

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Skirmantė Grigalavičienė

PROJEKTŲ VADOVO KARJEROS VEIKSNIAI LYČIŲ ASPEKTU

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Prof. Rūta Čiutienė

Kaunas, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

PROJEKTŲ VADOVO KARJEROS VEIKSNIAI LYČIŲ ASPEKTU

ĮMONIŲ VALDYMAS (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Skirmantė Grigalavičienė VMVL-6

2017 m.

Vadovė

Prof. Rūta Čiutienė

2017 m.

Recenzentė

Prof. Violeta Šilingienė

2017 m.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Skirmantė Grigalavičienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Projektų vadovo karjeros veiksniai lyčių aspektu“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 19 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Skirmantės Grigalavičienės** baigiamasis magistro darbas tema „Projektų vadovo karjeros veiksniai lyčių aspektu“ 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.

(Vardas pavardė)

(parašas)

Skirmantė Grigalavičienė (2017). Project Manager's Career Factors from a Gender Perspective. Master's Final Thesis in Enterprise Management. Supervisor prof. Rūta Čiutienė. Kaunas: The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: project *management*, project Manager, career, gender

Kaunas, 2017. 74 p.

SUMMARY

Project management is one of the most popular business management strategies and is getting more popular for its adaptiveness. This profession has always been regarded as an exclusively masculine field that demanded masculine characteristics from a manager. Today, as organizations increasingly adopt this organisational model, women are often becoming project managers. The main question is: Does the masculinity discourse influence women career paths? How do men and women experiences differ in project management? The aim of this thesis is to find the main career factors for male and female project managers, analyze needed competencies and barriers that may occur.

The theoretical part describes main factors of project manager's career: the importance of career model in project management, the main barriers whilst starting the carrier in project management, the main competencies of project manager and the main challenges that are experiences by project managers. These factors are being analyzed from a gender perspective.

The quantitative research was made using questionnaire method. The aim of empirical research was to determine if project managers in Lithuania are experiencing the same factors which were excluded in theoretical part. The results were analyzed from gender perspective. Thesis consists of a practical, theoretical, methodical part, research and conclusions. Thesis has 82 pages, 9 tables, 29 pictures.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
1. PROJEKTŲ VADOVŲ KARJEROS PROBLEMATIKA	10
2. PROJEKTŲ VADOVO KARJEROS VEIKSNIŲ TEORINIAI ASPEKTAI	21
2.1 Projektų vadovo karjeros samprata ir karjeros modeliai	21
2.2 Projektų vadovo karjera lyties aspektu: Vyriskumas ir moteriškumas projektų valdyme	26
2.3 Projektų vadovo karjeros įėjimo barjerai lyties aspektu.....	29
2.4 Projektų vadovo kompetencijos.....	31
2.5 Projektų vadovo karjeros iššūkiai lyties aspektu.....	34
3. PROJEKTŲ VADOVO KARJEROS VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA	40
3.1 Projekto vadovų karjeros veiksmų tyrimo teorinis pagrindimas	40
3.2 Tyrimo metodika	42
4. PROJEKTŲ VADOVO KARJEROS VEIKSNIŲ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	48
4.1 Demografiniai respondentų duomenys.....	49
4.2 Projektų vadovo karjeros modeliai organizacijoje	52
4.3 Projektų vadovo karjeros įėjimo barjerai lyties aspektu.....	56
4.4 Karjeros galimybės/ karjeros plėtros fazė lyties aspektu.....	58
4.5 Projekto valdymo karjeros iššūkiai lyties aspektu.....	62
IŠVADOS	68
REKOMENDACIJOS	70
LITERATŪRA	71

PRIEDAI75

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Lentelė 1 Projektų vadovų karjeros veiksniai (sudaryta autoriaus).....	18
Lentelė 2 Savybių palyginimas moteriškumo ir vyriškumo aspektais. Pagal Burke ir Collinso (2001) tyrimą.	27
Lentelė 3 Sugrupuotos efektyvaus projektų vadovo savybės, sudaryta pagal Katz (1991)	32
Lentelė 4 Anketos klausimų susiejimas, remiantis modelio dedamosiomis dalimis (sudaryta autoriaus)	44
Lentelė 5 Kronbacho α testas klausimyno skalėms	48
Lentelė 6 Spearmano koreliacija lyties rodiklio ir profesijos rodiklio ryšio tikrinimui	50
Lentelė 7 Spearmano koreliacija lyties rodiklio ir komandos lyties rodiklio ryšio tikrinimui	54
Lentelė 8 Spearmano koreliacija lyties rodiklio ir galimybės kilti karjeros laiptais rodiklio ryšio tikrinimui	61
Lentelė 9 Spearmano koreliacija lyties rodiklio ir ataskaitų teikimo vadovams rodiklio ryšio tikrinimui	64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Pav 1 Projektų vadovo karjeros modelis (sudaryta pagal Hölzle, 2010).....	23
Pav 2 Projekto vadovų karjeros modelis sudarytas pagal Marion ir kt. (2014).....	25
Pav 3 Projektų vadovo asmenybės vertinimas (adaptuota pagal Cuddy ir kt., 2011)	38
Pav 4 Projektų vadovo karjeros modelio teorinis pagrindimas (sudaryta autoriaus)	41
Pav 5 Magistro baigiamojo darbo metodikos planas (sudaryta autoriaus).....	43
Pav 6 Respondentų lytis	49
Pav 7 Respondentų amžius	49
Pav 8 Užimama pozicija projektų valdyme lyčių atžvilgiu.....	50
Pav 9 Patirtis darbo rinkoje lyties atžvilgiu.....	51
Pav 10 Patirtis projektų valdyme lyties atžvilgiu	52
Pav 11 Projektų karjeros modelis įmonėje	53
Pav 12 Projektų valdymo komandos dydis	53
Pav 13 Projektų valdymo komandos sudėtis lyčių atžvilgiu	54
Pav 14 Karjeros siekimas projektų valdymo srityje	55
Pav 15 Projektų valdymas. Karjeros planavimo veiksnys.....	55
Pav 16 Svarbiausios savybės norint gauti darbą projektų valdyme.....	56
Pav 17 Patirtis projektų komandos valdyme	57
Pav 18 Patirtis dirbant projekto komandoje	57
Pav 19 Patirtis dirbant projektų vadovu	58
Pav 20 Projekto vadovo gabumai ir kompetencijos	59
Pav 21 Svarbiausios savybės projektų valdyme	59
Pav 22 Pavaldiniai projektų valdyme	60
Pav 23 Galimybė kilti karjeros laiptais projektų valdyme, esamoje įmonėje	60
Pav 24 Iššūkiai projektų valdymo srityje	62
Pav 25 Galimybė priimti sprendimus ir laisvai valdyti projektą	63
Pav 26 Ataskaitų teikimas aukštesnio rango vadovams	63
Pav 27 Grįžtamojo ryšio gavimas iš susijusių projekto šalių	65
Pav 28 Valdomo projekto suprantamumas	65
Pav 29 Neigiami aspektai projektų valdyme	66

IVADAS

Temos aktualumas. Projektinis darbas yra viena iš pagrindinių ir gausiai populiarėjančių veiklos valdymo formų versle. Ši organizacinį modelį įsisavina vis daugiau įmonių Lietuvoje ir visame pasaulyje. Dėl savo lengvo pritaikomumo projektų valdymas yra paplitęs labai įvairiose srityse, šį organizacinį modelį naudoja tiek statybose bei inžinerijoje, tiek ir paslaugų sektoriuje. Sėkmingas projektų valdymas gali tapti verslo sėkmės garantu. Efektyvi motyvacinė sistema organizacijos viduje lemia ilgalaikį ir našų projektų vadovų darbą.

Problema. Projektų valdymas visuomet buvo laikomas išskirtinai vyriška profesija, kuri reikalavo mačistinių būdo bruožo savybių. Šiandien, kai organizacijos vis dažniau renkasi šį veiklos modelį, moterys tampa projektų vadovėmis. Kyla klausimas - kokią įtaką moterų bei vyrų įsitvirtinimui šioje profesijoje daro projektų valdymo, kaip išskirtinai vyriškos profesijos diskursas? Šiame darbe gryninami vyrų bei moterų projektų vadovų karjeros veiksniai, reikalingos kompetencijos bei barjerai. Gilinamasi į projektų vadovo karjeros kelią, analizuojama, kaip lytis daro įtaką projektų vadovo karjerai.

Tyrimo objektas - projektų vadovų karjeros veiksniai

Tyrimo tikslas - ištirti projektų vadovų karjeros veiksnius lyčių aspektu

Tyrimo uždaviniai:

1. atlikus mokslinės literatūros analizę, apibrėžti projektų vadovų karjeros problematiką;
2. išanalizavus mokslinę literatūrą, sudaryti ir pagrįsti projektų vadovų karjeros veiksnius, formuojančius karjeros modelį;
3. atlikti empirinį tyrimą, siekiant įvertinti suformuluotą projektų vadovo karjeros veiksnų modelį, lyčių aspektu;
4. parengti darbo išvadas ir rekomendacijas;

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros šaltinių analizė, lyginamoji analizė, grafinis vaizdavimas, anketinė apklausa, apklausos duomenų analizė, grupavimas, apibendrinimas.

1. PROJEKTŲ VADOVŲ KARJEROS PROBLEMATIKA

Projektų valdymo organizaciniu modeliu paremtas darbas tapo veiklos norma daugelyje sričių (Pinto J., Patankul ir Pinto M. 2016). Toks dėsningumas proporcingai didina projektų vadovų darbo poreikį visoje rinkoje (Crawford, 2005). Šiame darbe gilinamasi į projektų vadovų karjeros veiksnius, problemas su kuriomis yra susiduriama, vertinant tai lyčių aspektu. Pasaulyje populiarėjant į projektus orientuotoms organizacijoms, mokslininkai gilinasi į projektų vadovų karjeros modelius, iššūkius bei reikšmingus veiksnius.

Projektų valdymas vis dažniau matomas, kaip pilnavertė profesija su specifiniais darbo bei metodikos reikalavimais, nei trumpalaikė kitos sferos vadovo užduotis (Hodgson, Paton ir Cicmil, 2011). Bredin ir Söderlundas (2013) darbe projektų valdymas ir projektų vadovo pozicija yra išskiriami kaip konkretus profesinis kelias su pilnavertėmis karjeros galimybėmis. Pasak El-Sabaa (2001), labai svarbu suprasti, kad karjera asmenybei suteikia identitetą, todėl tinkamos profesijos pasirinkimas ir karjeros kelio formavimas yra vienas iš kertinių aspektų suaugusio žmogaus gyvenime. Hallas (2002) supažindina su profesinės karjeros sąvoka, kai individas turi sistematiškai siekti užsibrėžtų, iš anksto numatytų tikslų, kurie jam padeda tobulėti jo pasirinktoje profesinėje srityje. Tokia karjeros forma ypač pasireiškia teisės bei medicinos disciplinose. Projektų vadovų karjeros modelio vystymasis gali būti suvokiamas kaip turimų profesinių žinių ir ilgametės darbo patirties įtvirtinimas. Galima teigti, jog specifiniai, tik projektų vadybai skirti iššūkiai formuoja numatomąjį karjeros modelį.

Hierarchinėse kitų sričių karjerose dažniausiai egzistuoja galimybė judėti į viršų, t.y. vertikalus kilimas karjeros laiptais. Asmuo keičia savo pareigas ir taip vertikalia trajektorija, darbo pozicijos ir pareigų atžvilgiu, juda karjera į viršų (Rosenbaum, 1979). Tuo tarpu projektų valdymo prigimtis yra visai kitokia. Iš esmės, projektų vadovai karjerą, savo srityje, gali daryti tik per organizacijų sukurtą individualų karjeros ir asmeninio tobulėjimo modelį. Tam, kad toks modelis būtų sukurtas, reikalinga plati projektų pasiūla. Itin svarbu, kad šie projektai skirtųsi tiek savo svarba, tiek laiko resursų bei žmogiškųjų išteklių poreikiu. Karjeros modelyje projektų vadovo kompetencijos matuojamos pagal tai, kokio sudėtingumo projektai jam priskiriami valdyti, kokias problemas jis sprendžia, susijusias su tuo metu brandinamu projektu, kaip išsitenka laike, valdydamas projektą, kokia yra bendra projekto baigtis (Hölzle, 2010).

Siekti projektų vadovo karjeros, be abejonės, yra iššūkis. Profesija pati iš savęs reikalauja aukšto darbinio mobilumo, profesinio imlumo, gebėjimo prisitaikyti prie esamos situacijos bei gerų krizės valdymo įgūdžių. Projektų valdyme stresą gali kelti daugelis aspektų, tokių, kaip tikslūs darbų pabaigos

terminai ar projekto laikinumas. To pasekoje pasaulinėje praktikoje matomi pastarieji dėsniumai: projektų vadovai yra jaunesnio amžiaus lyginant su kitais vadovais, jie nėra lojalūs darbdaviui ir dažniau keičia darbovietes, vidutinis horizontalių judesių skaičius vienoje įmonėje yra didesnis, vidutinis vertikalų judesių vienoje įmonėje taip pat didesnis, todėl laiko trukmė dirbant vienoje pozicijoje ar srityje yra ženkliai trumpesnė, lyginant su kitų sričių profesionalais net ir toje pačioje rinkoje ar įmonėje (Bredin ir Söderlund, 2013). Šie dėsniumai indikuoja, kad projektų valdymas yra daug profesinių iššūkių ir streso kelianti sritis, kurioje svarbūs krizių valdymo gebėjimai. Bredin ir Söderlundas (2013) teigia, kad patiriamas stresas dažnai verčia projektų vadovus kardinaliai keisti darbo sritį bei darbo pobūdį. Viena iš priežasčių tokiam dėsniumui yra mokymų, studijų ar kitokių disciplinų, ruošiančių projektų vadovus dinamiškai profesijai stygius. Taip pat, dar viena priežastis, kodėl projektų valdymas nėra pastovi profesionalaus darbuotojo sritis, tai tikslaus karjeros modelio nebuvimas.

Bredin ir Söderlundas (2013) šią problemą savo darbe „*Projektų vadovai ir karjerų modeliai: palyginamoji, tiriamoji analizė*“ išnagrinėjo nuodugniau. Autoriai savo atliktame tyrime analizavo didelių įmonių vidinę politiką projektų vadovų karjeros modelio formavimo atžvilgiu: „*Tam, kad būtų praplėstas mūsų suvokimas apie tai, ką įmonės daro siekdamos vystyti projektų vadovų karjeras, žvelgiant iš formalių karjeros modelių perspektyvos, mes sudarėme apklausą, kurioje dalyvavo dešimt įmonių.*“ (Bredin ir Söderlund, 2013) Projektų vadovams pritaikyti karjeros modeliai yra skirti užtikrinti nuolatinę tobulėjimą, Japonijoje dar vadinamą „Kaizen“ (Schwarz, Nielsen, Tenfors-Hayes, Hasson, 2016). Daugelis autorių akcentuoja, jog karjeros formavimas projektų valdyme skiriasi nuo kitų profesijų karjeros kelio formavimo net ir toje pačioje įmonėje ar rinkoje (Heimer, 1984; Midler, 1995). Bredin ir Söderlundas (2013) vykdydami savo tyrimą įmones atrinko ne atsitiktine tvarka. Kryptingai buvo pasirinkta nagrinėti tik dideles ir subrendusias, gerą vardą turinčias organizacijas. Įmonės dydis yra vienas iš svarbiausių aspektų, vertinant bei analizuojant karjeros kelio galimybes bei projekto valdymo poziciją, nes tokiose įmonėse personalo valdymas veikia pagal tam tikrus iš anksto nustatytus modelius, o pačios įmonės viduje egzistuoja daug metų taikomi ir jau pripažinti bei nuolat tobulinami karjeros modeliai. Taip pat šiai analizei atlikti buvo atrinktos tik tos įmonės, kurios dirba projektų valdymo principu. Autoriai dėl tyrimo tikslumo ir detalesnių rezultatų rinkosi įmones, kurios veikia skirtingose, kartais netgi kontrastuojančiose industrijose (Bredin ir Söderlund, 2013).

Septynios iš dešimties įmonių, dalyvavusių tyrime, turėjo pritaikytus karjerų modelius savo projektų vadovams. Kai kurios iš įmonių savo sudarytus karjeros modelius iki šiol buvo naudojusios jau daugiau nei dešimt metų, tuo tarpu daugelis kitų įmonių, tarp respondent, procesus, padėsiančius esamiems projektų

vadovams tobulėti, buvo įsivedę labai neseniai. Autoriai ypatingai domėjosi kiekvienos įmonės esamų karjeros modelių pritaikomumu, analizavo dėsningumą ir galimas priežastis, padariusias įtaką konkretaus modelio formavime (Bredin ir Söderlund, 2013). Įmonėse su egzistuojančiais projektų vadovų karjeros modeliais respondentai nurodė pagrindines keturias priežastis, dėl kurių buvo nuspręsta įdiegti projektų vadovo pozicijos karjeros modelius:

- **projektų vadovų kompetencijos ugdymas:** visos, karjeros modelius savo darbe pritaikiusios įmonės, kompetencijos ugdymą nurodė kaip pagrindinę priežastį, nulėmusią modelio kūrimą. Turėdami aiškias ir struktūrizuotas gaires projektų vadovai trumpina bendrą projektų užbaigimo laiką, sugeba atlikti ir valdyti sudėtingesnes užduotis, valdo ir plėtoja brangesnius projektus. Taip pat, darbdaviai suvokia, kad turėdami aiškias karjeros gaires, turi galimybę pritraukti daugiau talentų, norinčių dirbti darbą projektų valdymo srityje.

- **pasiiekti bendrumą ir pagerinti komunikaciją:** karjeros modelio turėjimas padeda išvengti nesusipratimų įmonės viduje ir įveda bendrą suvokimą apie tai, kas yra efektyvi projektų valdymo sistema. Aiškus ir išgrynintas karjeros modelis padeda įsivertinti turimas projektų vadovų kompetencijas, o tai suteikia galimybę juos lyginti tarpusavyje, vertinant jų produktyvumą ir galimybes. Dauguma respondentų įvardino, jog turimas karjeros modelis padeda lengviau paaiškinti išoriniams partneriams, kaip veikia įmonė projektų valdymo aspektu, kokie vidiniai procesai ir susijusios šalys yra įtraukiamos į projekto valdymą.

- **padidinti skaidrumą ir atverti naujas galimybes:** karjeros modelio įvedimas projektų vadovams padeda geriau susiorientuoti įmonės vidiniuose kokybiniuose reikalavimuose ir taip pagerinti esamų projektų vadovų darbo kokybę, našumą bei bendrą rezultatą. Esant aiškiai ir vieningai sistemai, skirtai projektų vadovams, pasidaro aišku, kokių pasiekimų, darbo rezultato ir veiksmų iš jų yra tikimasi, taip pat pasidaro lengviau iškomunikuoti, kokias tobulėjimo galimybes ir ateities perspektyvas siūlo pati įmonė.

- **suteikti projektų vadovo profesijai pripažinimą:** kai kurie respondentai pabrėžė, jog viena iš esamų priežasčių, kodėl įmonė sukūrė projektų vadovų karjeros modelį, buvo noras atskirti šią profesiją nuo kitų, su įmonės valdymu ir vadyba susijusių profesijų, išryškinti bei pabrėžti jos svarbą ir atitolinti nuo vyraujančio nusistatymo ir klaidingo požiūrio, jog projektinis darbas tėra laikina vadovo pozicija.

Trys iš apklaustųjų įmonių nurodė, kad šiuo metu projektų vadovams skirtas karjeros modelis vis dar neturi, nepaisant to, kad jose yra oficialiai įforminta projektų vadovo pozicija. Viena iš priežasčių buvo ta, jog projektų vadovo darbas įmonėje buvo tik vienas iš etapų kylant karjeros laiptais kitose pozicijose. Taip pat, tikslaus ir aiškiai apibrėžto modelio neturėjimas leidžia įmonei būti lankstesnei projektų valdymo

atžvilgiu. Neįstatydama projektų vadovų į konkrečius rėmus, organizacija suteikia šios pozicijos atstovams didesnę laisvę ir judrumą, keičiant profesinę poziciją įmonės viduje, taip sudarydama netgi iliuziją apie greitą galimybę kilti karjeros laiptais. Dvi iš trijų įmonių, nors ir neturinčios nusistovėjusio karjeros modelio, siūlo savo darbuotojams išsamius bei profesionalius mokymo kursus, susijusius su projektų valdymu. Dėl šios priežasties darytina išvada, jog projektų vadovai yra svarbi įmonės strategijos dalis (Bredin ir Söderlund, 2013). Vis dėlto, aiškaus ir struktūrizuoto karjeros modelio neturėjimas indikuoja, jog projektai tokiose įmonėse tėra trumpalaikės, didelio intensyvumo ir greitų rezultatų siekiančios užduotys, kurioms nereikia nuolatinio projektų vadovo pozicijos, o kiekvienam projektui gali būti paskiriamas kitas, tam tikras kompetencijas ir savybes turintis žmogus.

Autoriai savo tyrime išskyrė du archetipus projektų vadovų karjeros modelio formavimui. Pirmąjį pavadino kompetencijos strategijos modeliu, jį autoriai aptiko *Saab*, *Ericsson* ir *Sandvik* įmonėse. Čia karjeros modeliai nėra iš anksto paruošti tam, kad suformuluotų individualių projektų vadovų karjerą įmonės viduje, tačiau labiau kaip pagalbinė priemonė formuoti ilgalaikę strategiją ir identifikuoti kertinius aspektus bei jungtis tarp strategijos formavimo ir kompetencijų strategijos. Pirmumas skiriamas organizacijos poreikiams, strategijos evoliucijai ir augimo sritims, naudojantis savo projektų vadovų ištekliais. Tuo tarpu tokiose įmonėse, kaip *ABB*, *AstraZeneca*, *TeliaSonera* ir *Skanska* akcentuojamas karjeros modelis, kaip vienas iš būdų suteikiančių reikalingas tobulėjimo galimybes esamiems projektų vadovams. Šiose įmonėse karjeros modelis yra tarsi talentų prisiviliojimo ir išlaikymo sistemos dalis. Pagrindinis tikslas - identifikuoti ir išanalizuoti individualius darbuotojų norus bei poreikius, susijusius su karjera, projektų valdymu ir bendra jų ateitimi organizacijoje. Siekiama suteikti visas tobulėjimo bei mokymosi galimybes esamiems projektų vadovams su tikslu, kad būtų sumažinta darbuotojų kaita, o ugdomi profesionalai kiltų įmonės viduje, vietoje to, kad ją palieka ir karjeros siekia kitose įmonėse. Autoriai pabrėžia, kad šis karjeros modelis gali būti vadinamas „talentų valdymo modeliu“ (Bredin ir Söderlund, 2013).

Projektų valdymas savo lengvu pritaikomumu įvairiose srityse sudaro neribotos karjeros galimybes, tačiau to pasekoje rinkoje jaučiama didelė projektų vadovų kaita. Organizacijos, kurios orientuojasi tik į projektų valdymu pagrįstą darbo modelį, pamažu ima kurti tokius karjeros modelius, kurie padeda išlaikyti bei motyvuoti turimus projektų vadovus kuo ilgesniam laikui, taip tarsi įstatydami juos į rėmus ir sugriaudami neribojamos karjeros diskursą (Bredin ir Söderlund, 2013). Projektinio darbo neapibrėžiamumo problema nėra vienintelė, su kuria susiduria projektų vadovai visame pasaulyje. Laiko periode tarp 1970 ir 2000 metų projektų valdyme ir visose su šia profesija susijusiose srityse buvo

identifikuojamos panašios problemos (Hornstein, 2015). Projektų vadovai susidūrė su tokiomis problemomis, kaip: neaiškūs sėkmės ir gero rezultato kriterijai, kintanti finansinė strategija, skurdus projektų apibrėžtumas ir informacijos trūkumas apie bendrus, su projektu susijusius procesus, technologijų ir inovatyvių sprendimų trūkumas, didelė konkurencija, skurdi kokybės kontrolė ir proceso analizė, menkas ryšys bei komunikacijos trūkumas tarp pardavimų ir marketingo skyrių, nepalanki politinė aplinka, vadovų palaikymo stoka, infliacija ir bendra ekonominė situacija rinkoje, finansavimo sunkumai bei sunkiai įvertinami bei apskaičiuojamas žmogiškieji ištekliai (Meier, 2008; Miller ir Lessard, 2000; Flyvbjerg, Bruzelius ir Rothengatter. 2003). Visus šiuos iššūkius pagal prigimtį galime priskirti techninėms problemoms. Hornsteinas (2015) savo darbe pastebi, jog mokslinėje literatūroje trūksta informacijos apie visus galimus žmogiškuosius faktorius ir jų daromą įtaką sėkmingam projektų valdymui. Projektų įgyvendinimo sėkmė tradiciškai vertinama iš projektų vadovo perspektyvos ir to pasekoje, pasigendame išsamesnių žmogiškojo faktoriaus įtakos tyrimų, tokių kaip: „*darbuotojų ir vadovų noras priimti ir įgyvendinti pokyčius, kuriuos sukelia projektai*“ (Hornstein, 2015, p. 295).

Pokyčiai yra viena iš esminių projekto įvedimo pasekmių. Darbuotojų ir vadovų gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių lemia projekto sėkmę, todėl pokyčių vadyba ir krizių valdymas tampa neatsiejama projektų vadovo pareigų dalimi ir pagrindiniu iššūkiu (Crawford, Aitken ir Hassner – Nahmias, 2014). Projektų valdymo ir pokyčių vadybos disciplinos naudoja skirtingas terminologijas ir metodologijas. Jų šalininkai bei oponentai skiriasi savo puoselėjamų nuomonių priežastingumu. Šioms disciplinoms reikalingos skirtingos kompetencijos. Vis dėlto abi šios sferos yra ir viena kitą papildančios, o glaudus ir betarpiškas jų naudojimas kartu nulemia sėkmingą projekto implementaciją bei išpildymą iki galutinio rezultato (Hornstein, 2015). Projekto sėkmės faktoriai yra įvairialypiai, tai ne tik tradiciniai pamatuojami veiksniai (žmogiškųjų resursų, laiko sąnaudos, finansiniai ištekliai ir kt.) tačiau projekto įvedimo sėkmė didele dalimi priklauso ir nuo organizacijos viduje puoselėjamos pokyčių valdymo strategijos (Crawford ir kt., 2014).

