeba sukurti patrauklią ateities viziją;</li> <li>• nebijo pokyčių, kuria naujas vizijas ir suburia bei motyvuoja komandą tiems pokyčiams ir naujoms vizijoms įgyvendinti.</li> </ul>
„Firelighter“	Barber ir Warn (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vadovai užtikrina laiko, kaštų ir kokybės priežiūrą;</li> <li>• paskirstomos atsakomybės įtraukiant komandą, skatinamas sprendimų siūlymas bei motyvacija už juos.</li> </ul>

Analizuojant klasikinius valdymo stilius juntamas aiškus autoriteto, hierarchijos ir taisyklių buvimas. Vien *autokratinis* valdymo stilius parodo, kad valdžia yra vieno žmogaus rankose, kuris ir sprendžia visas iškilusias problemas bei priima sprendimus (Cremer, 2006).

Tuo tarpu *charizmatinis* stilius, nors ir pristatomas kaip sugebėjimas paveikti komandą vadovo charizma, t.y. išvaizda, komunikacija ar būdo savybėmis, bet galiausiai viskas susijungia į tai, kad vadovas savo asmeninės įtaigos jėga bando įteigti komandai tai, ką jis nori pasiekti, todėl visgi tai yra klasikinis valdymo stilius. (Kutkaitis ir Petrusis, 2014).

Kitas klasikinis valdymo stilius – *planuojamasis*. Lewisas et al. (2002) šį stilių apibūdina kaip disciplinuotą problemų sprendimą. Šiuo atveju teigiama, kad geriausiai projektas valdomas visus sprendimus perduodant iš vadovo projekto komandai. Kitaip tariant, visas valdymas vyksta iš viršaus į



apačią. Naudodami tokį valdymo stilių, projektų vadovai sukuria struktūrizuotą ir disciplinuotą sistemą, kuri padeda laikytis atitinkamos tvarkos projekto įgyvendinimo metu. Projektų vadovas nukreipia komandos pastangas tinkama linkme, suderina projekto ir organizacijos tikslus, užtikrina, kad projekto tikslai bus pasiekti sėkmingai.

Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas trimis veikloms: projekto stebėjimui, vertinimui, kontrolei, kadangi, pasak autorių, šios veiklos tęsiasi nuo pat projekto iniciavimo iki projekto užbaigimo (Lewis et al., 2002) (žr. 5 lent.).

**5 lentelė. Planuojamojo stiliaus aspektai (sudaryta remiantis Lewis et al., 2002)**

<b>Stebėjimas</b>	<b>Vertinimas</b>	<b>Kontrolė</b>
<i>Stebėjimo etapai.</i> Progreso lyginimas su nustatytais standartais ir tikslais.	<i>Formali peržiūra.</i> Sisteminis aukščiausių vadovų projekto vertinimas.	<i>Tiesioginė kontrolė.</i> Itin didelis įsitraukimas į projekto detales, pakeitimus.

Stebėjimas – pasižymi tuo, kad siūloma stebėti konkrečius etapus, taip galima konkrečiai įvertinti projekto progresą. Taip pat projektų vadovai, turėdami atitinkamus etapų tikslus, uždavinius ar kitu rodiklius gali stebėti projekto progresą ir kartu gali būti kaip gairės projekto komandai. Tokie išsikelti standartai gali užtikrinti, kad nebus naudojama nereikalingų išteklių.

Vertinimas – valdymo stilius tampa oficialus, kadangi vertinimą atlieka aukščiausi vadovai. Tačiau tuo pačiu, tai yra puiki galimybė pamatyti kuomet projektas nėra parengtas tinkamai ir kartu nėra tinkamai vykdomas ar netgi nesisieja su įmonės tikslais.

Kontrolė – siūlo tiesioginę kontrolę. Tiek projektų vadovai, tiek ir aukščiausieji vadovai, siekia įsitraukti pilnai į projektų valdymą ir stebėti jų eigą. Kadangi vienas iš svarbiausių projekto vadovo tikslų atlikti viską laiku ir neviršyti biudžeto, jie nuolat rodo įsitraukimą ir tuo netgi paskatina projektų komandų narius veikti aktyviau ir reikalui esant kreiptis į projektų vadovus, kurie gali duoti grįžtamąjį ryšį.

Lewis et al. (2002) siūlo, kad šis valdymo stilius labiausiai tinka projekto eigoje, kuomet jau nebereikia galvoti idėjų, o atsiranda procedūros ir tam tikri reikalavimai. Todėl tuomet atsiranda poreikis kitam valdymo stiliui, šiuo atveju – planuojamajam. Šis stilius apibūdinamas kaip stabilesnis, tačiau tinkamas naudoti viso projekto metu, kuomet reikia tikslumo ir užtikrintumo, pavyzdžiui, kaip laiku pateikti galutines idėjas ir dizainus. Žinodami tikslias datas idėjų pateikimui ar užduotis, projektų vadovai gali užtikrinti, kad viskas bus pateikta laiku.

Kitas valdymo stilius, kuris gali būti priskirtas klasikiniams – Barber ir Warnas (2005) sukurtas projektų valdymo stilių modelio dalis, tai būtent – „*firefighter*“ valdymo stilius, kuris pasižymi tuo,

kad kai kurie vadovai, kartais problemas sprendžia tik tuomet, kai jos tampa itin reikšmingomis, o kita dalis jas sprendžia nuolatos, vos tik joms iškilus. Kitaip tariant, projektų vadovas arba stebi įvairius rodiklius ir įsikiša pastebėjus didelius pasikeitimus, arba laukia, kol problema taps tokia matoma ir žinoma, kad jos nebebus galima ignoruoti.

Antroji valdymo stilių kategorija – *modernieji stiliai*. Šie stiliai pasižymi itin atviru požiūriu į darbuotojų įsitraukimą į sprendimų priėmimą, alternatyvų ieškojimą.

*Demokratinis* valdymo stilius pasižymi valdžios pasidalijimu bei įtraukimu į sprendimo priėmimą. Tokie vadovai, visas problemas aptaria kartu su savo komanda ir sprendimas priimamas bendrai, kadangi vadovas tiki komandos kūrybiškumu ir siekia rasti patį tinkamiausią variantą problemai išspręsti. Tačiau nors ir sprendimai priimami bendrai ir kolektyviniu sprendimu, galutinį žodį taria vadovas, kadangi jam svarbiausia yra rezultatas (Woods, 2004).

Pasak Ramos, Mota ir Correa (2016), demokratinio valdymo stiliaus pasirinkimas yra gyvenimo būdas, gyvuojantis visoje įmonėje ir leidžiantis vadovams pasikliauti darbuotojų iniciatyvomis. Iš tikrųjų tai parodo, kad turimas bendras valdymo stilius įmonėje leidžia darbuotojams prisidėti prie bet kokių darbų ir vadovams žinoti, kad bet kokia iniciatyva, kylanti iš darbuotojų, yra aktuali įmonei ir atitinkanti įmonės keliamus reikalavimus ar jos filosofiją.

Tuo tarpu *liberalaus* valdymo stiliaus vienas iš požymių – minimalus kišimasis į darbuotojų veiklą. Taikomi negriežti valdymo būdai, nes tarp vadovo ir komandos vyrauja visiškas pasitikėjimas. Visgi vadovas, pasirinkdamas tokį valdymo stilių, pasižymi nenoru konfliktuoti bei rizikuoti, silpna valia. Itin lengvai paveikiamas aplinkos, todėl aplinka daro itin didelę įtaką ir sprendimų priėmimui (Bubnys ir Ruškus, 2005).

Tooras, Ofori ir Arain (2007) teigia, kad projektų vadovų pozicija tampa vis reiklesnė ir kintanti norint suvaldyti ateities projektus. Taip pat autorių teigimu, greitai besikeičiančioje aplinkoje, norint sėkmingai įgyvendinti projektus, atsiranda naujos kartos projektų vadovų poreikis, kurie sugebėtų būti lankstūs ir greitai prisitaikyti kintančioje aplinkoje. Šiam poreikiui patenkinti Tooras et al. (2007) teigia, kad geriausiai tinka *autentiškas* valdymo stilius.

Projektų vadovai turi itin daug galios ir autonomijos priimant sprendimus, kurie turi įtakos projekto veiklai. Tuo pačiu jie turi būti ne tik projektų vadovai, o ir koordinatoriai, sugebėti motyvuoti, padėti išspręsti problemas, žinoti, kaip komunikuoti su visomis suinteresuotosiomis šalimis (Dainty, Moore & Murray, 2006).

Tooras et al. (2007) tyrė, koks projektų valdymo stilius yra geriausias bet kokiomis sąlygomis, teigia, kad atsakymas slypi sukuriant natūralų valdymo stilių, kuris paremtas asmeninėmis vertybėmis, motyvacija, įkvėpimu bei įsitikinimais, o tokį stilių galima vadinti autentišku valdymo stiliumi. Tooras et al. (2007) teigia, kad norint sėkmingai taikyti autentišką valdymo stilių, reikia jį sukurti tokį, kuris atspindėtų tikrąjį projektų vadovo veidą, kitaip sakant, jo asmenybę ir charakterį. Naudodami tokį

valdymo stilių, projektų vadovai turi būti efektyvūs skirtingoje aplinkoje, bet tai nereikia, kad atsižvelgdami į aplinkos sąlygas, projektų vadovai kiekvieną kartą turi keisti savo valdymo stilių. Jie turi sugebėti dirbti su skirtingais žmonėmis kintančioje aplinkoje.

Kitaip tariant, Tooras et al. (2007) projektų vadovus, naudojančius autentišką valdymo stilių, apibrėžia kaip tuos, kurie yra sąmoningi dėl to, kaip mąsto bei elgiasi, taip pat projektų vadovai priimami kaip tie žmonės, kurie supranta savo bei kitų vertybes ar moralinius aspektus, žinias bei stiprybes, puikiai supranta kokioje aplinkoje dirba. Tokie vadovai yra pasitikintys savimi, optimistai, turi aukštas moralines normas. Lloyd-Walker ir Walkeris (2011) autentišku valdymo stiliumi besinaudojančius vadovus apibrėžia kaip vadovus, demonstruojančius aistrą išsikeltiems tikslams ir jų pasiekimui, nepamirštančius savo vertybių ir įsitikinimų bei kuriančius ilgalaikius santykius, kurie suteikia pranašumo. Trumpai tariant, projektų vadovus, besivadovaujančius autentišku valdymo stiliumi, galima vadinti vadovais, kurie žino, kas jie yra ir lieka ištikimi savo vertybėms (Avolio & Gardner, 2005, George, Sims, McLean & Mayer, 2007, Lloyd-Walker & Walker, 2011).

Tuo tarpu Shamir ir Eilam (2005) išskiria šias projektų vadovų pasirinkusių autentišką valdymo stilių savybes:

- vietoj to, kad jie dirbtinai prisitaikytų projektų valdymo stilių, kurį bando prikišti atitinkami asmenys, projektų vadovai lieka savimi ir renkasi patys, koks projektų valdymo stilius tinkamas;
- projektų vadovai, kurie pasirenka būtent šį stilių, nėra motyvuojami premijų, statuso pokyčių ar garbės, jie motyvuojami paties rezultato, kuris ir būtų sėkmingai įgyvendintas projektas;
- pasirenkant šį valdymo stilių projektų vadovai vadovauja iš savo pačių perspektyvos, t.y. vadovaujasi savo nuomone, o ne kitų asmenų;
- dauguma veiksmų paremta jų pačių asmeniniais įsitikinimais ir vertybėmis.

Shamir ir Eilam (2005) pabrėžia, kad projektų vadovai pasirinkę būtent autentišką valdymo stilių demonstruoja nuoseklumą bei ištikimybę savo įsitikinimams, kadangi jų kalbos sutampa su jų įsitikinimais, o jų darbai sutampa su kalbomis bei įsitikinimais. Taip pat pabrėžtina tai, kad projektų vadovai su tokiu valdymo stiliumi pasižymi aukštesnėmis moralinėmis normomis ir galimybe spręsti problemas iš skirtingų aspektų pusių, tuo pačiu nepamirštant visų suinteresuotųjų šalių poreikių (Toor et al., 2007). Kaip vieną iš autentiško valdymo stiliaus privalumų Avolio ir Gardneris (2005) įvardina tai, kad projektų vadovai pasirinkę tokį valdymo stilių lemia pokyčius, kurie iš pagrindų pakeičia komandos narių mąstymą. Pavyzdžiui, padeda komandos nariams atgauti pasitikėjimą savimi, optimizmą, skatindamas atvirą bendravimą bei sprendimų priėmimą sukuria tarpusavio pasitikėjimą, teigiamą klimatą komandoje. Anot Tooro et al. (2007), autentiškas vadovavimo stilius nėra apibrėžtas griežtų normų: tai dinamiškas procesas, kuris vystosi eigoje, veikiamas greitai kintančios aplinkos.

Apibendrinant galima teigti, kad autentiškas valdymo stilius yra puikus pasirinkimas projektų vadovams, kurie nenori sekti nusistovėjusiomis normomis ir valdymo stiliais, tačiau nori atrasti savo unikalų projektų valdymo stilių, kuris padėtų jiems sėkmingai ir efektyviai ne tik įgyvendinti projektus, bet ir vadovauti projektų komandoms.

Dar vienas išskiriamas stilius – *besiformuojantis*. Anot Lewiso et al. (2002), besiformuojantis stilius apima komandos narių skatinimą atskleisti savo kūrybiškumą, lankstumą ar mokėjimą improvizuoti. Šiuo atveju projektų vadovai stengiasi skatinti projekto komandos narius improvizuoti ir tuo būdu atrandamas mokymasis, pagrįstas bandymu ir gaunama patirtimi. Kitaip tariant, projektų vadovai stengiasi motyvuoti bei skatinti projekto komandos narius skleisti savo idėjas ir tuo būdu visos inovacijos ir naujos idėjos gaunamos iš pačios komandos, o ne tiesiog pateikiamos projektų vadovo. Pastebima, kad komandai atrandant naujas galimybes bei iššūkius, projektų vadovai skatina sekti savo žinių ir supratimo gausos didėjimą bei reikalui esant eksperimentuoti su naujomis žiniomis ir jas pritaikyti.

Kaip ir planuojamojo stiliaus atveju, Lewisas et al. (2002) didelį dėmesį skiria trimis veikloms: projekto stebėjimui, vertinimui, kontrolei (žr. 6 lent.).

**6 lentelė. Besiformuojančio stiliaus aspektai (sudaryta pagal Lewis et al., 2002)**

<b>Stebėjimas</b>	<b>Vertinimas</b>	<b>Kontrolė</b>
<i>Supratimo stebėjimas.</i> Naujų įgūdžių ir žinių stebėjimas.	<i>Informacijos rinkimas.</i> Komandos nariai renka informaciją apie tai, kaip projektas vykdomas.	<i>Kontrolė dalyvaujant.</i> Komandos autonomija, atsakomybė priimant sprendimus.

Stebėjimas padeda sekti projekto progresą. Besiformuojančio stiliaus atveju supratimo stebėjimas reiškia, kad stebimas komandos narių eksperimentinis mokymasis, kadangi tokiu būdu jie sugeba įgyti reikalingus įgūdžius ir žinias, panaudojamus projekto įgyvendinime (Lewis et al., 2002). Kitaip sakant, komandos nariai turi patys suprasti ir pamatyti kaip viskas veikia ir koku principu. Taip pat šios žinios ir suvokimas padeda komandos nariams, pasinaudojant įgytu suvokimu, visa tai perduoti kitiems komandos nariams per paprastus tikslus ar vizijas.

Žvelgiant iš vertinimo pusės ir pritaikant besiformuojančių stilių, komandos nariai vertina projektą rinkdami informaciją iš išorinių šaltinių. Pasak Lewiso et al. (2002), tai padeda neuždėti ribų ir komandai pamatyti, kaip projektą vertina iš išorės, pavyzdžiui, kiti skyriai ar darbuotojai, o tai gali suteikti naujų įžvalgų ir pastebėjimų arba netgi paskatinti pamatyti projektą iš naujos pusės.

Kontrolė daro įtaką priimamiems sprendimams. Besiformuojančio stiliaus atveju kontrolė vykdoma dalyvaujant: siūlo komandai laisvę tyrinėti naujas idėjas, keisti esamas ir atrasti geriausias

sprendimą, kuris tiktų vykdomam projektui (Lewis et al., 2002). Kontrolė dalyvaujant visiems kartu padeda sukurti tarpusavio pasitikėjimą ir galimybę komandos narių rolių tobulėjimui.

Pasak Lewiso et al. (2002), galimas besiformuojančio ir planuojamojo stilių suderinimas norint gauti stilių derinį, kuris padėtų ne tik tvarkingai sekti visas veiklas ir darbus, bet kartu leistų projektų komandos nariams atskleisti savo sugebėjimus ir idėjas. Nors ir pateikti valdymo stilių aspektai atrodo lyg ir nesugretinami (žr. 5 lent. ir 6 lent.), tačiau Lewisas et al. (2002) teigia, kad šie valdymo stiliai potencialiai papildo vienas kitą ir kartu derinami padeda projektų vadovams pasiekti geresnių rezultatų.

Šių stilių derinimas projekto įgyvendinimo metu kinta. Anot autorių, projekto pradžioje projektų vadovai labiau naudoja besiformuojantį stilių, kadangi pradžioje reikia plėtoti įvairias naujas idėjas. Tačiau projekto eigoje visas improvizacijų ir praktinio mokymosi etapas nebetenka tokios didelės reikšmės (Lewis et al., 2002). Derindami šiuos du stilius, projektų vadovai užtikrins, kad projektas bus įgyvendintas sėkmingai.

Keegan ir Hartog (2004) teigia, kad *transformacinis valdymo stilius* yra vienas iš pasirinkimų projektų vadovams, norint sėkmingai įgyvendinti projektus ir atlikti ne tik technines dalis, bet kartu valdyti projekto komandą, kurios dėka ir pasiekiamas rezultatas.

Transformacinis vadovavimo stilius padeda padidinti komandos narių supratimą apie tai, kaip yra svarbu susikcentruoti ties aukštesniais idealais ir vertybėmis, o ne tik žiūrėti savo interesų. Taip pat šie vadovai turi perteikti tiek komandai, tiek suinteresuotosioms šalims platesnius projektų privalumus (Barber & Warn, 2005).

Tokie projektų vadovai apibūdinami kaip turintys stiprą identitetą, itin gerą santykį su projekto komanda ir suinteresuotosiomis šalimis, bendrą viziją bei rezultatų siekia ne tik dėl apdovanojimo. Pagrindinis aspektas yra tai, kad transformacinį valdymo stilių praktikuojantys projektų vadovai sugeba sukurti patrauklią ateities viziją. Taip pat tokie vadovai nebijo pokyčių, kuria naujas vizijas ir suburia komandą, tiems pokyčiams ir naujoms vizijoms įgyvendinti. Pagrindinis šių vadovų tikslas – sugebėti motyvuoti savo komandą, kad atsiskleistų tikrasis komandos narių potencialas, kuris padėtų net tik pačiai komandai tobulėti, bet kartu prisidėtų prie projekto sėkmingo įgyvendinimo (Keegan & Hartog, 2004).

Keegan ir Hartog (2004) pažymi, kad transformaciniu stiliumi besivadovaujantys projektų vadovai itin stipriai motyvuoja bei įkvepia projektų komandos narius peržengti savo galimybių ribas ir parodyti daug geresnius rezultatus. Tuo pačiu komandos nariai jaučia didesnę pasitenkinimą, motyvaciją bei įsipareigojimus, kurie paskatina komandos narius parodyti geriausius rezultatus bet kokioje užduotyje. Taip pat, kuomet transformaciniai projektų vadovai atranda ryšį su komandos nariais, atsiranda ir didesnis pasitikėjimas tarp komandos narių ir projektų vadovo.

Anot Keegan ir Hartog (2004) projektų vadovai jau yra suvokiami kaip vadovai, kurie turi suvaldyti dinamišką žmonių grupę, o transformacinis valdymo stilius kaip tik padeda tai įgyvendinti, kadangi šiame valdymo stiliuje itin svarbus santykis su komanda.

Kitas Barber ir Warno (2005) modelio stilius vadinamas – „*firelighter*“, kuriame susipina palaikymo ir transformaciniai valdymo stiliai, kuriuos naudojant projektų vadovai gali imdamiesi iniciatyvos įgyvendinti projektus. Jie turi sugebėti vadovauti žmonėms kasdieniauose darbuose, kad būtų užtikrinama laiko, kaštų ir kokybės priežiūra. Palaikymo stilius padeda projekto komandai aiškiai apibrėžti tikslus, paskirstyti atsakomybes, taip pat nustatyti koks bus įvertinimas už pastangas. Šie aspektai sukuria ir ryšį su transformaciniu valdymo stiliumi, kadangi įgyvendinus ankščiau minėtus aspektus, atsiranda komandos narių pasitikėjimas vadovu bei sukuriama pagrindas vadovui didinti reikalavimus komandos nariams (Barber & Warn, 2005).

Taip pat Barber ir Warnas (2005) teigia, kad kuomet nusistovėjusios sistemos turi būti peržiūrimos, nes tampa nebetinkamos spręsti problemas, ar iškyla didelė problema ir atsiranda poreikis radikaliems pokyčiams. Tuomet projektų vadovas turi pasitelkti transformacinį valdymo stilių ir sugebėti, įtraukiant komandos narius į problemų sprendimo procesą, jas išspręsti.

Bassas, Avolio, Jungas ir Bersonas (2003) išskiria keturis komponentus, kurie yra sulyginami su „*firelighter*“ stiliumi:

- ideali įtaka, kuomet projektų vadovas, sugeba perteikti tai, kas svarbiausia, ir perduoti komandai pagarbos, pasitikėjimo jausmą;
- įkvepianti motyvacija, projektų vadovas sugeba, naudodamas tam tikras asociacijas, sukurti didesnius lūkesčius pačios projektų komandos;
- individualus dėmesys, skatinama komandos mokymasis, kuomet jie patys gali išbandyti įvairius metodus, pasirinkti tai, kas jiems yra svarbu ar įdomu, o projektų vadovas tampa tarsi vedlys, kuris suteikia gilesnį supratimą ar tam tikras žinias bei esant reikalui pagalbą;
- intelektualinė stimuliacija, kuomet projektų vadovas skatina savo komandą mąstyti kitaip, norint išspręsti problemas; taip pat pabrėžiama priežasčių nustatymo ir planavimo svarbą prieš imantis veiksmų.

Analizuojant skirtumus tarp klasikinių ir naujųjų valdymo stilių galima išskirti tai, kad klasikiniai stiliai orientuojasi į sprendimų priėmimą ir valdžią vienose rankose, pavyzdžiui, įmonės vadovo arba projektų vadovo. Tuo tarpu naujieji valdymo stiliai problemos sprendimą ir tų sprendimų alternatyvas palieka patiems darbuotojams, kadangi taip tikimasi originalaus sprendimo, taip pat itin didelis dėmesys skiriamas paties darbuotojo motyvacijai, mokymams ir individualumo skatinimui.

Ramos et al. (2016) teigimu, kiekvienas projektų vadovas turi rasti būdą, kaip pasiekti norimus projekto rezultatus. Projektų vadovo pozicija yra sudėtinga ir iškelianti daug įvairių iššūkių. Todėl tiek

paties projekto suvaldymas, tiek vadovavimo stiliaus pasirinkimas gali daryti įtaką projekto sėkmei ir jo rezultatams (Ramos et al., 2016, Muller & Turner, 2009, Anantatmula, 2010, Klijn, Edelenbos, Kort & Twist, 2008).

Projektų vadovai turi daug įvairių rolių bei atsakomybių, įgytų įgūdžių ir dažniausiai jų elgesys ar priimami sprendimai yra veikiami asmeninių, socialinių ar ekonominių tendencijų. Paskutiniu metu pripažįstant ryšį tarp projekto valdymo stilių ir projekto sėkmės skiriamas vis didesnis dėmesys pačiam projekto vadovui, jo kompetencijoms ar projektų valdymo stilių pasirinkimui.

Apibendrinant galima teigti, kad projektų valdymo stilių gausybėje galima rasti kiekvienam tinkantį ar reikalingą stilių, tačiau kaip ir daugelis autorių pabrėžia, kad projektų vadovai, šiuolaikinėje ir dinamiškoje aplinkoje, įgyvendindami projektus turi atsiminti, kad svarbu ne tik visi techniniai reikalavimai kaip laikas ar kaštai, tačiau tuo pačiu svarbu ir pačios projekto komandos narių tobulinimas, palaikymas ir motyvavimas.

### **2.3. Projekto apimties ir valdymo stilių sąsajos**

Projektų valdymas – dinamiška veikla, reikalaujanti projektų vadovus būti dinamiškais ir lanksčiais, kad jie galėtų greitai reaguoti į pokyčius ir atitinkamai prisitaikyti. Ne išimtis projekto apimtis, kuriai valdyti projektų vadovai atitinkamai turi pasirinkti geriausią, pagal situaciją, valdymo stilių ar jų derinį.

Paskutiniu metu mokslinėje literatūroje užsimenama apie sąsajas tarp projektų apimties ir valdymo stilių, tačiau jos minimos labai minimaliai ir tik netiesioginės. Dažniausiai pats projektų valdymo stilius nagrinėjamas kaip projekto sėkmės veiksnys, tik netiesiogiai nurodant projekto apimtį. Todėl galima teigti, kad projekto sėkmė yra indikatorius, galimai nurodantis projekto apimties ir valdymo stilių sąsają.

#### **2.3.1. Valdymo stilius kaip projekto apimties veiksnys**

Projektų vadovas, paskirtas projektui, turbūt pirmiausia apmąsto keletą dalykų: ko pasieks tuo projektu, koks bus rezultatas, kokia bus projekto apimtis bei pirmieji darbai, kokia bus komanda ir kokių specialistų reikės šiam projektui bei kaip juos reikės suvaldyti, kad būtų pasiekti geriausi rezultatai, t.y. projektas bus sėkmingai įgyvendintas.

Nguyenas, Ogunlanas ir Lanas (2004) atliko tyrimą Vietname, kokie sėkmės veiksniai įtakoja didelės apimties projektus. Tyrimui buvo parinkti didelės apimties projektai, kurių apimtis apibrėžta taip: didelės apimties projektu laikytinas tas, kuris viršija 1 milijono dolerių biudžetą.

Atlikus apklausą ir išsiaiškinus visus projektų sėkmės veiksnius, kurie, apklaustųjų nuomone, turi bent kažkokios įtakos, tie veiksniai buvo susisteminti į keturias kategorijas: komfortą, kompetenciją, įsipareigojimus ir komunikaciją. Pagal duomenų analizę svarbiausioji grupė tapo

pirmoji – komforto. Į šią grupę įeina tokie veiksniai kaip adekvatus finansavimas, tiksli ir aiški dokumentacija, resursų prieinamumas, suinteresuotųjų šalių įsitraukimas, projektų vadovo kompetencijos.

Nguyenas et al. (2004) pabrėžia tai, kad vadovavimas yra itin svarbus projektų valdyme ir tokios kompetencijos kaip: komandos motyvacija ir suvaldymas, komunikacija, orientacija į rezultatą, parodo, kad projektų vadovui reikalinga ne tik techniniai sugebėjimai, bet kartu ir supratimas kaip pasirinkti teisingą valdymo stilių, kuris priklausomai nuo apimties gali kisti.

Iš šio tyrimo išvalgų apie projekto sėkmę galima daryti tokias prielaidas, kad kiekvieno projekto skirtinga apimtis gali reikalauti skirtingo valdymo stiliaus, tuo pačiu parodant, kad numatomas valdymo stilius iškart parodo ir būsimą projekto apimtį (didelė, vidutinė, maža). Šiuo atveju (Nguyen et al., 2004) nagrinėti didelės apimties projektai, kurie automatiškai reikalaus daugiau resursų, didesnės komandos, todėl ir valdymo stilius turės būti pritaikytas valdyti didesnę komandą, galbūt su didesniu darbų delegavimu ir kita.

Taherdoosto ir Keshavarzsalho (2016) teigia, kad projektų vadovas yra pagrindinis atributas norint įgyvendinti išsikeltus projektų tikslus ir tai kaip jis vadovauja, daro įtaką visų darbų atlikimui ir paties projekto sėkmei. Iš to galima daryti išvadą, kad projektų vadovai ir jų pasirinktinai vadovavimo stilius atitinkamai parenkamas darbų kiekiui ir komandos valdymui.

Anot Nixonas et al. (2012), projektų vadovas turi daugybę bruožų ir įgūdžių, kurie panaudojami atitinkamoje situacijoje. Tai reiškia, kad atitinkamoje situacijoje projektų vadovas pasitelkia tam tikrus savo bruožus taip sudarydamas tam tikrą valdymo stilių, kuriuo vadovaujasi. Atitinkamai valdymo stilius leidžia motyvuoti, skatinti ir tuo pačiu sudaro sąlygas projekto komandai, nudirbti didesnę kiekį darbų arba numatytus darbus atlikti itin gerai.

Nixonas et al. (2012) teigimu, pasirenkant tinkamą valdymo stilių projektų vadovas gali motyvuoti komandą, o tai teigiamai veikia projekto sėkmės veiksnius: kaštus, kokybę ir laiką. Žinoma, autoriai pabrėžia ir tai, kad kai kurie projektų vadovai jau turi atitinkamus valdymo stilius ir pagal tai renkasi kokius projektus įgyvendins.

Apibendrinant samprotavimus (Nixon et al., 2004, Nixon et al., 2012), galima daryti tokią išvadą, kad projektų vadovai, kurie nusistatę savo valdymo stilius ir jais visada vadovaujasi, projektus prisiderins prie to kokia bus projekto apimtis, nes galbūt projektų vadovas, kuris visą gyvenimą užsiimdavo mažos apimties projektais, kur darbų buvo mažai ir pati komanda buvo sudaryta iš keleto žmonių, turės tokį valdymo stilių, kuris didelės apimties projektą atves iki nesėkmės, dėl paprasčiausio nemokėjo valdyti.



### **2.3.2. Projekto valdymo stilius kaip sėkmės veiksnys skirtingos apimties projektuose**

Kiekvienas projektas, nepaisant to, kokios srities ar tipo yra, reikalauja skirtingo priėjimo prie jo ir tuo pačiu skirtingo projektų valdymo stiliaus pasirinkimo. Žinoma, kiekvienas projektas yra išskirtinis ir kiekvieno iš jų apimtis skiriasi. Priklausomai nuo projekto apimties, kiekvienas projektų vadovas turi atitinkamai pasirinkti būdą kaip ją suvaldys, o kitaip sakant projektų valdymo stilių, kurio pasirinkimas tikėtina padidins galimybes sėkmingai įgyvendinti projektą.

Mir ir Pinningtonas (2014) atliko tyrimą, kurio pagrindinis tikslas buvo išsiaiškinti, ar yra ryšys tarp projekto valdymo stiliaus ir projekto sėkmės. Tuo tikslu buvo sukurtas internetinis klausimynas ir išsiųstas projektų vadovams, dirbantiems skirtingose projektinėse įmonėse Jungtiniuose Arabų Emyratuose. Kartu su anketa buvo siųstas ir prašymas ją pasidalinti su savo kolegomis, dirbančiais su projektais. Iš viso, per 4 savaites, buvo gauta 154 atsakymai iš projektų vadovų.

Išanalizavus visus gautus duomenis paaiškėjo, kad Mir ir Pinningtonas (2014) iš tikrųjų atrado teigiamą ryšį tarp projektų valdymo stiliaus ir projekto sėkmės. Pagal jų gautus rezultatus projektų valdymo stiliaus pasirinkimas yra vienas iš svarbiausių projekto sėkmės veiksnių, tačiau tuo pačiu atliktas tyrimas parodė, kad projekto sėkmę įtakoja ir daugiau kitų veiksnių, tokių kaip pagrindiniai veiksmingumo rodikliai, komanda ar projekto gyvavimo ciklo valdymas.

Tyrimo metu apklausti projektų vadovai, kurie dalyvauja įvairiuose projektuose, kadangi Mir ir Pinningtonas (2014) tyrimo metodologijoje neapibrėžia, kokių konkrečiai projektų vadovai buvo apklausiami, todėl galima daryti prielaidą, kad apklaustieji projektų vadovai įgyvendino skirtingos apimties projektus. Iš to galima daryti išvadą, kad atliktas tyrimas kartu patvirtina ir teiginį – atitinkamo valdymo stiliaus pasirinkimas skirtingos apimties projektuose galimas laikyti projekto sėkmės veiksniumi ir taip parodo sąsają tarp projekto valdymo stiliaus ir projekto apimties.

Mulleris ir Turneris (2007) atliko tyrimą, kurio pagrindinis tikslas buvo parodyti, kad skirtingi projektų valdymo stiliai daro įtaką skirtingo tipo projektams. Norėdami tai įrodyti, jie sukūrė internetinį klausimyną, kuriame atsispindėjo klausimai iš keturių dalių: projekto tipas, projekto sėkmė, lyderystė, demografiniai aspektai. Klausimynai išsiųsti projektų valdymo profesionalams, todėl buvo pasirinkta apklausti projektų valdymo organizacijų narius. Taip pat buvo išsiųsta keletui projektų vadovų, kurie buvo paprašyti paplatinti šią apklausą tarp savo kolegų.

Atliekant tyrimą, Mulleris ir Turneris (2007) siekė išanalizuoti ryšį tarp skirtingų vadovavimo stilių ir projekto sėkmės bei kaip šiam ryšiu daro įtaką projekto tipas. Atlikus gautų duomenų analizę patvirtinti iškelti teiginiai, kad projektų vadovo pasirinktinis valdymo stilius turi įtakos projekto sėkmei bei skirtingų tipų projektams reikalingi skirtingi valdymo stiliai.

