



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Viktorija Jašinskaitė

**TARPTAUTINIŲ PROJEKTŲ KOMANDŲ BENDRADARBIAVIMO
VEIKSNIAI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Rūta Čiutienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**TARPTAUTINIŲ PROJEKTŲ KOMANDŲ BENDRADARBIAVIMO
VEIKSNIAI**

Projektų vadyba (621N24002)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Viktorija Jašinskaitė, V MP-5 gr.

2017 m. gegužės 12 d.

Vadovė

Prof. dr. Rūta Čiutienė

2017 m. gegužės 12 d.

Recenzentas

Doc. Kęstutis Duoba

2017 m. gegužės 12 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Viktorija Jašinskaitė

Projektų vadyba 621N24002

Baigiamojo magistro darbo „Tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimo veiksniai“

AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 12 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Viktorijos Jašinskaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimo veiksniai“ 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)

Viktorija, Jašinskaitė. Factors Influencing International Project Team Collaboration. Master's Final Thesis in Title of Project Management Study Program / supervisor prof. Rūta Čiutienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: Management and Administration

Key words: *project management, international team collaboration, , collaboration factors*

Kaunas, 2017. 69 p.

SUMMARY

Today's society is constantly exposed to the forces of globalisation, therefore collaboration possibilities have been greatly expanded. However, rapidly changing information and technology leads to ever increasing competition, so the companies have to adapt quickly and develop new business models. That is why some companies abandon outsourcing strategy and search for joint venture possibilities that allow joint projects, combined human resources, shared responsibility and reduced operating costs.

Scientific literature thoroughly discusses collaboration between public and private sector, business and academic institutions, technology and business researches. However, inter-team collaborations is often perceived as a matter of course as the teams are forced to work together. As a result, there is very little scientific literature, especially in Lithuanian, regarding the collaboration of different teams.

The scientific problem sets to define which factors influence smooth collaboration between project teams. The object of the thesis is the collaboration of international project teams and the main purpose of the paper is to identify the determinants of collaboration in international project teams.

Literature review shows that new age projects require versatility and the skills of specialists in different fields. The need for team collaboration is especially felt in IT projects, logistics and constructions companies as well as the academic community. However, due to the lack of scientific research regarding international team collaboration, the teams have to find their own paths as it is difficult to maintain trust in the other group members and share the information.

International project team collaboration models emphasize flexibility. Another important principle is team members' inclusion to the planning and control processes, that are subsequently divided into smaller tasks and assigned to the other members that take over control, planning and the responsibility of task outcomes.

Referring to the performed scientific literature analysis, a theoretical project team collaboration model was introduced. The model consists of internal and external factors. External factors include strategy and the environment as team members have no or very little effect over them Internal factors

include communication, personal qualities and culture as the impact to the collaboration stems directly from the team members.

After conducting a research in Lithuanian non-governmental organisations that organise international projects, it can be argued that such teams use a complex project management models that includes the properties of both classical and collaborative project management models. Collaborating teams often consist of professionals in similar field who work together throughout the project. NGO teams value trust, therefore they coordinate the processes with their partners keep a close contact to know the job progress. Clear objectives and strict time planning have a big impact on collaborating teams.

TURINYS

TURINYS	6
ĮVADAS	9
1. TARPTAUTINIŲ PROJEKTŲ KOMANDŲ BENDRADARBIAVIMO PROBLEMATIKA	10
1.1. Tarptautinių komandų įtakos projektams analizė globalizacijos kontekste	10
1.2. Bendradarbiavimo svarba projektų įgyvendinimui	14
2. TARPTAUTINIŲ PROJEKTŲ KOMANDŲ BENDRADARBIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI	17
2.1. Bendradarbiavimo koncepcija	17
2.1.1. Organizacijų tipologija ir komandų bendradarbiavimo modeliai	17
2.1.2. Bendradarbiavimo sėkmę lemiantys veiksniai	23
2.2. Tarptautinių komandų bendradarbiavimo išoriniai, vidiniai ir organizaciniai veiksniai	24
2.2.1. Tarptautinių projektų komandų aplinka	24
2.2.2. Tarptautinių komandų sudėtis	27
2.2.3. Individualių savybių ir kompetencijų įtaka komandai	31
2.2.4. Tarptautinių komandų valdymas	36
2.3. Tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimo teorinis modelis	41
3. TYRIMO METODOLOGIJA	44
4. TARPTAUTINIŲ PROJEKTŲ KOMANDŲ BENDRADARBIAVIMO VEIKSNIŲ TYRIMAS	46
4.1. Bendrieji duomenys apie respondentus	46
4.2. Organizacijos strategijos veiksnių įtakos tyrimas	49
4.3. Komandos aplinkos veiksnių įtakos tyrimas	51
4.4. Komunikacijos veiksnių įtakos tyrimas	55
4.5. Asmeninių savybių ir kultūros veiksnių įtakos tyrimas	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	63
LITERATŪRA	65
PRIEDAI	70

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Bendradarbiavimo projektų valdymo architektūra (Chenas et al., 2002)	20
2 pav. Santykis tarp bendradarbiavimo intensyvumo ir informacijos tipo (Salmonas, 2011).....	21
3 pav. ARC bendradarbiavimo modelis.....	22
4 pav. Komandos sudėties matrica (Wallace, 2016).....	29
5 pav. Lewiso (2005) kultūrinių tipų modelis: vienaplanės, daugiaplanės ir santūriosios kultūros	31
6 pav. Hofstede'o (2010) mentalinės programos unikalumo lygmenys	37
7 pav. Brünnemann (2013) tarpkultūrinių projektų valdymo kompetencijų modelis.....	40
8 pav. Tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimui įtaką darantys veiksniai.....	41
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	46
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	47
11 pav. Respondentų organizuojamų tarptautinių projektų skaičius per metus	47
12 pav. Respondentų komandos narių skaičius	48
13 pav. Bendros platformos naudojimas projekto progresui sekti.....	49
14 pav. Respondentų prioritetų pasiskirstymas	50
15 pav. Respondentų komandų apibūdinimas	52
16 pav. Tarptautinių projektų komandų nesusipratimų sprendimo būdų pasiskirstymas.....	57
17 pav. Lietuvių ir užsienio parterių komandų kvalifikacijų palyginimas	58

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Belbino (2011) komandos narių rolių pasiskirstymas.....	28
2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	47
3 lentelė. Respondentų komandų sudėtis pagal užduočių pasiskirstymą.....	53
4 lentelė. Projekto vadovo kompetencijų įvertinimas.....	54
5 lentelė. Lietuvių ir užsienio komandų laiko suvokimo palyginimas	59

IVADAS

Šiuolaikinėje visuomenėje, kurią nuolat veikia globalizacijos jėgos, bendradarbiavimo galimybės kaip niekad išsiplėtė. Vis dėlto, greitai kintanti informacija bei technologijos lemia aštrėjančią konkurenciją, todėl įmonės turi išmokti greitai prisitaikyti ir kurti naujus verslo modelius. Dalis įmonių renkasi strategiją ne perkelti dalį verslo į užsienį, bet ieškoti partnerių, su kuriais gali kurti bendrus projektus ir taip pasiekti platesnę rinką. Nors bendradarbiavimas didina priklausomybę nuo užsienio partnerių, tačiau kartu atsineša naujas galimybes ir idėjas, padeda įmonėms apjungti resursus ir žmogiškuosius išteklius, pasidalinti atsakomybe ir sumažinti veiklos sąnaudas.

Pažangios organizacijos siekia prisitaikyti prie nuolat kintančių aplinkos veiksnių, todėl pasitelkia projektų valdymą naujų strategijų kūrimui. Pažangiose šalyse bendradarbiavimas tampa esmine strategija, nes suvienija skirtingas komandas dirbti vieno tikslo link. Nors mokslinėje literatūroje bendradarbiavimas yra plačiai aptariamas, daugiausia informacijos galima rasti apie bendradarbiavimą tarp skirtingų organizacijų, tarp viešojo ir privataus sektoriaus, tarp verslo įmonių ir akademinėjų įstaigų, technologijų verslo ir mokslininkų. Skirtingų įmonių komandų bendradarbiavimas projektų metu dažnai suvokiamas kaip savaime suprantamas dalykas, nes įmonėms pasirašius sutartį jos yra priverstos dirbti drauge.

Lietuvoje projektų komandų bendradarbiavimas yra gana nauja tema, trūksta literatūros lietuvių kalba apie bendradarbiavimo veiksmus ir jų daromą įtaką projekto sėkmei ir rezultatams. Internetu gausu informacijos apie tarpkultūrines kompetencijas, tačiau beveik nėra konkrečios informacijos ką konkrečiai turi žinoti projektų vadovas ir jo komanda, kai bendradarbiauja skirtingų kultūrų ir specialybių atstovai.

Mokslinė problema: kokie veiksniai lemia sklandų tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimą?

Tyrimo objektas: tarptautinių komandų bendradarbiavimas projektuose

Darbo tikslas – ištirti veiksmus, darančius įtaką tarptautinių komandų bendradarbiavimui projektuose

Darbo tikslui pasiekti išsikelti šie *uždaviniai*:

- 1) Pagrįsti tarptautinių komandų bendradarbiavimo vaidmenį ir problematiką projektuose;
- 2) Teoriniu aspektu išanalizuoti tarptautinių komandų bendradarbiavimo projektuose modelius, išorinę ir vidinę aplinką;
- 3) Suformuoti tarptautinių komandų bendradarbiavimo teorinį modelį;
- 4) Pateikti tyrimo rezultatus ir rekomendacijas.

1. TARPTAUTINIŲ PROJEKTŲ KOMANDŲ BENDRADARBIAVIMO PROBLEMATIKA

Globalizacijos dėka išaugo organizacijų pasitikėjimas tarptautinėmis komandomis ir palengvino įvairiose šalyse dirbančių komandų ir suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą (Hendersonas et al., 2016). Vis dėlto, pasaulio ir lietuvių literatūroje tarptautinių komandų bendradarbiavimas nėra plačiai ištyrinėta tema. Dauguma mokslininkų dėmesį teikia kylantiems iššūkiams ir jų valdymui, o ne teikiamai naudai. Be to, dažnai aptariamas bendradarbiavimas tarp organizacijų, nors bendradarbiauja jų darbuotojai ir atstovai.

Bendradarbiavimas pažangiose šalyse tampa esmine strategija, siekiant modernios visuomenės ir valstybės plėtros. Partnerystė tarp viešojo, nevyriausybinio ir verslo sektorių vis dažniau pasitelkiama socialiniams ir kultūriniais pokyčiams įdiegti valstybėje ir globalioje aplinkoje, todėl itin svarbu išmanyti bendradarbiavimo organizavimo ir įgyvendinimo principus.

1.1. Tarptautinių komandų įtakos projektams analizė globalizacijos kontekste

Reaguodama į neišvengiamą globalizacijos tendenciją, pramonė turi prisitaikyti ir pradėti pasitikėti tarptautinėmis ir virtualiomis komandomis, nes tai yra lengvai pasiekiami priemonė globalioje konkurencinėje aplinkoje. Pagal Hosseini ir Chileshe (2013), ekspertai, praktikai ir valstybiniai institutai pranašauja, kad tarptautinės ir virtualios komandos bus pripažintos organizacijos struktūros dalimi.

Po antrojo pasaulinio karo daug šalių stengėsi pašalinti barjerus ir panaudoti savo pranašumus gaminant produktus ir tiekiant paslaugas tarptautinėje rinkoje. Prekybos barjerai buvo sukurti tam, kad apsaugotų vietinę industriją, todėl fiziniai darbai kaip gamyba dažnai buvo atliekami mažiau išsivysčiusiose šalyse, o moksliniai tyrimai aukštą pragyvenimo lygį turinčiose šalyse.

Globalizacijos reiškinys sparčiai išplito, todėl kultūrų maišymasis palietė ir organizacijas bei jų vykdomus projektus. Organizacijos, norinčios pasinaudoti globalizacijos ir multikultūriškumo teikiamais privalumais bei išgyventi globalioje ir konkurencinėje aplinkoje, turi numatyti tinkamą organizacinę strategiją ir tikslus ir juos įgyvendinti per projektų ir projektų portfelio valdymą (Gilsonas et al., 2014).

Fortune (2015) portalo atliktų tyrimų metu paaiškėjo, kad 61 % geidžiamiausių pasaulio įmonių (tokių kaip Apple, Amazon.com, Starbucks, Berkshire Hathaway ir kt.) globalumą vertina kaip vieną iš trijų pagrindinių tendencijų strategiškai planuojant darbuotojų pasiskirstymą (pavyzdžiui, ateities

komandų sudėti) ir motyvacijos kėlimą. Vielmetris (2014) teigia, kad globaliame pasaulyje toliau ryškėja 6 didžiosios verslo tendencijos: globalizacija, aplinkosaugos krizė, informacijos skaitmeninimas, demografiniai pokyčiai ir technologijų konvergencija (supanašėjimas). Visos tendencijos yra globalios, taigi projektų iniciatoriai turi atsižvelgti ne tik į vietinius reikalavimus ir tikslus, tačiau žiūrėti plačiau ir taikyti tarptautinius reikalavimus.

Globalizacijos dėka projektai tapo sudėtingesni, jie apima kelias tiekimo grandinės dalis, todėl įtraukia daugiau suinteresuotųjų šalių. Ieškant tinkamiausio sprendimo, reikia atsižvelgti į vis daugiau specialistų nuomonių. Natūralu, kad sprendimams priimti reikia daugiau laiko, tačiau nuolat besikeičianti aplinka daro spaudimą, taigi neretai pokyčiai įvykdomi greičiau, negu spėjama objektyviai įvertinti jų teikiamą naudą. KPMG International (2015) portalo apklausos duomenimis, statybų sektoriuje tik 55 % projektų savininkų teigė, kad yra „patenkinti“ arba „labai patenkinti“ savo investicija į projektų valdymą.

Tomlinsonas (2002) teigia, kad globalizacijos reiškinys yra sudėtingas ir daugiamatis, tačiau sunku įvertinti visus jos aspektus, todėl vis dar vertinamas tradiciškai, vienmatiškai. Autorius cituoja japonų verslo strategą Kenichi Ohmae ir teigia, kad „globalinėje ekonomikoje tradicinės nacionalinės vertybės virto nenatūraliais, netgi neįmanomais verslo junginiais“, todėl verslo atstovai turėtų galvoti apie „regioninių ekonomikų pasaulį“, nes jie yra „tinkamo dydžio bei masto būti tikrais, natūraliais verslo junginiais šiandienos globalinėje ekonomikoje“ (Tomlinsonas, 2002). Tikslinga orientuotis atskirai į Europos, Afrikos, Šiaurės Amerikos regionus, nes juose skirtingos šalys yra supanašėjusios, taigi nereikia joms taikyti skirtingų verslo strategijų.

Informacinėms technologijoms pažengus į priekį, pasijuto kvalifikuotos darbo jėgos stygius, ypač IT kompanijose, todėl pradėta talentų ieškoti globaliai, taigi projektų vadovai reikiamus įgūdžius turinčių komandos narių ėmė ieškoti skirtingose šalyse, organizacijose ir kultūrose. IT projektus vis rečiau veikia darbuotojų geografinė padėtis, svarbiausia įgūdžiai ir galimybė juos pasiekti internetu. Pavyzdžiui, nuo 1876 m. veikianti švedų telekomunikacijos priemonių tiekėja „Ericsson“ 2009 m. turėjo atstovybių daugiau nei 140 pasaulio šalių ir turėjo daugiau nei 80000 darbuotojų, kurie turi komunikuoti ir vykdyti projektus su kituose padaliniuose esančiais kolegomis. Įmonės, turinčios globalius žmogiškuosius išteklius pradėjo skaičiuoti, kiek laiko ir išlaidų atsieina komandų susitikimai vienoje vietoje. Kelionių kainos išaugo, o technologijų kainos krito, taigi susitikimai virtualioje aplinkoje tapo norma.

Dėl mobilių darbuotojų ir mažesnių tarpvalstybinių barjerų, tarptautinės kompanijos gali pasinaudoti masinės gamybos ekonominiais privalumais ir sėkmingai konkuruoti kaina, kokybe ir pristatymo greičiu su vietinėmis organizacijomis. Projektų vadovai turi integruoti projektų etapus, nes tai lemia veiklos efektyvumo gerinimą, o kūrėjai gali geriau suprasti, kaip jie gali prisidėti prie projekto procesų ir tiekimo grandinės (Alshawi ir Ingirige, 2003).

Dėl plataus tinklo galimybių, vyresnysis personalas taip pat gali būti perkeltas į skirtingas vietas siekiant dalintis informacija, spręsti kylančias problemas, organizuoti mokymus vietiniams vadybininkams ir perduoti gerąją praktiką.

Žiūrint iš žmogiškųjų išteklių valdymo pusės, tikslinė grupė dažniausiai yra emigrantai, siunčiami į užsienį dirbti keletą metų pagal pateiktą užduotį. Projektų ar įmonių vadovai neretai keliauja į naują šalį ne vieni, bet kartu su visa šeima. Suutari ir Taka (2004) teigia, kad tarptautinės užduotys yra vertinamos kaip vienas iš pagrindinių globalaus vadovo tobulėjimo metodų. Daugiausia žinių įgyja tie, kuriuos per jų darbo karjerą dažnai perkelia į skirtingas pasaulio vietas. Cugin ir Fish (2010) teigia, kad 2007 m. tiesioginės užsienio investicijos į tarptautines kompanijas išaugo 31%, o užsienio vadovo siuntimo į užsienį išlaidos gali siekti iki 220 tūkst. JAV dolerių per metus, o kai kurioms įmonėms tai itin didelė investicija. Vis dėlto nesėkmės koeficientas gali būti tarp 20% ir 85%, taigi tikslingas tarptautinių darbuotojų atrinkimas tapo itin svarbia užduotimi žmogiškųjų išteklių valdyme.

Tarptautinių projektų vadyba tai tarptautinių arba tarpvalstybinių ir skirtingų kultūrų projektų valdymas, todėl reikalauja specifinių įgūdžių, kurie padėtų užtikrinti tarptautinio projekto sėkmę. Technologijų amžiuje verslo aplinka tapo globali ir dinamiška, todėl projektų valdymas tarptautiniu mastu reikalauja universalumo.

Vis dėlto, projektų vadovai skirtingose šalyse vykdo panašius projektus, tačiau naudoja skirtingus metodus, kitaip prioritizuoja sėkmės kriterijus ir skirtingai bendrauja. Sprendimų priėmimui įtakos neretai turi projektų vadovo gimtoji kultūra. Mülleris et al. (2009) atlikti tyrimai lygina vokiečių ir švedų kultūros ypatybes (įskaitant ir vadovų) bei jų įtaką priimančioms sprendimams projektų komandose. Nors šalys nėra labai nutolusios viena nuo kitos, tačiau Švedija priskiriama Šiaurės klasteriui (kartu su Danija, Suomija, etc.), o Vokietija priklauso Germanų šeimai (Austrija, Šveicarija, etc.). Mokslininkai (Müller et al. 2009) ištyrė, kad vokiečių kultūra turi daugiau vyriškų savybių, t.y. pirmenybę teigia pasiekimams, heroizmui, atkaklumui ir materialinei sėkmei.

Tuo tarpu švedai pirmenybę teikia santykiams, kuklumui, rūpinimuisi silpnaisiais ir gyvenimo kokybe. Taigi vokiečiai yra labiau orientuoti į rezultatą, atkakliai jį siekia, o švedams svarbesnė komunikacija tarp komandos narių. Tikėtina, kad vokiečiai sprendimus projektuose priima greičiau, vadovai lengviau prisiima atsakomybę, kai švedai stengiasi išklausti kiekvieno nuomonę ir rasti sprendimą tinkantį visam kolektyvui.

Pagal PMBOK (2013) projekto sėkmę galima apibūdinti kaip projekto užbaigimą pagal tam tikrus laiko, kainos, išteklių, kokybės ir rizikos kriterijus nustatytus projektų ir organizacijos vadovų. Vis dėlto, Owensas et al. (2011) teigia, kad tik 20 % projektų, kurių vertė daugiau nei 5 mln. JAV dolerių buvo baigti už numatytą biudžeto sumą ir tik 35 % buvo baigti pagal nustatytą terminą. Tyrimai rodo, kad problemas, susijusias su išlaidomis ir laiko planavimu galima išspręsti pasitelkus

efektyvų valdymą ir komunikacijas, nes tradicinis projektų valdymas negali aprėpti visų sudėtinių projektų aspektų.

Kasdien kuriamos naujosios technologijos, produktai, paslaugos prie kurių atsiradimo prisideda ne vienas projekto komandos narys. Kadangi siekiama optimalaus rezultato, komandas dažnai sudaro skirtingų tautybių, asmenybių, kompetencijų ir pareigybių žmonės, taigi labai svarbu tinkamai panaudoti turimą potencialą. Bendram tikslui pasiekti komandą jungia projektų vadovas. Nors projektų vadovo specializacija kasmet populiarėja, tiek Lietuvoje, tiek užsienyje siūlomos projektų valdymo bakalauro ir magistro studijos, tačiau tyrimai (Javidanas ir Dastmalchianas, 2009) rodo, kad 85 % didžiausių Amerikos įmonių praneša apie globalių vadovų, turinčių visas reikalingas kompetencijas, stygių.

Internacionalizacija užsiimti gali ne tik didžiosios įmonės, tačiau ir smulkus ir vidutinis verslas. Diskienė ir kt. (2015) teigia, kad „Lietuvoje apie 99 proc. visų įmonių priskiriamos SVĮ“. Autorės teigia, kad globalizacijos įtaka SVĮ yra dar didesnė nei didelėms tarptautinėms kompanijoms, nes jos turi spręsti ir unikalias tik dydžiui būdingas problemas. Vis dėlto, SVĮ yra „glaudžiai siejamos su inovacijomis ir verslininkyste“ (Diskienė ir kt. 2015), jos greičiau prisitaiko prie pokyčių, todėl gali greičiau reaguoti į pasikeitusią situaciją nei daugianacionalinės įmonės, taigi tam tikrais atvejais turi didesnę konkurencinį pranašumą tarptautinėje rinkoje.

Bendravimo pobūdis tarp komandų turi įtaką ne tik kiekvienam nariui individualiai, tačiau gali paveikti ir projekto sėkmę. Tyrimai rodo, kad komandos dirba efektyviau, kai pažįsta vieni kitus, nes kasdien matydami kolegas stebi jų darbus, neformaliai bendrauja, todėl pasitiki vieni kitais. Priešingais nei tradicinės, tarptautinės komandos dažniausiai bendrauja internetu arba telefonu, todėl asmeniniai ryšiai vystosi gerokai lėčiau ir komandos nariams sunku pasitikėti kolegomis, kurie yra kitame mieste ar šalyje. Nors technologijos leidžia naudoti įvairius bendravimo būdus, Tsedalis (2015) teigia, kad 94% apklaustųjų bendravo naudodami el. pašta ir tik 25% bendravo pasitelkę video konferencijas ar video skambučius.

Hendersonas et al. (2016) teigia, kad tarptautinėms virtualioms komandoms sunku išlaikyti pasitikėjimą projekto nariais dėl nenuoseklių ir neaiškiai apibrėžtų komandos narių vaidmenų ir nekoordinuoto bendravimo. Gilsonas et al. (2015) pabrėžia, kad pasitikėjimui įtakos turi bendravimo būdas, laiku pateikti atsakymai, atvirumas ir grįžtamojo ryšio suteikimas. Siekiant išlaikyti pasitikėjimą, komandų nariams reikia nuspėjamo, aiškaus ir nuolatinio bendravimo. Vis dėlto, Hendersonas et al. (2016) atliktame tyrime 60% apklaustųjų teigia kad realūs susitikimai akis į akį yra geriausias būdas išvengti nesklandumų arba išspręsti elektroninės komunikacijos metu iškilusius neaiškumus.

Nors tarptautinės komandos jau tampa standartu tarptautinėse organizacijose, ši tendencija taip pat pasiekia vidutines ir mažas įmones. Tarptautinėms komandoms dažnai paskiriami tarptautiniai

projektai, nes tai įmonėms suteikia daugiau laisvės, galimybių ir kūrybiškumo. Vis dėlto, EF Corporate Solutions (2015) portalas atliko tyrimą apie globalių komandų darbą ir padarė šias išvadas:

- a. Kalba yra vienas pagrindinių barjerų tarp virtualiai bendraujančių komandų. Kitos problemos yra žmogiško kontakto trūkumas, laiko zonų skirtumai, kultūriniai nesusipratimai ir nepasitikėjimas
- b. Tik 9% apklaustųjų teigė, kad gali visiškai aiškiai ir efektyviai bendrauti su klientais ir kolegomis kitose šalyse
- c. 70% darbuotojų mano, kad bendravimas virtualiose komandose gali išprovokuoti konfliktines situacijas

Taigi projektų vadovai turėtų atkreipti ypatingą dėmesį į kalbinius aspektus kai dirba su tarptautinėmis komandomis. Taip pat turėtų atsižvelgti į gerąją praktiką, kaip kai kurie konfliktai gali būti naudingi, nes verčia naudoti kritinį mąstymą ir kūrybiškumą.

