



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Agnė Juodaitytė**

**KOMPETENCIJOMIS GRĮSTAS PROJEKTŲ VADOVŲ  
KARJEROS MODELIS**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovė:** Prof. Rūta Čiutienė

**KAUNAS, 2019**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**KOMPETENCIJOMIS GRĮSTAS PROJEKTŲ VADOVŲ  
KARJEROS MODELIS**

Baigiamasis magistro projektas

**Projektų vadyba (6211LX032)**

**Vadovė.....**

Prof. Rūta Čiutienė

2019 m. gegužės 09 d.

**Recenzentė.....**

Prof. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

2019 m. gegužės 09 d.

**Projektą atliko.....**

Agnė Juodaitytė

2019 m. gegužės 09 d.

**KAUNAS, 2019**

## Akademinio sąžiningumo deklaracija



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Agnė Juodaitytė

---

**Projektų vadyba (6211LX032)**

---

Baigiamojo magistro projekto „Kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros modelis“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2019 m. gegužės 09 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Agnės Juodaitytės**, baigiamasis magistro projektas tema „Kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros modelis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame projekte 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 projektą niekam nesu mokėjusi

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

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Juodaitytė Agnė. Competency-Based Career Model for Project Managers. Master's Final Degree Project / supervisor prof. Rūta Čiutienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area (Business and Public Management), study field: management

Keywords: project manager; project management, project career, competence of Project Manager, competency model.

Kaunas, 2019. 65 pages.

### Summary

Recently, project managers are one of the most popular and demanding professions not only in Lithuania, but also worldwide. Good project managers become those who have exclusive competencies, not only a solid knowledge base. PMP (Engl. Project Management Professional) states that not only the subject matter is important, but the behavioral characteristics, character qualities, ability to properly affect people are also necessary. An appropriate career model based on competencies helps to develop the project managers career.

In the first part of the work the analysis of the problem was carried out based on the research described in the scientific literature. An analysis was performed what competencies and career models are needed in order to improve the career of project managers. The second part of the work describes the analyzed scientific articles outlining the approach to certain competences suitable for project managers, their application in choosing a career model, developing the career of project managers. By describing the first and second part of the work, it can be argued that project managers careers are more open to innovation, there is less restriction in the work assigned, here are given more freedom in decision-making, the management is less controlled. The analysis highlighted the competencies needed to be a qualified project manager, as well as what you need to pay attention to when choosing a career model. The third part of the work presents the methodological part. A quantitative research using the questionnaire methodology was used for the research. SPSS program and graphical representation of the received data were used for processing the received data. The purpose of empirical research is to determine which competencies are the basis for the project managers career model.

**Problem:** What are the competences needed to achieve the career of project managers?

**The object of the research:** Career Model for Project Managers

**The aim of the thesis is:** Investigate Competency-Based Career Model for Project Managers

#### Objectives:

1. To carry out a problem analysis;
2. To analyze the concept of project managers, the competences of project managers, career models based on scientific literature.
3. Conduct a quantitative study aimed at analyzing the use of competences in the career of project managers;
4. Provide conclusions and recommendations.

The Final Master Thesis consists of 65 pages, 8 tables, 28 pictures and 8 appendixes.

Juodaitytė Agnė. Kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros. Magistro baigiamasis projektas/ vadovė prof. Rūta Čiutienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis (Verslas ir viešoji vadyba), studijų kryptis: vadyba.

Reikšminiai žodžiai: projektų vadyba, projektų valdymas, projektų karjera, projektų vadovų kompetencijos, kompetencijų modeliai.

Kaunas, 2019. 65 puslapiai.

## Santrauka

Pastaruoju metu projektų vadovai yra viena populiariausių ir paklausiausių profesijų ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje. Gerais projektų vadovais tampa tie, kurie turi išskirtinių kompetencijų, o ne tik solidų žinių bagažą. PMP (angl. Project Management Professional) teigia, kad svarbu ne tik dalykinės žinios, bet būtinos elgsenos ypatybės, charakterio savybės, gebėjimas tinkamai paveikti žmones. Projekto vadovo karjerą vystyti padeda tinkamas karjeros modelio parinkimas, grįstas kompetencijomis.

Pirmoje darbo dalyje atlikta problematikos analizė, remiantis mokslinėje literatūroje aprašomais tyrimais. Išanalizuota, kokios kompetencijos ir karjeros modeliai reikalingi, siekiant projektų vadovų karjerai tobulinimo. Antroje darbo dalyje analizuojami moksliniai straipsniai, kuriuose išdėstomas požiūris į tam tikras kompetencijas, tinkamas projektų vadovams, jų taikymą renkantis karjeros modelį, vystant projektų vadovų karjerą. Aprašius pirmą ir antrą darbo dalį, galima teigti, kad projektų vadovų karjeros yra labiau atviros naujovėms, mažiau apribojimų atliekant pavestą darbą, suteikta daugiau laisvės priimant sprendimus, mažiau kontroliuojamos vadovybės. Analizės metu išryškėjo, kokios kompetencijos reikalingos norint būti kvalifikuotu projektų vadovu, taip pat į ką reikia atkreipti dėmesį, renkantis karjeros modelį. Trečioje darbo dalyje pateikta metodinė dalis.

Tyrimui atlikti buvo pasitelktas kiekybinis tyrimas, naudojant klausimyno metodiką. Gautų duomenų apdorojimui naudota SPSS programa bei grafinis gautų duomenų vaizdavimas. Empirinio tyrimo tikslas – nustatyti, kokiomis kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros modelis.

**Problema:** kokios kompetencijos reikalingos, siekiant projektų vadovo karjeros?

**Tyrimo objektas:** projektų vadovų karjeros modelis.

**Tyrimo tikslas:** ištirti kompetencijomis grįstą projektų vadovų karjeros modelį.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti problematikos analizę.
2. Išanalizuoti projektų vadovų sampratą, kompetencijas, projektų vadovų karjerą, karjeros modelius, remiantis moksline literatūra.
3. Atlikti kiekybinį tyrimą, kurio tikslas išanalizuoti kompetencijų panaudojimą projektų vadovų karjeroje.
4. Pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Baigiamąjį magistro darbą sudaro 65 puslapiai, 8 lentelės, 28 paveikslėliai ir 8 priedai.

## Turinys

Paveikslų sąrašas .....	6
Lentelių sąrašas.....	8
Įvadas.....	9
1. Kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros modelis, problematikos analizė .....	11
2. Kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros modelis .....	17
2.1. Projektų karjera .....	18
2.2. Projektų vadovų karjera .....	19
2.3. Projektų vadovų kompetencija.....	22
2.3.1. Projektų vadovų kompetencijos modelis.....	24
2.3.2. Projektų vadovavimo kompetencijų vertinimas ir plėtojimas .....	29
2.4. Projektų vadovų karjeros modeliai .....	31
3. Kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros modelis, tyrimo metodologija.....	37
4. Kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros modelis, empirinio tyrimo rezultatų analizė ir modelio formavimas pagal gautus rezultatus .....	40
4.1. Empirinio tyrimo rezultatų analizė .....	40
4.2. Projektų vadovų, dirbančių statybos sektoriuje, karjeros modelio formavimas .....	55
4.3. Kompetencijomis grįsto projektų vadovų karjeros modelio atlikto tyrimo, gautų rezultatų diskusija .....	58
Išvados .....	60
Rekomendacijos .....	62
Literatūros sąrašas .....	63
Priedai.....	66

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Projekto vadovo karjeros koncepcijos struktūra. Richardson, Tracey M, Matthew P Earnhardt, and Jim W Marion. "Is Project Management Still an Accidental Profession? A Qualitative Study of Career Trajectory" 2015. ....	20
2 pav. Projekto vadovo karjeros koncepcijos struktūra organizaciniame kontekste. Richardson, Tracey M, Matthew P Earnhardt, and Jim W Marion. "Is Project Management Still an Accidental Profession? A Qualitative Study of Career Trajectory" 2015 .....	21
3 pav. MCI kompetencijos modelis .....	27
4 pav. „Plum“ kompetencijų modelis .....	27
5 pav. Kompetencijos ledkalnis (pagal Davies ir Ellison, 1997).....	28
6 pav. Projekto vadovų karjeros modelis sudarytas pagal Marion ir kt. (2014).....	33
7 pav. Projekto vadovų karjeros modelis tirtose statybų bendrovėse. (Tao Chen, Meiqing Fu, Rui Liu, Xuanhua Xu, Shenbei Zhou, Bingsheng Liu, 2018) .....	35
8 pav. Projektų vadovo karjeros modelis (sudaryta pagal Hölzle, 2010).....	36
9 pav. Kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros modelis. Sudarytas autorės remiantis analizuotais užsienio mokslininkų straipsniais.....	38
10 pav. Respondentų lytis.....	40
11 pav. Respondentai pagal amžių. ....	40
12 pav. Apklaustųjų respondentų mokslinis laipsnis .....	41
13 pav. Respondentų darbo stažas. ....	41
14 pav. Respondentų pareigos/funkcijos. ....	42
15 pav. Karjeros modelio įdiegimas organizacijose. ....	42
16 pav. Priežastys dėl kurių įdiegtas karjeros modelis. ....	43
17 pav. Asmeninės kompetencijos kuriomis pasižymi projektų vadovų asistentai, projektų vadovų direktoriai, organizacijos vadovai .....	44
18 pav. asmeninės kompetencijos pagal jaunesnius projektų vadovus, projektų vadovus ir vyresnius projektų vadovus.....	45
19 pav. Žmogiškosios kompetencijos kuriomis pasižymi projektų vadovų asistentai, projektų vadovų direktoriai, organizacijos vadovai .....	46
20 pav. Žmogiškosios kompetencijos pagal jaunesnius projektų vadovus, projektų vadovus ir vyresnius projektų vadovus.....	47
21 pav. Verslo kompetencijos kuriomis pasižymi projektų vadovų asistentai, projektų vadovų direktoriai, organizacijos vadovai . ....	49
22 pav. verslo kompetencijos pagal jaunesnius projektų vadovus, projektų vadovus ir vyresnius projektų vadovus.....	50
23 pav. konceptualieji gebėjimai valdant projektus .....	52
24 pav. konceptualieji gebėjimai padedantys valdyti projektus pagal jaunesnius projektų vadovus, projektų vadovus ir vyresnius projektų vadovus .....	53
25 pav. Pagrindiniai projektų vadovų karjeros vystimosi veiksniai.....	54
26 pav. Veiksniai stabdantys karjeros modelio realizavimo procesą.....	55
27 pav. Projektų vadovų karjeros modelis pagal jaunesnius projektų vadovus, projektų vadovus ir vyresnius projektų vadovus (sudarytas autorės remiantis tyrimo dalyvių analizuotais duomenimis). ....	56

28. pav. Projektų vadovų karjeros modelis pagal projektų vadovų asistentus, projektų vadovų direktorius, organizacijos vadovus (sudarytas autorės remiantis tyrimo dalyvių analizuotais duomenimis)..... 57



## Lentelių sąrašas

1 Lentelė. Požiūris į kompetenciją (Boyatzis, 1982).....	23
2 Lentelė. Kompetencijų modelių klasifikacija (Lobanova ir Chlivickas, 2009).....	25
3 lentelė. Hipotetinis vadybinės kompetencijos modelis (McCredis ir Shackleton, 2000).....	25
4 lentelė. Požiūrio į kompetenciją suvestinė (Boyatzis, 1982).....	26
5 lentelė . Projekto vadovavimo kompetencijos (Durliau et al. (2007)).....	30
6 lentelė. Dešimt mokslinių tyrimų įvertintų vadovavimo kompetencijų ir vadovavimo savybių....	31
7 lentelė. Projektų vadovavimo karjeros modelių lygiai (Tao Chen, Meiqing Fu, Rui Liu, Xuanhua Xu, Shenbei Zhou, Bingsheng Liu, 2018).....	34
8 lentelė . Projektų vadovų karjeros modelių lygiai. ....	35

## Įvadas

Pastaraisiais metais darbo rinkoje pastebimas įvairių sričių darbuotojų poreikis. Vieni iš tų darbuotojų – projektų vadovai. Vartydami darbo skelbimus, dažnai matome, kad reikalingas IT projektų vadovas, statybų projektų vadovas, ekspedijavimo projektų vadovas ir pan. Lietuvoje projektų vadovo pozicija atsirado pakankamai neseniai, tačiau šiandien tai viena paklausiausių profesijų. Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių projektų vadovo sąvokų bei palyginimų ir kiekviena iš jų yra daugiau ar mažiau teisinga. Rick A. Morris ir Brette Mcwhorter Sembe (2010) projektų vadovą įvardija kaip svarbiausią strateginį darbuotoją, padedantį įmonei ir jos vadovams priimti geresnius bei palankesnius sprendimus projektų įgyvendinimui. Romualdas Tamošaitis (2004) teigia, kad projektų vadovas – tai asmuo, atsakingas už projektą. Projektų vadovai atstovauja įvairiems sektoriams – statybų, energetikos, IT, viešajam sektoriui ir kt. Nors gali atrodyti, kad skirtingų sričių projektų vadovus mažai kas sieja, tačiau randama nemažai bendrumo. Vienas iš juos vienijančių dalykų – kompetencijos. Norint tapti geru projektų vadovu, reikia turėti ne tik praktinių įgūdžių, teorinių žinių, bet ir pasižymėti tam būtinomis kompetencijomis bei asmeninėmis savybėmis.

Mokslinėje literatūroje bei atliekant tyrimus daugiausiai dėmesio skiriama projektų valdymui bei efektyviam jų įgyvendinimui, tačiau mažiau nagrinėjami projektų vadovų karjeros modeliai ir kompetencijos, reikalingos šiai profesijai. Būtina pabrėžti, kad vienas iš svarbiausių karjeros aspektų – kompetencijos. Jos nulemia didelę dalį vadovo karjeros ir tai, kokiame lygmenyje jis yra. Norint pasiekti karjeros aukštumų, svarbu pasižymėti loginiu mąstymu, sugebėti spręsti problemas, komunikuoti ir kt., tačiau tai tik maža dalis kompetencijų, lemiančių projektų vadovų karjerą. Didėjanti konkurencija, technologijų tobulėjimas bei vartotojiškumas lemia nuolatinį reikalavimų augimą projektų vadovams. Vienas iš labiausiai projektų vadovus slegiančių dalykų, kad jie atsako ne tik už save, bet ir už visą komandą. Norint sėkmingai įgyvendinti projektus bei dirbti komandoje, būtina pasirinkti atitinkamą karjeros modelį bei išgryninti reikalingas kompetencijas. Todėl labai svarbu išanalizuoti projektų vadovams reikalingas kompetencijas, išskirti, kokie karjeros modeliai yra ir koks modelis gali būti pritaikomas kiekvienam projektų vadovui, atsižvelgiant į sektorių, kuriame jis dirba.

**Temos aktualumas:** Pastaraisiais metais ne tik visame pasaulyje, bet ir Lietuvoje pastebimai auga projektų vadovų poreikis, kuris juntamas labai įvairiose srityse, pavyzdžiui, statybų, inžinerijos, IT ar kitų paslaugų sektoriuose. Mokslinėje literatūroje ir tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama projektų valdymui ir jo nagrinėjimui, tačiau mažiau dėmesio skiriama projektų vadovams, jų karjerai, karjeros modeliams bei kompetencijoms aptarti. Norint vystyti projekto vadovo karjerą, neužtenka vien tik gerai dirbti ir vadovauti projektui, pageidautina turėti tam tikrų kompetencijų, gebėti pritaikyti tinkamą karjeros modelį, kad galėtume tinkamai vystyti karjerą ir valdyti projektą. Ši nagrinėjama tema aktuali dėl projektų vadovų poreikio. Taip pat ne mažiau svarbu palyginti, kokios kompetencijos reikalingos, norint siekti projektų vadovų karjeros.

**Problema:** kokios kompetencijos reikalingos, siekiant projektų vadovo karjeros?

**Tyrimo objektas:** projektų vadovų karjeros modelis.

**Tyrimo tikslas:** ištirti kompetencijomis grįstą projektų vadovų karjeros modelį.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti problematikos analizę.
2. Išanalizuoti projektų vadovų sampratą, kompetencijas, projektų vadovų karjerą, karjeros modelius, remiantis moksline literatūra.
3. Atlikti kiekybinį tyrimą, kurio tikslas išanalizuoti kompetencijų panaudojimą projektų vadovų karjeroje.
4. Pateikti išvadas ir rekomendacijas.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių analizė, statistinių duomenų analizė, anketinė apklausa, apklausos duomenų analizė, grafinis vaizdavimas, apibendrinimas.

## 1. Kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros modelis, problematikos analizė

Projektų vadybos teorija pradėta plėtoti XX amžiaus antrojoje pusėje. Šios teorijos pagrindai buvo suformuluoti Didžiojoje Britanijoje. Projekto sėkmę lemia aiškūs, konkretūs ir realūs tikslai, uždaviniai, dalyvaujantys žmonės, ištekliai (materialiniai, techniniai, personalas ir pan.), kurie dažniausiai būna riboti. Šiomis dienomis pastebima, kad projektai yra įgyvendinami tarptautiniu mastu, todėl vis dažniau ieškoma projektų vadovų, kurie turi išskirtinių kompetencijų.

Projektų vadovai turi turėti ne tik reikalaujamos patirties, tačiau pasižymėti ir asmeninėmis savybėmis, svarbiomis sėkmingam projekto vykdymui. Remiantis 2013 m. atliktu konkurencingu efektyviu talentų valdymo prieaugio tyrimu, išskiriami trys svarbiausi projektų vadovavimo įgūdžiai: vadovavimo, strateginio ir verslo valdymo įgūdžiai. Dviem iš trijų organizacijų (t. y. 66 proc.) sunkiausia rasti vadovų, turinčių techninių projektų vadovavimo įgūdžių. Tačiau didžioji dalis įmonių, apie 90 proc. įsitikinusios, kad techninių įgūdžių, kaip ir strateginio bei verslo vadybos savybių, galima išmokyti, o sunkiausia rasti darbuotoją su gerais vadovavimo įgūdžiais. PMI (Project Management Institute) 2015 metais buvo atliktas tyrimas, kuriame išskiriami trys pagrindiniai įgūdžiai, reikalingi projektų vadovams. Tai techniniam projektų vadovui būdingos savybės, vadovavimas/lyderystė, strateginės ir vadybos patirties derinys.

Apie strateginio planavimo svarbą kalba ir A. Kiziliūnas (2014). Jo teigimu, projektų vadovai suprasdami strateginio planavimo bei projektų atrankos svarbą, gali pasiekti užsibrėžtų projekto tikslų. Neatsižvelgdama į strateginį planavimą, organizacija gali susidurti su tipinėmis problemomis, pvz., konfliktai tarp žemesnio lygio strategijas įgyvendinančių vadovų sukelia nepasitikėjimą; rengiami susitikimai persvarstyti prioritetus; žmonės įgyvendindami kelis projektus vienu metu turi mažesnę darbo produktyvumą; neapgalvotai ir nepagrįstai paskirstomi ištekliai gali paskatinti jų trūkumą projekto pabaigoje ir kt. Josepho Fusco atlikti tyrimai parodė, kad organizacijos mažai dėmesio skiria strateginiam planavimui. Apklausus 280 projektų vadovų paaiškėjo, kad 24 proc. jų strateginio planavimo nesiejo su įmonės tikslais, o 40 proc. teigė, kad projektų prioritetai nebuvo aiškūs.

R. Müller'is, J. R. Turner'is ir J. Shao (2010) po atlikto tyrimo išskyrė 15 lyderystės kompetencijų kurias suskirstė į 3 grupes, būdingas projektų vadovams: intelektinė kompetencija (kritinė analizė ir sprendimai; vizija ir vaizduotė; strateginė perspektyva), vadybinė kompetencija (ryšių palaikymas; išteklių valdymas; įgalinimas; plėtra; siekiai) ir emocinė kompetencija (savijauta-sąmoningumas; atsparumas; motyvacija; jautrumas; įtaka; intucija; sąmoningumas).

R. Rekašienės ir A. Sudnicko (2014) teigimu, pagrindinės asmens kompetencijos įvardijamos kaip ilgalaikės asmens savybės, matuojamos taikant tam tikrus standartus ir kriterijus, kurie nulemia žmonių elgseną įvairiose situacijose. Autoriai išskiria penkis kompetencijų tipus:

1. savęs suvokimą;
2. asmens motyvus;
3. individualias savybes;
4. įgūdžius;
5. asmenines nuostatas ir žinias.

S. Sanghi's (2010) nurodo elgesio modelius, kurie nulemia žmonių gebėjimą veikti. Būtina pabrėžti, jog šiuolaikinė žinių gausa ir technologijų sparta iš žmonių reikalauja greitų sprendimų, įvairių situacijų įvertinimo, kurie lemia kompetencijų ugdymą.

PMI (Project Management Institute) (2013) teigia, kad projektų vadovų pareiga yra patenkinti aukštesnio lygio vadovų poreikius: komandos poreikius, užduočių poreikius bei individualius poreikius. Kad projektų valdymas būtų sėkmingas ir efektyvus, projektų vadovas turi turėti tam tikras kompetencijas:

- atlikimas – gebėjimas tinkamai vadovauti paskirtam projektui, gebėti pasinaudoti reikiamomis žiniomis;
- asmeninės savybės – parodoma, kaip projektų vadovas elgiasi vadovavimo metu;
- žinios – sukauptų žinių panaudojimas valdant projektą.

JAV mokslininkas R. E. Boyatzis (1982) teigia, kad kompetencija gali būti įvardijama, kaip asmens pasekmės ir asmeninės charakteristikos, kurios siejamos su asmeniniais gebėjimais tinkamai atlikti savo pareigas. Mokslininkas taip pat nustatė kompetencijos skirtumus tarp sėkmingų ir vidutinių darbuotojų įvairiose veiklos srityse:

- emocinės (asmeninio efektyvumo) kompetencijos – savo emocijų ir savęs pažinimas, jų valdymas, pasitikėjimas savimi ir pan.;
- kognityvinės kompetencijos – konceptualus ir analitinis mąstymas;
- pasiekimų kompetencijos – viskas orientuota į pasiekimus, iniciatyvumą;
- socialinės kompetencijos – santykių valdymas, bendradarbiavimas, socialinis supratingumas, įtaka ir bendravimas.

R. E. Boyatzis (1982) taip pat išskiria metodą, kuris yra grindžiamas asmeninės charakteristikos kompetencijos blokais, pagal kuriuos puikiai atliekamos vadybos funkcijos. Kompetencijos sudedamosios dalys:

- mokėjimai ir įgūdžiai;
- socialiniai vaidmenys;
- elgsenos motyvai.

Jemeljanova ir Sergienko (2009) atliko tyrimą, kuriame buvo nustatyta, kokios kompetencijos yra reikalingos projektų vadovams (kompetencijos išdėstytos eilės tvarka nuo svarbiausios iki mažiau svarbios):

1. iniciatyvumas;
2. tarpasmeninis supratingumas;
3. informacijos paieška;
4. gebėjimas daryti įtaką;
5. verbalinis intelektas;
6. lankstumas;
7. analitinis mąstymas;

8. konceptualus mąstymas;
9. santykių kūrimas;
10. pasitikėjimas savimi.

K. Bredin ir J. Söderlund'as (2013) po atlikto tyrimo teigia, kad projektų vadovo kvalifikacija turi būti susieta su karjeros etapais, nes jie svarbūs norint būti geru projektų vadovu bei tinkamai valdyti paskirtus projektus.

Wilemon'as ir Ciceron'as (1970) teigia, kad projektų vadovai kovoja su gana unikaliomis anomalijos ir dviprasmybių rūšimis. Pagal atliktą tyrimą, buvo pastebėta jog projektų vadovams yra sutrikusi daugiau lasivės priimant svarbius sprendimus, mažiau kontroliuojamos darbdavių. Naujausi tyrimai rodo, kad yra ganėtinai dideli skirtumai tarp subjektyvių ir objektyvių karjerų. Subjektyvi karjera – tai sėkmė, apimanti subjektyvų pasitenkinimą karjera (kiek asmuo patenkintas savo pasirinkta karjeros kryptimi, augimu karjeroje, tikslų įgyvendinimu), o objektyvi – asmens darbo vietų sekos apibūdinimas (atlyginimas, paaukštinimas). Projektų vadovai turi suprasti, jog santykis tarp subjektyvių ir objektyvių karjerų yra neatskiriamas. Svarbu atkreipti dėmesį į formalizuotus projektų vadovų karjeros modelius, nes tai neatsiejamas subjektyvios ir objektyvios karjeros santykis (K. Bredin ir J. Söderlund (2013)). Walker'is išreiškia šio santykio svarbą, argumentuodamas, kad karjeros modeliai „suteikia ryšį tarp paties asmens karjeros tikslų ir realių organizacijos talentų reikalavimų“ (Walker, 1976: 6).

K. Bredin ir J. Söderlund'as (2013) straipsnyje „Project managers and career models: An exploratory comparative study“ kalba apie atliktą tyrimą, kuriame analizavo dešimt didelių įvairiomis sritimis užsiimančių Švedijos įmonių vidinę politiką, projektų vadovų karjeros modelio formavimo atžvilgiu. Tyrimui vykdyti buvo pasirinktos didelės, gerai išvystytos, turinčios žinomą prekinį vardą įmonės, nes tik tokių įmonių viduje seniai egzistuoja daug metų taikomi karjeros modeliai, kurie yra pripažinti ir nuolat tobulinami. Pagal atliktą tyrimą septynios iš dešimties įmonių turėjo pritaikytus karjeros modelius projektų vadovams (Bredin ir Söderlund, 2013).

Pastebėta, kad projektų vadovai renkantis karjeros modelį labiau linkę kreipti dėmesį į keturias pagrindines priežastis (Bredin ir Söderlund, 2013):

1. Kurti ir pritraukti projektų valdymo kompetencijas – siekis sutrumpinti vadovavimo laiką, gauti vis sudėtingesnius ir brangesnius projektus, pritraukti ir išlaikyti gerus projektų vadovus, išlaikyti gerą projekto komandą, skatinti projekto valdymo gebėjimą ugdyti įvairiais lygiais.
2. Siekti bendrumo komunikacijoms gerinti – tai padėtų geriau paaiškinti išorės partneriams, kaip įmonė dirba projektų valdymo srityje bei parodyti, kad darbo vykdymui yra paskirtas tinkamo kvalifikacijos lygio projektų vadovas. Taip pat gera komunikacija padėtų ir paties projekto efektyviam įgyvendinimui.
3. Kurti vystymosi galimybių skaidrumą – visai projekto komandai yra svarbu žinoti, kad jie prisideda prie projekto vykdymo, koks jų vaidmuo projekte, kokių reikalavimų jie turi laikytis. Toks žinojimas sustiprina motyvaciją dirbti bei gerina darbuotojo įvaizdį.
4. Projektų vadovo pareigas pripažinti kaip profesiją – pabrėžti jos svarbą ir atitolti nuo klaidingo požiūrio bei nusistatymo, kad vadovavimas projektiniam darbui tai tik laikina vadovo darbo vieta.

Nors įmonės, kurių vykdomi projektai veikia skirtingų rūšių pramonės šakose ir skiriasi pagal tipą bei dydį, tačiau taikomi karjeros modeliai pagal lygį vis tiek yra labai panašūs. Daugumą iš taikomų modelių sudaro trys arba keturi lygiai (jaunesnysis projektų vadovas, projekto vadovas, vyresnysis projektų vadovas, programos/projekto direktorius ir jie paprastai grindžiami bendromis IPMA (International Project Management Association) arba PMI gairėmis (Bredin ir Söderlund, 2013).

Remiantis Bredin ir Söderlund'o (2013) straipsnyje minimu tyrimu, kuriuo buvo siekta nustatyti projektų vadovų karjeros modelių lygius, išskiriami būtent šie lygiai:

- trys lygiai: pagrindinis; vyresnysis; meistras.
- keturi lygiai: susieti projekto vadovą; projekto vadovas; vyresniojo projekto vadovas/ projekto vadovo direktorius; įmonės vyresnysis projektų vadovas/ vyresniųjų projektų vadovų direktorius.
- plėtros projektai: penki lygiai: projekto vadovas; išplėstinis projekto vadovas; vyresnysis projektų vadovas; meistras projekto vadovas; pagrindinis projekto vadovas;
- verslo projektai: keturi lygiai: įvertintas kliento projektų vadovas. patyręs klientų projektų vadovas; vyresnysis klientų projektų vadovas; pagrindinis klientų projektų vadovas.

Tyrimo metu nustatyta, kokie yra projekto vykdymo vertinamai pagal sudėtingumo lygio santykį:

- ribotas sudėtingumas;
- sudėtingi projektai su papildomomis sąlygomis;
- daugiafunkcinis projektas.

Šie lygiai susiję su trijų lygių karjeros modelio pasirinkimu, tačiau praktiškai šią sąsają sunku įgyvendinti (Bredin ir Söderlund, 2013).

Formalizuoti projektai taip pat gali būti skirstomi į sudėtingumo lygius, atsižvelgiant į kelis aspektus, pvz., priklausomybė nuo vidaus/išorės suinteresuotųjų šalių; technologijos naujovės, būdingi metodai ir procesai, fizinio išsisklaidymo dydis ir lygis. Projekto vadovo patirtis, įgyta įgyvendinant projektus tam tikro sudėtingumo lygiu, vertinama kito karjeros modelio lygyje (Bredin ir Söderlund, 2013).

Neįformintas sistemingas projektų valdymas skirstomas į sudėtingumo lygius. Didelio masto projektus labiau formuoja ir valdo vyresnieji projekto vadovai arba įmonės vyresnieji projekto vadovai. Visuotinius projektus dažniausiai valdo projekto vadovas. Neįformintus projektus nėra būtina skirstyti į lygius, kurie aiškiai atitinka projekto valdymo lygmenis. Projektai pirmiausiai vertinami pagal jų dydį, biudžetą, o projekto vadovai skiriami pagal patirtį ir prieinamumo lygį (Bredin ir Söderlund, 2013).

Atliktame tyrime taip pat buvo užsimenama, jog taikant tinkamą karjeros modelį reikia nustatyti reikalavimus ir sąsajas su kompetencijos/ vadovavimo mokymo programomis, skirtas formalizuotiems projektams:

- laikytis trijų projektų valdymo mokymo programos, kur būtų galima projektų vadovus parengti projektų valdymo paskyrimui, sudėtingesniems lygiams;
- turėtų būti vykdomas 1 savaitės mokymų modulis, kuriame dalyvautų visi projektų vadovai kartą per metus;
- reikalavimai turėti projektų vadovo patirties ar bent jau tinkamus vadovavimo įgūdžius;

- projektų vadovams, projekto komandos nariams ir susijusioms suinteresuotoms šalims rekomenduojama parengti pagrindinę projekto darbo programą;
- parengti individualius plėtros planus projektų vadovų plėtrai užtikrinti;
- visi projektų vadovai turi dalyvauti specialioje mokymo programoje ir praeiti visus kursus, skirtus visų lygių vadovams. Taip pat turi egzistuoti vidaus sertifikavimo sistema. Mokymo programos skirtos neįformintiems projektams.

