



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Algė Martinkienė

NEVYRIAUSYBINIO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VADOVO
KOMPETENCIJŲ PORTFELIS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. Vilmantė Kumpikaitė - Valiūnienė

KAUNAS, 2018

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

NEVYRIAUSYBINIO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VADOVO
KOMPETENCIJŲ PORTFELIS

Projektų vadyba (kodas 621N24002)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....parašas.....

Algė Martinkienė, VMP-6 gr.

2018 m. gegužės 10 d.

Vadovėparašas.....

Prof. Vilmantė Kumpikaitė - Valiūnienė

2018 m. gegužės 10 d.

Recenzentasparašas.....

Doc. Kęstutis Duoba

2018 m. gegužės 10 d.

KAUNAS, 2018



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSTITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Algė Martinkienė

Projektų vadyba, 621N24002

Baigiamojo magistro darbo „Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portfelis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gegužės 10 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Algės Martinkienės**, baigiamasis magistro darbas tema „Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portfelis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Martinkienė, A. (2018). Competence Portfolio of Non-governmental Sector Project Manager. Master's Final Thesis in Project Management. Study Programme 621N24002. Supervisor prof. Vilmantė Kumpikaitė – Valiūnienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03_S Management and Administration

Key words: competence, competence portfolio, project management, non-governmental sector. Kaunas, 2018. 72 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. During recent years project management is growing in popularity. More and more services and products are created and introduced to the market by using projects. Demand for managers, who would specialise in project management, is increasing day by day. The same tendencies apply in non-governmental sector. Very often projects are the only source of financing for non-governmental organisations. These organisations implement very important public and social projects. They do not create profit but do create completely different value and serve for public purpose. Projects of non-governmental organisations contribute to creating social value, developing public services and infrastructure, socialising youngsters, fostering active citizenship, reducing poverty and creating coherent and stable society. Projects in non-governmental organisations differ from the ones in business sector, so competences, needed by project managers differ as well. Non-governmental sector project managers need some specific competences, as well as general project management competences. They are implementing important projects which bring value to the society so it is necessary to identify and clarify what competences do they need.

The research object: competences of non-governmental sector project manager.

The aim of the research: to form competence portfolio for non-governmental sector project manager.

The objectives of the research:

1. to clarify project manager competences and specifics of non-governmental sector identified in scientific literature;
2. to form theoretical competence portfolio of non-governmental organisation project manager based on scientific literature;
3. to empirically research competences of non-governmental sector project managers;
4. to adjust theoretical competence portfolio of non-governmental organisation project manager based on empirical research results.

Results. Competences of project managers are widely analysed in scientific literature but rarely specified according to sector. Non-governmental organisations demonstrate some specific features and differences as well as encounter difficulties in fields of organisational structure, human resource

management, finance management. Having analysed the term of competence itself, it was revealed, that competence consists of knowledge, skills, abilities, attitudes, motives, personal characteristics, traits, values and others. Knowledge, skills, abilities and personal characteristics of project manager are analysed widely, however, other part of competence is often forgotten.

After analysing scientific articles, theoretical model of non-governmental sector project manager was created. Model consists of two parts – visible part with knowledge and skills / abilities, having personal characteristics on line between these two parts and invisible part with motives, attitudes and values.

The research was done using in-depth interview method. Research revealed what knowledge, skills, personal characteristics, attitudes, motives and values non-governmental sector project managers demonstrate. Some motives for these project managers are: ability to make the change in society, environment, to help youngsters, to develop and realise themselves, to meet people from other cultures and working in the same sphere and non-financial motive. Core personal values of these managers are: honesty, sincerity, respect, equality, understanding, dedication to work, openness, energy, kindness. These are important specific elements of non-governmental sector project manager competence.

Based on scientific literature analysis and in-depth interview research, competence portfolio of non-governmental sector project manager was designed.

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	7
Lentelių sąrašas.....	8
ĮVADAS.....	9
1. NEVYRIAUSYBINIO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ PROBLEMINE ANALIZĖ.....	11
2. NEVYRIAUSYBINIO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ PORTFELIO TEORINIAI SPRENDIMAI.....	17
2.1. Projektų vadovams reikalingų kompetencijų teorinė analizė.....	17
2.1.1. Kompetencijos samprata.....	17
2.1.2. Projektų vadovų kompetencijos.....	20
2.2. Nevyriausybinių sektoriaus projektų valdymas.....	33
2.2.1. Nevyriausybinių sektoriaus samprata.....	33
2.2.2. Nevyriausybinių sektoriaus ypatumai projektų valdyme.....	34
2.3. Teorinis nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portfelis.....	36
3. NEVYRIAUSYBINIO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ TYRIMO METODIKA.....	40
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	40
3.2. Tyrimo dizainas ir metodai.....	40
3.3. Tyrimo imtis ir eiga.....	41
3.4. Tyrimo instrumentas.....	43
4. NEVYRIAUSYBINIO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ EMPIRINIS TYRIMAS.....	46
4.1. Tyrimo duomenų analizė.....	46
4.2. Diskusija.....	61
4.3. Patikslintas nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portfelis.....	65
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	67
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	69
PRIEDAI.....	74

Paveikslų sąrašas

1 pav. Projekto administravimo metu kylančios problemos (Miselienė, 2006).....	15
2 pav. Kompetencijos ledkalnis (pagal Davies ir Ellison, 1997).....	18
3 pav. Nevyriausybinių organizacijų sektoriaus projektų vadovo kompetencijų modelis (sudaryta darbo autorės pagal Spencer ir Spencer, 1993 ir Davies ir Ellison, 1997).....	38

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Kompetencijos termino apibrėžimų palyginimas (pagal Stevens, 2012, p. 93).....	19
2 lentelė. Pirminiai žinių ir įgūdžių elementai, reikalingi projektų vadovo kompetencijos vystymui (Edum-Fotwe ir McCaffer, 2000, p. 121).....	23
3 lentelė. Antriniai žinių ir įgūdžių elementai, reikalingi projektų vadovo kompetencijos vystymui (Edum-Fotwe ir McCaffer, 2000, p. 121).....	24
4 lentelė. Projektų vadovų kompetencijos (Skulmoski ir Hartman, 2010, p. 65-72).....	25
5 lentelė. Projektų vadovų įgūdžiai (El-Sabaa, 2001, p. 4).....	28
6 lentelė. Projektų vadovo kompetencijų elementai (IPMA, 2015, p. 31-32).....	29
7 lentelė. Projektų vadovų kompetencijos (pagal Takey ir Carvalho, 2015, p. 786).....	30
8 lentelė. Projektų vadovų kompetencijos (pagal Briere ir kt., 2015, p. 119).....	31
9 lentelė. Nevyriausybinių organizacijų sektoriaus projektų vadovo kompetencijos elementai (sudaryta darbo autorės).....	39
10 lentelė. Respondentų kodai ir duomenys.....	42
11 lentelė. Interviu klausimų pagrindimas.....	44
12 lentelė. Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų žinios ir patvirtinantys teiginiai.....	46
13 lentelė. Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų įgūdžiai ir patvirtinantys teiginiai.....	48
14 lentelė. Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų asmeninės savybės ir patvirtinantys teiginiai	51
15 lentelė. Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų požiūris ir patvirtinantys teiginiai.....	54
16 lentelė. Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų veiklos motyvai ir patvirtinantys teiginiai.....	56
17 lentelė. Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų vertybės ir patvirtinantys teiginiai.....	59
18 lentelė. Patikslintas nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portelis.....	66

IVADAS

Temos aktualumas. Projektų vadovas – itin sparčiai populiarėjanti specialybė kaip ir projektų įgyvendinimo kultūra verslo įmonėse ir organizacijose. Vadovų, kurie specializuotusi projektų valdymo srityje, poreikis auga geometrine progresija. Prognozuojama, kad iki 2020 metų projektų vadovų poreikis išsaugys daugiau nei 3 kartus, o projektų sugeneruojamos pajamos – 2,5 karto (Projektų valdymo institutas [PMI], 2013). Projektų vadovai ima vaidinti vis svarbesnį vaidmenį visuose veiklos sektoriuose, todėl svarbu, kad jie būtų kompetetingi, ir aiškiai identifikuoti, kokios kompetencijos yra reikalingos projektų vadovui.

Problema. Projektai neretai apibūdinami kaip naudingi įrankiai, kuriuos pasitelkia pažangios įmonės, siekdamos savo strateginių tikslų arba vykdydamos įmonės plėtrą, diegdamos pokyčius. Projektų vadovai tokiose verslo įmonėse itin paklausūs, jų pareigos ir kompetencijos yra ganėtinai aiškios ir išgrynintos. Mokslinės teorijos ir net studijų programos orientuojasi į tai, kad kompetetingi projektų vadovai kurtų pridėtinę vertę įmonėse ir šios imtų generuoti daugiau pelno dėl įgyvendintų projektų (Young, 2013). Vis dėlto, neretai pamirštama, kad projektų vadovai vaidina itin svarbų vaidmenį nevyriausybiname sektoriuje. Jų dėka yra įgyvendinami itin svarbūs visuomeniniai ir socialiniai projektai, kurie, nors ir neneša pelno, kuria visiškai kitokią vertę (Lietuvos jaunimo organizacijų taryba [LiJot], 2014). Šių projektų vadovų patirtis ir reikalingos kompetencijos skiriasi nuo projektų vadovų verslo sektoriuje, bet šios nėra atskirai išanalizuotos ir išgrynintos. Nevyriausybinių sektoriaus projektų vystymas yra itin svarbus mūsų visuomenei ir siekiant, kad šio sektoriaus projektinė veikla būtų sėkminga, reikalinga aiškiai identifikuoti, kaip turi atrodyti ir kokias funkcijas turi atlikti kompetetingas projektų vadovas nevyriausybiname sektoriuje.

Probleminį klausimą galima apibrėžti taip: Kokios dalys sudaro projektų vadovo nevyriausybiname sektoriuje kompetenciją? Kokios projektų valdymo kompetencijos reikalingos vykdant projektus nevyriausybiname sektoriuje?

Temos naujumas. Šiuo metu jau yra sudaryta įvairių projektų vadovų kompetencijų rinkinių, vadovėlių, gidų, žemėlapių (Australijos projektų valdymo institutas [AIPM], 2010; PMI, 2013; Tarptautinė projektų valdymo asociacija [IPMA], 2015). Vis dėlto, projekto vadovų kompetencijos ir jų svoris bei svarba yra vertinami ir varijuoja nebent pagal valdymo lygį, bet šaltiniuose gana retai išskiriama reikalingų kompetencijų priklausomybė nuo sektoriaus, kuriame vykdoma projektinė veikla (Briere, Proulx, Flores ir Laporte, 2015). Dėl žemo mokslinio ištyrimo laipsnio nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų atžvilgiu teigiama, kad tema yra moksliskai nauja.

Tyrimo metodai. Teorinei temos analizei darbe pasitelkiama mokslinės literatūros analizė, empiriniam tyrimui atlikti naudojamas giluminio interviu metodas.

Pagrindinis darbo tikslas: suformuoti nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portfelį.

Darbo uždaviniai:

1. išgryninti mokslinėje literatūroje išskiriamas projektų vadovo kompetencijas ir nevyriausybinių sektoriaus specifiką;
2. remiantis moksline literatūra, sudaryti teorinį nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portfelį;
3. empiriškai ištirti, kokiomis kompetencijomis pasižymi nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovai;
4. remiantis empirinio tyrimo rezultatais, patikslinti teoriškai sudarytą nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portfelį.

Darbo apimtis. Darbas užima 72 puslapius, į kuriuos įeina įvadas, probleminė analizė, teorinė mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodika, tyrimo rezultatų pristatymas, diskusija, išvados, rekomendacijos ir literatūros sąrašas.

1. NEVYRIAUSYBINIO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ PROBLEMINĖ ANALIZĖ

Nevyriausybinės organizacijos Lietuvoje yra daugiausia projektinę veiklą vykdančios institucijos. Jų gaunamas projektinis finansavimas gali sudaryti iki 100% metinio biudžeto (Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras [NIPC], 2005). Tai galioja ir užsienio nevyriausybinėse organizacijose – jos veikia remdamosis daugiausia projektine veikla (Banks ir Hulme, 2012). Nevyriausybiniis sektorius įgyvendina itin svarbius visuomeninius ir socialinius projektus, kurie, nors ir neneša pelno, kuria visiškai kitokią vertę. LiJot (2014) atlikto tyrimo metu įrodyta, kad jaunimo nevyriausybinės organizacijos stipriai prisideda prie socialinės vertės kūrimo, organizacijų įsitraukimo siekiant valstybei svarbių tikslų (viešųjų paslaugų ir infrastruktūros tobulinimo), jaunų žmonių socializavimo, asmeninio tobulėjimo įvairiose srityse, pilietinės veiklos ugdymo, pilietiškumo skatinimo bei skurdo mažinimo, darnios ir stabilios valstybės kūrimo.

Nevyriausybiniis sektorius vaidina svarbų vaidmenį nacionaliniuose ir tarptautiniuose strateginiuose dokumentuose – Europos Sąjungos dešimties metų ekonomikos augimo strategijoje „Europa 2020“, Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2014-2020 m. nacionalinės pažangos plėtros programa (LiJot, 2014). Šio sektoriaus veikloms numatytas finansavimas įvairiomis priemonėmis, taigi tikimasi, kad nevyriausybiniis sektorius bus aktyvus ir tinkamai paruoš ir įgyvendins projektus bei atneš visuomenei naudą, kurios iš jo tikimasi. Viena iš strateginių Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ kryptių yra veiklios visuomenės kūrimas, kur tikimasi nevyriausybinių organizacijų indėlio – kad šios ugdytų kūrybišką ir pilietiską bendruomenę, skatintų pilietines iniciatyvas ir taip įgalintų piliečius dalyvauti valstybės sprendimų priėmimo procese, skatintų juos būti atsakingus už savo ateities kūrimą. 2014-2020 m. Nacionalinės pažangos plėtros programos prioritetai irgi orientuoti į sritis, kuriose bus pasitelkiamas nevyriausybiniis sektorius: sąmoningumo, veiklios ir solidarios visuomenės skatinimas, gyventojų ugdymas. Dešimties metų ekonomikos augimo strategijoje „Europa 2020“ numatyti 5 pagrindiniai strateginiai tikslai:

- Užimtumas: siekiama, kad 75% 20-64 metų žmonių turėtų darbą.
- Moksliniai tyrimai ir technologijų vystymas: siekiama, kad 3% Europos Sąjungos Bendrojo vidaus produkto būtų skiriama moksliniams tyrimams ir technologijų vystymui.
- Klimato kaita ir energijos tausojimas: siekiama sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekį 20%, lyginant su 1990 metų lygiu, 20% energijos pagaminti ir atsinaujinančių energijos šaltinių, 20% išauginti energijos efektyvumą.
- Išsilavinimas: siekiama sumažinti mokyklos nebaigiančių moksleivių skaičių iki mažiau nei 10%, taip pat, kad mažiausiai 40% 30–34 metų amžiaus žmonių turėtų aukštąjį išsilavinimą.

- Skurdas ir socialinė atskirtis: sumažinti skurdžiai gyvenančių ar socialinę atskirtį patiriančių žmonių skaičių bent 20 mln (Europos Komisija [EK], 2010a).

Prie šių strateginių tikslų siekimo įgyvendinamais projektais aktyviai prisideda nevyriausybinis sektorius: rengiami projektai, skatinantys entreprenerybę, jaunų žmonių įsidarbinimą, socialinių įmonių kūrimą, darbo rinkos pažinimą, gerinantys įvairius gebėjimus, taip pat projektai, susiję su aplinkosauga, rūšiavimu, atsakingu energijos išteklių naudojimu. Nevyriausybinių sektoriaus projektuose taip pat dalyvauja dalis socialinę atskirtį patiriančių žmonių. Tokiuose projektuose vidutiniškai dalyvauja 25 proc. mažiau galimybių turinčių asmenų. Taigi šio sektoriaus projektai prisideda prie mažiau galimybių turinčių žmonių atskirties mažinimo, jų integravimo į visuomenę (Jaunimo Tarptautinė Bendradarbiavimo Agentūra [JTBA], 2015).

Švietimo sektoriaus nevyriausybinių organizacijų aktyviai prisideda prie išsilavinimo strateginio tikslo įgyvendinimo. Pagrindinė šių NVO veiklos organizavimo ir vykdymo bei bendradarbiavimo su nacionalinėmis ir tarptautinėmis organizacijomis forma yra projektų vadyba. Nors švietimo sektoriaus nevyriausybinių organizacijų kuriasi ir vykdo savo veiklą tik pastarąjį dešimtmetį, per šį laikotarpį jos jau pasiekė puikių rezultatų. Šis veiklos efektyvumas remiasi projektų vadyba. Švietimo sektoriaus nevyriausybinių organizacijų vykdo tas veiklas, kurių neapima valstybinis sektorius, teikia profesionalias ir aukštos kvalifikacijos paslaugas ir taip prisideda prie Lietuvos švietimo sistemos stiprinimo, atviros ir darnios pilietinės visuomenės kūrimo (Miselienė, 2006).

Valstybinės institucijos skelbia konkursus nevyriausybinių organizacijų projektams finansuoti, taip įtraukdamos NVO į kai kurių paslaugų teikimą ir socialinių problemų sprendimą. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija tokiu būdu perduoda nevyriausybiniam sektoriui nepilnamečių narkomanijos prevencijos veiklą vykdymą, socialiai remtinų vaikų užimtumo problemas. Valstybinė jaunimo reikalų taryba per nevyriausybines organizacijas sprendžia jaunimo užimtumo didinimo, iniciatyvų skatinimo problemas. Miestų ir rajonų savivaldybės nevyriausybiniams sektoriui perduoda socialinių paslaugų teikimą (Švietimo ir mokslo ministerija [ŠMM], 2012). Viena iš priežasčių, kodėl nevyriausybiniam sektoriui yra patikimas tokio pobūdžio projektų įgyvendinimas - artimesnis santykis, asmeniškėnis kontaktas su visuomenės nariais, socialinę atskirtį patiriančiais žmonėmis bei kitomis tikslinėmis grupėmis, į kurias būna orientuotos projektinės veiklos.

Vos tik prasidėjęs Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansavimas paspartino projektų vadybos plėtrą nevyriausybiniuose organizacijose. Tai buvo puikus įrankis spręsti šalyje egzistuojančioms ekonominėms bei socialinėms problemoms, valstybės infrastruktūros gerinimui (EK, 2010b). Nevyriausybinių organizacijų svariai prisidėjo įgyvendindamos finansuojamus projektus ir padėdamos sunkumus išgyvenantiems regionams prisitaikyti prie greitai kintančių

socialinių ir ekonominių sąlygų. Nevyriausybinis sektorius ir jų vaidmuo šalių vystymosi procesuose įvardintas kaip itin svarbus ne vien Lietuvoje, bet ir visoje Europoje bei kitose pasaulio šalyse. Nevyriausybinių organizacijų veiklos mastai gali sukurti poveikį nacionaliniu lygmeniu ir pagerinti kai kuriuos statistinius rodiklius (Banks ir Hulme, 2012).

Pagrindinis švietimo sektoriaus nevyriausybinių organizacijų lėšų šaltinis yra finansavimas, gaunamas projektų įgyvendinimui. Tad projektų valdymo efektyvumas yra lemiamas veiksnys šių organizacijų veiklai ir sėkmingam vystymuisi (Miselienė, 2006).

Kaip matoma pagal pateiktus pavyzdžius, nevyriausybinių sektoriaus veikla yra itin svarbi ir dažniausiai paremta projektų vykdymu. Svarbu, kad siekiant teigiamų pokyčių ir visuomenės vystymosi, nevyriausybinių organizacijų projektų vadovai būtų kompetentingi ir gebėtų tinkamai įgyvendinti projektus.

Ankstesniu Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansavimo periodu 2007-2013 metais nevyriausybiniis sektorius gavo itin didelį finansavimą iš Lietuvos Respublikos Švietimo ir Mokslo ministerijos. Šiuo laikotarpiu ministerija administravo dvi priemones, kurias įgyvendino nevyriausybiniis sektorius: „Neformaliojo švietimo paslaugų plėtra“ bei „Kalbų mokymo, verslumo ugdymo ir inovatyvių švietimo metodų kūrimas ir diegimas“, šioms priemonėms buvo skirta 84 mln. Lt. Tyrimo duomenimis (ŠMM, 2012), panaudotas ne visas finansavimas (pilnai neįsisavintas). Tai parodo nepakankamas nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų kompetencijas, galimai idėjų arba administracinių gebėjimų trūkumą. Šioms organizacijoms turint geresnes projektų vadybos kompetencijas būtų galimybė pasiekti dar geresnių rezultatų bei aktyviau prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo.

Europos Komisija aktyviai prisideda prie nevyriausybinių organizacijų veiklos finansavimo. 2000 metais nevyriausybinių organizacijų veiklai finansuoti buvo skirta daugiau nei 1 milijardas eurų, o vien per 2009 metus - daugiau nei 1,4 milijardo eurų, kuriais buvo finansuota daugiau nei 3000 nevyriausybinių organizacijų veikla (EK, 2010b).

Šiuo Europos Sąjungos finansavimo periodu 2014 – 2020 metais nevyriausybiniis sektorius turi galimybę gauti finansavimą iš Europos Socialinio Fondo Agentūros socialiniams projektams įgyvendinti, iš Švietimo ir Mokslo ministerijos švietimo projektams įgyvendinti, iš Jaunimo Tarptautinio Bendradarbiavimo Agentūros jaunimo projektams įgyvendinti arba darbui su jaunimo tobulinti, iš Socialinės Apsaugos ir Darbo ministerijos (2012) socialinio pobūdžio projektams įgyvendinti ir kt. Tai aiškiai parodo, kiek daug vilčių ir reikšmės yra teikiama nevyriausybiniam sektoriui, juo labiau, kad vienos svarbiausių sričių – visuomeninė ir socialinė gerovė, yra paliekamos nevyriausybiniam sektoriui ir šių organizacijų gebėjimui juos įgyvendinti.

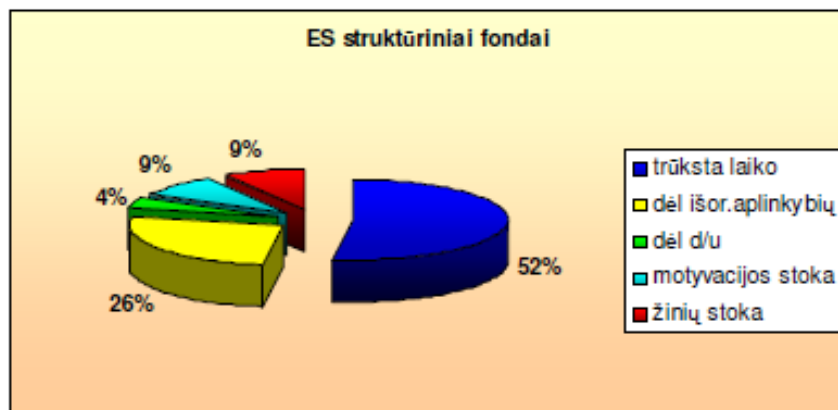
Tai, kaip sėkmingai yra įgyvendinami šie projektai, priklauso nuo nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų gebėjimo efektyviai pasiekti reikiamus rezultatus. Taip pat, nuo gebėjimo tikslingai ir tiksliai panaudoti gaunamą finansavimą. Vis dėlto, projektų vadyba retai identifikuojama kaip strateginis nevyriausybinių organizacijų prioritetas (Project Management for NGOs [PM4NGOs], 2013).

Verta atsižvelgti į tai, kad skirtinguose sektoriuose skiriamas finansavimas skirtingo pobūdžio projektams. Kai verslo sektoriui skiriamas finansavimas naujiems produktams ar inovacijoms plėtoti, nevyriausybiniam sektoriui skiriamas finansavimas visuomeninėms veikloms vykdyti. Taigi, nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų patirtis ir reikalingos kompetencijos skiriasi nuo projektų vadovų verslo sektoriuje. Vis dėlto, šios nėra atskirai išanalizuotos ir išgrynintos. Taip pat, žmogiškieji ir finansiniai ištekliai nevyriausybiniuose organizacijose yra daug griežčiau apriboti, taigi šio sektoriaus projektų vadovui tam tikros kompetencijos yra dar svarbesnės nei verslo sektoriuje (NIPC, 2005). Žmonės, jų žinios, patirtis ir gebėjimas prisiimti atsakomybę bei kvalifikuotai prisidėti siekiant projekto tikslų yra svarbiausi ištekliai nevyriausybinių sektoriaus projektuose (Miselienė, 2006). Nevyriausybinių sektoriaus projektų vystymas yra itin svarbus mūsų visuomenei ir siekiant, kad šio sektoriaus projektinė veikla būtų sėkminga, reikalinga aiškiai identifikuoti, kaip turi atrodyti ir kokias funkcijas turi atlikti kompetetingas nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovas.

Vis dėlto, Europos sąjungos struktūrine parama geba pasinaudoti tik stipriausios, puikiais administraciniais gebėjimais pasižyminčios nevyriausybinių organizacijos. Didžioji dalis paramą gavusių organizacijų naudojami išorinių konsultantų paslaugomis. Tuo tarpu mažoms, nepatyrusioms organizacijoms ar organizacijoms iš nutolusių rajonų prieinamumą riboja didelė konkurencija, sudėtingas administravimas, nepakankami žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, silpni ryšiai su vietos partneriais. Tai parodo projektų vadovų administracinių kompetencijų trūkumą bei gebėjimą aiškiai ir išgrynintai aprašyti ir pateikti projektą dar inicijavimo stadijoje (ŠMM, 2006).

Miselienės (2006) atlikto tyrimo duomenimis, įgyvendinant Europos Sąjungos struktūrinių fondų remiamus projektus, net 52% nurodytų projektų valdymo, projekto vadovui ir administravimo personalui kylančių problemų kyla dėl laiko valdymo kompetencijos trūkumo (įvardintų kaip laiko trūkumas dėl neatidėliotinių darbų). Tinkamai nenumatytos išorinės aplinkybės identifikuotos kaip sukeliančios 26% projektų valdymo problemų. Išorinėmis aplinkybėmis įvardijami paramos teikėjo vėlavimas patvirtinti paraišką, laiku nepatvirtintos tarpinės ataskaitos, vėluojantis paramos pervedimas – priežastys, dėl ko stoja tolimesni projekto įgyvendinimo procesai ir galiausiai nespėjama atlikti darbų pagal numatytą veiklos planą. Autorės pastebėjimu, tai parodo rizikų valdymo kompetencijos trūkumą nevyriausybiniame sektoriuje. Motyvacijos ir žinių stoka taip pat nurodytos kaip priežastys, keliančios

problemu projektų įgyvendinimo metu, kas pagrindžia tinkamos žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijos poreikį. Projektų valdymo problemos pavaizduotos paveiksle žemiau:



1 pav. Projekto administravimo metu kylančios problemos (Miselienė, 2006)

Kaip vienas iš projektų žlugimą lemiančių žingsnių bet kuriame sektoriuje yra įvardijamas lyderystės kompetencijos trūkumas (Dey, 2009). Kita problema, su kuria dažnai susiduria nevyriausybinės organizacijos bei jų projektų vadovai yra žmogiškieji ištekliai. Ne visos nevyriausybinės organizacijos yra įgalios investuoti į papildomus personalo / narių apmokymus dėl griežtai apribotų resursų, kai tuo tarpu užtikrinti, kad ties projektais dirbantys asmenys turėtų reikiamas ir atitinkamas kompetencijas, yra itin svarbu ir reikšminga (USAID, 2014). Kai kurių autorių tyrimų duomenimis, būtent projektų vadovo nusiteikimas, asmenybė ir požiūris su projektu susijusiais klausimais gali turėti lemiamos įtakos projekto sėkmei (Hodgets, 1968; Müller ir Turner, 2010). Dėl šios priežasties itin didelis dėmesys turėtų būti atkreipiamas į projektų vadovus ir jų gebėjimus.