Kaip rezultatai parodė, daugelis projektų vadovų, ypač tie, kurie užima vyresniųjų projektų vadovų pareigas bei paskiria projektų vadovus atitinkamiems projektams, pažymi, kad didelį dėmesį

atkreipia į tai, kokių valdymo stilių vadovaujami projektų vadovai, tačiau tai didesnę reikšmę turi sudėtingesniuose projektuose. Todėl galima daryti išvadą, kad atkreipdami dėmesį į projekto apimtį, vadovai idealiu atveju parenka atitinkamus projektų vadovus su atitinkamais valdymo stiliais, kurie, jų manymu, padės sėkmingai įgyvendinti projektą. Iš to galime daryti išvadą, kad norint sėkmingai įgyvendinti skirtingos apimties projektus reikalingi atitinkamą valdymo stilių ar jų derinį turintys projektų vadovai.

Rolstadas, Tommelein, Schiefloe ir Ballardas (2014) atliko tyrimą, norėdami parodyti, kad projekto sėkmė yra priklausoma nuo pasirinkto projekto valdymo metodo bei stiliaus. Šiam tikslui įgyvendinti autoriai nusprendė sukurti modelį, kuris vėliau buvo pritaikytas trims atvejo studijoms. Šioms atvejo studijoms pasirinkti visiškai skirtingi projektai, tiek savo apimtimi, tiek sudėtingumu bei projekto tipu.

Tyrimui pasirinkti trys projektai, kurių pirmasis yra iš naftos ir dujų sektoriaus bei yra įgyvendintas pagal geriausias praktikas, esančias tame sektoriuje. Antrasis projektas iš statybų sektoriaus, kurio ypatumas tai, kad pirmoji komanda nesugebėjo įgyvendinti šio projekto bei patenkinti kliento poreikių laiku. Todėl buvo sukurta nauja komanda, kuri tyrimo metu laukė patvirtinimo dėl projekto pradėjimo. Taigi antrasis projektas dar nėra įgyvendintas. Trečiasis projektas buvo paimtas panašus į antrąjį, tuo bandant kompensuoti, kad antrasis dar nėra užbaigtas (Rolstadas et al., 2014).

Šių projektų analizė parodė, kad autorių iškeltas teiginys apie tai, kad projekto sėkmė yra priklausoma nuo pasirinkto projekto valdymo metodo bei stiliaus, patvirtinta. Rolstadas et al. (2014) teigia, kad vieno projekto valdymo metodo bei stiliaus nėra ir būtina rinktis atsižvelgiant į tai, kokioje srityje įgyvendinamas projektas, kokia jo apimtis ar pobūdis. Taip pat, pabrėžiama, kad reikalingi tolimesni tyrimai, kurių dėka bus galima giliau išanalizuoti ryšį tarp projekto valdymo stiliaus ir projekto sėkmės.

Iš gautų Rolstadas et al. (2014) analizės rezultatų galima matyti, kad projekto valdymo stilius laikomas sėkmės veiksniu, o nagrinėjami skirtingos apimties projektai, leidžia daryti išvadą, kad skirtingos apimties projektuose tinkamai parinktas valdymo stilius tampa sėkmės veiksniu.

### **2.3.3. Valdymo stilius kaip projekto apimties veiksnys: sėkmės ir nesėkmės pavyzdžiai**

Kiekvienas projektas yra skirtingas, taigi reikia į jį žvelgti iš skirtingų perspektyvų, kadangi visų projektų skirtingi tikslai, sąlygos, aplinka ar kitos sudedamosios dalys. Žinoma, projektų valdyme yra sėkmingų pavyzdžių, kuomet projekto komanda patenkina visus reikalavimus ir projektas tampa sėkmingai įgyvendintu, bet kartu kartais tai gali ir neįvykti, todėl negalima išvengti ir nesėkmingų pavyzdžių, kurių patirtis leidžia ateities projektuose nekartoti tų pačių klaidų, o iš jų pasimokyti. Toliau pateikiama sėkmingų ir nesėkmingų projektų pavyzdžiai ir jų analizė.

Motwanis, Mirchandanis, Madan ir Gunasekaranas (2002) atliko tyrimą, kuriame nagrinėjo dvi įmones, kurios vykdė verslo valdymo sistemos įdiegimo projektus. Tyrimo tikslas būtent ir buvo tai – kas lemia sėkmingą projekto užbaigimą? Abi įmonės buvo iš skirtingų sektorių (farmacijos ir batų industrijos) bei skyrėsi savo apimtimis, t.y. pardavimais, gamybos apimtimi bei kitais rodikliais. Farmacijos įmonėje projekto įgyvendinimas tapo nesėkmingas ir beliko rinktis specialistų paslaugas, kurie sutvarkytų visą sistemą, o batų industrijos įmonėje sistemos įdiegimas buvo sėkmingas ir jau buvo juntami sistemos teikiami privalumai.

Kalbant apie projekto apimtį reikia pabrėžti tai, kad farmacijos įmonė apsibrėždama projekto apimtį norėjo sistemą pakeisti visoje įmonėje vienu metu, t.y. visa įmonė pradeda naudotis sistema tuo pačiu metu ir visos funkcijos jau atliekamos naujoje, nebe senoje sistemoje. Tai reiškia, kad darbai reikalingi atlikti, norint kad nauja sistema veiktų visur iškart buvo reikalingi suplanuoti detalčiai ir tiksliai. Tuo tarpu batų industrijos įmonė nusprendė apimtį apibrėžti kitaip. Šiuo atveju, jie nusprendė sistemą visų pirma įsodiegti tik marketingo ir finansų funkcijoms ir padaliniais. Šios įmonės planas buvo visą sistemą įsodiegti etapais, t.y. po keletą skyrių ir funkcijų vienu metu turėjo pereiti prie naujos sistemos, šitaip išvengiant sumaišties ir galimų nesklandumų, kurie gali trukdyti funkcionuoti visai įmonei (Motwani et al., 2002).

Tuo tarpu žvelgiant į valdymo stilių pasirinkimą iš abiejų įmonių pusės galima matyti didelį skirtumą: farmacijos įmonėje pasirinktas autokratinis valdymo stilius, batų industrijos – demokratinis (Motwani et al., 2002).

Farmacijos įmonėje pasirinktas autokratinis stilius, kuris pasižymėjo tuo, kad visi sprendimai buvo priimamai aukščiausių vadovų, nepaisant didžiosios dalies darbuotojų nuomonės. Sprendimas pereiti prie naujos sistemos buvo priimtas netikėtai, kuomet darbuotojai dar nebuvo išigilinę į patį sistemos veikimą ir nebuvo pasiruošę pereiti prie naujos sistemos. Aukščiausios vadovybės sprendimu pasiruošimas, mokymai ir pačios sistemos įvedimas į įmonę turėjo būti įgyvendintas per šešis mėnesius (Motwani et al., 2002).

Tačiau batų industrijos įmonė pasitelkė kitokį valdymo stilių ir priėmė kitokius sprendimus. Pasirinkus demokratinį stilių, įmonė sudarė komandą, iš įvairių skyrių ir įvairias funkcijas atliekančių darbuotojų, kurie susirinkimų metu vertino, bandė sistemą ir vardino tiek trūkumus, tiek privalumus.

Tokių susirinkimų ir bandymų dėka buvo nuspręsta, kad pirmiausia sistema bus įdiegta tik marketingo ir finansų skyriuose, bet bus įvesti tik pagrindiniai sistemos aspektai, kurie būtų išstobulinti iki galo ir tada nuo šio pagrindo palaipsniui sistema bus įvesta į visus įmonės procesus ir skyrius. Pats projektas turėjo būti įgyvendintas per pusantrų metų, nuosekliai įtraukiant daugiau įmonės padalinių į naujos sistemos naudojimą, tačiau sistema buvo įdiegta vėliau, kadangi darbuotojai vis tobulino sistemą ir mokėsi ja naudotis (Motwani et al., 2002).

Žvelgiant į šiuos du vienodus, tačiau skirtingai įgyvendintus projektus galima daryti išvadą, kad skirtingas priėjimas arba kitaip vadovavimas projektui gali nulemti sėkmingą arba nesėkmingą jo įgyvendinimą. Šiuo atveju pirmasis projektas, kurį vykdė farmacijos įmonė, tapo nesėkmingu. Žvelgiant į projekto apimtį buvo pasirinkta atlikti darbus itin greitai ir visus vienu metu, kadangi projektą buvo norima įgyvendinti per šešis mėnesius. Taip pat, apimtyje nebuvo numatyta pakankamai mokymų darbuotojams, sistemos bandymų įmonės viduje ir kitų svarbių dalykų, kurie palengvintų perėjimą nuo vienos sistemos prie kitos, nepakenkiant įmonės procesams, taip pat nebuvo atsižvelgta į tai, kad perėjimas prie naujos sistemos buvo numatytas pačiu įmonės veiklos piku, kuomet atsiranda didžiausias užsakymų kiekis ir klientų užklauso. Atsižvelgiant į šiuos veiksnius galima teigti, kad projekto apimtis nebuvo tiksliai apibrėžta.

Kalbant apie pasirinktą valdymo stilių – autokratinį, taip pat galima išžvelgti klaidą, kadangi sprendimai buvo tik iš aukščiausiųjų vadovų, nepaisant darbuotojų, kurie su sistema ir turi dirbti, nuomonės. Iš to galima daryti išvadą, kad valdymo stilius ir tapo vienu iš nesėkmės veiksnių, tačiau tuo pačiu ir padarė įtaką projekto apimčiai, kadangi ji buvo suplanuota neatsižvelgiant į reikiamų darbų apimtį ir kokių darbų realiai reikia, norint pasiekti sėkmingą rezultatą.

Tuo tarpu kalbant apie antrojo projekto įgyvendinimą – batų industrijos įmonėje, matome visai kitokį rezultatą. Šiuo atveju, įmonė apimtį apibrėžė tiksliai, kadangi buvo numatyta visi reikalingi darbai nuo testavimo komandos sudarymo iki paties testavimo ir sistemos įdiegimo palaipsniui, atskirais skyriais. Tačiau tokį apimties apibrėžimą nulėmė ir teisingai pasirinktas valdymo stilius – demokratinis, kadangi šiuo atveju įmonės vadovų sprendimas įdiegti naują sistemą neliko tik jų galioje. Tam buvo sudaryta testavimo komanda, kuri turėjo įvertinti sistemą, panaikinti galimas klaidas ir ją padaryti kaip galima tinkamesnę įmonės procesams. Taip pat, pačiame sistemos diegime ir jos vertinime visuomet dalyvavo darbuotojai, kurie tiksliai galėjo pasakyti kada jie bus pasiruošę dirbti su sistema ir neiškils nenumatytų klaidų ar problemų. Sistema įdiegta palaipsniui, pradedant nuo marketingo ir finansų skyrių, kurie padėjo pagrindą ir pradžią pačiam diegimui ir taip, per daugiau nei pusantrų metų, sistema buvo įdiegta visoje įmonėje ir sėkmingai veikė, padarydama šį projektą sėkmingu.

Išanalizavus abu įgyvendintus projektus galima padaryti išvadą, kad teisingas valdymo stiliaus pasirinkimas atitinkamai pagal projekto apimtį nulėmė tai, kad projektai buvo įgyvendinti sėkmingai arba nesėkmingai.

Kosaroglu ir Huntas (2009) nagrinėjo projektus, įgyvendinamus telekomunikacijų sektoriuje ir pagal mokslinės literatūros analizę sudarė dviejų tipų projektus: mažus, kurių apimtis nedidelė ir kartais jie būna uždaromi, kad būtų galima panaudoti resursus kitiems projektams, ir didelius bei kompleksiškus, kurių apimtis yra didelė ir turintys didelę įtaką tiek technologiškai, tiek procesuose. Tačiau pačiam tyrimui sutelkė visą dėmesį į didelius ir kompleksiškus projektus, kadangi, autorių

nuomone, jie gali geriausiai atskleisti ar projekto valdymo stiliaus pasirinkimas turi įtakos projekto sėkmei.

Kadangi Kosaroglu ir Huntas (2009) apsiriboja kompleksiskais projektais, susidedančiais iš itin daug veiklų, galima daryti prielaidą, kad šių projektų apimtis yra didelė, kadangi telekomunikaciniai projektai reikalauja ne tik elementarių vadybinių darbų kaip dokumentų administravimas, bet kartu ir technologinių darbų tokių kaip produkto kūrimas, bandymai, testavimas, prototipų kūrimas ir kita. Visi šie darbai padidina projekto apimtį ir ją padaro kompleksiską ir sudėtingą.

Žvelgiant į projektus konkrečiau tai nagrinėjimui buvo pasirinkti būtent Australijos telekomunikacijų, dideli ir kompleksiški, projektai. Kalbant apie valdymo stilių pasirinkimą galima pastebėti, kad Kosaroglu ir Huntas (2009) itin didelę reikšmę suteikia būtent projektų vadovo valdymo aspektams, kadangi pažymi jog vadovas turi mokėti ne tik vadybinius aspektus, tačiau būti ir lyderis bei žinoti techninius dalykus.

Atliktas tyrimas parodė, kad visi sėkmingai įgyvendinti projektai pasižymėjo tuo, kad projektų vadovas turėjo ne tik vadybinius reikalavimus, bet kartu ir lyderio savybių. O žinant tai, galima daryti prielaidą, kad kiekvienas iš projektų vadovų turėjo savo atitinkamą valdymo stilių, kurį taiko būtent dideliems ir kompleksiškiems projektams.

Apibendrinant Kosaroglu ir Huntas (2009) atliktą tyrimą galima daryti prielaidą, kad pasirinktas valdymo stilius atitinkantis projekto apimtį padeda projektą įgyvendinti sėkmingai ir be trukdžių, bei autoriai pastebi, kad projektų vadovai turi pasižymėti ne tik vadybinėmis kompetencijomis, bet kartu ir lyderio savybėmis, kurios dalinai padeda pasirinkti tinkamą valdymo stilių.

Žvelgiant į projektų valdymo sėkmingus ir nesėkmingus pavyzdžius galima pastebėti, kad sėkmingų projektų atveju, projektų vadovas valdymo stilių derina prie apimties, kadangi kiekvieno projekto apimtis skirtinga bei reikalauja skirtingo priėjimo ir valdymo. Priešingu atveju, projektas patiria nesėkmę, kadangi valdymo stilius nėra parenkamas atsižvelgiant į projekto apimtį ir tai, kokie darbai bei kokia komanda bus reikalinga, o tai yra vieni iš svarbiausių aspektų, norint pasiekti teigiamų projekto rezultatų. Iš to galima daryti išvadą, kad valdymo stilius kaip projekto apimties veiksnys daro įtaką projekto rezultatams ir sėkmei.

#### **2.3.4. Projekto apimties ir valdymo stilių sąsajų teorinis modelis**

Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje pastebėta, kad projektų vadovas laikomas vienu iš svarbiausių projekto sudedamųjų dalių. Kiekvienas projektas, pasižymėdamas skirtinga charakteristika, veikiamas skirtingų aplinkų bei esantis skirtingos apimties, reikalauja skirtingo planavimo ir skirtingų valdymo stilių.

Apibendrinus visą nagrinėtą mokslinę literatūrą bei pamačius galimas sąsajas tarp projekto apimties ir valdymo stilių, padaryta išvada, kad projekto apimtį atitinkantis valdymo stilius ar stilių

derinys sąlygoja projekto sėkmę ir tuo pačiu parodo sąsajas tarp valdymo stiliaus ir projekto apimties. Žemiau pateikiama (žr. 7 lent.), kaip pagal projekto apimtį galima priderinti valdymo stilius.

**7 lentelė. Projekto apimties ir valdymo stilių derinimas (sudaryta autorės)**

<b>Projekto apimtis</b>	<b>Projekto sėkmę sąlygojantys valdymo stiliai</b>	<b>Projekto nesėkmę sąlygojantys valdymo stiliai</b>	<b>Teorinės prielaidos</b>	<b>Derintini valdymo stiliai</b>
<b>Maža</b>	Autentiškas (Toor et al., 2007)	„Firefighter“ (Barber, Warn, 2005)	<i>Autentiškas</i> . Vadovas išvysto tokį stilių, kuris leidžia keisti komandos mąstymą ir gauti geriausių rezultatus. <i>„Firefighter“</i> . Problemos sprendžiamos tik tada kai jos tampa nuolatinės.	Autentiškas, „Firelighter“, Transformacinis.
	„Firelighter“ (Barber, Warn, 2005)		<i>„Firelighter“</i> . Skatinamas komandos įtraukimas į sprendimų priėmimą.	
	Transformacinis (Keegan, Hartog, 2004)		<i>Transformacinis</i> . Nebijo pokyčių, turi ateities viziją, orientuotas į komandą.	
<b>Vidutinė</b>	Planuojamasis, besiformuojantis (Lewis et al., 2002)	Liberalus (Bubnys, Ruškus, 2005)	<i>Planuojamasis</i> . Struktūrizuotos sistemos, nukreipiama komanda tinkama linkme. <i>Besiformuojantis</i> . Komandą skatina būti kūrybiška ir mokintis per patirtį. <i>Liberalus</i> . Silpna vadovo valia, pasižymi greitai persigalvojantis sprendimų priėmime.	Planuojamasis; Besiformuojanti.
	Autentiškas (Toor et al., 2007)	„Firefighter“ (Barber, Warn, 2005);	<i>Autentiškas</i> . Nepamirštantis tikslų, kuriantys ilgalaikius santykius. <i>„Firefighter“</i> . Vadovas negalintis priimti sprendimų ir už juos atsakyti.	
	Transformacinis (Keegan, Hartog, 2004)	Autokratinis (Motwani et al., 2002)	<i>Transformacinis</i> . Orientacija į komandą leidžia gauti geriausių sprendimus ir alternatyvas. <i>Autokratinis</i> . Sprendimai priimami tik vadovų, darbuotojai gauna tik nurodymus.	

<b>Didelė</b>	Demokratinis (Motwani et al., 2002)	„Firefighter“ (Barber, Warn, 2005)	<i>Demokratinis</i> . Bendros diskusijos ieškant sprendimų alternatyvų, komanda įtraukiama, tačiau galutinį sprendimą priima vadovas. „Firefighter“. Lyginami įvairūs rodikliai, tačiau problemos nėra sprendžiamos kol netampa matomos ir nebegalimos ignoruoti.	Transformacinis; Demokratinis.
	Transformacinis (Keegan, Hartog, 2004)	Liberalus (Bubnys, Ruškus, 2005)	<i>Transformacinis</i> . Orientacija į komandą, itin geras santykis su suinteresuotosiomis šalimis. <i>Liberalus</i> . Vadovo nenoras rizikuoti, kištis į darbuotojų veiklą.	

Visi projektai pasižymi skirtinga apimtimi, skirtingais darbais ar užduotimis. Projekto apimtis apibrėžiama kaip reikalingi atlikti darbai, norint įgyvendinti projekto tikslus bei apibrėžti paties projekto ribas (Khan, 2006, Mirza et al., 2013, Newton, 2015). Nagrinėti pavyzdžiai (Motwani et al., 2002, Kosaroglu & Hunt, 2009) leidžia daryti prielaidas, kad projekto apimtis, priklausomai nuo kiekvieno projekto, gali reikalauti skirtingo projektų vadovo valdymo stiliaus, kadangi skirtinga apimtis iškart žada skirtingus darbų kiekius, krūvius ir skirtingas projekto komandas, kurioms ir reiks vadovauti.

Kalbant apie tai, kokie projektai yra laikomi mažais, vidutiniais ir dideliais, galima išskirti Lewiso et al. (2002) tyrime nagrinėtus projektus, kuriuos vienijo bendri bruožai, tokie kaip komandos bei biudžeto turėjimas, patys projektai buvo aukštesnio lygio nei įprasti, nukreipti į konkretų panaudojimą. Šie kriterijai parodo, kad tyrime dalyvavusių projektų apimtis buvo nuo vidutinės iki didelės ir tai, kad tokius požymius turinčius projektus galima priskirti prie būtent vidutinės ir didelės apimties projektų. Tuo tarpu Mullerio ir Turnerio (2007b) teigimu, projektus galima skirstyti pagal jų sudėtingumą, t.y. kokios technologijos naudojamos, kokių resursų reikia ir kita. Todėl atlikdami tyrimą išskyrė tokius skirstymus, kad aukšto sudėtingumo projektai yra didelės apimties, vidutinio – vidutinės apimties ir mažo – mažos apimties.

Žvelgiant į tai, kaip galima apsibrėžti projekto apimtį, galima išskirti du iš dažniausiai pasikartojančių aspektų – trukmę ir technologinį sudėtingumą (Muller & Turner, 2007b, Kosaroglu & Hunt, 2009). Kiekvienas projektas pasižymi skirtinga trukme, tai gali būti ir vieni, ir dveji metai, viskas priklausomai nuo to, koks projekto tikslas ir numatomi darbai, kurie jeigu projektas yra technologinis padidina apimtį keletą kartų. Iš nagrinėtų mokslinių šaltinių galima daryti prielaidą, kad projekto apimtį galima apibrėžti pagal trukmę ir technologinį sudėtingumą (Khan, 2006, Kosaroglu & Hunt, 2009, Lewis et al., 2002, Mirza et al., 2013, Muller & Turner, 2007b, Newton, 2015):

- maža apimtis – iki 1 metų, mažas technologinis sudėtingumas;

- vidutinė apimtis – nuo 1 metų iki 3 metų, sudėtingos technologijos tačiau nereikalaujančios didelių resursų;
- didelė apimtis – nuo 3 metų ir daugiau, labai sudėtingos technologijos, reikalaujančios daug resursų.

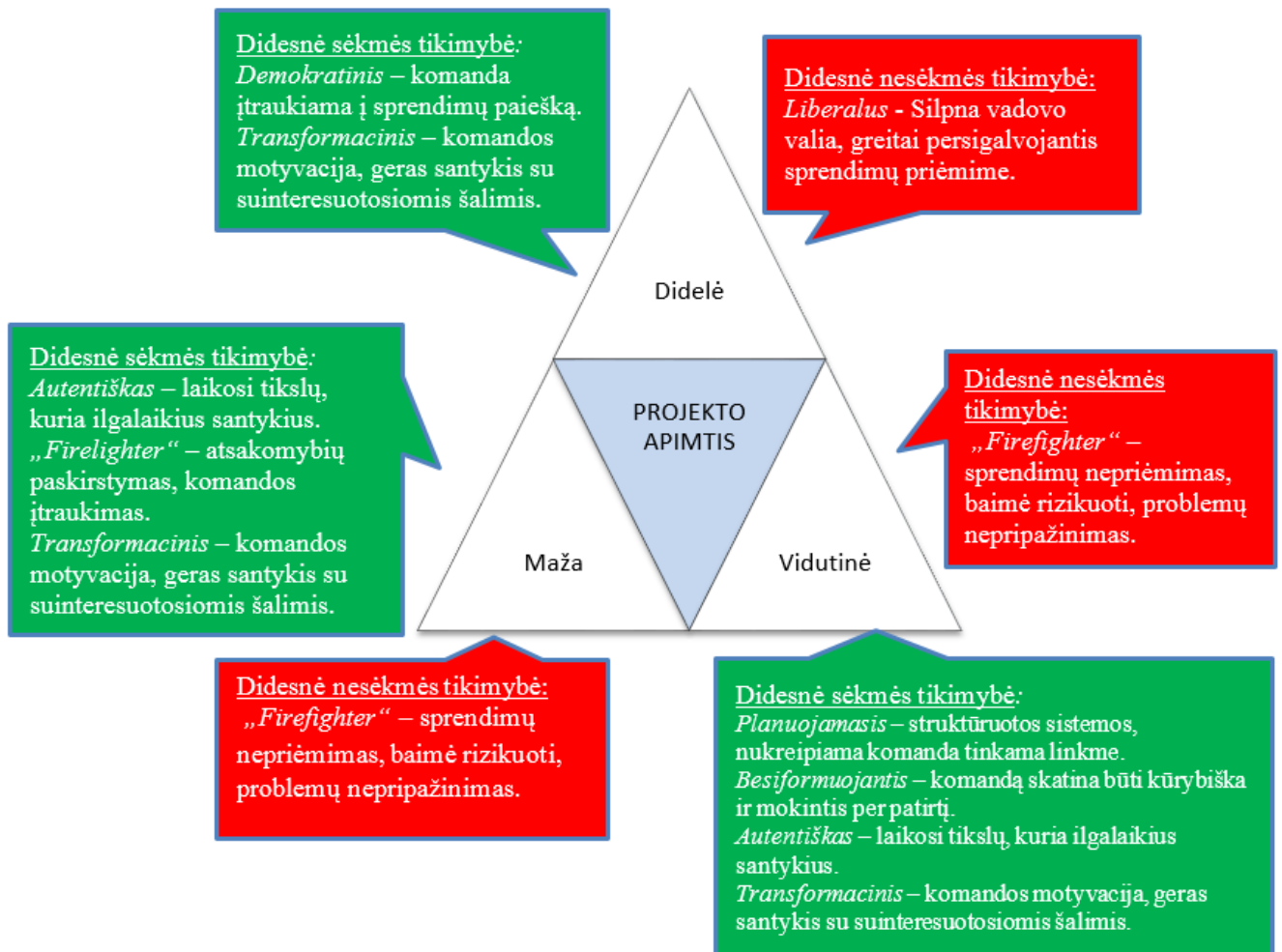
Taip pat projekto apimtis apibrėžiama pagal užsakovo keliamus reikalavimus bei suteikiamą informaciją. Kiekvienas užsakovo reikalavimas atsispindi produkto specifikacijoje, kuri apibrėžia reikalingus atlikti darbus bei operacijas. Tuo pačiu, tas produkto specifikacijos apibrėžimas, nusako kiek reiks žmonių atlikti visoms užduotims, koks bus reikalingas biudžetas. O tai reiškia, kad apibrėžiama ir paties projekto apimtį. Galima išskirti tokius aspektus skirtingos apimties projektams (Margineanu, Prostean & Popa, 2015):

- maža apimtis – nesudėtinga technologija, komanda iki 5 žmonių, kadangi procesai yra minimalūs;
- vidutinė apimtis – technologija reikalaujanti inžinierių įsikišimo, komanda iki 15 žmonių, kadangi procesai sudėtingesni, jų daugiau;
- didelė apimtis – sudėtinga technologija, produktas kuriamas nuo pat pradžių, komanda 16 žmonių ir daugiau, pagal esamą situaciją gali didėti, kadangi procesai sudėtingi, išskyla daugiau problemų ar neatitikimų, kurie pareikalauja didesnio dėmesio ir konsultacijų iš šalies.

Iš šių projekto apimčių apibrėžimų galima susidaryti bendrus jų bruožus, pagal kurių pagal nustatomos projekto apimties. Kaip pagrindinius bruožus galime įvardinti šiuos: technologinis, kuriamo ar gaminamo, produkto sudėtingumas, komandos narių skaičius.

Atsižvelgus į teorines projekto apimties ir valdymo stilių sąsajas sukurtas teorinis modelis (žr. 2 pav.). Modelio pagrindinė idėja tai, kad skirtingos apimties projektams, šiuo atveju mažos, vidutinės ir didelės, didesnę sėkmės arba nesėkmės tikimybę atneša pasirinktas valdymo stilius ar jų derinys.





2 pav. Projekto apimties ir valdymo stilių sąsajų teorinis modelis (sudaryta autorės)

Kiekvieno iš modelyje paminėtų valdymo stilių pasirinkimas ar jų derinimas tampa vienu iš veiksnių, galimai sąlygojančių didesnę sėkmės arba nesėkmės tikimybę. Sukurtas teorinis modelis padės nustatyti ar tarp projekto apimties ir valdymo stilių yra sąsajos, kurių tarpine grandimi tampa projekto sėkmė. Jeigu bus atrastas ryšys tarp valdymo stiliaus pasirinkimo ir projekto apimties, bus galima daryti prielaidą, kad šių dviejų aspektų derinimas daro įtaką projekto rezultatui ir pačiam įgyvendinimui.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

Empirinio **tyrimo tikslas** – nustatyti projekto apimties ir valdymo stilių sąsajas UAB Littelfuse įgyvendinamuose projektuose.

Norint pasiekti užsibrėžtą tikslą, iškelti tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. nustatyti projektų vadovų taikomus valdymo stilius ar jų derinius atitinkamai pagal projekto apimtį;
2. išanalizuoti projektų komandų narių įžvalgas apie projektų vadovų taikomus valdymo stilius.

Norėdama atlikti tyrimą, pasirinkau ištirti UAB Littelfuse projektų vadovus bei jų komandas.

**Tyrimo eiga.** Įgyvendinant 1-ąjį uždavinį pasirinktas **pusiau struktūruotas interviu**. Interviu yra pakankamai lankstus metodas bei jam būdinga formų ir panaudojimo galimybių įvairovė. Šis metodas respondentams leidžia atsiskleisti, pateikti išsamesnius ir kokybiškesnius atsakymus į klausimus (Pruskus ir Kocai, 2014).

Šį duomenų rinkimo metodą pasirinkau dėl:

- metodo lankstumo – pateikiant klausimų formuluotes ir organizuojant klausimų seką;
- interviu metu remiamasi planu, todėl numatomi konkretūs klausimai, tačiau tyrimo eigoje tyrėjas gali pakeisti arba užduoti papildomus, plane neįrašytus, klausimus (Morkevičius, Telešienė ir Žvaliauskas, 2008).

Projektų vadovai pasirinkti iš visų įmonės padalinių: Meksikoje, Kinijoje bei Lietuvoje. Didžioji dalis projektų vadovų dirba Lietuvoje. Tačiau komandos sudaromos tarptautinės, nes įmonės darbuotojai išsidėstę per tris žemynus. Projektų vadovų atsakymai svarbūs tuo, kad parodys, kokie valdymo stiliai jiems būdingi vadovaujant tam tikros apimties projektams. Kartu leis palyginti ar projektų komandų nariai, projektų vadovų valdymo stiliaus ypatumus, suvokia taip pačiai kaip ir apibūdina projektų vadovai.

Interviu metu buvo apklausta 8 informantai, t.y. projektų vadovai iš Meksikos, Kinijos ir Lietuvos. Kiekvienas iš informantų įgijęs vidutiniškai apie 8 metus projektų valdymo patirties bei šiuomet vadovauja vidutiniškai 9 projektams. Dėl to galima šiuos informantus laikyti ekspertais ir tuo pačiu tinkamais dalyviais tyrimui atlikti. Informantų charakteristikos pateikiamos 8 lentelėje.

8 lentelė. Informantų charakteristikos

Informantas	Pareigos	Valdomų projektų apimtis	Padalinys
1 informantas	Projektų vadovas	Maža, vidutinė, didelė	Kaunas, Lietuva
2 informantas	Projektų vadovas	Maža, vidutinė, didelė	Kaunas, Lietuva
3 informantas	Projektų vadovas	Maža, vidutinė, didelė	Kaunas, Lietuva
4 informantas	Projektų vadovas	Maža, vidutinė, didelė	Kaunas, Lietuva
5 informantas	Vyresnysis projektų vadovas	Maža, vidutinė, didelė	Suzhou, Kinija

6 informantas	Projektų vadovas	Maža, vidutinė, didelė	Suzhou, Kinija
7 informantas	Vyresnysis projektų vadovas	Maža, vidutinė, didelė	Matamoros, Meksika
8 informantas	Projektų vadovas	Maža, vidutinė, didelė	Matamoros, Meksika

Interviu klausimyno pagrindimas pateiktas 1 priede (žr. 1 priedas). Tyrimo klausimai sudaryti, kad tyrėjas galėtų susidaryti bendras išvalgas apie respondentą kaip projektų vadovą, su kokios apimties projektais tenka dirbti dažniausiai, koks požiūris į darbų delegavimą, sprendimų priėmimą bei kokias būdo savybės nulemia projekto valdymo ypatumus.

Projektų vadovas gavęs naują projektą, pagal užsakomus sensorių tipus, gauna ir atitinkamą komandą, kurią paskiria funkciniai vadovai. Kiekvieną projekto komandą, be projekto vadovo, sudaro komandos nariai, kurių skaičius nusakomas pagal projekto tipą. Kalbant apie tipus, UAB Littelfuse turi aiškiai apibrėžtą projektų tipologiją, kuri remiasi technologiniu sudėtingumu. Išskiriami šie tipai:

- *breakthrough* (naujas gamybos procesas, nauja technologija);
- *platform* (žinoma technologija, nauja jutimo aplinka, aplikacija);
- *derivative* (esamo produkto modifikacija);
- *build to print* (klientas pateikia savo dokumentaciją, lieka tik produkto surinkimas).

Norint įgyvendinti 2-ąjį uždavinį buvo pasirinktas **kiekybinės apklausos** metodas, kadangi apklausiami komandos nariai yra ne tik Lietuvoje, bet ir kitose šalyse. Naudojantis bendru įmonės elektroniniu paštu, klausimynas bus išsiuntinėtas kiekvienam komandos nariui. Išskiriami šie apklausos elektroniniu paštu privalumai (Dikčius, 2011):

- nebūdingas apklausos atlikėjo klaidos, kadangi atliekant apklausą nėra tiesioginio bendravimo tarp respondento ir apklausos atlikėjo;
- suteikiamas respondento anonimiškumas, kuris gali padėti gauti išsamesnę ir slapesnę informaciją;
- respondentas gauna galimybę daug atidžiau ir nuosekliau atsakinėti į klausimus, kadangi nėra spaudžiama greitai atsakyti;
- atsakymai gaunami greičiau.

Atsižvelgiant į projekto tipą, komandą gali sudaryti nuo 3 iki 20 komandos narių, tam tikrais atvejais, kuomet projekto apimtis yra itin didelė ir pats projektas itin sudėtingas, komandą gali sudaryti ir daugiau nei 20 narių. Iš viso apklausoje dalyvavo 96 respondentai, o atsakymai gauti iš 76.

Kiekybinės apklausos internetu klausimyno pagrindimas pateiktas 4 priede (žr. 4 priedas). Klausimai sudaryti remiantis gautais rezultatais iš interviu su projektų vadovais. Kadangi interviu buvo sudarytas atitinkamais blokais, apklausą taip pat sudaro 3 blokai klausimų: įvadiniai klausimai, klausimai apie projektinę veiklą, klausimai apie projektų vadovų valdymo stilių.