Vidutiniškai 67-81% projektų iniciatyvų niekada nebūna įgyvendintos dėl atlaidaus organizacijų požiūrio į pokyčių vadybą (King ir Peterson, 2007). Hornsteinas (2015) savo darbe atlikęs tiriamąją mokslinės literatūros analizę nustatė, jog sėkmingam projektų valdymui organizacijoje pokyčių vadyba yra kertinis dėmuo, tačiau mokslinėje literatūroje pateikiama ir yra atlikta mažai tyrimų, kurie nuodugnai analizuotų galimas metodologijas. Galima daryti išvadas, kad projektų vadovas be visų kitų jam būtinų kompetencijų privalo išmanyti ir pokyčių vadybą bei gebėti suvaldyti personalo pasipriešinimą galimiems pokyčiams.

Projektų valdymo institutas (Project Management Institute [PMI], 2001) apibūdino projektų valdymą, kaip procesą, kurio metu pritaikomos žinios, įgūdžiai, įrankiai ir įvairios technikos tam, kad padėtų atitikti konkretaus projekto reikalavimus. Teigdami, kad projektų valdymas yra kompleksiškas dinaminis procesas, galime daryti išvadą, jog kompetencijos reikalingos sėkmingam darbui taip pat yra kompleksiškos ir daugiasluoksnės. Mumfordas, Zaccaro, Hardingas, Jacobs ir Fleishmanas (2000) teigia, kad projektų vadovai išlieka savo pozicijose ilgiau, jei jų turimos kompetencijos sutampa su keliamais ir natūraliai išsivysčiusiais profesiniais reikalavimais, todėl svarbu išskirti kertines projektų vadovui reikalingas kompetencijas. Kuriant projektų vadovo portretą, svarbu sudaryti išsamią kombinaciją iš elgesio, temperamento, emocinio ir protinio intelekto, lyderystės savybių (Müller ir Turner, 2010).

Esminės ir ypač reikalingas kompetencijas projektų vadovui kiekybinio tyrimo pagalba išsamiau nagrinėjo Brill, Bishopas, Walkeris (2006). Autoriai teigia, kad projektų valdymas yra kompleksinė sritis, siekianti daugybės tikslų, paliečianti labai skirtingas savo prigimtimi sritis, tokias kaip: industrinės technologijos, vadyba, informacinės technologijos, inžinerija ir gamyba (Cleland 1995; Kerzner, 2013; ir kt.). Institucijos, siūlančios išsilavinimą projektų vadovams, privalo išlaviruoti su temos kompleksiskumu taip, kad mokymai būtų patrauklūs ir naudingi visiems projektų vadovų tipams. Projektų vadovų karjeros kompleksiskumas yra sąlygojamas lengvo profesijos pritaikymo įvairiose srityse. Projektų vadovai turi turėti ar gebėti įgauti kompetencijas, reikalingas daugialypėms ir kartais visiškai skirtingoms sritims valdyti. Kiekviena sritis turi nuosavus standartus ir reikalavimus, kurie gali būti sunkiai apibrėžiami viena disciplina (Brill ir kt. 2006).

Brill ir kt. 2006 atliktame tyrime buvo apklausti 598 respondentai 14% moterų bei 86% vyrų, iš kurių net 147 respondentai teigė dirbantys dvidešimt ar daugiau metų projektų valdymo srityje. Autoriai sugebėjo išskirti net 117 projektų valdymo karjeros sėkmės indikatorių, analizuodami tik 147 patyrusių projektų vadovų atsakymus. Sėkmės indikatoriai buvo sugrupuoti į devynias skirtingas grupes, aštuonios iš jų buvo sudarytos iš kompetencijų, kurios galėjo būti įgaunamos tik specifinių mokymų metu, o 67.5% žinių bei kompetencijų buvo galima įgauti tik per praktiką ar edukaciją, tokių kaip: stiprūs komunikaciniai įgūdžiai (įtaigus kalbėjimas). Kitos kategorijos buvo sudarytos taip: problemų sprendimo įgūdžiai (9 faktoriai), lyderystės įgūdžiai (16 faktorių), kontekstinės žinios (18 faktorių), analitiniai gebėjimai (4 faktoriai), žmogiškoji patirtis (8 faktoriai), komunikaciniai įgūdžiai (8 sėkmės faktoriai), projektų administravimo patirtis (117 sėkmės faktorių) ir patirtis naudojantis įrankiais (3 faktoriai) (Brill ir kt. 2006).

Antruoju tyrimo etapu buvo atrinkti 10 moterų ir 51 vyrų projektų vadovų su ne mažesne kaip 6 metų darbo patirtimi. Respondentai vertino sugrupuotas kompetencijas pagal svarbumą remiantis asmenine

patirtimi ir nuomone. Pagrindinis tikslas - nustatyti bendras nuostatas dėl kiekvieno iš 117 projektų vadovo karjeros sėkmės faktorius, kurie buvo suskirstyti į devynias atskiras kategorijas. Išanalizavus duomenis paaiškėjo, kad respondentai lyderystės savybes bei problemų sprendimo įgūdžius vertino kaip labai svarbius. Apibendrinant tyrimo išvadas galime teigti, jog jos indikuoja, kad efektyviam projektų valdymui neužtenka sudarinėti tikslius planus, valdyti biudžetą ar suvokti esamų darbų apimtį. Respondentai nurodė, kad efektyvus projektų valdymas yra sudarytas iš: analitinio mąstymo, žmogiškojo faktorius bei bendravimo įgūdžių, kontekstinių žinių, lyderystės įgūdžių. Lyderystė buvo įvardinta kaip antra pagal svarbą savybė projektų vadovams (Brill ir kt. 2006). Kompetetingas projektų vadovas neapsiriboja viena kompetencijų sritimi. Jo kompetencija – įvairių stiprių savybių samplaika, pradedant nuo technologinių žinių iki emocinio intelekto (Meng ir Boyd, 2017).

Analizuojant (Brill ir kt., 2006) tyrimą verta atkreipti dėmesį į demografinius rezultatų rodiklius. Moterys nesudarė nė pusės apklaustųjų. Projektų valdymas yra viena iš nedaugelio disciplinų, kuri išgyveno esminius pokyčius lyčių lygybės bei kompetencijos perspektyvoje. Projektų valdymo sritis paprastai yra laikoma vyriška disciplina (Neuhauser, 2007). Tyrimų, kurie analizuotų projektų valdymą lyties perspektyvoje nėra daug. Kaip teigė Holmes (2008), *“organizacinėse studijose lyties tyrinėjimai yra marginalizuojami arba ignoruojami, o įprastiniai moksliniai darbai aprašomi taip lyg teorijos ir duomenys nebūtų galimi analizuoti lyčių perspektyva”* (Holmes, 2008, p. 34). Tačiau situacija iš esmės kinta, atsiranda vis daugiau darbų nuodugnai tyrinėjančių organizacinio pobūdžio karjeras lyčių aspektu. Nors projektų valdyme ši tematika išlieka skurdi, tačiau susidomėjimas šia sfera gerokai auga. Darbuose apie projektų valdymą lyties aspektu daugiausiai gilinamasi į problemas, susijusias išimtinai su lytimi, nagrinėjant ir analizuojant išankstinius nusistatymus ir dinamiką, kuri yra endemiška profesijai (Lindgren ir Packendorff, 2006).

Abi lytys pasižymi tuo, jog darbuose ir profesinėje sferoje išgyvena skirtingas patirtis, todėl ne išimtis ir projektų valdymas. Nors tiek vyrai tiek moterys yra vertinami pagal savo išsilavinimą, darbo patirtį, išdirbtas valandas, tačiau vyrų gaunamas atgalinis ryšys yra geresnis nei moterų, jei žvelgtume iš atlyginimų bei finansinės perspektyvos. (Henderson, Richard L., S., Richard W. S, 2010) Europos sąjungoje vidutinis skirtumas tarp moterų ir vyrų atlyginimų yra 16.8%, kuomet vyriškos lyties projektų vadovai gauna aukštesnę finansinę grąžą (Eurostat; 2017). Pasak Smitho (2002) projektų valdymas ir darbas komandoje sudaro tobulas sąlygas moterims parodyti savo turimas kompetencijas ir konkurencinius pranašumus, tačiau joms visų pirmą tenka paneigti išankstinį nusistatymą ir stereotipus apie moteriškos lyties atstoves vadovaujančiose pozicijoje. Pasak Projektų valdymo instituto (PMI, 2008), kuriam priklauso 500 tūkst.

narių visame pasaulyje, turimos statistikos, moterų projektų vadovių yra ženkliai mažiau: 30% moterų, 70% vyrų (2008). Vertinant istoriškai – projektų valdymas buvo išskirtinai vyrų dominuojama sritis, to pasekoje rezultatas vis dar matomas ir šiandien. (Henderson ir kt., 2010) Iš kitos pusės projektų valdymas labai multidimensinė sritis, todėl duomenų nereikėtų vertinti vienašališkai, kadangi populiariausiose projektinių darbų siūlančiose srityse lyčių skirtumai yra tokie: statybos bei inžinerija (93.5% vyrai ir 6.5% moterys), konsultavimas (71% vyrai, 29% moterys), finansų sektorius (51.1% vyrai ir 47.9% moterys), informacinės technologijos (73.4% vyrai ir 31.3% moterys), telekomunikacijos (73.4% vyrai, 26.6% moterys). (Henderson ir kt., 2010) Todėl galime teigti, jog lyčių skirtumas priklauso ne tik nuo pozicijos, tačiau ir bendros industrijos, kadangi ne visose rinkose lyčių pasiskirstymas yra tolygus.

Kol daugelis mokslininkų, tiriančių lyčių skirtumus, žvelgia į kompleksinę lyčių nelygybės temą iš organizacijų vidinės politikos aspekto. Holmes (2008) tikina, kad tokių organizacijų tėra vienetai, vis dėlto moterys jose susiduria su pernelyg griežtu pozicijos ir veiksmų kontroliavimu, pernelyg teigiamo ar perdėtai neigiamo savo atgalinio ryšio apie efektyvumą išreiškimo, ilgesne trukme iki paaukštinimo ar karjeros galimybių stokos ir mažesne finansine grąža. Tam, kad šie barjerai būtų panaikinti, moterys įmonėje turėtų sudaryti 40%. Rudmanas ir Phelan (2008) pastebėjo, kad moterų darbo rolės yra dažniau išskiriamos ir stereotipizuojamos jei vyrų įmonės valdančiose pozicijose yra neproporcingai daugiau. Projektų valdymo instituto (PMI) atlikta apklausa teigia, jog moterys gali patirti neįsitraukimo bei atskirties jausmą savo darbe dažniau nei vyrai projektų valdymo kontekste.

Išsamiau projektų valdymo kontekstą pagal lytį ir iš to kylančius skirtumus tyrinėjo Hendersonas ir kiti autoriai (2010) savo darbe *“lyties projektų valdyme tyrimas: santykis su role, lokacija, technologija ir projekto kaina.”* Autoriai gilinosi į tai, ar projektų vadovų lyčių skirtumai yra susiję su komandos narių lyčių skirtumais. Tyrimas atliktas lyginant projektų vadovus ir jų komandų narius lokacijos, technologijos naudojimo ir jų valdomo projekto vertės aspektu. Apklausoje dalyvavo 563 projektų vadovai ir projektų komandų nariai. Tyrime paaiškėjo šie dėsningumai: moterys projektų vadovės bei likusios moteriškos lyties komandos narės dvigubai dažniau dirbo su projektais, kurie kainavo nuo 1 mln. ir mažiau, todėl akivaizdu, kad moterys dvigubai rečiau galėjo prisiliesti prie itin didelių bei svarbių projektų. Moterys projektų vadovės turėjo mažiau komandos narių, kas indikuoja, jog joms dvigubai rečiau buvo patikėta valdyti sudėtingus, didelius ir finansiškai sudėtingus projektus. Atliktame tyrime buvo pastebėta ir amžiaus nelygybė, kadangi asmenys nuo 40 metų turėjo 1.5 karto didesnę tikimybę būti įtraukiami į kertinius, brangiai kainuojančius projektus (Henderson ir kt., 2010). Projektų vadovų karjera unikali tuo, kad asmenys

dirbantys šį darbą yra vertinami pagal tai, kokios apimties projektus jiems yra tekę valdyti ar kaip stipriai prisidėti prie jų galutinio įgyvendinimo. Nuo to priklauso jų paklausa darbo rinkoje ir finansinė padėtis ateities projektuose. Tai kad moterys turi dvigubai mažesnę galimybę prisidėti prie didelės apimties ir vertės projektų indikuoja, kad projektų valdyme pranašiau vertinami išimtinai tik vyrai nuo 40 metų.

Tyrimo metu paaiškėjo, jog moterys 9 kartus dažniau dirba su projektų vadovėmis moterimis, nei vyrai. Apibendrinant šiuos aspektus, galime teigti, jog moterys projektų vadovės ir moterys komandos narės patenka į tam tikrą lyčių atskirties uždara ratą projektų valdymo srityje. Kartais įmonėje joms nėra leidžiama vadovauti ar prisidėti prie didelės apimties, finansiškai didelių ir sudėtingų projektų, todėl to pasekoje joms užkertamas kelias tokiuose projektuose dalyvauti ir ateityje, kadangi projektų valdyme vadovo kompetencijos yra vertinamos pagal tai, kokią ligšiolinę patirtį turi projektų vadovas. Patirtis dideliuose projektuose yra pats svarbiausias aspektas 90% įmonių projektų valdymo sferoje. (Hölzle, 2010) Galime daryti išvadas, jog „stiklinių lubų“ efektas moterims, ir „stiklinio eskalatoriaus“ efektas vyrams yra vienas iš karjeros projektų valdyme faktorių (Rudman ir Phelan, 2008).

Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo išgryninti projektų valdymo karjeros veiksniai.

Lentelė 1 Projektų vadovų karjeros veiksniai (sudaryta autoriaus)

Metai	Autorius	Projektų vadovų karjeros veiksniai
2013	Bredin ir Söderlund	Karjeros modelio pritaikymas projektų valdyme
2011	Hodgson	
2010	Hölzle	
2001	El-Sabaa	
2017	Schwarz ir kt.	
2015	Hornstein	Projektų vadovo karjeros techniniai iššūkiai
2008	Meier	
2000	Miller ir Lessard	
2003	Flyvbjerg ir kt.	
2015	Hornstein	Projektų vadovo karjeros žmogiškieji iššūkiai
2001	Hall	
2014	Crawford ir kt.	
2007	King ir Peterson	
2010	Holze	Projektų valdymo karjera lyties aspektu
2006	Brill ir kt.	
2007	Neuhauser	
2008	Holmes	

2006	Lindgren ir Packendorff	Projektų valdymui reikalingos kompetencijos
2007	Thomas	
2010	Henderson ir kt.	
2008	Rudman ir Phelan	
2000	Mumford ir kt.	
2010	Müller ir Turner	
2006	Brill ir kt.	
2017	Meng ir Boyd.	
2010	Henderson ir Richard	

1. Projektų valdymo principu dirbančių organizacijų skaičiaus augimas indikuoja, jog šis būdas yra efektyvus bei priimtinas organizacijoms. Pagrindinė problema - didelė projektų vadovų kaita ir organizacijų negebėjimas motyvuoti projektų vadovų. Karjeros modelio suformavimas leidžia įmonėms prisivilioti talentus bei juos išlaikyti ilgiau motyvuojant augimu projektų valdymo sferoje.

2. Dėl savo lankstumo projektų valdymo sritis kelia daugybę iššūkių joje dirbančioms komandoms bei pavieniams projektų vadovams. Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, kylantieji iššūkiai gali būti išskiriami tiek į žmogiškuosius, tiek į techninio pobūdžio. Kyla klausimas - kaip skiriasi iššūkiai lyties aspektu, ar galime atrasti koreliaciją?

3. Analizės metu, išryškėjo lyties problematika. Projektų valdymas yra maskulinizuota sritis, kurioje moterys susiduria su išankstiniu nusistatymu bei stereotipiniu mąstymu.

4. Projektų valdymas - sudėtingas bei daug skirtingų sričių paliečiantis procesas. Dėl šios priežasties, projektų vystymo efektyvumą nulemia turimos ar įgyjamos kompetencijos. Kompetencijų poreikis kyla arba iš organizacijos vidaus, arba iš projekto sudėtingumo.

Atlikta mokslinių literatūros šaltinių analizė išryškino problematiškiausius projektų valdymo karjeros aspektus. Empiriškai įrodyta, jog vyrų ir moterų patirtys, dirbant, projektų valdymo principais grįstą darbą skiriasi. Svarbu suprasti kokią įtaką moterų karjerai daro maskulinizuota projektų valdymo prigimtis. Šiame darbe didžiausias dėmesys skiriamas keturiems literatūros analizės metu išgrynintiems projektų vadovo karjeros veiksniams. Atliekant, literatūros analizę buvo juntamas informacijos, apie Lietuvos projektų vadovų karjeros aspektus, trūkumas. Organizacijoms vis dažniau keičiant tradicinę veikimo

struktūrą į projektus grindžiamą valdymą, svarbu, teoriškai ir empiriškai patikrinti, kaip esminiai projektų valdymo karjeros faktoriai yra nulemiami lyties perspektyvos.

2. PROJEKTŲ VADOVO KARJEROS VEIKSNIŲ TEORINIAI ASPEKTAI

2.1 Projektų vadovo karjeros samprata ir karjeros modeliai

Karjera yra apibūdinama, kaip nuolat besivystanti, laike išsidėsčiusi darbo patirties seka. (Arthur, Hall, ir Lawrence, 1989) Žmonės linkę ją suprasti ir vertinti skirtingai tiek profesiniu, tiek asmeniniu požiūriu. Karjeras galime suvokti, kaip junginius tarp vidinio žmogaus pasaulio ir išorinio visuomeninio gyvenimo. (Bredin ir Söderlund, 2013) Parkeris (2002) šias jungtis išskiria kaip ypatingai reikšmingas nes šiuolaikinis žmogus per karjerą įprasmina save tiek darbiname gyvenime, tiek ir asmeniniame. Šiuolaikiniam žmogui karjera yra pagrindinis būdas įprasminėti savo buvimą ir tapti pilnaverčiu visuomenės dėmeniu.

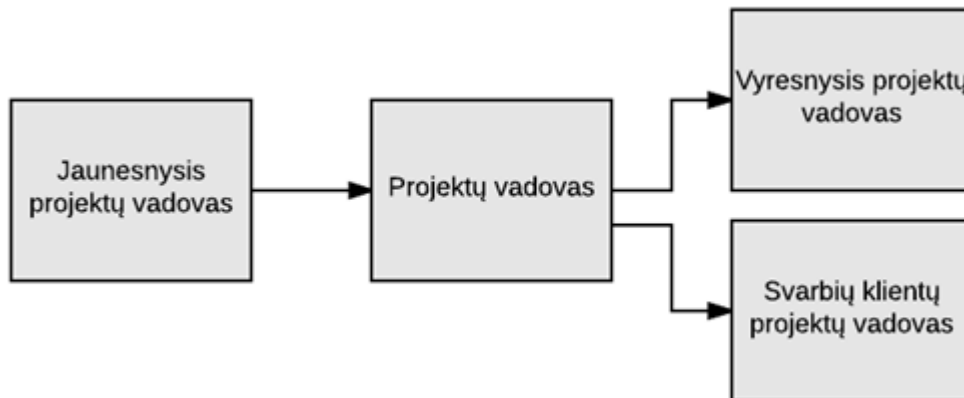
Savo darbe Bredin ir Söderlundas (2013) pastebi, jog tradicinis karjeros modelis, kuomet žmogus formavosi vienoje įmonėje ar vienoje srityje hierarchiškai judėdamas aukštyn po truputį nyksta. Analizuojant mokslinius karjeros modelių tyrimus ryškėja perspektyva, jog pastaruoju metu karjeros vystosi darbuotojams keičiant organizacijas ir veiklos sritis. Kaip pastebi Baruchas (2004), karjeros tapo atviresnės pokyčiams, diversijuotos, mažiau struktūralizuotos ir kontroliuojamos darbdavių. Šiuos pokyčius jau anksčiau nagrinėjo Scheinas (1996) pastebėjęs, jog didžiausias darbuotojų dėmesys skiriamas savęs tobulinimui ir savarankiškumui. Pasaulyje, kuriame gausu trumpalaikių, baigtinių projektų, karjeros modelis tampa į asmenį ir jo tobulėjimą orientuotu keliu. Viena iš kertinių savybių – gebėjimas prisitaikyti prie greitai kintančių aplinkybių bei pasitikėjimas savimi. Bredin ir Söderlundas (2013) dvidešimt pirmojo amžiaus karjeros modelį vadina beribe karjera. Čia svarbiausia sugebėti sukurti ir išlaikyti santykius su klientais bei kolegomis, svarbiu aspektu tampa laiko trukmė per kurią darbuotojas geba susikurti savo reputaciją. Žvelgiant į šia revoliuciją iš projektų valdymo perspektyvos, atsiskleidžia galimybės padidinti rotaciją, gebėjimą prisitaikyti ir galimybę tinkamai panaudoti žmogiškuosius išteklius dinamiškose ekonomikose.

Kerzner (2013) savo darbe teigė, kad projektas tai veiklų ir užduočių seka, kuri turi būti užbaigta pagal tam tikras specifikacijas, turėti apibrėžtas pabaigos ir pradžios datas, finansavimo limitus, naudoti žmogiškuosius bei fizinius išteklius ir būti multifunkcionaliai. Projekto valdymas - mokslinės disciplinos bei žinių, įrankių ir technologijų pritaikymas siekiant įgyvendinti konkretaus projekto reikalavimus (PMI, 2013). Projektų valdymo pavadinimas pirmą kartą pasirodė 1953, apibūdinant naują Jungtinių Amerikos Valstijų kariuomenės discipliną, siekiančią optimizuoti sudėtingus kariuomenės vidinius procesus

(Hornstein, 2015). Nickelsas, Davidas, Joan, Parrisas ir Carol (2010) savo tekste pastebi, jog pirmą kartą susistemizuotas projektų vadovo vaidmuo (1959) susilaukė didelio susidomėjimo. 1960 - 1970 Metais projekų valdymas buvo profesija, kuri reikalavo tradicinio vadovo rolės: planuotojo, organizatoriaus, lyderio ir prižiūrėtojo (Hornstein, 2015). Laikui bėgant, projektų valdymas buvo prisijaukintas kitų sričių, kurios tam tikra prasme transformavimo projektų valdymą į sudėtingą organizacinių bei vadybinių kompetencijų mišinio reikalaujančią profesiją. Mokslinėje literatūroje vis daugiau kalbama apie tai, kad projektų valdymas visų pirma geba spręsti eigoje iškilusias problemas ir svarbiausia yra teisingai parinkta lyderystės forma. Projektų valdymas unikali karjera, kuri vis labiau populiarėja pasaulyje (Bredin ir Söderlund, 2013).

Projektų vadovo karjera unikali tuo, jog projektų vadovas yra nuolatiniame judėjime ir dažnai patiria stresines situacijas. Pagrindinis iššūkis su kuriuo susiduria projektų vadovai, komandos nariai - nepastovumo, netikrumo jausmas. Jei komanda yra suburiama tik konkrečiam projektui, kuris turi baigtinę datą, tuomet komandoje yra nuolat juntamas netikrumas dėl ateities (Hölzle, 2010). Šios srities ekspertai iš esmės valdo didelį kiekį skirtingos informacijos ir deleguoja užduotis žmonėms, kurių veiklai, dažniausiai, tiesioginės įtakos neturi. Efektyviam projektų valdymui reikalingos kompetencijos padėtų nusipiešti projektų vadovo karjeros modelį. Meredith, Mantel and Samuel (1995) sukategorizavo reikiamus įgūdžius į šešias skiltis: komunikacija, organizuotumas, komandos sudarymas, lyderystė, valdymas ir technologiniai įgūdžiai. Katz, (1979) teigė, jog efektyviam projektų administravimui reikalingi trys išmokstami įgūdžiai: žmogiškasis, conceptualusis ir techninis. Apibendrinant, autoriai yra vieningos nuomonės, jog efektyviam projektų valdymui reikalingi geri komunikaciniai įgūdžiai, kuriuos seka lyderystės pamatas ir efektyvi reakcija į iškilusias problemas. Kyla klausimas koks karjeros modelis yra priimtinausias projektų valdymui?

Kintant organizacijų veiklos modeliui, kinta ir darbuotojų karjera. „*Įprastinis darbų delegavimas pagal tradicinę linijinę organizacijos struktūrą yra keičiamas projektinio darbo principais dirbančiomis organizacijomis, taip auginant kvalifikuotų projektų vadovų poreikį darbo rinkoje*“ (Hölzle, 2010, p.780) Daugelis organizacijų naudojami Projektų valdymo instituto kvalifikacine (PMI) sistema, arba sukuria savo vidinę reikalvimų bei kompetencijų sistemą. Tačiau vertinant ilgalaikę darbuotojų motyvaciją tapti ir likti projektų vadovais to nepakanka. Pinto ir kt. (2016) Savo darbe teigia, jog projektų vadovo pozicija nėra tiksliai apibrėžiama ir iš esmės formuojasi pagal organizacijos reikalavimus, nuolat kinta ir nėra aiški. Gareisas ir Huemann (2000) projektų vadybą pateikia labiau kaip akumuliacinių darbų pateikimą nei profesiją. Dažnai projektų vadovai savo rolę suvokia labiau kaip laikiną atspirtį, siekiant aukštesnės pozicijos organizacijoje (Parker ir Skitmore, 2005).



Pav 1 Projektų vadovo karjeros modelis (sudaryta pagal Hölzle, 2010)

Projekto vadovo karjera, tradiciniu požiūriu, kuomet judama vertikalia trajektorija (žr. Pav. 1), gali būti pasiekama tik per organizacijos suformuotą hierarchinį modelį. Dažniausiai, nedidelės apimties projektai būna patikėti jaunesniojo projektų vadovo pozicijai. Vidutiniškos apimties projektai, reikalauja daugiau patirties, todėl jų veikla patikima patyrusiam projektų vadovui. Tie projektai, kurie pasižymi aukštais rizikos faktoriais ir reikalauja strateginių sprendimų būna patikimi vyresniajam projektų vadovui. (Hölzle, 2010) Projektų vadovai, dirbantys individualiai savo karjerą gali formuoti tik horizontalia perspektyva. Tokiu būdu projekto vadovo kompetencijos yra vertinamos pagal tai kokio masto ir sudėtingumo projektus jam yra tekę valdyti. Apibendrinant, projektų vadovų karjera iš savęs yra horizontalios perspektyvos. Jos pažangumas matuojamas lyginant esamus ir prieš tai buvusius projektus. Tačiau organizacijoms, kurios dirba tik projektinio darbo principu, tokio požiūrio nepakanka, jis neformuoja ilgalaikio santykio su projektų vadovu (Crawford, 2006).