Vis dėlto, kol kas kompetencijos, reikalingos projektų vadovui nevyriausybiniam sektoriuje nėra plačiai išanalizuotos, nepriklausomai nuo to, kad tai yra vienas svarbiausių faktorių, lemiančių projektų, orientuotų į naujų socialinių sistemų vystymą, žlugimą arba pasisekimą (Golini, Kalchschmidt ir Landoni, 2015). Mokslinėje literatūroje randama tik vienas kitas straipsnis, analizuojantis specifines projektų vadovų kompetencijas (Briere ir kt., 2015), todėl ši tema laikoma ganėtinai mokliškai nauja, o jos ištyrimo laipsnis žemas.

Teigiama, kad pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria nevyriausybinių organizacijų projektų vadovai, yra neadekvatūs finansai, žinių ir įgūdžių trūkumas (ypač rizikų ir suinteresuotųjų šalių valdymo srityse) bei griežti ir įvairūs atskaitomybės reikalavimai, atsirandantys dėl kelių finansavimo šaltinių (Nwaiwu, 2013). Tai parodo, kad nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovui galimai reikalingi papildomi administraciniai gebėjimai bei signalizuoja apie skirtingą kompetencijų portfelį, reikalingą šiems projektų vadovams.

Dar kituose šaltiniuose papildoma, kad nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovams daugiausia problemų kelia nepakankama organizacijų infrastruktūra, riboti ištekliai ir greitai besikeičianti projekto ir bendra organizacijos aplinka. Tai kelia papildomų sunkumų, su kuriais rečiau susiduriama kituose sektoriuose. Projektų vadovų darbas nevyriausybiniam sektoriuje linkęs prarasti nuoseklumą dėl nestabilaus darbuotojų, narių ar savanorių skaičiaus bei neužtikrintos finansinės situacijos (Diaz, 2010).

Akivaizdu, kad nevyriausybiniam sektoriuje reikalingas kompetencijas reikia detaliau išanalizuoti, sudaryti jų portfelį ir atkreipti daugiau dėmesio jų tobulinimui.

2. NEVYRIAUSYBINIO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ PORTFELIO TEORINIAI SPRENDIMAI

Šioje darbo dalyje bus atliekama teorinės ir mokslinės literatūros analizė. Pirmiausia, bus pristatoma kompetencijos sąvoka ir jos samprata. Apžvelgiami ir pristatomi jau egzistuojantys bendrieji projektų vadovų kompetencijų rinkiniai. Ištiriami moksliniai straipsniai ir juose identifikuojama projektų vadovo kompetencijų svarba. Toliau aptariama nevyriausybinių sektoriaus samprata ir bruožai. Ieškoma sąsajų su nevyriausybinio sektoriumi bei reikalingų kompetencijų diferencijavimo pagal sektorių, kuriame vykdoma projektinė veikla. Sudaromas teorinis nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portfelio modelis.

2.1. Projektų vadovams reikalingų kompetencijų teorinė analizė

Pirmoje teorinės analizės dalyje aptariama kompetencijos samprata ir kompetencijos sudėtinės dalys. Apžvelgiama literatūra, kurioje analizuojami projektų vadovų kompetencijų rinkiniai, lyginama ir sisteminama skirtinguose šaltiniuose randama informacija.

2.1.1. Kompetencijos samprata

Oksfordo anglų kalbos žodyne kompetencija yra apibūdinama kaip gebėjimas ką nors atlikti sėkmingai ir efektyviai. Terminas kompetingas įvardijamas kaip turintis reikalingus gebėjimus, žinias ar įgūdžius, reikalingus ką nors atlikti sėkmingai. Kalbant apie žmogų, tai gali būti efektyvus ir galintis atlikti užduotį. Atsižvelgiant į šio žodžio kilmę ir randamas lotynų kalbos žodis „competere“, reiškiantis „būti (ati)tinkančiu ir tinkamu“ arba „sutapti“ (*Concise Oxford Dictionary*, 1996).

IPMA kompetencijų vadove (2006) pateikiamas kitas lotyniškas žodis, siejamas su kompetencijos žodžio kilme – „competentia“, reiškiantis „yra įgaliotas teisti“ arba „turintis teisę kalbėti“. Šiame vadove teigiama, kad kompetencija yra žinių, asmeninių nuostatų, įgūdžių ir susijusios patirties visuma, reikalinga siekiant sėkmingai atlikti tam tikrą funkciją.

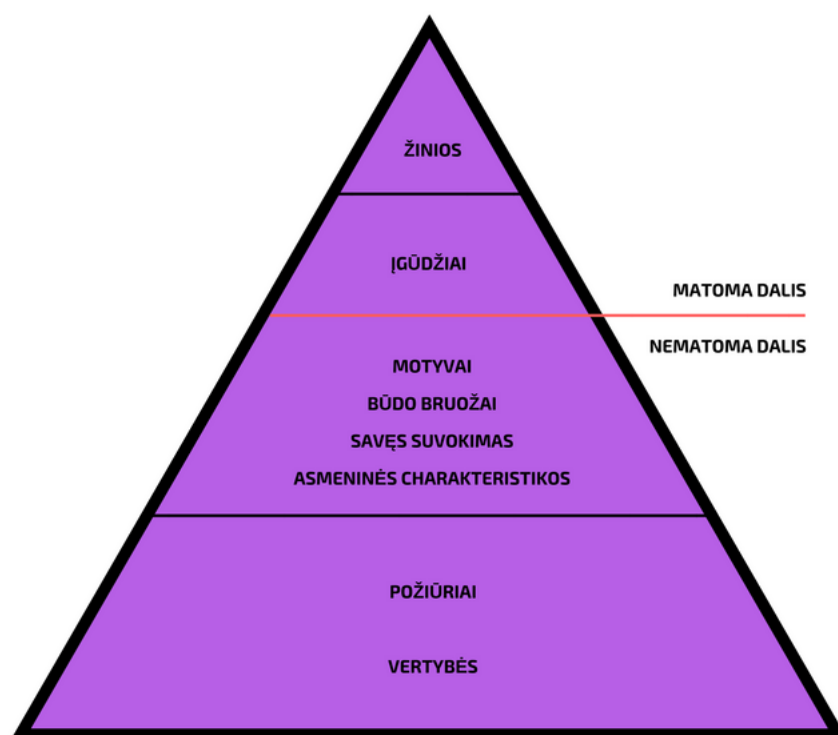
Naujoje IPMA kompetencijų vadovo versijoje (2015) kompetencija apibūdinama kaip žinių, įgūdžių ir gebėjimų taikymas, siekiant norimo rezultato. Šiuo atžvilgiu IPMA kompetencijų vadove pateikiama kompetencijos samprata sutampa su paaiškinimu pateikiamu Oksfordo anglų kalbos žodyne. Tuo tarpu patirtis įvardijama kaip būtina sąlyga kompetencijai, bet vis dėlto turinti netiesioginį poveikį.

Kompetencija aiškinama kaip klausimų ar reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs. Taip pat nurodoma kilmė iš lotyniško žodžio „competentia“, tik jo reikšmė šiame žodyne nurodoma kaip „priklausomybė pagal teisę“ (*Tarptautinių žodžių žodynas*, 1985).

Vieni autoriai apibūdina kompetenciją kaip žinių, įgūdžių ir gebėjimų visumą (Mirabile, 1997). Tuo tarpu kiti autoriai linkę kompetencijos sąvoką išplėsti ir įtraukti tokias dalis kaip motyvacija, įsitikinimai, vertybės ir interesai (Chen ir Naquin, 2006; Fleishman, Wetrogan, Uhlman ir Marshall-Mies, 1995).

1993 metais sudarytas kompetencijos modelis, paremtas ledkalnio principu. Ledkalnio esmė, kad virš vandens matoma ledkalnio dalis sudaro tik 10% viso ledkalnio, tuo tarpu po vandeniu slypinti nematoma dalis – likusius 90%. Pagal šį modelį kompetenciją sudaro žmogaus žinios ir įgūdžiai, kurios yra matoma kompetencijos dalis, tuo tarpu didelę dalį kompetencijos sudaro nematoma, paslėpta dalis – tai būdo bruožai / asmeninės charakteristikos, motyvai ir savęs suvokimas / įsivaizdavimas (Spencer ir Spencer, 1993).

Šiek tiek vėliau ledkalnio kompetencijos modelis buvo adaptuotas ir paslėptoji kompetencijos dalis papildyta tokiomis dalimis kaip vertybės ir požiūris (Davies ir Ellison, 1997). Šis kompetencijos modelis pateiktas 2-ame paveiksle:



2 pav. Kompetencijos ledkalnis (pagal Davies ir Ellison, 1997)

Crawford (2005) pritaria požiūriui, kad kompetencija susidaro ne vien iš žinių ir įgūdžių, bet taip pat ir iš asmeninių bruožių, požiūrio ir poelgių. Pati autorė siūlo tokį kompetencijos modelį: žinios ir įgūdžiai, sudarantys įeinančią (input) kompetencijos dalį; pagrindinės asmeninės charakteristikos, sudarančios asmeninių kompetencijų dalį; ir demonstruojamas praktinis užduočių ir darbų atlikimas,

sudarantis išeinančią (output) kompetencijos dalį. Iš šių trijų dalių ir sudaryta kompetencija. Kai kurių autorių kompetencijų apibrėžimai surinkti ir pateikti žemiau einančioje lentelėje:

1 lentelė. Kompetencijos termino apibrėžimų palyginimas (pagal Stevens, 2012, p. 93)

Šaltinis	Kompetencijos apibrėžimas
Athey ir Orth (1999)	Matomų įgyvendinimo aspektų rinkinys, apimantis individualias žinias, įgūdžius, požiūrius ir poelgius, taip pat kolektyvinę komandą, procesus ir organizacinius gebėjimus, kurie siejasi su aukštais įgyvendinimo rezultatais ir suteikia organizacijai tvarų konkurencinį pranašumą.
Bartram (2004)	Instrumentinių gebėjimų rinkinys, padedantis pasiekti norimus rezultatus. Taip pat repertuaras gebėjimų, veiklų, procesų ir galimų reakcijų, kurie įgalina vienus žmones atlikti darbus efektyviau nei kiti.
Boyatzis (1982); Crawford (2005)	Specifinė žinių, įgūdžių ir asmeninių charakteristikų kombinacija.
Campion ir kt. (2011)	Žinių, įgūdžių, gebėjimų ir kitų charakteristikų, reikalingų efektyviam darbų ir užduočių atlikimui, rinkinys.
Chen ir Naquin (2006)	Pagrindinės individualios charakteristikos, susijusios su darbu (pvz.: įgūdžiai, žinios, požiūriai, įsitikinimai, motyvai, bruožai), kurie užtikrina sėkmingą darbų atlikimą, kai „sėkmingas“ reiškia atitikti ir laikytis organizacijos strateginių funkcijų.
Fleury ir Fleury (2001); Ruas ir kt. (2005)	Gebėjimas mobilizuoti, integruoti ir perkelti žinias, įgūdžius ir išteklius ir taip pasiekti arba viršyti iškeltus darbų ar užduočių atlikimo reikalavimus, sukuriant ekonominę ir socialinę vertę organizacijai ir individualiam asmeniui.
Frese (interviu, vykdyto J. C. Hayton ir G. M. McEvoy metu, 2006)	Įgūdžių, požiūrių ir elgsenos, kurioje individualus asmuo ar organizacija yra kompetetingas, kombinacija, tai yra gebėjimas santykinai lengvai atlikti užduotis, su didele nuspėjamumo tikimybe apie šių kokybę ir tilpimą į laiko rėmus.
Mansfield (1996)	Detalus ir specifinis elgesio aspektu aprašymas įgūdžių ir bruožų, reikalingų darbuotojui, siekiant būti efektyviam darbe.
Parry (2000)	Susijusių žinių, požiūrių ir įgūdžių klasteris / grupė, kuri turi reikšmingos įtakos didžiajai kurio nors žmogaus darbo daliai (pvz.: viena ar kelios pagrindinės darbuotojo atsakomybės), kuri koreliuoja su darbo atlikimo kokybe, gali būti pamatuojama pagal visuotinai priimtus standartus ir gali būti tobulinama mokymų ir įmonės vystymo metu.
Soderquist ir kt. (2009)	Žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, kurie yra pagrindas efektyviam ar sėkmingam darbų atlikimui, kuriuos galima stebėti, pamatuoti ir atskirti pranašesnį nuo vidutiniško atlikimo.
Spencer ir Spencer (1993)	Rinkinys žinių ir įgūdžių, kurie matomi aplinkiniams, ir bruožų, motyvų bei savęs suvokimo, kurie išlieka paslėpti ir aplinkiniams nematomi.

Kaip matoma, kompetencijos apibrėžimas įvairiuose šaltiniuose turi panašią reikšmę. Projektų vadovui, siekiant būti kompetetingam, reikalinga turėti rinkinį įvairių kompetencijų. Tuo tarpu kiekviena kompetencija susideda iš kelių dalių – žinių, įgūdžių, patirties, asmeninių nuostatų.

Autorė atkreipia dėmesį, kad nematoma kompetencijos sritis (pvz.: asmeninės nuostatos ir požiūriai) dažnai neįtraukiama į mokymosi ir sertifikavimo programas bei pamirštama kaip esminė kompetencijos dedamoji dalis, nes ji ateina iš paties žmogaus. Vis dėlto, neturint nors vienos iš kompetencijos dedamųjų dalių žmogus neturi visos kompetencijos. Pradedant kompetetingo projektų vadovo analizę galima paminėti, kad projektų vadovui, pirmiausia, kad ir kuriame sektoriuje jis veiktų, turi nuoširdžiai patikti projektai – tai parodo asmeninių nuostatų ir požiūrio srities užpildymą ir pirmą žingsnį kompetetingo projektų vadovo link.

2.1.2. Projektų vadovų kompetencijos

Dainty's, Cheng'as ir Moore'as (2003) išskyrė 12 kompetencijų, kuriomis aukštesnio lygio projektų vadovai skiriasi nuo vidutinių projektų vadovų. Tai **kompetencijos**, dėl kurių vieni projektų vadovai įgyja konkurencinį pranašumą kitų atžvilgiu, sudarančios pranašaus projektų vadovo portfelį:

- Orientacija į pasiekimus
- Inicijatyva
- Informacijos siekimas
- Dėmesys į kliento poreikius
- Poveikis ir įtaka
- Kryptingumas
- Komandinis darbas ir kooperavimasis
- Komandinė lyderystė
- Analitinis mąstymas
- Konceptualus mąstymas
- Ramumas / stabilumas
- Lankstumas

Rose'as, Pedersen'as, Hosbond'as ir Krammergaard'as (2007) naudodamiesi pusiau struktūruoto interviu metodu vienoje įmonėje atliko tyrimą ir išskyrė 7 pagrindines projektų vadovų **kompetencijas**:

- techninis valdymas
- procesų valdymas
- laiko valdymas
- klientų valdymas
- verslo valdymas

- asmeninis valdymas
- neužtikrintumo valdymas

Jemeljanova ir Sergienko (2009) viename skambučių centre atliko projektų vadovams reikalingų kompetencijų tyrimą. Po struktūruotų interviu ir fokus grupių diskusijų, autoriai identifikavo dažniausiai projektų vadovų atliekamas užduotis ir išskyrė 10 pagrindinių projektų vadovų **kompetencijų** (eilės tvarka nuo svarbiausios iki mažiausiai svarbios):

1. Iniciatyvumas – polinkis daryti daugiau, nei reikalaujama
2. Tarpasmeninis supratingumas
3. Informacijos paieška – noras žinoti daugiau, nei būtina
4. Gebėjimas daryti įtaką
5. Verbalinis intelektas
6. Lankstumas
7. Analitinis mąstymas
8. Konceptualus mąstymas
9. Santykių kūrimas
10. Pasitikėjimas savimi

Brill, Bishop'as ir Walker'is (2006) naudodamiesi internetinio Delphi tyrimo metodu siekė identifiikuoti kompetencijas ir charakteristikas, reikalingas efektyviam projektų vadovui. Atlikdami tyrimą autoriai pastebėjo, kad daugumai projektų vadovų, dalyvavusių tyrime, sunku atskirti žinių kompetencijos elementą nuo įgūdžių kompetencijos elemento. Tyrimo metu patvirtinta, kad projektų valdyje reikalinga daug daugiau nei vien gebėti identifiukuoti projekto tikslą, apimtį, sukurti kalendorių ir valdyti biudžetą. Išskirtos 8 kompetencijų kategorijos ir atskira asmeninių charakteristikų grupė. Taigi, projektų vadovas turi gebėti spręsti iškylančias problemas, turėti lyderystės įgūdžių, kontekstinių žinių, analitinių, žmogiškųjų ir komunikacinių gebėjimų bei gebėti administruoti projektą. Problemų sprendimo ir lyderystės **įgūdžių** kategorijos identifiukuotos kaip pačios svarbiausios. Kiekvieną kompetencijų kategoriją sudaro tam tikri **sėkmės faktoriai**, iš viso 78 (kiekvienoje kategorijoje vadinami eilės tvarka nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus):

Kategorija 1 – Problemų sprendimo gebėjimai:

verslo elgesio etika; problemų identifiukavimas; krizių valdymas; rizikų valdymas; problemos apibrėžimas; rizikos įvertinimas; nenumatytų atvejų planavimas; pablogėjimo taško pažinimas; alternatyvių metodų supratimas ir taikymas.

Kategorija 2 – Lyderystės gebėjimai:

laimėjimų pasidalinimas; efektyvus laikui jautrių sprendimų priėmimas; efektyvus darbų delegavimas ir stebėjimas; projekto plano vystymas ir įgyvendinimas; atsakomybės prisiėmimas už nesėkmes; komandos narių suderinimas ir pagalba susikoncentruojant; žinojimas, kada perimti kontrolę, o kada geriau atsitraukti; komandos narių motyvavimas; komandinio darbo skatinimas; susitikimų vedimas arba fasilitavimas; grupės dinamikos valdymas; diplomatiškumas; efektyvus derėjimasis; gebėjimas įtikinti; koučinti, mentoriauti ar mokyti; kurti kitų pagarbą ir pasitikėjimą.

Kategorija 3 – Kontekstinės žinios:

projekto tikslų žinojimas; projekto apimties žinojimas; projekto misijos žinojimas; žinios, kaip pamatuoti projekto sėkmę; žinios apie turimus išteklius (finansavimas, įranga, žmonės ir pan.), žinios apie save; žinios apie komandos narius; sprendimų priėmimo procesų organizacijoje supratimas; žinios apie klientą; organizacijos tikslų žinojimas; žinios apie organizacijos politiką ir kultūrą; organizacijos darbo eigos supratimas; organizacijos misijos žinojimas; srities, kurioje dirbama, supratimas; žinios apie pardavėjus; žinios apie politiką ar kultūrą už organizacijos ribų (klientai, pardavėjai ar kitos išorinės suinteresuotosios šalys); sričių, susijusių su projektu, supratimas; sprendimų priėmimo procesų už organizacijos ribų supratimas (klientai, pardavėjai, kitos išorinės suinteresuotosios šalys).

Kategorija 4 – Analitiniai gebėjimai:

prioritizavimas; informacijos ir žinių užfiksavimas ir panaudojimas; gebėjimas tirti (informacijos rinkimas, tinkamų klausimų suformulavimas ir uždavimas ir t.t.); projekto valdymo metodologijų naudojimas (procesų analizė, sistemų dizainas ir t.t.).

Kategorija 5 – Žmogiškieji gebėjimai:

lūkesčių valdymas; konfliktų sprendimas; abipusio pasitikėjimo kūrimas; žmogiškosios prigimties / polinkių supratimas; pasipriešinimo pokyčiams supratimas ir įveikimas; pagalba kitiems pasiekti savo tikslus; asmeninio ir kitų streso valdymas; susitarimų sudarymas.

Kategorija 6 – Komunikaciniai gebėjimai:

efektyvus klausymas; stiprūs verbalinės komunikacijos įgūdžiai; stiprūs rašytinės komunikacijos įgūdžiai; efektyviai perduoti geras ir blogas žinias; stiprūs pristatymų pateikimo įgūdžiai; gebėjimas palaikyti ryšius tarp suinteresuotųjų šalių; stiprūs tinklumo įgūdžiai; stiprūs grafinės komunikacijos įgūdžiai.

Kategorija 7 – Asmeninės charakteristikos:

integralumas; nuoširdumas; tvirtumas jaučiant spaudimą; sąmoningumas / bendrumo jausmas; aiškus minčių išdėstymas; įsipareigojimas; susikoncentravimas; orientavimasis į rezultatus; atkaklumas, lankstumas, pasitikėjimas; aktyvumas; prieinamumas ar matomumas; temperamento valdymas; sąžiningumas; pozityvus požiūris; atsparumas; stipri darbo etika; disciplinuotumas;

gebėjimas mokytis sėkmės metu; dėmesio atkreipimas į detales; realistiškumas; atvirumas; dviprasmybių valdymas; logiškumas; pagrįstumas; būtinybės pojūtis; taktiškumas; kūrybiškumas; energingumas; inovatyvumas; humoro jausmas; drąsa; kantrumas; aiškios vizijos turėjimas; empatiškumas; gebėjimas išlaikyti perspektyvą darbe; smalsumas; charizmatiškumas.

Darbo autorė pastebi, kad asmeninių savybių identifikuota gana daug – net 39, dalis jų atrodo ganz standartinės ir gali būti taikomos daug plačiau nei vien projekto vadovo specialybei.

Kategorija 8 – Projekto administravimo gebėjimai

projekto plano kūrimas; etapų ir galutinių terminų nustatymas; biudžeto valdymas; tvarkaraščio nustatymas; laiko valdymas; kokybės valdymas; gebėjimas prognozuoti ar įvertinti (laiką, biudžetą, išteklius ir pan.); dokumentų ar įrašų išsaugojimas; darbų atlikimo išmatavimų nustatymas; darbų atlikimo išmatavimų taikymas; gebėjimas rašyti pasiūlymus; gebėjimas taikyti sutarčių teisę.

Kategorija 9 – Įrankių gebėjimai

kompiuteriniai įgūdžiai; projektų valdymo įrankių žinojimas ir naudojimas; finansų valdymo įrankių žinojimas ir išmanymas.

Edum-Fotwe'as ir McCaffer'is (2000) atliko tyrimą konstrukcijų bendrovėje, siekdami išsiaiškinti pagrindines sudedamąsias projektų vadovo kompetencijos dalis. Autoriai išskyrė 7 projektų vadovų funkcijų grupes: techniniai, vadovavimo, finansiniai, IT, teisiniai, komunikaciniai bei bendrieji. Kiekvienai grupei buvo priskirti žinių ir įgūdžių elementai, kurie tyrimo metu buvo įvertinti 100-balėje skalėje. Šie žinių ir įgūdžių elementai buvo padalinti į pirminius ir antrinius pagal žinių – įgūdžių svarbos faktorių. Surinkusieji daugiau nei 80 taškų pateko į pirminių įgūdžių dalį, surinkusieji nuo 50 iki 80 taškų – antrinių įgūdžių dalį. Surinkusieji mažiau nei 50 taškų buvo neįtraukti į galutinių žinių – įgūdžių elementų rinkinį, kaip per mažai reikšmingi:

2 lentelė. Pirminiai žinių ir įgūdžių elementai, reikalingi projektų vadovo kompetencijos vystymui (Edum-Fotwe ir McCaffer, 2000, p. 121)

Bendrinė projektų vadovo funkcija	Žinios ir įgūdžiai
Techniniai	Planavimas ir tvarkaraščio sudarymas
	Veiklų valdymas
	Pagrindinės techninės žinios veiklos srityje
	Produktyvumas ir kaštų kontrolė
Vadovavimo	Lyderystė
	Darbų delegavimas
	Derybos
	Sprendimų priėmimas

	Motyvacija ir skatinimas
	Komandinis darbas
	Laiko valdymas
	Santykiai su aukštesniais vadovais
Finansiniai	Biudžeto nustatymas
	Ataskaitų / atsiskaitymo sistemos
Teisiniai	Sutarčių rengimas
Komunikaciniai	Pristatymas / prezentavimas
	Bendroji ir verslo korespondencija
	Ataskaitų rengimas
Bendrieji	Vadovavimas susirinkimams
	Organizacijos supratimas

3 lentelė. Antriniai žinių ir įgūdžių elementai, reikalingi projektų vadovo kompetencijos vystymui (Edum-Fotwe ir McCaffer, 2000, p. 121)

Bendrinė projektų vadovo funkcija	Žinios ir įgūdžiai
Techniniai	Prognozavimo technikos
	Kokybės kontrolė
	Įvertinimas ir pateikimas
	Medžiagų pirkimai
	Brėžinių skaitymas ir supratimas
	Dizaino pagrindai
	Svetainės išdėstymas ir mobilizavimas
Vadovavimo	Žmogiškasis elgesys
	Strateginis planavimas
Finansiniai	Projekto finansų paskirstymas
	Pinigų srautų nustatymas
IT	Projektų valdymo programinė įranga
	Skaičiuoklės
	Kompiuteriu sukurtas dizainas
Teisiniai	Sveikatos ir apsaugos aspektai
	Pramoniniai santykiai
	Skundų ir ginčų paruošimas
Komunikaciniai	Viešasis kalbėjimas
Bendrieji	Rinkodara ir pardavimai
	Viešieji ryšiai

Autorė pastebi, kad autorių identifikuoti didžioji dalis pirminių žinių ir įgūdžių elementų randama ir atsikartoja kituose moksliniuose šaltiniuose, tuo tarpu antriniai elementai sutinkami rečiau, todėl atliekant teorinės analizės apibendrinimą bei sudarant teorinį modelį bus įtraukiami tik pirminiai elementai.

Skulmoski's ir Hartman'as (2010) analizavo informacinių sistemų projektų vadovams reikalingas minkštąsias kompetencijas ir jų svarbos pasiskirstymą projekto fazių metu. Tyrimo metu buvo atlikti 33 kokybiniai interviu su 22 informacinių sistemų projektų vadovais. Kompetencijos buvo išskirstytos į kompetencijų kategorijas: asmeniniai požymiai, komunikacija, lyderystės, derybos, profesionalumas, socialiniai įgūdžiai ir projektų valdymo kompetencijos. Detaliai kompetencijų kategorijos ir kompetencijos pateiktos 4 lentelėje:

4 lentelė. Projektų vadovų kompetencijos (Skulmoski ir Hartman, 2010, p. 65-72)

Kompetencijos kategorija	Kompetencija	
Komunikacija	Efektyvus klausinėjimas / grįžtamojo ryšio suteikimas Klausymo įgūdžiai Verbaliniai įgūdžiai	Atvira komunikacija Bendradarbiavimas Rašymo įgūdžiai Pristatymo / prezentavimo įgūdžiai
Lyderystė	Orientuotas į viziją / verslo problemą Politinis sąmoningumas / paslankumas / taktiškumas Sprendimų priėmimas Efektyvios aplinkos sukūrimas	Savęs ir kitų motyvavimas Objektyvumas Informacijos ir laimėjimų pasidalinimas Užduočių paskirstymas Komandos gynimas
Derybos	Įtaigumas / Rinkodara / Gebėjimas parduoti Susitarimų sudarymas Derybų / Fasilitavimo įgūdžiai Konfliktų / Ginčų sprendimas	Kompromisas Tarpininkavimo / „Teisėjavimo“ įgūdžiai Rėmimasis faktais
Asmeniniai požymiai	Kūrybiškumas / Inovatyvumas / Išradingumas Poveikio kūrimas Problemų sprendimas / Orientuotas į sprendimą Pasitikintis / realistiškas Aukšto lygio perspektyva Lankstumas / Dviprasmybių valdymas Nuomonės turėjimas	Analitiškas / Dėmesys detalėms 80/20 perspektyva / Pareto principas Protiniai gebėjimai Energingas / Atsidavęs / Susikoncentravęs Vengiantis rizikos / prisiimantis riziką Savarankiškumas Iniciatyvumas / aktyvumas Humoro jausmas
Profesionalumas	Pilnas įsitraukimas ir dalyvavimas Orientacija į rezultatą Etiškas elgesys	Techniniai įgūdžiai / Teorinės žinios Didžiavimasis savo darbu / Kokybė Mokymasis visą gyvenimą
Projektų valdymo kompetencijos	Komandos formavimas / delegavimas Patyriminės žinios apie verslą / Pokyčių valdymas Projektų valdymo įgūdžiai ir žinios	Lūkesčių valdymas Klausimų formulavimas Stebėjimas Mokymas / Mentoriavimas

	Suderinimas / paskirstymas	Žmogiškųjų išteklių valdymas
Socialiniai įgūdžiai	Gebėjimas sutarti / komandos žaidėjas Pagarba / Punktualumas / Mandagumas Charizmatiškumas Patikimumas / atvirumas	Pasitikėjimas / pasitikintis Empatiškumas Jautrumas

PMI (2013) teigimu, bendra projektų vadovų pareiga yra patenkinti poreikius: užduočių poreikius, komandos poreikius bei individualius poreikius. Efektyviam ir sėkmingam projektų valdymui reikalinga, kad projektų vadovas turėtų atitinkamas **kompetencijas**:

- Žinios – turėtų atitinkamų reikalingų žinių apie projektų valdymą;
- Atlikimas – gebėjimas vadovauti projektui ir įgyvendinti užduotis pasitelkiant projektų valdymo žinias.
- Asmeninės savybės – apibūdina tai, kaip projektų vadovas elgiasi projektų ar veiklų metu. Asmeninis efektyvumas apima požiūrį, pagrindines asmenines charakterio savybes ir lyderystę, dėl kurios projektų vadovas geba vesti projekto komandą ir pasiekti projekto tikslus, išbalansuojant tarp projekto suvaržymų.