- pirmasis blokas – įvadiniai klausimai, suteikia bendrą informaciją apie respondentus;

- antrojo bloko klausimai apie projektinę veiklą suteikia informaciją kokioje srityje dirba respondentai bei kokia jų patirtis dirbant su anksčiau apklaustais projektų vadovais;
- trečiojo bloko klausimai suteikia įžvalgas apie tai kaip respondentai supranta ir mato projektų vadovų valdymo stilių ar jų derinį. Respondentai turėjo įvertinti teiginius, apie projektų vadovų naudojamus valdymo stilių aspektus.

Tyrimo klausimai padeda tyrėjui susidaryti bendras įžvalgas apie respondentų, kurie sudaro projekto komandas, požiūrį ir patirtį dirbant su konkrečiais projektų vadovais.

## 4. PROJEKTO APIMTIES IR VALDYMO STILIŲ SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

Siekiant nustatyti projekto apimties ir valdymo stilių sąsajų buvimą atliktas tyrimas, kuris susidėjo iš dviejų etapų. Pirmojo etapo metu atliktas interviu su UAB Littelfuse projektų vadovais, iš Meksikos, Kinijos ir Lietuvos. Antrojo etapo metu, pagal interviu metu surinktus duomenis, atlikta analizė ir remiantis gautais rezultatais sudarytas klausimynas, kuris išsiuntinėtas skirtingos apimties projektų komandų nariams. Pabaigoje atliktas duomenų palyginimas: interviu metu gauti rezultatai iš projektų vadovų palyginti su gautais rezultatais iš projektų komandų narių, siekiant nustatyti projekto apimties ir valdymo stilių sąsajų buvimą. Pirmojo tyrimo etapo metu atlikti 8 interviu su projektų vadovais iš Meksikos – 2 projektų vadovai, Kinijos – 2 projektų vadovai bei Lietuvos – 4 projektų vadovai. Antrojo etapo metu klausimynas išsiųstas 23 įvairios apimties komandoms, su kuriomis dirba pirmame tyrimo etape dalyvavę projektų vadovai.

### 4.1. Projektų vadovų interviu rezultatų analizė

Visų pirma norėta išsiaiškinti informantų patirtį valdant projektus bei su kokiais projektais šiuo metu dirba. Darbo patirtis, būtent UAB Littelfuse įvairi, nuo 4 mėnesių iki 9 metų. Ilgiausiai dirba 3 informantas „<...> tai čia nuo 2008 metų, tai čia jau 9 metai <...>“, o trumpiausiai dirba 8 informantas „<...> čia dirbu 4 mėnesius <...>“. Galima teigti, kad projektų vadovų vidutinė darbo trukmė įmonėje apie 3,5 metų. Kalbant apie bendrą projektų valdymo patirtį, kurią turi kiekvienas iš informantų, galima pastebėti, kad trukmė kinta įvairiai. Pavyzdžiui, didžiausią projektų valdymo patirtį turi 5 informantas, netgi 17 metų „<...> čia dirbu 7 metus, bet prieš tai dirbau 10 metų su projektų valdymu <...>“, taip pat ir 3 informantas, kuris bendrai turi 16 metų projektų valdymo patirties „<...> tai čia 9 metai, o prieš tai dirbau 7 metus kitoje įmonėje <...>“. Tuo tarpu mažiausią projektų valdymo patirtį turi 8 informantas, kuris projektų vadovu dirba tik 4 mėnesius „<...> čia dirbu 4 mėnesius, tai mano pirmas kartas dirbant projektų vadovu <...>“. Apžvelgiant visų informantų patirtį projektų valdyme matoma, kad vidutinė projektų valdymo patirtis apie 8 metai.

Kiekvienam iš informantų tenka dirbti ne su 1 ir ne 2 projektais, todėl sekančiu klausimu norėta išsiaiškinti, su kiek projektų šiuo metu dirba informantai bei su kokiais sensoriais dažniausiai tenka dirbti. Kalbant apie projektų kiekį, su kuriais šiuo metu dirba informantai, tai yra vidutiniškai apie 9 projektus vienu metu. Daugiausiai projektų šiuo metu turi 5 informantas „<...> šiuo metu vadovauju daugiau nei 10 projektų <...>“, 6 informantas „<...> daugiau nei 10, galbūt 12 <...>“ bei 7 informantas „<...> 11 <...>“. Mažiausiam skaičiui projektų, šiuo metu, vadovauja 4 informantas „<...> 3 <...>“. Apžvelgiant su kokiais sensoriais tenka dirbti informantams galima pastebėti, kad 5, 6, 7 ir 8 informantams tenka dirbti su greičio, pozicijos, diržo sagties sensoriais „<...> greičio, pozicijos, diržo sagties, su visokiais <...>“, „<...> pagrinde greičio ir pozicijos sensoriais <...>“. Tuo tarpu 1 ir 2

informantams tenka dirbti ir su saulės bei skysčio sensoriais „<...> saulės ir heater <...>“, „<...> tiek saulės, tiek skysčio lygio, tiek greičio sensorių buvo <...>“. Bendrai apžvelgus populiariausi sensoriai su kuriais tenka dirbti projektų vadovams yra greičio ir diržo sagties.

Kaip matome, apklausti projektų vadovai pasižymi didele projektų valdymo patirtimi, vidutiniškai apie 8 metus, bei šiuo metu vadovauja vidutiniškai apie 9 projektams. Iš to galima daryti išvadą, kad šiuos informantus galima laikyti ekspertais, taigi jie yra tinkami respondentai tyrimui atlikti.

Sekančiais klausimais siekta išsiaiškinti, su kokio tipo bei kokios trukmės projektais dirba informantai. Šiuo atveju dažniausiai informantams tenka dirbti su *platform* ir *derivative* projektais „<...> Platform ir derivative. Turiu 50/50 beveik <...>“, „<...> Dabar 50% platform ir tiek pat derivative <...>“. Tačiau kai kurie informantai vadovauja ir kitų tipų projektams, pavyzdžiui, 2 ir 4 informantai vadovauja *breakthrough* projektams „<...> breakthrough, platform, derivative <...>“, „<...> 1 derivative, 1 platform ir kitas breakthrough <...>“. Kiekvienas iš šių projektų tipų turi skirtingą gyvavimo trukmę. Informantai išskiria, kad vidutinė projektų gyvavimo trukmė yra apie 2 metai „<...> jeigu vidutinė, tai kažkur apie 2,5 metų <...>“, „<...> apie 1,5 metų <...>“. Tačiau tuo pačiu informantai pabrėžia, kad projekto gyvavimo trukmė gali skirtis priklausomai nuo projekto tipo „<...> Platform apie 2 metus, derivative mažiau negu metai <...>“, „<...> žiūrint koks, derivative kažkur 1 metai, jeigu platform, tai irgi priklauso koks projektas, bet irgi gali būti iki 2 metų kažkur <...>“. Tai reiškia, kad dažniausiai projekto trukmė itin priklauso nuo paties projekto tipo, kurį nusako technologinis sudėtingumas. Tuo pačiu galima daryti išvadą, kad projekto trukmė tiesiogiai susijusi su projekto tipu, kuris nusako galimą projekto apimtį.

Toliau informantų klausta apie tai, kaip jie gali apibūdinti projekto apimties planavimą pagal projekto tipą. Visi informantai pažymi tai, kad kiekvienam tipui planuojama skirtingai ir projekto apimtis yra skirtinga, pavyzdžiui „<...> tai platform daugiau detalesnis būna. Ilgesnis, detalesnis dažniausiai <...>“, „<...> ten derivative pavyzdžiui matai, tas planas būna vos ne kokia 10 eilučių <...>“, „<...> jeigu tai būna platforminis projektas, tai jis reikalauja, dažniausiai planavimo nuodugnaus nuo a iki z <...>“. Tuo tarpu 6 informantas teigia, kad projekto apimtis nepriklauso nuo projekto tipo, tai priklauso nuo sensoriaus „<...> tai priklauso nuo paties sensoriaus, galbūt vienas projektas apima 3 sensorius, o kitas tik 1, todėl laiko grafikas bus kitoks <...>“. 7 informantas teigia, kad projekto apimties planavimas pagal projekto tipą yra vienodas, kadangi pati projekto apimtis yra pateikiama kliento „<...> Kaip aš matau tai yra vienoda <...> Dažniausiai klientas ateis pas mus ir sakys, kad jiems reikia tokio sensoriaus, atitinkančio tokius reikalavimus <...> taigi apimtį apibrėžia ši informacija <...>“. Galima pastebėti, kad informantai skirtingai supranta apimties planavimą pagal projekto tipą, kadangi vieni iš jų mano, kad tai yra skirtingas procesas kiekvienam tipui, nes skiriasi

darbų apimtys, o kiti mano, kad tai yra vienodas procesas, kadangi apimtis visą laiką pateikiama kartu su informacija iš kliento.

Kiekvienas informantas vadovauja skirtingos apimties ir trukmės projektams. Išsiskiria tai, kad informantai skirtingai supranta apimties planavimą ir mato tai kaip skirtingą arba vienodą procesą visiems projektams.

Tolimesniais interviu klausimais buvo norima išsiaiškinti, kaip informantai supranta savo valdymo stilių ir kaip jį apibūdina. Daugelis įvardino tai, kad stengiasi būti demokratiški, pavyzdžiui „<...> *Jo, jo, demokratiškas, visiškai <...>*“, „<...> *Mano stilius yra demokratinis. Aš nesu griežtas, manau, kad projekto vadovas yra tik krypties lyderis <...>*“. Tačiau paklausus detalesnių klausimų, pateikus, konkrečių situacijų ir kaip jose elgtųsi informantai, atsiskleidžia įvairios detalės, leidžiančios susidaryti kitą vaizdą, kuomet atsiskleidžia savybės netinkančios demokratiniam stiliui. Pavyzdžiui, 4 informantas išsiskiria savybėmis, kurios puikiai apibendrina autentiško stiliaus sampratą. Šias savybes galima įvardinti kaip pasitikėjimą ir buvimą savimi, kuomet neprarandamos vertybės, kuriantys ilgalaikius santykius, kurie suteikia pranašumo „<...> *bet aš esu tarpininkas ne tik tarp kliento ir komandos, aš esu tarpininkas tarp managemento ir komandos <...>*“, taip pat ir 8 informantas pateikia teiginius, kurie galėtų leisti suprasti, kad jis renkasi autentišką valdymo stilių „<...> *Pagrindinis dalykas man yra geri santykiai, gera komunikacija su komanda ir tokiu būdu tu gali sukurti pasitikėjimą <...>*“.

Bendrai žvelgiant į tai, kaip informantai pateikia savo valdymo stilių, galima rasti kratinį įvairių savybių ar veiksmų, kuriuos galima priskirti skirtingiems valdymo stiliams. Iš to galima daryti išvadą, kad kiekvienas informantas, vadovaudamas savo projektams, taiko įvairių valdymo stilių derinį „<...> *bet visa tai yra miškas, dažniausiai tai yra miškas <...>*“. Taip pat reiktų pabrėžti tai, kad dauguma informantų derina valdymo stilių priklausomai nuo situacijos, kurioje jie patys tuo metu būna arba paties projekto situacijos „<...> *jeigu daug darbų ir nervina tai aišku, jei nėra ten laiko užsiimt, nes tas demokratinis tai reikalauja daugiau laiko užsiimt, nes tada sprendimai būna teisingesnis dažniausiai <...>*“, „<...> *neskubiems projektams mums nereikia spausti komandos, tačiau jeigu laikas spaudžia, tuomet mes turime užtikrinti, kad visi atliktų savo darbus <...>*“, „<...> *priklausomai nuo situacijos projekte, laiko grafiko, jeigu tai labai suspaustas laikas ir kitu atveju tu turi laiko, tai labai priklausys kaip tu valdysi komandą <...>*“.

Šis informantų bandymas apibūdinti savo valdymo stilių parodo, kad vis dėl to kiekvienas iš jų derina vienokius ar kitokius įvairių valdymo stilių aspektus priklausomai nuo situacijos tiek laiko atžvilgiu, tiek situacijos pačiame projekte.

Toliau siekiama išsiaiškinti informantų požiūrį į komandą bei santykį su ja. Kuomet paskelbiama, kad įmonė laimėjo projektą ir suderinus galutinius aspektus su klientu, įvyksta pirmasis projekto komandos susirinkimas, kuris yra svarbus, norint nustatyti tempą, kuriuo dirbs komanda,

susipažinti su pagrindine informacija bei parodyti komandai kaip vyks komunikacija. Tai ir atsiskleidė informantų atsakymuose „<...> pirmojo susirinkimo metu aptariamas bendrinis laiko planas, gauta informacija iš kliento <...>“, „<...> Elementarūs, bendri dalykai apie projektą <...>“. Tačiau išsiskiria 5 ir 7 informantai, kurie kitaip negu likę informantai, turi savo specifinius pirmojo susirinkimo aspektus, pavyzdžiui, kaip elementarus visų pasveikinimas ir paskatinimas visuomet pasisakyti jeigu iškyla problemos „<...> Pirmiausia visus pasveikinu prisijungus <...> paskatinu žmones pasisakyti dėl visokių dalykų <...>“, „<...> Noriu suteikti detalę informaciją apie klientą, todėl prašau, kad dalyvautų ir skyriaus vadovai <...>“. Tai parodo, kad vieni informantai į šį susirinkimą žiūri kaip į standartinę procedūrą, o kiti iš karto nori užmegzti ryšį su komanda ir sudaryti sąlygas komandai laisvai reikšti savo nuomonę.

Žvelgiant į tai, ar informantams svarbi komandos nuomonė, galima daryti išvadą, kad kiekvienas iš informantų komandos narius laiko savo srities ekspertais, gebančiais priimti geriausius sprendimus „<...> Kiekvienas žmogus yra savo, kaip sakant, specialybės žinovas <...>“, „<...> Galiausiai dienos pabaigoje komandos nariai yra ekspertai, taigi kaip projektų vadovas tu tiesiog vadovauji tiems ekspertams <...>“. Tačiau reikalui esant gali tapti griežtais vadovais ir sprendimus priimti patys „<...> Taip, bet galiausiai, kai reikia sprendimą galiu priimti aš <...>“, „<...> komandinis darbas yra čia, vienas tu nieko nepasieksi visiškai, be komandos <...>“. Taip pat informantai pabrėžia, kad kiekvienas komandos siūlomas sprendimas ar tiesiog jų nuomonė apie tam tikrus dalykus turi būti argumentuota aiškiai ir logiškai „<...> Aš priimu komandos nuomonę jeigu ji yra logiška, bet man reikia žinoti visus už ir prieš <...>“. Iš tokio pateikto informantų požiūrio galima teigti, kad komandos nuomonė ir siūloma sprendimai yra vertinami ir į juos atsižvelgiama, kadangi komandos nariai laikomi savo srities specialistais.

Kalbant apie komandos narių gaunamus atsiliepimus bei paskatinimus iš informantų galima susidaryti vaizdą, kad kiekvienas informantas suteikia atgalinį ryšį bei stengiasi motyvuoti bei skatinti savo komandą įvairiais pagyrimais, pavyzdžiui, pasiekus tam tikrus projekto tikslus ar įvykdžius svarbus darbus „<...> Visą laiką skatinu ir dar prikabinu visus vadovus laiškuose. Visą laiką pagiriu, jei komandos nariai laiku padaro viską <...>“, „<...> Stengiuosi išsiųsti elektroninius laiškus su pagyrimu kaip galima daugiau žmonių <...>“. Tačiau 7 informantas pažymi tai, kad yra svarbu suteikti atgalinį ryšį, tačiau ne visada projektų vadovas gali rasti tam laiko „<...> Aš manau, kad yra svarbu suteikti atgalinį ryšį, tačiau dažnai tu skubi nuo vieno projekto prie kito ir tam nelieka laiko <...>“. Kiekvienas iš informantų palaiko ryšį su komanda, skatina ir suteikia jiems atgalinį ryšį apie atliktus darbus ar pasiektus tikslus, kuris padeda komandą skatinti ir motyvuoti ne tik už atliktus darbus, bet kartu ir tapti paskatinimu dar geriau atlikti darbus. Visas šis komandos paskatinimas ir matomas to poveikis daro įtaką tam, kad informantai, pasitikėdami komandos kompetencijomis, itin didelį dėmesį sutelkia į komandos nuomonę.



Žvelgiant į tai, koks informantų požiūris į sprendimų priėmimą, galime susidaryti vaizdą, kad kiekvienas iš jų atsižvelgia į komandos nuomonę ir ją išklauso „<...> *Žinoma atsižvelgiu. Juk negali būti specialistas visų klausimų <...>*“, „<...> *Aš priimu komandos nuomonę; dvi galvos mąsto geriau nei viena <...>*“. Tačiau kiti pabrėžia tai, kad visgi galutinį sprendimą turėtų priimti projektų vadovas, atsižvelgdamas į argumentuotą nuomonę „<...> *Visada išklausau pagrįstą nuomonę ir į ją atsižvelgiu <...> tačiau reikalui esant galiu sprendimus priimti pats <...>*“. Informantai neneigia to, kad atitinkamai susiklosčius situacijai jie perima galutinio sprendimo priėmimo galią į savo rankas.

Tuo tarpu, kalbant apie darbų ir sprendimo priėmimo galios delegavimą komandos nariams, informantų teigimu, projektų vadovas nėra tas žmogus, kuris gali padaryti visas užduotis, tam yra komanda, kuriai atitinkamai pagal kompetencijas, deleguojamos užduotys „<...> *projektų vadovas negali tikėtis padaryti visko pats <...> yra darbai, kurie gali būti atlikti tik komandos narių <...>*“, „<...> *Tai kiekvienas turi savo pareigas ir kiekvienas ja turi daryti <...>*“. Tačiau daugelis tuo pačiu pripažįsta, kad esant smulkiems darbams, kuriuos gali greitai pasidaryti patys, informantai jų neperduoda komandai „<...> *Realiai viskas priklauso nuo projekto sudėtingumo, tiesiog nėra prasmės išskirti darbų, kurių yra mažai <...>*“, „<...> *jeigu matau tarkim, kad aš pats greičiau padaryčiau, tada darau pats <...>*“. Visgi pastebime tai, kad informantai, kuomet leidžia jų kompetencijos, smulkus darbus atlieka patys: tai parodo, kad atsižvelgiama į laiko taupymo aspektą ir leidžiama komandai susikonzcentruoti į svarbesnius darbus.

Apibendrinant galima teigti, kad informantai nebijo priimti komandos nuomonės ir į ją atsižvelgia, jeigu nuomonė yra argumentuota. Sprendimų priėmimas priklauso nuo projektų vadovo, kuris atsižvelgia į visus aspektus. Tačiau kalbant apie delegavimą tiek darbų, tiek sprendimo priėmimo galima matyti tendenciją, kad projektų vadovai deleguoja darbus pagal kompetencijas, bet reikalui esant smulkus darbus atlieka patys. Tai reiškia, kad komanda pasitikima, bet priklausant nuo aplinkybių valdžia lieka projektų vadovo rankose.

Kita klausimų grupė buvo orientuota į informantų būdo savybes ir kaip jos daro įtaką projekto valdymui. Visų pirma informantai turėjo pateikti savo nuomonę ir pamąstymus apie tai, ar jie yra charizmatiška asmenybė. Dalis informantų laiko save charizmatiškais asmenybėmis, dalis ne. 1, 3 ir 7 informantai savęs nelaiko charizmatiškais ir save įvardina kaip asmenybes, besilaikančias profesionalumo „<...> *Esu labiau rimtas, profesionalus, sutelkiu dėmesį į darbų atlikimą <...>*“. Tuo tarpu 2, 4, 5, 6 ir 8 informantai save laiko charizmatiškais asmenybėmis ir tai įvardina kaip norą palaikyti gerus santykius su komanda, juos motyvuoti ir kebliose situacijose tapti tuo žmogumi, kuris įneš pozityvumo ir susitelkimo į tikslus „<...> *Kartais mums tenka įtikinti juos padaryti tam tikras užduotis, o tai nėra lengva <...>*“, „<...> *aš stengiuosi sustabdyti žmogaus kažkokį nusiminimą ir desperaciją, ir ją tiesiog pakreipti ta linkme, kad rasim sprendimą ir viskas bus ok arba įkvepiu kitus žmones, kažkokioms kitoms idėjoms, kaip čia priėti kažkokį sprendimą <...>*“. Iš tikrųjų šis klausimas

atskleidžia tai, kaip informantai žvelgia į save, ar jie mato save kaip rimtus ir palaikančius darbinį kontaktą, ar tuos žmones, kurie esant reikalui gali pasitelkti savo charizmą ir pastūmėti kitus link tikslų pasiekimo.

Toliau informantai pateikė atsakymus į tai kas jiems yra visgi svarbiau ar komanda ir ryšys su ja, ar tikslų pasiekimas. Iš atsakymų galima susidaryti vaizdą, kad informantai susitelkia į abu aspektus, kadangi, jų nuomone, be komandos negali pasiekti tikslų, todėl ryšys su ja itin svarbus, norint sėkmingai ir laiku pasiekti tikslus „<...> Abu manau, projekto tikslai pirmesni <...> bet be komandos pastangų mes negalime judėti projekte <...>“, „<...> Taip, visą laiką susitelkiu į tikslus, bet kartu užmezgu ir ryšį <...>“.

Kalbant apie tai ar informantai laiko save griežtais ir į tikslą orientuotais, ar demokratiškais ir orientuotais į santykius galima susidaryti vaizdą, kad kiekvienas informantas elgiasi pagal situaciją ir tas pasirinkimas ar jis taps griežtu ar draugišku priklauso nuo situacijos „<...> Aš renkuosi būti demokratu ir bandau pasiekti tikslu su komandos pagalba <...>“, „<...> Nesu griežtas, bet galiu būti <...> labai viskas priklauso nuo situacijos <...>“.

Apibendrinant galima teigti, kad informantai savo charizmą panaudoja pasiekti projekto tikslams ir komandos motyvavimui. Kiekvienas iš jų neneigia, kad galiausiai komanda yra tas veiksnys, kuris daro tiesioginę įtaką tikslų pasiekimui. Taip pat informantai vertina santykį su komanda ir investuoja laiką į tai, kadangi, jų teigimu, šis santykis padeda ilgalaikėje perspektyvoje, kuomet norima pasiekti geriausių rezultatų.

Pabaigoje siekiama išsiaiškinti, ar informantai atitinkamai pagal projekto apimtį renkasi ir valdymo stilių ir ar, jų nuomone, tai daro įtaką projekto sėkmingesniai įgyvendinimui. Kalbant apie sėkmės aspektą pasirenkant valdymo stilių, informantai sutinka, kad dalinai tai daro įtaką projekto sėkmei, tačiau nereikia pamiršti ir to, kad didelę dalį tos sėkmės sudaro komandos pastangos ir apskirtai tai, kokią tu komandą gauni „<...> komandos valdymas, bet svarbiausia yra, kokia komanda, gali valdyt, kiek tu ten nori ir kokiais nori principais, bet jeigu komanda netinka, tai ir rezultatai bus ne tokie, kurių laukiama <...>“, „<...> kartais tai, koku stiliumi valdai komandą, daro įtaką tam, kokius rezultatus gauni <...>“. Informantai pabrėžia, kad projekte itin svarbu komanda, jos indėlis, tačiau kartu gavus komandą, kiekvienas iš informantų pritaiko tam tikrą valdymo stilių ar jų derinį, kad būtų atlikti darbai, kurie atsiranda iš projekto apimties.

Kadangi informantai iš skirtingų šalių, naudinga išanalizuoti, kokiais aspektais išsiskiria kiekvienos šalies informantai. Visų pirma žvelgiant į informantus iš Lietuvos galima pastebėti, kad visiems svarbu komandos nuomonė ir ji yra vertinama. Taip pat itin didelis dėmesys atkreipiamas į tai, kad kiekvienas komandos narys yra savo srities specialistas ir deleguojami darbai atitinkamai pagal kiekvieno komandos nario kompetencijas. Tačiau smulkūs darbeliai, kuriuos gali atlikti patys informantai, visgi nėra perkeliama ant komandos pečių, o informantai patys tai atlieka. Pasiekus tam

tikrus tarpinius tikslus ar užsakovo nustatytus tikslus komandos yra skatinamos ir motyvuojamos. Informantai užmezga ir palaiko ryšį su komandos nariais, tačiau nepamiršta, kad darbas turi būti atliktas ir reikalui esant imtasi tam tikrų priemonių suvaldyti komandai. Taip pat informantų teigimu valdymo stiliaus ar jų derinio pasirinkimas daugiausiai priklauso nuo esamos situacijos ir tai kokio tipo projektą turi. Jeigu projektas mažos apimties ir visi darbai atliekami laiku, informantai pasirenka neutralų valdymo stilių, kuomet leidžiama spręsti komandai ir ji atlieka darbus. Tačiau jeigu projektas pasuka netinkama linkme, prisiimamas griežtesnis į tikslą orientuotas valdymo stilius.

Kiti informantai iš Meksikos, kurių pagrindinė išryškėjusi ypatybė yra ryšio ir santykių palaikymas su komanda. Informantai pasikliauja komanda ir jų kompetencijomis, todėl itin svarbu išlaikyti santykį tarp informantų ir komandos, kuris užtikrins, kad vieni kitais pasitiki. Informantams svarbu, kad komanda jaustų, jog gali bet kokių klausimų kreiptis į informantus ir visuomet gaus atsakymą arba bus nukreipti tinkama linkme. Tačiau net ir plėtojant draugiškus ir pasitikėjimu grįstus santykius, informantai nepamiršta, kad darbas turi būti atliktas. Todėl susiklostant tam tikroms situacijoms informantai tampa griežtais ir primena komandai, kad visų bendras tikslas yra užsakovo poreikių patenkinimas.

Paskutiniai informantai iš Kinijos pasižymi tuo, kad vertina debatus komandos viduje, norint priimti sprendimus ar pasirinkti alternatyvas, tokiu būdu užtikrinant pilną komandos įsitraukimą. Informantai stengiasi palaikyti gerus santykius su komanda, tiek su funkciniais vadovais, kadangi jų nuomone kiekvienas atsižvelgia į tai, kokius rodiklius ar tikslus turi pasiekti ne tik projektas, bet kartu ir atitinkami skyriai. Kalbant apie pačią apimtį informantai pabrėžia, kad apimtis priklauso nuo paties projekto ir gaminamo sensoriaus, nes kiekvienam produktui reikalingos kitokios operacijos ir apimtis tampa skirtinga. Taip pat informantams svarbu užsakovo tikslai, kuriuos pasiekti galima tik su komandos pagalba, kadangi jie yra savo sričių specialistai, kuriuos informantai koordinuoja. Žvelgiant į informantų nuomonę apie valdymo stiliaus pasirinkimą, jų teigimu tai priklauso ne tiek nuo projekto apimties, kiek nuo situacijos ir tuo metu turimų problemų. Tačiau informantai nepaneigia, kad valdymo stilius priklauso ir nuo kiekvieno projekto, kokius sensorius gamins, kokio technologinio sudėtingumo sensoriai užsakomi, o visi šie dalykai iš dalies nusako projekto apimtį. Todėl galima daryti išvadą, kad informantai visgi valdymo stilių pritaiko prie projekto apimties.

Apibendrinant interviu rezultatus galima pastebėti išryškėjusią tendenciją, kad informantai dažniausiai įvardina save kaip turinčius demokratišką valdymo stilių, tačiau paklausus konkrečių klausimų, kaip jie elgtųsi vienoje ar kitoje situacijoje, išaiškėja tai, kad jie galbūt naudoja daugiau vieno išskirtinio stiliaus aspektų, tačiau esant poreikiui ar pasikeitus situacijai informantai sugeba prisitaikyti prie aplinkybių ir pasinaudoti skirtingų valdymo stilių aspektų deriniu.

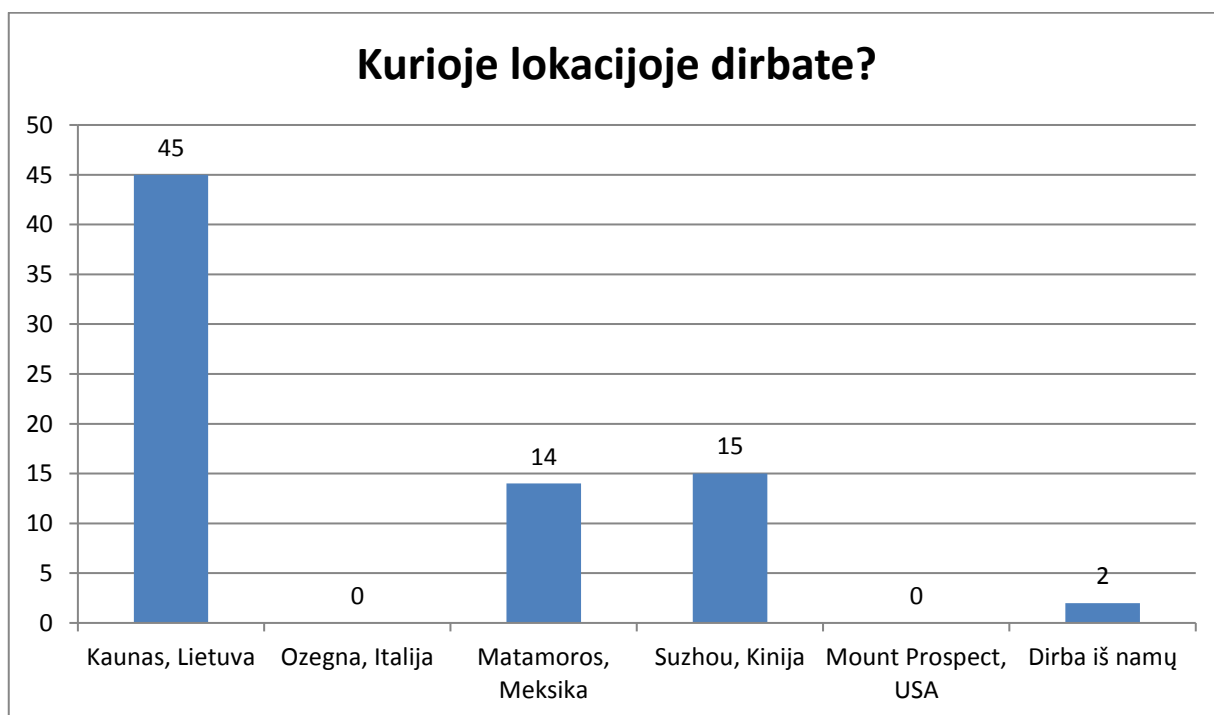
Taip pat būtina pabrėžti tai, kad informantai, kalbėdami apie valdymo stiliaus priderinimą prie projekto apimties, atsižvelgia į darbų kiekius, o t.y. projekto apimtį. Tačiau vėlgi informantai labiausiai

pabrėžia tai, kad viskas priklauso nuo situacijos, kuri tuo metu yra. Jeigu, pavyzdžiui, projektas juda sėkmingai, jo valdymas bus paprastas, draugiškas ir nereikalaujantis didelio dėmesio. Tačiau jeigu projektas susiduria su sunkumais ir atsiranda trikdžiai, tuomet valdymas taps griežtesnis, nes bus reikalinga didesnė kontrolė ir priežiūra, galbūt netgi pagalba.

## 4.2. Projektų komandų kiekybinės apklausos rezultatų analizė

Antrajame tyrimo etape buvo atlikta kiekybinė apklausa, kurios metu apklaustos projektų komandos, šiuo metu dirbančios su pirmajame etape apklaustais projektų vadovais. Iš viso apklaustos 23-ųjų projektų komandos, t.y. 96 komandų nariai. Projekto komandas sudaro tokie specialistai kaip produkto inžinierius, procesų inžinierius, pardavimų vadybininkas, procesų kokybės inžinierius, elektronikos inžinierius ir kiti.

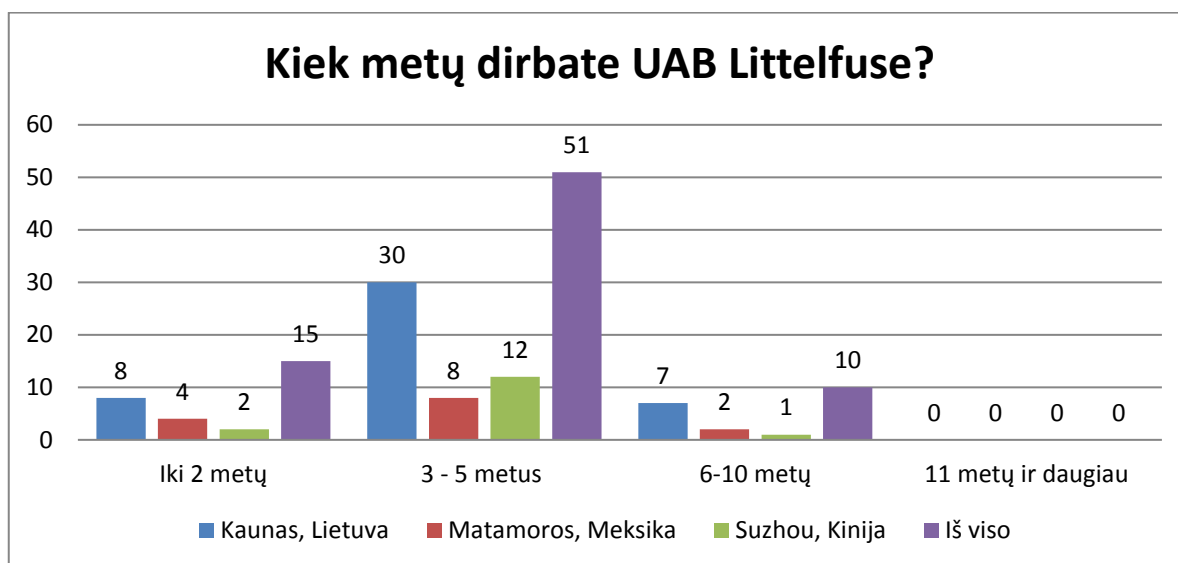
Kadangi įmonė išsidėsčiusi per kelias šalis, visų pirma norėta išsiaiškinti kuriame padalinyje dirba respondentai. Didžiausias respondentų skaičius iš Kauno (žr. 3 pav.), tačiau Kaune yra daugiausiai projektų vadovų, netgi 5. Tuo tarpu Matamoros ir Suzhou yra tik po 2 projektų vadovus. Taip pat, reiktų pabrėžti tai, kad nemaža dalis darbuotojų dirba iš namų ir gali priklausyti bet kurios šalies projektų komandoms.