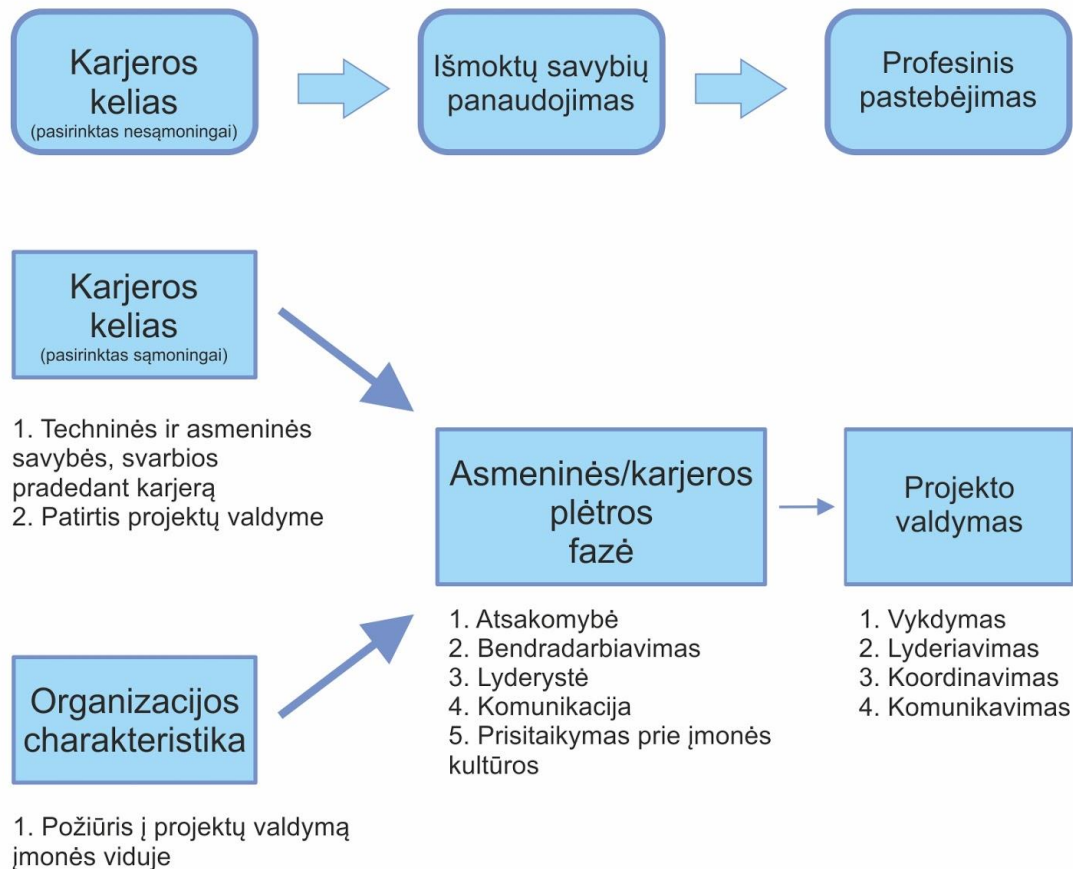
Hölzle (2010) savo darbe teigia, jog dažniausiai organizacijų sukuriami karjeros modeliai yra trijų sluoksnių *“projektų vadovas, vyresnysis projektų vadovas ir projektų direktorius”* (p. 783) Tačiau analizuojant organizacijų veikimo modelius, autorė rado dešimt skirtingų projektų vadovų karjeros modelių. Kiekviena pozicija reikalauja skirtingų kompetencijų ir įgūdžių. Todėl kylant karjeros laiptais socialinės bei lyderystės kompetencijos yra stiprinamos įvairiais mokymais, seminarais, aukštesnių projektų vadovų pagalba.

Marion, Richardsonas ir Earnhardas (2014) atlikdami giluminius interviu su projektų vadovo pozicijas, įvairiose rinkose, užimančiais respondentais suformulavo projektų vadovo karjeros koncepciją ir sudarė karjeros struktūros modelį, kuris apibrėžia reikiamas asmenines savybes, projektų vadovo srities faktorius

bei aplinkybes, reikalingas pasiekti projektų vadovo karjerą ir įveikti egzistuojančius šios pozicijos barjerus. Pateiktas modelis (žr. Paveikslas nr. 2) projektų vadovo karjerą skaido į du pagrindinius segmentus: atsitiktinai pasirinkta projektų vadovo pozicija arba sąmoningai pasirinkta projektų vadovo sfera.

Anot Marion ir bendraautorių, jei karjeros modelis projektų valdymo sferoje pasirinktas atsitiktinai, profesnis pastebėjimas šioje pozicijoje seka po to, kai žmogus netyčia atskleidžia savybes ir gabumus, reikalingus projektų vadovo darbui. Toks karjeros kelias yra nesąmoningas ir atsiranda atsitiktinai (Wateridge, 1997).

Kai projektų valdymo karjera yra suplanuota ir darbuotojas kryptingai renkasi pozicijos kilimą šioje srityje, pačioje karjeros pradžioje yra svarbios asmeninės ir techninės savybės, pritaikytos šiai pozicijai. Suderinus jas su vidinėmis įmonės charakteristikomis ir poreikiais pradedamas projektų vadovo kelias (Marion ir kt., 2014). Vėliau, tam, kad karjera plėstųsi ir būtų galima kilti aukščiau, labai svarbios penkios dedamosios dalys kasdienėje vadovavimo veikloje: tai atsakomybė už esamą projektą, bendradarbiavimas su visomis suinteresuotomis projekto šalimis (kolegos, komanda, tiekėjai, klientai), lyderio savybių atskleidimas ir deramas projekto valdymas, komunikacija tarp komandos narių ir sklandus informacijos perdavimo užtikrinimas bei prisitaikymas ir adaptacija prie vidinės įmonės kultūros, įmonės lūkesčių patenkinimas (Zingheim, Ledford ir Schuster, 1996). Tolesnei projektų valdymo srities karjerai yra išskiriami keturi faktoriai, pagal kuriuos vertinamas ir atsirenkamas projektų vadovas aukščiausiai šios sferos pozicijai. Pagrindiniai kriterijai, darantys įtaką atrankos procesui yra susiję su konkrečiu projekto valdymu: projekto vykdimu, prižiūrint darbus ir deleguojant užduotis, lyderio savybių buvimas, valdant projekto komandą, projekto eigos koordinavimu ir sklandaus darbo užtikrinimu ir galiausiai sklandžia komunikacija su savo pavaldiniais projekto eigos metu (Zingheim ir kt., 1996)



Pav 2 Projekto vadovų karjeros modelis sudarytas pagal Marion ir kt. (2014)

Remiantis projektų valdymo karjeros modeliu (Marion ir kt., 2014) atliekamas empirinis tyrimas turėtų būti skaidomas į dvi klausimų segmentų dalis, pirmiausia išsiaiškinant, ar projektų vadovo karjera pasirinkta motyvuotai ir sąmoningai, ar tai buvo atstiktinis karjeros kelias įmonėje. Net jei karjera pasirinkta atsitiktinai, svarbu išsiaiškinti, kokios kertinės savybės ir gabumai padeda projektų vadovams tapti pastebimiems ir pakilti savo pozicijoje projektų valdymo srityje (Sutton ir Watson, 2013). Todėl vienu iš kertinių faktorių tampa projekto vadovo kompetencijos bei techninės žinios.

Apibendrinant, galima teigti, jog kertinis projektų vadovo motyvacijos aspektas, organizacinėje aplinkoje, yra karjeros modelis. Projektų vadovų karjeros modeliai yra sudaromi pagal projektų sudėtingumo lygius. Kiekvienas karjeros modelio etapas turi tik jam būdingas kompetencijas ir savybes,

kurios reikalingos vystyti projektus. Projektų vadovai savo profesinius pasiekimus gali vertinti pagal tai kokio sudėtingumo projektus jie gali valdyti. Svarbiausia priežastis projektų vadovo karjeros modelio implementacijai yra motyvuoti projektų vadovus. Projektų vadovų karjeras galime skirtstyti pagal karjeros priežastingumą. Jei karjera pasirenkama sąmoningai, ji turi organizacijos suformuotą modelį pagal iškeltus tikslus. Jei projektų vadovo karjera pasirenkama atsitiktinai, ji dažniausiai formuojama pagal turimas projektų vadovo kompetencijas. Jei projektų vadovas nedirba organizacijoje, kurioje yra sukurtas karjeros modelis, tuomet jo karjera juda horizontalia perspektyva. Pasiekimai vertinami pagal tai kokio sudėtingumo projektus jis gali valdyti.

2.2 Projektų vadovo karjera lyties aspektu: Vyriškumas ir moteriškumas projektų valdyme

Projektų valdymas kaip sritis visuomet buvo išskirtinai vyriška, mačistinių būdo bruožų reikalaujanti profesija (Cartwright ir Gale, 1995). Taip buvo todėl, kad ši sritis gimė pakankamai techninėse aplinkose, projektų valdymas buvo statybų, kalnakasybos bei panašių sričių veiklos valdymo modelis. (Pinto ir kt. 2016) Kadangi pastarosiose srityse pilnai dominavo vyrai, projektų valdymas imtas vertinti, kaip vyriška profesija (Lindgren ir Packendorff, 2006). Kintant darbo rinkai, kito ir reikalavimai projektų vadovui. Technologinių žinių ir kontrolės pamatas buvo pakeisti bendravimu ir nuolatiniais mokymais. (Buckle ir Thomas, 2003). Pati projektų valdymo sritis atsiskyrė nuo inžinerijos bei statybų sektoriaus. Tiek projektų valdymo teorija, tiek praktinis pritaikymas šiuo metu yra paplitęs po įvairius sektorius. Pradedant IT technologijomis, baigiant paslaugų bei sveikatos apsaugos sektoriais. Buckle ir Thomas (2003) savo darbe teigia, jog „švelnesės“ projekto valdymo strategijos įvedimas koreliuoja su kintančiu požiūriu į moteris vadovaujant darbe ir „moterišku“ savybių pritaikymą darbe. Kasmet augant poreikiui pritaikyti projektų valdymo techniką įvairiose skirtingose srityse natūraliai kyla klausimas kiek srities prigimtinis priskyrimas prie vyriškų darbų turi įtakos šiandieninėje perspektyvoje?

Vyriškumo ir moteriškumo kaip kertinių savybių svarba organizaciniame darbe yra ginčytina dėl to, jog visuomenėje gajus stereotipinis požiūris, jog vyriškumas yra kontekstiškai nesusiejamas su moteriškumu, o moteriškumas nėra sveikintina savybė vyriui. Vyriškumo samprata pasamoningai yra neatsiejama nuo darbo kultūros Nors šiandien vyrų besąlyginis dominavimas darbo pasaulyje jau praeitis, tačiau vyriškumas vis dar yra kai kurių profesijų esminis faktorius. Vyriškomis savybėmis laikoma: savarankiškas sprendimų priėmimas, hierarchinė darbo kultūra, konkurencingas elgesys, nepersonalizuotas problemų sprendimas, analitinis mąstymas, sistemiškas darbo organizavimas bei savo srities išmanymas

(Stuhlmacher ir Walters, 1999) Tuo tarpu moteriškoms savybėms priskiriama: galios paskirstymas per darbuotojus, empatija, dalinimasis informacija, bendradarbiavimu pagrįsta darbo kultūra, vadovavimas dalyvaujant procesuose (Daley ir Naff, 1998). Galime teigti, jog moteriškumu ir vyriškumu yra priskiriamos skirtingos savybės. Tačiau svarbu pabrėžti, jog išvardintas savybes gali turėti tiek moteris tiek vyras.

Lentelė 2 Savybių palyginimas moteriškumo ir vyriškumo aspektais. Pagal Burke ir Collinso (2001) tyrimą.

Savybė	Moteriškumo aspektu	Vyriškumo aspektu
Komunikacija	Moterys projektų vadovės, literatūroje yra vaizduojamos, kaip stiprių komunikacinių įgūdžių turintys vadovai. Iš jų tikimasi empatiško bendravimo, galios paskirstymo per darbuotojus.	Mokslinėje literatūroje, vyras projektų vadovas, vaizduojamas, kaip hierarchiniu modeliu veikiantis žmogus. Minimasi konkurencingas elgesys ir agresyvi bendravimo forma.
Konfliktų valdymas	Emocinio intelekto dėka, konfliktinės situacijos yra numatomos iš anksto. Situacijos sprendžiamos apsisitelkiant empatiją, stengiamasi rasti visas puses tenkinantį kompromisą. Ėjimas į kompromisinius sprendimus.	Konfliktinės situacijos sprendžiamos joms jau įvykus. Kompromiso ieškojimas nėra prioritetas. Sprendimą priima, atsižvelgiant į naudą organizacijai.
Komandinis darbas	Dirbdamos su komanda dažniausiai pasirenka transakcinės lyderystės formą. Tikslingai siekia komandos narių palankumo. Svarbu bendra darbo atmosfera, todėl vengia konfliktinių situacijų. Atsižvelgia į komandos narių poreikius bei kompetencijas, deleguojant darbus.	Užtikrina efektyvumą, kurdami ir inicijuodami konkurencišką darbo aplinką. Dažniau renkasi vadovo nei komandos nario poziciją. Siekia užtikrinti darbo efektyvumą paskirstant darbus. Deleguojant darbus atsižvelgia į komandos narių kompetencijas
Sprendimų priėmimas	Prieš priimant sprendimą stengiasi įvertinti rizikos veiksnius. Stengiasi rinktis saugesnį kelią. Dirbant komandoje, atsižvelgia į komandos narių kompetenciją ir yra linkusi priimti bendrus sprendimus.	Savarankiškas sprendimų priėmimas. Naudojasi savo analitiniais įgūdžiais sprendžiamas apie situaciją. Lengvai priima sprendimus. Yra labiau linkęs rizikuoti. Dirbant komandoje išklauso nuomonių, tačiau sprendimą priima remdamasis savo patirtimi ir nuožiūra.

Projektų valdyme, atliekant savo darbą tiek vyrai, tiek moterys siekia būti efektyvūs. Burke ir Collinsas (2001) savo darbe analizuoja Davis ir Millerio (1996) išskirtas pagrindines, efektyvaus projektų vadovo, savybes: komunikacija, strategija konfliktų valdyme, komandinio darbo principai ir gebėjimas priimti sprendimus. Autoriai pastebi, jog moterims būdinga naudoti efektyvią transformacinę lyderystę dažniau nei vyrams. Darytina išvada, jog prigimtinės moterų savybės nulemia šią tendenciją. Moterys dažniau savo, kaip vadovės, statusą kuria pasitelkdamos charizmą. Stengiasi būti sektinu pavyzdžiu savo komandos nariams. Naudoja motyvacines priemones, siekiant inspiruoti komandos narius bei padidinti savininkiškumo jausmą, vystomo projekto atžvilgiu. Skiria laiko komandos narių instruktavimui, siekia perduoti savo įgytas žinias (Burke ir Collins, 2001).

Hofstede (1980) identifikavo keturias kultūrinės vertybes. Viena iš jų buvo – vyriškumas/moteriškumas (MF). Šalys, kuriose vyriškumas esti kaip viena iš pamatinių savybių, darbą laiko vienu iš centrinių gyvenimo aspektų bei turi mažesnę procentą moterų techninėse profesijose. Dolan (2014) išskyrė Hofstede vertybes į du pogrupius – pasitikėjimo ir lyčių egalitarizmo. Tyrimo metu abu pogrupiai buvo nagrinėjami organizaciniu bei socialiniu lygmeniu, esamas lygis bei respondentų įsivaizduojamas idealus pamatinių vertybių išpildymo lygis. Duomenys buvo rinkti 62 šalyse iš 17 tūkst. Vyrų ir moterų vadybininkų bei projektų vadovų. Paaiškėjo, kad šalys, kurios kertines vertybes priskiria egalitarizmo idėjai turėjo didesnę procentą dirbančių moterų, daugiau aukštąjį mokslą baigusią moterų, aukštesnę psichologinės sveikatos lygį, didesnę BVP, didesnę moterų pirkimo galią ir daugiau moterų valdžioje. Šalyse, kuriose pamatinės vertybės buvo mažiau persisunkusios lyčių lygybės idėjomis, išreiškė nuomonę, jog egalitarizmo valstybės politikoje turėtų būti daugiau. Vyriškumo/moteriškumo kaip pamatinio šalies diskurso įsivyravimas padaro didelę įtaką, kurią apibrėžti galime taip (Burke ir Collins, 2001):

- **Moteriškumu grįstos visuomenės:** darbų pasirinkimas pagal pomėgius, moterys ir vyrai studijuoja tuos pačius dalykus, konfliktai sprendžiami kompromisais bei derybomis gaunant vienodas sąlygas abiem pusėms, darbo ir laisvalaikio balansas sveikame lygyje, įvairesni laisvalaikio praleidimo būdai, laikas labiau vertinamas už pinigus, karjeros pasirenkamos tiek vyrų, tiek moterų, daugiau moterų dirba vadovaujama darbą.
- **Vyriškumu grįstos visuomenės:** darbų pasirinkimas pagal karjeros potencialą, vyrai ir moterys studijuoja skirtingus dalykus, konfliktai sprendžiami kovoje, pagal rezultatą skiriamos sąlygos, renkasi darbą vietoje laisvalaikio, pinigus vietoje laisvalaikio, karjera privaloma vyrams, pasirenkamai moterims, mažiau moterų valdomose pozicijose.

Apibendrinant, galima teigti, jog mokslinėje literatūroje suformuluotas požiūris, kad moterys dažniau renkasi nuosaikesnę, komunikacinius įgūdžiais paremtą strategiją valdant projektus ir komandas. Autoriai moterims dažniau priskiria komunikaciją, empatiją bei emocinį intelektą. Vyrai, pasak literatūros šaltinių, į projektų valdymą žiūri labiau iš organizacijos perspektyvos, siekia konkuruoti, yra orientuoti į tikslą.

2.3 Projektų vadovo karjeros įėjimo barjerai lyties aspektu

Aptariant projektų valdymo iššūkius lyties aspektu, svarbu sugrįžti prie jau minėto „stiklinių lubų“ efekto moterims. Turint omenyje, kad joms du kartus rečiau patikimi didelės apimties projektai ir taip užkertamas kelias ateityje dalyvauti dideliuose projektuose. Natūraliai kyla klausimas - kokiomis savybėmis remiamasi atrenkant žmogų dirbti projektų vadovu ir kokią įtaką pačiam samdymo procesui turi šios srities prigimtinis priklausymas vyrų dominuojamoms profesijoms (Pinto ir kt. 2016).

2011 metais atliktame tyrime autoriai Bosak ir Sczeny (2011) apklausė Vokietijos verslo valdymo studentus vyrus bei moteris. Tyrimo metu respondentai buvo prašomi apsispręsti kurį kandidatą samdyti vadovaujančiai pozicijai. Studentų buvo prašoma taip pat įvertinti savo sprendimo tvirtumą. Kandidatai buvo išgalvoti ir skyrėsi savo lytimi bei asmeninių bruožų aprašymu (lyderiai ir nelyderiai) Kai respondentams buvo pateikti duomenys įrodantys, kad aplikuojantis asmuo turi lyderiui reikalingas kvalifikacijas, tiek vyriškos lyties, tiek moteriškos lyties respondentai lengvai apsisprendė ir teigė samdysiantys labiausiai lyderio aprašymą atitinkantį asmenį nepaisant jo lyties (Bosak ir Sczeny, 2011). Tiek vyriškos lyties, tiek moteriškos lyties kandidatai, turintys stiprias lyderiui būdingas savybes buvo pasirenkami pozicijai su nurodytu aukštu savo sprendimo užtikrintumo lygiu. Moteriškos lyties respondentės atrinko bei „samdė“ ne lyderiškos asmenybės aprašymo kandidatus tiek vyrus tiek moteris įvertindamos savo pasirinkimo sprendimą aukštu balu, nepaisant kandidato lyties respondentės juos rinkosi su tokiu pat užtikrintumu (aukštas apsisprendimo koeficientas) (Bosak ir Sczeny, 2011). Tačiau vyriškos lyties respondentai kadidatus vyrus turinčius mažiau lyderiui reikalingų savybių rinkosi su didesniu užtikrintumu, nei moteris turinčias tokias pat kvalifikacijas. Šie rezultatai indikuoja, jog renkant tarp moters ar vyro lyderio savybių reikalaujančiai profesijai vyrai vis dar labiau linkę rinktis vyriškos lyties kandidatą (Bosask ir Sczesny, 2011).

Kritiškai į darbuotojų atrankos procesus projektų valdyme pažvelgė ir Pinto, Patankul ir Beth savo darbe *“The aura of capacity”: Gender bias in selection for a project manager job* (2016). Tyrėjai savo darbe analizavo išankstinius nusistatymus ir jų įtaką žmogui priimant sprendimus, šiuo atveju – samdant projektų

vadovą. Šią profesiją autoriai pasirinko būtent dėl jos istorijos, kuri indikuoja, jog tai vyrų dominavimą turėjusi sritis. Buvo sukurta scenarijaus tipo apklausa, kurios pagalba respondentai rinkosi tinkamiausią darbuotoją pagal jo asmenines bei vadybines savybes, kompetenciją bei patikimumą. Pagrindinis tyrimo tikslas – nustatyti lygį kuriuo išankstiniai nusistatymai veikia mūsų sprendimus renkantis darbuotoją techninei sričiai. Apklausoje dalyvavo 312 respondentų, kurie visi tuo metu dirbo arba buvo dirbę projektų vadovo darbą. Respondentų atsakymai ir jų palankumas vyro arba moters samdymo pozicijai buvo matuojami šiais kriterijais: pasitikėjimas, numanoma kompetencija, savanaudiškumas, patrauklumas. Apklausoje buvo pateikti du personažai – *Susan* ir *Stan*. Egzistavo keli scenarijai, kuriuose skyrėsi personažų savybės bei techninės žinios. Visuose scenarijuose personažų charakteristika atskleidė, jog jie abu turėjo stipriai išteiktą orientaciją į tikslą. Ši savybė pasirinkta neatsitiktinai, ji vertinama kaip viena iš kertinių sėkmingo projektų vadovo sudedamųjų dalių (Pinto ir kt., 2016).

Atlikus apklausą paaiškėjo, kad svarbiausios savybės samdant projektų vadovą yra techninės kandidato žinios, patikimumas, patrauklumas, administracinės žinios ir nuomonė apie kandidato motyvą dėl pozicijos į kurią yra apeliuojama. Vertinant respondentų atsakymus išryškėjo su lytimi susiję dėsningumai. Moterys kaip kandidatės į techninių žinių reikalaujančią projektų vadovo poziciją buvo renkamos rečiau tik tada kai išgalvoto personažo savybės indikavo apie techninių žinių stygių. Darytina išvada – jei kandidato techninės žinios vertinamos vidutiniškai arba apie jas nėra jokių duomenų, tokiu atveju respondentai labiau linkę rinktis vyriškos lyties atstovą. Tačiau scenarijuose, kuriuose tiek Susan tiek Stan turėjo stipriai išreikštas kompetencijas ir technines žinias, respondentai projektų vadovo pozicijai buvo labiau linkę rinktis moteriškos lyties kandidatą. Šis autorių pavadintas „pajėgumo“ efektas byloja apie progresą lyčių lygybės tema projektų valdyme (Pinto ir kt., 2016).

Autoriai savo tyrimo rezultatus, lyčių lygybės aspektu, vertina labai palankiai: *“mūsų tyrimas parodė, dvilypius rezultatus renkantis projektų vadovą. Vienu atveju techninių žinių nebuvimas parodė, jog lyčių šališkumas egzistuoja. Moterys kandidatės į projektų vadovo poziciją buvo vertinamos kaip mažiau kompetetingos ir turėjo mažiau šansų gauti darbą lyginant su vyrais, bet tik tada kai scenarijuje personažų techninės žinios buvo vertinamos kaip menkos. Tačiau kai kandidatai į projektų vadovo poziciją buvo pateikti su stipriomis techninėmis žiniomis, rezultatai atskleidė įdomų efektą – moteris turinti tas pačias stiprias savybes kaip vyras tapo patrauklesniu kandidatu į poziciją nei vyras.”* (Pinto ir kt., 2016, p. 8) Pasak autorių, to pasekoje technines žinias ir išreikštą kompetenciją turinti moteris įgija pranašumą prieš vyriškos lyties atstovus, kurie kandidatuoja į tą pačią poziciją (Pinto ir kt. 2016).

Apibendrinant, abu tyrimai atskleidžia egzistuojančius išankstinius nusistatymus prieš moteriškos lyties kandidates. Tiek Bosak ir Szczeny (2011), tiek Pinto ir kt. (2016) atliktų tyrimų rezultatuose įvardinama jog moterys ir vyrai, kurių techninės žinios ar lyderio savybės nėra aiškiai išreikštos atrankų metu nėra vertinami vienodai. Susiklosčius tokioms aplinkybės į poziciją yra dažniau pasirenkami vyriškos lyties kandidatai nei moteriškos lyties. Nesant aukštam techninių žinių įvertinimui respondentai rinkosi ir pasamoniškai prioritizavo moteriškas arba vyriškas savybes, kaip pagrindinius kriterijus atrankoje. Moterys kandidatės dažnai yra subjektizuojamos per lytiškumo prizmę ir išankstinius nusistatymus (Bendick ir Nunes, 2012).

2.4 Projektų vadovo kompetencijos

Darbo rinka iš esmės išgyvena esminę transformaciją - daugelis organizacijų, siekdamas prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, savo ligšiolinį funkcinį valdymą keičia į projektinį darbo modelį (Čiutienė, Meilienė, Šimkūnaitė, 2009). Globalizacija sugriovė sienas tarp kultūrų ir sukūrė naują organizacijų darbo modelį. Šiandien įmonėms, kurios nori išlikti konkurencingos globalioje aplinkoje, projektų valdymas yra esminis sėkmingo darbo principas. Pasak Jafari, Rezaeenour, Mazdeh ir Hooshmandi, (2009) organizacinė veikla tampa vis lankstesnė, siekiant patenkinti kliento norus. Tokiu būdu projektų valdymas tampa esmine darbo organizavimo forma. Darbo modelis ir reikalingos kompetencijos prisijaukinamos įvairiose srityse. Darytina išvada, jog žmogiškųjų faktorių svarbos augimas koreliuoja su organizacijų veiklų transformacija. Orientuotose į projektus organizacijose žmogiškasis faktorius tampa esminiu efektyvumo rodikliu (Čiutienė ir kt., 2009).

Žinant kokius įgūdžius projektų vadovai turi demonstruoti savo karjeros kelyje, suteikia labai vertingos informacijos, išsiginant efektyviausią projektų vadovo portretą. Žmogaus, gebančio pasiekti unikalių tikslų su ribotais resursais, per griežtai ribotą laiko kiekį. El-Sabaa (2001) Meredith ir kt. (1995) išskyrė kategorijas, reikalingas efektyviam projektų valdymui į šešias sritis: komunikacija, organizuotumas, komandos formavimas, lyderystė, gebėjimas spręsti problemas ir technologinės žinios. Pasak, Katz, (1991) efektyvus projektų administravimas priklauso nuo trijų kertinių išsiugdomų savybių: žmogiškosios, konceptualiosios/organizacinės ir techninės. Nepaisant to, kad šios savybės yra susijusios, jas galima ugdyti atskirai.