Projektų vadovas vykdo darbus naudodamasis projekto komanda ir kitomis suinteresuotomis šalimis. Efektyviam projektų vadovui reikalingas balansas tarp etinių, asmeninių ir koncepcinių įgūdžių, padedančių atitinkamai analizuoti projektų įgyvendinimo metu išskylančias situacijas. Šiame gide numatoma, kad svarbiausi asmeniniai projektų vadovo **įgūdžiai** yra šie:

- Lyderystė
- Komandos formavimas
- Motyvacija
- Komunikacija
- Įtaka
- Sprendimų priėmimas
- Politinis ir kultūrinis sąmoningumas
- Gebėjimas derėtis
- Pasitikėjimo kūrimas
- Koučimas

Ahsan'as, Ho'as ir Khan'as (2013) analizuodami projektų vadovo kompetenciją pateikė požiūrį, kad šioji sudaryta iš trijų dalių: žinių kompetencijos, atlikimo kompetencijos ir asmeninės kompetencijos.

Žinių kompetencija, tai žinių rinkinys apie procesus, įrankius ir technikas, reikalingus projektų įgyvendinimui. Šios kompetencijos įrodymu gali būti projektų vadovo sertifikatas. Vis dėlto, autoriai pamini, kad šios žinios ne visuomet pakankamos dėl projektų vadovų veiklos kompleksiskumo. Papildomai gali būti reikalingos specifinės žinios, susijusios su pramonės šaka, kurioje veikiama arba organizacija, kurioje dirbama.

Atlikimo kompetencija – tai turimų žinių pritaikymas, kai projektų vadovai atlieka su projektu susijusius veiksmus ir gauna rezultatus.

Asmeninė kompetencija apibūdina projektų vadovo elgesį veiksmų atlikimo metu. Pasak autorių, projektų vadovo asmeninė kompetencija susideda iš vadovo požiūrio ir asmeninių charakteristikų elementų. Taigi, šiek tiek apčiuopiama ir nematomoji kompetencijos dalis.

Atlikę projektų vadovų darbo skelbimo analizę, autoriai identifikavo rinkoje labiausiai pageidaujamus projektų vadovų kompetencijų elementus. Autoriai skirstė elementus į žinias, įgūdžius ir gebėjimus. Pagal tyrimo rezultatus, projektų vadovų darbo skelbimuose dažniausiai identifikuojami šie elementai:

Žinios:

- Išsilavinimas
- Sertifikavimas (projektų valdymo)
- Sveikata ir saugumas
- MS Project programa
- Taisyklių laikymasis

Įgūdžiai:

- Komunikacija
- Techniniai įgūdžiai
- Suinteresuotųjų šalių valdymas
- Kaštų valdymas
- Laiko valdymas

Gebėjimai:

- Orientacija į rezultatą
- Problemų sprendimas
- Komercinis įžvalgumas
- Paslankumas / lankstumas
- Darbas esant spaudimui

Meredith, Posner'is ir Mantel'is (1995) siūlė projektų vadovo įgūdžius skirti į 6 **įgūdžių** sritis: komunikacinius, organizacinius, komandinio formavimo, lyderystės, situacijų sprendimo ir technologinių įgūdžių. Katz'as (1991) siūlė paprastesnį įgūdžių suskirstymą ir tik tris sritis: žmogiškųjų įgūdžių, koncepsinių įgūdžių ir technologinių įgūdžių. Remdamasis Katz'o (1991) įgūdžių suskirstymu, El-Sabaa's (2001) atliko tyrimą apie efektyvaus projektų vadovo įgūdžius ir karjeros kelią. Tyrimo metu nustatyta, kad didžiausią ir svarbiausią įtaką projektų vadovo efektyvumui turi žmogiškieji įgūdžiai (85,3%), antroje vietoje lieka koncepsiniai ir organizaciniai įgūdžiai (79,6%) ir kaip mažiausiai svarbūs įvardinti techniniai įgūdžiai (50,46%). Tyrime atkreiptas dėmesys, kad santykinė įgūdžių svarba skirtinguose sektoriuose varijuoja. Tyrimo metu įgūdžių srityse nurodyti projektų vadovų įgūdžiai pateikti 5 lentelėje:

5 lentelė. Projektų vadovų įgūdžiai (El-Sabaa, 2001, p. 4)

I. Žmogiškieji įgūdžiai	II. Koncepsiniai ir organizaciniai įgūdžiai	III. Techniniai įgūdžiai
Mobilizavimas Komunikacija Situacijų sprendimas Autoriteto delegavimas Politinis jautrumas Pasitikėjimas savimi Entuziazmas	Planavimas Organizavimas Orientacija į tikslą Gebėjimas matyti projektą kaip visumą Gebėjimas vizualizuoti projekto ryšį su sektoriumi ir visuomene Orientacija į problemas	Specialiosios žinios apie įrankių ir technikų naudojimą Žinios apie projektą Metodų, procesų ir procedūrų supratimas Technologijų poreikis Naudojimosi kompiuteriu įgūdžiai

Apžvelgus šiuos tyrimus, įsitikinama, kad įgūdžiai yra neatsiejama kompetencijos dalis. Vis dėlto, kol kas neaišku, į kiek įgūdžių sričių vertėtų suskirstyti projektų vadovų įgūdžius nevyriausybiniam sektoriuje.

Australijos projektų valdymo institutas (2010) yra išleidęs projektų vadovams reikalingų profesinių kompetencijų standartą. Standarte identifikuoti 9 projektų vadovo kompetencijos elementai. Kiekvienas elementas apima atlikimo kriterijus, numatytus indikatorius, po juo slypinčias žinias ir įgūdžius bei reikalingą susirinkti dokumentaciją:

- 1) Tikslų valdymas
- 2) Laiko valdymas
- 3) Kaštų valdymas
- 4) Kokybės valdymas
- 5) Projektų žmogiškųjų išteklių valdymas
- 6) Komunikacijos valdymas
- 7) Projekto rizikų valdymas

8) Pirkimų ir sutarčių valdymas

9) Integracijos valdymas

IPMA yra paruošusi ir išleidusi kompetencijų vadovą, kuriame nurodomi kompetencijų elementai, reikalingi projektų vadovui, siekiant būti sertifikuotam ir pripažintam kompetingam projektų vadovu. 2.0b kompetencijų vadovo versijoje projektų vadovo kompetencijos buvo pavaizduotos kaip saulėgraža. Gėlė buvo sudaryta iš 42 kompetencijos elementų, susijusių su žiniomis ir patirtimi, 8 asmeninių nuostatų ir požiūrio aspektų bei 10 bendro įspūdžio aspektų (IPMA, 2006).

3.0 kompetencijų vadovo versijoje projektų vadovo kompetencijos elementai pavaizduoti kaip akis. Kompetencijų akyje yra integruoti projektų valdymo elementai, į kuriuos turi atsižvelgti projektų vadovas vertindamas specifinę situaciją. Pati akis simbolizuoja aiškumą ir regėjimą. Taip pat svarbu, kad ši simbolika yra susijusi su žmogumi (jo kūno dalimi – akimi), nes būtent žmogus yra svarbiausias elementas projektų valdyme. Kompetencijų akis sudaryta iš 46 kompetencijos elementų, kurių didžioji dalis sutampa su elementais nurodytais 2.0b kompetencijų vadovo versijoje (IPMA, 2006). Kompetencijų elementas yra sudarytas iš žinių ir patirties. Šioje versijoje kompetencijų elementai išskaidyti į tris tipus: 20 techninių kompetencijų elementų, svarbių kalbant apie projektų valdymo turinį; 15 elgesio kompetencijų elementų, kuriais akcentuojami svarbiausios projektų vadovo nuostatos ir įgūdžiai; 11 kontekstinių kompetencijų elementų, pagal kuriuos analizuojama projektų vadovo kompetencija palaikyti ryšį ir susieti projektinę veiklą su standartine organizacijos veikla ir gebėjimą veikti organizacijoje, orientuotoje į projektus.

Vadove taip pat teigiama, kad kiekvienos kompetencijos svarba ir svoris visiškai priklauso nuo specifinės projekto situacijos.

2015 metais IPMA išleido 4-ą kompetencijų vadovo versiją. Projektų vadovo kompetencija vis dar siejama su akimi, tik šį kartą akis kitokia. Kompetencija susideda iš 29 kompetencijų elementų – 5 perspektyvos kompetencijų elementų (išorinė akies dalis); 10 žmogiškųjų kompetencijų elementų (akies rainelė); 14 praktinių kompetencijų elementų (akies vyzdys). Detaliai projektų vadovo kompetencijų elementai pateikti 6 lentelėje:

6 lentelė. Projektų vadovo kompetencijų elementai (IPMA, 2015, p. 31-32)

Perspektyvos	Žmogiškieji	Praktiniai
Strategija Valdymas, stuktūros ir procesai Standartų ir reglamentų atitikimas Galia ir interesai Kultūra ir vertybės	Savirefleksavimas ir savęs valdymas Asmeninis integralumas ir patikimumas Santykiai ir įsitraukimas Lyderystė Komandinis darbas	Dizainas Reikalavimai, uždaviniai ir naudos Apimtis Laikas Organizavimas ir informacija Kokybė

	Konfliktai ir krizės Išradingumas Derybos Orientacija į rezultatą	Finansai Ištekliai Pirkimai ir partnerystės Planavimas ir kontrolė Rizikos ir galimybės Suinteresuotosios šalys Pokyčiai ir transformacijos Pasirinkimai ir balansavimas
--	--	---

Crawford (2005) teigia, kad projektų vadovų gidai, paruošti IPMA ir PMI reprezentuoja tik žinias, reikalingas projektų vadovui, ir egzistuoja tik maža sąsaja tarp projektų vadovo žinių projekto valdymo srityje ir praktinio užduočių atlikimo ir projekto įgyvendinimo. Vis dėlto, šiai minčiai galima prieštarauti, nes projektų vadovų sertifikavimo sistema parodo, kad į žinias koncentruojamasi tik pačiame pirmame projektų vadovų lygyje, o norint kilti laipteliais aukščiau reikalinga pademonstruoti turimus įgūdžius ir atlikimą (IPMA, 2015). Tuo tarpu pati Crawford (2005) sieja projektų valdymo kompetenciją su projektų valdymo efektyvumu ir projekto sėkme.

Takey ir Carvalho (2015) atliko įvairių autorių literatūros analizę projektų vadovų kompetencijų klausimu, kurių dalis apžvelgta ir šiame darbe. Autorės apibendrina surinktą informaciją, sudarė kompetencijų klasterius, remdamosis jų paminėjimu rašytiniuose šaltiniuose ir pasikartojimo dažnumu. Autorės siūlo kompetencijas skirstyti į keturias kategorijas: projektų valdymo, asmenines, technines ir kontekstines ir verslo procesų, kaip pateikta lentelėje žemiau:

7 lentelė. Projektų vadovų kompetencijos (pagal Takey ir Carvalho, 2015, p. 786)

Kategorija	Kompetencija	Šaltinis
Projektų valdymo procesų	Integracijos valdymas; tikslo valdymas; laiko valdymas; kaštų valdymas; kokybės valdymas; žmogiškųjų išteklių valdymas; komunikacijos valdymas; rizikų valdymas; sutarčių valdymas; aplinkos valdymas; saugumo ir sveikatos valdymas	IPMA (2006), PMI (2007), AIPM (2010)
Asmeninės	Lyderystė; komunikacija; atvirumas; santykiai; komandinis formavimas; komandinis darbas; kitų ugdymas; konfliktų sprendimas; holistinis požiūris; sisteminis požiūris; pasitikėjimas; problemų sprendimas; etika ir integralumas; įsipareigojimas; savikontrolė / tvirtumas jaučiant spaudimą; atsipalaidavimas; neapibrėžtumas; kūrybingumas; derėjimosi gebėjimai; emocinis intelektas; įsipareigojimas organizacijai; patikimumas; dėmesys detalėms; delegavimas; informacijos paieška; analitinis mąstymas; konceptualus mąstymas; lankstumas	Edum-Fotwe ir McCaffer (2000), Dainty ir kt. (2003), IPMA (2006), Brill ir kt. (2006), PMI (2007), Rose ir kt. (2007), AIPM (2010), Clarke (2010a), Müller ir Turner (2010), Skulmoski ir Hartman (2010), Ahsan ir kt. (2013)
Techninės	Bendrosios techninės žinios; techninis žodynas; techniniai iššūkiai; inovatyvių techninių sprendimų paieška; techninių sprendimų vertinimas; techninės rizikos vertinimas;	Cleland ir King (1983), Edum-Fotwe ir McCaffer (2000), Rose ir kt. (2007)

	techniniai prekybos sprendimai; ryšiai tarp technologijų; dizainas (projekto); techniniai brėžiniai	
Kontekstinės ir verslo	Organizacijos pelningumas; strateginis suderinimas; klientų santykiai; klientų pasitenkinimas; sektoriaus jėgos (organizacinės, klientų, tiekėjų); teisė; finansai; nuolatinis valdymo tobulinimas	Rose ir kt. (2007), IPMA (2006), Dainty ir kt. (2003). Brill ir kt. (2006)

Briere ir kt. (2015) taip pat atliko įvairių autorių literatūros analizę projektų vadovų kompetencijų klausimu. Nors dalis analizuotų šaltinių sutapo, autoriai nusprendė kompetencijas suskirstyti ne į keturias, o į tris grupes. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad turėtume rasti panašų kompetencijų portfelį, tik techninės kompetencijos sujungtos su projekto valdymo kompetencijomis. Vis dėlto, šis kompetencijų portfelis skiriasi nuo sudaryto Takey ir Carvalho autorių (2015).

8 lentelė. Projektų vadovų kompetencijos (pagal Briere ir kt., 2015, p. 119)

Kategorija	Kompetencija	Šaltinis
Organizacinės ir vadovavimo	Planavimas ir organizavimas; orientacija į problemą; rezultato pristatymas / pateikimas; orientacija į tikslą; gebėjimas matyti projektą kaip visumą; gebėjimas vizualizuoti projekto ryšį su sektoriumi ir visuomene; veiksmų nusprendimas ir inicijavimas; orientacija į projektą, programą, portfelį	Crawford (2005), El-Sabaa (2001), PMI (2008)
Techninės / projektų valdymo	Žinios apie projektą; specialiosios žinios apie įrankių ir technikų naudojimą; metodų, procesų ir procedūrų supratimas; naudojimosi kompiuteriu įgūdžiai; projektų valdymo sistema; projekto valdymo standartas; projektų valdymas klostosi su suinteresuotomis šalimis; projekto reikalavimai ir uždaviniai; rizikos ir galimybės; kokybinė projekto organizacija; projekto struktūros; apimtis ir rezultatai; laikas ir projekto fazės; ištekliai, kaštai ir finansai; pirkimai ir sutarčių sudarymas; kontrolė ir ataskaitos; informacija, dokumentacija ir komunikacija; PMP sertifikavimas; techniniai įgūdžiai	Crawford (2005), El-Sabaa (1999), PMI (2008), Stevenson ir Starkweather (2010)
Žmogiškieji įgūdžiai / Elgesys	Komunikacija; lyderystė; motyvacija; gebėjimas derėtis; kūrybiškumas; etika; grupinių procesų valdymas ir komandinis formavimas; mobilizavimas; situacijų sprendimas; autoriteto delegavimas; pasitikėjimas savimi; entuziazmas; sprendimų priėmimas; politinis sąmoningumas; įsitraukimas; savikontrolė, įtikinamumas, atsipalaidavimas, atvirumas; konsultavimas; konfliktų ir krizių valdymas; patikimumas; žmogiškųjų išteklių valdymas; asmeninė atskaitomybė; požiūris ir gebėjimas suvaldyti dviprasmybes ir pokyčius; gebėjimas plėtotis; išankstinių išsipareigojimų trukmė; intuicija ir improvizacija; emocinis intelektas; tarpkultūrinis valdymas; problemų sprendimas; įrankių pritaikymas; suinteresuotųjų šalių įsitraukimo siekimas; vietinės bendruomenės įgalinimas; tvarus vystymas	Clarke (2010), Crawford (2005), El-Sabaa (2001), Lee ir kt. (2007), PMI (2008), Skulmoski ir Hartman (2010), Stevenson ir Starkweather (2010)

Clarke'as (2010) atliko tyrimą, ieškodamas sąsajų tarp emocinio intelekto ir jo sąryšių su transformacine lyderyste ir pagrindinėmis projektų vadovo kompetencijomis. Autorius pagrindinėmis projektų vadovo kompetencijomis įvardijo: komunikaciją, komandinį darbą, dėmesingumą ir konfliktų valdymą. Tyrimo metu buvo atrasta, kad aukštesnis projektų vadovo emocinis intelektas tiesiogiai koreliuoja su projektų vadovo komandinio darbo ir konfliktų valdymo kompetencijomis. Taip pat atrasta stipri teigiama koreliacija tarp empatijos ir projektų vadovo dėmesingumo kompetencijos. Kaip pastebima iš ankstesnių tyrimų analizių, žinių ir įgūdžių sritys yra dažniausiai analizuojamos kompetencijos dalys. Šiuo tyrimu buvo pažvelgta šiek tiek toliau ir pradėta gilintis į asmeninius bruožus bei jų įtaką projektų vadovo kompetencijoms.

Hodgetts'as dar 1968 metais vykdyto tyrimo metu kiekybiškai įrodė, kad egzistuoja ryšys tarp projektų vadovo asmenybės ir projekto sėkmės. Vis dėlto, šiame tyrime terminas „asmenybė“ nebuvo pakankamai detalizuotas. Stebint anksčiau apžvelgtus projektų vadovų kompetencijų portfelius matoma, kad daug dėmesio skiriama projektų vadovo asmeninėms savybėms, bet nėra analizuojama giliau ir nepaliečiama mažiau matoma projektų vadovo asmenybės dalis – požiūris, vertybės ir motyvai. Müller'is ir Turner'is (2010) atliko tyrimą, kurio metu analizavo projekto vadovo asmenybės skirtumų įtaką projekto sėkmei. Tyrimo metu buvo vertinama lyderystės kompetencija ir projektų vadovo požiūris kai kuriais klausimais. Autoriai pastebi, kad tyrimai, susiję su projektų vadovų požiūriu išties reti. Požiūris – tai nusistovėjusi nuomonė ir mąstymo būdas kuriuo nors klausimu (*Concise Oxford Dictionary*, 1996).

Projekto sėkmė tam tikra prasme yra savęs realizavimas ir projekto vadovai, tikintys savo vadovaujamų projektų sėkme patys yra sėkmingesni nei tie, kurie savo projektais netiki (Lee-Kelley, Leong ir Loong 2003). Tyrime (Müller ir Turner, 2010) projektų vadovų požiūris buvo matuojamas kaip svarba, teikiama sėkmės kriterijams. Tyrimo metu įrodyta, kad svarba, kurią projektų vadovas teikia kiekvienam iš projekto sėkmės kriterijų, susijusi ir teigiamai koreliuoja su paties projekto sėkmingumu. Taigi, valdant projektus yra svarbu projektų vadovo **požiūris** šiais klausimais:

- Galutinio vartotojo pasitenkinimas
- Tiekėjų pasitenkinimas
- Komandos pasitenkinimas
- Kitų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas
- Klientų pasitenkinimas
- Pasikartojantys reikalai
- Asmeniškai nusistatyti kriterijai

Remiantis šiuo tyrimu nuspręsta įtraukti požiūrį į būsimą NVO projektų vadovo kompetencijų tyrimo modelį.

Apibendrinant visus išanalizuotus projektų vadovų kompetencijų ir savybių rinkinius, turime pradines gaires projektų vadovo kompetencijų portfeliui sudaryti.

2.2. Nevyriausybinių sektoriaus projektų valdymas

Šiame poskyryje aptariama nevyriausybinių sektoriaus samprata, pagrindiniai bruožai ir funkcijos, taip pat nevyriausybinių sektoriaus ypatumai projektų valdyme.

Pirmoje darbo dalyje (probleminėje analizėje) autorė aptarė nevyriausybinių sektoriaus ir jo projektų vadovų svarbą bei egzistuojančias problemas. Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų patirtis ir reikalingos kompetencijos skiriasi nuo projektų vadovų verslo sektoriuje. Dėl šios priežasties reikalinga atskirai išanalizuoti ir nustatyti pradines gaires, kurios iš standartiškai nurodomų projektų vadovo kompetencijų yra aktualios nevyriausybiniame sektoriuje.

2.2.1. Nevyriausybinių sektoriaus samprata

Nevyriausybinių organizacijų aktyviai skleidžia idėjas, padeda tiems, kuriems pagalba labiausiai reikalinga ir stengiasi prisidėti prie vietos gyvenimo sąlygų gerinimo. Būtent tokių organizacijų gausa yra vienas svarbiausių atviros visuomenės bruožų (NIPC, 2017). Šios organizacijos yra įkuriamos ne valdžios iniciatyva, dėl to ir vadinamos „nevyriausybiniomis“. Organizacijos įsteigiamos laisva žmonių valia, į šias organizacijos žmonės telkiasi ir jas remia savanoriškai.

Nevyriausybinių organizacijų apibūdinama kaip nepriklausoma savanoriška žmonių asociacija, kur kartu užsiimama tęstine veikla, siekiant bendro tikslo. Šiuo tikslu negali būti vyriausybės postū siekimas, pinigų uždirbimas ar neteisėta veikla (Willems, 2002).

Salamon'as, Sokolowski's ir List'as (2003) pastebi, kad nėra nustatyto tikslo termino, kaip turėtų būti vadinamos nevyriausybinių organizacijų. Šio tipo organizacijos yra žinomos kaip „ne pelno“, „pelno nesiekiančios“, „savanoriškos“, „pilietinės visuomenės“, „trečiojo sektoriaus“, „NVO“ arba „labdaros ir paramos“. Lietuvoje nevyriausybinių organizacijomis gali būti asociacijos, labdaros ir paramos fondai, viešosios įstaigos (NIPC, 2017).

Nevyriausybinių organizacijų pasižymi penkiais pagrindiniais bruožais (Salamon ir kt., 2003):

- Organizuotumas – nepriklausomai nuo to, ar yra teisiškai įregistruotos, šios organizacijos turi tam tikrą struktūrą ir veiklos reguliarumą. Nevyriausybinių organizacijų gali būti neformali žmonių grupė, tik svarbu, kad joje egzistotų organizacinis pastovumas, reguliariai vykėtų narių susitikimai, būtų numatytos sprendimų priėmimo procedūros.

- Privatumas – NVO išlieka nepriklausoma nuo valdžios institucijų, nors gali iš jų gauti finansavimą savo veikloms vykdyti.

- Ne pelno siekimas – komercinė veikla nėra pirminis organizacijos tikslas, organizacijos pelnas nėra skirstomas vadovams, valdybos nariams ar akcininkams. Nevyriausybinėje organizacijoje gali likti finansinių lėšų įvykdžius tam tikrą veiklą, bet šios turi būti perinvestuotos tolimesniam organizacijos tikslų siekimui. Autorius įvardina šią paskirtį terminu „visuomenės labui“.

- Savivalda – šiose organizacijose egzistuoja vidiniai valdymo mechanizmai, kuriais ir kontroliuojama organizacijos veikla. Išorinės institucijos neturi tam įtakos.

- Savanoriškumas – narystė arba dalyvavimas organizacijos veikloje yra savanoriškas, niekieno neverčiamas, to nereikalauja jokie įstatymai.

Kaip jau aptarta probleminės analizės dalyje, nevyriausybinių organizacijų veikla yra gana plati. Nevyriausybinių organizacijų veiklą galima skirstyti pagal atliekamas funkcijas, kurių viena organizacija gali atlikti vieną ar daugiau (Ilgius, 1999):

- Paslaugų teikimas – socialinės paslaugos, sveikatos apsauga, mokymai, konsultacijos, neformaliojo ugdymo veikla, socialinių renginių organizavimas.

- Interesų atstovavimas, dalyvavimas visuomeniniuose reikaluose.

- Savitarpio pagalba arba pagalba sau – organizacijos yra sukuriamos žmonių, kurie turi bendrų interesų ir siekia arba pagelbėti kitiems visuomenės nariams arba patiems sau.

- Ištekliai ir koordinavimas - „tarpininkaujanti“ arba „skėtinė“ organizacijos, apimančios ir remiančios kitas nevyriausybinės organizacijas. Šio tipo organizacijos yra itin svarbi jungti tarp viešojo ir nevyriausybinio sektoriaus.

Apžvelgus nevyriausybinio sektoriaus sampratą, funkcijas bei probleminės analizės dalyje aptartą šių organizacijų projektinę veiklą, toliau analizuojama NVO ypatumai projektų valdyme.

2.2.2. Nevyriausybinio sektoriaus ypatumai projektų valdyme

Projektų valdymas nevyriausybiniame sektoriuje skiriasi nuo kitų sektorių dėl keleto aspektų. Nors didžioji dalis kompetencijų, reikalingų projektų vadovui, sutampa su projektų vadovų verslo sektoriuje, ties kai kuriais aspektais persiskirsto kompetencijų svarbos svoriai bei atsiranda papildomų faktorių, lemiančių kitokią kompetencijų portfelio sudėtį.

Žmogiškieji ištekliai. Nevyriausybiniame sektoriuje žmogiškųjų išteklių padėtis yra išskirtinė. Žmogiškieji ištekliai ir jų suvaldymas yra vienas svarbiausių projektų sėkmės faktorių, bet nevyriausybiniame sektoriuje personalo veikla daugiausia paremta savanorišku darbu ir atsidavimu (LiJot, 2014). Tai reiškia, kad nevyriausybinio sektoriaus projektų vadovas turi gebėti pritaikyti prasmingesnes motyvavimo priemones bei vadovavimo stilių, kad suburtų ir motyvuotų komandą.