3 pav. Darbuotojų pasiskirstymas lokacijose (sudaryta autorės)

Toliau norėta išsiaiškinti, kiek metų respondentai dirba UAB Littelfuse (žr. 4 pav.). Didžiausia dalis respondentų dirba 3 – 5 metus, netgi 51 respondentas. Tuo tarpu iki 2 metų dirba tik 15 respondentų, o tai reiškia, kad didžioji dalis respondentų yra dirbę ne su vienu projektu. Žvelgiant iš atskirų lokacijų perspektyvos galime pastebėti, kad visose šalyse didžiausia dalis respondentų yra

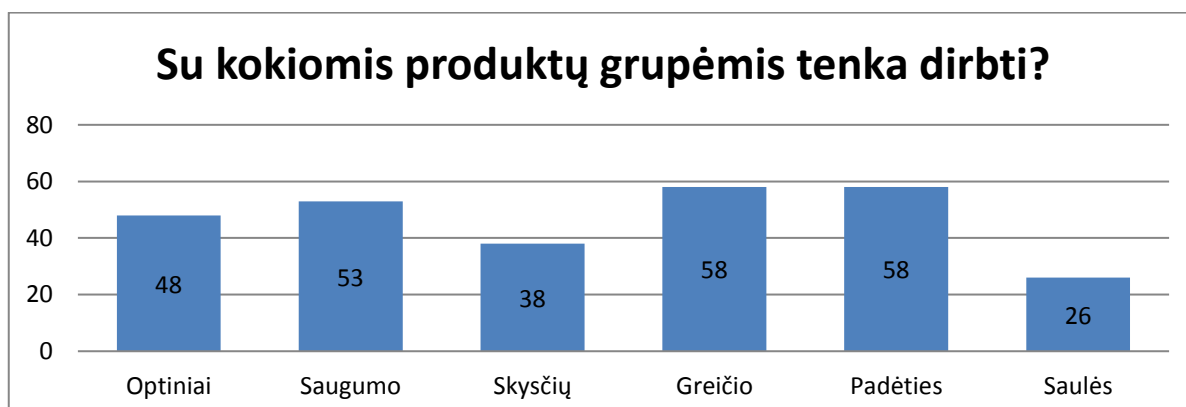
dirbantys nuo 3 iki 5 metų. Iš to galime daryti išvadą, kad darbuotojai yra su didele patirtimi, o tai reiškia, kad gaunant naują projektą jų jau turima patirtis prisideda ne tik prie greičiau atliekamų užduočių, bet kartu ir daro įtaką laiko planavimui ir tuo pačiu pačiam projektui.



**4 pav. Darbuotojų darbo stažas UAB Littelfuse (sudaryta autorės)**

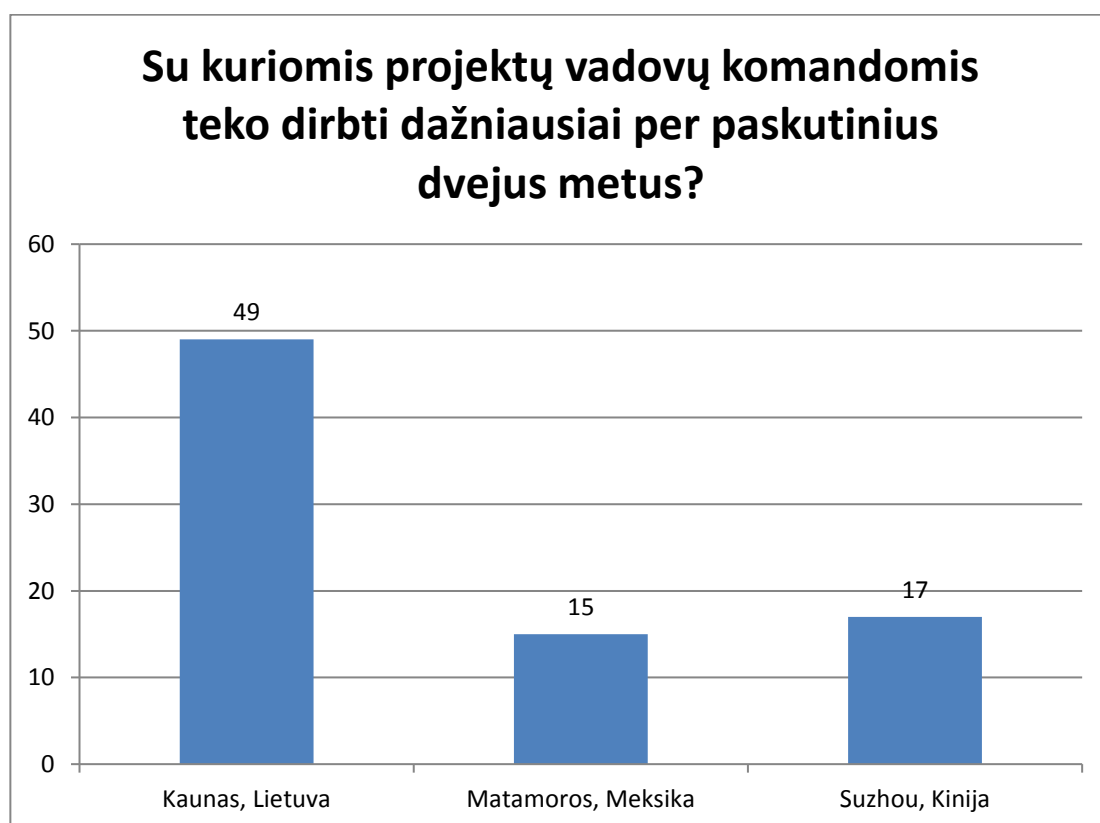
Kitas klausimas siejamas su respondentų užimamos pareigomis. Kadangi kiekvienos projekto komandos sudėtį nusako tiek produktas, tiek projekto tipas ir tai ko reikalauja užsakovas, kiekviena komanda turi skirtingą narių skaičių, kuris gali svyruoti priklausomai nuo ankščiau minėtų reikalavimų. Šiuo atveju visose šalyse komandų nariai yra panašūs nuo produkto inžinieriaus iki pardavimų vadybininko bei gamybos ar testavimo inžinieriaus.

Toliau klausama apie tai su kokiomis produktų grupėmis respondentams tenka dirbti (žr. 5 pav.). Iš gautų rezultatų galima pastebėti, kad nėra išskirtinės vienos produktų grupės, su kuria dirbtų išskirtinai daug respondentų. Tačiau galima pastebėti, kad greičio, padėties ir saugumo produktų grupės išsiskiria, kaip dažniausiai paminėtos.



**5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal produktų grupes (sudaryta autorės)**

Sekančiais klausimais norėta išsiaiškinti su kuria projektų vadovų komanda respondentams teko dažniausiai dirbti, per paskutiniuosius du metus, su kuriais projektų vadovais šiuo metu tenka dirbti ir ar tai pirmas kartas, kuomet dirba su minėtais projektų vadovais. Iš rezultatų galime spręsti, kad dažniausiai komandos sudaromos pagal tai, kurioje lokacijoje yra projektų vadovas (žr. 6 pav.). Šiuo atveju respondentams iš Kauno dažniausiai tenka dirbti su projektų vadovais iš Kauno. Tačiau galima matyti atvejų, kuomet komandų nariai, dirbantys iš namų, dirba su skirtingų padalinių vadovais. Žinoma, klausiant apie tai, su kuriais projektų vadovais šiuo metu dirba, respondentai įvardina ne vieną, kadangi vienu metu vykdomi keli projektai.



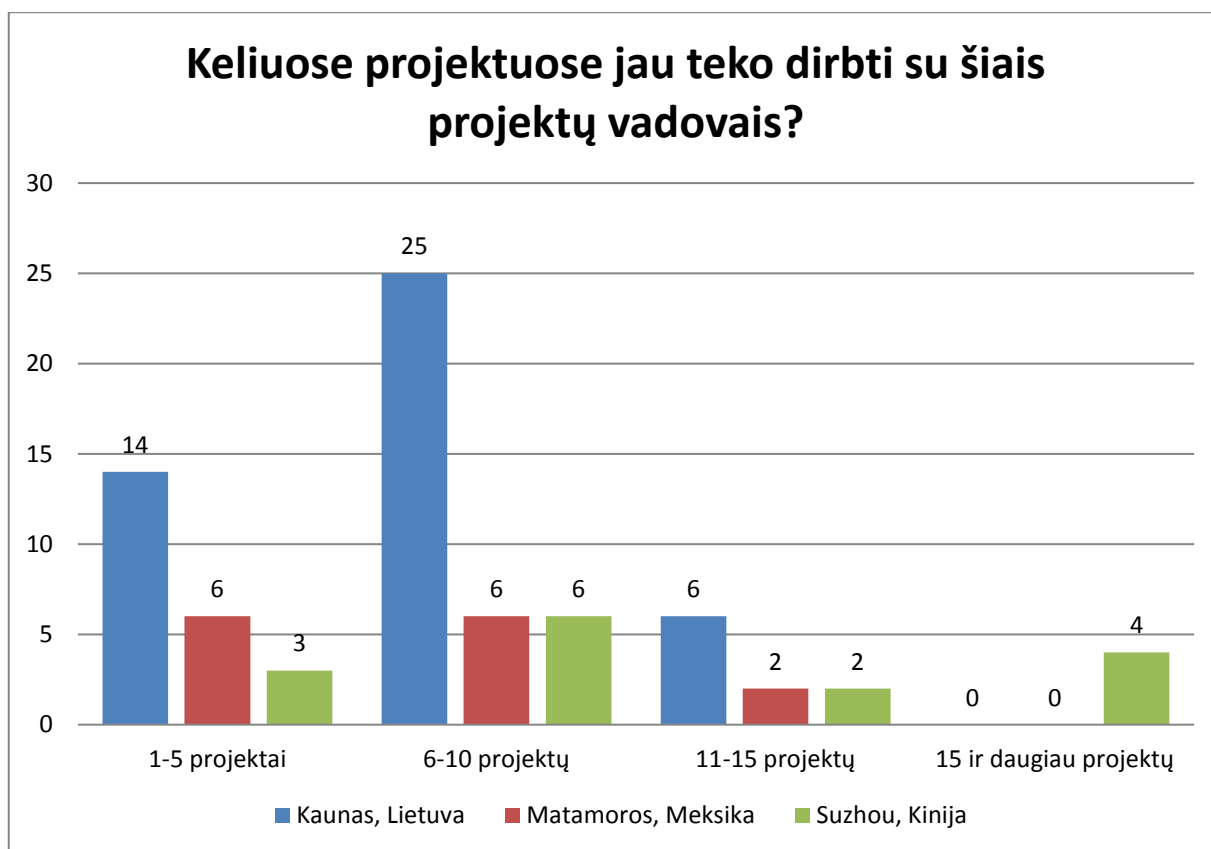
**6 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal projektų vadovų komandas (sudaryta autorės)**

Tačiau didžioji dalis respondentų teigia, kad tai ne pirmas kartas, kuomet tenka dirbti su šiais projektų vadovais (žr. 7 pav.). Todėl galime daryti išvadą, kad respondentai turi patirties tiek dirbant su konkrečiais projektų vadovais, tiek dirbant su tam tikrų padalinių projektų vadovų komandomis. O tai parodo, kad jų atsakymai paremti ne pirmu įspūdžiu, o turima patirtimi iš ankščiau.



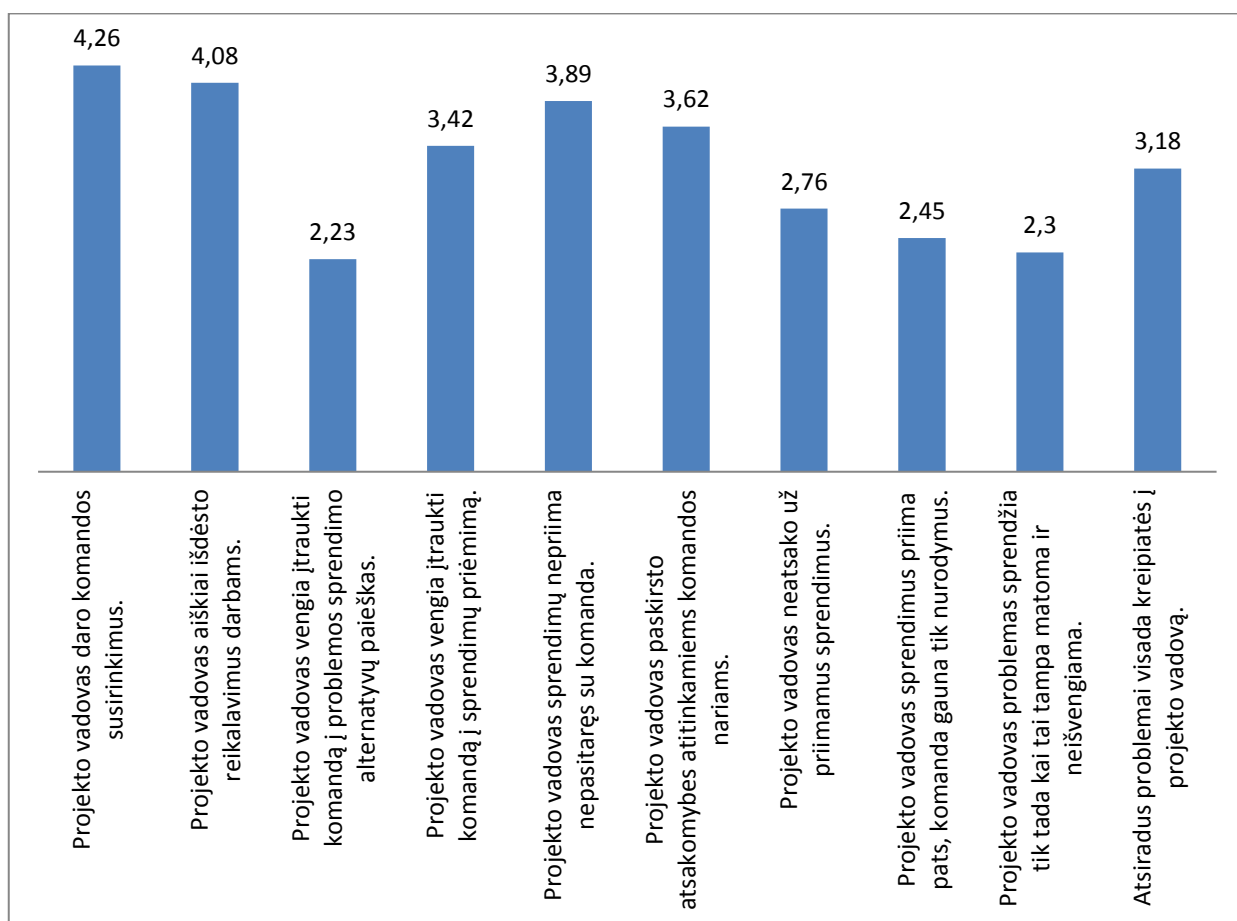
**7 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal tai ar teko dirbti su projektų vadovais (sudaryta autorės)**

Taip pat norėta išsiaiškinti keliuose projektuose respondentams jau teko dirbti su ankščiau minėtais projektų vadovais. Iš gautų rezultatų galima pastebėti (žr. 8 pav.), kad dauguma respondentų su minėtais projektų vadovais dirba jau ne pirmą kartą ir turi patirties, pavyzdžiui, 6 – 10 projektų dalyvavo vidutiniškai 12 respondentų. Tai parodo, kad respondentų patirtį dirbant su projektų vadovais ir tai, kad jie žino kaip dirba projektų vadovai ir kokie jų projektų valdymo ypatumai.



**8 pav. Komandos narių patirtis dirbant su projektų vadovais (sudaryta autorės)**

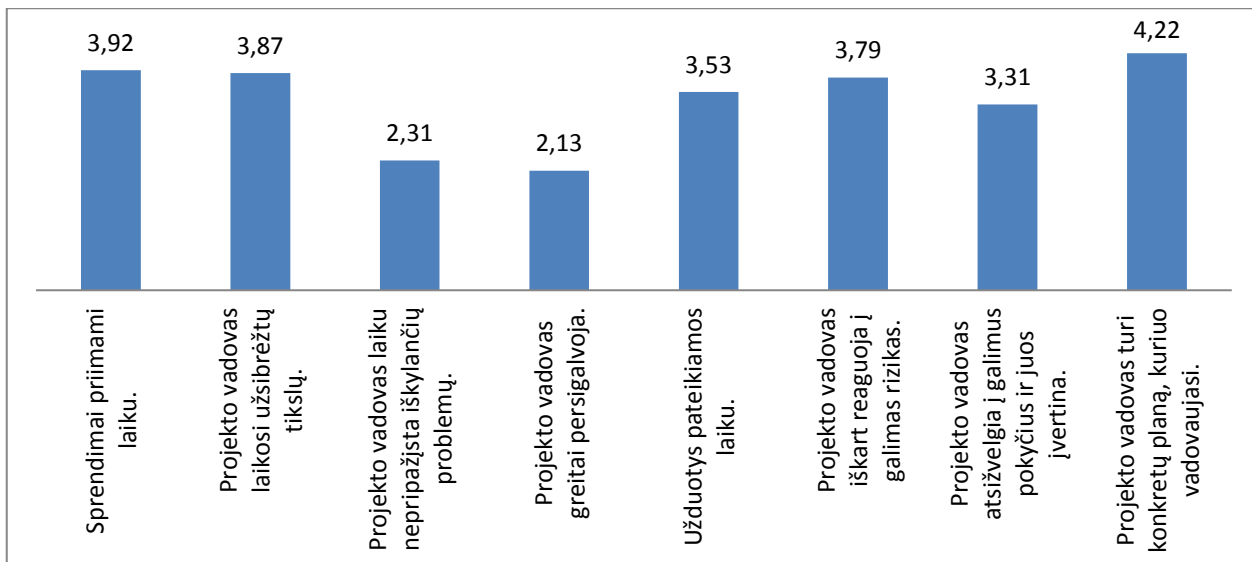
Toliau respondentams buvo pateikti teiginiai, susiję su komunikacija, vykstančia tarp projekto vadovo ir komandos narių. Respondentai turėjo įvertinti kiekvieną teiginį nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku. Kaip matome iš rezultatų (žr. 9 pav.), respondentai sutinka, kad projektų vadovai organizuoja susirinkimus bei aiškiai išdėsto reikalavimus darbams, paskirsto atsakomybes atitinkamiems komandos nariams ir nepriima sprendimų nepasitarę su komanda. Tuo tarpu nemano, kad projektų vadovai vengia įtraukti komandą į sprendimų priėmimą ir juos priima pats, neatsako už priimamus veiksmus bei problemas sprendžia joms atsiradus ir nelaukia kol to bus neįmanoma pastebėti. Iš rezultatų galime pastebėti, kad respondentai projektų vadovų komunikaciją vertina teigiamai, kadangi komanda įtraukiama į sprendimų priėmimą, darbai paskirstomi tinkamų kompetencijų komandos nariams ir pati komanda nėra ignoruojama.



**9 pav. Projektų vadovų ir komandų komunikacijos aspektai (sudaryta autorės)**

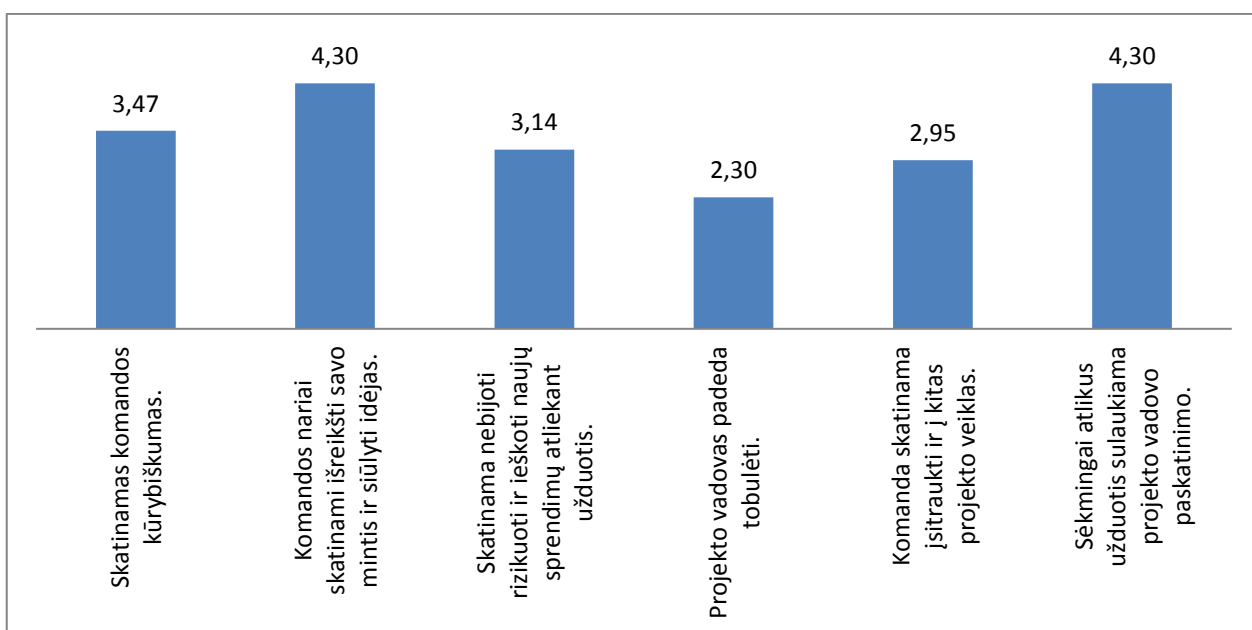
Kitas klausimas siejamas su projektų vadovų laiko planavimu projekto įgyvendinimo laikotarpiu ir komandos požiūrį į tai. Respondentai vertino teiginius nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Respondentų atsakymai rodo, kad projektų vadovai ganėtinai gerai planuoja laiką (žr. 10 pav.), kadangi sprendimai priimami laiku, laikomasi užsibrėžtų tikslų, užduotys pateikiamos laiku, reaguojama į rizikas bei turimas konkretus laiko planas. Taip pat respondentai patvirtina, kad projektų vadovai greitai nekeičia savo nuomonės ir neignoruoja problemų. Rezultatai parodo, kad respondentai patvirtina projektų vadovų teigimą, jog laiko planavimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių.





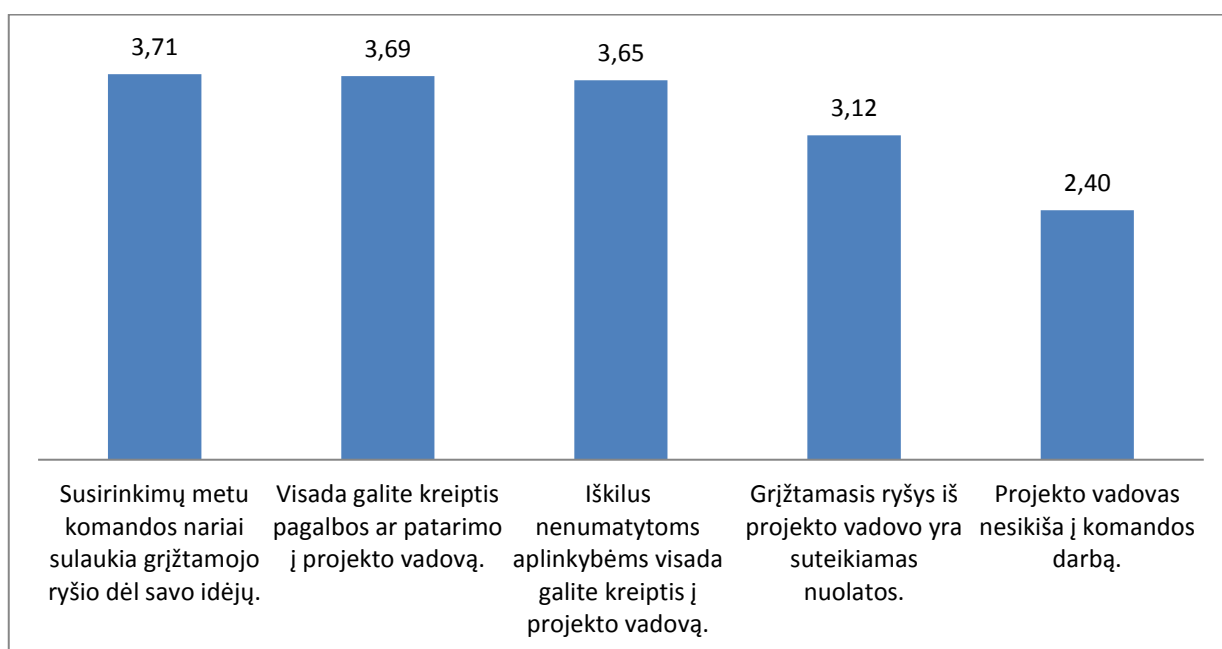
**10 pav. Projektų vadovų laiko planavimo aspektai (sudaryta autorės)**

Toliau siekiama išsiaiškinti projekto vadovo motyvaciją ir paskatinimą skiriamą komandai. Respondentai turėjo įvertinti teiginius nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku). Respondentų teigimu jie yra skatinami išreikšti savo mintis ir pasiūlymus, nebijoti rizikuoti ir ieškoti naujų problemų sprendimų ar darbų atlikimo būdų (žr. 11 pav.). Taip pat projektų vadovai respondentus motyvuoja ir skatina už kiekvieną gerai atlikt darbą. Tačiau nesutinka su tuo, kad projektų vadovai padeda tobulėti, tai iš dalies patvirtina teiginį iš interviu rezultatų, kad projektų vadovai yra tik koordinatoriai, kurie pakreipia teisinga linkme ir yra kaip kontaktas tarp užsakovo ir komandos.



**11 pav. Projektų vadovų suteikiama motyvacija ir paskatinimas projektų komandoms (sudaryta autorės)**

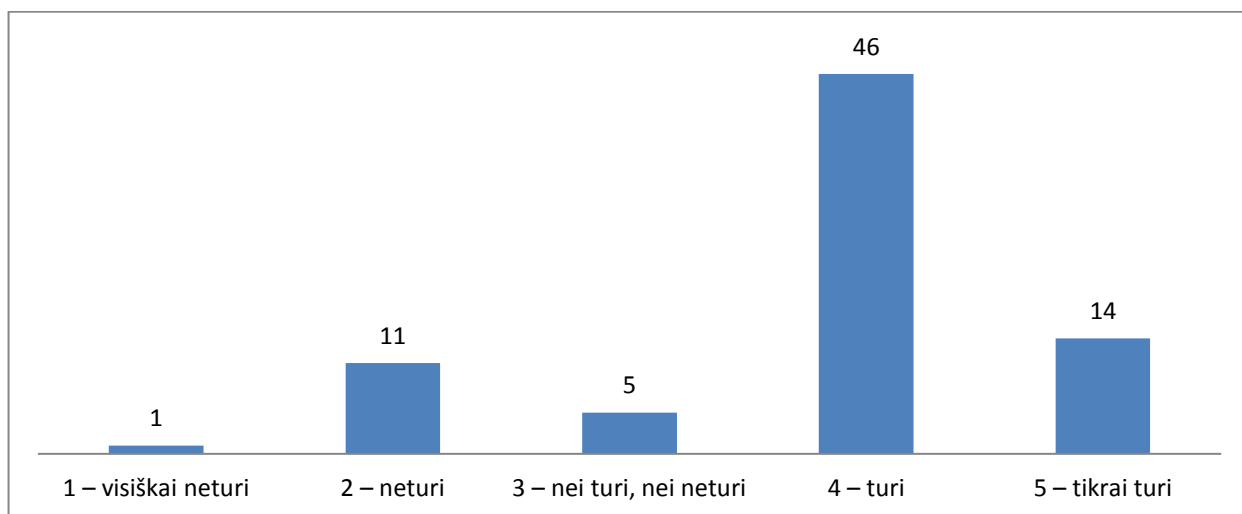
Kitu klausimu norėta išsiaiškinti respondentų požiūrį į projektų vadovų suteikiamą grįžtamąjį ryšį ir pagalbą komandai. Respondentai vertino pateiktus teiginius nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku). Rezultatai parodo, kad respondentai vis dėl to lieka neutralūs dėl atsakymo į tai ar projekto vadovas visuomet suteikia grįžtamąjį ryšį. Tai gali reikšti, kad projekto vadovai vis dėl to ne visada suteikia grįžtamąjį ryšį ir galiausiai komanda to jau nebesitiki. Tačiau respondentai sutinka, kad bet kada galima kreiptis pagalbos į projektų vadovą ir visuomet jos sulauks. Tai patvirtina ir ankščiau projektų vadovų išsakytos mintys, kad jie visada suteikia pagalbą komandos nariams ir stengiasi palaikyti bendravimą ir ryšį, kad komandos nariai jaustųsi galintys prašyti pagalbos. Žvelgiant iš šalių ir projektų vadovų komandų perspektyvos galima išskirti tai, kad visgi Matamoros ir Suzhou projektų komandų nariai gauna didesnę grįžtamąjį ryšį, taip patvirtina ir teiginiai iš interviu, kuomet projektų vadovai teigė, kad jiems itin svarbu palaikyti gerus santykius su komandos nariais ir jiems suteikti kaip įmanoma didesnę grįžtamąjį ryšį.



**12 pav. Projektų vadovų suteikiamas ryšys ir pagalba komandoms (sudaryta autorės)**

Paskutiniu klausimu siekta išsiaiškinti ką mano respondentai apie projekto vadovo vadovavimo stiliaus daromą įtaką projekto sėkmei. Respondentai turėjo įvertinti teiginį nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai neturi, 5 – tikrai turi. Iš respondentų atsakymų galima matyti, kad visgi pasirenkamas vadovavimo stilius turi įtakos projekto sėkmei (žr. 13 pav.). Tačiau žvelgiant į respondentų komentarus galima pastebėti, kad kai kurie respondentai mano, jog per didelis projektų vadovo kišimasis ir valdžios rodymas gali blokuoti komandos kūrybiškumą ir taip tik pakenkti projektui. Taip pat kiti respondentai teigia, kad skirtingos užduotys ir projektai reikalauja skirtingo projekto valdymo, o tuo pačiu ir valdymo stiliaus. Galima daryti išvadą, kad šiuo atveju respondentai mano, jog vadovavimo stilius turi įtakos projekto sėkmei, bet projektų vadovas tampa tuo žmogumi, kuris turi pasirinkti reikiamą stilių ar

jų derinį ir jausti atitinkamas ribas, juos naudojant, kad nebūtų pakenkta tiek komandos darbui ir indėliui, tiek ir pačiam projektui ir jo rezultatui.



### 13 pav. Projektų vadovų vadovavimo stiliaus daroma įtaka projektų sėkmei (sudaryta autorės)

Apibendrinant kiekybinės apklausos rezultatų analizę galima teigti, kad respondentai turi ganėtinai didelę patirtį dirbant su projektų vadovais ir tai nėra pirmas kartas, kuomet dirbama su konkrečiais projektų vadovais. Respondentams tenka dirbti su įvairiomis produktų grupėmis nuo greičio iki saugumo produktų grupių bei didžioji dalis respondentų dirba nuo 3 iki 5 metų. Taip pat, tai nėra pirmasis kartas, kuomet respondentai dirba su projektų vadovais, kadangi rezultatuose galime matyti, kad daugumai respondentų šiuo metu jau teko dirbti nuo 6 iki 10 projektų su minėtais projektų vadovais.

Žvelgiant į atsakymus susijusius su respondentų kontaktu su projektų vadovais galima pastebėti, kad bendrai respondentai bendravimą su projektų vadovais vertina gerai. Žvelgiant atidžiau į atsakymus išryškėja tai, kad komunikacija tarp respondentų ir projektų vadovų yra tinkama, nes pateikiami aiškūs reikalavimai, paskirstomos užduotys, organizuojami susirinkimai ir nebijoma priiimti atsakomybės ir iniciatyvos tiek sprendžiant problemas, tiek priimant sprendimus. Laiko planavimo atžvilgiu respondentai pažymi tai, kad projektų vadovai turi konkretų planą ir užsibrėžtus tikslus, kurių laikomasi ir prižiūrima visa komanda, kad viskas būtų atliekama pagal planą. Žvelgiant į gaunamą motyvaciją respondentai atskleidžia, kad prie paties komandos tobulėjimo projektų vadovai neprisideda, tačiau yra akivaizdžiai gaunama motyvacija ir paskatinimai iš projektų vadovų komandų nariams. Tai rodo, kad projektų vadovai yra linkę skatinti savo komandas norėdami gauti kuo geresnius rezultatus ne tik esamoje situacijoje, bet ir ateityje. Tuo pačiu projektų komandų nariams svarbus ir grįžtamasis ryšys, tačiau respondentai iki galo neatskleidžia ar visgi gaunamas grįžtamasis ryšys, o tai gali reikšti, kad jis nėra toks tvirtas ir dažnai pasikartojantis.