1.2. Bendradarbiavimo svarba projektų įgyvendinimui

Komandos nariai iš skirtingų pasaulio šalių galvoja skirtingai, todėl tarptautinių komandų nariai tikisi, kad bendrą sprendimą pasiekti bus sunku, todėl į susitikimą ateina labiau pasiruošę, atidžiau klausosi ir numato alternatyvius argumentus. Komandos gali būti įvairios ne tik skirtingomis kultūromis; taip pat amžiumi, lytimi, užimamomis pareigomis, religija ir kt., todėl tokios komandos gali žvelgti į problemą ar projektą iš kelių skirtingų perspektyvų ir rasti inovatyvų sprendimą

Nors bendradarbiavimas su potencialiais konkurentais daugeliui įmonių nėra prioritetas, tačiau bendradarbiaujančios įmonės gali pasiūlyti daugiau paslaugų, sumažinti kaštus ir pritraukti dar daugiau klientų. Pavyzdžiui, sujungus liftus netoliese esančiuose slidinėjimo kurortuose, taip padidinamas slidinėjimo plotas, kuris pritraukia daugiau turistų. Padidinus užimamą plotą klientų skaičius gali išaugti apie 12% (Falkas, 2017). Horizontalusis bendradarbiavimas taip pat turi teigiamos įtakos logistikos įmonių projektams. Soysalis et al. (2016) ištyrė, kad tiekėjams pavyko išlaidas sumažinti 17.1 %. Toks skirtumas yra siejamas su viso maršruto ir inventoriaus kainų sumažinimu. Antrinė nauda yra 29,3% sumažėjusi anglies dvideginio emisija ir 30,9% sumažėjęs vairavimo laikas.

Gerai išvystytas vertikalusis bendradarbiavimas gali efektyviai padidinti tarpusavio sąveiką tarp įmonių ir klientų. Tiksliai išsiaiškinus klientų poreikius, galima kurti naujoves ir taip padidinti pelną. Bendradarbiavimas su tiekėjais gali pagerinti produkcijos kokybę bei informacijos ir inventoriaus matomumą. Renko (2011) atliko tyrimą Kroatijos rinkoje ir teigia, kad daugiau nei 50 % respondentų vertikalusis bendradarbiavimas padidino produkcijos matomumą ir suteikė daugiau laisvės versle.

KPMG International (2015) apklausos duomenimis, statybų sektoriuje net 82 % tikisi glaudesnio bendradarbiavimo su rangovais per ateinančius 5 metus, tačiau šiuo metu vos trečdalis savininkų išreiškia stiprų pasitikėjimą savo rangovais.

Economist Intelligence Unit (2012) portalas apklausė 572 tarptautinių įmonių vadovus arba aukšto lygio vadybininkus. Trys ketvirtadaliai respondentų atskleidė, kad per ateinančius 3 metus planuoja veikti daugiau šalių nei šiuo metu. Todėl dauguma įmonių ieško būdų kaip panaikinti kultūrinį atotrūkį. Vienas iš būdų yra bendradarbiavimas su vietinėmis įmonėmis per kurias įmonės susipažintų su vietine kultūra, darbo ir elgesio normomis bei galėtų įsitvirtinti rinkoje. 59% respondentų teigia, kad tarptautinių komandų bendradarbiavimas yra labai svarbus bendrai visai organizacijai. 56% galvoja kad tai svarbu konkrečiame verslo padalinyje ir 52% galvoja, kad bendradarbiavimas yra labai svarbus su išoriniai partneriais, tiekėjais ir užsakomąsias paslaugas tiekiančiomis kompanijomis.

Neverauskas ir kt. (2012) teigia, kad projektams ir jų valdymui įtaką daro sutrumpėjęs produkto (paslaugos) gyvavimo ciklas. Anot autorių „prieš 50 metų produkto ar paslaugos gyvavimo ciklas truko 15-20, o dabar apie 3 metus. Pasaulinės firmos dirbančios aukštų technologijų srityje, tvirtina, kad jų gyvavimo ciklas turėtų būti 6 mėnesiai“. Tai, kad patenkintų paklausą ir kurtų naujus produktus, įmonės turi pasitelkti žinias, inovacijas ir aukštas technologijas, kurias galima pasiekti bendradarbiaujant su kitomis įmonėmis.

Sustiprėjus globalinei konkurencijai, rinkoje išlikti gali tik įmonės taikančios naujausius mokslinių tyrimų rezultatus, kurie gaunami vykdant rizikos, išvalgos ar pionieriškus projektus, todėl organizacijos turi adaptuotis ir keisti, kad galėtų vykdyti efektyvią veiklą.

Projektų vadovė Ozguler (2015) teigia, kad didžiausią įtaką projekto sėkmei turi projekto valdymas. Antroje vietoje yra žmogiškųjų išteklių planavimas, nes pozicijos ir atsakomybė turi būti paskirstyti tikslingai. Trečioje vietoje yra komandinis darbas, kuriam įtakos turi tinkamų asmenų pasirinkimas, pasitikėjimo ugdymas tarp komandos narių ir aiškios taisyklės. Tačiau tai nėra universalus modelis. Įvairios kultūros bendrauja ir bendradarbiauja skirtingai. Pavyzdžiui, „daugelis bendradarbiaudami ar derėdamiesi su vokiečiais dažnai patiria sunkumų dėl jų gana griežtos procedūrų sistemos“ (Pruskus, 2004). Sėkmingas bendravimas ir bendradarbiavimas su kitos šalies atstovais yra įmanomas tik tada, kai parodoma, kad gerbiamos pagrindinės tos šalies vertybės.

Kelių partnerių įvykdytas projektas gali būti vertinamas kaip kolektyvinių žinių rinkimas arba tarpdalykinių, minimaliai susijusių grupių žinių bazė. Komandų bendradarbiavimu grįstas projektas, dažnai vykdomas keliose šalyse tarp keleto organizacijų yra sudėtingas dėl skirtingų bendruomenių ir laikinos komandų sąjungos tikslams pasiekti.

Van Bezooijen ir Essens (2008) atliko tyrimą tarp keturių esamų sausumos ir jūrų gynybos komandų. Autoriai siekė ištirti, kaip komandos bendradarbiauja komandų tinkle. Komandos pastebėjo,

kad turėjo priprasti prie naujo pavaldumo, o bendradarbiavimas buvo nepatenkinamas. Projekto metu įvykus incidentams, komandos per ilgai užtruko, kol sugalvojo sprendimą, todėl pasirodė prasčiau nei įprastai. Vis dėlto, kitos bendradarbiaujančios komandos, kurių vadovas suteikė išsamią informaciją bei aiškiai išdėstė prioritetus pasirodė geriau, ypač per incidentus. Be to, komandoje buvo sklandus informacijos srautas tarp labiau patyrusių ir kitų komandos narių.

Bendradarbiavimas mokslinių tyrimų srityje – tai didėjantį susidomėjimą kelianti sritis. Barjako (2008) atlikti tyrimai rodo, tarptautinis bendradarbiavimas padidina komandos vadovų produktyvumą, o paviešinti tyrimai pasiekia platesnę auditoriją. Kelių autorių iš skirtingų šalių bendras darbas turi didesnę įtaką nei vienos tautybės mokslininkų, nes žiniomis dalijasi asmenys skirtingos intelektualinės aplinkos.

Aptarti moksliniai tyrimai rodo, kad bendradarbiavimas automatiškai nesuteikia konkurencinio pranašumo, todėl šiame darbe bus stengiamasi išsiaiškinti kokie veiksniai daro įtaką sėkmingam komandų bendradarbiavimui.

2. TARPTAUTINIŲ PROJEKTŲ KOMANDŲ BENDRADARBIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Hendersonas et al. (2016) teigia, kad tarptautinės komandos įprastai susideda iš tarpusavyje susijusių asmenų grupių gyvenančių skirtingose šalyse ir skirtingose laiko zonose, kurios stengiasi įvykdyti tą patį tikslą. Tarptautinės verslo vadovybės atstovai (Helpmanas et al. 2004) tarptautiškumą priima kaip privalumą, kuris leidžia išnaudoti masto ir apimties ekonomiją, tarptautiniu mastu paskirstyti turtą bei perkelti didelių kaštų reikalaujančias veiklas į ekonomiškąsias šalis, kuriose pasiekiamos pigesnės žaliavos ir mažesnis darbo užmokestis.

2.1. Bendradarbiavimo koncepcija

Lietuvių kalbos žodynas veiksmažodį bendradarbiauti apibūdina kaip „bendrai su kitais kur dirbti“.

Bendradarbiavimu grįstas valdymas gali būti apibrėžiamas kaip rinkinys įvairių valdymo metodų, kurie išryškina vienybę ir komandinį darbą tarp įmonės vadovų, vadybininkų ir darbuotojų. Tai galima vertinti kaip komandinį darbą turint bendrą tikslą per tam tikrą laikotarpį. Bendradarbiavimu grįstas valdymas įgalina vadovus sujungti asmenines ir komandos savybes, kad bendromis jėgomis įveiktų komandos silpnybes ir padidintų įmonės efektyvumą ir produktyvumą.

2.1.1. Organizacijų tipologija ir komandų bendradarbiavimo modeliai

Įmonės strategija daro tiesioginę įtaką komandų ir jų tarpusavio bendradarbiavimui. Todėl šiame skyriuje bus aptariama bendradarbiavimo koncepcija, tarptautinės komandos ir jų bendradarbiavimui įtaką darantys veiksniai.

Nuo įmonės strategijos ir požiūrio į tarptautiškumą priklauso ir komandų pasiskirstymas bei bendradarbiavimas. Nors literatūroje terminologija skiriasi, Bartlettas ir Goshalis (1989) išskiria tarptautines, multikultūrines, globalias ir tarpvalstybines organizacijas:

1. Multikultūrinės (angl. *Multinational*) organizacijos gali lanksčiai pritaikyti produktus, procesus ir valdymo modelius pagal vietinius poreikius. Gamybos, tyrimo ir plėtros padaliniai taip pat neretai būna lokalūs siekiant optimaliai panaudoti vietinius resursus. Užsienio filialai yra taip integravęsi į vietinę aplinką, kad tokių organizacijų valdymą galima pavadinti decentralizuota federacija, nes būstinė nelemia strateginių sprendimų. Vietinė valdyba geriau pažįsta supančią aplinką, todėl jai būdingas autonomiškumas.

2. Globalios (angl. *Global*) organizacijos valdomos kaip globalios hierarchijos, nes informacija būstinė dalinasi tiesiogiai su filialu, tačiau žinios tarp atskirų filialų nepasklinda. Būstinė standartizuoja ir formalizuoja informaciją, kurią skleidžia filialams priklausomai nuo jų dydžio ir skaičiaus.
3. Transnacionalinės (angl. *Transnational*) organizacijos – tai tarpusavyje susiję filialai, todėl dalinasi informacija ir apima centralizacijos koordinavimo ir decentralizacijos vietinio prisitaikymo pranašumus. Tokios įmonės išsiskiria racionalumu ir sprendimu priėmimu vietos lygmeniu, tačiau filialai dalinasi patirtimi vieni su kitais.
4. Tarptautinės (angl. *International*) organizacijos dažniausiai importuoja ir eksportuoja produktus, tačiau neturi vietinių investicijų.

Tiek pramonės atstovai, tiek akademinė bendruomenė skatina bendradarbiavimą siekiant ekonominės ir mokslinės naudos bei sprendžiant iškilusias problemas, kurių negali įveikti atskirai. Bendradarbiavimui užtikrinti galima pasitelkti įvairius formatus, pradedant pavienių įmonių bendru darbu ir baigiant strateginiais aljansais ir bendrų įmonių įkūrimu. Bendradarbiavimas gali būti tarp skirtingų įmonių bei jų poskyrių ir apimti skirtingus lygius, pavyzdžiui, departamentus, individus, sektorius ar nacionalinį lygmenį (Brocke'as ir Lippe'as, 2015).

Bendradarbiavimas buvo pristatytas kaip naujas, visa apimantis požiūris, kurį pasitelkus sprendžiamos šiuolaikinės problemos ir sąlygos. Vis dėlto Keast ir Mandell (2011) išskiria tris pagrindines bendravimo ir bendradarbiavimo tendencijas – kooperacija, koordinavimas ir bendradarbiavimas:

1. Kooperacija (angl. *cooperation*) – tai dažniausiai neformalūs ir savanoriški santykiai tarp individų ar įmonių. Kooperaciniuose santykiuose dalyviai gali susitarti dalintis informacija, tačiau organizacijos nesistengia nustatyti bendrų tikslų. Atsižvelgiant į tai, kad keičiamasi daugiausia informacija, kooperacija pasižymi žemu reliaciniu intensyvumu ir rizika. Toks bendradarbiavimas reiškia tikslingą santykių kūrimą tarp autonomiškų organizacijų bendrai siekiant skirtingų veiklos tikslų. Taigi, įmonės atsižvelgia į kitus dalyvius ir ieško kompromisų dėl kai kurių veiksmų, tačiau nekoreguoja asmeninių tikslų.
2. Koordinavimas (angl. *coordination*) – įrangos naudojimas, kuris tvirčiau ir oficialiai kartu susieja įvairius sistemos komponentus. Koordinacija apima strategijas, kurios įtraukia dalinimąsi informacija, bendrą planavimą ir sprendimų priėmimą, bendrą politiką, projektus ir finansavimo iniciatyvas. Todėl koordinavimas atsiranda, kai reikia geriau suderinti žmogiškuosius išteklius, užduotis ir sistemas tam, kad būtų pasiektas iš anksto numatytas tikslas. Koordinuojamos organizacijos išlieka nepriklausomos viena nuo kitos, tačiau bendrai siekia sutarto rezultato, taigi priklauso ne nuo dalyvių geros valios, tačiau tikslingos veiklos ir formalizuotos sistemos. Koordinacija apibūdina ne tik informacijos, tačiau ir išteklių

dalinimasi, todėl reikalingas nepriklausomas koordinatorius, kuriam priskiriami aukštesnio lygio įsipareigojimai.

3. Bendradarbiavimas (angl. collaboration) – tai stabilūs ir ilgalaikiai santykiai pasižymintys aukšta tarpusavio priklausomybe. Bendradarbiavimas reikalauja abipusės tarpusavio priklausomybės, taigi nors dalyviai atstovauja nepriklausomus subjektus, jie turi pripažinti, kad yra taip priklausomi vieni nuo kitų, kad siekiant dirbti efektyviai vienas turi remtis kito veiksmis. Dalyviai supranta, kad savo interesų negali pasiekti vieni ir su kitais dalijasi bendrą problemą ar tikslą. Bendradarbiavimas peržengia išteklių ir informacijos priklausomybę, bendraus klientus ar geografinius klausimus. Tai reiškia, kad dalyviai turi bendrai įsipareigoti keisti veiklos būdą, jie nebegali atlikti neoficialių veiklos pakeitimų, todėl bendradarbiavimo rizika yra labai didelė. Taigi pagrindinė bendradarbiavimo savybė nėra strategijų kūrimas siekiant išspręsti kylančias problema, bet pasiekti sinergiją tarp dalyvių, kurie galiausiai ras novatoriškus sprendimus. Todėl bendradarbiavimas nėra užduočių vykdymas, bet naujų būdų paieška sistemoms kurti ir instituciniams susitarimams gauti.

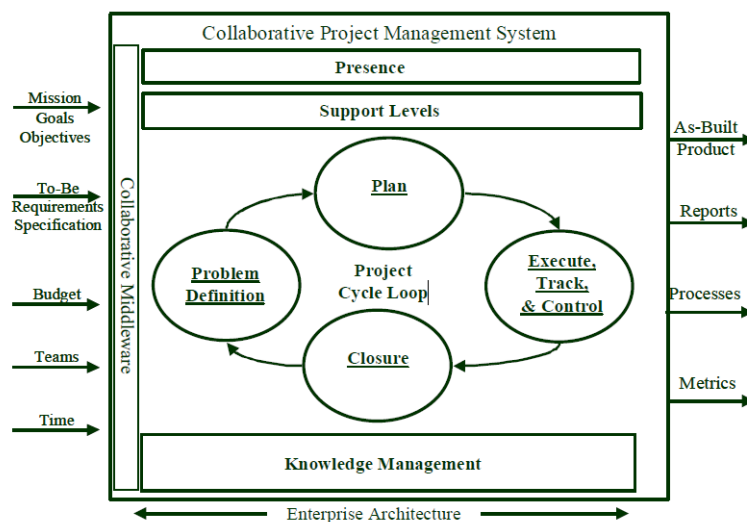
Taigi kooperacija koordinavimas ir bendradarbiavimas yra bendradarbiavimo rūšys apibūdinančios skirtingus priklausomybės nuo kitos komandos ir rizikos lygius.

Verslo sektoriuje tradiciškai išskiriami 2 bendradarbiavimo modeliai: horizontalusis ir vertikalusis. Horizontalusis bendradarbiavimas apibūdinamas kaip bendradarbiavimas tarp (potencialiai) konkuruojančių to paties rinkos lygio šalių (Visseris, 2007). Vertikalusis – tai bendradarbiavimas tarp skirtingų tiekimo grandinės šakų, todėl jos atlieka skirtingą veiklą. Nors horizontalusis ir vertikalusis bendradarbiavimas yra pateikiami kaip dvi skirtingos sąvokos, tačiau versle neretai jie apjungiami. Kartu sujungus papildomus išteklius, įmonė gali išvystyti reliacines galimybes, kurios kuria aukštesnę nei vidutinę ekonominę rentą ir padidina įmonės efektyvumą (Patemanas et al., 2016). Wangas (2014) taip pat pažymėjo, kad bendradarbiavimas yra svarbus įmonei kuriant pridėtinę vertę.

Žinių gavimas iš išorinių šaltinių yra labai svarbus siekiant sutvirtinti inovacinę įmonės veiklą. Vertikalusis bendradarbiavimas yra itin svarbus technologijų inovacijų įmonėms. Wangas et al. (2015) teigia, kad tokiu būdu įmonės gali bendradarbiauti ne tik su tiekėjais, bet ir su klientais, kurie leidžia joms laiku užfiksuoti technologijas, iširti rinkos pokyčius ir gauti informaciją apie rinkos plėtros tendencijas.

Tradiciškai projektų valdymas siekia patenkinti tris pagrindinius veiksnius: kaštus, laiką ir kokybę. Tačiau Chenas et al. (2002) pateikia bendradarbiavimu grįsto projektų valdymo architektūrinį modelį susidedantį iš 4 dalių: projekto buvimas, žinių valdymas, bendradarbiavimo lygis ir projekto ciklas.

Naujų technologijų laikais projektai tapo sudėtingesni, produktų kūrimas komplikotas, todėl klasikinis projektų valdymas kaip kritinio kelio skaičiavimas nebegali visko aprėpti, taigi buvo pritaikytas bendradarbiavimu grįstas projektų valdymas. Pagrindinis tokio valdymas principas yra aktyvus narių įtraukimas į planavimo ir kontrolės procesus. Sudėtingi projektai yra suskaidomi į smulkesnes, lengviau valdomas užduotis, kurios yra priskiriamos nariams, taigi jie perima kontrolę, planavimą ir atsakomybę. Visi procesai yra valdomi tiesiogiai, todėl mažesnis dėmesys skiriamas kaštų ir rezultatų valdymui, nei teisingai atlikti procesai gali užtikrinti teigiamus rezultatus, o kaštus parodo kiekvieno ciklo kaštų sudėtis. Planai yra prijungiami prie tinklo ir sinchronizuojami su visais partneriais. Pokyčiai ir vėlavimas tiesiogiai perduodami atitinkamiems projekto dalyviams, kuriems nereikia aktyviai ieškoti atsakymų. Komunikacija ir bendradarbiavimas yra pagrindas siekiant laiku išsiaiškinti potencialių problemų arba jungtinių sub-projektų įtaką.



1 pav. Bendradarbiavimo projektų valdymo architektūra (Chenas et al., 2002)

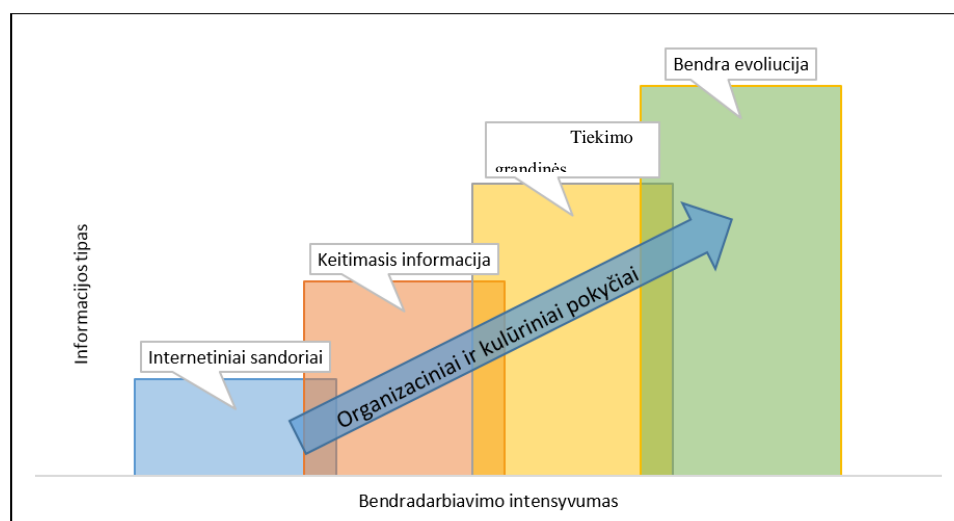
1 paveiksle matome, kad sistemos įvestį sudaro: tikslai, uždaviniai, reikalavimų specifikuavimas, biudžetas, komandos ir laikas. Sistemos išvestį sudaro sukurtas produktas, ataskaitos, procesai ir rodikliai. Pasitelkus daugiau įvesties ir išvesties aspektų, projekto dalyviai gali matyti rodiklius, kurie tiksliai parodo, kokie ištekliai yra prieinami, kokių reikalavimų reikia laikytis ir kokius kriterijus produktas turi atitikti. Kiekviena užduotis yra išskaidoma į smulkesnius uždavinius, todėl lengviau išmatuojamas progresas ir sekimo tikslumas. Toks bendradarbiavimo modelis apima visus komandos narius bet kuriuo projekto vykdymo metu.

Masto ir apimties ekonomiją galima pasiekti pasitelkus distribucinį bendradarbiavimą, kuris paskirsto apimtį, veiklą ir išteklius bei siekia sumažinti išlaidas, todėl bendros galimybės ir suinteresuotųjų šalių patirtis yra itin svarbūs. Integracijos ekonomija yra kilusi iš tarpusavyje susijusių veiklų koordinavimo tarp skirtingų tiekimo grandinės dalyvių. Integracija gali būti skirtinga

priklausomai nuo dalyvių veiklų pritaikymo. Galiausiai, inovacijų ekonomija yra susijusi su tinklo bendradarbiavimo plėtra.

Funkcinis bendradarbiavimas prisideda prie ekonomikos integracijos koordinuojant tarpusavyje susijusius veiksmus. Tai reiškia, kad įmonės tiekimo grandinėje veikla ir funkcijos turi būti derinami, pavyzdžiui, prognozių ir kitos informacijos dalinimasis, bendras planavimas, tolesnių veiksmų ir rezultatų nustatymas. Sisteminis bendravimas gali perimti problemų sprendimą, tačiau tam reikia koreguoti tarpusavio veiklas, išteklių pritaikymą ir persikirstymą. Sprendžiant iškilusias problemas, reikalingi trys bendradarbiavimo elementai: dalijimasis žiniomis, bendrų efektyvumo matavimų taikymas ir nuolatinis bendravimas kalbant apie infrastruktūros pokyčius ir paslaugų naujoves (Wangas et. al, 2014). Taip pat, sprendžiant problemas, reikia atsižvelgti į tarpininkavimo ir jungtinius ryšius (Hakanssonas ir Perssonas, 2007).

Salmonas (2011) teigia, kad verslo įmonių veikla iš esmės yra grįsta bendradarbiavimu, nes tenka bendradarbiauti su keliais tiekimo grandinės lygmenimis. Autorius išskiria 4 bendradarbiavimo lygmenis: bendradarbiavimas internetinių sandorių pagrindu, bendradarbiavimas informacijos keitimose pagrindu, tiekimo grandinės koordinavimas bendrų sprendimų pagrindu ir bendra evoliucija remiantis tikra strategine partneryste.



2 pav. Santykis tarp bendradarbiavimo intensyvumo ir informacijos tipo (Salmonas, 2011)

1. bendradarbiavimas internetinių sandorių pagrindu. Jis padidina verslo sandorių efektyvumą (sumažina išlaidas, klaidų skaičių ir padidina apdorojimo greitį), nes dokumentai (užsakymai, pranešimai, sąskaitos ir t.t.) ir katalogai (SEO, portalai) pateikiami elektroninėmis priemonėmis;
2. bendravimas informacijos keitimosi pagrindu. Informacijos dalinimasis apie užsakymus, planuojamas akcijas, gamintojų gamybos galimybes ir kt.;
3. tiekimo grandinės koordinavimas bendrų sprendimų pagrindu. Apima bendrus kliento ir tiekėjo sprendimus dėl tiekiamo kiekio ir pardavimų planavimo;

4. bendra evoliucija remiantis tikra strategine partneryste. Pripažįstama, kad tiekimo grandinėje dalyviai turi bendrą interesą. Suderinama strategija ir tikslai dėl bendro paslaugų, produktų arba veiklų (transporto, gamybos...) vystymo.

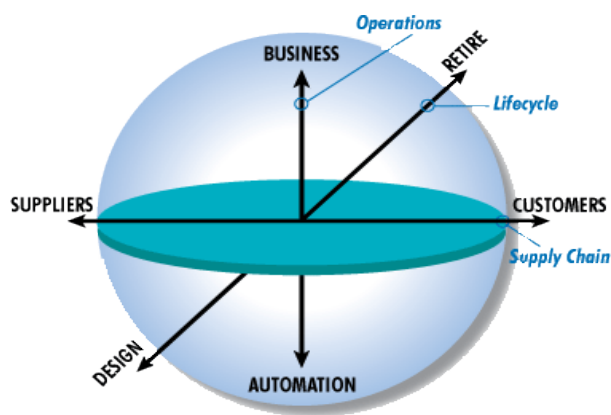
2 paveiksle matome, kaip bendradarbiavimo tipas priklauso nuo bendradarbiavimo intensyvumo ir informacijos kiekio. Kuo daugiau informacijos įmonės apsikeičia, tuo aukštesnis bendradarbiavimo lygis, todėl įmonėms tenka įvesti tam tikrus organizacinius ir kultūrinius pokyčius siekiant prisitaikyti prie kintančios situacijos.