Išskiriami 6 pagrindiniai nevyriausybinių organizacijų vadybos sėkmės veiksniai: vadovavimas organizacijai, organizacijos strategija, žmogiškųjų išteklių valdymas, komunikacija organizacijoje, išorinė komunikacija, darbo organizavimas (finansų valdymas) (Stasiukynas ir kt., 2014). Nevyriausybinių organizacijų veiklos duomenimis, pagrindinė NVO veikla yra projektai, taigi šie sėkmės veiksniai tiesiogiai susiję su NVO projektų valdymu (Banks ir Hulme, 2012; NIPC, 2005).

Finansiniai ištekliai. Nevyriausybės organizacijos dažnai nevykdo jokios ūkinės veiklos ir gaunamas projektinės paskirties finansavimas yra vienintelės šių organizacijų lėšos (NIPC, 2005). Tai parodo, kad finansiniai ištekliai nevyriausybės organizacijose yra daug griežčiau apriboti ir vykdant projektus nėra įmanomi nuokrypiai į didesnę pusę. Šis aspektas turi įtakos apskritai visai organizacijos finansinei situacijai – siunkiau planuoti metinį biudžetą ir, negavus planuoto finansavimo, organizacija apskritai lieka be finansinių lėšų.

Verta paminėti, kad nevyriausybinių sektoriaus projektai ne visada būna finansuojami pilnai, daug dažniau būna skiriamas mažesnis finansavimas nei numatoma projekte. Tokiu atveju, projektų vadovai turi perskaičiuoti projekto apimtį ir perdaryti projekto planą, atitinkamai nuo gauto finansavimo. Pagal tai koreguojami projekto tikslai, tampa beveik neįmanoma pilnai išspręsti visuomenėje egzistuojančių problemų, į kurias orientuojamasi projektu (NIPC, 2005).

Organizacinė struktūra. Prisimenant, kad nevyriausybinių sektoriaus veikla dažniausiai grįsta projektine veikla (Banks ir Hulme, 2012), taip pat verta nepamiršti, kad šių organizacijų organizacinė struktūra stipriai skiriasi nuo valstybinio bei verslo sektorių, kas irgi turi įtakos projektų valdymo politikai organizacijoje. Pagal nevyriausybinių organizacijų veiklą reglamentuojančius įstatymus, aukščiausias jų valdymo organas dažniausiai yra visuotinis narių susirinkimas. Vis dėlto, šie susirinkimai šaukiami retai ir valdant projektus už juos susirinkimui atsiskaitoma kartą per metus arba per pusmetį, bet jis retai kada dalyvauja tarpiniuose projektų patikrinimuose. Vidurio ir Rytų Europoje nevyriausybinių organizacijų valdymo struktūra susidaro iš dviejų valdymo organų: stebėtojų tarybos ir valdybos. Naudojantis šia struktūra organizacijos valdymas yra integruojamas į organizacijos kasdienę veiklą, bet iškyla kita dilema, kad valdyba dažnai būna sudaryta iš tų pačių administracijos darbuotojų, kurie dirba ties projektu (Wyatt, 2004). Šis aspektas parodo, kad projektų vadovui nevyriausybiniame sektoriuje bus reikalingi kitokie stebėsenos ir atsiskaitymo už projektą principai nei kituose sektoriuose.

Apžvelgus šiuos nevyriausybinių sektoriaus ypatumus matoma, kad projektų valdymas šiame sektoriuje turi neatitikimo taškų, todėl ir tam tikros kompetencijos bei jų svarba projektų vadovui skiriasi.

Briere ir kt. (2015) atliko tyrimą, naudodamiesi giluminio interviu metodu, tarp tarptautinio vystymo projektų vadovų ir identifiko specifines kompetencijas, taikytinas projektų vadovams

būtent tarptautinėse nevyriausybinėse organizacijose. Pirmoje vietoje atsirado kompetencija, kuri nebuvo anksčiau identifikuota nė vieno projektų vadovo kompetencijų portfelio sudarytojo – adaptabilumas, gebėjimas prisitaikyti prie turimų išteklių ir išsisukti iš iškylančių praktinių kasdieninių situacijų (vandens, elektros neturėjimas ir pan.). Sudarytas bendras kompetencijų portfelis, kompetencijas išdėstant eilės tvarka, pagal jų paminėjimo dažnumą:

1. Adaptabilumas / gebėjimas prisitaikyti; logistiniai aspektai; kultūriniai skirtumai; naudojami įrankiai.
2. Platus sugebėjimų spektras: bendrieji gebėjimai, specifinių sričių žinios, projektų valdymo, tarptautinio vystymo, tarpkultūriniai.
3. Vadybiniai įgūdžiai: žmonių ir žmogiškųjų išteklių valdymo įgūdžiai; konfliktų valdymas; sveikatos, apsaugos ir tarpkultūriniai aspektai; įdarbinimas; įsitraukimas; komandos valdymas, finansai, informacija, žmonės.
4. Komunikacija: rašytinė; efektyvaus klausymo; verbalinė.
5. Asmeninės savybės: savęs valdymas ir kontroliavimas; streso valdymas; nuolankumas; kantrybė ir kruopštumas; tolerantiškumas, intuityva, įsitraukimas.
6. Tarpasmeniniai gebėjimai: gebėjimas bendrauti su žmonėmis; derybos tarptautiniame kontekste; pasitikėjimo santykių kūrimas.
7. Lyderystė: įsitraukimas; strateginė vizija; kito aplinkos supratimas.
8. Etika: elgesio normos; biudžeto valdymas; individualūs prašymai.
9. Vietinių gebėjimų išnaudojimas ir tinklumas: gebėti tinkamų žmonių paprašyti pagalbos
10. Gebėjimų ir santykių stiprinimas: organizacijos ir vietinių partnerių palaikymas.
11. Pokyčių valdymas

Kaip matoma iš sudaryto portfelio, interviu metu projektų vadovų nevyriausybiniam sektoriuje identifikuotos kompetencijos ir pagrindiniai akcentuoti aspektai daug kur skiriasi nuo to, kas yra minima įprastuose projektų vadovų portfeluose, taikytinuose verslo sektoriui.

2.3. Teorinis nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portfelis

Atlikus įvairių literatūros šaltinių analizę matoma, kad nėra griežtų kompetencijų klasifikavimo taisyklių ar aiškiai ir vienodai apibrėžtų kategorijų. Taip pat ir projektų vadovo kompetencijų portfelis varijuoja priklausomai nuo autoriaus, kiekviename žingsnyje nuomonės bent šiek tiek išsiskiria. Pastebima, kad net tas pats terminas vieno autorių įvardijamas kaip įgūdis, kitų – kaip visa kompetencija, dar kitur – asmeninė charakteristika arba kompetencijos elementas. Iš vienos pusės, šie neapibrėžtumai komplikuoja analizę ir tampa sudėtingiau viską tvarkingai susisteminti. Kita vertus, modelio kūrimas įgauna lankstumo. Autorių įvardinti kompetencijų elementai: įgūdžiai, gebėjimai,

bruožai, žinios ir požiūriai buvo surinkti ir sudėti į vieną bendrą lentelę, išanalizuoti jų pasikartojimai skirtinguose šaltiniuose. Bendra lentelė pridedama kaip darbo priedas nr. 1. Apibendrinant analizuotus šaltinius ryškiausiai išsiskyrė šios kompetencijos dalys: žinios, įgūdžiai ir gebėjimai bei asmeninės savybės. Poroje šaltinių atrastas požiūrio išskyrimas. Įgūdžiai ir gebėjimai nepadalinti į dvi kompetencijos dalis, nes analizuotuose šaltiniuose dažniausiai nebuvo išskiriami (Briere ir kt., 2015; Takey ir Carvalho, 2015) ir tik viename šaltinyje rasta griežta klasifikacija tarp įgūdžių ir gebėjimų (Ahsan ir kt., 2013). Įgūdžiai ir gebėjimai suklasifikuoti į tris, dažniausiai pasitaikiusiais ir sutapusias kategorijas: projektų valdymo procesų / organizacinės / vadovavimo, techniniai bei žmogiškieji. Apibendrintoje teorinėje lentelėje randama: 8 žinių elementai, 18 projektų valdymo procesų / organizacinės / vadovavimo įgūdžių ir gebėjimų, 6 techniniai įgūdžiai ir gebėjimai, 47 žmogiškieji įgūdžiai ir gebėjimai, 49 asmeninės savybės bei 10 požiūrio elementų.

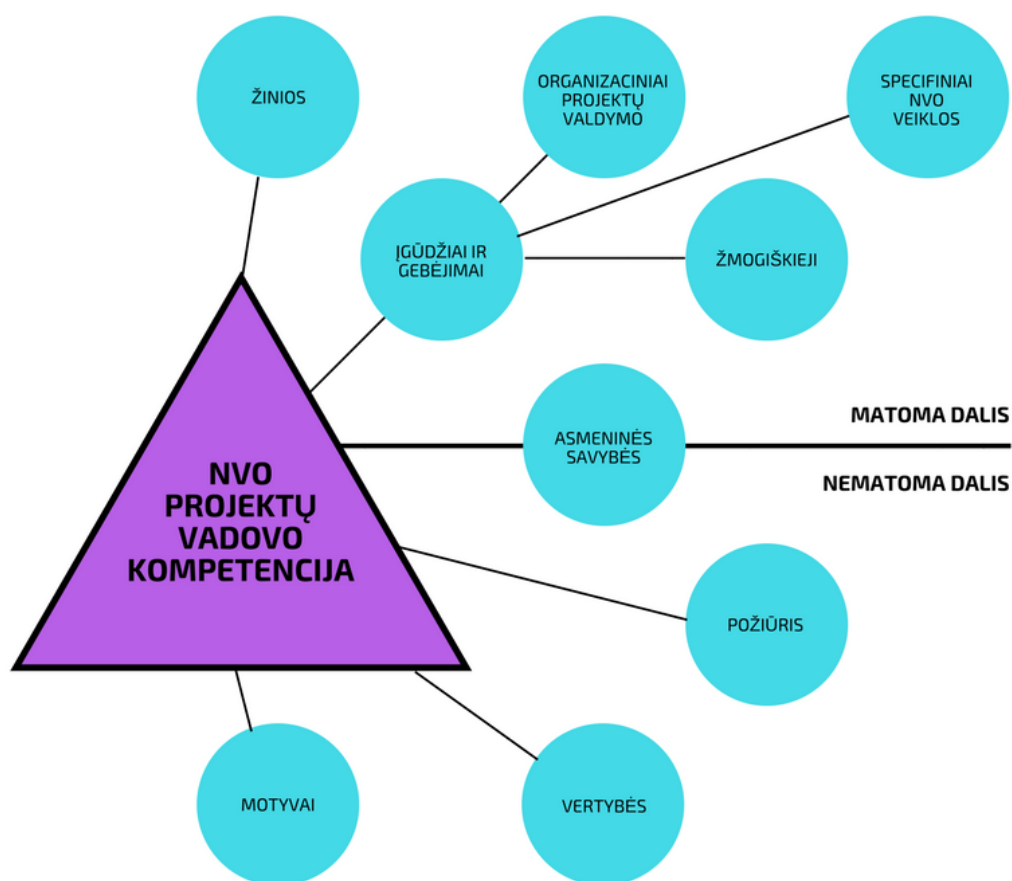
Apžvelgus kompetencijos sampratos modelius, projektų vadovų kompetencijų portfelių modelius ir nevyriausybinių sektoriaus ypatumus, nuspręsta sudaryti kombinuotą Nevyriausybinių sektoriaus Projektų vadovo kompetencijos modelį - žemėlapi, remiantis ledkalnio principu (2 pav).

Autorės siūlymu, matoma projektų vadovo kompetencijos dalis yra žinios ir įgūdžiai / gebėjimai, kaip siūloma daugumos autorių (Athey ir Orth, 1999; Champion ir kt., 2011; Chen ir Naquin, 2006; Mirabile, 1997; Spencer ir Spencer, 1993; ir kt.). Į žinių grupę įeina bendrosios žinios apie projektų valdymą, žinios apie (nevyriausybinių) organizaciją ir jos veikimo principus, žinios apie patį projektą, apie suinteresuotąsias šalis, apie patį save, komandą, klientus, įrankius, sistemas, metodus, procesus bei techninės žinios. Į įgūdžių ir gebėjimų grupę įeina dauguma aspektų, kurie yra įvardijami kitų autorių projektų vadovų kompetencijų portfeliuose (Brill ir kt., 2006; El-Sabaa, 2001; Katz, 1991), taip pat atsižvelgiant į jų aktualumą nevyriausybiniame sektoriuje. Į modelį įtraukiami tie įgūdžiai ir gebėjimai, kurie mokslinėje literatūroje buvo paminėti daugiau negu vieną kartą. Dalis kategorijų sudaryta vadovaujantis autorių mintimis, vis dėlto, nuspręsta neišskirti atskiros techninių įgūdžių grupės ir sujungti juos su organizaciniais projektų valdymo įgūdžiais. Taip pat sudaryta ir atskira, specifinių, NVO sektoriuje reikalingų įgūdžių grupė (Briere ir kt., 2015).

Atsižvelgiant į įvairių autorių suskirstymus (Brill ir kt., 2006; Crawford, 2005; Davies ir Ellison, 1997; Spencer ir Spencer, 1993), nuspręsta asmenines charakteristikas pavaizduoti ant ribos tarp matomos ir nematomos kompetencijos dalies. Vieni autoriai teigia, kad tai nematoma kompetencijos dalis, apie kurią mes sprendžiame pagal išorėje pasirodantį žmogaus elgesį, kiti analizuoja ir sistema asmenybės bruožus ir charakteristikas kaip savaime suprantamą ir aiškiai matomą dalyką. Dėl šių įžvalgų prieinama išvados, kad dalis asmeninių savybių yra aplinkiniams matoma ir galima įvertinti, tuo tarpu dalis lieka užslėpta ir, jei atsiskleidžia, tai tik po kurio laiko. Į teorinį modelį taip pat įtraukiama tos asmeninės savybės, kurios mokslinėje literatūroje buvo paminėtos daugiau negu vieną

kartą arba gali būti aktualios nevyriausybiniam sektoriuje, bei visos asmeninės savybės, kurios buvo identifikuotos Briere ir kt. (2015) tyrimo, atlikto būtent su nevyriausybiniu sektoriaus projektų vadovais, metu.

Nematomoje kompetencijos dalyje autorė siūlo palikti motyvus, vertybes ir požiūrius, remiantis ledkalnio (Spencer ir Spencer, 1993) bei koreguotu ledkalnio modeliu (Davies ir Ellison, 1997). Atkreipiamas dėmesys, kad vienintelė nematoma kompetencijos dalis, apie kurią buvo rasta informacijos ir tyrimų, yra požiūris (Lee-Kelley ir kt., 2003; Müller ir Turner, 2010). Kitos kompetencijos dalys mokslinėje literatūroje išliko nematomos. Į požiūrių sritį įtraukiami visi 10 mokslinėje literatūroje rastų požiūrio elementų. Projektų vadovo motyvai ir vertybės išlieka neaiškūs. Juos bus siekiama išsiaiškinti tyrimo metu.



3 pav. Nevyriausybinių organizacijų sektoriaus projektų vadovo kompetencijų modelis (sudaryta darbo autorės pagal Spencer ir Spencer, 1993 ir Davies ir Ellison, 1997)

9 lentelė. Nevyriausybinų organizacijų sektoriaus projektų vadovo kompetencijos elementai (sudaryta darbo autorės)

Žinios	Įgūdžiai ir gebėjimai			Asmeninės savybės	Požiūris	Motyvai*	Vertybės*
	Organizaciniai / projektų valdymo	Specifiniai NVO veiklos	Žmogiškieji				
<ul style="list-style-type: none"> apie projektą apie organizaciją apie save, komandą, klientus apie projektų valdymą techninės / specifinės apie suinteresuotąsias šalis apie įrankius, sistemas apie metodus, procesus 	<ul style="list-style-type: none"> orientacija į tikslą / tikslo valdymas orientacija į problemą organizavimas planavimas kaštų valdymas kokybės valdymas laiko valdymas procesų, tvarkaraščio nustatymas valdymas išteklių prognozavimas rizikų valdymas dopirkimai dėmesys į klientą informacijos siekimas suinteresuotųjų šalių valdymas pokyčių valdymas techniniai įgūdžiai teisė, sutartys, dokumentacija naudojimasis kompiuteriu ataskaitų rengimas 	<ul style="list-style-type: none"> logistika tinklumas kultūrinis sąmoningumas platus sugebėjimų spektras, visapusiškumas vietinių gebėjimų išnaudojimas vizijos turėjimas adaptabilumas intuicija tolerantiškumas 	<ul style="list-style-type: none"> žmogiškųjų išteklių valdymas lūkesčių valdymas komandinis darbas darbų ir užduočių delegavimas lyderystė derėjimasis komunikacija (verbaliniai įgūdžiai, efektyvus klausymas, rašytinė komunikacija, santykių stiprinimas, įsitraukimas, atvira komunikacija) pasitikėjimas savimi susitarimų sudarymas pristatymas gebėjimas daryti įtaką savęs ir kitų motyvavimas situacijų valdymas / problemų sprendimas sprendimų priėmimas analitinis mąstymas konceptualus mąstymas efektyvumas laimėjimų pasidalinimas savikontrolė konfliktų valdymas politinis sąmoningumas mokymas, mentorystė streso valdymas dviprasmybių valdymas emocinis intelektas etika nuolatinis mokymasis 	<ul style="list-style-type: none"> ramumas / stabilumas integralumas tvirtumas jaučiant spaudimą susikoncentravimas atkaklumas aktyvumas dėmesingumas realistiškumas atvirumas pagrįstumas kūrybiškumas energingumas inovatyvumas humoro jausmas lankstumas drąsa kantrumas empatiškumas charizmatiškumas entuziazmas išradingumas atsidavimas punktualumas nuolankumas kruopštumas patikimumas pagarba nuoširdumas sąžiningumas iniciatyvumas 	<ul style="list-style-type: none"> bendras pozityvus požiūris didžiavimasis savo darbu kokybė galutinio vartotojo pasitenkinimas kitų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas komandos pasitenkinimas tiekėjų pasitenkinimas klientų pasitenkinimas pasikartojantys veiksniai asmeniniai kriterijai 		

*mokslinėje literatūroje projektų vadovų veiklos motyvai ir vertybės neidentifikuoti

3. NEVYRIAUSYBINIO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ TYRIMO METODIKA

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo problema – projektų vadovo kompetencijos yra svarbios kiekvienai organizacijai, kurioje vykdomi projektai. Kompetetingas projektų vadovas svariai prisideda prie projekto tikslų pasiekimo ir sėkmingo įgyvendinimo. Nevyriausybinių sektoriaus projektai kuria visuomenei labai svarbią socialinę naudą, bet vadovavimas šiems projektams skiriasi nuo kitų sektorių. Dėl šios priežasties ir projektų vadovų kompetencijos, reikalingos nevyriausybinių sektoriaus projektuose dalinai skiriasi nuo įprastų projektų vadovų kompetencijų portfelių. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti, kokie kompetencijų elementai reikalingi nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovui.

Tyrimo objektas – nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų kompetencijos.

Tyrimo tikslas – atskleisti, kokie kompetencijų elementai atsiskleidžia nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų veikloje.

Tyrimo uždaviniai:

1. ištirti, kokiais kompetencijų elementais: žiniomis, įgūdžiais / gebėjimais, asmeninėmis savybėmis, požiūriais, motyvais ir vertybėmis pasižymi nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovai;
2. įvertinti nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų kompetencijų raišką;
3. pateikti adaptuotą nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portfelį.

3.2. Tyrimo dizainas ir metodai

Siekiant įgyvendinti tyrimo uždavinius ir pasiekti tikslą bus atliekamas kokybinis tyrimas. Kokybiniame tyrime svarbu duomenų kokybė ir prasmė, o ne kiekis (Hill, Thompson ir Williams, 1997). Šis tyrimo metodas pasirinktas todėl, kad bus siekiama išsiaiškinti ne vien aiškiai žinomas ir mokslinėje literatūroje analizuojamas žinių ir įgūdžių kompetencijos sritis, bet ir nematomas kompetencijos dalis. Norint išgauti kuo daugiau ir tikslingesnės informacijos, sužinoti žmogaus vertybes ir veiklos organizacijoje motyvus, reikalingas glaudus ryšys su tiriamuoju, asmeninis kontaktas ir skatinimas atsiverti. Elektroninėse apklausoje, vargu, ar tiriamasis atsivertų kalbėti apie savo asmeninius motyvus bei priežastis, kodėl vykdo veiklą organizacijoje, gyvenimiškas patirtis.

Tyrimo metodas – giluminis interviu. Taikant giluminio interviu metodą pokalbis išlieka laisvas, tyrėjas su tyrimo dalyviu gali jaustis patogiai, nevaržomi, sukurti pakankamai artimą kontaktą. Giluminio interviu metu svarbu, kad tyrimą atliekantis asmuo išliktų objektyvus, empatiškas,

draugiškas ir tuo pat metu susikaupęs, keltų pasitikėjimą ir būtų kompetetingas – iš anksto susipažinęs su tyrimo problema (Rupšienė, 2007). Pasirinkta laikytis laisvojo pokalbio interviu tipo. Šio metodo privalumas, kad tyrimą atliekantis asmuo galės papildomai stebėti tiriamuosius, jų emocijas, kūno kalbą ir pagal tai išvelgti papildomos informacijos. Darbo autorė nusprendė imti interviu susitikus gyvai dėl palankiai susiklosčiusių aplinkybių (nes buvo galimybė su projektų vadovais iš užsienio nevyriausybinių organizacijų tyrimo vykdymo metu susitikti Lietuvoje) ir šio interviu ėmimo būdo teikiamų privalumų – geresnį atmosferos, ryšio, nuotaikos pajautimą, emocijų, kūno kalbos išskaitymo galimybę. Iš pradžių atliekamas žvalgomasis interviu ir išsiaiškinami bendrieji faktai apie tiriamuosius ir ruošiamasi antram etapui. Sisteminio interviu etapo vykdymo metu sudaroma tyrimo imtis ir parengiamas klausimynas. Siekiant išsiaiškinti daugiau paslėptų kompetencijos dalių, buvo naudojamosi „laipiojimo“ ir „paslėptos problemos“ technikomis (Rupšienė, 2007).

Tyrimo etika – atliekant tyrimą buvo naudojamosi pagrindiniais tyrimo etikos principais (Rupšienė, 2007):

Laisvanoriškumo principas – tyrime dalyvavo tie asmenys, kurie laisvanoriškai / laisva valia nusprendė dalyvauti tyrime ir sutiko duoti interviu.

Konfidencialumo principas – interviu buvo konfidencialus pokalbis, tai buvo paaiškinama ir užtikrinama tiriamajam. Taip pat paaiškinama, kad tyrimo duomenys bus apibendrinami, o analizuojama informacija ir cituojami teiginiai bus anonimiški, vardai nebus minimi. Tyrimo dalyviai neįvardijami tikraisiais vardais, užkoduojami lentelėje priskiriant atsitiktinį vardą.

Geranoriškumo principas – tiriamieji galėjo atsakyti tik į tuos klausimus, į kuriuos norėjo. Jei tiriamasis nenorėjo atskleisti kurios nors informacijos, nepaminėti užslėptų motyvų ar savo asmeninių vertybių, galėjo to nedaryti. Tiriamiesiems nebuvo keliami streso, tyrimas buvo atliekamas jiems patogioje aplinkoje, jiems tinkamu metu.

Tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo tema bei darbo gairėmis, paaiškinama, kam bus naudojama iš jų gauta informacija. Interviu su tiriamaisiais buvo įrašinėjamas ir diktafonu, prieš tai atsiklausus tiriamųjų leidimo. Su tyrimo dalyviais susitikimų vieta ir laikas buvo nuspręsti abipusiu sutarimu, detaliau – tyrimo eigos dalyje.

3.3. Tyrimo imtis ir eiga

Tyrimo imtis. Tyrimui atlikti buvo pasirinkti projektų vadovai iš nevyriausybinių organizacijų skirtingose Europos šalyse. Darbo autorė pati dalyvauja nevyriausybinių organizacijų veikloje, dėl to tiriamieji buvo rasti per partnerių nevyriausybines organizacijas. Tyrimo dalyviai buvo derinami ir atrenkami iš anksto. Giluminio interviu tyrimo metu rekomenduojama apklausti nuo 8 iki 15 žmonių (Hill ir kt., 1997). Iš viso šio tyrimo metu buvo apklausta 10 tiriamųjų, 4 vyrai, 6 moterys, 20–40 metų

amžiaus, iš 5 skirtingų Europos šalių – Lietuvos, Latvijos, Bulgarijos, Kroatijos ir Rumunijos. Taip užtikrinamas rezultatų validumas.

Tyrimo imtis buvo sudaroma patogiosios atrankos būdu. Buvo pasirinkti tie respondentai, kurie buvo lengviausiai prieinami tyrėjui. Penkis respondentus darbo autorė pažinojo asmeniškai. Kiti penki informatai buvo pasirinkti „sniego gniūžtės“ atrankos būdu – tyrėjos pažįstamų nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų pažįstami kolegos, bendradarbiai, kurie tyrimo vykdymo metu atvyko į Lietuvą vykstančius nevyriausybinių organizacijų projektus. Tyrimo imtis tikslinė – būtent nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovai. Tiriamųjų asmenų veikla nevyriausybiniame sektoriuje projektų srityje ne trumpesnė nei 2-eji metai. Visi imties sudarymo kriterijai buvo panaudojami atsižvelgiant į tyrimo tikslą (Rupšienė, 2007)

Lentelėje nr. 10 pateikiami respondentų duomenys: lytis, šalis, amžius, patirtis, bei priskirtas vardo kodas, taip pat duomenys apie interviu.

10 lentelė. Respondentų kodai ir duomenys

Eil. nr.	Vardas / kodas	Lytis	Šalis	Amžius	Veiklos trukmė	Interviu data	Interviu trukmė
1	Saulius	V	Bulgarija	32	10	2018-01-15	23:37
2	Karolina	M	Lietuva	25	4	2018-02-23	11:40
3	Simona	M	Latvija	20	2	2018-03-13	12:32
4	Christina	M	Rumunija	40	15	2018-03-15	26:06
5	Igor	V	Kroatija	28	9	2018-03-16	23:46
6	Agnė	M	Lietuva	24	5	2018-03-26	27:58
7	Gintarė	M	Lietuva	24	4	2018-04-03	17:10
8	Nomeda	M	Lietuva	31	10	2018-04-16	22:17
9	Tibor	V	Kroatija	24	6	2018-04-17	17:06
10	Darius	V	Rumunija	20	2	2018-04-18	11:57

Tyrimo eiga:

1. Prieš sudarant tyrimo klausimyną su potencialiais tiriamaisiais buvo sukontaktuota ir paklausta apie jų patirtį nevyriausybinių sektoriaus projekto valdyme (žvalgybinis etapas). Taip pat buvo pasiteirauta, ar norėtų duoti interviu darbo autorės tyrimui.

2. Surinkus pradinis duomenis apie tiriamuosius įgyvendintas sisteminis tyrimo etapas ir sudarytas klausimynas (tyrimo instrumentas) iš kurio bus užduodami klausimai interviu metu.

3. Tiriamiesiems iš anksto nusiunčiami keli pavyzdiniai interviu klausimai, kad žinotų, kokio tipo klausimų galima tikėtis bei apie ką vyks interviu.

