



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Gediminas Juška

**PROJEKTŲ VADOVŲ VEIKLOS TOBULINIMO POREIKIS IR
GALIMYBĖS: ENERGETINIŲ PASLAUGŲ ĮMONĖS ATVEJO
ANALIZĖ**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas, Dr. Egidijus Rybakovas

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**PROJEKTŲ VADOVŲ VEIKLOS TOBULINIMO POREIKIS IR
GALIMYBĖS: ENERGETINIŲ PASLAUGŲ ĮMONĖS ATVEJO
ANALIZĖ**

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentas.....

Gediminas Juška, VMGA VL-6 gr.

2017 m. gruodžio 15 d.

Vadovas

Dr. Egidijus Rybakovas

2017 m. gruodžio 15 d.

Recenzentas

Prof. Rūta Čiutienė

2017 m. gruodžio 15 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Gediminas Juška

Įmonių valdymas (621N22001)

Projektų vadovų veiklos tobulinimo poreikis ir galimybės: energetinių paslaugų įmonės atvejo analizė

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 15 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Gedimino Juškos** baigiamasis magistro darbas tema „Projektų vadovų veiklos tobulinimo poreikis ir galimybės: energetinių paslaugų įmonės atvejo analizė“ 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)

Gediminas Juška. The Need and Possibilities for Improvement of the Work of Project Managers: Case Study of Energy Service Company. Master's Final Thesis in Enterprises Management / supervisor dr. Egidijus Rybakovas. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: *project manager, competency, leadership, project team.*

Kaunas, 2017. 73 p.

SUMMARY

The title: The Need and Possibilities for Improvement of the Work of Project Managers: Case Study of Energy Service Company.

Relevance of the issue. Lithuania to date still lacks theoretical studies and empiric studies which would allow to assess the importance and efficiency of a project manager's operations within energy service companies; therefore, it is not a coincidence, that a project manager's operations within energy service company became the main issue of this thesis targeted to the analysis of the need and possibilities of improvement of project managers' operations within energy service companies. This Master's thesis provides for theoretical analysis of a project manager's functions, structure of competences, leadership and the importance of team for successful implementation of projects. As a part of the empiric study, team members and head of the company of energy service companies have been interviewed. Moreover, project managers' self-assessment method has been employed.

The study has not identified critical problems on the part of project managers of energy service companies, which could have crucial effect and requiring radical changes in project - related operations. On the other hand, several areas for improvement such as complicated project documentation, lack of team solidarity, insufficient professional skills of team members, turnover of team members, lack of internal communication etc. have been prioritised as they are vital for efficient project management. Competence and experience of a project manager have been identified as the key factors of successful operations of a project manager. The study revealed that the project manager B is the least-competent project manager within the organisation; in general, there is a gap in the competencies of project managers of the company such as ability to use project management software, willingness to keep learning, organisational skills, leadership skills, ability to handle conflict situations, inability to control emotions in stressful situations etc.

It was found out that project managers are not strong leaders in energy service companies. Several key trends of leadership development can be distinguished and leadership development programmes for project managers should be oriented towards these trends such as contribution to the professional development of team members; assistance in finding motivation at work; incentives for team members pro rata to their contributions and the goals attained; recognition of their achievements.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	6
Lentelių sąrašas	8
ĮVADAS.....	9
1.PROJEKGINĖS VEIKLOS ORGANIZAVIMAS IR PROBLEMATIKA ORGANIZACIJOJE	11
2.PROJEKTŲ VADOVŲ VAIDMUO PROJEKGINĖJE ORGANIZACIJOJE.....	18
2.1. Projektų vadovų funkcijos organizacijos veikloje	18
2.2. Kompetencijos samprata ir struktūra.....	20
2.3. Projektų vadovų gebėjimų ir kompetencijų klasifikavimas	23
2.4. Lyderystės raiška projektų įgyvendinimo procese	27
2.5. Projektų komandos formavimas ir jos efektyvumas	31
2.6. Teorinis projektų vadovų veiklos tobulinimo modelis.....	36
3.ENERGETINIŲ PASLAUGŲ ĮMONĖS PROJEKTŲ VADOVŲ VEIKLOS TYRIMO METODIKA	39
4.ENERGETINIŲ PASLAUGŲ ĮMONĖS PROJEKTŲ VADOVŲ VEIKLOS ANALIZĖS REZULTATAI.....	44
4.1. Pagrindinių projekto įgyvendinimo sėkmės veiksnių analizė	44
4.2. Pagrindinių projekto įgyvendinimo nesėkmės veiksnių analizė	46
4.3. Įmonės projektų vadovų kompetencijų analizė.....	50
4.3.1. Projektų vadovų vadybinių kompetencijų analizė	51
4.3.2. Projektų vadovų emocinio intelekto kompetencijų analizė.....	55
4.4. Lyderystės raiška projektų vadovų veikloje.....	59
4.5. Tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės projektų vadovų veiklos tobulinimo galimybės	64
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	67
LITERATŪRA.....	69
PRIEDAI	755

Paveikslų sąrašas

1 pav. Projektų valdymo etapų sunkumai	14
2 pav. Mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, sistemos modelis	17
3 pav. Projektų valdymo schema	18
4 pav. Projekto vadovo vaidmuo	19
5 pav. IPMA visuotinė keturių lygmenų sertifikavimo sistema 4–L–S	24
6 pav. Intelektu kompetencijų įtaka lyderystės ir organizacijos rezultatams	29
7 pav. Projekto žmogiškųjų išteklių valdymas	32
8 pav. Komandos efektyvumo modelis	33
9 pav. Teorinis projektų vadovų veiklos tobulinimo modelis	37
10 pav. Tyrimo etapų nuoseklumas.....	41
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.....	42
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.	42
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.....	43
14 pav. Sėkmingą projektų įgyvendinimą įtakojantys veiksniai, proc.....	44
15 pav. Asmeninės projektų vadovų savybės, įtakojančios sėkmingą projektų įgyvendinimą, proc.	45
16 pav. Projektų įgyvendinimo problemų organizacijoje dažnumas, proc.	46
17 pav. Projektų įgyvendinimo formalumų vertinimas, balais	46
18 pav. Komandinio darbo įtakos projektų įgyvendinimui vertinimas, balais.....	47
19 pav. Projektų vadovų komandos narių komunikacijos vertinimas, balais	48
20 pav. Išorinių veiksnių įtakos projektų įgyvendinimui vertinimas, balais.....	49
21 pav. Projektų vadovų kompetencijų raiška organizacijoje, proc.....	50
22 pav. Projektų vadovų strateginių kompetencijų vertinimas, balais	52
23 pav. Projektų vadovų vadovavimo kompetencijų vertinimas, balais	52
24 pav. Projektų vadovų socialinių kompetencijų vertinimas, balais	53
25 pav. Projektų vadovų asmeninių kompetencijų vertinimas, balais	54
26 pav. Projektų vadovų profesinių kompetencijų vertinimas, balais.....	54
27 pav. Projektų vadovų gebėjimas naudotis specializuotomis programomis, balais	55
28 pav. Projektų vadovų empatijos kompetencijų vertinimas, balais	56
29 pav. Projektų vadovų streso valdymo kompetencijų vertinimas, balais	56
30 pav. Projektų vadovų proceso orientacijos kompetencijų vertinimas, balais.....	57
31 pav. Projektų vadovų komunikacijos kompetencijų vertinimas, balais	57

32 pav. Projektų vadovų konfliktų valdymo kompetencijų vertinimas, balais	58
33 pav. Projektų vadovų pasitikėjimo kompetencijų vertinimas, balais	59
34 pav. Projektų vadovų idealizuotos įtakos vertinimas, balais.....	59
35 pav. Projektų vadovų įkvepiančios motyvacijos vertinimas, balais.....	60
36 pav. Projektų vadovų intelektualaus skatinimo vertinimas, balais.....	61
37 pav. Individualių aplinkybių vertinimas, balais	61
38 pav. Apdovanojimų aplinkybių vertinimas, balais.....	62
39 pav. Išskirtinio vadovavimo aplinkybių vertinimas, balais.....	62
40 pav. Nekontroliuojamos lyderystės aplinkybių vertinimas, balais.....	63
41 pav. Tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės projektų vadovų veiklos tobulinimo galimybės	66

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Dažniausiai pasitaikančios projekto nesėkmių priežastys	16
2 lentelė. Projektų valdymo sėkmės ir nesėkmių veiksniai	20
3 lentelė. Kompetencijos sąvokos apibrėžimai	21
4 lentelė. R. E. Boyatzis požiūrio į kompetenciją suvestinė	23
5 lentelė. Projektų vadovų kompetencijų elementai	25
6 lentelė. Kompetencijų klasteriai	26
7 lentelė. H. Minzbergo vadovo vaidmenų pritaikymas projekto komandos vadovui.....	27
8 lentelė. Emocinio intelekto įtaka veiklos rezultatams	29
9 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės funkcijos	31
10 lentelė. Veiksniai, kurie identifikuoja efektyvias ir neefektyvias komandas	34
11 lentelė. Konfliktų priežastys	35
12 lentelė. Tyrimo instrumentarijus	39
13 lentelė. Ranginės Likert skalės vertinimas	41

IVADAS

Temos aktualumas. Projektinę veiklą vykdančios energetinių paslaugų įmonės kasdien susiduria su iššūkiais, neapibrėžtumu, klaidomis ir netikslumais – visi šie dažniausiai nuo pačios įmonės nepriklausantys veiksniai sąlygoja veiklos efektyvumo mažėjimą. Norint to išvengti, pasak Čiužo ir kt. (2013), kiekviena organizacija privalo „sukurti ir diegti efektyvią projektų valdymo strategiją, apimančią projekto tikslų, veiklų, finansinių ir laiko išteklių bei rezultatų kokybės vadybą“ (p. 40), ne išimtis ir energetinių paslaugų įmonės. Šiame procese svarbiausiu projektinės veiklos sėkmės garantu yra laikomas projektų vadovų darbas ir jų sugebėjimas valdyti projektą, suformuoti tinkamą projektų komandą, kuri būtų motyvuota siekti užsibrėžtų tikslų.

Vienos energetinių paslaugų įmonės, siekdamas sėkmingo projekto įgyvendinimo, investuoja į kvalifikuotus projektų vadovus, jų kompetencijas ir žinias, tuo tarpu kitos įmonės samdo patarėjus, kurie padėtų susidoroti su iškeltais projektų tikslais. Tačiau ir vienu ir kitu atveju neįmanoma išvengti klaidų ir projekto įgyvendinimo nesėkmės arba projekto žlugimo. Nustatyta, kad „projekto sėkmei didžiausią įtaką daro tikslus projekto veiklų apibūdinimas, tvarkaraščio sudarymas, planavimas, darbuotojų kompetencijos, efektyvus bendravimas, projekto pasikeitimų valdymas“ (Barsėnaitė ir Šiožinytė, 2011, p. 32). Tuo tarpu projekto nesėkmės veiksniai galėtų būti netinkama projektų vadovų kvalifikacija arba netinkama organizacijos vadovų pozicija projektų valdymo atžvilgiu.

Nekyla abejonių, kad kompetentingas projektų vadovas įgauna strategiškai svarbų vaidmenį energetinių paslaugų įmonėje, kurio kompetencijos ir efektyvus bendradarbiavimas su savo komandos nariais yra svarbūs visose projektų valdymo etapuose. Pabrėžtinos yra projektų vadovų vadybinės ir emocinio intelekto kompetencijos, kur pastarosios ateities lyderiams bus ypatingai svarbios. Taip pat privaloma pabrėžti ir projektų vadovo, kaip lyderio, sugebėjimus sutelkti ir nukreipti komandą tikslo siekimui, kad komanda galėtų atskleisti savo potencialą.

Projektų vadovų reikšmė energetinių paslaugų įmonėms yra akivaizdi, tačiau Lietuvoje yra susiduriama su paradoksalia situacija, kad praktiškai nėra atliekami tyrimai, siekiant išaiškinti, kiek yra pažengę mūsų projektų vadovai. Lietuvoje tokio pobūdžio informacijos labai trūksta, mokslininkai labai atsainiai žiūri į šią problemą, tuo tarpu užsienio literatūroje ši tema yra dažniau analizuojama įvairiais spektrais. Šiai dienai Lietuvoje labai trūksta teorinių studijų ir empirinių tyrimų, kurie leistų suprasti sėkmingo projektų įgyvendinimo konceptą, kurie leistų įvertinti projektų vadovų svarbą ir efektyvumą įmonėje. Žymiausi užsienio ir Lietuvos autoriai, analizavę projektų valdymo etapus - V. Būda ir kt. (2006), J. Barsėnaitė ir kt. (2011), L. Huidan'as (2011), A. Stulgienė (2011); Projektų vadovų

kompetencijas ir jų struktūrą - R. E. Boyatzis (1982), A. Liučvaitienė ir kt. (2011), G. Campbell (2009), R. Adamonienė ir kt. (2010), V. Darškvienė ir kt. (2008), D. Diskienė ir kt. (2014), K. Ramanauskas (2012), A. Riaz (2017), A. Skaržauskienė ir kt. (2010); Projektų vadovų sėkmės veiksniai - P. V. Livesey (2016), E. Župerkienė (2009); Projektų vadovo lyderystės raišką A. Savanevičienė ir kt. (2007), W. Browne ir kt. (2016), M. P. Earnhardt ir kt. (2015), T. Galvin (2014), M. Vries (2008); Projektų komandos formavimą ir jos efektyvumą R. Čiutienė ir kt. (2009), R. Čiužas ir kt. (2013), A. S. Melnic (2011), S. Stoyanova (2015).

Problema. Nuolat besikeičianti aplinka, įmonių virsmas projektinėmis organizacijomis kelia vis naujus iššūkius, prie kurių šiuolaikinė energetinių paslaugų įmonė privalo prisitaikyti žaibišku greičiu, siekdama išlikti aršioje konkurencinėje kovoje. Todėl projektinėms energetinių paslaugų įmonėms kyla poreikis kompetentingiems, lyderio savybėmis pasižymintiems projektų vadovams, kurie sėkmingai įgyvendintų ir pasiektų įmonės ir projektų įgyvendinimo tikslus. Anksčiau išskirti sėkmingi projektų vadovų veiklos veiksniai ir jų barjerų aspektai sudaro šio magistrinio darbo problemos esmę, kuri gali būti nusakoma šiais klausimais: 1) Kokie yra energetinių paslaugų įmonės projektų įgyvendinimo sėkmės ir nesėkmės veiksniai? 2) Su kokiomis projektų įgyvendinimo problemomis dažniausiai susiduria energetinių paslaugų įmonių projektų vadovai? 3) Kokiomis kompetencijomis pasižymi ir kokių kompetencijų trūkta energetinių paslaugų įmonės projektų vadovams? 4) Kaip reiškiasi projektų vadovų lyderystė energetinių paslaugų įmonėje?

Tyrimo objektas – projektų vadovų veikla energetinių paslaugų įmonėje.

Tyrimo tikslas – atskleisti projektų vadovų veiklos tobulinimo poreikį ir galimybes energetinių paslaugų įmonėje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti projektų vadovų veiklos probleminius aspektus energetinių paslaugų organizacijoje.
2. Suformuoti teorinį projektų vadovų veiklos analizės ir jos tobulinimo poreikio identifikavimo modelį
3. Nustatyti pagrindines projektų įgyvendinimo problemas, projektų vadovų turimas ir trūkstamas kompetencijas, projektų vadovų lyderystės raiškos svarbą įgyvendinant projektus pasirinktoje energetinių paslaugų įmonėje.
4. Pateikti projektų vadovų veiklos tobulinimo perspektyvas energetinių paslaugų įmonėje.

Tyrimo metodai. Energetinių paslaugų įmonės projektų vadovų veiklos analizei atlikti ir teoriniams bei praktiniams rezultatams gauti buvo naudoti tokie metodai: *tiriant problemą teoriniu aspektu* (nagrinėjant projektų vadovų funkcijas, jų kompetencijas, lyderio savybes ir projektų komandos efektyvumą), taikyta mokslinės literatūros loginė analizė, lyginimas ir apibendrinimas; *empiriniam* tyrimui atlikti taikytas apklausos ir interviu metodai.

1. PROJEKTINĖS VEIKLOS ORGANIZAVIMAS IR PROBLEMATIKA ORGANIZACIJOJE

Šiandien verslas keičiasi daug sparčiau nei anksčiau, tą sąlygoja nuolat besikeičianti verslo, politinė ir ekonominė aplinka, prie kurios dažniausiai organizacijos turi prisitaikyti per vykdomus ir įgyvendinamus projektus. Todėl neišvengiamai kyla kompetentingų projektų vadovų, kurie pasižymi tam tikromis žiniomis, patirtimi, kvalifikacija, poreikis. Tačiau šios savybės, kaip ir techninės priemonės, nebūtinai garantuoja projekto sėkmę. Todėl vis dažniau organizacijų vadovai vertina projektų vadovų sugebėjimą įkvėpti savo komandą efektyviai siekti rezultatų.

Verslo praktikoje kiekvienas vadovas yra suinteresuotas, kad jo darbuotojai būtų motyvuoti, įsitraukę ir sąmoningi, gerai suprantantys įmonės tikslus ir jų siekiantys bei matantys naujas galimybes. To siekia ir tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovas (tyrimui pasirinkta įmonė vadovo pageidavimu nenorėjo būti viešai identifikuota). Tyrimui pasirinkta energetinių paslaugų įmonė yra projektinė organizacija, kurios veikla yra orientuota į tris pagrindines kryptis:

- *Projektų vystymas/valdymas.* Įmonė dalyvauja įvairiuose konkursuose, susijusiuose su šilumine/elektros energetika.
- *Pardavimai.* Įmonė užsiima jos veiklos sritį apimančių produktų prekyba (siurbliai, automatikos komponentai, katilinių įranga ir kt.).
- *Serviso tarnyba.* Šis įmonės padalinys orientuotas į dvi pagrindines sritis: pirma sritis - savo įgyvendintuose projektuose sumontuotų įrenginių paleidimas, derinimas bei priežiūra; antra sritis – katilinių, vandens paruošimo, kogeneracinių jėgainių techninio aptarnavimo paslaugų teikimas įvairioms įmonėms, kurios neturi savo personalo šiems darbams atlikti.

Labiausiai pelninga ir daugiausia finansinės naudos tyrimui pasirinktai energetinių paslaugų įmonei teikia projektinė veikla, tačiau kartu ši sritis yra susijusi su dažniausiais nesklandumais, klaidomis ir netekimais. Kaip didžiausią problemą tyrimui pasirinktos įmonės vadovas įvardina projektų vadovų darbą, kuris yra lydimas projektų nesėkmėmis, kurias įvardinti įmonės vadovui sudėtinga.

Tyrimui pasirinktoje energetinių paslaugų įmonėje dirba trys projektų vadovai:

- Projektų vadovas A - yra projektų vystymo skyriaus vadovas, kuris yra atsakingas už klientų paiešką, dalyvauja konkursuose, skaičiuoja projektų įgyvendinimo kaštus bei sprendžia techninius klausimus prieš projekto įgyvendinimą.
- Projektų vadovai B ir C - yra atsakingi už klientų paiešką, dalyvauja konkursuose, skaičiuoja projektų įgyvendinimo kaštus bei sprendžia techninius klausimus prieš projekto įgyvendinimą.

Projektų vadovai B ir C skyriaus lygmenyje yra pavaldūs projektų vystymo skyriaus vadovui, t.y. projektų vadovui A.

Visi trys projektų vadovai yra panašaus išsilavinimo, amžiaus, patirties, pasižymintys skirtingomis kompetencijomis. Įmonės vadovas yra linkęs pagrindinėmis projektų įgyvendinimo nesėkmės priežastimis įvardinti projektų vadovų kompetencijų spragas, tačiau siekiant jas užpildyti, vadovas susiduria su problema, kad pats yra baigęs ekonomikos mokslus ir neturi reikalingų kompetencijų projektų valdymui ir inžinerijos srityje, todėl jam yra sunku identifikuoti ir vertinti projektų vadovų kompetencijas, kurias suteikus projektų vadovams būtų išspręstos tam tikros įmonės projektų vystymo problemos. Tačiau, vadovo nuomone, ne tik projektų vadovų kompetencijos nulemia sėkmingą projektų įgyvendinimą.

Galima teigti, kad tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovas susiduria su tomis pačiomis projektų vadovų veiklos problemomis, kurios yra analizuojamos mokslinėje literatūroje. Pirmoji iš jų – projektų vadovų kompetencijų stoka. „Kompetencijos koncepcijos ir vertinimo problematika nuo praėjusio šimtmečio paskutinio dešimtmečio tapo ypač aktuali ir patraukė įvairių sričių mokslininkų dėmesį. Kompetencijos koncepcija mokslinėje literatūroje, nors ir turi ne itin galias tradicijas, yra gana plačiai nagrinėta“ (Diskienė, Stankevičienė ir Korsakienė, 2014). Dažniausiai moksliniuose tyrimuose įvairiais pjūviais yra analizuojamos organizacijos vadovų kompetencijos, siekiama išsiaiškinti, kas yra kompetentingas organizacijos vadovas ir yra susiduriama su problema, tačiau trūksta tyrimų, kurių tyrimo objektas būtų projektų vadovų kompetencijos ir jų svarba projektų sėkmei. Žinoma, dalį organizacijos vadovų tyrimuose pateiktų išvadų ir rekomendacijų galima pritaikyti ir adaptuoti projektų vadovams.

Paskutiniaisiais metais itin auga susidomėjimas kompetencijų praktika, kuri inspiravo įvairių kompetencijų modelių įvairovę. Skirtingi autoriai susiduria su problemomis, kuris kompetencijų modelis yra geriausias ir efektyviausias. Tačiau dauguma sutaria, kad visuose kompetencijų modeliuose galima įžvelgti koncepcinių trūkumų, netikslumų ir dviprasmiškumų. „Nepaisant jų, kompetencijos modeliai yra plačiai taikomi vadybos praktikoje ir naudojami vadovų atrankos, vertinimo, savianalizės, grįžtamojo ryšio procesuose, kaip priemonė vadovų ugdymo bei tobulėjimo programoms kurti. Devintojo dešimtmečio pabaigoje atliktas strateginių verslo pokyčių tyrimas parodė, kad ryšys tarp kompetencijos bei profesionalumo lygio ir verslo produktyvumo yra labai glaudus: ištyrus 292 organizacijas paaiškėjo, kad nuo 75 iki 85 procentų efektyviai veikiančių organizacijų taiko kokį nors kompetencijų modelį“ (Skaržauskienė ir Paražinskaitė, 2010).

Kiekvienas kompetencijų modelis dažniausiai pabrėžia pagrindines kompetencijas, jų struktūrą ir, žinoma, aprašo, kokiais gebėjimais ir įgūdžiais turi pasižymėti vadovai, taip pat ir projektų vadovai. Visų pirma, norint įvertinti kompetenciją, reikia įvertinti projektų vadovo atliekamą darbą. Svarbus aspektas yra atsakyti į klausimą, ką privalo atlikti projektų vadovas, kad jis būtų laikomas

kompetentingu. Autorės Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003) siūlo kompetencijų modelį, kuris apibrėžia, kokie asmenys yra laikomi kompetentingais:

1. Kurie „kreipia pakankamai dėmesio į savo darbo atlikimą, kuris yra svarbus ir pagrįstas organizacijoje (pvz., asmuo yra kompetentingas, nes pakankamai dėmesingas organizacijai svarbiems darbams). Ši sudedamoji dalis apibūdina, ar asmuo atlieka organizacijai svarbias veiklas, kurios vadinamos indėlio sritimis.
2. Kurie „atlieka darbą organizacijai priimtinais būdais (pvz., asmuo yra kompetentingas dėl puikaus personalo valdymo). Tai, ką organizacija vertina, kyla dėl organizacijoje vertinamų asmens elgsenų rinkinio turėjimo ir taikymo. Tai artimiausia tam, ką kiti tyrinėtojai apibūdina kompetencijomis“ (p. 69).

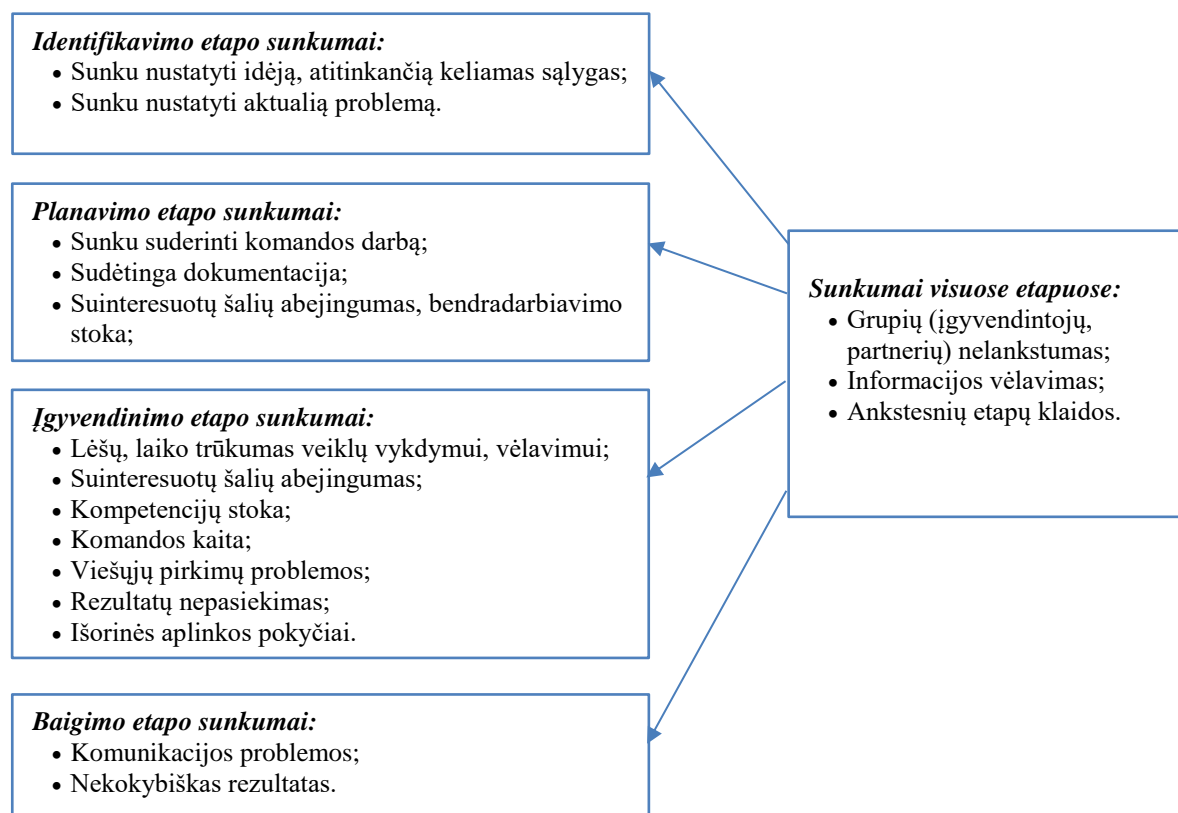
Galima teigti, kad pirmuoju atveju projektų vadovas yra laikomas kompetentingu pagal tai, kokias funkcijas jis atlieka, o antruoju atveju yra įvertinama, kaip gerai ir kokiais būdais tai yra daroma.

Tuo tarpu autorė Skaržauskienė (2010) išanalizavo emocinio ir socialinio intelekto raišką Lietuvos vadovams, kurią galima pritaikyti ir projektų vadovams. Autorė nustatė, kad „stipriausia raiška tokių kompetencijų yra įtaka ir pokyčių inicijavimas, konfliktų valdymas, optimizmas, nuolatinis mokymasis, lankstumas bei tolerancija“ (p. 57). Esant tokioms vadovų kompetencijoms galima prognozuoti efektyvesnę organizacijos valdymą. E. Župerkienė (2009) pabrėžia, kad „emocinis intelektas labiau negu intelektas ir techninės kompetencijos, lemia veiklos rezultatus visuose valdymo lygiuose (90 % sėkmė ir pelningumas nulemti aukščiausios grandies vadovų emocinio intelekto, o ne intelektinių gebėjimų)“ (p. 53).

Mokslinėje literatūroje galima aptikti straipsnių, kuriuose yra analizuojama lyderystės kompetencijų svarba sėkmingam projektų įgyvendinimui, kur akcentuojama, kad „nors projektų vadovai pasižymi svarbiausiomis kompetencijomis, tačiau projektai vis tiek patiria nesėkmę“ (Riaz, 2017). Pavyzdžiui, G. M. Campbell'as (2009) pabrėžia, kad „organizacijos, kuriose projektų valdymo metodika yra išvystyta, dažnai patiria projektų nesėkmę dėl komunikacijos stokos“ (p. 32). Tačiau atliktame tyrime, „kuriame analizuotos projektų nesėkmių priežastys (analizuota 70 nesėkmingų projektų), pastebėta, kad projektų nesėkmę nulemia ne viena, o keletas priežasčių, kurios neretai tarpusavyje susijusios. Dažniausia pasitaikantys neigiami veiksniai yra projekto baigimo termino neatitikimai, dėl kurio koreguojamas projekto vystymas, nepakankamas projekto išteklių įvertinimas, nevykdomas pakartotinis rizikos vertinimas, kontrolė projekto metu“ (Bersėnaitė ir Šiožinytė, 2011, p. 32).

Būtina pabrėžti, kad pačios organizacijos privalo sukurti palankias sąlygas projektų vadovo ir jo komandos kompetencijoms atsiskleisti, nes „organizaciniai veiksniai, padedantys sukurti geresnę motyvaciją, yra aiški vertybių sistema, darbuotojų informavimas apie tikslus, rezultatus, jų laimėjimus ir nesėkmes, karjeros galimybes, dalijimasis pelnu, dalyvavimas priimant sprendimus, darbo rezultatus ir pastangas bei kvalifikaciją atitinkantis atlyginimas“ (Bagdonienė ir Simanavičienė, 2012).

Kai kurie autoriai savo tyrimuose analizuoja projektų valdymo sunkumus ir problemas. Viename iš jų visuose projektų valdymo etapuose buvo išskirtos penkios projektų valdymo sunkumų kategorijos: identifikavimo, planavimo, įgyvendinimo, baigimo (žr. 1 paveikslą).



1 pav. Projektų valdymo etapų sunkumai (Barsėnaitė ir Šiožinytė, 2011)

Paprastai praktikoje nedideliems ir ne itin reikšmingiems projektams nėra tikslo remtis formaliais projektų valdymo metodais, „tačiau projektų valdymo principų ir metodų ignoravimas, realizuojant stambius, sudėtingus ir vienu metu kelis projektus, susijusius su laukiama intensyvia plėtra ir reikalaujančiais daugelio dalyvių pastangų integravimo, gali lemti kur kas mažesnius rezultatus, nei laukta, o projekto kaštai ir terminai gali būti didesni, nei planuoti (Zdanytė ir Stankevičius, 2008).

Kiekviena organizacija, kurios tikslas yra efektyvus projektų valdymas, turėtų atsižvelgti į dažniausiai pasitaikančius projektų valdymo sunkumus, iš kurių būtų galima paminėti „*pernelyg optimistinį (laiko, kainos) planavimą, suinteresuotųjų šalių abejingumą, vėlavimus*. Analizuojant veiksnius, lemiančius efektyvų projektų valdymą, ekspertai teigė, kad sėkmingam projektų valdymui reikalingas tikslus planavimas ir numatytų veiklų įvykdymas. Svarbus veiksnys taip pat yra *komanda ir jos kompetencijos* (bendradarbiavimas, skirtingos kompetencijos, darbo patirtis)“ (Barsėnaitė ir Šiožinytė, 2011).

Projektinėje organizacijoje, didžiausias iššūkis yra tinkamas ir efektyvus projektų komandos darbo organizavimas ir koordinavimas. „Šiandienos verslo pasaulyje projekto vadovas vis daugiau dėmesio turi skirti komandos narių savitarpio santykiams, atsakomybių paskirstymui – perskirstymui, bendro

projekto tikslo siekimo telkimui. Efektyviam žmoniškųjų išteklių panaudojimui projektinėje organizacijoje, turi būti išpildytos keturios sąlygos:

- detalus projekto eigos planavimas ir plano peržiūrėjimas;
- efektyvus, savitarpio santykius orientuotas, projekto vadovavimas;
- kvalifikuotas personalas;
- darbo aplinkos sąlygų stabilumas“ (Čiutienė, Neverauskas ir Venclauskas, 2007).

Nekyla abejonų, kad „projektų komandų sudėtis ir procesai daro įtaką jų efektyvumui bei organizacijos veiklos rezultatams“ (Diska, Diskienė ir Marčinskas, 2014). Tokio pobūdžio tyrimai turėtų būti aktualūs ir prioritetiniai, tačiau susiduriama su situacija, kad „žmoniškųjų išteklių valdymas projektinėje organizacijoje yra tik santykinai išnagrinėta tema. Tačiau vis daugiau atsiranda mokslininkų, kurie siūlo projektinėms organizacijoms sukurti pagrindinius ir svarbius žmoniškųjų išteklių valdymui uždavinius, kurie nėra aiškiai išnagrinėti ir pripažinti vadybos, žmoniškųjų išteklių valdymo ar projektų valdymo literatūroje“ (Stulgienė, 2011).