Komandose, kaip ir tarp įmonių galima taikyti skirtingas bendradarbiavimo strategijas. Chenas (2003) išskiria tris bendradarbiavimo lygmenis: individualus, koordinuojamas arba bendrai derinamas darbas. Pirmuoju atveju individualios užduotys nuo pradžios iki galo atliekamos vieno darbuotojo, komunikacija tarp komandos nėra privaloma ar reikalinga.

Antruoju atveju komandos nariai taip pat atlieka skirtingas užduotis, tačiau jų užduočių sėkmė priklauso, nuo to, kaip kitas darbuotojas supras ir priims perduodamą darbą. Kadangi užduotys priklauso viena nuo kitos, todėl darbuotojai gali pranešti apie progresą elektroniniu paštu, grupės kalendoriuje arba darbo eigos žymėjimo sistemoje.

Trečiuoju atveju, visi komandos nariai turi prisidėti prie projekto užduočių atlikimo. Kadangi atliekamas darbas paveikia kolegoms pavestas užduotis, svarbu nuolatinis interaktyvus bendravimas tarp komandos narių, tam galima pasitelkti programas skirtas projekto koordinavimui.

ARC bendradarbiavimo modelis yra platforma racionalizuojanti visas sudėtingas įmonėje vykstančias sąveikas, programas, bendradarbiavimą, procesus ir kt. ARC modelis aprašo visus įmonėje susikertančių ašių (operacijos, gyvavimo ciklo ir tiekimo grandinės) procesus. Modelis nustato esamą situaciją ir progreso kelią, taigi sujungia IT investicijas su verslo strategija. Susiejus programas su modeliu, lengviau identifikuoti ir perteikti galimybes. ARC modelis padeda pateisinti projekto planą ir kapitalą.



3 pav. ARC bendradarbiavimo modelis

Galimą skirtingų įmonių komandų bendradarbiavimo lygį iš dalies lemia įmonės tipas ir strateginiai planai. Šiame skyriuje aptarti tyrimai rodo, kad organizacijos bendradarbiauja daugiausia

dėl finansinių ir užimamos rinkos dalies didinimo priežasčių. Tikslui pasiekti neretai pasitelkia tradicinį projektų valdymo modelį, tačiau jį adaptuoja pagal poreikius.

2.1.2. Bendradarbiavimo sėkmę lemiantys veiksniai

Bendradarbiavimo naudą sunku pamatuoti, tačiau ji gali būti skirstoma pagal keturis tipus: strateginį, operacinį, ekonominį ir socialinį (Andrade et al., 2016). Iš strateginės pusės įmonės ieško verslo galimybių, kurios padeda augti ir vystytis. Operacinė nauda būtų produktų/procesų/paslaugų efektyvus panaudojimas. Ekonominiu požiūriu, projektų valdymas reguliuoja problemas susijusias su gaminiais, resursais ir finansais. Pavyzdžiui, tam tikrais atvejais pastebimas 20% pelno augimas dėl sumažėjusių transporto išlaidų, anglies dvideginio emisijos ir pasiekto optimalaus inventORIZACIJOS lygio (Salmonas, 2011).

Iš socialinės pusės, projektai skatina gerovę ir solidarumą, nes žinios perduodamos visuomenei. Pavyzdžiui, Brems et al. (2017) aprašė projektą, kuriame panaudojo „Triple Helix“ bendradarbiavimo metodą, t.y. įtraukė universiteto bendruomenę, industrijos ir vyriausybės atstovus. Projektas truko 4 metus (2012-2016) ir visos suinteresuotos šalys gavo naudos ir pasiekė sinergijos efektą: vietos savivaldybė gavo aušinimo sistemą, universitetas gavo finansavimą moksliniams tyrimams atlikti, gamybos įmonė padidino savo asortimentą ir galiausiai studentai turėjo galimybę dalyvauti verslumo projekte.

Silva (2011) išskiria tris pagrindines sėkmingo bendradarbiavimu grįstų projektų sritis: komunikacija, projekto struktūra ir naudojami įrankiai. Norint užtikrinti gerą bendradarbiavimo režimą, būtini tokie elementai kaip santykiai tarp pačių dalyvių (charakterizuojami pagal tarpusavio pasitikėjimą ir skaidrumą) ir priemonės, skirtos darbui atlikti (įskaitant informacijos sistemų valdymą). Taip pat reikalingi tokie metodai kaip įmonių susiejimas, galimybių studija, lėšų ir dotacijų paieška, įgyvendinimas iki pat reklamos ir plėtos fazių. Tinkamiausias bendradarbiavimo būdas parenkamas pagal projekto apimtį, užsibrėžtus tikslus ir komandų suderinamumą.

Bendradarbiavimo veiksmingumui įtaką daro skirtingi vidiniai ir išoriniai faktoriai. Socialiniai ir politiniai veiksniai taip pat svarbūs, nes politikų pritarimas kontroliuoja išteklius. Mattessich ir Monsey (1992) išskiria šešis bendradarbiavimo sėkmei įtaką darančius veiksnius:

1. Aplinka. Apima ankstesnę suinteresuotųjų šalių istoriją, nes gerai pažįstami partneriai lengviau pasitiki vieni kitais. Aplinkai taip pat priskiriamas tinkamas politinis/socialinis klimatas ir politikos lyderių pozicija.

2. Partnerystė. Svarbi abipusė pagarba, supratimas ir pasitikėjimas partneriais, kad gaunama nauda bus didesnė nei investicijos. Taip pat svarbu siekti kompromisų, kad visos suinteresuotos šalys įgyvendintų savo siekius.
3. Procesas/struktūra. Sprendimus turi priimti ne tik vadovai, bet visi komandos nariai. Darbo grupės turi būti lanksčios, aiškiai suvokti savo pareigas, teises ir atsakomybes bei gebėti prisitaikyti. Esant reikalui organizacijos turi sugebėti pakeisti tikslus, narius ir kt.)
4. Komunikacija. Būtinai atviras ir aiškus rašytinis bei žodinis komunikavimas, kuris turi būti tiek formalus, tiek neformalus.
5. Tikslas. Tikslai turėtų būti konkretūs ir pasiekiami. Partnerių vizija turi sutapti. Turėtų būti išsikeltas unikalus bendras tikslas, kuris šiek tiek skirsis nuo atskirų narių tikslų.
6. Išteklių. Šiame faktoriuje svarbi tiek finansinė bazė, tiek asmenybės – žmonės, sugebantys įkvėpti bendradarbiaujančią grupę, turintys organizacinių gebėjimų ir sąžiningai atliekantys savo vaidmenį.

Taigi mokslininkai projekto sėkmę vertina pagal skirtingus aspektus projekto aplinką. Projekto aplinka, darbuotojų asmeninės savybės ir kt. bus plačiau aptariami kitame skyriuje.

2.2. Tarptautinių komandų bendradarbiavimo išoriniai, vidiniai ir organizaciniai veiksniai

Būdvardis tarptautinis turi šias reikšmes: „priimtas, sutartas daugelio ar visų tautų, šalių“, „bendras daugeliui tautų“ arba „vykstantis tarp tautų, vykdomas įvairių tautų“

Lietuvių kalbos žodynas komandą apibrėžia kaip „nedidelis kariuomenės, gaisrininkų ir pan. dalinys, sudarytas atskiram reikalui“ arba „sporto varžybų dalyvių grupė, viena iš rungtyniaujančių šalių“.

Organizacijos, siekiančios, kad jų komandos bendradarbiautų su kitų įmonių komandomis, turi atsižvelgti į pagrindinius bendradarbiavimo elementus kurie nulemia ne tik projekto komandų, bet organizacijų sėkmę. Pasak Stulgienės ir Čiutienės (2014) į bendradarbiavimą reikia žiūrėti kaip į „sąveikos filosofiją“, kuri apima skirtingus bendradarbiavimo lygmenis – „individualų, komandos ir organizacijos ir sukurtų santykių, kurie remiasi lygiomis teisėmis siekiant bendro tikslo“.

2.2.1. Tarptautinių projektų komandų aplinka

Dėl projekto unikalumo, projektų valdymo institutas (PMI) projektų komandą apibūdina „kaip grupę žmonių, kurie dažniausiai nedirba kartu ir dažnai yra iš skirtingų organizacijų ir šalių“. Verslo

žodynas (businessdictionary.com) projektų komandą taip pat apibūdina kaip „asmenų grupę, surinktą atlikti užduotis skirtas tikslui pasiekti“. Komanda gali būti sudaryta iš kvalifikuotų darbuotojų iš tų pačių arba skirtingų funkcinių sričių.

Halversonas ir Timrizi (2008) pabrėžia, kad tarptautinės komandos tapo svarbiu strateginiu ir struktūriniu organizacijos darbo elementu. Tam tikros elgesio normos būdingos ne tik individams, bet ir įmonėms, todėl svarbu suprasti kokią įtaką asmeniniai bruožai daro verslui ir kaip organizacijos aplinka daro įtaką darbuotojų elgsenai. Ackermanas (1984) teigia, kad asmenybės nustatymas padeda tikslingai pritaikyti samdymo, mokymų ir motyvacijos programas. Perpratus įmonės tapatybę, galima nustatyti, kas organizaciją daro išskirtine ir tikslingai pritaikyti strateginius sprendimus, sutelkti vadovus, kurie veiksmingiau įgyvendins verslo planus atsižvelgdami į konkrečius organizacijos bruožus bei darbuotojų asmenines savybes

Ackermano (1984) atlikti tyrimai rodo, kad naudinga atsižvelgti į tendencijas, kurios prisideda prie padidėjusio psichologinio ir socialinio spaudimo įmonėms:

1. Individualizmas ir komandinis darbas. Visa dažniau į darbuotoją žiūrima kaip į asmenybę, o ne samdytinį. Tačiau komandinis darbas reikalauja rezultatų ir pelno siekimo, todėl šiandien talentingų darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas priklauso nuo to, kaip vadovai reaguoja į individo poreikius ir geba asmeninę iniciatyvą paversti į komandinį darbą.
2. Automatizavimas. Gamybos automatizavimas paveikia tuos, kurie dirba prie surinkimo linijos ir kokybės ratuose, taigi iškyla klausimas, ką daryti, kad darbuotojai jaustųsi ir būtų naudingi ir produktyvūs.
3. Verslo ir pramonės sudėties pakeitimas. Verslo galimybės, kylančios dėl distribucijos privalumų tapo pramonės ir verslo įmonių performavimo katalizatoriais. Tokie pokyčiai sutelkia vadovus ir darbuotojus, kurių asmeniniai stiliai, poreikiai, interesai ir lūkesčiai yra įmonės valdymo ramstis, todėl nurodo kokių mastu ji pasiekia savo ekonominius tikslus. Perpratus įmonės psichologiją, įmonių susijungimas gali praeiti sklandžiai, nes sumažina kultūrinį šoką, nesuderinamumą ir skirtingus prioritetus.
4. Internacionalizacija. Ši tendencija veda prie konsolidavimo per pirkimus, kurie panašių ir skirtingų kultūrų atstovas sutelkia į vieną vietą, tačiau ne visos kultūros gali dirbti kartu. Atsižvelgiant į internacionalizaciją, korporacijų tapatybė tampa svarbiu veiksniumi formuojant konkurencingą strategiją, nes perpratus identitetą, galima nustatyti potencialius privalumus bei silpnąsias vietas.

Projektų vadovai paprastai turi priimti kultūrų įvairovę komandose, nes tarptautiniai projektai gali būti vykdomi vienoje šalyje arba būti didelės, keliose šalyse vykdomos programos dalimi, todėl neišvengiamai komandas sudaro skirtingų šalių ir kultūrų atstovai.

Hofstede'o et al. (2010) pateikia kultūros modelių stabilizavimo mechanizmą. Jame išskiriamos šie šalies kultūrai įtaką darantys veiksniai: gamtos jėgos, geografija, istorija, demografija, mityba, technologijos, moksliniai atradimai ir urbanizacija

Įvairiose kultūrose pagrindiniai gyvenimo ir tuo pačiu projekto aspektai kaip laikas gali būti interpretuojami skirtingai. Pavyzdžiui, Hallas (2011) teigia, kad laiko dimensija skirtingose šalyse gali būti suvokiama:

- monochroniškas laikas - orientacija į vieną tikslą vienu metu, dėmesys skiriamas užduoties atlikimui pagal nustatytą tvarkaraštį, susitikimai vyksta nustatytu metu (pvz. Japonija);
- polichroniškas - orientacija į daugelį tikslų vienu metu, santykių vystymas toks pat svarbus kaip užduoties vykdymas (pvz. pietų Europa, Afrika);

Jasonas et al. (1989) išskiria tris požiūrius į laiką pagal kuriuos kultūros gali būti lyginamos vienos su kitomis:

- tradicijų laikymasis – dabartiniai rezultatai vertinami lyginant su praeitimi;
- orientacija į dabartį – kuriami trumpalaikiai planai, svarbiausia greiti rezultatai;
- orientacija į ateitį – įmonės strategija nukreipta į ilgalaikius rezultatus.

Lewisas (2005) taip pat išskiria tris laiko suvokimo prizmes:

- Vienaplanis – laikas yra pinigai, todėl reikia jį išnaudoti taip, kad artimiausiu metu iš jo gautum naudos;
- Daugiaplanis – tikrovė yra svarbesnė nei tvarkaraštis, laikas suvokiamas subjektyviai, trukmė priklauso nuo susitikimo reikšmės ir įdomumo;
- Ciklinis – laikas suvokiamas kaip neribotas išteklius, galimybės ir rizikos grįžta vėl, todėl sprendimus reikia gerai apgalvoti.

Erdvė bei aplinka įvairiose kultūrose taip pat suvokiami skirtingai. Kai kurie žmonės daugiau erdvės nori visose gyvenimo srityse, todėl žmonės, kurie braunasi į asmeninę erdvę yra vertinami kaip grėsmė. Asmeninė erdvė suvokiama kaip teritorija, todėl gali paveikti santykius, pavyzdžiui, brazilui reikia mažiau asmeninės erdvės negu suomiui, todėl pokalbio metu stovėdamas arti brazilas priverčia suomį jaustis nepatogiai. Hallas (2015) teigia, kad teritorija nurodo nuosavybę, todėl išskiria du erdvės suvokimo tipus:

- didelis teritoriškumas: kai kurie žmonės siekia atskirti savo teritoriją nuo kitų, todėl gali susipykti su kaimynais peržengusiais jų teritorijos ribas. tokiems asmenims saugumas yra aukštas prioritetas;
- žemas teritoriškumas: teritorija ir materialinė nuosavybė nėra tokie svarbūs.

Pagal žmogaus vaidmenį, Berlitzas (2010) aplinką aprašo kaip turinčią tris lygmenis:

- kontrolė. aplinkoje dominuoja žmonės, ją galima keisti žmogaus poreikiams patenkinti;
- harmonija. žmonių ir aplinkos harmonija;

- prievarta. Žmonės yra suvaržyti juos supančios aplinkos. Likimas, sėkmė bei pokyčiai turi svarbią reikšmę.

Taigi erdvė ir aplinka įvairiose kultūrose gali būti suvokiami skirtingai. Į šiuos skirtingus požiūrius svarbu atsižvelgti, kai planuojami žmogiškieji ištekliai ir sudaromas užduočių atlikimo tvarkaraštis, kad visi komandų nariai laikytųsi tų pačių limitų.

2.2.2. Tarptautinių komandų sudėtis

Komandos yra pagrindinė sėkmingos organizacijos sudedamoji dalis. Įmonės dėmesys gali būti skiriamas paslaugoms, kainai, kokybei, greičiui, efektyvumui ir kt., tačiau komandos lieka pagrindu tiek privačiame sektoriuje, nevyriausybinėse ir vyriausybinėse organizacijose. Ta pačia kryptimi dirbanti komanda turi bendrą viziją ir supranta bei papildo vieni kitų darbus.

Mokslininkai Calkins ir Rankin (2011) išskiria daug komandų tipų, nes taip lengviau planuoti jų darbą ir rezultatus. Žmogiškųjų išteklių valdymas išskiria šiuos pagrindinius komandų tipus:

1. Nuolatinė komanda. Tai yra nuolatinės komandos, kurios nedingsta atlikus užduotį. Pavyzdžiui, net jei nėra darbo, žmogiškųjų išteklių, administracijos komandos efektyviai veikia ištikus metus.
2. Laikina komanda. Skirtingai nei nuolatinės komandos, laikinos komandos praranda svarbą užduočiai pasibaigus. Tokios komandos dažnai formuojamos trumpam laikui tam, kad padėtų nuolatinei komandai arba dirbtų vietoj jos, kai nuolatinės komandos nariai yra užimti kitais projektais.
3. Tikslinė grupė. Tokios komandos yra formuojamos siekiant tam tikro tikslo arba ieškant sprendimo kritiškai problemai.
4. Komitetas. Įprastai formuojamas tam tikrai užduočiai atlikti nuolatiniam darbui arba laikinai. Bendrus interesus, panašią patirtį ir požiūrį turintys individai bendroje erdvėje suformuoja komitetą ir dirba pagal pateiktą užduotį.
5. Organizacinė/darbo jėga. Tokios grupės susidaro organizacijose, kuriose komandos nariai dirba kartu aukštą kvalifikaciją turinčio lyderio priežiūroje. Vadovauti paprastai paskiriamas vienas iš komandos narių, kuris taip pat sunkiai dirba, kad pasiektų bendrą tikslą. Vadovas turi atsakyti už savo komandą ir stengtis išnaudoti geriausias darbuotojų savybes. Vadovas negali nuvertinti nei vieno komandos nario, kad išvengtų konfliktinių situacijų.
6. Savarankiškai valdoma komanda. Susideda iš individų, kurie siekia vieno tikslo, tačiau be lyderio priežiūros. Kiekvienas individas yra atsakingas už atliktą darbą. Tokių komandų

nariai turi gerbti vieni kitus ir nenukreipti dėmesio nuo tikslo. Asmenys patys imasi iniciatyvos, patys yra vadovai ir mentoriai.

7. Daugiafunkcinė komanda. Asmenys dirbantys įvairiose srityse ir turintis skirtingą kvalifikaciją dirba kartu ir siekia bendro tikslo. Tokiose komandose individai iš įvairių sričių, turintys skirtingus interesus ir pomėgius dirba kartu tam, kad sugalvotų unikalią idėją ir rastų sprendimą užduočiai.
8. Virtuali komanda. Tai asmenys, kuriuos skiria atstumas, bet jungia kompiuteris ir internetas. Komandos nariai yra skirtingose šalyse, siekia bendro tikslo, tačiau visa jų komunikacija yra skaitmeninė.

Nepriklausomai nuo darbo komandos, kiekvienas asmuo gali būti priskiriamas prie skirtingų socialinių grupių. Hofstede'as et al. (2010) teigia, kad per gyvenimą kiekvienas prisijungia prie skirtingų moralinių grupių, todėl vienu metu gali priklausyti kelioms. Autoriai išskiria šiuos šešis kultūros lygius:

- nacionalinis lygmuo – priklausomai nuo šalies iš kurios asmuo yra kilęs;
- regiono ir/etninės grupės ir/arba religinės grupės ir/arba lingvistinės priklausomybės lygmuo;
- lyties lygmuo;
- kartos lygmuo – atskiria senelius, tėvus ir vaikus;
- socialinės klasės lygmuo – asmens mokslo galimybės ir darbas arba profesija;
- organizacijos, skyriaus ir/arba korporacijos lygmuo.

Šie lygmenys ne visada derinasi, o kartais prieštarauja kitiems, pavyzdžiui religinės vertybės gali prieštarauti kartos lygmeniui, todėl sunku nuspėti individo elgesį tam tikrose situacijose.

Projektą ar programą visada kuria ir įgyvendina komandos, tačiau viso projekto vykdymo metu komandą gali sudaryti daug skirtingų pozicijų žmonių, todėl Belbinas (2011) išskiria devynias pagrindines komandos narių roles (žr. 1 lentelę)

1 lentelė. Belbino (2011) komandos narių rolių pasiskirstymas

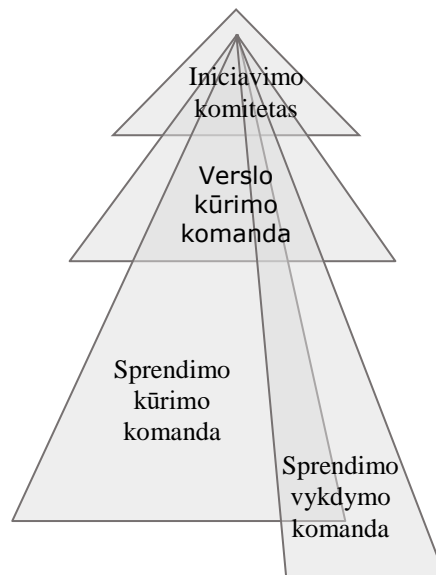
Į veiksmus orientuotos pareigos	Formuotojas (angl. Shaper)	Priverčia komandą tobulėti
	Įgyvendintojas (angl. Implementer)	Idėjas paverčia realybe
	Užbaigėjas (angl. Completer)	Užtikrina visapusišką ir laikiną užbaigimą
Į žmogiškuosius išteklius orientuotos pareigos	Koordinatorius (angl. Coordinator)	Suburia kitus dirbti siekiant vieno tikslo
	Komandinis darbuotojas (angl. Team Worker)	Skatina kooperaciją
	Išteklių tyrėjas (angl. Resource Investigator)	Ieško papildomų išteklių ir galimybių

Į mąstymą orientuotos pareigos	Gamybininkas (angl. Plant)	Kūrybiškas, originalus, pristato naujas idėjas
	Stebėtojas vertintojas (angl. Monitor Evaluator)	Analizuoja galimybes
	Specialistas (angl. Specialist)	Specializuotus gebėjimus turintis ekspertas

Įvairiems tikslams pasiekti tinka specializuotos komandos, kurios pavestas užduotis atlieka tikslingai ir efektyviai. Todėl organizacija arba projekto vadovas turi tiksliai nustatyti siekiamus rezultatus ir kompetencijas užduočiai įvykdyti ir atitinkamai paskirstyti žmogiškuosius išteklius.

Sprendžiant, kokias komandas pasirinkti bendradarbiavimui, Salmonas (2011) siūlo šią procesų eiga: (1) klausimų ir potencialių partnerių identifikavimas, (2) įgyvendinamumo ir sėkmės sąlygų nustatymas, (3) organizacijos koncepcijos detalizavimas, (4) modelio testavimas ir patvirtinimas, (5) veiklos įgyvendinimas, (6) nuolatinė plėtra ir tobulinimas. Renkantis partnerius taip pat labai svarbu atsižvelgti į šias sąlygas: geografinis suderinamumas, bendri klientai, organizacijos branda, prekybos automatizavimas, produktų suderinamumas ir partnerių pažinimas. Atsižvelgus į visus aspektus, galima sudaryti komandą, turinčią didžiausią potencialą pasiekti projekto tikslus pagal nustatytus standartus ir tvarkaraštį.

Wallace'as (2016) į komandos sudėtį siūlo žiūrėti kaip į matricą (žr. 4 pav.).



4 pav. Komandos sudėtis matrica (Wallace, 2016)

Skirtingas kompetencijas turintys asmenys turės dirbti kartu, dalintis informacija ir užtikrinti nuoseklų tikslo siekimą. Komandos nariai taip pat bus atsakingi už įvairius procesus arba funkcinis sprendimo aspektus, todėl svarbu užtikrinti komandų bendradarbiavimą. Komandos sudėtis gali keistis kiekvieno projekto vystymosi etapo metu priklausomai nuo aplinkybių. Dažnai pradinė iniciavimo

komanda apibrėžia siekiamą verslo sprendimą. Daug didesnė komanda užtikrina, kad viskas vykdoma pagal planą, o sprendimo vykdymo ir gamybos komanda prižiūrės procesus. Kai kurie komandos nariai dalyvauja viso projekto vykdymo metu, tačiau kiti prisijungia, tai kai reikia jų kompetencijos.

Humanitarinių ir socialinių mokslų daktaras Pruskus (2004) teigia, kad „nė viena daugiatautė kompanija negali nepaisyti darbuotojų charakterio ar neatsižvelgti į jų išsilavinimą ir auklėjimą“. Autorius išskiria keturis svarbius veiksnius į kuriuos reikėtų atsižvelgti telkiant veiksmingą tarptautinę komandą:

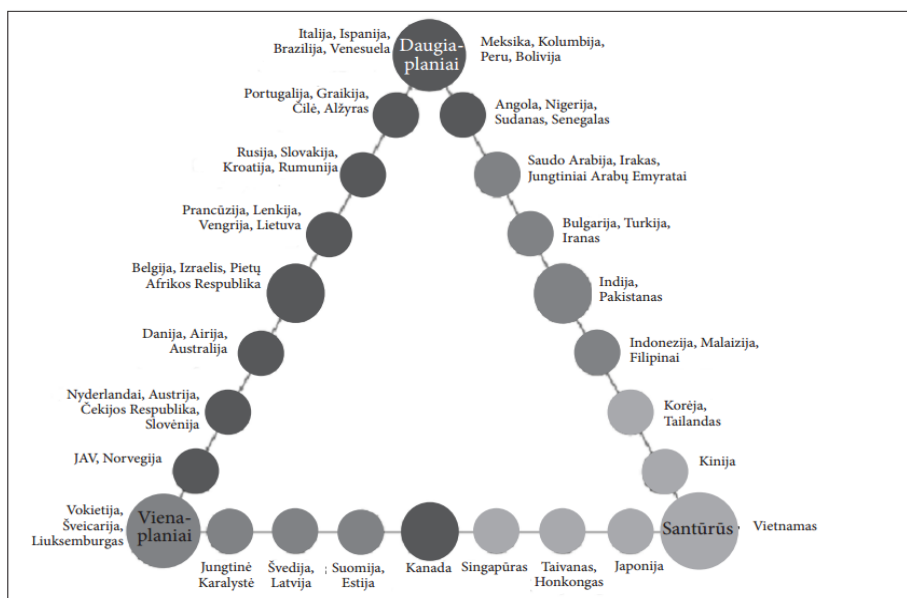
1. Išsilavinimas. Švietimo sistema įvairiose šalyse skiriasi turiniu ir tikslais. Net jei visi kolektyvo nariai turi „gerą“ universitetinį išsilavinimą, tai dar nereiškia, kad tarptautinis supratimas bus lengvesnis.
2. Kalba ir kultūra. Norint suprasti, kokia yra užsienio kolegos varomoji jėga, nėra geresnio būdo, kaip išmokti jo kalbą, perskaityti toje šalyje parašytų knygų ir susipažinti su istorija. Blogai veikianti bendra su užsienio partneriu įmonė, gali duoti pražūtingų finansinių nuostolių.
3. Kultūrinių skirtumų įvertinimas ieškant bendro pamato. Tarptautinio kolektyvo nariai, susipažinę su pagrindiniais nacionaliniais ypatumais, turėtų būti informuoti, kokie yra jų partnerių kultūriniai bruožai. Taip pat svarbu ir skirtumai, todėl siekiant prisitaikyti vieniems prie kitų, reikėtų vengti įvairių dirgiklių.
4. Gebėjimas remtis stiprybėmis. Sveika nuovoka, geras išsiauklėjimas ir šiek tiek neskuboto mąstymo praverčia vengiant poelgių, kurie galėtų suerzinti partnerius.

