



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

## **Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajos**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Diana Dulskienė**

Projekto autorė

**prof. dr. Rūta Čiutienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2019**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

## **Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajos**

Baigiamasis magistro projektas

Projektų vadyba (6211LX032)

---

**Diana Dulskienė**

Projekto autorė

**prof. dr. Rūta Čiutienė**

Vadovė

**doc. Mantas Vilkas**

Recenzentas

---

**Kaunas, 2019**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Diana Dulskienė

## **Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajos**

### Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Dianos Dulskienės, baigiamasis projektas tema „Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajos“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Dulskienė Diana. Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajos. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Rūta Čiutienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis (verslas ir viešoji vadyba), studijų kryptis: vadyba

Reikšminiai žodžiai: *virtuali komanda, projektas, pridėtinė vertė.*

Kaunas, 2019. 77 puslapiai.

## Santrauka

**Darbo aktualumas.** Pramonės amžiuje susiformavusi projektų valdymo praktika pasiekė savo tinkamumo ir aktualumo ribas. Dvidešimto amžiaus pradžioje susiformavusi teorija nebėra pajėgi išspręsti šiuolaikinių, kompleksišku problemų kylančių versle. Ši priežastis lėmė naujo, modernaus požiūrio į projektų valdymą formavimąsi. Projektų teikiama nauda sąlygojo išaugusią projektų reikšmę verslo procesuose. Projektų integracija įgalina organizacijas įveikti skaitmeninės verslo revoliucijos keliamus iššūkius – sparčiai besikeičiančių naujų technologijų įtaką, augančią konkurenciją, išteklių trūkumą, pokyčius visuomenėje ir ekonomikoje, bei pridėtinės vertės sukūrimo būtinumą.

Mokslinėje literatūroje modernios projektų vadybos apibrėžimas formuluojamas kaip numatytų verčių rinkinys, skirtas tvariam projekto įgyvendinimui. Sparčiai auganti organizacijų koncentracija į projektų pridėtinės vertės sukūrimą pagrindžia šio objekto svarbą verslo aplinkoje. Nors pridėtinės vertės sukūrimas vis dar yra laikomas sudėtingiausiu projekto valdymo procesu, pastebima, kad ilgalaikėje perspektyvoje tai leidžia sukurti konkurencinį pranašumą. Dėl šios priežasties, pridėtinės vertės aktualumas organizacijose auga ir ieškoma jos sukūrimo būdų.

Organizacijos skiria didžiules investicijas virtualių komandų formavimui, siekiant padidinti konkurencingumą rinkoje ir sukurti pridėtinę vertę. Spartus informacinių technologijų tobulėjimas ir besikeičiantis požiūris į projektų vadybą lėmė virtualių komandų formavimą. Virtualių komandų teikiamą naudą pastebi ne tik darbuotojai, bet ir organizacijos, kadangi tokio tipo komandos įrodo savo pranašumą prieš kontaktines komandas, demonstruodamos greitį sprendžiant kompleksiškas, sudėtingas problemas bei įgyvendinant tikslus mažesnėmis išlaidomis.

**Darbo problema.** Augantis virtualių komandų aktualumas organizacijose ir modernus požiūris į projektų valdymą pagrindžia naujų tyrimų poreikį, siekiant atskleisti virtualių komandų ypatumus, unikalumą bei svarbą įgyvendinant organizacijų pridėtinę vertę kuriančius projektus. Yra daroma prielaida, kad virtuali komanda yra glaudžiai susijusi su projekto pridėtinės vertės koncepcija. Tačiau, mokslinėje literatūroje nėra plačiai ištirtos šių dviejų objektų sąsajos – nėra aišku, kokios sąsajos sieja virtualią komandą ir projekto pridėtinę vertę. Šiame kontekste keliamas probleminis klausimas – kaip virtualios komandos prisideda prie verslo projektų pridėtinės vertės kūrimo?

**Darbo objektas.** Virtualios komandos ir verslo projekto pridėtinės vertės sąsajos.

**Darbo tikslas.** Teoriškai ir empiriškai pagrįsti virtualios komandos vaidmenį kuriant projekto pridėtinę vertę.

### **Darbo uždaviniai:**

1. atskleisti virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų problematiką projektų vadybos kontekste;
2. remiantis moksline literatūra, sudaryti virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų teorinį modelį.
3. empiriškai ištirti, kokius projekto pridėtinės vertės elementus sąlygoja virtuali komanda;
4. remiantis empirinio tyrimo rezultatais, patikslinti teoriškai sudarytą virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų teorinį modelį.

**Rezultatai.** Sinergiškai pažvelgus į projekto pridėtinės vertės kūrimo ir virtualios komandos koncepcijas ir atlikus pusiau struktūruotą interviu su grynai virtualių komandų dešimt atstovų, buvo padarytos išvados. Nustatyta, kad pasitelkiant virtualią komandą projekto įgyvendinimui, gali būti sukuriamos finansinės, vidinės, ateities ir išorinių suinteresuotųjų šalių vertės. Šių verčių sukūrimas yra grindžiamas virtualių komandų savybėmis – plokščia organizacijos struktūra, laiko ir erdvės barjerų nebūvimas, bendros darbo vietos nebūvimas, požiūrių skirtumai, asinchroniška komunikacija, geresni sprendimai, didesnė darbuotojo koncentracija, informacijos skaidrumas, platesnis požiūris, tarpkultūrinė ir profesinė patirtis, geresni veiklos rezultatai, mažesnė nuomonės lyderių įtaka, nuolatinė dokumentacija, mažesnis kelionių skaičius, komunikacijos barjerai, lojalūs darbuotojai, socialinių problemų sprendimas, suinteresuotųjų šalių įsitraukimas. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad virtualių komandų iššūkiai kyla ne dėl tiesioginio kontakto nebuvimo, o dėl netinkamo valdymo ir neefektyvių darbuotojų. Užtikrinus tinkamą valdymą ir darbuotojų efektyvumą, virtuali komanda, dėl savo savybių įtakos komandos efektyvumui, gali sukurti didesnę projekto pridėtinę vertę, lyginant su kontaktine komanda.

Dulskienė Diana. Links Between Virtual Team and Project Added Value. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Rūta Čiutienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: *virtual team, project, added value*.

Kaunas, 2019. 77 pages.

### Summary

**Relevance of the topic.** Project management practices developed in the industrial age have reached their limits of relevance. The theory that emerged in the early twentieth century is no longer capable of solving modern, complex business problems. This reason led to the formation of a new, modern approach to project management. The benefits of the projects have led to increased project relevance in business processes. Projects integration enables organizations to overcome challenges caused by digital business revolution – the impact of rapidly changing new technologies, growing competition, scarcity of resources, changes in society, economy and importance of added value creation.

The definition of modern project management in scientific literature is formulated as a set of intended values for sustainable implementation of a project. Rapidly growing organizations concentration in the projects added value justifies the importance of this object in the business environment. Although the creation of added value is still considered to be the most complicated project management process, it allows to create competitive advantage in the long run. For this reason, the relevance of added value in organizations is growing and ways of creating it are being sought.

Organizations are forming virtual teams to increase market competitiveness and create added value. The rapid development of information technology and the changing approach to project management have led to the formation of virtual teams. The benefits of virtual teams are not only noticed by employees but also by organizations as virtual teams prove their advantage over contact teams, demonstrating speed in solving complex problems and achieving goals at low cost.

**Problem of the work.** The growing relevance of virtual teams in organizations and modern approach to project management underline the need for new researches to reveal virtual team importance in implementing value-added projects. It is assumed that virtual team is closely related to the concept of project added value. However, the links between these two objects have not been extensively studied in the scientific literature. It is not clear what are the links between virtual team and project added value. This brings the question how virtual teams contribute to the business projects added value.

**Object of the work.** Links between virtual team and business project added value.

**Aim of the work.** To prove the role of virtual team in creating project added value in theoretical and empirical ways.

**Objectives of the work:**

1. to reveal the problems of virtual team and project added value links in the context of project management;
2. to form theoretical links between virtual team and project added value based on scientific literature;
3. to research empirically project added value elements caused by virtual team;
4. to adjust theoretical links between virtual team and project added value based on empirical research results.

**Results of the work.** The synergy of the concepts of project added value and virtual team after conducted semi-structured interview with ten representatives of purely virtual teams led to conclusions. It has been found that financial, internal, future and external stakeholder values can be created through a virtual team when implementing project. These values creation is based on the characteristics of virtual teams – flat organization structure, absence of time and space barriers, absence of a common workplace, differences in attitudes, asynchronous communication, better solutions, greater employee concentration, transparency of information, broader approach, intercultural and professional experience, better performance, less influence of opinion leaders, continuous documentation, less travel, communication barriers, retention of employees, solving social problems, the possibility of stakeholder involvement. Analysis of research results revealed that the challenges of virtual teams are not due to lack of direct contact, but to mismanagement and inefficient employees. By ensuring efficient management and employee efficiency, a virtual team, due to its impact on team performance, can generate greater project added value compared to a contact team.

## Turinys

Lentelių sąrašas.....	9
Paveikslų sąrašas .....	10
<b>Įvadas.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės kūrimo problematika.....</b>	<b>13</b>
<b>2. Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų teoriniai aspektai .....</b>	<b>19</b>
2.1. Projekto pridėtinė vertė .....	19
2.1.1. Projekto valdymo koncepcija .....	19
2.1.2. Pridėtinės vertės charakteristika ir reikšmė projekte .....	23
2.1.3. Projekto pridėtinės vertės elementai.....	29
2.2. Virtuali komanda .....	32
2.2.1. Virtualios komandos sąvokos interpretacijos .....	32
2.2.2. Virtualios komandos savybių analizė .....	36
2.2.3. Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų teorinis modelis .....	43
<b>3. Virtualios komandos ir pridėtinės projekto vertės sąsajų tyrimas.....</b>	<b>44</b>
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	44
3.2. Tyrimo dizainas ir metodai.....	44
3.3. Tyrimo imtis ir eiga .....	45
3.4. Tyrimo instrumentas.....	46
<b>4. Tyrimo rezultatai ir diskusija.....</b>	<b>49</b>
4.1. Tyrimo duomenų analizė .....	49
4.2. Diskusija .....	59
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>70</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>73</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>78</b>
1 priedas. Tyrimo interviu medžiaga.....	78
2 priedas. Tyrimo rezultatų išskirtos kategorijos, subkategorijos ir patvirtinantys teiginiai.....	95



## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Projektų valdymą veikiančios 6 jėgos ir jų ryšys su dabartinėmis projektų valdymo koncepcijomis (McDonald, 2011 iš Leybourne ir kt., 2014, p. 19).....	20
<b>2 lentelė.</b> Tradicinio ir šiuolaikinio požiūrio į projektų valdymą skirtumai (Kerzner, 2015, p. 26)	21
<b>3 lentelė.</b> Modernaus ir tradicinio požiūrio į projektų koncepciją skirtumai (Kerzner, 2015, p. 55) .....	24
<b>4 lentelė.</b> Projekto pridėtinę vertę apibūdinantys elementai (sudaryta autorės) .....	29
<b>5 lentelė.</b> Virtualios komandos termino apibrėžimai (sudaryta autorės) .....	36
<b>6 lentelė.</b> Sinchroniškų ir asinchroniškų komunikacijos įrankių skirtumai (Tran ir Nguyen, 2018, p. 22) .....	39
<b>7 lentelė.</b> Virtualios komandos savybės ir jų įtaka komandos efektyvumui (sudaryta autorės).....	41
7 lentelės tęsinys .....	42
<b>8 lentelė.</b> Respondentų kodai ir duomenys .....	46
<b>9 lentelė.</b> Pusiaus struktūruoto interviu klausimų pagrindimas.....	47
<b>10 lentelė.</b> Pagrindinių tyrimo blokų suskirstymas į kategorijas pagal temas. ....	49
<b>11 lentelė.</b> Respondentų vykdomo projekto ir jo komandos bruožai .....	50
<b>12 lentelė.</b> Virtualių komandų kuriamų finansinių verčių elementai .....	51
<b>13 lentelė.</b> Virtualių komandų kuriamų vidinių verčių elementai .....	52
13 lentelės tęsinys .....	53
<b>14 lentelė.</b> Virtualių komandų kuriamų ateities verčių elementai .....	55
<b>15 lentelė.</b> Virtualių komandų kuriamų išorinių suinteresuotųjų šalių verčių elementai .....	57
<b>16 lentelė.</b> Virtualios komandos efektyvumą sąlygojantys veiksniai .....	58
<b>17 lentelė.</b> Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajos .....	68

## Paveikslų sąrašas

<b>1 pav.</b>	Publikacijų apie projektų vertės kūrimą 1981–2014 metais pasiskirstymas laiko ir žanro atžvilgiu (Laursen, Svejvig, 2016) .....	14
<b>2 pav.</b>	„Y“ kartos prioritetai renkantis darbą (išskyrus atlyginimą) (Deloitte, 2016).....	17
<b>3 pav.</b>	Organizacijos transformacija per projektinę veiklą (PMBOK6, 2017).....	22
<b>4 pav.</b>	Projekto rezultatų skirtumas įgyvendinus projektą nesėkmingai, su pridėtine projekto verte, ir pasiekus projekto tikslą (Browning, 2018) .....	22
<b>5 pav.</b>	Projekto pridėtinės vertės kūrimą apimančios pagrindinės koncepcijos (Laursen ir Svejvig, 2016).....	24
<b>6 pav.</b>	Projekto sėkmės apibrėžimas (Kerzner, 2018).....	25
<b>7 pav.</b>	Pridėtinės vertės kūrimo ir identifikavimo šaltiniai (Corte, 2014).....	25
<b>8 pav.</b>	Pridėtinės vertės kūrimo ir identifikavimo šaltiniai (Kerzner, 2018).....	26
<b>9 pav.</b>	Pridėtinės vertės kūrimo ir identifikavimo šaltiniai (sudaryta pagal Kerzner (2018), Corte (2011) ir McDonald (2011)).....	27
<b>10 pav.</b>	Projektų klasifikacija ir į vertę orientuotas geležinis trikampis (Kerzner, 2018).....	27
<b>11 pav.</b>	Projekto pridėtinės vertės kategorijų modelis (Kerzner, 2015).....	28
<b>12 pav.</b>	Virtualių komandų apibrėžimų kryptys (Hosseini ir kt., 2015) .....	32
<b>13 pav.</b>	Virtualumo laipsnio koncepcija (Hosseini ir kt., 2015) .....	33
<b>14 pav.</b>	Virtualumą apibūdinančių charakteristikų reikšmių žemėlapis (Duoba, 2010).....	34
<b>15 pav.</b>	Virtualumo koncepcijos žemėlapis (Hosseini ir kt., 2015) .....	35
<b>16 pav.</b>	Nauda gaunama sumažinus kelionių skaičių (sudaryta pagal Olaisen ir Revang, 2017).....	37
<b>17 pav.</b>	Gerai valdomų tarpkultūrinių komandų pranašumas prieš homogenines komandas (Distefano ir Maznevski, 2000).....	38
<b>18 pav.</b>	Virtualių ir kontaktinių komandų būseną socialiniame kontekste (Grenny ir Maxfield, 2017) .....	40
<b>19 pav.</b>	Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų teorinis modelis (sudaryta autorės) .....	43
<b>20 pav.</b>	Virtualios komandos sąlygotų pridėtinės vertės elementų paminėjimai .....	51
<b>21 pav.</b>	Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų modelis .....	67

## Įvadas

**Darbo aktualumas.** Pramonės amžiuje susiformavusi projektų valdymo praktika pasiekė savo tinkamumo ir aktualumo ribas (McDonald, 2011). Mokslininkai akcentuoja, kad dvidešimto amžiaus pradžioje susiformavusi teorija nebėra pajėgi išspręsti šiuolaikinių, kompleksišku problemų kylančių versle. Ši priežastis lėmė naujo, modernaus požiūrio į projektų valdymą formavimąsi. Modernus požiūris, dar kitaip vadinamas „Projektų valdymas 2.0“, grindžiamas informacinių technologijų sparčiu tobulėjimu ir išaugusiomis komunikacijos galimybėmis, kurios lėmė projektų kompleksškumą ir veiklų įgyvendinimo greitį. Projektų teikiama nauda sąlygojo išaugusią projektų reikšmę verslo procesuose. Projektų integracija įgalina organizacijas įveikti skaitmeninės verslo revoliucijos keliamus iššūkius – sparčiai besikeičiančių naujų technologijų įtaką, augančią konkurenciją, išteklių trūkumą, pokyčius visuomenėje ir ekonomikoje, bei pridėtinės vertės sukūrimo būtinumą.

Mokslinėje literatūroje modernios projektų vadybos apibrėžimas formuluojamas kaip numatytu verčių rinkinys, skirtas tvariam projekto įgyvendinimui. Wellingtone (2017) atliktame tyrime nustatė, kad net 85 proc. respondentų (14 proc. daugiau lyginant su 2016 metais) įmonėse praktikuoja projektų valdymo metodus, siekiant sukurti vertę grįstą verslą. Sparčiai auganti organizacijų koncentracija į projektų pridėtinės vertės sukūrimą pagrindžia šio objekto svarbą verslo aplinkoje. Nors pridėtinės vertės sukūrimas vis dar yra laikomas sudėtingiausiu projekto valdymo procesu, pastebima, kad ilgalaikėje perspektyvoje tai leidžia sukurti konkurencinį pranašumą. Dėl šios priežasties, pridėtinės vertės aktualumas organizacijose auga ir ieškoma jos sukūrimo būdų.

Organizacijos skiria didžiules investicijas virtualių komandų formavimui, siekiant padidinti konkurencingumą rinkoje ir sukurti pridėtinę vertę. Tokio tipo komandų formavimą lėmė spartus informacinių technologijų tobulėjimas ir besikeičiantis požiūris į projektų vadybą. Eurostat (2019) duomenimis, Europos Sąjungoje nuotoliniu būdu dirbančių asmenų skaičius vis auga. Pagal Pasaulio Ekonomikos Forumo (2018) prognozę, išaugęs lankstaus darbo grafiko aktualumas bus viena iš stipriausių jėgų lemiančių pokyčius darbo rinkoje. Virtualių komandų teikiamą naudą pastebi ne tik darbuotojai, bet ir organizacijos, kadangi tokio tipo komandos įrodo savo pranašumą prieš kontaktines komandas, demonstruodamos greitį sprendžiant kompleksiškas, sudėtingas problemas bei įgyvendinant tikslus mažesnėmis išlaidomis.

**Darbo problema.** Augantis virtualių komandų aktualumas organizacijose ir modernus požiūris į projektų valdymą pagrindžia naujų tyrimų poreikį, siekiant atskleisti virtualių komandų ypatumus, unikalumą bei svarbą įgyvendinant organizacijų pridėtinę vertę kuriančius projektus. Yra daroma prielaida, kad virtuali komanda yra glaudžiai susijusi su projekto pridėtinės vertės koncepcija. Tačiau, mokslinėje literatūroje nėra plačiai ištirtos šių dviejų objektų sąsajos – nėra aišku, kokios sąsajos sieja virtualią komandą ir projekto pridėtinę vertę. Šiame kontekste keliamas probleminis klausimas – kaip virtualios komandos prisideda prie verslo projektų pridėtinės vertės kūrimo?

**Darbo objektas** – virtualios komandos ir verslo projekto pridėtinės vertės sąsajos.

**Darbo tikslas** – teoriškai ir empiriškai pagrįsti virtualios komandos vaidmenį kuriant projekto pridėtinę vertę.

**Darbo uždaviniai:**

1. atskleisti virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų problematiką projektų vadybos kontekste;
2. remiantis moksline literatūra, sudaryti virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų teorinį modelį.
3. empiriškai ištirti, kokius projekto pridėtinės vertės elementus sąlygoja virtuali komanda;
4. remiantis empirinio tyrimo rezultatais, patikslinti teoriškai sudarytą virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų teorinį modelį.

**Darbe naudoti tyrimo metodai.** Pirmame ir antrame darbo skyriuose naudojami mokslinės literatūros analizės bei sisteminimo metodai. Empiriniam virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų tyrimui atlikti naudotas kokybinis pirminių duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruotas interviu.

## 1. Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės kūrimo problematika

Naujausiuose moksliniuose šaltiniuose tradicinis požiūris į projektus ir jų valdymą yra kritikuojamas. Saynisch (2011) teigia, kad tradicinis projektų valdymo supratimas, kitaip vadinamas „Projektų valdymas 1.0“ yra pagrįstas daugiausia mechaniška, vienareikšmiška, pasyvia, linijine struktūra, kuri negeba spręsti kompleksiškuose projektuose kylančių problemų šių laikų kontekste. McDonald (2011) tradicinio požiūrio į projektų valdymą netinkamumą argumentuoja tuo, kad ši teorija ir praktika susiformavo pramonės amžiuje, taigi, tradicinis požiūris į projektus yra pasenęs ir netinka dinamiškame verslo aplinkos kontekste. Dvidešimt pirmame amžiuje sparčiai besivystantis požiūris „Projektų valdymas 2.0“ pristato modernų projektų valdymo virtualiame pasaulyje požiūrį. Šią praktiką savo knygoje išsamiai aprašė Kerzner (2015), kurios turinys apima projektų valdymo 2.0 charakteristiką, svarbą, projektų valdymo pokyčius ateityje, kintančius projekto sėkmės veiksnius, pagrindžia vertę grįsto projekto ir išaugusių metrikų reikšmę, lygina projektų valdymo 1.0 ir 2.0 metodologijas, identifikuoja projekto valdžios (angl. *project governance*) kritinius aspektus bei aptaria strateginę projektų vadovo rolę. Saynisch (2011) atskleidė projektų valdymo 2.0 praktikos būtinybę sprendžiant šiandienos problemas – išaugusį visuomenės, technologijų ir ekonomikos kompleksiskumą, o Shaughnessy (2015) teigia, kad skaitmeninė revoliucija sąlygojo požiūrį į verslą, kuris veikia nepertraukiamai – „verslas bet kur ir bet kada“. Pasak autorių, tradicinės projektų valdymo praktikos taikymas nebėra efektyvu sprendžiant šiandienos problemas. Kerzner (2015) akcentuoja, kad projektai keičiasi – projektai tampa vis reikšmingesne verslo procesų dalimi, kuria organizacijos vertę, projektai tampa kompleksiškesni, jų rezultatai mažiau apibrėžti, trumpėja projekto įgyvendinimo laikas, dėl ko reikalingas veiklų įgyvendinimo greitis. Leybourne ir kt. (2014) išnagrinėjo evoliucionuojančią projektų valdymo praktiką ir pateikė šią bei tradicinę projektų valdymo praktiką palyginančias išvagas ir nustatė, kad ateities projektų valdymo praktika, stipriai koreliuoja su McDonald (2011) pasiūlyta teorija, pagal kurią projektus veikia 6 jėgos:

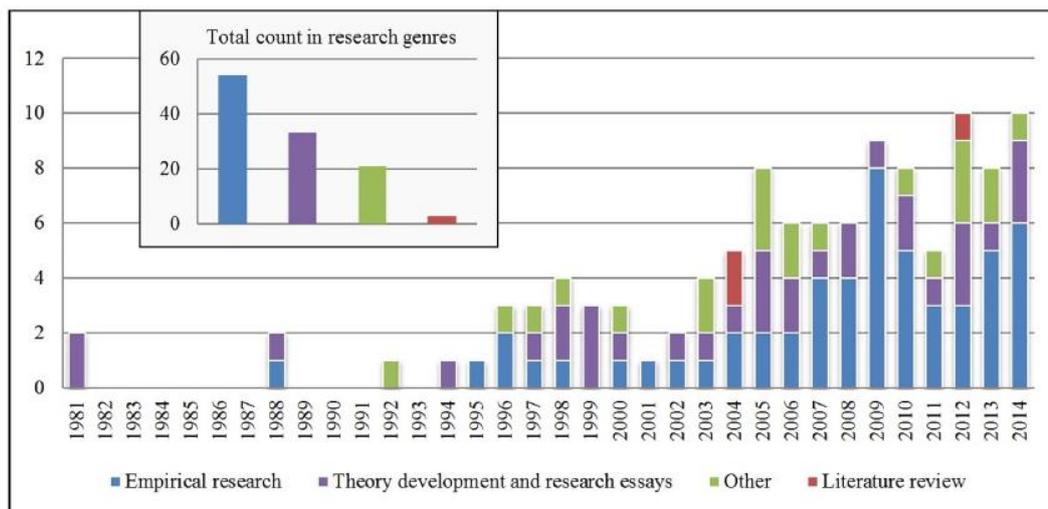
1. darbo virtualizavimas;
2. laisvos projektų valdymo praktikos (angl. *open source work practices*);
3. hierarchinės organizacijos sistemos atsisakymas;
4. „Y“ kartos vertybių iškilimas;
5. globalių rinkų įtaka;
6. darnaus verslo būtinumas.

Leybourne ir kt. (2014) pabrėžia, kad pasikeitęs požiūris į projektų valdymo praktiką, šiandien labiau atitinka McDonald (2011) identifikuotas šešias jėgas nei tradicines projektų valdymo teorijas.

Kerzner (2015) projektą apibrėžia kaip verčių, numatytų tvariam įgyvendinimui, rinkinį. Autorius nustatė, kad pagal projektų valdymo 2.0 požiūrį, projektas gali būti laikomas sėkmingu tik tada, kai jis teikia atitinkamo laipsnio vertę. Šios koncepcijos aktualumą autorius pagrindžia išvagomis:

1. koncentracijos perkėlimas iš pasitenkinimo užtikrinimo suinteresuotosiems šalims į jam kuriamą vertę;
2. pranašumas rinkoje yra įgaunamas matuojant ir analizuojant klientui kuriamą vertę viso projekto metu;
3. vis dažniau projektai vertinami kaip verslo dalis, siekiant sukurti vertę tiek suinteresuotosiems šalims, tiek projektą įgyvendinančiai organizacijai;
4. vertės kriterijus lemia projekto pasirinkimą projektų portfelyje.

Autorius plačiai išnagrinėjo projekto kuriamos vertės charakteristiką, nurodė metrikų svarbą vertės matavime ir išskyrė projektų valdymo 1.0 ir 2.0 koncepcijų skirtumus per vertės perspektyvą. Autorius taip pat išskyrė penkias pagrindines koncepcijas, kurios reikalingos siekiant sėkmingai įgyvendinti projektą ir sukurti projekto vertę. Mokslininkai Mir ir Pinnington (2014), pridėtinę vertę taip pat identifikuoja kaip kritinį projekto sėkmės kriterijų. Autoriai į sėkmingą projektą apibūdinančių veiksmų sąrašą įtraukė ir projekto įgyvendinimo proceso faktorių. 2015 metais PMI atliko tyrimą, kuriuo atskleidė projektų sėkmę lemiančius ir vertę kuriančius veiksmus, kurie yra: žinių dalinimasis, rizikos valdymas, Agile projektų valdymo praktikos įgalinimas (angl. *agility*), naudų realizavimo brandumas. Projektų pridėtinės vertės tyrimo lauko aktualumą atskleidžia ir atliktų tyrimų skaičiaus augimas per pastaruosius metus (žr. 1 pav.).



1 pav. Publikacijų apie projektų vertės kūrimą 1981–2014 metais pasiskirstymas laiko ir žanro atžvilgiu (Laursen, Svejvig, 2016)

Mokslinėje literatūroje per 33 metus buvo atskleistos autorių įžvalgos apie projekto **sėkmės ir projekto pridėtinės vertės koncepcijų skirtumus**. Pridėtinės projekto vertės koncepciją išnagrinėjo De Chernatony (2000), pasak kurio, būtent ši koncepcija identifikuoja vertę per visų projekto suinteresuotųjų šalių perspektyvą, o ne vien per projekto savininkų ir rangovų. Kalafatis (2016) nagrinėdamas pridėtinės vertės koncepciją nurodė, kad tai yra strateginis požiūris kuriant sėkmingus prekės ženklus ar siekiant aukšto kokybės lygio. Šią mintį savo tyrimuose plėtoja Yang ir Huang (2009), kurie teigia, kad didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas projekto pridėtinei vertei ir mažesnei projekto sukurtam produktui. Laursen ir Svejvig (2016) papildė mokslininkus, kadangi pasak jų, įgyvendintas projektas sąlygoja sukurtą produktą, kuris skatina pokyčius, kurie padeda realizuoti suinteresuotųjų šalių naudas ir vertes. Pasak autorių, produktas neapsprendžia sėkmingo projekto, kadangi norint įvertinti projekto sėkmę, reikia įvertinti suinteresuotųjų šalių patirtą pokytį naudojant produktą, nustatyti pokyčio atneštas naudas, ar šios naudos buvo vertingos ir ar suinteresuotosios šalys identifikavo projekto vykdytojų sukurtas vertes. Pasak Laursen ir Svejvig (2016), vertės identifikavimas priklauso nuo subjektyvaus suinteresuotųjų šalių požiūrio, dėl ko yra svarbu iš anksto apibrėžti suinteresuotųjų šalių lūkesčius.

Browning (2018) iliustravo projekto rezultatų skirtumą įgyvendinus projektą nesėkmingai, su pridėtine projekto verte, ir pasiekus projekto tikslą. Pasak autorės, užsibrėžtas tikslas turi atitikti ne tik suinteresuotųjų šalių lūkesčius, bet ir projekto vykdytojų galimybes. Laukiami projekto rezultatai turi būti apibrėžti kuo tiksliau, kad būtų galima teisingai prognozuoti siekiamą sukurti pridėtinę vertę

ir eliminuoti projekto tikslą veikiančius rizikos faktorius. Corte (2014) akcentavo pridėtinės vertės kūrimo šaltinius, kurie yra – organizacija, individai, kontaktų tinklas. Autorė atskleidė ir pridėtinės vertės identifikavimo šaltinius – organizacija, vidaus suinteresuotosios šalys ir išorės suinteresuotosios šalys. Kerzner (2018) pridėtinės vertės kūrimo ir identifikavimo procese įtraukia ir projekto komandą bei išskiria projektų vadovą, kaip potencialų pridėtinės vertės kūrėją ir identifikuojoją.

Mikkelsen (2018) kritikuoja tradicinį projekto vadybos požiūrį į projekto sėkmę. Pasak autoriaus, projekto sėkmės matavimas remiantis vien „geležinio trikampio“ komponentais, kurie apima kokybę, laiko, biudžeto ir projekto apimties reikalavimus nėra teisingas dėl vis augančio projektų kompleksiskumo laipsnio. Autorius siūlo koncentruotis į lūkesčių vadybą, siekiant įgyvendinti sėkmingą projektą. Wsocki (2011) atskleidė, kad teisingiau yra lyginti, kokią projektas tikėjosi sukurti vertę su faktu – kokią įgyvendintas projektas sukūrė vertę. Pasak autoriaus, pridėtinės vertės sukūrimas yra pagrindinis ir vienintelis rodiklis, kurį reikia matuoti norint įvertinti ar projektas buvo įgyvendintas sėkmingai. Koncentruojantis į „geležinio trikampio“ komponentus yra ignoruojamas organizacijos ir suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas, kuris turėtų būti svarbiausias rodiklis vertinant projektą, tačiau, pasak Stewart (2015) sukūrus maksimalų ryšį tarp „geležinio trikampio“ elementų, galima sukurti didesnę pridėtinę vertę. Kerzner (2018) pateikia į vertę orientuotą „geležinio trikampio“ modelį, kuriame atsispindi išskirti verčių tipai – finansinės, ateities, vidinės ir į klientą orientuotos vertės, kurios yra apribojamos laiko, išlaidų ir projekto apimties elementų.

Projektų vadyba turėtų būti orientuota į sukombinuotą pridėtinės vertės „minkštųjų“ ir „kietųjų“ elementų naudojimą (Wu ir kt. 2017). Lindholm ir Leväinen (2006) teigia, kad lyginant sėkmę ir projekto pridėtinę vertę, sėkmė yra labiau orientuota į kietuosius elementus, kada pridėtinė vertė apima ir kietuosius, ir „minkštuosius“ elementus – bendradarbiavimą, kvalifikaciją, kompetenciją. Autoriai akcentuoja, kad organizacijos turėtų labiau orientotis į minkštuosius pridėtinę vertę kuriančius elementus. Wu ir kt. (2017) pritaria šiai autorių nuomonei teigdami, kad projekto sėkmės koncepcija yra mažiau dinamiška lyginant su pridėtinės vertės koncepcija ir įvardina tokius pridėtinę vertę kuriančius „minkštuosius“ elementus – pasitenkinimas darbu, malonus bendradarbiavimas, projekto dalyvių reputacija, išteklių tobulinimas. Taip pat, Van Der Voordt (2016) atskleidė, kad pridėtinė vertė yra platesnė koncepcija, kuri apima inovacijų, lankstumo, aplinkos ir sveikatos faktorius. Pasak Kocmanová (2016) suinteresuotosioms šalims šiandien rūpi ne tik ekonominiai rodikliai, bet ir įmonės įtaka visuomenei ir aplinkai. Tai reiškia, kad darnios plėtros vertės elementas gali būti priskirtas prie minkštųjų pridėtinės vertės kūrimo elementų.

Skirtingų projekto suinteresuotųjų šalių vertės kūrimo suderinimą išnagrinėjo Tantalo ir Priem (2014). Autoriai nustatė, kad pridėtinės vertės komponentas pasižymi kompleksiskumu. Tai pagrindžia mokslinėje literatūroje identifiкуotų **pridėtinės vertės komponentų** gausa. Pasak Clift ir Wright (2000), pridėtinę vertę kuria aplinka, sveikata ir ekonominės veiklos rezultatai iš tiekimo grandinės valdymo perspektyvos. Pasak Krumm ir de Vries (2003), pridėtinę vertę yra sukuriama per suinteresuotųjų šalių verčių realizavimą ir organizacijos pelną. Kiti būdai, kurie leidžia pasiekti pridėtinę vertę apima procesų gerinimą (East ir Love, 2011), pridėtinės vertės strateginės svarbos projekto valdyje akcentavimą (William and Presutti, 2003), suinteresuotųjų šalių vertę, įmonės pelną (Wu ir kt., 2017), darbuotojų mokymus (Nijhuis, 2015), darnią plėtrą (Rodrigues, 2012), išlaidų sumažinimą, kapitalo minimizavimą, išaugusį darbuotojų pasitenkinimą, lankstumą ir produktyvumą (Lindholm and Leväinen, 2006). Giezen (2015) pabrėžia, kad pridėtinė vertė projekte sukuriama, kai

yra supaprastinamas jo kompleksiskumas. Taip pat, Dayan ir kt. (2017) atskleidė, kad pridėtinės vertės sukūrimo galimybės išauga dėl gero žinių valdymo.

Van Der Voordt (2016), Jensen (2014) ir Peter (2000) moksliniuose darbuose siūlo vertę kuriančius elementus suskirstyti į klasterius ir pateikia pridėtinės vertės kategorijas. Kerzner (2018) identifikuoja ir kitas pridėtinės vertės kategorijas, kurias siūlo skirstyti į du stambius klasterius – pagrindines ir strategines vertes. Autorius taip pat atskleidžia santykį tarp pasiektos vertės ir reikalingų investicijų ir teigia, kad kai kurie projektai gali pasiekti kelias įvardintas vertes tuo pačiu metu.

Pridėtinės vertės tyrimų galimybes įvardino Laursen ir Svejvig (2016), kurie pasiūlė 4 ateities tyrimų kryptis, pridėtinės vertės kūrimą laikant tyrimo objektu:

1. vertės valdymo tobulinimas per kombinuotos vertės perspektyvą, naudas ir kaštus;
2. vertės kūrimo koncepcijos papildymas vertės pasinaudojimo (angl. *value capture*) elementu;
3. holistinio požiūrio taikymas projekte, projektų portfelio valdyme ir strateginiame valdyme;
4. vertės kūrimo koncepcijos ir nepriklausomų teorijų sintezė.

*Apibendrinant išanalizuotą mokslinę literatūrą galima daryti išvadą, kad pridėtinė vertė yra plačiai analizuojamas objektas projektų valdymo 2.0 koncepcijoje. Pastebima, kad tyrimų autoriai labiausiai orientuojasi į pridėtinės vertės sąvoką, koncepcijos skirtumus su kitomis teorijomis, klasifikavimą, jos sudedamųjų elementų interpretacijas verslo ir projekto atžvilgiu. Keletas autorių atskleidė identifikuotų vertės elementų matavimo reikšmę. Tačiau, mokslinėje literatūroje pasigendama modernaus požiūrio į pridėtinės vertės koncepciją, kuris atskleistų projekto pridėtinės vertės elementus identifikuotus sinergiškai pažvelgus į vertės kūrimo koncepciją ir kitas nepriklausomas teorijas.*

Tobulėjančios informacinės technologijos lėmė naujų komandų tipų atsiradimą, iš kurių mokslinėje literatūroje vis labiau analizuojama – virtuali komanda. Organizacijos vis dažniau priima virtualias komandas kaip pagrindinį darbo struktūrizavimo būdą, o pastaruoju metu vis labiau auganti koncentracija į procesų efektyvinimą ir pridėtinę vertę, lėmė išaugusį tyrimų ir teorijų skaičių, kurių objektas virtualios komandos (Dulebohna ir Hoch, 2017).

Pagal Pasaulio Ekonomikos Forumo (2018) prognozę, išaugęs lankstaus darbo grafiko aktualumas bus viena iš didžiausių jėgų lemiančių pokyčius darbo rinkoje. Eurostat (2019) duomenimis, Europos Sąjungoje 2017 metais 5 proc. visų darbuotojų dirbo nuotoliniu būdu (0,3 proc. daugiau lyginant su 2016 metais). UPWK (2019) kasmetinėje ataskaitoje akcentuoja, kad Jungtinėse Amerikos Valstijose 2028 metais, 73 proc. kiekvieno skyriaus darbuotojų dirbs nuotoliniu būdu. Delloite (2016) atliktame tyrime nustatė, kad „Y“ kartos darbuotojai, rinkdamiesi darbą, prioritetu laiko galimybę subalansuoti gerą darbą ir laisvalaikį (žr. 2 pav.). Remiantis 2 paveiksle pateikta informacija, „Y“ kartos atstovams, renkantis darbą, taip pat svarbu yra lankstumas – galimybė dirbti nuotoliniu būdu bei turėti lankstų darbo grafiką.

Kasmetinėje Buffer (2019) ataskaitoje, apklausus 2500 nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų buvo nustatyta, kad 99 proc. apklaustųjų ir toliau norėtų dirbti virtualiose komandose. 40 proc. respondentų didžiausia vertė yra galimybė turėti lankstų darbo grafiką, 30 proc. dirbti iš bet kurios pasaulio vietos, 14 proc. didžiausia vertė laiko galimybę praleisti laiką su šeima.





2 pav. „Y“ kartos prioritetai renkantis darbą (išskyrus atlyginimą) (Deloitte, 2016)

**Virtualių komandų sąsajas su projekto pridėtinės vertės kūrimu** išnagrinėjo Kelley ir Sankey (2007), kurie nustatė, kad virtualios komandos yra naudingos projektams, kuriems reikia tarpfunkcinių arba tarpkultūrinių kvalifikuotų resursų, o virtualių komandų vertės kūrimo kritinis veiksnys yra apibrėžta strategija, skirta įveikti problemas, susijusias su nuotoliniu bendradarbiavimu.

Virtualių komandų aktualumo priežastys plačiai nagrinėjamos mokslinėje literatūroje. Daugelio mokslininkų tyrimų rezultatai patvirtina, kad dėl augančios konkurencijos verslo aplinkoje, virtualių komandų svarba išaugo visame pasaulyje (Zuofa, Ochieng, 2017). PMBOK 6 (2017) leidime pabrėžiama, kad virtualių komandų poreikis auga dėl projektų globalizacijos. Anot Boudreau (2015) tokio tipo komandų svarba išaugo dėl darbuotojų pasikeitusio požiūrio į darbo aplinką ir galimybę dirbti iš bet kurios pasaulio vietos. Prie virtualių komandų populiarumo augimo prisidėjo ir šio tipo komandų teikiama nauda. Pasak Alsharo ir kt. (2017) įmonėms virtualią komandą reikia laikyti naudinga dėl to, kad ji leidžia sutaupyti nemažai išlaidų ir pritraukti talentingų darbuotojų iš viso pasaulio. Simpson (2017) literatūros apžvalgoje identifikavo, kad pagrindinės išlaidos reikalingos valdant virtualią komandą – tai išlaidos skirtos komunikacijos gerinimui, kurios, pasak autorės, sudaro nedidelį biudžeto procentą lyginant su kitomis išlaidomis. Klaidėdama apie talentingus darbuotojus, Simpson (2017) akcentuoja beribę tarptautinių talentų prieigą. Šalia šių elementų, autorė taip pat įvardina tokias virtualios komandos teikiamas naudas: žinių perdavimo galimybės, kūrybiškumo raiška, inovatyvus mąstymas, tiesioginė, atvira komunikacija, didesnis kultūrinis jautrumas, stereotipinio mąstymo eliminavimas, plokščia komandos struktūra, kuri, pasak autorės, didina komandos produktyvumą dėl mažesnės biurokratijos. PMBOK 6 (2017) leidinyje pabrėžiama, kad virtualios komandos atneša tokias naudas kaip ekspertų pritraukimas, sumažėję kaštai, mažiau kelionių ar persikraustymo išlaidų, komandos narių galimybė būti arčiau globalių tiekėjų, klientų, kitų suinteresuotųjų šalių. Tokių komandų veiklą yra lengviau dokumentuoti ir analizuoti, kadangi nuolat sąveikaujant informacinių technologijų ir programų pagalba, rezultatai yra fiksuojami automatiškai virtualioje erdvėje (Berry, 2011). Boudreau (2015) identifikavo virtualių komandų naudą iš darbuotojų perspektyvos. Autorius nustatė, kad šiuo metu didžiausias darbuotojų prieaugis yra tuose darbuose, kuriuose yra sudarytos galimybės dirbti už įmonės ribų. Mockaitis ir kt. (2012) atskleidė, kad tokios komandos nariai yra labiau orientuoti į komandinį, o ne į individualų darbą.

Kirkman ir Mathieu (2005) plačiai išnagrinėjo komandos virtualumą, kuris, pasak jo, yra svarbus faktorius, kuris, kaip tyrimo objektas, sulaukia vis didesnio mokslininkų dėmesio. Kirkman ir kt.