Respondentų nuomonė apie tai ar projekto valdymo stiliaus pasirinkimas ar jų derinimas daro įtaką projekto sėkmei galima apibendrinti taip, kad tai turi įtakos. Tačiau pabrėžiama, kad per didelis

kišimasis iš projekto vadovo pusės gali trukdyti komandos kūrybiškumui ir pakenkti pačiam projektui. Kiekvienas projektas reikalauja skirtingo priėjimo ir būdo jį suvaldyti, todėl galima teigti, kad respondentų teigimu, skirtingiems projektams tinkamas skirtingas valdymo būdas, kitaip tariant valdymo stilius. Patį projektų skirtingumą apibrėžia tai, kokie sensoriai yra gaminami ir koks projekto tipas. Todėl skirtingos apimties projektams tinkamas skirtingas valdymo stilius.

### **4.3. Interviu ir kiekybinės apklausos rezultatų palyginimas**

Atlikus interviu su projektų vadovais bei gavus kiekybinės apklausos rezultatus iš projektų komandų narių galima palyginti rezultatus ir susieti atitinkamą projekto apimtį, t.y. mažą, vidutinę ir didelę, su atitinkamais valdymo stiliais.

Visų pirma trumpai apie tai kaip projekto apimtį mato projektų vadovai ir kaip ją supranta pati komanda. Tiek vieni, tiek kiti sutinka, kad apibrėžti teisingai projekto apimtį itin svarbu. Iš projektų vadovų pusės projektų apimtis dažniausiai apibūdinama per keletą aspektų. Visų pirma minima tai, kad projektų apimtis priklauso nuo gaminamo produkto, t.y. koks sensorius užsakomas. Kiekviena produktų grupė turi skirtingus aspektus ir skirtingas specifikacijas, kurios dalinai nusako, kokie darbai turi būti padaryti, norint pagaminti užsakytą sensorių. Kitas įdomus pastebėjimas, tai, kad projekto apimtis būna nusakoma paties užsakovo pagal tai, kokio produkto nori, kokios specifikacijos, kokie būtini reikalavimai ir kita. Tačiau tai galima sugretinti su teiginiu, kad projekto apimtis priklauso nuo gaminamo produkto. Todėl bendrai žvelgiant galima teigti, kad visgi tai yra vienodi teiginiai, kad projekto apimtis priklauso nuo gaminamo produkto.

Kitas aspektas, kurį mini projektų vadovai, kad kiekvienas projektas pagal savo tipą jau dalinai nurodo, kokia gali būti projekto apimtis. Kiekvienas projekto tipas skirstomas pagal tai koks yra technologinis sudėtingumas. Jeigu pavyzdžiui vystomas naujas sensorius, tuomet reikia brėžinių, testų, pavyzdžių gaminimo, įvairių patvirtinimų laukimo ir ataskaitų. Todėl projekto apimtis natūraliai tampa didesnė ir eigoje gali netgi didėti, dėl galimų pasikeitimų procese. Tuo pačiu tiek projekto tipas, tiek ir gaminamas produktas nusako kokia bus komanda, kadangi jeigu užsakomas tik minimalus produkto pakeitimas, tuomet komandą gali sudaryti 3-4 žmonės, tačiau vykdant naujo produkto kūrimą, komandą gali sudaryti netgi iki 20 žmonių, sudėtingesnių projektų atveju ir daugiau nei 20.

Iš projektų komandos narių perspektyvos galima iškart matyti, kad skirtingos apimties projektams ir skirtingiems gaminamiems produktams komandos narių skaičius skiriasi. Pavyzdžiui, didelės apimties projektui, kurio metu vystomas naujas produktas, komandą sudaro 12 žmonių, o kitu atveju mažos apimties projekto, kurio metu daromas gaminio patobulinimas, komandą sudaro apie 5 žmones. Iš to galima daryti išvadą, kad projekto apimtis gali būti nusakyta ir projektų komandos narių skaičiumi, kuris priklauso nuo projekto tipo ir gaminamo produkto.

Taip pat iš projektų komandų sudėties galima matyti, kokios apimties yra projektas. Didelės apimties projektams komandą sudarys nariai nuo pardavimų vadybininko iki procesų inžinieriaus. Kur mažos apimties projektams gali užtekti tik keleto narių tokių kaip pardavimų vadybininkas ir proceso inžinierius.

Taigi žvelgiant bendrai į tyrimo rezultatus galima pastebėti tai, kad požiūris į skirtingos apimties projektus tiek iš projektų vadovų pozicijos, tiek iš projektų komandų yra panašus, tačiau galima išskirti atitinkamus valdymo stilius tinkančius skirtingos projekto apimtis, t.y. mažai, vidutinei, didelei.

Kalbant apie *mažos apimties projektus*, galima išskirti tokius pagrindinius aspektus. Visų pirma tai, kad projektų vadovai per daug dėmesio neskiria mažos apimties projektams ir leidžia komandai dirbti numatytus darbus ir pati projekto priežiūra yra minimali. Kaip projektų vadovai pabrėžia, jie neskiria per didelio dėmesio būtent mažos apimties projektams, kadangi jų manymu tokia projekto apimtis nėra reikalaujanti itin didelių pastangų arba kitaip itin didelio dėmesio iš valdymo pusės. Žinoma, negalima teigti, kad projektų vadovai visiškai neskiria dėmesio tokios apimties projektams, kadangi minimalus valdymas vis tiek vyksta, kuris užtikrina, kad tikrai visi darbai būtų atlikti ir nebūtų vėluojama įvykdyti užsakovo reikalavimų.

Iš tyrimo rezultatų galime pastebėti, kad projektų vadovai vadovaudami mažos apimties projektams itin orientuojasi į tikslų apibrėžimą bei tikslų laiko grafiko sudarymą, kadangi kaip rezultatai rodo, projektų vadovai mažos apimties projektus valdo minimaliai. Todėl iš pradžių sudaromas tikslus laiko grafikas, kuris leidžia atlikti aiškų darbų paskirstymą ir sekti komandos vykdomas veiklas, o reikalui esant ir įsikišti į procesus. Taip pat projektų vadovai pabrėžia, kad jiems svarbu ilgalaikiai santykiai, kuriuos turi susikurti su komandų nariais. Tai padeda pasitikėti tiek projektų vadovams komanda, tiek ir komandos nariams projektų vadovu, kadangi nedidelis projekto vadovo įsitraukimas į projekto veiklas reikalauja didelio pasitikėjimo iš abiejų pusių. Iš šių rezultatų galime daryti išvadą, kad mažos apimties projektams didesnę sėkmės tikimybę sąlygoja tokie valdymo stiliai kaip autentiškas, „firelighter“, transformacinis. Šie stiliai pasižymi tokiomis savybėmis kaip orientacija į tikslus, darbų paskirstymas, komandos įtraukimas į visas veiklas bei orientacija į ilgalaikius santykius su komanda.

Tuo tarpu žvelgiant į neigiamą pusę, projektų vadovai pabrėžia, kad iš mažos apimties projektų, kurių valdymas nėra toks sudėtingas, nereikia pasidaryti didelių problemų, kuomet projekto apimtis padidėja keletą kartų ir atsiranda visokių nenumatytų problemų bei pasikeitimų. Taip pat pabrėžiama, kad reikia laiku pastebėti galimas problemas ir neventgi jų spręsti. Tai leidžia teigti, kad mažos apimties projektams didesnę nesėkmės tikimybę sąlygoja toks valdymo stilius kaip „firefighter“. Būtent šis stilius ir pabrėžia, kad problemų ignoravimas bei nesugebėjimas priimti reikalingų sprendimų daro didelę įtaką projekto žlugimui.

Lyginant gautus tyrimo rezultatus bei sudarytą teorinį modelį galime pastebėti, kad tyrimo rezultatai patvirtina teorinį modelį, kuriame mažos apimties projektai laikomi sėkmingais, projektų vadovams pasirinkus tokius valdymo stilius: autentišką ir „firefighter“ o nesėkmingais – pasirinkus tokį valdymo stilių kaip „firefighter“. Bendrai galima teigti, kad mažos apimties projektams valdyti naudinga pasirinkti tokius valdymo stilius, kurie pasižymi orientacija į ilgalaikius santykius su komanda, tikslus, tinkamą atsakomybių paskirstymą ir nebijojimą spręsti kylančias problemas.

Žvelgiant į *vidutinės apimties projektus* galima pastebėti, kad projektų vadovai iškart teigia, jog skiria daugiau laiko planavimui, t.y. laiko grafikų sudarymui ir apimties apibrėžimui. Tai iškart sudaro struktūruotą sistemą, kuri padeda komandai susigaudyti didesnėje apimtyje ir tikslingai atlikti visus suplanuotus darbus. Tuo pačiu, toks darbų pateikimas ir struktūravimas nukreipia komandą tinkama linkme siekiant užsibrėžtų tikslų. Todėl projekto vadovui galima koncentruotis į tarpininko vaidmenį, tarp užsakovo ir komandos. Interviu metu projektų vadovai pabrėžė tai, kad jie orientuojasi į ilgalaikius santykius ne tik su komandos nariais, bet kartu ir su užsakovu. Žinoma, kaip ir visuose projektuose, tikslai išlieka tokie pat svarbūs ir kiekvieną kartą pasiekus tam tikrus komandos ar užsakovo iškeltus tikslus, komanda gauna atgalinį ryšį ir projekto vadovas nepamiršta motyvuoti komandos, bent jau elektroniniu laišku, skiriamu funkciniam vadovams ir pačiai komandai. Tokia motyvacija sustiprina ne tik pačių komandos narių savivertę, bet kartu ir santykius tarp vadovo ir komandos, kuomet komandos nariai jaučiasi vertinami.

Didelis dėmesys planavimui ir struktūruotos sistemos sudarymas yra vieni iš planuojamojo stiliaus aspektų. Taip pat tokia aiškiai išdėstyta sistema suteikia darbo kryptį pačiai komandai. Rezultatai parodo, kad dažniausiai, norint sėkmingai įgyvendinti vidutinės apimties projektus, projektų vadovai renkasi planuojamąjį stilių, kuris pasižymi sistema, leidžiančia aiškiai ir struktūruotai išsidėlioti planus. Tačiau iš rezultatų galime matyti naudojamų ir kitų valdymo stilių aspektų. Pavyzdžiui komandos motyvacija ir ilgalaikių santykių palaikymas ne tik su komanda, bet ir užsakovu atspindi transformacinio stiliaus aspektus. Orientacija į tikslus atspindi autentišką stilių. Todėl galima teigti, kad tendencija yra tokia, kad projektų vadovai, vidutinės apimties projektuose, linkę rinktis planuojamąjį stilių, kuris sąlygoja didesnę projekto sėkmę. Tačiau tuo pačiu derina ir kitų stilių aspektus, tokių kaip autentiškas ar transformacinis.

Žvelgiant iš nesėkmingo projekto perspektyvos vėl gi minima ta pati informacija, kad vengimas spręsti problemas bei nesugebėjimas laiku priimti kritinių sprendimų tampa projekto nesėkmės dalimi. O tokiomis savybėmis pasižymi „firefighter“ valdymo stilius, kuris taip pat minimas ir teoriniame modelyje.

Tuo tarpu, žvelgiant į teorinį modelį matome, kad rezultatai patvirtina teorines prielaidas. Iš tikrųjų, didesnę projekto sėkmę sąlygoja planuojamasis stilius, bet kartu derinami ir kitų stilių aspektai. Tai parodo, kad vidutinės apimties projektams naudojamas ne tik vienas valdymo stilius, bet ir jų

deriniai. Žinoma, dažniausiai projektų vadovai renkasi planuojamąjį stilių, tačiau tuo pačiu tai reiškia, kad vidutinės apimties projektams tinka panašūs stiliai, kurie pasižymi aiškiai išdėstytais reikalavimais, planais ir numatytu laiko planavimu.

Kalbant apie *didelės apimties projektus* galima pastebėti, kad dažniausiai projektų vadovai laikosi griežtos ir valdingos pozicijos, kadangi apimtis itin didelė ir darbų kiekiai bei laikas juos atlikti skiriasi. Žinoma, negalima paneigti to, kad atitinkamomis situacijomis projektų vadovai leidžia komandai veikti pačiai ir pasitraukdami iš kelio tik stebi situaciją iš šono.

Taip pat projektų vadovai pabrėžia, kad didelės apimties projektuose planavimas tampa dar svarbesnis, kadangi apimtis padidėja keletą kartų ir gali didėti iškilus, bet kokiai problemai, todėl itin svarbu apsibrėžti kartu ir galimas rizikas bei numatyti planus kaip jų išvengti. Žinoma, projektų vadovai pabrėžia, kad be komandos nebus atliktas nė vienas darbas, jie yra visi savo srities specialistai ir geriausiai žino kaip reikia atlikti jiems pavestus darbus. Todėl, čia atsiranda, ilgalaikių santykių ir komandos pasitikėjimo projektų vadovų ir atvirkščiai, poreikis.

Dar svarbu paminėti, kad didelės apimties projektuose itin svarbu tampa sprendimų priėmimas, net tik tai, kad jie laiku būtų priimami, bet ir tuo pačiu, kad į sprendimų priėmimą būtų įtraukiama komanda, kuri yra vienas iš svarbiausių elementų sprendimų priėmime, kadangi, kaip ir patys projektų vadovai įvardina, be projekto komandos numatyti darbai nebus atliekami ir atlikti. Vykdoma daug susirinkimų, kurių metu vykstančios diskusijos leidžia priimti tinkamiausią sprendimą norint pasiekti projekto rezultatus. Tuo pačiu, tam padeda ir detalus darbų paskirstymas, kuris leidžia kiekvienam komandos nariui susikoncentruoti į jam skirtus darbus ir nesiblaškyti. Taip pat projekto vadovai pabrėžia, kad komandos dažnai, nors ir yra savo srities specialistai, iš projektų vadovų laukia tam tikro patvirtinimo jų pasiūlytiems sprendimams, tarsi projektų vadovo duodamas sutikimas patvirtina, kad jo sprendimas teisingas.

Kaip savybės ir veiksmai, kurie lemtų projekto nesėkmę įvardinamas nemokėjimas priimti sprendimus ir per lėtas reagavimas į pasikeitimus. Taip pat problemų nepripažinimas laiku. Šie aspektai priskiriami tokiems stiliams kaip „firefighter“ ir liberaliam, kurie sąlygoja didesnę didelės apimties projektų nesėkmę.

Žvelgiant iš teorinio modelio perspektyvos didžiausią tikėtiną sėkmę, didelės apimties projektams, sąlygoja pasirinktas demokratinis stilius, o pagal tyrimo rezultatus tokie valdymo stilių aspektai kaip komandos narių įtraukimas į sprendimus, jų nuomonės išklauskymas, būtent yra tai, kas apibūdina šį stilių. Tačiau žvelgiant detaliau galime pastebėti, kad didesnę sėkmę sąlygoja ir kiti valdymo stiliai. Pavyzdžiui ilgalaikių santykių palaikymas ir puoselėjimas yra vienas iš autentiško valdymo stiliaus aspektų, o atsakomybių paskirstymu pasižymi „firelighter“ valdymo stilius. Taip pat itin stipriai pasireiškia ir planuojamojo stiliaus aspektai, tokie kaip struktūruotas planas, kurio dėka komanda nukreipiama tinkama linkme siekti tikslų. Tuo pačiu, įžvelgiamos ir transformacinio stiliaus

užuomazgos, kadangi kiekvienas projektų vadovas pabrėžia, kad stengiasi motyvuoti kiekvieną komandos narį, kuomet sėkmingai atliekama net ir menkiausia užduotis.

Dar ganėtinai įdomus faktas tai, kad nagrinėtuose moksliniuose straipsniuose minima, kad didelės apimties projektuose valdymo stilius kinta nuo pradžios iki pabaigos, kuomet pradžioje itin atidžiai kontroliuojamos visos veiklos, o pabaigoje leidžiama veikti pačiai komandai. Vienodai valdant visą projektą nuo pradžios iki pabaigos galima tikėtis projekto nesėkmės. Projektų vadovai dalinai patvirtina, šią mintį, kadangi rezultatai rodo, kad didelės apimties projektuose jie pradžioje itin atidžiais seka visą projektą, o jam įsibėgėjant keičia įsitraukimo laipsnį.

Galima teigti, kad didelės apimties tendencija rinktis planuojamąjį stilių, kuris projektuose sąlygoja didesnę sėkmę. Tačiau valdant didelės apimties projektus naudojami ir kitų valdymo stilių aspektai, todėl galima teigti, kad projekto valdymo stiliai yra derinami, o tai patvirtina ir anksčiau minėtą teorinę prielaidą, kad didelės apimties projektui progresuojant naudojami skirtingi valdymo stiliai ar jų aspektai.

Lyginant gautus tyrimo rezultatus su sudarytu teoriniu modeliu galima pastebėti, kad yra sutapimų ir skirtumų. Kalbant atskirai apie mažos apimties projektus neatsirado kažkokių didesnių pasikeitimų. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad didesnę projekto sėkmę sąlygoja autentiškas ir „firelighter“ valdymo stiliai, o nesėkmę – „firefighter“ valdymo stilius.

Tuo tarpu nagrinėjant vidutinę projekto apimtį atsiranda tendencija jog planuojamasis stilius atneša didesnę sėkmę. Tačiau naudojama ir kitų stilių aspektų, tokių kaip autentiškas ir transformacinis, kurie papildo planuojamąjį stilių ir suteikia pranašumą. Tačiau modelyje minimas besiformuojantis stilius, nėra minimas kai vienas iš variantų naudoti būtent vidutinės apimties projektuose, todėl rekomenduočiau šį valdymo stilių išimti iš modelio, kadangi empirinio tyrimo rezultatai nepatvirtino, kad toks stilius yra naudojamas valdant vidutinės apimties projektus.

Pagal gautus rezultatus teorinio modelio dalį apie didelės apimties projektus ir didesnę sėkmę sąlygojančius valdymo stilius reiktų papildyti kitais valdymo stiliais, kadangi rezultatai parodė, kad projektų vadovai naudoja ne tik demokratinį ar transformacinį valdymo stilių, bet ir autentiško, „firelighter“, planuojamos valdymo stilių aspektus, kurie padeda sėkmingai suvaldyti didelės apimties projektus.

Apibendrinant visą empirinį tyrimą galima teigti, kad kiekvienai apimčiai vyrauja tendencingi valdymo stiliai, kurie papildomi kitų valdymo stilių aspektais ir sukuriama dinamiškas valdymo stilių derinys suteikiantis pranašumą įgyvendinant projektus.



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Projekto apimties ir valdymo stilių derinimas yra gana glaustai nagrinėta tema. Daugeliu atvejų projekto apimtis ar valdymo stiliai yra nagrinėjami atskirai, o projekto sėkmė tampa tarpininku tarp jų, parodančiu galimas sąsajas. Dažniausiai pabrėžiama tai, kad projekto valdymo stiliaus arba kelių stilių priderinimas prie projekto apimties tampa vienu iš svarbiausių projekto sėkmės veiksnių. Tačiau daugelis projektų vadovų neatsižvelgia į tai kaip į svarbų veiksni. Dėl šių priežasčių būtina tirti, kaip projekto valdymo stilių pasirinkimas daro įtaką projekto sėkmei atsižvelgiant į projekto apimtį.
2. Dauguma mokslininkų pažymi, kad projekto apimtis parodo, kokių rezultatų galima tikėtis, t.y. kas bus gauta atlikus numatytus darbus, koks rezultatas bus pateiktas užsakovui. Apimties apibrėžimas užtikrina, kad projektas turi identifikuotus tikslus bei uždavinius, kurie yra aiškiai išdėstyti, ir numatyti kriterijai, kuriais galima išmatuoti projekto progresą. Išskiriami projekto apimties komponentai, kurie padeda patikrinti, ar apimtis suplanuota teisingai ir nesikerta su užsakovo reikalavimais ar įmonės strategija. Išanalizavus valdymo stilius, galima išskirti tuos, kurie yra tradiciniai ir naudojami jau dešimtmečius, bei modernius, kurie derinami atsižvelgiant į aplinkos pokyčius, įmonės strategiją bei kitus aspektus. Prie tradicinių stilių priskiriami tie stiliai, kurie pasižymi autoriteto parodymu bei valdymu iš viršaus į apačią. Tuo tarpu prie modernių galima priskirti tokius valdymo stilius, kurie pasižymi valdžios ir sprendimų perdavimu komandai, skatinimu ir motyvacija. Iš praktinių pavyzdžių matyti, kad valdymo stiliaus ar jų derinio pasirinkimas itin svarbus ir dažnai tampa vienu iš veiksnių, iš dalies lemiančių projekto sėkmę ar nesėkmę. Daugeliu atveju praktiniai pavyzdžiai parodo, kad projektų vadovai, sugebantys prisitaikyti prie situacijos ir aplinkos, atitinkamai pagal tai, kokia projekto apimtis, turi didesnę pranašumą prieš tuos, kurie nesugeba kisti besikeičiančioje aplinkoje.
3. Sudarytas teorinis modelis, kurio pagrindinė idėja yra tai, kad skirtingos apimties projektams, šiuo atveju mažos, vidutinės ir didelės, atitinkamai tinka skirtingi valdymo stiliai, kurie sąlygoja didesnę projekto sėkmę arba nesėkmę. Modelis sudarytas remiantis trimis projekto apimties: maža, vidutine ir didele, kurios gali būti skirstomos pagal technologinį sudėtingumą, kuriamo produkto specifikacijas bei komandos narių skaičių. Modelyje minimi valdymo stiliai atitinkamai daro skirtingos apimties projektus sėkmingais arba nesėkmingais. Kalbant apie mažos apimties projektus, modelyje autentiškas ir „firelighter“ stiliai siejami su sėkmingais projektais, kadangi tokios apimties projektai reikalauja didelio komandos įsitraukimo, kuris leidžia priimti efektyvius sprendimus, tuo pačiu su nedideliu projektų vadovų įsikišimu paskirstomos atsakomybės ir padidinimas komandos įsitraukimas. Tuo tarpu valdymo stilius „firefighter“ siejamas su nesėkmingais mažos apimties projektais, nes problemos sprendžiamos

tik tada kai jos atsiranda, nesugebama priimti sprendimų laiku ir padaroma daugiau problemų nei buvo pradinė projekto apimtis. Žvelgiant į vidutinės apimties projektus galime matyti, kad modelyje planuojamasis, autentiškas, transformacinis ir besiformuojantis stiliai siejami su sėkmingais vidutinės apimties projektais. Visų pirma dėl to, kad tokios apimties projektams reikia struktūruotos sistemos, kuri leistų teisingai paskirstyti užduotis ir sekti jų atlikimą bei projekto progresą. Taip pat tokia sistema leistų nusimatyti rizikas bei jų likvidavimo planus. Tuo tarpu su nesėkmingais vidutinės apimties projektais siejamas „firefighter“ valdymo stilius, nes naudojant šį stilių projektų vadovas tiesiog nėra įgalus priimti teisingus sprendimus ir už juos atsakyti. Kalbant apie didelės apimties projektus demokratinis ir transformacinis valdymo stiliai siejami su sėkmingais projektais, kadangi tokios apimties atveju reikia didelių diskusijų ir komandos įsitraukimo į sprendimų priėmimą, gerų santykių tiek su komanda, kuri yra savo sričių specialistai, tiek su užsakovu, kuriam reikia iškomunikuoti visą informaciją. Tuo tarpu su nesėkmingais didelės apimties projektais siejamas liberalus valdymo stilius, nes pasižymi vadovo nenoru kištis į projekto veiklas bei rizikuoti.

4. Atlikus tyrimą ir palyginus interviu metu gautus rezultatus su kiekybinės apklausos rezultatais gautos tokios išvados, kad projektų vadovai, skirtingos apimties projektams, naudoja skirtingus stilius, kuriuos papildo dar kitų stilių aspektais. Visų pirma, kalbant apie mažos apimties projektus, atsiranda tendencija, kad dažniausiai projektų vadovų pasirenkami autentiškas ir „firelighter“ valdymo stiliai. Pasirinkus šiuos stilius projektų vadovai orientuojasi į tikslus, ilgalaikius santykius su komanda ir atsakomybių padalinimu komandos nariams. Žvelgiant į vidutinės apimties projektus atsiranda tendencija, kad projektų vadovai renkasi planuojamąjį stilių suvaldyti vidutinės apimties projektus. Tačiau kartu į valdymą įtraukia ir kitų stilių aspektus, tokių kaip autentiškas ir transformacinis. Šie stiliai leidžia projektų vadovui sukurti struktūrizuotą sistemą projekto planavimui, o tai padeda nukreipti komandą tinkama linkme. Taip pat akcentuojama tikslų svarba bei pasiekus šiuos tikslus komandos narių gaunama motyvacija iš projektų vadovo. Kalbant apie didelės apimties projektų valdymą atsiranda tendencija, kad projektų vadovai renkasi demokratinį stilių tokios apimties projektams suvaldyti. Tačiau tuo pačiu priderina ir kitų stilių aspektus, kurie padeda įgauti pranašumą projekto valdyme. Pasitelkiami tokie stiliai kaip autentiškas, planuojamasis bei „firelighter“. Toks derinys suteikia pranašumo ne tik komunikuojant su komanda, bet ir su užsakovu. Sprendimai priimami greičiau ir efektyviau, kiekvienas komandos narys atlieka savo užduotis ir gali atnešti savo indėlį į projektų tikslų pasiekimą. Bendrai žvelgiant į tyrimo rezultatus galima pastebėti, kad skirtingoms projekto apimtims atsiranda tam tikri valdymo stiliai, kurie papildomi kitų stilių aspektais ir tampa pranašumu bei sėkmės veiksniumi įgyvendinant projektus. Rekomendacijos būtų tokios, kad šį projekto apimties valdymo stilių sąsajų klausimą reiktų

ištirti plačiau, į tyrimą įtraukiant ne tik vienos industrijos projektų vadovus, bet iš skirtingų industrijų, bei skirtingų šalių, kurie galėtų padėti susidaryti globalų vaizdą bei suteikti įžvalgas globaliu mastu.

## LITERATŪRA

- A Guide to Project Management Body of Knowledge (2000th ed.). (2000). Maryland: Automated Graphic Systems.
- Alias, Z., Zawawi, E.M.A., Yusof, K., & Aris, N.M. (2014). Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A conceptual framework. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69.
- Anantatmula, V.S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal*, 22 (1), 13–22.
- Andersen, E.S. (2016). Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*, 34, 58 – 65.
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.
- Barber, E., & Warn, J. (2005). Leadership in Project management: from firefighter to firelighter. *Management Decisions*, 43 (7/8), 1032-1039.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bubnys, R., & Ruškus, R. (2005). Vadovavimas organizacijoje lytiškumo aspektu. *Socialiniai Tyrimai/Social Research*, 1 (5), 52-60.
- Cano, J.L., & Lidon, I. (2014). Guided Reflection on project definition. *International Journal of Project Management*, 29, 525-536.
- Carvalho, M.M., Patah, L.A., & Bido, D.S (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33, 1509 – 1522.
- Cremer, D.D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93.
- Dainty, A., Moore, D., & Murray, M. (2006). *Communication in construction: Theory and practice*, Taylor & Francis, Oxon.
- Dičkus, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- George, B., Sims, P., McLean, A.N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85 (2), 129-138.
- Gustavsson, T.K. (2015). Organizing to avoid project overload: The use and risks of narrowing strategies in multi-project practice. *International Journal of Project Management*, 34, 94-101.
- Hasan, H., & Al-hawari, M. (2003). Management Styles and Performance: a Knowledge space framework. *Journal of Knowledge Management*, 7 (4), 15-28.

- Joslin, R., & Muller, R. (2015). The impact of project methodologies on project success in different project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 364-388.
- Kasaroglu, M., & Hunt, R.A. (2009). New product development projects and project manager skill sets in the telecommunications industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2 (2), 308-317.
- Keegan, A.E., & Hartog, D.N.D. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22, 609-617.
- Khan, A. (2006). Project Scope Management. *Cost Engineering*, 48 (6), 12-17.
- Killen, C.P, Jugdev, K., Drouin, N., & Petit, Y. (2012). Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. *International Journal of Project Management*, 30, 525-538.
- Klijn, E.H., Edelenbos, J., Kort, M., & Twist, M. (2008). Facing management choices: an analysis of managerial choices in 18 complex environmental public-private partnership projects. *International Review of Administrative Sciences*, 74 (2), 251-282.
- Kochner, M.G., Pogrebna, G., & Sutter, M. (2013). Other-regarding Preferences and Management Styles. *Journal of Economics Behavior & Organization*, 88, 109-132.
- Kutkaitis, A., & Petrulis, A. (2014). Vadovavimo stilių vertinimas Klaipėdos ugdymo įstaigose. *Regional Formation and Development Studies*, 1 (11), 171-182.
- Lewis M.W., Welsh, M.A., Dehler, G.E., & Green S.G. (2002). Product Development Tensions: Exploring Contrasting Styles of Project Management. *Academy of Management Journal*, 45 (3), 546-564.
- Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21<sup>st</sup> century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29, 383-395.
- Margineanu, L., Prostean, G., & Popa, S. (2015). Conceptual model of management in automotive projects. *Social and Behavioral Sciences*, 197, 1399-1402.
- Miller, D., & Sardais, C. (2011). A concept of leadership for strategic organization. *Strategic Organization*, 9 (2), 174-183.
- Mir, F.A., & Pinnington, A.H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project management Performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32, 202-217.
- Mirza, M.N., Pourzolfaghar, Z. & Shahnazari, M. (2013). Significance of Scope in Project Success. *Procedia Technology*, 9, 722-729.

- Morkevičius, V., Telešienė, A., & Žvaliauskas, G. (2008). Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su Nvivo ir Text Analysis Suite. Prieiga per internetą [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_III\\_3\\_2\\_2.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_2_2.html)
- Motwani, J., Mirchandani, D., Madan, M., & Gunasekaran, A. (2002). Successful implementation of ERP projects: Evidence from two case studies. *International Journal of Production Economics*, 75, 83-96.
- Muller, R., & Turner, J.R. (2007a). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25 (4), 298-309.
- Muller, R., & Turner, J.R. (2007b). Matching the Project Manager's Leadership Style to Project Type. *International Journal of Project Management*, 25, 21-32.
- Muller, R., & Turner, R. (2009). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28 (5), 437-448.
- Murphy, A., & Ledwith, A. (2007). Project management tools and techniques in high-technology SMEs. *Management Research News*, 30 (2), 153-166.
- Newton, P. (2015). *Project Management Processes*. London: Management eBooks.
- Nguyen, L.D., Ogunlana, S.O., & Lan, D.T.X. (2004). A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11 (6), 404-413.
- Nixon, P., Harrington, M., & Parker, D. (2012). Leadership performance is significant to Project success or failure: a critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (2), 204-216.
- Pheng, L.S., & Leong, C.H.Y. (2001). Asian management style versus Western management theories – A Singapore case study in construction project management. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (2), 127-141.
- Pinto, J.K., & Winch, G. (2016). The unsettling of “settled science”: The past and future of the management of projects. *International Journal of Project Management*, 34, 237-245.
- Pruskus, V., & Kocai, E. (2014). Sociologinių tyrimų organizavimas ir atlikimo metodika. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
- Ramos, P., Mota, C., & Correa, L. (2016). Exploring the management style of Brazilians project managers. *International Journal of Project Management*, 34 (6), 902-913.
- Rolstadas, A., Tommelein, I., Schiefloe, P.M., & Ballard, G. (2014). Understanding project success through analysis of project management approach. *International Journal of Managing Project in Business*, 7 (4), 638-660.

- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Shin, D. (2015). Incentives and management styles. *International Journal of Industrial Organization*, 40, 22-31.
- Spicker, P. (2012). "Leadership": a perniciously vague concept. *International Journal of Public Sector Management*, 25 (1), 34-47.
- Taherdoost, H., & Keshavarzsaleh, A. (2016). Critical Factors that Lead to Projects' Success/Failure in Global marketplace. *Procedia Technology*, 22, 1066-1075.
- Toor, S., Ofori, G., & Arain, F.M. (2007). Authentic Leadership Style and Its Implications in Project Management. *Business Review*, 2 (1), 31-55.
- Turner, J.R, & Muller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature review. *Project Management Journal*, 36 (1), 49-61.
- Woods, P.A. (2004). Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 7 (1), 3-26.