Pasaulyje yra daugiau nei 200 šalių ir dar daugiau skirtingų kultūrų, todėl tikslinga šali skirstyti į kategorijas. Kategorizavimas leidžia nuspėti kultūros atstovų elgesį, padeda paaiškinti elgesio normas, leidžia išvengti nesutarimų ir aiškiau suprasti individų poelgius, randa panašumų tarp skirtingų kultūrų ir standartizuoja įstatymus. Pagal rodomą dėmesį išoriniam pasauliui, Lewisas (2005) kultūras skirsto į tris grupes: vienaplanius, daugiaplanius ir santūriuosius.

- vienaplanių kultūrų atstovai dėmesį sutelkia į tikslą. Vienu metu atlieka tik vieną darbą, dirba pagal iš anksto sudarytą tvarkaraštį, laikosi darbų sekos, planuoja ir organizuoja laiką savo ir kitų laiką;
- daugiaplanių kultūrų atstovai dėmesį sutelkia į žmones. Tai komunikabilūs ir lankstūs asmenys, kurie vienu metu atlieka daug darbų, juos atlieka ne pagal nustatytą seką, bet pagal suvokiamą svarbą;
- santūriųjų kultūrų atstovai dėmesį sutelkia į pagarbą. Pirma įsiklauso į kitų nuomonę, išsiaiškina padėtį ir į tai atsižvelgdami susidaro savo nuomonę.

5 paveiksle matome kaip Lewisas (2005) skirsto šalis pagal rodomą dėmesį išoriniam pasauliui. Reikia pažymėti, kad tos pačios kultūros grupės šalių atstovai vieni kitus supranta lengviau, o skirtingų

kultūrų grupių atstovų bendravimas reikalauja daugiau laiko ir pastangų. Pavyzdžiui, vienaplanių ir daugiaplanių kultūrų bendravimas yra sudėtingas, nes individai skirtingai suvokia laiko ir planavimo svarbą. Santūriųjų ir daugiaplanių kultūrų bendravimas užima daug laiko, kol išsiaiškinamos visos detalės. Vienaplanių ir santūriųjų kultūrų bendravimas yra patenkinamas, nes abiejų kultūrų atstovai vertina konkretumą.



5 pav. Lewiso (2005) kultūrinių tipų modelis: vienaplanės, daugiaplanės ir santūriosios kultūros

Sudarant komandas svarbu teisingai priskirti funkcijas pagal darbuotojų kompetencijas. Kreitneris et al. (2013) darbo funkcijas apibūdina kaip elgesio normas, kurių kiti tikisi iš poziciją užimančio asmens. Funkcijų perkrova būna tada, kai iš asmens tikimasi daugiau negu jis gali padaryti, todėl svarbu atrinkti reikalavimus atitinkančius darbuotojus. Funkcijų dviprasmiškumas pasireiškia, kai darbuotojai nežino, ko iš jų tikimasi, o tai gali sukelti nepasitenkinimą darbu, griauti pasitikėjimą savimi ir mažinti darbo našumą.

Taigi komandas gali sudaryti įvairių tautybių ir išsilavinimo asmenys, todėl telkiant komandą svarbu atsižvelgti į darbuotojų kompetencijas ir prigimtine kultūrą, nes skirtingų kultūrų atstovai skirtingai suvokia juos supančią aplinką ir projekto tikslus. Norint išvengti nesusipratimų svarbu užtikrinti tikslingą komandos narių atranką.

2.2.3. Individualių savybių ir kompetencijų įtaka komandai

IPMA (angl. *International Project Management Association* – tarptautinė projektų valdymo asociacija) (2015) kompetencijų plėtrą apibūdina kaip asmeninį ir visuomenės poreikį. IPMA kompetencijas skirta į asmenines, komandos ir organizacijos. Asmeninės kompetencijos apima žinias, įgūdžius ir galimybes įgytas per patirtį. Komandinės kompetencijos apibūdina kolektyvinį našumą

siekiant bendro tikslo. Organizaciniai sugebėjimai – tai strateginiai save išlaikančios individų grupės gebėjimai.

Su projektais, programomis ar portfeliais susiję projektai yra grįsti bendradarbiavimu su komandos nariais iš visų disciplinų, su vidiniais ir išorės partneriais.

Hofstede'as et al. (2010), kultūrą apibūdina kaip kolektyvinį proto programavimą, kuris išskiria vieną grupės narį iš kitų. Autorius išskiria penkias pagrindines dimensijas kurios paaiškina skirtumus tarp kultūrų:

1. Galios distancija (angl. *Power Distance* – PDI) – nurodo laipsnį kaip kiekvienos kultūros atstovai priima skirtingą galios ir nelygybės pasiskirstymą. Aukštos galios distancijos kultūros priima hierarchinį pasiskirstymą ir savo vietą jame. Tuo tarpu žemos galios distancijos kultūrose individai siekia lygybės ir reikalauja galios nelygybės pagrindimo paaiškinimo.
2. Individualizmo/kolektyvizmo distancija (angl. *Individualism vs. Collectivism* – IDV) – individualizmo kultūrose individai turi rūpintis savimi ir artimiausiais šeimos nariais. Tokiose kultūrose taip pat būdingas poreikis išsiskirti iš kitų ir noras save realizuoti. Kolektyvizmo kultūrose individai tikisi, kad jais pasirūpins giminės ar kitos grupės, todėl jie būna lojalūs. Kolektyvizmo kultūroje būdingas artimas ir stiprus ryšys tarp individų, svarbus pasitikėjimas, kuris įgaunamas per ilgalaikį bendravimą.
3. Neapibrėžtumo vengimo dimensija (angl. *Uncertainty Avoidance* – UAI) – parodo kaip individai jaučiasi neapibrėžtose ir dviprasmiškose situacijose. Šalys, kuriose neapibrėžtumo vengimo lygis yra aukštas yra labiau lojalūs, pasitiki ekspertų nuomone, renkasi kokybiškesnius produktus, yra uždaresni naujovėms. Žemo lygio neapibrėžtumo šalių atstovai yra aktyvesni, linkę rizikuoti, jiems būdingas dinamiškas požiūris, naujų produktų paieška ir jaunatviškumas, išskirtinumas.
4. Vyriškumo/moteriškumo dimensija (angl. *Masculinity vs. Femininity* – MAS). Vyriškumo dimensijos kultūrose svarbu pasiekimai, turtai, plėtra, pripažinimas ir prabangos prekės. Tokios pasaulėžiūros šalyse moterys ir vyrai turi savo stereotipinius vaidmenis. Moteriškumu pasižyminčiose šalyse didesnis dėmesys skiriamas tarpusavio santykiams, šeimai, tolerancijai, lygybei. Moterų ir vyrų santykiai yra lygiaverčiai, nėra vaidmenų susiskirstymo, visi darbai atliekami kartu.
5. Orientacija į trumpąjį/ilgąjį laikotarpį (angl. *Long-Term Orientation* – LTO) – parodo kaip greitai tikimasi pamatyti rezultatus. Į trumpąjį laikotarpį orientuotų kultūrų atstovai dėmesį telkia į tradicijų ir socialinių tradicijų puoselėjimą, stengiasi mėgautis esamu momentu bei jo teikiamais malonumais. Į ilgąjį laikotarpį orientuotos kultūros yra taupesnės, neišlaidauja, vertiną patvarumą, paslaugos kokybę ir ekonomiškumą.

Su skirtingomis kultūromis susiduriame kasdien tiek bendraudami su užsieniečiais, tiek žiūrėdami televizorių, klausydamiesi muzikos ir kt, todėl pasak Diskienės (2010), „kultūros yra išmokstama ji nėra biologiškai apibrėžta ir įgimta, bet yra gaunama, paveldima iš savo socialinės aplinkos“. Vis dėlto svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad skirtingų kultūrų atstovai natūraliai „mokinasi skirtingų kultūrinių kontekstų – skirtingų vertybių, elgsenos būdų. Visose kultūrose tai yra daroma vienodai efektyviai, atsižvelgiant į supančios aplinkos poreikius“. Hofstede'as et al. (2010) teigia, kad žmonių elgsena, įsitikinimai, požiūriai ir kt. su daro nacionalinį identitetą. Visos kultūros turi skirtingus individualių vertybių orientacijų kompleksus, jie asocijuojasi su svogūno sluoksniais:

1. Išorinis sluoksnis – simboliai. Tai žodžiai, gestai, atvaizdai ar objektai, turintys tam tikrą reikšmę, kurią supranta tik ta pačia kultūra besidalijantys individai. Į šią kategoriją patenka vėliavos, valdžios simboliai, žargonas, apranga, šukuosena
2. Antras sluoksnis – herojai. Tai gyvi ar mirę asmenys, taip pat gali būti realūs ar įsivaizduojami veikėjai ar personažai. Herojais gali būti politiniai veikėjai, pasakų ir mitų herojai, dainininkai, sportininkai ir kiti asmenys, kurių savybės yra vertinamos, todėl jie atstovauja tam tikro elgesio modelį.
3. Trečias sluoksnis – ritualai. Tai paslėptą simbolinę prasmę turinčių veiksmų seka, tam tikroje vietoje ar tam tikromis aplinkybėmis. Ritualai dažniausiai siejami su religine praktika arba socialinėmis ceremonijomis. Tai gali būti vestuvės, mišios, krikštynos, arbatos gėrimas ir kt.
4. Vidinis sluoksnis – vertybės. Tai vidinės nuostatos labai skirtingos nuo kitų kultūrų, jos perduodamos iš kartos į kartą, todėl negali tapti globaliomis. Jos sudaro kultūros pagrindą, tačiau sunkiausiai pastebimos ir suvokiamos. Tai gali būti požiūris į moteris ir jų vietą visuomenėje, individo ir šeimos vertinimas, elgesio normos prie stalo ir kt.

Nors tarptautiniai projektai dažnai susiduria su multikultūrinėmis komandomis, tačiau mokslinėje literatūroje tokių komandų poveikis projektų sėkmei yra mažai ištyrinėtas. Dauguma įmonių, kuriose dirba multikultūrinės komandos, neatsižvelgia į kultūrinius komandos narių skirtumus, tai yra, vadovaujamosi įprastais darbo organizavimo, vadovavimo komandai metodais. Įmonėms koncentruojasi į teisingą ir efektyvų darbo bei užduočių atlikimą, o problemos sprendžiamos tik joms iškilus.

Vis dėlto Greenbergas (2004) aprašo šiuos multikultūrinių komandų privalumus:

1. multikultūrinės komandos geba lengviau prisitaikyti prie esamos situacijos ir pasiūlyti įvairesnių problemų sprendimo būdų;
2. platesnis paslaugų spektras – užsienio kalbas ir kultūrų supratimas padidina įmonės konkurencingumą ir leidžia pasiūlyti daugiau paslaugų klientams tarptautinėje rinkoje;
3. požiūrių įvairiapusiškumas – multikultūrinės komandos gali pasiūlyti daugiau idėjų ir platesnę patirtį;

4. efektyvus užduočių vykdymas – strategija taikoma vaisiai įmonei, todėl darbuotojai stengiasi lygiuotis į bendradarbius ir užduotis atlikti kokybiškai ir produktyviai.

Multikultūrinės komandos turi ne tik formalių privalumų įmonei, tačiau paveikia ir kiekvieną darbuotoją. Tarptautinėje aplinkoje su užsienio partneriais bendraujantys asmenys gali daugiau sužinoti apie kitas kultūras ir kalbas ir taip išskelti savo kaip darbuotojo vertę darbo rinkoje ypač kai darbas siejamas su turistais arba užsienio šalių klientais. Bendravimas su užsienio partneriais taip pat prisideda prie asmeninių savybių tobulinimo, nes didinamas kultūrinis išprusimas. Galiausiai darbuotojai turi didesnę atsakomybę ir pareigą bendrauti etiškiau ir mandagiau, nes taip pristatoma savos šalies kultūra.

Nesvarbu, ar komandų bendradarbiavimas yra pasirinkta strategija ar veiklos kryptis, inicijuotas ar priimtas – jis dažniausiai naudingas įmonei, todėl Huxhamas ir Vangenas (2013) išskiria šiuos pagrindinius bendradarbiavimo privalumus:

- prieiga prie papildomų šaltinių: technologinių ir intelektinių resursų, ryšių ir gerosios patirties;
- pasidalijimas rizika: projekto nesėmės atveju pasekmės vieniems būtų per didelės, todėl bendradarbiavimas yra strategiškai tinkamesnis pasirinkimas;
- efektyvumas: skirtingos komandos turi daugiau patirties arba kompetencijų tam tikroje srityje;
- koordinavimas ir vientisumas: siūlomų paslaugų ar produktų diversifikacija, galimybė pasiūlyti platesnį asortimentą;
- mokymasis: galimybė praktiškai susipažinti su kito sektoriaus veikla arba pasisemti daugiau patirties iš tos pačios srities profesionalų;
- kito kelio nebuvimas: kai kurių socialinių problemų, pavyzdžiui alkoholizmo, bado, smurto, viena organizacija negali išspręsti, todėl turi bendradarbiauti su kitomis panašią veiklą vykdančiomis organizacijomis.

Nors tarptautinės komandos įneša daugiau idėjų, vis dėlto joms būdingi tam tikri iššūkiai:

1. komunikacija – komandos turi įveikti supratimo, kultūrinius ir kalbos barjerus. dėl neefektyvios komunikacijos kyla nesusipratimai, sutrinka komandinis darbas bei komandos nuotaika tampa prasta;
2. priešiškus pokyčiams – nuolat atsiranda darbuotojų, kurie negali susitaikyti su besikeičiančia aplinka, o „visada darėme taip“ mąstymas užgožia naujas idėjas bei užkerta kelią progresui;

3. kultūrinės įvairovės darbo vietoje politikos įgyvendinimas – įvertinus darbuotojus įmonės turi sukurti ir pritaikyti strategiją tam, kad maksimaliai išnaudotų tarptautiškumo privalumus;
4. sėkmingas daugiakultūriškumo valdymas darbo vietoje – tarptautiškumo valdymo mokymų neužtenka, įmonė turi sukurti ir įgyvendinti tokių komandų valdymo planą, galiojantį visiems departamentams.

Tradicinis projektų valdymas yra ribojamas kaštų, laiko ir kokybės dimensijų, todėl Chenas et al. (2003) išskiria tokius pagrindinius tradicinio projektų valdymo trūkumus:

1. per daug dėmesio skiriama projektų valdymui kaip projekto ataskaitų rengimo mechanizmui;
2. neefektyvus ir neveiksmingas bendravimas;
3. projekto išteklių ir rezultatų, bet ne procesų valdymas;
4. reaktyvus valdymas (neadekvatus planavimas ir vėlus reagavimas į rezultatus);
5. elektroninių projekto kopijų nebuvimas.

Neuliepas (2009) teigia, kad tarptautinėje aplinkoje iškylančias „konfliktines situacijas reikia spręsti skirtingai, nes aukšto ir žemo lygio kultūros skirtingai reaguoja į problemas bei jų sprendimo būdus“. Pavyzdžiui, žemo konteksto kultūrose orientuojamasi į konflikto sprendimą, todėl Neuliepas (2009) ir Baraldsnesas (2012) išskiria tokius požymius:

- tiesiogiai kalbama apie konfliktą;
- bendradarbiaujama, ieškant abiem pusėms priimtino sprendimo;
- daromos nuolaidos (ieškoma kompromiso);
- atsižvelgiama į kito nuomonę;
- surengiama akistata su problema.

Aukšto konteksto kultūrose sprendžiant konfliktines situacijas dažniausiai taikomos nuolankumo strategijos:

- netiesioginė komunikacija;
- vengimas arba pasitraukimas nuo problemos;
- tylos naudojimas;
- skirtumų egzistavimas;
- neigiamų jausmų slėpimas.

Taigi žemo konteksto kultūrose svarbiausia išsiaiškinti konfliktų priežastis tačiau jas atskirti nuo asmenybės su kuria konfliktuojama, todėl konfliktai sprendžiami tiesiogiai. Kita vertus, aukšto konteksto kultūrose konflikto priežastys sutapatina su asmenybe, todėl konfliktas laikomas

asmeniniu įžeidimu ar įskaudinimu, taigi konfliktinės situacijos metu bendravimas vyksta paslapčia, netiesiogiai.

Brocke'as ir Lippe'as (2015) išskiria bendradarbiavimu grįstų mokslinių tyrimų projektų valdymo paradoksus:

- Viena vertus mokslinių tyrimų projektai valdomi atsižvelgiant į daugybę nežinomųjų bei reikalauja laisvės ir lankstumo tam, kad generuotų kūrybiškus rezultatus. Vis dėlto, nežinomybei suvaldyti reikia griežto valdymo, o kūrybiškumui reikia tvirtų pagrindų, kad jį būtų galima paversti į plačiai naudojamus produktus.
- Viena vertus bendradarbiavimu grįsti moksliniai tyrimai skatina suvokimo, idėjų, ir požiūrių integraciją tam, kad problemos būtų sprendžiamos visapusiškai. Kita vertus, partnerių heterogeniškumas veda prie problemų susijusių su tarpkultūriniu, tarporganizaciniu ir tarpdisciplininiu valdymu.
- Viena vertus vadybininkui priskiriama ribota valdžia dėl partnerių autonomiškumo ir valdymo struktūrų. Kita vertus, tyrimai rodo, kad tam tikros užduotys reikalauja visų suinteresuotųjų šalių įsipareigojimų ir dalyvavimo.

Kiekvienas darbuotojas turi skirtingas asmenines savybes, todėl bendradarbiavimo projektuose svarbu užtikrinti ne tik sklandų komandos narių bendravimą, bet ir užsienio komandos suderinamumą su vietine komanda. Skirtingos kultūros gali tapti nesutarimų priežastimi arba atvirkščiai – tapti pranašumu, padedančiu generuoti unikalias idėjas. Todėl įmonės turi tinkamą projektų vadovą, kuris gali asmenines savybes paversti potencialu, todėl kitas skyrius aptaria vadovo kompetencijos ir projektų valdymo medelius.

2.2.4. Tarptautinių komandų valdymas

Kaip jau aptarta ankstesniuose skyriuose, pasitikėjimas komandos nariais ir vadovais turi didelę įtaką bendradarbiavimo projektų sėkmei. Smithas et al. (2007) išskiria šiuos pagrindinius veiksnius, turinčius įtakos pasitikėjimą komandose:

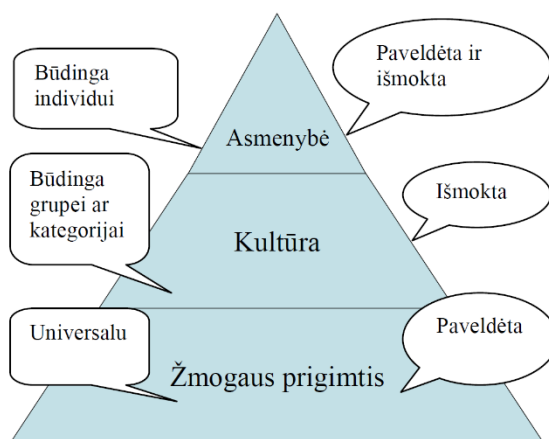
1. aplinkos veiksniai: susiję su bendruomene ir visuotine aplinka, kurioje komanda vykdo veiklą;
2. organizaciniai veiksniai: susiję su struktūra, sistemomis ir procedūromis, reikalingomis užtikrinti tinkamą darbuotojų palaikymą, darbuotojų neužtikrintumo dėl darbo sąlygų sumažinimas iki minimumo;
3. vadovavimo veiksniai: susiję su komandos lyderio vadovavimo stiliumi ir kokybe

4. komandos sudėties veiksniai: susiję su komandos sudarymu atsižvelgiant į įgūdžius, patirtį, stilių, lytį, asmenybę ir tt;
5. suderinamumo veiksniai: susiję su priemonėmis, užtikrinančiomis, kad asmeniniai santykiai ir bendras tikslo siekimo jausmas yra kuriami tarp komandos narių įskaitant ir kultūrinių skirtumų valdymą;
6. kultūriniai veiksniai: susiję su komandos kultūrinių dimensijų sąveika.

Pasak Hofstede'o et al. (2010), kultūra yra kolektyvinis mentalinis (proto, mąstymo būdo) programavimas. Kiekvienas asmuo per gyvenimą išmoksta mąstymo, jausmų ir veiklos šablonų. Daugelis jų įgyti ankstyvoje vaikystėje, nes tuo metu individai yra imliausi naujai informacijai. Kai kurie modeliai taip prigyja, kad juos sunku pakeisti, reikia iš naujo mokytis, todėl įprastai vadinami mentaline programa (žr. 6 paveikslą).

Pasak autorių (Hofstede'as et al., 2010) asmenybės pagrindą sudaro tai, kas yra įgimta arba išmokta, būdinga tik asmeniui arba grupei, arba yra universalu, todėl išskiria tokius asmenybės formavimosi lygmenis:

- Žmogaus prigimtis. Dalis yra paveldėta (genai) ir dalis universalu (gebėjimas jausti baimę, pyktį, džiaugsmą, etc.).
- Kultūra. Tai visada kolektyvinis reiškinys, nes kiekvienas asmuo priklauso tam tikrai grupei. Taip pat kultūra visada yra išmokta iš aplinkinių.
- Asmenybė. Unikalus mentalinės programos rinkinys nesutampantis su jokio kito žmogaus rinkiniu. Asmenybė remiasi iš dalies paveldėtomis savybėmis su kiekvienam individui unikaliu genų rinkiniu, iš dalies išmoktos arba modifikuotos pagal kolektyvinę kultūrą arba asmeninę patirtį.



6 pav. Hofstede'o (2010) mentalinės programos unikalumo lygmenys

Projektų valdymui susidūrus su globalizacija, projektų vadovai susiduria su papildomais sunkumais į kuriuos reikia atsižvelgti. Emigrantams vadovams dažniausiai tenka susidurti su

įvairiomis kultūromis tuo pačiu metu, todėl turi suvaldyti tris projektų tikslus (laikas, kaštai kokybė/apimtis) ir skirtingas projektų valdymo žinių sritis. Kultūros fone kiekvienas iš trijų projektų elementų gali būti interpretuotas skirtingai ir potencialiai sukelti nesutarimų ar nesusipratimų komandose ir tarp (išorinių) suinteresuotųjų šalių.

Laiko suvokimo skirtumai, tokie kaip monochromatinis ir polichromatinis laikas, gali priversti sudaryti kitokį tvarkaraštį arba sukelti planavimo iššūkių, nes vienoje kultūroje grafikas yra vertinamas tiksliai, o kitose tik kaip orientyras.

Skirtingos kalbos, ypač kai naudojama ne gimtoji, gali lengvai sukelti nesusipratimų arba lemti netinkamą priemonių naudojimą. Įvairūs požiūriai į kokybę potencialiai gali atitinkamai per daug arba per mažai išpildyti apimties elementus. Orientacija į tikslą arba į santykius su klientais arba suinteresuotomis šalimis gali pakeisti apimtį.

Vakarietiškas požiūris „laikas yra pinigai“ nėra taikomas visame pasaulyje. Įvairios kultūros iš esmės teikia skirtingą reikšmę ir svarbą pinigams. Tradicijos ir vertybės susijusios su pinigais turi įtakos kaip komandos nariai suvokia išlaidų sąmatas ir numatyto biudžeto laikymąsi. Kaip ir tvarkaraštis, išlaidos gali būti suvokiamos kaip orientyras arba tiksli sąmata, o kultūriniai skirtumai gali dar labiau sustiprinti vieno iš trijų elementų prioritizavimą.