Labai dažnai projektų vadovai, įgyvendinę technines projekto charakteristikas, susiduria su projekto nesėkmėmis, nes nepakankamai dėmesio skiria platesniems kontekstiniais veiksniais - jie pamiršta nematomus komandos narius arba jų pagalba laikoma nereikšminga. Kitaip tariant „projektų vadovai linkę manyti, kad jie bus visada, kai tik jų prireiks. Kaip žinome, projektas nematomos komandos nariams yra papildoma veikla, todėl svarbu įtraukti juos į veiklą ir iš anksto informuoti, ko ir kada iš jų reikės. Siekiant formuoti pasitikėjimo atmosferą taip pat siūlytina iš anksto išsiaiškinti, kas lemia organizacijos vadovų ir darbuotojų nuomonę apie projektinės veiklos poreikį ir sėkmę. Tik žinodami, kokią naudą projektinė veikla teikia organizacijai ir pavieniams jos nariams, nematomos komandos nariai gali aktyviai prisidėti prie projektinės veiklos“ (Kuizininė, 2008).

Autoriai Čiužas ir Monkevičius (2013) savo tyrime nustatė dešimt pagrindinių kompetencijų, kurios turėtų būti privalomos vienam ar keliems projektinės komandos nariams, kas galėtų garantuoti sėkmingą projektinės veiklos įgyvendinimą skirtinguose etapuose. Pasak autorių, „atskiriems projektinės veiklos etapams būtinos kompetencijos:

- *projekto inicijavimo etape* – idėjų generavimas ir pristatymas; gebėjimas išklaudyti ir suprasti idėjas (tai veiksmingai dvikryptei komunikacijai būtinos kompetencijos);
- *projekto planavimo etape* – gebėjimas planuoti, prognozuoti, išskirti veiklos prioritetus;
- *projekto vykdymo etape* – savo srities išmanymas; gebėjimas sutelkti komandą; derybų, kompromisų paieškos gebėjimai; gebėjimas greitai mokytis (pabrėžiamas profesinių kompetencijų, komandinio darbo ir greito mokymosi derinys);
- *projekto baigimo etape* – atsakomybės prisiėmimas;
- *kontrolės procesams* – pasitikėjimas; teisingumas kitų atžvilgiu“ (p. 43).

Autorius A. Kaziliūnas (2008) analizavo pagrindines ir dažniausiai pasitaikančias projektų nesėkmių priežastis. Nustatyta, kad „dažniausiai nesėkmę patiria blogai suplanuoti projektai: netiksliai apibrėžtas turinys, netinkamas sprendimų priėmimas, netikslė informacija“ (Kaziliūnas, 2008, p. 55) (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Dažniausiai pasitaikančios projekto nesėkmių priežastys (Kaziliūnas, 2008, p. 55)

Projekto veiklos	Nesėkmės priežastys	Dažnumas, proc.
Planavimas 35 %	Neaiškus apibrėžimas	16
	Netinkamas sprendimų priėmimas	9
	Netikslė informacija	3
	Nenumatyti keitimai	4
Grafiko sudarymas ir valdymas 12 %	Pernelyg įtemptas grafikas	4
	Vėluojantys darbai	5
	Nustatytų terminų nesilaikymas	3
Organizavimas 11 %	Atsakomybės ir atskaitomybės stoka	5
	Silpnas projekto vadovas	5
	Netinkamas vadovybės kišimasis	1
Darbo grupės parinkimas 12 %	Netinkamas personalas	5
	Nekompetentingas projekto vadovas	4
	Projekto dalyvių kaita	2
	Netinkamas atrankos procesas	1
Valdymas 26 %	Netinkama koordinacija	9
	Netinkama komunikacija	6
	Lyderystės stoka	5
	Nepakankamas kryptingumas	6
Kontrolė 7 %	Nesama kontrolės sistema	3
	Silpnas monitoringas	2
	Kontrolės sistemos nebuvimas	1
	Iškylančių problemų nesuvokimas	1

Pasak R. Adomonienės, „pakankamai dažna organizacijų problema yra ta, kad darbuotojų mokymo sistemos nėra orientuojamos į ateities perspektyvas, čia vyraujančios tradicinės kvalifikacijos kėlimo sistemos neefektyvios. Todėl darbuotojų, jų tarpe ir projektų vadovų kompetencijos ugdymas turi būti viena iš prioritetinių kryptių, kuriant šiuolaikines ugdymo sistemas. Tai galima pasiekti sudarant bendras darbuotojų mokymo ir ugdymo programas, apimančias daugelio organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tuo tikslu turi būti sukuriama integruota mokymo sistema, pagrįsta kompetencijos ugdymu, orientuota į ateitį. Mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, sistemos modelis, kurio pagrindą sudaro septynios nuoseklios sudedamosios dalys, pateiktas 2 paveiksle“ (Adamonienė ir Ruibytė, 2010).



2 pav. Mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, sistemos modelis (Adamonienė ir Ruibytė, 2010)

Mokslinių tyrimų apžvalga ir juose identifikuota projektų vadovų veiklos problematika atskleidė, kad projektų sėkmė dažniausiai priklauso ne tik nuo projektų vadovų kompetencijų, jų asmeninių savybių, tačiau ir nuo kitų labai svarbių veiksnių kaip projektų komanda, projektų valdymo bei organizavimo sugebėjimai ir kt. Turimos žinios apie pagrindinius projektų vadovų veikloje kylančius keblumus, leidžia tik iš dalies išspręsti energetinių paslaugų įmonės projektų nesėkmių priežastis ir jų šalinimo priemones, todėl tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovui kyla poreikis atlikti projektų vadovų veiklos analizę.

Išskirtos ir pabrėžtos projektų vadovų veiklos problemos ir jas lemiančios priežastys bus plačiau ir išsamiau analizuojamos kitose magistrinio darbo skyriuose kartu siekiant išsiaiškinti, kas tai yra projektų vadovas, kokios yra jo funkcijos, su kokiomis nesėkmėmis jis susiduria įgyvendinant projektus ir, apskritai, kokia jo reikšmė darant įtaką įmonės veiklos rezultatams.

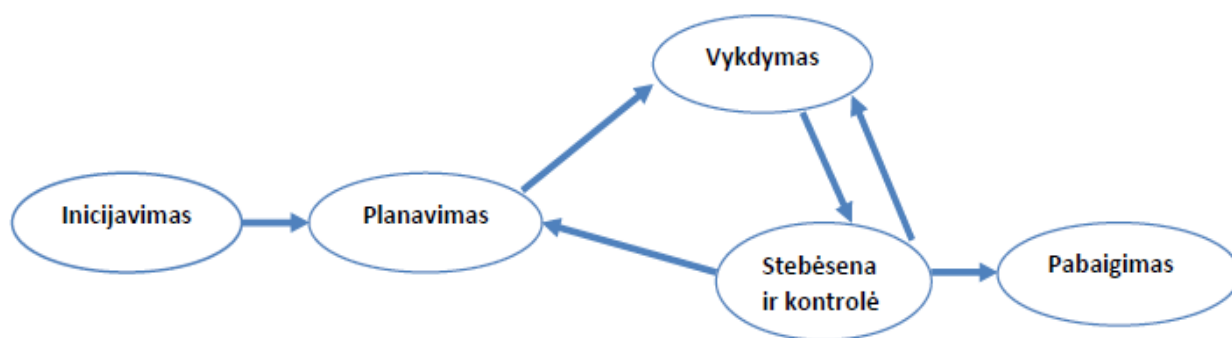
2. PROJEKTŲ VADOVŲ VAIDMUO PROJEKTINĖJE ORGANIZACIJOJE

2.1. Projektų vadovų funkcijos organizacijos veikloje

Projektų valdymas paprastai yra suvokiamas kaip procesas, kurio metu yra planuojamas, vykdomas, kontroliuojamas ir pabaigiamas komandos darbas tam, kad būtų pasiektas konkretus tikslas. Tai sudėtingas procesas, reikalaujantis nemažai pastangų, patirties ir čia unikalus vaidmuo tenka projektų vadovams.

Mokslinėje literatūroje galima aptikti ne vieną projektų apibrėžimą, bet dažniausiai projekto samprata priklauso nuo analizuojamos srities. Paprastai projektas gali būti apibūdinamas kaip „parengtas planas arba sumanymas konkrečiam tikslui įgyvendinti. Pagrindiniam projekto tikslui pasiekti keliami įvairūs tikslai ir uždaviniai, jiems įgyvendinti atliekami tam tikri darbai“ (Banaitienė ir Banaitis, 2012, p. 7). Taip pat projektas gali būti apibrėžiamas kaip „koordinuojama veikla, turinti nustatytus laiko, biudžeto, kokybės reikalavimus ir skirta unikaliems rezultatams pasiekti“ (Būda ir Chmieliauskas, 2006).

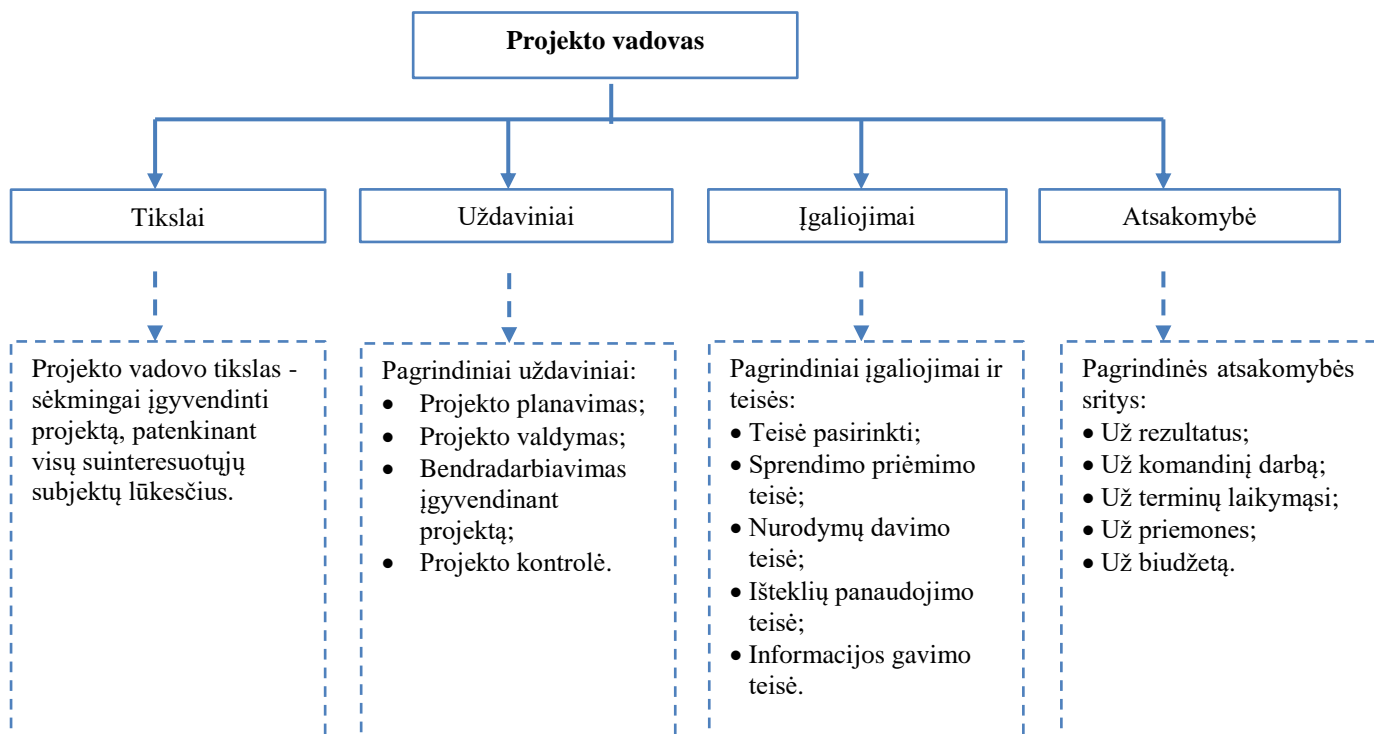
Tuo tarpu projektų valdymo sąvoka yra daug platesnė, nes projektų valdymo pagrindinis tikslas – tinkamai ir laiku įgyvendinti projektą ir patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius. „Projektų valdymas padeda sistemiškai valdyti projekto apimtį, laiką, kokybę, biudžetą, žmogiškuosius išteklius, pokyčius ir rizikas. Projektams valdyti yra būtinos projektų valdymo žinios ir gebėjimai, kurie paprastai sutelkiami specialiai sukurtoje projektų valdymo organizacinėje struktūroje“ (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000). Projektai yra valdomi tam tikru ciklu (etapais), kuris apima projekto inicijavimą, planavimą, vykdymą, stebėseną ir kontrolę, bei projekto pabaigimą (žr. 3 paveikslą).



3 pav. Projektų valdymo schema (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000)

Tam, kad užsibrėžti tikslai būtų kuo veiksmingiau ir efektyviau pasiekiami, kiekvienas projektas turi turėti vadovą, kuris būtų atsakingas už viso projekto valdymą. Todėl yra susiduriama su projekto vadovo sąvoka. Paprastai projekto vadovai – tai bene svarbiausi asmenys visame projektų kūrimo, valdymo, viso proceso priežiūros atžvilgiu, kurie ir būna atsakingi už „projekto planų sudarymą, darbo

komandos formavimą ir jos koordinavimą“ (Pressman, 2010). Projektų vadovo vaidmenį projektų valdymo procese galima nusakyti keturiais pagrindiniais kriterijais: tikslais, uždaviniais, įgaliojimais ir atsakomybe (žr. 4 paveikslą).



4 pav. Projekto vadovo vaidmuo (sudaryta pagal Savanevičienė ir Šilingienė, 2007)

Projekto vadovas, siekdamas sėkmingai įgyvendinti projektą, turi „sugebėti kompetentingai atlikti šias funkcijas:

- *Planavimo* – tai numatomas procesas, problemų analizavimas, jų įvertinimas bei galimas poveikis ir veiksmai, siekiant tikslų įgyvendinimo.
- *Organizavimo* – tai tarpusavio ryšiai tarp žmonių, žmogiškieji ir materialieji ištekliai, įtakojantys tikslų įgyvendinimą.
- *Personalo* – tai komandos pasirinkimas, atitinkamai nustatant atlygio sistemą už atliktą darbą, piniginius priedus.
- *Motyvacijos* – tai komandos narių skatinimas, įkvėpimas siekti tarpasmeninius ir bendrus projekto įgyvendinimo tikslus.
- *Vadovavimo* – kitaip tariant vedančio asmens funkcija, skatinanti sekti pavyzdžiais, kuriant grupės jausmą ir dvasią.
- *Kontrolės* – tai tęstinė projekto vadovo atsakomybė dėl nukrypimo nuo plano ir korekcijos siekiant juos pataisyti“ (Huidan, 2011).

Nepavykus sėkmingai įgyvendinti minėtų funkcijų, projekto vadovas gali susidurti su sėkmės ir nesėkmės veiksniais, kurie pastebimi kiekviename projektų valdymo etape. Todėl tikslinga paanalizuoti

pagrindines klaidas ir sėkmės veiksniai projektų valdymo procese, kurie apibendrinti pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Projektų valdymo sėkmės ir nesėkmių veiksniai (Barsėnaitė, Šiožinytė, 2011, p. 33)

Projekto gyvavimo ciklo (valdymo proceso) etapas			
Identifikavimas (inicijavimas)	Planavimas	Įgyvendinimas	Baigimas
Sėkmės veiksniai			
Strateginių prioritetų atitikimas, sukuriama nauda suinteresuotosioms šalims, įgyvendinančioji agentūra pajėgi ir pasiruošusi įvykdyti projektą, motyvuota projekto komanda.	Projekto suinteresuotųjų šalių prioritetų suderinamumas, išsipareigojimų vykdymas, visiems aiškūs tikslai, uždaviniai ir vaidmenys, pakankami ištekliai, tikslus projekto veiklų apibūdinimas ir tvarkaraščio sudarymas.	Veiklų suderinamumas ir įgyvendinimas pagal planą nustatytais terminais, neviršijant biudžeto), išteklių panaudojimas pagal planą, rezultatai atitinka numatytus reikalavimus ir kokybę, efektyvus veiklų bei pokyčių valdymas, efektyvus bendravimas (komandos, suinteresuotų šalių).	Projekto baigimas pagal planą (rezultatų perdavimas, jų priėmimas ir naudojimas), finansinių ataskaitų rengimas, organizacijos kultūros ir vertybių ugdymas.
Nesėkmių veiksniai			
Nepakankamas projekto palaikymas (suinteresuotų šalių, vadovų), projektas nedera su organizacijos planais, netikslus projekto apibūdinimas (netikslūs tikslai, uždaviniai), projekto komandos kompetencijų stoka.	Pernelyg optimistinis laiko, kainos, išteklių planavimas (atsilikimas pagal tvarkaraštį, biudžeto viršijimas), nepakankamas pokyčių planavimas, netinkamas sprendimų priėmimas, netikslė informacija, vykdomų projektų nesuderinamumas.	Bendradarbiavimo problemos, pervertintas išteklių valdymas, nevieningas komandos darbas, silpna komunikacija, nekontroliuojami plano kitimai, veiklų vykdymo problemos (nebaigus vienu veiklų pradamos kitos), iškilusių problemų nesuvokimas, dažnai keičiami prioritetai, tikslai.	Projekto baigimo terminų neatitikimai, rezultatai neatitinka planuotų, sudėtingi techniniai metodai, kuriuos sunku suprasti vartotojams, netinkamai parengtos arba neparengtos ataskaitos.

2 lentelėje matyti projektų valdymo etapų sėkmės ir nesėkmių veiksniai, kurie „padeda projekto vadovui sutelkti dėmesį ir paskirstyti išteklius, planuoti kitą etapą, numatyti projekto rezultatus, identifikuoti silpnąsias vietas, kurias reikia koreguoti, kad projektas būtų užbaigtas sėkmingai. Visa projektų vadybos esmė, – nuolat tobulėti, bet jei projektai nėra nuosekliai planuojami, nenustatomi lūkesčiai, projektų rezultatai nebus džiuginantys“ (Barsėnaitė ir Šiožinytė, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad projektų valdymas yra žinių, gebėjimų, priemonių ir metodų taikymas projekto veikloms vykdyti ir numatytiems projekto tikslams pasiekti. Per pastarąjį dešimtmetį įvyko rimti projektų valdymo sąvokos pokyčiai – dabar ji apima ne tik dalykines žinias, bet ir būtinas charakterio savybes, elgsenos ypatybes, kompetencijas. Nuo projekto vadovo sugebėjimo kompetentingai valdyti projektą, nuo jo kompetencijų ir sugebėjimų, nuo tinkamos komandos pasirinkimo priklauso projekto sėkmė.

2.2. Kompetencijos samprata ir struktūra

Kompetencijos sąvoka skirtinguose mokslinės literatūros šaltiniuose apibrėžiama labai skirtingai: vieni autoriai kompetenciją apibūdina kaip „gebėjimą atlikti tam tikrą veiklą, grindžiamą individo žiniomis, mokėjimu, įgūdžiais, požiūriais, patirtimi, polinkiais, asmeninėmis savybėmis ir vertybėmis;

kiti – kaip įgūdžius, gebėjimus, žinojimą ir charakteristikas, susijusias su žmonių veikla bendraujant ir siekiant norimo rezultato, atliekant užduotis tam tikromis aplinkybėmis“ (Diskienė, Stankevičienė ir Korsakienė, 2014). Akivaizdu, kad „mokslinė literatūra ženkliai prisideda prie kompetencijos sampratos supratimo ir vyksta plačios diskusijos: pateikiamos skirtingos kompetencijos sampratos, remiamasi skirtingomis nuostatomis“ (Martinkienė, 2012). 3 lentelėje pateikiamos skirtingų autorių kompetencijos sąvokos.

3 lentelė. Kompetencijos sąvokos apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Darškusienė, Kaupelytė, Petkevičiūtė, 2008	Kompetencija - tai sąvoka, kuria „paprastai apibūdinami plataus diapazono sugebėjimai, susiję su individų patirtimi. Kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar gebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas“.
Palaimaitė, Radzevičienė. 2009	Kompetencija – tai žinios, įgūdžiai, nuostatos, tačiau yra ir platesnių schemų – vertinimai, vertybės, gebėjimai.
Lobanova, Chilvikas, 2009	Kompetencija – funkcinis žmogaus gebėjimas atlikti tam tikrą dalį profesinės veiklos (operaciją ar užduotį) realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje, remiantis atitinkamų žinių, gebėjimų ir požiūrių sistema.
Boyatzis, 1982	Kompetencija – individo charakteristikos/savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu.
Laužackas, 2005	Kompetencija - tai daugiadimeninis gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje, ją lemia žinios, įgūdžiai turimos asmeninės savybės ir patirtis.

Priklausomai nuo organizacijos „kultūros ir aplinkos sąlygų organizacijose gali būti nevienodai apibrėžiama kompetencija. Ji gali būti nevienodai apibrėžiama ir toje pačioje organizacijoje, jei tam tikros grupės labiau vertina skirtingus organizacijos kultūros aspektus arba daro įtaką nevienodos aplinkos sąlygos“ (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003).

Išanalizavus kompetencijos sąvoką, tikslinga panagrinėti kompetencijų struktūros modelius, kurie paprastai orientuoti į kompetencijų sandaros aprašymą. Autoriai Lobanova ir Chilvikas (2009) pabrėžia ir akcentuoja šiuos kompetencijų struktūros modelius:

- „Korporacinių kompetencijų modelis yra plačiai paplitęs verslo sektoriuje ir susideda iš trijų kompetencijų: korporacinės, vadybinės ir funkcinės. Pirmoji susijusi su korporaciniais reikalavimais visiems bendradarbiams; nustato kiekvieno bendradarbio karjeros augimo potencialą konkrečioje organizacijoje; kiekvieno darbuotojo asmenines nuostatas ir motyvaciją. Vadybinės kompetencijos lemia darbuotojo pasirengimą vykdyti vadybines funkcijas; aprašo vadybinius įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus sėkmingam vadovui. Funkcinės kompetencijos apibūdina bendradarbio pasirengimą efektyviai dirbti, atliekant tam tikrą konkrečią funkciją; aprašo įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus efektyviam darbui, kai atliekama konkreti funkcija. Tik

turint kompetentingų darbuotojų bei investuojant į personalo kompetencijų ugdymą, įmanoma pasiekti norimą rezultatą ir užtikrinti personalo veiklos produktyvumą.

- *Bendrujų ir specialiųjų kompetencijų modelis* yra standartinis kompetencijų modelis, apimantis bendrąsias (asmenybinės bei lyderystės) bei specialiąsias kompetencijas, reikalingas kiekvienam darbuotojui (specialiosios žinių kompetencijos ir specialiosios įgūdžių kompetencijos).
- *Vadovavimo kompetencijų modelis* orientuotas į vadovo elgesio krypčių išskyrimą, nustatant kompetencijas, kurios gali būti svarbios tiesioginiame ir netiesioginiame vadovo elgesyje. Šiame modelyje išskiriami šeši vadovavimo kompetencijų blokai: tiesioginis vadovavimo elgesys nukreiptas į veiklos efektyvumo užtikrinimą; netiesioginis vadovavimo elgesys diegiant ir palaikant efektyvumą užtikrinančias sistemas; tiesioginis vadovavimo elgesys, inicijuojant ir vykdant pokyčius; netiesioginis vadovavimo elgesys diegiant ir palaikant pokyčių organizacijoje valdymo sistemas; tiesioginis vadovavimo elgesys valdant žmogiškuosius išteklius; netiesioginis vadovavimo elgesys diegiant ir palaikant žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas.
- *Kompetencijų ir gebėjimų apribojimų koncepcija* sieja kompetencijų sandarą su esminiais gebėjimais (asmeniniais, socialiniais ir profesiniais). Kompetencijoms nustatyti sukurtos specialiosios analizės ir savianalizės metodikos. Kiekvieną kompetencijos rūšį sudaro esminiai gebėjimai ir savybės, nuo kurių priklauso sėkmingas šių kompetencijų plėtojimas. *Asmeninė kompetencija*, arba savęs valdymo gebėjimai, numato aiškių asmeninių tikslų ir vertybių turėjimą, gebėjimą valdyti save ir nuolat ugdyti savo asmenybę. *Socialinė kompetencija* apima gebėjimus, reikalingus daryti įtaką žmonėms (gebėjimą vadovauti, mokyti, lavinti kitus bei formuoti ir tobulinti grupės darbą). *Profesinių kompetencijų*, arba profesionalumą lemiančių gebėjimų, sričiai priskiriamas gebėjimas spręsti profesines problemas, kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves bei šiuolaikinės žinios, taip pat ir vadybos žinios.
- *Kompetencijų ir lyderystės ugdymo modelis*. Šio modelio pranašumas tas, kad jame jungiami tokie svarbūs kompetencijų vertinimo ir ugdymo komponentai, kaip organizacijos tikslai, vadovo arba lyderio savybės (jų kokybiniai aspektai) ir kompetencijos, kuriomis inicijuojami tinkami veiksmai, užtikrinantys rezultatą“ (p. 67).

Autorė Darškuvienė ir kt. (2008), savo straipsnyje, analizuojančiame kompetencijų nustatymo galimybes mokymo procese, rėmėsi R. E. Boyatzis kompetencijos modeliu (1982). „R. E. Boyatzis pateikiamas asmeninių charakteristikų metodas išskiria asmeninės kompetencijos blokus, kurie leidžia labai gerai atlikti vadybos funkcijas. Kompetencijos sudedamosios dalys, pagal R. E. Boyatzis:

- Mokėjimai ir įgūdžiai;
- Elgsenos motyvai;
- Socialiniai vaidmenys“ (Darškuvienė ir kt., 2008, p.20).

4 lentelėje pateikiamas apibendrintas R. E. Boyatzis požiūris į kompetenciją, kur yra „išskiriami kompetencijos blokai, kurie orientuoti į individualias vadovo charakteristikas ir siejamas su darbo atlikimo kontekstu“ (Liučvaitienė ir Paunksnienė, 2011).

4 lentelė. R. E. Boyatzis požiūrio į kompetenciją suvestinė (Darškuvienė, Kaupelytė, Petkevičiūtė, 2008, p. 20)

Kompetencijos blokai	Kompetencijos charakteristikos
Tikslas ir veiksmai	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Loginis mąstymas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) ✓ Konceptijų plėtojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) ✓ Pasitikėjimas savimi (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) ✓ Viešųjų kalbų panaudojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>)
Lyderystė	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adekvatus savęs vertinimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) ✓ Vadovavimas grupiniams procesams (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) ✓ Pripažįstamos valdžios panaudojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>)
Vadovavimas pavaldiniams	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pozityvus dėmesys (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) ✓ Kitų žmonių ugdytas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) ✓ Spontaniškumas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) ✓ Valdžios panaudojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>)
Dėmesio skyrimas kitiems	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objektvus suvokimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) ✓ Savikontrolė (<i>charakterio savybė</i>) ✓ Išvermingumas ir prisitaikymas (<i>charakterio savybė</i>)
Specializuotos žinios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Specializuotos žinios (<i>socialinis vaidmuo</i>)

Pastebima, kad „R. E. Boyatzis kompetencijos modelis yra orientuotas į įnašą, telkiasi ties individualiomis vadovo charakteristikomis ir siejamas su darbo atlikimo kontekstu“ (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003).

Apibendrinant galima teigti, kad kompetencija reiškia sugebėjimų ar įgūdžių turėjimą kažką daryti, kuri apima pagrindines asmens savybes, kaip motyvus, bruožus, gebėjimus, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektus, žinias, kurias asmuo gali panaudoti. Kiekvienas modelis nėra tobulas ir išsamus, todėl nemažai tyrinėtojų, remdamiesi jau egzistuojančiais modeliais, siekia juos integruoti į aiškią visumą.

2.3. Projektų vadovų gebėjimų ir kompetencijų klasifikavimas

Šiuolaikinių projektų valdymo sėkmės kriterijai yra ne tik projekto veiksmingumas trukmės ir biudžeto tikslų ar investicinių rezultatų požiūriu, bet ir gebėjimas tenkinti vartotojų poreikius, išlaikyti projektų komandos motyvaciją ir pasirengti technologinėms, socialinėms bei kūrybinėms inovacijoms. Todėl projektų vadovo dalykinius, socialinius ir asmeninius gebėjimus būtina papildyti universalaus tarpininko gebėjimais, kuriais šalies, organizacijos ir verslo strategija įgyvendinama per projektus.

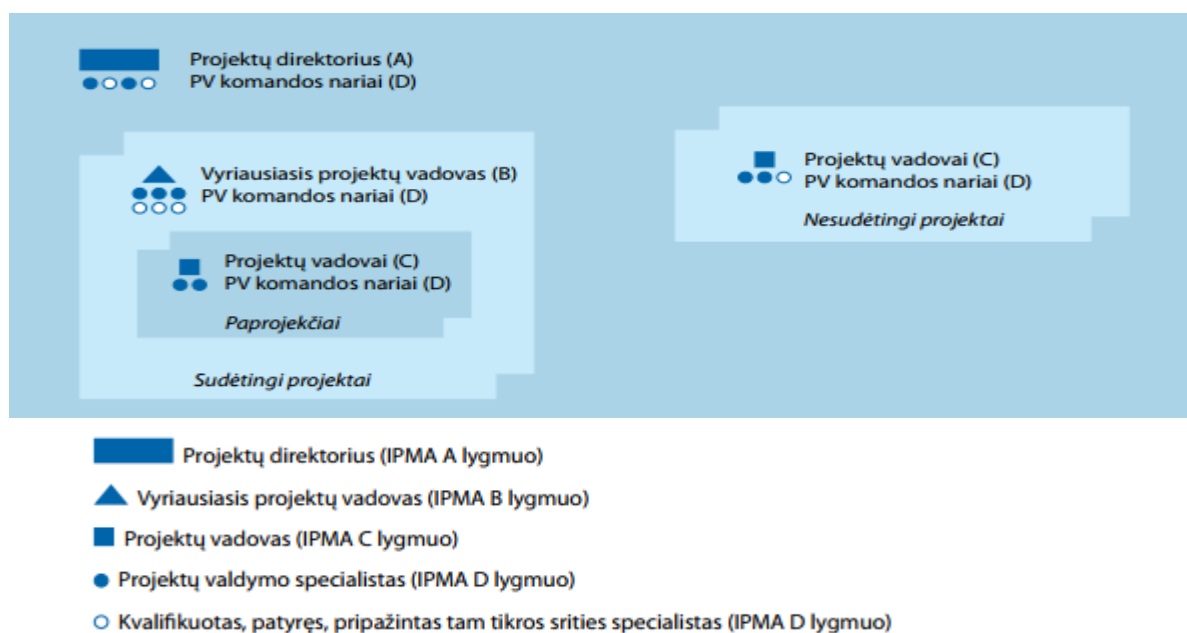
Pasaulyje yra plačiai naudojamos ir taikomas IPMA (*International Project Management Association*) gebėjimų sąvadas – tai „sertifikavimo pagrindas, kuriuo remdamiesi nacionalinių asociacijų

sertifikavimo centrui vertina kandidatų, t.y. projektų vadovų gebėjimus“ (Būda, 2014). Sertifikavimas grindžiamas asmens gebėjimu įvykdyti tipines kasdienes projektų valdymo užduotis. Sertifikacijos nauda projektų vadovams: praplečia ir tobulina savo žinias ir patirtį, tęsia savo švietimą ir mokymą, tobulina projektų valdymo kokybę bei skatina efektyviau pasiekti projekto tikslus.

Pagal IPMA sertifikavimo sistemą, skiriamos keturios kategorijos specialistų, kuriems taikomi tie patys standartai:

- „*Sertifikuotasis projektų direktorius (IPMA A lygmuo)*. Šios kategorijos asmuo geba vadovauti svarbiems portfeliams ar programoms su skirtais išteklius, taikydamas tinkamus metodus ir priemones. Tokia atsakomybė reikalauja aukšto lygmens žinių ir patirties. Šie gebėjimai, bet ne atskiro projekto valdymo gebėjimai, yra sertifikavimo subjektas.
- *Sertifikuotas vyriausiasis projektų vadovas (IPMA B lygmuo)*. Šios kategorijos asmuo geba valdyti sudėtingą projektą, kurio charakteristikos apibrėžiamos trečiame skyriuje. Jo vadovaujami projektai paprastai sudaryti iš paprojekčių, todėl vyriausiasis projektų vadovas valdo paprojekčių vadovus, bet ne projekto komandą tiesiogiai.
- *Sertifikuotasis projektų vadovas (IPMA C lygmuo)*. Šios kategorijos asmuo geba valdyti nesudėtingą projektą, t.y. asmuo įrodė turintis pakankamai patirties ir gebėjimų taikyti projektų valdymo žinias.
- *Sertifikuotasis projektų valdymo specialistas (IPMA D lygmuo)*. Šios kategorijos asmuo geba taikyti projektų valdymo žinias dalyvaudamas projekte bet kokia apimtimi, tačiau jo turimos žinios nėra pakankamos veikti patenkinamu gebėjimų lygmeniu“ (Būda, 2014).

IPMA visuotinė keturių lygmenų sertifikavimo sistema 4–L–S pavaizduota vizualiai (žr. 5 paveikslą).



5 pav. IPMA visuotinė keturių lygmenų sertifikavimo sistema 4–L–S (Būda, 2014)

Remiantis 5 paveikslu, galiam teigti, kad „sertifikavimo sistemos subjektas yra projektų valdymas, ne pats projektas. Sertifikavimo lygmenys nėra hierarchiniai. D lygmens projektų valdymo specialistas, greta projektų valdymo bendrųjų žinių ir įgūdžių, gali būti labai kvalifikuotas, patyręs ir pripažintas tam tikros specifinės projektų valdymo srities specialistas, pavyzdžiui, jis gali turėti dar ir sąnaudų valdymo kvalifikaciją. Bet kurio lygmens projektų valdymas apima vietinių, regioninių, nacionalinių ir tarptautinių užduočių vykdymą bei sprendimų priėmimą. Sertifikavimo lygmenys suteikia gaires kurti asmeninės karjeros planus ir organizacijos valdymo brandos modelius bei individualiąsias, įmonių ir kitų organizacijų personalo ugdymo programas“ (Būda, 2014).