4. Kokybinio tyrimo vykdymas: Interviu buvo imami 2018 metų sausio 15 - balandžio 18 dienomis. Šiuo laikotarpiu kaip tik kiekvienas iš tiriamųjų buvo atvykęs į Lietuvą (kai tiriamieji - užsieniečiai), nes Lietuvoje vyko nevyriausybinių organizacijų projektai, kuriuose dalyvavo apklaustieji projektų vadovai. Tyrimo metu buvo pateikiam didžioji dalis numatytų klausimų, bet ne visi. Kuriuos klausimus užduoti, autorė rinkosi priklausomai nuo situacijos ir paties respondento profilio. Pagal tai interviu metu būdavo koreguojamos arba išplečiamos kai kurių klausimų formuluotės. Dalis klausimų buvo užduodami papildomai interviu eigos metu, siekiant išplėsti atsakymą. Klausimai užduodami ne eilės tvarka, priklausomai nuo ankstesnių atsakymų, taip taikant „laipiojimo“ principą bei užtikrinant pokalbio tolygumą, tęstinumą. Visi interviu buvo įrašyti diktafonu. Kiekvienu atveju buvo užsirašinėjamos papildomos pastabos interviu stebėjimo metu, apie respondentų nuotaiką, balso toną, kūno kalbą, veido išraiškas bei bendrą nuotaiką. Interviu su lietuviais respondentais buvo atliekami lietuvių kalba, su užsieniečiais – anglų kalba. Visi tyrime dalyvavę nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovai noriai bendravo ir kalbėjo, atvirai dalinosi savo išmoktomis pamokomis, tiek pozityviomis, tiek įgytomis per skaudesnes ir ne tokias sėkmingas patirtis. Kiekvieno interviu trukmė - 10–25 minutės. Trumpiausio interviu trukmė 11 min 40 sekundžių, ilgiausio interviu trukmė - 27 minutės 58 sekundės.

5. Duomenų analizė: surinkus iš tiriamųjų interviu buvo perrašomi į diktafoną įrašyti tekstai. Giluminė duomenų analizė buvo atliekama kelis kartus skaitant tą patį interviu transkriptą, peržvelgiant šalia užsirašytus komentarus ir pastabas, ieškant raktinių žodžių ir atsiskleidžiančių kompetencijų elementų, iš pirmo žvilgsnio nepamatomų kompetencijos dalių. Toliau rezultatai sisteminami, perkeliama į bendrą lentelę, nurodomos pagrindinės gautų rezultatų grupės – konstruojamos kategorijos ir subkategorijos.

6. Išvadų pateikimas: pagal gautus rezultatus pateikiamos išvados, patobulinamas teorinis modelis.

3.4. Tyrimo instrumentas

Sisteminio giluminio interviu etapo metu buvo sudarytas klausimynas – tyrimo instrumentas. Klausimai reikalingi, kad tyrėjas tikslingai žinotų, kokius klausimus užduoti tiriamiesiems, kad gautų maksimaliai naudingą ir aktualią tyrimui informaciją. Giluminio interviu metu rekomenduojama respondentams užduoti maždaug 8–10 klausimų (Hill ir kt., 1997). Taip yra išvengiama trumpų, rašytinio klausimyno tipo atsakymų ir užtikrinama, kad surenkama informacija būtų praturtinta individualių išgyvenimų ir patirčių.

Giluminio interviu metu siekiama išsiaiškinti šiuos pagrindinius klausimus (užsieniečiams tiriamiesiems klausimai pateikiami anglų kalba):

1. Kokių motyvų skatinamas pradėjote veiklą nevyriausybinėje organizacijoje?
2. Kokias savo asmenines savybes vertinate darbo projektuose metu?
3. Ką manote apie projektuose dalyvaujančius kitų nevyriausybinių organizacijų darbuotojus?
4. Ar įmanoma pilna socialinė įtrauktis? Kaip to siektumėte?
5. Kaip manote, ką turi žinoti / kokiomis žiniomis disponuoti nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovas?
6. Kas yra sėkmingas projektas nevyriausybiniame sektoriuje? Kaip projektų vadovas prie to prisideda?
7. Kokias savo asmenines vertybes puoselėjate įgyvendindami projektus nevyriausybiniame sektoriuje?
8. Kuo skiriasi nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovas nuo verslo sektoriaus projektų vadovo?
9. Kokius pagrindinius įgūdžius įgijote / patobulinote darbo nevyriausybinių sektoriaus projektuose metu?
10. Kokias savybes ar gebėjimus sau pridėtumėte, kad taptumėte tobulu nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovu?
11. Ar norėtumėte dar ką nors papildomai papasakoti?

Interviu klausimai bus užduodami nebūtinai eilės tvarka ir nebūtinai visi, priklausomai nuo interviu eigos ir tiriamojo pasakojimo tėkmės. 11 lentelėje pateikiami interviu klausimai bei jų sąsaja su teoriniu modeliu.

11 lentelė. Interviu klausimų pagrindimas

Kompetencijų elementas	Autoriai, kuriais remiamasi	Klausimas	Klausimo numeris
Žinios	Ahsan ir kt. (2013); Athey ir Orth (1999); Brill ir kt. (2006); Champion ir kt. (2011); Mirabile (1997); PMI (2013);	Kaip manote, ką turi žinoti / kokiomis žiniomis disponuoti nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovas?	5
Įgūdžiai ir gebėjimai	Athey ir Orth (1999); Briere ir kt. (2015); Brill ir kt. (2006); Champion ir kt. (2011); Chen ir Naquin (2006); El-Sabaa (2001); IPMA (2015); Mirabile (1997); PMI (2013);	Kas yra sėkmingas projektas nevyriausybiniame sektoriuje? Kaip projektų vadovas prie to prisideda?	6
		Kuo skiriasi nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovas nuo verslo sektoriaus?	8
		Kokius pagrindinius įgūdžius įgijote / patobulinote darbo nevyriausybinių sektoriaus projektuose metu?	9
		Kokias savybes ar gebėjimus sau pridėtumėte,	10

		kad taptumėte tobulu nevyriausybinio sektoriaus projektų vadovu?	
Asmeninės savybės	Ahsan ir kt. (2013); Briere ir kt. (2015); Brill ir kt. (2006); PMI (2013);	Kokias savo asmenines savybes vertinate darbo projektuose metu?	2
		Kokias savybes ar gebėjimus sau pridėtumėte, kad taptumėte tobulu nevyriausybinio sektoriaus projektų vadovu?	10
Požiūris	Davies ir Ellison (1997); Lee-Kelley ir kt. (2003); Müller ir Turner (2010); Spencer ir Spencer (1993);	Ką manote apie projektuose dalyvaujančius kitų nevyriausybinių organizacijų darbuotojus?	3
		Kas yra sėkmingas projektas nevyriausybiniam sektoriuje? Kaip projektų vadovas prie to prisideda?	6
Motyvai	Chen ir Naquin (2006); Fleishman ir kt. (1995); Spencer ir Spencer (1993);	Kokių motyvų skatinamas pradėjote veiklą nevyriausybiniame organizacijoje?	1
		Ar įmanoma pilna socialinė įtrauktis? Kaip to siektumėte?	4
		Kuo skiriasi nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovas nuo verslo sektoriaus?	8
Vertybės	Chen ir Naquin (2006); Davies ir Ellison (1997); Fleishman ir kt. (1995); Spencer ir Spencer (1993);	Kas yra sėkmingas projektas nevyriausybiniame sektoriuje? Kaip projektų vadovas prie to prisideda?	6
		Kokias savo asmenines vertybes puoselėjate įgyvendindami projektus nevyriausybiniame sektoriuje?	7
		Kokias savybes ar gebėjimus sau pridėtumėte, kad taptumėte tobulu nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovu?	10

4. NEVYRIAUSYBINIO SEKTORIAUS PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ EMPIRINIS TYRIMAS

Tyrimo rezultatų dalyje analizuojama interviu metu surinkta medžiaga. Apžvelgiamos nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų veiklos patirtys, pokalbio metu atsiskleidusios istorijos ir emocijos, dažniausiai pasireiškiančios savybės, motyvai, vertybės. Pateikiami tyrimo rezultatai, jų apibendrinimas ir diskusija.

4.1. Tyrimo duomenų analizė

Žinios

Interviu metu respondentų buvo klausiama apie žinias, kuriomis turi disponuoti nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovas. Nagrinėjant respondentų atsakymus subkategorijų nebuvo išskirta, buvo išskirta 12 žinių kategorijų, kurias turi žinoti, išmanyti projektų vadovas. Detaliai žinių kategorijos ir patvirtinantys teiginiai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų žinios ir patvirtinantys teiginiai

Žinių elementas	Patvirtinantys teiginiai
Savivaldybės / valstybės / jaunimo politikos programa	„mes turime žinoti įstatymus, teisinius aspektus, jaunimo politikos įstatymus ir panašiai visus įstatymų aspektus“ (Simona) „veiksmų planą ir politiką platesniu mastu – miesto savivaldybės, valstybės lygmeniu.“ (Agnė)
Organizacijos veiklos dokumentai	"turi žinoti apie pačią organizaciją – jos įstatus, nuostatus, strategiją. Tik tada gali žinoti, kokias veiklas tikslinga inicijuoti, kas prisideda prie organizacijos strategijos įgyvendinimo." (Agnė)
Projektų programa	"taip, pirmiausia turi turėti žinių apie projektų programą, su kuria dirbi“ (Saulius) „man Erasmus+ gidas yra kaip biblija, turi mokėti jį atmintinai“ (Agnė) „vaikščioti į seminarus, į mokymus, ieškant paprogramių, ką būtų galima patobulinti <...> žinios Erasmus+ programoj - kai pradėjau, nieko apie ją nežinojau, teko ne vienuose mokymuose ir pačiame projekte sudalyvauti, apie tą pačią programą“ (Gintarė) „kiekvienas projektas finansuojamas kažkokios programos. Vadinasi, ta programa turi savo žinyną, savo vadovą, savo reikalavimus, kryptis, į ką reikia orientuotis. Tai tas kryptis ir visą susijusią informaciją turi žinoti“ (Nomedas) „skaičiau oficialius dokumentus, kad sužinočiau viską apie tai, kokie procesai, kokia sistema, kaip tai veikia kultūriniu, finansiniu, logistiniu aspektu, kad žinočiau viską apie projektą“ (Tibor)
Projektų valdymas	"neužtenka vien tik tų teorinių žinių apie projektų valdymą ar laiko planavimą, nors reikalingos ir šios“ (Karolina) „Mano atveju tu turi turėti žinių kiekvienoje srityje, kaip finansų apskaita, teisė, projektų valdymas, transportas, logistika. Beveik viską“ (Saulius) „įgytos žinios apie projektų valdymą taip pat labai padeda“ (Christina)

	"PMBOK'ą ar koki kitą informacijos rinkinį apie projektų valdymą" (Agnė) „Aš dalį žinių gavau universitete, kuomet studijavau verslo administravimą, ten mes gavom visko po truputėlį: truputėlį strateginio valdymo, personalo, finansų, administravimo, visko, ką vėliau galėjau pritaikyti projektų valdyme“ (Nomeda)
Psichologija	„neužtenka vien tik tų teorinių žinių apie projektų valdymą ar laiko planavimą, nors reikalingos ir šios, labai svarbu suprasti žmonių psichologinius aspektus, žmogaus kūno kalbą. Koks darbas bebūtų, jis visada paliečia žmones.“ (Karolina) „naudojusi savo psichologinėmis žiniomis, nes žinau, kaip dirbti su žmonėmis, skaityti kūno kalbą, pastebėti problematišką žmogų grupėje“ (Christina) „turime turėti psichologijos pagrindus.<...> Pažinti ir suvokti žmones.“ (Agnė)
Kūno kalba	„neužtenka vien tik tų teorinių žinių apie projektų valdymą ar laiko planavimą, nors reikalingos ir šios, labai svarbu suprasti žmonių psichologinius aspektus, žmogaus kūno kalbą. Koks darbas bebūtų, jis visada paliečia žmones.“ (Karolina) „naudojusi savo psichologinėmis žiniomis, nes žinau, kaip dirbti su žmonėmis, skaityti kūno kalbą, pastebėti problematišką žmogų grupėje“ (Christina)
Finansų apskaita	„Mano atveju, turi turėti žinių kiekvienoje srityje, kaip finansų apskaita, teisė, projektų valdymas, transportas, logistika. Beveik viską“ (Saulius) "finansiniai, teisiniai aspektai – turi turėti bent jau pagrindus šiais klausimais. Projektinės sutartys, atitikimas vienu dokumentu su kitais" (Agnė)
Transportas ir logistika	„turi turėti žinių kiekvienoje srityje, kaip finansų apskaita, teisė, projektų valdymas, transportas, logistika. Beveik viską“ (Saulius) „turi išmanyti logistikos dalykus“ (Igoris) „skaičiau oficialius dokumentus, kad sužinočiau viską apie tai, kokie procesai, kokia sistema, kaip tai veikia <...>, logistiniu aspektu“ (Tibor)
Dokumentacija, sutartys	„teisiniai aspektai – turi turėti bent jau pagrindus šiais klausimais. Projektinės sutartys, atitikimas vienu dokumentu su kitais" (Agnė)
Teisė	„Mano atveju tu turi turėti žinių kiekvienoje srityje, kaip finansų apskaita, teisė, projektų valdymas, transportas, logistika. Beveik viską“ (Saulius) „mes turime žinoti įstatymus, teisinius aspektus, jaunimo politikos įstatymus ir panašiai visus įstatymų aspektus“ (Simona) "finansiniai, teisiniai aspektai – turi turėti bent jau pagrindus šiais klausimais. Projektinės sutartys, atitikimas vienu dokumentu su kitais" (Agnė)
Užsienio kalba	"užsienio kalbos yra labai svarbu <...> tu turi turėti bent vieną bendrą kalbą su žmonėmis, su kuriais dirbi projekte“ (Christina) „turi bent kažkiek mokėti anglų kalbą“ (Darius)
Specifinės srities	"turėti žinių sferoje, kurioje esi apmokytas. Ir srityje, kurioje dirbi“ (Christina) „turi turėti žinių apie problemą, ties kuria dirbi“ (Igoris)

Kaip matoma pagal patvirtinančius teiginius, labiausiai respondentų akcentuojami žinių elementai – projektų programos žinojimas bei žinios apie projektų valdymą. Mažai dėmesio sulaukė, bet vis dėlto kai kurių respondentų buvo prasmingai išskirti jaunimo politikos ar savivaldybės / valstybės programa, žinios apie organizaciją bei dokumentacija, sutartys. Taip pat išskirti šie žinių

elementai: psichologija, kūno kalba, finansų apskaita, transportas ir logistika, teisė, užsienio kalba bei specifinės srities žinios.

Įgūdžiai ir gebėjimai

Toliau buvo analizuojama, kokius įgūdžius, reikalingus nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovui dažniausiai įvardija respondentai, arba kuriais iš jų linkę apibūdinti savo pačių veiklą. Įgūdžių elementai atsiskleidė uždavus klausimus: „Kokius pagrindinius įgūdžius įgijote / patobulinote darbo nevyriausybinių sektoriaus projektuose metu?“, „Kokias savybes ar gebėjimus sau pridėtumėte, kad taptumėte tobulu nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovu?“, „Kas yra sėkmingas projektas nevyriausybiniame sektoriuje? “ bei „Kuo skiriasi nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovas nuo verslo sektoriaus projektų vadovo?“. Atlikus atsakymų kokybinę turinio analizę, išskirtos 2 kokybinės įgūdžių kategorijos – organizaciniai bei žmogiškieji įgūdžiai ir 21 subkategorija. Detaliai įgūdžių kategorijos, subkategorijos ir patvirtinantys teiginiai pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų įgūdžiai ir patvirtinantys teiginiai

Kategorija	Įgūdis	Patvirtinantys teiginiai
Organizaciniai	Laiko valdymas	„visada stengiuosi viską atlikti laiku, nepalikti nebaigtų darbų. Tuo labiau nepasilieku jų paskutinei minutei.<...> Visada susidarau darbų planą <...> labai svarbus laiko planavimas, visiems projekto etapams turi viską susiplanuoti“ (Karolina)
	Planavimas	„laiko valdymas. Tu turi, kaip grupės vadovas ar projektų vadovas visada būti laiku“ (Simona)
	Tvarkaraščių sudarymas	„turi turėti gerą darbo stilių organizuotumo aspektu bei laiku pristatyti numatytus darbo rezultatus <...> Turėti griežtą darbo struktūrą ir gebėti sudaryti tvarkaraščius“ (Christina) „laiko planavimas yra raktas į sėkmę“ (Agnė) „Bendrai išskirčiau, apskritai norą ir gebėjimą dirbti <...>, laiko planavimą <...> laiko valdymas, planavimas, koordinavimas <...> viskas yra svarbu“ (Gintarė) „turime veiklas apribotas laike, apribotus terminus“ (Nomeda)
Organizaciniai	Orientacija į tikslą / Tikslo valdymas	„turėti gerą darbo stilių organizuotumo aspektu bei laiku pristatyti numatytus darbo rezultatus <...> sėkmingas projektas - pasiekęs išsikeltus tikslus, sukuria suplanuotus produktus“ (Christina) „parašydami, paruošdami projektą prisiimame tam tikrų įsipareigojimų, kuriuos pasižadame įgyvendinti. Mūsų pareiga yra užtikrinti, kad būtų įgyvendinta tai, ką nurodėme.“ (Agnė) „kai pasieki projekto tikslą, tai labai geras jausmas“ (Igoris)
	Adaptabilumas	„prie kiekvienų naujovių, manau, reikia taikytis“ (Karolina)
	Pokyčių valdymas	„turi būti labai organizuotas. Turėti griežtą darbo struktūrą ir gebėti sudaryti tvarkaraščius, gerai ir tiksliai dirbti, kad galėtum užduotis adaptuoti ar pakeisti <...> reikalingas gebėjimas priimti viską, ką kiti gali atnešti“ (Christina) „turi mokėti suktis iš absoliučiai bet kokios situacijos“ (Agnė) „ir (iškilus šiai situacijai) aš juos iš centro iškėliau į du skirtingus

		<p>viešbučius <...> Sąlygos neblogos, kaina ta, kuri jiems visiems tiko. Viskas atrodo suvaldyta, bet visi skirtumai tada pasilieka man <...> greitai besiorientuojantis ir mąstantis“ (Nomeda)</p>
	Rizikų valdymas	<p>"Kartais atsitinka nenumatytų dalykų. Kartą vienam dalyviui, diena prieš prieš projektą, atsakė inkstas. Mes nesuklastojom tos priežasties, paruošėm dalyvius, paruošėm viską“ (Saulius)</p> <p>„neužtenka vien teoriškai pagal vadovėlį žinoti, kaip suvaldyti rizikas, reikia praktiškai mokėti jas identifikuoti.“ (Agnė)</p> <p>„Kiekvienoj situacijoje, kiekvienam projekte yra nesusipratimų ir išskylančių vis naujų situacijų, nepriklausomai nuo to, kiek laiko veiki tam tikroje srityje“ (Gintarė)</p>
	Finansų / biudžeto / kaštų valdymas	<p>"Tu turi žinoti kaip tinkamai naudoti finansus. Nes biudžeto valdymas didžiąją laiko dalį yra raktas į sėkmę“ (Saulius)</p>
	Problemų sprendimas	<p>„(projektų vadovui reikalinga) organizaciniai ir socialiniai įgūdžiai, gebėjimas spręsti problemas ir dirbti komandoje su visais komandos nariais“ (Karolina)</p> <p>„nebūtinai dalyviai turi suprasti, kad kažkas ne taip. Viskas priklauso nuo tavo sugebėjimo spręsti problemas“ (Agnė)</p> <p>„ir turi lengvai bendrauti bei spręsti problemas, nes situacijos dažnai būna nenumatytos“ (Tibor)</p> <p>„aktyvus, kūrybiškas, greitai besiorientuojantis ir mąstantis“ (Nomeda)</p>
	Suinteresuotųjų šalių valdymas	<p>„atskira porcija yra suinteresuotųjų šalių valdymas <...> NVO projektų vadovas yra tarsi jungiamoji grandis tarp agentūrų, skiriančių finansavimą, komisijos, kuri sudaro programą, ką reikia atlikti visuomenėje, ir pačios visuomenės.“ (Agnė)</p>
	Visuomenės / vietinės bendruomenės įtraukimas	<p>„tiek pradėdant jau pačiame projekte komunikaciją su pačiais projekto dalyviais <...> organizacijų vadovais, su užsakovais ruošiant patį projektą <...> kur yra gera ir sklandi komunikacija tiek organizatorių, tiek dalyvių ir su visais darbuotojais, su kuriais tenka bendrauti viešbutyje, ar restorane, kitose vietose“ (Gintarė)</p>
	Analitinis mąstymas	<p>„vėlgi užsiimi tokia savianalize, lygiagrečiai pasižiūri, kur buvo padarytos klaidos, galbūt, kur trūko kažkokio gylio tekste, pagrindime“ (Nomeda)</p> <p>„Analitinis mąstymas. Puikūs analitiniai įgūdžiai“ (Tibor)</p>
Žmogiškieji įgūdžiai	Žodinė komunikacija	<p>„socialiniai įgūdžiai <...> gebėjimas sklandžiai dėstyti mintis, perduoti kitiems komandos nariams, kad informacijos perdavimas būtų efektyvus, visiems būtų aišku, kas ką turi atlikti“ (Karolina)</p> <p>„komunikacijos įgūdžiai. Nes tai raktas į viską, kiek esu pastebėjus. Kitu atveju nuolat konfliktuotum“ (Simona)</p> <p>„dirbi su žmonėmis, tad, komunikaciniai įgūdžiai“ (Igoris)</p> <p>„komunikacija labai svarbu <...> Labai svarbus aspektas būtent bendravimas, komunikacija, nes tai yra visa ko svirtas <...> bendravimas, komunikacija, viskas yra svarbu“ (Gintarė)</p> <p>„komunikacija. Nes tau tenka kontaktuoti su labai daug žmonių, kad išsiaiškintum įvairius dalykus“ (Tibor)</p>

Darbas komandoje	<p>„organizaciniai ir socialiniai įgūdžiai, gebėjimas spręsti problemas ir dirbti komandoje su visais nariais, <...> gebėjimas mintis perduoti komandos nariams <...> jog visiems būtų aišku, kas ką turi atlikti <...> dirbti komandoje - projektui įgyvendinti tikrai reikia ne vieno žmogaus, o daugiau“ (Karolina)</p> <p>„atviras darbui, bendradarbiavimui su kitais. Ir nebrukti savo idėjų, o bandyti planuoti idėjas kartu su kitais <...> Jei esi žmogus, pratęs dirbti pats sau, sakyčiau, nesijunk prie projektų, nes daug kankinsiesi“ (Christina)</p> <p>„dirbi su žmonėmis, todėl turi būti atviras jų idėjoms, jų poreikiams ir kaip gali viską patobulinti“ (Igoris)</p> <p>„svarbu tarpusavyje komandoje gebėti komunikuoti“ (Gintarė)</p> <p>„kryptingas, komandinis, suplanuotas, strateginis darbas“ (Nomeda)</p>
Rašytinė komunikacija	<p>„(projektų vadovui reikalinga) gebėjimas dirbti komandoje su visais komandos nariais, puikūs raštingumo gebėjimai bei gebėjimas sklandžiai dėstyti mintis.“ (Karolina)</p> <p>„turi būti socialus. Mano darbas labai daug vyksta internete, ten kiekvienas gali atrodyti socialus... ir turi mokėti perduoti iškomunikuoti dalykus ten (internete, raštu)“ (Darius)</p>
Streso valdymas	<p>"tokio tipo požiūris, kai rūpinies, bet tuo pat metu ir nesirūpini. Nesirūpinti dėl nereikšmingų dalykų“ (Saulius)</p> <p>„tai sukelia daug streso, turėtume mokėti tai priimti ramiai, nes viską vykdome dėl ramaus ir gražaus gyvenimo“ (Agnė)</p> <p>„daugiau tokios ramybės, gebėjimo ramiau ir lanksčiau reaguoti į susiklosčiusias stresines situacijas“ (Gintarė)</p> <p>„atviras naujovėms, labai lankstus kaip asmenybė iš prigimties ir nestresuoti. Kitu atveju bet kokia tokia nesuplanuota aplinkybė gali sukelti daug didelių nepasitenkinimo jausmų.“ (Nomeda)</p>
Lyderystė	<p>"lyderystės įgūdžiai. Lyderystės įgūdžių rinkinys. Kad esi lyderis, ne bosas <...> turi įsiklausyti į komandą“ (Simona)</p> <p>„taikytinas tas draugiškasis lyderystės stilius“ (Agnė)</p> <p>„turi būti geras lyderis, reikia gerų lyderystės įgūdžių“ (Igoris)</p> <p>„lyderystės įgūdžiai. Tai pirmas dalykas, be abejonės“ (Tibor)</p> <p>„turi būti lyderis, ne bosas <...> lyderystės įgūdžiai, tokie kaip „ateik, parodysiu, kaip tai atlikti“, o ne „padaryk““ (Darius)</p>
Žmogiškųjų išteklių valdymas	<p>"Kartais turi stiprią asmenybę komandoje, kartais tinginį arba tokį, kuris visuomet vėluoja“ (Christina)</p> <p>"susiję ir su žmogiškųjų išteklių valdymu. Čia žmonės veikia savanoriškais pagrindais, negali jiems liepti ką nors daryti <...> turi parodyti, kad jie nori atlikti vieną ar kitą užduotį." (Agnė)</p> <p>„mūsų organizacijoje viskas paremta savanoriškos principu, todėl turime rasti žmones, kurie yra susidomėję“ (Igoris)</p>
Darbų delegavimas	<p>"turi žinoti, kaip paskirstyti užduotis. Tai yra svarbu“ (Saulius)</p> <p>„projektas sėkmingas tada, kai kiekvienas tiksliai žino, ką turi atlikti“ (Christina)</p>

Tinklumas	„su plačiais ryšiais per visus sektorius, ir verslas, ir valstybinis, ir nevyriausybinis, labai atsakingas, ir bendradarbiaujantis – žmonių žmogus. Iš tikrųjų tai žmonių žmogus“ (Nomeda)
Kultūrinis sąmoningumas	"daug paprasčiau, kai supranti skirtumus tarp žmonių, kaip kultūriniai aspektai paveikia tai, kaip jie atlieka darbus“ (Christina) „Jei dirbi su tarptautiniais projektais, tai, be abejonės, tarpkultūrinių skirtumų suvokimas.“ (Agnė)

Didžiausia raiška įgūdžių grupėje pasižymėjo laiko valdymo ir planavimo elementai. Taip pat stipriai akcentuojami tokie įgūdžiai kaip adaptabilumas, pokyčių valdymas, problemų spendimas, komunikacija (žodinė), darbas komandoje, lyderystė ir streso valdymas. Šiek tiek mažiau dėmesio sulaukė, bet vis tiek respondentų buvo reikšmingai išskirti šie įgūdžiai: orientacija į tikslą / tikslo valdymas, tvarkaraščių sudarymas, rizikų valdymas, finansų / kaštų valdymas, suinteresuotųjų šalių valdymas, visuomenės / vietinės bendruomenės įtraukimas, analitinis mąstymas, komunikacija (rašytinė), žmogiškųjų išteklių valdymas, darbų delegavimas, tinklumas bei kultūrinis sąmoningumas.