# PRIEDAI

## PRIEDAS 1

### Interviu instrumentarijaus pagrindimas

	Tyrimo klausimų grupės	Tyrimo klausimai	Tyrimo klausimų pagrindimas	Teorinis tyrimo klausimų pagrindimas
	Įvadiniai klausimai	1.Kiek metų dirbate šioje įmonėje ir kokia yra bendra projektų valdymo patirtis? 2.Keliems projektams šiuo metu tenka vadovauti? 3.Su kokiais sensoriais tenka dirbti?	Siekama išsiaiškinti respondento patirtis projektų valdyme bei valdomų projektų kiekis ir tipas.	
<b>Projekto apimtis</b>	Klausimai apie projektų apimtį	4.Su kokio tipo projektais tenka dirbti dažniausiai? 5.Kokia vidutinė Jūsų įgyvendinamų projektų gyvavimo trukmė?	Norima išsiaiškinti su kokio tipo bei kokios trukmės projektais respondentai dirba.	
	Klausimai apie projekto apimties planavimą	6.Kaip galite apibūdinti projektų apimties planavimą atitinkamai pagal projekto tipą?	Siekama išsiaiškinti ar projekto apimtis planuojama atitinkamai pagal projekto tipą.	Newton (2015) teigimu projekto apimtis planuojama atitinkamai pagal iškeltas projekto sąlygas.
<b>Valdymo stilius</b>	Klausimai apie bendrą savo valdymo stiliaus suvokimą	7. Kaip apibūdinumėte savo valdymo stilių? 8.Ar manote, kad vadovaudamas projektams taikote konkretų valdymo stilių ar derinate keletą?	Norima išsiaiškinti ar respondentas turi valdymo stilių ir kaip jį apibūdina	Nguyenas et al. (2004) teigia, kad projektų vadovui reikalingi ne tik techniniai sugebėjimai, bet kartu ir sugebėjimas pasirinkti valdymo stilių atitinkantį esamą situaciją.
	Klausimai apie komandą	9.Kokius pagrindinius dalykus akcentuojate savo komandai pačiame pirmame susitikime? 10.Ar Jums svarbi komandos nuomonė ar manote, kad sprendimus geriausiai galite priimti pats? 11.Ar po atliktų darbų ar užduočių suteiki komandos nariams atgalinį ryšį bei juos motyvuoji siekti geresnių rezultatų?	Siekama išsiaiškinti respondento požiūris į komandą ir pasitikėjimas ja.	Keegan ir Hartog (2004) teigia, kad projektų vadovai itin didelę dėmesį turi atkreipti į komandos valdymą bei motyvavimą.
	Klausimai	12.Ar priimdamas sprendimus	Norima išsiaiškinti,	Barber ir Warno



	apie sprendimų priėmimą	vadovaujatės tik savo išvalgomis ar atsižvelgiate ir į komandos narių pastebėjimus ir siūlymus? 13.Ar dažnai projektuose pasitelkiate darbų delegavimą bei perduodate sprendimų priėmimo galią komandos nariams?	koks respondento požiūris į sprendimų priėmimą ir jų delegavimą.	(2005) teigimu kiekvienas projektų vadovas turi sugebėti priimti sprendimus, tačiau tuo pačiu nebijoti deleguoti sprendimų priėmimo ar darbų.
	Klausimai apie respondento būdo savybes	14.Ar manote, kad esate charizmatiška asmenybė? Kodėl? 15.Ar vadovaudami projektams susitelkiate tik į projekto tikslus ar kartu norite užmegzti ryšį su komandos nariais? 16.Kaip vadovą save apibūdintumėte kaip griežtą ir susitelkiantį į projekto rezultatus ar demokratišką ir siekiantį tikslų kartu su noru kuo labiau įtraukti komandą?	Siekama išsiaiškinti, kokios yra respondento būdo savybės ir kaip tai daro įtaką projekto valdymui.	Nixonas et al. (2012) teigimu projektų vadovas atitinkamoje situacijoje pasitelkia skirtingus savo bruožus norėdamas ją suvaldyti.
<b>Projekto apimties ir valdymo stiliaus derinimas</b>	Klausimai apie valdymo stiliaus aspektus atsižvelgiant į projekto apimtį	17.Kaip manote ar projekto valdymo stiliaus pasirinkimas daro įtaką projekto sėkmei? 18.Kaip manote ar pasirinkdami projekto valdymo stilių ar jų derinį atsižvelgiate į projekto apimtį?	Norima išsiaiškinti tai, ar respondentas atsižvelgia į projekto apimtį renkantis valdymo stilių.	Taherdoosto ir Keshavarzsalho (2016) teigia, kad projektų vadovas yra pagrindinis atributas norint įgyvendinti išsikeltus projektų tikslus ir tai kaip jis vadovauja, daro įtaką visų darbų atlikimui ir paties projekto sėkmei.

**Interviu klausimynas**

1. Kiek metų dirbate šioje įmonėje ir kokia yra bendra projektų valdymo patirtis?
2. Keliems projektams šiuo metu tenka vadovauti?
3. Su kokiais sensoriais tenka dirbti?
4. Su kokio tipo projektais tenka dirbti dažniausiai?
5. Kokia vidutinė Jūsų įgyvendinamų projektų gyvavimo trukmė? Bet kalbant apie 1-5 fazę.
6. Kaip galite apibūdinti projektų apimties planavimą atitinkamai pagal projekto tipą?
7. Kaip apibūdintumėte savo valdymo stilių?
8. Ar manote, kad vadovaudamas projektams taikote konkretų valdymo stilių ar derinate keletą?
9. Kokius pagrindinius dalykus akcentuojate savo komandai pačiame pirmame susitikime?
10. Ar Jums svarbi komandos nuomonė ar manote, kad sprendimus geriausiai galite priimti pats?
11. Ar po atliktų darbų ar užduočių suteiki komandos nariams atgalinį ryšį bei juos motyvuoji siekti geresnių rezultatų?
12. Ar priimdamas sprendimus vadovaujantės tik savo išvalgomis ar atsižvelgiate ir į komandos narių pastebėjimus ir siūlymus?
13. Ar dažnai projektuose pasitelkiate darbų delegavimą bei perduodate sprendimų priėmimo galią komandos nariams?
14. Ar manote, kad esate charizmatiška asmenybė? Kodėl?
15. Ar vadovaudami projektams susitelkiate tik į projekto tikslus ar kartu norite užmegzti asmeninį ryšį su komandos nariais?
16. Kaip vadovą save apibūdintumėte kaip griežtą ir susitelkiantį į projekto rezultatus ar demokratišką ir siekiantį tikslų kartu su noru kuo labiau įtraukti komandą?
17. Kaip manote ar projekto valdymo stiliaus pasirinkimas daro įtaką projekto sėkmei?
18. Kaip manote ar pasirinkdami projekto valdymo stilių ar jų derinį atsižvelgiate į projekto apimtį?

**Interviu klausimynas anglų kalba**

1. How long have you been working in this company and what is your project management experience?
2. How many projects do you manage as project leader?
3. With which sensors, do you work?
4. With which kind of projects do you work mostly?
5. What is average lifetime of your projects? Meaning from phase 1 to phase 5.
6. How would you describe project scope planning per project type?
7. How would you describe your management style?
8. Do you think that while managing projects you use a defined management style or maybe even combine them?
9. What are the main points which you say in the project kick off meeting?
10. Do you care about team opinion or you think that you can make best decisions alone?
11. Then your team finishes tasks do you give feedback on what they did and motivate them to reach for even better results?
12. Then you need to make decisions do you trust only your opinion or consider your team opinion?
13. How often do you delegate tasks and decision making power to team members?
14. Do you think you are charismatic personality? Why?
15. Do you focus on reaching only project goals or try to connect with your team in a personal way?
16. As project leader, you would describe yourself as strict and focusing on project results or democratic and trying to reach goals with full involvement of your team?
17. Do you think that choosing project management style affects project success?
18. Do you think that while choosing project management style you consider project scope as well?

**Klausimyno pagrindimas**

	<b>Tyrimo klausimų grupės</b>	<b>Tyrimo klausimai</b>	<b>Tyrimo klausimų pagrindimas</b>	<b>Teorinis tyrimo klausimų pagrindimas</b>
	Įvadiniai klausimai	1.Kuriame padalinyje dirbate? 2.Kiek metų dirbate UAB „Littelfuse“?	Siekiami sužinoti respondentų patirtį.	
<b>Projektinė veikla</b>	Klausimai apie respondento darbo sritį	3.Kokios Jūsų užimamos pareigos? 4.Su kokiais sensoriais tenka dirbti?	Norima sužinoti respondentų darbo tipą ir pareigas.	
	Klausimai apie respondento patirtį dirbant su projektų vadovais	5. Su kurio padalinio projektų vadovais tenka dirbti dažniausiai? 6. Su kuriais projektų vadovais šiuo metu dirbate? 7.Ar tai pirmas kartas kuomet dirbate su šiais projektų vadovais? 8.Keliuose projektuose jau teko dirbti su šiais projektų vadovais?	Siekiami sužinoti apie respondentų patirtį dirbant su skirtingais projektų vadovais.	Informantai dirba su vidutiniškai 8 projektais vienu metu, todėl komandos yra įvairios. Kartais tenka dirbti su keliais – žmonėmis skirtinguose projektuose tuo pačiu metu.
<b>Projektų vadovo valdymo stiliaus apibūdinimas</b>	Klausimai apie projekto vadovo komunikaciją su komanda	-Projekto vadovas daro komandos susirinkimus. -Projekto vadovas aiškiai išdėsto reikalavimus darbams. -Projekto vadovas vengia įtraukti komandą į problemos alternatyvų paieškas. -Projekto vadovas vengia įtraukti komandą į sprendimų priėmimą. -Projekto vadovas sprendimų nepriima nepasitaręs su komanda. -Projekto vadovas paskirsto atsakomybes atitinkamiems komandos nariams. -Projekto vadovas neatsako už priimamus sprendimus. -Projekto vadovas sprendimus priima pats, komanda gauna tik nurodymus. -Projekto vadovas problemas sprendžia tik tada kai tai tampa matoma ir neišvengiama. -Atsiradus problemai visada kreipiatės į projekto vadovą.	Norima sužinoti kaip respondentai supranta komunikaciją su projekto vadovu.	Informantams yra itin svarbi komunikacija su komanda, todėl stengiamasi ją išlaikyti kaip įmanoma atviresnę. Itin svarbu palaikyti ryšį su komanda, kuris leidžia gauti geresnius rezultatus.
	Klausimai apie projekto	-Sprendimai priimami laiku. -Projekto vadovas laikosi	Siekiami sužinoti respondentų požiūrį į	Kiekvienas informantas teigia,

	<p>vadovo laiko planavimo ypatumus</p>	<p>užsibrėžtų tikslų.          -Projekto vadovas laiku nepripažįsta išskylančių problemų.          -Projekto vadovas greitai persigalvoja.          - Užduotys pateikiamos laiku.          -Projekto vadovas iškart reaguoja į galimas rizikas.          -Projekto vadovas atsižvelgia į galimus pokyčius ir juos įvertina.          -Projekto vadovas turi konkretų planą, kuriuo vadovaujasi.</p>	<p>projekto vadovo laiko planavimą.</p>	<p>kad laiko planavimas skiriasi pagal tai koks produktas gaminamas ir kokio tipo projektas, todėl atsiranda atvejų, kai tai yra labai svarbus aspektas galintis pakisti dėl smulkesnių dalykų.</p>
	<p>Klausimai apie projekto vadovo suteikiamą motyvaciją ir paskatinimą</p>	<p>-Skatinamas komandos kūrybiškumas.          -Komandos nariai skatinami išreikšti savo mintis ir siūlyti idėjas.          -Skatinama nebijoti rizikuoti ir ieškoti naujų sprendimų atliekant užduotis.          -Projekto vadovas padeda tobulėti.          -Komanda skatinama įsitraukti ir į kitas projekto veiklas.          -Sėkmingai atlikus užduotis sulaukiama projekto vadovo paskatinimo.</p>	<p>Norima sužinoti respondentų požiūrį į projekto vadovo suteikiamą motyvaciją ir skatinimą.</p>	<p>Informantai itin linkę girti komandos narius dėl sėkmingai atlikto darbo, ypač funkciniam vadovams, ir taip juos dar labiau paskatinti kitų užduočių sėkmingam atlikimui.</p>
	<p>Klausimai apie projekto vadovo suteikiamą grįžtamąjį ryšį ir pagalbą</p>	<p>-Susirinkimų metu komandos nariai sulaukia grįžtamojo ryšio dėl savo idėjų.          -Visada galite kreiptis pagalbos ar patarimo į projekto vadovą.          -Iškilius nenumatytoms aplinkybėms visada galite kreiptis į projekto vadovą.          -Grįžtamasis ryšys iš projekto vadovo yra suteikiamas nuolatos.          -Projekto vadovas nesikiša į komandos darbą.</p>	<p>Siekiami sužinoti respondentų požiūrį į gaunamą grįžtamąjį ryšį ir pagalbą iš projekto vadovo.</p>	<p>Informantai visada išklauso komandos narių nuomonę ir suteikia grįžtamąjį ryšį, ne tik dėl alternatyvų, bet kartu ir dėl atliktų užduočių. Tuo pačiu, kuomet mato, kad komandos nariams reikia pagalbos jie padeda patys arba nukreipia pas atitinkamus asmenis.</p>
	<p>Klausimai apie vadovavimo stiliaus įtaką</p>	<p>13. Bendrai žvelgiant į šiuo metu įgyvendinamus projektus kaip manote, kokią įtaką projekto sėkmei turi projekto vadovo vadovavimo stilius?</p>	<p>Norima sužinoti respondentų požiūrį į tai, kaip vadovavimo stilius daro įtaką projektui.</p>	<p>Informantų teigimu, vadovavimo stilius yra vienas iš daugelio veiksnių, darančių įtaką projekto sėkmei.</p>

**Klausimynas**

Sveiki, šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Projekto apimties ir valdymo stilių sąsajos“ ir atlieku tyrimą, kurio pagrindinis tikslas – nustatyti projekto apimties ir valdymo stilių sąsajas įgyvendinamuose projektuose. Apklausa yra anoniminė ir visi duomenys bus panaudoti tik moksliniais tikslais. Klausimai yra orientuoti į jūsų patirtį dirbant su projektų vadovais. Klausimyno pildymas užtruks 10-15 minučių.

1. Kurioje lokacijoje dirbate?
  - a. Kaunas, Lietuva;
  - b. Ozegna, Italija;
  - c. Matamoros, Meksika;
  - d. Suzhou, Kinija.
  - e. Mount Prospect, USA;
  - f. Dirbate iš namų. (Patikslinkite lokaciją)
2. Kiek metų dirbate UAB „Littelfuse“?
  - a. Iki 2 metų;
  - b. 3 – 5 metus;
  - c. 6 – 10 metų;
  - d. 11 metų ir daugiau.
3. Kokios Jūsų užimamos pareigos? (Įrašykite)
4. Su kokiomis produktų grupėmis tenka dirbti?
  - a. Optiniais;
  - b. Saugumo;
  - c. Skysčių;
  - d. Greičio;
  - e. Padėties;
  - f. Saulės.
5. Su kuriomis projektų vadovų komandomis teko dirbti dažniausiai per paskutinius dvejus metus?
  - a. Kaunas, Lietuva;
  - b. Matamoros, Meksika;
  - c. Suzhou, Kinija.
6. Su kuriais projektų vadovais šiuo metu dirbate? (Įrašykite)
7. Ar tai pirmas kartas kuomet dirbate su šiais projektų vadovais?
  - a. Taip;

b. Ne.

Komentarai:

8. Keliuose projektuose jau teko dirbti su šiais projektų vadovais?

a. 1-5;

b. 6-10;

c. 11-15;

d. 15 ir daugiau.

9. Žemiau pateikti teiginiai, susiję su projekto valdymo metu vykstančia komunikacija tarp projekto vadovo ir komandos narių. Perskaitykite teiginius ir pasirinkite vieną iš Jums labiausiai tinkamų atsakymų nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – nežinau	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
Projekto vadovas daro komandos susirinkimus.					
Projekto vadovas aiškiai išdėsto reikalavimus darbams.					
Projekto vadovas vengia įtraukti komandą į problemos sprendimo alternatyvų paieškas.					
Projekto vadovas vengia įtraukti komandą į sprendimų priėmimą.					
Projekto vadovas sprendimų nepriima nepasitaręs su komanda.					
Projekto vadovas paskirsto atsakomybes atitinkamiems komandos nariams.					
Projekto vadovas neatsako už priimamus sprendimus.					
Projekto vadovas sprendimus priima pats, komanda gauna tik nurodymus.					
Projekto vadovas problemas sprendžia tik tada kai tai tampa matoma ir neišvengiama.					
Atsiradus problemai visada kreipiatės į projekto vadovą.					

10. Žemiau pateikti teiginiai, susiję su projekto vadovo laiko planavimu, projekto įgyvendinimo metu. Perskaitykite teiginius ir pasirinkite vieną iš Jums labiausiai tinkamų atsakymų nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – nežinau	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
Sprendimai priimami laiku.					
Projekto vadovas laikosi užsibrėžtų tikslų.					
Projekto vadovas laiku nepripažįsta išskylančių problemų.					
Projekto vadovas greitai persigalvoja.					
Užduotys pateikiamos laiku.					
Projekto vadovas iškart reaguoja į galimas rizikas.					

Projekto vadovas atsižvelgia į galimus pokyčius ir juos įvertina.					
Projekto vadovas turi konkretų planą, kuriuo vadovaujasi.					

11. Žemiau pateikti teiginiai, susiję su projekto vadovo motyvacija bei paskatinimu skiriamu projekto komandai. Perskaitykite teiginius ir pasirinkite vieną iš Jums labiausiai tinkamų atsakymų nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – nežinau	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
Skatinamas komandos kūrybiškumas.					
Komandos nariai skatinami išreikšti savo mintis ir siūlyti idėjas.					
Skatinama nebijoti rizikuoti ir ieškoti naujų sprendimų atliekant užduotis.					
Projekto vadovas padeda tobulėti.					
Komanda skatinama įsitraukti ir į kitas projekto veiklas.					
Sėkmingai atlikus užduotis sulaukiama projekto vadovo paskatinimo.					

12. Žemiau pateikti teiginiai, susiję su projekto vadovo suteikiamu grįžtamoju ryšiu bei pagalba projekto komandai. Perskaitykite teiginius ir pasirinkite vieną iš Jums labiausiai tinkamų atsakymų nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – nežinau	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
Susirinkimų metu komandos nariai sulaukia grįžtamojo ryšio dėl savo idėjų.					
Visada galite kreiptis pagalbos ar patarimo į projekto vadovą.					
Iškilus nenumatytoms aplinkybėms visada galite kreiptis į projekto vadovą.					
Grįžtamasis ryšys iš projekto vadovo yra suteikiamas nuolatos.					
Projekto vadovas nesikiša į komandos darbą.					

13. Bendrai žvelgiant į šiuo metu įgyvendinamus projektus kaip manote, kokią įtaką projekto sėkmei turi projekto vadovo vadovavimo stilius? Pasirinkite vieną iš Jums labiausiai tinkamų atsakymų nuo 1 – 5 (1 – visiškai neturi, 5 – tikrai turi). Pakomentuokite, kodėl taip manote.

1 – visiškai neturi	2 – neturi	3 – nei turi, nei neturi	4 – turi	5 – tikrai turi

Komentariai:

Ačiū už skirtą laiką!



**Klausimynas anglų kalba**

Hello, I am writing master thesis with the theme „The relationship between project scope and management style”. I am doing research with the main idea to determine project scope and management style links in projects, which are implemented now. Questionnaire is anonymous and all data will be used only for research purposes. All the questions are oriented to your experience working with program managers. It will take about 10-15 minutes to fill in questionnaire.

1. In which location, do you work?
  - a. Kaunas, Lithuania;
  - b. Ozegna, Italy;
  - c. Matamoros, Mexico;
  - d. Suzhou, China;
  - e. Mount Prospect, USA;
  - f. Home office (fill in location).
2. How long have you been working at „Littelfuse“?
  - a. Less than 2 years;
  - b. 3 – 5 years;
  - c. 6 – 10 years;
  - d. 11 years and more.
3. What is your position? (Fill in)
4. With which group of products do you work?
  - a. Optical;
  - b. Safety;
  - c. Fluid;
  - d. Speed;
  - e. Position;
  - f. Solar;
5. Please identify which of the program management teams you have worked with in the past two years?
  - a. Kaunas, Lithuania;
  - b. Matamoros, Mexico;
  - c. Suzhou, China.
6. With which program managers, do you work now? Please identify by name.
7. Is this first time you are working with these program managers?
  - a. Yes;

b. No.

Comments:

8. In how many projects you already had been working with these program managers?

a. 1-5;

b. 6-10;

c. 11-15;

d. 15 and more.

9. Below you will find statements about communication during project between program manager and project team members. Read statements and choose one best answer from 1 to 5 (1 – strongly disagree, 5 – strongly agree).

	1 – strongly disagree	2 – disagree	3 – neutral	4 – agree	5 – strongly agree
The program manager arranges meetings.					
The program manager clearly states what the requirements for tasks are.					
The program manager avoids involving the team to identify problem solving alternatives.					
The program manager avoids involving the team in decision making.					
The program manager does not make any decisions without discussion with team members.					
The program manager distributes responsibilities to the right team members.					
The program manager is not responsible for the decisions taken.					
The program manager makes decisions himself, the team only gets issued direction.					
The program manager solves problems only when they become visible and inevitable.					
When a problem appears you always approach the program manager.					

10. Below you will find statements about program managers' time management during project implementation. Read the statements and choose one best answer from 1 to 5 (1 – strongly disagree, 5 – strongly agree).

	1 – strongly disagree	2 – disagree	3 – neutral	4 – agree	5 – strongly agree
All decisions are made on time.					
The program manager follows milestones.					
The program manager does not recognize emerging problems on time.					

The program manager change his mind often.					
All the tasks are assigned on time.					
The program manager reacts to possible risks right away.					
The program manager considers possible changes and evaluates them.					
The program manager has a plan which they follow.					

11. Below you will find statements about program managers' motivation and encouragement given to team members. Read propositions and choose one best answer from 1 to 5 (1 – strongly disagree, 5 – strongly agree).

	1 – strongly disagree	2 – disagree	3 – neutral	4 – agree	5 – strongly agree
Creativity of the team is encouraged.					
Team members are encouraged to say their thoughts and suggest ideas.					
Team members are encouraged not to be afraid of risks and look for new opportunities while implementing tasks.					
Program manager helps to develop the team members.					
Team is encouraged to get collaborate in other project activities.					
When milestones are reached, team members get praised from program manager.					

12. Below you will find statements about how program manager gives feedback and offers support to team members. Read propositions and choose one best answer from 1 to 5 (1 – strongly disagree, 5 – strongly agree).

	1 – strongly disagree	2 – disagree	3 – neutral	4 – agree	5 – strongly agree
While in meetings team members get feedback for their ideas from the program manager.					
Team members always can approach program manager for help and support.					
When unexpected things happen, you can rely on program manager support.					
Team members always get feedback from program manager.					
The program manager does not involve himself into team work.					

13. If you look generally to the projects that you are implementing now. What kind of impact program managers' management style has on project success? Choose one answer which suits your opinion best from 1-5 (1 – don't know, 5 – it has strong influence). Also, add comment why you think so.

1 – it has no influence	2 – it has minimal influence	3 – don't know	4 – it has some influence	5 – it has strong influence
-------------------------	------------------------------	----------------	---------------------------	-----------------------------

--	--	--	--	--

Comments:

Thank you for your time!

### Interviu su 1 informantu transkriptas

<Apklausėja> Labas rytas, šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą ir atlieku tyrimą, kurio pagrindinis tikslas – nustatyti projekto apimties ir valdymo stilių sąsajas įgyvendinamuose projektuose. Interviu metu gauti duomenys bus panaudoti tik baigiamajame darbe bei yra anoniminiai. Klausimai yra orientuoti į jūsų patirtį su šiuo metu įgyvendinamais projektais. Interviu užtruks apie 10-15 minučių. Taigi pradėkime. Kiek metų dirbate šioje įmonėje ir kokia yra bendra projektų valdymo patirtis?

<Informantas 1> Nuo 2013 rugsėjo, tai būtų apie 3,5 metų. O bendrai tai įvairiai, dar nuo pradžių buvo apie pora metų. Tai kažkur apie 5,5 metų.

<Apklausėja> Keliems projektams šiuo metu tenka vadovauti?

<Informantas 1> Šiuo metu vadovauju 7 projektams.

<Apklausėja> Su kokiais sensoriais tenka dirbti?

<Informantas 1> Saulės ir heater.

<Apklausėja> O kuo jie skiriasi?

<Informantas 1> Heater kaitintuvai tiesiog, dyzeliams. Jis tiesiog ne jutiklis, o kaitintuvas, pašildo ir viskas.

<Apklausėja> Su kokio tipo projektais tenka dirbti dažniausiai?

<Informantas 1> Platform ir derivative. Turiu 50/50 beveik.

<Apklausėja> Kokia vidutinė Jūsų įgyvendinamų projektų gyvavimo trukmė? Bet kalbant apie 1-5 fazę.

<Informantas 1> Vidutinė, taip kažkur apie 1,5 metų.

<Apklausėja> O koks ilgiausias projektas, kurį esate turėjęs?

<Informantas 1> Ilgiausias nuo tada kai pradėjau dirbt, ne palauk, nuo 2015 metų pradžios. Tai va jau 2 metai, jau 2,5 metų. Tuoj va beveik 3 metais kažkur.

<Apklausėja> Kaip galite apibūdinti projektų apimties planavimą atitinkamai pagal projekto tipą? Ar kas nors skiriasi platform ar derivative? Ar ką nors kitaip planuojate? Ar ne?

<Informantas 1> Čia apie planavimą tai tą Microsoft Project kalbama ar ką?

<Apklausėja> Realiai taip apie visą darbų susidėstymą, planavimą ir kitą veiklą.

<Informantas 1> Aij... Tai platform daugiau detalesnis būna. Ilgesnis, detalesnis dažniausiai. Daugiau punktų, daugiau dalių sudedamųjų, dėl to ir išsiplečia tas laikas, nes paprasčiausiai daugiau darbų reikia atlikti dar.

<Apklausėja> Tai, pavyzdžiui, kai jūs turite platform ir derivative, tai kuriam tuomet daugiau laiko skiriate planuoti?

<Informantas 1> Aij, tai aišku platform. Nes automatiškai gaunasi apimtis didesnė, daugiau darbų.

<Apklausėja> Kaip apibūdinumėte savo valdymo stilių?

<Informantas 1> Nežinau. Ką žinau, pačiam sunku pasakyti. Kas nors iš šono turėtų nebent įvardinti.

<Apklausėja> Tai jūs pavyzdžiui sprendimus priimdama vadovaujantės komandos nuomone?

<Informantas 1> Jo, jo demokratiškas, visiškai.

<Apklausėja> O ryšį palaikote su komanda?

<Informantas 1> Taip, kiekvienas yra savo srities specialistas ir aš neturiu tiek kompetencijos, kad spręčiau skirtingais klausimais, kažkokius sprendimus priiminėčiau.

<Apklausėja> Tai jūs esate toks demokratas?

<Informantas 1> Jo skandinaviškas gal.

<Apklausėja> Konfliktų vengiate ar ne?

<Informantas 1> Ką reiškia vengiate?

<Apklausėja> Pavyzdžiui, jei komandoje iškyla kažkoks konfliktas, kuomet galutinai susiginčijama ir nebe įmanoma priimti jokio sprendimo, tai tada įsikišate ar ne?

<Informantas 1> Jo jo, šiaip pas mane komandoj tokių nebūna, bet jei reikia įsikišu. Gal daugiau būna problema, ne konfliktas. Konfliktų tokių neturi būti, kad jau pyktis.

<Apklausėja> Ar manote, kad vadovaudamas projektams taikote konkretų valdymo stilių ar derinate keletą? Gal kartais tenka ne tik demokrato savybes panaudoti, bet kartu gal ir atsiduriate tokiose situacijose, kur tiesiog nuspjaujate ir sakote, kad darysim taip ir viskas?

<Informantas 1> Jo jo, jeigu daug darbų ir nervina tai aišku, jei nėra ten laiko užsiimt, nes tas demokratinis tai reikalauja daugiau laiko užsiimt, nes tada sprendimai būna teisingesnis dažniausiai. Bent jau komandos atžvilgiu.

<Apklausėja> Kokius pagrindinius dalykus akcentuojate savo komandai pačiame pirmame susitikime (project kick off meeting)?

<Informantas 1> Kas tai per produktas, kas užsakovas, kokia apimtis, terminai, sudėtingumo lygis, viskas, kaštai, realiai paskui tik tai išaiškėja. Artimiausi darbai, pirminis „SOP“, initial list. Ir va taip.

<Apklausėja> Tai realiai visa pagrindinė projekto informacija, ką jie turės daryt?

<Informantas 1> Jo, jeigu didelis, tai gal ir laiko grafiką kokį, kai pats pirmas susitikimas peržiūri ką ir kada reiks atlikt.

<Apklausėja> Ar Jums svarbi komandos nuomonė ar manote, kad sprendimus geriausiai galite priimti pats?

<Informantas 1> Jo, aišku. Sprendimai, jeigu techniniai klausimai ar panašiai, tai negali būt specialistas. Ta prasme, bent jau aš negaliu, gal ten kas pradirbęs toje srity tarkim, kokia 15 metų ir paskui pereina prie projektų, tai jis gali ir techniškai ganėtinai korektiškas būti. Stengiuosi tą, kaip sakant, atsakomybę, gal negerai skamba permest kitam, kad galų gale, priimant sprendimą, tai nebūtų tik tai, va pasakė projektų vadovas taip ir turi būt. Nes tai dažniausiai nėra būtina teisinga.

<Apklausėja> Ar po atliktų darbų ar užduočių suteikiate komandos nariams atgalinį ryšį bei juos motyvuojate siekti geresnių rezultatų?

<Informantas 1> Jo, visą laiką reikia. Jo, jo, kad ten ačiū, kaip gerai, kad padarei. Ten tokie dalykai kuriuos paprastai reikia sakyt.

<Apklausėja> Ar priimdamas sprendimus vadovaujantės tik savo išvalgomis ar atsižvelgiate ir į komandos narių pastebėjimus ir siūlymus?

<Informantas 1> Žinoma, atsižvelgiu. Juk negali būti specialistas visų klausimų, todėl labai svarbu, kad būtų komanda, kuriai ir reikia atlikti visas užduotis pagal savo specialybę.

<Apklausėja> Ar dažnai projektuose pasitelkiate darbų delegavimą bei perduodate sprendimų priėmimo galią komandos nariams?

<Informantas 1> Jo aišku, stengiuosi taip, kad ir būtų, kadangi kiekvienas yra atsakingas už savo dalį ir savo srities specialistas, jis geriausiai gali priimt, bet aišku, jeigu jau ten pamatysi, kad visiška nesąmonė, jeigu aš suabejosiu žmogaus, kuris ten eilę metų dirba prie to, greičiausiai, kad tai kvailas sprendimas, bet dažniausiai kitu atveju nesukelia abejonių.

<Apklausėja> Ar manote, kad esate charizmatiška asmenybė? Kodėl?

<Informantas 1> Nežinau, neįsivaizduoju. Čia jau vėlgi labai subjektyvu ir iš šono turi būti.

<Apklausėja> Bet iš savo pusės?

<Informantas 1> Nežinau.

<Apklausėja> Ar vadovaudami projektams susitelkiate tik į projekto tikslus ar kartu norite užmegzti asmeninį ryšį su komandos nariais? Gal liekate draugai ar po to reikia kažkokio patarimo, kreipiatės net jeigu nebūna jūsų komandos dalis?

<Informantas 1> Tai aišku, savaime tas išlieka, toks dalykas, kad bendravimas lieka, nu tu kiekvieną žmogų pažįsti, kiekvieną žinai, kaip prie jo prieit, kokie jo lūkesčiai, kaip su juo bendraut ir taip toliau.

<Apklausėja> Kaip vadovą save apibūdintumėte kaip griežtą ir susitelkiantį į projekto rezultatus ar demokratišką ir siekiantį tikslų kartu su noru kuo labiau įtraukti komandą?

<Informantas 1> Aš tai nemanau, kad aš vadovas. Kadangi pas mus yra taip, kad neturiu jokio valdžios prieš juos, tai aš nesu jų vadovas, aš tik daugiau – žmogus, kuris padeda.

<Apklausėja> Tai tuomet kaip koordinatorius. Manote, kad esate griežtas ar toks ramesnis?

<Informantas 1> Oij, ne. Aš kaip kartais, jeigu mane išveda iš kantrybės, aš tada galiu būt piktas ir kolytis, pasiust ir taip toliau, bet dažniausiai ne.

<Apklausėja> Tai jeigu suveikia tas žmogiškasis faktorius, kai jus iki galo išveda iš kantrybės ir tampate griežtu?

<Informantas 1> Ne, tai, kad žmogiškasis faktorius, kiekvienas skirtingai vertina tą, žinai, draugiškumą ir panašiai, o jei žmogus pradeda jau stabdyt, per daug atsipalaiduoja arba per daug sau leidžia tada jau, nu su kiekvienu skirtingai žmogum reikia elgtis. Ne visiem tai tinka ir ne visą laiką. Vėlgi priklauso nuo aplinkybių manau.

<Apklausėja> Kaip manote ar projekto valdymo stiliaus pasirinkimas daro įtaką projekto sėkmei? Ar nuo to kaip jūs pasirinksite koordinuoti visus darbus ir suvaldyt komandą tai įtakos ar projektas bus sėkmingas ar ne?

<Informantas 1> Jo, tai aišku, manau, sudedamųjų daug dalių yra. Ir viena iš tų yra, vėl gi, komandos valdymas, bet svarbiausia yra kokia komanda, gali valdyt kiek tu ten nori ir kokiais nori principais, bet jeigu komanda netinka, tai ir rezultatai bus ne tokie kurių laukiama.

<Apklausėja> Kaip manote ar pasirinkdami projekto valdymo stilių ar jų derinį atsižvelgiate į projekto apimtį?

<Informantas 1> Aš nesirenku valdymo stiliaus, toks yra arba nėra, ta prasme aš per daug niekada nesigilinau kokie ten projektų valdymo stiliai ir principai, vienu metu gal buvo, bet...

<Apklausėja> Bet jūs išskiriate savo skandinavišką stilių.

<Informantas 1> Tarkim, artimesnis jaučiu būtų, nes toks labai demokratiškas, atsižvelgiantis į kitus.

<Apklausėja> Tai kažkokius aspektus jo derinate prie projekto apimties, sakykim kai turi platform, tai vis tiek gal tų kažkokių aspektų daugiau panaudojate, negu pavyzdžiui su derivative.

<Informantas 1> Nežinau, čia turbūt daugiau išplaukia iš asmeninių mano savybių, negu kažkoks, kad labiau prie kažko prisitaiko, tiesiog yra mano toks būdas ir viskas. Nemanau, kad jis keičiasi dėl vieno ar kito projekto, kaip sakiau, tai nėra taikoma kažkoks tai principas iš kažkur tai paimtas, iš kažkokių knygų, ar žurnalo, ar panašiai, tiesiog aš taip bendrauju ir man atrodo, tai teisingiausia, tai kol veikia, tol veikia.

<Apklausėja> O kaip apibūdintumėte tą skandinavišką stilių?

<Informantas 1> Atsižvelgia į visos komandos nuomones, bendrai turi būti priimami sprendimai, kad visi dalyvautų, tada žmogus jaučia, kad yra jo indėlis ir atsižvelgiama į jo nuomonę ir visaip kitaip jis tada jaučiasi komandoj. Tai yra dažniausiai, jau ilgiau užtrunkantis procesas, bet jeigu žiūrint iš bendros aplinkos tai komandoje ir įmonėje, tai yra geresnis variantas. Ar jis atsiperka, ar ne, tai sunku pasakyt, vėlgi aš manau yra savų plusų, savų minusų.