K. Dziekoński (2017) straipsnyje „Project Managers’ Competencies Model for Construction Industry in Poland“ kalba apie tyrimą, kuriam atlikti buvo pasitelkta anketinė apklausa tarp Lenkijos statybos sektorių. Apklauskos tikslas – sukurti Lenkijoje statybos projektų vadovų kompetencijų modelį. Respondentų buvo paprašyta įvertinti projektų vadovo kompetencijos lygį ir bendrą kompetenciją valdyti statybos projektus Likert skalėje. Surinkti duomenys buvo naudojami modelio kūrimui ir projekto vadovo individualių charakteristikų vertinimo bendrai projekto valdymo kompetencijai. Patvirtinamosios analizės su ADF įvertinimu rezultatai parodė gerą pateikto modelio pritaikymą. Todėl buvo panaudota klasterio analizė, siekiant nustatyti keletą latentinių kintamųjų ir modelio kūrimo.

K. Dziekoński (2017) atliktame tyrime atskleisti statybos projektų vadovų kompetenciją apibūdinantys duomenys sudarė keturias grupes. Todėl rezultatai leidžia sukurti statybos projektų vadovų kompetencijų modelį, apimančią keturis latentinius kintamuosius, turinčius įtakos bendrų projektų vadovų kompetencijai. Modelis sudaro:

- 1 klasteris – priskiriami elementai rodo keletą funkcijų, kurios atspindi pagrindinius valdymo įgūdžius, ir yra priežastys, dėl kurių jie derinami su intelektu, kūrybiškumu ir gebėjimais susidoroti su stresu. Projekto vadovo pareigos reikalauja psichinės jėgos ir organizuotų darbo įgūdžių derinio. **Todėl 1 klasteris ir kintamasis modelis gali būti vadinami pagrindiniais vadybos įgūdžiais.**
- 2 klasteris – sudaro asmenybės charakteristikos ir su jais susiję tarpasmeniniai gebėjimai. Reikia atkreipti dėmesį į keturis bruožus, kurie atrodo taip, lyg jie neatitinka šio modelio: sutelkti dėmesį į tikslus, gebėjimą išspręsti konfliktus, galimybę derėtis, gebėjimą valdyti projekto apimtį, laiką ir kainą. Tačiau atrodo, kad tam tikros asmeninės savybės yra būtinos norint veiksmingai įgyvendinti šiuos įgūdžius. Tai daugiausia susiję su bendravimu ne tik su projekto komanda, bet ir suinteresuotosiomis šalimis. Veiksminga taikymo sritis, laikas ir sąnaudų valdymas reikalauja derybų su subrangovais ir konfliktų sprendimo gebėjimais. Šis faktas pabrėžia elementų sujungimą panašiu atstumu: padėti spręsti problemas ir kompetencijas srityse, kuriose įgyvendinamas projektas. 2 klasteris pabrėžia tarpasmenines projekto vadovo savybes ir patirtį, be kurios neįmanoma efektyviai įgyvendinti valdymo funkcijų. **2 klasterį ir kintamąjį modelyje galima pavadinti komandos valdymo gebėjimais, palaikančiais vadybinius įgūdžius.**
- 3 klasteris – sudaro emocinės intelekto charakteristikos. Tai yra žmogaus gebėjimas atpažinti savo ir kitų emocijas ir susidoroti su jomis. Tai yra prielaidų esmė, kad emocinis intelektas yra „kompetencijos apraiškų“ veiksnys Boyatzis RE (200).
- 4 klasteris – papildomi kompetencijos profilio elementai. Paprastai jie atsiranda dėl mokymo ir sertifikavimo bei žinių apie priemones. Pabrėžia metodo ir metodinių rekomendacijų



svarbą. 4 klasteris ir modelio kintamasis gali būti pavadintas **formaliais įgūdžiais, geriausiai atitinkančiais bendrąjį požiūrį.**

Klasteriai, atskleidžiami analizuojant duomenis ir į juos įtraukiant sėkmingo projekto vadovo statybos pramonėje ypatumus, įrodė kompetencijos problemos ir jos modeliavimo sudėtingumą. Formuojami klasteriai neapima savybių, kurias galima aiškiai apibūdinti kaip požiūrį, valdymo įgūdžius ar žinias. Nė vienas iš jų nerodo „grynų“ bendrųjų, elgesio ar pažinimo metodų požymių. Kokios grupuotės rodo tarpusavio priklausomybę ir santykį tarp požiūrio ir gebėjimų / įgūdžių? Klasteriai rodo asmeninius požymius, kurie yra vadovavimo įgūdžių (1 klasteris) ir tų, kurie remia komandos ir žmonių valdymą, plėtros pagrindas. Tik 3 klasterio (pažinimo metodas) ir 4 (bendrojo požiūrio) ypatybės atitinka ribotas kompetencijos apibrėžtis. Tačiau tolesnė analizė, naudojant struktūrinių lygčių modeliavimą, lemia jų poveikį projekto vadovo efektyvumui. Gali būti, kad šių dviejų grupių (3 ir 4) formavimąsi lemia jame nurodytų savybių atmetimas. Respondentai gali nurodyti nedidelį šių savybių indėlį statybos projektų vadovo kompetencijoje (Krzysztof Dziekoński, 2017).

*Atlikus problematikos analizę galima teigti, kad tyrimai yra susiję su kompetencijomis ir projektų vadovų karjeros modeliais. Taip pat akivaizdu, kad projektų vadovų karjeros dabar yra labiau atviros, skirtingos, mažiau kontroliuojamos taip pat mažiau suformuotos. Karjeros modeliai suteikia ryšį tarp asmens karjeros tikslų. Analizės metu išryškėjo, kokios kompetencijos reikalingos norint vystyti karjerą kaip projektų vadovui, taip pat į ką reikia atkreipti dėmesį renkantis karjeros modelį.*

## 2. Kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros modelis

Projektai vis dažniau apibrėžiami kaip organizacinė forma, o projektų valdymas tampa profesija, kuriai būdingos specialios kompetencijos reikalavimai, o ne laikina vadybinė užduotis (Bredin ir Söderlund, 2013). Parker'is ir Skitmore, (2005) teigia, kad projektų vadovai savo vaidmenį dažnai suvokia labiau kaip laikiną atspirtį, siekiant aukštesnės pozicijos organizacijoje.

Daugelis mokslininkų teigia, kad geram projektų vadovavimui reikalingi geri lyderystės ir komunikavimo įgūdžiai bei efektyvus reagavimas į iškilusias problemas. Hölzle (2010) nuomone, jeigu kinta organizacijos veiklos modelis, kartu kinta ir darbuotojų karjera. Linijinė tradicinė struktūra yra keičiama į projekcinį darbo principą dirbančiomis organizacijomis, kurios augina kvalifikuotų projektų vadovų poreikį darbo rinkoje. Daugelis organizacijų sukuria savo vidinę reikalavimų bei kompetencijų sistemą arba naudojami PMI kvalifikacine sistema. Tačiau siekiant likti ir tapti projektų vadovais, vertinant ilgalaikę darbuotojų motyvaciją, to nepakanka. Projektų vadovų pozicija iš esmės formuojama pagal keliamus organizacijos reikalavimus, nuolatos kinta, nėra aiški ir tiksliai apibrėžiama (Pinto ir kt. 2016).

Vienos iš žinomiausių organizacijų Project Management Institute (PMI) skaičiavimais (2013), iki 2020 m. vien JAV planuojama 700 tūkst. naujų darbo vietų įvairių sričių projektų vadovams. Pramonės sektoriuje planuojamas 30 proc. projektų vadovų poreikio augimas. Prognozuojama, kad bendras projektų vadovų užimtumas padidės devyniose iš dešimties šalių.

Daugelyje šaltinių projektų vadovas apibūdinamas kaip:

- asmuo, kuris atsakingas už tam tikrų projektų parengimą ir įgyvendinimą;
- svarbiausi strateginiai darbuotojai, padedantys įmonei ir jos vadovams priimti geresnius bei palankesnius sprendimus projektų įgyvendinimui (Rick A. Morris ir Brette Mcwhorter Sembe, 2010 ).

Projektų vadovai gali išlikti savo pozicijose ilgiau tuo atveju, jei turimos jų kompetencijos sutampa su keliamais ir natūraliai išsivysčiusiais profesiniais reikalavimais (Mumfordas, Zaccaro, Hardingas, Jacobs ir Fleishmanas 2000). Projektų vadovui svarbu sudaryti išsamią kombinaciją iš lyderystės savybių, protinio ir emocinio intelekto, elgesio ir temperamento (Müller ir Turner, 2010).

Siekti karjeros kaip projekto vadovui, yra didelis ir sunkus iššūkis. Tai sugebėjimas iš savęs reikalauti aukšto darbinio mobilumo, gebėjimas prisitaikyti prie esamos situacijos, gebėti pateikti gerus krizės valdymo įgūdžius. Dabartinėje pasaulinėje praktikoje pastebima, kad projektų vadovai yra vis jaunesnio amžiaus, lyginant su laikotarpiu prieš dešimt metų.

Šių dienų projektų vadovai nėra lojalūs darbdaviui ir dažniau keičia darbovietes. Bredin ir Söderlund'o (2013) teigimu, vidutinis vertikalųjų ir horizontaliųjų judesių skaičius vienoje įmonėje didesnis, todėl darbo laiko trukmė vienoje srityje ar pozicijoje yra daug trumpesnė, lyginant su kitomis profesijomis. Stresas, kurį patiria projektų vadovai ir verčia kardinaliai keisti darbo pobūdį bei sritį. Dar viena iš priežasčių, kodėl projektų valdymas nėra pastovi darbo sritis, tai, kad nėra tikslaus karjeros modelio (Bredin ir Söderlund 2013).

*Atliekant mokslinę literatūros analizę pastebėta, jog nieko nėra kalbama apie Lietuvoje esamus projektų vadovus, jų karjerą, karjeros modelius bei reikalingą kompetenciją. Todėl yra svarbu išsiaiškinti, kaip Lietuvoje yra vertinami projektų vadovai, kokios reikalingos kompetencijos norint tobulinti karjerą, kokius modelius naudoti.*

## **2.1. Projektų karjera**

Karjera dažnai apibrėžiama kaip „besikeičianti asmens darbo patirties seka“ (Arthur, 2014). Iš tiesų terminas „karjera“ gali būti skirstomas į subjektyvią ir objektyvią karjerą (Bredin ir Söderlund, 2013). Spiralinė laiptų karjera paprastai laikoma projektinės organizacijos karjeros orientacija (Turner ir kt., 2000). Ją formuoja individualaus mokymo ir tobulėjimo poreikis.

El-Sabaa (2001) nurodo, kad vienas iš pagrindinių karjeros prasmės supratimo elementų yra tas, kad jis suteikia profesiją. Hall'as (2002) taip pat teigia, kad viena aiški sąvoka, taikoma koncepcijos karjerai, yra „karjera kaip profesija“, o tai reiškia sistemingą pažangos modelį, kurį asmuo turi taikyti norėdamas siekti karjeros. Vadovavimas projektams laikomas specializuotu karjeros vaidmeniu, priešingai nei vadovavimo ir techninė karjera (Tremblay ir kt., 2002).

Subjektyvi karjera kitaip dar vadinama šiuolaikinės karjeros samprata. Karjera yra labai susijusi su asmeniniais pasirinkimais ir individo vertybinėmis orientacijomis (Keibienė, 2012, p. 174). Subjektyvi karjera apibūdina subjektyvius jausmus apie patirties įgijimą, pažangą, karjeros plėtrą ir pasitenkinimą

Objektyvi karjera – objektyvūs nuoseklių darbo vietų aprašymai. Ši karjera kitaip dar vadinama tradicinės karjeros samprata. Karjera yra susijusi su kai kuriais objektyviais socialiniais rodikliais ir su tam tikromis kultūriškai nulemtomis normomis. Apie objektyvią karjerą kalbama kaip pasiekimą ir karjerą kaip profesiją.

Spiralinė laiptų karjera priklauso nuo gyvenimo ciklo, kaip pvz., reikia darbą ir asmeninį gyvenimą atskirti bei išlaikyti nepriklausomais. Ši karjera labiausiai taikoma remiantis asmeniniais pasiekimais, patirtimi, išgyventomis įvairiomis nesėkmėmis. Spiralinė laiptų karjera dažniau pastebima etapuose, kai atsisakoma karjeros, tačiau, pasikeitus aplinkybėms, vėl jos siekiama.

Mokslinėje literatūroje yra pateikiamos keturios karjeros sampratos:

1. karjera kaip pasiekimai (labiausiai taikoma darbo aplinkoje);
2. karjera kaip profesija;
3. karjera kaip nuoseklus nuolatinis darbas;
4. karjera kaip viso gyvenimo patirties seka (petkevičiūtė n., 2003).

*Apibendrinant galima teigti, kad karjera gali būti įvairi, tačiau pagrindiniai tipai būtų: objektyvi, subjektyvi ir spiralinė. Norint ugdyti savo karjerą, reikia žinoti, kokios mes jos norime, kad tai nebūtų tik pasiekimas, profesija, nuoseklus nuolatinis darbas ar gyvenimo patirties seka. Turime nusistatyti tam tikrus tikslus, suprasti kokios karjeros norime, kaip ją plėtosime ir jos sieksime. Karjera kaip „besikeičianti asmens darbo patirties seka“ (Arthur, 2014).*

## 2.2. Projektų vadovų karjera

Projektų vadovo karjerą galime suprasti kaip išorinio visuomeninio gyvenimo ir vidinio žmogaus pasaulį. (Bredin ir Söderlund, 2013). Projektų vadovas vis dažniau laikomas profesija, turinčia specifinius kompetencijų reikalavimus, o ne tik laikinus vadovavimo uždavinius (Hodgson ir Muzio, 2011 m., Morris ir kt., 2006, Wang ir Armstrong, 2004). Tačiau siekti projektų vadovų karjeros gali būti sunku, nes tai susiję su aukštu neapibrėžtumo ir darbo spaudimo lygiu (Bredin ir Söderlund, 2013).

Hölzle (2010) teigia, kad projektų vadovo karjera yra unikali tuo, kad yra labai dažnai patiriamas stresas, vyksta nuolatinis judėjimas, pastebimas netikrumo jausmas, komandos narių nepastovumo, netikrumo jausmas. Baruch'as (2004), pastebėjo, kad projektų vadovų karjera tapo labiau atviresnė pokyčiams, jos yra mažiau struktūrizuotos, labiau diversijuotos ir mažiau kontroliuojamos darbdavių. Schein'as (1996) jau anksčiau buvo pastebėjęs, kad didžiausias darbuotojų dėmesys yra skiriamas savęs tobulinimui ir savarankiškumui.

Projekto vadovo karjeros siekimas gali būti sudėtingas, nes jis susijęs su aukštu mobilumo lygiu ir nuolatiniu spaudimu. El-Sabaa (2001) pateikia keletą svarbių skirtumų, lyginant juos su įprastine funkcinė vadybine karjera. Pavyzdžiui, jaunesni projektų vadovai linkę dažniau judėti iš vienos organizacijos į kitą. Be to, projektų vadovų karjera yra sritis, kurioje darbuotojas trumpiausiai dirba vienoje pozicijoje, lyginant su kitomis vadovų pareigybėmis.

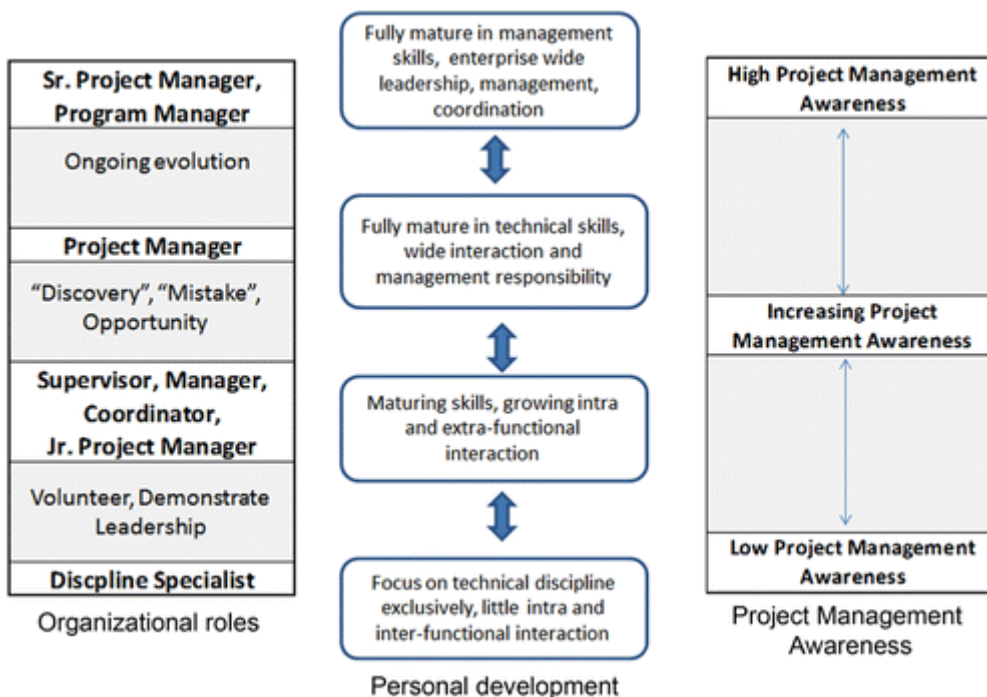
Atlikti tyrimai parodė, kad projekto vadovo karjera sukuria tiek daug spaudimo, kad žmonės linkę rinktis kitas karjeros galimybes, nepaisydami to, kad gali būti naudingi projektui, orientuotam būtent jų veiklai. Viena iš problemų gali būti ta, kad projektų vadovai nėra tinkamai pasiruošę susidurti su tam tikromis problemomis, atsirandančiomis vadovavimo metu. Schenhar'is ir Dvir'as (2007) teigia, kad pagrindinė problema yra nevienodas lyderystės pajėgumų pasiskirstymas, atkreipiant dėmesį tai, kad geriausi vadovai paprastai netampa projektų vadovais, nepaisant jų kritikos savo organizacijoms bei lyginti su kitais vadovavimo paskirstymais, pvz., veiklos gamybos ar pramonės skyriais.

Jones'o ir DeFillipi, (1996) atliktas tyrimas parodė, kad projektai yra laikini ir projekto vadovai turi būti aktyvūs valdydami savo karjerą ir kurdami savo karjeros plėtros viziją, o ne pasikliauti kitomis šalimis. Todėl projekto vadovas turi aiškiai žinoti karjeros lūkesčius ir kokias kompetencijas bei žinias siekia įgyti (El-Sabaa, 2001). Projekto vadovo asmenybė stipriai nulemia sprendimą, kurį karjeros kelią pasirinkti (Olandija, 1973 m., Myers ir McCaulley, 1990, Tremblay ir kt., 2002).

Organizacija turi reaguoti į individualius karjeros prioritetus lanksčiai ir dinamiškai, prisitaikydama prie projekto vadovo reikalavimų ir poreikių (Brousseau et al., 1996, Chen ir kt., 2004). Projekto vadovo karjerą apibūdina „lankstumas, tinklų kūrimas, tinkami įgūdžiai ir tęstinis mokymasis“ (Rodrigues & Guest, 2010). Projektų vadovai turi suprasti, kad karjera asmenybei suteikia identitetą, karjeros kelio formavimas ir tinkamos profesijos pasirinkimas yra vienas iš kertinių aspektų suaugusio žmogaus gyvenime (El-Sabaa 2001).

Richardson'as, M. Tracey'is, Earnhardt'as, P. Matthew'as, Marion'as ir W. Jim'as (2015) sudarė tipišką projektų vadovų karjeros trajektoriją (žr.: 1 pav.) remdamiesi atlikto tyrimo rezultatais. Kairėje

diagramos pusėje išskiriami organizaciniai vaidmenys. Tyrimas parodo, kad specialistas, turintis papildomų atsakomybių, turi potencialą, padedantį tapti vadovu ar jaunesniu projektu vadovu.



**1 pav.** Projekto vadovo karjeros koncepcijos struktūra. Richardson, Tracey M, Matthew P Earnhardt, and Jim W Marion. "Is Project Management Still an Accidental Profession? A Qualitative Study of Career Trajectory" 2015.

Dešinėje diagramos pusėje rezultatai iliustruoja individualų supratimą apie projektų vadovavimą kaip praktiką ir vėliau kaip profesiją. Šiame tyrime dalyviai apibūdina projektų vadovavimą ir supažindina su projektų vadovavimo sertifikavimu. Profesinis sertifikavimas dažnai tampa individualiu asmens karjeros keliu.

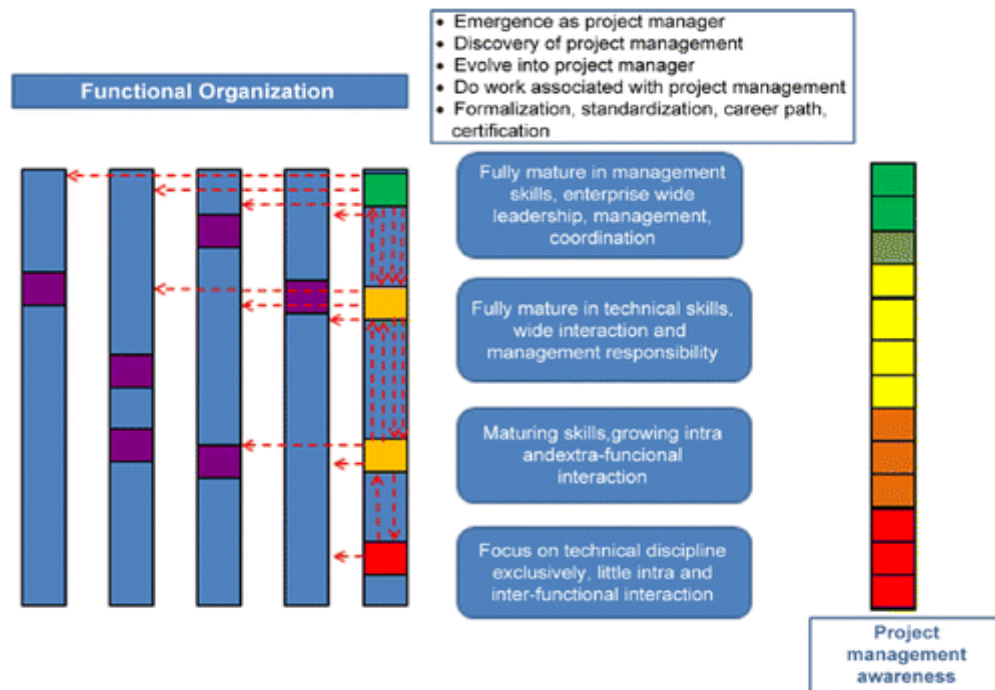
Diagramos vidurinė dalis atspindi asmeninį karjeros vystymąsi. Pradedant karjerą, svarbu susitelkti į discipliną. Bėgant laikui ir didėjant kvalifikacijai, individualus įgūdžių rinkinys bręsta. Jis geriau supranta, kaip atliekamas darbas, pasitelkiami komunikavimo bei bendradarbiavimo įgūdžiai. Pereinant į profesinio tobulėjimo liniją, asmuo pateikia save kaip techninį specialistą, sėkmingai koordinuojantį organizacijas ir galintį būti puikiu vadovu.

Richardson'as, M. Tracey'is ir kiti (2015) pristato projekto vadovo karjeros koncepciją organizaciniame kontekste (žr.: 2 pav.). Skiltyje „Funkcinė organizacija“ stulpeliai atspindi įvairias funkcines sritis, pvz., operacijas, gamybą, rinkodarą ir žmogiškuosius išteklius. Kaip aprašyta aukščiau, projekto vadovo karjeros konceptualioje sistemoje yra trys skirtingos sąvokos:

- organizaciniai vaidmenys,
- asmeninis tobulėjimas,
- projektų valdymo supratimas.

Čia matome šias tris koncepcijas, kurios yra įtrauktos į funkcinės organizacijos kontekstą. Viduryje asmeninio tobulėjimo procesas iliustruoja karjerą iš apačios į viršų, kaip aprašyta aukščiau. Dešinėje yra projekto vadovavimo informuotumo spektras, kuris paryškintas raudonai, nurodant minimalų ar

neegzistuojantį projekto vadovavimo supratimą. Spalvos kodas pasikeičia nuo oranžinės iki geltonos spalvos, nes žmogus geriau suvokia projektų vadovavimo praktiką ir tada pereina prie žalios spalvos, o tai reiškia, kad individas visiškai pasinėręs į projekto vadovavimą ar galimą programos valdymą (žr.: 2 pav. viršuje įvardijami „organizaciniai vaidmenys“).



**2 pav.** Projekto vadovo karjeros koncepcijos struktūra organizaciniame kontekste. Richardson, Tracey M, Matthew P Earnhardt, and Jim W Marion. "Is Project Management Still an Accidental Profession? A Qualitative Study of Career Trajectory" 2015

Diagrama kairėje rodo tipišką funkcinę organizaciją. Didėjant individo įgūdžių rinkiniui, bendravimui bei bendradarbiavimui tarp funkcinų sričių, geriau suvokiama projektų vadovavimo praktika, o tyrimo dalyviai apibūdina, kokia yra projektų vadovų sėkmė. Kadangi bendravimas ir bendradarbiavimas apima visą organizaciją, tai gali nulemti kvalifikuoto projekto vadovo karjerą.

McCauley, Hughes‘as, (1991) ir Hunt‘as (1990) išskiria pagrindinius vadovų karjeros vystymosi veiksnius:

- tarpasmeninė komunikacija/socialinė sąveika delegavimas (užduoties pavidimas);
- mokymasis.

Iššūkiai, lemiantys projekto vadovo karjerą, gali būti dviejų kategorijų:

- Pereinamojo laikotarpio iššūkiai:
- pasikeitimai organizaciniame lygyje;
- persikėlimas į naują organizacinę vietą;
- pirmosios patirtys.

1. Darbo poreikių, reikalavimų pasikeitimo iššūkiai:

- pasikeitimų sukūrimas;

- elgesys rizikingose situacijose;
- susidorojimas su netikrumu aukštesnio lygio vadovo „spaudimo“ patyrimas.

*Išanalizavus literatūrą, galima apibendrinti projektų vadovų karjerą ir teigti, kad ji vis labiau keičiasi, tampa atviresnė, susidurianti su daugiau išukiu, reikalaujanti daugiau gebėjimų, prisitaikymo, komunikacijos. Analizuotoje literatūroje teigiama, kad projektų vadovai vystydami savo karjerą patiria daugiau streso, nuolatinį vadovybės bei kitų šalių spaudimą, nevisados turi problemos sprendimą, taip pat, tai labiausiai nepastovi karjeros sritis. Projektų vadovų karjera pradama nuo žemiausios grandies ir kylama aukštyn. Plėtojant karjerą, projektų vadovai turi būti aktyvūs ir negali nuolatos pasikliauti kitomis šalimis, taip pat jų asmenybė dažnai įtakoja kurį karjeros kelių rinktis.*

### 2.3. Projektų vadovų kompetencija

Šiomis dienomis projektų vadovų žinios, sugebėjimai, mokėjimas prisitaikyti prie situacijos laikomi pagrindiniu konkurenciniu pranašumu. Todėl ištirti kompetenciją yra būdas išsiaiškinti konkrečias savybes, kuriomis turi pasižymėti puikus projektų vadovas.

Fullan'as (1998) ir Arnold'as (1997) teigia, kad karjeroje turi egzistuoti kompetencijos, kuriomis naudojantis būtų galima veikti šiuolaikinėje darbo rinkoje. Karjeros kompetencijos nėra baigtinas procesas, tai nuolatinis tobulėjimo procesas.

**Kompetencija** – sukauptos žinios, įgyti įgūdžiai, mokėjimai viską tinkamai pateikti, vertybinių nuostatų visuma ir gebėjimas panaudoti tai, ką moki atliekant įvairią veiklą (Bissessar, 2010).

**Kompetencija** – iš lotynų kalbos išvertus reiškia (*competentia*) priklausomybė, (*competere*) sutapti (*Concise Oxford Dictionary*, 1996).

**Kompetencija** – IPMA vadove (2006) pateikiama sąvoka iš lotynų kalbos (*competentia*) yra traktuojamas kaip įgūdžių ir žinių gebėjimų taikymas, norint gauti tinkamą rezultatą.

JAV mokslininkas R. E. Boyatzis (1982) laikomas kompetencijos tyrinėjimų pradininku.

**Kompetencija** – individo savybės, kurių priežastiniai ryšiai susiję su efektyvumu ir geresniu darbo atlikimu.

Daugelyje mokslinės literatūros šaltinių rašoma apie projektų vadovų kompetenciją, todėl nėra vieningos nuomonės apie tobulų įgūdžių svarbą, reikalingų projektų vadovui. Manoma, kad yra penkios kompetencijų grupės, kurios leistų plačiau analizuoti būdingiausias vadovų gebėjimus:

- socialinė;
- metodinė;
- asmeninė;
- speciali;
- profesinė.

Boyatzis (1982) išskiria asmenines charakteristikas grindžiamas kompetencijos blokais (žr. 1 lentelę), kurios padeda puikiai atlikti vadybos funkcijas.

**1 Lentelė.** Požiūris į kompetenciją (Boyatzis, 1982)

<b>KOMPETENCIJOS BLOKAI</b>	<b>KOMPETENCIJOS CHARAKTERISTIKOS</b>
<b>Tikslas ir veiksmai</b>	Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo). Suinteresuotumo įtaka (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai). Diagnostinis koncepcijų taikymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo). Orientacija į efektyvumą (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai, socialinis vaidmuo). Proaktyvumas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo).
<b>Lyderystė</b>	Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo). Koncepcijų plėtojimas (mokėjimas ir įgūdžiai). Pasitikėjimas savimi (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo). Viešųjų kalbų panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo).
<b>Intelektualiojo potencialo valdymas</b>	Adekvatus savęs vertinimas (mokėjimas ir įgūdžiai). Vadovavimas grupiniams procesams (mokėjimas ir įgūdžiai). Pripažįstamos valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo).
<b>Vadovavimas pavaldiniams</b>	Pozityvus dėmesys (mokėjimas ir įgūdžiai). Kitų žmonių ugdymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo). Spontaniškumas (mokėjimas ir įgūdžiai). Valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo).
<b>Dėmesys kitiems</b>	Objektyvus suvokimas (mokėjimas ir įgūdžiai). Savikontrolė (charakterio savybė). Ištvermingumas ir prisitaikymas (charakterio savybė).
<b>Specializuotos žinios</b>	Specializuotos žinios (socialinis vaidmuo).