Asmeninės savybės

Toliau respondentų buvo klausiama apie projektų vadovų asmenines savybes bei savybes, reikalingas įgyvendinant projektus. Ši informacija buvo surenkama iš atsakymų į klausimus „Kokias savo asmenines savybes vertinate darbo projektuose metu?“ bei „Kokias asmenines savybes sau pridėtumėte, kad taptumėte tobulu projektų vadovu?“ taip pat iš kitų paminėjimų pokalbio eigoje. Nagrinėjant respondentų atsakymus subkategorijų nebuvo išskirta, buvo išskirta 16 savybių, reikalingų nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovui. Detaliai asmeninės savybės ir patvirtinantys teiginiai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė. Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų asmeninės savybės ir patvirtinantys teiginiai

Asmeninė savybė	Patvirtinantys teiginiai
Atsakingumas	„atsakingumas – į kiekvieną darbą žiūriu atsakingai, visada stengiuosi viską atlikti laiku, nepalikti nebaigtų darbų <...> taip pat yra svarbus gebėjimas atsakingai ir sąžiningai paskirstyti užduotis“ (Karolina) „koordinavau visą projektą, tai jaučiau dar daugiau atsakomybės“ (Christina) „atsakomybė. Mes patys esame atsakingi už savo veiksmus, už savo atliekamus darbus, esame atsakingi patys prieš save ir prieš dalyvius, žmones, kuriems pažadėjome įgyvendinti projektą, kuriems projektas gali daug ką pakeisti gyvenime“ (Agnė) „Atsakomybė, be abejo. Žmogus turi pasižymėti labai aukštu atsakomybės lygiu tiek prieš save, tiek prieš partnerius“ (Nomeda)
Smulkmeniškumas/kruopštumas	„Visur ir visada siekiu viską atlikti tobulai, labai gilinuosi į kiekvieną smulkmeną <...> svarbus gebėjimas atsakingai ir sąžiningai paskirstyti užduotis, taip pat kruopštumas“ (Karolina) „viskas turi būti tiksliai. Jis kreipia dėmesį ir pastebi smulkius dalykus, kad

	<p>pagerintų juos. Ir nevartoja šio išsireiškimo „ai, tai nesvarbu“, „Bus gerai“, jis neatlieka darbų, kad būtų tiesiog „padaryta“, jis neatlieka darbų dėl „varnelės“, jis turi juos atlikti iš tiesų gerai, kad jie sukurtų vertę“ (Simona)</p> <p>„<...> smulkmeniškumas, kruopštumas. Projektuose yra labai daug smulkmenų, detalių, turi visas jas apgalvoti, į kiekvieną iš jų atkreipti dėmesį, nieko nepraleisti, nes praleista ar nepastebėta smulkmena vėliau gali sukelti bereikalingų problemų“ (Agnė)</p>
Savikritiškumas	<p>„esu savikritiška, todėl visada žinau, kur turiu patobulėti. Ši savybė man padeda augti kaip asmenybei ir nesustoti kiekvieną kartą padaryti tą patį darbą daug geriau.“ (Karolina)</p>
Iniciatyvumas Aktyvumas	<p>„(projektų vadovui reikalinga) kūrybiškumas, iniciatyvumas, organizaciniai ir socialiniai įgūdžiai, gebėjimas spręsti problemas ir dirbti komandoje su visais komandos nariais, puikūs raštingumo gebėjimai bei gebėjimas sklandžiai dėstyti mintis <...> Visada buvau aktyvi, dalyvaudavau įvairiuose renginiuose, priklausiau įvairiems universiteto klubams“ (Karolina)</p> <p>„Bendrai aš išskirčiau, apskritai norą ir gebėjimą dirbti, motyvaciją, užsidegimą“ (Gintarė)</p> <p>„Niekam nepatinka pasyvūs stebėtojai. Su jais, vienas dalykas, yra nuobodu, antras dalykas, jie neatneša jokios pridėtinės vertės, ir su jais kontaktas nutrūksta labai natūraliai ir greitai. <...> tai yra vienos svarbiausių: lojalumas besąlygiškai, pozityvus, aktyvus dalyvavimas ir įsitraukimas“ (Nomeda)</p>
Kūrybiškumas	<p>„(projektų vadovui reikalinga) kūrybiškumas, iniciatyvumas, organizaciniai ir socialiniai įgūdžiai, gebėjimas spręsti problemas ir dirbti komandoje su visais komandos nariais“ (Karolina)</p> <p>„Pasinaudoti savo kūrybiškumu ir sudėlioti viską į vietas“ (Agnė)</p> <p>„kūrybiškumas, žinoma, nes turi kurti planus, idėjas apie dalykus“ (Igoris)</p> <p>„realiai tai yra darbas be ribų. Turi pilną teisę kūrybinei laisvei, tai yra visiškai, maksimali lankstumo galimybė“ (Nomeda)</p> <p>„kūrybiškas ir nuoširdus“ (Darius)</p>
Visapusiškumas	<p>"Net jeigu ir nelabai daug, turi turėti bent bendrą idėją apie tai, kas vyksta, kad galėtum suvokti giliau kažkurią specifinę sritį. Esi kaip, turbūt pastebėjai, vienas žmogus viskam“ (Saulius)</p>
Lankstumas	<p>"nevyriausybiniam sektoriuje turi būti lankstus ir morališkai pasiruošęs bet kokiems pasikeitimams, nes jie vyksta kiekvieną dieną <...> tobulas projektų vadovas - tai lankstumas. Lankstumas yra labai svarbu“ (Saulius)</p> <p>„tu turi būti labai organizuotas. Turi turėti griežtą darbo struktūrą ir gebėti sudaryti tvarkaraščius bei gerai ir tiksliai dirbti, kad, esant reikalui, galėtum užduotis adaptuoti ar pakeisti <...> turi būti atviras, lankstus“ (Christina)</p> <p>„būti lanksčiam ir lanksčiai reaguoti į reikalingus kažkokius iššūkius, pasikeitusias situacijas yra irgi labai svarbu“ (Gintarė)</p> <p>„žmogus, visų pirma, turėtų būti atviras naujovėms, labai lankstus kaip asmenybė iš prigimties ir, ko gero, nestresuoti“ (Nomeda)</p>
Supratingumas	<p>"tu turi suprasti dalykus, žmones, situacijas, kurios iškyla“ (Saulius)</p> <p>„kitų žmonių ir darbuotojų supratimas. Manau, kad projektų vadovas turi suprasti visus ir būti palaikantis, jis kaip kertinis akmuo visoje bendroje istorijoje“ (Tibor)</p>
Empatiškumas	<p>"taigi, šie trys dalykai: lankstumas, empatija ir supratingumas“ (Saulius)</p> <p>„esu labai empatiškas. Jei pamatau žmogų stovintį vieną, einu su juo pakalbėti,</p>

	nenoriu, kad jis jaustųsi atsiskyręs“ (Darius)
Atkaklumas	"Turi atkakliai siekti savo tikslo" (Agnė) „taip, atkaklumas. Nes ne kiekvienas projektas, nebūtinai jis yra patvirtinamas. Ir kartais tą pačią idėją atnaujintą, patobulintą, teiki ne vieną kartą“ (Nomeda) „veiklos ne visada įvyksta iš pirmo karto taip, kaip norėtum. Tai yra galimybė tau būti kantriam atiduoti iš savęs tiek, kiek reikia, kad priverstum dalykus įvykti“ (Tibor)
Įtaigumas	"įtaigumas. Tam tikra prasme žmonės turi tikėti tavimi, turi kelti pasitikėjimą, parodyti savo idėjų žavesį" (Agnė) „(kaip NVO projektų vadovas) norėčiau turėti didesnę poveikį žmonėms“ (Igoris)
Savikontrolė	„nesirūpinti dėl mažų dalykų. Kontroliuoti save“ (Saulius) „savikontrolė. Turi gebėti kontroliuoti save, tiek bendraudamas su kitais, tiek reguliuodamas savo elgesį stresinėse situacijose, tiek atlikdamas savo darbus. Nevyriausybiniam sektoriuje darbas dažnai nebūna griežtai apibrėžtas, kartais tai būna papildoma veikla šalia viso kito, ką veiki gyvenime, ir turi būti labai stipriai disciplinuotas, kad gebėtum atlikti nusimatytus darbus, neieškotum bereikalingų pasiteisinimų, kodėl neatlikus to ar ano.“ (Agnė)
Drąsa	„Bendrai išskirčiau, apskritai norą ir gebėjimą dirbti, motyvaciją, užsidegimą, laiko planavimą, drąsą.“ (Gintarė) „Daugiausia tai drąsa, tuo aspektu, kad nebijotum daryti dalykų, kuriuos nori. Ir kad nebijai, kad tau pasisektų. Kartais žmonės bijo išsišokti ir daryti kažką kitaip“ (Tibor)
Punktualumas	„Tu turi, kaip grupės vadovas ar projektų vadovas visada būti laiku. Kitu atveju negali laukti iš kitų, kad jie sektų grafiką“ (Simona)
Ramumas / stabilumas	„turėtume mokėti tai priimti ramiai, nes viską vykdome dėl ramaus ir gražaus gyvenimo“ (Agnė) „daugiau tokios ramybės, gebėjimo ramiau ir lanksčiau reaguoti“ (Gintarė)
Humoro jausmas	"žinoma, pinigai. Juokauju“ (Saulius)
Kantrumas	„ir kantrybė. veiklos ne visada įvyksta iš pirmo karto taip, kaip norėtum. Tai yra galimybė tau būti kantriam atiduoti iš savęs tiek, kiek reikia, kad priverstum dalykus įvykti“ (Tibor) „palinkėčiau mums visiems kantrybės. Čia jos tikrai reikia. Bet verta“ (Agnė)

Dažniausiai respondentų išskirtos asmeninės savybės: atsakingumas, kūrybiškumas ir lankstumas. Taip pat identifikuotos šios asmeninės savybės: atkaklumas, iniciatyvumas, aktyvumas, smulkmeniškumas / kruopštumas, supratingumas, empatiškumas, įtaigumas, drąsa ir ramumas / stabilumas, punktualumas, visapusiškumas, savikritiškumas ir humoro jausmas.

Požiūris

Pokalbiui įsibėgėjus pereinama prie gilinimosi į dalyvių požiūrį. Požiūrio elementai atsiskleidė pokalbio eigoje, respondentams pasakojant apie savo motyvus pradėti veiklą nevyriausybiniam sektoriuje bei savo nuomonę apie socialinę įtrauktį. Taip pat uždavus klausimą „Ką manote apie projektuose dalyvaujančius kitų nevyriausybinių organizacijų darbuotojus?“. Nagrinėjant respondentų

atsakymus subkategorijų nebuvo išskirta, buvo išskirti 9 požiūrio elementai, kuriuos pademonstruoja nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovai. Detaliai požiūrio elementai ir patvirtinantys teiginiai pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė. Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų požiūris ir patvirtinantys teiginiai

Požiūrio elementas	Patvirtinantys teiginiai
Lygybė	<p>„visi esame lygūs, norime turėti lygias teises ir galimybes į pilnavertį gyvenimą“ (Karolina)</p> <p>„jie išvyksta į užsienį ir pamato, kad nepriklausomai nuo to, ką jie veikia, visoje Europoje viskas vyksta panašiai, nėra didelio skirtumo. Jie ima tai suvokti <...> tikiu socialine įtrauktimi su sąlyga, kad tai dvipusis eismas“ (Saulius)</p> <p>„laiko valdymas. Tu turi, kaip grupės vadovas ar projektų vadovas visada būti laiku. Kitu atveju negali laukti iš kitų, kad jie sektų grafiką“ (Simona)</p> <p>„lygybė. Neišstatymas savęs virš kitų. Nevyriausybiniame sektoriuje dirbame mažiau vadovaudami vieni kitiems, daugiau kartu, kolaboruodamiesi“ (Agnė)</p> <p>„nereikia užkelti nosies ir laikyti save aukščiau kitų“ (Gintarė)</p> <p>„Socialinė įtrauktis yra įmanoma. Esu tikras, kad čia irgi yra žmonių su mažiau galimybių, bet mes to net nepastebime, nes viskas neformalu, spontaniška <...> Aš iš tiesų netikiu žmonių susiskirstymu, tikiu, kad žmonės, mes visi esame skirtingi, bet turime būti lygūs pagarbos vienas kitam klausimu“ (Tibor)</p>
Noras patenkinti dalyvių lūkesčius	<p>"siunti savo dalyvius į projektą ir jie tikisi aukšto lygio darbo, o galiausiai <...> žinoma, tokiais atvejais mūsų dalyviai būna nusivylę, dėl to ir sakau, kad mūsų darbe yra pakilimų ir nuosmukių <...> sėkmingas projektas man yra tuomet, kai bent pusė dalyvių iš tiesų ką nors išmoko“ (Saulius)</p> <p>"kad jaunimas po projekto norėtų įgyvendinti tai, ko išmoko“ (Simona)</p> <p>„sukurti naudą dalyviams ir padaryti tai taip, kad jie liktų tuo patenkinti, kad atskiriems visuomenėms vienetais patiktų, ką tu darai ir kaip tu dirbi“ (Agnė)</p> <p>„sėkmingas projektas yra, kai visi dalyviai yra įsitraukę į veiksmą, kiekvieną jų paliečia projekto tema“ (Darius)</p>
Atvirumas kitų idėjoms / atviro mąstymo	<p>"atviro mąstymo, apskritai pozityviai nusiteikęs visais klausimais“ (Saulius)</p> <p>„tobulas projektų vadovas turi būti atviro mąstymo“ (Christina)</p> <p>„turi būti atviras kitų idėjoms“ (Igoris)</p> <p>„Jeigu labai trumpai, tai aš pasakyčiau „thinking out of the box“ <...> žmogus, visų pirma, turėtų būti atviras naujovėms, labai lankstus kaip asmenybė iš prigimties ir, ko gero, nestresuoti“ (Nomedas)</p> <p>„Pirmiausia, atviras mąstymas. Jei tavo galvoje ar požiūryje yra bet kokios ribos, nedrįstum daryti dalykų, kurie įprastiems žmonėms ne visada normalu“ (Tibor)</p>
Pozityvumas	<p>"Tu turi būti atviro mąstymo ir būti apskritai pozityviai nusiteikęs visais klausimais <...> Tau turi rūpėti, bet tuo pat metu ir nerūpėti. Nerūpėti maži dalykai (bet rūpintis dideliais)“ (Saulius)</p> <p>„man labai patinka bendrauti su žmonėmis, ypač anglų kalba ir tobulinti savo užsienio kalbos įgūdžius“ (Simona)</p> <p>„Daugiau pozityvaus požiūrio dalyvių, visuomenės grupių, su kuriais mes dirbame atžvilgiu. Tai labai svarbu.“ (Agnė)</p> <p>„esu labai optimistiškai nusiteikęs šio projekto atžvilgiu“ (Igoris)</p> <p>„Bet kokios situacijos yra išsprendžiamos“ (Gintarė)</p>

	<p>„Individuali asmeninė energija, pozityvas“ (Nomeda) „(sėkmingas projektas), kur žmonės šypsosi ir yra laimingi būdami“ (Tibor)</p>
Skatinimas / motyvavimas	<p>„man patinka įkvėpti žmones, bandau jiems būti geriausias pavyzdys <...> esi lyderis, ne bosas. Ir eikalinga ta mąstysena, kad nori mokytis kažko su kitais, o ne atlikti kažką už juos, tu paskatini žmones atlikti veiksmus dėl pačių savęs“ (Simona) „galimybė surengti ir suorganizuoti jauniems žmonėms kažką, kas juos motyvuotų, uždegtų, papildomai kažko išmokytų ir tai nebūtų nuobodu <...> puiki terpė pradėti veikti, atsiskleisti saugioje aplinkoje ir dalintis savo užsidegimu ir įkvėpimu su kitais“ (Agnė)</p>
Bendradarbiavimas	<p>„Nevyriausybiniam sektoriuje dirbame mažiau vadovaudami vieni kitiems, daugiau dirbdami kartu, kolaboruodamiesi. Ta bendradarbiavimo dvasia. Yra labai svarbu.“ (Agnė) „dvi organizacijos, kadangi dirbame ties panašiais dalykais, susijungdamos ir dirbdamos kartu gali iš tiesų atvesti projektą į sėkmę“ (Igoris) „dažniausiai yra pasirenkami patikimi partneriai, kurie atsiunčia norinčius dalyvauti projekte dalyvius, su kuriais komunikacija yra sklandi ir su kuriais, jeigu iškyla kažkoks nesusipratimas, reikia pagalbos, tų organizacijų nariai yra linkę padėti, todėl esu labai pozityviai nusiteikusi jų atžvilgiu“ (Gintarė) „veikla nevyriausybiniam sektoriuje pirmiausia yra paremta abipusiu pasitikėjimu, abipusiu ryšiu ir mus vienijančiais bendrais dalykais“ (Tibor)</p>
Poveikis visuomenei	<p>„svarbu įtraukti ir visuomenę, kuo labiau tiesioginį poveikį jai turime, tuo sėkmingesniu laikomas mūsų projektas“ (Agnė) „sėkmingas projektas turi poveikį visuomenei ir jauniems žmonėms“ (Tibor)</p>
Orientuotas į žmones	<p>„(versle) tarp žmonių nėra ryšio asmeniniame lygmenyje, o projektų valdymas NVO yra paremtas abipusiu pasitikėjimu, abipusiu ryšiu ir mus vienijančiais bendrais dalykais“ (Tibor) „NVO pirmiausia esi artimesnis žmonėms šalia tavęs“ (Darius)</p>
Kokybė	<p>„o pakilimai yra tada, kai turi kokybiškus partnerius, dirbti tampa paprasta ir jūs tiesiog dirbate kartu <...> projektas yra patvirtintas, partneriai prašo mūsų dalyvauti jų projekte, nes mes jau įrodėme, kad esame kokybiški partneriai ir siunčiame tinkamus dalyvius“ (Saulius) „ir nevartoja šio išsireiškimo „ai, tai nesvarbu“, „Bus gerai“, jis neatlieka darbų, kad būtų tiesiog „padaryta“, jis neatlieka darbų dėl „varnelės“, jis turi juos atlikti iš tiesų gerai, kad jie sukurtų vertę“ (Simona) „kitas aspektas, kai projektas sukuria pridėtinę vertę jame dalyvavusioms organizacijoms“ (Christina) „mūsų pareiga, maksimaliai kiek galima užtikrinti, kad būtų kokybė. Kad dalyviai kuo daugiau gautų tos „minkštosios“ naudos“ (Agnė) „kokybė tai kitas klausimas, mes jos siekiame abipusiu bendradarbiavimu ir atsidavimu savo kūriniai (projektui)“ (Nomeda)</p>

Didžiausios raiškos požiūrio elementas tarp respondentų – bendras pozityvus nusiteikimas. Taip pat respondentų akcentuojama lygybė, kokybė, atviras nusiteikimas / mąstymas kitų minčių ir idėjų atžvilgiu. Respondentų pasakojimų metu taip pat atsiskleidė tokie elementai kaip bendradarbiavimas,

skatinimas ir motyvavimas, noras patenkinti dalyvių lūkesčius, orientacija į žmones bei poveikio visuomenei svarba.

Motyvai

Motyvų elementą buvo pradedama tirti pokalbio pradžioje, užduodant klausimą. Klausimas buvo formuluojamas priklausomai nuo situacijos „Kokių motyvų skatinamas pradėjote veiklą nevyriausybiniam sektoriuje?“. Kita dalis motyvų atsiskleidė pokalbio eigoje, respondentams pasakojant savo asmenines istorijas. Atlikus atsakymų kokybinę turinio analizę, išskirta 10 pagrindinių motyvų, kurių skatinami nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovai vykdo savo veiklą. Dalis nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų motyvų atsiskleidė uždavus klausimus „Ar įmanoma pilna socialinė įtrauktis?“ bei „Kuo skiriasi nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovas nuo verslo sektoriaus projektų vadovo?“, kai dalis respondentų skirtumais įvardijo ne įgūdžius ar savybes, o būtent veiklos motyvus. 9 motyvai priskirti vienai iš dviejų motyvų kategorijų – pokyčio arba bendravimo, 10-asis, nefinansinis motyvas, išskirtas atskirai ir neįeina į motyvų kategoriją. Detaliai motyvų kategorijos, subkategorijos ir patvirtinantys teiginiai pateikiami 16 lentelėje.

16 lentelė. Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų veiklos motyvai ir patvirtinantys teiginiai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pokyti	Jauno žmogaus gyvenime	"prisidėti prie teigiamo pokyčio visuomenėje kūrimo" (Karolina) „tu gali matyti jauno žmogaus pokytį, įvykstantį tokių projektų metu <...> tavo darbas gali pakeisti kažkieno kito ateitį į geresnę pusę <...> augs jų iniciatyvumas ir jie įgalinami pakeisti savo pačių realybę“ (Saulius) „manau, kad projektai yra tokie įvairiapusiški ir juose yra labai daug galimybių jaunam žmogui <...> man patinka įkvėpti žmones, bandau jiems būti geriausias pavyzdys“ (Simona) „galimybė surengti ir suorganizuoti jauniems žmonėms kažką, kas juos motyvuotų, uždegtų, papildomai kažko mokytų ir tai nebūtų nuobodu, jie patys tuo mėgautųsi“ (Agnė) „<...> ir kai kuris nors iš jaunų žmonių suvokia savo gerus ar blogus įpročius ir nusprendžia patobulėti toje srityje“ (Tibor) „galvoju ir apie kitus ir ieškau žmonių, kurie norėtų dalyvauti projektuose, padedu jauniems žmonėms patirti naujų dalykų <...> ir po projekto jie išmoko kažką naujo ir gali pasakyti: taip, aš išmokau tą ir aną“ (Darius)
	Aplinkoje, gamtoje	"tai buvo galimybė įdiegti „Let's do it world“ iniciatyvą mano šalyje“ (Igoris) „sugalvojome idėją surinkti aplink save žmones ir būtent nevyriausybinių organizacijų dėka galėjome surengti konferenciją apie aplinkos apsaugą ir gamtą apskritai“ (Tibor)
	Visuomenėje, socialinėje situacijoje	„Kad jiems padėtume didinti toleranciją, supratimą apie pabėgėlius, migrantus, mažiau galimybių turinčius ir kitus asmenis, visuomenės atstumtus, visi mes esame lygūs ir norime turėti lygias teises bei

	<p>galimybės į pilnavertį gyvenimą <...> socialinė įtrauktis tikrai įmanoma ir mes to siekiame savo veikla“ (Karolina)</p> <p>„pirmiausia, noriu paversti pasaulį geresne vieta gyventi“ (Simona)</p> <p>„NVO pagrindinė varomoji jėga yra pokytis <...> nuomonių, minčių, elgesio pokyčiai“ (Christina)</p> <p>„visa tai vykdomė dėl ramaus ir gražaus gyvenimo – tobulos ir draugiškos visuomenės vizijos, todėl ir patys turime būti ramūs <...> mes visuomet būsimė reikalingi, kaip bandantys spręsti nuolat dinamiškai atsirandančias visuomenės problemas“ (Agnė)</p> <p>„buvau idealistas, norėjau pakeisti visuomenę, padėti pakeisti pasaulį, skleisti idėjas <...> norėdamas sukurti pokytį <...> NVO projektų vadovas veikia dėl visuomenės“ (Igoris)</p> <p>„viskas pas juos prasideda nuo idėjos. Jie nori kažkokia priemone, kalbant labai gražiai, padaryti pasaulį geresnį“ (Nomeda)</p> <p>„galime turėti įtakos dalykams, jei norime kažką pakeisti“ (Tibor)</p>
Sau / saviugda / savirealizacija	<p>"...norėjau praplėsti savo akiratį, <...> atsiskleisti kaip asmenybė per įvairias veiklas“ (Karolina)</p> <p>„prieš 10 metų, kai pradėjau veiklą projektuose, buvau vienas žmogus, o dabar esu visiškai kitas, geresnis žmogus <...> Galima teigti, kad išmokau daug apie viską“ (Saulius)</p> <p>„suvokiau, kad turiu pradėti kažką daryti su savo gyvenimu <...> tuomet supratau, kad turiu sakyti „taip“ galimybėms“ ir tai padės man tapti geresniu žmogumi <...> vis dar mokausi universitete ir dirbu NVO, bet norėčiau tapti entrepreneurė, tai yra viena priežasčių, kodėl užsiimu šia veikla“ (Simona)</p> <p>„naudoju projektus asmeniam augimui ir vystymuisi“ (Christina)</p> <p>„gali tobulintis papildomai eidama neformaliojo ugdymo keliu <...> kelti savo kompetencijas ir dalintis jomis su kitais. Jaučiau, kaip realizuoju ir įprasminu save. <...> esu vertinama, tavo patirtis tampa reikalinga, įgauni galimybę dalintis patirtimi su kitais <...> puiki terpė pradėti veikti, atsiskleisti saugioje aplinkoje ir dalintis savo užsidegimu ir įkvėpimu su kitais“ (Agnė)</p> <p>„turėjau labai daug idėjų savo galvoje ir turėjau imtis priemonių, kad jas įgyvendinčiau <...> išmokau daug dalykų, tai kaip koledžo baigimas <...> darai dalykus dėl to, kad tau jie patinka, tavo motyvacija yra tavo idėjos“ (Igoris)</p> <p>„tai pasirodė kaip pakankamai įdomi, unikali proga“ (Gintarė)</p> <p>„Prieš pradėdama dirbti NVO, dirbau labai nuobodų darbą <...> tyliai ieškojau progų, kaip pakeisti sritį <...> tai yra darbas be ribų. Turi pilną teisę kūrybinei laisvei, tai yra visiška, maksimali lankstumo galimybė“ (Nomeda)</p> <p>„kad galiu patobulėti pats ir išmokti daug naujų dalykų“ (Darius)</p>
Geografinės žinios	<p>"anksčiau nežinojau daug dalykų, nežinojau daug apie ktias Europos šalis <...> taigi geografiniai įgūdžiai.“ (Simona)</p> <p>„suvokiau, kad turiu galimybę nemokamai keliauti ir mokytis po visą Europą“ (Agnė)</p>
Lingvistinės / užsienio kalbų žinios	<p>„nes man labai patinka bendrauti su žmonėmis, ypač anglų kalba ir tobulinti savo užsienio kalbos įgūdžius“ (Simona)</p> <p>„aš naudojausi projektais, kad taip pat pagerinčiau savo užsienio kalbų</p>

		<p>„įgūdžius“ (Christina)</p> <p>„tobulinti savo užsienio kalbų žinias, ne vien anglų“ (Agnė)</p>
Bendravimas	su bendraminčiais	<p>"norėjau susirasti bendraminčių“ (Karolina)</p> <p>„dėl galimybių sutikti naujų žmonių, profesionalų, ne vien draugų, tai yra puiki galimybė ir gali iš jos pasiimti viską“ (Saulius)</p> <p>„tai buvo mano pagrindinė idėja – daugiau sužinoti apie kitus. Kaip jie tuo metu atlieka tą patį darbą, kurį dirbau ir aš“ (Christina)</p>
	Su kitų kultūrų žmonėmis	<p>"kultūrinė kompetencija. Tik tada, kai bendrauji su žmogumi akis į akį, gali iš tiesų mokytis apie jų kultūrą ir specifiką <...> tikrai patinka įvairovė ir visa ši tarptautinė aplinka, ji įneša į mūsų gyvenimus įvairovės ir tai yra geras dalykas <...> kai kalbi su kitais, gali labai daug sužinoti apie jų kultūrą ir istoriją, aš išmokau labai daug apie kitų šalių istoriją, kas yra labai įdomu“ (Simona)</p> <p>„patinka ta tarpkultūrinė aplinka <...> galimybė pažinti kitos tautos, o tokia kaip Turkija yra apskritai kita kultūra, žmonės, ir pasilikti su jais ilgame ryšyje – tai yra labai smagu“ (Nomedas)</p> <p>„mane sužavėjo, kad galiu sutikti daug žmonių iš kitų šalių, kultūrų“ (Darius)</p>
	Su žmonėmis, dirbančiais tą patį darbą kitoje šalyje	<p>„tai puiki galimybė mokytis vienas iš kito, tobulėti, kurti ryšius ar net bendras iniciatyvas ateityje“ (Karolina)</p> <p>„dėl galimybių sutikti naujų žmonių, profesionalų, ne vien draugų, tai yra puiki galimybė ir gali iš jos pasiimti viską“ (Saulius)</p> <p>„aš įžvelgiau didelę galimybę pagaliau nuveikti kažką kartu su žmonėmis iš kitų šalių“ (Christina)</p>
	Nefinansinis motyvas	<p>"žinoma, pinigai. Juokauju“ (Saulius)</p> <p>„mes, NVO irgi siekiame pelno, bet tai ne piniginis pelnas, tai aukštesnis pelno lygis - žinios, žmonės, tokie ištekliai <...> jis dirba sunkiai ir ne tam, kad gautų pinigų ar panašiai“ (Simona)</p> <p>„NVO pagrindinė varomoji jėga yra pokytis, nepriklausomai nuo kaštų“ (Christina)</p> <p>„skiriasi motyvacija, komanda vienur motyvuojama pinigais, o čia žmogiškųjų išteklių valdymo įgūdis turi būti visai kitas, turi gebėti motyvuoti kitaip, neįtraukiant finansinio motyvo“ (Agnė)</p> <p>„pagrindinis skirtumas tarp NVO ir verslo sektoriaus yra jų motyvacija. <...> Verslo vadovas yra savanaudiškas. Pagrindinė motyvacija yra savanaudiška. <...> O NVO projektų vadovas ne savanaudiškas, motyvacija yra ne pinigai“ (Igoris)</p> <p>„tie projektų vadovai, kurie nevyriausybiniam sektoriui, nėra pagrindinis jų lūkestis pinigai, pelnas“ (Gintarė)</p>

Ryškiausiai išsiskyręs motyvas ir apskritai elementas visų interviu metu – veiklos motyvas dėl asmeninio pokyčio, savo asmeninio tobulėjimo, savigudos, galimybės kažko naujo išmokyti. Šį motyvą identifiko beveik visi respondentai. Interviu metu išskirti šie motyvai: galimybė kurti pokytį visuomenėje arba jauno žmogaus / projekto dalyvių gyvenimuose, jiems padėti ir nefinansinis veiklos motyvas. Respondentai stipriai akcentavo, kad pagrindinis veiklos motyvas šiame sektoriuje yra būtent ne pinigai. Taip pat identifikuoti motyvai – galimybė patobulinti savo geografines žinias, užsienio

kalbų žinias, bendravimas su bendraminčiais, kitų tautų žmonėmis arba žmonėmis dirbančiais ta pačią darbą bei galimybė kurti pokytį aplinkoje, gamtoje (pvz.: vykdyti aplinkosaugos akcijas).