Lentelė 3 Sugrupuotos efektyvaus projektų vadovo savybės, sudaryta pagal Katz (1991)

Žmogiškosios savybės	Organizacinės savybės	Techninės savybės
emocinis intelektas	komandos sudarymas	metodinės žinios
socialumas	lyderystė	kontekstinės žinios
gebėjimas bendradarbiauti	orientacija į tikslą	patirtis
komunikaciniai įgūdžiai	gebėjimas spręsti problemas	procesų kūrimas
konfliktų valdymas	iniciatyvumas	analitinis mąstymas

- Žmogiškosios savybės:** projektų vadovo geba dirbti efektyviai komandoje ir motyvuoti grupę žmonių, kuriai laikinai vadovauja. Šią savybę galima vertinti pagal tai, kaip projektų vadovas suvokia bei atpažįsta savo komandos narių požiūrį, ir kaip jis naudojasi šia informacija keisdamas savo elgesį, priklausomai nuo susiklosčiusios vidinės atmosferos. Projektų vadovas, kurio žmogiškosios savybės yra gerai išvystytos yra jautrus savo komandos narių poreikiams bei kitų įsitraukusių šalių motyvacijai. Jis geba sklandžiai bendrauti su kitais žmonėmis, kurie kontekstiškai nėra susiję. Katz (1991) teigia, jog efektyvus projektų administratorius turi:

 1. Atpažinti jausmus ir sentimentus, kuriuos jis įveda į situaciją, formuodamas komandą;
 2. Turi jau susiformavusį požiūrį, kuris leidžia jam vertinti ir mokytis iš aplinkinių;
 3. Sugebėti suprasti ką kiti asmenys tiesiogiai ar netiesiogiai, per savo žodžius, ar veiksmus bando jam iškomunikuoti;
 4. Geba sėkmingai bei tiksliai iškomunikuoti savo idėjas ir požiūrį kitiems, taip kad jie būtų suprasti.
- Konceptualiosios ir organizacinės savybės:** į šią savoką įeina projektų vadovų geba vizualizuoti projektą ir jo tikslus kaip vienį. Taip pat atpažinti, kaip skirtingos projekto funkcijos priklauso vienos nuo kitų, ir koku būdu daro įtaką galutiniam rezultatui. Turintis konceptualių savybių projektų vadovas geba matyti ir išskirti konkretaus projekto, ir tėvinės organizacijos ryšį. Šių elementų įsisavinimas yra reikšmingas dēmuo bet kuriai situacijai. Efektyvus projektų vadovas turi matyti visą visumą ir veikti užsakovo naudai, tėvinės organizacijos tikslus laikydamas prioritetiniais. Projektų vadovui yra būtina žvelgti į savo darbą, kaip į

visumą, gebėti išsiginčioti pagrindinius tikslus, įvertinti aplinką ir jos subtilybes. Proceso sklandumą užtikrina visumos matymas.

- **Techninės savybės:** gebėjimas matyti ir suprasti specifinius metodus, procesus ir įrankius, skirtus darbo efektyvumui didinti. Efektyvus projektų vadovas turėtų turėti reikšmingos, su projektu susijusios patirties, ir techninių žinių reikalingų sėkmingam projekto administravimui. Kertinėmis laikomos: analitinės žinios bei kitos, nuo projekto tematikos priklausančios, žinios, pvz.: konstrukcinės, informacinės, statybų. Projektų vadovai tampa vis svarbesne ir didesne dalimi analizuojant vadovų pozicijas bei organizacinę įmonių veiklą.

Bendrai apibūdinant projektų vadovų kompetencijas, išskirtinos tokios savybės kaip specifinės, kontekstinės žinios apie projekto sritį, gebėjimas spręsti problemas, lyderystė bei komunikacija. (Gareis ir Huemann, 2000) Tačiau, kai kurios kompetencijos atsiranda dėl konkrečių projektų reikalavimų. Kompetencijos kinta priklausomai nuo projekto dydžio ar svarbos. Trumpalaikiai, mažo biudžeto projektai reikalauja kitokių projekto vadovo įgūdžių nei ilgalaikiai, strategiškai svarbūs. Projektų vadovai gali įgauti reikalingas kompetencijas per kvalifikacines programas. Tradiciškai, projektų vadovai dirbdami yra savarankiškesni ir į procesus žiūri savininkiškiau nei kiti darbuotojai (Holz, 2010).

Clarke (2010) pergrupavo išskirtas 24 kompetencijas, reikalingas projektų vadovui į 4 kompetencijos rodiklius: komunikacija, gebėjimas dirbti komandoje, dalyvavimas procesuose ir konfliktų valdymas. Bredillet ir kt. (2015) savo darbe išgrynino vertinimo kriterijus skirtus nustatyti kas yra kompetetingas projektų vadovas. Pasak autoriaus, projektų vadovas turėtų būti išmintingas ir savo darbu generuoti gerus rezultatus, taip parodydamas savo kompetenciją šiam darbui. Kiek sistematiškiau į projektų vadovo kompetencijas buvo pažiūrėta Cheng ir kt. (2005) darbe – paruoštas kompetencijomis grįstas modelis, padėsiantis įvertinti projektų vadovus pagal išskirtas kompetencijas: orientacija į tikslų pasiekimą, iniciatyva, analitinis mąstymas, informacijos siekimas, kliento poreikio išgryninimas, poveikis ir įtaka, kryptingumas, komandinis darbas, lyderio savybės, lankstumas pokyčių atžvilgiu. Galima teigti, jog kompetetingas projektų vadovas neapsiriboja viena kompetencijų sritimi. Jo kompetencija – įvairių savybių samplaika, nuo technologinių žinių iki emocinio intelekto.

Mokslinės literatūros analizės metu paaiškėjo, kad projektų valdymas yra labai daugiasluoksnė profesija. Efektyviam projektų administravimui reikalingas žmogus tiek turintis pakankamai kontekstinių žinių, tiek pasižymintis socialiniais įgūdžiais. Darytina išvada, jog projektų vadovo efektyvumą galime matuoti pagal jo socialinių, organizacinių bei techninių savybių kiekį. (Katz, 1991). Remiantis mokslinės

literatūros analizės rezultatais, manau, kad esminė sąlyga - žmogiškasis faktorius. Dirbant komandoje, užtikrinant procesų vientisumą ir deleguojant darbus, gebėjimas iškomunikuoti užduotis ir laukiamus rezultatus užtikrina darbo sklandumą. Emocinis intelektas bei socialiniai įgūdžiai nėra išsiugdomos savybės. Projektų valdymo efektyvumas dalinai priklauso nuo prigimtinių asmens savybių. Atliekant mokslinės literatūros analizę, paaiškėjo, jog Lietuvoje nėra atlikta pakankamai tyrimų, siekiant, išsiaiškinti projektų vadovo kertines savybes. Svarbu išsiaiškinti kaip projektų vadovai vyrai ir moterys Lietuvoje vertina efektyvaus projektų vadovo savybes.

2.5 Projektų vadovo karjeros iššūkiai lyties aspektu

Projektuose krizinės situacijos, netikrumas ir trečiųjų šalių neveiknumas yra nuolat iškylantys iššūkiai, kurie kvestionuoja projektų vadovo tinkamumą šiai pozicijai. Mokslinėje literatūroje gausu straipsnių apie rizikos valdymą, tačiau verta išsigrninti rizikos veiksnius, kurie pagal savo specifiką priskiriami projektų valdymo profesijai ir yra tipiniai. Projektų vadovai nuolat susiduria su įtemptu laiko planavimu, poreikiu greitai susiorientuoti ir gebėti spręsti iškilusias problemas, dirbti, žinodami, jog projektui pasibaigus jų kaip projektų vadovų rolė taip pat bus baigtinė (Pitch, ir kt. 2002). Pasak El-Sabaa, (2001) projektų vadovai nuolat susiduria su jų projektų implementacijos problema, taip pat netikrumo jausmu, nuolatiniu aplinkybių kitimu ir dideliu nuolatiniu informacijos srautu. Projektų vadovas siekia suvaldyti visus šiuos veiksnius ir užbaigti projektą kontaktuodamas su daug skirtingų trečiųjų šalių, kuriems jis tiesioginės įtakos, kontrolės neturi.

Pasak Pitch ir kt. (2002), pagrindiniai aspektai, norint išvengti projekto žlugimo yra teisingas planavimas ir pasverta rizikos kontrolė. Deja, mokslininkai nėra vieningi, kalbėdami apie tai kokiais būdais projektų vadovai turėtų susidoroti su kasdien iškylančiomis problemomis, tokiomis kaip: netiksli gauta informacija, sunkiai įvertinamos situacijos, kurios nuolat kinta, produktyvios komandos sudarymas bei motyvavimas. Siekiant eliminuoti galimas rizikas, Pitch ir kt. (2002) savo darbe išskiria tris efektyvaus rizikų valdymo žingsnius:

1. Projekto rizikos analizė pasitelkiant *Monte Carlo* programą, kuri padeda iš anksto numatyti kritines projekto vietas, net jei tai situacija su gausybe galimų rezultatų.

2. Užduočių analizė, vertinant būsimą rezultatą. projektų valdyme tai vadinama rizikos valdymu. Identifikuojami galimi įvykiai ir jų poveikis pačiam projektui. Išsami galimų rezultatų analizė leidžia pasiruošti būsimiems iššūkiams ir taip užbėgti krizinėms situacijoms už akių;
3. Lankstumas - rizikos veiksnių įvertinimas ir platesnio spektro matymas leidžia projektų vadovams jaustis saugiau. Lankstumas itin svarbus gamyboje, kuomet rezultatas ne visada atitinka lūkesčius. Komanda, kuri turi galimybę staigiai reaguoti ir daryti pokyčius savo procesuose gali sėkmingai išlaviruoti daugelyje krizinių situacijų.

Apibendrinant, projektų valdymo planavimo operacijų išsami analizė leidžia susidaryti galimybių scenarijų, kurio pagalba projektų vadovas valdo krizines situacijas ir yra joms pasiruošęs.

Viena iš pagrindinių problemų su kuria susiduria ne tik projektų vadovai, bet ir kitų sričių profesionalai yra netiksli informacija. Ši problema gali kilti projektų vadovo kontekstinių žinių, susijusių su projekto technologinėmis specifikacijomis, stokos arba nepamatuoto projekto sudėtingumo (Schrader, Riggs, Smith, 1993). Sudėtingu projektas laikomas tuomet, kai vienu metu vyksta daugybė skirtingų veiksmų. Tokiu būdu veiksmai daro įtaką vieni kitiems ir projektų vadovas negali numatyti iškiliančių bėdų dėl informacijos gausos, kompleksiskumo ir vėlavimo (Pitch, 2002).

Darbas su projektais pasižymi laikinumu. Laikiškai apibrėžti projektai iš esmės priklauso nuo komandos struktūros, komunikacijos joje ir lyderio pozicijos (Henderson ir Richard, 2010). Dirbant ties laikinu projektu, laikas tampa iššūkiu tiek pačiam projektui, tiek projektų vadovui ir jo komandai. Efektyviam darbui esmine sąlyga tampa gebėjimas nusistatyti darbų grafiką, biudžetą bei įsivertinti reikalingus žmogiškuosius išteklius. Projektų vadovai dirbantys individualiai dažnai patiria stresą dėl laikinumo sąlygos, nes pasibaigus projektui jų laukia nežinomybė.

Pokyčiai darbo rinkoje tiesiogiai veikia taip kaip žmonės gyvena asmeninį gyvenimą ir bendrauja vieni su kitais. Industrializacija įvedė hierarchinę struktūrą ir visuomenės specifikavimą pagal užimamas pareigas, tai padarė įtaką ir žmonių tarpusavio santykiams, įvedant maskulinizuotas formalaus bendravimo normas. Iš lyties perspektyvos, biurokratinės organizacijos ir industrializuota masinė gamyba didina lyčių atskirtį visą moderniojo žmogaus gyvenimą (Watson, 1999). Organizacijų veiklai transformuojantis į projektinę, svarbu ištirti šio pokyčio įtaką žmonių tarpusavio santykiams ir lyties problematikai darbe (Lindgren ir Packendorff, 2006).

Lindgren ir Packendorff (2006) teigia, kad iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, jog efektyvus projektų valdymas reikalauja moteriškomis laikomų savybių (komandinis darbas, hierarchijos nebuvimas) ir tampa tobula niša moterims. Tačiau projektų valdymas dėl savo prigimties jau yra priskiriamas maskulinizuotoms sritims. (Buckle ir Thomas, 2003) Daugeliu atveju moterims iššūkiu tampa ne pati sritis, kuri yra pakankamai lanksti, tačiau organizacijose egzistuojanti maskulinizuota struktūra, filosofija ir egalitarizmo stygius (Gill, 2002).

Moterys darbo rinkoje, o ypač lyderystės savybių reikalaujančiose pozicijose yra be galo problematiškas diskursas. Visas temos sudėtingumas kyla iš labai paprastos priežasties – žmogiškojo faktoriaus. Nors šiandien gyvename egalitarizmo idėjomis persisunkusioje visuomenėje, kurioje nelabai suvokiamos priežastys dėl kurių prieš keletą šimtmečių buvo nukirsdinta *Olympe de Gouges*, tačiau problematika išliko. Mokslinėje literatūroje gausu tyrimų analizuojančių elgesio modelius, kuriems įtaką daro išankstiniai nusistatymai bei stereopinis negatyvus požiūris į vadovaujančias pareigas užimančią moteriškos lyties asmenį (Pinto ir kt., 2016).

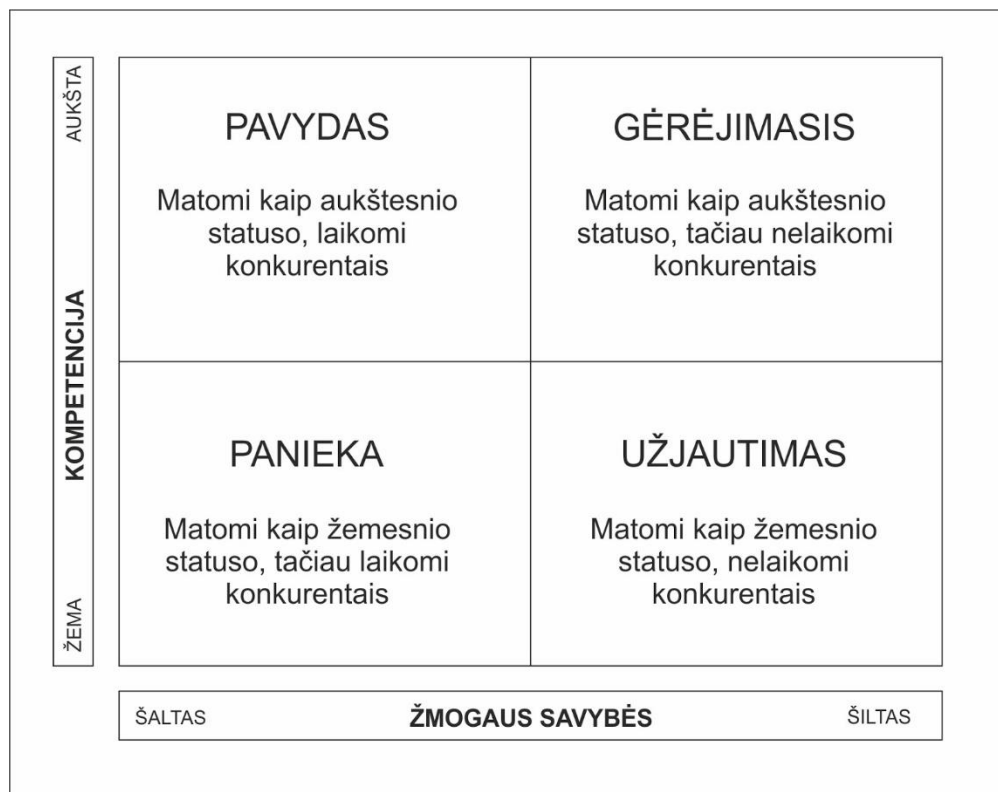
Tyrinėjant per kelis dešimtmečius sukauptą literatūrą, moterų karjeros tema, nesunku suvokti, jog moterys, siekdamos karjeros ir aukštų rangų susiduria su gausybe barjerų ir iššūkių, (Eagly ir Carli, 2007) tenka varžytis su stiklinių lubų efektu. (Cook ir Glass, 2014) Pasauliniu mastu moterys, ne tik gauna mažesnius atlyginimus nei vyrai (Christofides ir kt. 2013; Pasaulio ekonomikos forumas 2015), bet taip pat procentaliai mažiau moterų užima valdančias pozicijas (Chengadu ir Scheepers, 2017).

Išankstinis nusistatymas bei darbuotojų kompetencijos klasifikavimas pagal lytį yra dažna problema su kuria susiduria moterys visame pasaulyje. Vaidmenų suderinamumo teorija, arba socialinio vaidmens teorija (Eagly ir Karau, 2002) teigia, jog lyčių vaidmenys kyla iš požiūrio, jog lyčių skirtumai yra socialinių įgūdžių bei mokymosi pasekmė, kuri kaskart išryškėja edukaciniuose, darbo ir kitokiose socialinėse aplinkose. Vaidmenų suderinamumo teorija teigia, kad vyrams vertinant moterų lyderystę darbo aplinkoje išryškėja keli svarbūs stereotipizavimo efektai (Eagly, Makhijani, Klonsky, 1992):

- Vyrai vertindami du kandidatus tai pačiai pozicijai, jei pozicija yra vadovaujamos, lyderystės reikalaujančios prigimties, labiau linkę pasirinkti vyrą nei moterį;
- Moteris užimanti vadovaujamą postą ir veikianti pagal iš anksto numatytus tai pozicijai reikalavimus bus vertinama menkliau nei tokioje pačioje pozicijoje esantis vyras, net jei jų atliekami darbai ir procesai nesiskirs;

Kompetetingos moters projektų vadovės suvokimas yra tiesiogiai veikiamas nenoro pažvelgti į moterį projektų vadovę iš tokios pat perspektyvos kaip į vyrą projektų vadovą. Vaidmenų suderinamumo stygius tiesiogiai implikuoja sunkumus vertinant moters vadybinį potencialą „vyrishkoje“ pozicijoje bei vyriškame diskurse (Eagly ir Carli, 2003). Moterų kompetencijos vertinimas yra viena iš svarbiausių problematikų gilinantis į moterų bei vyrų pozicijas darbo aplinkoje. Renkantis projektų vadovą, Van der Linden, Scholte, Cillessenas, Nijenhuisas, Segersas, (2010) patrauklumą išskiria kaip vieną pagrindinių, pasirinkimą inicijuojančių savybių. Asmeninių savybių patrauklumas yra pripažintas vienu iš kritiškiausių elementų darbuotojų atrankoje. Projektų vadovo gebėjimas daryti gerą įtaką, skleisti pozityvumą darbo aplinkoje yra labai svarbus aspektas didelėse organizacijose. Kandidato patrauklumo įvertinamas susideda iš jo gebėjimo bendrauti, šilumos, polinkio bendradarbiauti. Šios savybės tiesiogiai susijusios su socialine branda bei menka agresijos raiška (Van der Linden, ir kt. 2010). Harris K., J., Harris R., B., Eplion (2007) Tyrimas atskleidė, jog patrauklumas dažniausiai siejamas su socialiniu aspektu ir yra naudingas praktikuojant santykiškai pagrįstą vadovavimo strategiją (Harris ir kt. 2007). Vertinant patrauklumo vaidmenį lyderio savybių reikalaujančiame darbe per lyties perspektyvą išryškėja įdomūs dėsningumai.

Cuddy, Glickas ir Beninger (2011) savo darbe teigia, jog moterų vadovių bruožų vertinimas dažnai yra persismelkęs stereotipų. Ypatingai tai išryškėja hipotetiškai vertinant šiuos asmeninius bruožus: 1) kompetetingas – nekompetetingas; 2) šiltas – šaltas;



Pav 3 Projektų vadovo asmenybės vertinimas (adaptuota pagal Cuddy ir kt., 2011)

Vertinant šiuos minėtus bruožus Cuddy ir bendraautoriai (2011) (žr. paveiklą nr. 3) suskirstė vadovus ir bendrai darbo rinkoje konkuruojančius asmenis į keturias pagrindines grupes. Žemos kompetencijos ir šaltų asmenybės bruožų žmogus yra vertinamas su panieka, matomas kaip žemesnio statuso, tačiau su juo yra konkuruojama. Žmonės, kurie matomi kaip žemesnio statuso, bet nelaikomi konkurentais, paprastai turi šiltas savybes ir žemą kompetenciją, todėl jie užjaučiami. Su pavydu vertinami vadovai ar kolegos, turintys aukštas kompetencijas, tačiau itin šaltas žmogaus savybes, todėl su jais yra konkuruojama, nors jie laikomi aukštesnio socialinio statuso. Galiausiai, žmonės, kuriais gėrimasi labiausiai, turi šiltas asmenines savybes, aukštas kompetencijas, jie nelaikomi konkurentais, o jų aukštesnis socialinis statusas yra labai vertinamas (Cuddy ir kt., 2011).

Moterys vadovės visumoje yra stereotipiškai vertinamos pagal vieną iš savybių, vertinant, jog moterys vadovės būna tik šiltos/nekompetetingos arba šaltos/kompetetingos. Vertinant šiuos duomenis, aiškėja jog patrauklumas moterims vadovėms, kaip savybė tiesiogiai ir netiesiogiai apeliuoja į jų kompetenciją. Šiuo atveju – patrauklių asmeninių savybių turinti kandidatė bus vertinama kaip nekompetetinga projektų vadovė (Cuddy ir kt., 2011). Moterys projektų vadovės susiduria su stereotipišku jų kompetencijos kvestionavimu,

nes egzistuojantis išankstinis nusistatymas apie jų gebą gerai atlikti į tikslą orientuotas funkcijas implikuoja, jog patraukliomis laikomos savybės (šiltumas) koreliuoja su nekompetencija.

1. *Atlikus literatūros analizę išryškėja egzistuojantis „stiklinių lubų” efektas moterims vadovaujančiose pozicijose. Moterų turimos komunikacinės kompetencijos, (charizma, švelnumas) projektų valdyme, pasamoniškai siejamos su nekompetencija dėl maskulinizuotos profesijos prigimties. Analizuojant tyrimus, išryškėja stereotipinis mąstymas, kuris yra „stiklinių lubų” priežastinis faktorius. Analizuojant projektų valdymo karjeros veiksnius lyčių aspektu buvo išskirti kertiniai, daugiausiai mokslininkų dėmesio sulaukę veiksniai. Pirmasis ir svarbiausias veiksnys - projektų vadovų kompetencijos lyties aspektu. Projektų valdymas maskulinizuota sritis, kurioje vyriškomis laikomos kompetencijos yra vertinamos, kaip efektyvesnės. Antrasis veiksnys - projektų vadovo karjera lyties aspektu. Daugelis autorių vieningai teigia, jog projektų valdyme gajus stereotipinis (Gill, 2002) požiūris į moteris, kurio pasekoje moterys susiduria su barjeriais tiek kylant karjeros laiptais, tiek konkuruojant įsidarbinimo procese su vyriškos lyties atstovais. Teoriškai nagrinėjant antrąjį veiksni, neatsiejamu tampa trečiasis veiksnys - projektų vadovo karjeros iššūkiai lyčių aspektu. Projektų valdyme gausu iššūkių, tačiau svarbiausia - atrasti koreliaciją tarp vadovo lyties ir jo darbe patiriamų iššūkių. Remiantis tyrimais, kuriuos atliko Pinto ir kt. (2016) taip pat Bosak ir Sczeny (2011), darytina išvada, jog atrenkant projektų vadovus šiam darbui, atsižvelgiama į kandidato lytį. Atsižvelgiant į tokias autorių nuomones, trečiojoje šio darbo dalyje bus suformuota empirinio tyrimo metodologija ir atlikti projektų vadovų karjeros veiksnių tyrimai.*

3. PROJEKTŲ VADOVO KARJEROS VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

3.1 Projekto vadovų karjeros veiksnų tyrimo teorinis pagrindimas

Siekiant objektyviai bei išsamiai įvertinti šiame darbe analizuojamą problemą, susijusią su projekto vadovų karjeros veiksniais, iššūkiiais ir karjerą lemiančiais faktoriais, buvo pasirinkta atlikti kiekybinį empirinį tyrimą, remiantis Marion ir kitų autorių (2014) sudarytu projekto vadovo karjeros modeliu.

Pagrindinis projektų vadovo karjeros modelis, kuriuo remiantis buvo sudarytas empirinis tyrimas ir jo įrankis - klausimynas, apibrėžia šiuos aspektus:

1. projektų vadovo karjeros modelius, esančius respondentų organizacijoje;
2. projektų vadovo karjeros pradžios ar įėjimo barjerus, kurie vertinami lyčių aspektu;
3. projektų vadovo karjeros galimybes ir karjeros plėtrą lyčių aspektu;
4. galimus projektų vadovo karjeros iššūkius ir barjerus, kurie vertinami lyčių aspektu.

Kaip jau buvo aptarta teorinėje darbo dalyje, galimi karjeros modelių faktoriai susideda iš karjeros galimybių įmonės viduje, turimų ir galimų žmogiškųjų išteklių, karjeros pasirinkimo sąmoningai arba projektų vadovo pozicijoje atsiradimo atsitiktinai (Crawford, 2006). Tokie kriterijai lemia, ar įmanoma tolimesnė karjeros plėtra įmonės viduje, taip pat - bendrai Lietuvos rinkoje ar tai tik tam tikras karjeros etapas (Parker ir Skitmore, 2005).