(2012) teigia, kad šiais laikais kiekvieną komandą galima laikyti virtualia, tačiau skiriasi jų virtualumo laipsnis. Hosseini ir kt. (2015) apibendrinę moksliniuose šaltiniuose rastus virtualumo apibrėžimus identifiko 2 perspektyvas, per kurias yra analizuojama ši sąvoka – virtualumo perspektyva ir išskirtinumo perspektyva. Kirkman ir Mathieu (2005) savo moksliniame darbe apibrėžia komandos virtualumo sąvoką, informacijos vertės lygį, kurį teikia virtualumo įrankiai bei virtualios komandos narių veiklos sinchroniškumą. Duobos (2010) pateiktas virtualumą apibūdinančių charakteristikų reikšmių žemėlapis atskleidžia, kad svarbiausi virtualių komandų veiksniai geografinis išsimėtymas, informacinių komunikacinių technologijų naudojimo intensyvumas bei orientacija į esmines kompetencijas. Schweitzer ir Duxbury (2010) virtualumo laipsnį siūlo matuoti remiantis trimis dimensijomis – laiko proporcija, kurią komandos nariai praleidžia dirbdami virtualiai, komandos narių, dirbančių virtualiai, proporcija ir komandos narių geografinio išsimėtymo laipsnis.

Hoseini ir kt. (2015) atliktas tyrimas atskleidė ryšį tarp virtualumo laipsnio augimo ir virtualios komandos interakcijų kokybės bei darbo efektyvumo mažėjimo. Ganesh ir Gupta (2010) identifiko neigiamą virtualumo įtaką papildomų rolių, kurios nėra tiesiogiai priskirtos komandos nariams, raiškai. Hoseini ir kt. (2015) pateikia pagrindinius elementus, kurie apibrėžia virtualumą ir gali daryti neigiamą įtaką esminiams procesams – komunikacijos kokybės užtikrinimui, pasitikėjimo kūrimui, koordinavimui bei įsitraukimui. Pasak Simpson (2017) identifikuotus virtualumo elementus galima suskirstyti į 3 lygmenis – organizacijos, individo ir socialinį lygmenis. Toks skirstymas leidžia geriau išanalizuoti šių elementų poveikį atskiroms suinteresuotosioms šalims.

Kirkman ir Mathieu (2005) identifiko kritinius veiksnius, lemiančius aukštesnį komandų virtualumo laipsnį ir nustatė pateikto modelio įtaka vadybos teorijai ir praktikai. Bryant, Albring ir Murthy (2009) ištyrė, kad virtualiose komandose naudojant mišrias motyvacijos sistemas ir naudojant įvairesnes informacinių technologijų priemones, socialinio pasyvumo (angl. *social loafing*) fenomenas sumažėja, o pasitenkinimas ir ryšys tarp komandos narių išauga. Henderson (2008) taip pat identifiko teigiamą virtualumo įtaką darbuotojų pasitenkinimui bei komandos narių geresnį vadovo kompetencijų suvokimą.

*Taigi, virtualių komandų skaičius auga dėl globalizacijos, verslo efektyvumo siekimo, modernaus komandos veiklos stebėjimo, išaugusio darbuotojų noro dirbti nuotoliniu būdu bei tokio tipo komandos teikiamos naudos organizacijai ir suinteresuotosioms šalims. Ši tendencija lemia naujų tyrimų gausumą, kurių rezultatai projektų vadovams leidžia geriau suprasti virtualumo įtaką komandinėje veikloje, sėkmingos virtualios komandos charakteristikas, jos teikiamą naudą, skirtumus nuo kontaktinės komandos bei sąsajas su projekto pridėtinės vertės kūrimu.*

*Apibendrinant atliktą probleminę analizę galima daryti išvadą, kad virtuali komanda yra glaudžiai susijusi su projekto pridėtinės vertės koncepcija bei moderniu požiūriu į projektų valdymą. Siekiant atskleisti virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajas, toliau bus pateikiami teoriniai aspektai identifikuoti mokslinėje literatūroje. Teorinis projekto pridėtinės vertės kūrimo prielaidų ir principų pagrindimas bei virtualios komandos savybių įtakos komandos efektyvumui pagrindimas, leis pateikti modernų požiūrį sinergiškai pažvelgus į vertės kūrimo koncepciją ir virtualias komandas.*

## 2. Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų teoriniai aspektai

### 2.1. Projekto pridėtinė vertė

#### 2.1.1. Projekto valdymo koncepcija

Didžiausias lyderių iššūkis yra efektyviai valdyti projektus, siekiant įveikti dinamiškoje verslo aplinkoje kylančius iššūkius. Tokie iššūkiai gali būti radikalūs ir sudėtingi pokyčiai visuomenėje ir ekonomikoje, spartus kompleksiško augimas, sparčiai besikeičiančios naujosios technologijos, inovacijos, trumpesni užduočių terminai, išteklių trūkumas (Saynisch, 2011). Shaughnessy (2015) atskleidžia, kad skaitmeninė revoliucija kuria požiūrį „verslas bet kur ir bet kada“. Šis požiūris ir naujai atsirandantys iššūkiai, pasak Kerzner (2015), lėmė **pokyčius projektų valdyme**:

1. projektai tapo sudėtingesni, **kompleksiški**, todėl projektų vadovams sunku numatyti ir suprasti visas galimas rizikas;
2. egzistuoja didesnis rezultatų **neapibrėžtumas**, dėl ko sudėtingiau numatyti ar projekto pabaigoje bus sukurta **pridėtinė vertė**;
3. koncentracija į projektų **įgyvendinimo greitį** lemia didesnę grėsmę susidurti su projekto rizikomis;
4. organizacijų projektų valdymo metodologijas sudaro **verslo procesai** ir projektų valdymo procesai.

Kerzner (2015) akcentuoja, kad pokyčiai projektų valdyme atsiranda dėl besikeičiančių projektų. Šių laikų kontekste, projektai tęsiasi kelerius metus, suinteresuotosios šalys patvirtinusios projektą, jo užbaigimo etape nebedalyvauja, o padarytos prielaidos ir naudojamos technologijos projekto pradžioje keičiasi jo įgyvendinimo metu. Įvardinti pokyčiai projektuose patvirtina McDonald (2011) mintį, kad projektų ir projektų valdymo pokyčiai atsiranda dėl sparčiai besikeičiančios aplinkos. Autorius įvardino 6 konkrečias jėgas, kurios daro įtaką pokyčiams vadyboje ir formuoja naują požiūrį į projektų valdymą (žr. 1 lentelę). Pasak McDonald (2011), identifikuotos 6 jėgos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios ir kryptingai keičia tradicinį požiūrį į projektų valdymą. Siekiant sklandžiai valdyti projektus ir pasiekti sėkmingus rezultatus, reikia gerai išanalizuoti, suvokti ir atsižvelgti į išskirtų jėgų poveikį. Dėl šios priežasties, toliau bus apžvelgtos 1 lentelėje pateiktos projektus veikiančios jėgos.

**Darbo virtualizavimas** – naujos kartos vertybės ir inovacijos verčia organizacijas virtualizuoti darbo procesus ir užduotis. Atsiranda įvairių virtualumo laipsnio projektų komandų, nuo mažai iki visiškai virtualių, kurios komandos nariai yra vienas nuo kito geografiškai nutolę, o jiems efektyviai veikti padeda informacinės technologijos. Projektų vadovai privalo atsižvelgti į šią tendenciją ir taikyti pasitikėjimu, įsipareigojimu ir motyvacija pagrįstus vadovavimo modelius. Großer ir Baumöl (2017) teigia, kad kartu su technologijomis augančios ateities kartos lengvai prisitaikys prie darbo virtualiose komandose ir tai jiems nesukels didelių iššūkių, kurie yra identifikuojami šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje.

**1 lentelė.** Projektų valdymą veikiančios 6 jėgos ir jų ryšys su dabartinėmis projektų valdymo koncepcijomis (McDonald, 2011 iš Leybourne ir kt., 2014, p. 19)

Ateities projektų valdymo koncepcijos		Egzistuojančios projektų valdymo koncepcijos	
Veikiančios jėgos apibūdinimas	Veikiančios jėgos pasireiškimas	Veikiančios jėgos apibūdinimas	Veikiančios jėgos pasireiškimas
<b>Darbo virtualizavimas</b>	Darbuotojų pasitikėjimas ir komandinis darbas	Virtualios komandos ir virtualūs projektai	Projektų sėkmės valdymui ir įgyvendinimui skirtos struktūros, pagrįstos pozityviu komandos elgesiu
<b>Laisvos projektų valdymo praktikos (angl. <i>open source work practices</i>)</b>	Tarpasmeniniai santykiai atvirose bendruomenėse	Perėjimas nuo įrankių ir technikų taikymo prie elgesio valdymo	Projekto komandos narių motyvacija, išsipareigojimo ir pasitikėjimo kūrimas
<b>Hierarchinės organizacijos sistemos atsisakymas</b>	Projekto komandos nariai bendroje tinklinėje struktūroje	Naujai apibrėžtas projekto vadovo vaidmuo	Projektų valdymo ekspertai, kuriantys išmatuojamą projekto sėkmę
<b>„Y“ kartos vertybių iškilimas</b>	Pramogos, lengvumas ir kūrybiškumas, darbo ir gyvenimo balansas	Koncentracija į modernų suinteresuotųjų šalių valdymą	Sukuriama projekto aplinka, kurioje visų suinteresuotųjų šalių interesai gali būti subalansuoti ir klestėti.
<b>Globalių rinkų įtaka</b>	Įvairovė ir tarpkultūriškumas darbo vietose	Globalūs projektai	Vyrauja projekto komandos narių įvairovė, tarpkultūriškumas ir tarpsritinė kompetencija
<b>Darnaus verslo būtinumas</b>	Darnios plėtros ir socialinės atsakomybės koncepcijų integracija į vadybos mokslą	Darnaus, projektais paremto verslo būtinumas	Projektais pagrįsto valdymo, projekto etikos, darnios plėtros ir socialinės atsakomybės koncepcijų integracija į projektų valdymo mokslą

**Laisvos projektų valdymo praktikos** – valdant projektus vadovai turėtų koncentruotis ne į tai, kaip darbuotojai teisingai laikosi nustatytų taisyklių ir procedūrų, bet į elgsenos valdymą (angl. *behavior management*). Tokių požiūrį labiausiai atspindi Agile projektų valdymo principai, kurie vis dažniau yra taikomi dėl šios praktikos lankstumo ir dinamiškumo.

**Hierarchinės organizacijos sistemos atsisakymas** – projekto komandos nariai yra savo srities ekspertai, kurie koncentruojasi į darbą, o ne į organizacinę struktūrą. Plokščia organizacijos sistema skatina darbuotojus organizuoti patiems savo darbą siekiant bendro įmonės tikslo, o projektų vadovai labiau orientuojasi ne į tarpininkų vaidmenį, bet į santykių tarp komandos narių kūrimą.

**„Y“ kartos vertybių iškilimas** – žmogiškųjų išteklių vadovai, įdarbinę Y kartos atstovus, turi didžiausią dėmesį skirti šių darbuotojų motyvacijai. „Y“ kartos atstovai yra itin išsilavinę, o jų lūkesčių lygis yra neįtikėtinai aukštas. Jie nori dirbti prasmingą ir įdomų darbą nuo pat karjeros pradžios. Tokie darbuotojai sunkiai išlaiko dėmesį, yra orientuoti į komandinį darbą, jiems svarbu socialiniai ryšiai. Šios ir dar dviejų kartų (X ir Z) atstovų interesų suderinimas yra vienas iš didžiausių projektų vadovų iššūkių.

**Globalių rinkų įtaka** – projektuose vis labiau ryškėja globalizacijos įtaka – komandos narių profesinė ir kultūrinė įvairovė. Tai lemia naujus iššūkius projektų vadovams, kurių užduotis yra suvaldyti tarpkultūrinės virtualias komandas.

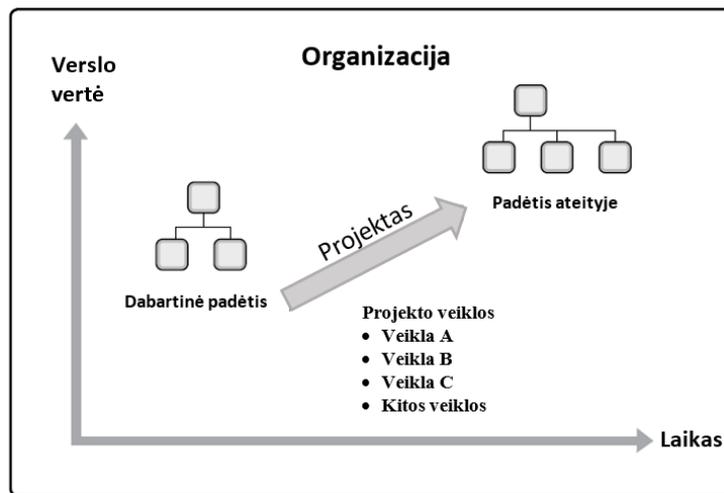
**Darnaus verslo būtinumas** – darnaus vystymosi idėjų ir principų taikymas įgauna vis didesnę reikšmę įgyvendinant projektus. Vadovai, siekiantys, kad projektas atitiktų esamus ir būsimus darnios plėtros standartus bei tenkintų suinteresuotųjų šalių lūkesčius, projektus valdo atsižvelgdami į aplinkosaugos veiksnius.

Mokslininkų identifikuoti kritiniai pokyčiai ir projektų koncepciją veikiančios jėgos atskleidžia, kad besiformuojantis naujas, šiuolaikiškas požiūris į projektų valdymą yra būtinas norint išspręsti naujai atsirandančius iššūkius rinkoje. Tradicinis projektų valdymo supratimas yra pagrįstas daugiausia mechaniška, vienareikšmiška, pasyvia, linijine struktūra ir negali išspręsti šiuolaikinėje verslo aplinkoje kylančių problemų (Saynisch, 2011). Kerzner (2015) pateikia modernaus ir tradicinio požiūrio į projektų valdymą skirtumus (žr. 2 lentelę.).

**2 lentelė.** Tradicinio ir šiuolaikinio požiūrio į projektų valdymą skirtumai (Kerzner, 2015, p. 26)

<b>Tradicinis požiūris į projektų valdymą (Projektų valdymas 1.0)</b>	<b>Požiūris į projektų valdymą šiuolaikiniame kontekste (Projektų valdymas 2.0)</b>
Projektų valdymas – specialybė suteikianti galimybę siekti karjeros.	Projektų valdymas yra strategija arba pagrindinė kompetencija reikalinga sėkmingam organizacijos gyvavimui.
Projektų vadovai turi būti sertifikuoti	Projektų vadovai turi išmanyti ne tik projektų valdymą, bet ir verslo procesus.
Projektų vadovo veikla koncentruojasi į projekto planavimą ir įgyvendinimą	Projektų vadovai turi būti įtraukti į projekto identifikavimo, pasirinkimo, resursų planavimo ir projektų portfelio valdymo veiklas.
Organizacijos strategija ir vykdomas projektas tarpusavyje neturi būti derinami	Projektų vadovai sujungia organizacijos strategiją ir vykdomą projektą į bendrą, derančią visumą.

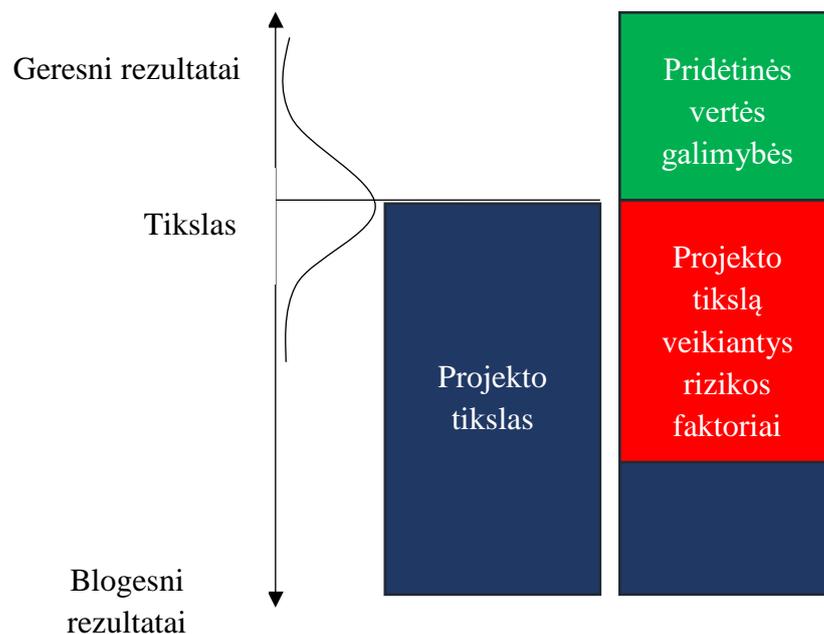
2 lentelėje pateikti tradicinio ir modernaus projektų valdymo skirtumai įrodo, kad šiuolaikinės organizacijos **projektų valdymą suvokia kaip verslo procesą**. Organizacijų vadovai siekia, kad projektų vadovai ne tik įgyvendintų projektą, bet ir derintų jį prie organizacijos strategijos. Pasak PMBOK6 (2017), organizacijos vystymas per projekcinę veiklą **padeda išlaikyti konkurencingumą pasaulio ekonomikoje ir sukuria pridėtinę vertę organizacijai**. Wellingtone (2017) atliktame tyrime nustatė, kad net 85 proc. respondentų (14 proc. daugiau lyginant su 2016 metais) įmonėse praktikuoja projektų valdymo metodus, siekiant sukurti vertę grįstą verslą. 3 paveiksle projektas vaizduojamas kaip veiklos, kurios per tam tikrą laiką sukuria didesnę organizacijos vertę.



**3 pav.** Organizacijos transformacija per projektinę veiklą (PMBOK6, 2017)

Atsižvelgiant į 3 paveikslą galima teigti, kad organizacijos vertė yra sukuriama per įgyvendintas projekto veiklas, kuriomis yra sukuriama vertė projekto suinteresuotosioms šalims.

Įgyvendinant projekto veiklas yra būtina įsivertinti projekto galimybes ir išsikeltus tikslus (Browning, 2018). Autorės identifikuota pridėtinės vertės priklausomybė nuo galimybių ir tikslų iliustruota 4 paveiksle.



**4 pav.** Projekto rezultatų skirtumas įgyvendinus projektą nesėkmingai, su pridėtine projekto verte, ir pasiekus projekto tikslą (Browning, 2018)

Kreivė 4 paveiksle parodo projekto pridėtinės vertės paskirstymą. Kuo didesnis rezultato neapibrėžtumai, tuo paskirstymas bus platesnis. Pasak autorės, padidinus turimas žinias ir projektų rezultatų nuspėjamumą, paskirstymo diapazonas susiaurėja. Projekto išteklių ir galimybių padidėjimas paprastai perkelia paskirstymo kreivę aukščiau, arčiau geresnių pasiekiamų rezultatų. Tačiau, autorė pabrėžia, kad tokiu būdu atitinkamai padidėja projekto rizika, bet kartu ir pridėtinės projekto vertės sukūrimo galimybės. Pasak Wu ir kt. (2017), kad būtų sukurta didesnė pridėtinė vertė,

su projektu susijusios organizacijos turi galėti kurti vertę ir turėti galimybę sukurtą vertę perduoti klientams ir kitoms organizacijoms. Taip pat, projektų vykdytojai turi užsibrėžti aiškius tikslus, kurie koreliuotų su asmenų, įsitraukusių į projektą suvokiamomis naudomis. Kerzner (2015) papildo šį požiūrį ir teigia, kad siekiant įgyvendinti vertę grįstą projektą, suinteresuotosios šalys privalo priimti 5 koncepcijas:

1. vertė yra naudos, gaunamos iš pasiektų užsibrėžtų tikslų;
2. projektas gali būti laikomas investicija;
3. projekto investuotojai ir rėmėjai toleruoja atitinkamo laipsnio riziką;
4. projekto vertė yra susijusi su investicija ir rizikomis;
5. vertė yra balansas tarp 3 pagrindinių projekto elementų: veiklos rezultatų, išteklių panaudojimo ir rizikos.

Apibendrinant pateiktas koncepcijas galima daryti išvadą, kad suinteresuotosios šalys turėtų aiškiai įvardinti savo lūkesčius, būti pasiruošusios susidurti su rizikomis, o patirtus kaštus laikyti ne išlaidomis, bet ilgalaikę investicija, kuri augina organizacijos vertę.

*Apibendrinant galima teigti, kad projektų valdymas tapo neatsiejama verslo procesų dalis kurianti pridėtinę vertę organizacijai ir suinteresuotosioms šalims. Šiandien vykdomi projektai yra rizikingi, kompleksiški, o jų rezultatai sunkiai nuspėjami, kadangi juos veikia 6 tarpusavyje susijusios jėgos – darbo virtualizavimas, laisvos projektų valdymo praktikos, hierarchinės organizacijos sistemos atsisakymas, „Y“ kartos vertybių iškilimas, globalių rinkų įtaka, darnaus verslo būtinumas. Šios jėgos gali būti laikomos ir rizikos faktoriais, ir pridėtinės vertės kūrimo galimybėmis, kadangi jos tiesiogiai gali paveikti projekto tikslą. Vertinant projektą kaip investiciją, o jį veikiančias jėgas kaip galimybes, buvo pasirinkta išanalizuoti vieną iš 6 identifikuotų jėgų – darbo virtualizavimą. Ši analizė leis atskleisti vertės elementus, sinergiškai pažvelgus į projekto pridėtinės vertės koncepciją ir virtualias komandas.*

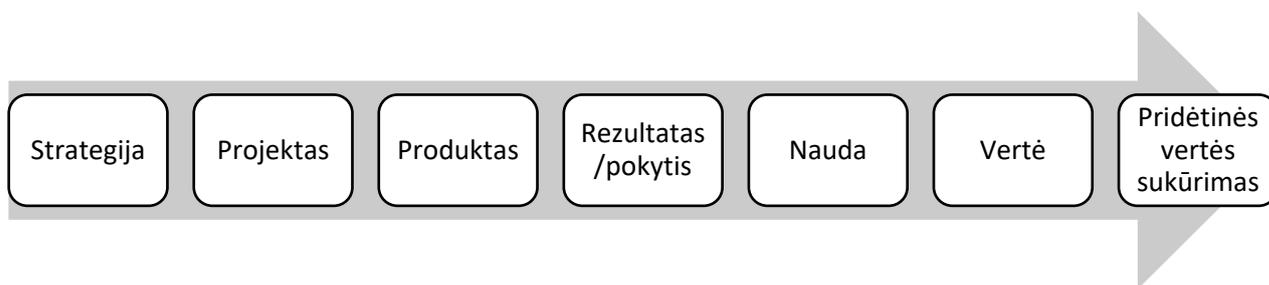
### **2.1.2. Pridėtinės vertės charakteristika ir reikšmė projekte**

PMI (2019) pateikia tradicinio projekto apibrėžimą – tai laikina veikla, nukreipta į unikalios produkto, paslaugos ar rezultato sukūrimą per tam tikrą laiką, turint tam tikrus išteklius ir įgyvendinant tam tikras veiklas. Tačiau, išaugusi pridėtinės vertės reikšmė lemia naujo požiūrio į projektą susiformavimą. Naujausioje mokslinėje literatūroje, apibūdiant projektą, yra įtraukiamas pridėtinės vertės kriterijus. Tarptautinė projektų valdymo asociacija projektą apibrėžia kaip priemonę, kuri padeda sukurti ir įdiegti vertę kuriančius strateginius pokyčius organizacijose ir visuomenėse (Mikkelsen, 2018). PMBOK6 (2017) leidinyje, projektai įvardinami kaip pagrindinė priemonė kuriant vertę organizacijose. Kerzner (2015) projektą apibrėžia kaip verčių rinkinį, kuris yra suplanuotas darniai realizacijai. Taigi, galima daryti išvadą, kad **šiandienos kontekste projektas gali būti laikomas sėkmingu tik tada, kai jis teikia atitinkamo laipsnio vertę**. 3 lentelėje pateikiami pagrindiniai aspektai, kurie atskleidžia, kaip pasikeitė požiūris į projektus.

**3 lentelė.** Modernaus ir tradicinio požiūrio į projektų koncepcijų skirtumai (Kerzner, 2015, p. 55)

<b>Tradicinis požiūris į projektus (Projektų valdymas 1.0)</b>	<b>Požiūris į projektus šiuolaikiniame kontekste (Projektų valdymas 2.0)</b>
Visi projektai privalo būti įgyvendinti.	Projekto įgyvendinimas yra svarbus tik tuo atveju jei jis kuria pridėtinę vertę
Projekto sėkmė – įgyvendinti projektą laiku ir efektyviai išnaudoti biudžetą.	Projekto sėkmė yra vertės sukūrimas veikiant „geležinio trikampio“ komponentų apribojimams.
Vertę kuria projekto įgyvendinimas laiku ir efektyviai išnaudojant biudžetą.	Laikas ir išlaidos nėra vienintelės charakteristikos, kurios apibrėžia projekto vertę.
Vertė yra kuriama tada, kai geros projektų valdymo metodologijos yra tinkamai panaudojamos.	Metodologijos yra naudingos, tačiau jų naudojimas negarantuoja, kad projektas sukurs vertę.
Klientai nori aukštos kokybės rezultatų.	Klientai nori rezultatų, kurie kuria vertę organizacijai; kokybė yra laikoma kaip vienu iš vertės komponentų.
Vertė yra matuojama projekto pabaigoje, kai pasiekiamas tikslas.	Įgyvendinant kai kuriuos projektus, vertės metrikos gali būti apibrėžtos projekto pradžioje ir analizuojamos visą projekto įgyvendinimo laikotarpį.

Pagal 3 lentelėje atskleistus aspektus galima daryti išvadą, kad šiandien organizacijos įgyvendina tik tuos projektus, kurie atitinka pagrindinį vertinimo kriterijų – sukuria aukščiausio laipsnio pridėtinę vertę. Organizacijos kruopščiai atsirenka kokius projektus įgyvendinti, kadangi projekto vertė svarbi ne tik įgyvendinantiems projektą, bet ir klientams, kuriems nebeužtenka vien tik aukštos kokybės rezultatų. Pridėtinės vertės kūrimo procesą išanalizavo Laursen ir Svejvig (2016), kurie pateikė esmines koncepcijas, susijusias su pridėtinės vertės kūrimu. Autoriai teigia, kad pridėtinės vertės kūrimas prasideda nuo pasirinktos strategijos projekto įgyvendinimui. Įgyvendintas projektas sąlygoja sukurtą produktą, kuris skatina pokyčius, kurie padeda realizuoti suinteresuotųjų šalių naudas ir vertes (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Projekto pridėtinės vertės kūrimą apimančios pagrindinės koncepcijos (Laursen ir Svejvig, 2016)

Projekto vertės kūrimas yra glaudžiai susijęs su strateginiu valdymu, taigi, strategija gali būti apibrėžta kaip vertės kūrimo pagrindas. Projektą gali sudaryti vienas projektas arba rinkinys projektų, kuriais laikina komanda yra įgalinta kurti vertę. Projekto įgyvendinimo metu yra sukuriamas ar patobulinamas produktas remiantis specifikacijomis, kokybės, išlaidų ir laiko kriterijais. Rezultatas/pokytis yra sąlygojamas naudojant sukurtą produktą. Nauda yra apibrėžiama kaip teigiamas pokytis, kuris atsiranda dėl sukurto produkto vienai ar kelioms suinteresuotosioms šalims. Vertė gali būti išreikšta kaip gautos naudos ir išlaidų santykis. Ši reikšmė yra reliatyvi ir gali būti suvokiama skirtingai visų suinteresuotųjų šalių. **Pridėtinės vertės sukūrimas priklauso nuo sukurtos vertės kiekio, kuris yra subjektyviai identifikuojamas suinteresuotųjų šalių.** Taigi,



galima daryti išvadą, kad vienas iš svarbiausių žingsnių planuojant projektą, yra nustatyti, kas suinteresuotosioms šalims kuria pridėtinę vertę.

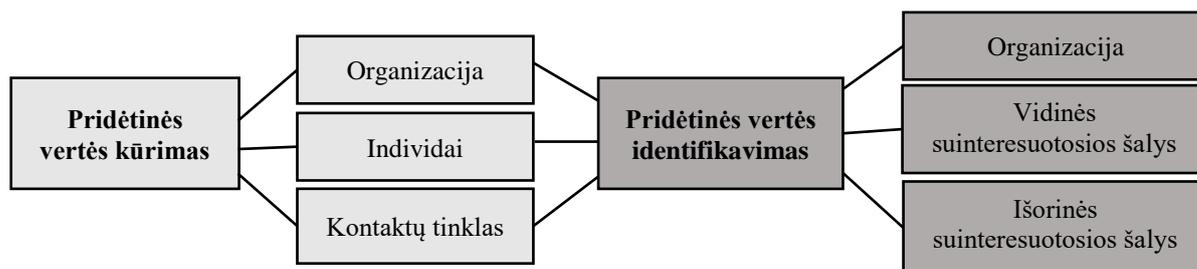
Kerzner (2018) plačiai išnagrinėjo projekto pridėtinės vertės koncepciją ir projekto sėkmės ryšius bei pateikė modernų požiūrį į projekto sėkmę – pridėtinę projekto vertę sudaro 2 komponentai – „geležinis trikampis“ ir vertė (žr. 6 pav.).



6 pav. Projekto sėkmės apibrėžimas (Kerzner, 2018)

Tradicinis projektų valdymo požiūris yra orientuotas tik į rezultatą, todėl projekto sėkmė matuojama remiantis ar projektas įgyvendintas laiku, ar biudžetas efektyviai išnaudotas, ar numatytos veiklos atliktos laiku ir kokybiškai. Mikkelsen (2018) kritikuoja šį projektų vadybos požiūrį. Projekto sėkmės matavimas remiantis vien „geležinio trikampio“ komponentais, kurie apima kokybės, laiko, biudžeto ir projekto apimties reikalavimus, nėra teisingas dėl vis augančio projektų kompleksiskumo laipsnio. Mikkelsen (2018) tyrimas atskleidė, kad lūkesčių vadyba (angl. *expectations management*) yra aktualesnis būdas vertinti projekto sėkmei, kadangi taip gali būti atskleidžiami **suinteresuotųjų šalių lūkesčiai, kurie identifikuojami kaip jų siekiamos naudos, kurių realizavimas kuria pridėtinę vertę projektui**. Stewart (2015) teigia, kad didžiausias klientų pasitenkinimas atsiranda tada, kai ryšys tarp geležinio trikampio elementų yra maksimalus. Pasak autoriaus, glaudus ryšys tarp elementų leidžia lengvai identifikuoti, kurioje „geležinio trikampio“ dalyje vertė gali būti sustiprinta. Autorius kritikuoja kai kurių mokslininkų požiūrį, pagal kurį vertė turėtų būti kuriama siekiant atskirų, konkrečių uždavinių, pavyzdžiui, pagerinti veiklos rezultatus, sumažinti išlaidas, pagreitinti produkto įvedimą į rinką ar siekti geriau suvaldyti rizikas. Taigi, galima daryti išvadą, kad siekiant sukurti aukščiausio lygio vertę, projektų vadovai turėtų kurti vertę ne per atskirus elementus, bet vertinant ir analizuojant elementų tarpusavio ryšius.

Ryšį tarp pridėtinės vertės kūrimo ir identifikavimo nustatė Corte (2014). Pasak autoriaus, pridėtinė vertė gali būti sukuriama per 3 skirtingus lygius – individų, organizacijos ir tinklo, o sukurtą pridėtinę vertę gali identifikuoti organizacija, vidinės bei išorinės suinteresuotos šalys (žr. 7 pav.).



7 pav. Pridėtinės vertės kūrimo ir identifikavimo šaltiniai (Corte, 2014)

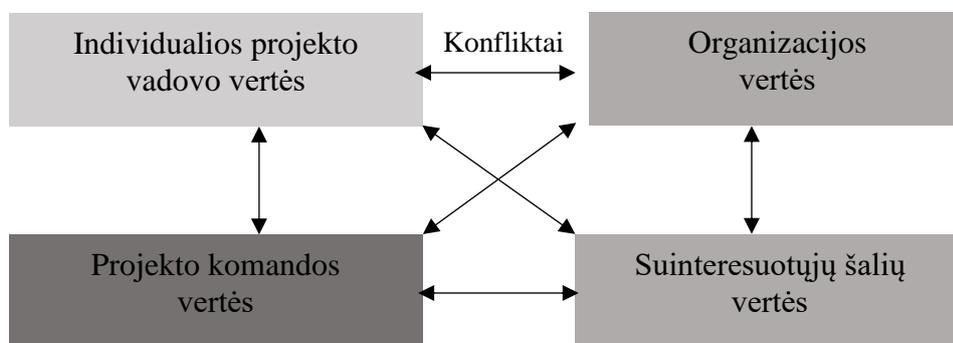
**Organizacijos kuriama pridėtinė vertė** – organizacija gali sukurti pridėtinę vertę tada, kai patobulina/išranda veiklos būdus, panaudoja naujus metodus, naujas technologijas ar naujas žaliavos formas. Taip pat, pridėtinė vertė gali būti kuriama per darbuotojų, komandų, įrankių ir užduočių sąveiką organizacijoje, kultūrą, tinkamą resursų panaudojimą.

**Individo kuriama pridėtinė vertė** – individas gali sukurti pridėtinę vertę turėdamas aukštą kompetencijos laipsnį, būdamas unikalia asmenybe, perduodant asmenines žinias organizacijai, demonstruodamas išskirtinius įgūdžius, sugebėjimus.

**Kontaktų tinklo kuriama pridėtinė vertė** – kiekvienas projektą vykdančio asmens yra sukūręs kontaktų tinklą, kurį gali sudaryti ir projekto suinteresuotosios šalys, ir projektu nesuinteresuoti asmenys. Šių ryšių išnaudojimas gali sukurti pridėtinę vertę suteikdamos organizacijai galimybę pasinaudoti per kontaktų tinklą pasiekiamais žmogiškaisiais ištekliais, turimais resursais. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad glaudus organizacijų ryšys su asmeniniais ryšiais ir suinteresuotosiomis šalimis padidina galimybes, todėl kuriama pridėtinė vertė gali išaugti.

Corte (2014) teigia, kad pridėtinės vertės kūrimo ir jos identifikavimo procesai privalo būti atskirti, kadangi sukurtos pridėtinės vertės šaltiniai gali skirtis. Pavyzdžiui, organizacijos darbuotojas gali identifikuoti ne tik organizacijos, bet ir kito darbuotojo sukurtą pridėtinę vertę. Taip pat, galima pastebėti ir atvirkščią procesą – organizacijos darbuotojas gali sukurti pridėtinę vertę ne tik organizacijai, bet ir darbuotojui.

Analizuodamas projektų pridėtinę vertę, Kerzner (2018) pateikė 4 projektų pridėtinės vertės kūrimo ir identifikavimo šaltinius: projekto vadovas, organizacija, suinteresuotosios šalys ir projekto komanda (žr. 8 pav.).

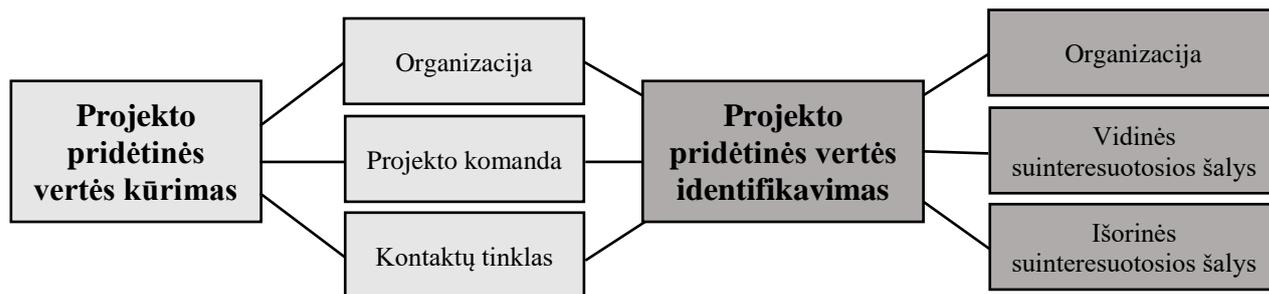


8 pav. Pridėtinės vertės kūrimo ir identifikavimo šaltiniai (Kerzner, 2018)

Iš 8 paveiksle pateikto modelio galima daryti išvadą, kad Kerzner pasiūlyti pridėtinės vertės kūrimo ir identifikavimo šaltiniai apima platesnį požiūrį, nes autorius organizacijos vidines suinteresuotąsias šalis išskirsto į individualias projekto vadovo vertes ir komandos vertes. Projekto komandos svarbą pagrindžia ir PMBOK6 (2017), kuriame teigiama, kad projekto vykdymui yra reikalingas arba vienas asmuo, arba komanda. Pasak autoriaus, projekto komandos vertės yra:

1. pasiekimai;
2. tobulėjimas;
3. ambicijos;
4. rekomendacijos;
5. pripažinimas.

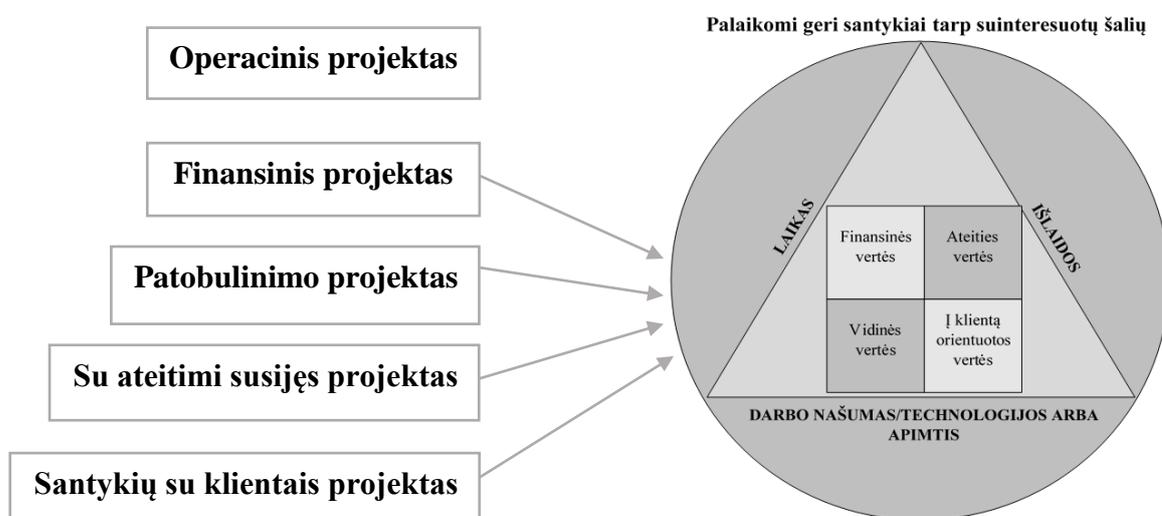
Išskirtos komandos vertės labiau atspindi individualias komandos narių vertes, tačiau iš 8 paveiksle pateikto modelio galima daryti prielaidą, kad individualūs darbuotojai siekia sukurti vertę per komandinę, o ne individualią veiklą. Taip pat, atsižvelgianti į 2.1.1. skyriuje aptartas McDonald (2011) projektus veikiančias jėgas galima teigti, kad individualios projekto vadovo vertės neturėtų būti akcentuojamos, kadangi projekto komandoje yra atsisakoma hierarchinių struktūrų. Projektų vadovai atsisako tarpininkų vaidmens ir orientuojasi į santykių kūrimą tarp komandos narių, o didžiausia vertė jiems yra galimybė skatinti ir demonstruoti komandos novatoriškumą bei kūrybiškumą siekiant užsibrėžtų tikslų. Taigi, dėl hierarchinių struktūrų atsisakymo, projektų vadovo individualios vertės gali būti apjungtos su projekto komandos vertėmis, kas leidžia daryti prielaidą, kad projekto pridėtinės vertės šaltiniai gali būti organizacija, tinklas ir projekto komanda (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Pridėtinės vertės kūrimo ir identifikavimo šaltiniai (sudaryta pagal Kerzner (2018), Corte (2011) ir McDonald (2011))

9 paveiksle pateiktas modelis sudarytas remiantis Kerzner (2018), Corte (2011) ir McDonald (2011) atskleidžia pagrindinius projekto pridėtinės vertės kūrimo ir identifikavimo šaltinius. Tačiau, šis modelis neparodo pridėtinės vertės komponentų. Siekiant atskleisti detalesnę projekto pridėtinės vertės struktūrą, toliau bus analizuojamos mokslinėje literatūroje identifikuotos pridėtinės vertės komponentai.

Kerzner (2018), atsižvelgdamas į projektų kompleksiskumą ir sudėtingumą, pasiūlė naują, verte grįstą geležinį trikampį, kuris atskleidžia pridėtinės vertės komponentus ir kuriuo remiantis galima įvertinti projekto sėkmę (žr. 10 pav.).



**10 pav.** Projektų klasifikacija ir į vertę orientuotas geležinis trikampis (Kerzner, 2018)

Kaip galima pastebėti 10 paveiksle pateiktame modelyje, įvairių tipų projektų (išskyrus operacinio) pridėtinė vertė yra sukuriama realizuojant finansines, vidines, ateities ir į klientą orientuotas vertes, egzistuojant geležinio trikampio apribojimams. Autorius akcentuoja, kad norint sukurti projekto pridėtinę vertę, yra būtina palaikyti gerus santykius tarp suinteresuotųjų šalių. Toliau bus detaliau apžvelgiamos Kerzner išskirtos pridėtinės vertės kategorijos (žr. 11 pav.).

		Pagrindinės vertės		Strateginės vertės	
Kada vertės bus pasiektos?	Ilguoju laikotarpiu	Finansinės vertės		Ateities vertės	
	Trumpuoju laikotarpiu	Vidinės vertės		Išorinių suinteresuotųjų šalių vertės	
		Žemos	Išlaidos	Aukštos	

11 pav. Projekto pridėtinės vertės kategorijų modelis (Kerzner, 2015)

Modelyje išskirtos pagrindinių ir strateginių verčių kategorijos. Pasak Kerzner (2015), pagrindinės vertės yra tos, kurios yra pasiekiamos per trumpą laiką, kad būtų užtikrintas kasdienių operacijų atlikimo efektyvumas. Pagrindinė vertė yra sukuriama per **vidines vertes, kurios apima metodikų, procesų, santykių organizacijos viduje gerinimą**. Vidinė vertė pasireiškia per sėkmingai įgyvendintus projektus, kurie kuria pridėtinę vertę pritaikant modernias projektų valdymo metodologijas ir nuosekliai diegiant tobulinimus. Kadangi pinigų srautai taip pat reikalingi operacijoms atlikti, tam reikia ir veiklų, kurios realizuotų finansines vertes. Tokios veiklos pavyzdys gali būti ilgalaikių pajamų srauto sukūrimas, kuris patenkintų suinteresuotų šalių finansinius poreikius. Pridėtinių projekto verčių kategorijų modelyje išskiriamos ir **strateginės vertės**, kurios privalo būti pasiektos, kad užtikrintų organizacijos konkurencingumą ilgalaikėje perspektyvoje. Strateginė vertė yra realizuojama per **ateities vertes**, kurios pasireiškia per pasiektus rezultatus, kurie ateityje užtikrins išaugusią organizacijos vertę. Tokios vertės realizavimas organizacijai trunka ilgiausiai ir pareikalauja daugiausia išlaidų. Strateginę vertę apima ir su išorinių suinteresuotųjų šalių vertės, kurias galima realizuoti koncentruojantis į **aukštą kliento pasitenkinimo lygio užtikrinimą ir ilgalaikių santykių sukūrimą**.