Vertybės

Galiausiai apibendrinamos respondentų vertybės. Šiuos aspektus buvo bandoma išsiaiškinti klausimais „Kokias savo asmenines vertybes puoselėjate įgyvendindami projektus nevyriausybiniam sektoriuje?“, „Kas yra sėkmingas projektas nevyriausybiniam sektoriuje?“ bei „Kokias savybes ar gebėjimus sau pridėtumėte, kad taptumėte tobulu nevyriausybiniu sektoriaus projektų vadovu?“. Taip pat vertybės atsiskleidė pokalbio eigoje pagal respondentų pasakojimus. Nagrinėjant respondentų atsakymus subkategorijų nebuvo išskirta, buvo išskirta 12 vertybių, kurias pademonstruoja projektų vadovai nevyriausybiniam sektoriuje. Detaliai vertybės ir patvirtinantys teiginiai pateikiami 17 lentelėje.

17 lentelė. Nevyriausybiniu sektoriaus projektų vadovų vertybės ir patvirtinantys teiginiai

Vertybė	Patvirtinantys teiginiai
Sąžiningumas	„taip pat yra svarbus gebėjimas atsakingai ir sąžiningai paskirstyti užduotis <...> Laikausi tokių nuostatų kaip sąžiningumas – kiekvienas žmogus turi būti sąžiningas tiek sau, tiek kitiems“ (Karolina) „Kai kuriuose projektuose organizatoriai ir dalyviai apgaudinėja vieni kitus ir dėl to yra labai liūdna“ (Saulius) „NVO visa kultūra turėtų būti paremta sąžiningumo ir atvirumo principu“ (Agnė) „veikla nevyriausybiniam sektoriuje pirmiausia yra paremta abipusiu pasitikėjimu“ (Tibor)
Pagarba	„elkis su kitais taip, kaip norėtum, kad su tavimi elgtųsi, todėl visada gerbiu kitų žmonių nuomonę, įsitikinimus stengiuosi juos suprasti ir nesiiimu jokių veiksmų, kurie man pačiai nepatiktų.“ (Karolina) „neturėtume lipti vieni kitiems ant galvų ar veikti kitiems nariams, kolegoms už nugarų, norėdami būti geresni“ (Agnė) „mes visi esame skirtingi, bet turime būti lygūs pagarbos vienas kitam klausimu“ (Tibor)
Supratingumas / realistiškumas	"pakilimai ir nuosmukiai (projektuose, nevyriausybinių organizacijų veikloje), tai normalu, tai kaip gyvenimas <...> aš nesitikiu, kad turėsiu 100% dalyvių, kurie ir turėtų čia būti, todėl tikiuosi, kad bent 50% iš jų turėtų būti čia“ (Saulius) „Kiekvienoje situacijoje, kiekvienam projekte yra nesusipratimų ir išskylančių vis naujų situacijų, nepriklausomai nuo to, kiek laiko veiki tam tikroje srityje. Ir svarbiausia yra kalbėtis, komunikuoti ir, manau, kad visi žmonės vieni kitus gali suprasti, todėl svarbiausia nebijoti išsakyti.“ (Gintarė)
Tęstinumas / ilgalaikiškumas	"kad jaunimas po projekto norėtų įgyvendinti tai, ko išmoko projekto metu <...> kad dalindamiesi projekto rezultatais dalyviai darytų tai su džiaugsmu, mėgautųsi įkvėpdami kitus ir skatindami pokytį“ (Simona) „kai kurie projektų dalyviai net pakvietė mane į savo vestuves, tai dalykai, susiję su asmeniniu tęstinumu <...> projektas be sėkmės yra tas, kurį ištiko mirtis, po to, kai jis pasibaigė. Kai nėra tęstinumo“ (Christina) „jaučiuosi gerai, kai matau, kad mano projektas prisidėjo prie tokio poveikio, kad jį

	pastebėtų ir pripažintų net šalies vyriausybė“ (Igoris) „lojalumas. Ir lojalumas ne organizacijai, kurioje dirbi, bet lojalumas tam metui ar dvejų kūriniui (projektui), kurį tu naktimis, dienomis sukuri kartu“ (Nomedą)
Geranoriškumas	"negaliu suprasti, kaip žmonės gali būti nemalonūs vienas su kitu“ (Simona) „meilė visiems žemės gyventojams ir visiems žmonėms“ (Tibor)
Išbaigtumas	„visada stengiuosi viską atlikti laiku, nepalikti nebaigtų darbų.“ (Karolina) „esu linkusi pabaigti tai, ką esu pradėjusi <...> Nenumesti to, ką esi pradėjęs, nes jau yra įdėta darbo, įdėta patangų“ (Agnė) „mes turime pabaigti ir pasiekti savo išsikeltus tikslus“ (Igoris)
Išskirtinumas	„netapti viena iš tos didžiosios dalies narių, kurie greitai pasitraukia“ (Agnė) „NVO žmonės turi labai specifinį profilį“ (Christina) „kad nebijotum daryti dalykų, kuriuos nori. Ir kad nebijai, kad tau pasisektų. Kartais žmonės bijo išsišokti ir daryti kažką kitaip“ (Tibor)
Ištikimybė sau	„dirbdamas NVO gali išsaugoti savo vertybes, neturi jų keisti, netampi korumpuotas ar supuvęs“ (Igoris) „turi likti ištikimas sau ir nepamiršti to, kuo pats tiki ir dėl ko veiki“ (Agnė)
Energija	„energija. Individuali asmeninė energija, pozityvas“ (Nomedą)
Atsidavimas darbui / altruizmas	„atsidavimas darbui. Toks nesavanaudiškas. Kai kiekvieną laisvą dieną, minutę pašventi darbui organizacijoje, darbui dėl kitų, stengdamasis dėl kitų“ (Agnė) „jaučiuosi laisvai, jaučiuosi savo rogėse, jaučiuosi toje veikloje, kuri man patinka, aišku, kiekviena laisvė, tai yra labai didelė atsakomybė, nes čia nėra ribų. Tai yra darbas, realiai be laiko. Tu visada dirbi, arba tu nedirbti tuomet, kai jau išjungti telefoną. <...> viskas atrodo suvaldyta, bet visi skirtumai, pasekmės, jie tada pasilieka jau ant manęs. Man reikės su jais būt iki pat pat vėlaus vakaro po vakarienės, kad parvežčiau juos į viešbutį, tada mano miegas, poilsis ir visi kiti planai, kurie buvo suplanuoti mano asmeniškai, jie tiesiog, ne tiesiog, jų nėra, jų nebėra.<...> lojalumas iš tiesų. Ir lojalumas ne organizacijai, kuriai tu dirbi, bet lojalumas tam metui ar dvejų kūriniui (projektui), kurį tu naktimis, dienomis tiesiog sukuri kartu <...> 101% dalyvavimas ir įsitraukimas“ (Nomedą)
Nuoširdumas	„tokia iš bendresnių savybių įvardinčiau nuoširdumą“ (Agnė)
Atvirumas	„taip, nuoširdumas ir atvirumas yra labai svarbu“ (Igoris) „pačias svarbiausias tai, išskirčiau, nuoširdumas ir atvirumas“ (Gintarė) „kūrybiškas ir nuoširdus“ (Darius)

Pagal respondentų atsakymus išryškėjo ir buvo stipriai akcentuotos šios vertybės: sąžiningumas, tęstinumas, ilgalaikiškumas / ilgalaikis poveikis, darbų išbaigtumas, nuoširdumas ir atvirumas, kurie dažniausiai įvardinami kartu. Šiek tiek mažiau minimos, bet vis tiek išryškinamos tokios vertybės kaip išskirtinumas, atsidavimas darbui / altruizmas, geranoriškumas, supratingumas / realistiškumas ir ištikimybė sau.

4.2. Diskusija

Žinios

Dalis respondentų įvardintų žinių elementų atitiko teorinį modelį. Tai bendrosios žinios apie projektų valdymą, kas atitinka PMI (2013) ir kitų teorinių šaltinių identifikuotą žinių elementą. Respondentai išskyrė žinias apie projektų programą, kurioje veikiama, kas nebuvo akcentuojama mokslinėje literatūroje. Autorės manymu, tai ganėtinai specifinės žinios, išskiriamos būtent nevyriausybiniam sektoriuje, kur projektai vykdomi būtent pagal projektų programas. Respondentai taip pat identifikavo kontekstines žinias: finansai ir teisė. Šie du kompetencijų elementai buvo išskiriami 3-iame IPMA gide (2006), tuo tarpu naujausioje versijoje likęs išskirtas finansinis aspektas, labiau priskirtinas įgūdžių grupei. Taip pat išskirtas specifinės srities žinių elementas arba sričių, susijusių su projektu, supratimas kuris, kaip reikalingas projektų vadovui, yra minimas ir moksliniuose šaltiniuose (Brill ir kt., 2006; El-Sabaa, 2001). Respondentai išskyrė teoriniuose šaltiniuose neidentifikuojamą praktinį aspektą: transportas ir logistika. Autorė pastebi, kad taip yra dėl to, kad nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovai rūpinasi daugeliu dalykų ir bando apimti visas sritis, susijusias su projektu. „Logistika“ moksliniuose šaltiniuose aptikta vieną kartą, Briere'o ir kt. (2015) straipsnyje apie tarptautinių NVO projektų vadovus. Taip pat respondentai išskyrė tokius žinių elementus kaip psichologijos žinių pagrindai bei žinios apie kūno kalbą bei užsienio kalbos žinojimas. Autorė linkusi tai įvardinti kaip specifinius nevyriausybinių sektoriaus žinių elementus. Nors respondentai neišskyrė tokių elementų kaip žinios apie save, komandą, klientą ar suinteresuotąsias šalis, autorė linkusi dalį šių elementų sutapatinti su psichologinėmis žiniomis ir kūno kalba, nes šie elementai padeda pažinti ir suprasti žmones. Autorė taip pat pastebi, kad respondentai mažai dėmesio atkreipė į strateginį suderinamumą (Brill ir kt., 2006; Edum-Fotwe ir McCaffer, 2000; IPMA, 2015; PMI, 2013; Skulmoski ir Hartman, 2010) – mažai atsižvelgiama į pačių organizacijų, kurioje respondentai veikia, strategiją, misiją, viziją, tikslus, politiką ir kultūrą ar miesto / šalies išleistas socialines / jaunimo politikos programas, kurios gali turėti įtakos šių projektų vadovų veiklai.

Įgūdžiai

Kalbėdami apie įgūdžius reikalingus projektų valdymo metu, respondentai išvardino didelę dalį teoriniame modelyje identifikuotų organizacinių / projektų valdymo įgūdžių (Brill ir kt., 2006; Edum-Fotwe ir McCaffer, 2000; IPMA, 2015.): planavimas, laiko valdymas, tvarkaraščio sudarymas, rizikos valdymas, pokyčių valdymas, suinteresuotųjų šalių valdymas, orientacija į tikslą / tikslo valdymas, problemų sprendimas bei analitinis mąstymas. Autorė atkreipia dėmesį, kad kaštų valdymą, kaip svarbų projektų valdymo elementą išskyrė tik vienas respondentas. Kokybės valdymas respondentų nebuvo išskirtas kaip atskiras įgūdis, bet kokybės svarba atsiskleidė interviu eigoje ir pateko į projektų vadovų asmeninių požiūrio skiltį. Taip pat buvo paminėti keli specifiniai NVO veiklos įgūdžiai:

adaptabilumas ir suinteresuotųjų šalių įtraukimas / vietinių gebėjimų išnaudojimas (Briere ir kt., 2015). Kiti kompetencijos elementai nebuvo priskiriami įgūdžių sričiai, bet respondentų įvardijami kaip motyvai, dėl kurių jie vykdo veiklą organizacijoje (mokymas / mentorystė, savęs motyvavimas, nuolatinis mokymasis, tarpkultūrinis bendradarbiavimas), taigi esantys nematomoje kompetencijos dalyje. Kaip svarbiausi žmogiškieji įgūdžiai dažniausiai įvardinti rašytiniuose šaltiniuose minimi: žmogiškųjų išteklių valdymas, lyderystė, darbas komandoje, darbų delegavimas, streso valdymas, komunikacija. (Briere ir kt., 2015; Brill ir kt., 2006; Skulmoski ir Hartman, 2010). Iš viso dėmesys nebuvo atkreiptas į tokius aspektus kaip techniniai įgūdžiai, susitarimų sudarymas, pristatymų atlikimas ar naudojimasis kompiuteriu, kurie minimi kaip svarbūs projektų vadovo sėkmės faktoriai (Brill ir kt., 2006; El-Sabaa ir kt., 2001). Autorės nuomone, atliekant kokybinį tyrimą respondentai galėjo susikoncentruoti tik į tuos elementus, kurie jų nuomone yra svarbiausi, todėl kai kurie įgūdžiai, nors svarbūs ir aktualūs jų pačių darbe (pvz.: kasdienis naudojimasis kompiuteriu) galimai liko neišsakyti.

Asmeninės savybės

Daugiau nei 10 asmeninių savybių sutapo su mokslinėje literatūroje identifikuotomis savybėmis (Brill ir kt., 2006; Skulmoski ir Hartman, 2010), tai: kruopštumas, iniciatyvumas, aktyvumas, dėmesingumas, ramumas / stabilumas, kūrybiškumas, atkaklumas, drąsa, punctualumas, lankstumas, empatiškumas, humoro jausmas, kantrumas. Autorė pastebi, kad šios savybės gana universalios ir taikytinos ne vien specifiškai nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovams ar tiesiog projektų vadovams, bet gali būti taikytinos ir vadovams ar komandos nariams. Vis dėlto, didžiausia raiška tyrime respondentų buvo išskirtos kūrybiškumo, lankstumo ir atsakingumo savybės, kas parodo, kad šios savybės nevyriausybinių sektoriaus projektų valdyme galimai eina aukštesniu prioritetu nei kitur projektų valdyme. Kai kurios savybės tyrimo metu nepasitvirtino, nors buvo identifikuotos mokslinėje literatūroje (Brill ir kt., 2006; Skulmoski ir Hartman, 2010): integralumas, tvirtumas jaučiant spaudimą, susikoncentravimas, pagrįstumas, inovatyvumas, charizmatiškumas, entuziazmas, išradingumas, nuolankumas, patikimumas. Autorės nuomone, taip yra dėl to, kad mokslinėje literatūroje savybių išskiriama daug (virš 40), o vienas respondentas kokybinio interviu metu įvardina 10-20 savybių. Siekiant, kad pasitvirtintų daugiau savybių iš teorinio modelio, jau būtų reikalingas kiekybinis tyrimas, tuo tarpu šiame tyrime buvo atskleista tai, kas, respondentų nuomone, yra svarbiausia. Autorė atkreipia dėmesį, kad atsakomybės prisiėmimas moksliniuose šaltiniuose buvo akcentuojamas santykinai retai (Brill ir kt., 2006), tuo tarpu tyrimo metu atsakomybė buvo plačiai aptarta kaip svarbi asmeninė savybė. Tyrimo metu taip pat atsiskleidė dar 7 elementai, kurie teoriniame modelyje identifikuojami kaip asmeninės savybės (Brill ir kt., 2006; Skulmoski ir Hartman, 2010): sąžiningumas, pagarba, supratingumas / realistiškumas, atsidavimas darbui / altruizmas, nuoširdumas,

atvirumas, energingumas, bet tyrimo metu vis dėlto priskirta vertybių grupei. Atliekant kokybinę turinio analizę šie elementai respondentų buvo pateikti kaip vidinės paskatos, nuostatos, apibūdinančios jų veiklą ir vidinius principus, bet ne priežastis, dėl kurios jie tampa geresniais projektų vadovais.

Požiūris

Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovai, kalbėdami apie požiūrį itin akcentavo lygybės elementą. Lygybės principas pasireiškė beveik kiekvieno interviu eigoje, net ir tada, kai buvo kalbama kitais klausimais. Bendras pozityvus požiūris buvo vienintelis požiūrio elementas, pilnai sutapęs su teoriniu modeliu (Brill ir kt., 2006). Taip pat identifikuota kokybės elemento raiškos, kuris paminimas ir Skulmoski'o ir Hartman'o (2010) tyrime. Mokslinėje literatūroje daugiausia požiūrio elementų buvo paminima Müller'io ir Turner'io (2010) tyrimo metu, vis dėlto, pagal respondentų atsakymus atsiskleidė tik pora požiūrio atitikmenų. Respondentų norą patenkinti dalyvių lūkesčius ir tam teikiama svarbą bei pozityvų nusiteikimą šiuo klausimu autorė prilygina požiūriui dėl galutinio vartotojo pasitenkinimo, nes NVO projektuose galutinis vartotojas dažnai ir yra projekto dalyvis. Tuo tarpu respondentų puoselėjama bendradarbiavimo kultūra ir šiltas bendravimas panašus į pozityvų požiūrį komandos pasitenkinimo klausimu. Respondentai taip pat išskyrė tokius elementus kaip: atvirumas kitų idėjoms ir atviras mąstymas – pozityvus nusiteikimas priimti viską, ką gali atnešti projekto vykdymas, taip pat teikiama svarba poveikiui visuomenei, orientavimasis į žmones bei skatinimo / motyvavimo nusiteikimas. Autorės nuomone, tai ganėtinai specifiniai, nevyriausybinių organizacijų veikloje atsiskleidžiantys požiūrio elementai.

Motyvai

Veiklos motyvai po truputį atsiskleidė viso interviu metu. Motyvus, nors ir neaptikus mokslinėje literatūroje, pavyko gana aiškiai identifikuoti tyrimo metu. Pagrindas, dėl kurio projektų vadovai pradėjo veikti nevyriausybiniame sektoriuje, padalintas į kelias aiškias dalis: pirmiausia, ši veikla skatinama nefinansinio motyvo. Autorė atkreipia dėmesį, kad dėl to nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovai yra šiek tiek kitokio tipo žmonės, nes jų motyvavimas prasideda ne nuo pinigų. Dažnai įvardinama priežastis yra „pokytis“. Veikla šiame sektoriuje projektų vadovams yra būdas pakeisti pasaulį, prisidėti prie visuomenės pokyčio, prie pokyčio jaunų žmonių gyvenime, tai suteikia galimybę mokytis ir mentoriauti jauniems žmonėms ar projektų dalyviams, inicijuoti veiksmus aplinkos apsaugos ir kitais klausimais. Taip pat, ryškiai akcentuotas jų pačių asmeninis tobulėjimas. Darbas nevyriausybiniame sektoriuje jiems yra galimybė mokytis ir tobulėti, realizuoti save, keliauti, mokytis užsienio kalbų, pažinti pasaulį ir pažinti kitus žmones, kultūras, susitikti su bendraminčiais ir sužinoti kaip viskas veikia ir vyksta darbo procesai kitose šalyse. Autorė atkreipia dėmesį, kad tai yra pirminis visos šių projektų vadovų veiklos pagrindas, jis yra nematomas, bet paaiškina, kodėl jie veikia ir turi

daug įtakos visai jų veiklai apskritai, nes būtent iš jų motyvų ir susikuria nevyriausybinio sektoriaus projektai ir veiklos.

Vertybės

Kaip jau minėta asmeninių savybių dalyje, 7 elementai teoriniame modelyje identifikuoti kaip asmeninės savybės, interviu metu atsiskleidė arba respondentų buvo tiesiogiai įvardijami kaip vertybės. Tai sąžiningumas, pagarba, supratingumas / realistiškumas, atsidavimas darbui / altruizmas, nuoširdumas, atvirumas, energingumas, bet tyrimo metu vis dėlto priskirta vertybių grupei. Atliekant kokybinę turinio analizę šie elementai respondentų buvo pateikti kaip vidinės paskatos, nuostatos, apibūdinančios jų veiklą ir vidinius principus, bet ne priežastis, dėl kurios jie tampa geresniais projektų vadovais. Tyrimo metu taip pat atsiskleidė tęstinumo / ilgalaikiškumo, išbaigtumo, geranoriškumo, išskirtinumo ir ištikimybės sau vertybės.

Tyrimo ribotumai:

Tyrimas yra apribotas imties, nes imtis sudaryta patogiosios atrankos ir „sniego gniūžtės“ atrankos būdu, taigi respondentai yra iš artimo tyrėjui profesinio žmonių rato. Vis dėlto, šis imties sudarymo būdas turi savo privalumų, nes darbo autorė iš karto žino ir atsirenka žmones, kurie yra tinkami tyrimui, atitinka išsikeltus tyrimo kriterijus. Taip pat, pažįstamas žmogus yra atviresnis, tyrimo metu gaunama įvairesnės, nuoširdesnės ir tikslesnės informacijos.

Be to, tyrime dalyvavo 10 respondentų. Tai tenkina kokybinio tyrimo sąlygas (Hill ir kt., 1997), bet esant didesniai respondentų kiekiui, galima susirinkti daugiau įžvalgų. Didėjant respondentų kiekiui, atsirastų galimybė juos grupuoti pagal atsakymų tipus ar labiausiai išskiriamas sritis.

Dalis interviu buvo trumpesni nei rekomenduojama interviu trukmė (Hill ir kt., 1997) ir truko trumpiau nei 15 minučių. Tai reiškia, kad respondentai, nors ir noriai atsakinėjo į klausimus bei dalinosi savo patirtimi, interviu eigoje papasakojo mažai asmeninių istorijų ar išgyvenimų. Tai iš dalies apriboja šio tyrimo medžiagą nuo gilesnių įžvalgų, kurių ieškoma kokybinio tyrimo metu.

Tyrimas buvo atliekamas vieno žmogaus – darbo autorės. Tyrėjo lūkesčiai gali turėti įtakos tyrimo rezultatams ir asmeninės nuostatos bei galimas šališkumas apsunkina tyrėjo užduotį objektyviai įvertinti surinktą informaciją (Hill ir kt., 1997). Vis dėlto, kai tyrimą atlieka vienas žmogus, yra išvengiama skirtingų tyrėjų interpretacijų. Lūkesčių ir galimo šališkumo įtakos vengiama išsakant autorės poziciją diskusijos dalyje.

Dėl kokybinio tyrimo tipo negalimas kiekybinis kompetencijų raiškos įvertinimas. Kompetencijų raiška diskusijos dalyje vertinta kokybiškai, atsižvelgiant į respondentų atsakymus ir dalis, kurios buvo stipriausiai akcentuotos interviu metu.

Tolimesnės tyrimų kryptys:

Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijos yra plati, ganėtinai mažai ištirta tema. Šio tyrimo metu surinkta naudingos informacijos ir pasiekti rezultatai, kas sukuria pagrindą galimiems tolimesniems šios temos tyrimams:

1. Šia tema galima atlikti didesnės imties kokybinį tyrimą, kas padėtų surinkti daugiau įžvalgų ir sukurtų didesnės apimties rezultatus, suteiktų galimybę suskirstyti respondentus į grupes bei plačiau įvertinti teorinį modelį.

2. Jei tyrimą atliktų du autoriai, būtų išvengiama asmeninių interpretacijų bei galimų interpretacijų, nes kokybinę informaciją tirtų du asmenys. Taip pat, kokybinėje informacijoje du autoriai galimai rastų daugiau įžvalgų.

3. Šią temą taip pat galima pagilinti atliekant kiekybinį tyrimą. Atlikus tokį tyrimą būtų galima:

1) Tiksliau, procentine išraiška įvertinti nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų matomų kompetencijų elementų raišką.

2) Dėl didelės imties gauti statistiškai reikšmingus rezultatus, kuriuos būtų galima taikyti viso nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų imčiai.

3) Įvertinti kultūrų, nacionalinių bei kitų aspektų galimą įtaką tyrimo rezultatams. Išskirstyti tiriamuosius pagal jų tipą ir gauti specifinius kompetencijų elementus, taikytinus atskiroms grupėms.