Gareis‘as ir Huemann (2000) teigia, kad apibūdinant projektų vadovų kompetencijas yra išskiriamos būtent šios savybės:

- komunikacija,
- gebėjimas spręsti problemas,
- kontekstinės žinios apie projekto sritį,
- gebėjimas būti lyderiu.

Nors, kaip manoma, kad kai kurios kompetencijos atsiranda dėl tam tikro projekto reikalavimo, taip pat kompetencijos kinta ir dėl projekto dydžio ar svarbos. Projektai, kurie yra ilgalaikiai, strategiškai svarbūs ir turintys didelį biudžetą, reikalauja kitokių projekto vadovo įgūdžių nei trumpalaikiai projektai. Norint projektų vadovams gerai valdyti projektą, reikalingos kompetencijos, kurios padėtų pritaikyti tinkamą karjeros modelį. Meredith, Mantel and Samuel (1995) reikiamus įgūdžius suskirstė į šešias skiltis:

- lyderystė;
- komunikacija;
- komandos sudarymas;
- organizuotumas;
- technologiniai įgūdžiai;
- valdymas.

Katz, (1979) išskyrė tris reikalingiausias įgūdžius:

- konceptualus;
- techninis;
- žmogiškasis.



*Atlikus mokslinės literatūros analizę paaiškėjo, kad norint būti geru projektų vadovu, reikia turėti daug kompetencijų, kurios dažnai priklauso nuo projekto dydžio ir sudėtingumo lygio. Kiekvienam projekto vadovo lygiui reikia atitikti vis skirtingas kompetencijas. Visiems projekto vykdymo etapams bei projekto vadovo karjeros tobulinimui ir modelio kūrimui yra būtinos socialinės, technologinės, metodinės, žmogiškosios, prisitaikančios kompetencijos. Iš dalies galima teigti, kad sėkminga projektų vadovų karjera priklauso nuo paties projekto vadovo prigimtinių savybių.*

### **2.3.1. Projektų vadovų kompetencijos modelis**

Kompetencijų modelis yra labai svarbus kiekvienos organizacijos raidai, kadangi kiekviena organizacija siekia kuo didesnių ir efektyvesnių tikslų. Tam pasiekti reikalingi kompetentingi ir motyvuoti darbuotojai.

Kiekviena organizacija nustato, kokios darbuotojų kompetencijos reikalingos jų atliekamam darbui, pagal tai galima taikyti jau esamus modelius ar sukurti savus pagal organizacijos poreikius.

**Kompetencijos modelis** – metodas, kuris padeda išsiaiškinti, ar gerai save pažįsti, kokia strategija, planai ir motyvai skatina siekti geresnių veiklos rezultatų (Mansfield, 1999).

Kompetencijų modelis kaip sąvoka atsirado 1970 m., kurios pradininkas buvo D. McClelland'as, kompetencijos sąvoką apibrėžęs kaip asmenines charakteristikas, kurios gali lemti didesnę tam tikros veiklos našumą. Tos charakteristikos apėmė gabumus (natūralų talentą, imlumą pokyčiams), gebėjimus (praktinį talento pritaikymą) ir žinias (būtiną informaciją tam tikrai užduočiai įgyvendinti). Jo sukurta metodologija gyvavo dar 10–15 metų. Pagrindiniai elementai, kurie buvo naudojami kuriant kompetencijos modelius panaudojami dar ir dabar.

Sukurti kompetencijų modeliai paprastai apima 4–6 skirtingas lygmenų kompetencijas. Tokie modeliai yra naudojami, norint patobulinti darbuotojų kompetenciją, vertinant, kokie kriterijai reikalingi personalui, taip pat siekiant paskatinti dirbančiųjų trumpalaikius ir ilgalaikius organizacijos tikslus. Kompetencijos modeliai dažniausiai taikomi siekiant išsilaikyti konkurencingoje rinkoje, kadangi taip yra suderinama organizacijos ir darbuotojų veikla bei rezultatai, kad atitiktų vieni kitų reikalavimus.

Norint apibūdinti kompetencijos modelių struktūrą, reikia pažymėti, kad yra išskiriami du pagrindiniai požiūriai į kompetenciją:

1. Funkcinis analitinis – ją plėtoja Didžiosios Britanijos Inicijatyvos vadybos chartijos (angl. Management Charter Initiative).
2. Asmeninių charakteristikų – pradininkas R. E. Boyatzis (1982) bei Lobanova ir Chlivickas (2009).

Pagal mokslininkų R. E. Boyatzis ir Didžiosios Britanijos mokslininkų požiūrį į kompetenciją yra pateikiami pagrindiniai skirtumai pagal modelių ypatumus bei išskiriamos svarbios kompetencijos (žr. 2 lentelė).

2 Lentelė. Kompetencijų modelių klasifikacija (Lobanova ir Chlivickas, 2009)

<i>MODELIO YPATUMAI</i>	<i>KOMPETENCIJŲ MODELIAI (POŽIŪRIAI)</i>	
<b>Požiūriai į kompetenciją</b>	Funkcinis analitinis požiūris	Asmeninių charakteristikų požiūris
<b>Kompetencijų modelių orientacija</b>	Orientuotas į darbo rezultata	Orientuotas į darbo procesą
<b>Kompetencijos modelio sąsajos su darbu</b>	Siejamas su darbo atlikimo reikalavimais	Siejamas su darbo turiniu ir darbuotojo įnašu siekiant tikslo
<b>Kompetencijų sričių specifika</b>	Susijusios su reikalavimais darbui atlikti	Susijusios su individualiomis charakteristikomis
<b>Svarbūs kompetencijos blokai</b>	Veiklos funkcijos, vaidmenys, darbo atlikimo kriterijai, specifikacijos	Mokėjimai ir įgūdžiai, elgsenos motyvai, socialiniai vaidmenys

Funkcinio požiūrio kompetencijos modelis yra orientuotas į darbo rezultatus ir siejamas su darbo atlikimo rezultatais, o sričių specifikacijos yra susijusios su reikalavimais darbui atlikti. Svarbiausiais kompetencijos blokais įvardijamos veiklos funkcijos, darbo atlikimo kriterijai, specifikacijos ir vaidmenys. Asmeninių charakteristikų požiūriu kompetencijų modelį labiausiai orientuoja į darbo procesą, kuris siejamas su darbo turiniu ir darbuotoju įnašu siekiant tikslo. Kompetencijų sričių specifika siejama su individualiomis charakteristikomis. Svarbiausiais kompetencijos blokais laikomas mokėjimas ir įgūdžiai, elgsenos motyvai bei socialiniai vaidmenys.

Kompetencijos modelis paremtas ledkalnio principu (Spencer ir Spencer, 1993). Šio principo esmė, kad visa virš vandens matoma ledkalnio dalis sudaro tik 10 proc. viso ledkalnio, o viskas, kas yra po vandeniu slypinti nematoma dalis yra likę 90 proc. Pagal šį ledkalnio principą kompetencijos modelį sudaro žmogaus įgūdžiai ir žinios, tai matomoji kompetencijos dalis, o nematomą kompetencijos dalį sudaro asmeninės charakteristikos, būdo bruožai, savęs suvokimas ir motyvai (žr. 5 pav.)

Lominger Limited, Inc (2006) konsultacinė kompanija yra sukūrusi kompetencijos modelį, kurį sudaro 19 neigiamų kompetencijų, kurios gali pasukti karjerą neigiama linkme ir 67 teigiamos kompetencijos, nulemiančios sėkmę. Kompetencijų modeliai sudaryti, remiantis gautais atlikto tyrimo ir testavimo praktikoje rezultatais.

Daugiau kaip 10 kompetencijos sistemų, taip pat 9 blokai ir 53 kompetencijos buvo sujungta į vientisą modelį (Tett ir kt. 2000). Modelyje identifikuojami kompetencijų blokai kaip komunikacija, emocinė kontrolė, kitų bei savęs ugdymas ir kt. Vadybinės kompetencijos modelis (žr. 3 lentelė.) susistemintas iš analizuotų pirmtakų pateiktos analizės bei surinktų duomenų (McCredis ir V. Shackleton 2000).

3 lentelė. Hipotetinis vadybinės kompetencijos modelis (McCredis ir Shackleton, 2000)

<i>KOMPETENCIJOS BLOKAI</i>	<i>KOMPETENCIJOS</i>
<b>Orientacija į rezultata</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polinkis veikti</li> <li>• Laimėjimai</li> <li>• Energija</li> <li>• Kontrolė</li> <li>• Iniciatyva</li> </ul>
<b>Lankstumas ir prisitaikymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasitikėjimas savo jėgomis</li> <li>• Emocinis ramumas</li> <li>• Integralumas</li> </ul>
<b>Intelektualiniai sugebėjimai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platūs pomėgiai</li> <li>• Analizė</li> </ul>
<b>Tarpasmeniniai sugebėjimai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Santykių plėtotė</li> <li>• Direktyvumas</li> </ul>

Lindsay'is ir Stuardą (1997) išskiria dvi sudedamąsias dalis, kuriomis naudojantis yra sudaromas kompetencijos modelis:

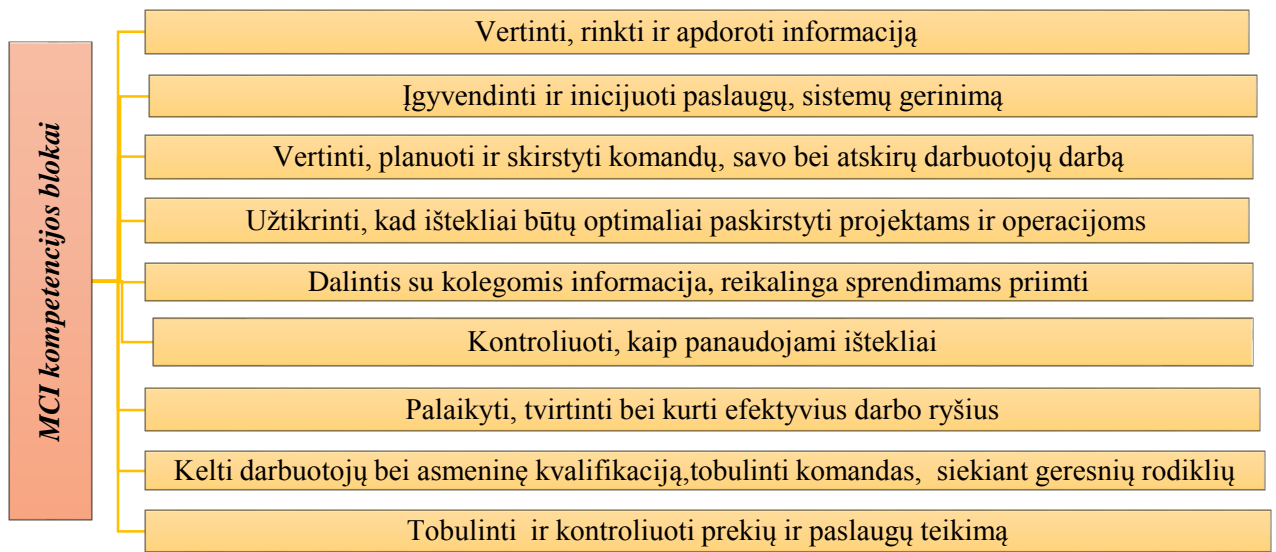
- kompetencija apibūdina, ar darbuotojas sugeba jam paskirtus darbus atlikti organizacijai priimtinais būdais;
- darbuotojai laikomi kompetentingais, kurie sugeba sutelkti dėmesį savo atliekamam darbui, kuri yra svarbus organizacijos tobulėjimui ir rezultatyvumui pasiekti. Ši kompetencijos dalis apibūdina darbuotojų indėlį į organizacijos klestėjimą.

JAV mokslininkas Boyatzis (1982) teigia, kad vadybinės kompetencijos modelio centre yra pats žmogus-darbuotojas, rezultatai bei jo galimybės. Boyatzis (1982) pateikė požiūrio į kompetenciją suvestinę (žr. 4 lentelė).

**4 lentelė.** Požiūrio į kompetenciją suvestinė (Boyatzis, 1982)

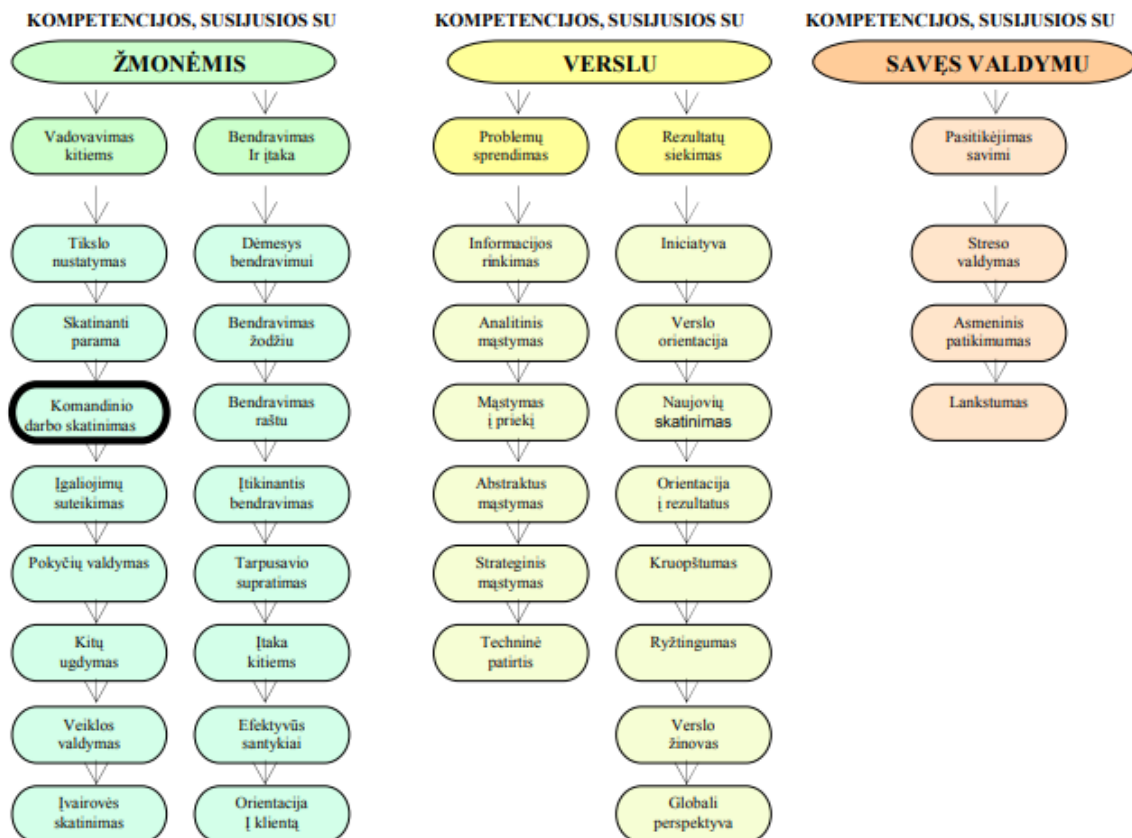
<i>KOMPETENCIJOS BLOKAI</i>	<i>KOMPETENCIJOS CHARAKTERISTIKOS</i>
<b>Intelektualiojo potencialo valdymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pripažįstamos valdžios panaudojimas</li> <li>• Vadovavimas grupiniams procesams</li> <li>• Adekvatus savęs vertinimas</li> </ul>
<b>Tikslas ir veiksmai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loginis mąstymas</li> <li>• Diagnostinis koncepcijų taikymas</li> <li>• Orientacija į efektyvumą</li> <li>• Proaktyvumas</li> <li>• Suinteresuotumo įtaka</li> </ul>
<b>Specializuotos žinios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specializuotos žinios (socialinis vaidmuo)</li> </ul>
<b>Dėmesys kitiems</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savikontrolė</li> <li>• Ištvėringumas ir prisitaikymas</li> <li>• Objektyvus suvokimas</li> </ul>
<b>Vadovavimas pavaldiniams</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spontaniškumas</li> <li>• Valdžios panaudojimas</li> <li>• Pozityvus dėmesys</li> <li>• Kitų žmonių ugdymas</li> </ul>
<b>Lyderystė</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostinis koncepcijų taikymas</li> <li>• Loginis mąstymas</li> <li>• Suinteresuotumo įtaka</li> <li>• Orientacija į efektyvumą</li> <li>• Proaktyvumas</li> </ul>

Jungtinės Karalystės mokslininkai iškėlė MCI modelį (žr. 3 pav.). Šis modelis yra apibendrinamasis, kuris orientuotas į darbdavį, jį supantį aplinką bei jo siekiamybes. Modelis daugiausiai naudojamas vadybos sferoje, kompetencijos lygiui nustatyti.



3 pav. MCI kompetencijos modelis

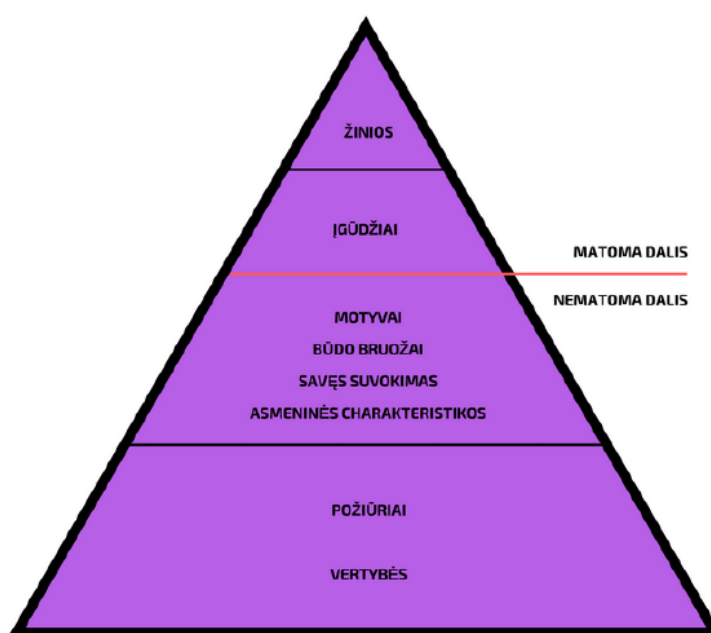
„Plum International“ (The Roi of competency technology, 2007) specializuojasi kurdami kompetencijos modelius, taip pat jų taikymu įmonės veikloje. (The Roi of competency technology, 2007) sukūrė kompetencijos modelį, kuris yra laikomas universaliu, kitaip vadinamu „Plum“ kompetencijos modeliu. Modelyje kompetencijos yra skirstomos į tris grupes, kurios skirstomos į pogrupius, kuriuos kiekvieną papildoma daug susijusių kompetencijų (žr. 4 pav.).



4 pav. „Plum“ kompetencijų modelis

Sokol'as (2001) teigia, kad vadybinės kompetencijos modeliai, nors ir plačiai paplitę, tačiau vis tiek yra kritikuojami, nes:

- naudojamuose kompetencijos modeliuose nėra atskirti nurodomieji ir aprašomieji metodai;
- pastebimas kompetencijos modelių statiškumas;
- kompetencijų tyrimai sutelkti į dabartį, nėra nurodyta, kokias reikėtų naudoti sudedamąsias dalis pasikeitus aplinkai;
- gerų vadovų veikloje yra įtaka, humoras, vaizduotės elementai, kūrybiškumas, tačiau jiems įvertinti priemonių nėra;
- į gerosios praktikos aprašus gali būti įtraukta nemažai atsitiktinių ir subjektyvių elgsenos elementų, kadangi požiūris į vadybą pagrįstas tik pačių vadovų supratimu apie savo veiklą.



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

Kaip ir daugelis mokslininkų, taip ir McCredie bei Shackleton'as (2000) susiejo daug vadybinių kompetencijų ir išskyrė jas į vieną hipotetinį modelį:

- visos orientacijos sutelktos į gautą rezultatą: kontrolė, polinkis veikti, laimėjimai, energija;
- intelektualiniai sugebėjimai: platūs pomėgiai, analizė;
- prisitaikymas ir lankstumas: pasitikėjimas savo jėgomis, integralumas, plėtojami santykiai;
- tarpasmeniniai sugebėjimai: santykių plėtotė, direktyvumas.

Projektų vadovo sėkmingą veiklą lemia ne kompetencijų gausa, bet tam tikrų kompetencijų turėjimas, kuris reikalingas projektų vykdymui:

- konceptualinė kompetencija (apgalvoti problemų sprendimai; mąstymo racionalumas; dėmesys; atminties ypatumai; kūrybiškumas; intuicija; pažinimo įgūdžiai);
- darbingumo kompetencija (sėkmingas darbo didinimas; gebėjimas valdyti stresą; gebėjimas pakelti fizinį krūvį);

- technologinė kompetencija (procesai ir technologijos; gamyba ir aptarnavimas; konkurentai ir rinka; darbinės veiklos sugebėjimai ir žinios);
- tarpasmeninė kompetencija (klausymo įgūdžiai; žodinis bendravimas; sugebėjimas palaikyti ilgalaikius sėkmingus tarpasmeninius ryšius) (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

*Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena organizacija pati nustato, kokios darbuotojų kompetencijos jiems yra reikalingos ir pagal kokias yra sudaromas modelis, kuris yra reikalingas norint tobulinti ne tik žinias ir įgūdžius, bet ir nematomąją dalį į kuria patenka asmeninės savybės, savės suvokimas, bei motyvai. Remiantis mokslinių straipsnių analizėmis, pastebėta, kad sudarant kompetencijos modelį didžiausias dėmesys yra skiriamas darbuotojams, verslui, ir savės valdymui. Straipsniuose dažniausiai išskiriama tokie kompetencijos modelių kūrimo blokai kaip lyderystė, lankstumas, prisitaikymas, dėmesys kitiems.*

### 2.3.2. Projektų vadovavimo kompetencijų vertinimas ir plėtojimas

Pagal PMI (2007) sistemą kiekvienas kompetencijos elementas turi:

- veiklos rezultatų kriterijus (elgesio rodikliai, nurodantys kaip kompetencija vertinama praktikoje);
- kompetencijos elementų patvirtinimą (dokumentai, kuriais įrodomas kompetencijos kriterijaus egzistavimas).

Metodai naudojami tinkamam kompetencijų tikslumo lygiui nustatyti:

- žemas griežtumas: savarankiškas ar neoficialus vertinimas;
- vidutinis griežtumas: įrodymų peržiūra, 360 ° grįžtamasis ryšys, interviu;
- didelis griežtumas: nepriklausomas vertintojas, seminarai ir modeliavimas.

Campion ir kiti (2011) nurodo, kad kvalifikacijos lygiai gali būti kelių formų, įskaitant progresyvius vystymosi lygius, veiklos lygius ir išsamius aprašymus, priklausomai nuo norimo tikslo. Bredinas ir Soderlundas (2013) tai patvirtina ir siūlo svarbiausius projektų vadovavimo karjeros modelių kūrimo veiksmus:

- lygių skaičių,
- paskyrimų sudėtingumą;
- formalių reikalavimų lygį.

Duriau ir kiti (2007) teigia, kad kompetencijų grupių kūrimui panaudojo giminingumo schemą, kuri sudarė keturias kompetencijų kategorijas:

- projektų vadovavimas,
- asmeninė,
- techninė,
- kontekstinė,
- verslo procesai.

Ši terminologija nėra konsoliduota, pavyzdžiui, asmeninės ( PMI, 2007 ) ir elgesio kompetencijos kategorijos ( IPMA, 2006 ) yra naudojamos panašioje kompetencijų grupėje. (žr. 5 lentelė) yra pateikiama projektų vadovavimo kompetencijų santrauka pagal kategorijas.

**5 lentelė .** Projekto vadovavimo kompetencijos (Duriau et al. (2007))

<b>KATEGORIJA</b>	<b>KOMPETENCIJOS</b>	<b>NUORODOS</b>
<b>Projektų vadovavimo procesai</b>	Integracijos valdymas; apimties valdymas; laiko planavimas; išlaidų valdymas; kokybės vadyba; žmoniškųjų išteklių valdymas; ryšių valdymas; rizikos valdymas; sutarčių valdymas; aplinkosaugos vadyba; saugos ir sveikatos valdymo	IPMA (2006) , PMI (2007) ir AIPM (2008)
<b>Asmeninis</b>	Vadovavimas; komunikacija; atidarymas; santykiai; komandos formavimas; komandinis darbas; kitų vystymasis; konfliktų sprendimas; holistinis vaizdas; sisteminis vaizdas; pasitikėjimas; problemų sprendimas; etika ir vientisumas; įsipareigojimas; savikontrolė; atsipalaidavimas; netikrumas; kūrybiškumas; derybos; emocinis intelektas; įsipareigojimas organizacijai; patikimumas; dėmesys detalėms; delegacija; informacijos paieška; analitinis mąstymas; konceptualus mąstymas; lankstumą	Edum-Fotwe ir McCaffer (2000), Dainty ir kt. (2005) , IPMA (2006) , Brill ir kt. (2006) , PMI (2007) , Rose et al. (2007) ,AIPM (2008) , Clarke, 2010a ,Clarke, 2010b , Muller ir Turner (2010) , Skulmoski ir Hartman (2010) , Akogbe ir kt. (2013) ,Ahsan ir kt. (2013) ir Jaafar ir Othman (2013)
<b>Techninis</b>	Bendra techninė apžvalga; techninis žodynas; techniniai iššūkiai; novatoriškų techninių sprendimų paieška; techninio sprendimo vertinimas; techninis rizikos vertinimas; techniniai kompromisiniai sprendimai; ryšys tarp technologijų; dizainas (projektas); techninis brėžinys	Thamhain ir Wilemon (1978) ,Cleland ir King (1983) , Bloom (1989) , Grant ir kt. (1997) ,Edum-Fotwe ir McCaffer (2000)ir Rose et al. (2007)
<b>Kontekstas ir verslas</b>	Organizacijos pelningumas; strateginis derinimas; santykiai su klientais; klientų pasitenkinimas; pramonės jėgos (organizacija, klientas ir tiekėjai); teisės aktas; finansavimas; nuolatinis valdymo tobulinimas	Rose et al. (2007) , IPMA (2006) , Dainty ir kt. (2005) ir Brill et al. (2006)

W. R. Cupach‘as ir B. H. Spitzberg‘as (1987) išskyrė pagrindinius komunikacinės kompetencijos elementus:

- komunikacijos įgūdžiai – nagrinėjama informacija, kai kažkas pateikia duomenis veiksmingu ir tinkamu būdu. Komunikaciniai įgūdžiai padeda interpretuoti ir suprasti bet kokios situacijos aspektus;
- motyvacija – noras efektyviai ir tinkamai komunikuoti su kitais;
- pažinimo žinios – reprezentavimas žinioms, kad būtų galima komunikuoti su kitais.

Hersey‘is ir Blanchard‘o situacinė teorija (1974) pabrėžia skirtingus projektų vadovų vadovavimo stilius, pagrįstus užduoties ir santykių elgesio deriniu. Taip pat Northouse (2007) teigė, kad „efektyvūs vadovai yra tie, kurie gali keisti savo stilių, remdamiesi užduočių reikalavimais ir pavaldinių poreikiais, net ir projekto viduryje“. Todėl skirtingos sąlygos gali paveikti vadovo elgesį.

Pagal atliktą tyrimą, kuris skirtas įvertinti vadovavimo kompetenciją ir projektų vadovų vadovavimo kokybę statybos projektuose, buvo remtasi Dulewicz‘o ir Higgs‘o (2005) bei Dafti ir Pirola-Merlo (2009) darbais. (žr. 6 lentelė) pateiktos įvertintos vadovavimo kompetencijos ir vadovavimo savybės.

**6 lentelė.** Dešimt mokslinių tyrimų įvertintų vadovavimo kompetencijų ir vadovavimo savybių.

<i>GRUPĖ</i>	<i>ATRIBUTAI</i>	<i>NUORODA</i>
<b>Intelektinė kompetencija</b>	- Kritisnė analizė ir sprendimas - Vizija ir vaizduotė - Strateginė perspektyva	Dulewicz ir Higgs (2005)
<b>Vadybinė kompetencija</b>	- Resursų valdymas - Įtraukti bendravimą - Įgaliojimas - Plėtra - Pasiekimas	Dulewicz ir Higgs (2005)
<b>Transformacinės lyderio savybės</b>	- Vysto sekėjus į lyderius - Įkvėpkite pasekėjus peržengti savo interesus	Daft ir Pirola-Merlo (2009)

*Atlikus mokslinės literatūros analizę, galime išskirti, kokios kompetencijos reikalingos projekto vadovavimo lygiui, taip pat kokia turėtų būti projektų vadovų vadovavimo kokybė. Galime pasakyti, kad kompetencijas padeda vystyti kontekstas ir verslas, asmeninės ir techninės savybės, bei vadovavimas. Tinkamą kompetencijų tikslumą padeda nustatyti savarankiškas vertinimas, interviu ar nepriklausomas vertinimas.*

#### **2.4. Projektų vadovų karjeros modeliai**

Projektų vadovų karjeros modelių plėtojimas gali būti vertinamas kaip žingsnis, pripažįstant ir stiprinant projektų vadovų karjerą kaip profesiją. Projekto vadovo karjeros modelis dažnai pavadinamas beribe karjera, kuri sugeba sukurti ir išlaikyti santykius su kolegomis ir klientais, o svarbiu aspektu tampa laiko trukmė, per kurią darbuotojas geba sukurti tinkamą reputaciją (Bredin ir Söderlund, 2013).

Karjeros modelis lemia pagrindinį vaidmenį, siekiant pritraukti, išlaikyti ir plėtoti projekto vadovo karjerą, kadangi karjeros galimybė yra veiksnys, labiausiai susijęs su motyvacija, galimybe tobulėti, siekti tikslumo bei motyvuoti kitus (Hözlle, 2010 ; Ling ir Loo, 2013 ). Bredin ir Söderlund'as (2013) rekomenduoja, kad organizacijos įgyvendintų projektų vadovo karjeros modelius dėl šių priežasčių:

- kurti ir pritraukti projektų valdymo kompetencijas;
- generuoti bendrumą ir bendravimą tarp projektų vadovų;
- užtikrinti skaidrumą, plėtros galimybes;

Daugelyje analizuojamų straipsnių buvo pastebėta, kad atliekant karjeros modelių tyrimus ryškėja perspektyva, jog projektų vadovų karjera labiau vystosi keičiant organizacijas ir veiklos sritis. Trumpalaikių projektų vadovų karjeros modelis tampa į asmenį ir jo tobulėjimą orientuotu keliu, kurio viena svarbiausių savybių yra pasitikėjimas savimi bei gebėti prisitaikyti prie greitai kintančių aplinkybių. Palankus projektų vadovo karjeros modelio dizainas turėtų išlaikyti pusiausvyrą tarp organizacinių interesų ir reikiamų išteklių bei individualių interesų, susijusių su karjeros plėtra.