Projektų vadovas taip pat turi susidoroti su visų projektų sričių valdymu. Šias sritis veikia kultūriniai veiksniai, kurie gali būti pritaikyti konkrečiai šaliai (pvz. teisinė sistema) arba žmonėms, su kuriais dirba projektų vadovas (pvz. bendravimo stilius). Konkretūs uždaviniai, tokie kaip derybos, konfliktų ir problemų sprendimas ir kt., kuriuos turi atlikti projektų vadovas, vyksta kultūriniame kontekste. Brünemann (2013) aprašo, kokiais būdais ir kiek kultūriniais aspektais daro įtaką projektų valdymo žinių sritims:

1. integracijos valdymas – komandos nariai yra pratę prie skirtingų vadovavimo stilių, skirtingai priima hierarchinį pasiskirstymą, projekto pritaikymą versle, komandos galimybės gali neatitikti suinteresuotųjų šalių lūkesčių;
2. apimties valdymas – didžiausią grėsmę kelia tai, kaip skirtingos kultūros suvokia projekto apimtį;
3. laiko valdymas – įvairūs požiūriai į laiką daro įtaką tvarkaraščio sudarymui ir užduočių atlikimui laiku;
4. žmogiškųjų išteklių valdymas – vadovas turi atsižvelgti į tai, ar darbuotojai samdomi pagal kvalifikaciją ar santykius, o motyvacija didinama pasitelkiant finansinės ar socialinės paskatos, kaip darbuotojai žiūri į asmeninį tobulėjimą ir mokymus bei koks yra tinkamas vadovavimo stilius;

5. pirkimų valdymas – iš dalies grindžiamas skirtingas teisine sistema ir tradicijomis, skirtingomis derybų kultūromis ir kontraktų pasirašymu. projektų vadovai turi atsižvelgti į tai, kad kai kuriose kultūrose sutartys pasirašomos tik su draugais, o ne nepažįstamais asmenimis;
6. kaštų valdymas – kai kurios kultūros yra linkusios daugiau pinigų išleisti nei taupyti, kitaip žiūri į asmeninių arba įmonės pinigų leidimą, kokybės ar kiekio pirkimą, materialistinio požiūrio lygis gali daryti įtakos išlaidų valdymui;
7. komunikacijos valdymas – projektų vadovas turi atsižvelgti į komandos ir suinteresuotųjų šalių kalbinius gebėjimus, tiesioginę ir netiesioginę komunikaciją, keitimąsi informacija ir komunikacijos būdus;
8. kokybės valdymas – kai kuriose kultūrose daugiau yra geriau, kitose produktai gaminami iš geros kokybės žaliavų;
9. rizikos valdymas – įvairių kultūrų suinteresuotosios šalys gali turėti skirtingus saugumo lūkesčius, neapibrėžtumo vengimo ir dviprasmiškumo tolerancijos lygius.

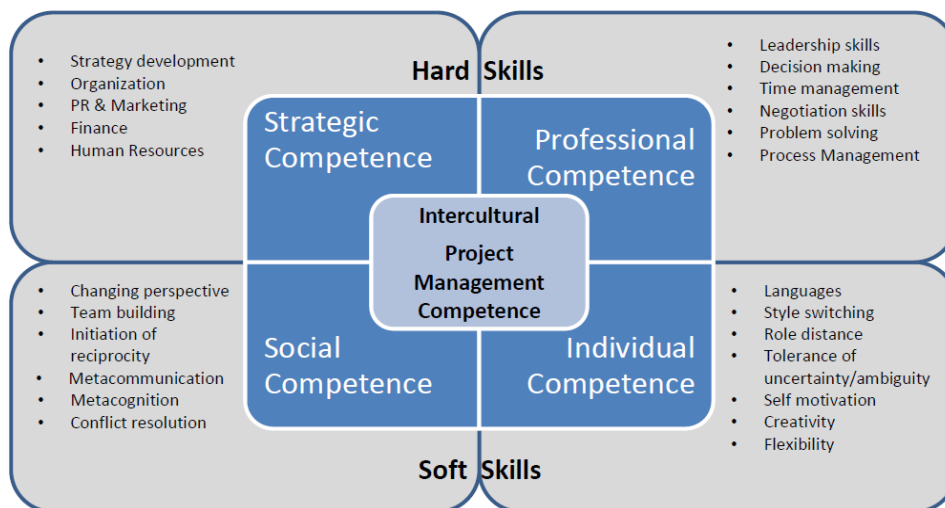
Tarptautinės komandos neretai susiduria su daugybe iššūkių susijusių su sėkmingu projektų valdymu, nes tokie projektai paprastai yra siejami su dideliu neapibrėžtumu ir rizika, nevienalyčiais orientuotu personalu, esančiu skirtingose vietose, ir spaudimu kalbant apie kūrybiškumą ir inovatyvumą. Taikomieji valdymo metodai dažnai neatsižvelgia į specifinius bendradarbiavimo projektų poreikius, todėl vadovai naudojami „mokymosi darant“ (angl. „*learning by doing*“) principu ir kiekvienam projektui naudoja skirtingas valdymo formas ir priemones. Vis dėlto, Walkeris et al. (2016) teigia, kad bendradarbiavimas leidžia projekto vadovui bei projektavimo komandai geriau suprasti vienas kitą bendrai sprendžiant problemas, todėl rizika ir neapibrėžtumas kaip tik komandos nariams suteikia daugiau pasitikėjimo vieni kitais todėl jie vieningai dirba, kad pasiektų bendrą tikslą.

Bendradarbiavimu grįstas vadovavimas gali būti skirstomas į dvi šakas: pirmoji yra susijusi su strateginiais aljansais ir bendromis organizacijomis tarp verslo organizacijų, o antroji daugiausia nagrinėja tarpsektorinį bendradarbiavimą tarp nevyriausybinų organizacijų, verslo įmonių ir vyriausybinų organizacijų. Harmanas (2008) teigia, kad tarpsektorinis bendradarbiavimas su ne pelno siekiančiomis organizacijomis padidina stabilumą ir socialinį poveikį bei suteikia galimybes inovatyviai teikti paslaugas.

Thomasas (2006) išskiria paprastą kultūrinio intelekto (angl. *cultural intelligence*) koeficiento modelį, kuris yra elgesio, žinių ir dėmesingo įsisąmoninimo (angl. *mindfulness*) sankirtoje (žr. 7 paveikslą). Mokslininkas teigia, kad gebėjimas prisitaikyti yra esminė savybė padedanti formuoti tarpkultūrinį bendravimą. Šiame modelyje žinios reiškia savo kultūros suvokimą ir kultūrinių skirtumų supratimą. Thomaso (2006) sudarytas modelis apima turinio ir procesų žinias bei pažinimo ir motyvacijos įtaką.

Nors kultūrinis intelektas yra svarbus valdant tarptautinę komandą, vis dėlto projektų valdymas reikalauja konkretnesnio valdymo modelio, kuris išryškintų specifinius globalių projektų vadovo įgūdžius ir leistų juos pritaikyti skirtingose situacijose, todėl Brünemann (2013) pateikia adaptuotą tarpkultūrinio projektų valdymo įgūdžių modelį (žr. 7 paveikslą). Modelis apima keturias esmines projektų vadovų kompetencijas (strateginė, profesinė, socialinė ir asmeninė), kurios yra grindžiamos specifinių įgūdžių rinkiniu.

7 paveiksle vaizduojamas modelis nurodo, kad tarptautinių projektų vadovai turi pasitelkti subalansuotus konkrečius darbo ir bendruosius tarpasmeninius įgūdžius. Projektų vadovai neturėtų nuvertinti kalbos įgūdžių svarbos ir atsižvelgti į jos kultūrinius aspektus, verbalinį, neverbalinį, paraverbalinį (balso tembras, intonacija, etc) bendravimą ir kūno kalbą. Svarbu suvokti, kaip tam tikros kultūros atstovai galvoja ir kaip galvoja pats projektų vadovas svetimoje aplinkoje. Padidintas dėmesys kultūroms, jų atstovų požiūriui į komandos narius padeda sustiprinti kūrybinį tarpkultūrinį bendradarbiavimą.



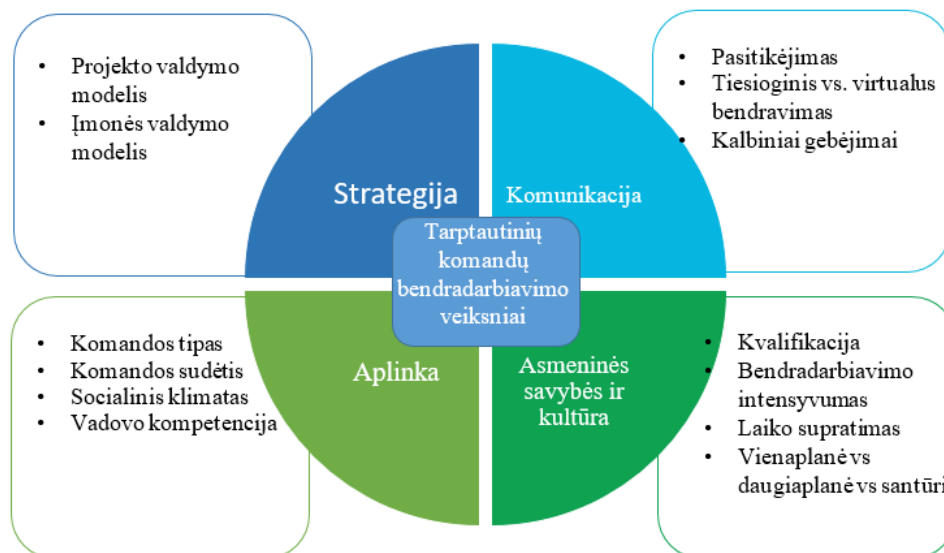
7 pav. Brünemann (2013) tarpkultūrinių projektų valdymo kompetencijų modelis

Taigi projektų vadovams tenka integruoti ne tik skirtingas turinčius darbuotojus, bet ir ieškoti strateginių sprendimų. Projektų vadovas taip pat turi pasižymėti puikiomis profesinėmis (pvz. derybiniai įgūdžiai, laiko ir procesų valdymas), socialinėmis (pvz. konfliktų sprendimas, komandos formavimas) ir asmeninėmis (pvz. kūrybiškumas, motyvacija, lankstumas) kompetencijomis. Projektų vadovas turi mokėti parinkti tinkamą komandos valdymo modelį tam, kad optimaliai panaudotų komandos potencialą.

2.3. Tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimo teorinis modelis

Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimas yra sudėtingas ir sudėtinis procesas, kuriam keliama daug užduočių bei tikimasi aukštų rezultatų. Pagrindinis bendradarbiavimo tikslas yra pasiekti bendrai sutartą tikslą, tačiau komandas veikia daug išorinių ir vidinių veiksnių. Todėl šiame skyrelyje pateikiamas teorinis tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimo modelis (žr. 8 paveikslą).

8 paveiksle pavaizduoti veiksniai, darantys įtaką sėkmingam tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimui. Schema susideda iš vidinių ir išorinių komandų veiksnių. Išoriniai veiksniai apima strategiją ir aplinką, tai veiksniai, kuriems komandos nariai neturi įtakos arba jos turi labai mažai. Tokius veiksnius kontroliuoja įmonės arba organizacijos ir projektų vadovai. Vidiniai veiksniai apima komunikaciją bei asmenines savybes ir kultūrą, taigi jų poveikis bendradarbiavimui kyla tiesiogiai iš komandos narių.



8 pav. Tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimui įtaką darantys veiksniai

Baigiamajame darbe bus tiriama, kaip strateginiai veiksniai veikia tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimą. Strategijai priskiriami du veiksniai:

- 1) Projekto valdymo modelis. Tradicinis projektų valdymo modelis, koncentruotas į laiką, kaštus ir kokybę negali apimti ir suvaldyti visų tarptautinio projekto aspektų, todėl turėtų būti adaptuotas pagal turimas komandas bei įtraukti žinių valdymą. Darbe bus tiriama koks projektų valdymo tipas naudojamas dažniausiai ir kokią įtaką turi komandų bendradarbiavimui.
- 2) Įmonės valdymo modelis. Jeigu organizacija veikia keliose užsienio šalyse, koks kiekvieno filialo bendravimo modelis su būstine? Darbe bus tiriama, ar organizacija yra autonomiška,

ar visus sprendimus priima būstinė, ar filialai bendrauja ir keičiasi informacija tarpusavyje. Ribota galimybė rinktis gali sumažinti darbuotojų motyvaciją kurti naujus projektus bei užkirsti kelią bendradarbiauti su kitais tos pačios organizacijos padaliniais.

Kiekviena komanda dirba skirtingoje aplinkoje, kuri gali paveikti kiekvieną grupės narį atskirai arba visą komandą. Aplinkai priskiriami keturi veiksniai:

- 1) Komandos tipas. Laikina arba nuolatinė komanda, tikslinė grupė gali turėti skirtingus motyvacijos ir tikslo siekimo lygius. Ilgai kartu dirbantys komandos nariai gali labiau pasitikėti kitais, greičiau vykdyti užduotis, tačiau skirtingi projektai gali pareikalauti skirtingą specializaciją turinčių žmonių
- 2) Komandos sudėtis. Komandos nariai orientuoti į žmogiškuosius išteklius, naujų idėjų generavimą ar veiksmo atlikimą projekto metu atlieka skirtingas užduotis. Tikslingai sudaryta projektų komanda, komandos narių patirtis gali nulemti projekto sėkmę.
- 3) Socialinis klimatas. Socialiniai ir politiniai veiksniai kontroliuoja išteklius, gali kelti barjerus tam tikrų projektų vystymui arba atvirkščiai juos skatinti. Baigiamajame darbe bus tiriama, kaip švietimo ir mokslo projektus vykdančios nevyriausybinės organizacijos vertina Lietuvos Respublikos požiūrį į jų veiklą.
- 4) Vadovo kompetencija. Darbe bus tiriama kaip vadovai ir komandų nariai vertina vadovo kompetencijų svarbą projekto sėkmei, vadovo gebėjimą sutelkti tinkamą komandą, motyvuoti darbuotojus, teisingai paskirstyti išteklius ir planuoti laiką.

Bendradarbiavimas negali vykti be komunikacijos, todėl darbe bus tiriama, kokios komunikacijos veiksniai turi didžiausią įtaką komandų bendradarbiavimui. Komunikacijai galima priskirti šiuos keturis veiksnius:

- 1) Pasitikėjimas kita komanda. Pasitikėjimas, kad kitos komandos nariai teisingai ir laiku atliks darbus ir tikslingai sieks bendro tikslo. Baigiamajame darbe bus tiriama, kokią svarbą pasitikėjimas turi komandų bendradarbiavimui.
- 2) Tiesioginis vs virtualus bendravimas. Bendravimas su kitos komandos nariais organizuojant susitikimus tame pačiame mieste bendravimas elektroninių priemonių pagalba kaip el. paštas, telefonai, video konferencijos ir kt. Darbe bus tiriama, kokią įtaką komunikacijos būdas turi komandų bendradarbiavimui
- 3) Bendradarbiavimo intensyvumo. Komandos gali bendradarbiauti dalindamosi informacija, gali koordinuoti sprendimus arba netgi kartu augti ir tobulėti. Darbe bus tiriama kokią įtaką bendradarbiavimo intensyvumas turi pasitikėjimui tarp tarptautinių komandų.
- 4) Kalbiniai gebėjimai. Tarptautinių projektų komandų nariai neretai bendrauja ne gimtąja, o anglų kalba arba kita užsienio kalba, todėl netinkamas kalbos vartojimo lygis gali sukelti neaiškumų ir nesusipratimų.

Kiekvienas komandos narys turi skirtingą patirtį, išsilavinimą ir gebėjimus, priklauso skirtingai kultūrinei grupei, todėl gali kitaip suvokti aplinką. Asmeninėms savybėms ir kultūrai priskiriami šie trys veiksniai:

- 1) Kvalifikacija. Skirtingų kvalifikacijų sričių darbuotojai gali skirtingai suprasti užduotis ir pateikti skirtingus sprendimus, todėl darbe bus tiriama, ar komandas dažniausiai sudaro panašios kvalifikacijos ir gebėjimų komandos nariai ir kaip tai veikia komandų bendradarbiavimą.
- 2) Laiko supratimas. Laiko planavimas, nustatyto tvarkaraščio laikymasis, požiūris į praeitį, dabartį ir ateitį. Įvairių kultūrų atstovai gali skirtingai suvokti laiko planavimą, todėl darbe bus tiriama, ar Lietuvos nevyriausybinė organizacijų komandos susiduria su sunkumais susijusiais su laiko planavimu ir kaip juos sprendžia.
- 3) Vienaplanė vs daugiaplanė vs santūri kultūra. Dėmesio telkimas į tikslą, žmones arba pagarbą kitiems. Skirtingų kultūrų atstovai gali prioritizuoti įvairius veiksnius, todėl komandoms svarbu žinoti, kuriai projekto daliai kita komanda skirs didžiausią dėmesį ir pagal tai tikslingai paskirstyti žmogiškuosius išteklius

Aptarus mokslinę literatūrą buvo galima išskirti daugiau veiksnių darančių įtaką komandų bendradarbiavimui, tačiau daugelis veiksnių yra susiję, taigi pateiktas teorinis modelis yra apibendrinto pobūdžio, kiekvieną veiksnių galima skirstyti į smulkesnes dalis. Pasitelkus šiame skyriuje sudarytu teoriniu sėkmingo projekto komandų bendradarbiavimo modeliu, bus atliekamas projekto komandų bendradarbiavimo tyrimas, kuris parodys tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimo veiksnius.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo tipas: Internetinė anketinė apklausa. Anketa sudaryta iš XX klausimų.

Tyrimo populiacija: nevyriausybinių organizacijų komandų nariai dirbantys su tarptautiniais projektais ir partneriais. Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras (NIPC) nevyriausybine organizacija (NVO) vadina „tik tokias organizacijas, kurios įsteigtos laisva piliečių valia pagal LR Asociacijų, LR Labdaros ir paramos fondų bei LR Viešųjų įstaigų įstatymą“. Jas galima būtų vadinti ir savanoriškomis organizacijomis, tačiau tai nereiškia, jog tokiose organizacijose negali dirbti apmokami darbuotojai. Magistro baigiamajame darbe tyrimas bus atliekamas tyrimas tarp švietimo ir mokslo nevyriausybinių organizacijų. Tyrimui pasirinktos asociacijos ir užsienio juridinio asmens arba organizacijos atstovybės Lietuvoje vykdančios tarptautinius projektus. Į tyrimą neįtraukiamos viešosios įstaigos ir labdaros ir paramos fondai. Tyrimo metu apklaustos tik oficialiai LR įregistruotos organizacijos ir asociacijos.

Nevyriausybės organizacijos atrinktos pagal nevyriausybinių organizacijų atlaso (<https://nvoatlasas.lt/>) duomenis.

Tyrimo imtis: apklausti 11 organizacijų komandų nariai ir projektų vadovai

Tyrimo atrankos būdas: internetinė anketinė apklausa

Tyrimo tikslas: Identifikuoti tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimo veiksmų poveikį projektų sėkmei

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti projektų komandų veiksmus nevyriausybinese organizacijose
2. Nustatyti kokie tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimo veiksniai turi didžiausią poveikį projektų valdymui
3. Nustatyti tarptautinių projektų komandų

Duomenų rinkimo metodas: duomenys tyrimui buvo renkami iš projektų narių ir vadovų, kurie vykdo bendrus projektus su užsienio organizacijų komandomis. Duomenys buvo renkami pasitelkus internetinę anketą, kuri buvo išsiųsta 84 pasirinktoms organizacijoms el. paštu.

Duomenų analizės metodas: Baigiamojo darbo tyrimo rezultatai pateikiami paveiksluose, grafikuose ir lentelėse sudarytus pagal respondentų atsakymus į anketos klausimus. Anketą sudaro penkios dalys, kuriose yra 45 klausimai:

1. Bendrieji klausimai apie respondentus (5 klausimai). Tai socialiniai – demografiniai klausimai apie respondentus, jų lytį, amžių, užimamas pareigas ir per metus vykdomų projektų kiekį. Atsakymai į pirmos dalies klausimus leis susidaryti bendrą vaizdą apie nevyriausybinese organizacijose projektus vykdančius asmenis.

2. Klausimai apie organizacijos strategiją (7 klausimai). Tai klausimai apie organizacijoje parinktą projektų valdymo tipą ir pačios organizacijos strategiją bendradarbiavimo atžvilgiu.
3. Klausimai apie projekto komandos aplinkos veiksnius (8 klausimai). Klausimai apie komandos sudėtį, prioritetus ir komandos vadovo kompetencijas ir jų poveikį komandų bendradarbiavimui.
4. Klausimai apie projekto komandų komunikacijos veiksnius (14 klausimų). Klausimai apie pasitikėjimą tarp skirtingų komandų, apie jų komunikacijos būdus bei kaip tai veikia komandų bendradarbiavimą.
5. Klausimai apie asmeninių savybių poveikį projektų komandų bendradarbiavimui (11 klausimų). Klausimai apie asmenines projektų komandų dalyvių savybes, kompetencijas ir požiūrį į laiką ir tvarkaraščius.

Dalis klausimų yra atviri, kiti turi kelis pasirinkimo variantus arba prašo suranguoti atsakymus.

Tyrimo laikas ir vieta: tyrimas pradėtas 2017 balandžio mėnesį. Atsakymai sisteminti analizuoti tų pačių metų balandžio pabaigoje.

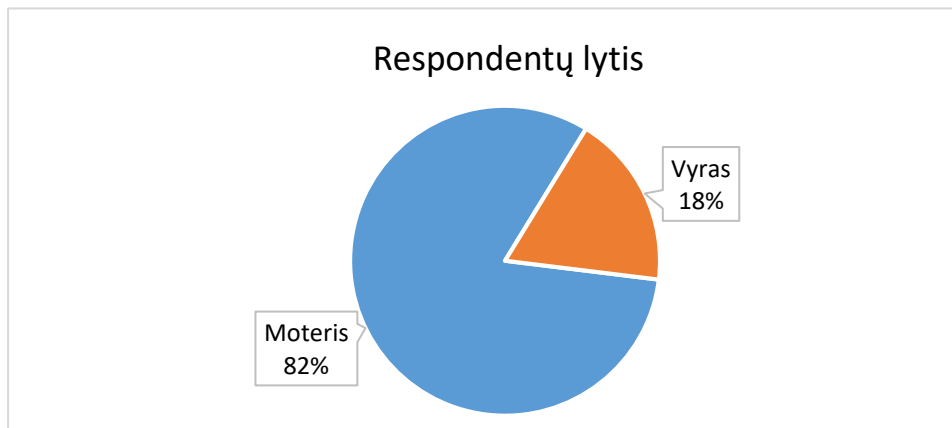
Sunkumai ir kliūtys, su kuriais susidurta tyrimo metu: nevyriausybinių organizacijų atlase galėjo būti pateikta netiksli arba pasenusi informacija apie organizacijas, nes kai kurios organizacijos nebeveikia arba nevykdo projektų su užsienio partneriais. Taip pat organizacijų nenoras atsakinėti į anketos klausimus, todėl iš visų apklaustų įmonių buvo surinkta tik 11 atsakymų.

4. TARPTAUTINIŲ PROJEKTŲ KOMANDŲ BENDRADARBIAVIMO VEIKSNIŲ TYRIMAS

4.1. Bendrieji duomenys apie respondentus

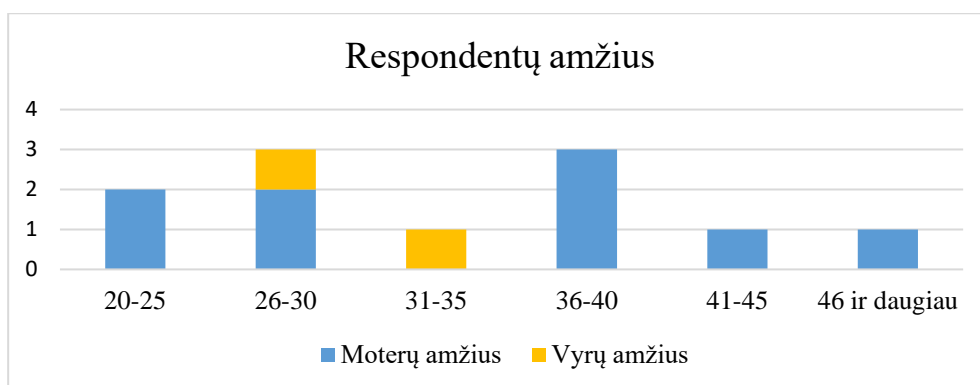
Tyrimo metu apklausti 11 respondentų, dirbančių nevyriausybinėse mokslo ir švietimo organizacijose ir vykdančių tarptautinius projektus su užsienio partneriais. Respondentai buvo apklausti el. paštu išsiuntus internetinę apklausą, kuri buvo sudaryta pagal teorinį tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimo modelį aprašytą 2.3 skyriuje. Apklauskos būdas pasirinktas dėl savo paprastumo, respondentams nereikia skirti daug laiko atsakymams į klausimus, tačiau tyrimo atlikėjui anketa leidžia surinkti reikalingą informaciją, ją sisteminti bei vertinti. Tyrime naudota apklausa yra anoniminė, todėl nevaržo respondentų ir jie gali nuoširdžiai atsakyti į klausimus.

Pirmieji penki klausimai bendrai apibūdina respondentus, jų užimamą poziciją organizacijos vykdomuose projektuose. Atsakymai į pirmąjį klausimą, identifikuojantį respondentų lytį nustebino, nes iš 11 respondentų tik 2 buvo vyrai, o likusios 9 respondentės buvo moterys (žr. 9 pav.). Taigi nevyriausybinių organizacijų projektuose dominuoja moterys.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Antrasis klausimas tradiciškai nustato respondentų amžių, kuris varijuoja nuo 21 iki 57 metų (žr. 10 paveikslą). Respondentų vyrų amžius yra gana panašus 28 ir 32 metai, tačiau maksimalus moterų respondenčių amžiaus skirtumas tyrime yra 36 metai. Jaunesni nei 30 vyrai ir moterys, priklausantys nevyriausybinių organizacijų projektų komandoms sudaro 45%, o vyresni nei 30 metų – 55% respondentų. Taigi apklaustieji respondentai yra tiek jauni žmonės, tiek ilgą darbo patirtį turintys asmenys, todėl tyrimo rezultatus bus galima apžvelgti iš skirtingų socialinių amžiaus grupių perspektyvų.