<Apklausėja> Ačiū už atsakymus. Ir geros dienos.

<Informantas 1> Ačiū.

### Interviu su 2 informantu transkriptas

<Apklausėja> Labas rytas, šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą ir atlieku tyrimą, kurio pagrindinis tikslas – nustatyti projekto apimties ir valdymo stilių sąsajas įgyvendinamuose projektuose. Interviu metu gauti duomenys bus panaudoti tik baigiamajame darbe bei yra anoniminiai. Klausimai yra orientuoti į jūsų patirtį su šiuo metu įgyvendinamais projektais. Interviu užtruks apie 10-15 minučių. Kiek metų dirbate šioje įmonėje ir kokia yra bendra projektų valdymo patirtis?

<Informantas 2> Šioje įmonėje turbūt 9 mėnuo, o bendrai tai prieš tai 5 metai buvo, tai apie 6 metus bendras stažas turbūt.

<Apklausėja> Keliems projektams šiuo metu tenka vadovauti?

<Informantas 2> 6.

<Apklausėja> Su kokiais sensoriais tenka dirbti?

<Informantas 2> Oij, visais, tiek saulės, tiek skyščio lygio, tiek greičio sensorių buvo.

<Apklausėja> Su kokio tipo projektais tenka dirbti dažniausiai? Ar platform, derivative ar kitais?

<Informantas 2> Breaktrough, platform ir derivative. Visi yra.

<Apklausėja> Kokia vidutinė Jūsų įgyvendinamų projektų gyvavimo trukmė? Bet kalbant apie 1-5 fazę.

<Informantas 2> Maždaug, jeigu vidutinė, tai kažkur apie 2,5 metų.

<Apklausėja> Kaip galite apibūdinti projektų apimties planavimą atitinkamai pagal projekto tipą? Ar kažkuo skiriasi kai planuojate platform projektui ar pavyzdžiui derivative?

<Informantas 2> Ne, tai taip, aišku skiriasi, žinai yra visai kitokios apimtys, ten derivative, pavyzdžiui matai, tas planas būna vos ne kokia 10 eilučių, jei mažas projektas ten. O kai breaktrough, tai jau taip, yra kitkas. Paskui kitas dalykas tai, kad būna panašūs arba netgi tolygūs projektai, tai galima pagal tai matyt ir projekto apimtį, taip pačiai resursų paskyrimas tampa lengvesnis, kadangi ta apimtis ta pati, labai nesunku nustatyti resursų reikiamumą tuo atveju.

<Apklausėja> Kaip apibūdintumėte savo valdymo stilių?

<Informantas 2> Hmm...Tai turbūt gal toks, ta prasme, gal demokratiškas valdymo stilius, iš tikrųjų daug su komanda tariamės, nu ir komanda, daug įdeda darbo, yra kaip ir žmonių, kurie labiau ant savęs kaip ir pasiima gal žinai, tai va aš bandau pasidalinti su visais atsakomybe.

<Apklausėja> Tai sakytum, kad esate linkęs į demokratišką valdymą, pasikliaunate komanda?

<Informantas 2> Jo, linkęs pasikliauti komanda, taip. Nu turim pavyzdžių, kas mėgsta labiau jau ant savęs daug atsakomybės pasiimt. Ne visai jau kaip projektų vadovas, bet tai...

<Apklausėja> Ar manote, kad vadovaudamas projektams taikote konkretų valdymo stilių ar derinate keletą? Ar žiūrite gal pagal situaciją kaip jums reikia elgtis ar vis dėl to visą laiką stengiatės likti tuo demokratu?

<Informantas 2> Ne, pagal situaciją, iš tikrųjų, tai ir projekto apimtis aišku daro įtaką visa tai. Aišku ir problemos skirtingos, priklausančios nuo projekto dydžio. Tai va, ten žinai kartais ir gali lengviau padaryt, tiesiog sprendimą, kuris nereikalauja gal kitų žmonių laiko eikvojimo tiesiog. Jeigu jau didesniuose tai taip, daugiau jau komanda pasikliauji, nes visi yra savo sričių specialistai, o projektų vadovas, tai dažnai būna tas, kuris tikrai nepasakys kaip ten dabar procesą visą sudėliot, o dažnai anksčiau buvo įprasta, kad projektų vadovas turi atsakyt į visus klausimus.

<Apklausėja> Bet, pavyzdžiui, jeigu matote, kad prasideda projektas ir viskas einasi gerai, bet staiga atsiranda labai netinkamas sprendimas ir matote, kad tai gali pakenkt projektui, tai užsiimate tuo?

<Informantas 2> Tai čia žinai jau taip, čia atskiri klausimai, bet kvailų sprendimų nereikia.



<Apklausėja> Bet priklausant nuo situacijos, galite taip tiesiog iš to demokrato virsti griežtu ir perimti visą valdžią į savo rankas?

<Informantas 2> Taip, natūralu.

<Apklausėja> Kokius pagrindinius dalykus akcentuojate savo komandai pačiame pirmame susitikime (project kick off meeting)?

<Informantas 2> Tai tiesiog bendrą informaciją apie projektą.

<Apklausėja> O kažką specifinio, pavyzdžiui apie darbus, apie atlikimą, paminite? Ar tik tą bendrinę informaciją?

<Informantas 2> Na daugiau tą bendrinę. Tai žinai, pirmas susirinkimas – kick-off meeting, toks ir būna, aš nemanau, kad kas nors iš mūsų ten labai kažką specifinio mini. Tiesiog bendrinė informacija apie projektą ir tiesiog apžvelgi, gal nu, gal biškį milestones užsakovo apžvelgi, kurie dažniausiai jau būna, aišku dažniausiai ir pagal tai matai, koku tempu iš tikrųjų reikės dirbti. Atsižvelgi į tą laiką ir projekto apimtį aišku.

<Apklausėja> Ar Jums svarbi komandos nuomonė ar manote, kad sprendimus geriausiai galite priimti pats?

<Informantas 2> Taip taip, tai tiesiog jie savo indėlį neša ir atitinkamas klausimas kiekvienam yra, ta prasme, kiekvienas klausimas turi būti kažkam orientuotas ir realiai kiekvienas darbas projekte. Tai komandos nariai ir jie tam didikuoti, kad spręstų tuos klausimus. Kad neštų atsakomybę. Nu tai taip, tu esi tarpinė grandis tarp komandos ir užsakovo, tu perduodi jiems informaciją o jie yra vykdytojai tiesiog tai čia...

<Apklausėja> Ar po atliktų darbų ar užduočių suteikiate komandos nariams atgalinį ryšį bei juos motyvuojate siekti geresnių rezultatų? Pavyzdžiui, kai įvykdo svarbų darbą ar pasiekia tarpinį tikslą?

<Informantas 2> Tai dar gal tokių labai ryškių nebuvo mano projektuose, bet taip aišku, pagiri, kad ten jie įvykdė kažką. Dar tokių didelių laimėjimų dar kaip ir nebuvo, bet kai bus tai aišku. Per daug girti irgi negerai, paskui visi gali užmigti ant laurų.

<Apklausėja> Ar priimdamas sprendimus vadovaujantės tik savo išvalgomis ar atsižvelgiate ir į komandos narių pastebėjimus ir siūlymus?

<Informantas 2> Kaip ir minėjau, kiekvienas komandos narys neša atsakomybę už savo darbus ir kiekvienas už juos atsako, todėl žinoma, atkreipti dėmesį į jų nuomonę, tačiau kai reikia galutinį sprendimą priimsiu aš.

<Apklausėja> Ar dažnai projektuose pasitelkiate darbų delegavimą bei perduodate sprendimų priėmimo galią komandos nariams?

<Informantas 2> Tai kiekvienas turi savo pareigas ir kiekvienas jas turi daryt. Aš pavyzdžiui nežinau kaip sudėlioti kontrolės planą, tai žino kontrolės vadybininkas, ir jis tai turi daryt, tiesiog gal kiekvienam vis reikia priminti, kad va iki to laiko įsipareigojai ir kodėl dar nėra, darbai atidėliojami. Yra buvę tokių situacijų kur aš pavyzdžiui dariau inžinieriaus darbus, kurie man nepriklauso, bet aš paėmiau pasidariau, kad netrukdyt kitų žmonių, nes ir man pačiam buvo įdomu. Aišku, priklauso ir nuo to lygio, nes kartais nebūna net priskirtas sakykim produkto inžinierius. Realiai viskas priklauso nuo projekto sudėtingumo, tiesiog nėra prasmės išskirti darbų, kurių yra mažai, jeigu gali kažkas kitas padaryt, kartais nebūtina formuot pilną komandą, kad visos užduotys būtų padarytos.

<Apklausėja> Ar manote, kad esate charizmatiška asmenybė? Kodėl?

<Informantas 2> Tenka, turbūt taip manyt.

<Apklausėja> Ar vadovaudami projektams susitelkiate tik į projekto tikslus ar kartu norite užmegzti asmeninį ryšį su komandos nariais?

<Informantas 2> Aš nežinau ar tai yra gerai. Ta prasme užmegzti ten tai, tada gal truputį tas atsipalaidavimas atsiranda, tai aš nežinau, gal to truputį vengiu dar, bet aš tai įsivaizduoju, kad po to, tai gal mąsto kiti, kad nepyks čia, nieko jei vėluosiu.

<Apklausėja> Tai labiau linkęs esate palaikyt tą darbinį santykį?

<Informantas 2> Jo, darbinę aplinką ir viskas gerai. Aišku ten gali po darbo ir panašiai, bet aš tai nemanau, kad mes čia draugysčių ieškom ir gal vėliau kažkas pasikeis, bet aš sakau, nežinau ar tai yra sveika.

<Apklausėja> Kaip vadovą save apibūdintumėte kaip griežtą ir susitelkiantį į projekto rezultatus ar demokratišką ir siekiantį tikslų kartu su noru kuo labiau įtraukti komandą?

<Informantas 2> Ne, nemanau, labiau demokratišką.

<Apklausėja> Bet vis tiek susitelkiate labiau į projekto tikslus?

<Informantas 2> Tai taip, žinoma. Bet nemanau, kad ir esu kažkoks griežtas despotas.

<Apklausėja> Kaip manote ar projekto valdymo stiliaus pasirinkimas daro įtaką projekto sėkmei?

<Informantas 2> Tai aš manau, bet tai žinai, dar kaip projektų vadovas, turi mokėt su savim dirbt, kad tu galėtum skirtingus stilius valdymo naudoti, nes tai ganėtinai sunku ir žmogiškai, nes stiliai valdymo tai jau yra kaip ir asmenybės reikalas, tai čia ne taip lengva pavirst ten į kažkokį tironą, despotą iš demokratiško vadovo, nors to reikalautų situacija galbūt, bet žinai, čia yra ganėtinai didelis darbas, kur su savim turi būti dirbama, kaip sakant ugdyt.

<Apklausėja> Bet turbūt sutiktumėte, kad nepaisant visko, pats visas keičiatės ir pagal situaciją sugebate priderinti ir pasirinkti kaip jūs prieisite prie žmogaus ir kaip suvaldysite situaciją?

<Informantas 2> Tai žinoma, žiūrai pagal situaciją, tam kartui gali pagriežtinti sąlygas, sekancią užduotį. Tai taip, čia nuo situacijos, aišku iš principo žmonės kerštingi yra.

<Apklausėja> Kaip manote ar pasirinkdami projekto valdymo stilių ar jų derinį atsižvelgiate į projekto apimtį?

<Informantas 2> Tai, aš taip ir įsivaizduoju, kad daugmaž jis panašus per visas apimtis ir visiems projektams, nu gal tiesiog kaip pasakyt, ten aišku prie didelių projektų, tas gal, daugiau to paties laiko skiri. Tiesiog jau pačiam žinai, tie susirinkimai, tai kasdien bėgam ir darom, daugiau tą stilių panaudoji, o ten prie mažų tų, ten net nedarai tų susirinkimų, kas savaitę ten žinai, kada kas yra, kokie einamieji klausimai, tada sušauki komandą ir sėdi nes tiesiog taip yra. Kas yra susirinkimai, tiesiog atitraukimas nuo žmonių tiesioginio darbo, o tas stilius tai sakau, turbūt jis dabar visur panašus, nebuvo ten kažkokių didelių problemų ar bėdų, kurios iškilo kartu su komanda, kad ten nesusivaldytų ir kad ten reikėtų naudot kažkokias priemones baust, dauguma susitvarko, tai leidžia išlikti demokratišku, matysim, kaip čia bus artėjant birželio pabaigai.

<Apklausėja> Ačiū už atsakymus. Ir geros dienos.

<Informantas 2> Ačiū.

### Interviu su 3 informantu transkriptas

<Apklausėja> Labas rytas, šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą ir atlieku tyrimą, kurio pagrindinis tikslas – nustatyti projekto apimties ir valdymo stilių sąsajas įgyvendinamuose projektuose. Interviu metu gauti duomenys bus panaudoti tik baigiamajame darbe bei yra anoniminiai. Klausimai yra orientuoti į jūsų patirtį su šiuo metu įgyvendinamais projektais. Interviu užtruks apie 10-15 minučių. Taigi, pirmasis klausimas būtų toks: kiek metų dirbate šioje įmonėje ir kokia yra bendra projektų valdymo patirtis?

<Informantas 3> Tai čia nuo 2008 metų, tai čia jau 9 metai, o prieš tai dirbau 7 metus kitoje įmonėje irgi projektų vadovu. Tai iš viso patirtis apie 16 metų.

<Apklausėja> Keliems projektams šiuo metu tenka vadovauti?

<Informantas 3> Sunku pasakyt dabar, iki 7 projektų, tų jau, kur yra HES minimalūs pakeitimai, aš jau net nelaikau projektais ir neskaičiuoju, nes iškart giniesi kokias 3 fazes, jie kažkada buvo projektai, kai man dar viskas buvo nauja ir nežinoma. Nors šiaip realiai juos reikia įgyvendinti ir priduoti tuos dokumentus, ir taip toliau, bet užtrunka tik iki poros mėnesių, kadangi užsakovas nori, kad viskas staigiai būtų padaryta, o ir tas pasikeitimas minimalus.

<Apklausėja> Su kokiais sensoriais tenka dirbti?

<Informantas 3> O, tai pagrinde yra saugos diržų, čia pagrinde ir oro pagalvių yra, čia turbūt 80%. O kitas, dabar naujovė yra, tai yra greičio, greičio davikliai. Tik su šitais pagrinde dirbu: saugos diržai, oro pagalvės ir greičio davikliai.

<Apklausėja> Su kokio tipo projektais tenka dirbti dažniausiai?

<Informantas 3> Šiam momentui pagrinde su derivative. Ir vienas yra platform. Ir dar neužilgo bus du platforminiai. Bet pagrinde derivative, nes jau yra užsakovo dizainas, vien dėl to.

<Apklausėja> Kokia vidutinė Jūsų įgyvendinamų projektų gyvavimo trukmė? Bet kalbant apie 1-5 fazę.

<Informantas 3> Kažkur 1 metai, žiūrint koks derivative yra kažkur 1 metai laiko, o jeigu platforma tai irgi priklauso, koks projektas, bet irgi gali būt iki 2 metų kažkur.

<Apklausėja> Kaip galite apibūdinti projektų apimties planavimą atitinkamai pagal projekto tipą? Pavyzdžiui ar jūs kažką skirtingai planuojate turėdamas platform ir turėdamas derivative?

<Informantas 3> Tai čia iš tikrųjų labai skirtingi dalykai yra, nes kaip ir sakiau tas projektas susideda iš tam tikrų fazių pagrindinių, tai tarkim yra konceptas kažkoks, kurį reikia išdirbti, yra prototipai, kuriuos reikia pagaminti, paskui pereini jau prie serijinio koncepto, tai užtrunka apie 1,5 metų ir ten planavimo yra labai daug, nes viską nuo nulio pradedi. Derivative, kur yra, kur jau reikia įdiegti į jau turimą įrangą serijinę viską, tai čia jau planavimas, va tokie „derivatine“ laiko grafikas 5 eilutės. O palygint platformai laiko grafikas, ten gali būt 400 eilučių. Čia labai skirtingi dalykai yra iš tikrųjų. Taip, principas yra pagrinde toks pats, tiktais platforminiams prasiplečia tam tikri dalykai.

<Apklausėja> Kaip apibūdinumėte savo valdymo stilių?

<Informantas 3> O kas tas valdymo stilius?

<Apklausėja> Pavyzdžiui, ar jūs esate toks, kur turėdamas susirinkimą, išdėstote savo nuomonę ir pasakote viskas, darom taip kaip pasakiau, ar jūs tiesiog bandote komunikuoti su komanda ir ieškoti bendro sprendimo?

<Informantas 3> Manau, kad pirmas variantas, kadangi tu turi, kaip čia pasakyt, tu gauni milestoneus iš užsakovo ir viskas, tu jeigu pasakai komandai deadlainas yra tada ir viskas. Ir verčiamės per galvą

tada, galbūt jeigu ten prasideda, ne mes čia nepadarysim, yra kiti prioritetai eini aukščiau, kalbi su jais ir tada vis tiek laiku mes įvykdom viską.

<Apklausėja> Tai teigiat, kad esate toks griežtas vadovas?

<Informantas 3> Aš teisingas ir griežtas. Nemėgstu žaisti, aš turiu kitų projektų, man nepatinka tas dalykas, nes užsakovui neįdomu kad turi kažkiek tų projektų. Užsakovas yra, jis turi savo projektą ir viskas jam kitkas neįdomu, kad pavyzdžiui, ten koks mūsų kokybininkas dirba dar prie 8 projektų. Jam visiškai neįdomu, jam yra deadlainas, o jis yra susijęs su galutiniu užsakovu, jie linijos negali sustabdyti nei tie, nei tie.

<Apklausėja> Ar manote, kad vadovaudamas projektams taikote konkretų valdymo stilių ar derinate keletą?

<Informantas 3> Aš esu teisingas ir griežtas, visada pas mane yra tai, kad yra kliento milestonai ir juos reikia pasiekti, nepaisant to, kad gal vienas iš komandos narių dirba prie dar 10 kitų projektų. Su kiekvienu projektu elgiuosi taip pačiai.

<Apklausėja> Kokius pagrindinius dalykus akcentuojate savo komandai pačiame pirmame susitikime (project kick off meeting)?

<Informantas 3> Pagrindė pagrindiniai dalykai, bet tai dažniausiai ateina iš užsakovo, ko jis nori, pristatai ko užsakovas nori, o paskui tiesiog ten tarpusavyje pasikalbi ar jau kažką panašaus gaminę, tariasi paprasčiausiai su komanda, gal galim kažką pasiūlyt. Taip, pavyzdžiui, ką aš darau visą laiką, kai man kažkokį projektą skiria, tarkim dizainas yra tam tikro daviklio, aš visą laiką bandau užsakovą įtikinti, kad naudotų mūsų medžiagas, jau dabar naudojamas, jeigu ten būna naujovė kažkokia, ten reik, dažniausiai 90% pavyksta juos įtikint. Daugiau, pagrindė, jo, ką užsakovas duoda supažindini trumpai ir aiškiai, ir važiuojam.

<Apklausėja> Ar Jums svarbi komandos nuomonė ar manote, kad sprendimus geriausiai galite priimti pats?

<Informantas 3> Svarbi komandos nuomonė, jo, nes kiekvienas turi, pats skaityk visko, kaip sakyti, nežinai. Kiekvienas žmogus yra savo, kaip sakant, specialybės žinovas. Vis laiką aš nesikišu ir išklausu, tarkim kažkokio kokybininko ar procesų inžinieriaus nuomonę, nes jie žinoma turi daugiau patirties. Linkęs eit į kompromisus, kas be ko, bet negaliu pakeisti milestonų užsakovo, tai taip ir gaunasi toksai. Čia tikrai komandinis darbas yra, čia vienas tu nieko nepasieksi visiškai be komandos.

<Apklausėja> Ar po atliktų darbų ar užduočių suteikiate komandos nariams atgalinį ryšį bei juos motyvuojate siekti geresnių rezultatų?

<Informantas 3> Visą laiką skatinu ir dar prikabinu visus vadovus laiškuose. Visą laiką pagiriu, jei komandos nariai laiku padaro viską.

<Apklausėja> Ar priimdamas sprendimus vadovaujantės tik savo įžvalgomis ar atsižvelgiate ir į komandos narių pastebėjimus ir siūlymus?

<Informantas 3> Atsižvelgiu į komandą, bet pasakau kad tai priklausys nuo manęs. Kad ir nebus komandos nario tuo metu per susirinkimą. Galutinis sprendimas – mano.

<Apklausėja> Ar dažnai projektuose pasitelkiate darbų delegavimą bei perduodate sprendimų priėmimo galią komandos nariams?

<Informantas 3> Šiaip padalinu pagal tai, kas už ką atsakingas, bet jeigu matau tarkim, kad aš pats greičiau padaryčiau, tada darau pats.

<Apklausėja> Ar manote, kad esate charizmatiška asmenybė?

<Informantas 3> Ne, nemanau.

<Apklausėja> Ar vadovaudami projektams susitelkiate tik į projekto tikslus ar kartu norite užmegzti asmeninį ryšį su komandos nariais?

<Informantas 3> Taip, visą laiką susitelkiu į tikslus, bet kartu užmezgu ir ryšį. Žinoma, išmoksti tų žmonių elgesį, bet čia visa tai atėję iš tos ilgos patirties, ten, pavyzdžiui, jeigu gali kito žmogaus paklaust ir jis tau greičiau atsakyt, taip aš kitų kolegų klausinėju ir man atsako.

<Apklausėja> Kaip vadovą save apibūdintumėte kaip griežtą ir susitelkiantį į projekto rezultatus ar demokratišką ir siekiantį tikslų kartu su noru kuo labiau įtraukti komandą?

<Informantas 3> Visada susitelkiu į tikslus, bet visada ir išklausau komandą, nes kaip ir minėjau visi jie yra savo srities specialistai, tačiau galutinį žodį tariau aš. Nes niekaip negali pakeist užsakovo norų ir galiausiai juos turi įgyvendint.

<Apklausėja> Kaip manote ar projekto valdymo stiliaus pasirinkimas daro įtaką projekto sėkmei?

<Informantas 3> Tai aišku, kad lemia, gauni greičiau atsakymus, tuo greičiau įgyvendini užduotį.

<Apklausėja> Kaip manote ar pasirinkdami projekto valdymo stilių ar jų derinį atsižvelgiate į projekto apimtį?

<Informantas 3> Taip, atsižvelgiu, tai priklauso netgi, tarkim paprasti derivative projektai, tai aš dirbu tik su kokybės ir procesų inžinierium, du žmonės, kitus tik informuoju trumpu laišku, kad toks projektas laimėtas ir viskas. Ir pagal tai tik su tais dirbu. Jeigu yra platforminis, jau dirbi su visa komanda tai yra 7-8 žmonės, kas savaitiniai susirinkimai su jais turi būti. Tai va, toks skirtumas yra jeigu dirbi su derivative, kur tik keli žmonės ir su platforma, kur jau visa komanda.

<Apklausėja> Ačiū už atsakymus. Ir geros dienos.

<Informantas 3> Ačiū.

### Interviu su 4 informantu transkriptas

<Apklausėja> Labas rytas, šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą ir atlieku tyrimą, kurio pagrindinis tikslas – nustatyti projekto apimties ir valdymo stilių sąsajas įgyvendinamuose projektuose. Interviu metu gauti duomenys bus panaudoti tik baigiamajame darbe bei yra anoniminiai. Klausimai yra orientuoti į jūsų patirtį su šiuo metu įgyvendinamais projektais. Interviu užtruks apie 10-15 minučių. Tai pirmiausia norėčiau paklausti kiek metų dirbate šioje įmonėje ir kokia yra bendra projektų valdymo patirtis?

<Informantas 4> 2 metai įmonėje ir projektų valdymo patirtis 1,5 metų grubiai.

<Apklausėja> Keliems projektams šiuo metu tenka vadovauti?

<Informantas 4> 3.

<Eglė> Su kokiais sensoriais tenka dirbti?

<Informantas 4> Diržo sagties, greičio ir skysčio.

<Apklausėja> Su kokio tipo projektais tenka dirbti dažniausiai?

<Informantas 4> 1 derivative, 1 platforma ir kitas breakthrough.

<Apklausėja> Kokia vidutinė Jūsų įgyvendinamų projektų gyvavimo trukmė? Bet kalbant apie 1-5 fazę.

<Informantas 4> Nuo 1 iki 5, netgi ne nuo 1 iki 4, tai sakyčiau minimum 2 metai tai turbūt, 2-2,5 metų, aš taip įsivaizduočiau.

<Apklausėja> Kaip galite apibūdinti projektų apimties planavimą atitinkamai pagal projekto tipą?

<Informantas 4> Jo, sakyčiau jeigu derivative projektas, planuoju daug mažiau, jeigu tai būtų platforminis projektas, tai jis reikalauja, dažniausiai planavimo labai nuodugnaus nuo a iki z. Kai tuo tarpu „derivatine“ tu gali tiesiog kartais, net timingo neturėti normalaus tiesiog žiūri, kad pasiekti ten kažkokį SOP ar panašiai, gan paprasti, tie tarkim projektai derivative būna.

<Apklausėja> Kaip apibūdinumėte savo valdymo stilių?

<Informantas 4> Jeigu aš būčiau susipažinęs su valdymo stiliais, tuomet galėčiau pasakyti. Gal gali duoti pavyzdžių?

<Apklausėja> Pavyzdžiui, jūs visą laiką klausote komandos nuomonės, jūs išklausot, sprendimus priimat kartu, motyvuojate, įtraukiate arba pavyzdžiui priešingas atvejis, jūs esate griežtas, priimate sprendimus tik jūs, galutinis sprendimas tik iš jūsų, komandos nuomonė nėra tokia svarbi, jūs į ją net neatsižvelgiate, darote taip kaip jums reikia ir viskas.

<Informantas 4> Ahm, dabar mano komanda gali turėti vieną nuomonę, bet aš esu tarpininkas ne tik tarp kliento ir komandos, aš esu tarpininkas tarp managemento ir komandos. Tai šiuo atveju ar skaitosi, kad aš atsižvelgiu į kitų nuomonę, jeigu aš klausau savo managemento, kuris pasako savo galutinį žodį, net ne nuo manės priklausantį.

<Apklausėja> Ar manote, kad vadovaudamas projektams taikote konkretų valdymo stilių ar derinate keletą? Pavyzdžiui, kai jūs matote, kad komanda siūlo geresnį variantą nei managementas tai giniate savo komandos nuomonę?

<Informantas 4> Galbūt, tada jo, jeigu aš susirenku opcijas iš komandos, jas pateikiu managementu, jie tada pasirenka vieną iš jų. Tai tuomet nežinau, čia vis dar tas demokratinis galbūt modelis, bet visa tai yra miškas, dažniausiai tai yra miškas, nes aš savo nuojauta, galbūt, kai kuriais atvejais vadovaujuosiu daugiau nei komandos kažkokiom užgaidom, nes visi stengiasi pasidaryt kuo mažiau darbo, o kartais to darbo reikia, vis dėl to, arba reikia daugiau įrodymų, ar dar kažko, kad geresnį rezultatą gauti tai, sorry, bet taip, kartais aš turiu savo padėtį koją ir pasakyti, kad turit daryti taip kaip

pasakiau ir viskas. Bet dažniau tai, galbūt jo, tai yra įvairių nuomonių išklausymas ir kažkoks bendras sprendimas kaip mes prieisim prie sprendimo.

<Apklausėja> Tai manote, kad kiekvieną kartą jūs tiesiog turite kaip ir tokį mišinį valdymo stilių ir kiekvieną kartą pagal situaciją atsižvelgiate ir taip priimate sprendimus?

<Informantas 4> Taip.

<Apklausėja> Kokius pagrindinius dalykus akcentuojate savo komandai pačiame pirmame susitikime (project kick off meeting)?

<Informantas 4> Elementarūs, bendri dalykai apie projektą. Aš skaitau, kas yra labai svarbu komandai žinoti, tai laiko rėmai, galbūt finansiniai kažkokie rėmai, įsipareigojimai, apimtis mūsų pavadinkim, ar reikės ten dv, ar reikės pv testų, ar reikės ten kažkokias tolerancijas skaičiuot ir panašiai, ir taip toliau, už ką mes esam atsakingi, o kas daugiau, nežinau, chalengai kokie matosi, ne tik techniniai galbūt, bet ir tarkim laiko prasme ar kainos prasme.

<Apklausėja> Ar Jums svarbi komandos nuomonė ar manote, kad sprendimus geriausiai galite priimti pats?

<Informantas 4> Taip, bet galiausiai, kai reikia sprendimą galiu priimti aš.

<Apklausėja> Ar gali daryti įtaką tai, kad prieš tai buvote inžinierius?

<Informantas 4> Nepasakyčiau, ne, šiuo atveju iš inžinerinės pusės aš niekada neturiu tokios griežtos galutinės nuomonės. Aš galbūt daugiausia galiu žinoti apie produktą ir savo išvalgomis pasidalinti, su kuriomis vėliau žmonės neturi kitos išeities kaip sutikti, bet iš projekto valdymo pusės jeigu iš manės kažko reikalauja klientas ar reikalauja valdžia, aš šituose atvejuose turiu pasakyti savo kažkokį griežtesnį žodį.

<Apklausėja> O pavyzdžiui jeigu turite dvi skirtingas nuomones, du skirtingus sprendimus iš komandos ir valdžios ir tikrai žinote, kad komandos sprendimas yra geresnis, ar stosite ginti komandos?

<Informantas 4> Visų pirma, niekas tiesiog negali primesti savo nuomonės aklai ir visi visą laiką turi argumentus ir jeigu aš turiu gerus argumentus iš komandos aš visą laiką jais pasidalinsiu su valdžia, jeigu valdžia turės geresnių argumentų tam ir pasakys, kodėl taip negali būti daroma, tuomet taip, aš jau turiu jų klausyti. Bet principu jeigu matyčiau, kad komandos sprendimas yra geras aš jį stumčiau.

<Apklausėja> Ar po atliktų darbų ar užduočių suteikiate komandos nariams atgalinį ryšį bei juos motyvuojate siekti geresnių rezultatų?

<Informantas 4> Tai dažniausiai būna toks dalykas, kad jo, reikia kažką pristatyti arba komanda turi kažkokį darbą padaryti, tai dažniausiai būna tiesiog atsiliepimas, pavadinkim jau po to įvykio kažkokio, tai jis būna toksai, tarkim komandos nario, tarkim viršininkas ar kažkas yra tame susirašinėjime ar tame susitikime, tai jo pamini, kad šauniai padirbėjot, ten sakykim pirkimų skyrius, labai ačiū jiems žinai arba ten procesų inžinierius puikų darbą padarė, čia užsakovas buvo laimingas, ačiū jam ir dirbam toliau. Nieko tokio, ten oficialių laiškų ar ten garbės lentų – ne.

<Apklausėja> Ar priimdamas sprendimus vadovaujatės tik savo išvalgomis ar atsižvelgiate ir į komandos narių pastebėjimus ir siūlymus?

<Informantas 4> Visada išklausu pagrįstą nuomonę ir į ją atsižvelgiu. Bet kaip ir minėjau kiekviena nuomonė ar sprendimas turi būti pagrįstas, tačiau reikalui esant galiu sprendimus priimti pats.

<Apklausėja> Ar dažnai projektuose pasitelkiate darbų delegavimą bei perduodate sprendimų priėmimo galią komandos nariams?

<Informantas 4> Taip, šitas dalykas delegacija yra, galbūt buvo, nežinau ar dar yra, mano silpnoji vieta ir aš dažniau ankščiau stengdavausi daryti pats, ką galiu padaryti greičiau, bet tuo atveju aš prarandu labai labai daug laiko, kurį galėčiau skirti projektui valdyti, ir dabar stengiuosi kuo daugiau deleguoti, jeigu reikia aš susėsiu su žmogum valandą ar dvi, padėsiu jam kažką padaryti, bet taip aš

stengiuosi deleguoti ir laikiu gero rezultato pagal pavyzdžius, kuriuos aš jiems duodu. Dažniausiai iš tikrųjų netgi komandos nariai, jie atsisuka į tave ir sako va aš tau sakau taip ir taip, bet galutinis žodis yra tavo ir nu tada tu turi priimti tą tokį, kaip sakyti, realiai tas jau sprendimas nebėra tavo, bet tu kaip ir pasakai, taip sutinku.

<Apklausėja> Ar manote, kad esate charizmatiška asmenybė? Kodėl?

<Informantas 4> Žinoma. Kaip pasakyti, charizmatiška, tai įkvepianti, ar ne, ir ten duodanti peno. Aš manau, kad taip, kai būna sunkios situacijos, aš stengiuosi sustabdyti žmogaus kažkokį nusiminimą ir desperaciją, ir ją tiesiog pakreipti ta linkme, kad rasim sprendimą ir viskas bus ok arba įkvepiu kitus žmones, kažkokioms kitoms idėjoms, kaip čia prieiti kažkokį sprendimą. Būna elementarūs pavyzdžiai, pavyzdžiui pirkimų skyrius kreipiasi ir sako, nu viskas čia mums jau nesigauna, kaina tokia ir tokia, o tu tiesiog tuomet gali sustot ir sakyti, o tu pabandei tą, o tu pabandei aną, ne nebandžiau, nu tai va bėk pabandyk. Visko būna.

<Apklausėja> Ar vadovaudami projektams susitelkiate tik į projekto tikslus ar kartu norite užmegzti asmeninį ryšį su komandos nariais?