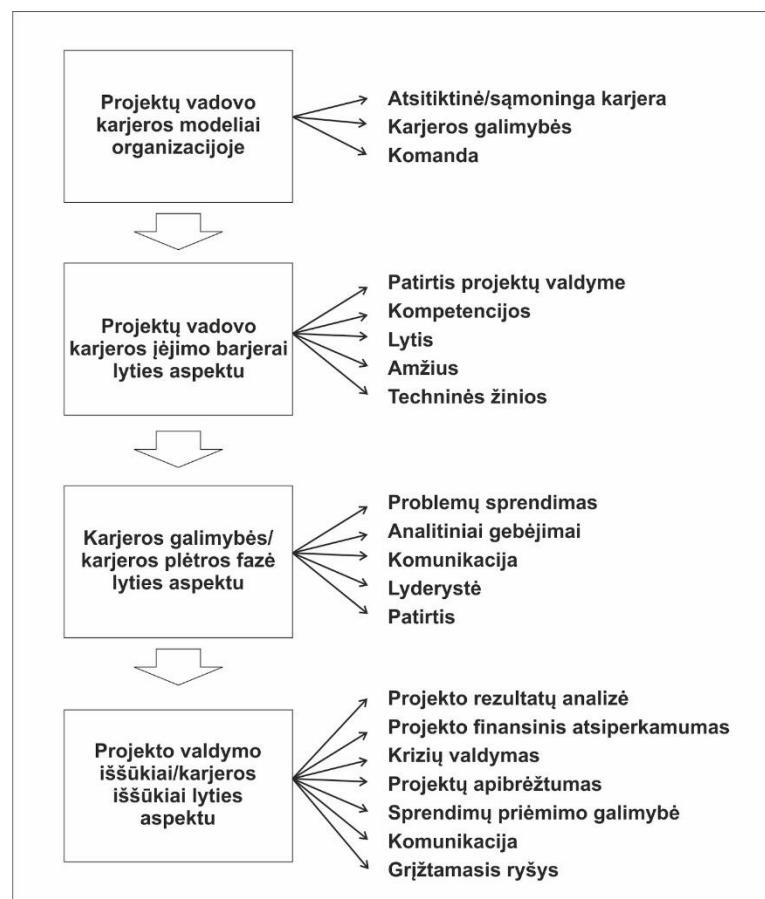
Taip pat, remiantis nagrinėtais modeliais, empiriniame tyrime svarbu išsiaiškinti, ar projektų vadovo karjera pasirinkta atsitiktinai, ar tai yra sąmoningas karjeros krypties pasirinkimas (Marion ir kt, 2014).

Toliau, remiantis sudarytu projektų vadovo karjeros modeliu yra tikrinami projektų vadovo karjeros įėjimo barjerai lyties aspektu. Čia nagrinėjama, kokie faktoriai lemia sėkmingą karjeros pradžią projektų vadovo karjeroje. Kaip buvo nagrinėjama teorinėje dalyje, pagrindinės kliūtys, kodėl karjera neprasideda projektų valdyme yra susiję su lyties aspektu (Bosask ir Sczesny, 2011), kandidato amžiumi, patirties trūkumu, techninių žinių ir gabumų stokos (Pinto ir kt. 2016).

Nagrinėjant karjeros galimybes projektų vadovo pozicijoje, buvo aptarti veiksniai, kurie lemia karjeros plėtrą ir kilimą karjeros laiptais. Teorinėje darbo dalyje buvo išsiginčijama, jog kertiniai gebėjimai,

padedantys projektų vadovui vystyti savo karjeros kelią šioje profesijoje yra: problemų sprendimas ir krizių valdymas, analitiniai gabumai, sklandi komunikacija, stiprios lyderio savybės, patirtis projektų valdyme (Clarke, 2010).

Galiausiai, kaip ir teorinėje darbo dalyje, taip ir sudarytame projektų vadovo karjeros modelyje (žr. paveiklą nr. 4) nagrinėjami iššūkiai, su kuriais susiduria projektų vadovai savo darbo aplinkoje ir karjeros kilime. Teorinėje darbo dalyje buvo rasti tokie iššūkiai, kaip: projekto rezultatų analizės stoka, projekto finansinių srautų spragos ir sunkumai (Pitch ir kt., 2002), sudėtingas krizių valdymas ir didelis stresas darbo aplinkoje, projektų apibrėžtumo stoka (Schrader ir kt., 1993), informacijos apie projekto eigą stoka, grįžtamojo ryšio neužtikrinimas ir vadovo palaikymo trūkumas (Henderson ir Richard, 2010). Šie aspektai, išnagrinėti empirinio tyrimo metu, padėtų atsakyti į klausimą, kas lemia projektų vadovo karjerą ir kokia atskirtis atsiranda, vertinant lyčių aspektu.



Pav 4 Projektų vadovo karjeros modelio teorinis pagrindimas (sudaryta autoriaus)

Sudaryto modelio dėka ir pritaikant jį empirinio tyrimo metu galima išsiaiškinti, kokios kertinės projektų vadovo savybės bei organizacijos vidinės charakteristikos padeda kilti karjeros laiptais projektų valdymo srityje.

3.2 Tyrimo metodika

Empirinio tyrimo objektas: projektų vadovų karjeros veiksniai lyčių aspektu

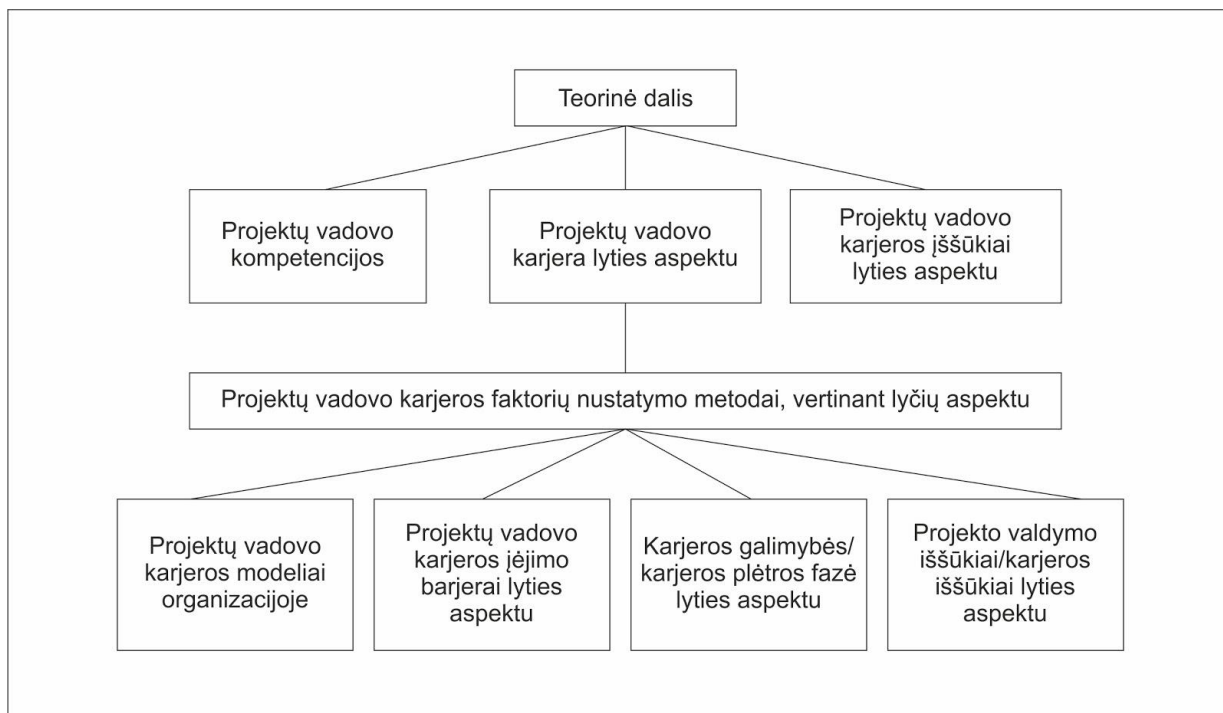
Empirinio tyrimo tikslas: nustatyti, kokie veiksniai ir savybės lemia projektų vadovo karjerą

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. atskleisti apklausoje dalyvaujančių projektų vadovų pagrindines savybes;
2. nustatyti iššūkius, su kuriais susiduria projektų vadovai;
3. identifikuoti lyčių atskirtį projektų vadovo pozicijoje ir lyties įtaka šios pozicijos sėkmei;
4. įvertinti projektų valdymo karjeros faktorius.

Tyrimo metodas: siekiant atrasti visus galimus faktorius bei projektų vadovo karjeros modelius, šiame darbe bus naudojamas kiekybinis empirinis tyrimas, tyrimui atlikti parengtas klausimynas. Kiekybinis empirinis tyrimas yra apibrėžiamas, kaip duomenų rinkimas bei surinktų duomenų analizė, apklausiant tam tikrą, reprezentatyvią imtį iš pasirinktos populiacijos (Kardelis, 2005). Vėliau gauti kiekybiniai duomenys yra susistemunami bei analizuojami pasitelkiant statistinių duomenų analizės paketus, duomenys pateikiami lentelių pavidalu ir aprašymu, juos analizuojant giliau.

Tyrimo įrankis: pagrindinis empirinio tyrimo įrankis bus klausimynas, parengtas remiantis Marion ir kitų bendraautorių (2014) sudarytu projektų vadovo karjeros modeliu (žr. Paveikslą nr. 2). Todėl, sugretinus teorinėje dalyje išanalizuotus projektų vadovo karjeros aspektus, bei pasitelkiant minėtą modelį, empirinio tyrimo analizės atlikimui pasirinkta pateikta metodika:



Pav 5 Magistro baigiamojo darbo metodikos planas (sudaryta autoriaus)

Kaip matoma pateiktame modelyje, pirmoje dalyje buvo atlikta teorinė analizė, įvertinant projekto vadovui reikalingas kompetencijas, karjeros formavimo kelią, vertinant lyties aspektu, taip pat, su kokiais karjeros iššūkiais susiduria projektų vadovai, bei šio faktoriaus vertinimas lyčių aspektu. Grindžiant teorine analize ir remiantis teoriniu modeliu, nusakančiu projektų vadovo karjeros veiksniais, išskirstytos kategorijos, lemiančios projektų vadovo karjeros sėkmę. Empirinio tyrimo metu, remiantis minėtu modeliu, išsiaiškinama konkrečios asmeninės savybės, reikalingos darbuotojui, norinčiam būti pastebėtu projektų valdymo srityje, vėliau įvertinimas patirties poreikis šioje sferoje, analizuojamos vidinės organizacijos charakteristikos ir galimi karjeros modeliai. Toliau dėmesys skiriamas asmeninėms projekto vadovo savybėms įvertinti bei analizuoti jas lyčių aspektu, kurios lėmė pasisekimą projektų valdyme.

Lentelė 4 Anketos klausimų susiejimas, remiantis modelio dedamosiomis dalimis (sudaryta autoriaus)

Modelio dedamosios/veiksniai	Susieti anketos klausimai
Projektų vadovo karjeros modeliai organizacijoje	<p>Ar Jūsų įmonėje yra aiškus projektų valdymo karjeros modelis?</p> <p>Kokio dydžio komanda Jūsų įmonėje sudaro projektų valdymo skyrių?</p> <p>Ar projektų valdymo komandoje daugiau vyrų, ar moterų?</p> <p>Ar prieš pradėdami dirbti projektų valdyme siekėte šios karjeros?</p> <p>Ar projektų valdymas buvo planuota jūsų karjeros kryptis?</p>
Projektų vadovo karjeros įėjimo barjerai lyties aspektu	<p>Kaip manote, kurios savybės padėjo Jums gauti darbą projektų valdyme?</p> <p>Ar Jums yra tekę valdyti projektų valdymo komandą?</p> <p>Ar Jums yra tekę būti projektų komandos dalimi?</p> <p>Ar Jums yra tekę dirbti projektų valdyme kitoje srityje, kitoje firmoje?</p>
Karjeros galimybės/karjeros plėtros fazė lyties aspektu	<p>Įvertinkite savo gabumus ir kompetencijas?</p> <p>Kaip manote, kurios savybės yra svarbios Jūsų darbe?</p> <p>Ar Jūs pakilote karjeros laiptais projektų valdymo srityje?</p> <p>Ar Jūs turite pavaldinių projektų valdymo skyriuje?</p> <p>Ar Jūsų įmonėje yra galimybė kilti karjeros laiptais projektų valdymo srityje?</p>
Projekto valdymo iššūkiai/karjeros iššūkiai lyties aspektu	<p>Įvertinkite, su kokiais iššūkiais susiduriate projektų valdyme?</p> <p>Ar Jūs turite galimybę priimti sprendimus ir laisvai valdyti projektą darbo metu?</p> <p>Ar Jūs privalote duoti ataskaitas aukštesnio rango vadovams apie projekto atlikimo eigą savo įmonėje?</p> <p>Ar projekto pabaigoje gaunate grįžtamąjį ryšį iš susijusių šalių apie projekto eigą?</p>

	<p>Ar projektai, su kuriais dirbate Jums visada suprantami?</p> <p>Įvertinkite, su kokiais neigiamais aspektais susiduriate projektų valdyme?</p>
--	---

Pateiktoje lentelėje (žr. lentelė nr. 4) galima matyti, kaip empirinio tyrimo klausimyno klausimai yra siejami su sudaryto empirinio tyrimo modeliu. Siekiant patikrinti visas modelio dedamąsias dalis. Klausimai buvo suskirstyti į keturias skirtingas grupes ir apėmė šias modelio kategorijas: projektų vadovo karjeros modelius organizacijoje, projektų vadovo karjeros įėjimo barjerus lyties aspektu, karjeros galimybes lyties aspektu bei projekto vadovo karjeros iššūkius lyties aspektu.

Pateiktoje lentelėje (žr. lentelė nr. 4) galima matyti, kaip empirinio tyrimo klausimyno klausimai yra siejami su sudaryto empirinio tyrimo modeliu, kuris sudarytas remiantis anksčiau nagrinėtais literatūros šaltiniais ir kitų autorių atliktais darbais, projektų vadovo karjeros tema. Siekiant patikrinti visas modelio dedamąsias dalis, klausimai buvo suskirstyti į keturias skirtingas grupes ir padengė šias modelio kategorijas: projektų vadovo karjeros modelius organizacijoje, projektų vadovo karjeros įėjimo barjerus lyties aspektu, karjeros galimybes lyties aspektu bei projekto vadovo karjeros iššūkius lyties aspektu.

Pasirinktas kiekybinis empirinis tyrimas, kuris padeda analizuojant gauti objektyvius ir realius duomenis skaičių ir procentų išraiška (Kardelis, 2002). Kiekybinis tyrimas, tai struktūrizuotas mokslinis tyrimas, remiantis iškeltomis hipotezėmis ir jų tikrinimu statistinės analizės būdu (Kardelis, 2005). Šiame darbe naudojami statistinės duomenų analizės paketai, padedantys gautus kiekybinius duomenis apdoroti statistiškai ir gauti reikiamą išraišką hipotezės tikrinimui. Paties tyrimo metu siekiama empiriškai patikrinti, kokios savybės padeda projektų vadovams pradėti ir plėtoti savo karjerą projektų valdymo srityje, taip pat, išsiaiškinti, ar yra lyčių atskirtis ir skirtingas požiūris į vyriškos ir moteriškos lyties projektų vadovus. Kiekybinio tyrimo duomenys, juos apdorojus statistiškai, padeda atsakyti į klausimus, ar egzistuoja projektų vadovo karjeros modeliai Lietuvos organizacijose, kokie faktoriai lemia projektų vadovo karjeros kitimą, kokie galimi iššūkiai ir barjerai minėtoje sferoje. Tam, kad būtų gauti išsamūs tyrimą apibendrinantys duomenys, buvo pasirinkta atlikti anketines apklausas ir duomenis rinkti nuotoliniu anketiniu būdu, respondentams siunčiant parengtą klausimyną.

Empirinis tyrimas atliktas 2017 metų lapkričio - gruodžio mėnesiais. Apklausa buvo vykdoma klausimyną pateikiant „*Google Forms*” platformoje ir platinant ją elektroniniu paštu Lietuvos įmonių

projektų vadovams, jų komandos nariams bei įmonėms, kurie turi projektų valdymo skyrių. Gauti rezultatai buvo suvedami į „*Google sheets*” formatą ir vėliau apdorojami statistinės duomenų analizės programomis *Excel* bei *SPSS 17.0*.

Tyrimo imtis. Tam, kad būtų atsirinkti respondentai, buvo pasitelkta determinuotos imties klasifikacija ir naudojama patogumo imtis (Zikienė, 2013). Patogumo imtis formuojama remiantis asmeninėmis nuostatomis bei samprotavimais, o respondentai, pasiekti tyrimo metu, parenkami atsitiktinai. Nors, anot Zikienės (2013), pagrindinis tokio metodo trūkumas, jog nėra garantijos apie pasiektų respondentų atstovavimą tikslinei auditorijai, šio tyrimo metu apklausa buvo siunčiama pasirinktoms įmonėms iš turimų asmeninių kontaktų, kuriose buvo žinoma apie projektų vadovų ir projektų skyrių buvimą. Tyrimo metu apklausa siųsta 11 Lietuvos įmonių, kurių darbuotojų bendra populiacija gavosi 4746 žmonių (duomenys gauti iš rekvizitai.lt), o bendra tyrimo imtis, dirbanti projektų valdyme yra 337 žmonės. Remiantis imties dydžio skaičiuoklės įrankiu „*Raosoft*”, ir nagrinėtų autorių (Kardelis, 2005; Zikienė 2013) nurodytomis lygtimis, buvo nustatyta, jog tyrimo imtis turi susidaryti iš 235 respondentų (kai pasitikėjimo koeficientas yra 95%, o leidžiama 6% paklaida), kad statistiniai duomenys būtų reprezentatyvūs ir statistiškai reikšmingi.

Tyrimo duomenų analizė ir statistinis apdorojimas. Tam, kad būtų nuosekliai ir išsamiai iširti projektų vadovų karjeros veiksniai, barjerai ir modeliai lyčių aspektu, buvo naudojama keli statistinės duomenų analizės programų paketai. Pirmiausia, tam, kad būtų patikrintas empirinio tyrimo klausimyno patikimumas ir surinktų statistinių duomenų priimtumas, buvo pritaikyta Kronbacho α koeficiento metodas. Teorijoje aprašoma, jog Kronbacho α vertė svyruoja nuo 0.9 iki 0.5, tam, kad klausimyno klausimai būtų priimtini ir patikimi. Kronbacho α vertė artima 0.9 parodo labai didelį patikimumą, o α koeficientas, artimas 0.5 yra laikomas sunkiai patikimu. Toliau buvo naudojama aprašomoji statistika nagrinėjant gautus duomenis ir jų pasiskirstymą pagal demografinius duomenis (lytis, amžius, darbo patirtis), taip pat, tirta koreliacija tarp dviejų kintamųjų, naudojant Spearmano koreliacijos statistinį metodą.

Apibendrinant, šioje darbo dalyje pateikiama projektų vadovų karjeros veiksnių metodologija. Empirinio tyrimo modelis sudarytas, remiantis nagrinėta literatūra ir kitų autorių darbais, suskirstant empirinį tyrimą į keturias pagrindines dalis: projektų vadovo karjeros modelius organizacijoje, projektų vadovo karjeros įėjimo barjerus lyties aspektu, karjeros galimybes lyties aspektu bei projekto vadovo karjeros iššūkius lyties aspektu. Tyrimui atlikti pasitelktas kiekybinio empirinio tyrimo įrankis

- anketinė apklausa, duomenų rinkimui. Duomenų analizei ir statistiniam apdorojimui naudojami statistinės duomenų analizės paketai.

4. PROJEKTŲ VADOVO KARJEROS VEIKSNIŲ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Projekto vadovo karjeros veiksmų kiekybinis empirinis tyrimas buvo atliekamas lapkričio-gruodžio mėnesių periodu. Kaip jau buvo minėta darbe anksčiau, sudarytos anketos buvo platinamos nuotoliniu būdu, klausimyną pateikiant „Google Forms” paskyroje ir siunčiant elektroniniu paštu numatytų įmonių projektų skyriaus vadovams bei vadybininkams. Tyrimo metu buvo svarbu empiriškai išsiaiškinti, kokie pagrindiniai veiksniai lemia projektų vadovo karjeros sėkmę, barjerus, iššūkius bei galimybes, siekiama tai patikrinti lyčių aspektu.

Atsakymai gauti iš 296 respondentų, kurie vėliau buvo performatuoti į *Excel* ir *SPSS 17.0* statistinėms duomenų analizės programoms tinkamus formatus. Klausimų, su 5 balų Likerto skale atsakymai buvo koduojami nuo 1 iki 5, kur 1 reiškė visiškai nesutinku, o 5 - visiškai sutinku.

Empirinio tyrimo klausimyno vidinis nuoseklumas. Tam, kad būtų patikrintas anketos klausimuose esančių skalių patikimumas, buvo tikrinamas vidinis klausimyno nuoseklumas, pasitelkiant Kronbacho α koeficientą, aprašytą anksčiau (žr, p. 42). Naudojantis *SPSS* programa buvo sudarytos trys skalių kategorijos: tikrinanti projekto vadovo savybes ir kompetencijas, tikrinanti iššūkius ir tikrinanti neigiamus projekto vadovo darbo aspektus.

Lentelė 5 Kronbacho α testas klausimyno skalėms

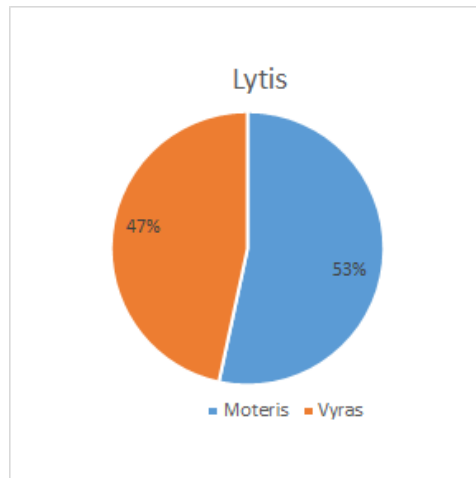
Klausimyno skalės pavadinimas	Skalės teiginių skaičius, N	Kronbacho α koeficientas
Projekto vadovo savybės ir kompetencijos	8, 8, 11	0.856
Projekto vadovo iššūkių	7	0.708
Projekto valdymo neigiami aspektai	14	0.902

Atlikus Kronbacho α testą ir gavus koeficientus buvo patikrintas vidinis klausimyno skalių nuoseklumas, kuris parodė, kad visų skalių Kronbacho α koeficientas viršija 0,7, kas pasak Pūkėno (2009) parodo, jog patikimumas yra priimtinas. Skalių koeficiento pasiskirstymas yra projekto vadovo savybėms ir kompetencijoms - 0,856; projekto vadovo iššūkių - 0,708; bei projekto valdymo neigiami aspektai - 0,902. Atlikus tyrimą buvo pastebėta, jog skalės su daugiau teiginių turi aukštesnį Kronbacho α koeficientą, vis

dėlto visų skalių dispersija yra panaši, todėl klausimyno validumas yra tinkamas toliau atlikti statistinę analizę.

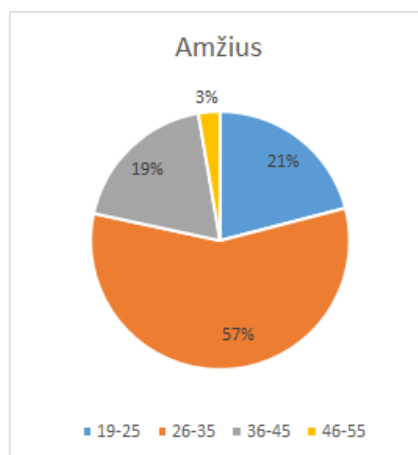
4.1 Demografiniai respondentų duomenys.

Visų pirma buvo iširti 296 respondentų demografiniai duomenys ir išsiaiškinta, kokioms lyties, amžiaus grupėms apklaustieji priklauso, kokias pareigas užima ir koks jų darbo stažas bei patirtis.



Pav 6 Respondentų lytis

Ištirus pagrindinius respondentų demografinius rodiklius paaiškėjo, jog 53% (N=158) apklausoje dalyvavusių žmonių buvo moterys ir 47% (N=138) vyrai (žr. Pav. 6). Apklaustųjų lyties pasiskirstymas nėra statistiškai reikšmingas, kadangi skiriasi tik 6%, todėl analizuojant statistinius rodiklius abiejų lyčių statistiniai rodikliai bus vertinami lygiagrečiai.

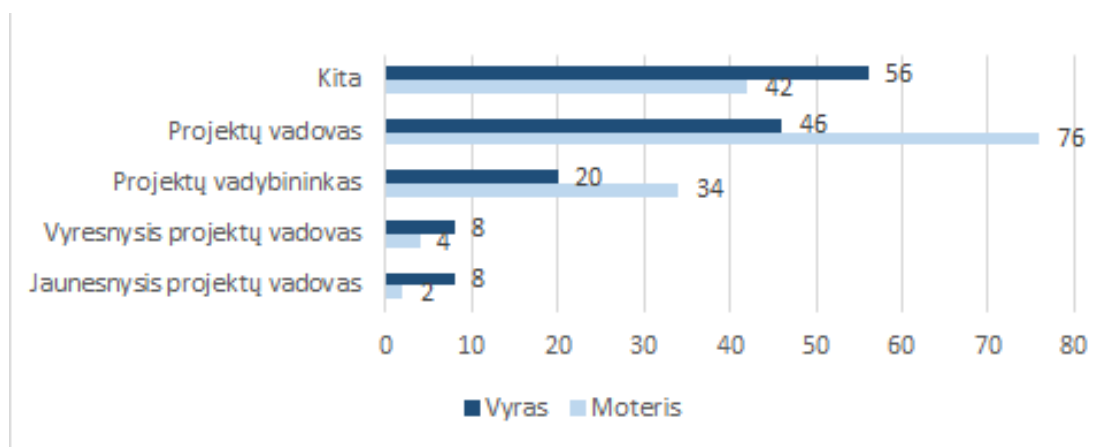


Pav 7 Respondentų amžius

Ištirus respondentų amžių paaiškėjo, jog apklausoje dalyvavę projekto vadovai ir vadybininkai yra sąlyginai jauno amžiaus (žr. Pav. 7). Didžiausia respondentų dalis priklausė 26-35 metų amžiaus grupei -

57%, antra pagal didumą 19-25 metų grupė - 21%, 19% apklaustųjų buvo 36-45 metų amžiaus grupėje ir tik 3% respondentų pažymėjo esą vyresni nei 46 m.

Tikrinant, kaip lyčių atžvilgiu yra pasiskirsčiusios respondentų užimamos pozicijos, matoma, jog daugiausiai atsakiusių užima projektų vadovo poziciją, iš kurių net 76 moterys ir 46 vyrai. Didžiausia atsakiusių vyrų dalis pažymėjo, jog užima kitokią, su projektų valdymu susijusią poziciją. Nemaža dalis respondentų, 20 vyrų ir 34 moterys dirba projektų vadybininkais ir tik nedidelė dalis respondentų užima vyresniojo ar jaunesniojo projektų vadovo pozicijas.