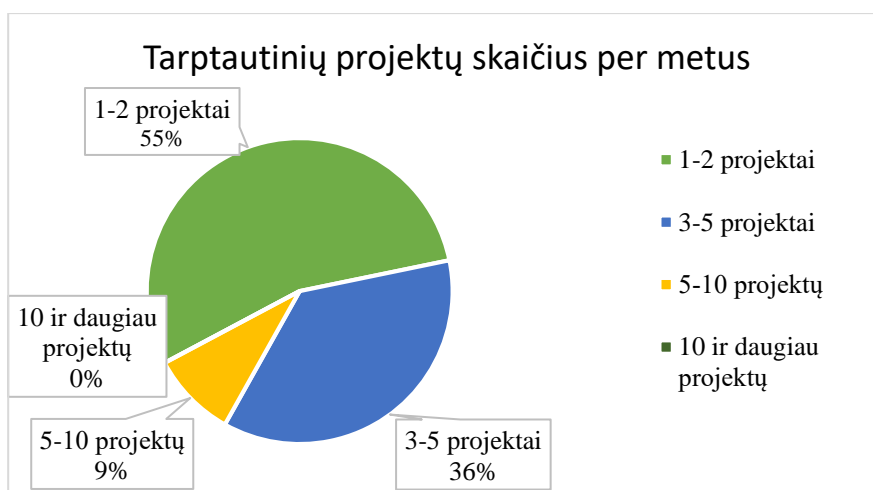
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Anketoje respondentų buvo prašoma nurodyti savo pareigas organizacijoje vykdomų projektų metu. 63.6 % respondentų atsakė, kad yra projektų vadovai, kiti 36.4% (4 respondentai) atsakė, kad yra komandos nariai. Kadangi atsakymai gauti tiek iš komandos narių, tiek iš jų vadovų, tai projektų vadovų kompetencijas bus galima įvertinti iš dviejų perspektyvų. Įdomu paminėti, kad nors moterys nevyriausybinėse organizacijose dominuoja, tačiau vyrai dažniau užima projekto vadovo vietą, nes abu respondentai vyrai yra projektų vadovai, tuo tarpu tik 55,6% moterų respondenčių užima projekto vadovo pareigas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

	Komandos narys/ė	Projekto vadovas/ė
Moteris	44,4%	55,6%
Vyras	0%	100%

Įvertinus respondentų amžių ir pareigas, buvo klausiama, kiek tarptautinių projektų jų organizacija organizuoja per metus (žr. 11 paveikslą).



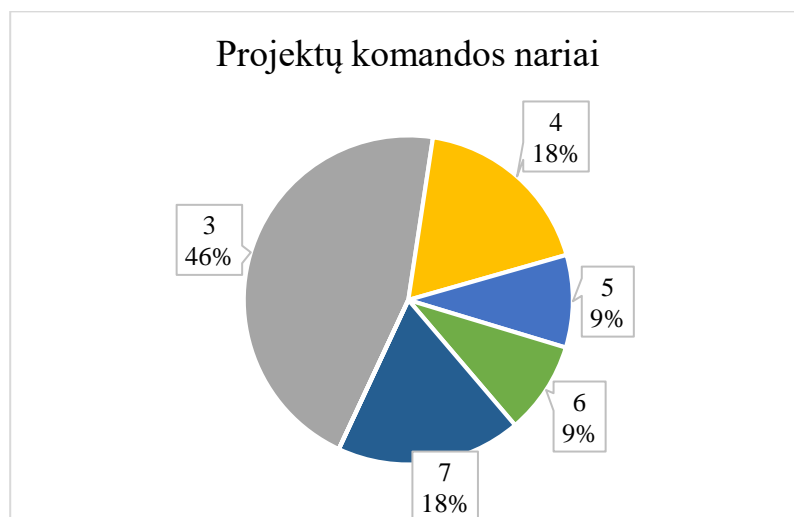
11 pav. Respondentų organizuojamų tarptautinių projektų skaičius per metus

Daugiau nei pusė respondentų (55%) atsakė, kad organizuoja tik 1-2 projektus per metus, o 36% respondentų daro 3-5 projektus per metus. Vis dėlto, 1 respondentas atsakė, kad jų organizacija

organizuoja 5-10 tarptautinių projektų, tačiau nei viena organizacija neorganizuoja daugiau nei 10 projektų per metus. Taigi galima spręsti, kad švietimo ir mokslo srityje nevyriausybinės organizacijos organizuoja nedaug tarptautinių projektų, prioritetą teikia kitoms veikloms.

Respondentų taip pat buvo klausiama, su kokių užsienio šalių partneriais jie dažniausiai bendradarbiauja. Trys respondentai atsakė, kad projektus rengia su įvairiomis Europos šalimis, kiti įvardijo konkrečias šalis, tačiau jos taip pat priklauso Europos Sąjungai arba yra Šengeno zonoje. Kadangi nei vienas respondentas nepasirinko šalių už Europos zonos ribų, galima daryti prielaidą, kad projektų organizavimui iš dalies įtaką daro ES finansavimas ir tam skirtos specialios programos kaip Erasmus+. Tarp įvardytų konkrečių šalių galima išskirti 2 tendencijas: (1) kaimyninės Baltijos ir Skandinavijos šalys ir (2) pietų Europos šalys kaip Italija ir Ispanija.

Paskutinis bendrasis klausimas prašė nurodyti, kiek žmonių sudaro organizacijos projektų komandą. Beveik pusė respondentų, t.y. 46% atsakė, kad jų projektų komandą sudaro 3 asmenys. Po du respondentus pažymėjo, kad komandoje turi 4 ir 7 žmones, o 5 ir 6 žmonių komandas pažymėjo po vieną respondentą. Projektų komandos narių vidurkis yra 4 žmonės. Komandų narių pasiskirstymą galima pamatyti 12 paveiksle. Į diagramą neįtraukti „1“, „2“, „8“, „9“, „10 ir daugiau“ komandų pasirinkimai, kadangi nė vienas respondentas nepasirinko šių atsakymų. Įdomu pažymėti, kad nė vienas respondentas nepažymėjo mažesnės nei 3 asmenų ir didesnės nei 7 asmenų komandos. Kadangi komandos narių skaičius yra gana skirtingas (nuo 3 iki 7), šią dalį bus galima panaudoti vertinant komandos sudėties veiksnių įtaką komandų bendradarbiavimui.



12 pav. Respondentų komandos narių skaičius

Apibendrinus 1 dalies tyrimo rezultatus, galima atlikti respondentų charakteristiką. Taigi dauguma švietimo ir mokslo srityje veikiančių nevyriausybinių organizacijų komandos narių yra

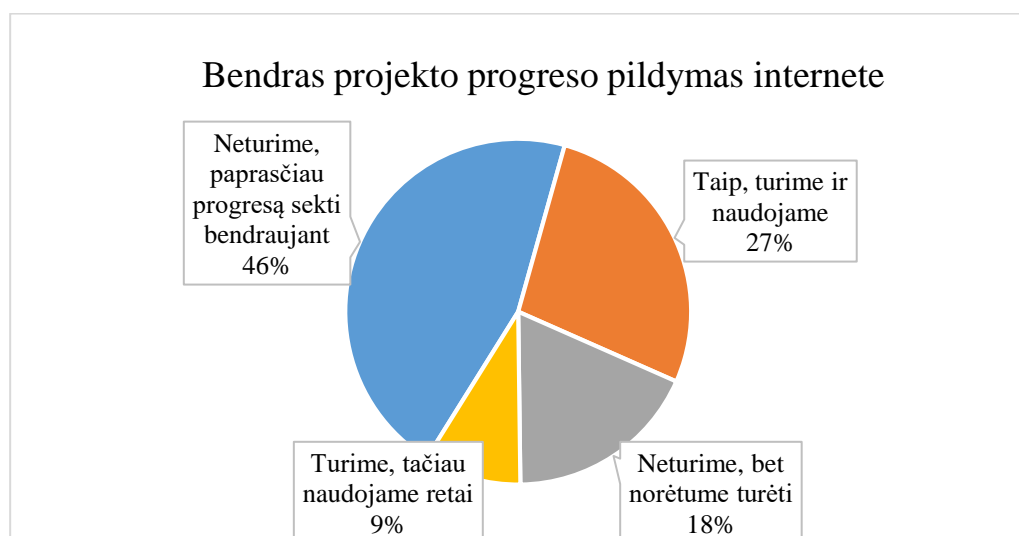
moterys, kurių amžiaus vidurkis yra 35 metai, jos dirba projektų vadovėmis, organizuoja 1-2 projektus per metus su ES šalių partneriais, o jų komandose vidutiniškai yra 4 nariai.

4.2. Organizacijos strategijos veiksmų tyrimo rezultatai ir jų analizė

Šiame skyrelyje bus aptariami antros dalies klausimai apie organizacijoje naudojamą projektų valdymo tipą ir pačios organizacijos strategiją komandų bendradarbiavimo atžvilgiu.

Siekiant nustatyti, kokį projektų valdymo tipą naudoja organizacijos, respondentų buvo klausama apie užduočių priklausomybę viena nuo kitos, t.y. kaip dažnai viena užduotis gali prasidėti tik pasibaigus kitai. Respondentai galėjo pasirinkti iš 4 atsakymo variantų: nuolat, dažnai, retai, niekada. Nė vienas respondentas nepasirinko atsakymų „nuolat“ ir „niekada“, o atsakymai „dažnai“ ir „retai“ pasiskirstė apylygiai, juos pasirinko atitinkamai 6 ir 5 respondentai. Galima pažymėti, kad respondentų amžius, lytis ir vykdomų projektų skaičius didelės įtakos šiam veiksmui neturi, taigi pagal pateiktus atsakymus galima daryti prielaidą, kad projektų komandos vienareikšmiškai nesilaiko tradicinio „krioklio“ projektų valdymo modelio.

Kitas klausimas buvo toks: „kaip dažnai tenka iš naujo planuoti kaštus ir laiką projektui prasidėjus pagal kliento/kitos komandos poreikius“. Šis klausimas buvo užduotas todėl, kad Chen et al. (2002) sudarytame bendradarbiavimo projektų valdymo modelyje teigiama, jog kaštai ir laikas turėtų būti planuojami iš naujo atsižvelgiant į kliento/partnerių pageidavimus. Vis dėlto, dauguma tyrimo respondentų, t.y. 73% atsakė, kad kaštus ir tvarkaraštį iš naujo planuoja retai. Likę 27% respondentų atsakė, kad kaštus ir laiką planuoja dažnai. Atsakymų „nuolat“ ir „niekada“ vėl nepasirinko nė vienas respondentas.



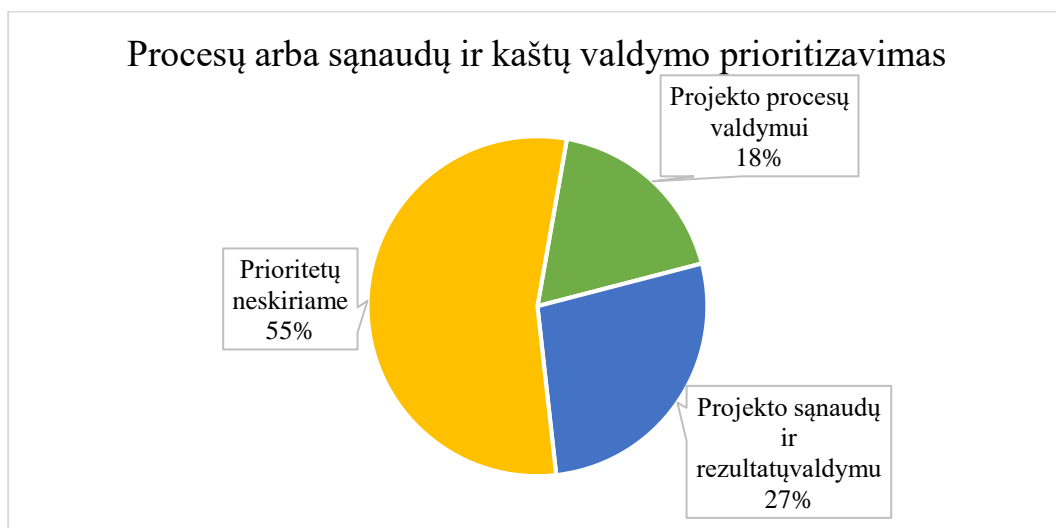
13 pav. Bendros platformos naudojimas projekto progresui sekti

Atsižvelgiant į respondentų atsakymus ir tradiciškai priimtą nuomonę, kad „laikas ir kaštai yra fiksuoti ištekliai, todėl jų perskaičiavimas rodo prastą planavimo lygį“ galima daryti prielaidą, kad

dauguma nevyriausybinių organizacijų projektų komandų yra labiau linkusios vadovautis klasikiniu projektų valdymo modeliu kalbant kaštus ir laiką.

Antros dalies trečiojo klausimo atsakymų pasiskirstymą galima matyti 13 paveiksle. Respondentų buvo klausiama, ar jie turi projektų užduočių atlikimo grafiką ir atsakingų asmenų planą internete, kurį gali pildyti skirtingų komandų nariai. 5 respondentai atsakė, kad tokios programos neturi, nes informaciją paprasčiau pateikti bendraujant negu naudojantis papildoma programa. 3 apklausos dalyviai atsakė kad tokią programą ar puslapį turi ir juo naudojasi, o kiti 2 respondentai tokią programą turėti norėtų. Vienas respondentas atsakė, kad jų projekto komandos turi galimybę informaciją apie užduočių atlikimą pateikti internete, tačiau tokia programa naudojasi retai. Verta pažymėti, kad programą turi ir naudoja tie, kurie dažnai iš naujo planuoja kaštus ir laiką, taigi galima daryti prielaidą, kad komandos matydamos projekto progresą iš karto gali įvertinti esamą situaciją ir atitinkamai pakeisti planą.

Kitu klausimu siekiama išsiaiškinti, ar respondentai projektui pasibaigus pildo daug ataskaitų. Daugiau nei pusė, 64% respondentų atsakė, kad ataskaitų pildo vidutiniškai, 3 respondentai teigia, kad jų pildo labai daug, o vienas respondentas teigia, kad pildo mažai. Chenas et al. (2002) teigia, kad bendradarbiavimo projektuose ataskaitų pildyti reikia mažai, kadangi darbai išskaidomi į mažesnius ir paskirstomi atitinkamiems komandos nariams, taigi atsakomybė pildyti ataskaitas pereina jiems. Vis dėlto, atsižvelgiant į tai, kad tirtų nevyriausybinių organizacijų komandas vidutiniškai sudaro tik 4 nariai, galima daryti prielaidą, kad atsakomybė pildyti ataskaitas dažniausiai tenka projekto vadovui.



14 pav. Respondentų prioritetų pasiskirstymas

14 paveiksle matome, kam tirtos nevyriausybinės organizacijos skiria prioritetus. Tyrime 55% apklaustųjų teigia, kad prioritetų neskiria nei procesų, nei sąnaudų ir rezultatų valdymui, respondentams abi dalys yra vienodai svarbios. Vis dėlto, 3 respondentai atsakė, kad jiems svarbiau yra projekto sąnaudų ir rezultatų valdymas, o 2 respondentai prioritizuoja procesų valdymą. Kaip jau

aptarta 2.1.1. skyriuje, teisingai suplanuoti procesai palengvina kaštų ir rezultatų valdymą, nes už smulkiai išskaidytus procesus yra paskirti atsakingi asmenys, kurie užtikrina, kad viskas vyktų pagal planą.

Pagal aptartus respondentų atsakymus galima teigti, kad švietimo ir mokslo nevyriausybinėse organizacijų komandos projektų valdymas turi tradicinio ir bendradarbiavimo projektų valdymo požymių. Dauguma respondentų neturi bendrai pildomo progreso sekimo puslapio ar programos internete ir pildo gana daug ataskaitų, kas rodo klasikinį projektų valdymo modelį. Tačiau komandos skirtingas projekto užduotis atlieka vienu metu ir vidutiniškai dažnai perskaičiuoja kaštus ir laiką pagal klientų/kitos komandos poreikius, o tai rodo bendradarbiavimo projektų modelį. Taigi galima daryti prielaidą, kad nevyriausybinėse organizacijose projektų valdymo modelis keičiasi, yra pakankamai lankstus ir vis labiau prisitaiko prie bendradarbiavimo modelio.

Tyrimo respondentų buvo klausama, ar jų organizacija turi padalinių kitose šalyse. Į šį klausimą 73 % respondentų atsakė, kad organizacija veikia tik Lietuvoje. 2 respondentai atsakė, kad jų organizacija turi padalinių ir kitose šalyse, tačiau būstinė yra ne Lietuvoje, Vienas respondentas atsakė, kad jų organizacija veikia tarptautiniu mastu ir jų būstinė yra Lietuvoje. Tikslinamajame klausime visos trys tarptautinės organizacijos atsakė, kad leidžia savo padaliniams autonomiškai priimti sprendimus, o viena organizacija taip pat suteikia žinias ir mokymus, reikalingus projektams įvykdyti. Galima daryti prielaidą, kad švietimo ir mokslo srityje dirbančios nevyriausybinėse organizacijų komandos dažniausiai dirba vienoje šalyje, kur prisitaiko prie visuomenės ir teisinių reikalavimų.

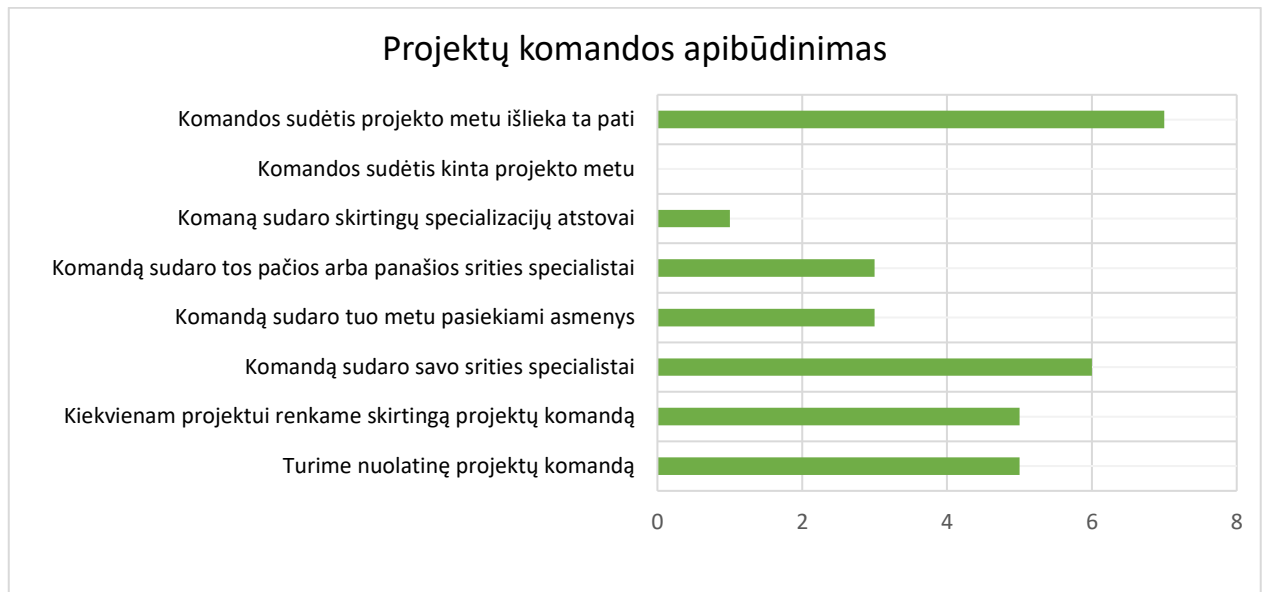
Pagal antroje dalyje pateiktus atsakymus galima daryti išvadas, kad mokslo ir švietimo nevyriausybinėse organizacijose dirbančios projektų komandos nesilaiko klasikinio projektų valdymo modelio, tačiau pritaiko ir lankstesnius bendradarbiavimo modelio aspektus. Taip pat Lietuvoje tokios organizacijos dažniausiai yra vietinės, todėl neturi būstinės, kuri nurodytų, su kokiomis organizacijomis galima bendradarbiauti arba kokį projektų valdymo modelį taikyti.

4.3. Komandos aplinkos veiksnių tyrimo rezultatai ir jų analizė

Trečioje dalyje respondentams buvo užduoti klausimai apie projekto komandos aplinkos veiksnius: komandos sudėtį, prioritetus ir komandos vadovo kompetencijas bei jų poveikį komandų bendradarbiavimui.

Pirmuoju klausimu respondentų buvo paprašyta apibūdinti savo projektų komandą pagal pateiktus kriterijus (žr. 13 paveikslą). 5 respondentai atsakė, kad tu nuolatinę projektų komandą, kiti 5 respondentai atsakė, kad kiekvienam projektui renka skirtingą projektų komandą. Vis dėlto 7 respondentai iš 11 teigia, kad komandos sudėtis išlieka tokia pati viso projekto metu. Po tris

respondentus teigė, kad komandą sudaro tos pačios arba panašios srities specialistai ir komandą sudaro tuo metu pasiekiami asmenys. Pagal respondentų atsakymus galima daryti prielaidą, kad nevyriausybinėse organizacijose projektų komandos dažniausiai susideda iš panašių specialybę turinčių savo srities specialistų, kurie kartu dirba viso projekto metu. Verta pažymėti, kad tik 20% nuolatinę projektų komandą turinčių respondentų dažnai iš naujo planuoja kaštus ir laiką, kiti 80% juos perskaičiuoja retai, todėl galima daryti prielaidą kad šios organizacijos yra gana pastovios, nemėgsta pokyčių.



15 pav. Respondentų komandų apibūdinimas

Anketoje respondentai buvo klausiami ar yra patenkinti dabartine projektų komanda. 55 % respondentų atsakė, kad dabartinė komanda yra labai tinkama projektų valdymui, tik 45 procentai teigia, kad vidutiniškai. Taigi galima teigti, kad respondentai yra iš esmės patenkinti savo kolegų darbu projektuose.

Kitu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti komandų sudėtį pagal narių užduočių pasiskirstymą. Tyrimo atsakymai apibendrinti 3 lentelėje. Pirmieji trys apibūdinimai pagal Belbiną (2011) priklauso į veiksmus orientuotiems komandos nariams. Kiti trys apibūdinimai tinka į žmogiškųjų išteklių valdymą orientuotiems komandos nariams, ir paskutiniai trys klausimai apibūdina į mąstymą ir kūrybiškumą orientuotus komandos narius.

3 lentelė. Respondentų komandų sudėtis pagal užduočių pasiskirstymą

Įvertinimas	Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Nežinau/neturiu nuomonės	Labiau sutinku	Visiškai sutinku
Komanda yra praktiška, joje vyrauja disciplina			2	1	4
Komanda yra orientuota į tikslo siekimą					8
Komandos nariai skatina vieni kitus veikti			1		5
Komanda yra orientuota į tarpusavio santykių analizavimą ir komunikaciją		1			2
Komanda vieningai siekia bendro tikslo					9
Komanda yra diplomatiška, joje nėra trinties				1	6
Komanda yra labai kūrybiška				1	7
Komanda geba kritiškai įvertinti situaciją			2	1	3
Komanda yra atsidavusi, tikslui pasiekti gali dirbti viršvalandžius				1	6

Kaip matome pagal rezultatus 3 lentelėje, respondentai mano kad visų trijų tipų asmenybės yra pakankamai tolygiai pasiskirsčiusios. Svarbu akcentuoti, kad respondentai teigia, jog jų komandos yra orientuotos į tikslo siekimą ir vieningai dirba, kad pasiektų užsibrėžtus rezultatus. Kadangi komandos yra orientuotos į tikslą, jos mažiau laiko skiria tarpusavio santykių analizei ir jiems sunkiau kritiškai įvertinti situaciją bei komandose trūksta disciplinos.

Tyrimo respondentų klausta, ką mano apie komandos dydį. Į šį klausimą 6 respondentai atsakė, kad komandos narių skaičius yra optimalus, 3 teigia, kad šiek tiek per mažas ir 2 teigia, kad komandos narių yra per daug. Taigi galime daryti prielaidą, kad vidutiniškai respondentai yra patenkinti komandos dydžiu.

Įvertinant komandų aplinką, svarbu atsižvelgti ir į valstybės politinę aplinką. Į pateiktus teiginius apie Lietuvos respublikos santykius su nevyriausybinėmis organizacijomis respondentai reagavo taip:

- *Lietuvos Respublika (LR) skatina nevyriausybinių organizacijų (NVO) veiklą.* 3 respondentai atsakė, kad labiau nesutinka, nežino/neturi nuomonės – 1, labiau sutinka – 6, visiškai sutinka – 1.

- *LR skatina NVO komandų bendradarbiavimą Lietuvoje.* Labiau nesutinka 2 respondentai, nežino/neturi nuomonės - 4, labiau sutinka – 5. Nė vienas respondentas nepareiškė visiškai sutinkantis/nesutinkantis su teiginiu.

- *LR skatina tarptautinį NVO komandų bendradarbiavimą.* Labiau nesutinka 1 respondentas, nežino/neturi nuomonės - 4, labiau sutinka – 6. Nė vienas respondentas nepareiškė visiškai sutinkantis/nesutinkantis su teiginiu.

- *LR skiria pakankamai lėšų mokslo ir švietimo projektams Lietuvoje.* Visiškai nesutinku atsakė 1 respondentas, labiau nesutinku – 6, nežino/neturi nuomonės – 3, labiau sutinka – 1.

Pagal gautus rezultatus galima daryti išvadą, kad LR skatina nevyriausybinių organizacijų veiklą bei skatina jų bendradarbiavimą tiek Lietuvoje, tiek užsienyje, tačiau tam skiria nepakankamai finansinių išteklių.