Projektų vadovų karjeros modeliai yra sudaromi iš daugybės projektų valdymo pozicijų. Karjeros modelis atlieka svarbų vaidmenį organizacijų sistemoje, kuria siekiama pritraukti, išlaikyti, ugdyti gerus darbuotojus, užsiimančius projektų vadovų karjera, kadangi karjeros galimybės yra beribės.



(Hölzle, (2010); Ling ir Loo (2013)). Bredin ir Söderlund'as (2013) teigia, kad dvidešimt pirmojo amžiaus karjeros modelis yra beribė karjera.

Daugelis mokslininkų teigia, kad norint tobulėti kaip projektų vadovui, svarbu turėti karjeros modelį, kuris gali būti suvokiamas kaip darbo patirties įtvirtinimas ir turimų profesinių žinių suvokimas. Projektų vadovai gali daryti karjerą per organizacijų sukurtą individualų karjeros ir asmeninio tobulėjimo modelį, o tokiam modeliui sukurti reikalinga plati projektų pasiūla. Hölzle (2010) teigia, kad projektų vadovų kompetencijos karjeros modelyje matuojamos pagal tai, kokio sudėtingumo projektas valdomas, kokias problemas sprendžia, kaip laikomasi terminų, kokia yra projekto baigtis.

Bredin ir Söderlund'as (2013) atliktame savo tyrime pabrėžė du archetipus, padedančius formuoti projektų vadovų karjeros modelį:

- **Kompetencijos strategijos modelis.** Šis autorių modelis buvo aptiktas trijose iš dešimties įmonių. Įmonės, kurios naudoja kompetencijos strategijos modelį, pirmiausiai dėmesį skiria organizacijos poreikiams, augimo sritims, naudodamiesi projektų vadovų ištekliais. Būtent tose įmonėse norint tobulėti kaip projektų vadovui karjeros modeliai iš anksto nėra paruošti, yra naudojama pagalbiniė priemonė, padedanti formuoti ilgalaikę kompetencijos strategiją.
- **Talentų valdymo modelis.** Šis autorių modelis buvo aptiktas keturiose iš dešimties įmonių. Būtent jis laikomas kaip vienas iš būdų, suteikiančių reikalingas tobulėjimo galimybes projektų vadovams. Įmonėse, kuriose egzistuoja talentų valdymo modelis, pagrindinis tikslas yra išanalizuoti ir identifikuoti individualius darbuotojų norus bei poreikius, siejamus su projektų valdymo, karjera ir bendra jų ateitimi organizacijoje.

Organizacijose dažniausiai sukuriama trijų lygių karjeros modeliai (Hölzle, 2010):

- projektų vadovas;
- vyresnysis projektų vadovas;
- projektų direktorius.

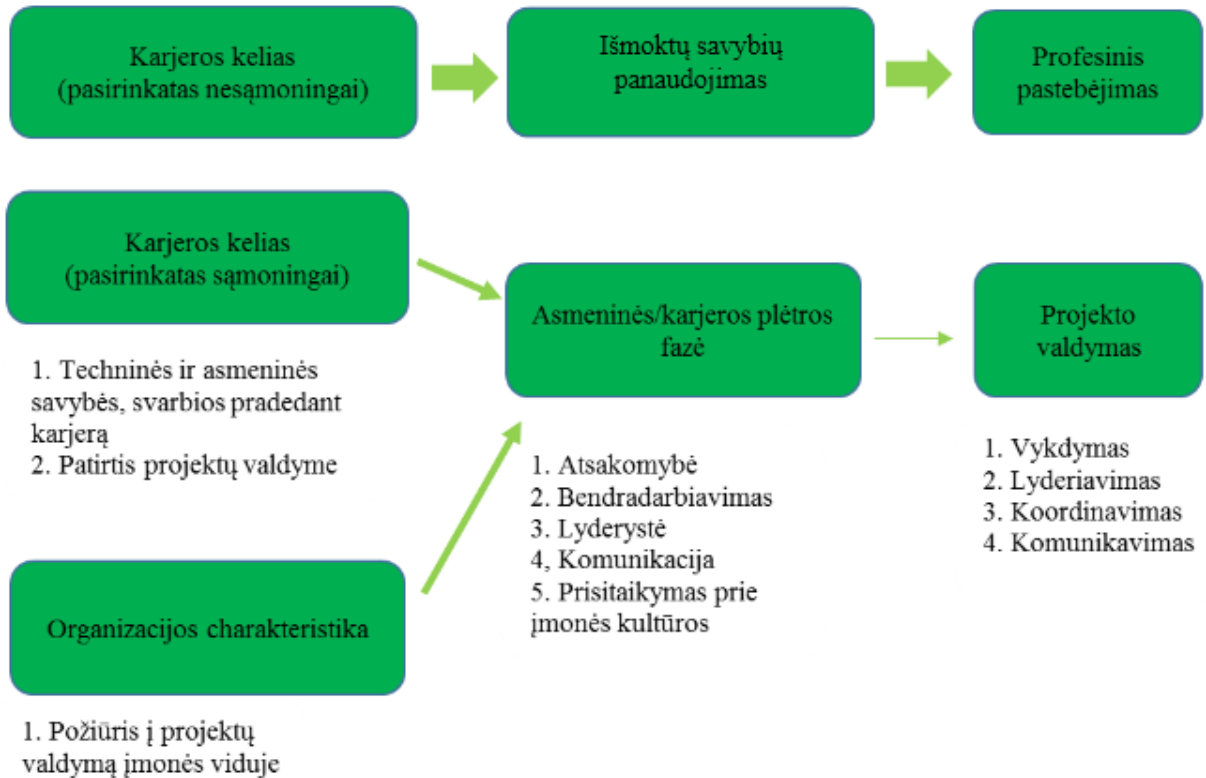
Madter'is ir kiti. (2012 m.) patikslino Hölzle modelį ir tvirtino, kad perėjimas nuo žemesnio lygio iki aukštesnio lygio turėtų būti vertinamas ne kaip natūrali pažanga, o kaip neeilinis procesas, kuris reiškia esminį strateginės perspektyvos pokytį. Projektų vadovų karjeros modeliai yra vis labiau priimtinas įvairiose pramonės šakose. Hölzle (2010 m.) parengė koncepcinę projektų vadovų karjeros modelio sistemą, o Madter'is ir kiti. (2012 m.) patobulino sukurtą modelį su organizacine atskaitomybe, tačiau, ar modelis geras, nėra aišku (Carvalho et al., 2015).

Analizuojant veiklos modelius, randami skirtingi projektų vadovų karjeros modeliai, kadangi kiekviena projektų vadovo pozicija reikalauja vis kitų įgūdžių ir kompetencijų. Marion'as, Richardson'as ir Earnhard'as (2014) pagal atliktą tyrimą sudarė karjeros struktūros modelį ir suformavo projektų vadovo karjeros koncepciją, kuri apibrėžia projektų vadovo srities faktorius bei aplinkybes, būtinas asmenines savybes, reikalingas įveikti egzistuojančius šios pozicijos barjerus ir pasiekti projektų vadovo karjerą. Marion'as ir kt.(2014) pateikė modelį (žr. 6 Pav. ), kuriame projektų vadovo karjerą skaido į du pagrindinius segmentus:

- sąmoningai pasirinkta projektų vadovo sfera;

- atsitiktinai pasirinkta projektų vadovo pozicija.

Jei karjeros modelis projektų valdyme pasirenkamas atsitiktinai, tai profesinis pastebėjimas šioje pozicijoje matomas tuomet, kai darbuotojas atskleidžia gabumus ir savybes, būdingus projektų vadovo darbui (Marion, 2014). Wateridge (1997) teigia, kad projektų vadovo kelias yra nesąmoningas ir atsiranda atsitiktinai.



6 pav. Projekto vadovų karjeros modelis sudarytas pagal Marion ir kt. (2014)

Remiantis projektų valdymo karjeros modeliu, kurį sudarė (Marion ir kt., 2014), galima išsiaiškinti, ar projektų vadovo karjera pasirinkta sąmoningai ar motyvuotai, taip pat ar tai yra atsitiktinis karjeros kelias įmonėje. Sutton'as ir Watson'as (2013) teigia, net jei karjera ir pasirenkama atsitiktinai, vis tiek yra svarbu išsiaiškinti, kokie įgūdžiai, gabumai padeda projektų vadovams tapti pastebėtiems bei pakilti projektų valdymo srityje. Tokiu atveju vienu iš faktorių tampa projekto vadovo techninės žinios bei kompetencijos. T. Chen'as, M. Fu, R. Liu, X. Xu, S. Zhou, B. Liu (2018) atliktame tyrime, kuris buvo skirtas nustatyti projektų valdymo karjeros modelius stambiose Kinijos statybos įmonėse, išskyrė projektų karjeros modelių lygius bei pateikė jų aprašymus (žr. 7 lentelė).

**7 lentelė.** Projektų vadovavimo karjeros modelių lygiai (Tao Chen, Meiqing Fu, Rui Liu, Xuanhua Xu, Shenbei Zhou, Bingsheng Liu, 2018)

<i>KARJEROS MODELIŲ LYGIAI</i>	<i>APRAŠYMAS</i>
<b>Jaunesnieji darbuotojai</b>	Jaunesnieji darbuotojai priklauso konkrečiam departamentui statybų projekte ir dirba konkretų darbą. Jie yra vietinių projektų vadovai, kuriuos valdo jaunesnieji prižiūrėtojai.
<b>Jaunesnysis prižiūrėtojas</b>	Jaunesnysis prižiūrėtojas prižiūri tokį projektą kaip techninis, finansų ar saugos skyrius ar tik projekto dalį, tokius kaip elektrinės statyba. Jaunesniems prižiūrėtojams vadovauja vyresnieji prižiūrėtojai.
<b>Vyresnioji priežiūros institucija</b>	Vyresniosios priežiūros institucijos užima aukštesnę poziciją, bet vis dar nėra atsakingos už bendrą projekto valdymą. Jie prižiūri kelis projektus vienu metu ir yra atsakingi už kai kuriuos funkcinis projekto aspektus, pvz., kaip vyriausiasis inžinierius ar projekto vadovas.
<b>Projektų vadovas</b>	Projektų vadovas valdo mažesnės apimties projektus ir taip pat yra visiškai atsakingas už visą projektą.
<b>Projekto/organizacijos direktorius</b>	Palyginti su projektų vadovu, projekto/organizacijos direktorius valdo didelės apimties projektus arba kelis vienu metu su didesnėmis investicijomis. Jie turi taip pat daugiau atsakomybių ir įgaliojimų.

T. Chen'as, M. Fu, R. Liu ir kiti (2018) pagal atliktą tyrimą, skirtą nustatyti projektų vadovų karjeros modeliams stambiose Kinijos statybos įmonėse, išskyrė modelius ir jų lygius. Šiam atvaizdavimui buvo sudarytas projektų vadovo karjeros modelis tirtose įmonėse, kuris rodo, jog vadovavimo lygiai yra sunkesni ir su pakopomis (žr. 7 pav.). Kalbant apie statybos firmų projektų vadovų karjeros modelius, buvo nustatyta, kad nors ir kiekvienai projekto vadovo pozicijai yra specifinis aprašymas ar pavadinimas yra skirtingas tarp tiriamų statybos įmonių, jų karjeros modeliai yra gana panašūs. Viena vertus, darbuotojai dažnai pradeda dirbti personalo skyriuje, pavyzdžiui, kaip projekto vadovo padėjėjai ar jaunesnieji projektų vadovai. Tačiau tobulindami karjerą, jie gali tapti projektų skyriaus vadovais. Galiausiai asmenys gali būti savarankiškai atsakingi už projektą.

Pagal T. Chen'as, M. Fu ir kiti (2018) atliktą tyrimą, projektų vadovų skatinimas statybos įmonėse skiriasi. Kai kurios įmonės sukūrė skirtingus lygius, kad galėtų atskirti projektų vadovus, tokius kaip „China Petroleum Pipeline Bureau“. Atliktame tyrime buvo vartojami terminai „projekto direktorius“ ir „programos direktorius“, siekiant atskirti aukštesnio lygio projektų vadovus nuo įprastų projektų vadovų. Šių lygių pareigybių aprašymai, įskaitant darbo turinį ir galios lygį, pateikti 8 lentelėje.

„**Projekto direktorius**“ – yra skirtas projektų vadovams, kurie prižiūri projektus su didelėmis investicijomis ir sudėtingumu.

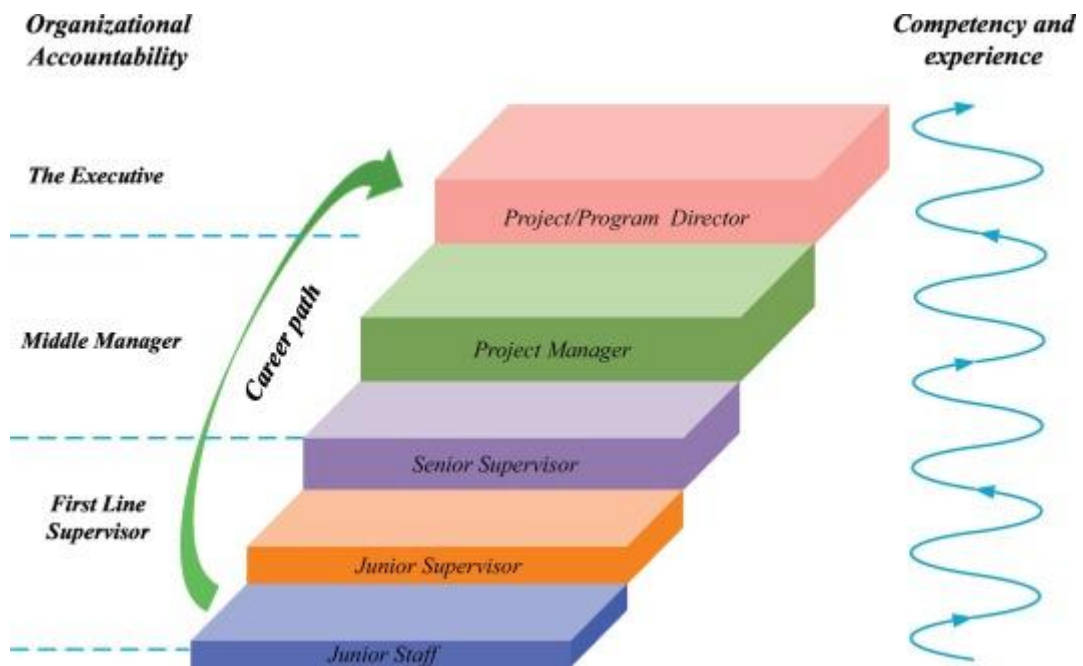
„**Programos direktorius**“ – tai projektų vadovų, kurie prižiūri daugelį projektų, atstovavimas.

„**Projektų vadovai**“ – laikomi aukščiausiu lygiu daugumos statybos įmonių projektų vadovų karjeros modeliuose.

8 lentelė . Projekto vadovų karjeros modelių lygiai.

KARJEROS MODELIŲ LYGIAI	APIBŪDINIMAS
<b>Jaunesnysis personalas</b>	Jaunesnysis personalas priklauso konkrečiam statybos projekto padaliniiui ir dirba konkretų darbą, pavyzdžiui, civilinės statybos, elektros statybos ar saugos stebėjimo srityje. Jie yra vietiniai vadovai, jaunesniųjų išlaidų inžinieriai ir kt. Juos valdo jaunesni vadovai.
<b>Jaunesnysis vadovas</b>	Palyginti su jaunesniais darbuotojais, jaunesnysis vadovas prižiūri projektą, pvz., techninę, finansinę ar saugos tarnybą arba projekto dalį, pavyzdžiui, civilinę ar elektrinę statybą. Jaunesniems vadovams vadovauja vyresnieji vadovai.
<b>Vyresnysis vadovas</b>	Palyginti su jaunesniais vadovais, vyresnieji vadovai yra aukštesnėje padėtyje, tačiau vis dar nėra atsakingi už bendrą projekto valdymą. Jie prižiūri keletą skyrių ir yra atsakingi už kai kuriuos funkcinius viso projekto aspektus, pavyzdžiui, kaip vyriausiasis inžinierius arba asocijuotas projekto vadovas.
<b>Projekto vadovas</b>	Projekto vadovas vadovauja statybos įmonių projektui ir yra visiškai atsakingas už visą projekto statybą.
<b>Projekto / programos direktorius</b>	Palyginti su projektu vadovu, projekto / programos direktorius valdo didelius projektus, turinčius didesnių investicijų, arba prižiūri daugelį projektų. Kitas skirtumas tarp projektų / programų vadovų ir projektų vadovų yra tas, kad projektų / programų direktoriai paprastai atlieka keletą vaidmenų ir eina vadovų pareigas linijų valdymo, tiek projektų vadovo srityse.

T. Chen‘as, M. Fu ir kiti (2018) remdamiesi „Hölzle“ projektų vadovų karjeros modeliu ( Hölzle, 2010 ) ir „Madter“ modeliu ( Madter ir kt., 2012 ) bei atlikto tyrimo rezultatais ir esamu karjeros modeliu statybos įmonėse, sudarė bendrą projektų vadovų karjeros modelį (žr. 7 pav.) Sukurtas modelis iliustruoja, kad projektų vadovų kelias tampa sunkesnis, staigesnis su daugiau reikalaujamų kompetencijų atitikimu. Praktinių projektų vadovų patirtis yra svarbiausias reikalavimas siekiant pagerinti asmenų kompetencijų panaudojimą ( Edum-Fotwe ir McCaffer, 2000 ).



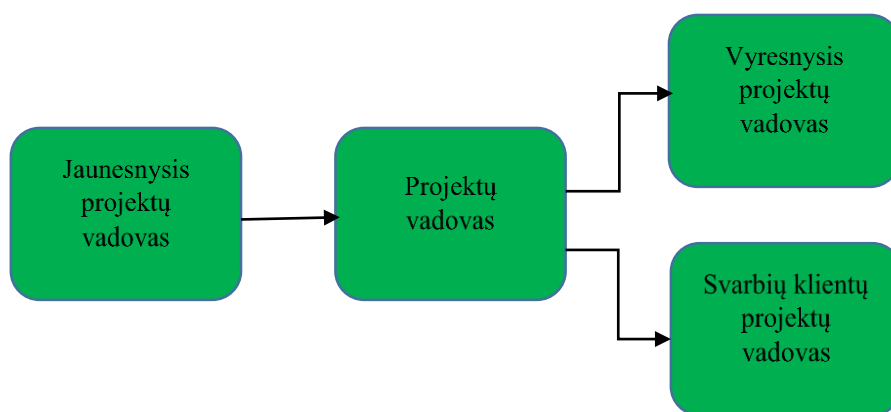
7 pav. Projekto vadovų karjeros modelis tirtose statybų bendrovėse. (Tao Chen, Meiqing Fu, Rui Liu, Xuanhua Xu, Shenbei Zhou, Bingsheng Liu, 2018)

Konkrečiai atrenkami keturi karjeros modelio projektų vadovo lygiai, siekiant iširti projektų vadovų kompetencijų pokyčius:

- jaunesnysis vadovas;
- vyresnysis vadovas;
- projekto vadovas;
- projekto / programos direktorius.

Į projektų vadovų karjeros modelį neįtrauktas jaunesnysis darbuotojas, kadangi jis daugiausiai susijęs su techniniu darbu, o ne su projektų valdymu. Kaip ir jaunesnysis prižiūrėtojas, jis prižiūri išlaidų skyrių, kadangi toks darbas gali būti traktuojamas kaip projektų valdymas.

Hölzle (2010) teigia, kad jaunesniesiems projektų vadovams dažniausiai yra patikimi nedidelės apimties projektai, o patyrę projektų vadovai gauna projektus, kurie reikalauja daugiau patirties. Projektai, kurie reikalauja priimti strateginius sprendimus, pasižymi aukšta rizika ir dažniausiai yra patikimi vyriausiam projektų vadovui.



8 pav. Projektų vadovo karjeros modelis (sudaryta pagal Hölzle, 2010)

Paga Hölzle (2010) buvo sudarytas projektų vadovo karjeros modelis (žr. Pav 8). Pagal sudarytą modelį projektų vadovų karjera juda vertikalia trajektorija, kuri yra pasiekama tik per organizacijos suformuotą hierarchinį modelį. Projektų vadovas, kuris dirba individualiai, karjerą gali formuoti tik horizontalia perspektyva, dėl to jų kompetencijos vertinamos pagal tai, kokio sudėtingumo ir masto projektus jam yra tekę valdyti (Hölzle, 2010).

*Analizuojant mokslinius straipsnius buvo pastebėta, kad beveik nekalbama apie Lietuvoje esamus projektų vadovus, jų karjerą, taikomus modelius, reikalingas kompetencijas. Pagal atliktą mokslinę literatūros analizę galima teigti, kad projektų vadovų karjeros modeliai yra sudaromi pagal tai, kokio sudėtingumo yra projekto lygis, pagal kompetencijų poreikį, bei jų turėjimą. Kiekvienas modelis turi tam tikrus etapus, būdingas savybes ir kompetencijas. Karjeros modelis atlieka svarbų vaidmenį, siekiant išlaikyti ir plėtoti projektų vadovų karjerą. Tinkamas modelio parinkimas padeda ne tik su projektų vadovų karjera, bet ir tinkamu projektų valdymu.*

### 3. Kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros modelis, tyrimo metodologija

**Tyrimo metodologija:** Yra daug mokslinių straipsnių, kuriose kalbama apie atliktus tyrimus, kokiomis kompetencijomis pasižymi geras projektų vadovas, kokių kompetencijų reikia taikant karjeros modelį projektų vadovų darbui. Visi šie tyrimai atliekami užsienio įmonėse, šiuo metu Lietuvos tokių tyrimų atlikta mažai, todėl šiuo darbu siekiama išsiaiškinti, kokių kompetencijų reikia projektų vadovų karjeros modelio taikymui.

Pirmoje darbo dalyje buvo atliekama problematikos analizė, kurioje analizuoti tyrimai atlikti užsienio įmonėse susiję su kompetencijomis ir projektų vadovų karjeros modeliais. Atlikta problematikos analizė parodė, kokie karjeros modeliai yra labiausiai naudojami, ar įmonėse apskritai yra naudojami karjeros modeliai. Taip pat analizės metu išryškėjo, kokios kompetencijos reikalingos norint vystyti projektų vadovo karjerą, į ką reikia atkreipti dėmesį, renkantis karjeros modelį.

Antoje darbo dalyje atlikta straipsnių analizė, kur buvo nagrinėjama projektų vadovų karjera, projektų vadovų kompetencija, projektų vadovų kompetencijos modelis, projektų vadovavimo kompetencijų vertinimas ir plėtojimas, projektų vadovų karjeros modelis. Analizei atlikti buvo pasitelgti mokslinės literatūros straipsniai, kuriuose rašoma apie užsienio įmonėse atliktus tyrimus. Pagal atliktą analizę galima teigti, kad organizacijose projektų vadovų karjeros yra skirtingos. Kiekvienas asmuo renkasi karjerą, priklausomai nuo ją lemiančių veiksnių, iššūkių, charakterio bruožų, žinių bei kitų aplinkybių.

Straipsniuose dažnai išskiriamos kompetencijos, reikalingos siekiant karjeros. Pagal atliktus tyrimus paaiškėjo, kad kompetencijos, įvardijamos moksliniuose straipsniuose, nesiskiria nuo tų, kurios buvo išskirtos tyrimuose. Dažniausiai sėkmingai karjerai vystyti buvo minimos šios kompetencijos:

- komunikacija;
- problemų sprendimas;
- gebėjimas greitai prisitaikyti prie situacijos;
- lyderystė;
- asmeninės savybės.

Pagal kompetencijų reikalavimus sudaromi ir kompetencijų modeliai, konkrečiai su kuo jie gali būti siejami:

- su žmonėmis;
- su verslu;
- savės valdymu.

Sėkmingam projektų vadovų karjeros siekimui ir kompetencijų taikymui reikalingas tinkamas karjeros modelis, kuriuo vadovaujantis lengviau valdyti kompetencijų taikymą, generuoti bendravimo idėjas, plėtoti galimybes, palaikyti skaidrumą. Straipsniuose teigiama, kad projektų

vadovai yra skirstomi į lygius, pradedant nuo žemiausio ir kylant iki aukščiausio lygio. Remiantis analizuotais straipsniais, galima sudaryti tokį karjeros modelį (žr. 9 pav)



9 pav. Kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros modelis. Sudarytas autorės, remiantis analizuotais užsienio mokslininkų straipsniais.

**Tyrimo objektas:** projektų vadovai.

**Tyrimo tikslas:** išsiaiškinti, kokiomis kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros modelis.



### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Įvertinti, kokiomis kompetencijomis pasižymi projektų vadovai.
2. Išsiaiškinti, kokie pagrindiniai vadovų karjeros vystymosi veiksniai.
3. Atskleisti, kas stabdo kompetencijų modelio realizavimo procesą.

**Tyrimo metodas:** siekiant išsiaiškinti, kokios kompetencijos reikalingos, taikant karjeros modelį projektų vadovams, darbe bus naudojamas kiekybinis empirinis tyrimas. Tyrimui atlikti parengtas klausimynas (žr.: 1 priedas). Pasirinktas kiekybinis tyrimas, kad būtų galima apklausti kuo daugiau respondentų, užsiimančia projektų vadovų veikla.

**Tyrimui atlikti:** parengtas klausimynas (žr. 1 priedas), remiantis sudarytu modeliu (žr. 9 pav.), kuris buvo sudarytas, remianris analizuotais mokslinės literatūros šaltiniais. Buvo sudarytas elektroninis klausimyno variantas, kuris buvo platinamas elektroniniu paštu 81 įmonei, užsiimančiai statybų verslu. Įmonės buvo pasirinktos iš internetinio puslapio „Lietuvos statybininkų asociacija“ (<http://www.statybininkai.lt/lt/nariai/statybos-imonos>). Gauti duomenys buvo apdorojami SPSS ir Excel programomis.

**Tyrimo anketa sudaryta iš dviejų dalių:** Pirmoji anketos dalis skirta nustatyti respondentų amžių, lytį, darbo patirtį ir užimamas pareigas bei jų išsilavinimą. Antroje anketos dalyje siekiama išsiaiškinti, kokiomis kompetencijomis daugiausiai pasižymi projektų vadovai, ar jų organizacijoje yra karjeros modelis, kas tai lemia, kokie pagrindiniai projektų vadovų karjeros vystymosi veiksniai, kas stabdo modelio realizavimo procesą.

**Tyrimo imtis:** tyrimui atlikti buvo siunčiamas klausimynas, kurį sudaro 13 klausimų. Klausimynas buvo siunčiamas įmonėms, užsiimančioms statybų verslu. Tyrimo anketos buvo išsiųstos 290 respondentų (81 statybos įmonių). Į anketos klausimus iš viso atsakė 103 respondentai.

**Tyrimo eiga:** tyrimas pradėtas vykdyti 2018 m. kovo 5 d. ir baigtas vykdyti 2018 m. balandžio 18 d. Anketos buvo siunčiamos elektroniniu paštu organizacijos vadovams, projektų vadovams, jų asistentams, projektų vadovų direktoriams, jaunesniesiems projektų vadovams, taip pat vadybinikams, dirbantiems su projektų pirkimais, pardavimais.

**Tyrimo rezultatų analizės procedūra:** gauti tyrimo rezultatai buvo apdoroti SPSS ir Excel programa. Diagraminiai gauti rezultatai pateikti ketvirtoje darbo dalyje. Gauti anketos rezultatai buvo apskaičiuoti pagal atsakymų vidurkį ir lyginami tarpusavyje.

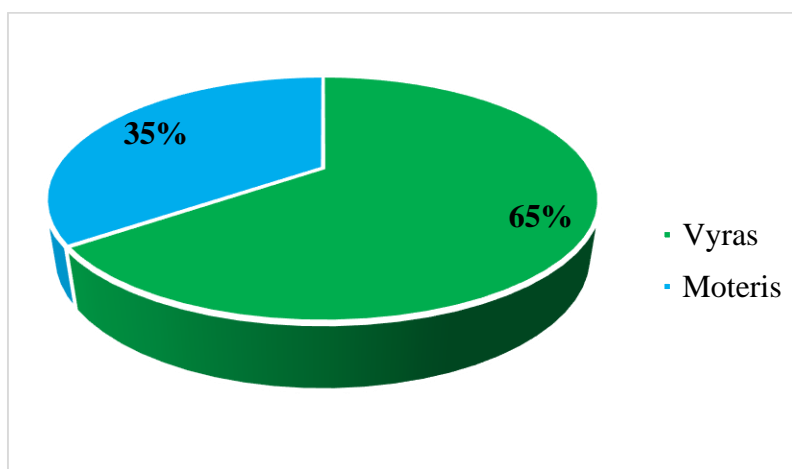


#### 4. Kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros modelis, empirinio tyrimo rezultatų analizė ir modelio formavimas pagal gautus rezultatus

Šioje darbo dalyje pateikiami gauti ir apdoroti tyrimo rezultatai. Gautų duomenų patikimumui nustatyti buvo naudojama SPSS programa. Duomenų patikimumas vertinamas, skaičiuojant Cronbach'o alfa koeficientą. Gauta koeficiento reikmė = 0,962, todėl galime teigti, kad duomenų patikimumas yra priimtinas ir suderintas (žr. 2 priedas).