Gebėjimai – tai žinių, nuostatų, įgūdžių ir patirties, reikiamos sėkmingai vykdyti tam tikrą funkciją, visuma. Siekiant projektų vadovams padėti įsivertinti ir tobulinti savo gebėjimus, o vertintojams – įvertinti kandidatus, gebėjimai jungiami į grupes. „Šios grupės – tai beveik nepriklausomos gebėjimų dimensijos, kurios kartu apibūdina visą projektų valdymo funkciją. Gebėjimai yra skirstomi į keturis lygmenis:

- ✓ *IPMA A lygmens kandidatas* turi turėti sėkmingą gebėjimų elementų naudojimosi vadovaujant programoms ar portfeliams patirtį; vadovavimo programos ar portfelio projektų vadovų ugdymui ir gebėjimų elementų taikymui patirtį; dalyvavimo diegiant gebėjimų elementus arba atitinkamas metodikas, metodus ar priemones projektų arba programų valdymui patirtį; dalyvauti projektų valdymo profesijos plėtroje, skleisdamas patirtį publikacijomis ar pranešimais arba konceptualizuodamas projektų valdymo discipliną.
- ✓ *IPMA B lygmens kandidatas* turi turėti sėkmingą gebėjimų elementų taikymo sudėtinguose projektuose patirtį. Be to, kandidatas turi būti koordinavęs projektų ar paprojekčių vadovų pastangas taikyti ir diegti gebėjimų elementus.
- ✓ *IPMA C lygmens kandidatas* turi turėti sėkmingą gebėjimų elementų taikymo nesudėtinguose projektuose patirtį; kandidatui gali prireikti pagalbos tobulinant šio gebėjimų elemento įgūdžius.
- ✓ *IPMA D lygmens kandidato* vertinamos tik gebėjimų elementų žinios rašytiniu egzaminu“ (Būda, 2014).

Taip pat yra įvardijamos šios projektų vadovams būdingos kompetencijos: techninės kompetencijos, elgesio kompetencijos ir konteksto kompetencijos (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Projektų vadovų kompetencijų elementai (Būda, 2014, p. 4)

Techninės kompetencijos	Elgesio kompetencijos	Konteksto kompetencijos
1. Projektų valdymo sėkmė (projekto rezultatų įvertinimas)	1. Lyderystė	1. Projekto valdymas
2. Suinteresuotųjų šalių valdymas	2. Įsipareigojimas ir motyvacija	2. Programos valdymas
3. Projekto poreikių ir tikslų valdymas	3. Savikontrolė	3. Portfelio valdymas
4. Rizikos valdymas	4. Atkaklumas	4. Projekto programos ir portfelio įgyvendinimas
	5. Atsipalaidavimas	5. Ilgalaikė organizacija
	6. Atvirumas	

5. Kokybės valdymas 6. Projekto organizacija (apima organizacinės struktūros palaikymą) 7. Komandos valdymas 8. Problemų sprendimo valdymas 9. Projekto struktūrų valdymas 10. Apimties ir rezultatų valdymas 11. Laiko valdymas 12. Išteklių valdymas 13. Išlaidų ir finansų valdymas 14. Sutarčių ir pirkimų valdymas 15. Pokyčių valdymas 16. Kontrolės valdymas 17. Informacijos ir dokumentacijos valdymas 18. Komunikacijos valdymas 19. Gebėjimas sėkmingai pradėti projektą 20. Gebėjimas sėkmingai užbaigti projektą	7. Kūrybiškumas 8. Orientavimasis į rezultatus 9. Efektyvumas 10. Konsultacija (kompetencija samprotauti, pateikti tvirtus argumentus, klausytis kitų požiūrių, susitarti ir surasti sprendimus) 11. Gebėjimas derėtis 12. Gebėjimas spręsti konfliktus 13. Patikimumas, tvirtumas 14. Vertės pripažinimas 21. Etiketo išmanymas	6. Verslas, prekyba (apima verslo svarstomų problemų poveikį valdant projektus) 7. Sistemų, produktų ir technologijų taikymas, pristatymas ir realizavimas 8. <i>Darbuotojų valdymas</i> 9. Sveikatos, apsaugos, saugumo užtikrinimas 10. Finansų valdymas 11. Legalumas (projekto taisyklių ir reglamentų žinojimas)
--	--	--

Tuo tarpu autorė A. Skaržauskienė ir kt. (2010), analizuodama kompetencijas, būdingas Lietuvos vadovams, pateikė apibendrintas įvairių autorių nustatytas kompetencijas, kurios buvo sugrupuotos į 3 tematinis klasterius. Šiuos klasterius galima pritaikyti ir projektų vadovams (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Kompetencijų klasteriai (Skaržauskienė, Parazinskaitė, 2010, p. 50)

	Emocinio intelekto kompetencijos	Socialinio intelekto kompetencijos	Kognityvinio intelekto kompetencijos
Skiriamos kompetencijos	Sąmoningumas ✓ Emocinė savimonė ✓ Savo emocijų, stipriųjų ir silpnųjų savybių, poreikių bei stimulų pažinimas ✓ Emocinis brandumas ✓ Emocinis stabilumas ✓ Atsparumas stresui Savęs valdymas ✓ Savikontrolė ✓ Savo kompetencijų vadyba ✓ Adekvatus savęs vertinimas, atsakomybė ✓ Pasitikėjimas savimi ✓ Proaktyvumas ir rizika ✓ Smalsumas ✓ Optimizmas ✓ Lankstumas Savęs motyvavimas ✓ Tikslo siekimas ✓ Savirealizacija	Socialinis sąmoningumas ✓ Empatija ✓ Pagalba, pasitarnavimas kitiems ✓ Pagarba ✓ Tolerancija ✓ Politinis sąmoningumas Socialiniai įgūdžiai, tarpusavio santykių vadyba ✓ Pokyčių katalizatorius ✓ Lyderystė ✓ Įtaka ✓ Inspiracija siekti vizijos ✓ Vizijos sėkmė ir plėtra ✓ Komandinis darbas ✓ Kooperacija ✓ Sugebėjimas motyvuoti kitus ✓ Komunikacija ✓ Komandų būrimas ✓ Konfliktų valdymas ✓ Kitų žmonių ugdymas	✓ Kitų žmonių ugdymas (coaching`as, delegavimas, mentoriaus sugebėjimai) ✓ Galimybių suteikimas, delegavimas, įpėdinių rengimas ✓ Patirties apibendrinimas ✓ Intuicija ✓ Struktūrų atpažinimas ✓ Socialinis nuovokumas ✓ Kompleksiškumo suvokimas ✓ Sisteminis mąstymas

Tyrimais pripažinta, kad „projektų vadovų kompetencijos, o ne „techninės žinios, yra svarbesnės nuolat besikeičiančios ir pritaikančios prie nuolat kintančios aplinkos organizacijos sėkmei. Ir visų pirma yra pabrėžiama vadovavimo svarba, kai projekto vadovas turi sukurti tokią aplinką, kurioje jo suformuota komanda galėtų klestėti“ (Muzio, Fisher, Thomas, Peters, 2007, p. 30). Tą patį pabrėžia ir kiti autoriai, teigdami, kad „projekto vadovas visų pirma turi ne tik suburti patikimą komandą, tačiau turi ir sugebėti ją tinkamai motyvuoti. Taip pat projekto vadovas turi pasižymėti puikiais komunikacijos ir derybiniais įgūdžiais“ (Indelicato, 2005).

Kituose magistrinio darbo skyriuose bus analizuojami ir plačiau aptariami šie skirtingi projektų vadovų kompetencijų grupės elementai, t.y. projektų vadovo lyderystės ir projektų komandos formavimo kriterijai.

2.4. Lyderystės raiška projektų įgyvendinimo procese

Tyrimais įrodyta, kad „projekto vadovo kompetencijos, praktikuojami valdymo metodai ir vadovavimo stilius įtakoja komandos darbo našumą ir efektyvumą“ (Galvin ir kt., 2014, p. 35). Todėl galima teigti, kad projektų sėkmė tiesiogiai priklauso nuo projekto vadovo sugebėjimo būti lyderiu komandoje, būti autoritetu komandos narių atžvilgiu. Vadovavimo tyrimai rodo, kad „žymiai sėkmingesnę veiklą vystyti sekasi ne vieno charizmatiško lyderio vedamoms organizacijoms, o toms, kurių lyderių vadovavimo stiliai orientuoti į kolektyviškumą ir bendradarbiavimą su visos komandos nariais“ (Vries, 2008, p. 2).

Projekto vadovo funkcijos ir jo atliekama veikla apima labai daug įvairių aspektų. Projekto vadovas savo veikla yra susijusi su tam tikromis taisyklėmis, kurių būtina laikytis einant šias pareigas. Autorius H. Minzbergas „išskiria 10 vadovo vaidmenų, kuriuos santykinai galima suskirstyti į tris grupes:

- Tarpasmeninių santykių palaikymo vaidmenys;
- Informaciniai vaidmenys;
- Vaidmenys, susiję su sprendimų priėmimu“ (Savanevičienė ir Šilingienė, 2007).

Visi šie vaidmenys priskiriami ir projekto komandos vadovui (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. H. Minzbergo vadovo vaidmenų pritaikymas projekto komandos vadovui (Savanevičienė, Šilingienė, 2007, p. 157)

Vaidmuo	Vaidmens aprašymas
<i>Tarpasmeninių santykių palaikymo vaidmenys</i>	
1. Vyriausiasis vadovas	Simbolinis vadovas, kurio kompetencijoje yra įprastų teisinio arba socialinio pobūdžio pareigų vykdymas.
2. Lyderis	Atsakingas už projekto komandos narių motyvavimą ir aktyvumą, taip pat narių parinkimą ir pasirengimą bei su tuo susijusių užduočių vykdymą.

3. Jungiamoji grandis	Užtikrina išorinių kontaktų ir informacijos šaltinių tinklo, teikiančio informaciją ir paslaugą, darbą.
<i>Informaciniai vaidmenys</i>	
4. Informacijos priėmėjas	Ieško ir surenka įvairią specializuoto pobūdžio informaciją, kurią sėkmingai naudoja projekto komandos interesams; koordinuoja visą išorinę ir vidinę į projekto komandą patenkančią informaciją.
5. Informacijos skleidėjas	Perduoda gautą iš išorinių šaltinių ar komandos narių informaciją.
6. Atstovas	Perduoda išorei informaciją apie projekto komandos veiklą, rezultatus, veikia kaip tam tikros srities ekspertas.
<i>Vaidmenys, susiję su sprendimų priėmimu</i>	
7. Sprendėjas	Ieško galimybių pačioje projekto komandoje ir už jos ribų, kuria ir įgyvendina tobulinimo projektus, lemiančius pokyčius, kontroliuoja projekto kūrimą.
8. Pažeidimų šalintojas	Atsako už koreguojančius veiksmus, kai projekto komanda susiburia su svarbių ir netikėtų pažeidimų būtinumu.
9. Išteklių skirstytojas	Atsakingas už visų projekto komandos išteklių paskirstymą, kas iš tikrųjų reiškia svarbių sprendimų priėmimą ir patvirtinimą.
10. Derybininkas	Atsakingas už atstovavimą projekto komandai visose reikšmingose ir svarbiose derybose.

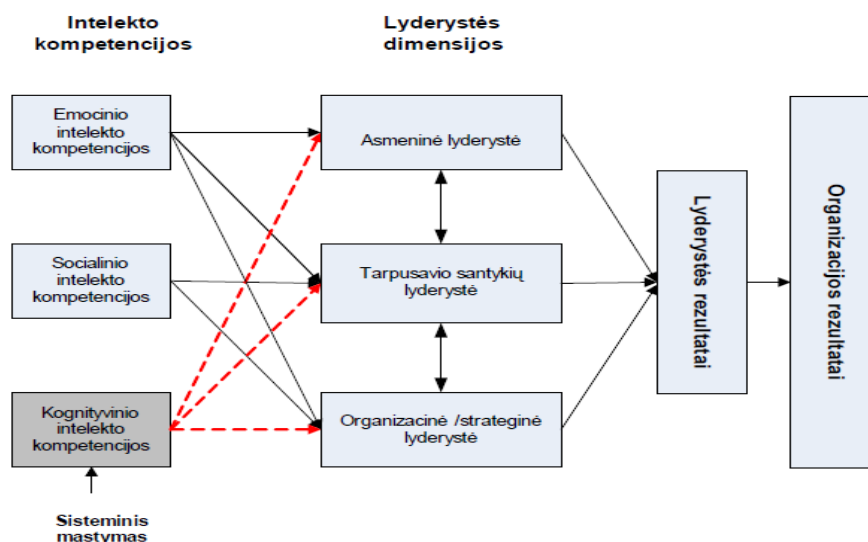
Paprastai nuo projekto vadovo elgesio ir jo sugebėjimo sutelkti komandą, priklauso visos projekto komandos darbinės veiklos efektyvumas. Kitaip tariant, projektų vadovas „turi sugebėti valdyti komandos darbo procesą, skatinti aktyvų narių dalyvavimą, sukurti pasitikėjimo, bendradarbiavimo atmosferą“ (Savanevičienė ir Šilingienė, 2007). Projektai dažniausiai būna nesėkmingi dėl „nepakankamos lyderystės, o ne dėl vadovavimo įgūdžių stokos. Projekto sėkmė yra siejama su lyderio savybėmis bei žmogiškaisiais įgūdžiais, kurie turi neįtikėtiną įtaką projektų valdymo praktikai“ (Earnhardt, Richardson ir Marion, 2015).

Projekto komandos vadovo kaip lyderio kompetencijos yra nustatomos vadovaujantis konkrečiai projektų komandai iškeltais tikslais ir uždaviniais. Pasak Savanevičienės ir kt. (2007), „projekto komandos lyderis turi atitikti tokius kriterijus:

- *Projekto komandos vertybių rėmimas*: elgiasi pagal vertybes, gerbia kitus, yra komandos žaidėjas, sutaria su organizacijos vadovybe;
- *Lyderio savybės*: motyvuotas vesti kitus, prisiima lyderio atsakomybę, mobilizuoja asmenis ir išteklius veiklai, veda komandą ir turi didelį įkvėpimą;
- *Tarpasmeniniai santykiai*: aiškiai ir efektyviai bendrauja, daro efektyvius ir efektingus pristatymus, demonstruoja tarpasmeninę diplomatiją, yra patikimas ir gerbiamas;
- *Pasiekimų demonstravimas*: rodo teigiamus projekto komandos rezultatus, objektyvius pasiekimus, įvykdo didelius projektus.
- *Orientacija į tobulėjimą*: realiai vertina save, imlus ugdymui, priima grįžtamąjį ryšį, mokosi ir patirties, greitai išmoksta naujų dalykų naujose situacijose, pats inicijuoja tobulinimosi situacijas;
- *Išlaikymo svarba/išėjimo rizika*: turi unikalių įgūdžių, yra galimas konkurentų taikinyš“ (p. 160).

Projektų vadovas turi pasižymėti emociniu ir socialiniu intelektu, kuris yra laikomas vienu iš svarbiausių lyderio kompetencijų. „Emocinio ir socialinio intelekto kompetencijų ryšys su lyderyste yra

plačiai tyrinėjamas ir įrodytas gausiais tyrimų rezultatais, kurie nustatė priežastinius ryšius tarp intelekto kompetencijų ir lyderystės dimensijų, identifikuotų formuojant aktualią lyderystės sampratą“ (Skaržauskienė, 2010) (žr. 6 paveikslą).



6 pav. Intelektu kompetencijų įtaka lyderystės ir organizacijos rezultatams (Skaržauskienė, 2010)

Remiantis 6 paveikslu, galima teigti, kad „kompetencijos organizacijos rezultatus veikia ne tiesiogiai, o per lyderystės rezultatus, pvz. emocinio intelekto kompetencija užtikrina geresnę lyderio ir pasekėjų tarpusavio santykių kokybę, o tokios kokybiškos sąveikos rezultatas yra teigiamas organizacinis klimatas, kuris lemia aukštesnius organizacijos rezultatus. Emocinio intelekto kompetencijos daugiau reikalingos asmeninėje ir tarpusavio santykių lyderystėje, o kognityvinio intelekto kompetencijos tampa aktualesnės pereinant į organizacijos ir strateginę dimensiją“ (Skaržauskienė, 2010).

Emocinis projektų vadovo intelektas „labiau negu intelektas ir techninės kompetencijos lemia veiklos rezultatus visuose valdymo lygiuose“ (Župerkienė, 2009). Todėl tikslinga paanalizuoti emocinio intelekto įtaką projektų vadovo veiklos rezultatams (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Emocinio intelekto įtaka veiklos rezultatams (Župerkienė, 2009, p. 60)

Dedamoji	Apibūdinimas	Požymiai	Įtaka veiklos rezultatams
Savęs pažinimas	Gebėjimas pažinti ir suprasti savo nuotaikas, emocinius išgyvenimus, paskatas, įtaką aplinkiniams	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pasitikėjimas; ✓ Realus savo asmeninių ir dalykinių savybių įvertinimas, savų vertybių ir tikslų suvokimas; ✓ Humoro jausmas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Greitai perpranta, kaip jo jausmai gali paveikti aplinkinius ir veiklos rezultatus; ✓ Kadangi aiškiai suvokia savo vertybes ir tikslus, atitinkamai elgiasi.
Savikontrolė	Gebėjimas kontroliuoti ir pakeisti destruktivius nuotaikų impulsus, polinkis apgalvotai	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Patogumas neaiškioje situacijoje; ✓ Atvirumas ir pasirengimas pokyčiams. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renkasi racionalius sprendimus, kuria pasitikėjimo ir sąžiningumo atmosferą, kuri teigiamai veikia kolektyvo kūrybinę veiklą; ✓ Didina organizacijos konkurencingumą, rinkdamasis

	save vertinti ir racionaliai elgtis		šiuolaikiškus sudėtingų problemų sprendimus; ✓ Teigiamai veikia organizacinę kultūrą, sutelkia kolektyvą stiprinti organizacinės kultūros pranašumus.
Motyvacijos kreipimas į rezultatus	Užsidegimas darbu ne tik dėl pinigų ir padėties, polinkis atkakliai ir energingai siekti tikslų	✓ Stiprus orientavimasis į rezultatus; ✓ Optimizmas, net nesėkmių ir pralaimėjimų atvejais; ✓ Organizacinis sutarimas	✓ Kuria kūrybišką atmosferą; ✓ Lengvai sutaria organizacijai ieškant bendrų uždavinių sprendimo būdų ir juos įgyvendinant; ✓ Išnaudoja aplinkos nepastovumą sutelkdamas dėmesį į naujas kūrybines galimybes; ✓ Geba suburti į darnias grupes žmones, kurie orientuoti siekti tikslo.
Empatija	Gebėjimas perprasti aplinkinių žmonių emocinę būseną ir atsižvelgiant į ją jiems padėti	✓ Atliekama ekspertizė prieš išskiriant ir palaikant talentingus darbuotojus; ✓ Tolerancija kultūriniais skirtumams; ✓ Paslaugumas klientams ir pirkėjams	✓ Veiksmingiau išnaudoja grupės veiklos potencialą, lengviau sutelkia grupės narius; ✓ Greitesni globalizacijos tempai versle, geba valdyti tarptautinę organizaciją; ✓ Mažesnė talentingų ir perspektyvių darbuotojų kaita.
Socialiniai įgūdžiai	Bendravimo patirtis ir gebėjimai kurti puikius tarpusavio santykius grupėse, gebėjimas rasti bendrų sąlyčio taškų siekiant tarpusavio supratimo	✓ Pokyčių valdymo veiksmingumas; ✓ Atliekama ekspertizė prieš kuriant ir valdant grupes ✓ Įtikinamumas;	✓ Geba darbuotojų energiją nukreipti įgyvendinti tikslus ir uždavinius; ✓ Užtikrina grįžtamąjį ryšį ir bendravimą organizacijoje, nesukeldamas darbuotojų nepasitenkinimo, kryptingai veikia jų elgseną.

Emocinis intelektas „yra vienas iš svarbiausių efektyvaus valdymo veiksnių tuose šios veiklos aspektuose, kurie yra tiesiogiai susiję su tarpasmeniniais santykiais. Tad emocinio intelekto problemos analizė yra ypač aktuali lyderystės reiškinio požiūriu. Įvairių valdymo funkcijų vykdymo efektyvumas daug kuo susijęs su lyderio potencialo realizacija. Emocinis projekto vadovo intelektas yra vienas iš svarbiausių jo lyderystės profilio aspektų. Šių gebėjimų vystymas gali žymiai pagerinti specialistų profesinės veiklos efektyvumą valdymo srityje“ (Ramanauskas, 2012).

Kiekvienas projektų vadovas, siekiantis projektų sėkmės, turi pasižymėti lyderio savybėmis, nes lyderystė – „kitų sutelkimo bendram tikslui menas“ (Vilkaitė-Vaitonienė ir kt., 2016). Nustatyta, kad „skirtingi vadovavimo stiliai, vadovavimo kompetencijos prisideda prie individualių ir komandinių pasiekimų“ (Hassan, Bashir ir Abbas, 2017, p. 74). Taigi tiek lyderystė, tiek ir tinkamas vadovavimo stilius įtakoja projekto sėkmę, tačiau mokslinėje literatūroje plačiai yra analizuojami vadovavimo ir lyderiavimo skirtumai, kurių pagrindas yra skirtingos funkcijos (žr. 9 lentelę).

VADOVAVIMAS Užtikrina tvarką ir nuoseklumą	LYDERYSTĖ Užtikrina pokyčius ir judėjimą
Planavimas ir biudžeto sudarymas: – Sudaryti darbotvarkes; – Nustatyti grafikus; – Paskirstyti išteklius.	Krypties nustatymas: – Sukurti viziją; – Paaikškinti platesnį vaizdą; – Nustatyti strategiją.
Organizavimas ir personalo parinkimas: – Pateikti struktūrą; – Paskirstyti darbą; – Įdiegti taisykles bei procedūras.	Žmonių suvienijimas: – Supažindinti su tikslais; – Siekti atsidavimo; – Suburti komandas ir koalicijas.
Kontrolė ir problemų sprendimas: – Sukurti skatinimo būdus; – Pateikti kūrybiškus sprendimus; – Imtis koreguojamųjų veiksmų.	Motyvavimas ir įkvėpimas: – Įkvėpti ir uždegti; – Suteikti darbuotojams galią; – Patenkinti poreikius.

Apibendrinant 9 lentelės duomenis, galima pateikti pagrindinius vadovavimo ir lyderystės sąvokų skirtumus, kur vadovo apibrėžimas visų pirma yra sietinas su vadovo siekiu, kad darbuotojų darbas būtų atliktas nepriekaištingai pagal tam tikrą nusistovėjusią tvarką. Tuo tarpu lyderis yra siejamas su poveikiu daryti įtaką kitiems asmenims ir poreikiu kurti ateities vizijas, kitaip tariant „lyderystė – tai įvairiapusės įtakos darymas santykiams, o vadovavimas yra vienpusiai valdžios santykiai“ (Bruzgelevičienė ir Nedzinskaitė, 2012).

„Organizacijai, veikiančiai konkurencinėje aplinkoje, netgi vadovavimo funkcijų atlikimas negali ilgesniam laikui užtikrinti paprasto išlikimo. Tam turi vadovauti ne paprastus įgaliojimus turintis vadovas, o vadovas lyderis. Lyderystė yra tai, ko negali pakeisti net pati tobuliausia valdymo sistema. Netgi tobulas vadovas gali būti netikęs lyderis. O lyderis nuo vadovo skiriasi tuo, jog jis geba pasiūlyti pavaldiniams įkvepiančią ateities viziją, sutelkti ir uždegti“ (Savanevičienė ir Šilingienė, 2007).

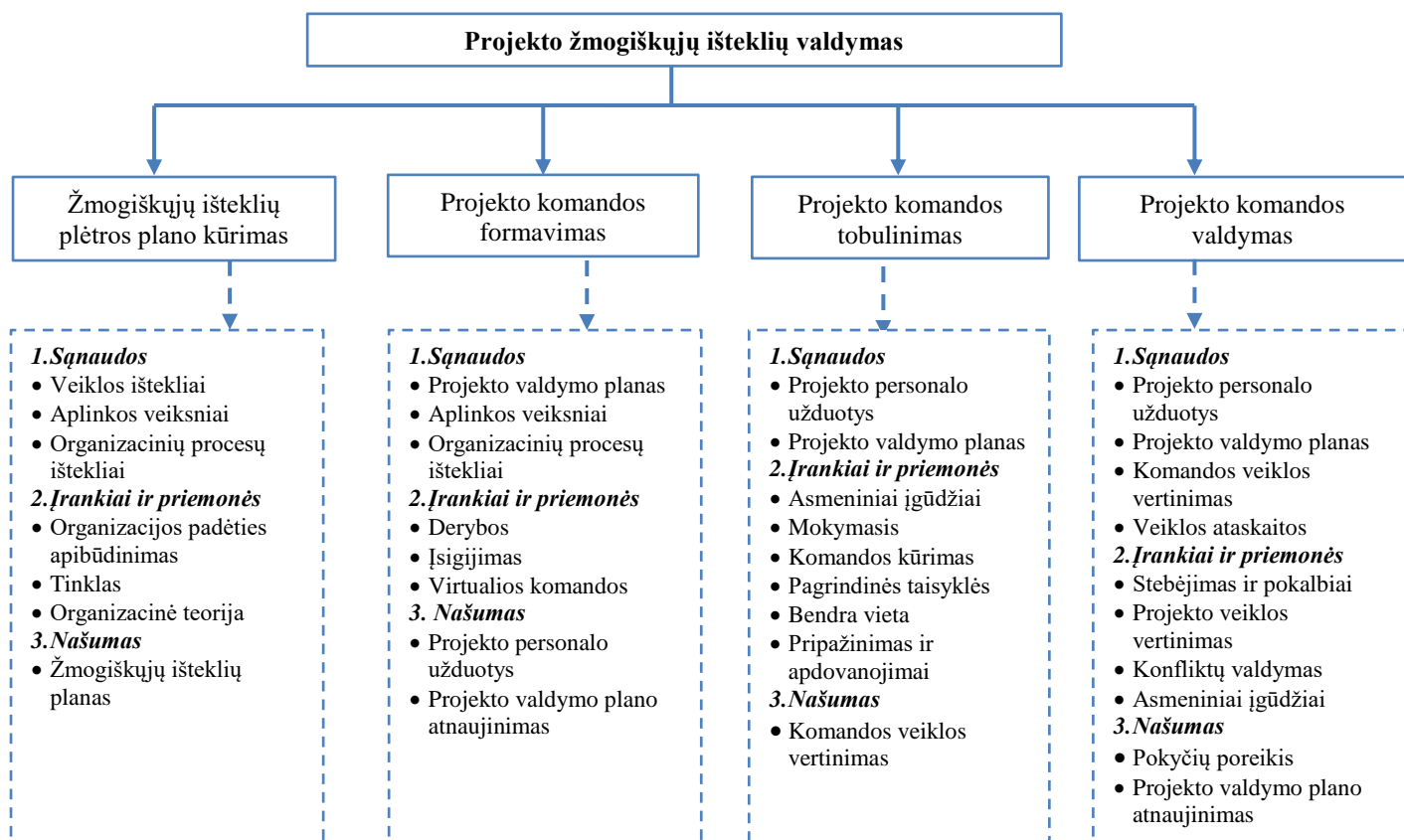
Apibendrinant galima teigti, kad lyderystė ir vadovavimas yra dvi skirtingos sąvokos, apibrėžiančios skirtingą požiūrį į savo pavaldinius. Lyderystė daugiau yra susijusi su žmogiškaisiais santykiais bei pavaldinių skatinimu siekti aukštesnių darbo rezultatų. Kitaip tariant lyderystė yra grupės išlaikymas ir su užduotimi susijusi veikla, kurias atlikti turi lyderis ar kas nors kitas tam, kad grupė dirbtų efektyviai. Lyderis paprastai yra charizmatinė, patraukianti paskui save asmenybė, daug dėmesio skirianti žmonių santykiams. Tuo tarpu vadovavimas daugiau traktuojamas kaip pavaldinių darbinių santykių organizavimas ir koordinavimas, siekiant organizacijos nustatyto tikslo ir kiekvienas vadovas gali pasižymėti skirtingu vadovavimo stiliumi.

2.5. Projektų komandos formavimas ir jos efektyvumas

Kiekvieno projekto sėkmė dažniausiai priklauso ne tik nuo projekto vadovo kompetencijų ir sugebėjimo valdyti projekto įgyvendinimo procesą, tačiau ir nuo tinkamai parinktos ir suformuotos

projekto įgyvendinimo komandos, nes „projektų valdymas apima išteklių valdymą, iš kurių vienas iš sudėtingiausių yra žmogiškųjų išteklių valdymas“ (Browne, Dreitlein ir kt., 2016). Žmogiškųjų išteklių valdymas projektinė komandoje apima „žmogiškųjų išteklių planavimą, užduočių delegavimą, komandos narių kompetencijų tobulinimą, atsiliepimų teikimą, klausimų sprendimą ir konfliktus bei visus veiksmus, susijusius su pokyčiais siekiant pagerinti projekto rezultatus“ (Melnic ir Puiu, 2011).

Projektų komandos formavimas yra sudėtingas darbas, atimantis nemažai laiko ir resursų, komandos nariai turi būti kruopščiai parenkami ir apmokomi. „Efektyvios projekto komandos suformavimas reikalauja ne tik pačio projekto supratimo, tačiau ir puikių komandos formavimo įgūdžių. Projekto žmogiškųjų išteklių valdymas apima procesus, susijusius žmogiškųjų išteklių plėtos planu, projekto komandos formavimu, projektų komandos tobulinimu ir projekto komandos valdymu“ (Stoyanova, 2015) (žr. 7 paveikslą).



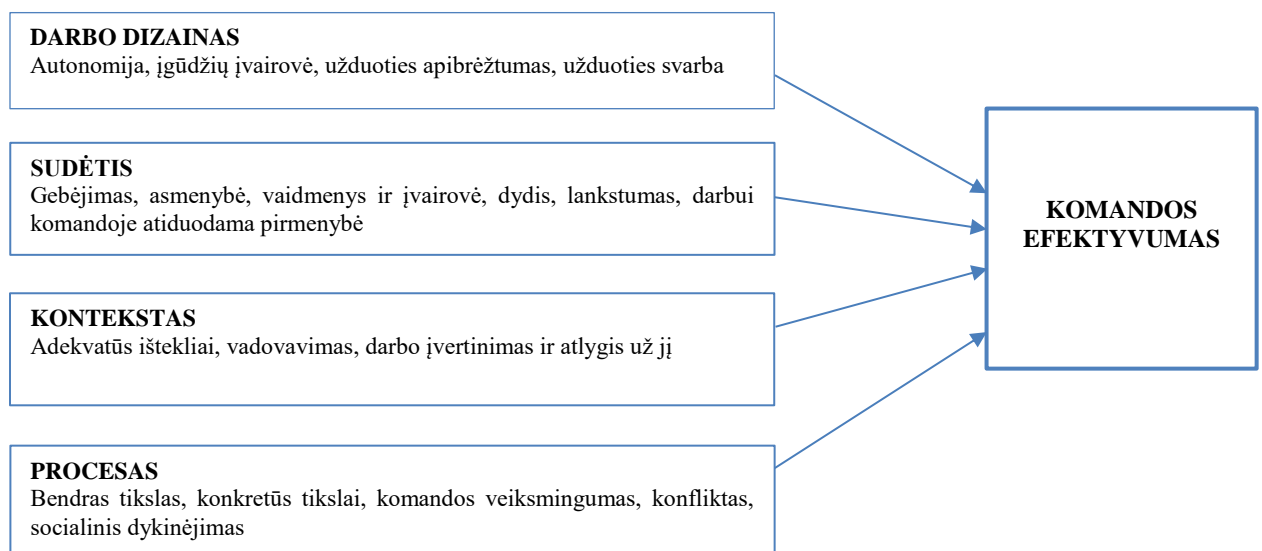
7 pav. Projekto žmogiškųjų išteklių valdymas (Stoyanova, 2015)

Apibendrinant 7 paveikslą galima teigti, kad „žmogiškųjų išteklių plėtos plano kūrimas yra procesas, identifikuojantis vaidmenis projekte, atsakomybes ir įgūdžių poreikį; *Projekto komandos formavimas* yra procesas, patvirtinantis žmogiškųjų išteklių prieinamumą ir užtikrinantis, kad komanda yra tinkama projekto uždaviniams įgyvendinti; *Projekto komandos tobulinimas* – tai procesas, ugdantis komandos kompetencijas, tarpusavio santykius ir bendrą darbo atmosferą, siekiant padidinti projekto įgyvendinimo efektyvumą; *Projekto komandos valdymas* – tai procesas, apimantis visos komandos

darbo stebėseną, atsiliepimų teikimą, galimų problemų sprendimą, taip pat pokyčius, reikalingus projekto įgyvendinimo optimizavimui“ (Stoyanova, 2015). „Vienas iš svarbiausių veiksnių – organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas. Žmogiškieji ištekliai yra viena iš svarbiausių išteklių prisidedantis prie organizacijos sėkmės ir sukuriantis organizacijoms konkurencinį pranašumą“ (Stulgienė, 2011).