Kerzner (2015) teigia, kad kategorijos pasirinkimas įgyvendinamam projektui yra sudėtinga ir subjektyvu. Atitinkami projektai gali atsidurti keliose arba visose išskirtose kategorijose, o šis sprendimas priklauso nuo projekto suinteresuotųjų šalių požiūrio.

Analizė atskleidė, kad organizacijos yra suinteresuotos įgyvendinti tik aukščiausio laipsnio vertę kuriančius projektus, kadangi tokie projektai yra laikomi sėkmingais. Pridėtinės vertės reikšmė projektuose išaugo dėl nuolat augančio projektų kompleksiskumo laipsnio, kuris susijęs su daugiausia investicijų reikalaujančių strateginių verčių užtikrinimu – išorinių suinteresuotųjų šalių ir ateities verčių kūrimu. Taigi, galima teigti, kad siekiant sukurti aukščiausio laipsnio pridėtinę vertę, svarbu apibrėžti į projektą įsitraukusių individų, organizacijų, suinteresuotųjų šalių, projekto komandos suvokiamas naudas ir koncentruotis į jiems strateginę vertę kuriančius elementus, kurių realizavimas yra apribojamas glaudžiai tarpusavyje susijusiais „geležinio trikampio“ komponentais. Siekiant papildyti projekto pridėtinės vertės kategorijų modelį, toliau bus analizuojami mokslinėje literatūroje identifikuoti pridėtinės vertės elementai.

### 2.1.3. Projekto pridėtinės vertės elementai

Projekto pridėtinės vertės elementai mokslinėje literatūroje yra skirstomi į „minkštuosius“ ir „kietuosius“ elementus (Wu ir kt., 2017) arba kitaip dar vadinamus materialius ir nematerialius (Kerzner, 2018). Autoriai pažymi, kad kietaisiais elementais yra laikomi „geležinio trikampio“ atributai (laikas, biudžetas, kokybės), kurie apibrėžia projekto sėkmę. Minkštaisiais yra laikomi tie elementai, kurie apibūdina projekto pridėtinę vertę. Nematerialūs elementai yra laikomi svarbesniais (Kerzner, 2015). Pasak autoriaus, šio tipo elementai yra problematiški, nes jų vertinimas yra išreiškiamas kokybiniais rodikliais, skirtingai nuo materialių elementų, kurie vertinami kiekybiniais rodikliais. Dėl nematerialių elementų didesnės reikšmės kuriant projekto pridėtinę vertę, toliau bus detalčiau išanalizuoti mokslinėje literatūroje identifikuoti būtent šio tipo elementai (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė.** Projekto pridėtinę vertę apibūdinantys elementai (sudaryta autorės)

	<b>Finansinės vertės</b>	<b>Šaltinis</b>
<b>Pagrindinės vertės</b>	įmonės pelnas; išlaidų sumažinimas; ekonominės veiklos rezultatai;	Wu ir kt. (2017), Van Der Voordt (2016), Clift ir Wright (2000), Krumm ir de Vries (2003), Lindholm ir Leväinen (2006).
	<b>Vidinės vertės</b>	
	kultūra; darbo aplinka; rizikų kontrolė; procesų gerinimas; darbuotojų mokymai; išaugęs darbuotojų pasitenkinimas; produktyvumas; supaprastintas projekto kompleksiskumas; greičio galimybės; pasitenkinimas darbu; malonus bendravimas; projekto išteklių prieinamumas.	Van Der Voordt (2016), East ir Love (2011), Nijhuis (2015), Lindholm ir Leväinen (2006), Giezen (2015), Kerzner (2018), Liu ir kt. (2014), Wu ir kt. (2017).
<b>Strateginės vertės</b>	<b>Ateities vertės</b>	
	lankstumas; prisitaikymas; aplinkosauga; kokybės gerinimas; darni plėtra; žinių valdymas; Agile projektų valdymo praktikos įgalinimas; technologijos; inovacijos; darbuotojų išlaikymas;	Van Der Voordt (2016), Clift ir Wright (2000), Rodrigues (2012), Lindholm ir Leväinen (2006), Dayan, Heisig ir Matos (2017), PMI (2015), Kerzner (2018).
	<b>Išorinių suinteresuotųjų šalių vertės</b>	
	suiinteresuotųjų šalių naudų realizavimo brandumas; suiinteresuotųjų šalių vertės; reputacija; suiinteresuotųjų šalių išskirtos vertės; suiinteresuotųjų šalių pasitenkinimas; verslo santykiai; reputacija; įvaizdis; klientų pasitenkinimas; klientų veiklų palaikymas; bendradarbiavimas; įvaizdis.	PMI (2018), Wu ir kt. (2017), Krumm ir de Vries (2003), Kerzner (2018), Van Der Voordt (2016).

Mokslininkai, analizuodami projekto pridėtinę vertę, ypač akcentuoja **žinių valdymo** aktualumą (PMI, 2015). Žinios yra laikomos svarbiausiu ištekliumi, kuris leidžia organizacijai kurti novatoriškas strategijas, atrasti naujas galimybes, sumažinti gamybos kaštus, padidinti komandos darbo efektyvumą ir kurti ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje (Wulf, 2017). Tinkama žinių vadyba organizacijoje kuria pridėtinę vertę darbuotojams, kadangi darbuotojų įtraukimas į procesus ir jų gerinimą suteikia jiems galimybę surasti savo talentus, įgūdžius, gauti naujos naudingos informacijos, naujų patirčių (Brajer-Marczak, 2016). Darbuotojų įtraukimas taip pat skatina **pasitenkinimą savo darbu** ir jie **maloniau bendrauja** (Wu, Zhao ir Zuo, 2017), kas sąlygoja pridėtinės vertės kūrimą.

**Darbo aplinka** yra tiesiogiai susijusi su darbuotojų veiklos rezultatais (Clift ir Wright, 2000), **darbuotojų išlaidymu** (Kerzner, 2018) ir pridėtinės vertės kūrimu (Van Der Voordt, 2015). Tačiau, aplinką gali kurti ne tik darbdavys, bet ir pats darbuotojas, pasirinkęs dirbti nuotoliniu būdu. Darbo aplinkos pasirinkimas darbuotojui kuria vertę, kadangi tai leidžia sutaupyti laiko išvengiant kelionių į ofisą bei suteikia galimybę lanksčiai susiplanuoti darbo ir asmeninį laiką (Eddleston ir Mulki, 2015).

Komandų lyderiams yra būtina suvokti, kad **darbuotojų mokymai** sąlygoja didesnės pridėtinės vertės kūrimą (Nijhuis, 2015) ir šias išlaidas reikia laikyti investicijomis (Simpson ir kt., 2015). Taigi, galima daryti išvadą, kad darbuotojai yra įmonės turtas, kuris kuria ilgalaikį organizacijos pranašumą konkurencingoje rinkoje.

**Kokybės gerinimą** reikėtų matuoti ne tik organizacijos išlaidomis, bet ir vertinant kokią pridėtinę vertę išaugusi kokybė suteikė suinteresuotiesiems šalims (Voordt, 2016). Kokybės vertinimas gali būti naudojamas siekiant užtikrinti **kokybiškus procesus** (East ir Love, 2011), kurie **lemia suinteresuotųjų šalių teigiamą požiūrį į tiekiamo produkto ar paslaugos kuriamą pridėtinę vertę** (Voordt, 2016) bei nustatyti ar pokyčiai buvo vertingi – gauta didesnė nauda lyginant su išlaidomis.

Suinteresuotosios šalys taip pat yra suinteresuotos organizacijų **lankstumu**, kuris pasireiškia novatoriškai žvelgiant į organizacijos procesus (Lindholm ir Leväinen, 2006). Pasak Broekaert ir kt. (2016) organizacijos gebėjimas demonstruoti lankstumą sąlygoja **novatoriškus rezultatus**, kurie kuria pridėtinę vertę. Norint taikyti novatoriškus sprendimus, vadovai turėtų kurti adhokratinę kultūrą, kuri skatintų darbuotojų kūrybiškumą, norą eksperimentuoti, rizikuoti, gebėjimą prisitaikyti, lankstumą, antreprenierišką mąstymą, individualias iniciatyvas bei laisvę (Dimitrios ir Chatzoudes, 2018).

**Organizacijos įvaizdį** sudaro produkto, vartotojo, vidinis, vadovo, personalo, vizualusis, verslo ir socialinis įvaizdis (Vaitkutė-Baltušienė, 2015). Pasak autorės, kiekvienam šiam elementui daro įtaką funkcinė produkto vertė, organizacijos kultūra, architektūra, interjero dizainas, darbuotojų kompetencija, verslo reputacija ir socialinė organizacijos veikla. **Reputacija** yra ilgalaikę vertę turintis kompanijos nematerialusis turtas. Reputacija padeda organizacijoms lengviau išgyventi sunkmečiu, valdyti krizines situacijas, vykdyti ilgalaikės plėtros planus (SIC, 2019). Pasak Kerzner (2018), reputacija, kaip pridėtinė vertė, yra kuriama per tokius elementus, kaip emocinis patrauklumas, darbo aplinka, darbdavio įvaizdis, vizija, lyderystė, finansiniai rezultatai, produktai, paslaugos, socialinė atsakomybė.

**Socialinės atsakomybės** ir **darnios plėtros** praktikų diegimas organizacijoje sąlygoja geresnius finansinius veiklos rezultatus (Man, 2017). Taip pat, suinteresuotiesiems šalims įdomu ne tik

organizacijos ekonominiai rezultatai, vis labiau auga susidomėjimas kaip organizacija prisideda prie aplinkos ir visuomenės puoselėjimo. (Kocmanová ir kt., 2016). Socialinės atsakomybės praktiku pavyzdžiais gali būti darbuotojų santykių gerinimas, darbuotojų teisių gynimas, aplinkai saugių produktų gamyba. Siekiant apsaugoti gamtą, įmonės vis dažniau steigia ir plėtoja darnų verslą. Pasak Tunn (2019), siekiant plėtoti darnų verslą, organizacijos turėtų atsižvelgti į savo išteklių strategiją, klientų pastangas ir nustatyti tikslą susijusį su vartotojiškumu.

**Supaprastinti projekto kompleksškumą** bei pasiekti aukštą tvarumo lygį galima diegiant lean pobūdžio tobulinimus procesuose pasitelkiant informacines technologijas (Ilebrand ir kt., 2010). Pagrindinė taisyklė taikant lean tobulinimus – pašalinti perteklinę informaciją ir susikoncentruoti į dalykus, kurie kuria didžiausią pridėtinę vertę. Pasak autorių, šiandien lean tobulinimai gali būti taikomi įdiegiant virtualią veiklos procesų ir rezultatų sekimo sistemą, virtualią duomenų valdymo programinę įrangą, suinteresuotųjų šalių **veiklų palaikymo**, sekimo, analizės sistemą. Informacinių technologijų panaudojimas leidžia sumažinti darbo išlaidas apie 50 procentų bei sukurti didesnę pridėtinę vertę suinteresuotosioms šalims užtikrinant sklandaus **bendradarbiavimo galimybes**.

**Agile praktikos taikymas** valdant didelius ir kompleksiskus projektus, pagerina kokybę, leidžia atlikti projekto pakeitimus ir tobulinimus projekto vykdymo laikotarpiu, leidžia lengviau **sukontroliuoti riziką** ir pagerina darbuotojų pasitenkinimą kuriant galutinį produktą (Papadopoulosa, 2014). Taigi, pridėtinė vertė gali būti sukuriama įsidiegus atitinkamą projektų valdymo praktiką.

**Sprendimų priėmimas** remiantis vien tik „geležinio trikampio“ elementais, neatsižvelgiant į projekto pridėtinę vertę, sąlygoja prastus sprendimus (Kerzner, 2017). Taigi, galima daryti išvadą, kad sprendimai turi būti priimami siekiant sukurti pridėtinę vertę. Autorius teigia, kad sprendimą priimti padeda projekto komandos atskaitingumas, kuris mažiausiai kaštais yra vykdomas virtualioje lontoje. Ataskaitos virtualioje erdvėje padeda susisteminti didžiulį kiekį informacijos ir priimti pagrįstus sprendimus viso projekto įgyvendinimo metu.

Organizacijos, turinčios vidines **greičio galimybes**, kaupia ir panaudoja materialius ir nematerialius išteklius, reikalingus projekto investicijoms mažesniais kaštais lyginant su konkurentais (Almeida ir kt., 2014). Taigi, galima daryti išvadą, kad organizacijos greičio pajėgumus galima laikyti konkurenciniu pranašumu kuriančiu pridėtinę vertę.

Mokslinėje literatūroje išskiriamos materialios finansinės vertės, kurios didžiausią vertę teikia organizacijai. Šios vertės gali būti organizacijos pelnas, išlaidų sumažinimas, ekonominės veiklos rezultatai.

Identifikuotų vertės elementų gausa įrodo, kad prieš įgyvendinant projektą, reikia aiškiai apibrėžti per kokius elementus bus kuriama pridėtinė vertė. Kerzner (2015) nurodo, kad vertės elementų atsirinkimas nėra lengvas procesas. Pasak autoriaus, vertės elementai turi būti kruopščiai atrenkami, vertinami ir derinami su visomis projekto suinteresuotomis šalimis, kad būtų pasiektas geriausiai subalansuotas rezultatas.

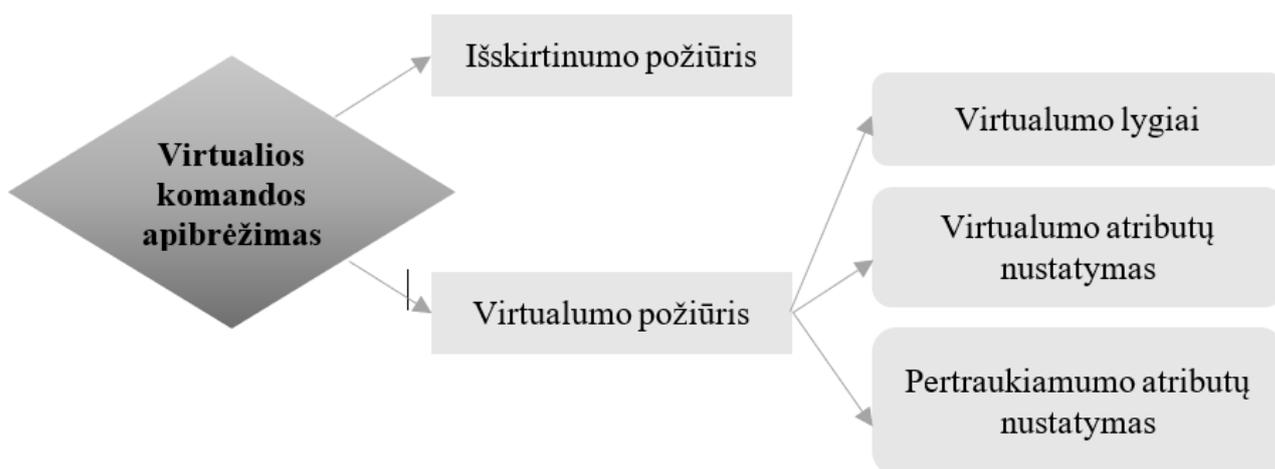
*Apibendrinus apžvelgtus vertės elementus galima daryti išvadą, kad projektų pridėtinę vertę kuria kaštų sumažinimas, tinkamas žinių valdymas, darbuotojų mokymai, teisingi priimti sprendimai, kokybės gerinimas, socialinės atsakomybės ir darnios plėtros iniciatyvos, suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo užtikrinimas, organizacijos greičio galimybės, lankstumas, inovacijos, įvaizdis,*

reputacija, tinkama darbo aplinka, projekto kompleksškumo sumažinimas, Agile praktikos taikymas. Toliau bus siekiama atskleisti, kaip šie vertės elementai susiję su virtualia projektų komanda.

## 2.2. Virtuali komanda

### 2.2.1. Virtualios komandos sąvokos interpretacijos

Hosseini ir kt. (2015) atskleidė, kad požiūriai į virtualios komandos koncepciją dažniausiai atsispindi per dvi perspektyvas – išskirtinumo ir virtualumo (žr. 12 pav.)

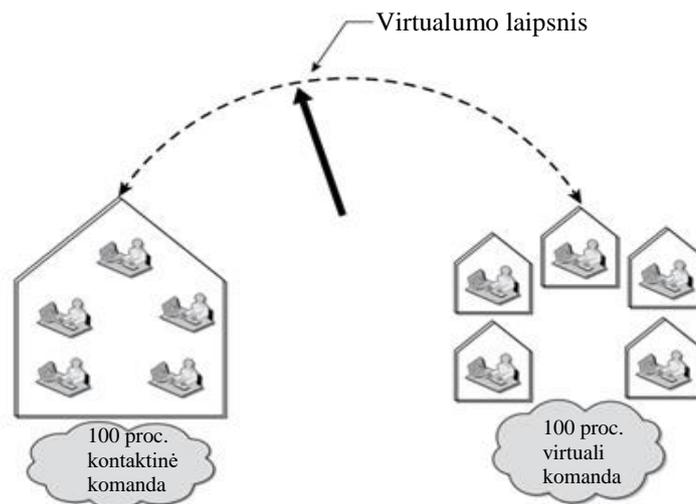


12 pav. Virtualių komandų apibrėžimų kryptys (Hosseini ir kt., 2015)

Virtualumo požiūris atskleidžia komandos virtualumo laipsnį, kuris, pasak autorių, egzistuoja visose organizacijose ir komandose, tačiau kiekvienoje jis yra skirtingas. Mokslinėje literatūroje randami 3 metodai padedantys apibūdinti komandų virtualumo laipsnio koncepciją: virtualumo lygių išskyrimas, atributų, nulemiančių komandos virtualumą, nustatymas bei pertraukiamumo atributų nustatymas – atributų nustatymas, kurie skiria komandą nuo kontaktinės komandos ir daro įtaką jos veiklos rezultatams bei efektyvumui. Taigi, galima daryti išvadą, kad identifikuotas virtualios komandos apibrėžimas gali būti taikomas didžiąjai daugumai šiandien veikiančių komandų, tačiau jų virtualumo laipsnis priklauso nuo to, kaip intensyviai komandoje pasireiškia virtualumą lemiantys veiksniai.

Komandos virtualumo laipsnio nustatymas yra rezultatas analizuojant virtualios komandos koncepciją per virtualumo požiūrį. Organizacijose vis dažniau galima pastebėti išaugusį virtualumo laipsnį, kuris veikia svarbius komandos darbo aspektus – procesą, veiklos rezultatus bei efektyvumą. Todėl Hosseini ir kt. (2015) siūlo koncentruotis ne į dichotominę komandų klasifikaciją, bet į komandos virtualumo laipsnį, kurį galima identifikuoti ir mišrioje, ir visiškai virtualiose komandose (žr. 13 pav.).





13 pav. Virtualumo laipsnio koncepcija (Hosseini ir kt., 2015)

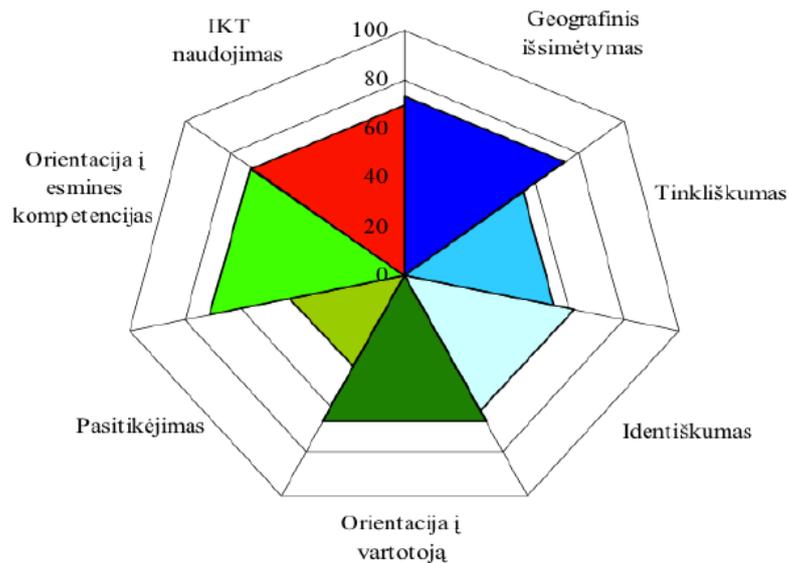
13 paveiksle virtualumo laipsnis tarp dviejų tipų komandų yra vaizduojamas kaip nepertraukiama reikšmė, kuri yra tiesiogiai proporcinga virtualumą lemiančių charakteristikų reikšmėms.

Siekiant supaprastinti komandos virtualumo laipsnio vertinimą, Mesmer-Magnus ir kt. (2011) siūlo taikyti virtualumo lygių metodą ir virtualumo laipsnio koncepciją išskirstyti į 3 apibrėžtus lygmenis:

1. **grynai kontaktinė komanda** – tiesioginės interakcijos lemia veiklos sinchroniškumą ir aukštą perduodamos informacijos vertę;
2. **mišri komanda (žemas virtualumo laipsnis)** – žemo sinchroniškumo komanda, kurios perduodama informacija yra mažiau vertinga dėl komunikacijai naudojamų informacinių technologijų – virtualių konferencijų ir virtualių pokalbių kambarių esamuju laiku;
3. **grynai virtuali komanda (aukštas virtualumo laipsnis)** – asinchroniška komanda, kurios perduodamos informacijos vertė žema dėl komunikacijai naudojamų informacinių technologijų – elektroninio pašto ir duomenų bazių.

Pagal Mesmer-Magnus ir kt. (2011) išskirtus lygmenis galima pastebėti, kad autorės virtualumo laipsnį apibrėžia pagal komandos **sinchroniškumą** ir komandos nariams perduodamos **informacijos vertės lygį** dėl atitinkamų informacinių technologijų panaudojimo.

Gilson ir kt. (2015), siekiant atskleisti virtualumo koncepciją, pritaikė virtualumo konstrukto metodą ir pateikė atributus, nulemiančius komandos virtualumą. Pasak autorių, virtualumo laipsnį galima nustatyti įvertinus komandos **geografinį pasiskirstymą** (nustatomas pagal tai, kiek komandai priklausančių žmonių dirba nuotoliniu būdu) ir **technologijų naudojimo intensyvumą** (nustatomas pagal tai, kiek komandos narys skiria laiko užduoties atlikimui pasitelkiant informacines komunikacines technologijas) komandos procesuose. Duoba (2010) pateikia detalesnes charakteristikas, per kurias virtualiose komandose pasireiškia virtualumo laipsnis (žr. 14 pav.).



**14 pav.** Virtualumą apibūdinančių charakteristikų reikšmių žemėlapis (Duoba, 2010)

Duoba (2010) išskiria 7 virtualumą apibūdinančias charakteristikas, iš kurių svarbiausios: informacinių komunikacinių technologijų naudojimas, geografinis išsimėtymas ir orientacija į esmines kompetencijas. Schweitzer ir Duxbury (2010) išskiria 3 virtualumo konstruktus:

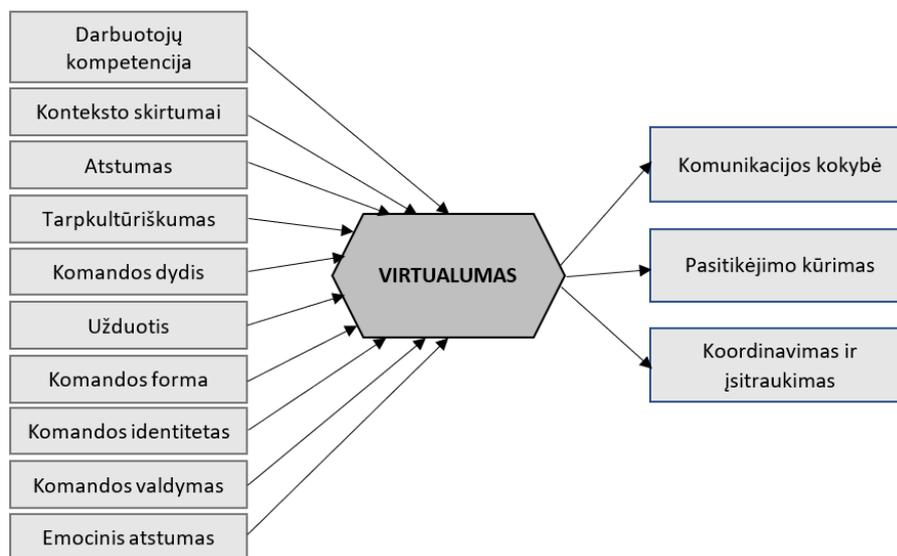
1. laiko proporcija, kurią komandos nariai praleidžia dirbdami virtualiai;
2. komandos narių, dirbančių virtualiai, proporcija;
3. komandos narių geografinio išsimėtymo laipsnis.

Autoriai teigia, kad virtualumo laipsnio reikšmę galima apskaičiuoti įvertinus šiuos 3 veiksnius ir pasitelkus matematinius veiksmus.

Hosseini ir kt. (2015) virtualumo koncepciją apibrėžė remiantis pertraukiamumo atributų nustatymo metodu. Šiuo metodu yra identifikuojami virtualias ir kontaktines komandas skiriantys atributai, kurie atspindi komandinio darbo efektyvumą ir apibūdina veiklos rezultatus. Remiantis šiuo metodu, autoriai išskyrė pagrindinius virtualumą lemiančius veiksnius ir juos suskirstė į 10 didelių atributų bloką, kurie skiria virtualią komandą nuo kontaktinės komandos. Šių atributų pasireiškimo intensyvumas iškelia konkrečius veiklos klausimus bei daro įtaką teigiamiems ir neigiamiems poveikio aspektams atitinkamo virtualumo laipsnio komandose. 15 paveiksle atskleidžiama, kad 3 pagrindinės sritys, kurioms išskirti virtualumo atributai daro poveikį, yra virtualių komandų komunikacijos kokybė, pasitikėjimo kūrimas, koordinavimas ir įsitraukimas.

Pertraukiamumo atributų poveikis virtualios komandos veiklos rezultatams ir efektyvumui yra aktyviai nagrinėjamas mokslinėje literatūroje. Klitmøller ir Luring (2016) atlikto tyrimo metu nustatė, kad laiko ir aplinkos atskirtis gali daryti teigiamą poveikį organizacijai bei identifiko teigiamus aspektus, pasireiškiančius aukšto virtualumo laipsnio komandose.

Pasak autorių, kuo darbuotojai daugiau laiko praleidžia dirbdami nuotoliniu būdu, tuo pozityviau jie vertina kitų darbuotojų veiklą ir elgesį. Šį fenomeną galima paaiškinti tuo, kad tiesioginio kontakto nebuvimas leidžia sumažinti subjektyvumą, atskirti emocijas, labiau susikoncentruoti į reikalingą informaciją bei geriau suprasti kito darbuotojo elgesio motyvus.



**15 pav.** Virtualumo koncepcijos žemėlapis (Hosseini ir kt., 2015)

Emocijų atskyrimas taip pat lemia patiriamą mažesnę streso lygį lyginant su kontaktinėmis komandomis, kurios yra veikiamos socialinės darbo aplinkos. Darbuotojai, turintys mobilią darbo vietą, yra atviresni užsienio kalbų įvairovei darbo aplinkoje ir pozityviai priima vartojamą bendrą verslo kalbą organizacijoje (Wilson ir kt., 2013). Mesmer-Magnus ir kt. (2011) nustatė, kad kuo aukštesnis virtualumo laipsnis, tuo komandos nariai dalijasi unikalėmis informacijomis, dėl ko komandos nariai gali greičiau suvokti ir tikslingai panaudoti jiems perduodamą informaciją, nors perduodamos informacijos atvirumas ir kiekis yra mažesnis, dėl ko gali sumažėti komandos narių pasitenkinimas, tarpusavio pasitikėjimas, papildomų rolių pasireiškimo galimybės. Tačiau, Klitmøller ir Lauring (2016) pabrėžia, kad komunikacijos valdymas ir informacinės technologijos leidžia sušvelninti arba visai pašalinti neigiamą poveikį patiriamą dėl laiko ir aplinkos atskirties bei sustiprinti teigiamus poveikio aspektus aukšto virtualumo laipsnio komandose.

Kitas virtualių komandų koncepcijos nagrinėjimo požiūris išskiriamas Hosseini ir kt., 2015 yra išskirtinumo požiūris. Šis požiūris atskleidžia unikalius virtualios komandos bruožus, kurie yra identifikuojami suvienodinant bet kokių tipų virtualias komandas ir lyginant jas su grynai kontaktinėmis komandomis. Šis požiūris yra laikomas tinkamesniu darbo tikslui įgyvendinti, kadangi yra siekiama atrasti sąsajas tarp projekto pridėtinės vertės ir grynai virtualios komandos. Dėl šios priežasties, toliau bus analizuojamos mokslinėje literatūroje pateiktos virtualios komandos sąvokos, kurios atskleidžia virtualios komandos koncepciją per išskirtinumo perspektyvą.

Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių virtualios komandos apibrėžimų. Apibendrinant 5 lentelėje pateiktus mokslininkų pasiūlytus virtualios komandos apibrėžimus, pastebimi esminiai raktažodžiai, kurie apibūdina virtualią komandą – bendras tikslas, geografinis pasiskirstymas, tarpkultūriškumas, informacinės komunikacijos technologijos, asinchroniškumas.

## 5 lentelė. Virtualios komandos termino apibrėžimai (sudaryta autorės)

Šaltinis	Virtualios komandos apibrėžimas
PMBOK 6th edition (2017)	Grupė žmonių, kurie turi bendrą tikslą ir jo siekia nesusitikdami akis į akį visai arba labai retai. Įvairios technologijos formos dažnai naudojamos komunikacijos palaikymui tarp komandos narių. Virtualios komandos gali būti sudarytos iš asmenų veikiančių vienas nuo kito dideliu atstumu.
Ford, Piccolo, Ford (2016)	Komanda, kuri susiburia tam, kad pasiektų bendrą tikslą. Jie veikia skirtingose laiko juostose, kultūrose ir gali kalbėti skirtingomis kalbomis. Šie žmonės turi skirtingus organizacinius požiūrius, yra nutolę vienas nuo kito geografiškai ir/arba laiko juostos, kuriose jie veikia skiriasi, o kartu jiems dirbti padeda informacinės technologijos.
Krumm ir kt. (2016)	Komanda, kuri komunikuoja skaitmeninių technologijų pagalba bent su vienu iš komandos narių, kuris dirba kitoje vietoje arba kitoje laiko juostoje.
Schwalbe (2014)	Grupė žmonių, kurie dirba kartu nepaisant laiko ir aplinkos barjerų, naudodamiesi komunikacinėmis technologijomis. Komandos nariai gali visi dirbti tai pačiai kompanijai, toje pačioje šalyje arba gali įtraukti į savo komandą ir nepriklausomus konsultantus, tiekėjus ar net savanorius iš viso pasaulio, kurie prisidėtų savo žiniomis prie komandos efektyvumo.
Winters (2010)	Komanda, kurios nariai veikia skirtingose vietose ir jų lokacija nepriklauso nuo projekto vykdymo fizinės vietos. Virtuali komanda yra sudaryta iš nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų.

Išanalizavus mokslinėje literatūroje apžvelgtus virtualios komandos apibrėžimus, tokio tipo projektų komandą būtų galima apibūdinti taip – komanda, kurios nariai turi bendrą tikslą ir jo siekia nesusitikdami akis į akį visai arba labai retai, jų lokacija nepriklauso nuo projekto vykdymo fizinės vietos, o įvairios informacinių technologijų formos dažnai naudojamos komunikacijos palaikymui tarp komandos narių. Bent vienas iš grupės narių yra nutolęs geografiškai, dirba skirtingoje laiko juostoje, kultūroje ar organizacijoje. Šie asmenys gali turėti skirtingus organizacinius požiūrius ar kalbėti skirtingomis kalbomis.

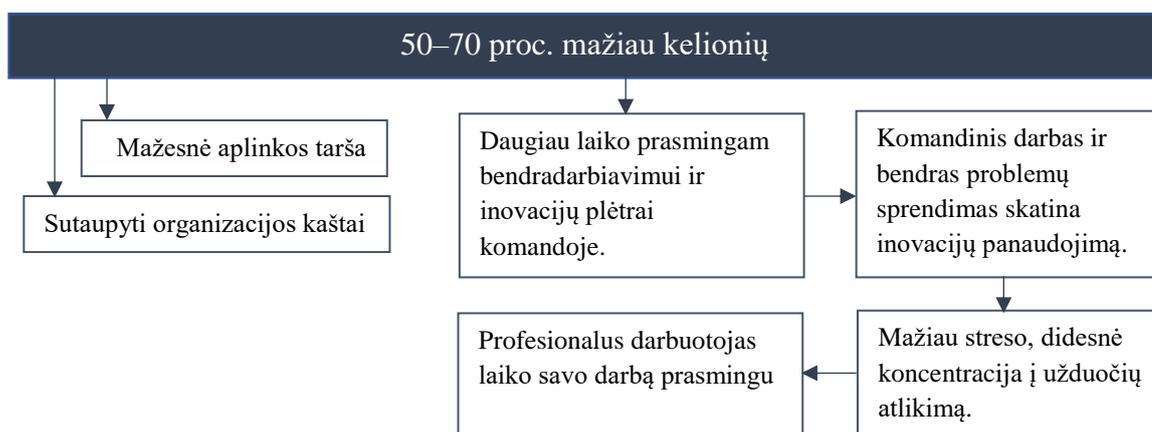
*Taigi, galima daryti išvadą, kad dėl egzistuojančios priklausomybės tarp komandos virtualumo laipsnio ir komandos veiklos rezultatų, šio laipsnio reikšmės nustatymas organizacijose tampa vis aktualesnis, kadangi kiekviena organizacija yra pasiekusi atitinkamą virtualumo laipsnį. Siekiant įgyvendinti darbo tikslą, virtualios komandos sąvokos interpretacijos buvo apžvelgtos per išskirtinumo perspektyvą, kuri pabrėžia dichotominę komandų klasifikaciją ir leidžia atskleisti unikalius grynai virtualios komandos bruožus. Nustatyta, kad tokio tipo komandą apibūdina kriterijai – bendro tikslo siekimas, geografinis pasiskirstymas, tarpkultūriškumas, informacinių komunikacijos technologijų naudojimas, asinchroniškumas. Remiantis identifikuotais, virtualių komandų apibūdinančiais kriterijais, toliau bus siekiama atskleisti pagrindines virtualios komandos savybes ir jų įtaką komandos efektyvumui.*

### 2.2.2. Virtualios komandos savybių analizė

Virtualios komandos savybių analizė bus atliekama lyginant virtualią komandą su kontaktine komanda. Gautos išvalgos leis atskleisti virtualių komandų teikiamą naudą įgyvendinant projektus, jose kylančius iššūkius bei suteiks prielaidas virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų pagrindimui.

**Laiko ir erdvės barjerų eliminavimas**, dėl geografinio pasiskirstymo, suteikia galimybę komandos nariams vykdyti projektą visą parą. Merkevičius (2005) tai įvardina kaip tarptautinio darbo pasidalijimą ir teigia, kad tai yra vienas iš svarbiausių šio tipo komandos privalumų ir pranašumų prieš kontaktines komandas, kadangi projekto vykdymas komandos nariams esant skirtingose laiko juostose sutrumpina projekto įgyvendinimo laiką bei lemia greitesnį rinkos poreikių patenkinimą. Pasak Simpson (2017), šis virtualios komandos pranašumas yra būtinas daugumoje industrijų, kadangi suteikia didelį konkurencinį pranašumą rinkoje. PMBOK 6 (2017) geografinį pasiskirstymą taip pat laiko pranašumu, kadangi tai suteikia galimybę vienam ar keliems komandos nariams būti arčiau globalių tiekėjų, klientų, kitų suinteresuotųjų šalių. Tai reiškia, kad organizacijai nereikia skirti didelių išlaidų kelionėms – esant būtinumui, vietinis komandos narys gali susitikti su suinteresuotomis šalimis.

**Bendros darbo vietos nebūvimas** taupo didelius organizacijų kaštus. Kontaktinių komandų atveju atsiranda išlaidos už patalpų nuomą, ofiso įrangą, švaros palaikymą ir gedimų taisymą. Jei komanda yra globali, organizacija turi padengti mobilumo išlaidas: darbo leidimą kitoje šalyje, vizą, kelionės bilietus, apgyvendinimo išlaidas. Olaisen ir Revang (2017) tyrimo metu identifikavo nudas gaunamas sumažinus kelionių skaičių (žr. 16 pav.).



**16 pav.** Nauda gaunama sumažinus kelionių skaičių (sudaryta pagal Olaisen ir Revang, 2017)

16 paveikslas atskleidžia, kad galimybė įgyvendinti projektą virtualioje komandoje leidžia sumažinti kelionių skaičių, todėl sumažėja aplinkos tarša ir organizacijos patiriamos kelionių išlaidos. Autoriai išskiria ir mažiau apčiuopiamas vertes – sutaupytas laikas kelionėms gali būti skiriamas prasmingam bendradarbiavimui ir inovacijų plėtrai komandoje. Komandinis darbas ir problemų sprendimas skatina inovacijų panaudojimą, darbuotojai patiria mažiau streso, labiau susiskoncentruoja į užduočių atlikimą, kas sukuria vertę profesionaliam darbuotojui ir jis savo darbą laiko prasmingu. Simpson (2017) akcentuoja, kad virtualių komandų atveju daugiausia išlaidų yra patiriama efektyviai komunikacijai. Pasak autorės, šios išlaidos sudaro nedidelę biudžeto dalį.

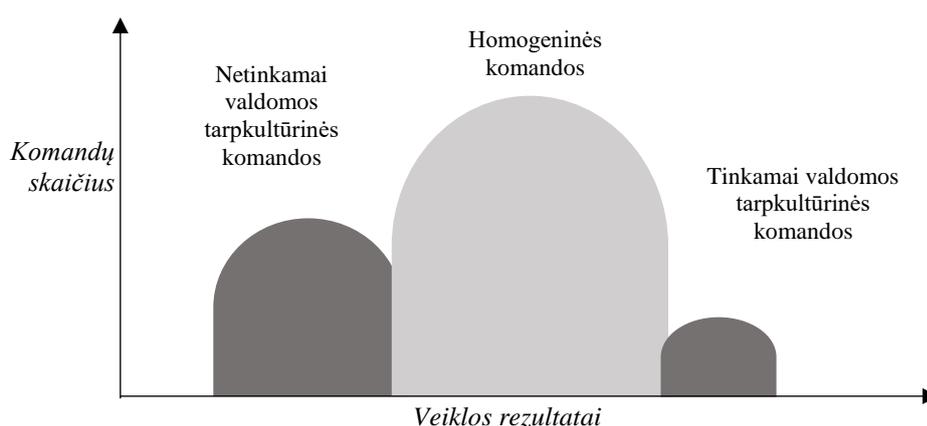
**Pasauliniai talentai** gali išauginti virtualios komandos efektyvumą, kadangi organizacijos turi galimybę pasamdyti geriausius savo srities profesionalus, ekspertus, konsultantus, turinčius skirtingą darbinę patirtį, skirtingų kompetencijų žmones. Tai naudinga ne tik organizaciniame, bet ir individo, ir socialiniame lygmenyse. Alsharo, Gregg ir Ramirez (2016) atlikę tyrimą identifikavo reikšmingą ryšį tarp komandos efektyvumo ir **skirtingų kultūrų žmonių**. Pasak autorių, tokia įvairovė skatina komandos **kūrybiškumą, inovatyvų mąstymą** bei palengvina **žinių dalinimąsi tarpusavyje**. Zakaria ir Yusof (2015) pažymi, kad dirbant virtualioje komandoje, jos nariai gali išmokti įvairių

komunikacijos formų, padidinti savo kultūrinį jautrumą ir eliminuoti stereotipinį mąstymą. Simpson (2017) atliktame tyrime buvo identifikuota, kad **tarpkultūrinis bendravimas** jos nariams leidžia įgauti daugiau tarptautinės patirties, sužinoti apie skirtingas kultūras ir padidinti pasitikėjimą savimi.

**Socialinis pasyvumas** (angl. *social loafing*) yra apibūdinamas kaip fenomenas, kai individas įdeda mažiau pastangų dirbdamas komandoje nei dirbdamas vienas (Kravitz ir Martin, 1986). Autorius nustatė, kad jei komandą sudaro daugiau nei 7 žmonės, individo veiklos rezultatai dirbant komandoje sumažėja iki 49 procentų. Bryant, Albring ir Murthy (2009) ištyrė, kad virtualiose komandose naudojant mišrias motyvacijos sistemas ir naudojant įvairesnes informacinių technologijų priemones, socialinio pasyvumo fenomenas sumažėja, o pasitenkinimas ir ryšys tarp komandos narių išauga. Pasak autorių, mišri motyvacinė sistema, taikoma virtualioje komandoje, padidina komandos narių pasitenkinimą, sustiprina ryšį tarp komandos narių.

**Atvira komunikacija ir žinių dalinimasis** praplečia narių globalaus mąstymo ribas. Alsharo, Gregg ir Ramirez (2016) teigia, kad vertindami vienas kito rezultatus ir indėlių, virtualios komandos nariai rodo mažiau šališkumo, lyginant su kontaktinių komandų nariais. Komandos narių nuomonė yra išreiškiama atviriau, nepriklausomai nuo socialinių ar organizacijos veiksnių. Pasak autorių, kadangi virtuali komanda negali susitikti akis į akį, atvirumas ir žinių dalinimasis yra vienintelis būdas parodyti, kad tokiu komandos nariu galima pasitikėti ir taip įrodyti apie savo norą priklausyti komandai. Pasitikėjimo kūrimui virtualioje komandoje turėtų būti skiriamas išskirtinis dėmesys, kadangi moksliniuose šaltiniuose pasitikėjimas yra identifikuojamas kaip pagrindinis elementas, kurio nebuvimas gali neigiamai paveikti virtualią komandą ir sėkmingos jos veiklos rezultatus.

**Tarpkultūrinė ir profesinė patirtis** įgyta bendradarbiaujant su įvairių kultūrų žmonėmis padidina darbuotojų patrauklumą rinkoje ir prisideda prie jų karjeros galimybių bei tarptautinių ryšių užmezgimo (Alsharo, Gregg ir Ramirez, 2016). Kelley ir Sankey (2007) pabrėžia, kad virtualios komandos yra ypač naudingos projektuose, kurie reikalauja tarpkultūrinės, tarporganizacinės patirties. Distefano ir Maznevski (2000) atskleidė, kad projektinėje veikloje tarpkultūrinės komandos turi didesnę potencialą lyginant su homogeninėmis komandomis (žr. 17 pav.)