Pav 8 Užimama pozicija projektų valdyme lyčių atžvilgiu

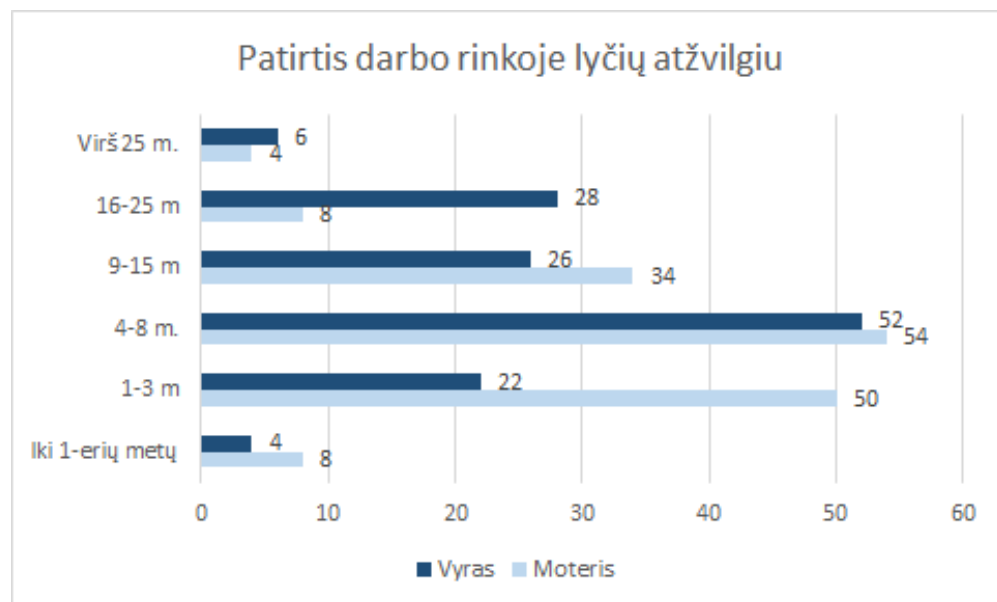
Atlikus užimamos pozicijos lyties atžvilgiu analizę buvo svarbu patikrinti, ar vis dėlto egzistuoja kokia nors atskirtis tarp pozicijos, kurią užima respondentas ir jo lyties. Šio klausimo patikrinimui buvo pasitelktas Spearmano koreliacijos koeficientas (žr. Lentelė nr. 6)

Lentelė 6 Spearmano koreliacija lyties rodiklio ir profesijos rodiklio ryšio tikrinimui

			Jūsų lytis:	Jūsų profesija:
Spearman's rho	Jūsų lytis:	Correlation Coefficient	1.000	.072
		Sig. (2-tailed)	.	.216
		N	296	296
	Jūsų profesija:	Correlation Coefficient	.072	1.000
		Sig. (2-tailed)	.216	.
		N	296	296

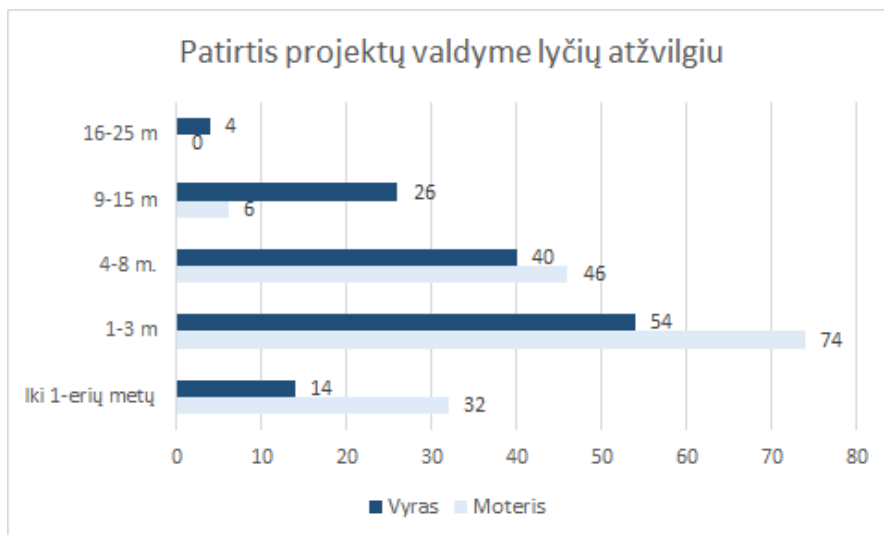
Atlikus Spearmano koreliacijos patikrinimą, nebuvo rastas statistiškai reikšmingas ryšys tarp dviejų demografinių rodiklių: respondentų lyties ir repondento pozicijos, kadangi p reikšmė didesnė už 0,05 ($p=0.216$), o koreliacijos koefientas silpnas ir lygus 0,072. Vadinas, užimama pozicija nepriklauso nuo to, kokios lyties yra darbuotojas.

Toliau buvo tikrinama patirtis darbo rinkoje lyčių atžvilgiu. Stebint bendrą tendenciją paaiškėja, jog vyrai projektų valdymo darbo rinkoje turi ilgametę patirtį, tuo tarpu didžioji dauguma moterų dirba kiek trumpesnį periodą. Didžiausia 36% respondentų grupė priklauso 4-8 metus dirbantiems, iš kurių net 54 moterys ir 52 vyrai. 24% visų atsakiusiųjų darbo rinkoje dalyvauja 1-3 metus, iš kurių net 50 moterų ir tik 22 vyrai. Lyčių atskirtis labai juntama stebint ilgametę patirtį. Iš 16-25 metus dirbančių žmonių net 28 vyrai, o tik 8 moteriškosios lyties atstovės



Pav 9 Patirtis darbo rinkoje lyties atžvilgiu

Tam, kad būtų geriau suprasta, kaip turima darbo patirtis siejasi su projektų valdymu, buvo nustatyta, kokia darbo patirtis respondentams būdinga būtent projektų valdymo rinkoje. Didžiausia respondentų grupė, net 44%, priklauso 1-3 metus dirbantiems projektų valdymo pozicijose. Atlikus šią analizę paaiškėjo, jog respondentės moterys projektų valdymo darbo rinkoje dalyvauja kiek trumpiau (iki 8 metų), tuo tarpu dalis vyrų šiose pozicijose patirtį skaičiuoja net iki 25 metų.

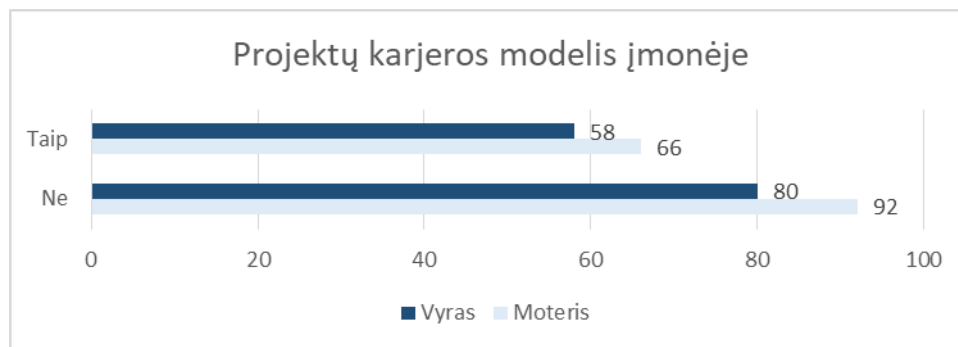


Pav 10 Patirtis projektų valdyme lyties atžvilgiu

Apibendrinant, nors literatūros ir teorinės dalies analizėje kiti autoriai neretai pabrėždavo, jog moterys projektų valdyme karjerą pasiekia sudėtingiau ir joms egzistuoja įvairūs barjerai, demografinių rodiklių statistinė analizė parodė kitokius duomenis. Apklausoje dalyvavo beveik vienoda dalis jauno amžiaus vyrų ir moterų, kurie tiek darbo patirties tiek užimamos pozicijos atžvilgiu yra pasiskirstę panašiai. Atlikta Spearmano koreliacija parodė, jog nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp apklausos dalyvių lyties ir užimamos profesijos, todėl tiek moterys, tiek vyrai Lietuvoje turi lygias galimybes pradėti karjerą projektų valdymo srityje.

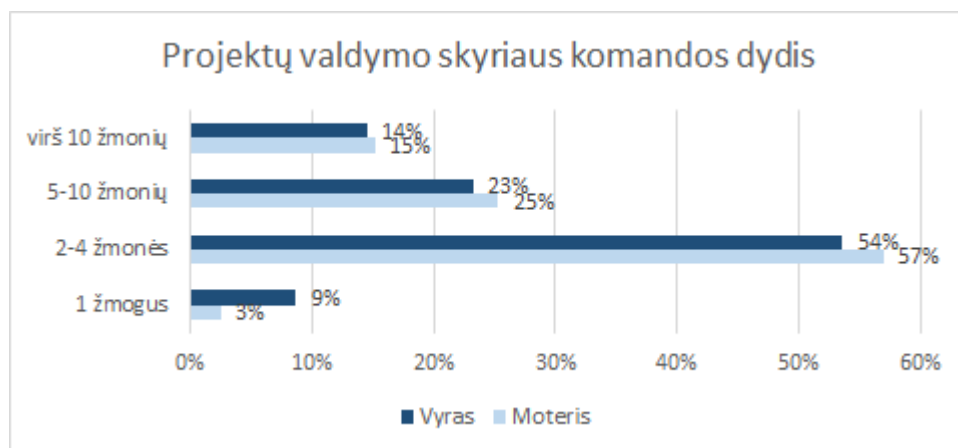
4.2 Projektų vadovo karjeros modeliai organizacijoje

Remiantis sudarytu empirinio tyrimo modeliu (žr. paveikslą nr. 4) toliau nagrinėjami projekto vadovo karjeros modeliai organizacijoje. Pirmiausia, tam, kad būtų palygintos karjeros galimybės įmonėje lyčių atžvilgiu, naudotąsi SPSS programos aprašomosios statistikos funkcija „kryžminė lentelė (ang. cross tabulation).



Pav 11 Projektų karjeros modelis įmonėje

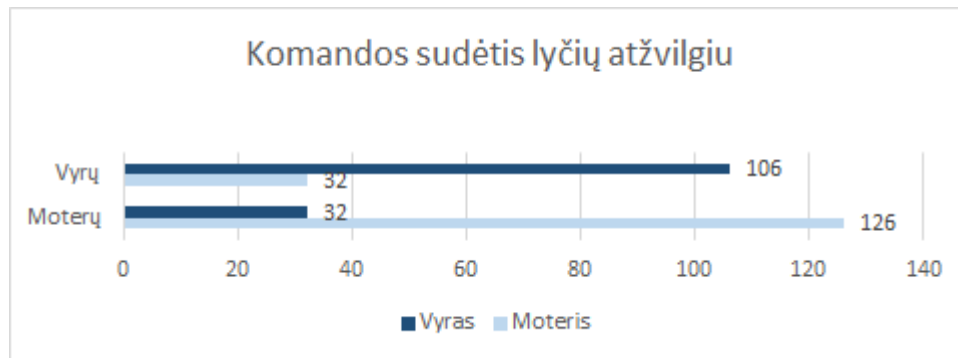
Paklausus respondentų ar jų įmonėje egzistuoja projektų karjeros modelis (žr. Pav 11), 172 respondentai atsakė, jog struktūrizuotas karjeros modelis neegzistuoja. Respondentų atsakymai lyčių atžvilgiu pasiskirstė tolygiai, tiek apklausoje dalyvavę vyrai, tiek apklausos dalyvės moterys panašiai identifikavo karjeros modelio nebuvimą.



Pav 12 Projektų valdymo komandos dydis

Vėliau respondentų buvo klausta, kokio dydžio komanda yra būdinga jų projektų valdymo skyriuje. Atlikus rezultatų tyrimą paaiškėjo, jog didžiausia grupę (57% moterų ir 54% vyrų) sudaro komandos iš 2-4 žmonių (žr. Pav. 12). Mažiausiai abiejų lyčių respondentų dirba po vieną (9% vyrų ir tik 3% moterų).

Analizuojant komandos sudėtį lyčių atžvilgiu, paaiškėjo kiek netikėti rezultatai: 126 moteriškos lyties respondentės nurodė, jog jų komandos sudėyje yra daugiau moterų, o 106 vyriškos lyties respondentai nurodė, jog jų komandoje vyrauja vyriškos lyties atstovai.



Pav 13 Projektų valdymo komandos sudėtis lyčių atžvilgiu

Dėl atrasto keisto ryšio projektų valdymo komandos sudėtyje lyčių atžvilgiu, buvo svarbu patikrinti, ar egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp komandos sudėties ir respondentų lyties. Buvo atliktas Spearmano koreliacijos testas.

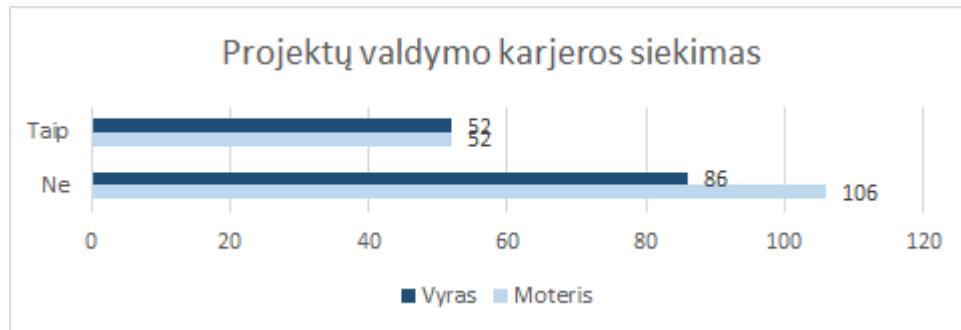
Lentelė 7 Spearmano koreliacija lyties rodiklio ir komandos lyties rodiklio ryšio tikrinimui

		Jūsų lytis:	Ar projektų valdymo komandoje daugiau vyrų, ar moterų?
Spearman's rho	Jūsų lytis:	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.566**
		N	.000
		296	296
Ar projektų valdymo komandoje daugiau vyrų, ar moterų?		Correlation Coefficient	.566**
		Sig. (2-tailed)	1.000
		N	.000
		296	296

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

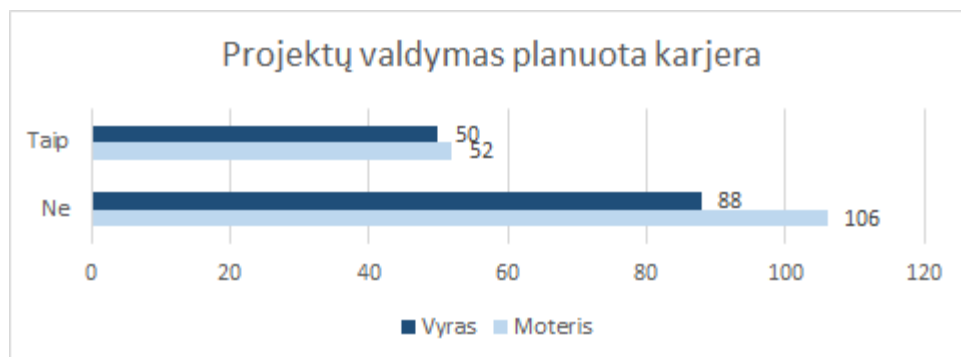
Atlikus Spearman'o koreliaciją buvo atrastas statistiškai reikšmingas ryšys tarp respondento lyties ir komandos sudėties lyčių atžvilgiu, kadangi gauta p reikšmė yra mažiau už 0,05 ($p=0.000$), o koreliacijos koeficientas lygus 0,566. Gautas ryšys nėra labai stiprus, tačiau statistiškai reikšmingas ryšys parodo, kad projekto vadovo lytis iš tiesų lemia, kokios lyties komandos nariai dirbs kartu su juo.

Toliau empirinio tyrimo metu buvo aiškinamąsi, ar pradėdami dirbti projektų valdyje respondentai siekė šios karjeros. Tiek vyriškos lyties respondentai (86) tiek moteriškos lyties respondentės (106) nurodė, kad karjeros sąmoningai nesiekė ir įsidarbinimas projektų valdymo sferoje greičiau buvo atsitiktinis veiksnys.



Pav 14 Karjeros siekimas projektų valdymo srityje

Panašūs rezultatai buvo gauti ir aiškinantis ar projektų valdymas buvo planuota karjeros kryptis. Duomenų analizės metu paaiškėjo, kad 192 respondentams, lyčių atžvilgiu pasiskirsčiusiems tolygiai, projektų valdymas buvo neplanuota karjeros kryptis.

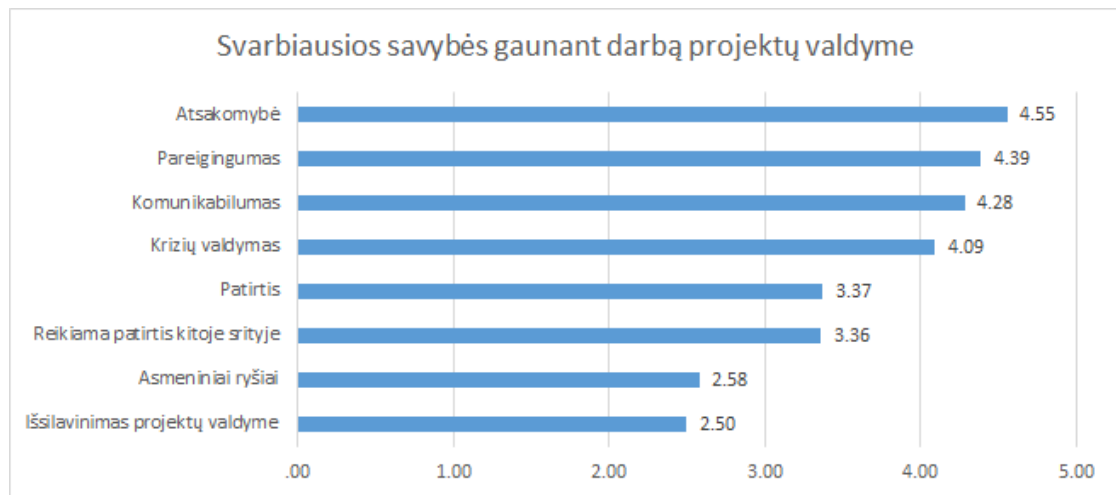


Pav 15 Projektų valdymas. Karjeros planavimo veiksnys

Po atliktos statistinės analizės ir apibendrinant projektų vadovo karjeros modelius organizacijoje, galima teigti, kad kol kas Lietuvos įmonėse karjeros modeliai projektų valdymo srityje nėra dažnas reiškinys, o projektų vadovai ir vadybininkai šią profesiją pasirenka atsitiktinai, jos iš anksto neplanuodami ir karjeros šioje srityje nesiekdami. Svarbu pabrėžti, jog vienos lyties projekto vadovai yra linkę dirbti su tos pačios lyties komandos nariais, kadangi atlikus Spearmano koreliacijos testą rastas statistiškai reikšmingas ryšys, vadinasi, priklausomai nuo to, kokios lyties yra projekto vadovas, greičiausiai jo pavaldiniai bus tos pačios lyties projekto vadybininkai.

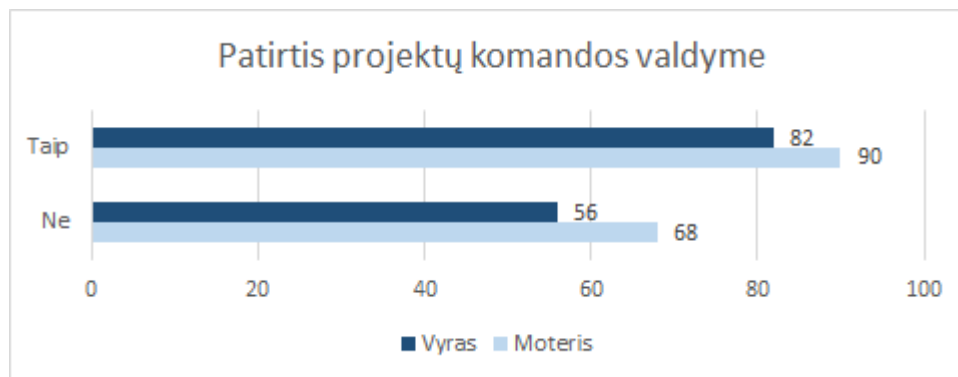
4.3 Projektų vadovo karjeros įėjimo barjerai lyties aspektu

Remiantis empirinio tyrimo modeliu, antra klausimų grupė buvo skirta ištirti projektų vadovo karjeros barjerus, atsirandančius pačioje karjeros pradžioje ir neretai galinčius tapti kertiniais, norint prisijungti prie projektų valdymo sferos. Mokslinės literatūros analizės metu, išryškėjo dėsningumai darbuotojų atrankos metu, kurių metu egzistuoja koreliacija tarp darbuotojo pasirinkimo ir jo lyties (Bosak ir Szeny, 2011; Pinto ir kt. 2016). Tyrimo metu siekta patikrinti ar panaši koreliacija egzistuoja ir Lietuvoje.



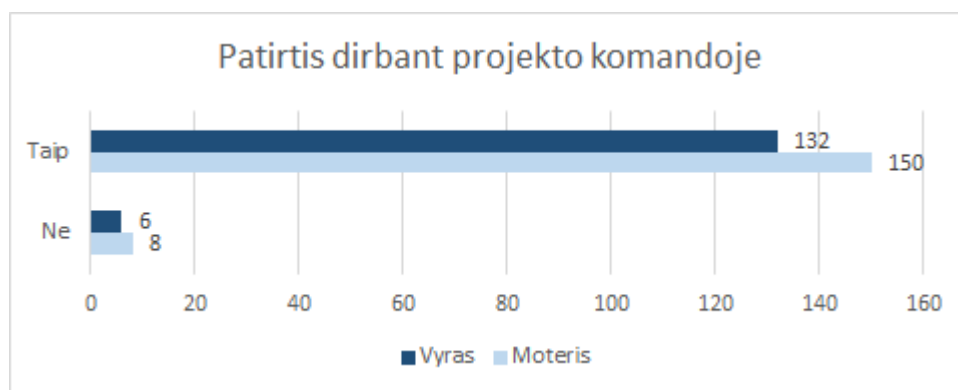
Pav 16 Svarbiausios savybės norint gauti darbą projektų valdyme

Tiriant savybes, kurios padeda gauti darbą projektų valdyme (žr. Pav 16) buvo įvardinta atsakomybė (4,55 balai), pareigingumas (4,39 balai) ir komunikabilumas (4,28 balai) drauge su gebėjimu valdyti krizines situacijas (4,09). Patirtis projektų valdyme ir kitose srityse buvo įvertintos kaip vidutiniškai reikalingos savybės (3,3 balai). Tuo tarpu asmeniniai ryšiai ir išsilavinimas projektų valdymo sferoje vertinti kaip mažiausiai svarbus ir siekia vos 2,5 balus.



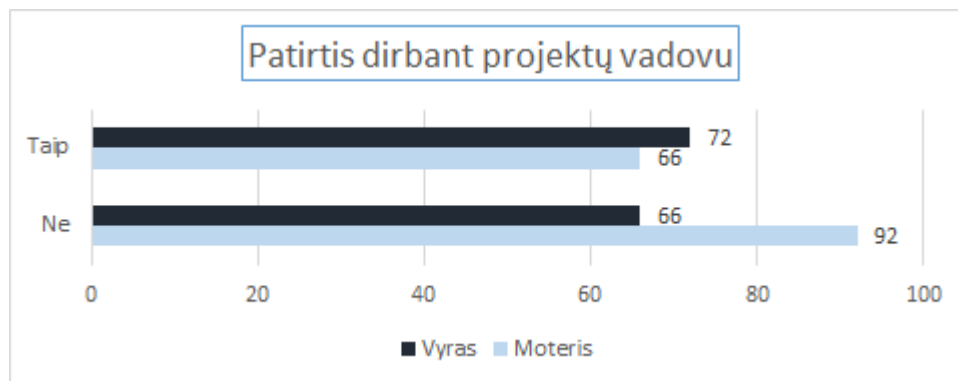
Pav 17 Patirtis projektų komandos valdyme

Respondentų buvo klausiami, ar prieš pradėdant darbą esamoje įmonėje jie turėjo patirties valdant projekto komandą kitoje įmonėje (žr. pav. 17). Tiek respondentai vyrai (82), tiek respondentės moterys (90) nurodė, jog praeitame darbe turėjo galimybę valdyti projektų komandą. Galima daryti išvadą, jog tam, kad būtų prisijungta prie projektų valdymo komandos, yra naudinga turėti buvusios patirties komandos valdyme, tačiau tai nėra statistiškai reikšmingas rodiklis, kadangi atsakymai pasiskirstę gana tolygiai.



Pav 18 Patirtis dirbant projekto komandoje

Dar vienas svarbus veiksnys, tiriamas empirinio tyrimo metu, tai patirtis dirbant kaip projekto komandos dalis (žr. Pav. 18). Abiejų lyčių respondentai beveik vienbalsiai nurodė, jog jiems yra tekę būti projektų komandos dalimi dirbant ankstesniame darbe (132 vyrai; 150 moterų). Iš to galima daryti išvadą, jog ankstesnė patirtis, dirbant komandos viduje ir kuruojant projektą drauge su kitais projekto vadovais yra vertinga patirtis, kuri gali padėti įveikti barjerus karjeros pradžioje, prisijungiant prie naujos projektų komandos.



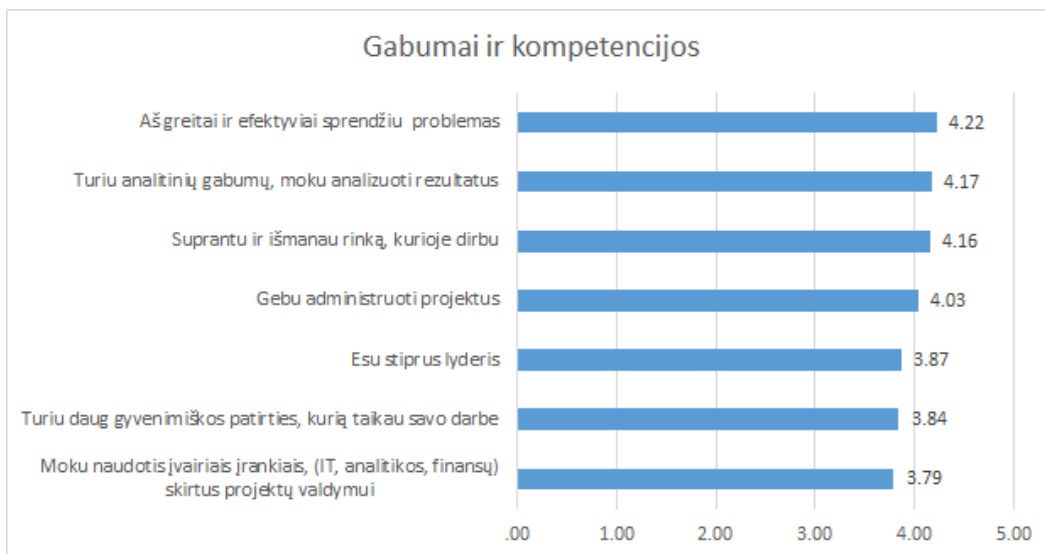
Pav 19 Patirtis dirbant projektų vadovu

Išsiaiškinus, jog prieš tai turėta patirtis projektų valdyme galėjo būti vienas iš sėkmės faktorių, lemiančių prisijungimą prie dabartinės respondentų įmonės, buvo svarbu patikrinti, ar patirtis projekto vadovo pozicija irgi turi įtakos. Vis dėlto, ištyrus empirinio tyrimo rezultatus paaiškėjo, jog 92 respondentės moterys tokios patirties nėra turėjusios ir tik 66 atsakiusiosios prieš tai yra buvusios projektų vadovėmis. Tuo tarpu 72 respondentai vyrai projektų vadovo patirties turėjo, o 66 vyriškos lyties respondentai projektų vadovais nėra dirbę. Tokie rezultatai, palyginti su anksčiau nagrinėtas demografiniais rodikliais atskleidžia, jog vyrai kiek anksčiau ir jaunesniame amžiuje pasiekia projektų vadovo poziciją, todėl keisdami darbą šioje sferoje jau turi naudingos patirties vadovavimo srityje.