Kuo efektyviau dirba projektų komanda, tuo didesnė tikimybė, kad projektas bus sėkmingas. „Dažniausiai projekto komandos veiklos efektyvumas vertinamas kiekybiniais rodikliais, rodančiais komandos atliktą darbą, pasiektą ekonominį rezultatą. Šiuos kriterijus nesunku pamatuoti, tačiau jie tik iš dalies rodo, kaip komanda dirbo“ (Savanevičienė, Šilingienė, 2007). Tuo tarpu R. Lever (2009) pabrėžia, kad „efektyvios projektų komandos yra tokios komandos, kai jos narių įgūdžiai, patirtis, motyvacija, komandinis darbas ir „dabarties/svarbumo“ jausmas derinami-kombinuojami aiškioje projekto struktūroje ir atsakomybių įvairovėje“ (p. 49).

Autorės D. Bagdonienė ir A. Simanavičienė (2012) savo tyrime rėmėsi S. P. Robbins komandos efektyvumo modeliu, kuris analizuoja veiksnius, įtakančius komandos efektyvumą (žr. 8 paveikslą).



8 pav. Komandos efektyvumo modelis (Bagdonienė, Simanavičienė, 2012)

„Projekto komandos narių atsidavimas bendram tikslui bei visų komandos narių įsitraukimas į bendrą veiklą tiesiogiai didina veiklos efektyvumą. Galima išskirti svarbiausius veiksnius, skatinančius komandos efektyvumą:

- Profesinis interesas;
- Rezultatų pripažinimas;
- Šilti tarpusavio komandos narių santykiai;
- Reikiamas techninis aptarnavimas ir geras komandos valdymas;

- Aukštas kvalifikacijos lygis;
- Profesinio augimo galimybė“ (Čiutkienė, Meilienė ir Šimkūnaitė, 2009).

„Komandinis darbas naudingas tuo, kad jį tinkamai atlikus, labai pagerėja darbingumas, informacijos perdavimas, psichologinis klimatas, produkcijos kokybė. Visa tai lemia glaudūs vadovo ir darbuotojų ryšiai“ (Dromantas, 2007). Galima išskirti pagrindinius efektyvios ir neefektyvios projektų komandos veiksnius (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Veiksniai, kurie identifikuoja efektyvias ir neefektyvias komandas (Dromantas, 2007, p. 33)

Kiekybiniai veiksniai	
<i>Efektyvios komandos</i>	<i>Neefektyvios komandos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Nedažna darbo jėgos kaita; • Nedaug nelaimingų atsitikimų; • Mažai pravaikštų; • Didelis produktyvumas; • Gera produkcijos kokybė; • Pasiekiami individualūs tikslai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dažna darbo jėgos kaita; • Daug nelaimingų atsitikimų; • Daug pravaikštų; • Mažas produktyvumas; • Prasta produkcijos kokybė; • Nepasiekiami individualūs tikslai.
Kokybiniai veiksniai	
<i>Efektyvios komandos</i>	<i>Neefektyvios komandos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Atsidavimas darbui, lojalumas; • Aiškus darbo supratimas; • Aiškus kiekvieno grupės nario vaidmuo; • Darbo grupės narių laisvas ir atviras bendravimas bei tarpusavio pasitikėjimas; • Dalijimasis idėjomis; • Naujų idėjų generavimas; • Darbo grupės narių pastangos padėti vieni kitiems; • Grupinio sprendimo procesas, padedantis pasiekti esmę; • Aktyvus susidomėjimas darbo sprendimais; • Grupės narių vieninga nuomonė, sprendžiant iškilusią problemą; • Darbo grupės nariai nori lavinti savo gebėjimus; • Darbo grupė pakankamai motyvuota, atlikdama užduotis, kai nėra vadovo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasyvus požiūris, siekiant bendrų tikslų; • Tikslų nesupratimas; • Sumišimas ir netikrumas; • Nepasitikėjimas tarp darbo grupės narių; • Minimalus dalijimasis idėjomis; • Negeruojamos naujos idėjos; • Žmonės gniuždo vieni kitus; • Darbo problemos sprendžiamos paviršutiniškai; • Darbo sprendimai priimami pasyviai; • Darbo grupės nariai tvirtai laikosi priešingų nuomonių; • Darbo grupės nariams nuobodu dirbti; • Darbo grupės darbui prižiūrėti būtinas vadovas.

„Jei yra neaiški komunikacija, o tikslai migloti, iš to atsiradęs chaosas ir stresas pavirs komandą disfunkcionalia, tuo tarpu individualus darbas atrodys patrauklesnis ir alternatyvus. Tinkamai panaudojant komandas, sėkmė gali lydėti tiek organizacijas, kuriose yra komandos, tiek individualiai komandos dalyvius“ (Dromantas, 2007).

Projektų komandos efektyvumas priklauso nuo daugelio faktorių, tačiau neišvengiamai yra susiduriama ir su tam tikromis grėsmėmis kaip vidiniai konfliktai, kurie trukdo laiku pasiekti užsibrėžtų projekto rezultatų. Konfliktų priežastys gali būti įvairios (žr. 11 lentelę).

Konflikto rūšis	Apibūdinimas
Skirtingi tikslai	Šie konfliktai kyla, kai projekto komandos nariai skirtingai supranta tikslus arba veiklos rezultatus, kai jie nesuderinami su asmeniniais projekto komandos narių tikslais.
Įvertinimo konfliktai	Sutarus dėl tikslų, neretai nesutinkama dėl tikslų siekimo būdų – tai įvertinimo konfliktai. Dažniausiai jie kyla dėl skirtingo informuotumo lygio, kurį gali sąlygoti skirtinga patirtis, nevienodas informacijos kiekis, skirtingas faktų vertinimas ar net psichologiniai veiksniai.
Pasidalijimo konfliktas	Pasidalijimo konfliktas kyla, kai komandos nariai negali pasidalyti finansiniais, techniniais, žmogiškaisiais ar kitokiais resursais.
Santykių konfliktas	Santykių konfliktas dar dažnai vadinamas poreikių konfliktu. Kiekvienas žmogus turi savo poreikius kurie yra kitų pripažįstami. Jei šie poreikiai kito žmogaus neįvertinami, iškart atsiranda problemų

Projektinėse organizacijose kylančių problemų galima išvengti panaudojant šias priemones:

- *„Darbo užduočių aptarimas.* Komandos narių įraukimas jau pirminiame etape užtikrina geresnį viso projekto ir realios situacijos suvokimą, efektyvesnį vaidmenų paskirstymą ir vieningų komandos interesų nustatymą.
- *Reguliarus organizacijos tikslų ir projekto užduočių aptarimas.* Toks aptarimas leidžia lanksčiau ir greičiau reaguoti į besikeičiančias rinkos sąlygas, greičiau nustatyti projekto silpnąsias grandis.
- *Efektyvus projekto planavimas.* Kruopštus planavimas leidžia efektyviau išnaudoti žmogiškuosius komandos išteklius, tiekimą ir aukštesnio lygmens vadovavimą.
- *Komandos komplektavimas efektyviai išnaudojant kiekvieno jos nario sugebėjimus ir kvalifikaciją.*
- *Išankstinis organizacijos struktūros, tarpusavio santykių, kompetencijų ir atsakomybių nustatymas.* Tikslus išankstinis atsakomybių ir kompetencijų nustatymas padeda sumažinti kylančių konfliktų ir nepasitenkinimų grėsmę.
- *Entuziazmo ir atsidavimo darbui skatinimas.* Padarius darbą kiek galima įdomesnę, stiprėja ir individo atsidavimas bendro rezultato siekimui.
- *Aukštesnių valdymo sluoksnių palaikymo užtikrinimas.* Viso projekto eigoje turi būti užtikrintas savalaikis reikiamų medžiagų ir įrengimų pristatymas.
- *Efektyvių informacijos keitimosi kanalų nustatymas.* Gerai parinkus informacijos apsikeitimo kanalus, efektyvūs informacijos mainai gali vykti tiek horizontalia, tiek vertikalia valdymo piramidės kryptimi.
- *Įmonės neformalių renginių, padedančių atskiram individui neformalioje aplinkoje pasijausti komanda, rengimas.* Tokie renginiai padeda gerinti savitarpio santykius ir pasitikėjimą.

- *Projekto valdymo užtikrinimas.* Valdymas ir kontrolė turi būti užtikrinti visuose projekto etapuose. Didžiausią vaidmenį vaidina projekto vadovo kompetencija, gebėjimas greitai orientuotis besikeičiančioje situacijoje, greitas sprendimų priėmimas.
- *Premijinės motyvacinės sistemos įdiegimas.* Premijinė sistema turėtų priklausyti nuo einamų pareigų ir nuo suteiktų įpareigojimų.
- *Konflikto ir problemos grėsmės eliminavimas.* Laiku neužkirtus grėsmės, konfliktų padariniams pašalinti galima sugaišti daug laiko ir veltui išseikvoti daug kitų resursų“ (Čiutienė, Neverauskas ir Venslauskas, 2007).

„Ignoravimas ir valdžios demonstravimas yra nepriimtinos konflikto sprendimo strategijos projekto komandos darbe. Tuo tarpu bendradarbiavimas ir kompromisas yra labai panašios strategijos, jos gali būti puikiai panaudotos konfliktams spręsti“ (Savanevičienė ir Šilingienė, 2007).

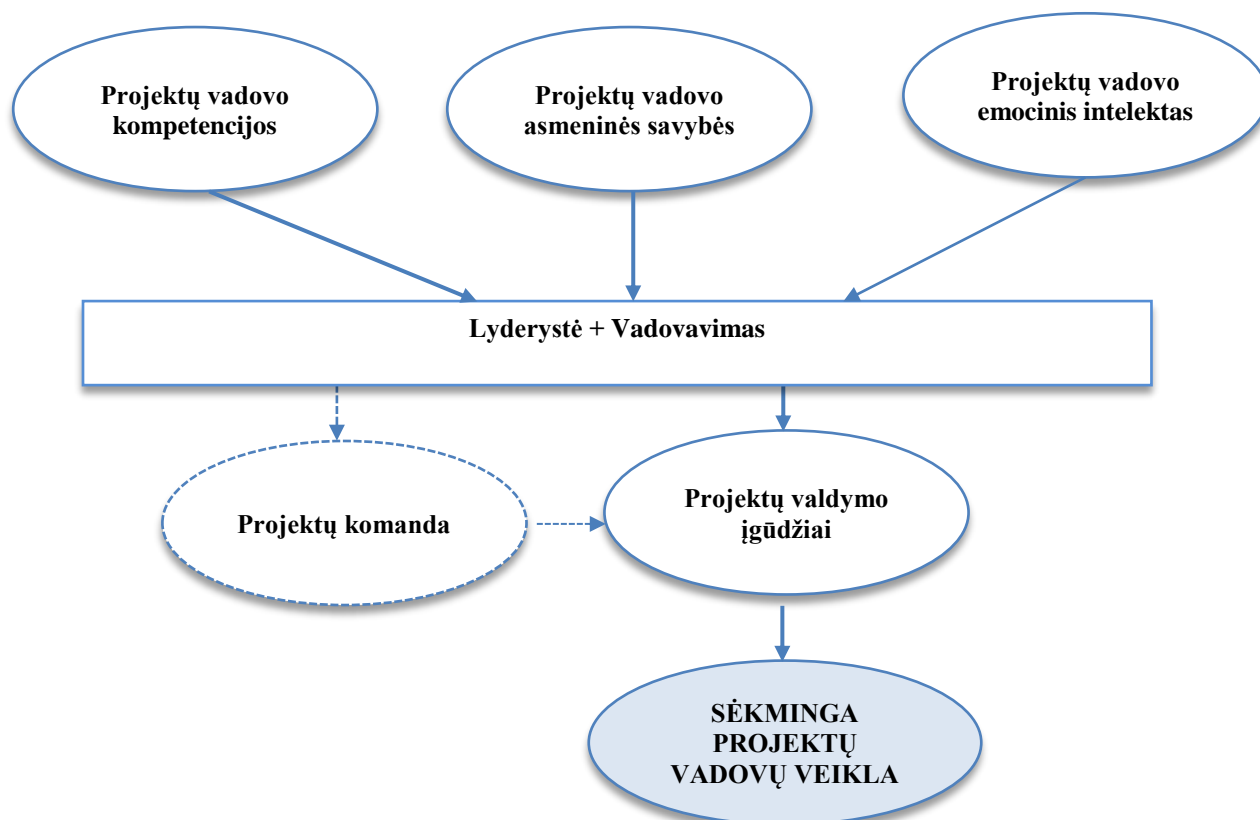
„Nors pavienių projektų vadyba nėra lengva, situacija tampa kur kas labiau komplikauta, kai toje pačioje organizacijoje vienu metu vykdomi keli projektai. Tokiu atveju projektus dera laikyti integruotu portfeliu, o ne tarpusavy nesusijusiu projektų rinkiniu. Vadovaujant keliems (sudėtiniam) projektams, darbuotojams tenka kontroliuoti platų specializuotų projektų spektrą, subalansuoti dažnai susikertančius reikalavimus su ribotais ištekliais ir koordinuoti projekto portfelį, kad užtikrintų, jog bus pasiektas optimalus organizacijai rezultatas. Sudėtinės projektų vadybos valdymo klausimas iškelia papildomas problemas, su kuriomis organizacija turi susidoroti efektyviai“ (Zdanytė ir Stankevičius, 2008).

Apibendrinant galima teigti, kad tinkamai suformuota projekto įgyvendinimo komanda yra vienas svarbiausių projektų vadovo uždavinių siekiant sėkmingo projektų įgyvendinimo. Projektų komanda turi būti suformuojama tokia, kuri skatintų tarpusavio bendradarbiavimą, kurio metu būtų galima identifikuoti ir pritaikyti nestandartinius sprendimus. Taip pat projektų komanda privalo pasižymėti efektyvumu ir našumu, kurioje būtų kuo mažiau vidinių tarpusavio konfliktų, kurioje būtų kuo mažiau projektinėse organizacijose kylančių problemų, kurios trukdo organizacijai pasiekti užsibrėžtų projekto įgyvendinimo rezultatų.

2.6. Teorinis projektų vadovų veiklos tobulinimo modelis

Teorinėje magistrinio darbo dalyje išanalizavus mokslinius šaltinius ir pateikus apibendrintas ir pagrįstas išvadas, galima daryti prielaidą, kad projektų vadovų kompetencijos, asmeninės savybės, lyderystės ir vadovavimo įgūdžiai bei projektų komandos poreikis - tai veiksniai, įtakojantys sėkmingą projektų vadovų veiklą organizacijoje. Išanalizavus projektų vadovų atliekamas funkcijas, projektų vadovų gebėjimus ir kompetencijų klasifikavimą, nustatčius projekto sėkmės veiksnius galima teigti, kad visi išvardinti komponentai yra vienas su kitu susiję ir vieno iš jų trūkumas, santykinai daugiau ar mažiau sąlygoja projektų vadovų veiklos problemas.

Remiantis magistrinio darbo dalies teorine dalimi, siūlomas teorinis projektų vadovų veiklos tobulinimo modelis, kurio pagrindas yra projektų vadovų kompetencijos, asmeninės savybės bei emocinis intelektas. Visos šios savybės įtakoja projektų vadovų lyderystės ir vadovavimo gebėjimus bei įgūdžius valdyti projektų komandą. Visi šie projektų vadovų veiklos tobulinimo modelio komponentai nulemia projektų vadovo sugebėjimą valdyti patį projektą ir sėkmingą jo įgyvendinimą (žr. 9 pav.).



9 pav. Teorinis projektų vadovų veiklos tobulinimo modelis (sudaryta autoriaus)

Kiekvieną teorinio projektų vadovų veiklos tobulinimo modelio bloką sudaro tam tikros dedamosios ir kintamieji:

Projektų vadovo kompetencijos – jų pagrindas yra teorinėje darbo dalyje aptartos autoriaus V. Būdos išanalizuotos techninės, elgesio ir konteksto kompetencijos (žr. 5 lentelę).

Projektų vadovo asmeninės savybės – yra siejamos su R. E. Boyatzio požiūri į kompetencijas, kurios yra orientuotos į individualias projektų vadovų savybes (žr. 4 lentelę).

Projektų vadovo emocinis intelektas – orientuotas į autorės E. Župerkienės emocinio intelekto dedamąsias, t.y. savęs pažinimą, savikontrolę, motyvacijos kreipimą į rezultatus, empatiją ir socialinius įgūdžius (žr. 8 lentelę).

Lyderystė ir vadovavimas yra siejamos su R. E. Boyatzio požiūriu į vadovavimo pavaldiniams charakteristikas (žr. 4 lentelę) ir autorės R. Bruzgelevičienės ir kt. pabrėžtomis vadovavimo ir lyderystės funkcijomis (žr. 9 lentelę).

Projektų vykdymo komanda - projektų sėkmės nesąlygoja vien tik projektų vadovų kompetencijos, vadovavimo ir lyderystės įgūdžiai, todėl kaip papildoma projektų vadovų kompetencijų modelio sudedamoji dalis yra efektyvios projektų vadovų komandos darbas (žr. 10 lentelę).

Visi įvardinti ir aptarti projektų vadovų veiklos tobulinimo modelio blokai yra tiesiogiai susiję su projektų valdymo įgūdžiais, kas atitinkamai nulemia sėkmingą projekto įgyvendinimą. Remiantis autoriaus pateiktu projektų vadovų veiklos tobulinimo modeliu, sekančiose magistrinio darbo dalyse bus atliekamas tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės projektų vadovų kompetencijų, lyderystės raiškos ir projektų sėkmę arba nesėkmę lemiančių veiksnių analizė.

3. ENERGETINIŲ PASLAUGŲ ĮMONĖS PROJEKTŲ VADOVŲ VEIKLOS TYRIMO METODIKA

Tyrimo metodai. Atliekant tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės projektų vadovų veiklos analizę, buvo naudojami metodai: *apklausa* ir *interview*. Apklauskos metu buvo apklausiami tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės darbuotojai, kurie turėjo įvertinti projektų vadovų veiklą įmonėje (žr. 2 priedą). Tais pats parengtas klausimynas buvo adaptuotas ir pateiktas patiems projektų vadovams, kurie turėjo atlikti savęs vertinimą, kitaip tariant savęs testavimą, ir išreikšti nuomonę, kaip jie vertina savo veiklą įmonėje. Interview metodas buvo panaudotas apklausiant tyrimui pasirinktos įmonės vadovą ir siekiant išsiaiškinti, kaip įmonėje yra pritaikomi magistrinio darbo dalyje aptarti teoriniai projektų vadovų veiklos modeliai ir su kokiomis projektų vadovų veiklos problemomis įmonėje yra susiduriama. Atliekant apklauskos ir interview metu gautų rezultatų sisteminimą, buvo atlikta lyginamoji įmonės vadovo, projektų vadovų ir darbuotojų nuomonių vertinimų analizė.

Tyrimui atlikti buvo parengtas klausimynas (žr. 1 priedą), kurio pagrindą sudaro teorinėje darbo dalyje išanalizuotų mokslininkų parengti ir naudoti klausimynai, kurie buvo adaptuoti ir pritaikyti tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės atvejui. Dalį klausimų parengė pats magistrinio darbo autorius. Klausimyną sudaro trys dalys: 1) *Įvadinė dalis*, kurioje respondentas supažindinamas su tyrimo tikslu, apklauskos anonimiškumu, pristatomas tyrimo atlikėjas; 2) *Demografinė dalis* – šioje dalyje pateikti klausimai, kurie identifikuoja respondentų demografines charakteristikas; 3) *Diagnostinė dalis* – joje pateikiami klausimai, skirti išmatuoti šiuos pagrindinius projektų vadovų veiklos aspektus:

1. Projektų vadovų vadybines kompetencijas;
2. Projektų vadovų intelekto kompetencijas;
3. Projektų vadovų strategines kompetencijas;
4. Projektų vadovų asmenines savybes;
5. Projektų vadovų lyderystės bruožus;
6. Projektų įgyvendinimo sėkmės ir nesėkmės veiksnius bei jų dažnumą (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Tyrimo instrumentarijus

Klausimyno klausimų blokas	Teiginių apibūdinimas	Klausimo Nr.	Klausimų/teiginių skaičius	Klausimų bloko sudarymo pagrindas
<i>Įvadinė dalis</i>	Respondento supažindinimas su anketa	-	-	-
<i>Demografinė dalis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lytis • Amžius • Išsilavinimas 	1-3	-	-

<i>Projektų sėkmės veiksniai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Asmeninės savybės • Darbuotojų elgsena • Konkreti situacija • Kompetencijos • Aplinkos veiksniai • Organizacijos veiklos rezultatai 	4	6 teiginiai	Sudaryta autoriaus.
<i>Vadybinės kompetencijos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginės • Vadovavimo • Socialinės • Asmeninės • Profesinės 	5	1-3 teiginys 4-7 teiginys 8-12 teiginys 13-15 teiginys 16-21 teiginys	Sudaryta autoriaus pagal D. Diskienę, A. Stankevičienę, R. Korsakienę (2014, p. 62)
<i>Emocinio intelekto kompetencijos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Empatija • Streso valdymas • Proceso orientacija • Komunikacija • Konfliktų valdymas • Pasitikėjimas 	6	1-2 teiginys 3-4 teiginys 5-6 teiginys 7-8 teiginys 9-10 teiginys 11-12 teiginys	Sudaryta autoriaus pagal A. Skaržauskienę (2010, p. 75-76)
<i>Strateginės kompetencijos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lyderystė • Strateginis mąstymas • Kryptingumas • Bendradarbiavimas 	7	1-4 teiginiai	Sudaryta autoriaus.
<i>Asmeninės savybės</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Charakterio bruožai 	8	8 savybės	Sudaryta autoriaus.
<i>Projektų nesėkmės veiksniai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Projekto formalumai • Komandos darbas • Komunikacija • Išoriniai veiksniai 	9	1-2 teiginys 3-6 teiginys 7-9 teiginys 10-13 teiginys	Sudaryta autoriaus pagal P. V. Livesey (2010, p. 75-76)
<i>Projektų problemų dažnumas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dažnas/retas 	10	4 teiginiai	Sudaryta autoriaus.
<i>Lyderystės bruožai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Idealizuota įtaka • Įkvepianti motyvacija • Intelektualus skatinimas • Individualios aplinkybės • Apdovanojimai • Išskirtinis vadovavimas • Nekontroliuojama lyderystė 	11	1-3 teiginys 4-6 teiginys 7-9 teiginys 10-12 teiginys 13-15 teiginys 16-18 teiginys 19-20 teiginys	Sudaryta autoriaus pagal N. Vilkaitę-Vaitonę, P. Papšienę, T. Grikiene (2016, p. 439)

Klausimyne buvo panaudotos trys klausimų skalės:

- *Intervalinė skalė* – leido tam tikrus klausimų atsakymus išdėstyti eilės tvarka ir nustatyti skirtumo tarp jų dydį.
- *Ranginė Likert skalė* – kuri leido respondentams reaguoti į pateiktus teiginius, kurie jiems yra labai tinkami arba visiškai nepriimtini.

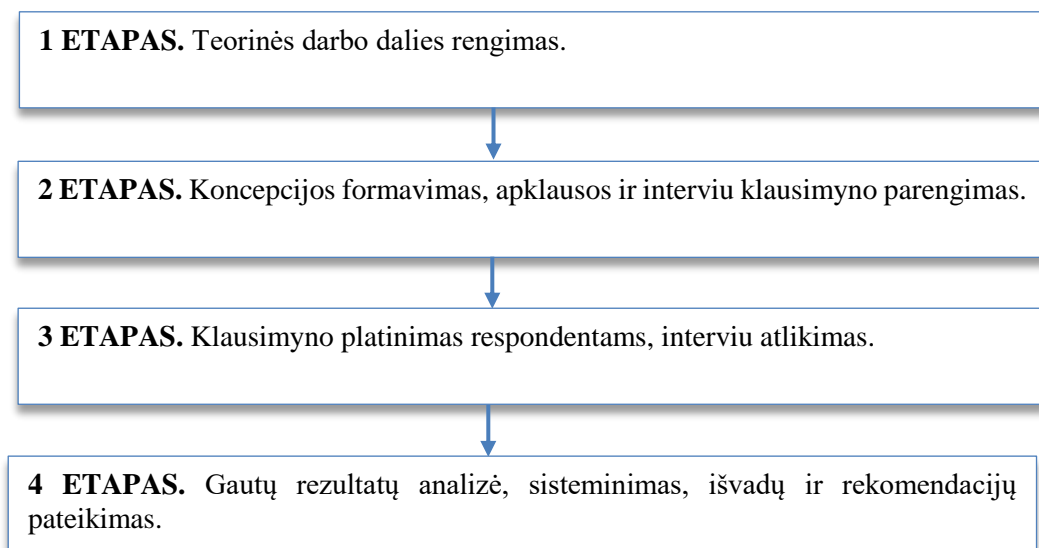
Atliekant analizę pagal ranginę Likert skalę, respondentai turėjo pažymėti jam tinkamiausią atsakymo variantą, kuriam buvo priskirtas balas nuo 1 iki 5 (žr. 13 lentelę).

Atsakymo variantas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Skaitinė reikšmė	1	2	3	4	5

Atsakymo variantui suteiktas balas nurodo respondento sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį (1 – labai blogai; 5- labai gerai). Analizuojant tokios skalės duomenis, sumuojami vieno respondento atsakymai į visus teiginius ir skaičiuojamas vidurkis. Toks nuomonių vertinimo metodas leidžia įvertinti bendrą respondento nuomonę ir nustatyti, kurie klausimai yra vertinami pozityviau, o kurie negatyviau. Apklauso tyrimo duomenims apibendrinti naudotasi Excel programa.

Siekiant apklausti tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovą, buvo parengtas interviu klausimynas (žr. 2 priedą).

Tyrimo eiga. Tyrimas buvo atliekamas 2017 m. lapkričio mėnesį. Atlikto tyrimo etapų nuoseklumas pateiktas 10 paveiksle.



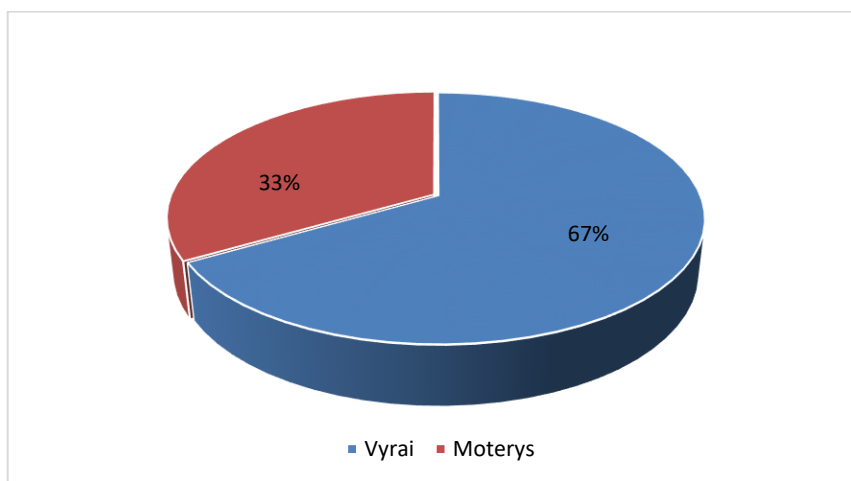
10 pav. Tyrimo etapų nuoseklumas

Tyrimo imtis. Parengtas klausimynas yra orientuotas į projektų vadovų pasekėjų nuomonės nustatymą, todėl respondentais pasirinkti įmonės projektų vadovų komandos nariai – tokių buvo 9 asmenys, kurie tiesiogiai dirba su projektų vadovais. Daroma prielaida, kad tokie darbuotojai objektyviausiai gali įvertinti projektų vadovus. Taip pat identiški klausimynai buvo įteikti patiems projektų vadovams, t.y. 3 asmenims, kurie turėjo išreikšti savo nuomonę dėl sau būdingų kompetencijų ir siekio įsivertinti savo projektinę veiklą pasirinktoje įmonėje. Respondentų imtis nėra pagrįsta, tačiau reprezentatyvi, nes tyrimas yra orientuotas tik į tyrimui pasirinktos įmonės projektų vadovų kompetencijas, asmenines savybes ir projektų įgyvendinimo sunkumus. Apklausa atliko pats magistrinio

darbo autorius, tiesiogiai anketas įteikdamas užpildyti respondentams. Interviu su įmonės vadovu atliko pats magistrinio darbo autorius, tiesioginio bendravimo būdu.

Prieš atliekant gautų tyrimo rezultatų analizę, tikslinga susipažinti su apklausoje dalyvavusios imties charakteristikomis, kurių apžvalga buvo atlikta vadovaujantis klausimyno demografinio bloko klausimais, orientuotais į apklausoje dalyvavusių respondentų lytį, amžių ir išsilavinimą.

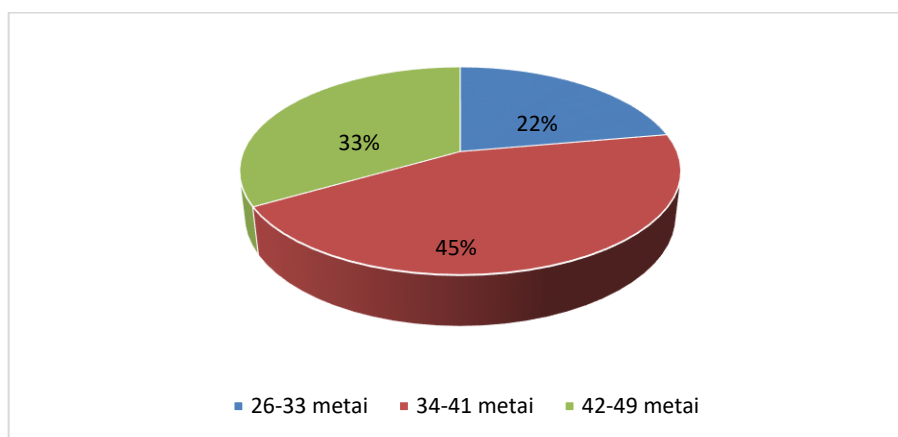
Visų pirma apklausoje dalyvavusių respondentų buvo prašoma nurodyti savo lytį (žr. 11 pav.).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.

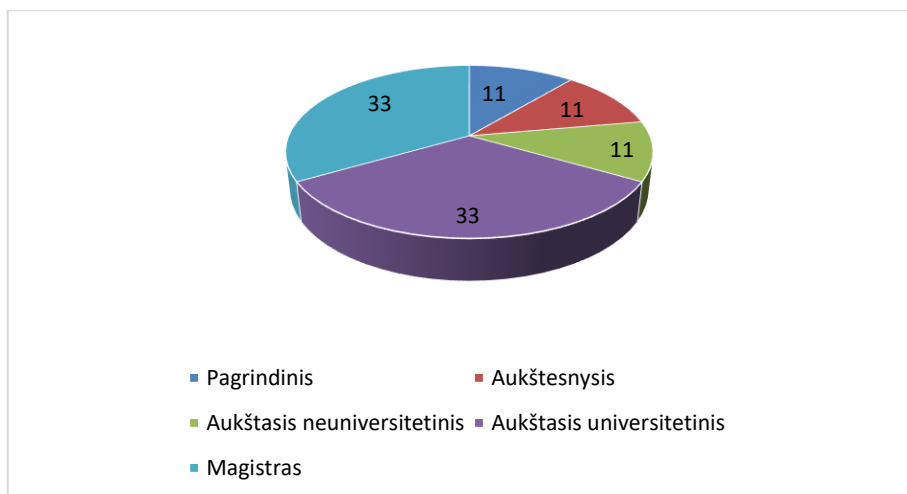
Remiantis 11 paveikslu galima teigti, kad didžioji dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų sudaro vyrai. Tokius rezultatus galėjo įtakoti tyrimui pasirinktos įmonės veiklos specifika, kuri yra orientuota į šiluminės/elektros energetiką, ir kurioje daugumą darbuotojų sudaro vyrai.

Apklausoje dalyvavusių respondentų buvo prašoma pažymėti amžiaus grupę, į kurią jie patenka pagal savo amžių (žr. 12 pav.).



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

Remiantis 12 paveiksle pateiktais rezultatais, galima teigti, kad dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų yra solidaus amžiaus. Kitas svarbus aspektas atliekant tyrimą, yra respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, kuris pateiktas 13 paveiksle.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

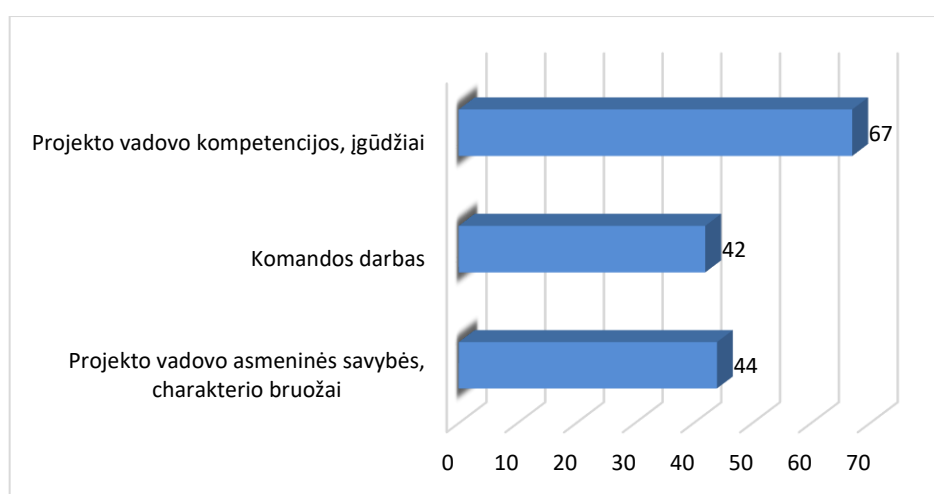
Kaip rodo gauti rezultatai, dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų turi aukštąjį išsilavinimą arba magistrinį išsilavinimą. Tikėtina, kad tokius rezultatus įtakojo taipogi įmonės veikla, kurioje norint dirbti darbuotojai privalo turėti atitinkamą išsilavinimą, kuris dažniausiai turi būti baigtas universitetinėje įstaigoje.