**17 pav.** Gerai valdomų tarpkultūrinių komandų pranašumas prieš homogenines komandas (Distefano ir Maznevski, 2000)

Pasak autorių, gerai valdomų tarpkultūrinių komandų veiklos rodikliai yra aukštesni lyginant jas su įprastomis vienaarūšėmis komandomis. Tokios komandos pasižymi aukštesniu kūrybiškumo lygiu, pateikia daugiau ir geresnes problemų sprendimo alternatyvas bei generuoja daugiau ir geresnes

vertinimo kriterijų alternatyvas, taigi, kuria aukštesnę pridėtinę vertę. Šią prielaidą autoriai pagrindžia tyrimo rezultatais, kurie atskleidė, kad skirtingos kultūros paveikia darbuotojų požiūrį, interpretacijas, sprendimus. Pasak autorių, šie tarpkultūrinių komandų bruožai sukuria aplinkybes atsirasti inovatyvioms idėjoms, sprendžiančioms sudėtingas organizacijos problemas ir verčia imtis plataus spektro veiklų, siekiant įgyvendinti sprendimus.

Nepriklausoma darbo aplinka socialiniu aspektu sukuria **galimybę dirbti nuotoliniu būdu fizinę negalią turintiems**, darbuotojams, kurie privalo persikraustyti bei potencialiems darbuotojams, kurie nori įsidarbinti į atitinkamą organizaciją, tačiau nenori išvykti iš savo šalies, miesto ar priemiesčio. Laisvai samdomi ir nepriklausomi darbuotojai, kurie nemėgsta rutinos ir nenori būti prisirišę prie vienos organizacijos turi išeitį prisijungti prie laikinai veikiančios virtualios komandos (Simpson, 2017). Pasak Golden ir Veiga (2008), kai kurie darbuotojai jaučiasi suvaržyti juos supančios ofiso aplinkos ir privalomų darbo valandų. Galimybė dirbti nepriklausomoje aplinkoje **lemia didesnį darbuotojų produktyvumą**.

**Suinteresuotumas komandiniu darbu** virtualioje komandoje yra didesnis lyginant su kontaktine, kurios nariai dažniau yra orientuoti į komandinį, o ne į individualistinį darbą (Mockaitis ir kt., 2012). Šį fenomeną pagrindžia ir Hoegl ir kt. (2007) atliktas tyrimas, kuriuo nustatė, kad didėjant komandos narių lokacijos atstumui, komandos efektyvumas ir produktyvumas auga. Tai reiškia, kad atstumai tarp komandos narių neturėtų gąsdinti organizacijų, tačiau atvirkščiai, išvelgti galimybę formuoti tokio tipo komandą. Schmidt ir kt. (2001) išvelgė ir kitą aspektą, kuris lemia didesnį suinteresuotumą komandiniu darbu. Pasak autorių, komunikuojant informacinių technologijų pagalba, yra daroma **mažesnė nuomonės lyderių įtaka**. Kiekvienas virtualios komandos narys jaučiasi psichologiškai geriau išsakydamas savo nuomonę lyginant su nariais kontaktinėje komandoje.

**Asinchroniškumas** komandoje pasireiškia trimis savybėmis: pabandytas, lygiagretumas ir pakartotinis apdorojimas (Schmidt ir kt., 2001). Pasak autorių, komandos narys turi laiko apgalvoti kaip atsakyti į užduotą klausimą ir sukomponuoti žinutę, atskleidžiant būtiniausius aspektus. Asinchroniškumo privalumas pagrindžiamas tuo, kad komunikuojant komandos nariai neturi laukti savo eilės, kol išsakys savo nuomonę, dalyvavimo galimybė yra suvienodinama, todėl per tą patį laiką galima sužinoti daugiau naudingos informacijos. Pakartotinio apdorojimo pagalba, komandos narys gali tam tikrą informaciją apdoroti keletą kartų, kol ją suvoks, o pasak autorių, sprendimų priėmimo tai **lemia gilesnį informacijos įsisąmonimą ir išsamesnę analizę**. Tran ir Nguyen (2018) pateikia sinchroniškų ir asinchroniškų įrankių skirtumus komunikuojant komandoje (žr. 7 lentelę).

**6 lentelė.** Sinchroniškų ir asinchroniškų komunikacijos įrankių skirtumai (Tran ir Nguyen, 2018, p. 22)

Sinchroniškumas	Asinchroniškumas
Komunikacija vyksta „akis į akį“	Komunikacija socialinių tinklų platformose
Individualūs pokalbiai telefonu	Elektroniniai laiškai (individualūs ir komandiniai)
Video ir balso konferencijos	Dokumentuotos ataskaitos
Individualios momentinės žinutės	
Grupės pašnekesiai bendrame internetiniame kambaryje	

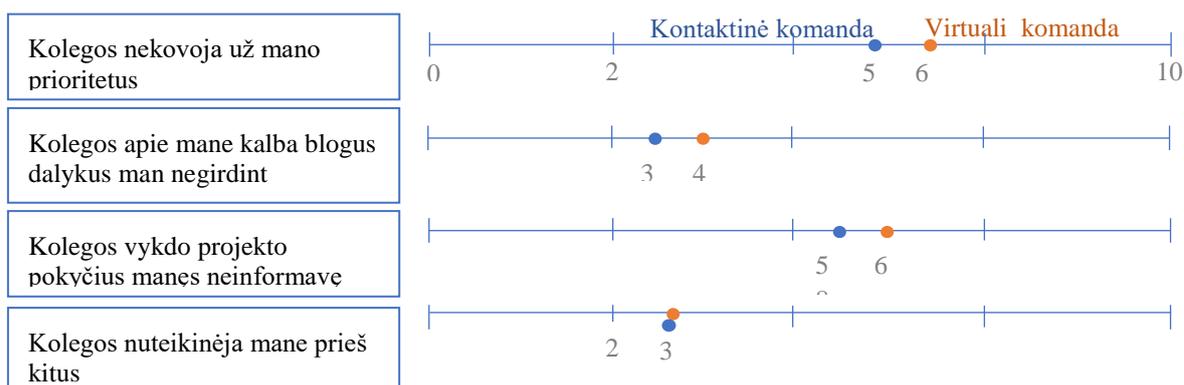
6 lentelėje pateikti skirtumai įrodo, kad asinchroniškumas lemia didesnę koncentraciją, kadangi yra išvengiama grupės pašnekesių bendrame internetiniame kambaryje bei informacijos skaidrumą, kadangi yra išvengiama individualių momentinių žinučių. Autoriai teigia, kad asinchroniškumo dėka

**pasiekama Lean požiūrio komunikacija**, komandoje generuojami įvairesni požiūriai ir priimami kokybiškesnius sprendimai lyginant su kontaktinėmis komandomis, tačiau toks procesas gali užtrukti ilgiau dėl skirtingų laiko juostų.

**Efektyvesni sprendimai**, vykdant naujo produkto kūrimo projektą, yra priimami virtualios komandos, o ne kontaktinės komandos (Schmidt ir kt., 2001). Autoriai teigia, kad didėjant atstumui tarp komandos narių, komandinio darbo kokybė didėja. Šią tyrimo išvadą paaiškina tuo, kad virtualioje komandoje pasireiškia asinchroninė, Lean požiūrio komunikacija ir didesnis suinteresuotumas komandiniu darbu dėl galimybės komfortabiliai reikšti savo nuomonę.

**Veiklos dokumentacija ir analizė yra paprastesnė**, kadangi nuolat sąveikaujant informacinių technologijų ir programų pagalba, rezultatai yra fiksuojami automatiškai virtualioje erdvėje (Berry, 2011). „Plokščia“ virtualios komandos struktūra taip pat palengvina dokumentaciją, nes yra išvengiama biurokratinių procedūrų ir hierarchinių santykių, kurie anot Morley, Cormican ir Folan (2015), gali trukdyti komandos produktyvumui ir tiesioginei, atvirai komunikacijai.

**Komunikacijos barjerai** lemia sudėtingesnę bendravimą virtualioje komandoje, lyginant su kontaktine komanda (Šalkauskienė, 2011). Kalbant žmonės naudoja įvairias verbalines ir neverbalines priemones – toną, intonaciją, garsą, akių, veido išraišką, rankų gestus bei kitus kūno judesius, kurie padeda aiškiau komunikuoti, tačiau virtualiose komandose **verbalinių ir neverbalinių signalų naudojimas yra apribojamas**, kadangi komunikacija vyksta bendraujant informacinėmis technologijomis. Dėl technologijų sukurtų barjerų, **socialinis kontekstas taip pat yra apribojamas, o tai gali daryti įtaką** komunikacijos efektyvumui tarp komandos narių. Virtualios komandos komunikacijos valdymas PMBOK 6 (2017) leidinyje įvardinamas kaip sudėtingiausias iššūkis, kadangi skirtingai nei kontaktinės komandos, nuotoliniu būdu dirbantys komandos nariai jaučiasi socialiai izoliuoti. Tai gali daryti įtaką papildomų rolių raiškos pasyvumui, kurios nėra tiesiogiai priskirtos komandos nariams (Ganesg ir Gupta, 2010). Taip pat, pasak Grenny ir Maxfield (2017) virtualiu būdu dirbantys nariai gali dažniau pasijausti emociškai ir socialiai atskirti (žr. 18 pav.).



**18 pav.** Virtualių ir kontaktinių komandų būseną socialiniame kontekste (Grenny ir Maxfield, 2017)

Kaip matoma 18 paveiksle, nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų teigiami atsakymai į pateiktus klausimus procentaliai yra dažnesni, kas rodo, kad didesnę dalis nuotoliniu būdu dirbančių respondentų jaučiasi blogiau nei darbuotojai dirbantys ofise. Tačiau, galima daryti prielaidą, kad aukštesnis komandos virtualumo laipsnis leistų išspręsti socialinės atskirties pojūtį. Tyrime akcentuojama gauta išvada – virtualių komandų sėkmė priklauso nuo projekto vadovo komunikacijos įgūdžių.



**Silpnasis bendras suvokimas, kokio rezultato yra tikimasi** yra virtualios komandos neigiamas išskirtinumas (Berry, 2011). Anot Han ir kt. (2017) virtualioms komandoms sunkiau yra rasti bendrą suvokimą dėl tiesioginės komunikacijos nebuvimo, kultūrinių, asmenybių ir požiūrių skirtumų tarp kartų. Xiao ir Jin (2010) pažymi, kad komandos narių bendras mentalinis modelis yra būtinas sėkmingoje virtualioje komandoje. Todėl jam suvienodinti siūlo arba darbuotojų mokymus, arba atsižvelgti į tai komandos formavimo etapo metu, kai yra atrenkami kandidatai projekto vykdymui. Komunikacijos planavimas PMBOK 6 (2017) išskirtas kaip ypatingai svarbus žingsnis. Tam gali reikėti skirti papildomus laiko išteklius, kad būtų apibrėžti aiškūs lūkesčiai, parinktos komunikaciją palengvinančios priemonės, paruošiami konfliktų sprendimų protokolai, įtraukiami žmonės į sprendimų priėmimo procesą, išanalizuojami komandos narių kultūriniai skirtumai ir numatomas nuopelnų pasidalijimas projekto sėkmės atveju.

Olaisen ir Revang (2017) atliktu tyrimu kritikuoja mokslinėje literatūroje išskiriamus neigiamus virtualios komandos bruožus. Atorių atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, kad **tiesioginis kontaktas nėra reikalingas, kad pasiektum aukštų projekto komandos veiklos rezultatų**. Virtualioje erdvėje, taip pat kaip ir fizinėje, galima sukurti profesinius ir socialinius ryšius tarp komandos narių. Šiuos ryšius apibūdina **komunikacijos dažnumas, laikas praleistas bendraujant, tarpusavio ryšys bei pasitikėjimas**. Užtikrinant šių ryšių buvimą ir palaikymą, pasak autorių, virtualioje erdvėje galima pasiekti geresnių veiklos rezultatų, lyginant su kontaktine komanda. Pasak Berry (2011), siekiant sumažinti neigiamų virtualios komandos bruožų įtaką komandos efektyvumui ir pasiekti maksimalių rezultatų, virtualios komandos lyderis turėtų atsižvelgti į palaikančią organizacijos kultūrą, užduoties charakteristiką, informacinių technologijų panaudojimą, kryptingą komandos narių tobulėjimą, aiškiai apibrėžtus darbų ir veiklos procesus. Taigi, galima daryti išvadą, kad nors ir egzistuoja virtualių komandų neigiamą įtaką turintys bruožai, tačiau jie pasireiškia tik tuo atveju, jeigu komanda nėra tinkamai valdoma.

Atlikta virtualios komandos savybių analizė buvo susisteminta – išskirtos virtualios komandos savybės pagrįstos 2.2.1. skyriuje identifikuotais kriterijais ir atskleista savybių įtaka virtualios komandos efektyvumui. (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė.** Virtualios komandos savybės ir jų įtaka komandos efektyvumui (sudaryta autorės)

Virtualios komandos kriterijai	Virtualios komandos savybės	Savybių įtaka komandos efektyvumui
<b>Bendro tikslo siekimas</b>	„Plokščia“ organizacijos struktūra (hierarchinės struktūros nebūvimas)	didesnis suinteresuotumas komandiniu darbu; pozityvus požiūris į vadovo kompetenciją; biurokratinių procedūrų eliminavimas;
<b>Geografinis pasiskirstymas</b>	Laiko ir erdvės barjerų nebūvimas	pasaulinių talentų pasiekiamumas; skirtingų kompetencijų ekspertai; būvimas arčiau suinteresuotųjų šalių; trumpesnis projekto įgyvendinimo laikas; greitesnis rinkos poreikių patenkinimas;
	Bendros darbo vietos nebūvimas	išlaidų už patalpų nuomą ir palaikymą eliminavimas efektyvesni sprendimai;
	Požiūrių skirtumai	mažesnis pasitikėjimo lygis; silpnasis bendras rezultato suvokimas;

7 lentelės tęsinys

<b>Virtualios komandos kriterijai</b>	<b>Virtualios komandos savybės</b>	<b>Savybių įtaka komandos efektyvumui</b>
<b>Asinchroniškumas</b>	Asinchroniška komunikacija	apgalvota skleidžiama informacija; vienoda dalyvavimo galimybė; pakartotinio informacijos apdorojimo galimybė; įvairesnių požiūrių generavimas; aiški komunikacija;
	Geresni sprendimai	gilesnis informacijos įsisąmoninimas; išsamesnė analizė; daugiau informacijos per tą patį laiką;
	Didesnė darbuotojo koncentracija	išvengiama grupės pašnekesių;
	Informacijos skaidrumas	išvengiama individualių momentinių žinučių; nuolatinė veiklos dokumentacija;
<b>Tarpkultūriškumas</b>	Platesnis požiūris	mažesnis šališkumas; atviriau reiškiamą nuomonę; lengvesnis žinių dalinimasis; naujos komunikacijos formos; kultūrinis jautrumas; stereotipinio mąstymo atsikratymas; didesnis pasitikėjimas savimi;
	Tarpkultūrinė ir profesinė patirtis	darbuotojo karjeros galimybės; tarptautinių ryšių užmezgimas; aukštesni komandos veiklos rodikliai; skirtingų kultūrų išmanymas; didesnis potencialas projekcinėje veikloje;
	Geresni veiklos rezultatai	aukštesnis kūrybiškumo lygis; geresnės problemų sprendimo alternatyvos; inovatyvios idėjos;
<b>Informacinių komunikacijos technologijų naudojimas</b>	Mažesnė nuomonės lyderių įtaka	suinteresuotumas komandiniu darbu; laisvas nuomonės išsakymas;
	Nuolatinė dokumentacija	veiklos dokumentavimo paprastumas; paprasčia veiklos analizė;
	Mažesnis kelionių skaičius	komandiruočių išlaidų eliminavimas; mažesnė aplinkos tarša; daugiau laiko prasmingam bendravimui; didesnė koncentracija į užduočių atlikimą;
	Komunikacijos barjerai	apriboti verbaliniai ir neverbaliniai signalai; ribotas socialinis kontekstas; socialinės atskirties jausmas;

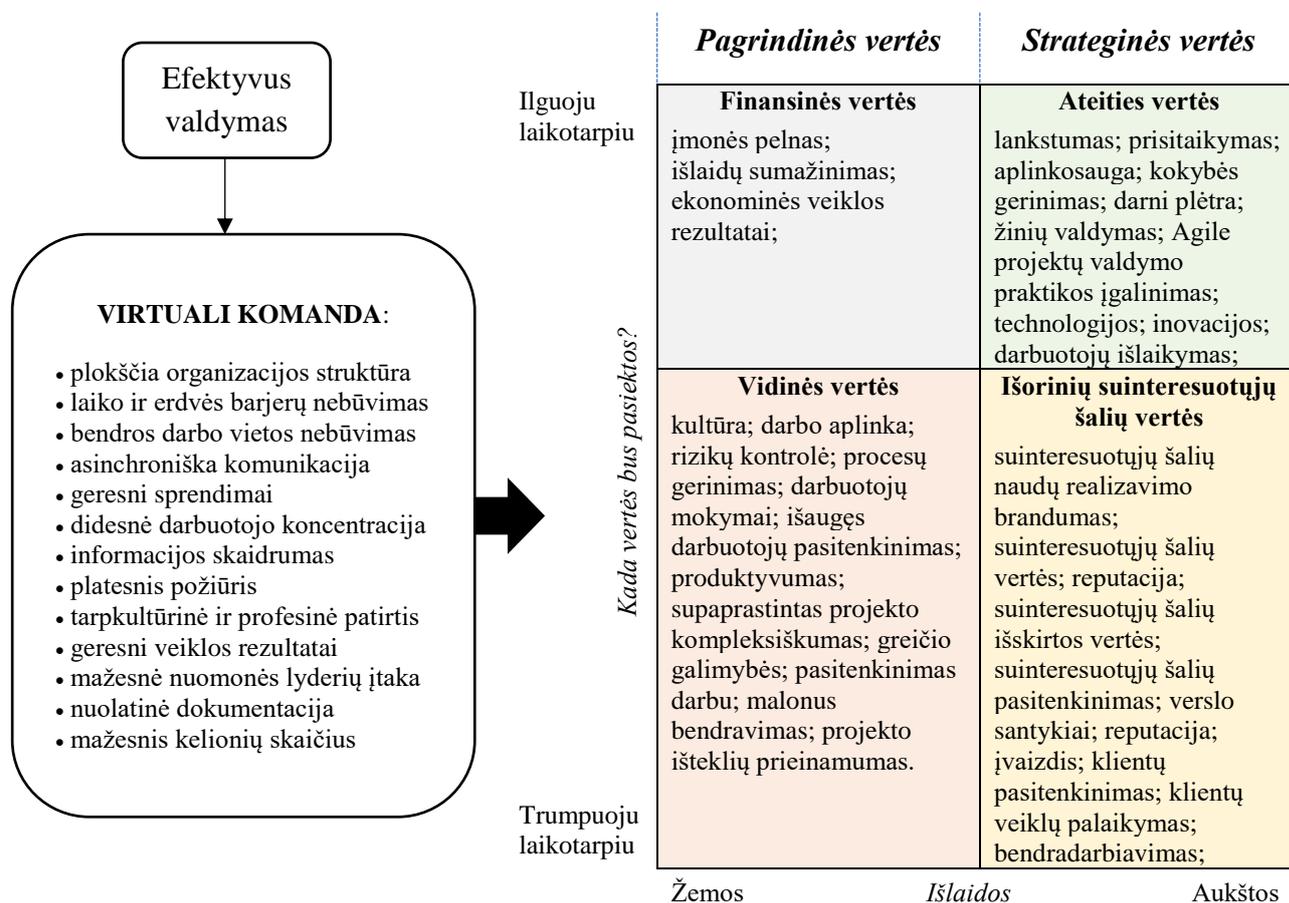
Virtualios komandos palyginimas su kontaktine komanda leido atskleisti pagrindines virtualios komandos savybes, kurios yra – plokščia organizacijos struktūra, laiko ir erdvės barjerų nebūvimas, bendros darbo vietos nebūvimas, požiūrių skirtumai, asinchroniška komunikacija, geresni sprendimai, didesnė darbuotojo koncentracija, informacijos skaidrumas, platesnis požiūris, tarpkultūrinė ir profesinė patirtis, geresni veiklos rezultatai, mažesnė nuomonės lyderių įtaka, nuolatinė dokumentacija, mažesnis kelionių skaičius, komunikacijos barjerai.

*Virtualios komandos savybių analizė atskleidė jų įtaką komandos efektyvumui ir leido pagrįsti virtualių komandų pranašumą prieš kontaktines komandas. Nustatyta, kad virtualiose komandose problemos kyla ne dėl tiesioginio kontakto nebuvimo, bet dėl netinkamo tokio tipo komandos valdymo.*

Šios įžvalgos leidžia daryti prielaidą, kad projektų įgyvendinimas, pasitelkiant virtualias komandas, yra sumanus ir modernus būdas, kurio dėka galima sukurti unikalią projekto pridėtinę vertę.

### 2.2.3. Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų teorinis modelis

Apibendrinus teorinėje dalyje apžvelgtus teorinius aspektus, buvo sudarytas teorinis modelis, kuriame pavaizduotos virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajos (žr. 19 pav.).



19 pav. Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų teorinis modelis (sudaryta autorės)

19 paveikslas atskleidžia virtualios komandos savybes, kurios daro teigiamą įtaką komandos efektyvumui. Į modelį nebuvo įtrauktos 2 savybės – požiūrių skirtumai ir komunikacijos barjerai, kadangi analizė atskleidė, kad šios savybės turi neigiamą poveikį komandos efektyvumui, todėl nesukuria prielaidų pridėtinės vertės kūrimui. Daroma prielaida, kad identifikuotos, teigiamą įtaką komandos efektyvumui darančios, savybės leidžia sukurti finansines, ateities, vidines ir išorinių suinteresuotųjų šalių vertes. Remiantis 19 paveiksle pavaizduotu virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų modeliu, bus atliktas empirinis tyrimas, kurio apibendrinti rezultatai leis pagrįsti virtualios komandos vaidmenį projekto pridėtinės vertės kūrimui.

### 3. Virtualios komandos ir pridėtinės projekto vertės sąsajų tyrimas

#### 3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo metodika grindžiama Žydžiūnaitės (2011) rekomendacijomis, todėl toliau aptariami esminiai autorės išskiriami kokybinio tyrimo planavimo žingsniai.

**Tyrimo tikslas** – ištirti virtualios komandos sąsajas su projekto pridėtine verte.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. identifikuoti komandų, kuriose respondentai vykdo projektą, bruožus ir požiūrį į pridėtinę vertę;
2. nustatyti verslo projektų pridėtinės vertės elementus sąlygotus virtualios komandos;
3. atskleisti virtualios komandos efektyvumą lemiančius veiksnius.

#### 3.2. Tyrimo dizainas ir metodai

Siekiant įgyvendinti iškeltus tyrimo uždavinius ir pasiekti tyrimo tikslą, pasirinktas atlikti kokybinis tyrimas. Kokybiniam tyrimui duomenų prasmė ir kokybė yra vertinama labiau nei duomenų kiekis (Crouch ir McKenzie, 2006). Pasirinktas kokybinis duomenų rinkimo metodas todėl, nes bus siekiama nustatyti, kokią projekto pridėtinę vertę sukuria virtuali komanda, įgyvendinant verslo projektus nuotoliniu būdu. Pridėtinės vertės elementų identifikavimas panaudojant kokybinį duomenų rinkimo metodą yra pranašesnis prieš kiekybinį duomenų rinkimo metodą, kadangi yra orientuotas į reiškinių interpretaciją ir ryšių nustatymą. Siekiama, kad respondentai, remdamiesi savo patirtimi, padėtų suprasti virtualios komandos, kaip komandos tipo, privalumus, leidžiančius sukurti projekto pridėtinę vertę.

**Tyrimo metodas** – siekiant ištirti virtualios komandos savybių santykį su kuriama pridėtine projekto verte, pasirinktas kokybinis duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruotas interviu (Žydžiūnaitė, 2011). Toks metodas pasirinktas tam, kad būtų galima identifikuoti virtualių komandų atstovų, dirbančių projektinėje aplinkoje, išvalgas apie tokio tipo komandų darbą ir identifikuoti pagrindines savybes, turinčias sąsajas su projekto pridėtine verte. Pasirinktas kokybinių duomenų analizės metodas – kokybinė turinio analizė, kuri bus atlikta taikant Žydžiūnaitės (2011) rekomenduojamus 2 žingsnius – tyrimo dalyvių struktūruoto interviu medžiagos skaitymas ir kategorijų išskyrimas bei prasminių elementų nustatymas, skaidant kategorijas į elementus. Toks analizės metodas leis tiesiogiai interpretuoti tyrimo dalyvavusių virtualių komandų atstovų atsakymus, remiantis „raktiniais“ žodžiais.

**Tyrimo etika** – atliekant kokybinį tyrimą, buvo stengiamasi užtikrinti tiriamųjų ir tyrėjo saugumą. Tyrimo metu buvo remtasi Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) išskirtais mokslinio tyrimo etikos principais:

1. Pagarbos asmens privatumui principas – prieš pradėdant tyrimą, kiekvienas tyrimo dalyvis išreiškė privatumo poreikį. Tyrimo dalyvių nebuvo reikalaujama atsakyti į klausimus, kurie jiems nepatiko, respondentai nebuvo diskriminuojami dėl pažiūrų, lyties, religijos, rasės ar tautybės.
2. Konfidencialumo ir anonimiškumo principas – tyrėjas aptarė su kiekvienu respondentu informacijos konfidencialumo ribas ir užtikrino, kad respondentų suteikta informacija išliktų anonimiška. Dalyviams buvo paaiškinta, kur bus naudojama surinkta informacija, jų tikriesiems vardams suteikiami kodai, kurie neleistų atpažinti tyrimo dalyvio.

3. Geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principas – tyrimo metu tyrėjas įdėmiai stebėjo tiriamojo reakcijas ir elgesį į jam užduodamus klausimus, siekiant nepakenkti respondentui ir išvengti jo fizinio ar emocinio diskomforto.
4. Teisingumo principas – tyrimo dalyviai įsitraukė į tyrimą savo noru, jie nebuvo varžomi ar išnaudojami. Prieš atliekant tyrimą, respondentams buvo akcentuojamos naudos, kurias jie gaus sudalyvavę tyrime. Pagrindinė akcentuojama nauda – pasidalinimas tyrimo išvadomis, kurios leistų pritaikyti jas savo veikloje.

Tyrimo respondentai buvo supažindinti su tyrimo tema, uždaviniais, bei paaiškinama, kur bus panaudoti interviu informacija ir tyrimo rezultatai. Gavus respondentų leidimą, interviu buvo įrašinėjami Skype įrašymo funkcija ir diktofonu. Interviu vieta ir laikas buvo suderinami abipusiu sutarimu.

### 3.3. Tyrimo imtis ir eiga

**Tyrimo imties atrankos metodas.** Tyrimo informantų – virtualių komandų atstovų atrankai buvo pasirinkta Žydžiūnaitės (2011) siūloma tikslinė atranka. Pasirinktas šis atrankos būdas, nes atliekant tyrimą nėra aktualu respondento amžius, patirtis, lytis ar kiti kriterijai. Tyrimo dalyviai turi atitikti vieną pagrindinį kriterijų – jie turi turėti patirties vykdant verslo projektus 100 proc. virtualioje komandoje. Tyrimui atlikti, respondentai buvo ieškomi tikslingai – susisiekiama su organizacijomis, kurios būtų suformavusios 100 proc. virtualias komandas, asmenimis, kurie turi patirties dirbant tokio tipo komandose arba klausama pažįstamų rekomendacijų, kad tyrimo imtyje būtų sutelkiama kuo įvairesnių charakteristikų respondentų.

**Tyrimo imties dydis** buvo pasirinktas remiantis Guest ir kt. (2006) atliktu eksperimentu, kuriuo nustatė, kad pirmieji 6 respondentai iš tinkamai atrinktos tikslinės auditorijos atskleidžia 73 proc. informacijos, o apklausus dar papildomus 6 respondentus, galima pasiekti 92 proc. informacijos, kuri atskleidžia pagrindines problemas. Pasak Crouch ir McKenzie (2006), nerekomenduojama apklausti daugiau nei 20 respondentų.

Dalyvauti pusiau struktūruotame interviu buvo pakviesta 20 skirtingų virtualių komandų atstovų, iš kurių 10 sutiko. 1 tiriamasis paskyrė asmeninį susitikimą, 6 paskyrė Skype susitikimą, o 3 atstovai į klausimus atsakė raštu. Tyrimo dalyviai atitiko iškeltą kriterijų – jie visi dirba nuotoliniu būdu, 100 proc. virtualioje komandoje. Visi respondentai turi patirties vykdant projektą 100 proc. virtualioje komandoje, visi dirba verslo organizacijose, o projektų įgyvendinimas yra papildoma veikla integruota į jų organizacijos verslo procesą.

Tyrimas buvo vykdomas nuo kovo 25 iki balandžio 15 dienos. Tyrimo metu buvo apklausta 10 tiriamųjų – 3 moterys, 7 vyrai, 27–40 metų amžiaus, iš 6 skirtingų pasaulio šalių – Kanados, Jungtinių Amerikos Valstijų, Anglijos, Ispanijos, Vokietijos ir Lietuvos. 8 Lentelėje pateikiami tyrimo respondentų duomenys: kodas, amžius, lytis, šalis ir interviu duomenys.

### 8 lentelė. Respondentų kodai ir duomenys

Nr.	Kodas	Lytis	Šalis	Amžius	Interviu trukmė	Interviu data
1.	R1	Vyras	Lietuva	35	40 min.	2019.03.28
2.	R2	Moteris	Kanada	27	34 min.	2019.04.02
3.	R3	Vyras	Lietuva	39	47 min.	2019.04.03
4.	R4	Vyras	Lietuva	40	42 min.	2019.04.03
5.	R5	Moteris	Lietuva	31	29 min.	2019.04.15
6.	R6	Moteris	Ispanija	29	35 min.	2019.04.09
7.	R7	Vyras	Anglija	39	39 min.	2019.04.11
8.	R8	Vyras	JAV	40	Atsakymai raštu	2019.04.10
9.	R9	Vyras	Vokietija	36	Atsakymai raštu	2019.04.02
10.	R10	Vyras	Lietuva	28	Atsakymai raštu	2019.03.27

Duomenys 8 lentelėje atskleidžia, kad tyrimas vyko 3 savaites, Lietuvos respondentų sudarė 50 proc., vidutinis respondentų amžius 34 metai, interviu vidutinė trukmė – 38 minutės, bendroji trukmė – 4 valandos 26 minutės.

### 3.4. Tyrimo instrumentas

Rengiant pusiau struktūruotą interviu, svarbu respondentui apibrėžti apklausos aplinkybes ir kontekstą. Žemiau pateikiamas pavyzdys, kaip kiekvienam respondentui buvo paaiškintos aplinkybės, prieš pradėdant tyrimą:

*Esu Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė. Rengiu magistro baigiamąjį projektą tema „Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajos“. Jūsų pateikti atsakymai bus panaudoti atliekant tyrimą. Interviu klausimai buvo sukurti siekiant atskleisti, kaip virtuali komanda prisideda prie projekto pridėtinės vertės kūrimo. Atsakant į klausimus nėra būtina atskleisti techninių ar asmeninių dalykų. Ačiū, kad sutikote dalyvauti tyrime.*

Pusiau struktūruoto interviu metu rekomenduojama respondentams užduoti 3–5 pagrindinius klausimus (Žydžiūnaitė, 2011), kad informacija būtų gaunama ne “į plotį”, bet “į gylį”. Dėl to buvo sudaryti 3 pagrindiniai klausimų blokai ir 4 pagrindiniai klausimai. Pirmąjį bloką sudaro 2 klausimai, kurie leidžia geriau pažinti respondentą, antrąjį bloką sudaro 1 pagrindinis klausimas, kuriuo siekiama atskleisti virtualios komandos sąlygotus pridėtinės vertės elementus, trečiąjį bloką sudaro 1 klausimas, kuriuo siekiama identifikuoti efektyvios virtualios komandos bruožus.

Siekiant užtikrinti tyrimo teorinį pagrįstumą, tyrimo dalyviams bus pateikiami klausimai sudaryti remiantis 2 darbo skyriuje nagrinėtais autoriais (Hosseini (2015), Schweitzer ir Duxbury (2010), PMBOK6 (2017), Browning (2018), Laursen ir Svejvig (2016), Kerzner (2018), Simpson (2017), Olaisen ir Revang (2017), Corte (2014), Berry (2011)). Pateikti klausimai yra orientaciniai, todėl pusiau struktūruoto interviu metu respondentai galės išreikšti savo nuomonę ir nebūti apriboti atsakymo variantais. Toks metodas leis surinkti informaciją, kurią vėliau bus galima panaudoti tobulinant virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų modelį. Pusiau struktūruoto interviu metu pateikiami klausimai yra glaudžiai susiję su iškeltų tyrimo uždavinių įgyvendinimu, dėl ko respondentui gali geriau suprasti, ko yra siekiama užduodant kiekvieną klausimą (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu klausimų pagrindimas

Blokai	Uždavinys	Klausimai	Klausimo pagrindimas
<b>Projekto ir jo komandos bruožai</b> (Adaptuota pagal Hosseini, 2015; Schweitzer ir Duxbury, 2010; PMBOK6, 2017; Browning, 2018; Laursen ir Svejvig, 2016)	Identifikuoti komandų, kuriose respondentai vykdo projektą, bruožus ir požiūrį į pridėtinę vertę	1. Apibūdinkite virtualios komandos, kurioje vykdate projektą, bruožus.	Klausimo atsakymai leidžia pagrįsti respondento atitikimą tyrimo imties kriterijui – jis turi patirties vykdamas verslo projektus 100 proc. virtualioje komandoje. Respondentui nepaminėjus, yra siekiama sužinoti, kiek iš komandoje esančių narių dirba nuotoliniu būdu, koks yra geografinis pasiskirstymas ir kiek laiko komandos nariai praleidžia naudojantis informacinėmis technologijomis, kad atliktų darbo užduotis.
		2. Papasakokite apie savo patirtį vykdamas projektus virtualioje komandoje.	Klausimo atsakymai atskleidžia respondento ir komandos, kurioje jis vykdo projektus, žinias ir požiūrį į pridėtinę vertę. Projektų tipo išsiaiškinimas leidžia susidaryti geresnį respondento paveikslą ir susieti išskirtus pridėtinę vertę kuriančius elementus su atitinkamos srities projektais.
<b>Pagrindinių ir strateginių verčių nustatymas</b> (Adaptuota pagal Kerzner, 2018; Simpson, 2017)	Nustatyti verslo projektų pridėtinės vertės elementus sąlygotus virtualios komandos	3. Vykdamas projektus virtualioje komandoje: 3.1. Kokios yra sukuriamos finansinės vertės? 3.2. Kokios vertės sukuriamos komandos nariams? 3.3. Kokia vertė sukuriama organizacijai? 3.4. Kokias naudas pastebi išorinės suinteresuotosios šalys? 3.5. Kokias pastebite socialines vertes?	Klausimo atsakymai leidžia pagrįsti virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajas. Siekiama, kad respondentas įvardintų finansines, individualias, organizacijos, išorinių suinteresuotųjų šalių bei socialines vertes.
<b>Virtualios komandos efektyvumo veiksniai</b> (Adaptuota pagal Olaisen ir Revang, 2017; Corte, 2014; Berry, 2011)	Atskleisti virtualios komandos efektyvumą lemiančius veiksnius	4. Jūsų nuomone, ko reikia, kad virtuali komanda dirbtų efektyviai?	Klausimo atsakymai leidžia daryti prielaidas, kokiais bruožais pasižyminti virtuali komanda yra laikoma efektyvia. Siekiama, kad respondentas įvardintų ką jo komanda, kurioje vykdo projektą, daro geriausiai ir ką gali daryti geriau, tam, kad komandos efektyvumo kriterijai būtų pagrįsti respondentų požiūriu, kylančiu iš asmeninės patirties.

Interviu klausimai gali būti užduodami ne visi ir ne griežta eilės tvarka, atsižvelgiant į aplinkybes, interviu eigą ir respondento pasakojimą. Esant poreikiui, respondentams klausimai pateikiami anglų kalba.

### **Tyrimo eiga.**

1. Pirmajame etape buvo sudarytas tyrimo instrumentas – klausimynas, iš kurio bus užduodami klausimai ir vykdomas interviu. Tyrėja pasilieka teisę interviu metu klausimus keisti, praleisti, patikslinti ir papildyti, priklausomai nuo respondentų atsakymų.
2. Antrasis etapas – žvalgybinis. Šio etapo metu ieškoma potencialių, virtualumo kriterijus atitinkančių respondentų.
3. Trečiajame etape susisiekiama su tyrimui tinkamais respondentais, organizacijomis. Yra pristatoma tyrimo tema, paaiškinamas tyrimo tikslas bei nusiunčiami pavyzdiniai interviu klausimai, kad respondentas galėtų įvertinti, kokių klausimų bus galima tikėtis ir, jei reikia, jiems pasiruošti. Gavus teigiamą respondentų atsakymą, abipusiai suderinamas laikas, vieta arba informacinių komunikacijų technologijų įrankis, kuris bus naudojamas nuotoliniam susitikimui.
4. Kokybinio tyrimo vykdymas: interviu buvo vykdomas 3 savaites – nuo kovo 25 iki balandžio 15 dienos. Tiriamiesiems laikotarpis buvo tinkamas, o galimybė interviu atlikti naudojantis Skype programa išaugino tyrimo galimybes, kadangi interviu buvo vykdomi ir su užsienyje gyvenančiais respondentais, su kuriais reikėjo derintis laiką atsižvelgiant į laiko juostų skirtumus. Su užsienyje gyvenančiais respondentais interviu buvo atliekamas anglų kalba, o su lietuviais – lietuvių kalba. Pokalbiai buvo pradedami pasisveikinant, padėkojant, kad respondentas skyrė savo laiką ir sutiko dalyvauti tyrime. Dar kartą pristatoma tema, tyrimo tikslas ir dar kartą pasiteiraujama leidimo įrašinėti pokalbį. Respondentai interviu metu buvo puikiai nusiteikę, dalinosi savo patirtimi apie darbą virtualiose komandose, pateikė vertingų įžvalgų, akcentavo tokio tipo komandų ne tik kuriamą pridėtinę vertę, bet ir iššūkius, su kuriais tenka susidurti bei būdu, kaip juos sprendžia. Trumpiausias interviu truko 29 minutes, ilgiausio – 47 minutės. Vidutinė visų interviu trukmė – 38 minutės.
5. Duomenų analizė: 3 respondentai į klausimus atsakė raštu. 1 respondentas buvo įrašinėjamas diktofonu, kadangi pokalbis vyko akis į akį. Likusių 6 respondentų interviu buvo įrašyti naudojantis Skype įrašymo funkcija. Video ir garso medžiagos buvo transkribuojamos, o tekstai panaudojami duomenų analizei. Kodavimui naudojama kokybinių duomenų analizės programa MAXQDA. Programoje tekstas buvo skaitomas kelis kartus, žymimas kodais – kategorijomis ir subkategorijomis.
6. Paskutiniame etape pateikiamos išvados pagal gautus rezultatus ir pristatomas patobulintas teorinis modelis.



## 4. Tyrimo rezultatai ir diskusija

### 4.1. Tyrimo duomenų analizė

Atlikus interviu su dešimt virtualių komandų atstovų, buvo išskirta 13 kategorijų – 2 iš jų identifikuoja virtualių komandų, kuriose dirba respondentai, bruožus ir požiūrį į pridėtinę vertę, 1 iš jų atskleidžia finansines virtualios komandos kuriamas vertes, 2 atspindi individualias vertes (finansines ir socialines), 2 identifikuoja organizacijos vertes (kultūros ir verslo), 2 nustato ateities vertes, 2 susijusios su vertėmis, kuriamomis klientams ir 2 kategorijos atskleidžia efektyvios virtualios komandos bruožus (žr. 10 lentelę).

**10 lentelė.** Pagrindinių tyrimo blokų suskirstymas į kategorijas pagal temas.

Blokas	Tema	Kategorijos	Subkategorijų skaičius (viso 52)
Projekto ir jo komandos bruožai	Projektas ir projekto komanda	Virtualios komandos bruožai Vykdomo projekto bruožai	5
Pagrindinių ir strateginių verčių nustatymas	Finansinės vertės	Finansinės vertės	2
	Vidinės vertės	Individualios finansinės vertės Individualios socialinės vertės Organizacijos kultūros vertės Verslo vertės	19
	Ateities vertės	Organizacijos ateities vertės Visuomenės vertės	7
	Su klientais susijusios vertės	Klientų pasitenkinimo vertės Klientų finansinės vertės	6
Virtualios komandos efektyvumo veiksniai	Efektyvi virtuali komanda	Efektyvus valdymas Efektyvus darbuotojas	13

Kategorijos suskaidytos į 52 subkategorijas. Respondentų atsakymai buvo išanalizuoti ir pateikti 11–16 lentelėse. Kiekvieno tyrimo dalyvio atsakymai į klausimus pateikti 1 priede. 2 priede pateikti rezultatus patvirtinantys respondentų teiginiai.

Tyrime dalyvavo 10 respondentų. Mažiausią komandą sudarė 6 nariai, o didžiausią – 90 narių. Komandų nariai yra pasiskirstę po visą pasaulį, dažniausiai buvo įvardinamos šalys, priklausančios Šiaurės Amerikos, Europos ir Azijos žemynams. Visi atitiko pagrindinį kriterijų – yra 100 proc. virtuali komanda. Taigi, laikas praleistas naudojantis informacinėmis technologijomis yra maksimalus. Respondentai vykdo įvairių tipų projektus, todėl ir siekiama pridėtinė projekto vertė skiriasi. Visų respondentų paminėta didžiausia vertė – kaštų mažinimas siekiant didesnio pelno (žr. 11 lentelę).