Apibendrinant projektų vadovo karjeros įėjimo barjerus lyties aspektu, pastebėta, jog svarbiausios savybės, kurios padeda pradėti karjerą projektų valdyme yra atsakomybė bei pareigingumas, vis dėlto, esminis faktorius, lemiantis prisijungimą prie projekto valdymo komandos yra patirtis. Reikšmingiausia patirtis yra bendroji, įgauta būnant kaip projekto komandos dalimi. Tyrimo metu nebuvo rasta koreliacija tarp respondentų lyties ir jų įėjimo į projekto vadovo poziciją.

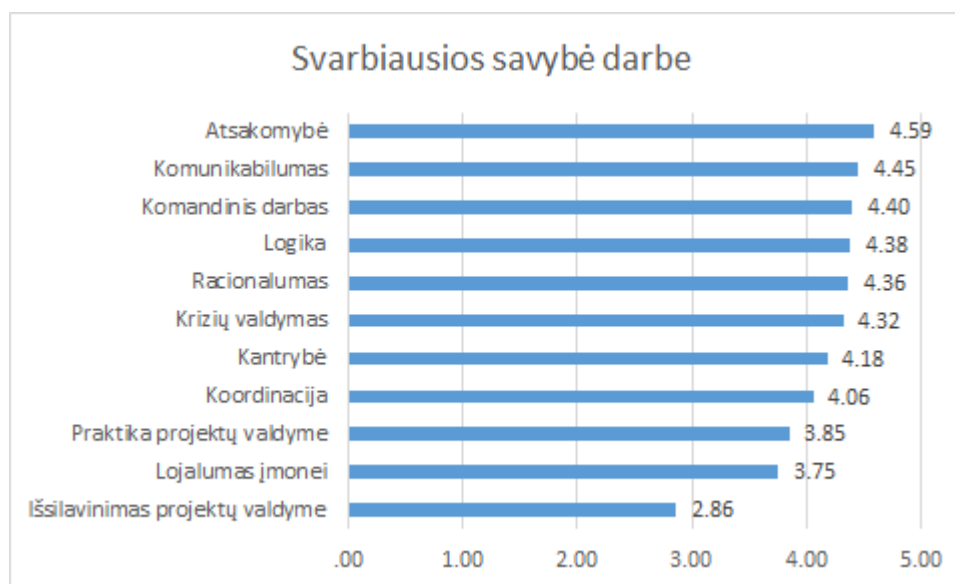
4.4 Karjeros galimybės/ karjeros plėtros fazė lyties aspektu

Mokslinės literatūros analizės metu buvo atrastas ryšys tarp projektų vadovo lyties ir jo turimų karjeros galimybių. Pasak Hendersono ir kitų autorių (2010) atlikto tyrimo, moterys projektų vadovės turėjo mažiau komandos narių ir 1.5 karto mažesnę galimybę valdyti didelės finansinės apimties projektus. Vėlesniame empirinio tyrimo etape buvo tirta projekto vadovo karjeros galimybės ir karjeros plėtra, vertinant šį veiksnių lyties aspektu. Pirmiausia respondentų buvo prašyta įvertinti, kokios yra svarbiausios kompetencijos ir gabumai, reikalingi karjeros plėtrai projektų valdymo srityje (žr. Pav 20).



Pav 20 Projekto vadovo gabumai ir kompetencijos

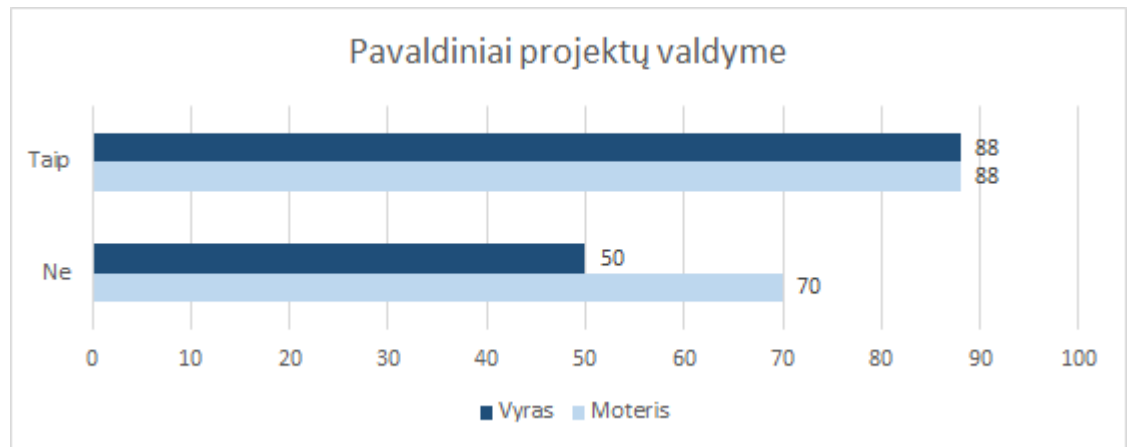
Pagrindinės savybės, kurias nurodė respondentai, kaip svarbias karjeros plėtrai: vidutiniškai 4,22 balais įvertintas greitas ir efektyvus problemų sprendimas, 4,17 balais įvertinti analitiniai gabumai ir rezultatų analizė, o 4,16 balais įvertintas rinkos, kurioje yra dirbama, išmanymas. Nemaža dalis respondentų aukštu balu (4,03 balai) įvertino gebėjimą administruoti projektus. Šiek tiek mažiau vertinamos lyderio savybės, gyvenimiška patirtis ir gebėjimas naudotis įvairiais įrankiais darbe.



Pav 21 Svarbiausios savybės projektų valdyme

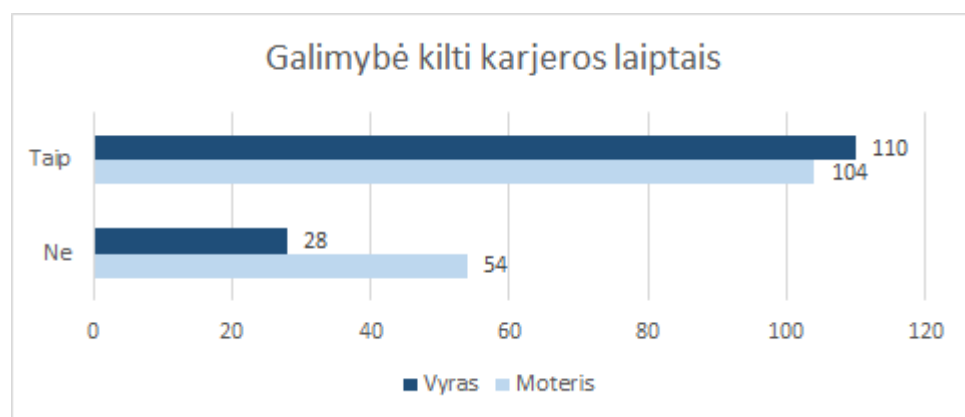
Paprašius respondentų identifikuoti pagrindines projektų vadovo savybes (žr. Pav 21), reikalingas sėkmingai karjeros plėtrai, 4,59 balais įvertinta atsakomybės svarba, 4,45 balais įvertintas komunikabilumas. Kaip labai svarbi savybė nurodyta logika (4,38) bei racionalumas (4,36), kartu su krizių

valdymo savybėmis (4,32). Šiek tiek mažiau svarbiomis savybėmis įvardintos kantrybė (4,18 balai), koordinacija (4,06), praktika projektų valdyme (3,85) ir lojalumas įmonei (3,75). Kaip mažiausiai svarbi savybė nurodytas išsilavinimas projektų valdymo srityje (2,86 balai)



Pav 22 Pavaldiniai projektų valdyme

Norint nustatyti ar karjeros plėtros eigoje atsiranda galimybė turėti pavaldinių ir kokia atskirtis atsiranda vertinant tai lyčių atžvilgiu, gauti rezultatai rodo, jog kylant karjeros laiptais didžioji dalis respondentų (88 vyrai ir 88 moterys) nurodo turintys pavaldinių savo projektų valdymo komandoje. Tačiau moteriškos lyties respondenčių atsakymai pasiskirstę beveik tolygiai, todėl galima daryti išvadą, jog vyrai karjeros eigoje komandai vadovauja dažniau ir daugiau jų turi pavaldinių, lyginant su moterimis.



Pav 23 Galimybė kilti karjeros laiptais projektų valdyme, esamoje įmonėje

Tiriant ar apklaustieji mato galimybes kilti karjeros laiptais, pastebėta, jog tiek vyrai tiek moterys teigiamai vertina tokias galimybes ir 110 tyrimo dalyvių vyrų bei 104 respondentės moterys mato ateities

plėtrą savo įmonėje. Vis dėlto, tarp pažymėjusių, jog tokių galimybių nėra, vertinant lyties aspektu, matoma atskirtis, jog daugiau moterų susiduria su „stiklinių lubų“ efektu ir ateityje karjeros plėtros nemato.

Mokslinėje literatūroje, nagrinėtoje teorinėje darbo dalyje, buvo išsiaiškinta, jog pasaulyje egzistuoja lyčių nelygybė karjeros galimybių atžvilgiu, todėl buvo svarbu patikrinti, ar egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp apklausoje dalyvavusių projekto vadovų ir vadybininkų lyties bei galimybės jiems kilti karjeros laiptais.

Lentelė 8 Spearmano koreliacija lyties rodiklio ir galimybės kilti karjeros laiptais rodiklio ryšio tikrinimui

Correlations			Ar Jūsų įmonėje yra galimybė kilti karjeros laiptais projektų valdymo srityje?	
			Jūsų lytis:	
Spearman's rho	Jūsų lytis:	Correlation Coefficient	1.000	-.155**
		Sig. (2-tailed)	.	.008
		N	296	296
Ar Jūsų įmonėje yra galimybė kilti karjeros laiptais projektų valdymo srityje?		Correlation Coefficient	-.155**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.008	.
		N	296	296

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

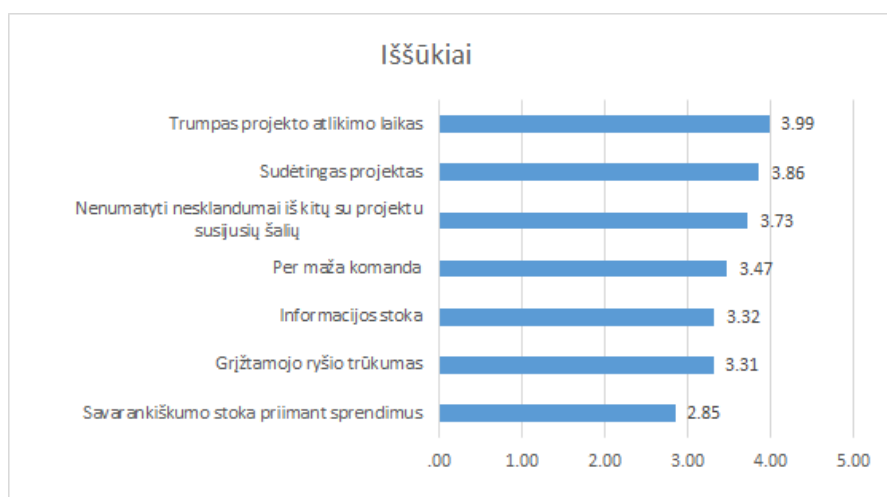
Atlikus Spearman'o koreliacijos testą ir išanalizavus gautus rezultatus pastebėtas statistiškai reikšmingas ryšys tarp galimybės kilti karjeros laiptais ir apklausos dalyvių lyties, kadangi gauta p reišmė yra mažesnė už 0,05 ($p=0.008$), o koreliacijos koeficientas -0,115, gautas ryšys yra silpnas, tačiau egzistuoja. Todėl, galima teigti, kad projekto vadovo ar vadybininko lytis iš tiesų turi įtakos jo tolimesnei karjerai.

Ištyrus karjeros galimybes ir karjeros plėtros faktorius paaiškėjo, jog svarbiausios savybės, padedančios įmonėje kilti projekto vadovo karjeroje yra atsakomybė, pareigingumas bei kitos savybės, padedančios projekto valdyme ir sklandžios eigos užtikrinime. Atliekant tyrimą, pastebėta nedidelė lyčių atskirtis, kadangi vyriškos lyties atstovai šiek tiek greičiau ir dažniau turi pavaldinių projekto valdymo sferoje, taip

pat, jie dažniau pastebi galimybę kilti karjeros laiptais. Taip pat, gautas Spearmano koreliacijos koeficientas identifikuoja statistiškai reikšmingą ryšį tarp respondento lyties ir galimybės kilti karjeros laiptais projektų valdymo srityje.

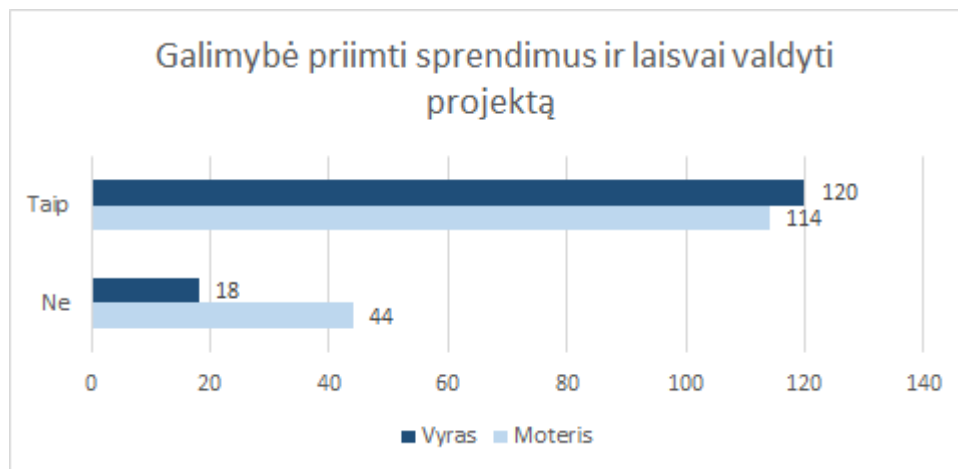
4.5 Projekto valdymo karjeros iššūkiai lyties aspektu

Galiausiai šiame darbe, remiantis empirinio tyrimo modeliu buvo tirta projekto valdymo karjeros iššūkiai ir jų atskirtis lyčių aspektu. Mokslinės literatūros analizėje išryškėjo moteriškumo koreliacija su nekompetencija. Buvo išskirti dėl išankstinio nusistatymo kylantys barjerai, kuriuo daugiausiai patiria moterys projektų vadovės. Apklausoje metu, siekta patikrinti mokslinės literatūros analizės rezultatus. Respondentams buvo užduoti klausimai, kurie padeda įvertinti galimus sunkumus ir neigiamas patirtis, su kuriomis susiduria apklausoje dalyviai, dirbdami projektų valdymo srityje.



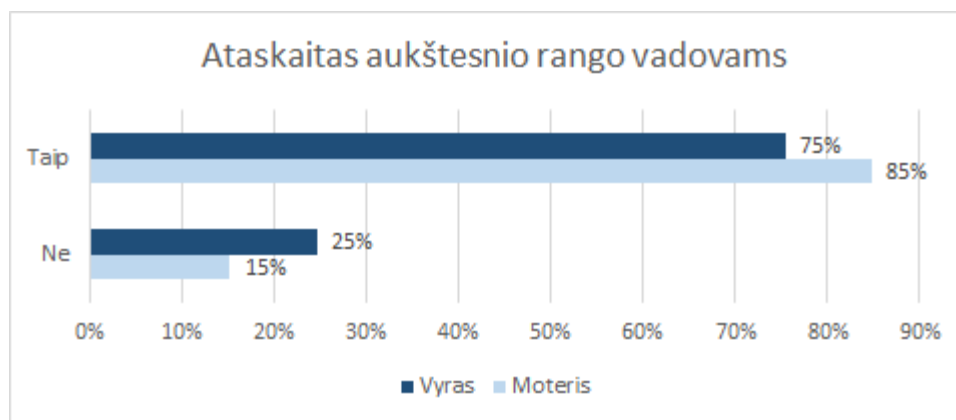
Pav 24 Iššūkiai projektų valdymo srityje

Paprašius tyrimo dalyvių įvertinti, kokie yra pagrindiniai su projekto valdymu susiję iššūkiai, buvo pažymėta, jog pagrindinis iššūkis - tai trumpas projekto atlikimo laikas (žr. Pav 24), įvertintas 3,99 balais. 3,86 balais įvertintas projekto sudėtingumas. Nenumatyti nesklandumai, kuriuos sukelia kiti su projektu susiję žmonės (tiekėjai, klientai) įvertinti 3,73 balais. Mažiausiai nesklandumų kelia savarankiškumo stoka, kuri įvertinta tik 2,85 balais. Grįžtamojo ryšio trūkumas ir bendra informacijos stoka įvertinti vidutiniškai, po 3,3 balus.



Pav 25 Galimybė priimti sprendimus ir laisvai valdyti projektą

Buvo svarbu patikrinti, ar yra lyties atskirtis priimant sprendimus ir valdant projektą. Atlikus rezultatų analizę buvo atrasta, kad tiek tyrime dalyvavę vyrai (120 atsakymų) tiek ir moterys (114 atsakymų) turi galimybę laisvai priimti sprendimus ir valdyti projektą be priežiūros. Vertinant procentų atžvilgiu, didesnė dalis vyrų respondentų tokią galimybę turi, o moterų procentinė atskirtis yra mažesnė, vis dėlto, tai nėra reikšminga statistika, kad būtų galima įvardinti lyčių atskirtį sprendimų priėmimo.



Pav 26 Ataskaitų teikimas aukštesnio rango vadovams

Vertinant tyrimo dalyvių savarankiškumą buvo klausiama, ar jie privalo teikti ataskaitas aukštesnio rango vadovams. Tiek apklausoje dalyvavusios moterys, tiek vyriškos lyties tyrimo dalyviai nurodė, jog ataskaitas teikti privalo. Vertinant procentaliai, net 85% atsakiusių moterų ir 75% tyrime dalyvavusių vyrų pažymėjo apie ataskaitų pridavimo būtinybę. Vis dėlto šiek tiek didesnė respondentų vyrų dalis, 10% didesnė lyginant su moteriškos lyties tyrimo grupe, turi galimybę dirbti visiškai savarankiškai ir priimti sprendimus neteikdami ataskaitų aukštesnio rango vadovams.

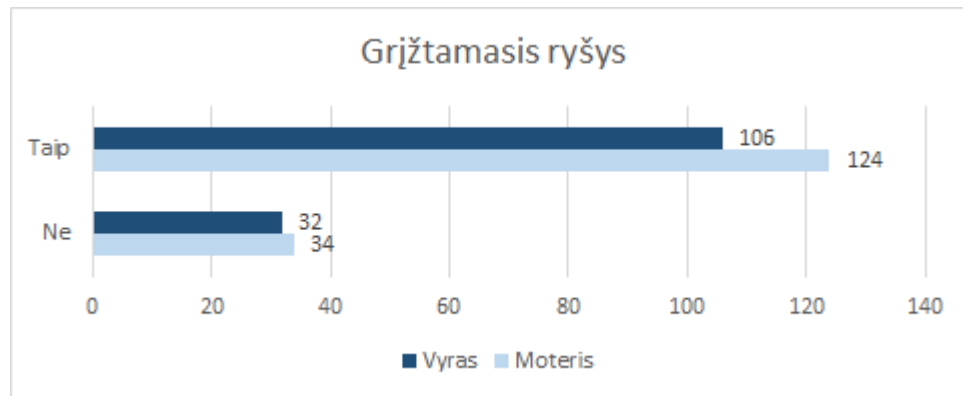
Tam, kad būtų geriau išsiaiškinta, ar egzistuoja kokia nors atskirtis lyčių atžvilgiu teikiant ataskaitas aukštesnio rango vadovams, buvo pasitelkta Spearmano koreliacija ir patikrintas statistiškai reikšmingas ryšys tarp šių dviejų kintamųjų.

Lentelė 9 Spearmano koreliacija lyties rodiklio ir ataskaitų teikimo vadovams rodiklio ryšio tikrinimui

Correlations				
			Jūsų lytis:	Ar Jūs privalote duoti ataskaitas aukštesnio rango vadovams apie projekto atlikimo eigą savo įmonėje?
Spearman's rho	Jūsų lytis:	Correlation	1.000	.119*
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	.041
		N	296	296
Ar Jūs privalote duoti ataskaitas aukštesnio rango vadovams apie projekto atlikimo eigą savo įmonėje?		Correlation	.119*	1.000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.041	.
		N	296	296

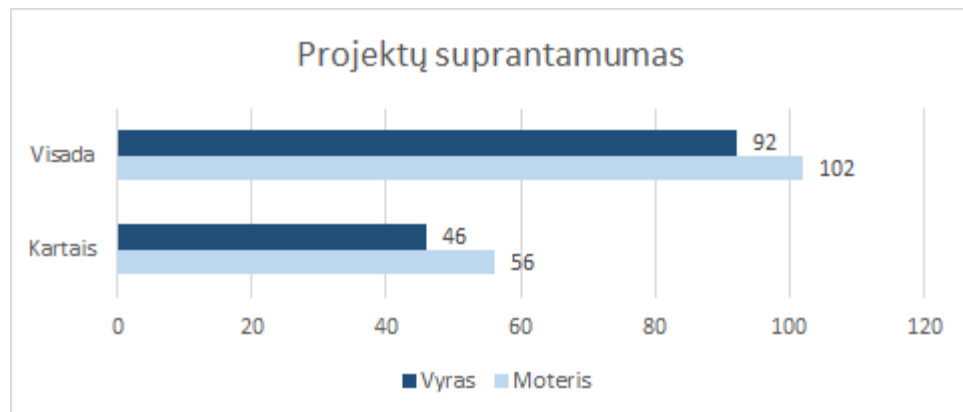
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Atlikus Spearmano testą buvo aptikta silpna koreliacija (koreliacijos koeficientas 0,119, kai $p=0.04, < \alpha=0.05$), indikuojanti, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp projekto vadovo ar vadybininko lyties ir ataskaitų teikimo aukštesnio lygio vadovams. Tai gali reikšti, kad moteriškos lyties projekto vadovės ar vadybininkės dažniau susiduria su prievole teikti ataskaitas savo vadovams, lyginant su vyriškos lyties apklausos dalyviais projektų valdymo sferoje.



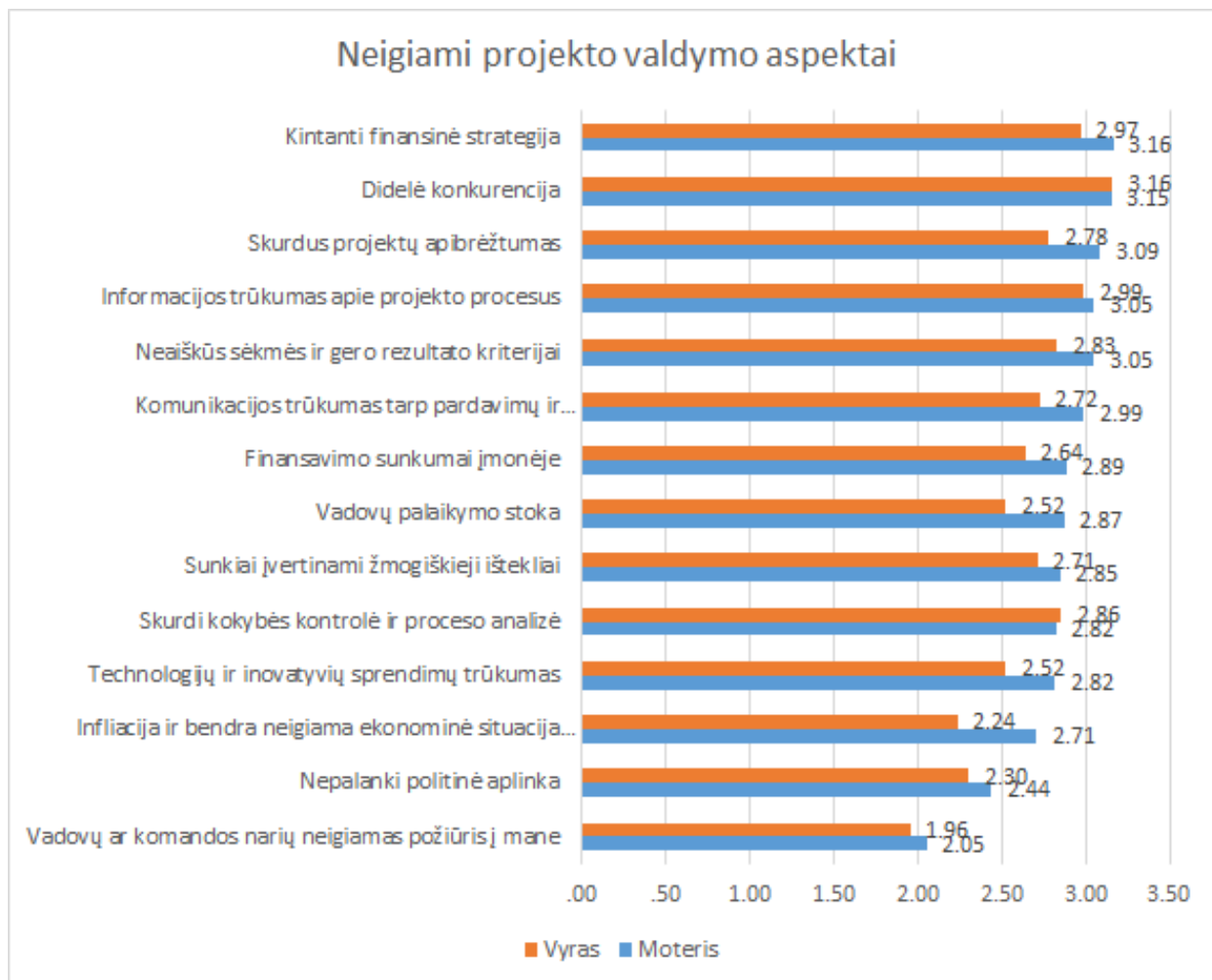
Pav 27 Grįžtamojo ryšio gavimas iš susijusių projekto šalių

Toliau empirinio tyrimo eigoje buvo tirta ar apklaustieji gauna grįžtamąjį ryšį apie projekto eigą iš susijusių šalių. Abiejų lyčių tyrimo dalyviai nurodė, kad grįžtamasis ryšys jiems suteikiamas (106 vyrai respondentai ir 124 moterys respondentės), todėl gali būti daroma išvada, kad Lietuvos įmonėse grįžtamasis ryšis ir informacija nėra sunkiai pasiekiami ir suteikiama projektą valdantiems savo srities specialistams.