Apibendrinant apklausoje dalyvavusių respondentų demografines charakteristikas, galima teigti, kad projektų vadovų veiklą tyrimui pasirinktoje įmonėje analizavo ir vertino brandūs, nemažą darbo patirtį sukaupę ir gebantys pagal savo amžių objektyviai ir tiksliai įvertinti tam tikrą informaciją ir reiškinius asmenys. O tai atitinkamai įtakojo objektyvius ir sąmoningus klausimyne pateiktų atsakymų vertinimus.

4. ENERGETINIŲ PASLAUGŲ ĮMONĖS PROJEKTŲ VADOVŲ VEIKLOS ANALIZĖS REZULTATAI

4.1. Pagrindinių projekto įgyvendinimo sėkmės veiksnių analizė

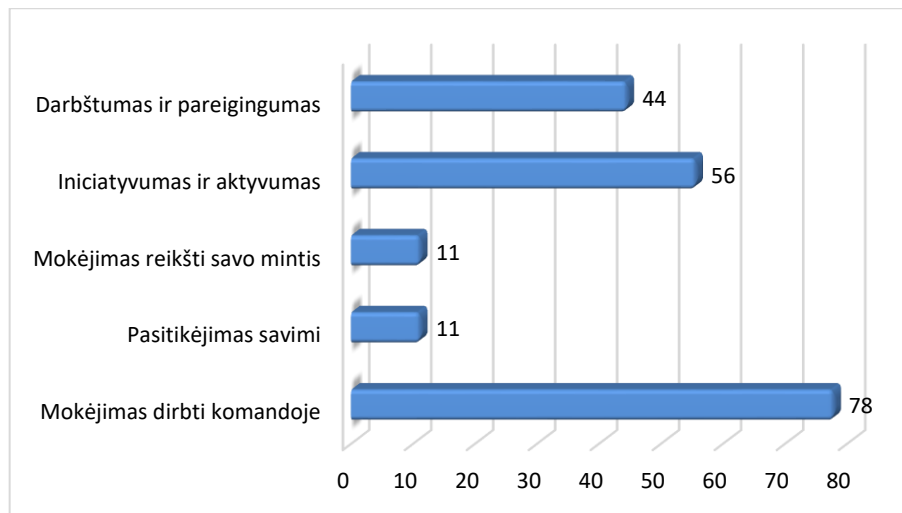
Atliekant projektų vertinimą privaloma išanalizuoti bei atsižvelgti į projektų įgyvendinimo sėkmės ir nesėkmės veiksnius. Kiekvienas projektas turi teigiamų ir neigiamų aspektų: iš gerosios patirties galima pasimokyti ir ją sėkmingai taikyti savo veikloje, tačiau nemažiau svarbu žinoti nesėkmių priežastis, nes atsižvelgiant į jas galima koreguoti veiksmus ir išvengti klaidų. Visų pirma bus analizuojami ir nagrinėjami tyrimo metu apklausoje dalyvavusių respondentų įvardinti pagrindiniai projektų įgyvendinimo sėkmės veiksniai (žr. 14 pav.).



14 pav. Sėkmingą projektų įgyvendinimą įtakojantys veiksniai, proc.

Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai, visi apklausoje dalyvavę respondentai, pagrindinėmis projektų sėkmės priežastimis be jokių išimčių nurodo projektų vadovų kompetencijas ir įgūdžius, tačiau pabrėžia ir komandinio darbo bei projekto vadovo asmenines ir charakterio savybes. Pačių projektų vadovo nuomonė nežymiai skiriasi, nes visi trys projektų vadovai taip pat akcentuoja kompetencijų ir komandinio darbo svarbą savo veikloje. Galima teigti, kad daugelis darbuotojų ir projektų vadovų gali puikiai išvardinti projektų sėkmės priežastis, tačiau nepasisekusių projektų skaičius vis tiek išlieka gana didelis.

Įprastai projektų vadovas yra suprantamas kaip teoriškai ir praktiškai pasirengęs žmogus, turintis pačias geriausias vadovui būtinas savybes, gebantis jam pavaldžių asmenų protus ir jausmus nukreipti siekti organizacijos tikslų, atlikti nustatytą užduotį. Todėl apklausoje dalyvavusių respondentų buvo prašoma nurodyti pagrindines projektų vadovų asmenines arba charakterio savybes, kurios labiausiai įtakoja sėkmingą projektų įgyvendinimą (žr. 15 pav.).



15 pav. Asmeninės projektų vadovų savybės, įtakančios sėkmingą projektų įgyvendinimą, proc.

Visi apklausoje dalyvavę respondentai pripažįsta, kad tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės projektų vadovai visų pirma turėtų sugebėti dirbti komandoje, pasižymėtų iniciatyvumu ir aktyvumu bei darbštumu ir pareiškumu. Kiek mažiau aktualus yra pasitikėjimas savimi ir mokėjimas reikšti savo mintis. Tuo tarpu patys projektų vadovai galvoja, kad jų veikloje svarbiausia yra mokėti dirbti komandoje ir būti darbščiam ir pareiškiam. Taigi tiek darbuotojų, tiek ir projektų vadovų nuomonės iš dalies sutampa ir vienodai yra suvokiamas projektų vadovų asmeninių savybių reikšmingumas projektų įgyvendinimo veikloje.

Buvo identifikuotos pagrindinės projektų vadovo savybės tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės darbuotojų aspektu, tuo tarpu paties įmonės vadovo interviu metu buvo klausama, į ką jis atkreipia dėmesį priimdamas naują projektų vadovą į savo įmonę ir kokias jų savybes laiko projektų sėkmės veiksniais. Tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovas išskyrė šiuos kriterijus:

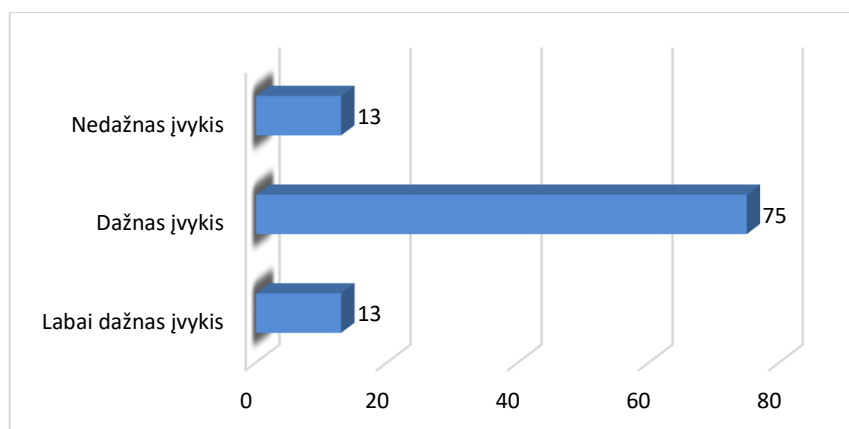
- „Bendravimo įgūdžius, diplomatiškumą, greitą reakciją ir nepasimetimą nenumatytoje situacijoje.
- Asmeninės charakterio savybes, kur prioritetas yra teikiamas ramaus būdo asmeniui, kuris, pasak vadovo, lengviau susitvarko su stresine situacija, nedaro skubotų sprendimų dėl to tikėtina daro mažiau klaidų.
- Laiko kontroliavimo ir planavimo savybes.
- Technines žinias, patirtį analogiškuose projektuose“.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovas turi savo kriterijus pasirenkant projektų vadovą, tačiau pirminę atranką dėl tinkamiausių kandidatų atlieka personalo atrankos įmonės, kurios taiko savo pasiruoštą metodiką pirminiam kandidato vertinimui.

4.2. Pagrindinių projekto įgyvendinimo nesėkmės veiksnių analizė

Remiantis tuo, kad projektų nesėkmę neretai lemia ne viena, o keletas priežasčių, kurios neretai yra tarpusavyje susijusios, apklausos metu buvo siekiama šiek tiek plačiau ir išsamiau išanalizuoti dažniausiai tyrimui pasirinktoje energetinių paslaugų įmonėje pasitaikančias projektų įgyvendinimo nesėkmes, kurios buvo analizuojamos kiekvieno projektų vadovo aspektu.

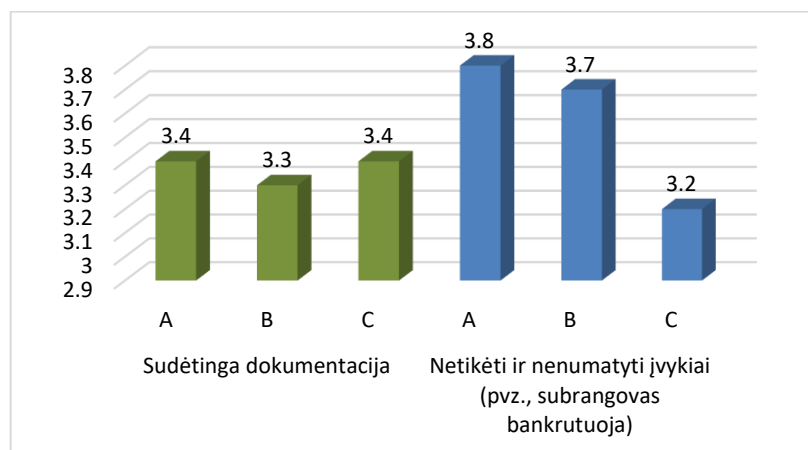
Tyrimo metu apklausoje dalyvavusių respondentų buvo klausiama, kaip dažnai jų įmonėje yra susiduriama su projektų įgyvendinimo problemomis (žr. 16 pav.).



16 pav. Projektų įgyvendinimo problemų organizacijoje dažnumas, proc.

Projektų vadovai ir apklausoje dalyvavę jų komandos nariai vienareikšmiškai sutinka ir pritaria, jog jų įmonėje projektai dažnai susiduria su įgyvendinimo problemomis. Vadovaujantis gautais tyrimo rezultatais, tyrimui pasirinktoje energetinių paslaugų įmonėje projektų įgyvendinimo nesėkmių problema ir jos dažnumas yra identifikuojama kaip pagrindinė grėsmė efektyviems įmonės veiklos rezultatams ir tuo labiau pabrėžia projektų įgyvendinimo problemų šalinimo plano būtinumą.

Pirmoji problema, su kuria paprastai susiduria projektų vadovai įgyvendindami projektus, yra susijusi su tam tikrais formalumais ir kartais ne nuo jų pačių priklausančių priežasčių (žr. 17 pav.).

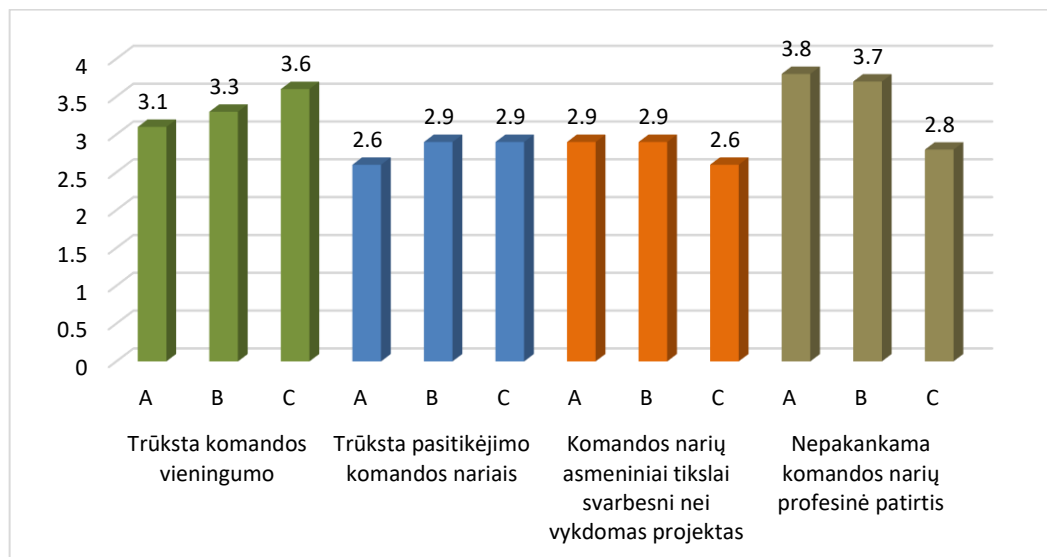


17 pav. Projektų įgyvendinimo formalumų vertinimas, balais

Visų pirma bus analizuojama sudėtingos dokumentacijos problema, kurią pastebi ir su tuo sutinka projektų vadovas B, tuo tarpu šios problemos neidentifikuoja projektų vadovai A ir C bei apklausoje dalyvavę jų komandos nariai. Analizuojant netikėtų ir nenumatytų įvykių (pvz. subrangovų bankrotą) kaip vieną iš projektų nesėkmių, reikia pabrėžti, kad ši nesėkmė dažniausiai pasitaiko pas projektų vadovus A ir B. Apibendrinant galima teigti, kad projektų vadovui B sudėtinga dokumentacija apsunkina projektų įgyvendinimo procesą, o projektų vadovai A ir B dažniau susiduria su netikėtų ir nenumatytų įvykių problemomis (pvz. subrangovo bankrotu).

Interviu metu tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovo buvo prašoma įvardinti, kokios yra pagrindinės projektų dokumentacijos problemos įmonėje. Pasak vadovo, „įmonėje vykdomi energiniai projektai yra neatsiejami su gausia dokumentacija, kuri teikiama institucijoms (VEI, Darbo Inspekcija ir kt.), užsakovui ir užsakovo atstovams (techniniai prižiūrėtojai, inžinieriai ir kt.). Dokumentacijos ruošimas visiems yra pats nemėgstamiausias darbas. Atskiro asmens šioms funkcijoms atlikti nėra, nes jis nebūtų nuolatos apkrautas pilnu krūviu. Tad darbai paskirstomi komandos nariams. Dažniausiai dėl didelės dokumentacijos apimties, nepakankamos atskirų komandos narių kontrolės, nukenčia galutinis dokumentacijos įforminimas bei pateikimas. O tai neretai turi tiesioginės įtakos projekto įgyvendinimui laiku, kas žinoma, turi neigiamos įtakos biudžetui“.

Kiekvienai įmonei nepaprastai svarbus yra sklandus ir harmoningas komandinis darbas, nuo kurio dažnai priklauso projektų įgyvendinimo sėkmė, todėl tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios komandinio darbo problemos yra dažniausiai pastebimos tyrimui pasirinktoje energetinių paslaugų įmonėje (žr. 18 pav.).



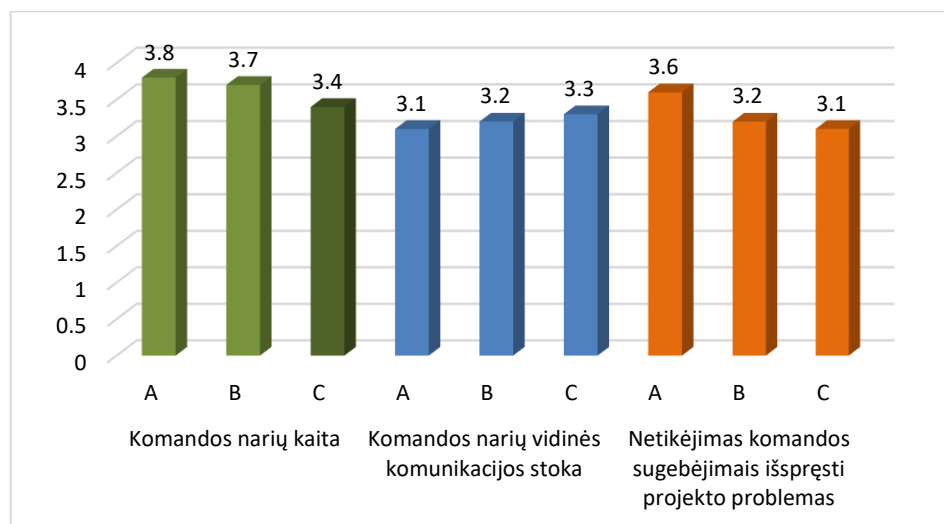
18 pav. Komandinio darbo įtakos projektų įgyvendinimui vertinimas, balais

Analizuojant įmonės projektų vadovų komandos vieningumą, apklausoje dalyvavę darbuotojai jo pasigenda projektų vadovo C komandoje, ką pripažįsta ir pats projektų vadovas. Tuo tarpu neišsiskyrė projektų vadovų ir darbuotojų nuomonės dėl pasitikėjimo komandos nariais ir dėl teiginio, kad

komandos narių asmeniniai tikslai svarbesni nei vykdomas projektas – šiais klausimais įmonėje nėra identifikuojama problema. Taip pat nustatyta projektų vadovų A ir B komandos narių nepakankama profesinė patirtis.

Interviu metu, tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovo buvo prašoma atsakyti į klausimą, kaip įmonėje yra skatinama ir efektyvinama projektų vadovų ir jų komandos narių veikla. Vadovas nurodė, kad „projektų vadovams yra suteikiama pilna laisvė valdant projektų komandą bei biudžetą. Projektų vadovai, skaičiuodami projekto biudžetą, nusimato ne tik būtinąsias papildomas išlaidas susijusias su projekto įgyvendinimu bei maržą kuri atitenka įmonei, bet ir „sėkmės“ maržą, kuri sėkmingai įgyvendinus projektą yra premijų pavidalu išdalinama komandos nariams. Projektų vadovų ir komandos darbo efektyvinimui periodiškai organizuojami specializuoti mokymai, kurių metu taip pat organizuojami komandiniai žaidimai. Kartą metuose organizuojami sportinės šventės, kurių esmė atsipalaiduoti, bet tuo pačiu ir sustiprinti komandinius ryšius“.

Taip pat labai svarbi yra projektų vadovų komandos darbo vidinė komunikacija, kuri buvo vertinama trejais aspektais (žr. 19 pav.).

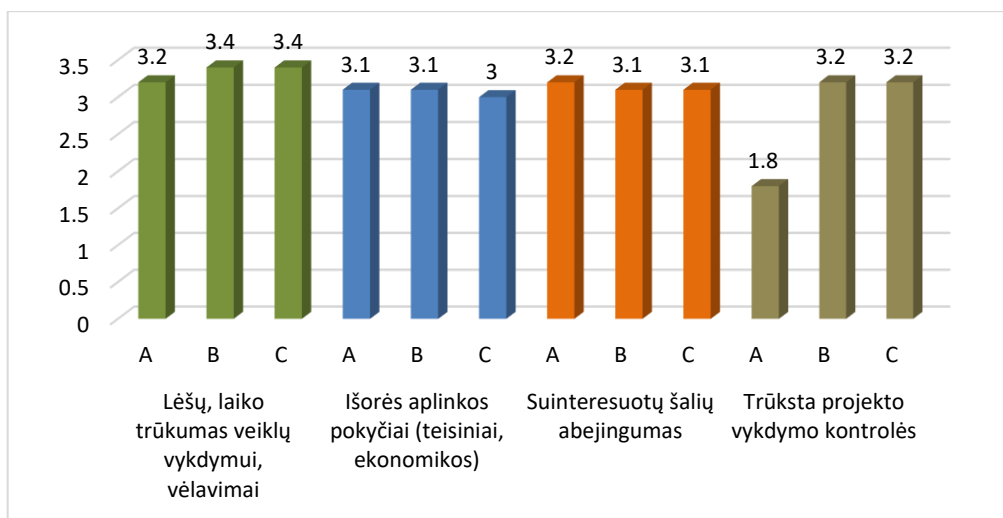


19 pav. Projektų vadovų komandos narių komunikacijos vertinimas, balais

Analizuojant komandos narių kaitos įtaką projektų įgyvendinimui, išsiaiškinta, kad šią problemą pastebi tik projektų vadovas C savo komandoje bei darbuotojai projektų vadovų A ir B komandose. Galima teigti, kad komandos narių kaita yra pakankamai opi problema įmonėje. Įdomūs rezultatai buvo gauti analizuojant projektų vadovų komandos narių vidinės komunikacijos stokos klausimą, kur visi projektų vadovai identifikuoja šią problemą įmonėje, tuo tarpu darbuotojams ši problema neaktuali ir nepastebima. Taip pat galima teigti, kad visi projektų vadovai tiki savo komandos sugebėjimais išspręsti projekto problemas ir šiuo klausimu darbuotojų yra vertinamai pakankamai palankiai. Apibendrinant galima teigti, kad projektų vadovų komandų formavime yra opiausia komandos narių kaitos problema.

Tuo tarpu interviu metu, tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovas įvardino pagrindines projektų komandos narių problemas, kuriomis galima išskirti: „konfliktinių situacijų valdymą, ne visai teisingai formuluojamas užduotis komandos nariams bei atliekamų darbų kontrolės trūkumas. Visų kylančių ar galimai kiliančių komandos problemų prevencijai, kartą savaitėje organizuojami pasitarimai, kurių metu sprendžiamos techninės bei komandos darbų paskirstymo problemos“.

Visos projektinės organizacijos pripažįsta, kad pasitaiko atvejų, kai projektas patiria nesėkmę dėl priežasčių, kurios nuo pačios organizacijos nepriklauso, ne išimtis ir tyrimui pasirinkta energetinių paslaugų įmonė (žr. 20 pav.).



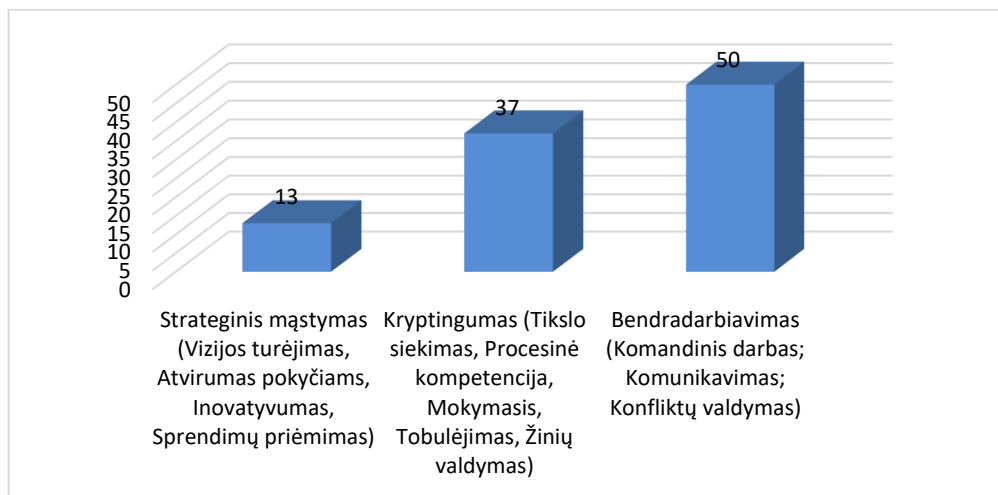
20 pav. Išorinių veiksnių įtakos projektų įgyvendinimui vertinimas, balais

Remiantis 20 paveiksle pateiktais duomenimis, galima teigti, kad apklausoje dalyvavę respondentai neįžvelgia išorinių veiksnių įtakos projektų įgyvendinimui tyrimui pasirinktoje energetinių paslaugų įmonėje. Vienintelis projektų vadovas A įžvelgia projektų įgyvendinimo problemą – lėšų, laiko trūkumą, veiklų vykdymui, vėlavimą bei projektų vykdymo kontrolės trūkumą. Tuo tarpu tik projektų vadovas B pastebi išorės aplinkos pokyčių (teisinių, ekonomikos) įtaką projektų įgyvendinimui. Galima teigti, kad praktiškai minimalią išorinių veiksnių įtaką projektų įgyvendinimui pastebi tik tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės projektų vadovai.

Interviu metu tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovo buvo prašoma atsakyti į klausimą, su kokiomis projektų planavimo problemomis (pvz. laiko, kainos) susiduria įmonės projektų vadovai. Buvo išskirtos šios pagrindinės problemos: „laiko bei biudžeto planavimas ir kontrolė, konfliktinių situacijų sprendimas, projektų komandos resursų teisingas išnaudojimas“.

4.3. Įmonės projektų vadovų kompetencijų analizė

Šiandienos sėkmingas projektų vadovas turi turėti platų kompetencijų spektrą, kurios apima ne tik jo žinias ir įgūdžius, bet ir jo nuostatas, požiūrį ir įpročius, nuo kurių dažniausiai priklauso jo darbo rezultatai bei verslo sėkmė. Šiuolaikinis verslo pasaulis kinta labai sparčiais tempais, todėl verslo įmonėms būtina orientuotis ne tik į šiandienos keliamus reikalavimus projektų vadovui, tačiau ir numatyti, kokios projektų vadovų kompetencijos lems sėkmę ateityje. Interviu metu, energetinių paslaugų įmonės vadovas pabrėžė, kad „didelio dėmesio ir investicijų projektų vadovų kompetencijų tobulinimui lig šiol įmonėje nebuvo skiriama, tačiau kyla poreikis jų analizei, siekiant spręsti kylančias problemas įmonėje“. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokia strateginių kompetencijų grupė, apklausoje dalyvavusių respondentų nuomone, yra svarbiausia ir labiausiai pastebima jų įmonėje (žr. 21 pav.).



21 pav. Projektų vadovų kompetencijų raiška organizacijoje, proc.

Remiantis 21 paveikslu, galima konstatuoti, kad tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės projektų vadovai pasižymi bendradarbiavimo ir kryptingumo kompetencijų raiška, tačiau darbuotojų ir projektų vadovų nuomonės šiuo klausimu išsiskiria, kadangi patys projektų vadovai pabrėžia, kad jų stipriausia kompetencijų sritis yra strateginis mąstymas. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad tyrimui pasirinktoje įmonėje dirba strateginiu mąstymu ir bendradarbiavimo gabumais pasižymintys projektų vadovai, kurie sugeba pasitelkę analitinį protą ir kūrybiškumą priimti inovatyvius ir teisingus sprendimus netikrumo sąlygomis. O tai yra raktas į įmonės išlikimą ir verslo plėtojimą dinaminėje aplinkoje, kur kompleksiskumas ir neapibrėžtumas yra neišvengiami.

Tuo tarpu pats tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovas nėra linkęs išskirti vienos ar keletą projektų vadovų kompetencijų, kurios yra svarbiausias, o tik pabrėžia, kad tai turėtų būti kompetencijų rinkinys, į kurį turėtų įeiti techninės kompetencijos - techninės žinios, projekto ir projekto komandos valdymo įgūdžiai, gebėjimas tinkamai planuoti laiką ir išteklius; elgesio kompetencijos –

svarbi savikontrolė, geri derybiniai ir konfliktinių situacijų suvaldymo įgūdžiai; konteksto kompetencijos – sistemų, produktų ir technologijų taikymą, pristatymą ir realizavimą bei projekto ir projekto finansinio portfelio sėkmingą valdymą.

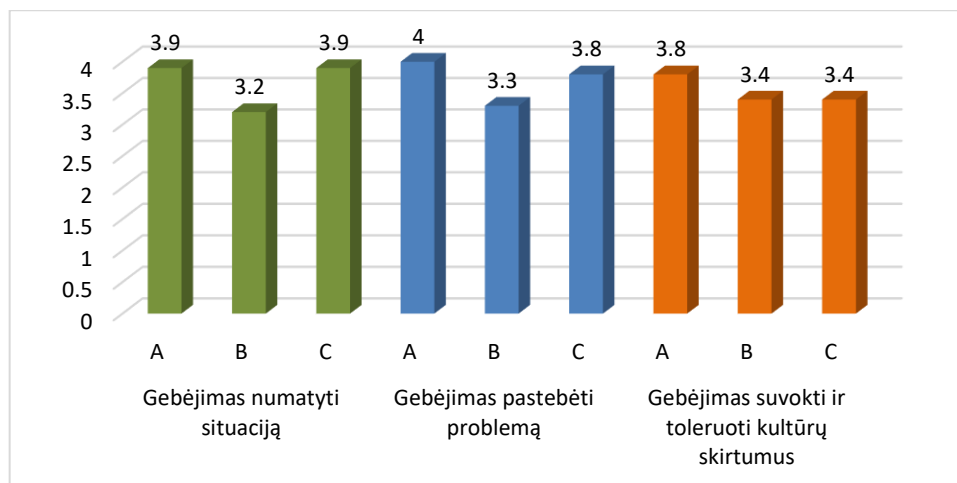
Interviu metu tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovo buvo prašoma išvardinti pagrindines įmonėje dirbančių projektų vadovų asmenines savybes ir kompetencijas.

- „*Projektų vadovas A.* Jis turi geras technines žinias kaip kas galėtų būti įgyvendinta. Yra nekonfliktiškas, tačiau itin retose situacijose dalinai praranda savitvardą. Gan gerai suplanuoja projektą bei biudžetą, tačiau pati projekto kontrolė gana chaotiška – pasitaiko atvejų, kad tą pačią užduotį deleguoja keliems komandoms nariams arba atvirkščiai, nedeleguoja paprastų užduočių ir tikisi, kad komandos nariai patys susipras ką ir kam daryti. Kadangi jis yra šioje įmonėje ilgiausiai dirbantis projektų vadovas, dėl to jis paskirtas ir projektų valdymo skyriaus vadovu.
- *Projektų vadovas B.* Šis projektų vadovas yra puikus vadybininkas/derybininkas. Randa priėjimą prie įvairių žmonių. Techninės žinios šiek tiek ribotos – keliose srityse yra tikras specialistas, tačiau trūksta tam tikrų žinių itin dažnai pasitaikančiuose projektuose. Dalyje vykdomų projektų jam nepavyksta tinkamai apskaičiuoti biudžeto, tad kartais tenka projekto eigoje ieškoti papildomų sutaupymo galimybių. Šis projektų vadovas silpniausias iš trejeto, tačiau specifinėmis savo žiniomis neblogai papildo visą komandą.
- *Projektų vadovas C.* Jis gimęs būti projektų vadovu. Labai diplomatiškas, niekada nepraranda savikontrolės, darbus atlieka ne paskubomis. Trūkumas, kad nesistengia pagilinti techninių žinių, kuriose yra silpnas, tačiau sugeba gerai išnaudoti projektų komandos kompetencijas ir žinias tinkamai deleguodamas užduotis. Gerai sekasi planuoti laiką ir biudžetą“.

4.3.1. Projektų vadovų vadybinių kompetencijų analizė

Projektų vadovai ir jų vadybinės kompetencijos visais laikais buvo, ir neabejotinai išliks vienu iš svarbiausių projektinių organizacijų efektyvaus funkcionavimo garantų. Remiantis tuo, tyrimo metu buvo vertinamos energetinių paslaugų įmonės projektų vadovų vadybinės kompetencijos, kurios buvo suskirstytos į penkias grupes: strategines, vadovavimo, socialines, asmenines ir profesines.

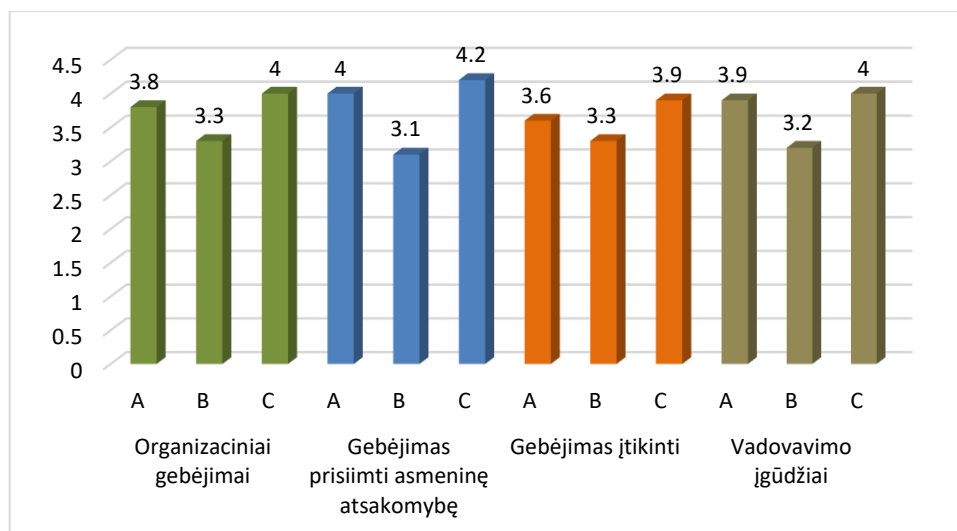
Visų pirma kaip vienos svarbiausių buvo vertinamos projektų vadovų strateginės kompetencijos (žr. 22 pav.).



22 pav. Projektų vadovų strateginių kompetencijų vertinimas, balais

Remiantis 22 paveikslu, pastebėta, kad darbuotojai pakankamai vienodai vertina gebėjimo numatyti situaciją kompetenciją, išskyrus projektų vadovą B, kuris, darbuotojų nuomone, susiduria su sunkumais šiuo klausimu. Svarbu pabrėžti, kad pačių projektų vadovų nuomonė sutapo ir nepastebėta esminių skirtumų. Praktiškai identiška situacija nustatyta gebėjime pastebėti problemą teiginio vertinime. Labai įdomi situacija pastebėta vertinant gebėjimą suvokti ir toleruoti kultūrų skirtumus, kurie labiau aktualūs tarptautiniuose projektuose. Šiuo klausimu labai savikritiškas yra projektų vadovas A, tuo tarpu darbuotojai jį įvertino pakankamai palankiai. Režiuuojant gautus rezultatus, galima teigti, kas projektų vadovui B trūksta gebėjimų numatyti situaciją bei pastebėti problemą kompetencijų, tuo tarpu projektų vadovui A – gebėjimo suvokti ir toleruoti kultūrų skirtumus.