**11 lentelė.** Respondentų vykdomo projekto ir jo komandos bruožai

Kategorija	Subkategorija	Kodai
Virtualios komandos bruožai	Nuotoliniu būdu dirbančių komandos narių skaičius	Mažiausia komanda - 6 darbuotojai Didžiausia komanda - 90 žmonių
	Geografinis pasiskirstymas	Šiaurės Amerika, Europa, Azija, Australija, Pietų Amerika, Afrika
	Laikas praleistas naudojantis informacinėmis technologijomis įvykdyti užduočiai	100 proc.
Vykdomo projekto bruožai	Projekto tipas	Sistemos palaikymas; Turinio dalijimasis socialinėse medijose; Organizacijos kultūros plėtra; Operacijų, procesų gerinimas; Turizmo paslaugų perpardavinėjimas; Vertimas programinių įrangų savininkams; Produkto vystymas; Vidinių darbuotojų valdymas; Laiko valdymo produkto vystymas; Informacinių komunikacinių technologijų produkto vystymas
	Projekto kuriama pridėtinė vertė	Požiūris į darbuotoją; Kaštų mažinimas; Įvaizdis; Žinomumas; Skaidrumas; Pelnas; Socialinė integracija; Rinkos lyderiai; Gimtosios kalbos reabilitavimas; Projekto atvirumas išorei; Sklandi komunikacija; Darbuotojo motyvavimas; Laiko valdymas; Darbo automatizavimas

Visi respondentai pasisakė, kad virtuali komanda, lyginant su kontaktine, yra pranašesnė. Išvardinti tokie argumentai, kurie patvirtina šį teiginį:

1. neįsitraukiama į nereikalingas diskusijas bei susirinkimus, eikvojančius laiką;
2. socialinis aktyvumas priklauso nuo pačio žmogaus, o ne nuo komandos tipo;
3. didžiulė koncentracija į komunikaciją ir pasitikėjimo kūrimą leidžia išvengti šių problemų;
4. informacija yra skaidri ir ja dalinasi lengviau bei aktyviau nei kontaktinėse komandose;
5. komunikacijos problema yra didesnė kontaktinėse komandose;
6. darbuotojas motyvuojamas labiau nei kontaktinėse komandose.

Nė vienas respondentas neabejojo virtualios komandos pranašumu ir pateikė finansines, individualias, organizacijos, su klientais susijusias bei socialines vertes, kurios yra sukuriamos vykdant projektą virtualioje komandoje.

20 paveiksle pavaizduotas virtualių komandų sąlygotų pridėtinės vertės elementų paminėjimų dažnumas. Tyrimo metu, visi respondentai paminėjo, kad vykdant projektus virtualioje komandoje organizacija patiria mažesnes išlaidas. Šis vertės elementas taip pat buvo išskirtas daugumos respondentų, pasak kurių, jų praktikoje projektas laikomas sukūręs pridėtinę vertę, jeigu yra sugeneruojamas didesnis pelnas sumažinus kaštus. Didžioji dalis taip pat paminėjo, kad virtualios komandos nariai yra produktyvesni, jie turi didesnes asmeninio tobulėjimo galimybes bei laisvę pasirinkti darbo vietą. Pusę iš tyrime dalyvavusių respondentų teigė, kad dirbant virtualioje komandoje, darbuotojas turi galimybes gauti didesnę atlyginimą bei susidaryti lankstų darbo grafiką, o organizacija turi neribotą resursų prieinamumą bei mažesnę darbuotojų kaitą organizacijoje.

Paminėjo 10 respondentų (100 proc.)		
Mažesnės organizacijos išlaidos		
<b>Paminėjo 7 respondentai (70 proc.)</b>	<b>Paminėjo 5 respondentai (50 proc.)</b>	<b>Paminėjo 4 respondentai (40 proc.)</b>
Produktyvūs darbuotojai Asmeninis tobulėjimas Galimybė pasirinkti darbo vietą	Didesnis atlyginimas Žmogiškųjų išteklių prieinamumas Lojalūs darbuotojai Lankstus darbo grafikas	Mažesnis streso lygis Paprastesni darbo santykiai Kultūriniai mainai Mažesnės asmeninės išlaidos Tolerancijos skatinimas Karjeros galimybės
<b>Paminėjo 3 respondentai (30 proc.)</b>	<b>Paminėjo 2 respondentai (20 proc.)</b>	<b>Paminėjo 1 respondentas (10 proc.)</b>
Miestelių, šalių ekonomikos gerinimas Lengvesnė socializacija Asinchroniška komunikacija Neįgaliųjų įdarbinimas Patogi dokumentacija Patogumas	Nuomonių įvairovės įgalinimas Santykių kūrimas Efektyvus resursų panaudojimas Pasiekiamumas 24/7 Darbo metodų tobulinimas Aiški komunikacija Aplinkosauga Gerai verslo santykiai Kokybiškos paslaugos 24/7	Mažesnės klientų išlaidos Emigracijos lygio mažinimas Lengvas prisitaikymas Išaugusi kokybė Įsitraukimo galimybė Darbuotojų savirealizacija Greitesnis rezultatas

**20 pav.** Virtualios komandos sąlygotų pridėtinės vertės elementų paminėjimai

Toliau bus atliekama detali identifikuotų pridėtinės vertės elementų analizė. Antrojo struktūruoto interviu uždavinio įgyvendinimas siejasi su 9 kategorijomis – *finansinės vertės, individualios finansinės vertės, individualios socialinės vertės, organizacijos kultūros vertės, verslo vertės, organizacijos ateities vertės, visuomenės vertės, klientų pasitenkinimo vertės, klientų finansinės vertės*. Šios kategorijos suskirstytos į 36 subkategorijas. Apibendrinti rezultatai pateikti 12–15 lentelėse.

Antrojo struktūruoto interviu uždavinio įgyvendinimas siejasi su 9 kategorijomis. 12 lentelėje išnagrinėti apibendrinti bloko „Pagrindinių ir strateginių verčių nustatymas“ klausimų atsakymai, kurie atskleidė finansines vertes, kuriamas virtualių komandų. Išskirta viena kategorija – *finansinės vertės*. Išskirtos kategorijos suskirstytos į 2 subkategorijas.

**12 lentelė.** Virtualių komandų kuriamų finansinių verčių elementai

Kategorija	Subkategorija	Kodai
Finansinės vertės	Efektyvus resursų panaudojimas	Tinkamas išteklių paskirstymas, Efektyvus resursų panaudojimas
	Mažesnės organizacijos išlaidos	Antrenerystės skatinimas; Darbuotojų motyvacija mažomis investicijomis; Konkurencingi atlyginimai pigesnėse šalyse; Naujų darbuotojų įdarbinimo kaštų sumažinimas; Įrangos pertekliaus nebuvimas; Rūpesčio ofiso patalpomis eliminavimas; Nebrangūs aukšto lygio specialistai; Eliminuojamos higienos išlaidos; Nepriklausymas nuo kylančio nekilnojamojo turto nuomos kainos.

**Finansinės vertės.** Pasak respondentų, virtualios komandos vienos iš svarbiausių ir verslui aktualiausių sukuriamų verčių yra **efektyvus resursų panaudojimas ir mažesnės išlaidos**. Efektyvų išteklių paskirstymą lemia tai, kad „pinigai yra koncentruotai išleidžiami į tuos dalykus, kurie generuoja pelną“. Taip pat, yra „maksimaliai išnaudojami resursai, kadangi projektas nėra sustabdomas, todėl organizacija gali pasiekti aukšto lygio produktyvumą“. Mažesnių išlaidų teikiama vertė, pasak tiriamųjų, yra ypač aktuali mažiems, pradedantiems verslininkams ar antrepneriams, kurie turi ribotą biudžetą ir siekia jį išnaudoti efektyviai. „Įmonėms nereikia rūpintis ofiso patalpų palaikymu, higienos prekėmis, taip pat nėra patiriama įrangos pertekliaus, kaip dažnai pasitaiko ofisų nuomojančioms įmonėms“. „Virtualios komandos suteikia nepriklausomybę nuo kylančio nekilnojamojo turto nuomos kainų, kadangi darbuotojai dirba iš namų arba vietos, kurioje jie yra produktyviausi“. To pasekmė – darbuotojų motyvacija mažomis investicijomis (skiriama optimali pinigų suma skirta darbo vietai įsirengti). Organizacija patiria mažesnes išlaidas, kadangi „gali samdyti sąlyginai nebrangius, aukšto lygio specialistus, mokėti jiems atlyginimus, kurie yra konkurencingi, tačiau organizacijai, sąlyginai, nedideli bei tokiu būdu, išlaikant darbuotoją, išvengti darbuotojų kaitos, kuri sąlygotų naujų darbuotojų įdarbinimo išlaidas“.

13 lentelėje išnagrinėti apibendrinti bloko „Pagrindinių ir strateginių verčių nustatymas“ klausimų atsakymai, kurie atskleidė vidines vertes – individualias ir organizacijos vertes, kuriamas virtualių komandų. Išskirtos keturios kategorijos – *individualios finansinės vertės*, *individualios socialinės vertės*, *organizacijos kultūros vertės*, *verslo vertės*. Išskirtos kategorijos suskirstytos į 19 subkategorijų.

**13 lentelė.** Virtualių komandų kuriamų vidinių verčių elementai

Kategorija	Subkategorija	Kodai
Individualios finansinės vertės	Didesnis atlyginimas	Didelis atlyginimas gyvenant mažame mieste; Didesni, konkurencingi atlyginimai; Atlygis už išskirtinius gebėjimus, spec. paslaugas
	Mažesnės asmeninės išlaidos	Mažesnės transporto išlaidos; Gyvenimas nebrangiame mieste; Vietiniai kolegų užsienio šalyse; Sutaupomi laiko kaštai
Individualios socialinės vertės	Asmeninis tobulėjimas	Platesnis požiūris; Šališkumo eliminavimas; Įvairių kultūrų pažinimas; Kompleksų atsikratymas; Laisvalaikio integracija; Apmokamos komandiruotės; Įvairių požiūrių ir kultūrų atsivežimas; Galimybė dirbti keliuose darbuose; Kolegų aukšto lygio specialistai
	Darbo vietos pasirinkimo laisvė	Kelionių ir darbo suderinimas; Galimybė persikraustyti dėl aplinkybių; Pasirinkimo laisvė; Trukdžių eliminavimas; Saugi darbo aplinka; Komfortas; Galimybė dirbti iš namų
	Karjeros galimybės	Karjeros galimybės jauniems tėvams; Karjeros ir gyvenimo mažame mieste suderinimas; Neribotos karjeros galimybės; Karjeros galimybės nepriklausomai nuo fizinių barjerų
	Kultūriniai mainai	Naujų kalbų mokymasis; Savo kultūros skleidimas; Patarimai iš patikimo vietinio; Naujų kultūrų pažinimas
	Lankstus darbo grafikas	Asmeninis prioritetų susidėliojimas; Lankstumas
	Lengvesnė socializacija	Intravertų įsitraukimas; Nesusikalbėjimų išvengimas; Žodžių apgalvojimas; Lengvesnė ir aiškesnė minčių raiška Plokščia valdymo sistema
	Mažesnis streso lygis	Galimybė reikšti emocijas; Mažiau socialinės įtampos; Balso tonų, gestų nebuvimas; Psichologinės baimės eliminavimas; Laisvė nuo konfrontacijos
	Santykių kūrimas	Naujos pažintys; Santykių išsaugojimas

13 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Kodai
Organizacijos kultūros vertės	Nuomonių įvairovės	Naujos idėjos; Naujų metodų taikymas; Darbuotojo požiūrio įvairovė
	Produktyvūs darbuotojai	Produktyviausio paros laiko išnaudojimas; Produktyviausios darbo vietos pasirinkimas; Efektyvus užduočių paskirstymas; Darbuotojų patirties auginimas mažai investuojant; Didesnė koncentracija; Kokybiškiau atliktos užduotys; Daugiau atliktų užduočių; Didesnis įsitraukimas; Daugiau laiko skiriama darbui; Sąžiningai išdirbta darbo diena; Mažiau kavos pertraukėlių; Mažiau principingi darbuotojai
	Žmogiškųjų išteklių gausa	Sertifikuoti darbuotojai; Išaugęs specialistų pasirinkimas; Apsidraudimas nuo projekto žlugimo; Specialistai už prieinamą kainą; Naudojimas darbuotojo inventoriumi; Specialių paslaugų tiekėjų prieinamumas; Specialias paslaugas teikiančio verslo galimybės; Skirtingi specialistai vienoje vietoje; Eliminuojami kvalifikacijos kompromisai
	Aiški komunikacija	Aiškos komunikacijos taisyklės; Mažesnė konfliktų galimybė
Verslo vertės	Asinchroniška komunikacija	Laiko juostų išnaudojimas; Mažiau komplikotas bendravimas - geresni rezultatai; Komunikacijos taisyklės; Darbuotojų laiko taupymas
	Darbo metodų tobulinimas	Komunikacijos proceso tobulinimas; Darbo metodų emerdžizmas; Įrankių įvairovė
	Lankstūs darbo santykiai	Lengvesnis samdymo procesas; Lengvesnis darbuotojo atleidimo procesas; Lankstesni darbiniai santykiai; Išvengiama neproduktyvių darbuotojų
	Nuolatinis pasiekiamumas	Šimtaprocentinis resursų išnaudojimas; Projekto vykdymas visą parą
	Patogi dokumentacija	Duomenų analizės supaprastėjimas; Laiko valdymas; Informacijos skaidrumas ir prieinamumas

**Individualios finansinės vertės.** Tyrime dalyvavę virtualių komandų atstovai teigia, kad dirbant tokio tipo komandoje, patiriamos **mažesnės asmeninės išlaidos**, kadangi galima gyventi nebrangiam mieste ar užmiestyje, kur kainos yra mažesnės lyginant su dideliais miestais. Taip pat, „sutaupomos ne tik pinigines transporto išlaidos, bet ir laikas, kuris praleidžiamas keliaujant į darbą ir iš jo“. Remiantis respondentų patirtimi, per dieną galima sutaupyti nuo 1 iki 2 valandų, jeigu yra išvengiama kelionės iki ofiso. Taip pat, sutaupyti galima kelionių į užsienį metu, kai apsistojama pas kolegą bei dėl to, nes nereikia kreiptis į samdomą gidą, kadangi kolega aprodo miestą bei suteikia daug naudingų patarimų. Taip pat, dirbant virtualioje komandoje galima gauti **didesnį atlyginimą**, kadangi užsienio įmonė, moka remiantis ne tik vietinės šalies ekonomika, bet ir darbuotojo patirtimi. Nuotolinis darbas kuria didžiulę vertę specialių kompetencijų darbuotojams, kurie savo paslaugų negali realizuoti vietinėje rinkoje.

**Individualios socialinės vertės.** Respondentai tyrimo metu atskleidė, kad dirbant virtualioje komandoje, darbuotojui yra sukuriama ne tik finansinė vertė. Dirbant tokio tipo komandoje, jos narys turi daugiau galimybių tobulėti individualiai. „Dėl kultūrų įvairovės yra formuojamas platesnis požiūris, susipažįstama su įvairiomis kultūromis, priimamas jų požiūris, parsivežama naujų idėjų į savo aplinką. Kadangi organizacija turi galimybę samdyti pasaulio talentus, darbuotojai įgauna galimybę dirbti su aukšto lygio ekspertais, kurių aplinkoje, kurioje gyvena, nėra“. Pasak respondentų, dirbant nuotoliniu būdu yra atsikratoma kompleksų, sumažinamas ar eliminuojamas šališkumas bei atsiranda lankstesnės galimybės integruoti laisvalaikį darbo dienos eigoje. Virtualioje komandoje dirbantis žmogus gali pats pasirinkti darbo vietą, taigi, jam yra suteikiama pasirinkimo laisvė.

Darbuotojas gali suderinti kelionių ir darbo laiką, neprisirišti prie fizinės darbo vietos ir keisti gyvenamąją vietą dėl atsiradusių aplinkybių. „Darbuotojas gali susikurti psichologiškai saugią aplinką bei eliminuoti aplinkos trukdžius, kurie mažina jo produktyvumo lygį ir kurių, bendroje ofiso aplinkoje nebūtų galima išvengti“. Toks lankstumas sąlygoja **karjeros galimybes**. „Jauniems tėvams nereikia dėliotis prioritetų, kadangi yra suteikiama galimybė dirbti iš namų. Nenorintys gyventi mieste, gali rinktis mažesnę miestelį ir tai niekaip nedaro įtakos jo karjerai. Taip pat, žmonės gali siekti karjeros vietinėje rinkoje nepaklausioje specialybėje ir dirbti nuotoliniu būdu“. Dirbant virtualioje komandoje, nuolatos vyksta **kultūriniai mainai** – komandos nariai mokosi naujų kalbų, susipažįsta su naujomis kultūromis bei pasakoja, skleidžia žinias apie savo šalį ir kultūrą kitų tautų gyventojams. Tokio tipo komandoje galima **lengviau socializuotis**. „Tai ypač aktualu intravertams, kurie nuotoliniu būdu yra linkę labiau įsitraukti ir aktyviau bendrauti už kompiuterio ekranų, nei susitikus akis į akį. Taip pat, kadangi virtualioje komandoje valdymas dažniausiai yra „plokščias“. Žmonėms, kurie jaučia psichologinę baimę prieš savo vadovą, yra lengviau reikšti savo mintis“. „Virtualus bendravimas leidžia išvengti nesusikalbėjimų, leidžia labiau apmąstyti informaciją, kurią norimą pasakyti, apgalvoti žodžius, todėl minčių raiška yra aiškesnė ir suprantamesnė kitam žmogui“. Virtualių komandų nariai patiria **mažesnį streso lygį**. Respondentai, kaip pridėtinę vertę, paminėjo laisvę nuo konfrontacijos, kuri kontaktinėje komandoje gali sukelti daug streso ir socialinės įtampos. Balso tonų, gestų nebuvimas yra laikomas privalumu, kadangi „tai leidžia išvengti susidūrimo su kitų žmonių neigiamomis emocijomis, o neigiamas emocijas patiriantis žmogus, dirbdamas virtualioje komandoje, gali reikšti jas laisvai, kadangi jo kiti negirdi ir jam nereikia jų užslopinti“. Taip pat, virtualios komandos nariai neretai pasirenka dirbti ne iš namų, bet iš viešų vietų ar vis labiau populiarėjančių bendradarbystės erdvių, kuriose bendraujama su skirtingų sričių specialistais, mezgami nauji kontaktai, dalinamasi naujomis idėjomis, požiūriais.

**Verslo vertės.** Apklaustieji tvirtino, kad vykdant projektą virtualioje komandoje, organizacijai yra sukuriama pridėtinė vertė, kadangi yra vykdoma aiški komunikacija, kuri turi aiškias apibrėžtas taisykles, kurios padeda išvengti konfliktų, taigi jų kiekis sumažėja. Taip pat, vertė yra sukuriama per asinchronišką komunikaciją, kurią įgalinti leidžia laiko juostų skirtumai. Respondentai vienareikšmiškai teigė, kad asinchroniška komunikacija yra privalumas, kadangi į diskusijas įsitraukia tik tie žmonės, kuriems yra aktualu. „Nevyksta susirinkimai, kuriuose būtų gaišamas darbuotojų laikas. Asinchroniškumas padeda apgalvoti žodžius ir tinkamai, aiškiai išdėstyti mintis, bei vykdyti projektą visą parą“. Pasak respondentų, komanda siekia asinchroniško komunikavimo, kad bendravimas būtų mažiau komplikuoatas ir būtų pasiekiami geresni darbo rezultatai. Dirbant virtualioje komandoje yra nuolat **tobulinamas komunikacijos procesas**, kadangi skirtingų požiūrių žmonės sąlygoja naujų metodų susiformavimą, o įmonei yra privaloma išgryninti komunikacijos procesą. Taip „vyksta **darbo metodų emerdžizmas**, kada žmonės, atsinešantys skirtingus darbo metodus, juos pritaiko savo darbo veikloje ir įneša naujų idėjų įmonės procesuose“. Taip pat, pasak apklaustųjų, ilgalaikėje perspektyvoje atsiranda geras komandos įdirbis ir technologinis išprusimas, kai yra įvaldoma daug įvairių įrankių skirtų komunikacijai ir darbo užduočių atlikimui. Dėl paprastų darbo santykių, organizacija gali išvengti neproduktyvių darbuotojų. „Įmonė gali paprasčiau darbuotojus atleisti bei lengviau surasti tinkamų darbuotojų dėl resursų prieinamumo. Virtualios komandos nariui tai yra savotiška grėsmė, todėl jis linkęs daugiau ir kokybiškiau atlikti užduotis“. Laiko juostų skirtumai leidžia organizacijai būti pasiekiamai visą parą ir išnaudoti turimus resursus efektyviausiai, kas sąlygoja maksimalų įmonės produktyvumą ir didesnę pelną. Vertė organizacijai yra sukuriama dėl patogios dokumentacijos. „Nepriklausomai nuo pareigų, kiekvienas darbuotojas turi sekti savo laiką, fiksuoti nuokrypius, įrašinėti pokalbius bei dalintis informacija. Tai leidžia

supaprastinti komandos veiklos rezultatų analizę, valdyti laiką bei būti skaidriems, neslepiant informacijos dėl asmeninių darbuotojo tikslų ir siekių“.

**Organizacijos kultūros vertės.** Didelė dalis apklaustųjų teigė, kad virtualioje komandoje egzistuoja nuomonių įvairovė. "Plataus požiūrio darbuotojai yra naudingi organizacijai, kadangi jie yra lankstesni ir atviresni naujovėms, jie linkę dažniau pateikti naujų idėjų. „Tokie darbuotojai yra produktyvesni lyginant su kontaktinių komandų darbuotojais, kadangi darbuotojai gali dirbti tuo metu, kai jie yra produktyviausi, nepriklausomai nuo paros laiko bei pasirinkti darbo vietą, kurioje jie yra produktyviausi, išauga jų koncentracija į atliekamas užduotis, jos yra atliekamos kokybiškiau, jų atlieka daugiau“. Taip pat, virtualios komandos darbuotojai daugiau laiko praleidžia dirbdami. „Jie išdirba pilną darbo dieną, kadangi nesugaišta laiko kelionėms į darbą bei turi mažiau kavos pertraukėlių, lyginant su darbuotojais dirbančiais ofise“. Respondentai akcentavo, kad virtualios komandos nariai yra mažiau principingi. „Gavę užduotis, jie jas atlieka ir neatsikalbinėja“. Tokie darbuotojai yra linkę labiau įsitraukti, kadangi, be gerai atliktų darbų, tai yra vienintelis būdas būti matomu. Organizacijai yra vertinga formuoti tokio tipo komandas, kadangi mažais kaštais, įmonė augina darbuotojų patirtį ir intelektą. Taip pat, organizacija gali sukurti didesnę pridėtinę vertę vykdant projektą, kadangi nesant apribotam miesto ar šalies sienomis, galima rasti reikiamus, sertifikuotus darbuotojus, išauga specialistų pasirinkimas, kurie yra sąlyginai nebrangūs. „Galima suburti bendram projektui labai skirtingų specialybių ir kompetencijų darbuotojus ir tuo pačiu apsidrausti, kad projektas nežlugs pasitraukus kažkuriam specialistui, kadangi sienų nebuvimas, leidžia rasti kitą specialistą iš viso pasaulio“. Yra eliminuojami kvalifikacijos kompromisai, kurie dažniausiai turi būti daromi dėl riboto specialistų pasirinkimo kontaktinėse komandose. „Organizacija išlošia, nes nereikia nuomoti ofiso, bet naudojasi darbuotojo inventoriumi“. Taigi, yra išvengiama neefektyvaus ofiso patalpų išnaudojimo. Pasak respondentų, skirtingų šalių atstovai atlieka geriau atitinkamas užduotis, taigi, efektyvus užduočių paskirstymas lemia geresnius veiklos rezultatus.

14 lentelėje išnagrinėti apibendrinti bloko „Pagrindinių ir strateginių verčių nustatymas“ klausimų atsakymai, kurie atskleidė ateities vertes, kuriamas virtualių komandų. Išskirtos dvi kategorijos – *organizacijos ateities vertės*, *visuomenės vertės*. Išskirtos kategorijos suskirstytos į 7 subkategorijas.

**14 lentelė.** Virtualių komandų kuriamų ateities verčių elementai

Kategorija	Subkategorija	Kodai
Organizacijos ateities vertės	Lojalūs darbuotojai	Talentų išsaugojimas; Nebrangi motyvacinė priemonė; Darbuotojų lojalumas;
	Darbuotojų savirealizacija	Laimingas, produktyvus darbuotojas
	Išaugusi kokybė	Aukštesnė produkto kokybė
Visuomenės vertės	Aplinkosauga	Mažesnė aplinkos tarša
	Emigracijos lygio mažinimas	Neribotos galimybės gimtojoje šalyje
	Miestelių, šalių ekonomikos gerinimas	Mažų miestelių plėtra; Mokesčių mokėjimas vietiniai valdžiai; Vartojimas šalies viduje
	Fizinės negalios ir išvaizdos tolerancija	Žmonių su fizine negalia įdarbinimas; Nepatrauklios išvaizdos žmonių įdarbinimas; Rasių lygybė; Lyčių lygybė; Mažumų integracija; Stereotipų panaikinimas

**Organizacijos ateities vertės.** Išskirdami organizacijai teikiamas virtualių komandų vertes, respondentai išskyrė vertes, kurias ilgalaikėje perspektyvoje. Viena iš jų – talentų išlaikymas. Apklaustieji teigė, kad organizacija išsaugo savo talentus, kadangi suteikia jiems lankstumą nepriklausyti nuo darbo vietos. Tai lemia darbuotojų lojalumą organizacijai, kadangi galimybė dirbti nuotoliniu būdu yra viena iš geriausių, tačiau, tuo pačiu, nebrangi motyvacinė priemonė. Pasak respondentų, darbdaviui yra pigiau skirti kiekvienam komandos nariui simbolinę sumą, skirtą padengti bent daliai pagrindinių darbuotojo komunalinių bei higienos išlaidų, o darbuotojas jaučiasi vertinamas ir palankiai vertina tokį darbdavio požiūrį į nuotolinį darbą. Taip pat, ilgalaikėje perspektyvoje išauga kuriamo produkto bei darbo procesų kokybė, kadangi yra pasamdomi aukšto lygio specialistai, kurie linkę dirbti daug ir atlikti užduotis gerai. „Darbuotojai gali lengviau save realizuoti dirbdami nuotoliniu būdu, taigi, darbuotojas yra laimingas, kas lemia didesnę jo produktyvumą“. Respondentai pažymėjo, kad šiandien pasaulyje ypač kalbama apie tai, kad žmonės dirba per daug, todėl suteikta galimybė dirbti virtualioje komandoje yra vertinama darbuotojo, nes jis gali daugiau laiko skirti šeimai, namams ar sau pačiam.

**Visuomenės vertės.** Tyrimo metu buvo nustatyta, kad darbas virtualiose komandose kuria ne tik individualią ir organizacijos pridėtinę vertę, bet pridėtinė vertė gali būti sukuriama ir visuomenei. Respondentai išskyrė, kad yra saugoma aplinka, kadangi sumažėja aplinkos tarša dėl rečiau naudojamo transporto. Taip pat, gerėja miestelių ir šalies ekonomika, kadangi uždirbti pinigai yra išleidžiami miestelyje, kuriame gyvena darbuotojas, nors paslaugos yra suteikiamos kitos šalies įmonei. Vadinasi, yra potenciali galimybė mažų miestelių plėtrai, mokesčiai yra mokami vietinei valdžiai bei išauga vartojimas šalies viduje. Galimybė dirbti gimtojoje šalyje, bet už konkurencingą atlyginimą, mažina emigracijos lygį, kadangi specialistui atsiveria neribotos galimybės šalies viduje, kurioje gyvena ir jis gali neemigruoti dėl geresnio atlyginimo ar geresnių galimybių užsienyje. Apklaustieji akcentavo, kad darbas virtualiose komandose sprendžia vieną iš aktualiausių problemų pasaulyje – fizinės negalios ir išvaizdos toleranciją. Pasak respondentų, kadangi yra panaikinamas vizualumas, sumažėja ir šališkumas sprendžiant apie kitus, taigi, nepatrauklios išvaizdos žmonės ar žmonės su fizine negalia turi daugiau galimybių įsidarbinti, kadangi jie yra vertinami už savo intelektą ir kompetencijas. Taip pat, atsiranda mažumų integracija. Respondentai teigia, kad jeigu kontaktinėje komandoje daugumą sudaro viena kultūra, tada kitos kultūros yra mažuma, todėl daugumos kultūra ir vertybės nugalė. Tačiau virtualioje komandoje šis reiškinys pasireiškia labai silpnai arba visai nepasireiškia. Dėl to yra sprendžiama ir lyčių lygybės problema. Kontaktinėje komandoje, jeigu didžiąją dalį kolektyvo sudaro vyrai, moters nuomonė turi mažiau reikšmės arba yra manoma, kad tam tikrą profesiją gali atlikti tik vienos ar kitos lyties atstovai. Virtualumas leidžia panaikinti ar sumažinti šiuos stereotipus, o mažumoms yra lengviau reikšti savo nuomonę. Apklaustieji išskyrė ir rasių lygybę ir toleranciją, kuri atsiranda dėl kultūrų įvairovės.

15 lentelėje išnagrinėti apibendrinti bloko „Pagrindinių ir strateginių verčių nustatymas“ klausimų atsakymai, kurie atskleidė su klientais susijusias vertes, kurias virtualių komandų. Išskirtos dvi kategorijos – *klientų pasitenkinimo vertės*, *klientų finansinės vertės*. Išskirtos kategorijos suskirstytos į 6 subkategorijas.



**15 lentelė.** Virtualių komandų kuriamų išorinių suinteresuotųjų šalių verčių elementai

Kategorija	Subkategorija	Kodai
Klientų pasitenkinimo vertės	Gerai verslo santykiai	Klientų kultūros supratimas; Klientų požiūrio supratimas; Tiesioginis bendravimas su klientais
	Greitesnis rezultatas	Projekto vykdymas visą parą
	Įsitraukimo galimybė	Progreso stebėjimas
	Kokybiškos paslaugos 24/7	Greitas paslaugų suteikimas; Greitas atsakymas į klausimus
	Patogumas	Panašių darbo metodų naudojimas; Panašių įrankių naudojimas; Centralizuotos paslaugos; Nuolatinis pasiekiamumas
Klientų finansinės vertės	Mažesnės projekto išlaidos	Pigesnės specialistų paslaugos

**Klientų pasitenkinimo vertės.** Kai projektas yra atliekamas virtualioje komandoje, pridėtinė vertė yra sukuriama ir išorinėms suinteresuotosioms šalims, kadangi projekto vykdytojai gali užtikrinti aukštą jų pasitenkinimo lygį. Respondentai paminėjo, kad yra kuriami geri verslo santykiai, kadangi yra suprantama jų kultūra, požiūris, dėl to galima pasiūlyti geriausius variantus. Taip pat, yra galimybė susitikti su projekto komandos nariu akis į akį, jeigu jis gyvena toje pačioje šalyje kaip ir suinteresuotosios šalys. Kadangi projektas yra vykdomas visą parą, jis gali būti įgyvendinamas greičiau lyginant su kontaktine komanda. „Dėl laiko juostų skirtumų, nesvarbu kurioje šalyje gyventų suinteresuotosios šalys, jos gali gauti kokybiškas paslaugas bet kuriuo metu“. Respondentai teigė, kad suinteresuotosioms šalims yra patogiau, kai dirbama su virtualia komanda, kadangi, jie taip pat yra įvaldę panašius įrankius ir naudoja panašius darbo metodus. Tokio tipo komandoje galima lengvai sutelkti daug skirtingų specialistų, suinteresuotosioms šalims yra patogiu ir greitai gauti centralizuotas paslaugas. Taip pat, suinteresuotosios šalys gali lengviau įsitraukti į virtualios komandos darbą, stebėti progresą ir jį vertinti.

**Klientų finansinės vertės.** Respondentai akcentavo, kad projekto išlaidos yra pigesnės, kadangi samdomi specialistai yra pigesni, todėl sukuriama finansinė vertė.

Siekiant įgyvendinti trečiąjį tyrimo uždavinį, išnagrinėti bloko „Virtualios komandos efektyvumo veiksniai“ atsakymai, kurie atskleidė virtualios komandos efektyvumo elementus. Išskirtos 2 kategorijos, kurios suskirstytos į 13 subkategorijų (žr. 16 lentelę).

Visi tiriamieji vieningai teigė, kad projektų vykdymas virtualiose komandose turi trūkumų. Tačiau, remdamiesi savo patirtimi, išskyrė elementus, kurie yra reikalingi, siekiant, kad virtuali komanda dirbtų efektyviai. Respondentų nuomone, virtuali komanda negalėtų efektyviai dirbti be efektyvaus valdymo ir be efektyvių darbuotojų.

**Efektyvus valdymas.** Siekiant efektyvaus virtualios komandos valdymo, reikia skatinti ir kurti **socialinius ryšius**. Anot respondentų, socialinius ryšius padeda kurti dažni video pokalbiai, virtualios kavos pertraukėlės bei perteklinis virtualus bendravimas. Taip pat, respondentai išskyrė, kad tiesioginis kontaktas yra svarbus, todėl yra reikalinga bent retkarčiais susitikti gyvai ir išlaikyti žmogišką kontaktą. Pasak tiriamųjų, asinchroniškumas virtualios komandos darbą daro efektyviu, todėl reikia siekti komunikuoti asinchroniškai. Tai leidžia padaryti įrankių įvairovė, kuriais galima komunikuoti ir dalinti projekto idėjomis.

16 lentelė. Virtualios komandos efektyvumą sąlygojantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Kodai
Efektyvus valdymas	Socialinių ryšių kūrimas	Video pokalbiai; Perteklinis bendravimas; Pirmasis tiesioginis kontaktas; Virtualios kavos pertraukėlės; Kontaktiniai susitikimai
	Aiškiai apibrėžtos taisyklės	Aiškios komunikacijos taisyklės; Nustatyti komunikacijos įrankiai; Laiko juostų išmanymas; Projekto trukmės apibrėžimas; Tinkamas darbų paskirstymas; Detalios instrukcijos; Detalios aprašyti procesai; Aiškūs užduočių aprašymai; Agile projektų valdymo metodo taikymas
	Asinchroniškumas	Įrankių įvairovė; Virtualumas
	Bendras tikslas	Aiški tikslų komunikacija; Bendro tikslo suvokimas ir priėmimas
	Matavimai	Matavimo rodiklių įvedimas Progreso sekimas; Klaidų registravimas
	Pasitikėjimo kūrimas	Tinkamų metodų taikymas pasitikėjimui sukurti; Pasitikėjimas darbuotojo kompetencija
	Įtraukimas	Įsitraukimo skatinimas; Geros atmosferos kūrimas; Teisingas darbo organizavimas; Atliktų darbų demonstravimas;
Efektyvus darbuotojas	Patikimumas	Terminų laikymasis; Pasitikėjimas darbuotojo kompetencija
	Atitinkamos asmeninės savybės	Mažai tiesioginio kontakto; Noras bendrauti virtualiai su kolegomis; Planavimo įgūdžiai; Aukštas emocinis intelektas; Stipri valia
	Įsitraukimas	Diskusijų inicijavimas ir palaikymas
	Orientacija į rezultatą	Orientacija į rezultatą; Savimotyvacija
	Skirtingų kultūrų išmanymas	Domėjimasis kitomis kultūromis; Konteksto suvokimas
	Trukdžių eliminavimas	Mažiau trukdžių turinti darbo aplinka

**Aiškiai apibrėžtos taisyklės** – vienas iš svarbiausių efektyvumo elementų. Siekiant, kad virtuali komanda būtų efektyvi, reikia apibrėžti kiekvieną procesą, įskaitant komunikacijos taisykles, kurios būtų suprantamos ir aiškios. „Darbuotojui turi būti suteiktos detalios instrukcijos, kad jam nebereikėtų aiškinti užduočių kelis kartus ir būti labai specifiškas“. Taip pat, darbuotojams suteikti konkrečius komunikacijos įrankius bei programas, juos padėti įsidiegti profesionaliai. Kad komanda dirbtų geriau, reikia išmanyti laiko juostų skirtumus, tinkamai apibrėžti projekto trukmę, tinkamai paskirstyti darbus ir taikyti Agile projektų valdymo metodą. Už komandos valdymą atsakingas asmuo turėtų aiškiai iškomunikuoti bendrą komandos tikslą. Pasak respondentų, svarbiausia yra bendro tikslo suvokimas, kad visi suprastų, ko yra siekiama. Paaiškinti pagrindinį bei strateginį tikslą, padalinio tikslą. „To reikia, kad bendras tikslas būtų ne tik nustatytas, bet ir sutartas, ir priimtas komandos narių“. Respondentai teigia, kad komandos narių **įsitraukimas** nepriklauso nuo virtualumo, pasak jų, tai yra darbo organizavimo klausimas. Taip pat buvo paminėta, kad įsitraukimo problema neegzistuoja mažoje komandoje, tačiau jei komanda yra didelė, reikia samdyti atskirą žmogų, kuris skatintų komandos narių įsitraukimą ir aktyvumą. Toks darbuotojas kuria geresnę komandos atmosferą, komandos nariai yra laimingesni ir produktyvesni. Taip pat, svarbu kurti pasitikėjimą. Respondentai savo komandose neįžvelgia šios problemos, kadangi yra naudojamos sistemos, metodai, kurie leidžia sukurti pasitikėjimą tarp komandos narių. Tam, kad būtų sukurtas pasitikėjimas, taip pat svarbu darbdaviui pasitikėti samdomu darbuotoju. Respondentų nuomone, efektyvumas priklauso ir nuo to, ar yra matuojami komandos rezultatai – kur komanda nuėjo, kiek

nuėjo. „Svarbu sekti progresą ir matavimus, registruoti klaidas, nuokrypius ir juos pateikti visiems komandos nariams, kad duomenys būtų prieinami“.

**Efektyvus darbuotojas.** Respondentai neslėpė, kad virtualioje komandoje gali dirbti ne visi, jie turi pasižymėti atitinkamomis asmeninėmis savybėmis. „Jeigu žmogui reikia daug bendravimo, pastovaus kontakto su kolegomis, tada gali būti sudėtinga dirbti nuotoliniu būdu. Tačiau, toks žmogus turi norėti bendrauti virtualiai su savo kolegomis“. „Dėl per didelės laisvės, kitiems gali būti sunku susikoncentruoti, susidėlioti ir planuoti darbus“, taigi, planavimo įgūdžiai yra labai svarbūs. Tokiems darbuotojams reikalinga stipri valia, kadangi „namuose gali būti daug pagundų, pavyzdžiui, lova ar šaldytuvas“. Pasak respondentų, bendraujant yra „reikalinga nieko nepriimti asmeniškai, vengti interpretuoti skaitomus laiškus“. Vadinasi, toks žmogus turi turėti aukštą emocinį intelektą. Toks darbuotojas turi būti orientuotas ne į procesą, bet į rezultatą. „Kad jie būtų matomi, jie turi išmokti atlikti daug užduočių ir kokybiškai“, taigi, svarbu savimotyvacija. Motyvacija svarbu ne tik atliekant užduotis, bet ir domintis skirtingomis kultūromis, kadangi, kaip teigė tiriamieji, sunkiau yra būti ne virtualiems, bet dirbti su skirtingų kultūrų žmonėmis, nes skirtingos kultūros lemia skirtingas interpretacijas. „Neteisingų interpretacijų suvokimą gali sumažinti konteksto suvokimas“. Respondentai paminėjo, kad svarbi ir darbo aplinka, kurią susikuria darbuotojas, kadangi ji turi būti su kuo mažiau trukdžių. „Jeigu darbuotojas mato, kad gali įsitraukti ir duoti savo idėjų diskusijoje, yra labai patartina taip ir elgtis, kadangi jis pats tokiu būdu gauna daugiau informacijos, kuri, galbūt, buvo iki galo neiškomunikuota. Tuo pačiu, savo įsitraukimu palaikyti komandos aktyvumą ir būti matomu“. Pasak apklaustųjų, užsidirbti pagarbą ir būti matomu galima tik savo darbais ir įsitraukimu. Respondentai išskyrė ir patikimumo elementą. „Tam, kad būtų sukurtas pasitikėjimas, pats darbuotojas turi būti patikimas – laikytis sutarto užduočių atlikimo termino“.

## 4.2. Diskusija

Atlikus virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų tyrimą, pasitelkiant 100 proc. virtualių komandos atstovų patirtimi, toliau gauti rezultatai bus analizuojami pagal išsikeltus tyrimo uždavinius, lyginant juos su teorinėje dalyje nagrinėtomis koncepcijomis.

### 1. Identifikuoti komandų, kuriose respondentai vykdo projektą, bruožus ir požiūrį į pridėtinę vertę

Tyrime dalyvavusių respondentų atsakymai patvirtino McDonald (2011) išskirtas šešias jėgas, veikiančias projektą. Tyrimas atskleidė, kad vykdomi projektai yra virtualūs, jų įgyvendinimo procesai priklauso nuo „Y“ kartos diktuojamų vertybių, yra taikomos laisvos projektų valdymo praktikos, atsisakoma hierarchinės valdymo struktūros, kultūrų įvairovė yra vienas iš didžiausių įtaką darančių veiksnių komandiniam darbui, o socialinė atsakomybė yra vertinama kaip didžiulę pridėtinę vertę kuriantis veiksnys. Nors Kerzner (2015) teigia, kad šiuolaikiniame kontekste laikas ir išlaidos nėra vienintelės charakteristikos, kurios apibrėžia projekto vertę, tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad vykdant projektus, laiko ir piniginiai kaštai išlieka vienais iš svarbiausių rodiklių, kuriais nustatoma ar projektas sukūrė pridėtinę vertę.

Respondentų atsakymai leido pavirtinti teorinėje dalyje identifikuotas virtualios komandos savybes – plokščia organizacijos struktūra (Morley ir kt., 2015), laiko ir erdvės barjerų eliminavimas (Merkevičius, 2005), bendros darbo vietos nebūvimas (Olaisen ir Revang, 2017), požiūrių skirtumai (Berry, 2011), asinchroniška komunikacija (Tran ir Nguyen, 2018), geresni sprendimai (Klitmøller ir

Lauring, 2016), didesnė darbuotojo koncentracija, informacijos skaidrumas (Tran ir Nguyen, 2018), platesnis požiūris, tarpkultūrinė ir profesinė patirtis (Alsharo ir kt., 2016), geresni veiklos rezultatai (Distefano ir Maznevski, 2000), mažesnė nuomonės lyderių įtaka (Schmidt ir kt., 2001), nuolatinė dokumentacija (Berry, 2011), mažesnis kelionių skaičius (Olaisen ir Revang, 2017), komunikacijos barjerai (Šalkauskienė, 2011). Tyrimo metu **identifikuotos papildomos virtualių komandų savybės – suinteresuotųjų šalių išitraukimas, lojalūs darbuotojai, socialinių problemų sprendimas.**

## 2. Nustatyti verslo projektų pridėtinės vertės elementus sąlygotus virtualios komandos

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad virtualių komandų savybių įtaka yra glaudžiai susijusi su Kerzner (2015) išskirtomis projekto pridėtinės vertės kategorijomis – finansinės vertės, vidinės vertės, ateities vertės, išorinių suinteresuotųjų šalių vertės. Tyrimo rezultatai taip pat patvirtino mokslinėje literatūroje atskleistus pridėtinės vertės identifikavimo šaltinius, kurie yra organizacija, vidinės suinteresuotosios šalys bei išorinės suinteresuotosios šalys. Gautos išvalgos leidžia pagrįsti virtualios komandos sąsajas su verslo projektų pridėtinės vertės kūrimu.