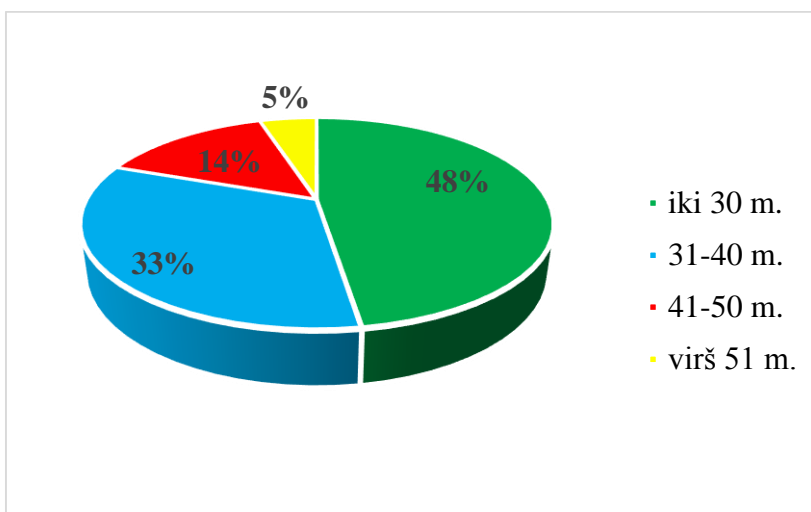
##### 4.1. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo dalyvauti buvo pakviesta 81 statybos verslu užsiimanti įmonė, elektroninės anketos (žr. 1 priedas) išsiųstos 290 respondentų, susijusių su projektų valdymu. Anketų iš viso buvo atsakyta 103 vienetai, iš kurių 65 % sudarė vyrai (žr. 10 pav.).



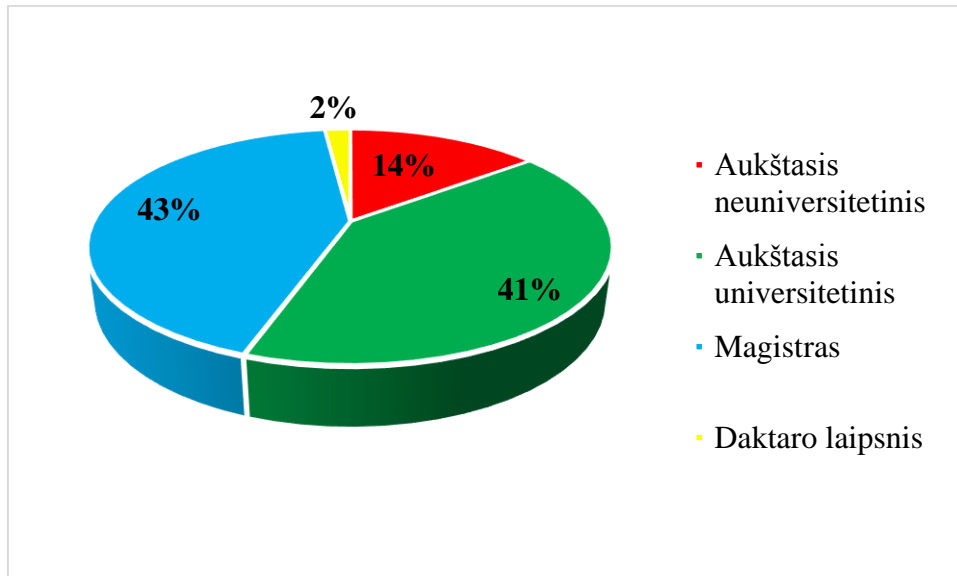
10 pav. Respondentų lytis

10 paveiksle matome, kad apklaustųjų respondentų 65 % (N=67) vyrų ir 35 % (N=36) moterų. Galima teigti, kad didžiąją daugumą sudaro vyrai, nes tyrimo metu apklausa buvo siunčiama projektų vadovams, dirbantiems statybų versle.



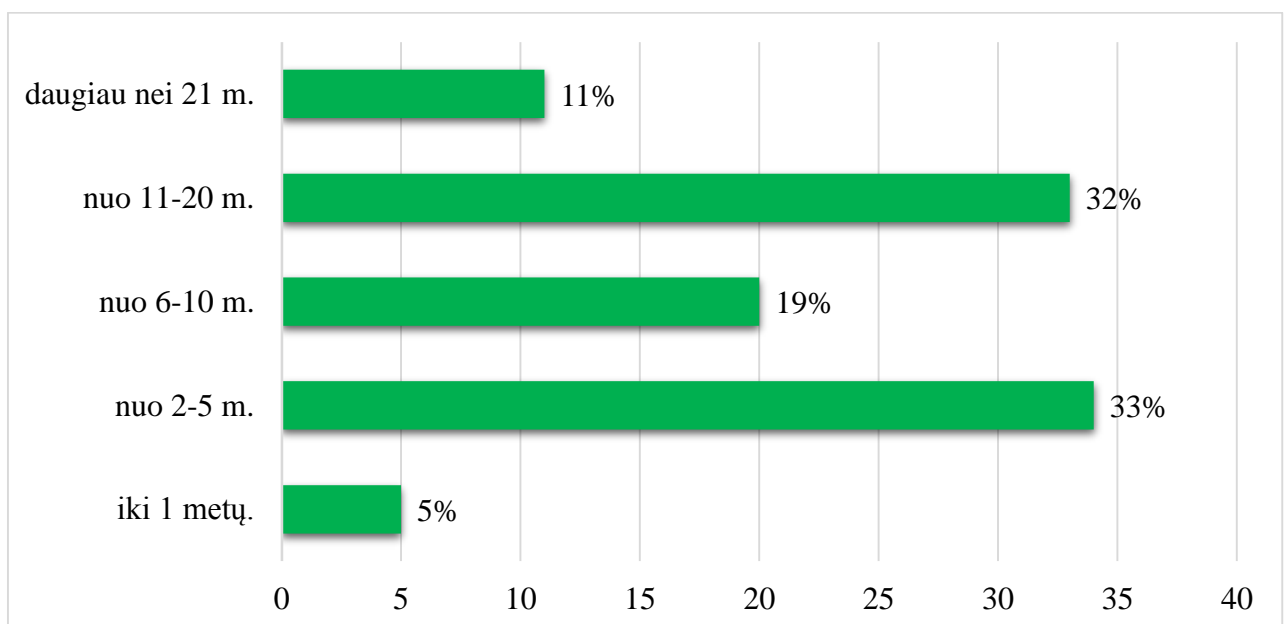
11 pav. Respondentai pagal amžių.

11 paveiksle matome sudarytą diagramą pagal respondentų amžių. Diagramoje galime išvengti, jog didžioji dauguma darbuotojų, kuriems yra iki 30 m. jie sudaro 48 %. 33 % sudaro darbuotojai, kuriems yra tarp 31–40 m. 14 % sudaro darbuotojai, kuriems yra virš 41–50 m. Mažiausiai respondentų sudaro, kuriems virš 51 m. tai yra 5 %.



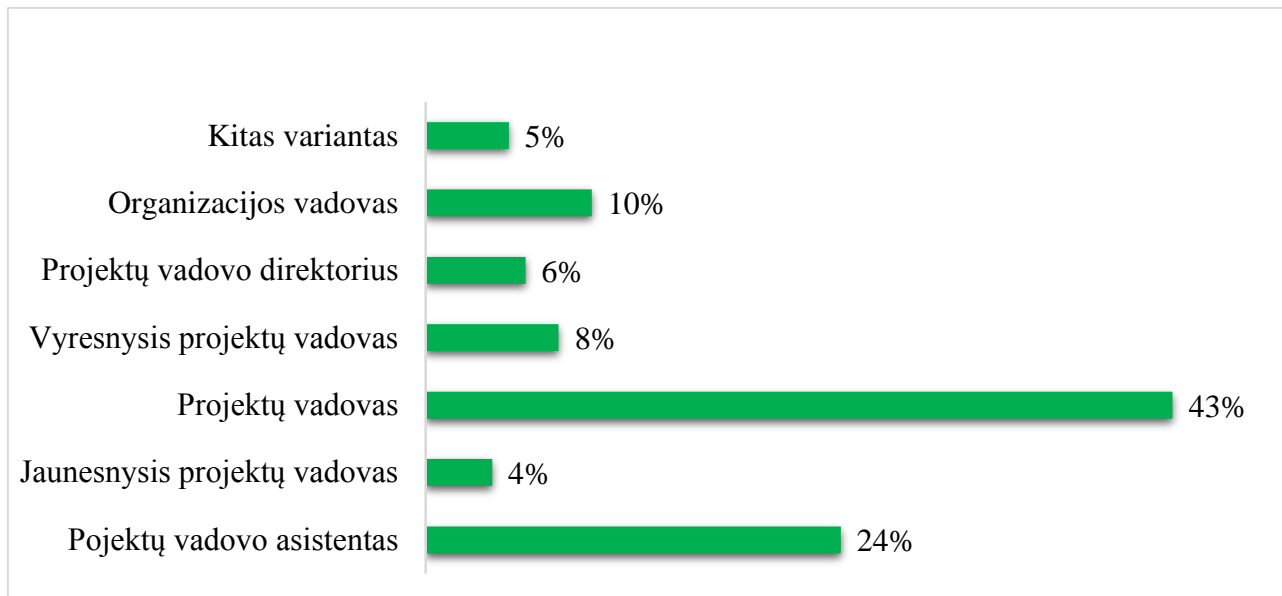
12 pav. Apklaustųjų respondentų mokslinis laipsnis

12 paveiksle sudarytos apklaustųjų diagramos pagal mokslinį laipsnį. Matyti, jog didžioji respondentų dauguma turi magistro laipsnį, tai sudaro 43 %. 2 % mažiau apklaustųjų respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą 41 %. 14 % apklaustųjų respondentų turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Iš 103 apklaustųjų respondentų daktaro laipsnį turi tik 2 %.



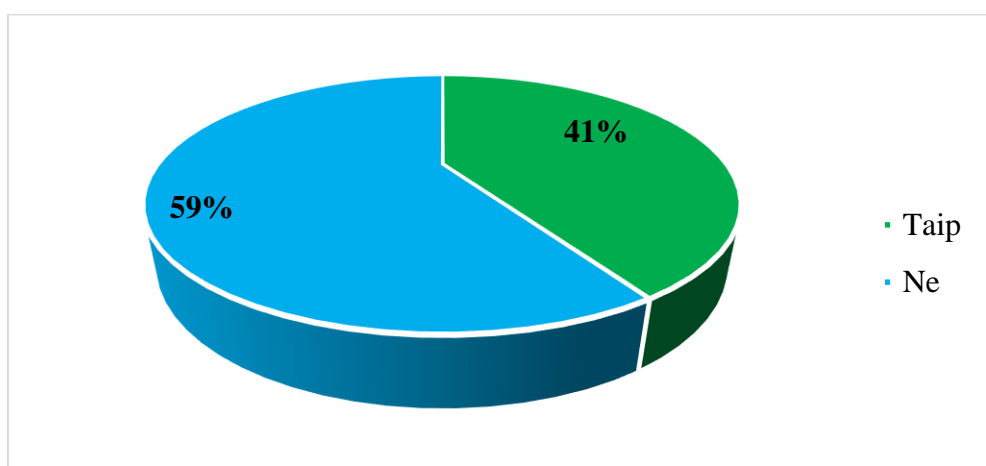
13 pav. Respondentų darbo stažas.

13 paveiksle yra pateikta apklaustųjų respondentų darbo stažo diagrama. Iš diagramos matyti, kad didžiąją dalį sudaro 33 % respondentų, kurie turi darbo patirties nuo 2 iki 5 m. 32 % respondebtų sudaro turintys darbo patirties nuo 11 iki 20 m. Respondentai, kurie turi daugiau nei 21 metus darbo patirties, sudaro 11 % apklaustųjų. 5 % respondentų turi mažiau nei 1 metus darbo patirties.



14 pav. Respondentų pareigos/funkcijos.

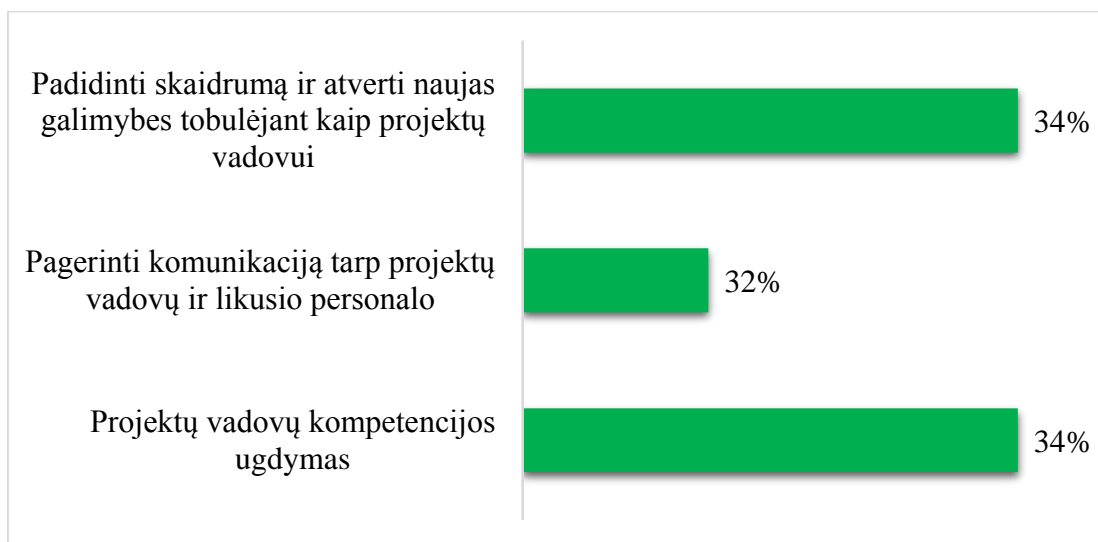
14 paveiksle pateikta digrama pagal užimamas pareigas respondentų organizacijoje. Didžiąją dalį tyrimo apklaustųjų sudaro projektų vadovai, kuriems yra iki 30 metų (žr. 11 pav.), šią poziciją užima 43 % apklaustųjų. 24 % atsakiusių sudaro projektų vadovų asistentai, 10 % organizacijos vadovų, 8 % vyresnieji projektų vadovai, 6 % projekto vadovo direktoriai, 4 % jaunesnieji projektų vadovai. 5 % sudaro kiti respondantai, kurie taip pat yra susiję su projektų vykdymu (2 darbų vadovai, 1 pirkimų vadybininkas, 1 pardavimų vadybininkas ir 1 pardavimų direktorius).



15 pav. Karjeros modelio įdiegimas organizacijose.

15 paveiksle matome sudarytą diagramą, iš kurios matyti, kad iš 103 atsakiusių respondentų 56 (kurie sudaro 59 % apklaustųjų) darbuotojai atsakė, kad jų organizacijoje nėra įdiegtas karjeros modelis. Tačiau 39 respondantai (41 % apklaustųjų) atsakė, kad jų organizacijoje yra įdiegtas karjeros modelis.

Tiriamieji, kurie atsakė, kad Jų organizacijoje yra taikomas karjeros modelis, buvo paprašyti įvardyti dėl kokių priežasčių jų organizacijoje jis funkcionuoja (žr. 16 pav.)



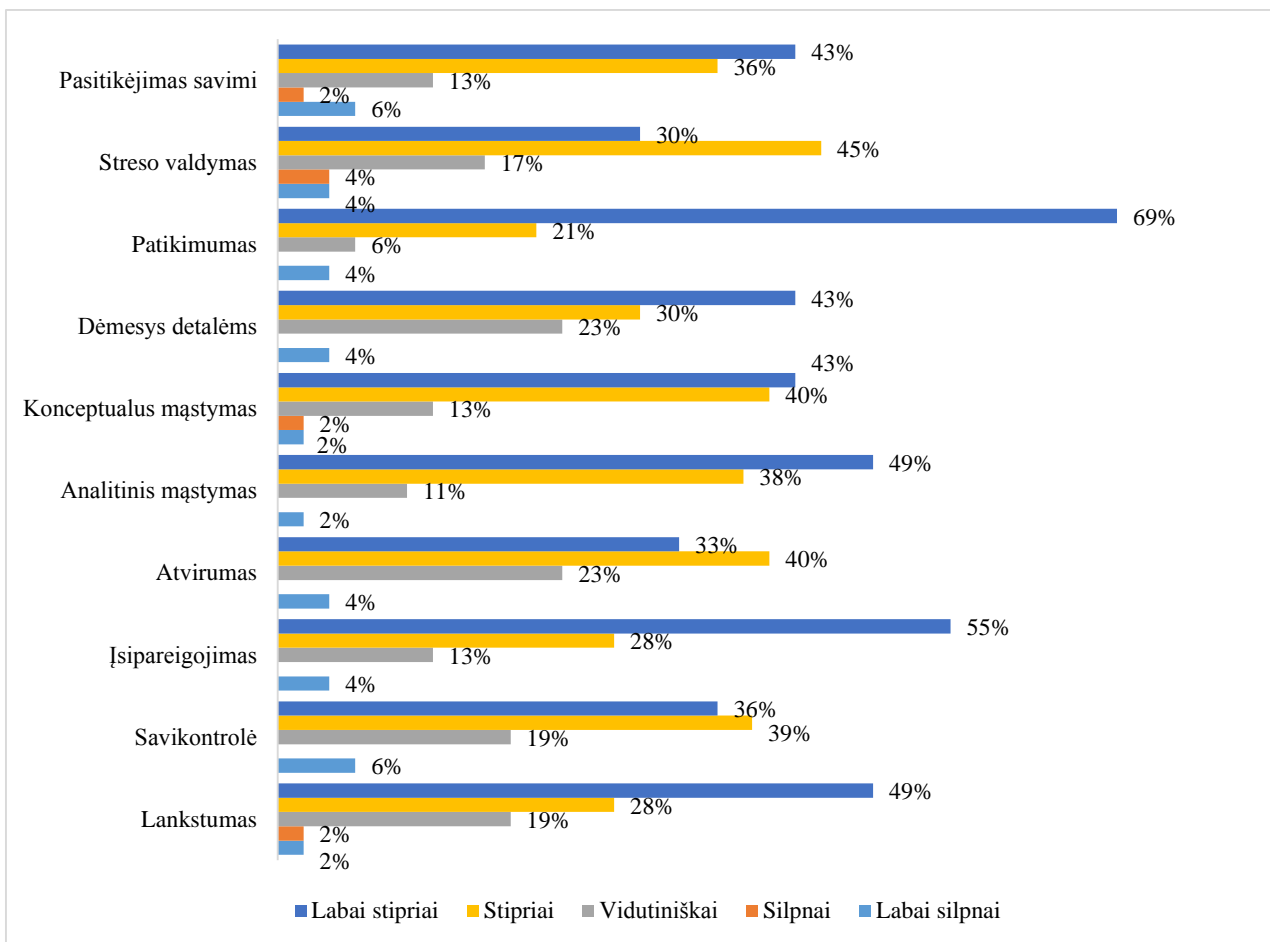
16 pav. Priežastys dėl kurių įdiegtas karjeros modelis.

Iš 16 paveikslo galime matyti apklaustųjų įvardytas priežastis dėl kurių karjeros modelis veikia organizacijoje. 34% respondentų teigia, kad jų organizacijoje įdiegtas karjeros modelis, nes tai padeda padidinti skaidrumą ir atverti naujas galimybes tobulėjant kaip projektų vadovui. Taip pat 34% darbuotojų teigia, kad tai padeda ugdyti projektų vadovų kompetencijas. 32% apklaustųjų mano, jog tai padeda pagerinti komunikaciją tarp projektų vadovų ir likusio personalo.

Respondentų buvo paprašyta įvertinti, kokiomis asmeninėmis, žmogiškosiomis ir verslo kompetencijomis pasižymi projektų vadovas.

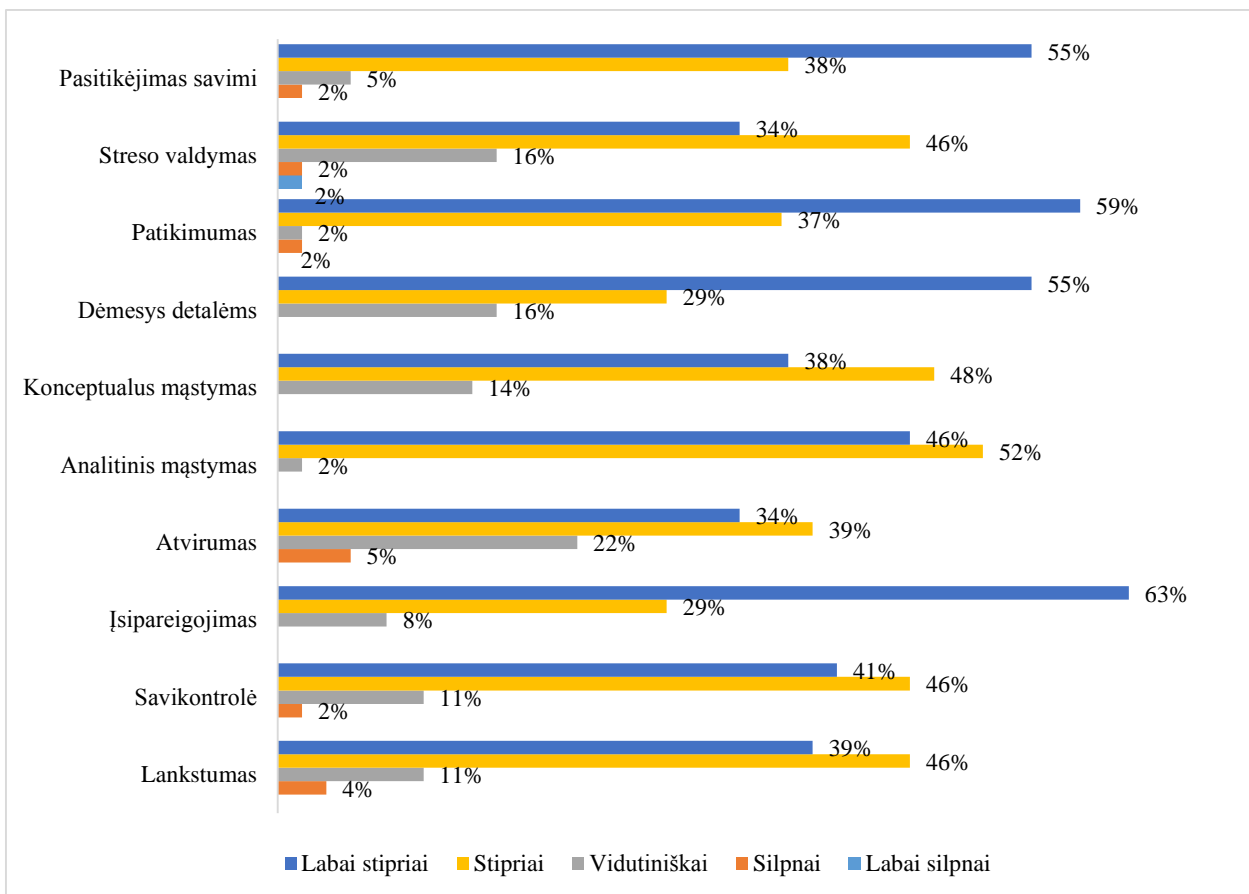
Asmeninėms, žmogiškosioms ir verslo kompetencijoms buvo sudaroma po dvi diagramas. Pirmosiose diagramose yra pateikti: projektų vadovų asistentų, projektų vadovų direktorių, organizacijos vadovų ir kitų su projekto darbais susijusių respondentų duomenys (žr. 17; 19; 21). Taip pat buvo atlikta duomenų analizė, siekiant išsiaiškinti, kokiomis asmeninėmis, žmogiškosiomis ir verslo kompetencijomis pasižymi: jaunesnieji projektų vadovai, projektų vadovai ir vyresnieji vadovai (žr. 18; 20; 22 pav.). Kompetencijoms nustatyti naudojama *Likert* skalė. Ši skalė yra dažniausiai taikoma, kadangi jos pagalba galima įvertinti klausimo kintamuosius atitinkamai nuo 1 (labai silpnai) iki 5 (labai stipriai).

Buvo atliktas asmeninių, žmogiškųjų ir verslo kompetencijų statistinių duomenų ryšys ir koreliacija. Koreliacijos koeficientai yra žymimi pirmoje kiekvieno langelio eilutėje. Koreliacijos koeficientas yra nuo 0 iki 1, kuo arčiau vieneto, tuo didesnis yra koreliacijos koeficientas. Antroje langelio eilutėje yra parodoma p reikšmė (statistinių duomenų reikšmingumo lygis). Jei p reikšmė yra iki 0,05 tai kintamųjų koreliacijos koeficientas yra statistiškai reikšmingas, nors jis gali būti ir žemas. Trečiojo langelio eilutė (N) rodo, kelių tiriamųjų duomenys įtraukti į skaičiavimus (žr. 3 priedas; 4 priedas; 5 priedas).



**17 pav.** Asmeninės kompetencijos, kuriomis pasižymi projektų vadovų asistentai, projektų vadovų direktoriai, organizacijos vadovai

17 paveiksle pateikta diagrama, kurioje išvardintos asmeninės kompetencijos, kuriomis pasižymi projektų vadovų asistentai, projektų vadovų direktoriai, organizacijos vadovai ir kiti su projekto darbais susiję respondentai. 6 % apklaustųjų kaip labai silpną asmeninę kompetenciją įvardija pasitikėjimą savimi ir savikontrolę. 4 % mano, kad jiems labai silpna kompetencija yra streso valdymas patikimumas, dėmesys detalėms, atvirumas ir įsipareigojimas. 2 % respondentų lankstumą, konceptualų mąstymą ir pasitikėjimą savimi laiko silpna kompetencija. 23 % apklaustųjų dėmesį detalėms ir atvirumą laiko kaip vidutinišką asmeninę kompetenciją. Vidutiniškomis kompetencijomis 19 % respondentų laiko savikontrolę ir lankstumą. 28 % lankstumą vertina kaip stiprią savybę, 49 % kaip labai stiprią savybę. 28 % taip pat vertina įsipareigojimą kaip stiprią savybę, o 55 % kaip labai stiprią asmeninę kompetenciją. Konceptualų mąstymą ir atvirumą 40 % respondentų laiko stipria kompetencija. 45 % stipria kompetencija laiko streso valdymą, o 30 % labai stipria kompetencija. 43 % apklaustųjų pasitikėjimą savimi, dėmesį detalėms ir konceptualų mąstymą laiko labai stipria kompetencija. 49 % analitinį mąstymą laiko labai stipria kompetencija. Ir net 69 % labai stipria asmenine kompetencija laiko patikimumą.



**18 pav.** asmeninės kompetencijos pagal jaunesniusius projektų vadovus, projektų vadovus ir vyresniusius projektų vadovus

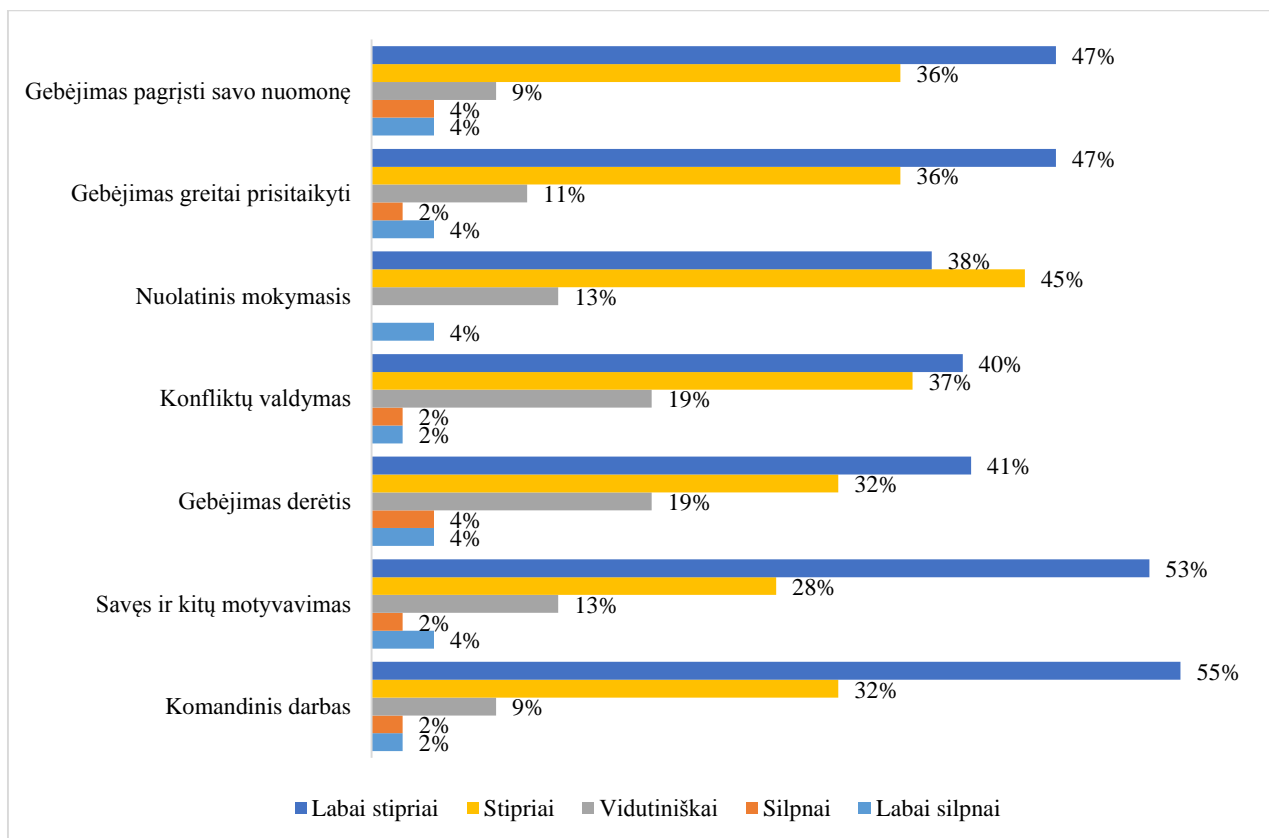
18 paveiksle matome pavaizduotą diagramą pagal jaunesniųjų projektų vadovų, projektų vadovų ir vyresniųjų projektų vadovų atsakyto anketos duomenis, kuriuos sudaro 56 respondentai iš apklaustųjų. Iš diagramos matyti, kad 2 % respondentų labai silpna kompetencija laiko streso valdymą. 2 % kaip silpną kompetenciją laiko pasitikėjimą savimi, streso valdymą, patikimumą ir savikontrolę. 5 % atvirumą laiko silpna kompetencija ir 4 % lankstumą. Vidutinėmis kompetencijomis 16 % laiko streso valdymą ir dėmesį detalėms. 22 % atvirumą laiko silpna kompetencija. 38 % respondentų pasitikėjimą savimi laiko stipria kompetencija, o 55 % labai stipria. 37 % patikimumą laiko stipria kompetencija, o 59 % labai stipria. 39 % atvirumą laiko stipria, o lankstumą labai stipria kompetencija. 46 % savikontrolę ir lankstumą laiko stipria kompetencija. Analitinį mąstymą 52 % laiko stipria kompetencija. 55 % respondentų dėmesį detalėms laiko labai stipria kompetenciją ir net 63 % respondentų įsipareigojimą laiko kaip labai stiprią kompetenciją.