<Informantas 4> Visada svarbu, dėl to, kad jeigu tiesiog žmones, kaip pasakyti, žmones stumdysi kaip figūreles, tai nebus gerai, reikia visą laiką stengtis atsižvelgti, galbūt į jų kažkokius norus, paglostyti jų savimeilę ir panašiai. Taip, kad galėtumėm efektyviai dirbti, tarkim, yra dalykų, kurie galbūt kažkam nepriklauso daryti arba priklauso padaryti per mėnesį, bet tau reiki ryt ar poryt, tai kaip tu kitaip į tuos žmones kreipsiesi jeigu neturėsi jokių tokių, žinai, atramos, draugų. Reikia su žmogum pagarbiai sakyčiau, galbūt, komunikuoti ir ta tokia, kai tarpusavio pagarba atsiranda yra daug lengviau prieiti tokių bendrų tikslų. Būna su kai kuriais neišeina užmegzti tokio ryšio ir tada būna tik darbiniai santykiai, tokiu atveju atsiranda daugiau konfliktinių situacijų, jeigu išvengi šito, tada tikrai manau būna daug paprasčiau su žmonėm susėsti ir pakalbėti ir jiems nereikia kažkokių oficialių procedūrų.

<Apklausėja> Kaip vadovą save apibūdintumėte kaip griežtą ir susitelkiantį į projekto rezultatus ar demokratišką ir siekiantį tikslų kartu su noru kuo labiau įtraukti komandą?

<Informantas 4> Taip, nesu griežtas, tik griežtas, galiu būti, galiu kartais netyčia ir apšaukti kažką, bet tai bus labai retas atvejis. Labai viskas priklauso nuo situacijos.

<Apklausėja> O nebijote, kad tas artimas kontaktas kaip tik sudarys problemų siekiant atlikti kažkokią užduotį ar pasiekti tikslus?

<Informantas 4> Šito va kaip tik ir stengiuosi vengti, tuo atveju ta tarpusavio pagarba ir yra tas ryšys, kurį stengiuosi puoselėti, tai yra, kad žmogus, padarys, stengsis laiku padaryti, o jeigu jau jam nesigauna tai jis mane perspės. Bet taip, kad jis nepadarytų man kiaulystės be reikalo, tai va tas ir yra žinai, nes jeigu jau taip įvyktų tas ryšys, ta pagarba, kurią esame susikūrę dingtų. Darbas yra darbas, galų gale. Visas šitas familiarumas tik padeda visą darbą atlikti sklandžiau.

<Apklausėja> Kaip manote ar projekto valdymo stiliaus pasirinkimas daro įtaką projekto sėkmei?

<Informantas 4> Manau, kad gali daryti įtaką, turėti įtakos. Kol kas labiau susidūriau su tuo, kad jeigu nesusikuri to ryšio, apie kurį aš kalbu tada taip, būna daugiau konfliktinių situacijų ir palaidų galų.

<Apklausėja> Bet kaip suprantu esate turėjęs tų konfliktinių situacijų ir kaip jas sprendavote?

<Informantas 4> Priklauso nuo konflikto iš tikrųjų galbūt šaknų, jeigu tai yra konfliktas kurį gali suvaldyti tik argumentais ir sprendimais per procedūrą, tai yra toks sprendimas ir būni tada pragmatiškas žmogus ir būna toks sprendimas. Jeigu tai yra konfliktas, kurį gali suvaldyti geranoriškai, tai tada taip ir reikia daryti. Politika.

<Apklausėja> Kaip manote ar pasirinkdami projekto valdymo stilių ar jų derinį atsižvelgiate į projekto apimtį?

<Informantas 4> Hmm, net ir mažuose projektuose kartais gali būti naudinga turėti gerą santykį ir valdymo stilių, laisvesnį, negu kad tiesiog reikia padaryti tą tada, tą tada ir viskas. Žmonės, galų gale,



gali tau pasakyt, kad ne, to nepadariau laiku ir viskas. Ir tada tavo mažas projektas gali virsti didele problema, tai tiesiog visada stengiesi pritaikyti stilių pagal situaciją, juolab jeigu vienam projekte dirbi su tais pačiais žmonėmis kaip ir kitame projekte, tai sakyčiau tas santykis tikrai nesikeičia. Svarbiausia iš mažo dalyko nepasidaryti didelės problemos.

<Apklausėja> Ačiū už atsakymus. Ir geros dienos.

<Informantas 4> Ačiū.

**Interviu su 5 informantu transkriptas**

<Apklausėja> Good evening, I am writing my master thesis and doing a research which main idea – determine project scope and management style links in implemented projects. All the data collected during interview will be used only for master thesis research and are anonymous. All the questions are oriented to your experience with projects. It will take around 10-15 minutes. So, the first question would be: how long have you been working in this company and what is your project management experience?

<Informantas 5> Yes, I work here for 7 years, since 2010. I am first program manager in Suzhou. I was managing all the projects in Suzhou. But before that I have 10 years of project management experience.

<Apklausėja> How many projects do you manage as project leader?

<Informantas 5> Now I am looking after more than 10.

<Apklausėja> With which sensors do you work?

<Informantas 5> We work for different type of sensors: position, speed etc.

<Apklausėja> With which kind of projects do you work mostly? Meaning platform, derivative etc.

<Informantas 5> I think with all. Most of them are platform I think.

<Apklausėja> What is average lifetime of your projects? Talking about the time of phases 1-5.

<Informantas 5> We look after project from phase 1 to phase 5. But now more and more project before phase 1 is requiring our attention. Because before we can initiate phase 1 we need to help team a lot with the planning and working on being awarded for projects. So basically, it is about 2-3 years.

<Apklausėja> How would you describe project scope planning per project type?

<Informantas 5> Project scope, yes of course. We need for some projects make just a simple change, so it is very simple, for example change housing, some projects are quite new, new design or concept, we do not have experience so with this kind of projects we need to be more careful and very important to make risk assessment. Then we kick off the project we need to focus on high risk or new technology projects.

<Apklausėja> How would you describe your management style?

<Informantas 5> My style I think democratic. I am not tough, I think program manager is just leader of course, then you take responsibility, but that doesn't mean all decisions will be made by the program manager, because we are one team. Normally, if I have something to prepare for customer or internally I like to arrange meeting with team members to get their comments and make all the people aligned in the meeting, rather than I say, ok go to the west or go to the east. I do not want to make decision personally, so I want to make sure that all the root of causes and reasons, and pros, and cons, and the team will be making decision.

<Apklausėja> Do you think that while managing projects you use a defined management style or maybe even combine them?

<Informantas 5> I think that I mostly use one style. Because I manage most of my teams the same.

<Apklausėja> What are the main points which you say in the project kick off meeting?

<Informantas 5> I think the main point is APQP list. I think kick off meeting is very important for the project. In the kickoff meeting I always introduce project background, for example, what is the customer, his products, our timing plan, what is customer milestones. This kind of information I would tell. I know that all the program managers do it differently. For some it is very simple and just letting know that we have this kind of project. But I want to give all the detailed information, so I strongly

require that department managers join, to get that background and everyone would be on the same page. Kick off meeting is only one time, so I try my best to involve all the department managers. This way they would know this project in the future and it will be in their mind and maybe be useful in the future. First meeting is very important.

<Apklauseja> Do you care about team opinion or you think that you can make best decisions alone? Or is it you who makes the last decision?

<Informantas 5> I will take in team members opinion if they have any consent, but I need to know why it is ok, or not ok, so we need to debate about, in the meeting they all can speak freely and they can give their opinion freely and I try to make them feel like this. I am happy to hear their real thoughts.

<Apklauseja> Then your team finishes tasks do you give feedback on what they did and motivate them to reach for even better results?

<Informantas 5> Yes, but always in an email. If we have some key activities completion I always send an email saying: good job and thank you very much. But normally, we send this email to praise people to as many as possible people to feel those people better, who did that job. If you want to praise some people you try to send those emails to as many people as possible and this way you motivate them to do even better next time. If you want to challenge them more you send email directly to that person, otherwise he might lose the faith.

<Apklauseja> Then you need to make decisions do you trust only your opinion or consider your team opinion?

<Informantas 5> Also, we have debates, if people have different way of doing something. Also, finally program manager should make the final decision. In this case I would propose my decision to the team and if still they would have any issues, I would escalate it to higher managers. You know they are different department, they are looking to different KPIs and their focus is different. But program manager should be fair and we cannot stand on one side, for example, if the conflict between RnD and plant, we cannot say that we are for RnD, if we have any kind of decision, we need to convince why we should do this. I try my best to let know team project situation so, they could say their thoughts and decide together.

<Apklauseja> How often do you delegate tasks and decision making power to team members?

<Informantas 5> I try my best to delegate it to my team, you know program manager cannot expect to do all the task by himself, because there are lot of activities. We are here to ensure direction, to ensure timing. But for the example, for the machine setup, design validation plan, process validation plan and all documentation should be done by team members, all of this should be done by team members. But for example, like timing plan and open issue list, these are to keys I am working and update timely. Others tasks mostly should be done by team.

<Apklauseja> Do you think you are charismatic personality? Why?

<Informantas 5> Yes, I think so, because I think I have good relationship with most of the team members and department managers. Because sometimes it might get difficult, because all the departments have different KPIs from their boss and they all focus on their job. Sometimes we need to convince them to do some of the tasks and it is not easy, because we need to move project per timing plan. So, we need to persuade or convince department managers and most of the time I have arguments here so it is not easy, but I try my best to convince them and do this internally, don't highlight it too much and do not escalate to higher level. But finally, if it is very critical and I cannot push by myself, I will escalate, but of course I will let know why I escalate, all the reasons. I try my best to be friendly with my team and department.

<Apklausēja> Do you focus on reaching only project goals or try to connect with your team in a personal way?

<Informantas 5> Both I think, project goal is first. We must try our best to follow, but also I try to connect with my team, because without team effort we cannot move project forward as good as now. My personal position, sometimes we can move project, but sometimes maybe cause some problems, because some team members.

<Apklausēja> As project leader, you would describe yourself as strict and focusing on project results or democratic and trying to reach goals with full involvement of your team?

<Informantas 5> In my individual development plan every year I put in communication as my development item. You know, for program manager the key issue is coordinate, people with different personalities, different working ways and we need to coordinate. This is a challenge, but I do my best to improve on this.

<Apklausēja> Do you think that choosing project management style affects project success?

<Informantas 5> I think so, I think it should impact project success because...I need to think about this. The project management style it is not easy to change, all project managers have different styles. Project success will be impact, but mostly it should depend on project experience, if project manager is good or not depends on his/her experience. So, this key issue. But for management style I am not sure, I cannot answer this, maybe different people different style, but also they can do their project very well.

<Apklausēja> Do you think that while choosing project management style you consider project scope as well?

<Informantas 5> Yes, to be honest my project management style depends on personality and it is not easy to change per the project. Every people have it differently, because his personality speaks and it is not easy to change it for different projects. But different projects have different process, for example APQP checklist for complicated project, we have full list and for simple projects we have short ones. It is different process for different project, but not different management style.

<Apklausēja> So you think that for every single project you manage them the same and you use the same management style?

<Informantas 5> Yes, yes, because I do not think I change it to different projects, but I check if we have correct process, as APQP checklist. And then at kick off meeting people can see what kind of project we have simple or difficult. But management style I do not think I change it.

<Apklausēja> Thank you for your answers and time. Have a nice day!

<Informantas 5> Thank you.

**Interviu su 6 informantu transkriptas**

<Apklausėja> Good evening, I am writing my master thesis and doing a research which main idea – determine project scope and management style links in implemented projects. All the data collected during interview will be used only for master thesis research and are anonymous. All the questions are oriented to your experience with projects. It will take around 10-15 minutes. So, to begin how long have you been working in this company and what is your project management experience?

<Informantas 6> Nearly 6 years, in the beginning I was product engineer and some of the management was done by me.

<Apklausėja> How many projects do you manage as project leader?

<Informantas 6> More than 10, maybe 12.

<Apklausėja> With which sensors, do you work?

<Informantas 6> Speed, position, seat belt, SBBS, all the kinds except level sensors and solar sensors.

<Apklausėja> With which kind of projects do you work mostly? Meaning maybe platform, derivative or other?

<Informantas 6> I think platform and derivative and some new are breakthrough, and we have built to print.

<Apklausėja> What is average lifetime of your projects? By lifetime I mean from phase 1 to phase 5.

<Informantas 6> That is about 18 month, about 1,5 years.

<Apklausėja> How would you describe project scope planning per project type? Do you plan something differently for platform or any other project type?

<Informantas 6> Generally, it is similar. That's do not depend on type. It depends on project or sensors itself, because you know if it is new design, we will need to have PV and DV phase, so we need to avoid risk. So, then we have DV phase, it means that we need to have cut some one cavity tooling to do some DV testing before we make production tooling, this way I think it will increase at least half of the year of project time and another one belong to sensor – product itself, maybe one project covers 3 sensors and other covers only 1 sensor, so, the timing will be different because you know, tooling and equipment and fixture timing will be different if we have more sensors in project we will have bigger impact on time.

<Apklausėja> How would you describe your management style?

<Informantas 6> For our cross-function team no one reports to us, so our style I think how to say, we are here to get team commitment, not only by program manager, because there are different engineers, different departments, they cover different aspects. For example, if we need some tooling timing we need to have review meeting with responsible people, but as well we cannot say that one manager is enough to get tooling ready it is impossible, we need to get responsibility to know the situation and then they will negotiate with supplier and then they come out with the timing they commit. Also, for the operation is the same, I mean that different engineers are experts and familiar with their own fields, so we need to respect that, and we need to review and discuss with them and not just push them faster and faster.

<Apklausėja> Do you think that while managing projects you use a defined management style or maybe even combine them?

<Informantas 6> If for the project timing is enough I think it is very easy, so I think I can keep general timing by myself. But if it is urgent we need team to put priority and I need to review with team. I

can't say I command all the members to speed up. I need to review it with team and get commitment from all the engineers.

<Apklausēja> So, basically if you have time, there is nothing urgent, you let your team work themselves and you do not push anyone and if there is very short timing and you need answer right away, you just become strict and focused on goals?

<Informantas 6> How to say, maybe for normal ones we do not need to push everyone to be quicker, but for urgent ones I think that we need to make sure that everyone makes their commitment.

<Apklausēja> What are the main points which you say in the project kick off meeting? Are there any specific things?

<Informantas 6> I think to be honest for the first meeting is rough timing, all information from customer, what we need, and the key is that we have the contract or nomination letter so, we won this project so, we need to build project team and kick off this. The main point is that we won this project. Another key information is customer timing, PV samples timing, PPAP, SOP, volumes, how many sensors and which sensors.

<Apklausēja> Do you care about team opinion or you think that you can make best decisions alone?

<Informantas 6> I must say for the program manager we do not make important decisions alone. We need to get cross functional team together to review and get commitment. Because you know program manager reports to customer about the team commitment. I think this is very important because if we commit and the team do not commit and they cannot deliver that it becomes issue, because you miss to deliver to customer. For some very urgent deliveries we push internal to meet customer requirements. Maybe for several important ones, but not every single one, because it is not the right way.

<Apklausēja> Then your team finishes tasks do you give feedback on what they did and motivate them to reach for even better results?

<Informantas 6> Yes, I think this is most useful and helpful skill for program manager, for example for customer approval, no matter what kind of approval for example DV report, it is very important. Program manager need to inform the team and tell the good news, highlight it. I think even for the feedback team needs to know situation, where something might be improved.

<Apklausēja> Then you need to make decisions do you trust only your opinion or consider your team opinion?

<Informantas 6> I think for myself, we always think like this the team made it happened not only program manager, I can make a design, production or something else, the team makes everything, but for urgent ones, I think that program manager can decide to meet timing.

<Apklausēja> How often do you delegate tasks and decision making power to team members?

<Informantas 6> I think we can say that program manager delegate task to team members, because they are the experts their responsibility to ensure correct details, they make task happened, what we need to do is to remind them not to miss anything and the second thing is to deliver on time and in quality, remind to finish this. Maybe we cannot say that we delegate here because tasks were given to them.

<Apklausēja> Do you think you are charismatic personality? Why?

<Informantas 6> Maybe a bit, I do not know. I think a bit because, for example, purchasing and sales always wants time on their side, but I think through the last year I improved relationship with them, because for most time I will try my best to get information to report to customer. Not to me ever request from the customer, also I try to deliver this feeling from customer to the team. We are here to help team and not push anyone.

<Apklausēja> Do you focus on reaching only project goals or try to connect with your team in a personal way?

<Informantas 6> Yes, I think I not only consider the goals, because delivering of them are by team, I cannot do manufacturing, so I need team support to get that done. So, I think that connection with your team is very important because they deliver all the task, you only coordinate and support.

<Apklausēja> As project leader, you would describe yourself as strict and focusing on project results or democratic and trying to reach goals with full involvement of your team?

<Informantas 6> I am not strict, because from cross functional team no one reports to me, so I am not strict. But I am focusing on what I need to fulfill, also I will follow project progress very tightly and push team very hard, because customer is pushing me and I will give that feeling to the team to make everything happened. Also, I will be open, team review meeting is for every team member and everyone can say that they think. For some cases, it might feel that I am strict, but in general it doesn't feel like this at all.

<Apklausēja> Would you say that, for example you get a lot of pushing from customer and at this point you are the coordinator between team and customer, would you push your team as well or would you try not to show this pushing from customer?

<Informantas 6> If customer push with correct reason I will have team members listen to voice of the customer, if it's customers' problem, if ours then I will say and I will push the team to make everything right. If customers' I will not push the team and let customer now that we will do our best to fix this. Also, if it's impossible to finish it, we need to negotiate with customer, how it should be resolved. Sometimes customer has these unreasonable requests and they push us hard. So, for this one I would say that we should negotiate with customer. We need to check the real need for all the customer request and do not push for all the silly things that customer wants.

<Apklausēja> Do you think that choosing project management style affects project success?

<Informantas 6> For myself I think not too much, just be open and not o strict, because every member has a lot of projects not only one. We need to make feel responsible, to have ownership of tasks and let them plan by themselves timing and let me know their possibilities. I do not control everything for members, they control it themselves.

<Apklausēja> Do you think that while choosing project management style you consider project scope as well?

<Informantas 6> I think so. I think for some styles for harsh and strict sometimes we need to use them. To get help for senior management to push harder, but I think it depends on situation, on project and issues we have. But not always like this, we cannot use these styles all the time.

<Apklausēja> Thank you for your answers and time. Have a nice day!

<Informantas 6> Thank you.

**Interviu su 7 informantu transkripts**

<Apklausēja> Good evening, I am writing my master thesis and doing a research which main idea – determine project scope and management style links in implemented projects. All the data collected during interview will be used only for master thesis research and are anonymous. All the questions are oriented to your experience with projects. It will take around 10-15 minutes. How long have you been working in this company and what is your project management experience?

<Informantas 7> I came to work here back in July so it is about 8 months. I have 12 years of experience as Program Manager in 3 different companies, I worked in automotive industry mostly.

<Apklausēja> How many projects do you manage as project leader?

<Informantas 7> 11

<Apklausēja> With which sensors do you work?

<Informantas 7> Mainly speed and position sensors.

<Apklausēja> With which kind of projects do you work mostly?

<Informantas 7> Now, 50% each platform and derivative. You know I have built to print, but only couple.

<Apklausēja> What is average lifetime of your projects?

<Informantas 7> Platforms, around 2 years. Derivative, less than a year. Normally in the case of platform programs they are normally from companies who have their own timing information and want to end those programs in two years or less.

<Apklausēja> How would you describe project scope planning per project type?

<Informantas 7> Project scope comes from the quote submitted and approved by the customer. The way I see it, it is the same, let me explain you why. The scope comes from the quote we submit to the customer and the quote we submit to the customer comes from the request for quote from the customer. So normally the customer will come to us and say I will need this sensor and it need to meet this specification, sensors will be used in this vehicle or this application, they give us all requirements, everything that has to do with requirements that the product has to meet. So, the scope comes from that information, because we will say to the customer that we can meet their requirements and we will design a new sensor, let's say speed sensor and it going to meet the requirements that they have and be implemented in timing that they have, and in cost they want or higher, or lower.

<Apklausēja> How would you describe your management style?

<Informantas 7> Open, direct, work with people. I would say that is combination. I am very open to team members, they come to me anytime with any kind of problems. If they need some support or any assistants I will provide this. If I do not have that, I will get it or I will direct them to who they can talk to get that information. At the same time then I say that I am very direct with people, for example, if we have action item that implies to release drawings by that date, I make very clear to person that is responsible to release drawings by that date and they are accountable for it and at the same time I have them to let me know if for any reason they cannot achieve that date, so we could talk and see that kind of other option we could have. I am very direct in that way and I like to work with people and see that kind of support I can give to them.

<Apklausēja> Do you think that while managing projects you use a defined management style or maybe even combine them?

<Informantas 7> Combine them. Yes, you have timing plan that allow you to do things in a calm manner, not rushing things, you will work with people in case there are some delays, and you do not



need to push people to accomplish those things. But if You are in very tight timing, even small delays will cause delay in a program, you must work closely with people and if there is an issue that can affect program they need to escalate those things right away so we do not have any delay. So, depending on the situation in program, the timing that you have if it is very tight schedule or you have time that will define the way you work with people.

<Apklauseja> What are the main points which you say in the first team meeting?

<Informantas 7> The first thing is to welcome everybody and then, proceed to review the scope and timing of the program. You explain what are the first milestones, that you need to reach, encourage people that they can escalate things, if they feel that it won't be achieved in time, timing information review, if there are any concerns you consider them and capture in the action item list.

<Apklauseja> Do you care about team opinion or you think that you can make best decisions alone?

<Informantas 7> Need to get team opinion and when necessary and based on experience, can make decisions on behalf of the team. At the end of the day the ones that are experts are the team members, so as program manager you going to lead that expertise, to make sure that all the different tasks you must do are accomplished, so we can meet milestones of the customer and at the end have successful launch. So, then making decisions in majority of cases I will take into consideration the team members opinion, especially in the meeting, internal meetings that we have, but if there is a decision that must be taken for the program with experience you can take decisions quickly, so you do not have to wait for the next meeting for the whole team to take decision. If you need any technical decisions, you call for a meeting and then decide based on everyone's input.

<Apklauseja> For example, if you have this open question and you know that you as program manager have experience to make decision will you make it or leave it to the team and make decision together?

<Informantas 7> Yes, I would do this. For example, if customer asks you to provide information about tooling lead time required for program, for that I can go to process engineer and ask that, but because for that I have experience and I know the tooling, I know that it will take about 18 weeks to provide it, so based on my experience I can make this decision to provide information to customer. If it is out of my experience and I will not make decision without team, debate on it and make a logical decision good for customer and us.

<Apklauseja> Then your team finishes tasks do you give feedback on what they did and motivate them to reach for even better results?

<Informantas 7> Not always but, I think it is important to give feedback. I do it but not as often as I should do. Because sometimes you are rushing from one program to another I do not have enough time to make sure to do this and I think that I should do this more often.

<Apklauseja> Then you need to make decisions do you trust only your opinion or consider your team opinion?

<Informantas 7> Need to get team opinion and when necessary and based on experience, can make decisions on behalf of the team. It all depends on the situation and program timing, because in short periods some of the decisions can come from me, but it all need to be based on arguments and experience.

<Apklauseja> How often do you delegate tasks and decision making power to team members?

<Informantas 7> When required. Especially then it comes to technical decisions, for example person who is responsible for designing the program, they will make the call about it, but then it comes for the timing and reaching milestones, I will need to have a talk with him if there will be any issues. If they want to make a change and it will improve the product, but if we do not have time for this I will say that no, it is not good for timing and we know that we meet specifications, so it is not necessary.

<Apklauseja> Do you think you are charismatic personality? Why?

<Informantas 7> No. My personality is more serious, professional, getting things done, focus on goals, etc. I am making sure that I meet all the customer requirements and just more professional rather than funny.

<Apklausēja> Do you focus on reaching only project goals or try to connect with your team?

<Informantas 7> Then you are program manager and work with a lot of different people and different teams you need to create this team environment and therefor you must be a good team member for everyone, sometimes we meet outside the work and I think it will help to strengthen the team because now we will know each other not only at work, but outside of work as well, and I think that trust is higher, because you can share things not only about work, but other things as well.

<Apklausēja> So, you think that trust between the team members is very important?

<Informantas 7> Yes, yes I think so.

<Apklausēja> As project leader would you describe yourself as strict and focusing on project results or democratic and trying to reach goals with full involvement of your team?

<Informantas 7> I rely 100% on the team members to achieve project results. Because you should be very open and friendly with team members, but then the team member is not meeting the commitments or dates you must talk with him and make sure that he understands that program is impacted by that. You should approach him in a friendly way, but at the same time you need to make sure that he understands that it is very important that dates need to be met because customer cannot be disappointed.

<Apklausēja> Would You agree that it depends on the situation how treat your team members?

<Informantas 7> Yes, that is correct, then you are on time pressure and you know that you need to deliver to customer, who has high expectations, the stress level is very high. With this high stress level for customer, it is high stress level to program manager, because he needs to meet expectation from customer and it means high stress level for the team, whether you like it know, it will pass on the team, because you need to meet milestones and you need to stress it out to the team. So, everybody understands that we need to deliver this and everyone would be on the same page. If we have time you do not stress it that much, and differently if you do not have time.

<Apklausēja> Do you think that choosing project management style affects project success?

<Informantas 7> Yes, I think so. Not only the project management style, but also the scope that we have and timing, it also impacts the way you manage the project, it is not only management style, because sometimes management style must be adjusted on the situation that you must be working on. As I said, this project scope is complicated design that you need to execute in short time, that will require a lot of time from program manager from daily basis, and you will need to be talking with team members every day because you want to make sure you do not miss any dates.

<Apklausēja> Do you think that while choosing project management style you consider project scope as well?

<Informantas 7> Yes. So, I think in addition to have project management style, the scope of the project, the timing influence the way you are going to be working with team members. So taking into consideration project scope is very important.

<Apklausēja> Thank you for your answers and time. Have a nice day!

<Informantas 7> Thank you.

**Interviu su 8 informantu transkriptas**

<Apklausėja> Good evening, I am writing my master thesis and doing a research which main idea – determine project scope and management style links in implemented projects. All the data collected during interview will be used only for master thesis research and are anonymous. All the questions are oriented to your experience with projects. It will take around 10-15 minutes. So, to begin, how long have you been working in this company and what is your project management experience?

<Informantas 8> I have been working here for 4 months now. Even with my short period in the company, I oversee main customer projects as a program manager. This is a great responsibility for me to don't miss any detail to meet customer expectations. To be honest this is my first time working as project manager before I was part of RnD, but as Launch coordinator/supervisor. Now my goal is to be certified by PMP.

<Apklausėja> How many projects do you manage as project leader?

<Informantas 8> I am managing 8 projects now. Also, in addition 3 engineering changes. From them there is one platform project and all the others are derivatives.

<Apklausėja> With which sensors do you work?

<Informantas 8> SBBS, SBTS

<Apklausėja> With which kind of projects do you work mostly?

<Informantas 8> I have some projects that are platforms; but most of them are derivative projects. From them there is one platform project and all the others are derivatives.

<Apklausėja> What is average lifetime of your projects? In phases 1-5?

<Informantas 8> 5 years in average. But let me clear this for you, LOP is only 1,5 years' average. Because I am launching one project which is only one year and another one which will be nine years in production.

<Apklausėja> How would you describe project scope planning per project type?

<Informantas 8> In my opinion, we need to be more detailed in project planning per project type. Since we need to consider correct timing and steps to complete the projects.

<Apklausėja> How would you describe your management style?

<Informantas 8> I would say I am supportive person. I like to make the others feel supported in any situation. This provides confidence between the team. Supportive for me means that, then you require some information from me or I need it, I like to go and ask for it and get back with it to you as soon as possible. The main thing for me is good relationships, good communication with the team and this way you can create confidence, that your project leader is person you can trust. Like you feel that you have support from him. So, I would like to get in touch with team and act for their needs, some information or other support I try to give all the support in case I would need it backwards. I like to make feel confident about me as leader.

<Apklausėja> But for example if there is this kind of situation there you need quick decision and you see that your team is not able to give answers or make decision. Will you be that leader that says that's it we do it like this and it's done?

<Informantas 8> Oh yes, sometimes you need to be that way. Because well it depends on circumstances, maybe you request long time ago and some team members do not provide information on time and you have important customer meeting or need to send it to customer in couple minutes. In that case based on background information and my expertise I can make that decision or if I have

enough time I can escalate the lack of support to their managers. However, I do not like to be that way, but in some cases, you need to do so.

<Apklauseja> So, you are that person who cares about team opinion and always depends on them for decision making?

<Informantas 8> Yes, to be honest for example I like to schedule a lot of meetings, the ones that are required. I will give you an example. I received drawings with different notes that we had in the past, there is some variations from the other project. So, I call for the meeting discuss with team and I get their feedback regarding if we will be able to meet those requirements and if there might be any issues, they can raise a hand and tell that hey we are not going to meet these requirements and I will listen. I like to get people involved and know what is the status of project.

<Apklauseja> Do you think that while managing projects you use a defined management style or maybe even combine them?

<Informantas 8> Mostly use one style. However, sometimes need to use a different style depending the people and team you are working with. As well the project type, because some of them requires more time and more development than others. Also, it all depends on the goals that we have and how much time for them we have. Because you can have like 2 years for platform and you might have like 5 years for it, so it depends on time as well. But I do change it depending on the projects specification.

<Apklauseja> What are the main points which you say in the first team meeting?

<Informantas 8> First the greetings and salute, make sure who are in the meeting (in case is phone call) and them proceed with previous sent agenda. Nothing special just some routine things like project goals and stuff like that.

<Apklauseja> Do you care about team opinion or you think that you can make best decisions alone?

<Informantas 8> Of course, the power of decision is always good but need to be communicated to the team to be involved. So, in other words, communication is the key and all team need to know what is happening even if some of the team members planned by their own.

<Apklauseja> Then your team finishes tasks do you give feedback on what they did and motivate them to reach for even better results?

<Informantas 8> I always recognize the efforts for all team members with all team, staff and customer. As I said before I like to keep very good relationship with team so appraisal is always good and recognition makes them more confident in what team is doing. As well it puts more expectation on them.

<Apklauseja> Then you need to make decisions do you trust only your opinion or consider your team opinion?

<Informantas 8> I take in consideration the team opinion; 2 heads think better than one. I always trust the expertise of my team combined with mine to take decisions. I believe that these good relationships that I have with team makes them confident and let them communicate all the issues and all the choices that we have.

<Apklauseja> How often do you delegate tasks and decision making power to team members?

<Informantas 8> Very often, for most of the task I delegate and share with the team the power and decision. I believe that these relationships let me trust team and their decisions and builds up the trust where I am confident with delegating tasks or even decision power.

<Apklauseja> Do you think you are charismatic personality? Why?

<Informantas 8> Yes, I consider I am. I am always trying to have a good relationship with my colleagues and team. I believe confidence is a key for a good communication and vice versa. I always try to be friendly to everybody and it is for the same reasons I like them to feel confident with me. Then we are not talking about work or projects and we talk about football and other things. I like to

have very good relationships with team and even sometimes I use couple minutes at the beginning of meeting to ask how your day was and what is new with them. Just to take out the stress and to clear their heads.

<Apklauseja> So, would you say that you are that leader who put effort into relationships with your team and maybe even make them your friends not only colleagues?

<Informantas 8> To be honest yes I feel like this a lot. Right now, I have short time in the company but I have very good relationship with coworkers and I make a lot of friends. We can be colleagues but if you want I can be your friend. That kind of management, to be honest, works for me a lot and sometimes you cannot be like that, because some people only do work work and you need to treat them differently.

<Apklauseja> Are there any situations there your friendly relationship with your team makes a little bit of trouble implementing some tasks or reaching goals. Don't you think that sometimes you could get in this situation where team member will think oh he's my friend he won't be mad if I do not do this on time?

<Informantas 8> In some cases, you can have troubles. Not only with the sample you mentioned. But I had this in past company with my very good friend and sometimes it gets difficult, but you need to separate friendship from work and in some cases, you need to be straightforward.

<Apklauseja> Do you focus on reaching only project goals or try to connect with your team?

<Informantas 8> I like to be one part of the other. I tried to reach project goals based in the relationship and connection with my team.

<Apklauseja> As project leader you would describe yourself as strict and focusing on project results or democratic and trying to reach goals with full involvement of your team? So, would you say that in good conditions, then everything is on track and everyone is doing their jobs and you are this good leader always smiling and cheering and if things go wrong you become strict and that's it?

<Informantas 8> I prefer to be a democratic and trying to reach goals with the support of my team. Yes, most of the time I am the nice guy, in case we need information and we are getting behind you need to be strict, but I am not that strict, I always try to be that good guy who in case team have any problems can turn to me immediately. And I always have this experience, team members come and they have that confident to come to me. And it all worked until now. In other cases, if I do not receive any feedback I escalate for their management and I always try to contact in person firstly and ask what is the status of the task, but if there is no response I escalate it to their managers. I do not like to be like that but sometimes you must.

<Apklauseja> Do you think that choosing project management style affects project success?

<Informantas 8> Yes, in some cases depending your style are the results you are getting back from your team. I prefer to give confidence to my team to be open in opinions and dialogue if we have issues; instead of be aggressive and demanding since most people do not like to be push and stress out by leaders (in this case project leaders). Everybody doesn't like big pressure or stress. And if you always push people like I need this answer, where are results, where are information and if you choose this kind of management style. It very depends on what kind of relationship you have with the team and this way you will get more support from the team. It very depends on how you ask for the things, personal or professional way, if you ask it kindly or demand something.

<Apklauseja> Do you think that while choosing project management style you consider project scope as well?

<Informantas 8> Yes, we need always to consider the project scope no matter what management style you choose. Scope and goals are always the most important items to be covered if you want to success. Different project types require different approach, for example on platform you need more

information, more planning and more supervision. You change a little bit of management style depending on project. Also, it is important with project goals, who are part of the scope.

<Apklausēja> Thank you for your answers and time. Have a nice day!

<Informantas 8> Thank you.