Vadovavimo kompetencijų dimensijoje, projektų vadovai buvo vertinami organizacinių gebėjimų, atsakomybės prisiėmimo, gebėjimo įtikinti ir vadovavimo įgūdžių klausimais (žr. 23 pav.).

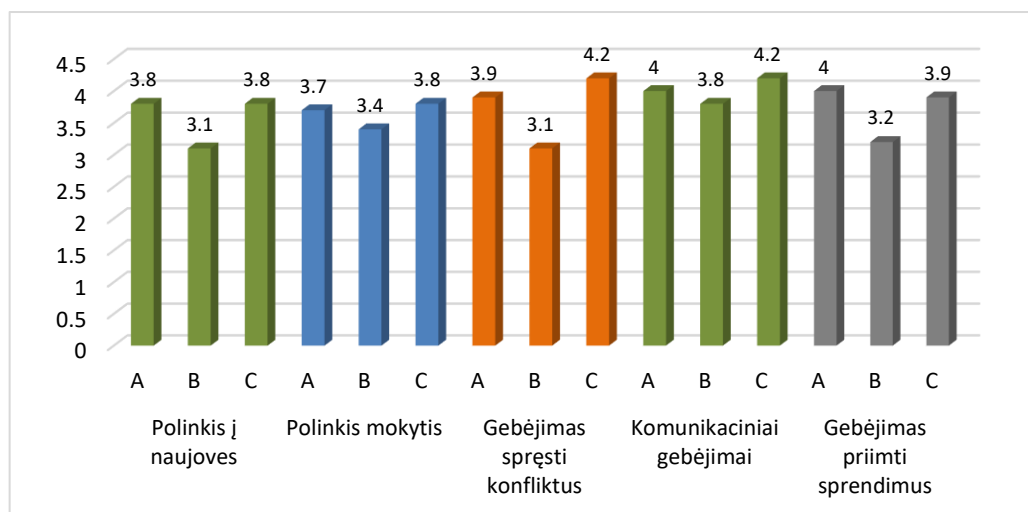


23 pav. Projektų vadovų vadovavimo kompetencijų vertinimas, balais

Analizuojant projektų vadovų organizacinius gebėjimus bei asmeninės atsakomybės prisiėmimą, nepastebėta jokių ženklų neatitikimų tarp projektų vadovų A ir C vertinimų, kai projektų vadovą B

darbuotojai vertina žemesniu nei pats save įvertinęs projektų vadovas. Tuo tarpu projektų gebėjimo įtikinti kompetencijos yra pakankamai žemai vertinamos pas projektų vadovą B. Analizuojant projektų vadovą A, nustatyta, kad jis sau šiuo klausimu yra labai savikritiškas. Svarbu pabrėžti, kad projektų vadovas B labai nepalankiai vertina savo vadovavimo įgūdžius, tą patį patvirtina ir jo komandos nariai. Apibendrinant vadovavimo strategijas, galima teigti, kad projektų vadovui B trūksta visų vadovavimo kompetencijų, tuo tarpu projektų vadovui A – sugebėjimo įtikinti kompetencijų.

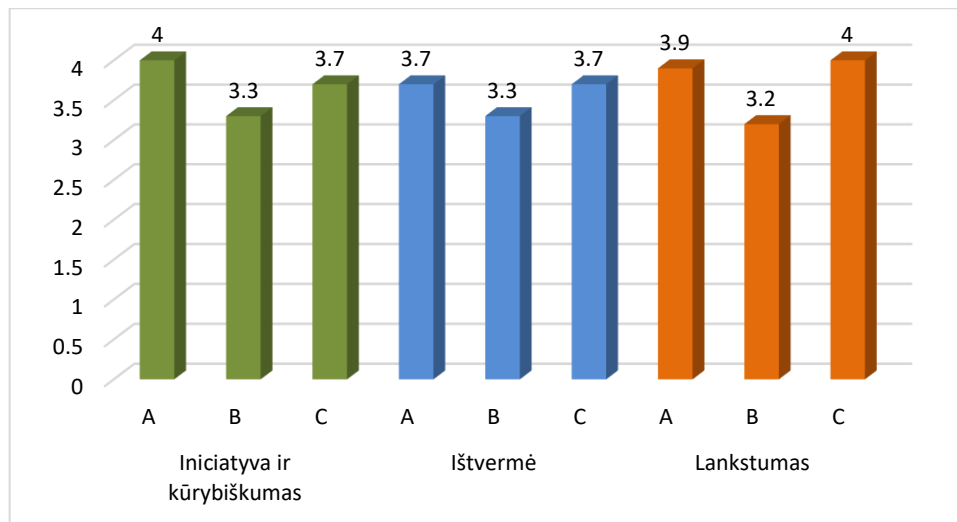
Kita labai aktuali vadybinių kompetencijų grupė yra socialinės kompetencijos, kurios buvo vertinamos penkiais aspektais (žr. 24 pav.).



24 pav. Projektų vadovų socialinių kompetencijų vertinimas, balais

Vertinant projektų vadovų polinkį į naujoves bei polinkį mokytis kompetencijas, identifikuoti labai ženklūs neatitikimai tarp darbuotojų ir pačių projektų vadovų nuomonių vertinimo. Šias dvi kompetencijas projektų vadovas B ir C įsivertino labai palankiai, tuo tarpu darbuotojai projektų vadovą B įvardija kaip asmenį, kuris nėra linkęs į naujoves. Analizuojant gebėjimo spręsti konfliktus ir priimti sprendimus kompetencijas, prasčiausiai darbuotojai įvertino projektų vadovą B. Tuo tarpu tiek projektų vadovai, tiek ir jų komandų nariai sutinka, kad vertinamieji pasižymi komunikaciniais sugebėjimais. Režiuojant rezultatus, galima teigti, kad projektų vadovai B ir C nėra linkę į naujoves ir mokymąsi; projektų vadovui B trūksta gebėjimo spręsti konfliktus ir priimti sprendimus kompetencijų.

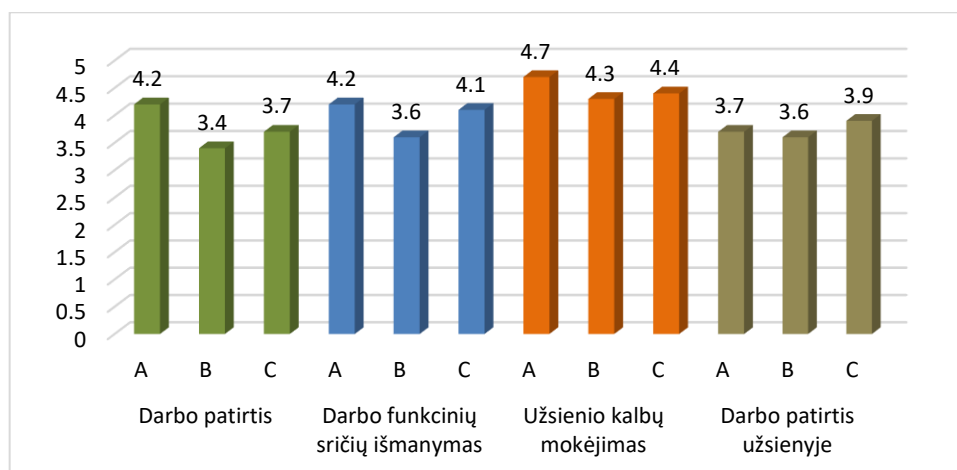
Apklausoje dalyvavę respondentai turėjo įvertinti projektų vadovų asmenines kompetencijas, kurios buvo suskirstytos į tris kategorijas: iniciatyva ir kūrybiškumas, ištvermė ir lankstumas (žr. 25 pav.).



25 pav. Projektų vadovų asmeninių kompetencijų vertinimas, balais

Remiantis 25 paveikslu, nustatyta, kad asmeninių kompetencijų vertinime, prasčiausiais rezultatais buvo įvertintas projektų vadovas B, kuriam, darbuotojų nuomone, trūksta visų trijų analizuojamų savybių: iniciatyvumo ir kūrybiškumo, ištvermės ir lankstumo.

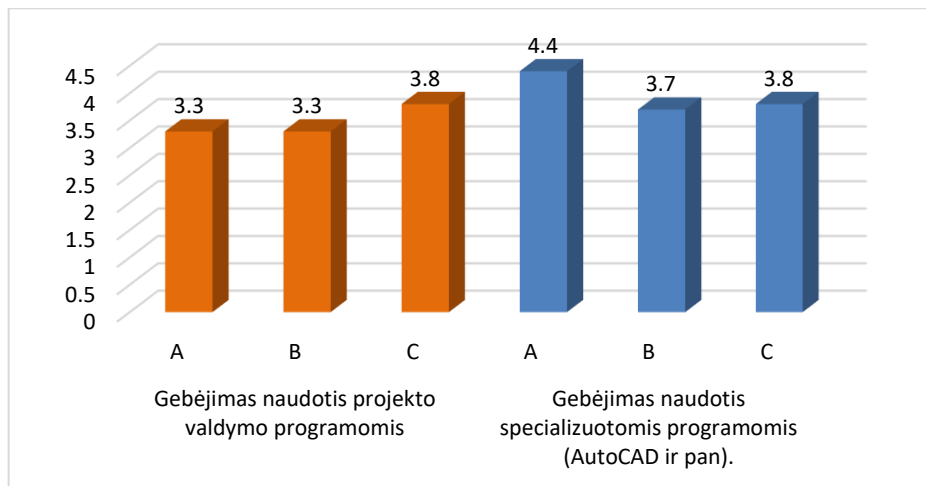
Paskutinioji vadybinių kompetencijų grupė yra profesinės kompetencijos (žr. 26 paveikslą).



26 pav. Projektų vadovų profesinių kompetencijų vertinimas, balais

Analizuojant darbo patirties klausimą, projektų vadovas C save įvertino aukščiausiu balu, tuo tarpu darbuotojai nėra tokie pozityvūs šiuo klausimu. Darbuotojai negatyviai įvertino projektų vadovo B darbo patirtį, tačiau didžiausia problema projektų vadovui B yra darbo funkcinų sričių išmanymas, ką iš dalies pripažįsta ir pats projektų vadovas. Svarbu pabrėžti, kad tiek darbuotojai, tiek ir patys projektų vadovai labai pozityviai įvertina užsienio kalbų mokėjimą. Analizuojant darbo patirties užsienyje klausimą, esminių skirtumų tarp visų vertinamųjų nepastebėta, problemų neidentifikuota, tik pats projektų vadovas B, mano, jog patirties užsienyje jam trūksta.

Analizuojant projektų vadovų profesines kompetencijas, tyrimo metu buvo tikslinga išanalizuoti, kaip yra vertinami gebėjimai naudotis specializuotomis programomis (žr. 27 pav.).



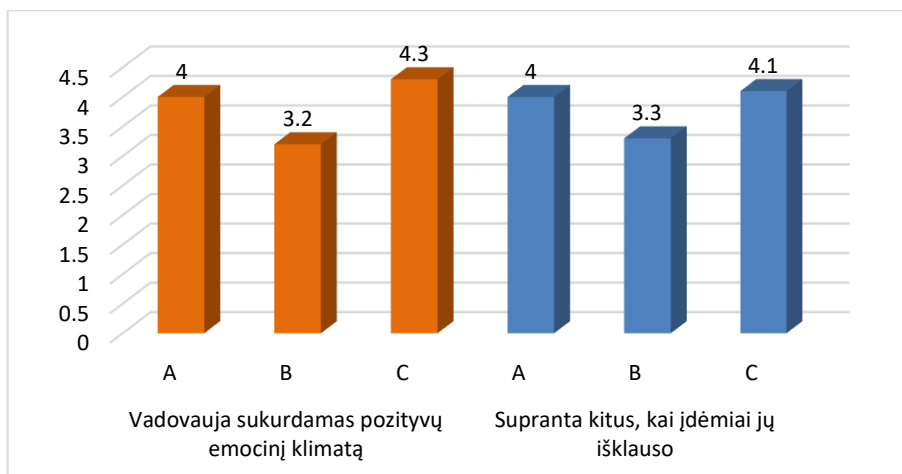
27 pav. Projektų vadovų gebėjimas naudotis specializuotomis programomis, balais

Nagrinėjant projektų vadovų gebėjimą naudotis specializuotomis programomis, galima teigti, kad nė vienas projektų vadovas nepasižymi projekto valdymo ir specializuotų programų žiniomis. Darbuotojai pakankamai silpnai vertina projektų vadovų A ir B gebėjimą naudotis projekto valdymo programomis, šią problemą išsivardina ir projektų vadovas C. Kiek geresnė situacija yra su gebėjimu naudotis specializuotomis programomis (Autocard ir kt.), kur didžiausią žinių spragą turi projektų vadovas C. Galima daryti išvadą, kad visiems trims projektų vadovams trūksta patirties ir įgūdžių naudotis specializuotomis programomis.

4.3.2. Projektų vadovų emocinio intelekto kompetencijų analizė

Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti projektų vadovų emocinio intelekto kompetencijas, kurios prognozuojama artimaisiais metais taps ypatingai svarbios bei kurioms bus teikiama pirmenybė darbo rinkoje. Emocinio intelekto kompetencijos priešingai negu kitos kompetencijos yra išmokstamos, t.y. jas galima išsiugdyti, nes kiekvienos emocinio intelekto kompetencijos ugdymui yra sukurta labai daug įvairiausių technikų ir pratimų. Tyrimo metu projektų vadovų emocinio intelekto kompetencijos buvo analizuojamos šiais pjūviais: empatijos, streso valdymo, proceso orientacijos, komunikacijos, konfliktų valdymo ir pasitikėjimo.

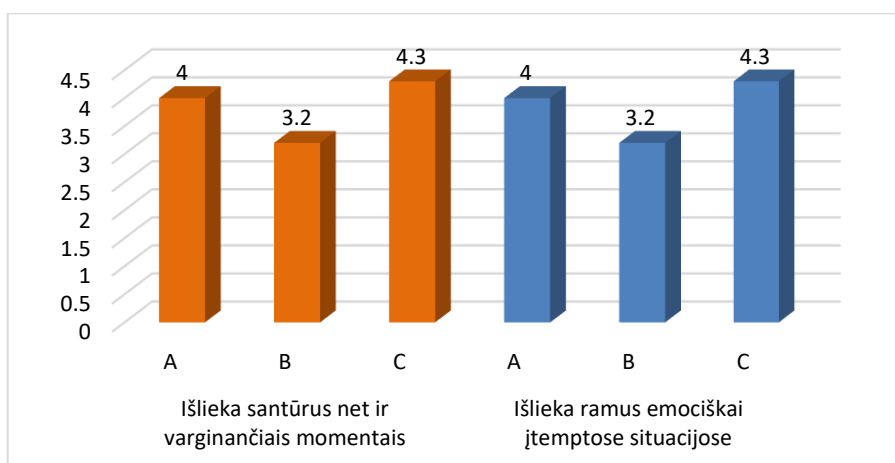
Visų pirma bus analizuojamos projektų vadovų empatijos kompetencijos (žr. 28 pav.).



28 pav. Projektų vadovų empatijos kompetencijų vertinimas, balais

Nagrinėjant projektų vadovų sugebėjimą sukurti pozityvų emocijų klimatą, pastebėta, kad projektų vadovas A šiuo klausimu save įvertina labai nepalankiai, tuo tarpu projektų vadovą B nepalankiai įvertino darbuotojai. Vertinant projektų vadovų sugebėjimą suprasti kitus, juos įdėmiai išklausan, save aukščiausiu balu įvertino projektų vadovas C, kai darbuotojai šiuo klausimu išvelgia problemų projektų vadove B. Galima daryti išvadą, kad projektų vadovui trūksta sugebėjimo kurti pozityvų emocijų klimatą bei - sugebėjimo įdėmiai išklausti kompetencijų.

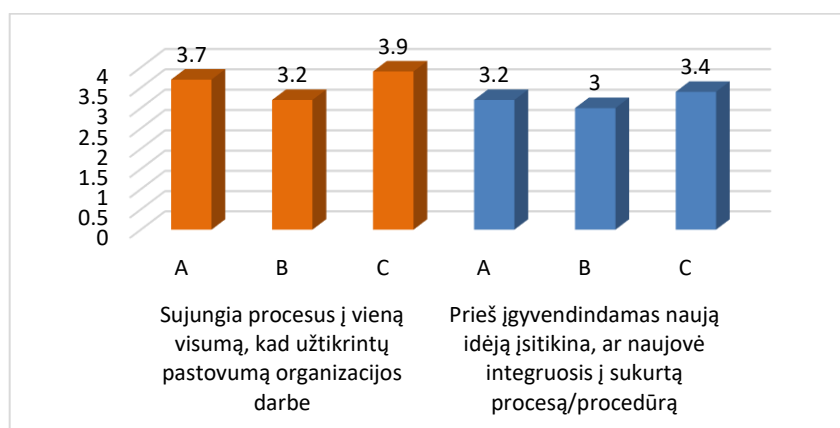
Įgyvendinant projektus daugiau ar mažiau yra susiduriama su stresu, kuris dažniausiai kyla, kai yra sudėtinga susidoroti su iškeltais reikalavimais. Todėl tyrimo metu buvo siekiama įvertinti projektų vadovų sugebėjimą valdyti stresines situacijas (žr. 29 pav.).



29 pav. Projektų vadovų streso valdymo kompetencijų vertinimas, balais

Analizuojant 29 paveikslo duomenis, nustatyta, kad projektų vadovai A ir C sugeba valdyti stresines situacijas, nes tą patvirtina jie patys bei apklausoje dalyvavę respondentai, ypač projektų vadovas C save laiko stipriu šiuo aspektu. Tuo tarpu identifikuotos pačios silpniausios projektų vadovo B kompetencijos, t.y. nesugebėjimas išlikti santūriai varginančiais momentais bei ramumo išlaikymas emociškai įtemptose situacijose.

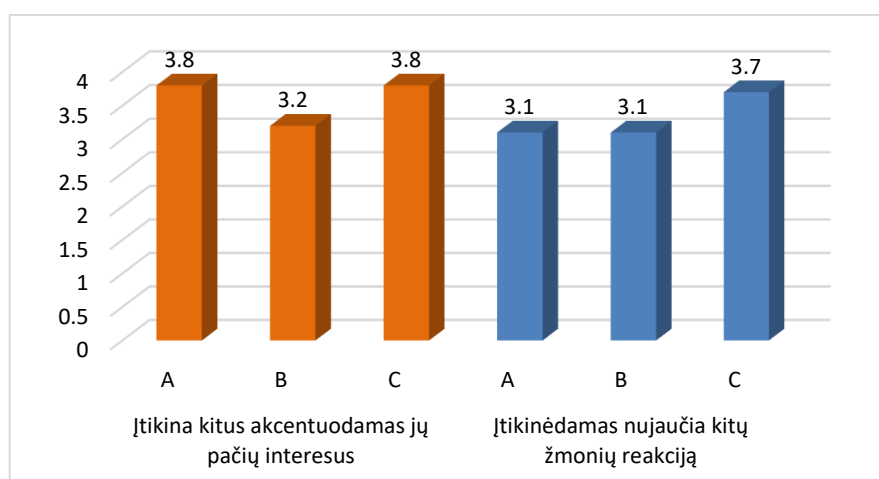
Apklausoje dalyvavusių respondentų buvo prašoma įvertinti projektų vadovų proceso orientacijos kompetencijas (30 pav.).



30 pav. Projektų vadovų proceso orientacijos kompetencijų vertinimas, balais

Analizuojant proceso orientacijos kompetencijas, nustatyta, kad projektų vadovai A ir C yra pajėgūs ir puikiai sugeba sujungti procesus į visumą, kad užtikrintų pastovumą įmonės darbe, tuo tarpu vadovas B šiuo aspektu susiduria su sunkumais, tai išvelgia darbuotojai. Analizuojant kitą kompetenciją, t.y. įsitikinimą, kad naujovė integruosis į sukurta procesą/procedūrą, nustatyta, kad visi projektų vadovai šiuo klausimu susiduria su tam tikromis problemomis. Galima daryti išvadą, kad projektų vadovui B trūksta kompetencijų, visus procesus sujungti į visumą, kas užtikrintų pastovumą darbe bei visiems projektų vadovams trūksta įsitikinimo, kad naujovė integruosis į sukurta procesą/procedūrą kompetencijų.

Analizuojant projektų vadovų kompetencijas, negalima ignoruoti ir neištirti komunikacijos kompetencijų, kurios leidžia projektų vadovui bendrauti, perteikti ir priimti informaciją. Komunikacijos kompetencijos buvo analizuojamos sugebėjimo įtikinti kitą žmogų aspektu (žr. 31 pav.).

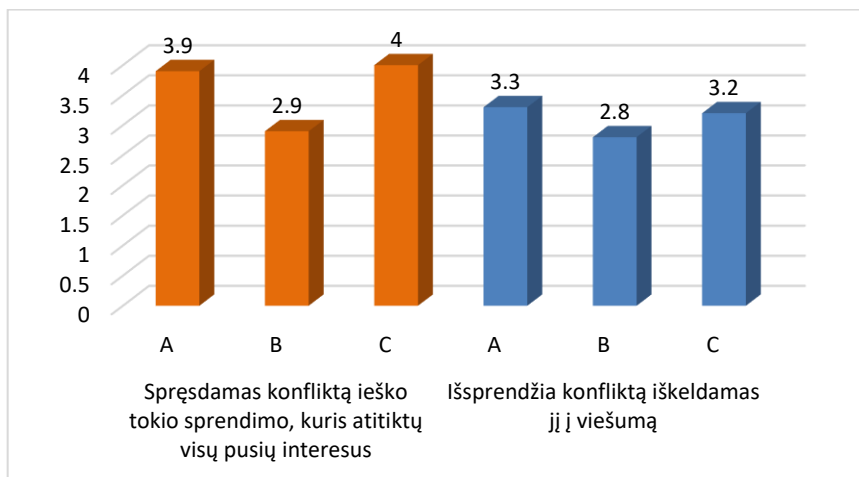


31 pav. Projektų vadovų komunikacijos kompetencijų vertinimas, balais

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad projektų vadovai A ir B susiduria su komunikacijos kompetencijų problemomis, kai projektų vadovas šiuo aspektu C yra vertinamas labai pozityviai. Šiek tiek išsiskiria

projektų vadovų nuomonės, analizuojant sugebėjimą įtikinti kitus akcentuojant jų pačių interesus, nes projektų vadovai A ir B save priskiria prie tų, kurie nėra linkę to daryti. Galima daryti išvadą, kad projektų vadovams A ir B trūksta sugebėjimo įtikinti kitus akcentuojant jų pačių interesus bei kitų žmonių reakcijos nujautimo, bandant juos įtikinti tam tikru klausimu.

Taip pat labai svarbios ir įmonei grėsmę keliančios yra konfliktų valdymo kompetencijos, kurių trūkumas gali sugriauti kolektyvo harmoniją. (žr. 32 pav.).

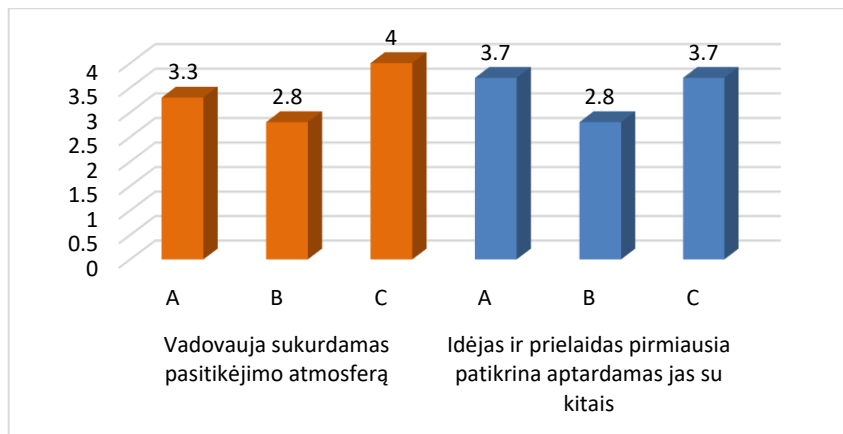


32 pav. Projektų vadovų konfliktų valdymo kompetencijų vertinimas, balais

Tyrimo rezultatai parodė, kad projektų vadovai A ir C sprenddami konfliktą ieško tokio sprendimo, kuris atitiktų visų pusių interesus, kai tuo tarpu projektų vadovas B susiduria su sunkumais šiuo klausimu. Kita konfliktų kompetencijų pusė, t.y. konfliktų sprendimas iškeliant jį į viešumą, yra vertinamas labai nepalankiai visų projektų vadovų bei darbuotojų, bet šiuo atveju neigiami rezultatai yra palankūs rezultatai, nes kuo mažesnis balas, tuo projektų vadovai yra mažiau linkę kelti konfliktus į viešumą. Todėl galima daryti išvadą, kad konfliktų valdymo kompetencijų aspektu, su problemomis susiduria tik projektų vadovas B, kuris nėra linkęs spręsti konflikto, kad sprendimas atitiktų visų pusių interesus.

Interviu metu, tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovo buvo prašoma įvardinti, kaip įmonėje yra sprendžiami konfliktai projektų komandose ir koks vaidmuo jų sprendime tenka projektų vadovams. Įmonės vadovas nurodė, kad „konfliktų sprendimai projektų vykdymo komandose tenka patiems projektų vadovams, pats jis įsikiša tik tuomet, kai konfliktas tampa nekontroliuojamas. Vadovas nurodė, kad konfliktų valdymui ir komandos formavimui buvo praversti mokymai, tai rodo, kad įmonėje yra svarbus konfliktų valdymo klausimas“.

Tyrimo metu nebuvo apeitos projektų vadovų pasitikėjimo kompetencijos, kurių vertinimas pateiktas 33 paveiksle.



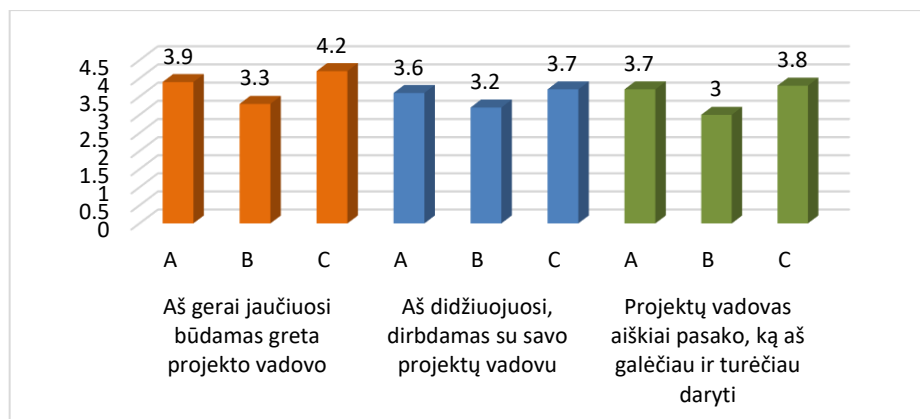
33 pav. Projektų vadovų pasitikėjimo kompetencijų vertinimas, balais

Analizuojant 33 paveiksle pateiktus rezultatus, pastebėta, kad labai nepalankiai yra vertinamas projektų vadovų pasitikėjimo atmosferos kūrimas, tokią problemą darbuotojai išvelgia projektų vadovuose A ir B. Taip pat tie patys projektų vadovai susiduria su problema, kad idėjas ir prielaidas pirmiausia patikrina aptardami jas su kitais, šią problemą savyje identifikuoja pats projektų vadovas A ir darbuotojai projektų vadove B. Galima daryti išvadą, kad projektų vadovai A ir B nepasižymi sugebėjimu kurti pasitikėjimo atmosferą nei idėjų ir prielaidų patikrinimu aptariant jas su kitais.

4.4. Lyderystės raiška projektų vadovų veikloje

Atliekant apklausą vienas iš pagrindinių tikslų buvo nustatyti, kaip tyrimui pasirinktoje energetinių paslaugų įmonėje reiškiasi projektų vadovų lyderystė, ar projektų vadovai kolektyve yra pripažįstami kaip lyderiai, kokios jų kaip lyderių savybės yra stipriausios, kokie projektų vadovų veiklos požymiai yra ryškiausi, kurie gali prisidėti prie sėkmingo projektų įgyvendinimo.

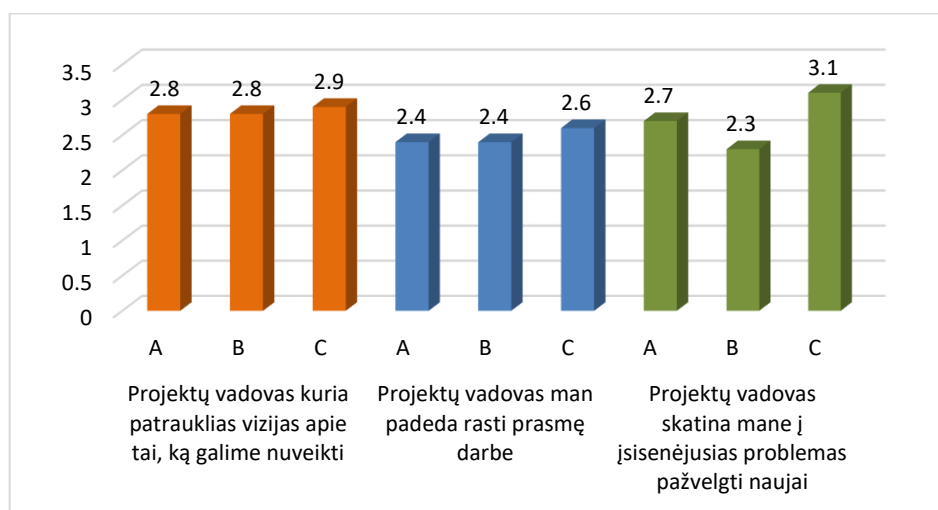
Pirmiausia buvo nagrinėjami veiksniai, nusakantys projektų vadovų sugebėjimą būti idealu savo komandos nariams, kurio pavyzdžiu jie norėtų sekti (žr. 34 pav.).



34 pav. Projektų vadovų idealizuotos įtakos vertinimas, balais

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad visi trys projektų vadovai stengiasi, jog šalia dirbantys komandos nariai jaustųsi gerai, tačiau darbuotojai nelabai gerai jaučiasi būdami šalia projekto vadovo B. Taip pat svarbu pabrėžti, kad projektų vadovas C itin stengiasi ir deda pastangas, kad jo komandos nariai juo didžiutųsi, tuo tarpu projektų vadovams A ir B, vertindami save šiuo aspektu, pažymi, kad jiems tai neaktualu. Taip pat projektų vadovas B nepalankiai yra vertinamas darbuotojų ties teiginiu, kad projektų vadovas nelabai aiškiai pasako, ką darbuotojas galėtų ir turėtų daryti.

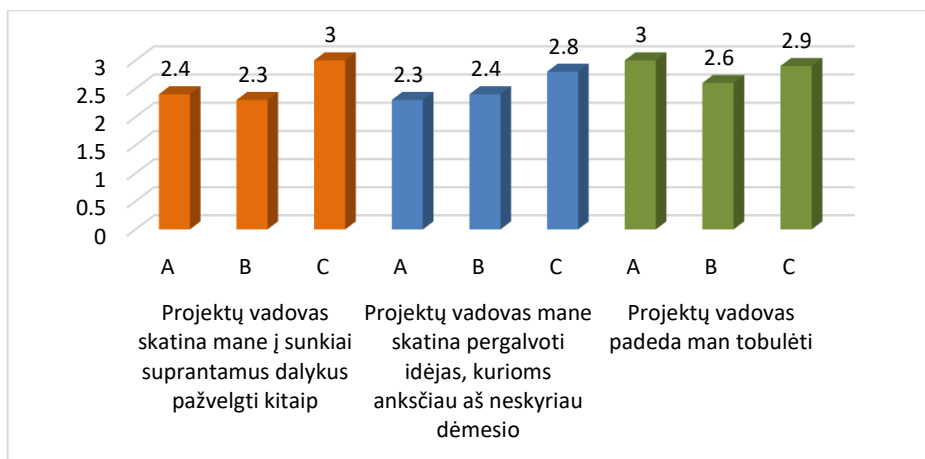
Šiandien žmogiškieji ištekliai tampa vieni iš svarbiausių veiksnių, įtakančių sėkmingą organizacijos tikslų įgyvendinimą bei konkurencinį organizacijos pranašumą, todėl kiekvieno darbuotojo motyvacija turėtų būti prioritetinga kiekvienos organizacijos sritis. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti įkvepiančios motyvacijos raišką projektų vadovų veikloje (žr. 35 pav.).



35 pav. Projektų vadovų įkvepiančios motyvacijos vertinimas, balais

Analizuojant projektų vadovų įkvepiančios motyvacijos kriterijus energetinių paslaugų įmonėje, nustatyta, kad jos praktiškai nėra. Projektų vadovas C bando kažkiek šias savybes parodyti, tačiau darbuotojų vertinimas, kuris pas visus tris projektų vadovus yra pakankamai žemas. Galima teigti, kad visi trys projektų vadovai nekuria patrauklių vizijų apie tai, ką galima nuveikti; nepadeda rasti prasmės darbe; neskatina darbuotojų į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai.