Palyginus abi diagramas (žr. 17 pav. ir 18 pav.), matome, kad streso valdymą, analitinį mąstymą ir lankstumą mažiausiai respondentų laiko kaip labai silpną kompetenciją. Mažiausiai silpnomis kompetencijomis apklaustieji laiko dėmesį detalėms, analitinį mąstymą ir įsipareigojimą. Kaip vidutinėmis savybėmis mažiausiai laiko patikimumą. Stipriomis savybėmis dažniausiai buvo įvardintas streso valdymas ir konceptualus mąstymas. Labai stipriomis savybėmis apklaustieji laiko patikimumą ir įsipareigojimą.

Statistiškai reikšmingam ryšiui nustatyti tarp asmeninių kompetencijų ir respondentų profesijų buvo pasitelkta SPSS programa Spearmano koreliacijos nustatymas (žr. 3 priedas). Statistiškai nustatyta,

kad ryšys tarp respondentų profesijos ir asmeninių kompetencijų yra reikšmingas. Gauta p reikšmė yra mažiau už 0,05 ( $p=0,02$ ), o koreliacijos koeficientas yra 0,230. Nors koreliacijos koeficientas nėra labai stiprus, tačiau statistiškai gautas ryšys parodo, kad asmeninės kompetencijos turi įtakos respondentų profesijoms, kurių didžioji dalis yra 43% (žr.: 14 pav.) projektų vadovai.

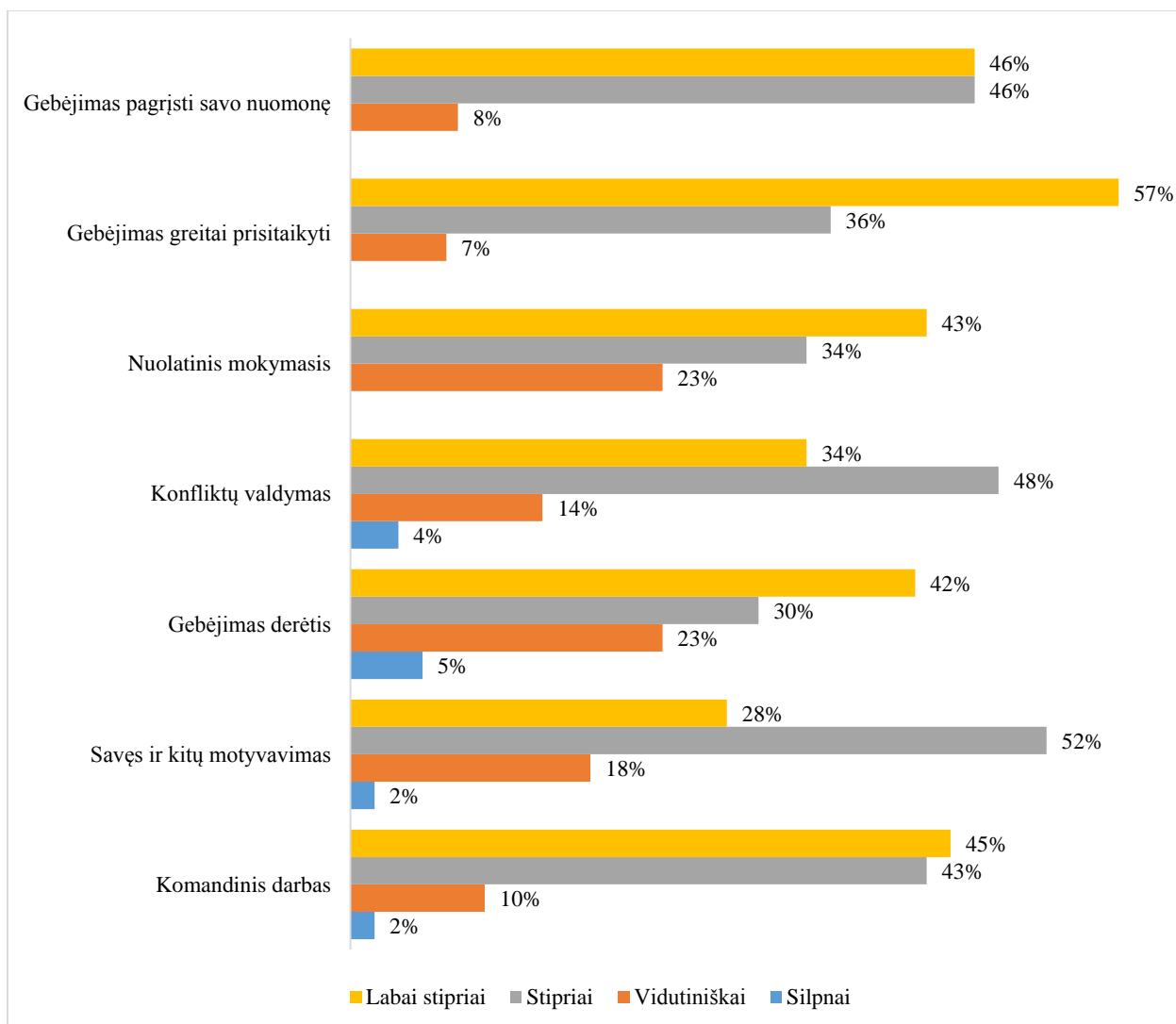
Atlikus detalesnį statistinių asmeninės kompetencijos duomenų reikšmingumo nustatymą (6 priedas) pastebėta, kad didžiausią įtaką respondentams daro analitinis mąstymas, kadangi nustatytas statistinis ryšys, gauta p reikšmė yra mažiau už 0,05 ( $p=0,037$ ), o koreliacijos koeficientas yra 0,206. Nors jis nėra labai stiprus, tačiau statistiškai gautas ryšys parodo, kad analitinis mąstymas turi įtakos respondentų profesijoms. Taip pat didelę įtaką turi pasitikėjimas savimi, kurio  $p=0,001$ , o koreliacijos koeficientas yra 0,330, tai rodo statistinį ryšį. Buvo nustatytas ir mažiausias ryšys tarp respondentų profesijos bei dėmesio detalėms, kurių  $p=0,584$ , o koreliacijos koeficientas labai silpnas ir lygus - 0,055. Galima teigti, kad dėl tokių gautų statistinių duomenų didelės reikšmės, respondentų įvardintas, dėmesys detalėms neturi, taip pat kaip ir konceptualus mąstymas, kurio  $p=0,544$ , o koreliacijos koeficientas 0,060. Pagal atliktą statistinę duomenų analizę, taikant SPSS programą, nustatyta, kad tarp asmeninių kompetencijų ir dėmesio detalėms, nėra ryšio, kadangi  $p=0,228$ , o koreliacijos koeficientas 0,120. Taip pat yra su savikontrolė bei atvirumu, nes  $p=0,230$ . Dėmesio detalėms ir lankstumo  $p=0,228$ . Savikontrolės ir konceptualaus mąstymo  $p=0,002$ , išipareigojimo ir lankstumo bei streso valdymo  $p=0,002$ .



19 pav. Žmogiškosios kompetencijos kuriomis pasižymi projektų vadovų asistentai, projektų vadovų direktoriai, organizacijos vadovai

19 paveiksle pateikti duomenys kaip žmogiškasias kompetencijas vertina projektų vadovų asistentai, projektų vadovų direktoriai, organizacijos vadovai ir kiti su projekto darbais susiję respondentai.

Žmogiškąsias savybes kaip labai silpnas įvertino nuo 1–4 % respondentų. 4 % respondentų kaip labai silpnas kompetencijas laiko savęs ir kitų motyvavimą, gebėjimą derėtis, nuolatinį mokymąsi, gebėjimą greitai prisitaikyti ir gebėjimą pagrįsti savo nuomonę. Kaip silpnas įvertino nuo 2–4 % respondentų, 4 % apklaustųjų mano, kad gebėjimas derėtis turėtų būti vertinamas silpnai, tačiau 41 % respondentų psžymėjo, kad tai turėtų būti vertinama kaip labai stipri kompetencija. 9 % respondentų mano, kad gebėjimas pagrįsti savo nuomonę yra vertinamas kaip vidutinė kompetencija, tačiau 47 % tai vertina labai stipriai. 19 % respondentų gebėjimą derėtis vertina kaip vidutinę kompetenciją. 32 % respondentų gebėjimą derėtis laiko stipria kompetencija. 45 % respondentų stipria kompetencija laiko nuolatinį mokymąsi. Savęs ir kitų motyvavimą 28 % apklaustųjų vertina kaip stiprią kompetenciją, o 37 % konfliktų valdymą. Savęs ir kitų motyvavimą 53 % respondentų laiko labai stipria kompetencija, 41 % respondentų gebėjimą derėtis ir 38 % nuolatinį mokymąsi vertina labai stipriai. 47 % respondentų mano, kad gebėjimas greitai prisitaikyti yra labai stipri kompetencija ir net 55 % respondentų mano, kad komandinis darbas turėtų būti vertinamas kaip labai stipri žmogiškoji kompetencija.



20 pav. Žmogiškosios kompetencijos pagal jaunesniusius projektų vadovus, projektų vadovus ir vyresniusius projektų vadovus

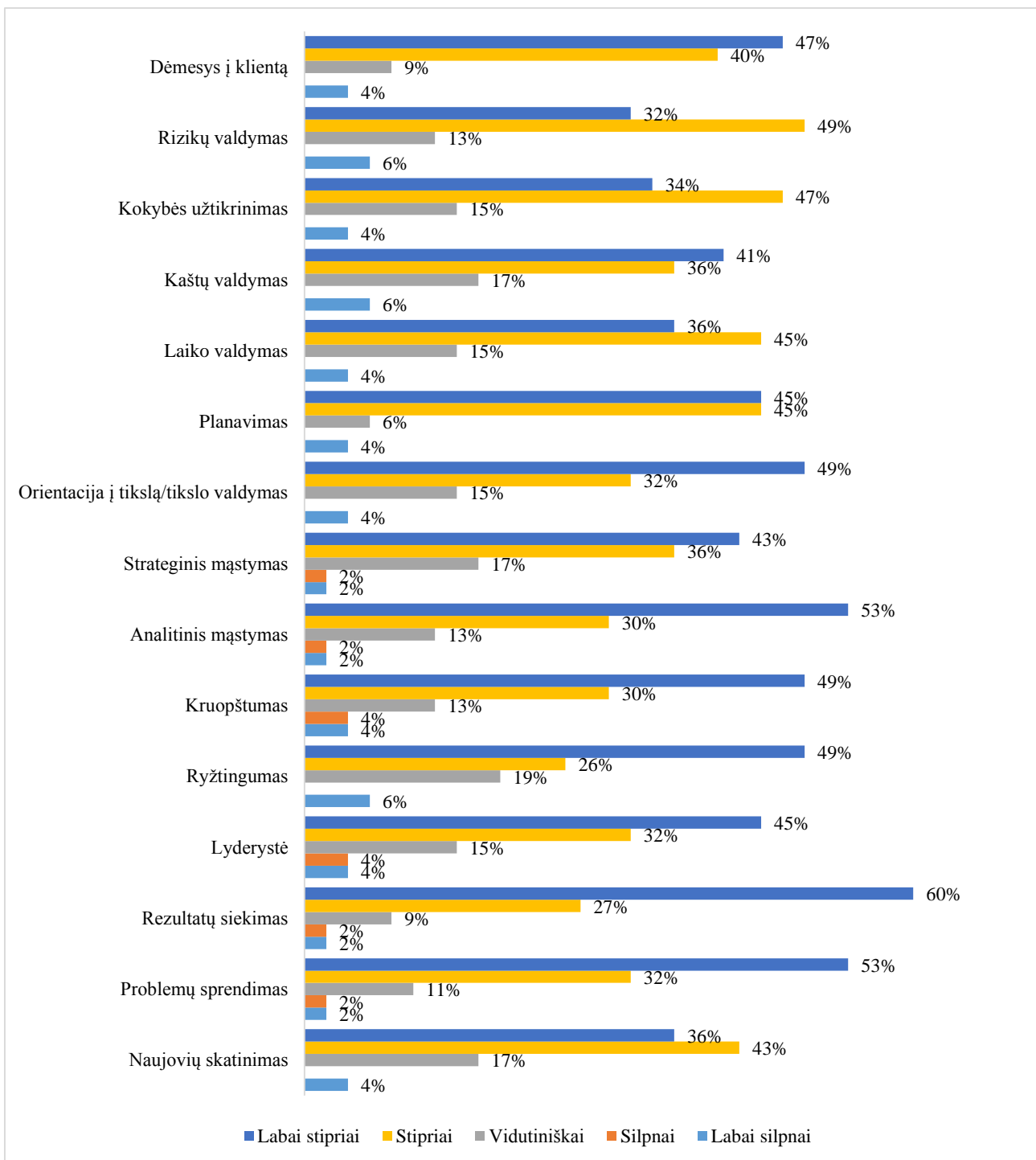


Kaip matyti iš pateikto 20 paveikslų diagramoje nėra nei vieno respondento, kuris būtų bent vieną kompetenciją pažymėję kaip labai silpną. 5 % apklaustųjų mano gebėjimas derėtis yra silpna kompetencija, o 4 % švardija, kad tai konfliktų valdymas. Vidutinėmis savybėmis 23 % respondentų laiko nuolatinį mokymąsi ir gebėjimą derėtis, o 18 % savęs ir kitų motyvavimą. 30 % gebėjimą derėtis laiko stipria kompetencija, 42 % labai stipria. 34 % respondentų laiko konfliktų valdymą kaip stiprią kompetenciją, o 48 % kaip labai stiprią. Gebėjimą pagrįsti savo nuomonę stipria ir labai stipria žmogiškąją kompetencija laiko 46 % respondentų. 52 % savęs ir kitų motyvavimą laiko stipria kompetencija ir tik 28 % labai stipria. Tačiau gebėjimą greitai prisitaikyti kaip labai stiprią kompetenciją laiko 57 % respondentų.

Palyginus abi diagramas (žr. 19 pav. ir 20 pav.) matome, kad labai silpnomis kompetencijomis mažiausiai respondentai rinkosi konfliktų valdymą ir komandinį darbą. Silpnomis kompetencijomis mažiausiai rinkosi nuolatinį mokymąsi ir gebėjimą greitai prisitaikyti. Kaip vidutinėmis kompetencijomis mažiausiai išskirtas gebėjimas pagrįsti savo nuomonę. Kaip stiprią kompetenciją daugiausiai respondentai rinkosi konfliktų valdymą, o kaip labai stiprią kompetenciją rinkosi labai skirtingai pagal 19 paveikslą, tai būtų komandinis darbas, o pagal 20 paveikslą – gebėjimas greitai prisitaikyti.

Statistiškai reikšmingam ryšiui nustatyti tarp žmogiškųjų kompetencijų ir respondentų profesijų buvo pasitelkta SPSS programa Spearmano koreliaciją (žr. 4 priedas). Po atlikto patikrinimo nustatyta, kad nėra rastas statistiškas ryšys tarp dviejų demografinių rodiklių. Palyginus respondentų profesijas ir žmogiškąsias kompetencijas nustatyta, kad  $p$  reikšmė yra daug didesnė už 0,05 ( $p=0,239$ ). Koreliacijos koeficientas taip pat labai silpnas ir lygus 0,117. Dėl tokių gautų statistinių duomenų galima teigti, kad respondentų profesijoms labai didelės reikšmės žmogiškosios kompetencijos neturi.

Po detalesnio patikrinimo nustatyta (žr. 7 priedas), kad mažiausią ryšį turi gebėjimas greitai prisitaikyti, kurio  $p=0,652$ . Koreliacijos koeficientas yra taip pat labai silpnas ir lygus 0,045. Prastas ryšys yra ir tarp savęs ir kitų motyvavimo, kurio  $p=0,468$ . Koreliacijos koeficientas yra taip pat labai silpnas ir lygus 0,072. Tačiau gebėjimas derėtis su respondentų profesijomis ryšį turi, nes po atliktų statistinių duomenų analizės nustatyta, kad  $p=0,048$ , o tai mažiau už 0,05. Koreliacijos koeficientas, nors ir neaukštas, tačiau yra 196. Pagal atliktą statistinę duomenų analizę tarp žmogiškųjų kompetencijų nustatyta, kad statistinis ryšys yra tarp visų kompetencijų, kurių  $p$  yra nuo 0,00 iki 0,003, o koreliacijos koeficientas nuo 0,245 iki 0,523.

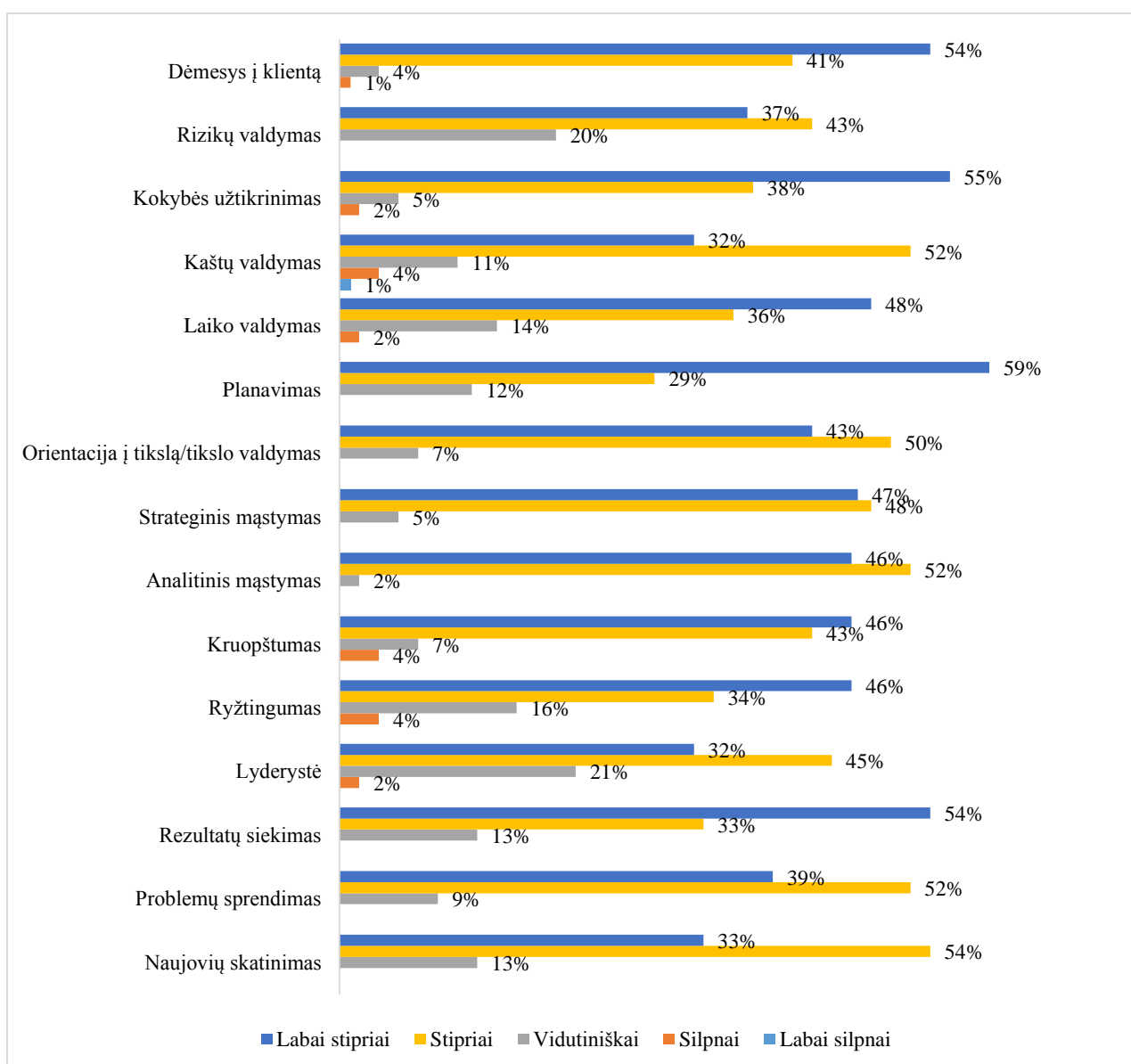


**21 pav.** Verslo kompetencijos kuriomis pasižymi projektų vadovų asistentai, projektų vadovų direktoriai, organizacijos vadovai.

21 paveiksle, kad apklaustieji respondentai, kurie sudarė nuo 2–6 % mano, kad verslo kompetencijos, kuriomis pasižymi projektų vadovų asistentai, projektų vadovų direktoriai, organizacijos vadovai, yra vertinamos kaip labai silpnos ar silpnos. Labai silpna verslo kompetencija 6 % respondentų laiko ryžtingumą, kaštų valdymą ir rizikų valdymą. 4 % mano, kad naujovių skatinimas, lyderystė, kruopštumas, laiko valdymas, kokybės užtikrinimas ir dėmesys į klientą yra vertinamas kaip labai silpna kompetencija. Silpna kompetencija 4 % respondentų laiko lyderystę ir kruopštumą. 2 % apklaustųjų mano, kad silpna kompetencija yra problemų sprendimas, rezultatų siekimas, analitinis

mąstymas. 13 % respondentų rizikų vertinimą, kruopštumą, analitinį mąstymą vertina kaip vidutinę kompetenciją. 15 % apklaustųjų vidutinėmis kompetencijomis laiko kokybės užtikrinimą, orientaciją į tikslą, lyderystę ir laiko valdymą. 19 % mano, kad tai yra ryžtingumas.

Stipriomis kompetencijomis 30 % respondentų laiko analitinį mąstymą, o 40 % dėmesį į klientą, 47 % mano, kad tai turėtų būti kokybės užtikrinimas, 32 % kad tai yra problemų sprendimas, o 36 %, kad tai yra strateginis mąstymas. Rizikų valdymą kaip stiprią kompetenciją laiko 49 % respondentų, o 43 % naujovių skatinimą, 45 % laiko valdymą ir planavimą. 36 % respondentų naujovių skatinimą vertina kaip labai stiprią verslo kompetenciją. Kruopštumą, orientaciją į tikslą ir ryžtingumą 49 % respondentų šias verslo kompetencijas laiko kaip labai stiprias. 47 % respondentų mano, kad dėmesys į klientą ir 53 %, kad analitinis mąstymas yra vertinami kaip labai stiprios kompetencijos. 45 % mano, kad tai yra planavimas, ir net 60 % respondentų, kad tai yra rezultatų siekimas.



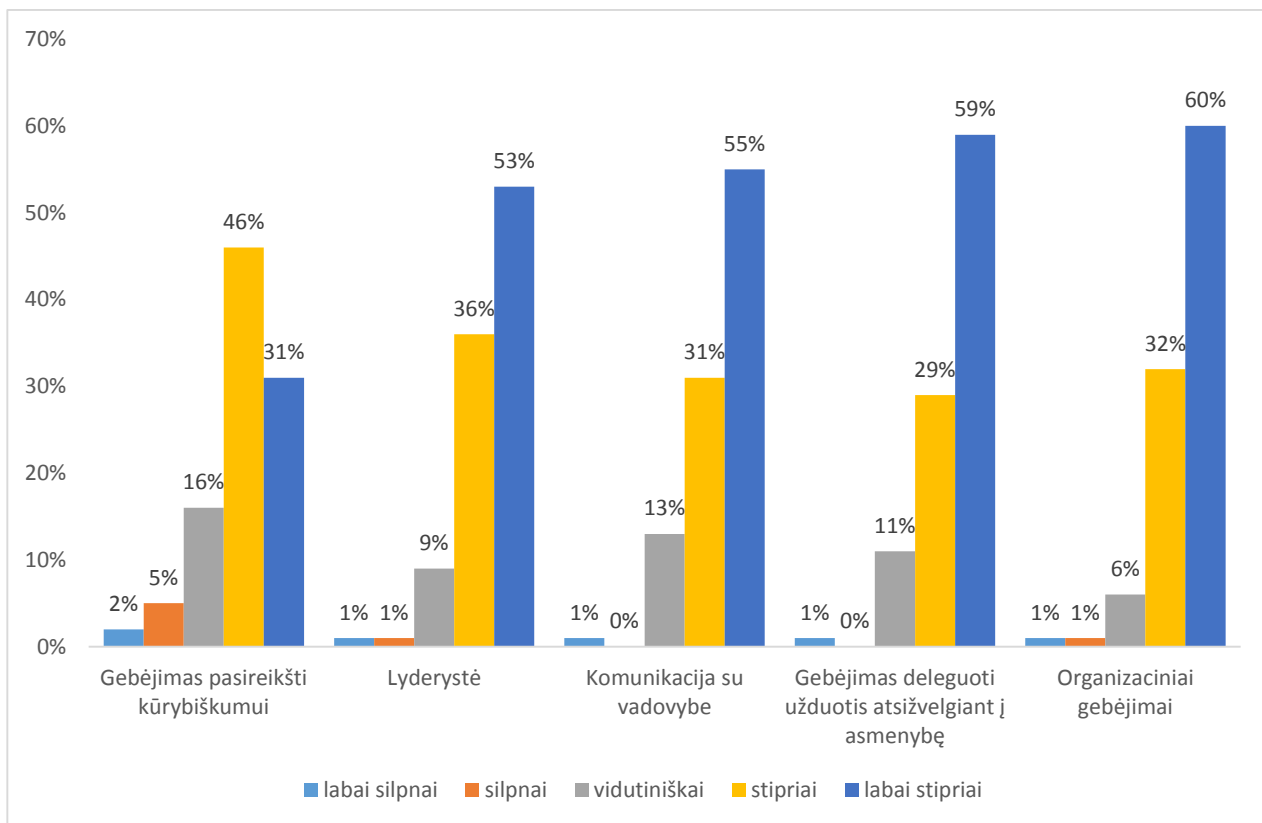
22 pav. verslo kompetencijos pagal jaunesniusius projektų vadovus, projektų vadovus ir vyresniusius projektų vadovus

Pateiktame 22 paveiksle matome diagramą, kurioje jaunesnieji projektų vadovai, projektų vadovai ir vyresniųjų projektų vadovai įvardina svarbiausias verslo kompetencijas. Matome, jog labai silpna kompetencija 1 % respondentų laiko kaštų valdymą. 4 % respondentų silpna kompetencija laiko kruopštumą, ryžtingumą ir kaštų valdymą. Vidutinėmis kompetencijomis 13 % laiko rezultatų siekimą ir naujovių skatinimą. 16 % ryžtingumą taip pat laiko vidutine kompetencija, 20 % rizikų valdymą ir 21 % lyderystę. 50 % respondentų stipriomis kompetencijomis laiko orientaciją į tikslą, o 52 % kaštų valdymą, analitinį mąstymą ir problemų sprendimą. 54 % apklaustųjų naujovių skatinimą laiko stipria verslo kompetencija. Labai stipriomis kompetencijomis 54 % respondentų laiko dėmesį į klientą ir rezultatų siekimą. 55 % labai stipria kompetencija laiko kokybės užtikrinimą ir 59 % planavimą laiko kaip labai stipria verslo kompetencija.

Palyginus abi diagramas (žr. 20 pav. ir 21 pav.) matome, kad labai silpnomis kompetencijomis mažiausiai respondentai rinkosi rezultatų siekimą ir naujovių skatinimą. Kaip silpnomis kompetencijomis respondentai nepasirinko rizikų valdymo, planavimo, orientacijos į tikslą, ir naujovių skatinimo. Kaip vidutines kompetencijas mažiausiai rinkosi dėmesį į klientą. Kaip stiprią kompetenciją pagal 21 paveikslą daugiausiai rinkosi rizikų valdymą, o pagal 22 paveikslą naujovių skatinimą. Kaip labai stiprią kompetenciją rinkosi analitinį mąstymą, problemų sprendimą, rezultatų siekimą, planavimą ir kokybės užtikrinimą.

Statistiškai reikšmingam ryšiui nustatyti tarp verslo kompetencijų ir respondentų profesijų buvo pasitelkta SPSS programa Spearmano koreliaciją (žr. 5 priedas). Nustatyta, kad nėra rastas statistiškas ryšys tarp dviejų demografinių rodiklių: respondentų profesijos ir verslo kompetencijų, kadangi jų p reikšmė yra didesnė už 0,05 ( $p=0,099$ ). Koreliacijos koeficientas yra taip pat silpnas ir lygus 0,163. Dėl tokių gautų statistinių duomenų galima teigti, kad respondentų profesijoms didelės reikšmės verslo kompetencijos neturi.

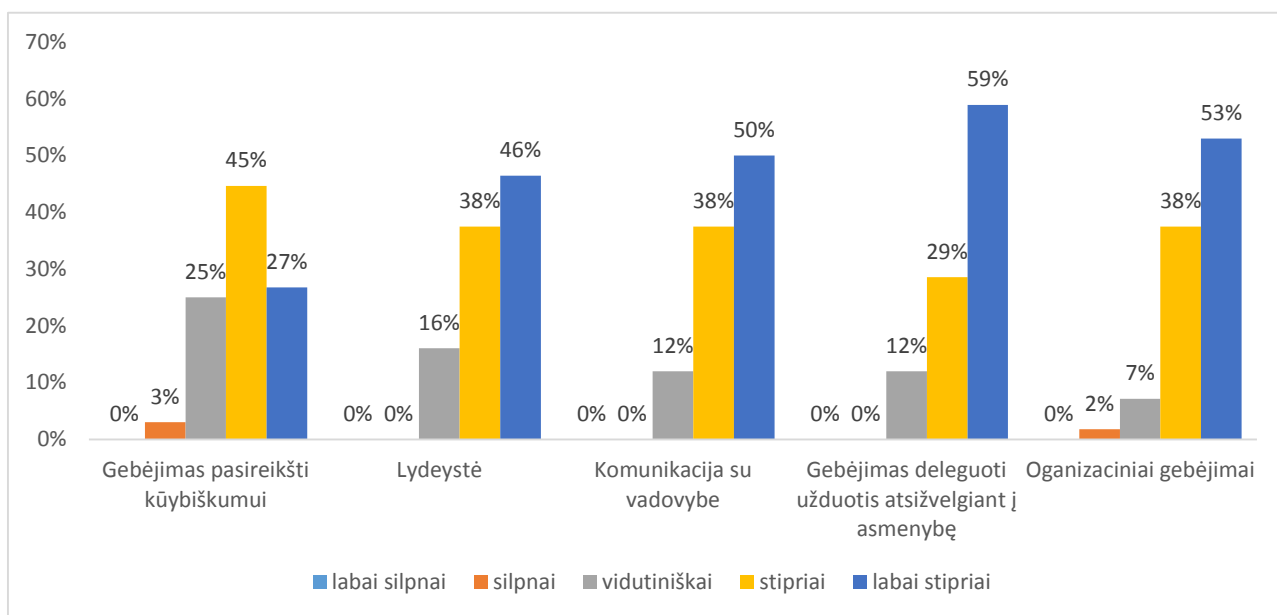
Po detalesnio patikrinimo nustatyta (žr. 8 priedas), kad mažiausią ryšį turi strateginis mąstymas, kurio  $p=0,965$ . Koreliacijos koeficientas yra taip pat labai silpnas ir lygus 0,004. Prastas ryšys yra ir tarp analitinio mąstymo, kurio  $p=0,680$ . Koreliacijos koeficientas yra taip pat labai silpnas ir lygus 0,041. Tarp kruopštumo ir respondentų profesijos taip pat yra labai silpnas ryšys, nes  $p=0,328$ . Koreliacijos koeficientas yra taip pat labai silpnas ir lygus -0,097. Tačiau lyderystė su respondentų profesijomis turi labai stiprų ryšį, nes po atliktų statistinių duomenų analizės nustatyta, kad  $p=0,006$ , o tai mažiau už 0,01. Koreliacijos koeficientas, nors ir neaukštas, tačiau yra 268. Pagal atliktą statistinę duomenų analizę tarp verslo kompetencijų nustatyta, kad nėra ryšio tarp naujovių skatinimo ir kruopštumo  $p=0,128$ , rezultatų siekimo ir kruopštumo  $p=0,518$ , tarp analitinio mąstymo ir planavimo  $p=0,541$ , tarp lyderystės ir kruopštumo  $p=0,054$  ir tarp kruopštumo ir orientacijos į tikslą  $p=0,059$ . Ryšys tarp likusių kompetencijų yra labai stiprus, nes  $p$  yra nuo 0,00 iki 0,048.