**Finansinės vertės.** Pagal atliktą empirinį tyrimą virtualių komandų atstovų nuomone, virtualios komandos **leidžia sutaupyti organizacijos išlaidas ir padidinti organizacijos pelną.** Organizacijos išlaidos yra sutaupomos dėl *bendros darbo vietos nebūvimo, mažesnio darbo kelionių skaičiaus ir dėl patiriamų mažesnių investicijų siekiant išlaikyti darbuotojus.* Organizacija eliminuoja patalpų nuomos ir palaikymo išlaidas, komandiruočių išlaidas, mažais kaštais motyvuoja darbuotojus ir skatina jų lojalumą. **Darbuotojai patiria individualią finansinę vertę,** kadangi bendros darbo vietos nebuvimas leidžia *sumažinti asmenines laiko ir transporto išlaidas.* Virtualių komandų darbuotojai gauna *konkurencingą, didesnę atlyginimą* lyginant su šalies, kurioje gyvena, atlyginimais. **Suinteresuotosiems šalims yra sukuriama finansinė vertė,** kadangi virtualūs specialistai yra pigesni, todėl projekto išlaidos sumažėja. Pagal Wu ir kt. (2017) bei Krumm ir de Vries (2003), didesnis pelnas yra laikomas viena iš aktualiausių pridėtinių verčių įgyvendinant projektą. Van Der Voordt (2016), Clift ir Wright (2000) bei Lindholm ir Leväinen (2006) pažymi, kad pridėtinę vertę kuria išlaidų sumažinimas.

**Vidinės organizacijos vertės.** Tyrimas atskleidė, kad virtualių komandų nariai yra **produktyvesni,** kas patvirtina Golden ir Veiga (2008) Tyrimo rezultatus. Šie darbuotojai pasižymi plačiu požiūriu, lankstumu, atvirumu naujovėms, jie linkę pateikti naujų, netikėtų idėjų. Darbuotojų produktyvumas *pasireiškia dėl laiko ir erdvės barjerų eliminavimo, bendros darbo vietos nebūvimo ir didesnės koncentracijos atliekant užduotis.* Darbuotojai turi galimybę pasirinkti produktyviausią darbo vietą ir laiką, kas sąlygoja didesnę koncentraciją ir kokybiškiau atliekamas užduotis. Koncentraciją padidina asinchroniškos komunikacijos privalumas – *trūkščių eliminavimas* bei asmeninių, *momentinių pokalbių sumažinimas.* Nuotoliniu būdu dirbantys asmenys dirba daugiau darbo valandų ir yra mažiau principingi, lyginant su kontaktinių komandų nariais. Taip pat, organizacija efektyviai išnaudoja turimus resursus, juos įgalindama verslą vykdyti nepertraukiamai. Tai patvirtina sąsają su projekto pridėtinę vertę kuriančiu elementu, kurią išskyrė Lindholm ir Leväinen (2006) – produktyvumas.

Pridėtinė vertė, pasak Wu ir kt. (2017), sukuriama, kai projektas nėra stabdomas dėl išteklių nepakankamumo. Tyrimo metu identifikuota, kad *dėl laiko ir erdvės barjerų eliminavimo,* projekto vykdymas virtualioje komandoje įgalina turėti kokybiškus, **neribotus žmogiškuosius išteklius.** Tai patvirtina Alsharo ir kt. (2016) identifikuotą virtualios komandos savybę. Respondentai atskleidė, kad dėl neribojamo resursų prieinamumo yra sukuriama pridėtinė vertė – *eliminuojami kvalifikacijos*

*kompromisai ir išvengiama rizikos dėl projekto žlugimo.* Taip pat, atsiranda galimybė *padidinti projekto kokybę* skiriant užduotis atitinkamų šalių atstovams, siekiant, kad dėl jų mentaliteto atitinkamos užduotis bus įgyvendintos geriau. Paminėtų savybių daroma įtaka leidžia išvelgti sąsajas tarp virtualių komandų ir projekto pridėtinės vertės kūrimo elementų, kadangi, pasak Voordt (2016), projekto pridėtinė vertė yra sukuriama, kai yra *sukontroliuojamos rizikos ir padidinama kokybė*.

Virtualioje komandoje, kultūriniai skirtumai ir specialistų įvairovė lemia nuomonių įvairovę ir **požiūrių skirtumus**, kas skatina darbuotojus būti lankstesniems, atviresniems naujovėms, kūrybiškesniems. *Nuomonių įvairovė komandoje lemia aukštesnius komandos veiklos rodiklius bei gerina organizacijos kultūrą*, kas, pasak Voordt (2016), kuria pridėtinę vertę. Tyrimo metu identifikuota teigiama požiūrių skirtumų nauda nesutampa su Han ir kt. (2017) požiūriu, pasak kurių, dėl požiūrių skirtumų, virtualioje komandoje yra sunku suvienodinti bendrą suvokimą ir pasitikėti vienas kitu. Respondentai paneigė šią autorių nuomonę ir patvirtino, kad šias problemas iššaukia ne komandos virtualumas, bet neefektyvus valdymas.

Respondentai atskleidė, kad virtualioje komandoje pasireiškiantis tarpkultūriškumas lemia **geresnius veiklos rezultatus**. Tai pagrindžia tokio tipo komandų darbuotojų pateikiamos inovatyvios idėjos, aukštesnis kūrybiškumo lygis bei geresnės sprendimo alternatyvos. Tyrimo metu buvo patvirtinta, kad *veiklos rezultatai išauga dėl galimybės komandos nariams dirbti atskirai*, be trukdžių, bet tuo pačiu siekti bendro tikslo komandoje. Tai patvirtina Bryant ir kt. (2009) idėją, kad virtualiose komandose socialinio pasyvumo fenomenas sumažėja, kas lemia didesnį darbuotojų pasitenkinimą ir išaugusį ryšį tarp komandos narių. Tai leidžia pagrįsti sąsają su Wu ir kt. (2017), Lindholm ir Leväinen (2006) bei Voordt ir kt. (2016) išskirtu projekto pridėtinę vertę kuriančiu elementu – **išaugęs darbuotojų pasitenkinimas**. Geresnius veiklos rezultatus sąlygoja ir darbo metodų tobulinimas. Dirbant virtualioje komandoje yra *nuolat tobulinamas komunikacijos procesas*, dėl kultūrų įvairovės *vyksta darbo metodų „emerdžizmas“* bei *įvaldoma daug skirtingų įrankių*, kurie pasitelkiami optimizuojant procesus. Šie argumentai leidžia pagrįsti dar vieną sąsają, kadangi East ir Love (2011) **procesų gerinimą** išskyrė kaip projekto pridėtinę vertę kuriantį veiksnį.

Tyrimo metu buvo patvirtintas Berry (2011) išskirtas virtualios komandos bruožas, kad virtualios komandos **veiklos dokumentacija ir analizė yra paprastesnė**, nes nuolat sąveikaujant informacinių technologijų ir programų pagalba, rezultatai yra fiksuojami automatiškai virtualioje erdvėje. Nepriklausomai nuo pareigų, kiekvienas darbuotojas seka savo laiką, fiksuoja nuokrypius, įrašinėja pokalbius bei dalinasi informacija. Tai leidžia sukurti pridėtinę vertę, kadangi yra *supaprastinama komandos veiklos rezultatų analizė, galima lengvai valdyti laiką bei pasiekti informacijos skaidrumą*. Taip pat, virtualioje komandoje *darbo santykiai yra lankstesni* – darbdavys gali lengviau įdarbinant ir atleisti specialistus. Šie argumentai patvirtina sąsają su Giezen (2015) išskirtu projekto pridėtinę vertę kuriančiu elementu – **supaprastintas projekto kompleksškumas**.

Tyrimo metu didžioji dauguma respondentų patvirtino, kad asinchroniškumas yra vienas iš didžiausių vertę kuriančių virtualios komandos kriterijų. Esant asinchroniškai komunikacijai, yra *efektyviai išnaudojamas darbuotojų darbo laikas*, kadangi į diskusijas įsitraukia tik tie asmenys, kuriems informacija yra aktuali – yra išvengiama neaktualių susirinkimų. Taip pat, *projektas gali būti vykdomas nepertraukiamai*. Asinchroniškos komunikacijos egzistavimas skatina apsibrėžti *aiškias komunikacijos taisykles*. Respondentai teigia, kad tokios taisyklės leidžia išvengti konfliktų, kas lemia geresnius veiklos rezultatus ir **malonesnį darbuotojų bendravimą**, kas pasak Wu ir kt. (2017) padeda sukurti pridėtinę projekto vertę. Dėl asinchroniškos komunikacijos, komandos nariai gali

*apgalvoti žodžius ir tinkamai, aiškiai išdėstyti mintis* išvengiant informacijos pertekliaus. Tai lemia įvairesnių požiūrių generavimą, pakartotinio informacijos apdorojimo galimybę ir vienodą dalyvavimo galimybę diskusijoje visiems komandos nariams. Tyrimo rezultatai patvirtina Schmidt (2001) mintį, kad asinchroniškumas sąlygoja lean požiūrio komunikacija – komandoje generuojami įvairesni, išgryninti požiūriai, todėl priimami *kokybiškesni sprendimai*.

Laiko ir erdvės barjerų eliminavimas leidžia organizacijai *vykdyti projektą nepertraukiamai*, visą parą, kas leidžia maksimaliai *išnaudoti turimus resursus* ir organizacijai būti pasiekiamai visą parą. Taigi, **greičio galimybės**, lyginant su kontaktine komanda, yra didesnės. Tai leidžia patvirtinti sąsają tarp virtualios komandos ir pridėtinės vertės kūrimo elemento – greičio galimybių, kurį išskyrė Kerzner (2018).

**Vidinės darbuotojų vertės.** Tarpkultūriškumas virtualioje komandoje sąlygoja **platesnį darbuotojų požiūrį**. Komandos nariai dalinasi savo kultūromis, tampama mažiau šališkais, yra atviriau reiškiamą nuomonę, atsikratoma stereotipinio mąstymo. Tyrimo rezultatai sutampa su Alsharo ir kt. (2016) nuomone. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad priklausymas virtualiai komandai leidžia *atsikratyti kompleksų*, kas patvirtina Simpson (2017) tyrimo rezultatus, pagal kuriuos, virtualios komandos nariai įgauna *daugiau pasitikėjimo savimi*. Darbuotojas gali lengvai *integruoti laisvalaikį* į savo darbo dieną, kas skatina jo *asmeninį tobulėjimą, kūrybiškumą ir didesnį pasitenkinimą*. Tarpkultūrinė ir profesinė patirtis išaugina darbuotojų *karjeros galimybes* – užmezgami *tarptautiniai ryšiai*, darbuotojas labiau *išmano skirtingas kultūras*. Šie argumentai pagrindžia Distefano ir Maznevski (2000) tyrimo išvadą, kad tarpkultūrinės komandos turi **didesnį potencialą projekcinėje veikloje**.

Nuotoliniu būdu dirbančiam darbuotojui, geografinio pasiskirstymo privalumas – laiko ir erdvės barjerų eliminavimas. Ši savybė, pasak respondentų, **sąlygoja laisvę**. Darbuotojai turi patys galimybę *susidėlioti darbo grafiką* bei *pasirinkti darbo vietą*. Laisvę pasirinkti darbo vietą galima laikyti elementu, kuriančiu pridėtinę vertę, kadangi yra pagrindžiama Voordt (2016) mintis, kad darbo aplinka yra tiesiogiai susijusi su darbuotojų veiklos rezultatais, darbuotojų išlaikymu ir projekto pridėtinės vertės kūrimu.

Mokslinėje literatūroje buvo nustatyta, kad informacinių komunikacijos technologijų naudojimas lemia neigiamą komunikacijos barjerų įtaką komandiniam darbui. Tyrimo rezultatai paneigė neigiamą komunikacijos barjerų įtaką ir atskleidė jų teigiamą naudą. Nuotoliniu būdu dirbantys specialistai dirba bendradarbystės erdvėse, kuriose gali lengvai užmegzti naujus ryšius bei dalintis skirtingais požiūriais su skirtingų sričių specialistais. Taip pat, respondentų teigimu, egzistuojant komunikacijos barjerams galima lengviau socializuotis uždaresnio būdo darbuotojams, kuriems virtualumas padeda išvengti streso, nes yra išvengiama greitos konfrontacijos ir socialinės įtampos, kuri patiriama bendraujant akis į akį. Tai patvirtina Schmidt ir kt. (2001) išvadą, kad virtualios komandos nariai yra linkę laisviau išsakyti savo nuomonę, kadangi komunikuojant informacinių technologijų pagalba, yra daroma **mažesnė nuomonės lyderių įtaka**. Kiekvienas virtualios komandos narys jaučiasi psichologiškai geriau išsakydamas savo nuomonę lyginant su nariais kontaktinėje komandoje ir yra labiau suinteresuotas komandiniu darbu. Tyrimo rezultatai paneigė Šalkauskienės (2011) tyrimo rezultatus, pagal kuriuos, komunikacijos barjerai lemia sudėtingesnį bendravimą virtualioje komandoje, lyginant su kontaktine komanda. Respondentų teigimu, balso tono, intonacijos, akių, veido išraiškos, rankų gestų bei kitų kūno judesių nebūvimas yra laikomas privalumu, kadangi leidžia išvengti kitų žmonių demonstruojamų neigiamų emocijų. Respondentai taip pat atskleidė, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai turi galimybę neužslopinti patiriamų

neigiamų emocijų, jas „išleisti“ ir tuo pačiu, nedaryti žalos aplinkiniams. Tai sąlygoja mažesnę darbuotojų emocinę įtampą. Respondentai paneigė Grenny ir Maxfield (2017) tyrimo išvadą, kad virtualiu būdu dirbantys nariai gali dažniau pasijausti emociškai ir socialiai atskirti. Respondentų teigimu, socialinė atskirtis priklauso ne nuo virtualumo, bet nuo pačio asmens socialinio aktyvumo.

Tyrime identifikuotos individualios vidinės virtualių komandų darbuotojų vertės sąlygoja didesnę darbuotojų pasitenkinimą, produktyvumą ir darbuotojų lojalumą. Tai leidžia pagrįsti mokslininkų Voordt (2016), Wu ir kt. (2017), Lindholm ir Leväinen (2006) bei Kerzner (2018) išskirtas virtualios komandos ir pridėtinę vertę kuriančių elementų sąsajas.

**Organizacijos ateities vertės.** Grynai virtuali komanda yra priversta nuolat naudotis informacinėmis komunikacijos technologijomis ir dokumentuoti savo darbą bei veiklos rezultatus. Tai lemia didesnius naudingos, skaidrios informacijos srautus, kuriuos įgalinus galima daryti prasmingas išvalgas. Taip pat, respondentų nuomone, virtualios komandos nariai atviriau dalinasi informacija. Šį fenomeną lemia mažesnė nuomonės lyderių įtaka bei plokščia organizacijos struktūra, dėl ko darbuotojai patiria mažesnę stresą, jie yra labiau linkę išreikšti savo nuomonę ir įsitraukti į diskusijas. Taigi, paminėtos virtualios komandos savybės daroma įtaka leidžia pagrįsti sąsają su PMI (2018), Dayan ir kt. (2017) išskirtu pridėtinę vertę kuriančiu elementu – **žinių valdymas**.

Nuolatinis *mokymasis iš skirtingų kultūrų ir įvairių kompetencijų, aukšto lygio specialistų* **plečia darbuotojų požiūrį**. Rezultatai patvirtina Distefano ir Maznevski (2000) nuomonę, kad skirtingos kultūros paveikia darbuotojų požiūrį, interpretacijas, sprendimus. *Tarpkultūriškumas sukuria aplinkybes atsirasti inovatyvioms idėjoms*. Tai organizacijai leidžia **mažais kaštais auginti darbuotojų patirtį ir intelektą**. Tai patvirtina sąsają su Nijhuis (2015) identifikuotu projekto pridėtinę vertę kuriančiu elementu – **darbuotojų mokymai** bei su Voordt (2016) ir PMI (2018) mintimi, kad **inovacijos** kuria pridėtinę vertę.

Apklaustųjų atsakymai leido identifikuoti papildomą virtualios komandos savybę – **lojalūs darbuotojai**. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ilgalaikėje perspektyvoje organizacija išsaugo savo talentus dėl jiems suteikiamos darbo vietos pasirinkimo laisvės ir lankstaus darbo grafiko. Pasak Kerzner (2018), šis elementas leidžia sukurti pridėtinę vertę. Virtualių komandų atstovai patvirtino, kad lojalūs, produktyvūs specialistai išaugina kuriamo produkto kokybę, todėl gali būti sukuriama aukštesnė pridėtinė vertė, patvirtindami Voordt (2016) tyrimo rezultatus.

**Visuomenės ateities vertės.** Tyrimo rezultatų analizė atskleidė mokslinėje literatūroje neapartą virtualios komandos savybę – **socialinių problemų sprendimas**. Respondentų teigimu, virtualios komandos sąlygoja *mažesnę aplinkos taršą* dėl rečiau naudojamo transporto. Taip pat, atsiranda palankios galimybės *mažų miestelių ir šalies plėtrai*, kurioje gyvena virtualios komandos narys, kadangi jis moka vietinius mokesčius ir sąlygoja didesnę vartojimo lygį. Taip pat nustatyta, kad galimybė dirbti iš bet kurios pasaulio vietos lemia mažesnę emigracijos lygį, kadangi specialistui atsiveriančios neribotos galimybės leidžia jam likti gimtojoje šalyje. Respondentai akcentavo virtualioje komandoje esančią didesnę fizinės negalios ir išvaizdos toleranciją. Darbuotojai yra vertinami už savo patirtį ir intelektą, atsiranda didesnė mažumų integracija, kuri apima lyčių, rasių, orientacijos ir kultūrų lygybę. Virtualios komandos įtaka visuomenės socialinei ir ekonominei gerovei leidžia pagrįsti tokio tipo komandos kuriamą pridėtinę vertę ir patvirtinti Man (2017) identifikuotą pridėtinę vertę kuriantį elementą – **darni plėtra**.

**Išorinių suinteresuotųjų šalių vertės.** Didžioji dalis apklaustųjų teigė, kad projekto įgyvendinimas pasitelkiant virtualią komandą yra naudingas ne tik vidinėms, bet ir išorinėms suinteresuotosioms šalims. Formuojant virtualią komandą atsiranda galimybė įdarbinti darbuotojus, kurie būtų fiziškai arti suinteresuotųjų šalių, geriau suprastų jų kultūrą, požiūrį, nuo ko priklauso **geresni verslo santykiai**. Virtualios komandos geografinis pasiskirstymas leidžia **nedelsiant suteikti kokybiškas paslaugas**, atsakyti į suinteresuotųjų šalių klausimus bei **vykdyti projektą nepertraukiamai**, kas lemia **trumpesnį projekto įgyvendinimo laiką**. Tyrimo rezultatai parodė, kad laiko ir erdvės barjerų eliminavimas leidžia tokio tipo komandoje **sutelkti skirtingų kompetencijų darbuotojus**, kas sąlygoja galimybę gauti centralizuotas, kokybiškas paslaugas. Išvardinti argumentai leidžia pagrįsti virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajas, kadangi gauti rezultatai sutampa su pridėtine verte kuriančiais elementais, kuriuos išskyrė Wu ir kt. (2017), t.y. suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas, reputacija, įvaizdis, lankstumas, klientų veiklų palaikymas, bendradarbiavimas.

Tyrimo metu buvo atskleistas dar viena virtualios komandos savybė, pagrindžiama informacinių komunikacijos technologijų naudojimo – *suinteresuotųjų šalių įsitraukimas*. Respondentai teigė, kad suinteresuotosios šalys gali lengvai įsitraukti į virtualios komandos darbą, stebėti komandos progresą ir jį vertinti, kas yra ypač aktualu investuotojams.

### 3. Atskleisti virtualios komandos efektyvumą lemiančius veiksnius

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad virtualios komandos efektyvumas priklauso nuo **komandos valdymo ir pačių darbuotojų**. Respondentų atsakymai patvirtino mokslininkų Olaisen ir Revang (2017) tyrimo rezultatus, kuriais nustatė, kad tiesioginis kontaktas nėra reikalingas, kad pasiektum aukštą projekto komandos veiklos rezultatų.

**Efektyvus valdymas.** Tyrimo dalyviai teigia, kad tokio tipo komandoje reikia kurti **socialinius ryšius** – skatinti bendravimą tarp komandos narių, bent kartą į metus organizuoti kontaktinius susitikimus, o kasdienėje komunikacijoje prioritetą teikti video pokalbių įrankiams. Tokioje komandoje **aiškiai apibrėžtos taisyklės** yra vienas iš svariausių efektyvumą lemiančių elementų. Taisyklės turėtų apimti kaip įmanoma daugiau sričių – komunikaciją, naudojamus įrankius, užduočių atlikimą, projekto trukmės nustatymą, darbų paskirstymą, detaliam aprašytus procesus. Respondentai teigia, kad Agile yra vienas tinkamiausių projektų valdymo metodų, siekiant aiškumo virtualioje komandoje, tuo pačiu patvirtindami projektų pridėtinės vertės kūrimą lemiantį veiksnį identifikuotą PMI (2018). Respondentai patvirtino Xiao ir Jin (2010) nuomonę, kad virtualioje komandoje yra būtinas bendras mentalinis modelis. Respondentai tai įvardino kaip bendro tikslo suvokimą, kuris priklauso nuo efektyvaus valdymo ir tinkamos komunikacijos. Tyrimo rezultatai atskleidė ryšį tarp virtualios komandos dydžio ir darbuotojų įsitraukimo bei tarpusavio pasitikėjimo – **kuo komanda yra didesnė, tuo labiau didėja suinteresuotumas samdyti specialistą, atsakingą už darbuotojų įsitraukimą ir pasitikėjimo kūrimą**. Respondentai išskyrė veiklos rezultatų matavimo ir skaidrumo svarbą, siekiant virtualios komandos efektyvumo.

**Efektyvus darbuotojas.** Respondentai teigė, kad virtualios komandos darbuotojas turi turėti atitinkamas asmenines savybes – jis turi norėti bendrauti pasitelkiant informacinės komunikacijos technologijas, jis turi turėti stiprią valią, gerus planavimo įgūdžius, būti orientuotas į rezultatą ir domėtis skirtingomis kultūromis. Respondentų atsakymai atskleidė, kad nuotoliniu būdu dirbantys asmenys turi turėti aukštą emocinį intelektą, tam, kad dėl neverbaliųjų priemonių trūkumų būtų



išvengiama konfliktus sąlygojančių interpretacijų. Darbuotojas turėtų pasirinkti darbo vietą skatinančią produktyvumą, būti patikimas bei aktyviai įsitraukti į komandos generuojamas diskusijas.

**Tyrimo ribotumai.** Tyrime dalyvavo 10 respondentų. Nors toks respondentų kiekis atskleidžia didžiąją dalį informacijos (Guest ir kt., 2006), tačiau didesnis respondentų kiekis sąlygotų platesnes tyrimo galimybes – leistų tiriamuosius grupuoti pagal veiklos sritis, jiems svarbiausius pridėtinės vertės elementus. Tai leistų pateikti detalesnes išvalgas ir rekomendacijas skirtingų sričių projektus vykdančioms virtualioms komandoms.

Tyrimas atliktas lyginant grynai virtualias komandas su grynai kontaktinėmis ir žemo virtualumo laipsnio komandomis. Virtualios komandos koncepcijos pagrindimas per išskirtinumo perspektyvą apriboja nuo gilesnių išvalgų. Analizuojant virtualias komandas per virtualumo perspektyvą, atsirastų galimybė nustatyti ryšius tarp skirtingo virtualumo laipsnio komandų ir jų kuriamos pridėtinės vertės. Tai pat, analizuojant virtualias komandas per virtualumo perspektyvą, būtų galima išskirti labiausiai pasireiškiančius iššūkius atitinkamo laipsnio virtualioje komandoje ir išskirti kiekvienos komandos pranašumus.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinktas kokybinis duomenų rinkimo metodas, dėl šio metodo orientacijos į reiškinių interpretaciją ir ryšių nustatymą. Dėl kiekybinio tyrimo netinkamumo rezultatuose pasigendama pridėtinės vertės elementų skaitinės raiškos, kuri leistų įvertinti šių elementų tikslesnį pasireiškimą virtualiose komandose. Pridėtinės vertės elementų raiška virtualiose komandose vertinta pagal jų paminėjimų dažnumą pusiau struktūruoto interviu metu.

Didesnis tyrimo rezultatų reprezentatyvumas būtų pasiektas turint didesnius laiko ir finansinius išteklius.

**Tolimesnės tyrimų kryptys.** Virtualių komandų ir projekto pridėtinės vertės sąsajų tema yra pakankamai sudėtinga, plati ir mažai ištirta. Atliktas tyrimas leido surinkti naudingos teorinės ir praktinės informacijos, kuri galėtų būti panaudojama atliekant tolimesnius tyrimus šia tema:

1. ši tema galėtų būti ištirta nagrinėjant virtualios komandos koncepciją per virtualumo perspektyvą. Tai leistų gauti rezultatus, kurie atskleistų, kaip projekto pridėtinės vertės sukūrimas priklauso nuo virtualumo laipsnio.
2. nagrinėjama tema galėtų būti ištirta atliekant kiekybinį tyrimą. Taip atsirastų galimybė įvertinti išskirtų virtualių komandos savybių pasireiškimą tikimybę skirtingo virtualumo laipsnio komandose. Taip pat, kiekybinis tyrimas leistų įvertinti kuriamų projekto verčių prioritetus. Atliekant kiekybinį tyrimą būtų galima rasti organizacijos virtualumo laipsnio ir kuriamų pridėtinės vertės elementų tarpusavio ryšį.
3. į temą galėtų būti pažvelgiama per „Y“ kartos vertybes, kadangi šios kartos atstovų darbo rinkoje atsiranda vis daugiau. Teorinė analizė ir tyrimo respondentų atsakymai atskleidė, kad virtualių komandų iššūkiai, nagrinėjami šių laikų kontekste, „Y“ kartos atstovams bus nebeaktualūs. Taigi, ši tyrimo kryptis leistų identifikuoti unikalias virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajas, žvelgiant per „Y“ kartos atstovų perspektyvą.

**Patikslintas virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų modelis.** Išanalizavus tyrimo rezultatus ir apžvelgus diskusiją, buvo sudarytas patikslintas virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų modelis, kuris leidžia pagrįsti virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajas (žr. 21 pav.). Modelis patikslintas analizuojant tyrimo rezultatus ir lyginant juos su

teorinėje analizėje atskleistais aspektais. Į modelį įtraukti pridėtinių verčių elementai buvo paminėti daugiausia kartų arba turi reikšmingą įtaką pridėtinės vertės kūrimui.

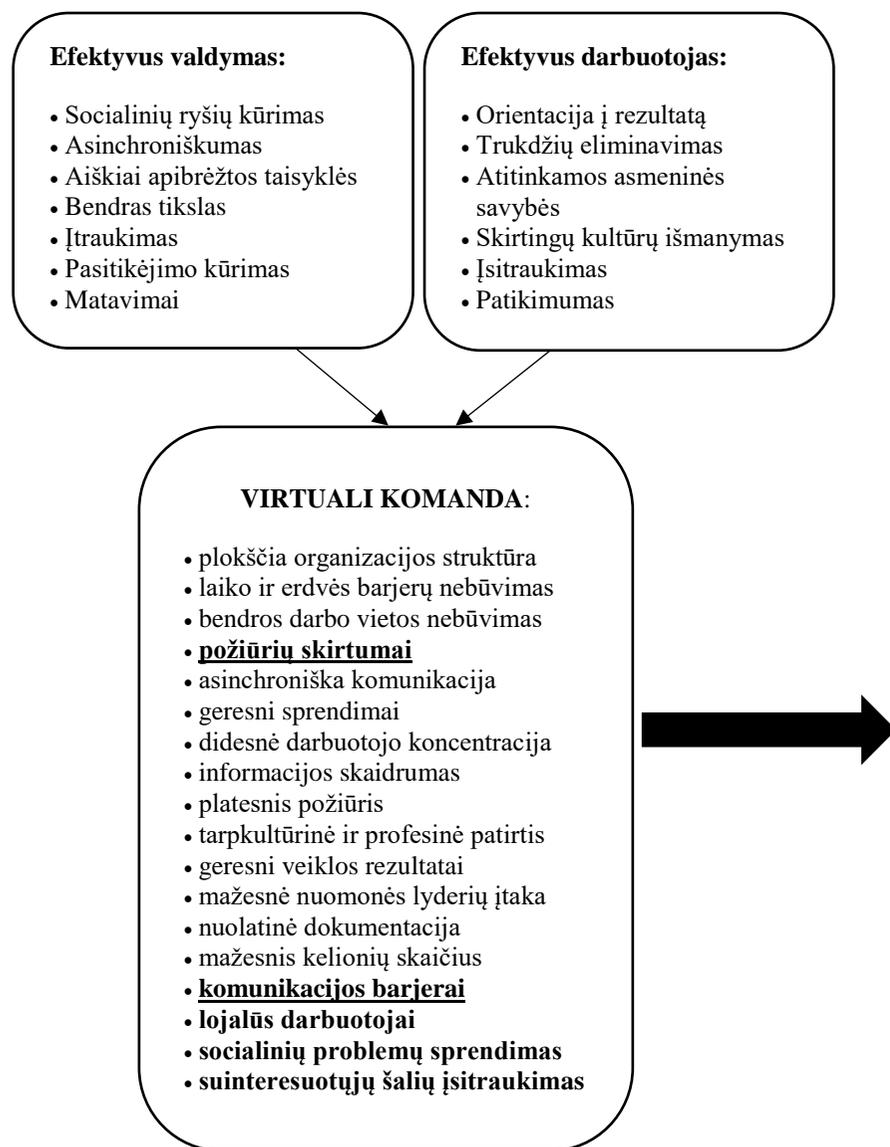
Remiantis teorine analize buvo nustatyta, kad virtualios komandos veikia neefektyviai ne dėl kontakto nebūvimo, bet dėl netinkamo komandos valdymo. Atlikus tyrimą atskleista, kad virtualios komandos veiklos rezultatai priklauso ne tik nuo valdymo, bet ir nuo darbuotojų. Tyrimas atskleidė, kad efektyvų valdymą apibūdina – socialinių ryšių kūrimas, asinchroniškumas, aiškiai apibrėžtos taisyklės, bendras tikslas, įtraukimas, pasitikėjimo kūrimas, matavimai. Efektyvų darbuotojų apibūdina – orientacija į rezultatą, trukdžių eliminavimas, atitinkamos asmeninės savybės, skirtingų kultūrų išmanymas, įsitraukimas, patikimumas.

Siekiant rasti sąsajas tarp virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės, buvo lyginama virtualios komandos savybių įtaka komandos efektyvumui su teorinėje dalyje išskirtais pridėtinę vertę kuriančiais elementais. Atlikus tyrimą, patvirtintos visos teorinėje dalyje išskirtos virtualios komandos savybės bei patvirtinta didžioji dalis teorinėje dalyje išskirtų projekto pridėtinę vertę kuriančių elementų.

Tyrimo metu respondentai nepaminėjo ekonominės veiklos rezultatų elemento, o Agile projektų valdymo praktikos įgalinimo elementą įvardino ne kaip pridėtinės vertės elementą, bet kaip rekomendaciją efektyviam vadovavimui virtualiai komandai. Dėl šios priežasties, šie du elementai buvo išbraukti iš virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų modelio.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad visos modelyje išvardintos, teorinėje analizėje identifikuotos, virtualių komandų savybės, kuria projekto pridėtinę vertę. Tyrimo rezultatai papildė teorinį modelį penkiomis naujomis savybėmis, kuriančiomis pridėtinę vertę (modelyje paryškintu šriftu) – požiūrių skirtumai, komunikacijos barjerai, lojalūs darbuotojai, socialinių problemų sprendimas, suinteresuotųjų šalių įsitraukimas. Teorinėje analizėje požiūrių skirtumai ir komunikacijos barjerai buvo laikomos neigiamomis virtualios komandos savybėmis (modelyje paryškintu šriftu, pabraukti), todėl šios savybės nebuvo įtrauktos į teorinį modelį. Tačiau, tyrimo rezultatai paneigė šių savybių daromą neigiamą įtaką ir atskleidė savybių kuriamą pridėtinę vertę.

17 lentelėje pateikiamos identifikuotos sąsajos tarp virtualių komandų savybių ir pridėtinės vertės kategorijų. Lentelėje juoda spalva pažymėti teorijoje išskirti pridėtinės vertės elementai, pagrįsti tyrimo metu. Žalia spalva pažymėti papildomi elementai ir savybės, kurie atsiskleidė tyrimo metu. Mėlyna spalva pažymėtos savybės ir elementai teorijoje buvo vertinami kaip neigiami, tačiau tyrimo metu buvo patvirtinta teigiama šių elementų įtaka. Oranžine spalva pažymėti teorijoje išskirti elementai, tačiau nepaminėti tyrimo metu.



Ilguoju laikotarpiu

**Pagrindinės vertės**

**Strateginės vertės**

**Finansinės vertės**

Didesni darbuotojų atlyginimai; Efektyvus resursų išnaudojimas; Mažesnės SŠ išlaidos dėl pigesnių specialistų; Patalpų nuomos ir palaikymo išlaidų eliminavimas; Mažesnės darbuotojų asmeninės laiko ir finansų išlaidos; Didesnis pelnas; Komandiruočių išlaidų eliminavimas; Didelė darbuotojų motyvacija mažais kaštais; Geresni finansiniai veiklos rezultatai;

**Ateities vertės**

Darbuotojų patirties ir intelekto potencialo vystymas; Išaugusi kokybė; Miestelių, šalių ekonomikos gerinimas; Lengvesnis žinių dalinimasis; Naujos komunikacijos formos; Tarptautinių ryšių užmezgimas; Darbo metodų tobulinimas; Laiko ir žinių valdymo galimybės; Mažesnė aplinkos tarša; Daugiau laiko prasingam bendravimui; Talentų išlaikymas; Fizinės negalios ir išvaizdos tolerancija; Mažumų integracija; Emigracijos lygio mažinimas;

**Vidinės vertės**

Mažesnis streso lygis; Lankstesni darbo santykiai; Karjeros galimybės; Skirtingų kompetencijų ekspertai; Trumpesnis projekto įgyvendinimo laikas; Produktyvios darbo vietos pasirinkimas; Aiškios komunikacijos taisyklės; Efektyviai išnaudojamas darbo laikas; Vienoda dalyvavimo galimybė; Gilesnis informacijos išsąmoninimas; Didesnis pasitikėjimas savimi; Asmeninis tobulėjimas; Geresnis SŠ pažinimas; Mažesnis socialinis pasyvumas; Paprasta veiklos analizė; Projekto išteklių prieinamumas; Apriboti verbaliniai ir neverbaliniai signalai; Lengvesnė socializacija;

**Išorinių suinteresuotųjų šalių vertės**

Nuolatinis pasiekiamumas; Centralizuotas paslaugų teikimas suinteresuotosioms šalims; Būvimas arčiau suinteresuotųjų šalių; Greitesnis rinkos poreikių patenkinimas; Projektų vykdymas visą parą; Kokybiškas rezultatas; Komandos progreso stebėjimas; Suinteresuotųjų šalių lūkesčių patenkinimas;

Kada vertės bus pastebtos?

Trumpuoju laikotarpiu

Žemos

Išlaidos

Aukštos

21 pav. Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų modelis

17 lentelė. Virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajos

VK kriterijai	VK savybės	Pagrindinės vertės		Strateginės vertės	
		Finansinės vertės	Vidinės vertės	Ateities vertės	Išorinių suinteresuotųjų šalių vertės
Bendro tikslo siekimas	Plokščia organizacijos struktūra		Mažesnis streso lygis; Lankstesni darbo santykiai; Didesnis suinteresuotumas komandiniu darbu; Biurokratinių procedūrų eliminavimas;	Pozityvus požiūris į vadovo kompetenciją;	
	Informacijos skaidrumas		Atviras dalinimasis informacija;	Didelis naudingos, skaidrios informacijos srautas;	
Geografinis pasiskirstymas	Laiko ir erdvės barjerų eliminavimas	Didesni darbuotojų atlyginimai; Efektyvus resursų išnaudojimas; Mažesnės SŠ išlaidos dėl pigesnių specialistų;	Pasauliniai talentai; Karjeros galimybės; Lankstus darbo grafikas; Santykių kūrimas; Skirtingų kompetencijų ekspertai; Trumpesnis projekto įgyvendinimo laikas;	Produktyvūs darbuotojai; Darbuotojų patirties ir intelekto potencialo vystymas; Darbuotojų savirealizacija; Išaugusi kokybė;	Nuolatinis pasiekiamumas; Centralizuotas paslaugų teikimas SŠ; Būvimas arčiau suinteresuotųjų šalių; Greitesnis rinkos poreikių patenkinimas;
	Bendros darbo vietos nebūvimas	Patalpų nuomos ir palaikymo išlaidų eliminavimas; Mažesnės darbuotojų asmeninės laiko ir finansų išlaidos;	Produktyvios darbo vietos pasirinkimas; Efektyvesni sprendimai;	Mažesnė aplinkos tarša; Miestelių, šalių ekonomikos gerinimas;	Projektų vykdymas visą parą;
	Požiūrių skirtumai		Mokymasis iš kitų kultūrų;	Kultūriniai mainai;	
Asinchroniškumas	Asinchroniška komunikacija		Aiškios komunikacijos taisyklės; Efektyviai išnaudojamas darbo laikas; Projektų vykdymas visą parą; Apgalvota skleidžiama informacija; Vienoda dalyvavimo galimybė; Pakartotinio informacijos apdorojimo galimybė;		
	Geresni sprendimai	Didesnis pelnas;	Gilesnis informacijos įsisąmoninimas; Išsamesnė analizė; Daugiau informacijos per tą patį laiką;	Įvairesnių požiūrių generavimas;	Kokybiškas rezultatas;
	Didesnė darbuotojo koncentracija	Didesnis pelnas;	Išvengiama momentinių grupės pašnekesių; Išvengiama individualių momentinių žinučių; Daugiau atliekama užduočių;		

17 lentelės tęsinys

VK kriterijai	VK savybės	Pagrindinės vertės		Strateginės vertės	
		Finansinės vertės	Vidinės vertės	Ateities vertės	Išorinių suinteresuotųjų šalių vertės
Tarpkultūriškumas	Platesnis požiūris		Didesnis pasitikėjimas savimi; Asmeninis tobulėjimas; Mažesnis šališkumas; Atviriau reiškiamą nuomonę; Kultūrinis jautrumas;	Lengvesnis žinių dalinimasis; Naujos komunikacijos formos; Stereotipinio mąstymo atsikratymas;	
	Tarpkultūrinė ir profesinė patirtis		Darbuotojų karjeros galimybės; Aukštesni komandos veiklos rodikliai; Skirtingų kultūrų išmanymas;	Tarptautinių ryšių užmezgimas; Didesnis potencialas projektinėje veikloje;	
	Geresni veiklos rezultatai	Didesnis pelnas;	Geresnis SŠ pažinimas; Aukštesnis kūrybiškumo lygis; Geresnės problemų sprendimo alternatyvos; Mažesnis Socialinis pasyvumas;	Darbo metodų tobulinimas; Inovatyvios idėjos;	
Informacinių komunikacijos technologijų naudojimas	Mažesnė nuomonės lyderių įtaka		Suinteresuotumas komandiniu darbu; Laisvas nuomonės išsakymas;		
	Nuolatinė dokumentacija		Paprasta veiklos analizė;	Didesnės laiko ir žinių valdymo galimybės;	
	Mažesnis kelionių skaičius	Komandiruočių išlaidų eliminavimas;	Didesnė koncentracija į užduočių atlikimą;	Mažesnė aplinkos tarša; Daugiau laiko prasmingam bendravimui;	
	Suinteresuotųjų šalių įsitraukimas		Projekto išteklių prieinamumas;		Komandos progreso stebėjimas;
	Lojalūs darbuotojai	Didelė darbuotojų motyvacija mažais kaštais;		Talentų išlaikymas;	
	Socialinių problemų sprendimas	Geresni finansiniai veiklos rezultatai;		Fizinės negalios ir išvaizdos tolerancija; Mažumų integracija; Emigracijos lygio mažinimas;	SŠ lūkesčių patenkinimas;
	Komunikacijos barjerai		Apriboti verbaliniai ir neverbaliniai signalai; Lengvesnė socializacija; Mažesnis streso lygis;		

Spalvų reikšmė: Juoda spalva – teorijoje išskirti elementai, pagrįsti tyrimo metu; Žalia spalva – tyrimo metu identifikuoti papildomi elementai ir savybės; Mėlyna spalva – teorijoje atskleista neigiama elementų reikšmė, bet tyrimas pagrindė jų teigiamą naudą. Oranžinė spalva – teorijoje išskirti elementai, nepaminėti tyrimo metu.