4.3. Patikslintas nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portfelis

Apžvelgus tyrimo rezultatus ir diskusiją, sudaromas patikslintas nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portfelis. Modelis tikslinamas peržvelgiant teorinį modelį ir lyginant jį su tyrimo rezultatais. Patikslintas modelis pateikiamas lentelėje nr. 18. Sutampantys elementai modelyje įrašyti įprastu šriftu. Paryškintos dalys – modelio papildymai, atsiskleidę tyrimo metu. Pasvirusiu šriftu išskirti elementai, kurie buvo rasti mokslinėje literatūroje, bet tyrimo metu nepasitvirtino. Kaip aptarta diskusijų dalyje, šie elementai galimai atsiskleistų kokybinio tyrimo metu su didesne imtimi arba atliekant kiekybinį tyrimą šia tema. Kokybinio tyrimo metu tokie elementai kaip platus sugebėjimų spektas, visapusiškumas, gebėjimas daryti įtaką bei savikontrolė respondentų buvo įvardinami prieš asmeninių savybių. Vis dėlto, atsižvelgiant į teorinį modelį, šiuos elementus nuspręsta palikti ten, kur jie ir buvo – prie žmogiškųjų įgūdžių. Autorė atkreipia dėmesį, kad riba tarp žmogiškųjų įgūdžių ir asmeninių savybių yra labai neryški. Taip pat, keli kompetencijų elementai, atsižvelgus į kokybinio tyrimo turinį, patikslintame modelyje buvo priskirti kitai kompetencijų elementų grupei, nei teoriniame modelyje. Šie elementai patikslintame modelyje pabraukti ir skliausteliuose įrašyta kategorija, kuriai jie priklausė teoriniame modelyje. Patikslintas teorinis modelis pateikiamas lentelėje žemiau:

18 lentelė. Patikslintas nevyriausybinio sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portelis

Žinios	Įgūdžiai ir gebėjimai			Asmeninės savybės	Požiūris	Motyvai	Vertybės
	Organizaciniai / projektų valdymo	Specifiniai NVO veiklos	Žmogiškieji				
<ul style="list-style-type: none"> apie projektą apie organizaciją apie save, komandą, klientus – psichologija, kūno kalba apie projektų valdymą techninės / specifinės finansų apskaita transportas, logistika (teor. organizaciniai įgūdžiai) teisė (teor. organizaciniai įgūdžiai) savivaldybės / valstybės / jaunimo politikos programa projektų programa užsienio kalba apie suinteresuotąsias šalis apie įrankius, sistemas apie metodus, procesus 	<ul style="list-style-type: none"> orientacija į tikslą / tikslo valdymas laiko valdymas planavimas organizavimas procesų, tvarkaraščio nustatymas valdymas pokyčių valdymas rizikų valdymas kaštų valdymas suinteresuotųjų šalių valdymas dokumentacija, sutartys pirkimai dėmesys į klientą informacijos siekimas techniniai įgūdžiai naudojimasis kompiuteriu ataskaitų rengimas orientacija į problemą kokybės valdymas išteklių prognozavimas 	<ul style="list-style-type: none"> adaptabilumas vietinių gebėjimų išnaudojimas tinklumas kultūrinis sąmoningumas platus sugebėjimų spektras, visapusiškumas vizijos turėjimas intuicija tolerantiškumas 	<ul style="list-style-type: none"> žmogiškųjų išteklių valdymas darbų ir užduočių delegavimas situacijų valdymas / problemų sprendimas analitinis mąstymas komunikacija (verbaliniai įgūdžiai, rašytinė komunikacija, atvira komunikacija) komandinis darbas streso valdymas lyderystė gebėjimas daryti įtaką savikontrolė sprendimų priėmimas komunikacija (efektyvus klausymas, įsitraukimas) konceptualus mąstymas efektyvumas laimėjimų pasidalinimas konfliktų valdymas politinis sąmoningumas dviprasmybių valdymas emocinis intelektas etika nuolatinis mokymasis derėjimasis lūkesčių valdymas pasitikėjimas savimi susitarimų sudarymas pristatymas savęs ir kitų motyvavimas 	<ul style="list-style-type: none"> ramumas / stabilumas kruopštumas dėmesingumas iniciatyvumas aktyvumas kūrybiškumas lankstumas empatiškumas atkaklumas drąsa punktualumas humoro jausmas kantrumas atsakingumas savikritiškumas integralumas tvirtumas jaučiant spaudimą susikoncentravimas pagrįstumas inovatyvumas charizmatiškumas entuziazmas išradingumas nuolankumas patikimumas 	<ul style="list-style-type: none"> noras patenkinti dalyvių lūkesčius (galutinio vartotojo pasitenkinimas) bendras pozityvus požiūris kokybė bendradarbiavimas (komandos pasitenkinimas) lygybė atvirumas kitų idėjoms skatinimas / motyvavimas poveikis visuomenei orientuotas į žmones didžiavimasis savo darbu kitų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas tiekėjų pasitenkinimas klientų pasitenkinimas pasikartojantys veiksniai asmeniniai kriterijai 	<ul style="list-style-type: none"> mokymas, mentorystė (teor. žmogiškieji įgūdžiai) pokytis jauno žmogaus gyvenime pokytis aplinkoje, gamtoje pokytis visuomenėje saviugda, savirealizacija geografinių žinių tobulinimas užsienio kalbų žinių tobulinimas bendravimas su bendraminčiais bendravimas su kitų kultūrų žmonėmis bendravimas su žmonėmis, dirbančiais tą patį darbą nefinansinis motyvas 	<ul style="list-style-type: none"> sąžiningumas (teor. asmeninė savybė) pagarba (teor. asmeninė savybė) supratingumas / realistiškumas (teor. asmeninė savybė) atsidavimas darbui / altruizmas (teor. asmeninė savybė) nuoširdumas (teor. asmeninė savybė) atvirumas (teor. asmeninė savybė) energingumas (teor. asmeninė savybė) tęstinumas / ilgalaikiškumas geranoriškumas išbaigtumas išskirtinumas ištikimybė sau

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Projektų vadovas – itin sparčiai populiarėjanti specialybė, kurios paklausa su kiekvienais metais vis auga. Projektų vadovai vaidina itin svarbų vaidmenį nevyriausybiniam sektoriuje - jų dėka įgyvendinami itin svarbūs visuomeniniai ir socialiniai projektai, kurie, nors ir neneša pelno, kuria visiškai kitokią vertę. Projektų vadovams reikalingos kompetencijos yra analizuojamos įvairiuose projektų vadovų giduose, kompetencijų rinkiniuose, mokslinėje literatūroje, tačiau terminas „projektų vadovas“ literatūroje vartojamas apibendrintai, neskirstant jų pagal veiklos sritis. Specifinės nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijos menkai išanalizuotos, vis dėlto, pagal vieną šaltinį identifikuoti elementai: adaptabilumas, tolerancija, kultūrinis sąmoningumas, vietinės bendruomenės įgalinimas, nuolankumas, kruopštumas, empatiškumas. Daroma prielaida, kad didžioji dalis nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų sutaps su bendromis projektų vadovų kompetencijomis, tačiau tyrimo metu ieškoma daugiau šio sektoriaus specifškumo.

2. Apibendrinus daugiau nei 15 autorių atliktus tyrimus bei sudarytus projektų vadovo kompetencijų rinkinius, buvo sudarytas nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijos modelis. Modelis padalintas į dvi dalis – matomą ir nematomą kompetencijos dalį. Matomoje dalyje yra projektų vadovo žinios ir įgūdžiai. Įgūdžiai išskirti į tris grupes: organizaciniai / projektų valdymo, specifiniai NVO veiklos bei žmogiškieji. Ant ribos tarp matomos ir nematomos dalies yra asmeninės projektų vadovo savybės. Nematomos kompetencijos dalys: vertybės, motyvai ir požiūriai. Teorijoje rasta daug informacijos apie projektų vadovų žinias, įgūdžius bei asmenines savybes ir šiek tiek apie požiūrius. Motyvai ir vertybės teorijoje neaptikti.

3. Siekiant iširti, kokiais kompetencijų elementais: žiniomis, įgūdžiais / gebėjimais, asmeninėmis savybėmis, požiūriais, motyvais ir vertybėmis pasižymi nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovai buvo atliktas empirinis kokybinis tyrimas. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo naudojamas giluminio interviu metodas. Interviu metu buvo apklausta 10 respondentų, veikiančių kaip projektų vadovai nevyriausybiniuose organizacijose ne trumpiau nei dveji metai. Kokybinis tyrimas padėjo nustatyti nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų nematomus kompetencijų elementus: veiklos paskatas, motyvus, asmenines vertybes bei vidinius požiūrius, kurie apibendrintai paaiškina kaip ir kodėl jie dirba. Tyrimo metu taip pat atsiskleidė keli papildomi žinių ir asmeninių savybių elementai.

4. Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portfelis buvo sudarytas remiantis teoriniu nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijos modeliu ir atliktais empirinio tyrimo rezultatais. Tyrimo rezultatai patvirtino apie pusę teoriniame modelyje identifikuotų žinių, įgūdžių, asmeninių savybių ir požiūrio elementų. Kita pusė elementų tyrimo metu neatsiskleidė,

bet, dėl kokybinio tyrimo tipo, nuspręsta šiuos elementus taip pat palikti patikslintame modelyje. Tyrimo rezultai papildė teorinį modelį trimis žinių elementais, dviem asmeninių savybių elementais bei užpildė dvi elementų grupes: motyvus ir vertybes, kurie teorijoje buvo menkai aptarti.

Rekomendacijos:

1. Nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovams, siekiant gerinti savo veiklos kokybę, būtų naudinga praplėsti teorines žinias ir daugiau pasidomėti apie projektų valdymą bei organizacijos strateginį suderinamumą nes vien tik praktiniai įgūdžiai nesudaro kompetencijos.

2. Tyrimo rezultatai ir sudarytas nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovo kompetencijų portfelis gali prisidėti prie nevyriausybinių organizacijų veiklos tobulinimo. Peržiūrint elementus ir pastebint savo silpnas vietas, identifikuojama sritis, kurią patobulinus galima dirbti efektyviau.

3. Tyrimo metu identifikuoti veiklos motyvai gali tapti pagrindu motyvacinei sistemai kurti.

4. Atlikti kiekybinį tyrimą šia tema, kuriame taip pat būtų išskiriama skirtingų kultūrų įtaka nevyriausybinių sektoriaus projektų vadovų kompetencijos elementų raiškai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Australian Institute of Project Management (2010). Professional Competency Standards for Project Management. *AIPM, Sydney*.
2. Ahsan, K., Ho, M. & Khan, S. (2013). Recruiting project managers: a comparative analysis of competencies and recruitment signals from job advertisements. *Project Management Journal 44 (5)*, 36-54. doi:10.1002/pmj.21366
3. Athey, T. R. & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management, 38*, 215-226. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W
4. Banks, N. & Hulme, D. (2012). The role of NGOs and civil society in development and poverty reduction: Brooks World Poverty Institute, *WP 171*.
5. Bartram, D. (2004). Assessment in organizations. *Applied Psychology: An International Review, 53*, 237-259.
6. Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager – A Model for Effective Performance. *Wiley, New York, NY*. doi:10.1002/smj.4250040413
7. Briere, S., Proulx, D., Flores, O. N. & Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management, 33(1)*, 116-125. doi:10.1016/j.ijproman.2014.04.010
8. Brill, J.M., Bishop, M.J. & Walker, A.E. (2006). The competencies and characteristics required of an effective project manager: a web-based Delphi study. *Educ. Technol. Res. Dev. 54 (2)*, 115–140.
9. Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M. & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology, 64*, 225-262.
10. Chen, H. C. & Naquin, S. S. (2006). An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. *Advances in Developing Human Resources, 8*, 265-282. doi:10.1177/1523422305286156
11. Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal, 41(2)*, 5–20. doi:10.1002/pmj.20162
12. Cleland, D.I. & King, W.R. (1983). Systems analysis and project management. *Mc Graw Hill, New York*.
13. Concise Oxford Dictionary (1996). Concise Oxford Dictionary, *Oxford University Press, Oxford*.
14. Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management 23*, 7-16. doi:10.1016/j.ijproman.2004.06.005

15. Dainty, A.R.J., Cheng, M. & Moore, D.R. (2003). A competency-based performance model for construction project managers. *Construction Management and Economics*, 22, 877-886. doi:10.1080/0144619042000202726
16. Davies, B. & Ellison, L. (1997). School Leadership for the 21st Century: A Competency and Knowledge Approach. *Routledge*. doi:10.4324/9780203463413
17. Dey, P. (2009). Managing risks of large scale construction projects. *Cost Engineering*.
18. Diaz, P.L. (2010) The Value of a Project Management Methodology. Prieiga per internetą: http://www.pm4dev.com/resources/pm4dev_journal.html
19. Edum-Fotwe, F. & Mccaffer, R. (2000). Developing project management competency: perspectives from the construction industry. *International Journal of Project Management* 18 (2), 111-124. doi:10.1016/S0263-7863(98)90075-8
20. El-Sabaa, S. (2001) The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management* 19, 1-7. doi:10.1016/S0263-7863(99)00034-4
21. Емельянова, Л. & Сергиенко, С. (2009) Ключевые компетенции менеджера по управлению проектами. Prieiga per internetą: <http://www.hr-portal.ru/article/klyuchevye-kompetencii-menedzhera-po-upravleniyu-proektami>
22. Europos Komisija (2010a). Europos Sąjungos ekonomikos augimo strategija Europa 2020. [žiūrėta 2018-04-25] Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en
23. Europos Komisija (2010b). NVO finansavimas iš Europos Sąjungos biudžeto: išsamus tyrimas. [žiūrėta 2017-05-25] Prieiga per internetą: http://www.3sektorius.lt/docs/EU_Study_NGO_2013-02-27_17:04:51.do.pdf
24. Fleishman, E. A., Wetrogan, L. I., Uhlman, C. E. & Marshall-Mies, J. C. (1995). Knowledges in N. G. Peterson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret, & E. A. Fleishman (Eds.), Development of prototype occupational information network content model (Vol. 1., 10.1-10.39). *Salt Lake City: Utah Department of Employment Security*
25. Fleury, M.T. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea* 5, 183–196.
26. Golini, R., Kalchschmidt, M. & Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, 33(3), 650-663. doi:10.1016/j.ijproman.2014.09.006
27. Hayton, J. C. & McEvoy, G. M. (2006). Competencies in practice: An interview with Hanneke C. Frese. *Human Resource Management*, 45, 495-500. doi:10.1002/hrm.20126

28. Hill, C. E., Thompson, B. J. & Williams, E. N. (1997). A guide to conducting consensual qualitative research. *The Counselling Psychologist*, 25, 517-572. doi:10.1177/0011000097254001
29. Hodgetts, R. (1968). Leadership techniques in the project organization. *Academy of Management Journal*, Vol. 11 (2), 211-219.
30. Ilgius, V. (1999). Nevyriausybių organizacijų vaidmuo ir privatus NVO finansavimas. *Vilnius*
31. IPMA (2006). ICB – IPMA Competence Baseline (*Version 3.0*)
32. IPMA (2015). Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (*Version 4.0*)
33. Jaunimo Tarptautinė Bendradarbiavimo Agentūra (2015). Erasmus+ rezultatai Lietuvoje: tūkstančiai dalyvių ir šimtai projektų. [žiūrėta 2018-03-07] Prieiga per internetą: <http://jtba.lt/naujienos/erasmus-rezultatai-lietuvoje-tukstanciai-dalyviu-ir-simtai-projektu/>
34. Katz, R. I. (1991). Skills of an effective administer. *Harvard Business Review*, *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*.
35. Lee-Kelley, L., Leong, K. & Loong, L. (2003). Turner's five-functions of project-based management and situational leadership in IT services projects. *International Journal of Project Management*, 21 (8), 583-591. doi:10.1016/S0263-7863(02)00100-X
36. Lietuvos jaunimo organizacijų taryba (2014). Jaunimo nevyriausybių organizacijų kuriama socialinė vertė. Tyrimo ataskaita.[žiūrėta 2017-05-15]. Prieiga per internetą: http://www.3sektorius.lt/docs/Tyrimo_ataskaita_2014-12-01_14:25:47.pdf
37. Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35, 7-18. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1<7::AID-HRM1>3.0.CO;2-2
38. Meredith, R., Posner, B. Z. & Mantel, S. J. Jr. (1995). Project management: a managerial approach. *New York: John Wiley*.
39. Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 51 (8), 73-77.
40. Miselienė, E. (2006). Švietimo sektoriaus NVO vykdomų projektų valdymo problemų analizė. *Magistro baigiamasis darbas. Mykolo Riomerio Universitetas*. Prieiga per internetą: <http://gs.elaba.lt/object/elaba:2026178/index.html>
41. Müller, R. & Turner, J. R. (2010). Attitudes and leadership competences for project success. *Baltic Journal of Management*, 5 (3), 307-329. doi:10.1108/17465261011079730
42. Nevyriausybių organizacijų informacijos ir paramos centras (2005). Lietuvos nevyriausybių organizacijų situacijos analizė. [žiūrėta 2018-04-03] Prieiga per internetą:

www.3sektorius.lt/docs/Treciojo_sektorius_instituciju_situacija_Lietuvoje1_2013-01-17_15_28_40.pdf

43. Nevyriausybių organizacijų informacijos ir paramos centras (2017) Prieiga per internetą: www.3sektorius.lt/trecias-sektorius/kas-yra-nvo
44. Nwaiwu, B.C. (2013). Critical Management Challenges Facing NGOs - Examining the Impact of Legitimacy and Human Resource Issues on NGO Effectiveness. Prieiga per internetą: <http://www.cedetf.org/uploads/publications>
45. Parry, S. (2000) Training for Results. ISBN 1-56286-132-8
46. PM4NGOs (2013). A Guide to the PMD Pro. Project Management for Development Professionals. Prieiga per internetą: www.pm4ngos.com/wp-content/uploads/2014/09/PMD_Pro_Guide_2nd_EN_US.pdf
47. Project Management Institute (2013). A guide to the project management body of knowledge (*PMBOK Guide*) (5th ed.)
48. Project Management Institute (2013). Talent Gap: Project Management through 2020. [žiūrėta 2017-05-15] Prieiga per internetą: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/talent-gap-2020>
49. Rose, J., Pedersen, K., Hosbond, J. & Krammergaard, P. (2007). Management competences, not tools and techniques: a grounded examination of software project management at WM-data. *Inf. Softw. Technol.* 49 (6), 605–624. doi:10.1016/j.infsof.2007.02.005
50. Ruas, R.L. (2005). Aprendizagem Organizacional e Competências. *Bookman, Porto Alegre*.
51. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
52. Salamon, M. S., Sokolowski, S. W. & List, R. (2003). Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector. *Kumarian Press, Inc.*
53. Skulmoski, G.J. & Hartman, F.T. (2010). Information systems project manager soft competencies: a project-phase investigation. *Project Management Journal* 41 (1), 61–77. doi:10.1002/pmj.20146
54. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2012). NVO dalyvavimas įgyvendinant SADM priemones, finansuojamas ES struktūrinių fondų lėšomis. [žiūrėta 2018-04-04]. Prieiga per internetą: www.3sektorius.lt/docs/SADM_priemones_ESstrukturiniai_2013-01-17_15_18_23.pdf
55. Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G. & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39, 325-346. doi:10.1108/00483481011030520
56. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993) Competence at Work: Models for Superior Performance, *New York: Wiley*.

57. Stasiukynas, A. ir Žuromskaitė, B. (2014). Jaunimo nevyriausybinės organizacijos LKJBS „Žingsnis“ vertybės – sėkmingos veiklos pagrindas / *Mokslo studija: Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*, 97-119
58. Stevens, G. W. (2012). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, 12 (1), 86-107. doi:10.1177/1534484312456690
59. Švietimo ir mokslo ministerija (2006). ES struktūrinių fondų paskirtis. [žiūrėta 2017-05-15] Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/es_parama/docs/ES%20strukturiniu%20fondu%20paskirtis.doc
60. Švietimo ir mokslo ministerija (2012). Švietimo ir mokslo ministerijos patirtis: 2007-2013 m. laikotarpio Struktūrinė parama ir NVO sektorius. [žiūrėta 2017-05-15] Prieiga per internetą: http://www.3sektorius.lt/docs/SMM_patirtis_NVO_2013-01-17_15_18_45.pdf
61. Tarptautinių žodžių žodynas (1985). Prieiga per internetą: www.zodziai.lt
62. Takey, S. M. & Carvalho, M. M. de (2015). Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company. *International Journal of Project Management* 33, 784-796. doi:10.1016/j.ijproman.2014.10.013
63. USAID. (2014). CSO sustainability index for Pakistan. Prieiga per internetą: <https://www.usaid.gov/pakistan/civil-society-sustainability>
64. Willets, P. (2002) What is Non- Governmental Organization? [žiūrėta 2018-04-04] Prieiga per internetą: <http://www.staff.city.ac.uk/p.willets/CS-NTWKS/NGO-ART.HTM>
65. Wyatt, M. (2004). Handbook of NGO Governance. ISBN 9632169638
66. Young, T. L. (2013). Successful Project Management. 4th Edition. Kogan Page.

PRIEDAI

Priedas nr. 1 Skirtingų tyrėjų išskirtų projektų vadovo kompetencijų ar kompetencijų elementų palyginimas (sudaryta darbo autorės)

	Dainty ir kt. (2003)	Rose ir kt. (2007)	Jemeljanova ir Sergienko (2009)	Brill ir kt. (2006)	PMI (2013)	Meredith ir kt. (1995)	EI-Sabaa (2001)	IPMA (2015)	AIPM (2010)	Edum-Fotwe ir McCaffer (2000)	Skulmoski ir Hartman (2010)	Clarke (2010)	Muller ir Turner (2010)	Ahsan ir kt. (2013)	Briere ir kt. (2015)
Žinios															
Projektas				x	x		x	x	x						
Organizacija, strategija				x	X			x		x	x				
Pats, komanda, klientai				x				x							
Suinteresuotosios šalys				x	X			x							
Projektų valdymo žinios				x	x			x	x		x			x	
Įrankiai, sistemos				x			x	x						x	
Metodai, procesai				x	X		x	x							
Techninės žinios							x			x	x			x	
Įgūdžiai ir gebėjimai															
Techniniai															
Techniniai įgūdžiai		x				x	x							x	x
Teisė, dokumentacija, sutartys				x				x	x	x					
Naudojimasis kompiuteriu				x			x								
Ataskaitų rengimas								x	x	x					
Bendroji verslo korespondencija										x					
Logistiniai aspektai															x

	Dainty ir kt. (2003)	Rose ir kt. (2007)	Jemeljanova ir Sergienko (2009)	Brill ir kt. (2006)	PMI (2013)	Meredith ir kt. (1995)	EI-Sabaa (2001)	IPMA (2015)	AIPM (2010)	Edum-Fotwe ir McCaffer (2000)	Skulmoski ir Hartman (2010)	Clarke (2010)	Muller ir Turner (2010)	Ahsan ir kt. (2013)	Briere ir kt. (2015)
Igūdžiai ir gebėjimai															
Projektų valdymo procesų / organizacinės / vadovavimo															
Integracijos valdymas									x						
Tikslo valdymas / orientacija į tikslą	x			x			x	x	x		x			x	
Orientacija į problemą							x				x				
Organizavimas				x		x	x	x							
Planavimas				x			x	x		x					
Kaštų valdymas				x				x	x	x				x	x
Kokybės valdymas				x				x	x			x			
Laiko valdymas		x		x				x	x	x				x	
Procesų, tvarkaraščio nustatymas, valdymas		x		x						x					
Išteklių prognozavimas				x				x		x					
Rizikų valdymas								x	x						
Pirkimai								x	x						
Dėmesys į klientą	x	x											x		
Informacijos siekimas	x		x												
Gebėjimas matyti projektą kaip visumą							x								
Gebėjimas vizualizuoti projekto ryšį su sektoriumi ir visuomene							x								
Suinteresuotųjų šalių valdymas				x				x					x	x	x
Pokyčių valdymas				x				x			x				x

	Dainty ir kt. (2003)	Rose ir kt. (2007)	Jemeljanova ir Sergienko (2009)	Brill ir kt. (2006)	PMI (2013)	Meredith ir kt. (1995)	El-Sabaa (2001)	IPMA (2015)	AIPM (2010)	Edum-Fotwe ir McCaffer (2000)	Skulmoski ir Hartman (2010)	Clarke (2010)	Muller ir Turner (2010)	Ahsan ir kt. (2013)	Briere ir kt. (2015)
Igūdžiai ir gebėjimai															
Žmogiškieji															
Žmogiškųjų išteklių valdymas				x			x		x		x				x
Lūkesčių valdymas				x							x				
Komandinis darbas	x			x	x	x		x		x	x	x	x		x
Darbų delegavimas				x			x			x	x				
Lyderystė	x			x	x	x		x		x		x			
Derėjimasis				x	x			x		x	x				x
Komunikacija				x	x	x	x		x		x	x		x	x
<i>Verbaliniai igūdžiai</i>			x	x							x				x
<i>Efektvus klausymas</i>				x							x				x
<i>Santykių kūrimas, stiprinimas, įsitraukimas</i>			x					x			x				x
<i>Atvira komunikacija</i>				x							x				
<i>Rašytinė komunikacija</i>				x							x				x
<i>Grafinė komunikacija</i>				x											
Pasitikėjimas savimi			x	x			x				x				
Susitarimų sudarymas				x							x				
Pristatymas				x						x	x				
Tinklumas				x											x
Stebėjimas											x				
Kryptingumas	x														
Gebėjimas daryti įtaką	x		x	x	x					x	x				
Savęs ir kitų motyvavimas				x	x					x	x				
Sprendimų priėmimas					x					x	x				
Analitinis mąstymas	x		x	x							x				
Konceptualus mąstymas	x		x												
Efektivumas										x	x				
Laimėjimų pasidalinimas				x							x				
Savikontrolė		x						x							x

	Dainty ir kt. (2003)	Rose ir kt. (2007)	Jemeljanova ir Sergienko (2009)	Brill ir kt. (2006)	PMI (2013)	Meredith ir kt. (1995)	El-Sabaa (2001)	IPMA (2015)	AIPM (2010)	Edum-Fotwe ir McCaffer (2000)	Skulmoski ir Hartman (2010)	Clarke (2010)	Muller ir Turner (2010)	Ahsan ir kt. (2013)	Briere ir kt. (2015)
Situacijų valdymas / problemų sprendimas		x		x		x	x				x			x	
Konfliktų valdymas				x				x			x	x			
Politinis sąmoningumas				x	x		x				x				
Kultūrinis sąmoningumas					x										x
Mokymas, mentorstė				x	x						x				
Atsakomybės prisiėmimas už nesėkmes				x											
Streso valdymas				x											x
Platus sugebėjimų spektras, visapusiškumas															x
Tarpininkavimas											x				
Kompromisų siekimas											x				
Dviprasmybių valdymas				x							x				
Emocinis intelektas				x								x			
Etika				x							x				x
Vietinių gebėjimų išnaudojimas															x
Komercinis įžvalgumas														x	
Vizijos turėjimas				x											x
Adaptabilumas															X
Intuicija															x
Tolerantiškumas															X
Nuolatinis mokymasis				x							x				

	Dainty ir kt. (2003)	Rose ir kt. (2007)	Jemeljanova ir Sergienko (2009)	Brill ir kt. (2006)	PMI (2013)	Meredith ir kt. (1995)	El-Sabaa (2001)	IPMA (2015)	AIPM (2010)	Edum-Fotwe ir McCaffer (2000)	Skulmoski ir Hartman (2010)	Clarke (2010)	Muller ir Turner (2010)	Ahsan ir kt. (2013)	Briere ir kt. (2015)	
Asmeninės savybės																
Ramumas / stabilumas	x															
Integralumas				x				x								x
Tvirtumas jaučiant spaudimą				x										x		
Sąmoningumas				x												
Aiškus minčių dėstymas				x												
Įsipareigojimas				x												
Susikoncentravimas				x							x					
Atkaklumas				x												
Aktyvumas				x							x					
Lankstumas	x		x	x				x			x			x		
Iniciatyvumas	x		x								x					
Prieinamumas ar matomumas				x												
Atsparumas				x												
Disciplinuotumas				x												
Dėmesingumas				x							x	x				
Realistiškumas				x							x					
Atvirumas				x							x					
Logiškumas				x												
Pagrįstumas				x							x					
Būtinybės pojūtis				x												
Taktiškumas				x												
Kūrybiškumas				x							x					
Energingumas				x							x					
Inovatyvumas				x							x					
Humoro jausmas				x							x					
Drąsa				x												
Kantrumas				x												x
Empatiškumas			x	x							x	x				x
Perspektyvos darbe išlaikymas				x												
Smalsumas				x												
Charizmatiškumas				x							x					
Entuziazmas							x									

	Dainty ir kt. (2003)	Rose ir kt. (2007)	Jemeljanova ir Sergienko (2009)	Brill ir kt. (2006)	PMI (2013)	Meredith ir kt. (1995)	El-Sabaa (2001)	IPMA (2015)	AIPM (2010)	Edum-Fotwe ir McCaffer (2000)	Skulmoski ir Hartman (2010)	Clarke (2010)	Muller ir Turner (2010)	Ahsan ir kt. (2013)	Briere ir kt. (2015)
Išradingumas								X			X				
Objektyvumas											X				
Nuomonės turėjimas											X				
80/20 perspektyva											X				
Intelektualumas											X				
Atsidavimas											X				
Vengiantis rizikos / prisiimantis riziką											X				
Savarankiškumas											X				
Punktualumas											X				
Mandagumas											X				
Jautrumas											X				
Nuolankumas															X
Kruopštumas															x
Patikimumas				x	x			x			x				x
Pagarba				x							x				
Nuoširdumas				x											
Sąžiningumas				x											

Požiūris															
Pozityvus požiūris				x											
Didžiavimasis savo darbu											x				
Kokybė											x				
Galutinio vartotojo pasitenkinimas													x		
Tiekėjų pasitenkinimas													x		
Komandos pasitenkinimas													x		
Kitų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas													x		
Klientų pasitenkinimas													x		
Pasikartojantys reikalai													x		
Asmeniškai nusistatyti kriterijai													x		