**23 pav.** konceptualieji gebėjimai valdant projektus

23 paveiksle matome diagramą, kurioje yra pateikta konceptualieji gebėjimai, reikalingi valdant projektus. 1–5 % respondentų mano, kad konceptualieji gebėjimai nėra labai reikalingi, valdant projektus. 2 % respondentų mano, kad gebėjimas pasireikšti kūrybiškumu, kaip konceptualus gebėjimas, valdant projektus, yra labai silpnas.

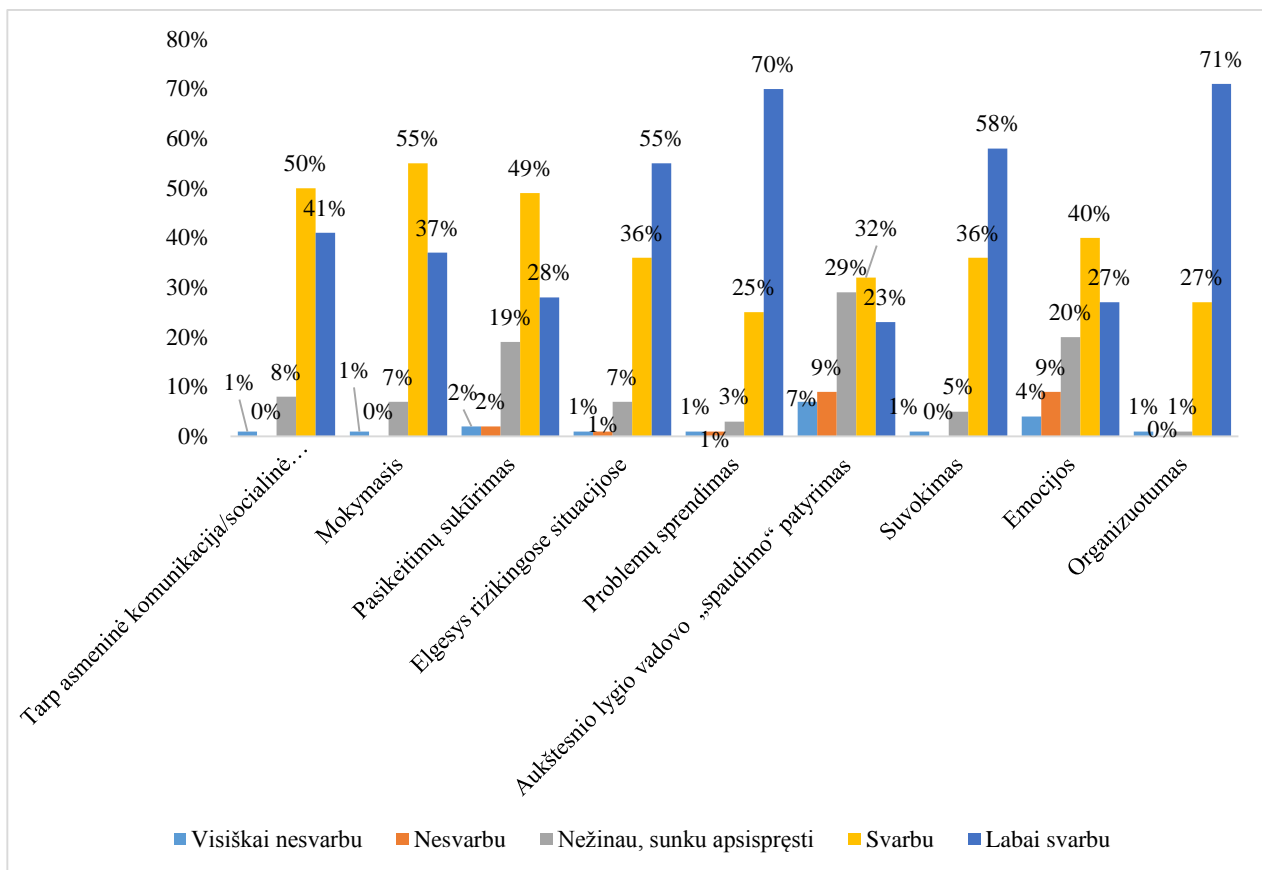
6 % respondentų organizacinius gebėjimus laiko vidutiniu konceptualiuoju gebėjimu, valdant projektus. 16 % respondentų mano, kad gebėjimas pasireikšti kūrybiškai yra nei reikalingas, nei nereikalingas. Nuo 29–32 % apklaustųjų respondentų komunikaciją su vadovybe, gebėjimą deleguoti užduotis, atsižvelgiant į asmenybę, ir organizaciniai gebėjimai turėtų būti vertinami kaip stiprus gebėjimas, valdant projektus. 36 % respondentų mano, kad tai turėtų būti lyderystė, tačiau 53 % ją vertina kaip labai stiprų gebėjimą. 46 % respondentų mano, kad gebėjimas pasireikšti kūrybiškumui yra stiprus gebėjimas, o 31 % mano, kad tai yra labai stiprus gebėjimas. Komunikaciją su vadovybe labai stipriu gebėjimu, valdant projektus, laiko 55 % respondentų. 59 % apklaustųjų kaip labai stiprų gebėjimą laiko gebėjimą deleguoti užduotis, atsižvelgiant į asmenybę ir net 60 % respondentų mano, kad tai turėtų būti organizaciniai gebėjimai.



**24 pav.** konceptualieji gebėjimai padedantys valdyti projektus pagal jaunesnius projektų vadovus, projektų vadovus ir vyresnius projektų vadovus

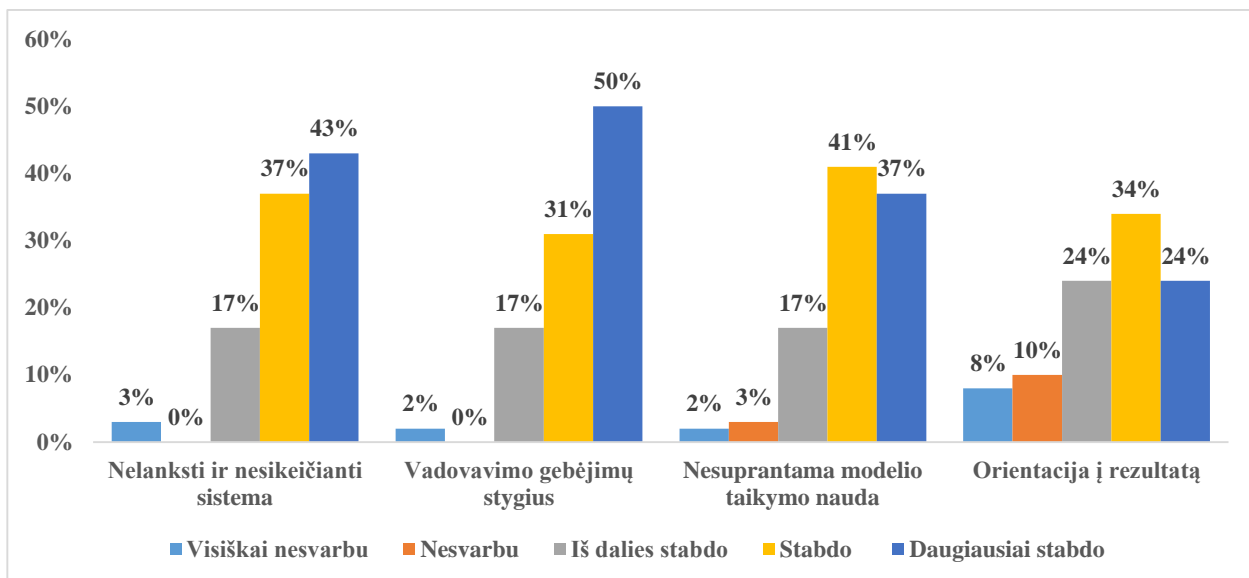
Pagal išanalizuotos anketos duomenis 24 paveiksle galime matyti, kad labai silpnų konceptualiųjų gebėjimų nėra. Silpnais gebėjimais 3 % respondentų laiko gebėjimą pasireikšti kūrybiškumui ir 2 % organizacinius gebėjimus. Vidutiniais konceptualiaisiais gebėjimais 12 % respondentų laiko komunikaciją su vadovybe ir gebėjimą deleguoti užduotis, atsižvelgiant į asmenybę. 25 % vidutiniu gebėjimu laiko gebėjimą pasireikšti kūrybiškumui, tačiau 45 % tai laiko stipriu gebėjimu. 38 % jaunesniesiems projektų vadovams, projektų vadovams ir vyresniesiems projektų vadovams stipriai padeda organizaciniai gebėjimai, komunikacija su vadovybe ir lyderystė. Taip pat 59 % teigia, kad labai svarbu gebėjimas deleguoti užduotis, atsižvelgiant į asmenybę. 27 % respondentų mano, kad labai svarbu yra gebėti pasireikšti kūrybiškai ir 46 % mano, kad labai svarbu būti lyderiu, 50 % mano, kad svarbi komunikacija su vadovybe ir 53 %, kad organizaciniai gebėjimai

Palyginus abi diagramas (žr. 23 pav. ir 24 pav.) matome, kad mažiausiai respondentų labai silpnais konceptualiaisiais gebėjimais laiko lyderystę ir komunikavimą su vadovybe.. Kaip silpnais gebėjimais respondentai mažiausiai laiko gebėjimą deleguoti užduotis, atsižvelgiant į asmenybę ir komunikaciją su vadovybe. Kaip vidutiniais gebėjimais mažiausiai laiko organizacinius gebėjimus. Kaip stipriais gebėjimais daugiausiai respondentai laiko gebėjimą pasireikšti kūrybiškumui ir lyderystę. Kaip labai stipriais konceptualiaisiais gebėjimais laiko gebėjimą deleguoti užduotis, atsižvelgiant į asmenybę, ir organizacinius gebėjimus.



**25 pav.** Pagrindiniai projektų vadovų karjeros vystimosi veiksniai

25 paveiksle pateikta diagrama su respondentų rezultatais apie projektų vadovų karjeros vystimosi veiksniais. 9 % apklaustųjų mano, kad emocijos ir aukštesnio lygio vadovo „spaudimo“ patyrimas yra nesvarbus, plėtojant projektų vadovų karjerą. 25 % respondentų mano, kad problemų sprendimas yra svarbus, plėtojant projektų vadovų karjerą. Kaip svarbiais vystimosi veiksniais 49 % respondentų laiko pasikeitimų sukūrimą, 50 % mano, kad tai yra tarpasmeninė komunikacija/socialinė sąveika/delegavimas (užduoties pavidimas) ir net 55 % mano, kad tai turėtų būti mokymasis. Kaip labai svarbius vystimosi veiksnius 58 % respondentų laiko suvokimą, 70 % problemų sprendimą ir 71 % mano, kad tai turėtų būti organizuotumas.



**26 pav.** Veiksniai stabdantys karjeros modelio realizavimo procesą

26 paveiksle pateiktas karjeros modelio realizavimo procesas. 8 % apklaustųjų mano, kad orientacija į rezultatą visiškai nestabdo modelio realizavimo proceso. 17 % respondentų mano, kad nelanksti ir nesikeičianti sistema, vadovavimo gebėjimų stygius ir nesuprantama modelių taikymo nauda iš dalies stabdo modelio realizavimo procesą. 31 % mano, kad vadovavimo gebėjimo stygius stabdo modelio realizavimo procesą, tačiau 50 % mano, kad jis labiausiai ir stabdo modelio realizavimo procesą. 41 % mano, kad nesuprantama modelio realizavimo sistema stabdo visą procesą. 43 % respondentų mano, kad nelanksti ir nesikeičianti sistema taip pat labai stabdo visą modelio realizavimo procesą.

#### **4.2. Projektų vadovų, dirbančių statybos sektoriuje, karjeros modelio formavimas**

Atlikus tyrimų analizę, buvo sudarytas projektų vadovų karjeros modelis, paremtas asmeninėmis, žmogiškosiomis ir verslo kompetencijomis. Modeliui sudaryti buvo nuspręsta parengti du projektų vadovų karjeros modelius, pagrįstus kompetencijomis. Pirmasis modelis paremtas tik jaunesniaisiais projektų vadovų, projektų vadovų ir vyresniųjų projektų vadovų gautų analizės duomenimis. Antrasis projektų vadovų karjeros modelis sudarytas, remiantis tik projektų vadovų asistentų, projektų vadovų direktorių, organizacijos vadovų ir kitų darbuotojų susijusių su projektais, gautais tyrimų analizės duomenimis.

Pirmasis projektų vadovų karjeros modelis sudarytas remiantis tik jaunesniaisiais projektų vadovų ir vyresniųjų projektų vadovų atsakytais anketos duomenimis (žr. 27 pav). Iš 103 respondentų į anketos klausimus atsakė 56 projekto vadovai.





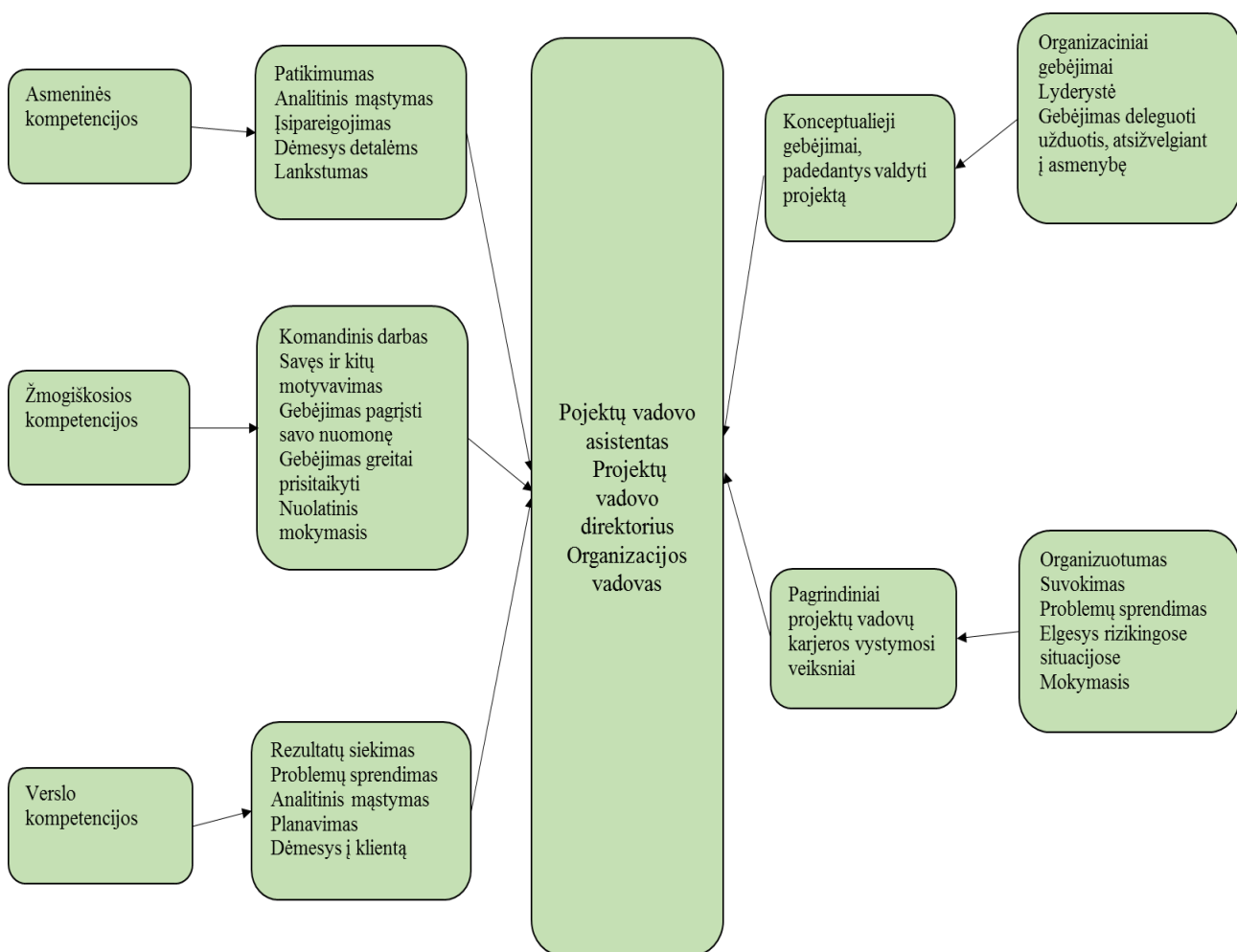
27 pav. Projektų vadovų karjeros modelis pagal jaunesnius projektų vadovus, projektų vadovus ir vyresnius projektų vadovus (sudarytas autorės, remiantis tyrimo dalyvių analizuotais duomenimis).

27 paveiksle matome sudarytą modelį, kuriam buvo pasirinktos tos kompetencijos, kurios buvo pažymėtos kaip svarbios arba labai svarbios. Taip pat iš atrinktų kompetencijų modelyje naudojamos daugiausiai procentų surinkusios kompetencijos, kurios yra išdėstytos eilės tvarka.

Modelyje matome, kad konceptualieji gebėjimai, kurie padeda vystyti karjeros modelį, yra organizaciniai gebėjimai, gebėjimas deleguoti užduotis ir komunikacija su vadovybe. Pagrindinis karjeros vystymosi veiksnys yra organizuotumas ir problemų sprendimas. Pagrindinės asmeninės kompetencijos, padedančios vystyti projektų vadovų karjeros modelį, yra analitinis mąstymas, įsipareigojimas ir pasitikėjimas savimi. Pagrindinės žmogiškosios kompetencijos, padedančios vystyti modelį, būtų gebėjimas greitai prisitaikyti ir gebėjimas pagrįsti savo nuomonę. Taip pat labai

svarbios yra verslo kompetencijos, kurių pagrindinės būtų taip pat kaip ir asmeninės, tai analitinis mąstymas, dėmesys į klientą ir strateginis mąstymas.

Antrasis projektų vadovų karjeros modelis sudarytas, remiantis tik projektų vadovų asistentų, projektų vadovų direktorių, organizacijos vadovų atsakytais anketos duomenimis (žr. 33 pav). Iš 103 respondentų į anketos klausimus atsakė 47, su projektų vadovais susiję respondentai. Modeliui sudaryti buvo pasirinktos tos kompetencijos, kurios buvo pažymėtos kaip svarbios arba labai svarbios. Taip pat iš atrinktų kompetencijų modelyje naudojamos daugiausiai procentų surinkusios kompetencijos, kurios yra išdėstytos eilės tvarka.



**28. pav.** Projektų vadovų karjeros modelis pagal projektų vadovų asistentus, projektų vadovų direktorius, organizacijos vadovus (sudarytas autorės, remiantis tyrimo dalyvių analizuotais duomenimis).

28 paveiksle matome, kad konceptualieji gebėjimai, kurie padeda vystyti karjeros modelį, yra kaip ir pirmajame modelyje: organizaciniai gebėjimai, lyderystė ir gebėjimas deleguoti užduotis, atsižvelgiant į asmenybę. Pagrindinis karjeros vystymosi veiksnys yra organizuotumas ir suvokimas. Pagrindinės asmeninės kompetencijos, padedančios vystyti projektų vadovų karjeros modelį, yra patikimumas, analitinis mąstymas, įsipareigojimas. Pagrindinės žmogiškosios kompetencijos, padedančios vystyti modelį, būtų komandinis darbas, savęs ir kitų motyvavimas. Taip pat verslo kompetencijos, kurių svarbiausia yra rezultatų siekimas ir problemų sprendimas.

Pagrindiniais konceptualiaisiais gebėjimais respondentai išskiria organizacinius gebėjimus, lyderystę ir gebėjimą deleguoti užduotis, atsižvelgiant į asmenybę. Pagrindiniais projektų vadovų karjeros vystymosi veiksniais laiko organizuotumą, suvokimą, problemų sprendimą, elgesį rizikingose situacijose ir mokymąsi.

Pagal pirmąjį ir antrąjį sudarytus projektų vadovų karjeros modelius matome, jog parinktos respondentų kompetencijos labai mažai skiriasi. Asmeninėmis kompetencijomis abiejuose modeliuose yra laikomas patikimumas, analitinis mąstymas, įsipareigojimas ir lankstumas. Žmogiškosiomis kompetencijomis išskiria komandinį darbą, savęs ir kitų motyvavimą, gebėjimą pagrįsti savo nuomonę, gebėjimą greitai prisitaikyti. Verslo kompetencijomis laiko rezultatų siekimą, problemų sprendimą, analitinį mąstymą, planavimą ir dėmesį į klientą.

Konceptualiais gebėjimais, padedančiais tinkamai valdyti projektus, respondentai išskiria organizacinius gebėjimus ir gebėjimą deleguoti užduotis. Pagrindiniais projektų vadovų karjeros vystymosi veiksniais respondentai laiko organizuotumą, suvokimą, problemų sprendimą ir elgesį rizikingose situacijose.

### **4.3. Kompetencijomis grįsto projektų vadovų karjeros modelio atlikto tyrimo, gautų rezultatų diskusija**

Atlikus tyrimo rezultatų analizę, galima teigti, kad didžiąją respondentų dalį sudarė vyrai 65 %. Manoma, kad šiame tyrime didžioji vyrų dalis dėl to, kad tyrimas yra susijęs su tais projektų vadovais, kurie dirba statybų versle. 48 % apklaustųjų respondentų buvo iki 30 m., kurių darbo patirtis projektų srityje yra nuo 2 iki 5 m. (33%). Didžioji dalis apklaustųjų turi magistro laipsnį (43 %). Apklaustieji daugiausiai atsakė, jog dirba projektų vadovais, kurie sudaro 43 %. Taip pat 59 % apklaustųjų teigia, kad jų organizacijose nėra karjeros modelio.

Pagal gautus atlikto tyrimo rezultatus buvo atlikta asmeninių kompetencijų analizė???. Matyti, kad 63 % respondentų didžiausia asmenine kompetencija laiko patikimumą, o būtent tie, kurie yra jaunesnieji projektų vadovai, projektų vadovai ir vyresnieji projektų vadovai 55 % respondentų didžiausia asmenine kompetencija laiko įsipareigojimą. Atlikus žmogiškųjų kompetencijų analizę matyti, kad 52 % respondentų didžiausia žmogiškąja kompetencija laiko gebėjimą greitai prisitaikyti, o būtent tie, kurie yra jaunesnieji projektų vadovai, projektų vadovai ir vyresnieji projektų vadovai 46 % respondentų taip pat didžiausia žmogiškąja kompetencija laiko gebėjimą greitai prisitaikyti. Pagal atliktą analizę didžiausia verslo kompetencija 56 % respondentų laiko rezultatų siekimą, o būtent tie, kurie yra jaunesnieji projektų vadovai, projektų vadovai ir vyresnieji projektų vadovai 46 % respondentų didžiausia verslo kompetencija laiko planavimą.

Pagrindiniais konceptualiaisiais gebėjimais, padedančiais tinkamai valdyti projektus, 60 % respondentų laiko organizaciniais gebėjimais, o jaunesnieji projektų vadovai, projektų vadovai ir vyresnieji projektų vadovai 50 % respondentų taip pat didžiausiu gebėjimu laiko organizacinius gebėjimus. 71 % apklaustųjų pagrindiniais projektų vadovų karjeros vystymosi veiksniais laiko organizuotumą. 50 % respondentų veiksniais, stabdančiais karjeros modelio realizavimo procesą, laiko vadovavimo gebėjimo stygius.

Atlikus gautų duomenų analizę su SPSS programa pamatėme, kad pagal statistinius duomenis didžiausią įtaką apklaustųjų respondentų profesijoms turi asmeninės ir verslo kompetencijos, o mažiausiai įtakos turi žmogiškosios kompetencijos.

Pagal atliktą tyrimų analizę buvo sudaryti du karjeros modeliai. Projektų vadovų karjeros modelis pagal jaunesnius projektų vadovus, projektų vadovus ir vyresnius projektų vadovus. Antras modelis: Projektų vadovų karjeros modelis pagal projektų vadovų asistentus, projektų vadovų direktorius, organizacijos vadovus. Modeliams sudaryti buvo naudojami tik tie duomenys, kurie buvo įvertinti kaip stiprūs arba labai stiprūs. Taip pat iš atrinktų kompetencijų modelyje naudojamos daugiausiai procentų surinkusios kompetencijos, kurios yra išdėstytos eilės tvarka.

## Išvados

Šių dienų darbo rinkoje pastebima tendencija, kad labai paklausūs tapo projektų vadovai. Jų poreikis auga statybos, IT, logistikos, farmacijos bei kituose besiplečiančiuose sektoriuose. Šios sritys atrodo skirtingos, reikalaujančios tai sferai būtinų profesinių žinių, tačiau visus projektų vadovus vienija jiems būdingos kompetencijos bei savybės. Remiantis mokslinės literatūros ir statistikos analize bei atlikus kiekybinį tyrimą, nustatyta, kokios kompetencijos dažniausiai būdingos projektų vadovams.

1. Atlikta problematikos analizė parodė, kad tyrimai, susiję su kompetencijomis ir projektų vadovų karjeros modeliais, kurie atskleidžia, kad projektų vadovų karjeros yra labiau atviros, mažiau kontroliuojamos bei mažiau suformuotos. Mokslininkai po atliktų tyrimų išskyrė, kokios kompetencijos labiausiai reikalingos norint plėtoti projektų vadovo karjerą, taip pat į ką reikėtų atkreipti dėmesį, renkantis karjeros modelį. Remiantis mokslinės literatūros tyrimų analize apie kompetencijas, autoriai visas kompetencijas suskirsto dar į atitinkamas grupes. Taikydami karjeros modelį, projektų vadovai yra linkę kreipti dėmesį į gebėjimą prisitaikyti, komandos bendrumo siekimą bei galimybės vystymosi skaidrumą. Atliekant problematikos analizę, mokslinės literatūros tyrimuose taip pat buvo užsimenama, jog taikant tinkamą karjeros modelį reikia nustatyti reikalavimus ir sąsajas su kompetencijos/ vadovavimo mokymo programomis, skirtas formalizuotiems projektams.
2. Atlikus projektų vadovų karjeros modelinę teorinę analizę nustatyta, kad projektų vadovai savo profesiją suvokia labiau kaip laikiną atspirtį, siekiant aukštesnės pozicijos organizacijoje. Projektų vadovai įvardinami kaip svarbiausi strateginiai darbuotojai, padedantys įmonei ir jos vadovams priimti geresnius bei palankesnius sprendimus projektų įgyvendinimui. Daugelis mokslininkų teigia, kad geram projektų vadovui reikalingi lyderystės ir komunikavimo įgūdžiai bei efektyvus reagavimas į iškilusias problemas.
  - 2.1. Beveik kiekvienam dirbančiam žmogui yra svarbi jo karjera, tobulėjimas, įvertinimas, kilimas profesinėje srityje. Karjera dažnai apibrėžiama kaip „besikeičianti asmens darbo patirties seka“. Dažniausiai išskiriamos trijų tipų karjeros – objektyvi, subjektyvi ir spiralinė. Vienas iš svarbiausių aspektų, lemiančių karjerą, yra tikslų nusistatymas, kokios karjeros norima ir per kiek laiko planuojama jos pasiekti.
  - 2.2. Projektų vadovų karjera labai susijusi su nuolatine įtampa, stresu ir neužtikrintumu. Vienas iš didžiausių projektų vadovų karjeros nuo kitų profesijų atstovų karjeros skirtumų, kad projektai yra laikini ir projekto vadovai turi būti aktyvūs valdydami savo karjerą bei kurdami savo karjeros plėtros viziją, o ne pasikliauti kitomis šalimis. Todėl projekto vadovas turi aiškiai žinoti karjeros lūkesčius ir kokias kompetencijas bei žinias siekia įgyti.
  - 2.3. Projektų vadovai, kaip ir kitų profesijų atstovai, turi pasižymėti tam tikromis kompetencijomis. Daugelyje mokslinės literatūros šaltinių rašoma apie projektų vadovų kompetencijas, tačiau nėra vieningos nuomonės apie tobulų įgūdžių svarbą, reikalingą projektų vadovui. Dažniausiai išskiriamos penkios kompetencijų grupės, kurios leidžia plačiau analizuoti būtiniausius vadovų gebėjimus. Tam, kad būti pabrėžtos projektų vadovų kompetencijos, organizacijose taikomas kompetencijų modelis. Naudojantis modeliu, kiekviena organizacija nustato, kokios darbuotojų kompetencijos reikalingos jų atliekamam darbui.