Tyrimo respondentų buvo klausiama apie projekto vadovo įtaką projekto sėkmei. 55% respondentų atsakė, kad vien nuo projekto vadovo kompetencijų projekto sėkmė priklauso 60-80%. Kita vertus 3 respondentai mano, kad projekto sėkmė nuo vadovo kompetencijų priklauso dar stipriau – 80-100%, o likę 2 respondentai išskiria 40-60 %. Įdomu pažymėti, kad 40-60% projektų sėkmės priklausomybę išskyrė moterys projektų vadovės kiekvienam projektui renkančios skirtingą komandą. Taigi galima daryti prielaidą, kad vadovės kiekvienam projektui atrenka tikslinę specialistų komandą, kuriai gali deleguoti užduotis ir perleisti dalį atsakomybės. Tai pat pažymėtina, kad 75% respondentų užimančių komandų narių pareigas mano, kad projekto sėkmė nuo vadovo kompetencijų priklauso 60-80%.

Tam, kad būtų galima įvertinti projektų vadovo kompetencijų svarbą, respondentų paprašyta įvertinti projektų vadovų gebėjimus ir kompetencijas.

4 lentelė. Projekto vadovo kompetencijų įvertinimas

Įvertinimas	Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Nežinau/ neturiu nuomonės	Labiau sutinku	Visiškai sutinku
Vadovo kompetencija					
Projektų vadovas turi skatinti bendradarbiavimą su kitomis komandomis				7	4
Geba integruoti skirtingų kultūrų komandos narių darbus siekiant vieno tikslo				3	8
Geba informaciją pateikti taip, kad skirtingų kultūrų atstovai vienodai suvoktų projekto apimtis ir siekiamą kokybę				4	7
Geba planuoti laiką taip, kad skirtingų kultūrų atstovai darbus atliktų laiku			1	2	8
Geba planuoti žmoniškųjų išteklių paskirstymą			2	4	5
Geba įvertinti skirtingų šalių teisinės sistemas ir tradicijas		1	3	4	3
Geba užtikrinti sklandžią komunikaciją ir spręsti kylančius konfliktus			1	2	8
Geba numatyti tarpkultūrinio bendradarbiavimo keliamas rizikas ir jas suvaldyti		2		4	5

Pagal respondentų atsakymus galima spręsti, kad nevyriausybinių organizacijų projektų vadovų kompetencijos yra vertinamos gana teigiamai. Geriausiai vertinami gebėjimai integruoti skirtingų kultūrų komandos narių darbus siekiant vieno tikslo, gebėjimai planuoti laiką ir gebėjimai užtikrinti sklandžią komunikaciją ir spręsti kylančius projektus. Prasčiausiai įvertinti gebėjimai įvertinti skirtingų šalių teisinės sistemas ir tradicijas bei skatinimas bendradarbiauti su kitomis komandomis.

Apžvelgus vien komandos narių atsakymus negalima išskirti ryškių tendencijų. Tiek komandos narių, tiek komandos vadovų įvertinimai yra labai panašūs.

Apibendrinus tyrimo 3 dalies rezultatus apie komandų aplinką, galima teigti, kad tarptautinius projektus organizuojančių nevyriausybinių organizacijų komandos dažnai susideda iš panašios srities specialistų, kurie kartu dirba viso projekto metu. Komandos susideda iš tolygiai į veiksmus, žmogiškuosius išteklius ir mąstymą orientuotų narių, kuriems vadovauja įvairias kompetencijas turintis vadovas. Nevyriausybines organizacijas mano, kad Lietuvos Respublika skatina jų veiklą ir bendradarbiavimą, tačiau tam neskirias pakankamai lėšų.

4.4. Komunikacijos veiksnių tyrimo rezultatai ir jų analizė

Ketvirtoje dalyje aptariami klausimai yra apie skirtingų komandų pasitikėjimą, jų komunikacijos būdus ir jų įtaką komandų bendradarbiavimą.

100% respondentų mano, kad pasitikėjimas yra labai svarbus veiksnys lemiantis komandų bendradarbiavimą. Respondentai išvardija šias priežastis, kodėl pasitikėjimas turi didelę svarbą komandų bendradarbiavimui:

- *nes be pasitikėjimo sunku pasiskirstyti darbais;*
- *neverta net pradėti, jei yra kitaip;*
- *visi žino, kas ką turi padaryti ir jaučiau atsakomybę (dėl bendro tikslo);*
- *nes be pasitikėjimo nebus ir komandos;*
- *kad būtų pasiektas tikslas;*
- *be jo nė žingsnio;*
- *kitaip negalima dirbti kartu;*
- *negalėčiau dirbti su partneriais jei jais nepasitikėčiau, taip sukuriama papildoma rizika ir nereikalingas stresas;*
- *visapusiškas pasitikėjimas skatina siekti maksimalių rezultatų;*
- *kitaip negalima dirbti.*

Pagal pateiktus atsakymus galima daryti prielaidą, kad nevyriausybinių organizacijų komandos nebendradarbiautų su dabartiniiais partneriais jei jais nepasitikėtų.

Tyrimo respondentai įvertino pasitikėjimo lygį su dabartiniiais partneriais ir didžioji dauguma, 82 % atsakiusiųjų teigia, kad kita užsienio komanda dažniausiai pasitiki, nors tik 1 respondentas teigia, kad partneriais labai pasitiki. Taigi galima daryti išvadą, kad lietuvių nevyriausybines organizacijas partnerių komandomis pasitiki, tačiau ne visapusiškai.

Tyrimo metu respondentai buvo paprašyti įvertinti bendradarbiavimo intensyvumą su užsienio komandomis. 55% respondentų atsakė, kad darbus koordinuoja, 27 % užduotis atlieka atskirai, tik informuoja apie atliktus darbus, o 18 % visus sprendimus priima kartu ir turi planų ateityje.

Siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką komunikacija turi komandų bendradarbiavimui, respondentai atsakė, kokiais būdais dažniausiai bendrauja su kita komanda:

- *El. paštu*: 100 % respondentų atsakė, kad su užsienio komandos nariais dažniausiai bendrauja el. paštu;
- *Telefonu*: tai trečias pagal dažnumą bendravimo įrankis. 5 respondentai atsakė, kad telefonu bendrauja retai, 4 respondentai vidutiniškai dažnai ir 2 respondentai gana dažnai;
- *Video/Skype konferencijos*: tai antra pagal populiarumą bendravimo priemonė. 3 respondentai atsakė, kad telefonu kalba retai, 2 – vidutiniškai dažnai, 4 – gana dažnai, 2 – dažniausiai.
- *Susitikimai akis į akį*: tai rečiausiai pasitaikantis bendravimo būdas. 6 respondentai teigia kad tiesioginius susitikimus rengia retai, o 5 – vidutiniškai dažnai.

Tarp lietuvių, kaip ir visame pasaulyje dažniausias bendravimo būdas yra el. paštu, kuris yra pakankamai formalus bendravimo įrankis. Vis dėlto, gana dažnai komandos rengia video/Skype konferencijas, kurios yra daug asmeniškės.

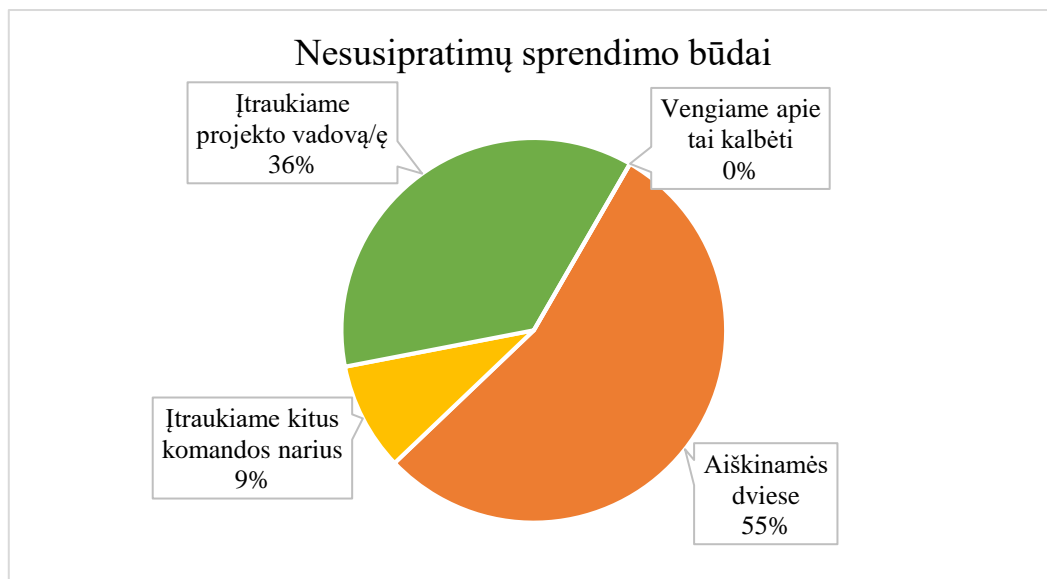
Respondentai teigia, kad su užsienio komandomis kasdien nebendrauja. 55 % teigia, kad su užsienio partneriais susisiečia 1-2 kartus per savaitę, o kiti 45 % bendrauja 1-2 kartus per mėnesį. Kaip ir buvo galima tikėtis, komandos, kurios bendrauja tik 1-2 kartus per mėnesį, rengia tik 1-2 projektus per metus, taigi galima daryti prielaidą kad projektai nėra labai dideli, todėl progreso ir projekto detalių kasdien derinti nereikia. Be to, tarp šių komandų 2 turi ir naudoja internetinę prieigą kurioje žymi progresą, taigi visa informacija matoma vienoje vietoje.

Tyrimo respondentų taip pat buvo klausiama, kokia kalba bendrauja su užsienio projektų komanda. 100% procentų respondentų atsakė, kad bendrauja nei savo, nei partnerių gimtąja kalba, visi respondentai vartoja kitą kalbą. Visi respondentai pažymėjo, kad bendrauja anglų kalba. Vienas respondentas taip pat pažymėjo italų kalbą, nes bendradarbiauja su italais. Dar trys komandos pažymėjo rusų kalbą, nes bendradarbiauja su Latvijos ir Estijos partneriais, kur rusų kalba vis dar labai paplitusi, o respondentų amžius yra 28 metai ir daugiau taigi jie vis dar moka rusų kalbą palyginus su jaunesniąja karta.

Kadangi dauguma projektų respondentų yra vyresnio amžiaus, galima daryti prielaidą, kad jie turi nemažai patirties projektuose, todėl 73 % apklaustųjų teigia kad pasitiki savimi bendraudami ne gimtąja kalba, o kiti 27 % tik iš pradžių jaučiasi nepatogiai, bet greitai pripranta.

Nors beveik trys ketvirtadaliai respondentų teigia, kad nejaučia diskomforto bendraudami užsienio kalba, tačiau 73 % respondentų visgi teikia, kad nesusipratimų dėl kalbos barjerų kartais išskyla. Tik 27 % respondentų nesusipratimų dėl užsienio kalbos vartojimo nekyla.

Daugiau nei pusė, t.y. 55 % respondentų kilusius nesusipratimus renkasi aiškintis dviese, 36 % apklaustųjų įtraukia projekto vadovą/ę, o 9 % įtraukia kitus komandos narius. Nė vienos apklaustos komandos nariai nevengia kalbėti iškilusias kliūtis, renkasi jas spręsti, todėl galima daryti prielaidą, kad nevyriausybiniam sektoriuje dirbantys komandų nariai geba prisiimti atsakomybę ir imtis veiksmų, kad nesusipratimai būtų išspręsti kalbantys dviese ar įtraukiant kitus.



16 pav. Tarptautinių projektų komandų nesusipratimų sprendimo būdų pasiskirstymas

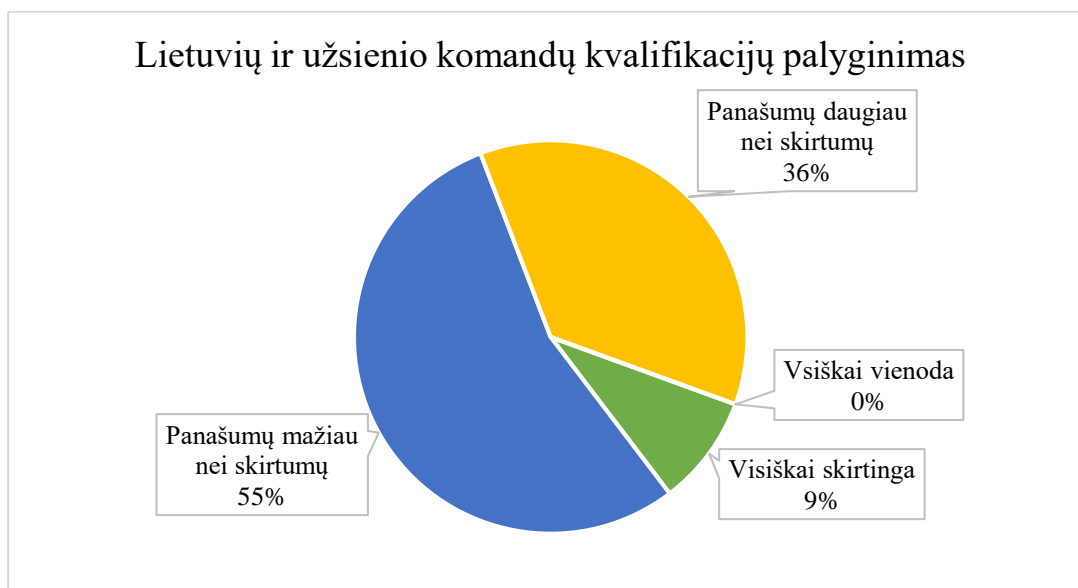
Pagal ketvirtoje dalyje aptartus respondentų atsakymus, galima respondentus charakterizuoti kaip teikiančius itin didelę svarbą pasitikėjimui tarp komandų, Respondentai pasitiki savo užsienio partneriais, tačiau yra atsargūs, pasitiki ne visais aspektais. Respondentai koordinuoja veiksmus su užsienio partneriais, su kuriais dažniausiai bendrauja el. paštu 1-2 kartus per savaitę anglų kalba. Respondentai pasitiki savo anglų kalbos įgūdžiais, o kartais iškilusius nesklaidumus aiškinasi asmeniškai.

4.5. Asmeninių savybių ir kultūros veiksnių tyrimo rezultatai ir jų analizė

Penktoje ir paskutinėje tyrimo dalyje aptariami klausimai apie asmenines projektų komandų dalyvių savybes, kompetencijas ir požiūrį į laiką ir tvarkaraščius.

Pirmuoju klausimu siekiama išsiaiškinti, ar lietuvių ir užsieniečių komandų nariai turi panašią kvalifikaciją, atsakymai pateikti 17 paveiksle. Į šį klausimą 55% respondentų atsakė, kad panašumų šiek tiek yra, bet jų mažiau nei skirtumų. Tačiau 36 % respondentų pažymėjo kad panašumų yra daugiau nei skirtumų, o 1 respondentas teigia, kad jų ir užsienio komandų narių kvalifikacijos yra

visiškai skirtingos. Svarbu pažymėti, kad nė viena komanda nepasirinko atsakymo „kvalifikacijos visiškai vienodos“.



17 pav. Lietuvių ir užsienio partnerių komandų kvalifikacijų palyginimas

Pagal respondentų pateiktus atsakymus galima daryti prielaidą, kad lietuvių švietimo ir mokslo srityje veikiančių organizacijų komandos renkasi užsienio partnerius, kurių nariai turi gana skirtingas kvalifikacijas. Taip gali būti todėl, kad projektams įvykdyti lietuvių komandai nariams trūksta tam tikrų gebėjimų, kuriuos turi kitos komandos nariai, todėl sujungus jėgas komandos gali bendrai siekti įgyvendinti projektą.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad skirtingas kompetencijas turintys komandų nariai gali skirtingai suprasti projekto tikslą ir užduotis, todėl tyrime buvo klausima ar vietinė ir užsienio komanda iš karto panašiai supranta projekto tikslus. Daugiau nei pusė, 55% respondentų atsakė, kad abi komandos vienodai tikslą supranta iš karto. Vis dėlto kiti 45% respondentų teigia, kad reikia nemažai aiškintis, jog visi komandos nariai vienodai suprastų projekto tikslą ir galėtų tikslingai įvykdyti paskirtas užduotis.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad skirtingų kultūrų komandos gali turėti skirtingas patirtis, todėl gali pasiūlyti kitokių, inovatyvių sprendimų nei įprastai. Tačiau šio tyrimo metu ši hipotezė nepasitvirtino, nes visi respondentai teigia, kad abi komandos pateikia panašius uždavinių ar problemų sprendimus.

Jei visgi pasitaiko skirtingų sprendimų, 6 respondentai teigia, kad tokiu atveju abi komandos draugiškai pasirenka geresnį variantą. 27% apklaustųjų teigia, kad sprendimu apjungia, o likę 18% teigia, kad sprendimą priimti paprašo projekto vadovą. Nė vienas respondentas nepažymėjo, kad komandos susipyktų derinant skirtingus komandų sprendimus, taigi galima daryti prielaidą, kad pagal Hofstede'o et al. (2010) išskirtą galios dimensiją, lietuvių respondentus galima priskirti prie žemos galios dimensijos, nes respondentai ir jų užsienio partneriai siekia lygybės.

Hofstede'as et al. (2010) taip pat išskyrė ilgojo ir trumpojo laikotarpio dimensijas. Nes kai kurių kultūrų atstovai yra linkę tiksliai laikytis tvarkaraščių ir planuoti laiką į priekį, kai tuo tarpu kiti siekia greitų rezultatų, o tvarkaraštį suvokia kaip pasiūlymą, o ne įsakymą. Lewisas (2005) dar išskirias ciklinį laiką, kuris, anot autoriaus yra nesibaigiantis, todėl pasiūlymą pirma reikia gerai pagalvoti. Palyginus lietuvių ir užsienio partnerių komandas, respondentų atsakymai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Lietuvių ir užsienio komandų laiko suvokimo palyginimas

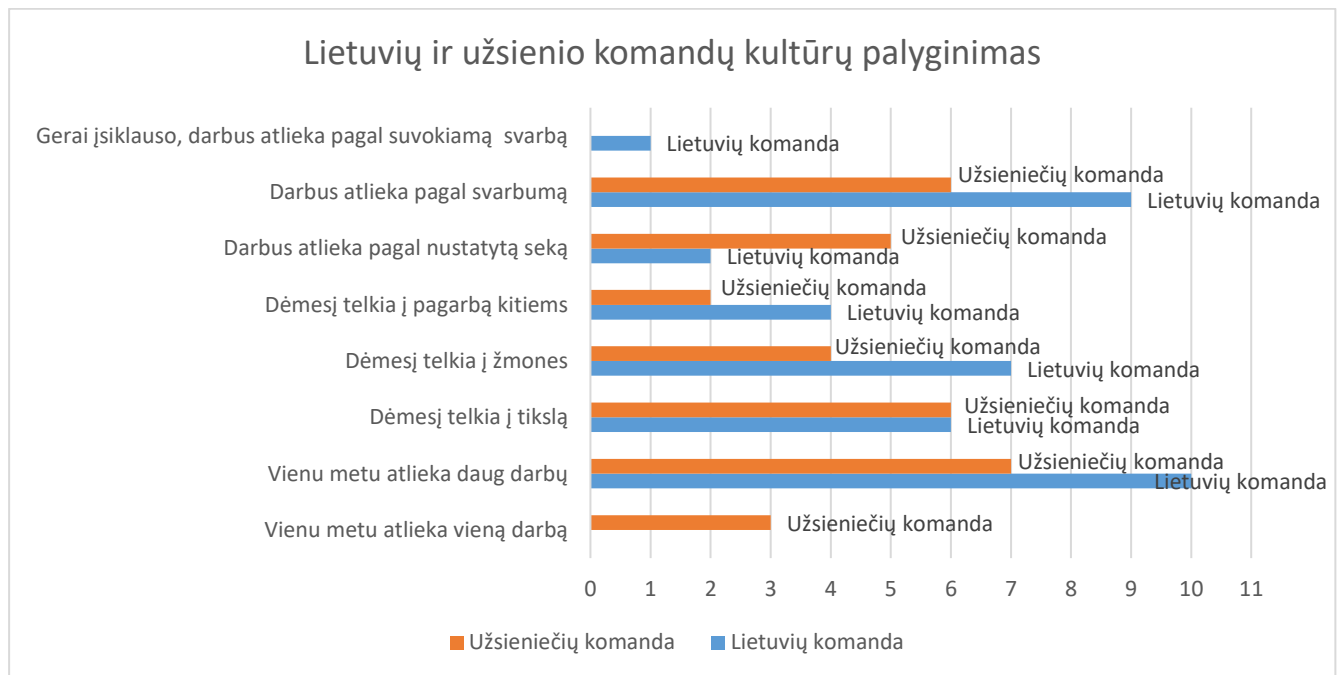
	Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Nežinau/ neturiu nuomonės	Labiau sutinku	Visiškai sutinku
Jūsų ir užsienio komanda laiką suvokia panašiai				7	4
Jūsų komanda orientuojasi į dabartį, siekia greitų rezultatų	1	3		4	3
Užsienio komanda tiksliai laikosi nustatyto tvarkaraščio		1		9	1
Užsienio komanda dabartinius rezultatus vertina lygindami su praeitimi	1	2	4	3	1
Užsienio komanda orientuojasi į dabartį, siekia greitų rezultatų		3	3	3	2
Jūsų komanda orientuojasi į ateitį, kuria ilgalaikius planus			1	2	8
Užsienio komanda orientuojasi į ateitį, kuria ilgalaikius planus			6	2	5

Pagal pateiktus rezultatus matoma, kad didžioji dalis respondentų mano, jog jų ir partnerių požiūris į laiką labiau sutampa nei nesutampa. Tyrimo rezultatai rodo, kad lietuvių komandos labiau orientuojasi į ateitį, kuria ilgalaikius planus vietoj to, kad siektų greitų rezultatų. Užsienio komanda taip pat pirmenybę teikia ilgalaikiams planams, o ne dabarčiai ir greitiems rezultatams. Užsienio komandos dirba nuosekliai, pakankamai tiksliai laikosi nustatyto tvarkaraščio.

Nors lietuvių ir užsienio partnerių komandos požiūriai į laiką yra gana panašūs, tačiau 5 respondentų atsakymai parodė, kad dėl laiko planavimo nesusipratimai kyla vidutiniškai dažnai, o kiti 5 respondentai teigia, kad ginčai kyla retai. Respondentų atsakymai parodė, kad tokius nesutarimus

geriausia spręsti kalbantis, kiti dar siunčia priminimus arba kas kažkiek laiko vis patikrina, kaip sekasi atlikti darbus. Taigi geriausias būdas laiko planavimo klausimams išspręsti yra komunikacija.

Siekiant ištirti lietuvių ir užsienio komandų kultūrinius panašumus ir skirtumas, respondentų buvo paprašyta išrinkti savybes, kurios jų manymu geriausiai apibūdina kiekvieną komandą. Savybės parinkto pagal Lewiso (2005) vienaplanių, daugiaplanių ir santūrių kultūrų modelį. 18 paveiksle matome kaip lietuviai respondentai įvertina savo ir užsieniečių komandos narius.



Pagal paveikslą matome kad lietuvių komanda:

- retai įsiklauso ir darbus atlieka pagal savo susidarytą nuomonę;
- retai darbus atlieka pagal nustatytą seką, juos dažniausiai daro pagal suvokiamą svarbumą, o tai rodo daugiaplanę kultūrą, tačiau šiuo atveju gana ryškus ir vienaplaniškas;
- dažniausiai dėmesį telkia į kitus žmones, rečiau į tikslą, dar rečiau į pagarbą kitiems, taigi šiuo atveju irgi stipresnė daugiaplanė kultūra;
- lietuviai visada atlieka daug darbų vienu metu, kas dar kartą patvirtina lietuvių kultūros daugiaplaniškumą.

Pagal paveikslą matome, kad užsieniečių komanda:

- darbus dažniausiai atlieka pagal suvokiamą jų svarbumą, tačiau neretai laikosi ir numatytos tvarkos, taigi dominuoja daugiaplaniškumas, tačiau yra ir vienaplanės kultūros bruožų;

- dažniausiai dėmesį telkia į tikslo siekimą, tačiau neretai ir į žmones, kiek rečiau į pagarbą kitiems taigi šiuo atveju dominuoja vienaplaniško kultūra;
- užsieniečių komandų nariai taip pat dažniausiai kelis darbus atlieka vienu metu, todėl tikslinga jiems priskirti daugiaplaniško kultūrą.

Taigi lietuvių projektų komandose stipriau pasireiškia daugiaplanė kultūra, nes darbai nėra atliekami pagal nustatytą seką, o pagal suvokiamą svarbą, Be to lietuviai didelį dėmesį skiria kietiems asmenims. Tuo tarp užsieniečių projektų komandos, su kuriomis bendradarbiauja tyrime dalyvavę respondentai pasižymi tiek daugiaplanės, tiek vienaplanės kultūros savybėmis, todėl kai kurios užduotys kaip laiko planavimas gali sukelti nesusipratimų.

Respondentai teigia, kad kartais kyla iššūkių dėl skirtingų kultūrų susidūrimo. Respondentai išskiria šiuos iššūkius:

- *skirtingas požiūris į terminus, anglų k. lygis;*
- *susiderinti veiksmus dėl bendro tikslo;*
- *suderinamumas;*
- *laiko sąvoka ir tikslo sąvoka;*
- *pasitikėjimo.*

Taigi daugiausia problemų sukelia skirtingi užsienio kalbos vartojimo lygiai ir skirtingi terminai. Taip pat dėl pačių komandų suderinamumo ir aiškių laiko ir tikslo sąvokų. Galiausiai svarbu dėmesį sutelkti į pasitikėjimą ir tiksliai susiderinti veiksmus dėl bendro tikslo.