## Išvados ir rekomendacijos

1. Apžvelgus virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės kūrimo problematiką buvo atskleista, kad tradicinis projektų valdymo požiūris, pagal kurį projekto sėkmė yra apibrėžiama remiantis „geležinio trikampio“ komponentais, nebėra tinkamas šių laikų projektų valdymo kontekste. Laiką, išlaidas ir projekto apimtį rekomenduojama laikyti ne projekto sėkmės vertinimo kriterijais, bet apribojimais, siekiant sukurti projekto pridėtinę vertę. Šių laikų kontekste, pridėtinė vertė yra pagrindinis kriterijus, vertinant projekto sėkmę. Pridėtinės vertės reikšmė projektuose didėja dėl nuolat augančio projektų kompleksiskumo laipsnio, kuris susijęs su daugiausia investicijų reikalaujančių strateginių verčių užtikrinimu – suinteresuotųjų šalių ir ateities verčių kūrimu. Nors pridėtinė vertė yra vis dažniau analizuojamas objektas projektų valdymo kontekste, tačiau, mokslinėje literatūroje pasigendama modernaus požiūrio į pridėtinės vertės koncepciją. Sinergiškai pažvelgus į projekto pridėtinės vertės kūrimo ir virtualios komandos koncepcijas buvo iširtos sąsajos tarp šių dviejų objektų, o rezultatai leido atskleisti, kad virtuali komanda yra glaudžiai susijusi su projekto pridėtinės vertės kūrimu bei moderniu požiūriu į projektų valdymą. Tai leidžia pagrįsti tolimesnių virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų tyrimų aktualumą.
2. Atlikus teorinę analizę buvo nustatyta, kad projekto pridėtinė vertė yra suprantama kaip pagrindinis veiksnys apibrėžiantis projekto sėkmę. Siekiant sukurti aukščiausio laipsnio pridėtinę vertę, svarbu nustatyti į projektą įsitraukusių individų, organizacijų, suinteresuotųjų šalių, projekto komandos suvokiamas naudas ir koncentruotis į jiems strateginę vertę kuriančius elementus, kurių realizavimas yra apribojamas glaudžiai tarpusavyje susijusiais „geležinio trikampio“ komponentais. Nustatyta, kad virtualios komandos tiesiogiai prisideda prie projekto pridėtinės vertės kūrimo. Tai pagrindžia virtualios komandos savybės, kurios leidžia sukurti keturių tipų vertes – finansines, vidines, ateities ir išorinių suinteresuotųjų šalių vertes. Remiantis teorine analize buvo parengtas virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų teorinis tyrimo modelis. Teorinis modelis susideda iš dviejų dalių – projekto pridėtinės vertės kategorijų modelio bei virtualios komandos savybių sąrašo, kurios daro įtaką komandos efektyvumui. Atlikta analizė leidžia konstatuoti, kad pridėtinę vertę kurianti virtuali komanda turi būti valdoma efektyviai, kadangi iššūkiai virtualiose komandose kyla ne dėl tiesioginio kontakto nebuvimo, bet dėl netinkamo komandos valdymo. Teorinis modelis panaudotas virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų tyrimui atlikti.
3. Atlikus virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų kokybinį tyrimą, pasitelkiant grynai virtualių komandų atstovų nuomonę, ir apdorojus rezultatus kompiuterine programa MAXQDA, nustatyta, kad:
  - Pridėtinės vertės sukūrimas yra aktualus procesas įgyvendinant verslo projektą. Dėl virtualios komandos pranašumo prieš kontaktinę komandą, yra pasitelkiamos tokio tipo komandos, siekiant efektyvumo. Virtuali komanda, dėl savo savybių įtakos komandos efektyvumui, gali sukurti didesnę projekto pridėtinę vertę, lyginant su kontaktine komanda. Projekto įgyvendinimas, pasitelkiant virtualią komandą, sąlygoja mažesnes patiriamas organizacijos išlaidas, o šis vertės elementas yra laikomas vienu iš svarbiausių įgyvendinant verslo projektą.
  - Virtualios komandos savybių įtaka komandos efektyvumui pagrindžia jos sąsajas su projekto pridėtinės vertės kūrimu. Pasitelkiant virtualią komandą projekto įgyvendinimui, gali būti sukurtos finansinės, vidinės, ateities ir išorinių suinteresuotųjų šalių vertės. Finansinės vertės gali būti identifikuojamos organizacijos, komandos narių ir projekto suinteresuotųjų šalių. Vidinės vertės identifikuoja organizacija, kuriai sukurtos verslo ir organizacijos

kultūros vertės bei darbuotojai, kuriems sukuriamos individualios finansinės ir socialinės vertės. Ateities vertės, pasireiškiančios ilgalaikėje perspektyvoje, gali būti sukurtos organizacijai ir visuomenei. Išorinių suinteresuotųjų šalių vertės identifikuoja tiesioginės išorinės suinteresuotosios šalys, kurioms sukuriamos pasitenkinimo ir finansinės vertės.

- Projekto pridėtinė vertė yra sukuriama remiantis virtualios komandos savybėmis – plokščia organizacijos struktūra, laiko ir erdvės barjerų nebūvimas, bendros darbo vietos nebūvimas, požiūrių skirtumai, asinchroniška komunikacija, geresni sprendimai, didesnė darbuotojo koncentracija, informacijos skaidrumas, platesnis požiūris, tarpkultūrinė ir profesinė patirtis, geresni veiklos rezultatai, mažesnė nuomonės lyderių įtaka, nuolatinė dokumentacija, mažesnis kelionių skaičius, komunikacijos barjerai, lojalūs darbuotojai, socialinių problemų sprendimas, suinteresuotųjų šalių įsitraukimas.
- Virtuali komanda sudaro prielaidas finansinių verčių kūrimui. Šios vertės yra grindžiamos pridėtinės vertės elementais – didesni darbuotojų atlyginimai, efektyvus resursų išnaudojimas, mažesnės suinteresuotųjų šalių išlaidos dėl pigesnių specialistų, patalpų nuomos ir palaikymo išlaidų eliminavimas, mažesnės darbuotojų asmeninės laiko ir finansų išlaidos, didesnis pelnas, komandiruočių išlaidų eliminavimas, didelė darbuotojų motyvacija mažais kaštais, geresni finansiniai veiklos rezultatai.
- Virtuali komanda sudaro prielaidas vidinių verčių kūrimui. Šios vertės yra grindžiamos pridėtinės vertės elementais – mažesnis streso lygis, lankstesni darbo santykiai, karjeros galimybės, skirtingų kompetencijų ekspertai, trumpesnis projekto įgyvendinimo laikas, produktyvios darbo vietos pasirinkimas, aiškios komunikacijos taisyklės, efektyviai išnaudojamas darbo laikas, vienoda dalyvavimo galimybė, gilesnis informacijos įsisąmoninimas, didesnis pasitikėjimas savimi, asmeninis tobulėjimas, geresnis suinteresuotųjų šalių pažinimas, mažesnis socialinis pasyvumas, paprastesnė veiklos analizė, projekto išteklių prieinamumas, apriboti verbaliniai ir neverbaliniai signalai, lengvesnė socializacija.
- Virtuali komanda sudaro prielaidas ateities verčių kūrimui. Šios vertės yra grindžiamos ateities vertės elementais – darbuotojų patirties ir intelekto potencialo vystymas, išaugusi kokybė, miestelių, šalių ekonomikos gerinimas, lengvesnis žinių dalinimasis, naujos komunikacijos formos, tarptautinių ryšių užmezgimas, darbo metodų tobulinimas, laiko ir žinių valdymo galimybės, mažesnė aplinkos tarša, daugiau laiko prasingam bendravimui, talentų išlaikymas, fizinės negalios ir išvaizdos tolerancija, mažumų integracija, emigracijos lygio mažinimas.
- Virtuali komanda sudaro prielaidas išorinių suinteresuotųjų šalių verčių kūrimui. Šios vertės yra grindžiamos pridėtinės vertės elementais – nuolatinis pasiekiamumas, centralizuotas paslaugų teikimas suinteresuotosioms šalims, būvimas arčiau suinteresuotųjų šalių, greitesnis rinkos poreikių patenkinimas, projektų vykdymas visą parą, kokybiškas rezultatas, komandos progreso stebėjimas, suinteresuotųjų šalių lūkesčių patenkinimas.
- Tiesioginis kontaktas nėra reikalingas siekiant aukštų projekto komandos veiklos rezultatų. Virtualios komandos efektyvumas priklauso nuo efektyvaus valdymo ir efektyvių darbuotojų. Efektyvų valdymą apibūdina – socialinių ryšių kūrimas, asinchroniškumas, aiškiai apibrėžtos taisyklės, bendras tikslas, įtraukimas, pasitikėjimo kūrimas, matavimai. Efektyvų darbuotoją apibūdina – orientacija į rezultatą, trukdžių eliminavimas, atitinkamos asmeninės savybės, skirtingų kultūrų išmanymas, įsitraukimas, patikimumas.

4. Remiantis teoriniu virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų modeliu bei atlikto empirinio tyrimo rezultatais, buvo sudarytas virtualios komandos ir projekto pridėtinės vertės sąsajų modelis. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad visos modelyje išvardintos, teorinėje analizėje atskleistos, virtualių komandų savybės, kuria projekto pridėtinę vertę. Tyrimo rezultatai papildė teorinį modelį penkiomis naujomis savybėmis, kuriančiomis pridėtinę vertę – suinteresuotųjų šalių įsitraukimas, lojalūs darbuotojai, socialinių problemų sprendimas, komunikacijos barjerai, požiūrių skirtumai. Iš penkių savybių, dvi savybės teorinėje analizėje buvo laikomos neigiamomis (komunikacijos barjerai, požiūrių skirtumai), tačiau tyrimo rezultatai paneigė šių savybių daromą neigiamą įtaką ir atskleidė teigiamą įtaką virtualios komandos efektyvumui.

#### Rekomendacijos:

1. Rekomenduojama formuoti virtualias komandas jauniems verslininkams bei antrepneriams, kurie turi ribotą biudžetą ir išteklius. Taip pat, plėtojant į rezultatą orientuotą, vertę grįstą verslą ar įgyvendinant tarptautinius, socialinius ar specifinių kompetencijų reikalaujančius projektus.
2. Siekiant sukurti aukščiausio laipsnio pridėtinę vertę, rekomenduojama nustatyti į projektą įsitraukusių individų, organizacijų, suinteresuotųjų šalių, virtualios projekto komandos suvokiamas naudas ir koncentruotis į jiems strateginę vertę kuriančius elementus. Taip pat, užtikrinti virtualios komandos valdymo ir darbuotojų efektyvumą.
3. Virtualios komandos valdymui rekomenduojama naudoti Agile projektų valdymo praktiką.
4. Rekomenduojama atlikti kiekybinį tyrimą ir iširti išskirtų virtualių komandos savybių pasireiškimo tikimybę skirtingo virtualumo laipsnio komandose, įvertinti kuriamų projekto verčių prioritetus bei nustatyti organizacijos virtualumo laipsnio ir kuriamų pridėtinės vertės elementų tarpusavio ryšį.



## Literatūros sąrašas

1. *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide)* (6th ed.). (2017). Newton Square [Pa.]: Project Management Institute.
2. Alsharo, Gregg, & Ramirez. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479-490.
3. Anker Jensen, P., J.M. Van Der Voordt, T., Coenen, C., & Sarasoja, A. (2014). Reflecting on future research concerning the added value of FM. *Facilities*, 32(13/14), 856-870.
4. Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *The Journal of Business Communication* (1973), 48(2), 186-206.
5. Boudreau, J., Jesuthasan, R., & Creelman, D. (2015). *Lead the Work : Navigating a World Beyond Employment*. New York: John Wiley & Sons, Incorporated.
6. Bryant, Albring, & Murthy. (2009). The effects of reward structure, media richness and gender on virtual teams. *International Journal of Accounting Information Systems*, 10(4), 190-213.
7. Buffer (2019). *State Of Remote Work. How remote workers from around the world feel about remote work, the benefits and struggles that come along with it, and what it's like to be a remote worker in 2019*. [žiūrėta 2019-03-26]. Prieiga per internetą: <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019>.
8. Chatfield, A., Najem Shlemoon, V., Redublado, W., & Darbyshire, G. (2013). *Creating value through virtual teams: a current literature review*. 24th Australasian Conference on Information Systems (pp. 1-11). Australia: RMIT University.
9. Clemons, D., & Kroth, M. S. (2011). *Managing the mobile workforce: Leading, building, and sustaining virtual teams*. New York: McGraw-Hill.
10. Clift, & Wright. (2000). Relationships Between Environmental Impacts and Added Value Along the Supply Chain. *Technological Forecasting & Social Change*, 65(3), 281-295.
11. Crouch, M., & Mckenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social Science Information*, 45(4), 483-499.
12. Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308-329.
13. De Chernatony, L., Harris, F., & Dall'Olmo Riley, F. (2000). Added value: Its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 39-56.
14. Deloitte (2016). *Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders*. [žiūrėta 2019-03-26]. Prieiga per internetą: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>;
15. Derven, M. (2016). Four drivers to enhance global virtual teams. *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 1-8.
16. Dočekalová, & Kocmanová. (2016). Composite indicator for measuring corporate sustainability. *Ecological Indicators*, 61, 612-623.
17. Dulebohn, & Hoch. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569-574.
18. Dumitrașcu, I., & Dumitrașcu, D. D. (2016). Dreating effective international virtual project team. *Revista Economica*, 68(3).
19. Duoba, Kęstutis, & Savanevičienė, Asta. (2010). Organizacijų virtualumo raiška Lietuvoje. *Economics and Management = Ekonomika Ir Vadyba [elektroninis Išteklius]*, (15), 465-470.

20. East, & Love. (2011). Value-added analysis of the construction submittal process. *Automation in Construction*, 20(8), 1070-1078.
21. Eddleston, K., & Mulki, J. (2017). Toward Understanding Remote Workers' Management of Work–Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. *Group & Organization Management*, 42(3), 346-387.
22. Eurostat (2018). *Working from home in the EU*. [žiūrėta 2019-03-03]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>.
23. Ford, Robert C., Piccolo, Ronald F., & Ford, Loren R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34.
24. Ganesh, M., & Gupta, M. (2010). Impact of virtualness and task interdependence on extra-role performance in software development teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 16(3/4), 169-186.
25. Giezen, Salet, & Bertolini. (2015). Adding value to the decision-making process of mega projects: Fostering strategic ambiguity, redundancy, and resilience. *Transport Policy*, 44, 169-178.
26. Gilson, L., Maynard, M., Jones Young, N., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
27. Golden, & Veiga. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.
28. Goodbody, J. (2005). Critical success factors for global virtual teams. *Strategic Communication Management*, 9(2), 18.
29. Grenny, J., & Maxfield, D. (2017). *A study of 1,100 employees found that remote workers feel shunned and left out*. Harvard Business review, November, 2.
30. Großer, & Baumöl. (2017). Why virtual teams work – State of the art. *Procedia Computer Science*, 121, 297-305.
31. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
32. Han, Soo Jeoung, Chae, Chungil, Macko, Patricia, Park, Woongbae, & Beyerlein, Michael. (2017). How Virtual Team Leaders Cope with Creativity Challenges. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 261-276.
33. Henderson, L. S. (2008). The impact of project managers' communication competencies: Validation and extension of a research model for virtuality, satisfaction, and productivity on project teams. *Project Management Journal*, 39(2), 48-59.
34. Hosseini, M. R., Chileshe, N., Zuo, J., & Baroudi, B. (2015). *A discourse on the concept of virtuality in globally dispersed teams*. In *Global Enterprise Management* (pp. 57-74). Palgrave Macmillan, New York.
35. Kalafatis, Ledden, Riley, & Singh. (2016). The added value of brand alliances in higher education. *Journal of Business Research*, 69(8), 3122-3132.
36. Kirkman, B., & Mathieu, J. (2005). The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700-718.
37. Kirkman, B. L., Gibson, C. B., & Kim, K. (2012). Across borders and technologies: Advancements in virtual teams research. *Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 2.
38. Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., & Hertel, G. (2016). What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance*, 29(2), 1-20.

39. Laursen, & Svejvig. (2016). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34(4), 736-747.
40. Lee-Kelley, & Sankey. (2008). Global virtual teams for value creation and project success: A case study. *International Journal of Project Management*, 26(1), 51-62.
41. Leybourne, S. A., Warburton, R., & Kanabar, V. (2014). Is project management the new management 2.0?. *Organisational Project Management*, 1(1), 16-36.
42. Lindholm, A. L., Gibler, K., & Levänen, K. (2006). Modeling the value-adding attributes of real estate to the wealth maximization of the firm. *Journal of real estate research*, 28(4), 445-476.
43. McDonald, P. (2011). It's time for management version 2.0: Six forces redefining the future of modern management. *Futures*, 43(8), 797-808.
44. Mesmer-Magnus, Dechurch, Jimenez-Rodriguez, Wildman, & Shuffler. (2011). A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 214-225.
45. Mikkelsen, M. F. 2018. Projects, success, and complexity. *International Project Management Association Research Conference 2017*, UTS ePRESS, Sydney: NSW, pp. 1-13.
46. Mir, & Pinnington. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202-217.
47. Mockaitis, A., Rose, E., & Zettinig, P. (2012). The power of individual cultural values in global virtual teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), 193-210.
48. Morley, S., Cormican, K., & Folan, P. (2015). An analysis of virtual team characteristics: A model for virtual project managers. *Journal of technology management & innovation*, 10(1), 188-203.
49. Nijhuis, S. (2015). Project Management Tuition or Training, can We Assess the Added Value of Them? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 194(C), 146-154.
50. Olaisen, & Revang. (2017). Working smarter and greener: Collaborative knowledge sharing in virtual global project teams. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1441-1448.
51. Pacheco-De-Almeida, G., Hawk, A., & Yeung, B. (2014). The right speed and its value. *Strategic Management Journal*, 36(2).
52. Pangil, F., & Moi Chan, J. (2014). The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 92-106.
53. Peter, J., Dewulf, G., & De Jonge, H. (2000). The impact of evolving structures on managing corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 2(1), 58-67.
54. Presutti, W. (2003). Supply management and e-procurement: Creating value added in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 32(3), 219-226.
55. Ramazani, & Jergeas. (2015). Project managers and the journey from good to great: The benefits of investment in project management training and education. *International Journal of Project Management*, 33(1), 41-52.
56. Riratanaphong, C., & Van Der Voordt, T. (2015). Measuring the added value of workplace change. *Facilities*, 33(11/12), 773-792.
57. Rodrigues, Garratt, & Ebbs. (2012). Is added sustainability equal to added value? *Energy Conversion and Management*, 63, 203-207.

58. Saynisch, M. (2011). Beyond frontiers of traditional project management: An approach to evolutionary, self-organizational principles and the complexity theory. *IEEE Engineering Management Review*, 39(3), 110-131.
59. Schmidt, J., Montoya-Weiss, M., & Massey, A. (2001). New Product Development Decision-Making Effectiveness: Comparing Individuals, Face-To-Face Teams, and Virtual Teams\*. *Decision Sciences*, 32(4), 575-600.
60. Schwalbe, K. (2010). *Managing information technology projects*. Cengage Learning.
61. Schweitzer, & Duxbury. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal*, 20(3), 267-295.
62. Shivakumar, S. (2018). *Complete Guide to Digital Project Management: From Pre-Sales to Post-Production*. Berkeley, CA: Apress.
63. Simpson, D. (2017). Advantages and disadvantages of international virtual project teams. *International Business and Global Economy*, 36, 275-287.
64. Simpson, J., Schraeder, M., & Borowski, M. (2015). Enhancing the value of training: Creating closer time linkages between training acquisition, application and compensation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(5), 16-18.
65. Svejvig, & Andersen. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278-290.
66. Šalkauskienė, L. (2011). *Development of team work on the example of Lithuanian organizations: Summary of doctoral dissertation : Social sciences, management and administration (03S)*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
67. Tantalo, C., & Priem, R. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.
68. Tran, M., & Nguyen, H. T. M. (2018). *Investigating the interaction of team virtuality, cultural diversity and team member adaptivity in relation to perceived subgroup formation and how it affects team p formation and how it affects team* (master's thesis). Handelshøyskolen BI, Oslo.
69. UPWK (2019). *Future Workforce Report*. [žiūrėta 2019-03-26]. Prieiga per internetą: <https://www.upwork.com/press/2019/03/05/third-annual-future-workforce-report/>.
70. Van Der Voordt, T. (2016). Adding value by health care real estate: Parameters, priorities, and interventions. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(2), 145-159.
71. Wysocki, Robert K. (2014). *Effective project management: Traditional, adaptive, extreme* (7th ed.), John Wiley & Sons, Indianapolis.
72. Wu, G., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Relationship between project's added value and the trust-conflict interaction among project teams. *Journal of Management in Engineering*, 33(4), 04017011.
73. Xiao, Y., & Jin, Y. (2010). The hierarchical linear modeling of shared mental model on virtual team effectiveness. *Kybernetes*, 39(8), 1322-1329.
74. Zakaria, N., & Yusof, S. A. M. (2015). Can we count on you at a distance? The impact of culture on formation of swift trust within global virtual teams. *Leading global teams*, 253-268.
75. Zuofa, T., & Ochieng, E. (2017). Working separately but together: Appraising virtual project team challenges. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(5/6), 227-242.
76. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.

77. PMI (2015). *Capturing the Value of Project Management Through Knowledge Transfer*. Project Management Institute.
78. Song, M., Van Der Bij, H., & Weggeman, M. (2005). Determinants of the Level of Knowledge Application: A Knowledge-Based and Information-Processing Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 22(5), 430-444.
79. Kerzner, H. (2018). *Project management best practices: Achieving global excellence* (4th ed.), John Wiley & Sons, New York.
80. Kerzner, H. (2015). *Project management 2.0: leveraging tools, distributed collaboration, and metrics for project success*. John Wiley & Sons, New York.
81. Winters, L. (2010). *You want to work from where? Taking virtual teams to the next level*. PMI® Global Congress 2010—North America, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
82. World Economic Forum (2018). Employment Trends. [žiūrēta 2019-03-26]. Prieiga per internetą: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/employment-trends/>.

## Priedai

### 1 priedas. Tyrimo interviu medžiaga

#### Respondentas R1

A: Apibūdinkite virtualios komandos, kurioje vykdate projektą, bruožus. Kiek iš komandoje esančių narių dirba nuotoliniu būdu? Koks geografinis pasiskirstymas? Kiek laiko komandos nariai praleidžia naudojantis informacinėmis technologijomis, kad atliktų darbo užduotis?

R1: Dažniausiai priklausau kelioms skirtingoms komandoms – vienai tiesioginei, kur yra produkto vystymo komanda. Šios komandos didysis branduolys yra Estijoje. Didelė komandos dalis sėdi vienoje vietoje ir yra keli nariai, kurie dirba nuotoliniu būdu. Taigi, virtualumas yra apie 30 procentų. Tai yra viena grupė, kurioje dalyvauju, bet dažniausiai būna vienkartinės projektinės komandos, kurios apjungia daug šalių kolegų, nes mes veikiame per visą Europą, Kiniją, Ameriką. Visi tokioje komandoje dirba per nuotolį. Įrankių bendravimui nuotoliniu būdu ši dienai yra nemažai. Komunikavimui naudojame „Teams“ įrankį, kuris yra pats naujausias Microsoft produktas. Anksčiau naudodavomės Skype for business bet jį pakeitė šis įrankis, kuriame gali sukurti atskirus projekto kanalus, „meetingus“, dalintis informacija ir failais. Taip pat naudojames „Slack“ įrankiu. Šiandien, iš tikrųjų, įrankių komunikacijai virtualiu būdu tikrai yra labai daug, kadangi pastebėjau, kad šiandien yra labai daug virtualių komandų, ypač programinės įrangos kūrimo srityje. Yra įrankių ir tokių komandų darbo sekimui, pavyzdžiui, „Time doctor“. Tačiau, laiką seką retai, kadangi darbdavys turi pasitikėti – tu tiesiog turi savo užduotis ir turi jas padaryti, o kada tu jas padarysi priklausos kaip tu pats susidėlioji savo laiką, ar ryte, ar naktį, ar per pietus – čia jau yra tavo reikalas.

A: Kalbi apie pasitikėjimą, ar yra pasitikėjimas tarp komandos narių?

R1: Kadangi aš jau dirbu 11 metų šioje įmonėje ir 8 nuotoliniu būdu, kažkaip yra tas pasitikėjimas. Tu sutari terminą iki kada turi kažką padaryti ir tiesiog tu turi padaryti ir darai.

A: Dar minėjai dokumentaciją – tavo nuomone, lengviau dokumentuoti yra virtualiu būdu ar sunkiau? Pavyzdžiui, sekti darbą, jį užfiksuoti, sekti kaip vyksta darbo procesas komandoje.

R1: Aš prieš tai daugiau dirbau pardavimuose šioje įmonėje pardavėjo darbas yra realiai viską įrašinėti į CRM – kiekvieną susitikimą, kiekvieną pokalbį. Kai tu esi pripratęs prie to, tai lengva – kai kažkokias užduotis pradedi daryti tu pažymi, kad pradėjai ar baigei, jei reikia paspausti pauzę. Tai šiaip pakankamai nesunku kai įpranti, turi režimą, pripranti nuolat tai daryti ir tai nebėra sunku. Žinoma, reikia įpročių pradžioje kol tu perpranti taisykles, kur ką nurodyti, kad visi turėtų bendrą struktūrą, kad vadovas galėtų lengvai daryti analizes, vesti statistiką. Taisyklių yra pakankamai nemažai ir, žinoma, dauguma pradžioje piktinasi, kad tai yra nesąmonė, nes gaišti bereikalingai laiką, bet tai yra tik pirmosios savaitės problemos, o paskui pripranti ir tai tampa kasdienės užduotys.

A: Papasakokite apie savo patirtį vykdam projektus virtualioje komandoje. Kokio tipo projektus vykdate? Kiek vidutiniškai laiko trunka įvykdyti projektą?

R1: Kadangi turim sistemą per kurią tarptautinės kompanijos gali centralizuoti pirkimus, pagrindiniai projektai yra pagrindinės sistemos palaikymo, kai, tarkim, reikia naujo įrankio, tada tu pradedi projektą. Taip pat dirbu su duomenų analitika. Man tenka daryti nemažai projektų, nes suprantu pardavėjų darbą, nes pats anksčiau tai dirbau. Projektų trukmė įvairi – gali būti savaitė, dvi, gali būti metai, priklausos nuo projekto dydžio.

A: Ar vykdydami projektą siekiate sukurti projekto pridėtinę vertę?

R1: Mūsų įmonė yra pakankamai įdomi. Jos vienas iš įkūrėjų buvo Skype įkūrėjas Įmonė turi visiškai kitokį požiūrį į klientus. Mes vadovaujamės bendra filosofija „helping client succeed“. Kadangi mes rinkoje esame ne pigiausi mes einame tik per pridėtines vertes, kad klientas suprastų už ką jis moka

daugiau. Taip pat pridėtinė vertė yra pastebima per požiūrį į darbuotoją. Įmonei rūpi jos darbuotojai, yra organizuojami įvairūs renginiai. Pridėtinė vertė iš esmės yra visur svarbi – įmonės viduje ir su klientais.

A: Kurios vertės jums yra svarbiausios?

R1: Kadangi mūsų sistema yra skirta verslui, o verslas visada remiasi į pinigus, kad ir kaip bebūtų, kiekviena įmonė nori taupyti, mažinti savo kaštus. Taupymo variantų yra labai įvairių, pavyzdžiui, jeigu perki daiktą, kuris yra pigiausias, tai pigiausia galima kaina dar nereiškia, kad tu visumoje sutaupai. Gal tu geriausiai kainai gauti praleidai, tarkime, valandą laiko apklausiant klientus ir sutaupai nuo šimto eurų penkis eurus, bet tu praleidai valandą laiko, kada tavo valanda įmonei kainuoja šimtą eurų. Taigi šioje vietoje nebėra sutaupymo. Pavyzdžiui, kaip vadovui sukontroliuoti, ką perka, kai kaina yra iki 10 eurų? Kaip sužiūrėti, kai per visą Europą perka produktus iki 10 eurų o suma sudaro milijoną eurų? Tokie niuansai į kuriuos tu giliniesi bandai padėti administruoti jų ūkį. Tai suprasdami, kad už siūlomą įrankį ar daiktą galbūt sumoka ir daugiau, bet visumoje sutaupo ženkliai daugiau. Tai ir yra bandymas išaiškinti klientui pridėtinę vertę, tačiau tai ne visada yra lengva. Ne visi tai supranta ypač senesnio tipo žmonės. Jie sako: „Nieko aš nežinau, penkių eurų nuolaida yra geriau“.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokios yra finansinės naudos?

R1: Finansinė nauda priklauso nuo to, kas sudaro komandą. Jei tu samdai žmones iš trečių šalių ar pigesnių šalių tai gali būti sutaupymas, bet dažniausiai tai prie nieko gero nepriveda. Daug įmonių yra atsikandusios pigaus ir mažiau kokybiško darbo todėl yra pasirengę mokėti truputį daugiau ir gauti kokybiškesnį rezultatą. Kaina nebėra esminis dalykas siekiant surasti panašių požiūrių darbuotojus. Nuotolinis komandos plusai būtų ne tiek finansiniai, bet nuomonių ir požiūrių įvairovė, kai tu bendrauji su norvegu ir su ispanu tai yra visiškai radikaliai skirtingi žmonės. Visai kitaip į viską žiūri, skirtingai. Tada tau yra žymiai lengviau padaryti kažkokį produktą jeigu jis yra skirtas globaliai rinkai, tu gali pažiūrėti iš daugiau kampų į vienus ar kitus dalykus. Nuotolinės komandos labai įgalina tai padaryti, pavyzdžiui, maža įmonė, kuri sugalvoja kažkokį produktą, bet negali atsidarinėti ofiso kiekvienoje šalyje, bet gali susirasti darbuotojų, kurie dirbtų per nuotolį ir turėti bendrą vaizdą. Tai yra labai neblogas variantas.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokias naudas gauna komandos nariai?

R1: Darbas virtualioje komandoje yra ne kiekvienam, nes jeigu tau reikia labai daug bendravimo, pastovaus kontakto su kolegomis tai yra tikrai sudėtinga ir dažniausiai ilgai nepadirbsi. Yra variantai kaip „Hubai“, kur tu išsinuomoji darbo vietą, turi kažkokį tai žmonių ratą su kuriais tu nuolat bendrauji ir tai kažkiek gelbsti. Darbas nuotoliniu būdu per laiką kažkiek gali pradėti trukdyti, kadangi norisi kažkokio bendravimo. Mano atveju mes susitinkame vieną kartą į ketvirtį su komanda. Didžiausi plusai, kad tu esi nepriklausomas nuo vietos ir gali dirbti ar Lietuvoje, ar Ispanijoje, ar kur nori. Pavyzdžiui, išvažiuoji atostogauti ir tu tingi grįžti, tai prasitęsi atostogas, pasilieki kitoje šalyje ir tai labai faina, kadangi tu nesi niekada priklausomas. Taip pat nėra apibrėžtų darbo valandų, nebent yra sutarti susitikimai, nes mes, pavyzdžiui, turim pirmadieninį susirinkimą, kuris yra visada vieną kartą per mėnesį. Taip pat, yra visos įmonės susirinkimas kiekvieną penktadienį yra „Hot line“ einamų darbų aptarimas. Darbas virtualioje komandoje turi kažkokius rėmus, bet jie yra minimalūs. Pagrindė yra tavo noras, planavimas ir laisvė. Taigi, manau, kad laisvė yra pagrindinis dalykas. Pavyzdžiui, pats dirbu hube ir matau kaip vasarą vilniečių padaugėja 30 procentų. Visi atvyksta buriuoti, kaituoti ir jie gali dirbti sau atvažiavę, o žiemą išvažiuoja atgal.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokia vertė organizacijai yra sukuriama ilgalaikėje perspektyvoje?

R1: Nuotolinis darbas yra lengvesnis būdas išlaikyti darbuotoją. Pavyzdžiui, mano kolegė dirba Vilniuje, bet turi butą Ispanijoje. Jeigu būtų neįmanoma dirbti nuotoliniu būdu ji tiesiog išėitų iš darbo ir važiuotų į Ispaniją, o dabar ji turi galimybę ir gyventi Ispanijoje, ir likti įmonėje. Arba jei tu turi pakeisti miestą Lietuvoje, tai nereikia, kad tu turi keisti įmonę. Jauniems tėvams toks darbo būdas yra labai gerai, kai vaikai serga ar būna kitų problemų. Galima dirbti iš namų ir suderinti darbą. Taigi yra tik privalumai. Idealiausias variantas dirbti per nuotolį plus turėti ofisą. Lyginant ofisinį ir visiškai nuotolinį darbą, nuotolinis yra vienareikšmiškai geriau. Kolegų trūkumą gali išspręsti darbas „Hube“. Susipažįsti, gimsta naujų bendrų idėjų, minčių.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokias naudas projekto suinteresuotosios šalys pastebi?

R1: Kadangi mes pagrindine dirbam su tarptautinėmis įmonėmis, jos taip pat dirba virtualiai, tuo pačiu principu – turi tarptautines komandas, kurios yra sudarytos iš skirtingose šalyse gyvenančių darbuotojų. Taigi, jie tokie pat ir mes tokie pat, tada viskas yra labai paprasta, visi pripratę naudoti tuos pačius bendravimo įrankius ir tai nekelia problemų, kada bandai daryti kažkokius „online meetus“ nekyla jokių nesusipratimų, nes visiems tai yra savaiame suprantamas dalykas. Dauguma tarptautinių klientų dirba panašiu principu, taigi tai yra pliusas, nes vienas kitą geriau supranti.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokios yra socialinės naudos?

R1: Esant kultūrų įvairovei pamatai įvairiausių požiūrių. Tada pradedi labai suvokti, kokie žmonės skirtingi, kaip jie skirtingai mąsto, o skirtingas mąstymas, skirtingi vertinimo kriterijai gali įtakoti nesusikalbėjimą ir reikia daugiau paaiškinimų. Bet kai tu bendrauji ir tai pastebi tas yra labai faina. Pavyzdžiui, estai lėti, bet kai su jais padirbi ir pamatai, kad lėtumas yra didžiulis pliusas. Jie padaro tiek pat kiek ir lietuviai be jokio streso, be pardavinėjimo 10 kartų, o kol tu su tuo nesusiduri kasdienėje veikloje, tai gal tu labai net ir nesusimąstytum, ir nesuprastum. Neįgalieji programuotojai gali integruotis į darbinę rinką ir, manau, kad tai žiauriai sprendžia šiuos variantus – tu gali pakankamai, normaliai uždirbti. Tu taip pat gali dirbti ir iš mažo miestelio, jei tik nori, ir gerai uždirbti.

A: Jūsų nuomone, ko reikia, kad virtuali komanda dirbtų efektyviai?

R1: Efektyvumas priklauso nuo to, ką tu lygini ir su kuo tu lygini. Svarbiausia, manau, kad pirmiausia reikia apsibrėžti taisykles, kurios yra visiems suprantamos ir aiškios. Taip pat, virtualios komandos labiausiai orientuojasi ne į procesą, bet į rezultatą. Jei, pavyzdžiui, mes esame 10 žmonių ir mes sutariame darbus ir iki kada juos reikia padaryti, tai negali būti jokių nesusipratimų. Turi būti atsakomybė už savo pareigas. Bet per laiką tie žmonės, kurie to nesugeba, jie greitai atsisijoja. Tu surandi žmones, kuriems tinka darbas nuotoliniu būdu. Taip pat, lietuviai yra pripratę dirbti žymiai greičiau, o, pavyzdžiui, estai lėčiau. Tada galvoji, kad greičiau yra geriau, bet po to supranti, kad tai turi minusų ir plusų. Taigi, suderinimas skirtingų temperamentų požiūrių, kai komandoje yra ir tokių, ir tokių, gaunasi miškas. Taigi, taisyklės yra labai svarbios – nustatytos, patvirtintos ir jų privaloma laikytis. Jeigu jų laikomasi, komanda dirba efektyviai. Taip pat, kadangi žmonės gali pasiderinti darbo laiką pagal save, tai lemia jų produktyvumą. Jeigu tu bandai išprausti į laiko rėmus žmogų, kuris produktyviausiu jaučiasi vakare, o ne dieną, faktas, kad iš jo tu našumo neturėsi.

A: Ar virtualioje komandoje dirbantys nariai yra pakankamai įsitraukę?

R1: Aš manau, kad komandos nario įsitraukimas priklauso nuo žmogaus. Jeigu žmogus yra įsitraukęs, jis bus įsitraukęs ir virtualioje, ir kontaktinėje komandoje, o jeigu nėra įsitraukęs, tai ir realioje komandoje nebus įsitraukęs. Tai yra asmeninės savybės, kurias sunku įgyvendinti ir realioje komandoje. Pavyzdžiui, didžioji dalis IT darbuotojų yra intravertai. Kartais virtualios komandos kaip tik jiems leidžia geriau jaustis, kai nėra tiesioginio fizinio ryšio. Jie ženkliai geriau jaučiasi už ekrano ir kartais labiau įsitraukia negu susitikus gyvai, kai net žodžio nenori išarti.



## **Respondentas R2**

A: Apibūdinkite virtualios komandos, kurioje vykdate projektą, bruožus. Kiek iš komandoje esančių narių dirba nuotoliniu būdu? Koks geografinis pasiskirstymas? Kiek laiko komandos nariai praleidžia naudojantis informacinėmis technologijomis, kad atliktų darbo užduotis?

R2: Mūsų komanda yra visiškai virtuali. Ją sudaro 85 darbuotojai. Mes neturime ofiso, nėra vienos vietos, kur mes galėtume susitikti. Mes išsibarstę po visą pasaulį – apie 50 procentų komandos yra JAV, kita dalis yra Kanadoje, Kolumbijoje, Didžiojoje Britanijoje, Singapūre, Australijoje, Šri Lankoje.

A: Papasakokite apie savo patirtį vykdant projektus virtualioje komandoje. Kokio tipo projektus vykdate? Kiek vidutiniškai laiko trunka įvykdyti projektą?

R2: Mes kuriame produktą, kuris padeda suplanuoti turinio dalijimąsi socialinėse medijose.

R2: Man nėra sudėtinga įgyvendinti projektus virtualiose komandose. Tai nėra sudėtingiau lyginant projekto įgyvendinimą akis į akį, kadangi mes galime susiorganizuoti daug video skambučių. Taip pat, mes siekiame asinchroniškumo komunikacijoje, kai komunikacija nėra vykdoma esamuoju laiku ir mes nesitikime gauti atsakymo nedelsiant. Rašydama surašau visas detales ir nustatau laiką iki kada tai turi būti padaryta ar iki kada turi būti atsakyta į šį klausimą. Taigi, laiško gavėjas gali atsakyti bet kada, kai jis yra pasiekiamas ar jam yra patogiau. Taigi, dauguma mūsų projektų yra įgyvendinami tokiu būdu. Tai reiškia, kad mums yra labai paprasta dirbti skirtingose laiko juostose.

Ar jūsų komandoje asinchroniškumas yra privalumas ar trūkumas?

R2: Vienareikšmiškai privalumas. Pavyzdžiui, mano kolega Europoje dirba, kol Kanadoje aš miegu. Darbo pabaigoje atliktą darbą jis gali perduoti man prašydamas pagalbos, išvalgų. O aš turiu daug laiko, kadangi mano laiko zonoje dar tik pirma valanda dienos. Kai kolega atsikelia ryte, o aš miegu, jis jau gali matyti visus mano komentarus. Tai yra didžiulis privalumas – išnaudoti laiko juostų skirtumus, vykdant projektus.

R2: Mūsų organizacijoje egzistuoja dviejų tipų projektai. Vieni iš jų koncentruojasi į turinį socialinėse medijose ir produktą. Kiti projektai orientuojasi į organizacijos kultūrą. Tokio tipo projektai yra labai naudingi mūsų prekės ženklo įvaizdžiui, žinomumui, taip pat, siekiant tapti minties lyderiais. Mes turime labai įdomią kultūrą, kadangi visi dirbame nuotoliniu būdu ir esame visiškai skaidrus. Pavyzdžiui, bet kas gali žinoti mūsų atlyginimus, kadangi jie yra paskelbti internete. Taip pat, galima susiskaičiuoti pagal specialią formulę kiek žmogus uždirbtų dirbdamas tokį darbą, remiantis jo gyvenamąją vietą bei patirtimi.

Tradicinis požiūris į technologines įmones yra būti San Franciske ir turėti ten ofisą, tačiau San Franciskas yra vienas iš brangiausių miestų visame pasaulyje, taigi ofiso turėjimas San Franciske mums būtų be galo didžiulės išlaidos. Mes mokame darbuotojams už jų interneto paslaugas, mokame už kiekvieno darbuotojo išlaidas, kai kartą per metus rengiame savaitės susitikimą akis į akį kažkurioje pasaulio vietoje – įmonė padengia skrydžio bilietų ir gyvenimo išlaidas, bet tai yra vis tiek pigiau lyginant su ofiso nuoma San Franciske. Kitas dalykas yra talentų samdymas. Jeigu mes samdytume darbuotojus vien tik iš San Francisko, kur būtų mūsų ofisas, mūsų talentų pasirinkimas būtų labai limituotas ir kitoks, kadangi būtume apriboti geografine vieta. Taigi, mes turime finansinį pranašumą samdant žmones ir mokant jiems konkurencingus atlyginimus, tuo pačiu mažesnius, lyginant su atlyginimais San Franciske dėl mieste patiriamų pragyvenimo išlaidų. Taip pat tai palengvina samdymo procesą, kadangi tai leidžia mums turėti geriausius talentus iš viso pasaulio – žmonės gali dirbti iš bet kurios pasaulio vietos.

A: Vykdančiam projektus virtualioje komandoje, kokias naudas gauna komandos nariai?

R2: Nereikia mokėti už kelionės išlaidas – viešąjį transportą ar kurą. Man nereikia gyventi tam tikroje vietoje ir tam tikrame mieste. Prieš tai aš gyvenau San Franciske, tačiau šis miestas yra labai brangus, todėl aš persikrausčiau atgal į savo gimtąjį miestą ir pastebėjau, kad nuo tada sutaupau labai daug pinigų. Negana to, gyvenu su vyru, o tai leidžia išsaugoti santykius. Miestas, kuriame gyvenu, negalėtų būti niekaip apibūdinamas, kaip technologijų miestas, taigi siekiant susirasti darbą turėčiau investuoti į kelionės išlaidas vykstant į darbą ar persikraustyti į kitą miestą o dabar galiu gyventi mažiau išlaidų reikalaujančiame mieste ir tai niekaip nesusiję ir nedaro įtakos mano karjerai.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokia vertė organizacijai yra sukuriama ilgalaikėje perspektyvoje?

R2: Organizacijai yra lengviau išlaikyti darbuotojus. Jeigu darbuotojas nori persikelti, jis gali ir toliau dirbti organizacijoje, taigi organizacija išvengia didžiulių išlaidų, susijusių su naujo darbuotojo suradimu, priėmimu ir apmokymu. Tokiu būdu yra sutaupoma daug energijos ir išlaidų. Taigi, ilgalaikėje perspektyvoje organizacija išlaiko savo talentus. Taip pat, mūsų klientai yra iš viso pasaulio, todėl yra lengviau suprasti klientų požiūrį, kai turi savo komandoje darbuotoją iš tos pačios šalies ar artimos kultūros, o ilgalaikėje perspektyvoje tai tikrai daro skirtumą ir yra privalumas. Jeigu yra kažkokia problema su mūsų produktų ir klientams iškyla problema, kol vieni inžinieriai miega, kiti dirba. Taigi, mes dirbame apvalią parą, kadangi gyvename skirtingose laiko juostose. Mes užtikriname, kad būtų atitinkamas kiekis darbuotojų reikiamoje laiko juostoje ir regione. Taigi kitas privalumas ilgalaikėje perspektyvoje yra vienas kito darbo uždengimas ir galimybė atsakyti klientui nedelsiant.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokias naudas projekto suinteresuotosios šalys pastebi?