- 2.4. Organizacijos, kuriose taikomas projektų vadovų karjeros modelis, gali būti vertinamos kaip pripažįstančios ir stiprinančios projektų vadovų karjerą kaip profesiją. Projekto vadovo karjeros modelis dažnai pavadinamas beribe karjera, kuri sugeba sukurti ir išlaikyti santykius su kolegomis bei klientais. Karjeros modelis lemia pagrindinį vaidmenį, siekiant pritraukti, išlaikyti ir plėtoti projekto vadovo karjerą, kuri susijusi su motyvacija, galimybe tobulėti, siekti tikslumo bei motyvuoti kitus. Mokslininkai išskiria du karjeros modelius, padedančius formuoti projektų vadovų karjeros modelį – Kompetencijos strategijos modelis ir Talentų valdymo modelis.
3. Temos nagrinėjimui buvo naudojama mokslinės literatūros bei anksčiau atliktų tyrimų analizė. Atliktas kiekybinis tyrimas. Jo įgyvendinimui iškeltas tikslas, uždaviniai, taikomi tyrimo metodai, nustatytas tyrimo objektas. Anketinėje apklausoje dalyvavo 103 respondentai. Gauti duomenys apdoroti SPSS ir Excel programomis. Tyrimo rezultatai pateikti vaizdinėse diagramose bei lentelėse.
- 3.1. Tyrime dalyvavo projektų vadovai iš 81 statybos verslu užsiimančios įmonės. Išsiaiškinta, kad daugiau kaip pusė tyrime dalyvavusių asmenų yra vyrai, didžioji dalis respondentų turi magistro laipsnį, o amžiaus vidurkis iki 30 m.
- 3.2. Atliktas kiekybinis tyrimas parodė, kokios kompetencijos ir savybės labiausiai būdingos projektų vadovams. Tyrimo metu paaiškėjo, kad daugiau kaip pusėje organizacijų nėra taikomas karjeros modelis. Po gautų tyrimų duomenų analizės paaiškėjo, kad įmonės, kuriose yra taikomas karjeros modelis, pastebimas didesnis skaidrumas bei galimybės tobulėti projektų vadovams. Atlikus statistinių duomenų analizę, paaiškėjo kad projektų vadovams didžiausią įtaką daro asmeninės kompetencijos. Dažniausiai buvo įvardijamos šios kompetencijos: patikimumas, gebėjimas greitai prisitaikyti, rezultatų siekimas. Atliktas tyrimas parodė, kad pagrindiniai projektų karjeros vystymosi veiksniai yra organizuotumas. Po gautų tyrimų rezultatų ir atliktos jų analizės buvo sudaryti du projektų vadovų karjeros modeliai. Pirmojo modelio sudarymui buvo remtasi tik jaunesniųjų projektų vadovų, projektų vadovų ir vyresniųjų projektų vadovų gautais duomenimis. Antrasis projektų vadovų karjeros modelis sudarytas, remiantis projektų vadovų asistentų, projektų vadovų direktorių, organizacijos vadovų gautais tyrimo duomenimis.

## **Rekomendacijos**

1. Atliktos mokslinės literatūros analizės metu buvo pastebėta, kad daugiausiai tyrimai yra atliekami apie kompetencijas ir projektų vadovus, mažiau dėmesio skiriama projektų vadovų karjeros modeliams, o Lietuvoje tokių tyrimų išvis beveik neatliekama. Siekiant motyvuoti projektų vadovus ir pritraukti naujų gerų projektų vadovų į organizacijas, būtina žinoti, kokiomis kompetencijomis jie turi pasižymėti, taip pat jas vystyti, plėtoti karjeros modelio taikymą, mažiau suvaržyti pačią projekto vadovo profesiją. Sudarant sąlygas projektų vadovams, reikėtų labiau ugdyti patį projektų valdymą bei jam reikalingas kompetencijas. Šiomis dienomis būtent toks modelio kūrimas ir yra aktualus, kai vis daugėja projektų, kuriems reikia gerų projektų vadovų.
2. Lietuvoje nėra atliekama daug tyrimų, susijusių su projektų vadovais, jų karjera ir projektų vadovų karjeros modeliais, yra aktualu atlikti kuo daugiau tyrimų, kad išsiaiškintume kaip viskas yra Lietuvos organizacijose, susijusiose su projektais, o ne tik remtis užsienio atliktais tyrimais. Tokie atlikti tyrimai padėtų ne tik plėtoti projektų vadovų karjerą, modelių taikymą, bet ir pagerinti patį projektų valdymą bei visą tai pakelti į aukštesnį lygį (labiau tarptautinį). Gauta informacija organizacijoms padėtų pažvelgti kitaip į projektų valdymą, projektų vadovų karjeros vystymą, padėtų išlaikyti esamus vadovus ir pritraukti naujų talentingų, pasižyminčių įvairiomis kompetencijomis, projektų vadovų.

## Literatūros sąrašas

1. Abd Halid Abdullah, Siti Khalijah Yaman, Hairuddin Mohammad, Padzil Fadzil Hassan, (2018) "Construction manager's technical competencies in Malaysian construction projects", *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(2), 153-177.
2. Abu Hassan Abu Bakar, Radzi Ismail, A. Hamid Kadir Pakir, Amin Akhavan Tabassi\*, Kamand M. Roufechaei, Mahyuddin Ramli, (2016). Leadership competences of sustainable construction project managers, *International Journal of Managing Projects in Business*, 339-349.
3. Adukpo, S.E. and Leiringer, R. (2016) "Developing 'Owner Project Capabilities' for public sector clients delivering infrastructure projects: a dynamic capabilities approach", Conference: Proceedings of the CIB World Building Congress 2016, Department of Civil Engineering, Tampere University of Technology, (2), 767-778.
4. Aki Pekuri, Laura Pekuri, Harri Haapasalo, (2015). Business models and project selection in construction companies, *Construction Innovation*, 15(2), 180-197.
5. Bagdadli, & Gianecchini, (2018). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, *Human Resource Management Review*.
6. Barbosa, Jorge Luis Victória, Kich, Marcos Ricardo, Barbosa, Débora Nice Ferrari, Klein, Amarolinda Zanela, & Rigo, Sandro José, (2015). DeCom: A model for context-aware competence management. *Computers in Industry*, 72, 27-35.
7. Barvydienė V., Kasiulis J. (2005) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. ISBN 9955–09–078–2.
8. Beverley Lloyd-Walker, Erica French, Lynn Crawford, (2016). Rethinking researching project management Understanding the reality of project management careers, *International Journal of Project Management* , 903-930.
9. Beverley Lloyd-Walker, Lynn Crawford, Erica French, (2018). Uncertainty as opportunity: the challenge of project based careers, *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 886-900.
10. Bredillet, Tywoniak, & Dwivedula, (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective, *International Journal of Project Management*, 33(2), 254-266.
11. Bredin, & Söderlund, (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management*, 31(6), 889-902.
12. Charlotte Moreau, Sybille Mertens, (2013). Managers' competences in social enterprises: which specificities? *Social Enterprise Journal*, 9(2), 164-183.
13. Chen, Tao, Fu, Meiqing, Liu, Rui, Xu, Xuanhua, Zhou, Shenbei, & Liu, Bingsheng, (2019). How do project management competencies change within the project management career model in large Chinese construction companies? *International Journal of Project Management*, 37(3), 485-500.
14. Decius, & Schaper, (2017). The Competence Management Tool (CMT) – A New Instrument to Manage Competences in Small and Medium-sized Manufacturing Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 9, 376-383.
15. Derek Walker, Beverley Lloyd-Walker, (2018). The future of the management of projects in the 2030s, *International Journal of Managing Projects in Business*,
16. Deschacht, Nick, (2017). Do Gender Differences in Career Aspirations Contribute to Sticky Floors? *International Journal of Manpower*, (Vol. 38).



17. Duffield, & Whitty, (2015). Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. *International Journal of Project Management*, 33(2), 311-324.
18. Dziekoński, K. (2017). Project Managers' Competencies Model for Construction Industry in Poland. *Procedia Engineering*, 182(C), 174-181.
19. El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), 1-7.
20. Guan, Arthur, Khapova, Hall, & Lord, (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390-402.
21. Gunz, H. (1983). *The competent manager: A model for effective performance*, Richard E. Boyatzis, Wiley, New York, 1982. No. of pages: 308. ISBN 0-471-09031-X. Price £21.75 (U.S. \$29.50). *Strategic Management Journal*, 4(4), 385-387.
22. Henrique Duarte, Diniz Lopes, (2018). Career stages and occupations impacts on workers motivations, *International Journal of Manpower*, 39(5), 746-763.
23. Hölzle, K. (2010). Designing and implementing a career path for project managers. *International Journal of Project Management*, 28(8), 779-786.
24. Inda, M., Roríguez, C. and Peña, J.V. (2013). Gender differences in applying social cognitive career theory in engineering students, *Journal of Vocational Behavior*, 83, 346-355.
25. Katz, Robert L. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. An HBR Classic. Harvard Business Review, Oct.
26. Kerzner, H. (2013). *Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: John Wiley & Sons, Incorporated.
27. Leonienė B. (2008) *Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 48, psl. 71-84.
28. Mainga, Wise, (2017). Examining Project Learning, Project Management Competencies, and Project Efficiency in Project-based Firms (PBFs). *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 454-505
29. Mansfield B. (1999). What is "competence" all about?: The widespread confusion about the meaning of "competence" is echoed in its baffling jargon. *COMPETENCY-LONDON-*, 6, 24-28.
30. McClelland D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. In *American Psychologist*, 1, 1-14.
31. Medina, Rolf, & Medina, Alicia, (2014). The project manager and the organisation's long-term competence goal. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1459-1470.
32. Medina, Rolf, & Medina, Alicia, (2015). The competence loop: Competence management in knowledge-intensive, projectintensive organizations. *International Journal Of Managing Projects In Business/Emerald*, 8(2), 279-299.
33. Meredith, Jack R., and Mantel, Samuel J. (2012) *Project Management: A Managerial Approach*. 8th ed. Singapore: John Wiley & Sons
34. Morten Emil Berg, Jan Terje Karlsen, (2014). How project managers can encourage and develop positive emotions in project teams, *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(3), 449-472.
35. Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

36. Nick Deschacht , Ann-Sophie De Pauw , Stijn Baert , (2017). Do Gender Differences in Career Aspirations Contribute to Sticky Floors? *International Journal of Manpower*, 38, 580-593.
37. Parker, Polly, (2002). Working with the Intelligent Career Model. *Journal of Employment Counseling*, 39(2), 83-96.
38. PMI's Pulse of the Profession In Depth Study: Talent Management (2013), „The competitive advantage of Effective organizational talent management“ [žiūrėta 2018-12-28]. Prieiga per: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/talent-management.pdf?sc\\_lang=temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/talent-management.pdf?sc_lang=temp=en)
39. Richardson, T., Earnhardt, M., & Marion, J. (2015). Is Project Management Still an Accidental Profession? A Qualitative Study of Career Trajectory. *SAGE Open*, 5(1), SAGE Open, 13 February 2015, Vol.5(1).
40. Romualdas Tamošaitis (2004). Projektų vadybos metodiniai nurodymai.[žiūrėta 2018-12-27], <http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/VGTU/Leidiniai/Leidinukai/16.pdf>
41. Saunders Pacheco do Vale, J. W., Nunes, B., & Carvalho, M. M. (2018). Project Managers' Competences: What Do Job Advertisements and the Academic Literature Say? *Project Management Journal*, 49(3), 83-97, [žiūrėta 2019-01-24]. Prieiga per: <http://dx.doi.org/10.1177/8756972818770584>
42. Savelsbergh, C. & Storm, P. (2012), „Development paths of project managers: a research proposal“ Paper presented at PMI® Research and Education Conference, Limerick, Munster, Ireland. Newtown Square, PA: Project Management Institute [žiūrėta 2018-12-28]. Prieiga per: <https://www.pmi.org/learning/library/development-paths-project-managers-research-proposal-6371>
43. Sepani Senaratne, Aparna Samaraweera, (2015). Construction project leadership across the team development process, *Built Environment Project and Asset Management*, 5(1), 69-88.
44. Sutton, Anna, (2013). Can competencies at selection predict performance and development needs? *Journal of Management Development*, 32(9), 1023-1036.
45. Tabassi, Amin Akhavan, Argyropoulou, Maria, Roufehaei, Kamand M., & Argyropoulou, Rachel, (2016). Leadership Behavior of Project Managers in Sustainable Construction Projects. *Procedia Computer Science*, 100, 724-730.
46. Tabassi, Roufehaei, Ramli, Bakar, Ismail, & Pakir, (2016). Leadership competences of sustainable construction project managers. *Journal of Cleaner Production*, 124, 339-349.
47. Takey, & Carvalho, (2015). Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company. *International Journal of Project Management*, 33(4), 784-796.
48. Teemu Lappi, Kirsi Aaltonen, (2017). Project governance in public sector agile software projects, *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 263-294.
49. Vicentini, & Boccadelli, (2016). Career diversity and project performance in the Italian television industry. *Journal of Business Research*, 69(7), 2380-2387.
50. Wise Mainga, (2017). Examining project learning, project management competencies, and project efficiency in project-based firms (PBFs), *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3),454-504.
51. Yao-Fen Wang, (2013). Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(7), 994-1016.
52. Zhang, Xiaoling, (2015). Embedding “green” in project-based organizations: The way ahead in the construction industry? *Journal of Cleaner Production*, 107, 420-428.

## Priedai

### 1 Priedas. Respondentams pateikta elektroninė anketa.

Esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir Verslo fakulteto, magistrantė Agnė Juodaitytė. Šiuo metu rašau baigiamojo magistro darbą tema "Kompetencijomis grįstas projektų vadovų karjeros modelis". Atsakydami į šį klausimyną padėsite nustatyti kokios kompetencijos reikalingos projektų vadovų karjeros modeliui. Klausimyne pateikiami klausimai, kuriuos reikia įvertinti pasirenkant Jums geriausiai tinkamą variantą. Anketa yra konfidenciali ir anonimiška.

Iš anksto dėkoju už Jūsų bendradarbiavimą.

#### 1. Jūsų darbo stažas?

- iki 1 metų
- nuo 1 -5 m
- nuo 6 -10 m.
- 11-20 m.
- daugiau nei 20 m.

#### 2. Jūsų išsilavinimas?

- aukštasis neuniversitetinis
- aukštasis universitetinis
- magistras
- daktaro laipsnis

#### 3. Jūsų lytis?

- moteris
- vyras

#### 4. Jūsų amžius?

- iki 30 m.
- 30-40 m.
- 41-45 m.
- 46-50 m.
- daugiau nei 50 m.

#### 5. Jūsų pareigos/funkcijos?

- projektų vadovo asisitentis
- jaunesnysis projektų vadovas
- projektų vadovas
- vyresnysis projektų vadovas
- projektų vadovo direktorius
- organizacijos vadovas
- kita

#### 6. Ar Jūsų įmonėje yra įdiegtas karjeros modelis?

- taip
- ne

7. Jeigu atsakėte neigiamai į 6 klausimą pereikite prie 8 klausimo.

Dėl kokių priežasčių Jūsų įmonėje įdiegtas karjeros modelis?

- projektų vadovų kompetencijos ugdymas
- pagerinti komunikaciją tarp projektų vadovų ir likusio personalo
- padidinti skaidrumą ir atverti naujas galimybes tobulėjan kaip projektų vadovui
- kitą

8. Įvertinkite, kokiomis asmeninės kompetencijos pasižymite kaip projektų vadovas? (Įvertinkite skalėje nuo 1 (labai silpnai) iki 5 (labai stipriai))

	1	2	3	4	5
Lankstumas					
Savikontrolė					
Įsipareigojimas					
Atvirumas					
Analitinis mąstymas					
Dėmesys detalėms					
Konceptualus mąstymas					
Patikimumas					
Streso valdymas					
Pasitikėjimas savimi					

9. Įvertinkite, kokiomis žmogiškosiomis kompetencijomis pasižymite kaip projektų vadovas? (Įvertinkite skalėje nuo 1 (labai silpnai) iki 5 (labai stipriai))

	1	2	3	4	5
Komandinis darbas					
Savęs ir kitų motyvavimas					
Gebėjimas derėtis					
Konfliktų valdymas					
Nuolatinis mokymasis					
Gebėjimas greitai prisitaikyti					
Gebėjimas pagrįsti savo nuomonę					

10. Įvertinkite, kokiomis verslo kompetencijomis pasižymite kaip projektų vadovas? (Įvertinkite skalėje nuo 1 (labai silpnai) iki 5 (labai stipriai))

	1	2	3	4	5
Naujovių skatinimas					
Problemų sprendimas					
Rezultatų siekimas					
Lyderystė					
Ryžtingumas					

Kruopštumas					
Analitinis mąstymas					
Strateginis mąstymas					
Orientacija į tikslą/tikslo valdymas					
Planavimas					
Laiko valdymas					
Kaštų valdymas					
Kokybės užtikrinimas					
Rizikų valdymas					
Dėmesys į klientą					

11. Įvertinkite, kokie konceptualieji gebėjimai Jums atrodo svarbiausi valdant projektus?  
(Įvertinkite skalėje nuo 1 (labai silpnai) iki 5 (labai stipriai))

	1	2	3	4	5
Gebėjimas pasireikšti kūrybiškumui					
Lyderystė					
Komunikacija su vadovybe					
Gebėjimas deleguoti užduotis atsižvelgiant					
Organizaciniai gebėjimai					
Kita					

12. Įvertinkite, kokie pagrindiniai vadovų karjeros vystymosi veiksniai

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nežinau, sunku apsispręsti	Svarbu	Labai svarbu
Tarpasmeninė komunikacija/socialinė sąveika/delegavimas (užduoties pavedimas)					
Mokymasis					
Pasikeitimų sukūrimas					
Elgesys rizikingose situacijose					
Problemų sprendimas					
Aukštesnio lygio vadovo „spaudimo“ patyrimas					
Suvokimas					
Emocijos					
Organizuotumas					

Kita					

13. Įvertinkite, kas, Jūsų nuomone, stabdo karjeros modelio realizavimo procesą?

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies stabdo	Stabdo	Daugiausiai stabdo
Nelanksti ir nesikeičianti sistema					
Vadovavimo gebėjimų stygius					
Nesuprantama modelio taikymo nauda					
Orientavimosi į rezultatų pasiekimą trūkumas					
Kita					

2 Priedas. Respondentų apklausos duomenų patikimumo rodikliai (nustatyti SPSS programa)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	103	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0
	Total	103	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,962	51

3 Priedas. Respondentų visų asmeninių kompetencijų ir pareigybių statistinis reikšmingumo nustatymas.

Correlations				
			Jūsų pareigos/funkcijos?	Įvertinkite, kokiomis asmeninės kompetencijos pasižymite kaip projektų vadovas? (Įvertinkite skalėje nuo 1 (labai silpnai) iki 5 (labai stipriai))
Spearman's rho	Jūsų pareigos/funkcijos?	Correlation Coefficient	1,000	,230*
		Sig. (2-tailed)		0,020
		N	103	103
	Įvertinkite, kokiomis asmeninės kompetencijos pasižymite kaip projektų vadovas? (Įvertinkite skalėje nuo 1 (labai silpnai) iki 5 (labai stipriai))	Correlation Coefficient	,230*	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,020	
		N	103	103

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

4 Priedas. Respondentų visų žmogiškųjų kompetencijų ir pareigybių statistinis reikšmingumo nustatymas.

			Jūsų pareigos/funkcijos?	Įvertinkite, kokiomis žmogiškosiomis kompetencijomis pasižymite kaip projektų vadovas? (Įvertinkite skalėje nuo 1 (labai silpnai) iki 5 (labai stipriai))
Spearman's rho	Jūsų pareigos/funkcijos?	Correlation Coefficient	1,000	0,117
		Sig. (2-tailed)		0,239
		N	103	103
	Įvertinkite, kokiomis žmogiškosiomis kompetencijomis pasižymite kaip projektų vadovas? (Įvertinkite skalėje nuo 1 (labai silpnai) iki 5 (labai stipriai))	Correlation Coefficient	0,117	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,239	
		N	103	103

5 Priedas. Respondentų visų verslo kompetencijų ir pareigybių statistinis reikšmingumo nustatymas.

<b>Correlations</b>				
			Jūsų pareigos/funkcijos?	Įvertinkite, kokiomis verslo kompetencijomis pasižymite kaip projektų vadovas? (Įvertinkite skalėje nuo 1 (labai silpnai) iki 5 (labai stipriai))
Spearman's rho	Jūsų pareigos/funkcijos?	Correlation Coefficient	1,000	0,163
		Sig. (2-tailed)		0,099
		N	103	103
	Įvertinkite, kokiomis verslo kompetencijomis pasižymite kaip projektų vadovas? (Įvertinkite skalėje nuo 1 (labai silpnai) iki 5 (labai stipriai))	Correlation Coefficient	0,163	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,099	
		N	103	103



6 Priedas. Respondentų detalus asmeninių kompetencijų ir pareigybių statistinis reikšmingumo nustatymas.

Correlations														
			5. Jūsų pareigos/funkcijos?	Lankstumas	Savikontrolė	Įsipareigojimas	Atvirumas	Analitinis mąstymas	Konceptualus mąstymas	Dėmesys detalėms	Patikimumas	Streso valdymas	Pasitikėjimas savimi	
Spearman's rho	5. Jūsų pareigos/funkcijos?	Correlation Coefficient	1.000	0.183	0.117	0.181	0.063	,206*	0.060	-0.055	0.141	0.157	,330**	
		Sig. (2-tailed)		0.065	0.238	0.067	0.525	0.037	0.544	0.584	0.156	0.112	0.001	
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Lankstumas	Correlation Coefficient	0.183	1.000	,403**	,306**	,271**	,252*	,220*	0.120	,240*	,295**	,313**	
		Sig. (2-tailed)	0.065		0.000	0.002	0.006	0.010	0.026	0.228	0.015	0.003	0.001	
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Savikontrolė	Correlation Coefficient	0.117	,403**	1.000	,512**	0.119	,349**	,301**	,345**	,240*	,462**	,478**	
		Sig. (2-tailed)	0.238	0.000		0.000	0.230	0.000	0.002	0.000	0.015	0.000	0.000	
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Įsipareigojimas	Correlation Coefficient	0.181	,306**	,512**	1.000	,260**	,224*	,244*	,234*	,429**	,302**	,303**	
		Sig. (2-tailed)	0.067	0.002	0.000		0.008	0.023	0.013	0.017	0.000	0.002	0.002	
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Atvirumas	Correlation Coefficient	0.063	,271**	0.119	,260**	1.000	,392**	,305**	,230*	,329**	,293**	,291**	
		Sig. (2-tailed)	0.525	0.006	0.230	0.008		0.000	0.002	0.020	0.001	0.003	0.003	
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Analitinis mąstymas	Correlation Coefficient	,206*	,252*	,349**	,224*	,392**	1.000	,539**	,353**	,231*	,318**	,414**	
		Sig. (2-tailed)	0.037	0.010	0.000	0.023	0.000		0.000	0.000	0.019	0.001	0.000	
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Konceptualus mąstymas	Correlation Coefficient	0.060	,220*	,301**	,244*	,305**	,539**	1.000	,479**	,384**	,318**	,490**	
		Sig. (2-tailed)	0.544	0.026	0.002	0.013	0.002	0.000		0.000	0.000	0.001	0.000	
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Dėmesys detalėms	Correlation Coefficient	-0.055	0.120	,345**	,234*	,230*	,353**	,479**	1.000	,325**	,312**	,424**	
		Sig. (2-tailed)	0.584	0.228	0.000	0.017	0.020	0.000	0.000		0.001	0.001	0.000	
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Patikimumas	Correlation Coefficient	0.141	,240*	,240*	,429**	,329**	,231*	,384**	,325**	1.000	,375**	,310**	
		Sig. (2-tailed)	0.156	0.015	0.015	0.000	0.001	0.019	0.000	0.001		0.000	0.001	
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Streso valdymas	Correlation Coefficient	0.157	,295**	,462**	,302**	,293**	,318**	,318**	,312**	,375**	1.000	,650**	
	Sig. (2-tailed)	0.112	0.003	0.000	0.002	0.003	0.001	0.001	0.001	0.000		0.000		
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	
Pasitikėjimas savimi	Correlation Coefficient	,330**	,313**	,478**	,303**	,291**	,414**	,490**	,424**	,310**	,650**	1.000		
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.001	0.000	0.002	0.003	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000			
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
 \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

7 Priedas. Respondentų visų žmogiškųjų kompetencijų ir pareigybių statistinis reikšmingumo nustatymas.

Correlations										
			5. Jūsų pareigos/funkcijos?	Komandinis darbas	Savęs ir kitų motyvavimas	Gebėjimas derėtis	Konfliktų valdymas	Nuolatinis mokymasis	Gebėjimas greitai prisitaikyti	Gebėjimas pagrįsti savo nuomonę
Spearman's rho	5. Jūsų pareigos/funkcijos?	Correlation Coefficient	1.000	-0.112	0.072	,196*	0.161	0.136	0.045	0.108
		Sig. (2-tailed)		0.262	0.468	0.048	0.105	0.171	0.652	0.279
		N	103	103	103	103	103	103	103	103
	Komandinis darbas	Correlation Coefficient	-0.112	1.000	,450**	,296**	,292**	,289**	,424**	,392**
		Sig. (2-tailed)	0.262		0.000	0.002	0.003	0.003	0.000	0.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103
	Savęs ir kitų motyvavimas	Correlation Coefficient	0.072	,450**	1.000	,510**	,489**	,493**	,408**	,523**
		Sig. (2-tailed)	0.468	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103
	Gebėjimas derėtis	Correlation Coefficient	,196*	,296**	,510**	1.000	,452**	,245*	,302**	,482**
		Sig. (2-tailed)	0.048	0.002	0.000		0.000	0.013	0.002	0.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103
	Konfliktų valdymas	Correlation Coefficient	0.161	,292**	,489**	,452**	1.000	,479**	,429**	,477**
		Sig. (2-tailed)	0.105	0.003	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103
	Nuolatinis mokymasis	Correlation Coefficient	0.136	,289**	,493**	,245*	,479**	1.000	,448**	,355**
		Sig. (2-tailed)	0.171	0.003	0.000	0.013	0.000		0.000	0.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103
	Gebėjimas greitai prisitaikyti	Correlation Coefficient	0.045	,424**	,408**	,302**	,429**	,448**	1.000	,505**
		Sig. (2-tailed)	0.652	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000		0.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103
	Gebėjimas pagrįsti savo nuomonę	Correlation Coefficient	0.108	,392**	,523**	,482**	,477**	,355**	,505**	1.000
		Sig. (2-tailed)	0.279	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
		N	103	103	103	103	103	103	103	103

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
 \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

8 Priedas. Respondentų visų verslo kompetencijų ir pareigybių statistinis reikšmingumo nustatymas.

Spearman's rho	5. Jūsų pareigos/funkcijos?	Correlations													Dėmesys į klientą	
		5. Jūsų pareigos/funkcijos? Correlation Coefficient	Naugųvų skaitinimas	Problemu sprendimas	Rezultatų sekimas	Lyderystė	Ryžnumas	Kruopštumas	Analitinis mąstymas	Strateginis mąstymas	Orientacija į tikslitkšo valdymas	Planavimas	Laiko valdymas	Kaštų valdymas		Kokybės užtikimas
	1,000	0,155	0,138	0,112	,268**	0,170	-0,097	0,041	0,004	0,161	0,157	0,138	0,149	0,093	0,114	0,095
	Sig. (2-tailed)	0,117	0,164	0,258	0,006	0,086	0,328	0,680	0,965	0,105	0,113	0,165	0,133	0,548	0,253	0,340
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Naugųvų skaitinimas	0,155	1,000	,616**	,497**	,482**	,342**	,315**	,457**	,342**	,466**	,518**	,445**	,399**	,411**	,317**
	Sig. (2-tailed)	0,117	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Problemu sprendimas	0,138	1,000	,612**	,615**	,582**	,294**	,409**	,530**	,560**	,545**	,621**	,443**	,459**	,438**	
	Sig. (2-tailed)	0,164	0,000	0,000	0,000	0,003	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Rezultatų sekimas	0,112	1,000	,562**	,580**	,380**	0,064	,315**	,365**	,507**	,414**	,363**	,467**	,268**	,285**	,318**
	Sig. (2-tailed)	0,258	0,000	0,000	0,000	0,000	0,518	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,003	0,001
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Lyderystė	,268**	1,000	,615**	,580**	,719**	0,191	,420**	,416**	,456**	,490**	,510**	,601**	,456**	,528**	,393**
	Sig. (2-tailed)	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,054	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Ryžnumas	0,170	1,000	,380**	,387**	,387**	1,000	,387**	,407**	,397**	,553**	,473**	,492**	,409**	,524**	,439**
	Sig. (2-tailed)	0,086	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Kruopštumas	-0,097	1,000	,294**	0,064	,342**	1,000	,328**	,307**	0,187	,264**	,271**	,229**	,350**	,335**	,310**
	Sig. (2-tailed)	0,328	0,128	0,003	0,518	0,054	0,000	0,001	0,002	0,059	0,007	0,006	0,020	0,000	0,001	0,001
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Analitinis mąstymas	0,041	1,000	,409**	,315**	,420**	1,000	,490**	,490**	,346**	,196**	,472**	,330**	,376**	,458**	,338**
	Sig. (2-tailed)	0,680	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,541	0,048	0,048	0,103	0,103	0,103	0,103
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Strateginis mąstymas	0,004	1,000	,530**	,365**	,416**	1,000	,490**	1,000	,496**	,340**	,413**	,472**	,571**	,491**	,431**
	Sig. (2-tailed)	0,965	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Orientacija į tikslitkšo valdymas	0,161	1,000	,560**	,507**	,456**	1,000	,346**	,496**	1,000	,533**	,371**	,496**	,341**	,292**	,406**
	Sig. (2-tailed)	0,105	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,059	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Planavimas	0,157	1,000	,545**	,414**	,490**	1,000	0,061	,340**	1,000	,619**	,410**	,410**	,386**	,322**	,394**
	Sig. (2-tailed)	0,113	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,541	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Laiko valdymas	0,138	1,000	,522**	,363**	,510**	1,000	,196**	,413**	1,000	,619**	1,000	,524**	,405**	,408**	,356**
	Sig. (2-tailed)	0,165	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,048	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Kaštų valdymas	0,149	1,000	,621**	,467**	,601**	1,000	,330**	,472**	1,000	,410**	,524**	1,000	,447**	,529**	,308**
	Sig. (2-tailed)	0,133	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,020	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,002
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Kokybės užtikimas	0,093	1,000	,443**	,268**	,456**	1,000	,376**	,571**	1,000	,386**	,405**	,447**	1,000	,534**	,355**
	Sig. (2-tailed)	0,348	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Rizkų valdymas	0,114	1,000	,459**	,285**	,528**	1,000	,458**	,491**	1,000	,322**	,408**	,529**	1,000	1,000	,446**
	Sig. (2-tailed)	0,253	0,000	0,000	0,003	0,000	0,001	0,000	0,000	0,003	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Dėmesys į klientą	0,095	1,000	,438**	,318**	,393**	1,000	,338**	,431**	1,000	,394**	,356**	,308**	,446**	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,340	0,001	0,000	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).