Pav 28 Valdomo projekto suprantamumas

Galiausiai respondentų buvo teirautasi ar jie supranta projektus, su kuriais jiems tenka dirbti. Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių projekto vadovų ir vadybininkų teigė, jog projektus supranta visada (102 moterys ir 92 tyrime dalyvavę vyrai). O tik 46 respondentai vyrai ir 56 respondentės moterys pažymėjo, jog kartais projektai jiems nėra iki galo suprantami ir aiškūs, pristinga tam tikros informacijos.



Pav 29 Neigiami aspektai projektų valdyme

Tyrimo eigoje buvo svarbu sužinoti, su kokiais neigiamais aspektais tenka susidurti tyrimo dalyviams. Reikia pažymėti, jog šioje Likerto skalėje 1 buvo pažymėtas visiškasis nesutikimas su teiginiu, o 5 - absoliutus sutikimas su teiginiu, todėl didesnis vertinimo vidurkis rodo, jog nagrinėjamas neigiamas faktorius yra itin paplitęs. Taip pat, šį klausimą buvo svarbu išanalizuoti lyčių aspektu, kad būtų patikrinta, ar tyrime dalyvavę vyrai ir moterys susiduria su skirtingais neigiamais veiksniais projektų valdymo karjeroje.

Tiek apklausoje dalyvavę vyrai, tiek ir moterys kaip vieną iš pagrindinių neigiamų aspektų, su kuriais tenka susidurti projekto valdymo karjeroje, nurodė didelę konkurenciją (3,16 balų). Dar vienas neigiamas aspektas, su kuriuo susiduria abiejų lyčių respondentai (vyrai 2,97 balai, moterys 3,16 balų) tai kintanti finansinė strategija. Skurdus projekto apibrėžtumą (moterys įvertino 3,09 balais, vyrai 2,78) ir informacijos trūkumas apie projekto procesus (moterys įvertino 3,05 balais, vyrai 2,99) buvo pažymėta kaip vieni iš didesnių iššūkių, su kuriais susiduria apklausos dalyviai.

Beveik vienbalsiai abiejų lyčių tyrimo dalyviai įvertino mažą neigiamą įtaką iš politinės, ekonominės ir asmeninės patirties. Teiginį, jog susiduria su infliacija ar neigiama ekonomine situacija vyrai įvertino tik 2,24 balais, o moterys - 2,71 balu. Nepalanki politinė situacija buvo įvertinta 2,30 balais vyrų, dalyvavusių apklausoje, ir 2,44 moterų, kurios dalyvavo apklausoje. Žemiausiai įvertintas faktorius, apie neigiamą požiūrį į respondentą, buvo vidutiniškai įvertintas 1,96 balais atsakiusių vyrų tarpe ir 2,05 balais atsakiusių moterų tarpe.

Neigiami projekto valdymo aspektai, vertinant lyčių aspektu didelės atskirties neturi. Abiejų lyčių respondentai visus neigiamus faktorius vertino sąlyginai vienodai, jų atsakymo įvertinimo vidurkiai skyrėsi labai nežymiai, todėl galima daryti išvadą, kad tiek apklausoje dalyvavę vyriškos lyties projekto vadovai ir vadybininkai, tiek moterys susiduria su panašiais iššūkiais projektų valdymo srityje.

Apibendrinant, galima teigti, jog pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria projektų vadovai ir vadybininkai savo darbe yra trumpas projekto atlikimo laikas, projekto sudėtingumas ir įvairios kliūtys, atsirandančios dėl susijusių projekto šalių veiksmų. Palyginus juos su tirtais neigiamais projekto valdymo aspektais, matoma, jog šią sritį apsunkina ir nuolatos kintanti finansinė strategija, bendrai jaučiama didelė konkurencija bei informacijos strūkumas apie patį projektą. Taip pat, atlikus Spearmano koreliacijos testą ir tikrinant ryšį tarp respondentų lyties ir privalomybės duoti ataskaitas aukštesnio lygio vadovams, buvo atrastas silpnas, tačiau statistiškai reikšmingas ryšys. Nors, lyčių atskirtis nepastebėta, vertinant grįžtamojo ryšio gavimą, ar projekto supratimą, atliktas Spearmano testas parodo, jog projektų valdyme moterys dažniau susiduria su reikiamybe pateikti projekto valdymo eigos apibrėžimą savo kolegoms, užimantiems aukštesnes pareigas.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, išryškėjo projektų valdymo karjeros, kaip maskulinizuotos srities diskursas. Kurio pasekoje moterys dažniau susiduria su barjeriais formuojant savo karjeros kelią. Ypatingai mokslinėje literatūroje išskiriamas įėjimo į projektų valdymo sritį veiksnys, kuomet susiklosčius tam tikroms aplinkybėms moterys ir vyrai pretenduojantys į tą pačią poziciją imami vertinti lyčių aspektu (Bosak ir Szeny, 2011; Pinto ir kt., 2016)
2. Analizuojant užsienio autorių tyrimus, buvo išskirta projektų vadovų karjeros modelio svarba (El-Sabaa, 1999; Lindgren ir Packendorff, 2006; Bredin, 2013; Baruch 2004; Schein, 1996; Hölzle, 2010; Parker ir Skitmore, 2005) Apibendrinant, vienas iš pagrindinių iššūkių, projekto vadovo karjeroje yra karjeros modelio nebuvimas, šį dėsningumą patvirtino ir atliktas empirinis tyrimas.
3. Išanalizavus mokslinę literatūrą, išryškėja projektų vadovo karjeros modelio implementacijos svarba motyvuojant projektų vadovus. Projektų vadovų karjeras galime skirtstyti pagal karjeros priežastingumą. Jei karjera pasirenkama sąmoningai, ji turi organizacijos suformuotą modelį pagal iškeltus tikslus. Jei projektų vadovo karjera pasirenkama atsitiktinai, ji dažniausiai formuojama pagal turimas projektų vadovo kompetencijas. Apibendrinant teorinę projektų vadovų karjeros aspektų analizę, buvo išskirti pagrindiniai veiksniai formuojantys karjerą:
 - projektų vadovo karjeros modelis organizacijoje;
 - projektų vadovo karjeros įėjimo barjerai;
 - karjeros galimybės (karjeros plėtros fazė);
 - projektų vadovo karjeros iššūkiai;
4. Atlikus empirinį tyrimą, naudojant apklausos metodą buvo išanalizuoti teorinės analizės metu išskirti projektų vadovo karjeros veiksniai lyčių aspektu. Apklausos metu paaiškėjo, jog Lietuvoje atskirtis tarp moterų ir vyrų karjeros veiksnių nėra didelė.
 - 4.1 Tiek vyrai tiek moterys susiduria su karjeros modelio nebuvimo problema. Organizacijose dirbantys projektų vadovai nurodė, jog karjeros modelis jų organizacijose neegzistuoja. Šiuos

duomenis patvirtina respondentų karjeros priežastingumas – daugelis apklaustųjų projektų vadovų šią poziciją pasirinko atsitiktinai.

- 4.2 Tyrimo rezultatai nepatvirtino literatūros analizės metu išryškėjusių atskirčių tarp vyrų ir moterų, įėjimo į projekto vadovo poziciją, veiksnio. Tačiau rastas ryšys tarp projekto vadovo lyties ir jo komandos sudėties. Tam, kad patvirtinti šio ryšio egzistavimą reikalingi išsamesni tyrimai.
- 4.3 Tyrimo metu, atskleista nežymi koreliacija tarp projekto vadovo lyties ir karjeros plėtros galimybių. Vyriškos lyties atstovai šiek tiek greičiau ir dažniau turi pavaldinių projekto valdymo sferoje, taip pat, jie dažniau pastebi galimybę kilti karjeros laiptais. Moterys dažniau indikavo apie karjeros galimybių nebuvimą.
- 4.4 Tyrimo išvados patvirtino literatūros analizės rezultatus, kuriose pagrindiniai iššūkiai buvo: projektų laikinis apibrėžtumas ir informacijos trūkumas. Tyrimo rezultatai nepatvirtino mokslinės literatūros metu išskirtų barjerų, kylančių moterims projektų valdymo srityje. Nebuvo rastas ryšys tarp lyties ir projektų vadovo karjeroje kylančių iššūkių.

REKOMENDACIJOS

1. Tiek mokslinės literatūros analizės metu, tiek empirinio tyrimo metu, buvo identifikuota svarbi ir kompleksinė problema – projektų vadovų karjeros neapibrėžtumas. Siekiant motyvuoti esamus projektų vadovus ir pritraukti naujų talentų į organizacijas yra būtina formuoti motyvuojantį karjeros modelį. Sudarant sąlygas, projektų vadovams ugdyti projektų valdymui reikalingas kompetencijas, organizacijose yra stiprinama į projektus orientuota veikla. Tokio modelio kūrimas ypatingai aktualus šiandien, kai vis daugiau įmonių stiprina projektų valdymo skyrius.
2. Lietuvoje nėra atliktų tyrimų, kurie iš esmės atskleistų projektų vadovų įėjimo į darbo rinką barjerus ir išanalizuotų darbuotojų atrankos procesus. Ši informacija padėtų išsamiau pažvelgti į projektų vadovų karjeros veiksnius lyčių aspektu ir suteiktų naudingos informacijos organizacijoms, siekiančioms pritraukti kuo daugiau talentų į savo projektų valdymo komandas.

LITERATŪRA

- Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S. eds., 1989. Handbook of career theory. *Cambridge University Press*, New York 1989
- Baruch Y., 2004 Transforming careers from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International* 9 p. 58-73
- Bendick, M. and Nunes, A.P., 2012. Developing the research basis for controlling bias in hiring. *Journal of Social Issues*, 68 (2), p.238-262. [žiūrėta 2017-09-15] prieiga per internetą http://scholar.harvard.edu/files/pager/files/identifying_discrimination_pager_western.pdf
- Bosak J. Sczesny S. Gender Bias in Leader Selection? Evidence from Hiring Simulation Study, 2011, *Springer Science + Business Media*, LLC 2011, p. 234-242 DOI 10.1007/s11199-011-0012-7
- Bredillet, C., Tywoniak, S. and Dwivedula, R., 2015. What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), p.254-266
- Bredin, K. and Söderlund, J., 2013. Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International journal of project management*, 31(6), p.889-902 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.010>
- Brill, J.M., Bishop, M.J. and Walker, A.E., 2006. The competencies and characteristics required of an effective project manager: A web-based Delphi study. *Educational technology research and development*, 54(2), p. 115-140. [žiūrėta 2017-11-04] prieiga per internetą https://digitalcommons.usu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.lt/&httpsredir=1&article=1009&context=itls_facpub
- Buckle, P. and Thomas, J., 2003. Deconstructing project management: a gender analysis of project management guidelines. *International Journal of Project Management*, 21(6), p.433-441.
- Burke S., Collins, M., K., (2001), Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, volume 16;5 p. 244-256 <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Cartwright S., Gale. A Project management: different gender, different culture?1995, *Leadership & Organizational Development Journal* 16(4) p. 12-17 [žiūrėta 2017-09-05] <https://doi.org/10.1108/01437739510089058>
- Chengadu, S. and Scheepers, C. eds., 2017. Women Leadership in Emerging Markets: Featuring 46 Women Leaders. Taylor & Francis.
- Christofides, L.N., Polycarpou, A. and Vrachimis, K., 2013. Gender wage gaps, 'sticky floors' and 'glass ceilings' in Europe. *Labour Economics*, 21, p. 86-102.
- Čiutienė R., Meilienė E., Šimkūnaitė I., 2009; Žmogiškasis veiksnyss siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai, *Kauno technologijos universitetas, Lietuva*
- Clarke, N., 2010. Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41(2), p. 5-20. DOI: <http://dx.doi.org/10.5130/AJCEB.v17i1.5101>
- Cleland, D.I., 1995. Leadership and the project-management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 13(2), p.83-88.
- Cook, A. and Glass, C., 2014. Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO?. *Strategic Management Journal*, 35(7), p.1080-1089.

Crawford, L., 2005. Senior management perceptions of project management competence. *International journal of project management*, 23(1), p.7-16. [žiūrēta 2017-10-02] prieiga per internetą http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1201&context=business_pubs

Cuddy, A.J., Glick, P. and Beninger, A., 2011. The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, p.73-98.

Daley D., Naff K., Gender differences and managerial competencies. *Review of Public Personnel Administration* 1998; 18(2): p. 41-56 [žiūrēta 2017-09-20] <https://doi.org/10.1177/0734371X9801800204>

Dolan K. Gender stereotypes, candidate evaluations, and voting for women candidates: What really matters?. *Political Research Quarterly*. 2014 Mar;67(1) p.96-107.

Eagly A. H., Makhijani, M., G., Klonsky B., G., (1992) *Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis* Psychol. Bull 111, p. 3-22

Eagly A., H., Carli L., L., 2007 *Women and the Labyrinth of Leadership* <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership> [žiūrēta 2007-11-12]

Eagly, A.H. and Carli, L.L., 2003. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), p.807-834

Eagly, A.H. and Karau, S.J., 2002. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), p.573

Eagly, A.H., Ashmore, R.D., Makhijani, M.G. and Longo, L.C., 1991. What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological bulletin*, 110(1), p.109

El-Sabaa S., 2001 The skills and career path of an effective project manager; *International Journal of Project management* 19, p. 1-7

Eurostat statistic Explained 2017; Gender pay gap statistics; http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics [žiūrēta 2017-11-21]

Flyvbjerg B., Bruzelius N., Rothengatter W., 2003; *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition*; Cambridge University Press, Cambridge

Gareis, Roland, and Martina Huemann. "Project management competences in the project-oriented organisation." *The Gower handbook of project management*. Gower: Aldershot (2000): p. 709-721. [žiūrēta 2017-10-01] prieiga per internet <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.1925&rep=rep1&type=pdf>

Gill, R., (2002) Cool, creative egalitarian? Exploring gender in project- based new media work in Europe. *Information, Communication & Society*, 5, 1, p.70-89 DOI 10.1080/13691180110117668

Hall D. T. 2002 *Careers In and Out of Organizations*. Sage publications, Thousand Oaks

Harris, K.J., Harris, R.B. and Eplion, D.M., 2007. Personality, leader-member exchanges, and work outcomes. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(2), p. 92.

Heimer C.A., 1984 Organizational and individual control of career development in engineering project work *Acta Sociologica* 27 (4), p.283-310

Henderson ir Richard L., S., Richard W. S., 2010 An exploratory Study of Gender in Project Management: Interrelationships With Role, Location, Technology, and Project Cost; *Project Management Journal Vol. 41, No 5, 37-55*

Hodgson D, Paton S, Cicmil S. Great expectations and hard times: The paradoxical experience of the engineer as project manager. *International Journal of Project Management*. 2011 May 31;29(4): p.374-82.

Hofstede G. Think locally, act globally: Cultural constraints in personnel management. *In Management and International Review* 1998 (p. 7-26). Gabler Verlag.

Holmes J. Gendered talk at work: Constructing gender identity through workplace discourse. *John Wiley & Sons*; 2008 Apr 15.

Hölzle, K. "Designing and implementing a career path for project managers." *International Journal of Project Management* 28.8 (2010): p. 779-786.

Hornstein H., A., 2015 The Integration of project management and organizational change management is now a necessity; *International Journal of Project Management* 33; p. 291-298

Jafari, M., Rezaeenour, J., Mahdavi Mazdeh, M. and Hooshmandi, A., 2011. Development and evaluation of a knowledge risk management model for project-based organizations: a multi-stage study. *Management Decision*, 49(3), p.309-329. DOI 10.1108/00251741111120725

Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas. *Šiauliai: Lucilijus*.

Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 3-asis leidimas. p. 90 – 198. *Šiauliai: Lucilijus*

Katz R., 1991; Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review, Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*. Harvar Business Review [žiūrėta 2017-11-15] prieiga per internetą <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

Kerzner, H., 2013. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. *John Wiley & Sons*. Hoboken, New Jersey, United States. ISBN: 978-1-118-02227-6

King S., Peterson L., 2007 How effective leaders achieve success in critical change initiatives, part2: why change leadership must transcend project management for complex initiatives to be successful; *Healthcare Q* 10(2) p. 72-75

Lindgren M., Packendorff J., 2006; Whats new in New Forms of Organizing? On the Construction of Gender in Project-Based Work, *Journal of Management Studies* 43:3 p. 841-866

Marion, J.W., Richardson, T.M. and Earnhardt, M.P., 2014. Project manager insights: An analysis of career progression. *Organisational Project Management*, 1(1), p.53-73. <https://doi.org/10.5130/opm.v1i1.3949>

Meier S., R., 2008 Best project management and systems engineering practices ir preacquisition practices in the federal intelligence and defence agencies; *Project Management Journal* 39(1), p. 59-71 <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20035>

Meng X., Boyd P. The role of the project manager in relationship management. *International Journal of Project Management*. 2017 Jul 31;35(5) p. 717-28.

Meredith, J.R., Mantel, S.J. and Samuel, J., 1995. Project Management: A Managerial Aproach. *John Wiley & Sons*. New York, Hoboken, United States of America

Lessard, D. and Miller, R., 2000. Mapping and facing the landscape of risks. *The Strategic Management of Large Engineering Projects: Shaping Institutions, Risks, and Governance*.

Müller R, Turner R. Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*. 2010 Jul 31;28(5) p. 437-48.

Mumford M., Zaccaro S., Harding F., Jacobs O., Fleishman A., (2000) Leadership skills for a changing world, *The Leadership Quarterly* , Volume 11, Issue 1, p. 11-35 [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)

Neuhauser C. Project manager leadership behaviors and frequency of use by female project managers. *Project Management Quarterly*. 2007 Mar;38 (1):21.

Nickels, David W., Joan B. Parris, Carol H. Gossett, and Paulette A. Alexander. "Developing collaboration skills: A mixed temperament approach to teamwork." *Business Studies Journal* 2, no. 2 (2010): 101-116.

Parker P., 2002 Working with intelligent career model *Journal of Employment Counseling* 39 p. 710-721

Pinto Jeffrey K., Patankul P., Pinto Mary B."The aura of capability": Gender bias in selection for a project manager job, 2016, *International Journal of Project Management* p. 420-431

Pitch M., T., Loch H., C., Meyer A., 2002, On Uncertainty, Ambiguity, and Complexity in Project Management, *Management Science*, Vol. 8, p.1008-1023

Project Management Institute, 2013 A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) 5, PMI Publications, Newtown Square PA

Rosenbaum J., 1979 Tournament mobility: career patterns in a corporation, *Administrative Science Quarterly* 24, p. 221-241 DOI: 10.2307/2392495

Rudman L., A., Phelan J., E. Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in organizational behavior*. 2008 Dec 31;28, p. 61-79 [žiūrēta 2017-11-20] <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.003>

Schein E. H. 1996 Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive* 10 (4) p. 80-88 doi: 10.5465/AME.1996.3145321

Schrader, S., Riggs, W.M. and Smith, R.P., 1993. Choice over uncertainty and ambiguity in technical problem solving. *Journal of Engineering and Technology Management*, 10(1-2), p.73-99. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(93\)90059-R](https://doi.org/10.1016/0923-4748(93)90059-R)

Schwarz U., Nielsen K, Tenfors-Hayes T., Hasson H. (2016) Using kaizen to improve employee well-being: Results from two organizational intervention studies. *Human Relations* Vol 70, 8, p. 966 - 993 <https://doi.org/10.1177/0018726716677071>

Smith R., A., Race, gender, and authority in the workplace: Theory and research. *Annual Review of Sociology*. 2002 Aug;28(1) p.509-542. [žiūrēta 2017-09-25] doi.org/10.1146/annurev.soc.28.110601.141048

Stuhlmacher A., Walters A., 1999 Gender differences in negotiation outcome: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 52(3): p.653-677. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00175.x

Sutton, A., & Watson, S. (2013). Can competencies at selection predict performance and development needs. *Journal of Management Development*, p. 1023-1035, [žiūrēta 2017-12-01]. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2012-0032>

Van der Linden D., Scholte R., H., J., Cillessen A., H., N., te Nijenhuis J., Segers E., (2010) Classroom rating of likeability and popularity are related to the big five and the general factor of personality *International Journal of Project Management*, 44, 669-672. [žiūrēta 2017-10-15] [doi:10.1016/j.jrp.2013.04.012](https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.04.012)

Wateridge, J. (1997). Training for IS/IT project managers: A way forward. *International Journal of Project Management*, 15(5), p. 283-288. [žiūrēta 2017-11-05] <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.081>

Zingheim, P.K., Ledford, G.L. and Schuster, J.R., 1996. Competencies and competency models: Does one size fit all. *ACA journal*, 5(1), p.56-65.

PRIEDAI

KLAUSIMYNAS

Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė Skirmantė Grigalavičienė atlieka tyrimą, kurio tikslas iširti projektų vadovo karjeros veiksnius Lietuvoje.

1. Jūsų lytis:

Moteris

Vyras

2. Jūsų amžius:

<18

19-25

26-35

36-45

46-55

56+

3. Jūsų profesija:

Projektų vadovas

Vyresnysis projektų vadovas

Jaunesnysis projektų vadovas

Projektų vadybininkas

Kita

4. Jūsų patirtis darbo rinkoje:

Iki 1-erių metų

1-3 m

4-8 m.

9-15 m

16-25 m

Virš 25 m.

5. Jūsų patirtis projektų valdymo sferoje:

Iki 1-erių metų

1-3 m

4-8 m.

9-15 m

16-25 m

Virš 25 m.

6. Ar Jūsų įmonėje yra galimybė kilti karjeros laiptais projektų valdymo srityje?

Taip

Ne

7. Ar Jūsų įmonėje yra aiškus projektų valdymo karjeros modelis?

Taip

Ne

8. Ar Jūs turite pavaldinių projektų valdymo skyriuje?

Taip

Ne

9. Kokio dydžio komanda Jūsų įmonėje sudaro projektų valdymo skyrių?

1 žmogus

2-4 žmonės

5-10 žmonių

virš 10 žmonių

10. Ar projektų valdymo komandoje daugiau vyrų, ar moterų?

Moterų

Vyrų

11. Ar prieš pradėdami dirbti projektų valdyme siekėte šios karjeros?

Taip

Ne

12. Ar projektų valdymas buvo planuota jūsų karjeros kryptis?

Taip

Ne

**13. Kaip manote, kurios savybės padėjo Jums gauti darbą projektų valdyme?
(Įvertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesvarbu, 5 - labai svarbu)**

	1	2	3	4	5
Patirtis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikabilumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atsakomybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pareigingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Krizių valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išsilavinimas projektų valdyme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asmeniniai ryšiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reikiama patirtis kitoje srityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Ar Jums yra tekę valdyti projektų valdymo komandą?

Taip

Ne

15. Ar Jums yra tekę būti projektų komandos dalimi?

Taip

Ne

16. Ar Jums yra tekę dirbti projektų vadovu kitoje srityje, kitoje įmonėje?

Taip

Ne

17. Įvertinkite savo gabumus ir kompetencijas (Įvertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 -visiškai nesutinku 5 - visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Aš greitai ir efektyviai sprendžiu problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turiu analitinių gebumų, moku analizuoti rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turiu stiprius komunikacinius įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu stiprus lyderis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suprantu ir išmanau rinką, kurioje dirbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turiu daug gyvenimiškos patirties, kurią taikau savo darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gebu administruoti projektus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moku naudotis įvairiais įrankiais, (IT, analitikos, finansų) skirtus projektų valdymui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Kaip manote, kurios savybės yra svarbios Jūsų darbe? (Įvertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesvarbu, 5 - labai svarbu)

	1	2	3	4	5
Koordinacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atsakomybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lojalumas įmonei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kantrybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Krizių valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išsilavinimas projektų valdyme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praktika projektų valdyme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandinis darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikabilumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Racionalumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Įvertinkite, su kokiais iššūkiais susiduriate projektų valdyme? (Įvertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesusiduriu, 5 - susiduriu dažnai)

	1	2	3	4	5
Sudėtingas projektas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trumpas projekto atlikimo laikas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Per maža komanda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijos stoka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grįžtamojo ryšio trūkumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savarankiškumo stoka priimant sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenumatyti nesklaidumai iš kitų su projektu susijusių šalių (tiekėjų, klientų)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Ar Jūs turite galimybę priimti sprendimus ir laisvai valdyti projektą darbo metu?

Taip

Ne

21. Ar Jūs privalote duoti ataskaitas aukštesnio rango vadovams apie projekto atlikimo eigą savo įmonėje?

Taip

Ne

22. Ar projekto pabaigoje gaunate grįžtamąjį ryšį iš susijusių šalių apie projekto eigą?

Taip

Ne

23. Ar projektai, su kuriais dirbate Jums visada suprantami?

Visada

Kartais

Niekada

24. Įvertinkite, su kokiais neigiamais aspektais susiduriate projektų valdyme? (Įvertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesusiduriu, 5 - susiduriu dažnai)

	1	2	3	4	5
Neaiškūs sėkmės ir gero rezultato kriterijai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kintanti finansinė strategija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansavimo sunkumai įmonėje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skurdus projektų apibrėžtumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijos trūkumas apie bendrus, su projektu susijusius procesus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologijų ir inovatyvių sprendimų trūkumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didelė konkurencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skurdi kokybės kontrolė ir proceso analizė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menkas ryšys bei komunikacijos trūkumas tarp pardavimų ir marketingo skyrių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų palaikymo stoka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepalanki politinė aplinka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infliacija ir bendra neigiama ekonominė situacija rinkoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sunkiai įvertinami bei apskaičiuojamas žmogiškieji ištekliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų ar komandos narių neigiamas požiūris į mane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>