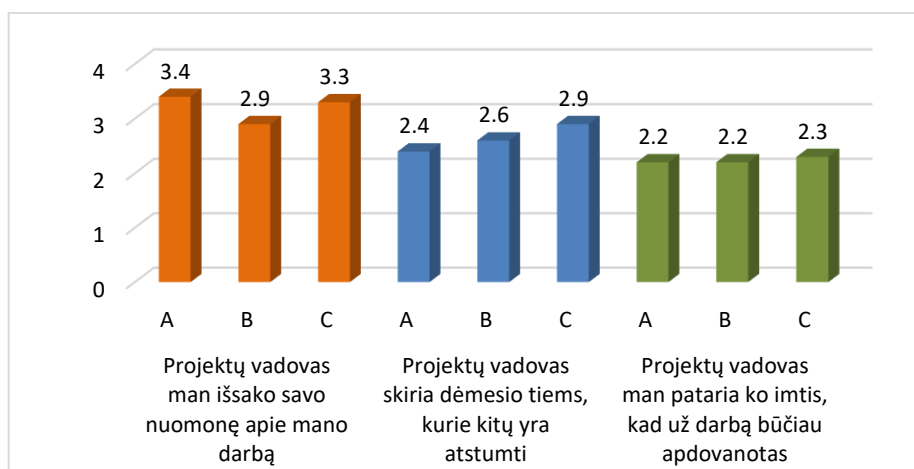
Įvertinus įkvepiančios motyvacijos veiksnius, tyrimo metu buvo siekiama įvertinti ir intelektualaus skatinimo veiksnius (žr. 36 pav.).



36 pav. Projektų vadovų intelektualaus skatinimo vertinimas, balais

Visi trys projektų vadovai pabrėžia ir teigia, kad jie skatina darbuotojus į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip; skatina pagalvoti idėjas, kurioms anksčiau darbuotojai neskyrė dėmesio; padeda darbuotojams tobulėti, tačiau darbuotojai šiuos projektų vadovų įsitikinimus paneigė. Taigi galima daryti išvadą, kad projektų vadovai savo komandos nėra linkę skatinti intelektualiai.

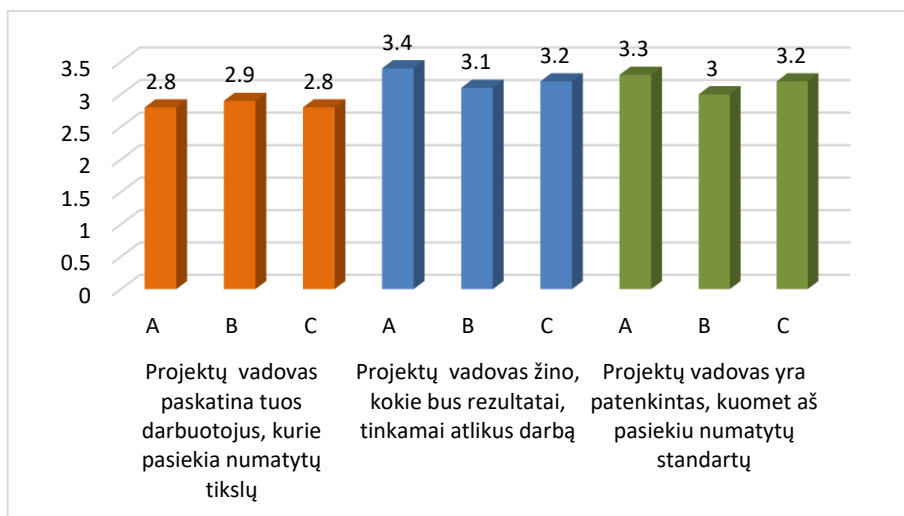
Taip pat tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar įmonės projektų vadovai skiria individualų dėmesį savo komandos nariams (žr. 37 pav.).



37 pav. Individualių aplinkybių vertinimas, balais

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, projektų vadovas A ir C nurodo, kad darbinėje veikloje paprastai išsako savo nuomonę apie komandos narių darbą, tačiau darbuotojai galvoja kitaip, ypatingai vertinant projektų vadovą B ir C. Vertinant kitus individualių aplinkybių veiksnius, reikia pabrėžti, kad tik projektų vadovas C skiria dėmesio tiems komandos nariams, kurie yra atstumti ir pataria, ko imtis darbuotojams, kad būtų apdovanoti. Tuo tarpu to savyje nepastebi projektų vadovas A ir C, ir apskritai to pasigenda darbuotojai vertinant visus tris projektų vadovus.

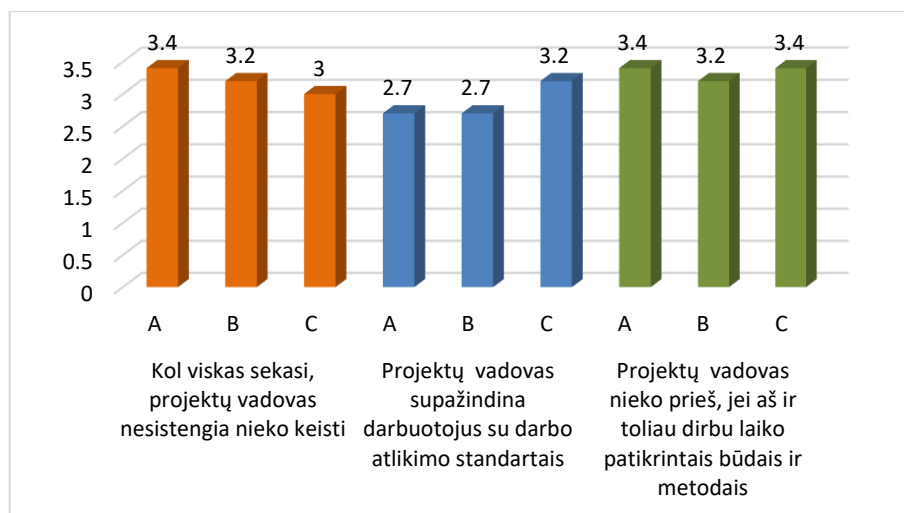
Atliekant apklausą nebuvo pamirštos dovanojimo aplinkybės, kurios apima skatinimą, atlygį už tinkamai atliktą darbą ir projektų vadovo pasitenkinimu darbuotojų pasiektais numatytais standartais. Šios dimensijos teiginių atsakymų pasiskirstymas pateiktas 38 paveiksle.



38 pav. Apdovanojimų aplinkybių vertinimas, balais

Remiantis 38 paveikslo duomenimis, galima konstatuoti, kad nė vienas projektų vadovas nėra linkęs paskatinti tuos komandos narius, kurie pasiekia numatytų tikslų, su tuo nesutinka projektų vadovas C. Projektų vadovai A ir B, galvoja, kad jie žino, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą. Visi trys projektų vadovai yra patenkinti, kai komandos nariai pasiekia numatytus standartus. Tuo tarpu darbuotojų nuomonė šiais klausimais yra visiškai priešinga, nes jie negalvoja, kad jų projektų vadovai paskatina juos, kai pasiekia numatytus tikslus, taip pat projektų vadovai nežino, kokie bus rezultatai tinkamai atlikus darbą bei projektų vadovai nėra patenkinti, kuomet jie pasiekia numatytus standartus.

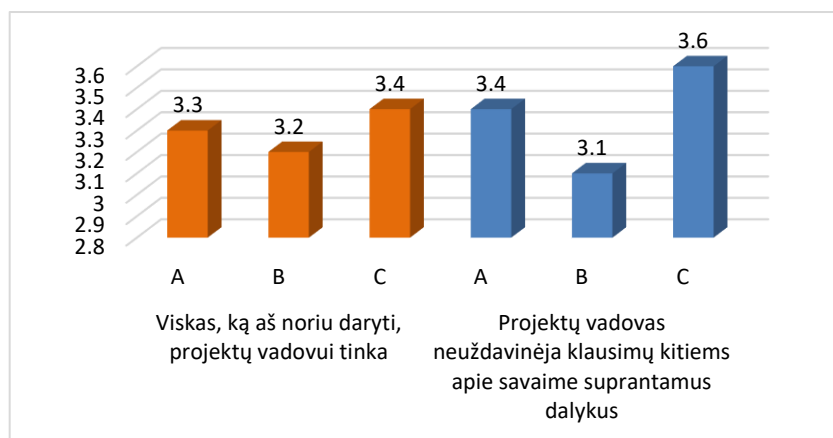
Dar vienas svarbus aspektas analizuojant lyderystės raišką sėkmingam projektų įgyvendinimu yra išskirtinio vadovavimo veiksniai, kurie išanalizuoti 39 paveiksle.



39 pav. Išskirtinio vadovavimo aplinkybių vertinimas, balais

Analizuojant teiginį, kad kol viskas sekasi, projektų vadovas nesistengia nieko keisti, pastebėta, kad tik projektų vadovas C su tuo visiškai sutinka, tuo tarpu darbuotojai to neįžvelgia nei viename projektų vadove. Kitą teiginį, kad projektų vadovai supažindina komandos narius su darbo atlikimo standartais, projektų vadovai B ir C vertina labai palankiai, tačiau to nepastebi darbuotojai nė viename projektų vadove. Trečiąjį teiginį, kad projektų vadovai yra nieko prieš, jei komandos nariai ir toliau dirba laiko patikrintais būdais ir metodais, projektų vadovai A ir C vertina save labai palankiai, tuo tarpu darbuotojai su tuo nesutinka vertindami visus tris projektų vadovus nepalankiai.

Taip pat tyrimo metu buvo analizuojami nekontroliuojamos lyderystės veiksniai (žr. 40 paveikslą).



40 pav. Nektroliuojamos lyderystės aplinkybių vertinimas, balais

Tyrimo metu buvo analizuojami du nekontroliuojamos lyderystės veiksniai, vienas iš jų, t.y. teiginys, kad viską, ką nori daryti projektų komandos nariai, projektų vadovui tinka, tiek darbuotojų, tiek ir pačių projektų vadovų yra vertinamas nepalankiai ir jei su tuo nesutinka. Tokių atsakymo rezultatų ir buvo tikėtasi, nes visgi veiksmai darbe, kurių komandos nariai imasi, visgi turėtų būti suderinti su projektų vadovais. Antrąjį teiginį, kad projektų vadovai neuždavinėja klausimų kitiems apie savaime suprantamus dalykus, palankiausiai save įvertina projektų vadovas C, kurį palankiai įvertino ir darbuotojai. Tuo tarpu darbuotojai, šiuo klausimu nepalankiai vertiną projektų vadovą A ir B.

Interviu metu tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovo buvo prašoma įvertinti, kas yra įmonėje dirbantys projektų vadovai: stiprūs vadovai, siekiantys, kad jų darbas būtų atliktas nepriekaištingai, ar stiprūs lyderiai, kurie yra linkę daryti įtaką kitiems. Vadovo atsakymai patvirtino apklausos metu gautus rezultatus, kad „įmonės projektų vadovai yra stiprūs vadovai. Lyderystės jiems netrūksta, tačiau pats vadovavimas labiau formalus, per daug nesistengiama komandą vesti paskui save kaip lyderį“.

4.5. Tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės projektų vadovų veiklos tobulinimo galimybės

Pagrindinių projekto įgyvendinimo nesėkmės veiksnių analizės rezultatai. Išanalizavus tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės sėkmingą ir nesėkmingą projektų įgyvendinimą lemiančius veiksnius, nebuvo identifikuota kritinių projektų įgyvendinimo problemų, kurios būtų esminės ir reikalaujančios radikalių pokyčių projektų valdymo procese. Remiantis gautais rezultatais, galima nustatyti tobulintas sritis siekiant projektų valdymo efektyvumo:

- Sudėtinga dokumentacija;
- Netikėtų ir nenumatytų įvykių problemos (pvz. subrangovo bankrotas);
- Komandos vieningumo trūkumas;
- Nepakankama komandos narių profesinė patirtis;
- Komandos narių kaita;
- Komandos narių vidinės komunikacijos stokos klausimą.

Šios projektų įgyvendinimo problemos nustatytos labiau vadovaujantis darbuotojų nuomonėmis.

Projektų vadovų turimų ir trūkstamų kompetencijų analizės rezultatai. Apklausos metu išsiaiškinta, kad visi apklausoje dalyvavę respondentai vienareikšmiškai sutinka ir pritaria, jog jų tyrimui pasirinktoje energetinių paslaugų įmonėje projektai dažnai susiduria su įgyvendinimo problemomis. Pagrindine sėkmingo projektų įgyvendinimo priežastimi yra įvardinami projektų vadovų kompetencijos ir įgūdžiai. Magistrinio darbo 3 priede yra pateikiami projektų vadovų kompetencijų vertinimo rezultatai, kur labiau buvo akcentuojamos ir probleminės projektų kompetencijos išryškintos vadovaujantis komandos narių nuomone, nes daroma prielaida, kad projektų vadovai galėjo save pervertinti ir savo atžvilgių galėjo būti neobjektyvūs.

Kiekvienoje analizuotoje projektų vadovų kompetencijų grupėje buvo identifikuota trūkumų, t.y. vertinant vadybines kompetencijas, emocinio intelekto kompetencijas ir proceso orientacijos kompetencijas. Daugiausia tobulintinų ir ugdytinų kompetencijų nustatyta vertinant projektų vadovų *vadybines kompetencijas* (net 18 problemų), *emocinio intelekto kompetencijose* (6 problemos) bei *proceso orientacijos kompetencijose* (4 problemos). Tyrimo metu nustatyta, kad daugiausia kompetencijų trūksta projektų vadovui B, nes iš 29 įvardintų trūkstamų kompetencijų visų projektų vadovų mastu, projektų vadovui B trūksta 28 kompetencijų. Projektų vadovą B įmonės vadovas taip pat išskyrė kaip silpniausią, todėl tiek darbuotojų, tiek ir vadovo nuomonės sutapo. Svarbu pabrėžti, kad trūkstamos kompetencijos nėra kritinės, tačiau komandos narių pastebimos.

Vadovaujantis prielaida, kad tam tikros kompetencijos nėra tobulintos, jos yra įgimtos, galima įvardinti pagrindines kompetencijas, kurių tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovams

trūksta ir kurias galima įvardinti kaip tobulintinomis kompetencijomis, kurios galėtų pagerinti projektų įgyvendinimo kokybę ir sėkmę:

1. Vadybinės kompetencijos:

- Gebėjimas naudotis projekto valdymo programomis;
- Polinkis mokytis;
- Organizaciniai gebėjimai;
- Vadovavimo įgūdžiai;
- Gebėjimas spręsti konfliktus.

2. Emocinio intelekto kompetencijos:

- Prieš įgyvendinant naują idėją įsitikinti, ar naujovė integruosis į sukurta procesą/procedūrą;
- Išlikimas santūriai varginančiais momentais;
- Išlikimas ramiu emociškai įtemptose situacijose.

3. Proceso orientacijos kompetencijos:

- Vadovauti sukuriant pasitikėjimo atmosferą;
- Idėjas ir prielaidas pirmiausia patikrinti aptariant jas su kitais.

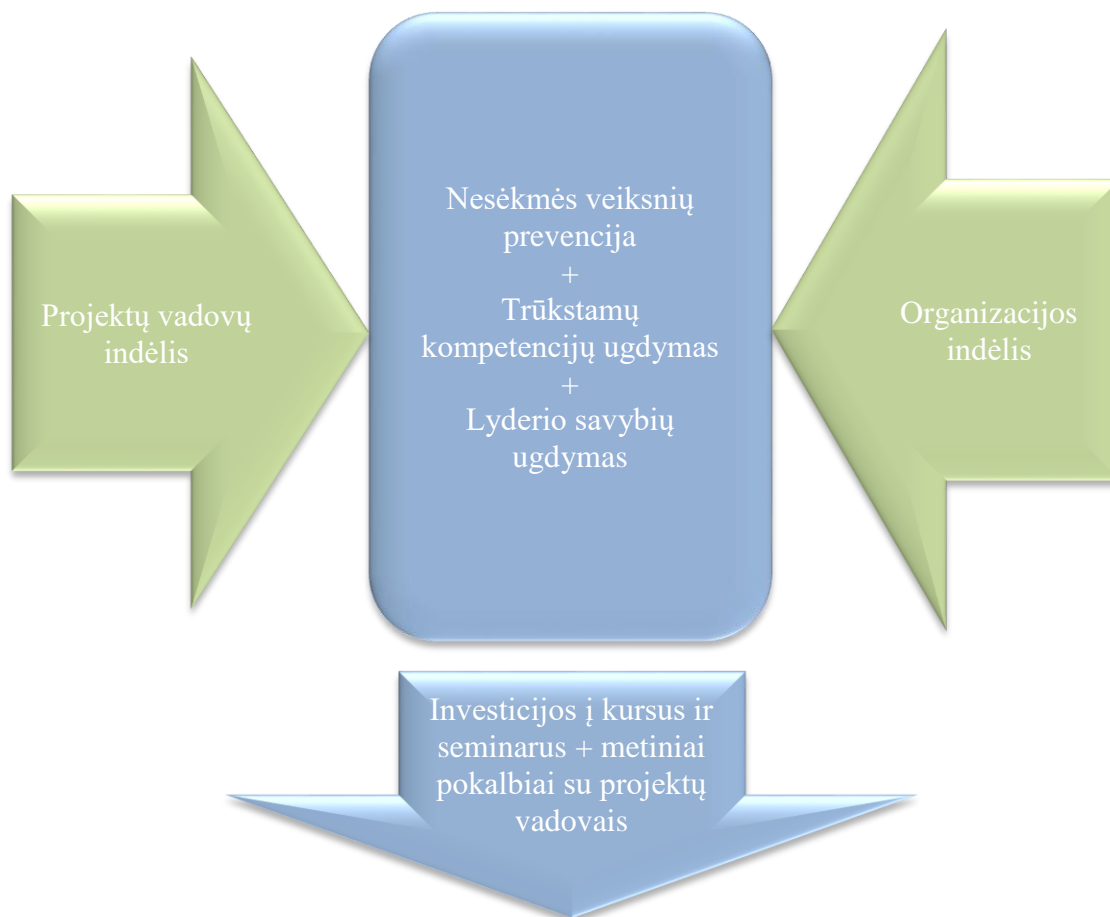
Tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės projektų vadovų lyderystės raiškos projektų įgyvendinimo procese rezultatai. Apklaustos metu išsiaiškinta, kad projektų vadovams trūksta lyderio savybių, nes nustatyta 20 lyderystės krypčių (žr. 3 priedą), kuriose projektų vadovai galėtų save tobulinti. Lyderystės raiška buvo vertinama atsižvelgiant į projektų vadovų komandos narių nuomonę. Reikia pabrėžti, kad silpniausiu lyderiu tyrimui pasirinktoje energetinių paslaugų įmonėje yra įvardintas taip pat projektų vadovas B, kuriam trūksta visų dvidešimties įvardintų lyderystės dimensijų. Remiantis tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės specifika, galima pabrėžti šias tobulintas projektų vadovų lyderystės raiškos sritis:

- Padėti darbuotojams rasti prasmę darbe;
- Skatinti darbuotojus į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai;
- Supažindinti darbuotojus su darbo atlikimo standartais;
- Skatinti siekti numatytų tikslų.

Remiantis tyrimo metu identifikuotais projektų įgyvendinimo nesėkmės veiksniais, nustatytais projektų vadovų trūkstamomis kompetencijomis bei nustatius silpną lyderystės raišką tyrimui pasirinktoje energetinių paslaugų įmonėje, siūlomos įmonės projektų vadovų veiklos tobulinimo galimybės, kurios yra grindžiamos ne tik tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovo, tačiau ir projektų vadovų indėliu siekiant sumažinti projektų įgyvendinimo problemas (žr. 41 pav.).

Remiantis 41 paveikslu siūlomos tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės projektų vadovų veiklos tobulinimo galimybės, kurios yra paremtos dvejomis iniciatyvomis, t.y. projektų vadovų bei

įmonės vadovų poreikiu ir noru tobulėti: šalinti projektų nesėkmės įgyvendinimo problemas, ugdyti trūkstamas kompetencijas bei lyderio savybes. Šis poreikis pokyčiams ir investicijos į juos turi būti iš abiejų pusių. Abipusis supratimas ir bendradarbiavimas galėtų būti indikacija į sėkmingą projektų įgyvendinimą ateityje.



41 pav. Tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės projektų vadovų veiklos tobulinimo galimybės

Siūlomos tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės projektų vadovų veiklos tobulinimo galimybės nėra universalios, jos taikomos konkrečiai tik tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės atveju.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Sėkmingą projektų vadovų veiklą lemiančius veiksnius analizuojančioje mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad projektų valdymas yra sudėtingas ir ilgas procesas, apimantis ne tik dalykines žinias, bet ir būtinas charakterio savybes, elgsenos ypatybes, kompetencijas. Praktikoje organizacijos dažnai susiduria su projektų įgyvendinimo problemomis, už kurias atsakomybę neša juos įgyvendinantys projektų vadovai, tačiau kartu yra įvardijami ir projektų įgyvendinimo sėkmės veiksniai. Daugiausia diskusijų sulaukia projektų vadovų kompetencijos, kurioms nėra bendro apibrėžties susitarimo, todėl dažnai ji apibrėžiama kaip sugebėjimų ar įgūdžių turėjimą kažką daryti, kuri apima pagrindines asmens savybes, kaip motyvus, bruožus, gebėjimus, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektus, žinias, kurias asmuo gali panaudoti. Taip pat projektų įgyvendinimo sėkmės garantu yra identifikuojami projektų vadovų lyderių vaidmuo bei efektyvios ir motyvuotos projektų komandos formavimas.
2. Tyrimui pasirinktoje energetinių paslaugų įmonėje projektai dažnai susiduria su įgyvendinimo problemomis, kuriomis yra įvardijamos sudėtingas projektų dokumentavimas, komandos vieningumo trūkumas, nepakankama komandos narių profesinė patirtis, komandos narių kaita, komandos narių vidinės komunikacijos stoka bei kiti ne nuo pačios įmonės priklausantys veiksniai. Nebuvo identifikuota kritinių projektų įgyvendinimo problemų, kurios būtų esminės ir reikalaujančios radikalių pokyčių projektų valdymo procese, tačiau keletas išvardintų problemų pašalinimas galėtų įtakoti efektyvesnę komandinę darbą ir sklandesnę projektų įgyvendinimo procesą.
3. Tyrimui pasirinktoje energetinių paslaugų įmonėje yra suvokiama ir suprantama projektų vadovų kompetencijų svarba projektų sėkmei, tačiau pripažįstama, kad įmonės projektų vadovai nėra adekvačiai kompetentingi visose srityse, ypač projektų vadovas B, kuris iš visų trijų projektų vadovų turi mažiausiai kompetencijų projektų įgyvendinimo srityje. Atliktas projektų vadovų kompetencijų tyrimas, parodė, kad tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės projektų vadovams trūksta šių *vadybinių kompetencijų* - gebėjimo naudotis projekto valdymo programomis, polinkio mokytis, organizacinių gebėjimų, vadovavimo įgūdžių, gebėjimo spręsti konfliktus; *emocinio intelekto kompetencijų* – įsitikinimo, kad naujovė integruosis į sukurta procesą/procedūrą, sugebėjimo išlikti santūriai ir ramiu emociškai įtemptose situacijose; *procesu orientacijos kompetencijų* – vadovavimo sukuriant pasitikėjimo atmosferą bei idėjų aptarimo su kitais.
4. Išanalizavus projektų vadovų lyderystės raišką, nustatyta, kad projektų vadovai nėra stiprūs lyderiai tyrimui pasirinktoje energetinių paslaugų įmonėje, į kuriuos norėtų lygiuotis jų komandos nariai. Labiausiai lyderio savybių trūksta projektų vadovui B. Galima išskirti keletą esminių lyderystės ugdymo kryptų, į kurias turėtų būti orientuojamos projektų vadovų lyderystės ugdymo programos: prisidėjimas prie darbuotojų tobulėjimo, pagalba rasti darbuotojams prasmę darbe, skatinti darbuotojus už atliktus darbus ir įgyvendintus tikslus bei didžiuotis jų pasiekimais.

Remiantis gautomis tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės projektų vadovų veiklos analizės išvadomis, tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės vadovui rekomenduojama:

1. Siekiant sumažinti projektų įgyvendinimo problemų ateityje, siūloma organizuoti metinius vertinamuosius pokalbius su projektų vadovais, kurių metu būtų analizuojama projektų vadovų veikla, pasiekti rezultatai, išskirti įgūdžiai ir gebėjimai, pademonstruoti darbe, arba dėl kurių trūkumo jam kilo problemų susitvarkant su užduotimi.
2. Parengti detalų projektų vadovų kompetencijų aprašymą, kuris būtų teikiamas kaip pareigybių aprašo sudedamoji dalis. Taip būtų galima išgryninti energetinių paslaugų įmonės lūkesčius asmeniui dėl jo veiklos efektyvumo.
3. Tyrimo metu identifikavus projektų vadovams trūkstamas kompetencijas, rekomenduojama jas ugdyti siunčiant projektų vadovus į mokymus, kursus ir seminarus temomis:
 - Projektų valdymo standarto pagal ISO 21500 integracija į įmonės kokybės vadybos sistemą;
 - Microsoft Project 2016 projektų vadovui;
 - Projektų valdymo profesionalų (PMP) paruošimo programa;
 - Stresinių situacijų valdymas darbinėje ir asmeninėje aplinkoje;
 - Laiko planavimas ir darbo organizavimas;
 - Konfliktų sprendimas ir jų valdymas.
4. Rekomenduojama tyrimui pasirinktos įmonės vadovui teikti paraišką sudalyvauti 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „*Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimo*“ priemonių Nr. 09.4.3-ESFA-K-814 projekte ir siekti gauti lig šiol Lietuvoje neišnaudotą Europos Sąjungos skiriamą finansavimą, kuris prisidėtų prie nuolatinio tyrimui pasirinktos energetinių paslaugų įmonės darbuotojų kvalifikacijos lygio palaikymo, darbuotojų profesinio mobilumo ir gebėjimo sparčiai persiorientuoti į kito ūkio sektoriaus veiklas, sudarant galimybę įmonių darbuotojams gauti aukščiausios kokybės specialiuosius mokymus.

LITERATŪRA

1. Knygos:

Banaitienė, N. ir Banaitis, A. (2012). *Statybos projektų valdymas*. Vilnius: Technika.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.

Būda, V. ir Chmieliauskas, A. (2006). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.

Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija: monografija*. Kaunas: VDU leidykla.

2. Straipsniai žurnale:

Palaimaitė, A. ir Radzevičienė, A. (2009). Kultūrinė kompetencija jaunimo vyriausybinių organizacijų tarptautinės veiklos kontekste. *Mokslas – Lietuvos ateitis*. 1 (3). 46-50.

Straipsniai iš mokslo darbų rinkinių, konferencijų medžiagos rinkinių:

Liučvaitienė, A. ir Paunksnienė, J. (2011). Profesinių kompetencijų transformacija verslo aplinkoje 75–80. Vilnius: Lietuvos ekonomikos dėstytojų asociacija. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą

http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/1306/1/Studijos_besikeiciancioje_verslo_aplinkoje_2011_Paunksnien_e.pdf

3. Elektroniniai leidiniai, knygos:

Būda, V. (2014). *Tarptautinės projektų valdymo asociacijos gebėjimų sąvadas 3.0 versija*. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą http://www.teg.lt/sites/default/files/4620_santrauka.pdf

Campbell, G. Mi. (2009). *Communications Skills for Project Managers*, eBook. Business & economics New York: Amacom. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMjc0MjEzX19BTg2?sid=33e4729c-57cb-4d46-82fa-ae8e0fb5f3f4@sessionmgr4009&vid=5&format=EB&rid=1>

Pressman, R. S. (2010). *Software Engineering: A Practitioner's Approach*. 7 ed. Boston: McGraw Hill. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/RPL-7th_ed_software_engineering_a_practitioners_approach_by_roger_s._pressman_.pdf

Savanevičienė, A. ir Šilingienė, V. (2007). *Projektų komandos ir lyderystė*. Kaunas: Vitae Litera. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/495/projektu-komandos-ir-lyderyste/>

4. Elektroniniai leidiniai, straipsniai su URL:

Adamonienė, R. ir Ruibytė, L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 5 (24). 6-14. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=3e2fea4d-eb87-414d-9cc2-a40143262c0c%40sessionmgr102>

Bagdonienė, D. ir Simanavičienė, A. (2012). Efektyvios projektų komandos ugdymas, *Economics and management*: 17 (3). [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=f8650ad8-303e-457c-9307-fccd484af11b%40sessionmgr4006>

Barsėnaitė, J. ir Šiožinytė, I. (2011). Projektų valdymo vertinimas: ekspertų nuomonių raiška. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (23).30–41. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-001:J.04~2011~1367178524262/DS.002.0.01.ARTIC>

Browne, W., Dreitlein, S., Ha, M., Manzoni, J. ir Mere, A. (2016). Two Key Success Factors for Global Project Team Leadership. *Communications and Human Resource Management, Journal of IT and Economic Development* 7(2), 40-48. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=c1f50207-6480-4f53-a45a-af1c1eed2275%40sessionmgr4006>

Bruzgelevičienė, R. ir Nedzinskaitė, R. (2012). Mokslininkės, kaip paskirtosios lyderės, vaidmuo įgyvendinant švietimo reformą. *Pedagogika*, (108). [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=40&sid=cc0aa7e7-246f-4e4a-9299-dc27d7e141d3%40sessionmgr104>.

Čiutienė, R., Neverauskas, B. ir Venclauskas, S. (2007). Žmonių išteklių valdymo problemos projektinėse organizacijose: projekto komandos formavimas. *Ekonomika ir vadyba*: (12). 556-562. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=5a652c5d-e1b2-443a-9072-ec7ca8be9c94%40sessionmgr120>

Čiužas, R. ir Monkevičius, J. (2013). Sėkmingai veikiančios projektų komandos kompetencijų struktūros teorinės ir empirinės prielaidos. *Socialinis Ugdymas*. 2 (34). 40-50. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=272ff523-ab47-46a1-b098-fafaf0ebe0ae%40sessionmgr4008>

Darškuvienė, V., Kaupelytė, D. ir Petkevičiūtė, N. (2008). Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. (45). 17-28. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=93ed439e-0a61-4281-a3de-db222941d48d%40sessionmgr4006>

Diska, V., Diskienė, D. ir Marčinskas, A. (2014). Lietuvos verslo įmonių aukščiausio lygio vadovų komandų pajėgumo tyrimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. (69). [žiūrėta 2017-10-15].

Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=3e2fea4d-eb87-414d-9cc2-a40143262c0c%40sessionmgr102>

Diskienė, D., Stankevičienė, A. ir Korsakienė, R. (2014). Mažų ir vidutinių įmonių vadovų kompetencijos: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 9. 51–71. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=728cc2a9-0262-4d43-a53a-fd760a0a3967%40sessionmgr102>

Čiutienė, R., Meilienė, E. ir Šimkūnaitė, I. (2009). Žmogiškasis veiksnys siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai. *Economics & management*: (14). 1054-1059. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=f8650ad8-303e-457c-9307-fccd484af11b%40sessionmgr4006>

Dromantas, M. (2007). Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*. 1 (22). 29-40. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2247/2055>

Earnhardt, M. P., Richardson, T. M. ir Marion, J. W. (2015). Project Leadership: An Emerging Phenomena. *International Leadership Journal*. 7 (2). 104-125. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=ab174969-916f-4655-8879-169994ca3242%40sessionmgr4009>

Galvin, T., Gibbs, M., Sullivan, J. ir Williams. C. (2014). Leadership Competencies of Project Managers: An Empirical Study of Emotional, Intellectual, and Managerial Dimensions *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*. 6 (1). 35-60, [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=cbcacbbb-462f-451b-8be2-01c5c6dcec99%40sessionmgr103>

Hassan, M. M., Bashir, S. ir Syed Moqaddas, A. (2017). The Impact of Project Managers' Personality on Project Success in NGOs: *The Mediating Role of Transformational Leadership Project Management Journal*. 48 (2). 74-87. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=23&sid=7c5e83fd-d86e-4ceb-bc28-44cd8b0408ed%40sessionmgr4006>

Huidan, L. (2011). Project management and engineering issues. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle XIV, Mechanical Engineering*. Issue 1, 57-60. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=f65ec467-5973-4bf7-88ce-261def21e708%40sessionmgr104>

Indelicato, G. (2005). Essential people skills for project managers. *Project Management Journal*. 36 (4). 81-81. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=57&sid=9a364bdc-bcf6-4e58-aa5f-bcc8aa60bda2%40sessionmgr102>

Kaziliūnas, A. (2008). *Projekto auditas ir baigimas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Viešojo politikos ir administravimas (24). [žiūrėta 2017-10-15]. http://www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241558#page=49.

Kuizininė, I. (2008). Projektinės veiklos planavimas ir valdymas kultūros organizacijose. *Acta Academiae Artium*. (50). 205-224. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą Vilmensis. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=31&sid=dc21d191-6754-4fb7-b13a-2269753f9155%40sessionmgr104>

Livesey, P. V. (2016). Insights of project managers into the problems in project management. *Construction Economics and Building*, 16 (1), 90-103. [žiūrėta 2017-10-25]. Prieiga per internetą <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=14fd95c6-388d-456d-8ce3-2c5b55e79697%40sessionmgr4007>

Lobanova, L. ir Chlivickas, E. (2009). Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje. *Public Administration* 1 (21). 63-72. p. 1 [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=f2362595-cb1d-4730-91d5-41f21627397f%40sessionmgr102>

Martinkienė, J. (2012). Vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitaciniame įmonėje įvertinimas. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 34 (5), 124-132. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=f2362595-cb1d-4730-91d5-41f21627397f%40sessionmgr102>

Melnic, A. S. ir Puiu, T. (2011). The Management of Human Resources within Projects: the Structures of the Project Team, the Responsibility Assignment Matrix. *Economy Transdisciplinarity Cognition*. 14 (1). 476-484. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=c1f50207-6480-4f53-a45a-af1c1eed2275%40sessionmgr4006>

Muzio, E., Fisher, D. J., Thomas, R., ir Peters, V. (2007). Soft skills quantification (ssq) for project manager competencies. *Project Management Journal*. 38 (2). 30-38. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=51&sid=9a364bdc-bcf6-4e58-aa5f-bcc8aa60bda2%40sessionmgr102>

Petkevičiūtė, N. ir Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigu studijos 1, Ekonomikos teorija ir praktika*. (1). 65-80. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2003_01_04.pdf

Ramanauskas, K. (2012). Vadovo emocinio intelekto ir organizacijos veiklos efektyvumo sąryšis. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 34 (5). 180-187.

[žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=7c5e83fd-d86e-4ceb-bc28-44cd8b0408ed%40sessionmgr4006>

Riaz, A. (2017). Impact of project manager's intellectual competencies on project success. *Proceedings of the American Society of Business & Behavioral Sciences*. (24). 9-20. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=88a0e818-a748-4659-b09f-5d26c136a4fa%40sessionmgr4006>

Skaržauskienė, A. ir Paražinskaitė. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių mokslų studijos*. 1(5), 41–61. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą
<https://www.mruni.eu/upload/iblock/b58/3skarzauskiene,parazinskaite.pdf>

Skaržauskienė, A. (2010). Intelektu kompetencijų įtaka lyderystės rezultatams. *Management of Organizations: Systematic Research*. (53). 63-85. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=21e603c4-1a37-4d9a-94f4-b6da1d7382cc%40sessionmgr101>

Stoyanova, S. (2015). *Key aspects of building management teams for project activities*. conomic Archive. *Narodnostopanski Arhiv*. (2). 57-70. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=c1f50207-6480-4f53-a45a-af1c1eed2275%40sessionmgr4006>

Stulgienė, A. (2011). Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*. (16). 935-941. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=a2d4fc8f-2fe1-428f-9caa-4055e4040cd9%40sessionmgr103>.

Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P. ir Grikiienė, T. (2016). Vadovaujančio personalo lyderystės vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 38 (4). [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą 436–443.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=7c5e83fd-d86e-4ceb-bc28-44cd8b0408ed%40sessionmgr4006>

Vries, M. (2008). Leadership Coaching and Organizational Transformation: Effectiveness in a World of Paradoxes. *Working Papers Collection*. 71. 1-32. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=1c02612b-e8a8-4fba-a7e9-09673cbaecc0%40sessionmgr112&hid=124>.

Zdanytė, K. ir Stankevičius, V. (2008). Organizacijos projektų valdymo brandumas. *Ekonomika ir vadyba*. (13). 865-871. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=42&sid=5a652c5d-e1b2-443a-9072-ec7ca8be9c94%40sessionmgr120>

Župerkienė, E. (2009). Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių poveikis organizacijos veiklos rezultatams. *Tiltai*. 47 (2). 51-68. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=db0dd145-2617-4fab-aac6-c9a87d474ed2%40sessionmgr104>

5. Straipsniai internetiniame tinklapyje, jei nėra nei autoriaus, nei redaktoriaus, nei datos:

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). (2000). *Project Management Institute*. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>

PRIEDAI

Gerbiamas respondente,

kviečiame išsakyti savo nuomonę apie Jūsų organizacijos projektų vadovų asmenines savybes, kompetencijas bei kitus veiksnius, įtakančius sėkmingą projektų įgyvendinimą.

APKLAUSA¹ YRA **ANONIMINĖ**, NEI VARDŲ NEI PAVARDĖS ŽYMĖTI NEREIKIA

KAIP PILDYTI ANKETĄ:

Anketoje nėra teisingų arba neteisingų klausimų atsakymų. Svarbiausia, kad Jūs išsakytumėte savo nuomonę. Reikia pažymėti, ar sutinkate/nesutinkate su pateiktu teiginiu. Atsakymą pasirinkite žymėdami skrituliuką, varnelę arba įrašykite.

1. Jūsų lytis:

- Vyras
 Moteris

2. Jūsų amžius:

- 18-25 metai
 26-33 metai
 34-41 metai
 42-49 metai
 50-57 metų
 Virš 58 metų

3. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
 Vidurinis
 Vidurinis (profesinis)
 Aukštesnysis
 Aukštasis neuniversitetinis
 Aukštasis universitetinis
 Nebaigtas aukštasis
 Magistras
 Doktorantūra ir kt.

4. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai įtakoja sėkmingą projektų įgyvendinimą? (Pažymėkite 1-2 teiginius)

- Projekto vadovo asmeninės savybės, charakterio bruožai
 Darbuotojų elgsena
 Komandos darbas
 Projekto vadovo kompetencijos, įgūdžiai
 Aplinkos veiksniai
 Organizacijos veiklos rezultatai

5. Šioje lentelėje pateiktos vadybinės kompetencijos, kuriomis turėtų pasižymėti projektų vadovai. Norime išsiaiškinti, kokiomis kompetencijomis labiausiai pasižymi Jūsų organizacijoje dirbantys projektų vadovai. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną atsakymo variantą. Organizacijos projektų vadovus (A, B, C) įvertinkite individualiai.

Teiginys		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Gebėjimas numatyti situaciją	A					
	B					
	C					
Gebėjimas pastebėti problemą	A					
	B					
	C					
Gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūrų skirtumus	A					

	B					
	C					
Organizaciniai gebėjimai	A					
	B					
	C					
Gebėjimas prisiimti asmeninę atsakomybę	A					
	B					
	C					
Gebėjimas įtikinti	A					
	B					
	C					
Vadovavimo įgūdžiai	A					
	B					
	C					
Polinkis į naujoves	A					
	B					
	C					
Polinkis mokytis	A					
	B					
	C					
Gebėjimas spręsti konfliktus	A					
	B					
	C					
Komunikaciniai gebėjimai	A					
	B					
	C					
Gebėjimas priimti sprendimus	A					
	B					
	C					
Iniciatyva ir kūrybiškumas	A					
	B					
	C					
Ištvermė	A					
	B					
	C					
Lankstumas	A					
	B					
	C					
Darbo patirtis	A					
	B					
	C					
Darbo funkcinių sričių išmanymas	A					
	B					

	C					
Užsienio kalbų mokėjimas	A					
	B					
	C					
Darbo patirtis užsienyje	A					
	B					
	C					
Gebėjimas naudotis projekto valdymo programomis	A					
	B					
	C					
Gebėjimas naudotis specializuotomis programomis (AutoCAD ir pan).	A					
	B					
	C					

6. Šioje lentelėje pateiktos intelekto kompetencijos, kuriomis turėtų pasižymėti projektų vadovai. Norime išsiaiškinti, kokiomis intelekto kompetencijomis labiausiai pasižymi Jūsų organizacijoje dirbantys projektų vadovai. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną atsakymo variantą. Organizacijos projektų vadovus (A, B, C) įvertinkite individualiai.

Teiginys		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovauja sukurdamas pozityvų emocinį klimatą	A					
	B					
	C					
Supranta kitus, kai įdėmiai jų išklauso	A					
	B					
	C					
Išlieka santūrus net ir varginančiais momentais	A					
	B					
	C					
Išlieka ramus emociškai įtemptose situacijose	A					
	B					
	C					
Sujungia procesus į vieną visumą, kad užtikrintų pastovumą organizacijos darbe	A					
	B					
	C					
Prieš įgyvendindamas naują idėją įsitikina, ar naujovė integruosis į sukurta procesą/procedūrą	A					
	B					
	C					
Įtikina kitus akcentuodamas jų pačių interesus	A					
	B					
	C					
Įtikinédamas nujaučia kitų žmonių reakciją	A					
	B					

	C					
Spręsdamas konfliktą ieško tokio sprendimo, kuris atitiktų visų pusių interesus	A					
	B					
	C					
Išsprendžia konfliktą iškeldamas jį į viešumą	A					
	B					
	C					
Vadovauja sukurdamas pasitikėjimo atmosferą	A					
	B					
	C					
Idėjas ir prielaidas pirmiausia patikrina aptardamas jas su kitais	A					
	B					
	C					

7. Kokia grupe strateginių kompetencijų, Jūsų nuomone, labiausiai pasižymi Jūsų organizacijos projektų vadovai? (Pažymėkite 1 teiginį)

- Lyderyste (įkvepianti motyvacija, iniciatyvumas, Empatija, Savęs pateikimas)
- Strateginiu mąstymu (Vizijos turėjimas, Atvirumas pokyčiams, Inovatyvumas, Sprendimų priėmimas)
- Kryptingumu (Tikslo siekimas, Procesinė kompetencija, Mokymasis, Tobulėjimas, Žinių valdymas)
- Bendradarbiavimu (Komandinis darbas; Komunikavimas; Konfliktų valdymas)

8. Kokios asmeninės projektų vadovų savybės, Jūsų nuomone, labiausiai įtakoja sėkmingą projektų įgyvendinimą? (Pažymėkite 1-2 teiginius)

- Mokėjimas dirbti komandoje
- Taktiškumas
- Savikritiškumas
- Pasitikėjimas savimi
- Sąžiningumas
- Mokėjimas reikšti savo mintis
- Iniciatyvumas ir aktyvumas
- Darbštumas ir pareiškimas

9. Šioje lentelėje pateikti projektų nesėkmę įtakojantys veiksniai. Norime išsiaiškinti, kokias projektų įgyvendinimo problemas pastebite savo organizacijoje. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną atsakymo variantą. Organizacijos projektų vadovus (A, B, C) įvertinkite individualiai.

Teiginys		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Sudėtinga dokumentacija	A					
	B					
	C					
Netikėti ir nenumatyti įvykiai (pvz., subrangovas bankrutuoja)	A					
	B					

	C					
Trūksta komandos vieningumo	A					
	B					
	C					
Trūksta pasitikėjimo komandos nariais	A					
	B					
	C					
Komandos narių asmeniniai tikslai svarbesni nei vykdomas projektas	A					
	B					
	C					
Nepakankama komandos narių profesinė patirtis	A					
	B					
	C					
Komandos narių kaita	A					
	B					
	C					
Komandos narių vidinės komunikacijos stoka	A					
	B					
	C					
Netikėjimas komandos sugebėjimais išspręsti projekto problemas	A					
	B					
	C					
Lėšų, laiko trūkumas veiklų vykdymui, vėlavimai	A					
	B					
	C					
Išorės aplinkos pokyčiai (teisiniai, ekonomikos)	A					
	B					
	C					
Suinteresuotų šalių abejingumas	A					
	B					
	C					
Trūksta projekto vykdymo kontrolės	A					
	B					
	C					

10. Ar dažnai Jūsų organizacija susiduria su projektų įgyvendinimo problemomis?

- Labai dažnas įvykis
 Dažnas įvykis
 Nedažnas įvykis
 Retas įvykis

11. Šioje lentelėje pateikti projektų vadovų lyderystės bruožai. Norime išsiaiškinti, kokiomis lyderystės savybėmis pasižymi Jūsų organizacijos projektų vadovai. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną atsakymo variantą. Organizacijos projektų vadovus (A, B, C) įvertinkite individualiai.

Teiginys		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš gerai jaučiuosi būdamas greta projekto vadovo	A					
	B					
	C					
Aš didžiuojuosi, dirbdamas su savo projektų vadovu	A					
	B					
	C					
Projektų vadovas aiškiai pasako, ką aš galėčiau ir turėčiau daryti	A					
	B					
	C					
Projektų vadovas kuria patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti	A					
	B					
	C					
Projektų vadovas man padeda rasti prasmę darbe	A					
	B					
	C					
Projektų vadovas skatina mane į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai	A					
	B					
	C					
Projektų vadovas skatina mane į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip	A					
	B					
	C					
Projektų vadovas mane skatina pergaltvoti idėjas, kurioms anksčiau aš neskyriau dėmesio	A					
	B					
	C					
Projektų vadovas padeda man tobulėti	A					
	B					
	C					
Projektų vadovas man išsako savo nuomonę apie mano darbą	A					
	B					
	C					
Projektų vadovas skiria dėmesio tiems, kurie kitų yra atstumti	A					
	B					
	C					
Projektų vadovas man pataria ko imtis, kad už darbą būčiau apdovanotas	A					
	B					
	C					
Projektų vadovas paskatina tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų	A					
	B					

	C					
Projektų vadovas žino, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą	A					
	B					
	C					
Projektų vadovas yra patenkintas, kuomet aš pasiekiu numatytų standartų	A					
	B					
	C					
Kol viskas sekasi, projektų vadovas nesistengia nieko keisti	A					
	B					
	C					
Projektų vadovas supažindina darbuotojus su darbo atlikimo standartais	A					
	B					
	C					
Projektų vadovas nieko prieš, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais	A					
	B					
	C					
Viskas, ką aš noriu daryti, projektų vadovui tinka	A					
	B					
	C					
Projektų vadovas neuždavinėja klausimų kitiems apie savaime suprantamus dalykus	A					
	B					
	C					

Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus

Gerbiamas respondente,

kviečiame išsakyti savo nuomonę apie Jūsų, kaip organizacijos projektų vadovo asmenines savybes, kompetencijas bei kitus veiksnius, įtakojančius sėkmingą projektų įgyvendinimą.

APKLAUSA¹ YRA **ANONIMINĖ**, NEI VARDO NEI PAVARDĖS ŽYMĖTI NEREIKIA

KAIP PILDYTI ANKETĄ:

Anketoje nėra teisingų arba neteisingų klausimų atsakymų. Svarbiausia, kad Jūs išsakytumėte savo nuomonę. Reikia pažymėti, ar sutinkate/nesutinkate su pateiktu teiginiu. Atsakymą pasirinkite žymėdami skrituliuką, varnelę arba įrašykite.

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- 18-25 metai
- 26-33 metai
- 34-41 metai
- 42-49 metai
- 50-57 metų
- Virš 58 metų

3. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Vidurinis (profesinis)
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Nebaigtas aukštasis
- Magistras
- Doktorantūra ir kt.

4. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai įtakoja sėkmingą projektų įgyvendinimą? (Pažymėkite 1-2 teiginius)

- Projekto vadovo asmeninės savybės, charakterio bruožai
- Darbuotojų elgsena
- Komandos darbas
- Projekto vadovo kompetencijos, įgūdžiai
- Aplinkos veiksniai
- Organizacijos veiklos rezultatai

5. Šioje lentelėje pateiktos vadybinės kompetencijos, kuriomis turėtų pasižymėti projektų vadovai. Norime išsiaiškinti, kokiomis kompetencijomis labiausiai pasižymite Jūs. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną atsakymo variantą:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Sugebu numatyti situaciją					
Sugebu pastebėti problemą					
Sugebu suvokti ir toleruoti kultūrų skirtumus					
Pasižymiu organizaciniais gebėjimais					
Sugebu prisiimti asmeninę atsakomybę					
Sugebu įtikinti					
Pasižymiu vadovavimo įgūdžiais					
Esu linkęs į naujoves					
Esu linkęs mokytis					
Sugebu spręsti konfliktus					

Pasižymiu komunikaciniais gebėjimais					
Sugebu priimti sprendimus					
Pasižymiu iniciatyva ir kūrybiškumu					
Esu ištvermingas					
Esu lankstus					
Turiu darbo patirties					
Išmanau savo darbo funkcines sritis					
Moku užsienio kalbas					
Turiu darbo patirties užsienyje					
Sugebu naudotis projekto valdymo programomis					
Sugebu naudotis specializuotomis programomis (AutoCAD ir pan).					

6. Šioje lentelėje pateiktos intelekto kompetencijos, kuriomis turėtų pasižymėti projektų vadovai. Norime išsiaiškinti, kokiomis intelekto kompetencijomis labiausiai pasižymite Jūs. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną atsakymo variantą:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovauju sukurdamas pozityvų emocinį klimatą					
Suprantu kitus, kai įdėmiai jų iš klausau					
Išlieku santūrus net ir varginančiais momentais					
Išlieku ramus emociškai įtemptose situacijose					
Sujungiu procesus į vieną visumą, kad užtikrinčiau pastovumą organizacijos darbe					
Prieš įgyvendindamas naują idėją įsitikinu, ar naujovė integruosis į sukurtą procesą/procedūrą					
Įtinkinu kitus akcentuodamas jų pačių interesus					
Įtikinėdamas nujaučiu kitų žmonių reakciją					
Sprenddamas konfliktą ieškau tokio sprendimo, kuris atitiktų visų pusių interesus					
Išsprendžiu konfliktą iškeldamas jį į viešumą					
Vadovauju sukurdamas pasitikėjimo atmosferą					
Idėjas ir prielaidas pirmiausia patikrinu aptardamas jas su kitais					

7. Kokia grupė strateginių kompetencijų, Jūsų nuomone, labiausiai pasižymi Jūsų organizacijoje dirbantys projektų vadovai? (Pažymėkite 1 teiginį)

- Lyderyste (įkvepianti motyvacija, iniciatyvumas, Empatija, Savęs pateikimas)
- Strateginiu mąstymu (Vizijos turėjimas, Atvirumas pokyčiams, Inovatyvumas, Sprendimų priėmimas)
- Kryptingumu (Tikslo siekimas, Procesinė kompetencija, Mokymasis, Tobulėjimas, Žinių valdymas)
- Bendradarbiavimu (Komandinis darbas; Komunikavimas; Konfliktų valdymas)

8. Kokios asmeninės projektų vadovų savybės, Jūsų nuomone, labiausiai įtakoja sėkmingą projektų įgyvendinimą? (Pažymėkite 1-2 teiginius)

- Mokėjimas dirbti komandoje
- Taktiškumas
- Savikritiškumas
- Pasitikėjimas savimi
- Sąžiningumas
- Mokėjimas reikšti savo mintis
- Iniciatyvumas ir aktyvumas
- Darbštumas ir pareiškimas

9. Šioje lentelėje pateikti projektų nesėkmę įtakojantys veiksniai. Norime išsiaiškinti, kokias projektų įgyvendinimo problemas pastebite savo organizacijoje. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną atsakymo variantą:























































Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Sudėtinga dokumentacija					
Netikėti ir nenumatyti įvykiai (pvz., subrangovas bankrutuoja)					
Trūksta komandos vieningumo					
Trūksta pasitikėjimo komandos nariais					
Komandos narių asmeniniai tikslai svarbesni nei vykdomas projektas					
Nepakankama komandos narių profesinė patirtis					
Komandos narių kaita					
Komandos narių vidinės komunikacijos stoka					
Netikėjimas komandos sugebėjimais išspręsti projekto problemas					
Lėšų, laiko trūkumas veiklų vykdymui, vėlavimai					
Išorės aplinkos pokyčiai (teisiniai, ekonomikos)					
Suinteresuotų šalių abejingumas					
Trūksta projekto vykdymo kontrolės					

10. Ar dažnai Jūsų organizacija susiduria su projektų įgyvendinimo problemomis?

- Labai dažnas įvykis
- Dažnas įvykis
- Nedažnas įvykis
- Retas įvykis

11. Šioje lentelėje pateikti projektų vadovų lyderystės bruožai. Norime išsiaiškinti, kokiomis lyderystės savybėmis pasižymite Jūs. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną atsakymo variantą:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Stengiuosi, kad komanda jaustųsi gerai šalia manęs					
Stengiuosi, kad komanda didžiuotųsi dirbdama su manimi					

Aiškiai pasakau, ką komanda galėtų ir turėtų daryti			 		
Kuriu patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti			 		
Padedu komandai rasti prasmę darbe			 		
Skatinu komandą į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai			 		
Skatinu komandą į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip			 		
Skatinu komandą pergalvoti idėjas, kurioms anksčiau aš neskyriau dėmesio			 		
Padedu komandai tobulėti			 		
Išsaku komandai savo nuomonę apie jų darbą			 		
Skiriu dėmesio tiems, kurie kitų yra atstumti			 		
Patariu, ko imtis, kad už darbą būtų apdovanoti			 		
Skatinu tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų			 		
Žinau, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą			 		
Esu patenkintas, kuomet komanda pasiekia numatytus standartus			 		
Kol viskas sekasi, nesistengiu nieko keisti			 		
Supažindinu darbuotojus su darbo atlikimo standartais			 		
Esu nieko prieš, jei komanda ir toliau dirba laiko patikrintais būdais ir metodais			 		
Viskas, ką nori daryti komanda, man tinka			 		
Neuždavinėju klausimų kitiems apie savaiame suprantamus dalykus			 		

Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus

Interviu klausimai energetinių paslaugų įmonės vadovui

1. Į ką dažniausiai atkreipiate dėmesį ir kokius kriterijus keliate priimdamas naują projektų vadovą į savo įmonę?
2. Kokios projektų vadovo kompetencijos, Jūsų manymu, yra svarbiausios: techninės, elgesio ar konteksto kompetencijos?
3. Prašome trumpai apibūdinti, Jūsų nuomone, stipriausias ir silpniausias kiekvieno Jūsų įmonėje dirbančio projekto vadovo asmenines savybes ir kompetencijas?
4. Kaip Jūsų įmonėje yra sprendžiami konfliktai projektų komandose? Koks vaidmuo jų sprendime tenka projektų vadovams?
5. Su kokiomis projektų komandos narių problemomis dažniausiai susiduria projektų vadovai? Kokiomis priemonėmis jos yra sprendžiamos?
6. Kaip yra skatinama ir efektyvinama projektų vadovų ir jų komandos narių veikla įmonėje?
7. Kas yra įmonėje dirbantys projektų vadovai: stiprūs vadovai, siekiantys, kad jų darbas būtų atliktas nepriekaištingai, ar stiprūs lyderiai, kurie yra linkę daryti įtaką kitiems?
8. Su kokiomis projektų planavimo problemomis (pvz. laiko, kainos) susiduria įmonės projektų vadovai?
9. Kokios yra dažniausios projektų dokumentacijos ir įforminimo problemos?
10. Ar įmonėje yra skiriamas dėmesys ir investicijos projektų vadovų kompetencijų tobulinimui?

Vadybinių kompetencijų vertinimo rezultatai, balais

	Projektų vadovas	Darbuotojų vertinimas	Projektų vadovo savęs vertinimas
Gebėjimas numatyti situaciją	A	3,9	4
	B	3,2	4
	C	3,9	4
Gebėjimas pastebėti problemą	A	4	4
	B	3,3	4
	C	3,8	4
Gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūrų skirtumus	A	3,8	3
	B	3,4	4
	C	3,4	5
Organizaciniai gebėjimai	A	3,8	4
	B	3,3	4
	C	4	4
Gebėjimas prisiimti asmeninę atsakomybę	A	4	4
	B	3,1	4
	C	4,2	4
Gebėjimas įtikinti	A	3,6	3
	B	3,3	4
	C	3,9	4
Vadovavimo įgūdžiai	A	3,9	4
	B	3,2	3
	C	4	4
Polinkis į naujoves	A	3,8	3
	B	3,1	5
	C	3,8	5
Polinkis mokytis	A	3,7	4
	B	3,4	5
	C	3,8	5
Gebėjimas spręsti konfliktus	A	3,9	4
	B	3,1	4
	C	4,2	4
Komunikaciniai gebėjimai	A	4	4
	B	3,8	4
	C	4,2	4
Gebėjimas priimti sprendimus	A	4	4
	B	3,2	4
	C	3,9	4
Iniciatyva ir kūrybiškumas	A	4	4
	B	3,3	4

	C	3,7	4
Ištvermė	A	3,7	4
	B	3,3	4
	C	3,7	4
Lankstumas	A	3,9	4
	B	3,2	4
	C	4	5
Darbo patirtis	A	4,2	4
	B	3,4	4
	C	3,7	5
Darbo funkcinių sričių išmanymas	A	4,2	4
	B	3,6	3
	C	4,1	4
Užsienio kalbų mokėjimas	A	4,7	4
	B	4,3	4
	C	4,4	4
Darbo patirtis užsienyje	A	3,7	4
	B	3,6	3
	C	3,9	5
Gebėjimas naudotis projekto valdymo programomis	A	3,3	4
	B	3,3	4
	C	3,8	3
Gebėjimas naudotis specializuotomis programomis (AutoCAD ir pan).	A	4,4	4
	B	3,7	4
	C	3,8	3

Emocinio intelekto kompetencijų vertinimo rezultatai, balais

	Projektų vadovas	Darbuotojų vertinimas	Projektų vadovo savęs vertinimas
Vadovauja sukurdamas pozityvų emocinį klimatą	A	4	3
	B	3,2	4
	C	4,3	4
Supranta kitus, kai įdėmiai jų išklauso	A	4	4
	B	3,3	4
	C	4,1	5
Išlieka santūrus net ir varginančiais momentais	A	4	4
	B	3,2	2
	C	4,3	5
Išlieka ramus emociškai įtemptose situacijose	A	4	4
	B	3,2	2
	C	4,3	5
	A	3,7	4

Sujungia procesus į vieną visumą, kad užtikrintų pastovumą organizacijos darbe	B	3,2	4
	C	3,9	4
Prieš įgyvendindamas naują idėją įsitikina, ar naujovė integruosis į sukurta procesą/procedūrą	A	3,2	3
	B	3	4
	C	3,4	4
Įtikina kitus akcentuodamas jų pačių interesus	A	3,8	3
	B	3,2	3
	C	3,8	4
Įtikinėdamas nujaučia kitų žmonių reakciją	A	3,1	4
	B	3,1	4
	C	3,7	4
Spręsdamas konfliktą ieško tokio sprendimo, kuris atitiktų visų pusių interesus	A	3,9	4
	B	2,9	3
	C	4	5
Išsprendžia konfliktą iškeldamas jį į viešumą	A	3,3	4
	B	2,8	3
	C	3,2	2
Vadovauja sukurdamas pasitikėjimo atmosferą	A	3,3	4
	B	2,8	4
	C	4	5
Idėjas ir prielaidas pirmiausia patikrina aptardamas jas su kitais	A	3,7	3
	B	2,8	4
	C	3,7	5

Projektų nesėkmę įtakančių veiksnių vertinimo rezultatai, balais

	Projektų vadovas	Darbuotojų vertinimas	Projektų vadovo savęs vertinimas
Sudėtinga dokumentacija	A	3,4	3
	B	3,3	4
	C	3,4	3
Netikėti ir nenumatyti įvykiai (pvz., subrangovas bankrutuoja)	A	3,8	3
	B	3,7	4
	C	3,2	3
Trūksta komandos vieningumo	A	3,1	3
	B	3,3	4
	C	3,6	4
Trūksta pasitikėjimo komandos nariais	A	2,6	3
	B	2,9	3
	C	2,9	3
Komandos narių asmeniniai tikslai svarbesni nei vykdomas projektas	A	2,9	3
	B	2,9	3
	C	2,6	4

Nepakankama komandos narių profesinė patirtis	A	3,8	3
	B	3,7	2
	C	2,8	4
Komandos narių kašta	A	3,8	4
	B	3,7	2
	C	3,4	5
Komandos narių vidinės komunikacijos stoka	A	3,1	4
	B	3,2	4
	C	3,3	4
Netikėjimas komandos sugebėjimais išspręsti projekto problemas	A	3,6	3
	B	3,2	2
	C	3,1	3
Lėšų, laiko trūkumas veiklų vykdymui, vėlavimai	A	3,2	4
	B	3,4	2
	C	3,4	3
Išorės aplinkos pokyčiai (teisiniai, ekonomikos)	A	3,1	3
	B	3,1	4
	C	3	1
Suinteresuotų šalių abejingumas	A	3,2	3
	B	3,1	4
	C	3,1	3
Trūksta projekto vykdymo kontrolės	A	1,8	4
	B	3,2	2
	C	3,2	2

Projektų vadovų lyderystės raiškos vertinimo rezultatai, balais

	Projektų vadovas	Darbuotojų vertinimas	Projektų vadovo savęs vertinimas
Aš gerai jaučiuosi būdamas greta projekto vadovo	A	3,9	4
	B	3,3	4
	C	4,2	5
Aš didžiuojuosi, dirbdamas su savo projektų vadovu	A	3,6	3
	B	3,2	3
	C	3,7	5
Projektų vadovas aiškiai pasako, ką aš galėčiau ir turėčiau daryti	A	3,7	4
	B	3	4
	C	3,8	4
Projektų vadovas kuria patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti	A	2,8	3
	B	2,8	2
	C	2,9	4
Projektų vadovas man padeda rasti prasmę darbe	A	2,4	3
	B	2,4	2

	C	2,6	3
Projektų vadovas skatina mane į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai	A	2,7	3
	B	2,3	3
	C	3,1	4
Projektų vadovas skatina mane į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip	A	2,4	4
	B	2,3	3
	C	3	4
Projektų vadovas mane skatina pergalvoti idėjas, kurioms anksčiau aš neskyriau dėmesio	A	2,3	3
	B	2,4	4
	C	2,8	4
Projektų vadovas padeda man tobulėti	A	3	4
	B	2,6	4
	C	2,9	4
Projektų vadovas man išsako savo nuomonę apie mano darbą	A	3,4	4
	B	2,9	2
	C	3,3	5
Projektų vadovas skiria dėmesio tiems, kurie kitų yra atstumti	A	2,4	3
	B	2,6	3
	C	2,9	4
Projektų vadovas man pataria ko imtis, kad už darbą būčiau apdovanotas	A	2,2	3
	B	2,2	3
	C	2,3	4
Projektų vadovas paskatina tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų	A	2,8	3
	B	2,9	3
	C	2,8	4
Projektų vadovas žino, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą	A	3,4	4
	B	3,1	4
	C	3,2	3
Projektų vadovas yra patenkintas, kuomet aš pasiekiu numatytų standartų	A	3,3	4
	B	3	4
	C	3,2	5
Kol viskas sekasi, projektų vadovas nesistengia nieko keisti	A	3,4	3
	B	3,2	3
	C	3	5
Projektų vadovas supažindina darbuotojus su darbo atlikimo standartais	A	2,7	3
	B	2,7	4
	C	3,2	4
Projektų vadovas nieko prieš, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais	A	3,4	4
	B	3,2	3
	C	3,4	4
Viskas, ką aš noriu daryti, projektų vadovui tinka	A	3,3	3
	B	3,2	2
	C	3,4	3

Projektų vadovas neuždavinėja klausimų kitiems apie savaime suprantamus dalykus	A	3,4	3
	B	3,1	2
	C	3,6	5

Tobulintos projektų vadovų kompetencijų ir lyderystės kryptys

	Projektų vadovas A	Projektų vadovas B	Projektų vadovas C
Vadybinės kompetencijos	Gebėjimo naudotis projekto valdymo programomis		
	Gebėjimo suvokti ir toleruoti kultūrų skirtumus		
		Gebėjimo numatyti situaciją	
		Gebėjimo pastebėti problemą	
		Organizacinių gebėjimų	
		Gebėjimų prisiimti asmeninę atsakomybę	
		Gebėjimo įtikinti	
		Vadovavimo įgūdžių	
		Polinkio į naujoves	
		Polinkio mokytis	
		Gebėjimo spręsti konfliktus	
		Gebėjimo priimti sprendimus	
		Iniciatyvumo ir kūrybiškumo	
		Ištvermės	
		Lankstumo	
	Emocinio intelekto kompetencijos	Prieš įgyvendinant naują idėją įsitikinti, ar naujovė integruosis į sukurta procesą/procedūrą	
		Sugebėjimo sukurti pozityvų klimata	
		Supratimo kitų, idėmiai jų išklausan	
		Išlikti santūriai varginančiais momentais	
		Išlikti ramiai emociškai įtemptose situacijose	
Proceso orientacijos kompetencijos	Sujungti procesus į vieną visumą, kad užtikrinti pastovumą organizacijos darbe		
		Įtikinti kitus akcentuojant jų pačių interesus	
	Įtikinėjant nujausti kitų žmonių reakciją		
Lyderio savybės		Sprendžiant konfliktą ieškoti tokio sprendimo, kuris atitiktų visų pusių interesus	
	Vadovauti sukuriant pasitikėjimo atmosferą		
		Idėjas ir prielaidas pirmiausia patikrinti aptardamas jas su kitais	
		Darbuotojai nesijaučia gerai greta projektų vadovo	
		Darbuotojai nesididžiuoja dirbdami su projektų vadovu	
		Projektų vadovas aiškiai nepasako, ką darbuotojai galėtų ir turėtų daryti	
	Nekuria patrauklių vizijų apie tai, ką galima nuveikti		
	Nepadeda rasti prasmės darbe		
	Neskatina darbuotojų į isisenėjusias problemas pažvelgti naujai		
	Neskatina darbuotojų į sunkiai suprantamu dalykus pažvelgti kitaip		
	Neskatina pergaltoti idėjų, kurioms anksčiau darbuotojai neskiria dėmesio		
	Nepadeda darbuotojams tobulėti		
		Neišsako nuomonės apie darbuotojų darbą	
	Neskiria dėmesio tiems, kurie yra atstumti		
	Nepatiria darbuotojams, ko imtis, kad už darbą būtų apdovanoti		
	Neskatina tų, kurie pasiekia numatytus tikslus		
Nežino, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą			
Nebūna patenkintas, kai darbuotojai pasiekia numatytus standartus			
Kol viskas sekasi, nesistengia nieko keisti			
Nesupažindina darbuotojų su darbo atlikimo standartais			
Niekas prieš, jeigu darbuotojai ir toliau dirba laiko patikrintais būdais ir metodais			
Viskas, ką darbuotojai nori daryti, projektų vadovui tinka			
Neuždavinėja klausimų kitiems apie savaime suprantamus dalykus			