Paskutiniu tyrimo klausimu siekiama įvertinti kultūrinių skirtumų poveikį komandų bendradarbiavimui. 63 % respondentų atsakė, kad iššūkiai bendradarbiavimą paveikia teigiamai, juos išsprendus bendradarbiauti tampa lengviau. 2 respondentai mano, kad kultūriniai iššūkiai bendradarbiavimui įtakos neturi. Po vieną respondentą mano, kad kultūriniai skirtumai neigiamai veikia bendradarbiavimą ir labai teigiamai.

Vis dėlto, viena respondentė dar pastebėjo, kad „dirbant komandoje, vykdant projektą, norisi dirbti su lygiaverčiais partneriais; tačiau ne visi užsienio partneriai pripažįsta Lietuvą kaip lygiavertį partnerį (Lietuvai visuomet reikia daugiau pastangų, kad įrodyti savo lygiavertiškumą)“. Taigi, ne visų šalių komandos projektuose yra priimamos ir vertinamos vienodai, nors visi tirti projektai yra su Europos Sąjungos šalimis, kurios iš pažiūros yra panašios. Toks išankstinis nusistatymas gali apsunkinti situaciją ieškant naujų partnerių, kurie potencialiai praleistų galimybę suorganizuoti puikų projektą ir įsitikinti lietuvių ar kitos komandos profesionalumu.

Taigi išanalizavus penktą ir paskutinę respondentų atsakymų dalį, Apibendrinant galima teigti, kad tiek lietuvių, tiek užsieniečių bendradarbiaujančių komandų nariai dažniausiai turi gana panašias kvalifikacijas, iš karto panašiai suprantantys projekto tikslą, o jei iškyla iššūkių dėl skirtingai pateiktų užduočių sprendimų, komandos dažniausiai draugiškai pasirenką geresnį. Respondentai orientuojasi į

ateitį, todėl kuria ilgalaikius planus, tačiau atlieka daug užduočių iš karto ir pagal suvokiamą jų svarbą. Respondentai kultūrinius iššūkius vertina teigiamai, nes šiuos įveikus bendradarbiauti tampa dar įdomiau.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir komandų bendradarbiavimo veiksnių tyrimą buvo padarytos šios išvados:

1. Teorinėje darbo dalyje pateikiama mokslinės literatūros apžvalga tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimo globalioje aplinkoje atžvilgiu. Naujų technologijų amžiuje vykdomi projektai tapo kompleksiniais, todėl reikalauja universalumo ir skirtingų specializacijų specialistų įgūdžių. Šiais laikais lengviausias būdas atsidaryti padalinį kitoje šalyje yra sudaryti sutartį su vietine kompanija ir komandoms bendradarbiaujant perimti aukštasias technologijas, inovacijas, patirtį ir žinias apie vietinę rinką ir jos specifiką. Bendradarbiavimo poreikis ypač juntamas IT, logistikos ir statybų įmonėse bei akademinėje bendruomenėje. Tačiau mokslinėje literatūroje dažniausiai aprašomas tarporganizacinis bendradarbiavimas, o ne tarp komandų, todėl sunku apibrėžti, kur baigiasi vienas ir prasideda kitas. Dėl nenuoseklių ir neaiškiai apibrėžtų komandos narių vaidmenų ir nekoordinuoto bendravimo, tarptautinėms projektų komandoms sunku išlaikyti pasitikėjimą kitais projekto nariais bei dalintis informacija.
2. Tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimo modeliai akcentuoja lankstumą. Svarbus tokio valdymo principas yra aktyvus narių įtraukimas į planavimo ir kontrolės procesus, kurie suskaidomi į smulkesnes lengviau valdomas užduotis, taigi nariai perima kontrolę planavimą ir atsakomybę. Toks projektų valdymas pirmenybę teikia procesų valdymui ir racionalizuoja visas įmonėje vykstančias sąveikas, programas ir kt.
Tarptautinių projektų bendradarbiavimą veikia tokie išoriniai veiksniai kaip organizacijos strategija, politinė ir teisinė sistemos ir kt. Iš vidaus tokių projektų valdymą veikia pačios komandos sudėtis, narių kvalifikacija ir pasitikėjimas ne tik savo, bet ir kitos komandos nariais.
3. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad tarptautinių projektų komandų bendradarbiavimas yra sudėtingas ir sudėtinis procesas iš kurio tikimasi aukštų rezultatų. Pagal atliktą mokslinę analizę buvo sudarytas teorinis tarptautinių projektų komandų valdymo modelis, kuris susideda iš vidinių ir išorinių komandų veiksnių. Išoriniai veiksniai apima strategiją ir aplinką, tai veiksniai, kuriems komandos nariai neturi įtakos arba jos turi labai mažai. Tokius veiksnius kontroliuoja įmonės arba organizacijos ir projektų vadovai. Vidiniai veiksniai apima komunikaciją bei asmenines savybes ir kultūrą, taigi jų poveikis bendradarbiavimui kyla tiesiogiai iš komandos narių.

4. Atlikus tyrimą Lietuvos nevyriausybinėse organizacijose bendradarbiaujančiose tarptautiniu mastu, galima teigti, jog tokių komandų projektų valdymo modelis turi tiek klasikinio, tiek bendradarbiavimu grįsto projektų valdymo modelių savybių. Tokias komandas dažnai sudaro panašių specialybių atstovai, kurie kartu dirba viso projekto metu. Nevyriausybinių organizacijų projektų komandos labai vertina pasitikėjimą kitais, todėl kartu koordinuoja veiksmus su užsienio partneriais ir su jais dažnai palaiko kontaktą, kad žinotų, koks yra darbų progresas. Bendradarbiaujančios komandos didelį dėmesį skiria aiškiam tikslų pateikimui ir laiko planavimui.

Aptarus darbo rezultatus, galima pasiūlyti šias rekomendacijas:

1. Ištirti tarporganizacinį projektų valdymo modelį, organizacijų bendradarbiavimui įtaką darančius veiksniai. Gali būti, kad jie turi panašumų su projektų komandų bendradarbiavimu ir gali būti iš dalies pritaikyti tobulinant teorinį projektų komandų bendradarbiavimo modelį.
2. Atlikti platesnės imties tyrimą. Taip būtų galima išsiaiškinti, ar aptarti projektų valdymo veiksniai turi įtakos tik kai bendradarbiauja mokslo ir švietimo nevyriausybines organizacijoms, ar šis modelis gali būti pritaikytas skirtingoms organizacijoms. .

LITERATŪRA

- Ackerman, D. (1984). The psychology of corporation: how identity influences business. *Journal of Business Strategy*, Vol. 5 <http://dx.doi.org/10.1108/eb039047>
- Alshawi, M., Ingirige, B. (2003). Web-enabled project management: an emerging paradigm in construction. *Automation in Construction*, Vol. 12 [https://www.researchgate.net/publication/222297276_Web-enabled Project Management An Emerging Paradigm in Construction](https://www.researchgate.net/publication/222297276_Web-enabled_Project_Management_An_Emerging_Paradigm_in_Construction)
- Andrade, R., Fernandes, G., Tereso, A. (2016). Benefits Management in University-Industry R&D Collaborative Projects: A Review on Benefits and Success Factors. *Procedia Computer Science*, Vol. 100 <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.249>
- Belbin, R. M. (2011). Management Teams: Why They Succeed or Fail. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 19 <http://dx.doi.org/10.1108/hrmid.2011.04419cae.002>
- Bezooijen, B.J.A., Essens, P. J. M. D. (2008). Self-synchronization in networked teams: initializing and monitoring interteam collaborations. Proceedings of the human factors and ergonomics society 52nd annual meeting. <http://journals.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1177/154193120805200457>
- Baraldsnes, D. (2012) Tarptautinė ir tarpkultūrinė komunikacija. [http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Tarptautine ir tarpkulturine komunikacija.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Tarptautine_ir_tarpkulturine_komunikacija.pdf)
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1989): Managing Across Borders: The Transnational Solution. ISBN: 1578517079
- Brem, A., Radziwon, A. (2017). Efficient Triple Helix collaboration fostering local niche innovation projects – A case from Denmark. *Technological Forecasting & Social Change* <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.002>
- Brocke, J., Lippe, S. (2015). Managing collaborative research projects: A synthesis of project management literature and directives for future research. *International Journal of Project Management*, Vol. 33. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.001>
- Brünnemann, K. (2013). The Strategic Importance of Intercultural Competency for Project Manager in the 21st Century http://www.fh-vie.ac.at/var/em_plain_site/storage/original/application/62795e632f5b762df3f3933c232fdfe4.pdf
- Calkins, P. F., Rankin, D. (2011). The Administrative Professional: Technology & Procedures https://books.google.lt/books?id=6rYEZH45rgUC&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false
- Cogin, J., Fish, A. (2010). Modelling and predicting the performance of cross border managers. *Personnel Review*, Vol. 39 <http://dx.doi.org/10.1108/00483481011045407>

- Diskienė, D., Korsakienė, R., Česnyienė, R., Drūteikienė, G., Smaliukienė, R., Stankevičienė, A. (2015). Verslininkų vadybinis potencialas ir smulkaus ir vidutinio verslo įmonių internacionalizacija. ISBN: 9786094596124
- EF Corporate Solutions (2015). Virtual conflict: barriers to collaboration in global teams <https://www.ef.com/sitecore/~media/centralefcom/corporate/2015/Resources/pdf/VirtualConflict>
- Economist Intelligence Unit (2012) Competing across borders: how cultural: How cultural and communication barriers affect business https://www.jku.at/zsp/content/e273302/e273317/Competing_across_borders_ger.pdf
- Falk, M. (2017). Gains from horizontal collaboration among ski areas. *Tourism Management*, Vol. 60 <http://dx.doi.org.ezproxy.ktu.edu/10.1016/j.tourman.2016.11.008>
- Gilson, L.L., Maynard, M.T., Young Jones, N.C., Vartiainen, M., Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206314559946>
- Håkansson, H., Persson, G., (2007). Supplier segmentation: “when supplier relationships matter”. *IMP Journal* 1 (3), 26-41. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84971307977&origin=inward&txGid=0>
- Hall, E. T. (2011). Monochronic and polichronic time. *Intercultural Communication: A Reader* https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=dXs5DZFCRPsC&oi=fnd&pg=PT325&dq=monochronic+and+polychronic+time&ots=60SRDbEgDQx&sig=yq0azXIN0iP3TKtHDLySAikhnxc&redir_esc=y#v=onepage&q=monochronic%20and%20polychronic%20time&f=false
- Halverson, C. B., Tirmizi, S. A. (2008). Effective Multicultural Teams: Theory and Practice ISBN: 9781402069567 https://books.google.lt/books?id=WERRWf0FSI0C&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Helpman, E., Melitz, M. J., & Yeaple, S. R. (2004). Export versus FDI with heterogeneous firms. *American Economic Review*, Vol. 94 <http://www.nber.org/papers/w9439.pdf>
- Henderseon, L. S., Stackman, R. W., Lindekilde, R. (2016). The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*, Vol. 34 <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.012>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). Cultures and organisations. Intercultural cooperation and its importance for survival. ISBN: 9780071664189
- Hosseini, M.R., Chileshe, N. (2013). Global virtual engineering teams (GVETs): A fertile ground for research in Australian construction projects context. *International Journal of Project Management*, Vol. 31 <http://doi.org.ezproxy.ktu.edu/10.1016/j.ijproman.2013.01.001>

- Huxham, C., Vangen, S. (2013). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*.
<https://books.google.lt/books?id=oooZV3EasU0C&lpg=PA89&ots=qY0V1IM9HE&dq=collaboration%20seamlessness%20shared%20risk%20learning&pg=PA91#v=onepage&q=seamlessness&f=false>
- Jason, L. A., Schade, J., Reichler, L. F. A., Brickman, F. Time Orientation: Past, Present, and Future Perceptions. *Psychological Reports*, Vol. 64 <https://doi.org/10.2466/pr0.1989.64.3c.1199>
- Javidan, M., Dastmalchian, A. (2009). Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*
<http://journals.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1177/1038411108099289>
- Keast, R., Mandell, M. (2011). The Collaborative Push: Pushing Beyond Rhetoric and Gaining Evidence. *In 15th Annual Conference of the International Research Society for Public Management*
<http://eprints.qut.edu.au/47352/>
- KPMG International (2015). Climbing the curve. *2015 Global Construction Project Owner's Survey*
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/04/global-construction-survey-2015.pdf>
- Kreitner, R., Kinicki, A., Cole, N. (2013). *Fundamentals of organizational behaviour. Key concepts, skills, and best practices*. ISBN: 9780070876958
- Lewis, R. (2005). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures: Leading, Teamworking and Managing Across the Globe*. ISBN: 9781904838029
- Mattessich, P. W., Monsey, B. (1992). *Collaboration: What Makes It Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*.
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED390758.pdf>.
- Müller, R., Spang, K., Ozcan, S. (2009). Cultural differences in decision making in project teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol.
<http://dx.doi.org/10.1108/17538370910930527>
- Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V. Černiūtė, I. (2009). *Projektų valdymas*. ISBN: 9955094974
- Nevyriausybių organizacijų informacijos ir paramos centras. <http://www.3sektorius.lt/>
- Owens, J., Ahn, J., Shane, J. S., Strong, K. C, Gransberg, D. G. (2011). Defining Complex Project Management of Large U.S. Transportation Projects: A Comparative Case Study Analysis
<http://journals.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/doi/full/10.1177/1087724X11419306>
- Ozguler, I. S. (2015). Increase the projects' success rate through developing multi-cultural project management process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 226
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.184>
- Pateman, H., Cahoon, S., Chen, S. L. (2016). The Role and Value of Collaboration in the Logistics Industry: An Empirical Study in Australia. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. Volume 32,

<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.ktu.edu/science/article/pii/S2092521216300049>

Project Management Institute (2013). A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). ISBN: 9781935589679

Renko, S. (2011). Supply Chain Management - New Perspectives. ISBN: 9789533076331
<https://www.intechopen.com/books/supply-chain-management-new-perspectives/vertical-collaboration-in-the-supply-chain>

Chen, J. F., Chen, F., Nunamaker, N., Briggs R. O. (2003). A collaborative project management architecture. 36th Hawaii International Conference on System Sciences – 2003
<https://www.researchgate.net/publication/3998926>

Royal, M., Stark, M. (2015). The most admired companies are more global than ever. Here's why. *Fortune*
<http://fortune.com/2015/02/19/wmac-globalization2-0/>

Salmon. K. (2011). Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI?
<http://www.kurtsalmon.com/uploads/Logistique-collaborative-rapport-complet.pdf>

Silva, M. (2011). Collaborative Project Management. Issues, methods and tools. http://blog.economie-numerique.net/wp-content/uploads/2011/05/Collaborative-Project-Management_Technical-File_EN.pdf

Smith, L. et al. (2007) Building Trust in Diverse Teams The Toolkit for Emergency Response
<http://www.bvsde.paho.org/texcom/desastres/oxfbuild.pdf>

Soysal M., Bloemhof-Ruwaard, J. M., Modeling Haijema, R., Van der Vorst, J. G. A. J. (2016). Modeling a green inventory routing problem for perishable products with horizontal collaboration. *Computers and Operations Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.cor.2016.02.003i>

Stulgienė, A., Čiutienė, R. (2014). Collaboration in the project team. *Economics and management*, Vol. 19.
<http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.19.2.5719>

Thomas, D. C., (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness. *Group Organization Management*, Vol. 31
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601105275266>

Tomlinson, J. (2002). Globalizacija ir kultūra. ISBN: 5417008435

Tsedal, N. (2015). Global Teams That Work. *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2015/10/global-teams-that-work>

Verslo žodynas (2017). <http://www.businessdictionary.com/definition/project-team.html>

Vielmetter, G. (2014). Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future ISBN: 9780814432754

Visser, L. J., (2007). Logistics Collaboration between Shippers and Logistics Service Providers
<http://fontys.surfsharekit.nl:8080/get/smpid:24198/DS1/>

- Walker, D. H. T., Davis, P. R., Stevenson, A. (2016). Coping with uncertainty and ambiguity through team collaboration in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 35
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.001>
- Wang, X., Persson, G., Huemer, L. (2016) Logistics Service Providers and Value Creation Through Collaboration: A Case Study. *Long Range Planning* Vol. 49
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630114000727>

PRIEDAI

Priedas. Anketos pavyzdys

Bendrieji klausimai

1. Lytis *

Mark only one oval.

- Vyras
 Moteris

2. Amžius *

3. Užimamos pareigos *

Mark only one oval.

- Projekto savininkas/ė
 Projekto vadovas/ė
 Komandos narys/ė
 Other: _____

4. Kiek tarptautinių projektų organizuojate per metus? *

Mark only one oval.

- 1-2
 3-5
 5-10
 10 ir daugiau

5. Su kokių šalių partneriais dažniausiai bendradarbiaujate? *

6. Kiek darbuotojų yra jūsų projektų komandoje? *

Mark only one oval.

- 1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10 ir daugiau

Klausimai apie organizacijos strategiją

7. Kaip dažnai projektų valdyme taikote, kad viena užduotis gali prasidėti tik pabaigus kitą? *

Mark only one oval.

- Nuolat
- Dažnai, kai kurios užduotys atliekamos paraleliai
- Retai, dauguma užduočių atliekamos tuo pačiu metu
- Niekada

8. Ar dažna tenka iš naujo planuoti kaštus ir laiką projektui jau prasidėjus pagal kliento/kitos komandos poreikius? *

Mark only one oval.

- Nuolat keičiame planą
- Dažnai
- Retai
- Niekada nekeičiame plano

10. Ar pasibaigus projektui pildote daug ataskaitų? *

Mark only one oval.

- Labai daug
- Vidutiniškai
- Mažai

11. Kam skirate prioritetą: projekto procesų ar sąnaudų ir rezultatų valdymui? *

Mark only one oval.

- Projekto procesų valdymui
- Projekto sąnaudų ir rezultatų valdymui
- Prioritetų neskiriame, vienodą dėmesį skiriame procesams ir sąnaudų bei rezultatų valdymui

12. Ar Jūsų organizacija turi padalinių kitose šalyse? *

Mark only one oval.

- Taip, būstinė yra Lietuvoje
- Taip, bet būstinė yra ne Lietuvoje
- Ne *After the last question in this section, skip to question 14.*

13. Jeigu atsakėte taip, apibūdinkite organizacijos būstinę

Tick all that apply.

- Riboja bendravimą ir bendradarbiavimą su kitais padaliniais
- Riboja bendradarbiavimą su išoriniais partneriais
- Leidžia autonomiškai priimti sprendimus su kuo bendradarbiauti
- Finansuoja projektus
- Suteikia žinias ir mokymus, reikalingus projektams įvykdyti

Klausimai apie projekto komandos aplinkos veiksnius

14. Apibūdinkite savo projektų komandą: *

Pasirinkite kelis tinkamus variantus

Tick all that apply.

- Turime nuolatinę projektų komandą
- Kiekvienam projektui renkame skirtingą projektų komandą
- Komandą sudaro savo srities specialistai
- Komandą sudaro tuo metu pasiekiami asmenys
- Komandą sudaro tos pačios arba panašios srities specialistai
- Komandą sudaro skirtingų specializacijų atstovai
- Komandos sudėtis kinta projekto metu
- Komandos sudėtis projekto metu išlieka ta pati

15. Apibūdinkite komandos tinkamumą projektų valdymui? *

Mark only one oval.

- Labai tinka
- Vidutiniškai
- Labiau netinka
- Visai netinka

16. Jeigu atsakėte "netinka", kaip keistumėte komandą?

18. Projekto komandos narių skaičius yra:

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5		Visiškai sutinku
Per mažas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Per didelis	<input type="radio"/>

19. Pasirinkite tinkamiausią įvertinimą *

Mark only one oval per row.

	Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Nežinau/neturiu nuomonės	Labiau sutinku	Visiškai sutinku	
Lietuvos Respublika (LR) skatina nevyriausybiinių organizacijų (NVO) veiklą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LR skatina NVO komandų bendradarbiavimą Lietuvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LR skatina tarptautinių NVO komandų bendradarbiavimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LR skiria pakankamai lėšų mokslo ir švietimo projektams Lietuvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Įvertinkite, kiek procentų projekto sėkmės priklauso vien nuo Jūsų projektų vadovo kompetencijų? *

Mark only one oval.

- 0-20%
- 20-40%
- 40-60%
- 60-80%
- 80-100%

21. Įvertinkite savo organizacijos projektų vadovo kompetencijų poveikį projekto komandų bendradarbiavimui *

Mark only one oval per row.

	Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Nežinau/neturiu nuomonės	Labiau sutinku	Visiškai sutinku
Projektų vadovas turi skatina bendradarbiavimą su kitomis komandomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geba integruoti skirtingų kultūrų komandos narių darbus siekiant vieno tikslo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geba informaciją pateikti taip, kad skirtingų kultūrų atstovai vienodai suvoktų projekto apimtį ir siekiamą kokybę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geba planuoti laiką taip, kad skirtingų kultūrų atstovai darbus atliktų laiku (pvz, punktuolių vokiečių ir vėluojančių ispanų)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geba planuoti žmogiškųjų išteklių paskirstymą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geba įvertinti skirtingų šalių teisingas sistemas ir tradicijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geba užtikrinti sklandžią komunikaciją ir spręsti kylančius konfliktus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geba numatyti tarpkultūrinio bendradarbiavimo keliamas rizikas ir jas suvaldyti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Klausimai apie projekto komandų komunikacijos veiksnius

22. Ar pasitikėjimas yra svarbus veiksnys komandų bendradarbiavimui? *

Mark only one oval.

- Labai svarbus
- Nelabai svarbus
- Nesvarbus

23. Kodėl? *

24. Ar pasitikite projekto komanda užsienyje? *

Mark only one oval.

- Taip, labai pasitikiu
- Taip, dažnai pasitikiu
- Labiau nepasitikiu nei pasitikiu
- Visai nepasitikiu

25. Kaip įvertintumėte bendradarbiavimo intensyvumą su užsienio komanda? *

Mark only one oval.

- Užduotis atliekame atskirai, informuojame apie atliktus darbus
- Darbus koordinuojame
- Visus sprendimus priimame kartu ir turime bendrų planų ateityje

26. Suranguokite, kokiais būdais dažniausiai bendraujate su užsienio partneriais? *

Galite pasirinkti kelis variantus

Mark only one oval per row.

	Retai	Vidutiniškai	Gana dažnai	Nuolat
El. paštu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rengiame video/Skype konferencijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Susitinkame akis į akį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Kaip dažnai bendraujate su užsienio projekto komanda? *

Mark only one oval.

- Kiekvieną dieną
- 1-2 kartus per savaitę
- 1-2 kartus per mėnesį
- 1-2 kartus per 6 mėnesius

28. Ar bendravimo pobūdis turi įtakos pasitikėjimui užsienio komanda? *

Mark only one oval.

- Ne
- Nežinau
- Taip

29. Jei atsakėte "Taip", daroma įtaka yra:

Mark only one oval.

- Teigiamą
- Neigiamą
- Other: _____

30. Paaiškinkite savo atsakymą

31. Kokia kalba bendraujate su projekto komanda užsienyje? *

Mark only one oval.

- Gimtąja kalba
- Partnerių gimtąja kalba
- Kita (nei savo, nei partnerių gimtąja kalba)
- Other: _____

32. Jei atsakėte "Kita", kokia tai kalba?

33. Kaip jaučiatės bendraudami ne gimtąja kalba? *

Mark only one oval.

- Pasitikiu savimi
- Iš pradžių jaučiuosi nepatogiai, bet greitai priprantu
- Nepasitikiu savimi
- Visai nebendrauju užsienio kalba

34. Kaip dažnai kyla nesusipratimų dėl bendravimo užsienio kalba? *

Mark only one oval.

- Nuolat
- Kartais
- Niekad

35. Kaip sprendžiate kilusius nesusipratimus?

Mark only one oval.

- Aiškinamės dviese
- Įtraukiame kitus komandos narius
- Įtraukiame projekto vadovą/ę
- Vengiame apie tai kalbėti
- Other: _____

Klausimai apie asmeninių savybių poveikį projektų komandų bendradarbiavimui

36. Jūsų komandos ir užsienio komandos narių kvalifikacija yra... *

Mark only one oval.

- Visiškai skirtinga
- Yra šiek tiek panašumų
- Yra daugiau panašumų nei skirtumų
- Visiškai vienoda

43. Jūsų komandos nariai *

Tick all that apply.

37. Jūsų
Mark

- Vienu metu atlieka vieną darbą
- Vienu metu atlieka daug darbų
- Dėmesį telkia į tikslą
- Dėmesį telkia į žmones
- Dėmesį telkia į pagarbą kitiems
- Darbus atlieka pagal nustatytą seką
- Darbus atlieka pagal svarbumą

38. Jūsų
sprer
Mark

44. Užsienio komandos nariai *

Tick all that apply.

39. Kaip
Mark

- Vienu metu atlieka vieną darbą
- Vienu metu atlieka daug darbų
- Dėmesį telkia į tikslą
- Dėmesį telkia į žmones
- Dėmesį telkia į pagarbą kitiems
- Darbus atlieka pagal nustatytą seką
- Darbus atlieka pagal svarbumą
- Pirmiausia gerai įsiklauso, darbus atlieka pagal savo susidarytą nuomonę

45. Kokie iššūkiai kyla dėl skirtingų kultūrų susidūrimo? *

46. Kaip kultūriniai skirtumai paveikia komandų bendradarbiavimą? *

Mark only one oval.

- Neigiamai, norisi nutraukti bendradarbiavimą
- Neigiamai, tačiau tačiau problemas išsprendžiame ir roliau bendradarbiaujame
- Neturi įtakos
- Teigiamai, išsprendžiame iššūkius ir bendradarbiauti tampa lengviau
- Teigiamai, iššūkių nekyla, bendradarbiavimą padaro įdomesniu

42. Kaip sprendžiate kilusius nesusipratimus? *