R2: Gali tikėtis greitesnio paslaugų suteikimo. Taip pat, dėl kultūrų įvairovės komandoje galime geriau suprasti savo klientus, juos pažinti ir pasiūlyti geriausius variantus. Taip pat mes turime organizacijos bendruomenę, kurie yra atviri mūsų kultūrai ir yra labai įsitraukę. Jiems smagu, kad mes esame virtuali komanda, kadangi žmonės nuolat gali būti „Slack“ platformoje, organizacijos nariai gali atsakyti į bendruomenės narių klausimus. Kitas privalumas – bendravimas su investuotojais priklausomai nuo laiko juostos. Taip pat, virtualiose komandose dirbantys žmonės yra plataus mąstymo, proaktyvūs, todėl galimybė investuotojams būti įsitraukusiems ir stebėti tokio tipo komandos darbą jiems yra privalumas, kadangi jie gali matyti, kaip komanda progresuoja.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokios yra socialinės naudos?

R2: Mes esame pasamdę žmonių, kurie nėra mobilūs ir negalėtų atvykti į ofisą. Ši socialinė nauda yra labai reikšminga tokiems žmonėms, kad jie galėtų užsidirbti, save realizuoti, diskutuoti su kolegomis. Taip pat, žmonės yra tolerantiškesni dėl kultūrų įvairovės ir netgi vyksta kultūriniai mainai – kolegos dalinasi savo nacionalinėmis šventėmis, kai mes susitinkame, kolegos atsineša tradicinių patiekalų, žmonės mokosi ir praktikuojasi naujų kalbų vienas su kitu. Taip pat, galimybė gyventi mažame miestelyje. Manau, kad ateityje gyvenimas mažuose miesteliuose populiarės, kadangi daug žmonių užaugo mažesniuose miestuose, kuriuose palieka savo šeimą, draugus ir išsikelia į kitą didesnę miestą. Taigi, galimybė turėti didžiulę karjerą ir gyventi mažame miestelyje yra naudinga ne tik individui, bet ir patiems miesteliams, jų ekonomikai. Kai visi kėlėsi iš mažų miestelių, dabar jie gali į juos sugrįžti ir leisti pinigus tame miestelyje, kelti ekonomiką bei paremti vietinį verslą.

A: Jūsų nuomone, ko reikia, kad virtuali komanda dirbtų efektyviai?

R2: Manau, kad virtualios komandos yra produktyvesnės ir efektyvesnės lyginant su kontaktinėmis komandomis, kadangi dirbant nuotoliniu būdu susiduriama su žymiai mažiau trukdžių. Ir iš įmonės praktikos pastebėjome, kad kai tapome virtualia komanda, mūsų produktyvumas išaugo, kadangi tu

pats gali kontroliuoti savo aplinką ir dirbti vietoje, kurioje esi produktyviausias. Komandos narių nebuvimas vienoje vietoje veda link produktyvumo, kadangi mes iš anksto žinome kur ir kaip, kokiose sistemose galime komunikuoti. Mes mokame komunikuoti asinchroniškai, mes turime milijoną skirtingų įrankių dalintis projekto idėjomis. Taigi manau, kad vien buvimas virtualiais, daro mus efektyvesniais, kai yra mažiau trukdžių.

A: Ar virtualių komandų darbą yra lengviau dokumentuoti ar sunkiau? Pakomentuokite.

R2: Dirbant visiškai nuotoliniu būdu visas mūsų darbas yra dokumentuojamas. Tai yra įprotis dokumentuoti visus pokalbius.

A: Ar pasitikėjimą savo komandoje laikote problema? Pakomentuokite.

R2: Video pokalbiai padeda kurti ryšius su kolegomis. Pasitikėjimas nėra viena iš didžiausių problemų virtualioje komandoje, kadangi naudojamos sistemos, metodai leidžia sukurti pasitikėjimą.

A: Ar virtualios komandos nariai linkę labiau ar mažiau įsitraukti? Pakomentuokite.

R2: Įmonėje dirba komandos įsitraukimo vadybininkė. Ji yra susikoncentravusi į komandos narių įsitraukimą. Kai buvome maža komanda tai nebuvo problema, tačiau kai išaugome buvo pasamdyta komandos įsitraukimo vadybininkė, todėl mes nesusiduriame su šia problema. Mes matuojame įsitraukimą apklausiant komandos narius. Tokios pozicijos darbuotojas kuria geresnę komandos atmosferą, komandos nariai yra laimingesni, o tai lemia didesnę produktyvumą. Tai yra mūsų prioritetas. Taigi manau, kad dirbame gerai būtent dėl to, kad dedame daug pastangų į komandos narių įsitraukimą.

### **Respondentas R3**

A: Apibūdinkite virtualios komandos, kurioje vykdate projektą, bruožus. Kiek iš komandoje esančių narių dirba nuotoliniu būdu? Koks geografinis pasiskirstymas? Kiek laiko komandos nariai praleidžia naudojantis informacinėmis technologijomis, kad atliktų darbo užduotis?

R3: Dalį savo karjeros dirbu virtualiose komandose, nes dirbu tarptautinėse įmonėse, pavyzdžiui, Elektrolux, IBM, Barclay, Telia. Buvo ir projektinė, ir operacinė veikla. Žmonės buvo išsiskaidę – ir iš UK, Indijos, JAV, Europos.

A: Jūsų nuomone, ko reikia, kad virtuali komanda dirbtų efektyviai?

R3: Virtualiose komandose labai jaučiasi kultūriniai skirtumai. Nuo to prasideda nesusipratimai, kurių galėtų ir nebūti. Prasideda skirtingi darbo tempai, skirtingi požiūriai į darbą ir skirtingos darbo rūšys. Vienos šalies žmonės yra labiau orientuoti į mechaninius, procesinius darbus, kurie yra detaliai aprašyti, o kitų šalių žmonės, kaip tik, vengia tokio darbo. Jie nori daugiau kūrybos, nori augti, realizuoti save ir gauti įdomesnių užduočių. Tačiau svarbiausia yra bendras tikslo suvokimas, suprasti ko jie siekia. Ar vienodai supranta pagrindinį tikslą, strateginį tikslą, padalinio tikslą. Ar jie mato, koks yra jų indėlis į bendrą įmonės gerovę ir kaip jų darbas nueina iki galutinio kliento. Bendro tikslo nustatymas, sutarimas ir priėmimas su visais komandos nariais yra pirmiausia ir svarbiausia pradžia, kad komanda būtų tikrai komanda. Labai svarbu matavimai kur mes nuėjome, kiek mes nuėjome į tą pusę. Svarbu sekti progresą ir matavimus pateikti visiems komandos nariams prieinamu būdu.

Taip pat pastebėjau, kad virtualus darbas neturi būti visiškai virtualus. Kuo daugiau gyvo bendravimo, tuo geriau. Pavyzdžiui, žmonės, kurie matė vienas kitą prieš du metus dirbs daug efektyviau. Paskui galima daryti video skambučius, kalbėti telefonu, bet pirmasis susitikimas yra svarbu bendravimui, kadangi elektroninius laiškus visi gali interpretuoti savaip ir su savo intonacija. Bet mes priėmėm taisyklę – jeigu „suvaikščiojo“ trys laišakai, pakelk ragelį, nes toliau yra nebe efektyvus bendravimas. Toliau yra konfliktas ir emocija. Taigi, reikia kuo mažiau virtualumo, kadangi žmogus vis tiek praleidžia viską per savo emocinę būseną ir kuo labiau mes nuasmeninam bendravimą, tuo daugiau atsiranda interpretacijų.

A: Kaip manote, ar virtualiose komandose dirbantys žmonės mažiau priima informaciją emociškai, asmeniškai?

R3: Yra žmonių intravertų, kuriems užsidaryti kambaryje, gauti užduotis ir rezultatus elektroniniu paštu yra lengviau ir paprasčiau įsivažiuoti į tokį darbą. Bet jei yra komanda sudaroma tarp ofisų esančių skirtingose šalyse, vis tiek ofiso lygmenyje socializacija vyksta, žmonės bendrauja ir apsiukeičia informacija, emocijomis. O jei oficialų virtualų kanalą paliktume tik darbiniam reikalams, tada labai daug dalykų lieka neiškomunikuotų. Jei komanda palaiko tarpusavyje asmeninį bendravimą, nebėra didžiulio skirtumo, nes žmonės perleidžia visą informaciją kitiems komandos nariams, taigi, kiti nebelieka tokie atskirti.

A: Pakomentuokite, kokias pridėtines vertes pastebite sukuriama vykdant projektą virtualiose komandose.

R3: Dėl kultūrinių skirtumų – kai kurios užduotys yra vykdomos geriau tam tikrų šalių darbuotojų. Taigi, vienas iš didžiausių virtualių komandų plusų yra resursų prieinamumas. Tai yra žinių ir resursų prieinamumas. Pavyzdžiui, mūsų komandai reikėjo sertifikuoto žmogaus. Mes suradom tokį žmogų Vokietijoje, mes įvykdėme projektą ir jį paleidome. Kai nesi apribotas ofiso sienomis ar šalies sienoms, tavo galimybė gauti geriausius resursus ženkliai padidėja. Taigi, tai yra lankstumas žinių prieinamumas patirties prieinamumas ir t.t. Šis plusas atperka daug rizikų susijusių su virtualiomis komandoms.

Iš organizacijos pusės sienų nebuvimas lemia, kad mums yra lengviau atrinkti, pasamdyti ir atleisti, tai yra neprišamas prie žvaigždžių. Pavyzdžiui, Lietuvoje nėra didelis specialistų pasirinkimas. Žmonės eina ratu per visas įmones. Iš įmonės pusės apsaugoti nuo žvaigždžių ligos, kai žmogus pradeda manyti, kad yra geriausias tai taip nėra. Visada yra azijietis, kuris daro už tave geriau. Tai yra tam tikras įmonės apsidraudimas nuo tokių atvejų, kai žmogui susirgus, išėjus, pasigavus žvaigždžių ligą projektas nežlugs, nes galima visada pritraukti resursus, kadangi sienų nebuvimas leidžia tai daryti per visą pasaulį. Taip pat, skirtingi darbo metodai, požiūriai ir skirtingos kultūros lemia ir veda prie to, kad kai yra ieškoma idėjų, sprendimų, variantų, žmogus iš kitos šalies gali pasakyti tai apie ką tu net nepagalvotum. Tai bus visiškai kitoks sprendimas – keistas, netikėtas, bet dažnai elegantiškas sprendimas. Skirtingų kultūrų suėjimas į vieną tašką veda prie nuomonių įvairovės. Kartais tai gerai, kartais tai laiko švaistymas, priklauso nuo vadovo, kaip jis sumoderuoja diskusiją.

A: Vykdant projektus virtualioje komandoje, kokia vertė organizacijai yra sukuriama ilgalaikėje perspektyvoje?

R3: Įmonės išėjimas į tarptautinius vandenius duoda daugiau patirties lokalios komandos požiūris mąstymas neišvengiamai pasikeis, nes tai yra apsikeitimas žiniomis, vertybėmis, nuomonėmis. Taip pat, įmonė išsiunčia savo desantą ir jis pasiima viską, kas geriausia ir grįžta. Įmonės darbuotojai gauna tarptautinės, įvairios patirties ir pamato, kad galbūt problemą galima spręsti ir iš kitos pusės. Taip pat, visada galima optimizuoti kaštus. Kadangi įmonės yra pelno siekiančios organizacijos ir vienas iš geriausių būdų padidinti pelną yra sumažinti išlaidas, o vienas iš geriausių būdų sumažinti išlaidas yra optimizuoti kaštus. Pavyzdžiui, net ir Lietuvoje pradinio lygio specialistai pasidaro per brangūs. Jų nešama nauda ir jų norai šiek tiek prasilenkia, taigi Lietuvos įmonės pradeda žiūrėti į Rytų šalių pusę – Ukrainą ir panašiai. Tokiu būdu įmonė gali pasamdyti ne blogesnę darbuotoją už mažesnę kainą, taigi nusprendžia prisiimti riziką iš lokalios komandos padaryti virtualią. Taip sutaupysime ir gausime plusus, kurie ilgalaikėje perspektyvoje atpirks minusus.

A: Vykdant projektus virtualioje komandoje, kokios yra socialinės naudos?

R3: Nuotolinis darbas eliminuoja tuos apribojimus, kurie nėra tiesiogiai susiję su darbo funkcija, bet yra vis dar užsilikę žmonių galvoje, kad tam tikrą profesiją gali atlikti tik tam tikros lyties atstovai. Ar kaip žmogus rengiasi, ar kaip jis atrodo, kaip jis kalba ir panašiai. Dažnai tai neturi reikšmės, ypač IT srityje, kur žmogus pagrįdė bendrauja su ekranu. Esu už tai, kad socialinis aspektas būtų išjungtas iš darbuotojų paieškos procesų. Manau, kad visi žmogiškųjų išteklių darbuotojai prisipažintų, kad jie yra šališki, kaip ir mes visi. Ir jeigu mums nėra suteikiama proga šališkumą ir stereotipus pritaikyti, mes galime būti labai maloniai nustebinti. Galbūt pasamdžius žmogų, į kurį, galbūt, kitaip sureaguotume pamatę gyvai, ar jei jis būtų komandos narys. Taigi, darbas nuotoliniu būdu atveria galimybes tokiems žmonėms surasti save ir būti vertinami už sugebėjimus, o ne už kitas savybes. Tai gali būti ir galimybė visiems žmonėms sau prisipažinti, kad mes esame šališki ir turime nusistatymų kalbant apie darbuotojo amžių, lytį, rasę, fizinę būseną ir panašiai.

A: Vykdamas projektus virtualioje komandoje, kokias naudas gauna komandos nariai?

Kai žmogui atsiveria daug didesnė rinka. Pavyzdžiui, jeigu žmogus yra iš mažo kaimelio, jis neturi galimybės persikelti, taigi dirbti nuotoliniu būdu jam yra labai naudinga. Taip pat, kiekvienas žmogus gauna kultūrinę patirtį. Darbas virtualiose komandose gali žmogų priversti išmokti pasidomėti, tapti labiau socialiniu. Karjeros galimybės persikėlus į kitą miestą ar šalį – jis toliau gali dirbti toje pačioje įmonėje ir siekti karjeros.

A: Kaip manote, ar virtualioje komandoje dirbantys žmonės linkę labiau ar mažiau įsitraukti? Pakomentuokite.

R3: Komandos narių įsitraukimas nepriklauso nuo virtualumo, tai yra darbo organizavimo klausimas. Vadovo atsakomybė yra pastebėti neišsitraukusius žmones, kurių tikslai yra kitokie ar kurie veda destruktivią veiklą komandos viduje. Bet ar tai virtuali, ar lokali komanda, skirtumo nėra. Nebent virtualioje komandoje tai gali būti sunkiau pastebėti. Sprendimas – lokalūs komandų lyderiai, kurie padeda ir prižiūri.

#### **Respondentas R4**

A: Apibūdinkite virtualios komandos, kurioje vykdomas projektą, bruožus. Kiek iš komandoje esančių narių dirba nuotoliniu būdu? Koks geografinis pasiskirstymas? Kiek laiko komandos nariai praleidžia naudojantis informacinėmis technologijomis, kad atliktų darbo užduotis?

R4: Lietuva Didžioji Britanija Amerika Australija. Buvo klausimas daryti ar nedaryti ofiso, tačiau mano įsivaizdavimu, į ofisą eičiau vieną ar dvi dienas. Žinoma, yra savi privalumai dirbant nuotoliniu būdu ir iš ofiso.

A: Papasakokite apie savo patirtį vykdamas projektus virtualioje komandoje. Kokio tipo projektus vykdomate? Kiek vidutiniškai laiko trunka įvykdyti projektą?

R4: Mes dirbame prie produkto, kuris leidžia turizmo tiekėjams perparduoti savo produktus. Siekiant sukurti produktą įgyvendiname daug mažų projekčių, kurie gali trukti mėnesį ar du.

A: Ar siekiate sukurti projekto pridėtinę vertę? Kurios vertės jums yra svarbiausios?

R4: Ilgalaikiame tikslu pridėtinė vertė yra uždarbis. Kažkur yra minima socialinė integracija, tačiau bendras galutinis tikslas yra uždirbti kuo daugiau ir sugeneruoti pelno. Aukštesnio lygio tikslai yra, pavyzdžiui, numušti konkurentą ir pasirodyti geriau už juos, kadangi pagrindinis tikslas yra – būti didžiausia turizmo platforma perpardavinėjimo sąraše.

A: Vykdamas projektus virtualioje komandoje, kokios yra finansinės naudos?

R4: Savi plusai ir minusai. Nereikia darbdaviui mąstyti apie ofisą. Kaštai yra pakankamai dideli jeigu esi mažas – nuoma apsauga valymas... Supaprastėja su įranga, kadangi nebus pertekliaus, nes darbuotojas pasakys, ko jam reikia. Darbuotojo santykiai su darbdaviu yra lankstesni jeigu tu samdai sodrinį darbuotoją, tada vien darbuotojo kaštai yra 50 procentų ir daugiau dirbant virtualiu būdu.

Mes pasirašome kontraktą, alokuoja kažkiek pinigų ir čia jau mūsų bėda kaip mes tvarkomės. Aš galiu sau pilną sodrą išsimokėti arba pasiskirti sau tam tikrą atlyginimą, o visą kitą kaupti įmonės kapitale.

A: Vykdamas projektus virtualioje komandoje, kokias naudas gauna komandos nariai?

R4: Gali susitvarkyti laiką taip, kaip nori, bet man tai negalioja, nes aš turiu limituotas aštuonias valandas, kadangi ryte vežu vaikus į darželį, vakare pasiimu. Tas laikas yra, kai galiu dirbti. Taigi, šio privalumo nejaučiu, bet jaunesniems tai labiau aktualu. Tačiau tai yra privalumas, nes turi pasirinkimo laisvę. Taip pat, niekas nesinervina, jeigu užimi konferencijų kambarį asmeniniams reikalams. Minusai iš asmeninės pusės yra, tarkim, tau reikia trečio monitoriaus, bet bus greičiau nusipirkti pačiam negu prašyti vadovo. Dirbu iš namų 3 metus, bet nejaučiu socialinės atskirties. Nejaučiu, kad trūksta bendravimo su kolegomis, kadangi socializavimas prie kavos aparato ir kalbėjimas apie bet ką, jis ilgai irgi atsibosta. Žinoma, būna ir įdomių temų, bet dirbant iš namų, susitikti ir įdomiomis temomis pakalbėti gali išeidamas papietauti su draugais, pažįstamais, buvusiais kolegomis.

Lankstumas, paprastumas, rizikos sumažinimas egzistuoja pačiai įmonei, kol ji nėra labai didelė. Korporacijos tame naudos nebelabai mato, kadangi sunkiau valdyti. Tačiau jaunosms įmonėms tai labai vertinga, jeigu tu pasitiki darbuotoju, tu neturėtum versti jo eiti į ofisą, nes kitu atveju, kam tu jį apskritai pasamdei. Kadangi darbuotojai dirba iš namų, o ne ofise, jie yra produktyvesni, kadangi yra mažiau trukdžių. Tu ir taip gauni trukdžių elektroniniu paštu, telefonu, „chatais“. Ofise dar atsiranda kažkoks garsas, kurio dažnai negali išjungti, taigi turi naudoti ausines, nors kartais jų ir nenori. Arba, kai eina kas nors pro šalį ir jaučia pareigą tave pakalbinti, o kartais tuo momentu tau to visai nereikėjo. Aš asmeniškai geriau dirbu iš namų – padarau daugiau. Tačiau yra daug žmonių, kuriems iš namų dirbti yra sunku, nes per didelė laisvė. Jie nesugeba susikoncentruoti, susidėlioti, planuoti.

Virtualioje komandoje gali greitai išsirutulioti pykčiai, kai bendraujama elektroniniais laiškais. Todėl aš pats nuolat sakau, kad nieko nepriimčiau asmeniškai. Taip pat, aš nusimečiau labai daug kompleksų. Galiu eiti gatve, krapštyti nosį ir man ne gėda. Tu gali būti socialiai aktyvus dirbdamas ir iš namų. Tai priklauso nuo kiekvieno asmeniškai – yra krūva bendravimui skirtų įrankių, esi visiškai lankstus ir gali pasirinkti. Pavyzdžiui, ofise tu negali praėjus 40 minučių užsigroti gitara, nes tau patinka. Greičiausiai tai kažkam trukdys arba kažkam bus gražu, bet blaškys kitus. O namuose tu tai gali daryti. Jeigu tave kažkas supykde ir nori garsiai nusikeikti namuose, tu tai gali daryti. Turint tokias galimybes tu tampa laisvesnis, patiri mažiau socialinės įtampos.

A: Vykdamas projektus virtualioje komandoje, kokia vertė organizacijai yra sukuriama ilgalaikėje perspektyvoje?

R4: Jeigu tu dirbdamas iš namų padarai daugiau ilgalaikėje perspektyvoje, vadinasi organizacija atneši daugiau naudos dvigubai ar trigubai. Kadangi atrandi bendravimo metodų, dirbant tokio tipo komandoje susiformuoja naujos metodologijos, tam tikrų įrankių naudojimas komandų viduje. Tai priverčia pačią įmonę išsigrūninti komunikacijos procesą. Taigi, ilgalaikėje perspektyvoje atsiranda geras įdirbis, kai yra valdoma krūvą įrankių ir tie įrankiai atneša dar didesnę vertę.

A: Jūsų nuomone, ko reikia, kad virtuali komanda dirbtų efektyviai?

R4: Aiškūs komunikacijos įrankiai ir būdai įdiegti juos profesionaliai. Komandos nariai žino laiko juostas, žino, kada tas žmogus yra pasiekiamas. Žmonės, dirbantys virtualioje komandoje, turi išmokyti nuolat kažką padaryti, nes jie ypatingai mažai matomi ofise. Praktiškai jie yra nematomi, jie pasimato tik su savo darbais – tik taip gali užsidirbti pagarbą ir būti matomu. Taip pat svarbu techninis išprusimas. Svarbu daryti daug, padaryti ir gerai padaryti. Mūsų komanda galėtų dirbti geriau, tik

reikia daugiau sinchronizacijos. Mes esam visi sau vadovai, tačiau nėra žmogaus, kuris viską sustyguotų. Bet tai galioja ne tik virtualioms komandoms.

A: Ar virtualios komandos nariai linkę labiau ar mažiau įsitraukti?

R4: Pastebėjau, kad įsitraukti į diskusijas yra naudinga. Jeigu nuotoliniu būdu dirbantis žmogus mato, kad gali įsitraukti ir duoti savo idėjų diskusijoje, labai patarčiau tai daryti, kadangi toks žmogus bus labiau matomas, jis pats gaus daugiau informacijos, vadinasi, jam įsitraukimas yra svarbu. Manau, kad nuotoliniu būdu dirbantys žmonės yra labiau linkę įsitraukti.

## **Respondentas R5**

A: Apibūdinkite virtualios komandos, kurioje vykdate projektą, bruožus. Kiek iš komandoje esančių narių dirba nuotoliniu būdu? Koks geografinis pasiskirstymas? Kiek laiko komandos nariai praleidžia naudojantis informacinėmis technologijomis, kad atliktų darbo užduotis?

R5: Kompanija, kurioje dirbu, yra kalbos technologijų kompanija. Tai yra kompanija, kuri teikia paslaugas programinių įrangų kūrėjams – jiems organizacija teikia lingvisto, duomenų apdorotojo, transkribuotojų, vertėjų duomenų rinkėjų paslaugas. Pati kompanija bazuojasi per keletą žemynų – Australija, Amerika, Filipinai, Anglija. Komandos yra sudaromos įvairios, priklauso nuo projekto. Aš dirbu su žmonėmis iš Australijos, tačiau gaunu laiškus ir iš kitų šalių komandų. Kad atliktume užduotis, visada turime naudotis informacinėmis technologijomis.

A: Papasakokite apie savo patirtį vykdant projektus virtualioje komandoje. Kokio tipo projektus vykdate? Kiek vidutiniškai laiko trunka įvykdyti projektą?

R5: Pavyzdžiui, būdavo užduotis užrašyti žodžius pagal tam tikras sistemas, kurias perskaitytų kompiuteris. Šis projektas truko metus laiko. Būna projektų, kurie trunka mėnesį. Būna trunka tris mėnesius. Įvairiuose projektuose būdavo įvairus komandos narių skaičius. Komandą sudaro lingvistai, transkribuotojai, vadovas, finansų specialistas. Tu kartais net nežinai iš kokio pasaulio krašto tau rašo žmogus. Tai pasidaro aktualu nebent kai reikėdavo nusistatyti veiklų datas, kadangi dirbant virtualiu būdu egzistuoja skirtingos laiko zonos.

A: Ar siekiate sukurti projekto pridėtinę vertę? Kurios vertės jums yra svarbiausios?

R5: Šiuo projektu yra sukuriama vertė – galimybė žmonėms, kurie naudojami programine įranga, dirbti savo kalba. Taip pat, žvelgiant iš asmeninės pusės, matau didžiulę pridėtinę vertę – man sunku Būdavo rasti argumentų, kodėl lietuvių kalba yra svarbi. Pateikti žmonėms argumentus, kada su jais diskutuoti, kad lietuvių kalba egzistuoja ne tik vadovėliuose ar mūsų mažos šalies lygmenyje. Tada supratau, kad egzistuoja įrankiai, kurie mums padeda versti, kirčiuoti, rasti žodžius. Supranti, kad lietuvių kalba yra viena iš daugelio kalbų, kurią mes turime programinės įrangose. Taigi, kaip pridėtinę vertę, akcentuočiau lietuvių kalbos reabilitavimą. Projektas leidžia pažiūrėti į savo kalbą iš šono ir ją pažinti.

A: Vykdančiam projektus virtualioje komandoje, kokios yra finansinės naudos?

R5: Organizacijai yra nemaža finansinė vertė, nes jiems nereikia visų savo darbuotojų, kurių yra labai daug. Kalbant apie šalių pasiskirstymą ir jų kiekį, kokį aptarnauja, jiems finansiškai yra lengviau žmones samdyti nuotoliniu būdu. Negana to, surasti savo šalyse reikalingus žmones manau būtų nelabai įmanoma. Taip pat, darbo našumas rezultatai priklauso nuo bendravimo, o kadangi virtualiai bendraujant jis nėra toks komplikotas, kaip bendraujant kontaktiniu būdu, kompanija daug išlošia. Net negaliu atsiminti jokių konfliktinių momentų dirbant virtualioje komandoje, o dirbu nuo 2013 metų. Žiūrint iš mano finansinės pusės, aš gaunu atlygį ir nelabai įsivaizduoju, kur Lietuvoje galėčiau teikti tokias paslaugas ir gauti už tai atlygį. O įmonei, kuri mus samdo, mes nesame labai brangūs specialistai.

A: Vykdančiam projektus virtualioje komandoje, kokias naudas gauna komandos nariai?

R5: Dirbdama šitą darbą niekada nejaučiau streso, kokį jaučiau dirbdama dabar ar kitus kontaktinius darbus. Kai mes dirbame tiesiogiai su žmonėmis, mes turime tiesioginio bendravimo dovaną, bet turime daug įtampų, nesusikalbėjimų, balso tonų, gestų. Bet kai tu dirbi nuotoliniu būdu, tu dirbi savo saugioje aplinkoje. Neprivalai eiti į akistatą labai greitai su kitu žmogumi taip, kaip tu turi dirbdamas tiesiogiai, bet gali apgalvoti.

A: Kokias naudas projekto suinteresuotosios šalys pastebi?

R5: Suinteresuotosioms šalims yra didelė finansinė vertė. Kadangi samdyti lingvistas per įmonę yra pigiau nei tiesiogiai kreiptis versti tekstus į specialios kalbos katedra. Taip pat įmonė yra sukūrusi tokį verslą, kad teikia paslauga labai centralizuotai gali pasiūlyti suinteresuotosioms šalims išversti tekstus iš daugybės pasaulio šalių kalbų. Taigi patogumas greitis pasitikėjimas.

A: Vykdamas projektus virtualioje komandoje, kokia vertė organizacijai yra sukuriama ilgalaikėje perspektyvoje?

R5: Tokio pobūdžio paslaugoms kurios yra teikiamos mano organizacijos, jiems būtų neįmanoma dirbti kitaip negu nuotoliniu būdu, formuojant virtualias komandas. Kitu būdu surasti tiek žmonių skirtingose vietose, kurie turėtų tokius skirtingus gebėjimus, išmanytų kalbą, išmanytų technologijas. Būtų neįmanoma turėti biurą Australijoje ir įsivaizduoti, kad ten ras lietuvių, kinų, čekų kalbos lingvistus, kurie būtų vienoje vietoje ir teiktų kokybiškas paslaugas.

A: Vykdamas projektus virtualioje komandoje, kokios yra socialinės naudos?

R5: Dirbdamas Tokį darbą nuotoliniu būdu virtualioje komandoje tai gauni savotišką laisvę nuo konfrontuojančios akistatos su kitu žmogumi. Tu gauni komfortą dirbti kada nori ir iš kur nori. Toks darbas įgalina dirbti žmones, kurie neišeina iš namų. Žinoma, aš nežinau kokie yra žmonių gebėjimai su kuriais aš dirbu ar jis gali vaikščioti, ar ne, ar jis yra mobilus, ar ne. O galbūt jis turi kitokių barjerų, bet kažkaip susikalbi su visais, apie tai net negalvodamas. Taip pat, užduotys susijusios su kitomis kultūromis ir susipažinimas su jų kalbomis, su jų mąstymu leido labai susipažinti su kultūrine įvairove. Arba bandymas paaiškinti anglakalbiui, apie ką yra lietuvių kalba parašytas tekstas, kokia jo pagrindinė mintis. Būdavo labai įdomu kai, pavyzdžiui, Lietuvoje ruduo, liūdna, tamsa, o kolegų komandos nariai tau atsiunčia nuotrauką iš Sidnėjaus, kur jie laimingi, saulė šviečia. Būdavo labai įdomu, kada siunti atgal jiems rudens nuotraukas ir jie sako, kad ruduo Europoje yra kažkas neįtikėtino... Tada pagalvoji, kaip žmogus visada nori to, ko neturi. Taip pat, šiandien pasaulyje ypač dažnai kalbama apie tai, kad žmonės per daug dirba, todėl dauguma žmonių nori dirbti arba sau, arba susidaryti sau lanksčias sąlygas, kad galėtų skirti daugiau laiko savo šeimai, savo namams, sau pačiam. Šita prasme matau labai daug naudos ir vertės tiek pačiam žmogui, tiek kompanijai ir net gi šalims, nes mes mokame mokesčius savo šalyje nors mes paslaugas suteikiame kažkur kitur.

A: Jūsų nuomone, ko reikia, kad virtuali komanda dirbtų efektyviai?

Reikia turėti gerą interneto ryšį ir aiškiai apibrėžti projekto trukmę, darbus.

## **Respondentas R6**

A: Apibūdinkite virtualios komandos, kurioje vykdate projektą, bruožus. Kiek iš komandoje esančių narių dirba nuotoliniu būdu? Koks geografinis pasiskirstymas? Kiek laiko komandos nariai praleidžia naudojantis informacinėmis technologijomis, kad atliktų darbo užduotis?

R6: mūsų komandoje yra 90 žmonių, visi iš jų dirba nuotoliniu būdu, taigi, visada naudojames informacinėmis technologijomis, kad įvykdytume užduotį. Mūsų komandos nariai yra pasiskirstę beveik po visus žemynus – Šiaurės Ameriką, Pietų Ameriką, Europą, Afriką, Aziją.

A: Papasakokite apie savo patirtį vykdamas projektus virtualioje komandoje. Kokio tipo projektus vykdate? Kiek vidutiniškai laiko trunka įvykdyti projektą?



R6: Mes vystome produktą. Visi darbuotojai yra paskirstyti į kelias komandas, kurios atsakingos už atitinkamą produkto dalies vystymą. Jos tarpusavyje vykdo projektus, truncančius ~1 mėnesį. Išleidus produkto patobulinimą, bet kas iš produkto vartotojų gali prisidėti prie jo tobulinimo, kadangi turime bendruomenę, o mūsų kodas yra atviras, taigi, kiti gali jį koreguoti. Peržiūrėjus pataisymą, mes jį arba priimame, arba atmetame. Tai yra vadinama „Open source“. Arba, galima tiesiog fiksuoti norimus patobulinimus, taip gauname begalę idėjų ir kuriamą produktą, kuris vartotojui labiausiai tinka, nes jis pats jį susikuria.

A: Ar siekiate sukurti projekto pridėtinę vertę? Kurios vertės jums yra svarbiausios?

R6: Taip. Didžiausia vertybė yra galimybė visiems, bet kam, bendradarbiauti ir prisidėti prie mūsų įrankio kūrimo. Taip pat, norime sukurti vertę tiems, kurie prisideda, kadangi tie, kurie prisideda ir gali dalyvauti mūsų paskelbtuose projektuose, įgyja daugiau patirties.

A: Vykdamas projektus virtualioje komandoje, kokios yra finansinės naudos?

Finansinė nauda yra labai didelė. Jeigu komanda yra laikina, suburta tik tam tikram projektui, tada yra išvengiama daug išlaidų – patalpų nuomos, valymo, inventoriaus, technikos, kavos, arbatos, indų, higienos. Pigiau yra kiekvienam komandos nariui skirti simbolinę sumą už visą šitą, kas padidina skaičius jo gaunamame atlyginime ir žmogus jaučiasi labiau motyvuotas dirbti, kad darbdavys taip žmogiškai pažvelgia ir palaiko nuotolinį darbą, suvokdamas, kad šios išlaidos turi būti pasidalintos. Bet kaip ir minėjau, išlošia ir samdytojas, kadangi išlaidos rezultate yra ženkliai mažesnės. Finansinė vertė gali būti ypač mažiems verslams, jauniems verslininkams, kurie turi ribotą biudžetą. Taigi, išlaidų, kurias sudarytų ofiso nuoma ir jo išlaikymas yra išvengiama. Yra išleidžiami pinigai tik į tuos dalykus, kurie generuoja pelną. Taip pat, galimybė pasisamdyti pigesni, bet tokį pat gudrų darbuotoją iš kitos šalies yra didžiulis privalumas dirbant virtualioje komandoje.

A: Vykdamas projektus virtualioje komandoje, kokias naudas gauna komandos nariai?

R6: Dirbdamas virtualioje komandoje išmokstu be galo daug apie pasaulį. Iš savo kolegų sužinau ką reiškia augti kitoje šalyje ar kultūroje. Taip pat, jeigu nori keliauti į kitą šalį, nereikia kreiptis į kelionės agentus, kad gaučiau rekomendacijų, geriausi patarimai gali būti gaunami paklausus tiesiogiai koligos, kuris yra vietinis, gimė ir užaugo toje šalyje. Kartais, jei turi laiko, jis ir aprodo savo miestą, papasakoja istorijų, taigi nereikia kreiptis į gidą ir išleisti daug pinigų. Čia toks išskirtinis privalumas ir nauda. O toliau, žinoma, galimybė pasirinkti kada dirbti, kur dirbti.

A: Kokias naudas projekto suinteresuotosios šalys pastebi?

R6: Suinteresuotosioms šalims yra didžiulis privalumas, kadangi projektas yra įvykdomas kelis kartus greičiau, nes prie projekto dirbame 24 valandas per parą. Tai galime daryti dėl laiko zonų skirtumų. Taip pat, laiko zonų skirtumai suteikia galimybę būti pasiekiamiems nuolat ir bendrauti su suinteresuotosiomis šalimis tada, kai jiems to reikia. Tai taip pat didžiulis privalumas. Kitas privalumas, kai bent vienas iš komandos narių yra fiziškai toje vietoje, kur vykdomas projektas. Tokiu būdu, jis geriausiai gali komandai pateikti kultūrinę išvalgas, bendrauti su suinteresuotosiomis šalimis tiesiogiai, susitikti akis į akį, jei jos pageidauja. Galimybė būti tokiam lanksčiam projekto vykdytojui sukuria vertę suinteresuotosioms šalims. Taip pat tai paranku ir organizacijai, kadangi ji gali sutaupyti neišleidžiant pinigų mokant už skrydžius ar komandiruočių dienpinigius.

A: Vykdamas projektus virtualioje komandoje, kokia vertė organizacijai yra sukuriama ilgalaikėje perspektyvoje?

R6: Kaip ir minėjau, projektai yra įvykdomi kelis kartus greičiau. Galimybė nesustojant vykdyti projektą leidžia organizacijai pasiekti maksimalų produktyvumą ir 100 proc. išnaudoti turimus resursus, kas ilgalaikėje perspektyvoje lemia didesni pelną. Taip pat, čia atsiranda ir šioks toks paradoksas. Yra teigiama, kad virtualios komandos didžiausia problema yra komunikacija. Dėl to,

vos subūrus tokią komandą yra koncentruojamasi be galo daug laiko ir energijos į teisingą, sklandžią ir efektyvią komunikaciją, kuri yra apibrėžta šiokiomis tokiomis taisyklėmis ir įrankiais. Kalbant apie lokalias komandas, visiems atrodo, kad tokios komandos neturi komunikacijos problemų, kadangi visi dirba vienoje vietoje ir gali iškomunikuoti viską tuo pačiu metu. Tačiau čia paradoksas yra tas, kad lokaliuose komandose komunikacija vyksta dažnai neteisingai, jos yra per mažai, daug informacijos yra slepiama dėl asmeninių tikslų, o investuoti į komunikacijos vadybininką įmonei atrodo bereikšmiška ir per brangu. Taigi galima pastebėti daug situacijų, kada, atrodo, žmonės kalba ta pačia kalba, jie praleidžia 8–9 valandas toje pačioje patalpoje, ofise, tačiau įvyksta klaidos ir nesusipratimai būtent dėl to, kad įvyksta nesusišnekėjimas ar kažkas kažko nedasakė. Virtualiose komandose, dėl nustatytų taisyklių ir didžiulio dėmesio šiai problemai, ši problema, sakyčiau, net mažesnė nei realiose komandose. Yra įprotis viską dokumentuoti, įrašinėti pokalbius, todėl suinteresuotasis kolega gali bet kuriuo jam patogiu metu peržiūrėti pokalbį ar permesi akimis pokalbio ataskaitą, kur informacija yra skaidri ir nieko nėra slepiama dėl asmeninių siekių. Taigi, sakyčiau, kad ilgalaikėje perspektyvoje, vertė organizacijai vykdant projektą virtualioje komandoje yra didesnis efektyvumas, kurį lemia teisinga, kontroliuojama komunikacija.

A: Vykdant projektus virtualioje komandoje, kokios yra socialinės naudos?

R6: Jeigu kontaktinėje komandoje daugumą sudaro viena kultūra, tada kitos kultūros yra mažuma. Taigi, daugumos kultūra ir vertybės nugalė. Tačiau virtualioje komandoje šis reiškinys pasireiškia labai silpnai arba visai nepasireiškia. Komandos mažumą gali sudaryti kitos kultūros, moterys, dirbančios komandoje, kurios didžiąją dalį sudaro vyrai, ar kalbantys kitokia kalba. Tačiau virtualioje komandoje tokie žmonės yra linkę labiau reikšti savo mintis, kadangi jaučiasi saugesni, nes skirtumai jaučiasi mažiau nei esant tiesioginiam kontaktui. Tokiu būdu atsiranda daugiau iniciatyvos iš komandoje egzistuojančių mažumų. Kadangi yra panaikinamas vizualumas, yra panaikinami stereotipai, reakcijos į žmogų sprendžiant apie jį pagal tai, kaip jis apsirengęs ar kaip jis kalba. Komandoje atsiranda didesnė lygybė, kas lemia didesnę visų komandos narių įsitraukimą. Tai ypač aktualu žmonėms, pripratusiems prie hierarchinės valdymo struktūros, pavyzdžiui, žmonėms iš Azijos. Virtualiose komandose valdymas paprastai nėra hierarchinis todėl žmonės kurie yra labai jautrūs valdžiai, Kai jis jaučiasi psichologiškai nejaukiai kai jo Bosas yra šalia kambaryje, tokie žmonės dirbdami virtualioje komandoje gali lengviau reikšti savo mintis, kadangi jų nevaržo ši psichologinė baimė.

A: Jūsų nuomone, ko reikia, kad virtuali komanda dirbtų efektyviai?

R6: Svarbiausia yra orientacija į rezultatą. Nesvarbu Kur komandos narys dirba. Svarbu aiškios instrukcijos, aprašyti žingsniai, procesai, organizacijos kultūra, kad nereiktų aiškinti dalykų du kartus. Tai padaro darbą efektyviu. Taigi, kai pasamdai naujus darbuotojus, jam nebereikia aiškinti daug kartų tą patį dalyką, jam užtenka perskaityti instrukcijas. Taip pat, reikia būti labai specifiskam ir visiems paaiškinti, kas už ką atsakingas ir duoti žmonėms įrankius, kurių jiems reikia. Kaskart, kai kažkas paklausia klausimą, mes stengiamės papildyti ir pakoreguoti instrukcijas, jeigu atsakymas į klausimą prieš tai nebuvo aprašytas. Tokiu būdu, kitas žmogus ateityje nebeturės klausti šito klausimo, jis iškart gaus atsakymą. Taip pat, efektyviu darbą daro asinchroninė komunikacija. Asinchroniškas bendravimas sukuria vertę, kadangi į ją įsitraukia tik tie žmonės, kuriems tai yra tikrai aktualu, atvirkščiai nei dirbtiniai susitikimai, kurių metu kalba tik keletas žmonių, o kiti bereikalingai gaišta laiko jiems galbūt net nesvarbiu klausimu. Taip yra sutaupoma labai daug laiko. Taip pat, reikia skatinti daug socialinių interakcijų. Pavyzdžiui, mes keturis kartus per savaitę turime komandos skambučius, kur žmonės kalba tiesiog apie savo asmeninį gyvenimą tai neprivaloma, bet žmonėms tai patinka. Taip pat turime virtualias kavos pertraukėles ir jeigu nori su kuo nors išgerti kavos ir

pasikalbėti viskas gerai, mes turime tam pavadinimą. Naujokui, prisijungusiam prie organizacijos yra privaloma sudalyvauti 10 tokių kavos pertraukėlių, pakviesti savo naujus kolegas pasikalbėti. Taigi problema ne izoliacija, bet motyvacija. Kad komanda dirbtų efektyviai, darbuotojas turi būti save motyvuojantis ir orientuotas į rezultatą.

### **Respondentas R7**

A: Apibūdinkite virtualios komandos, kurioje vykdate projektą, bruožus. Kiek iš komandoje esančių narių dirba nuotoliniu būdu? Koks geografinis pasiskirstymas? Kiek laiko komandos nariai praleidžia naudojantis informacinėmis technologijomis, kad atliktų darbo užduotis?

R7: 50 skirtingų žmonių 10 skirtingų kultūrų 5 skirtingos laiko zonos. Visi dirba nuotoliniu būdu. Visada praleidžiame laiką prie kompiuterių, kitaip negalėtume dirbti ir įvykdyti užduočių.

A: Papasakokite apie savo patirtį vykdam projektus virtualioje komandoje. Kokio tipo projektus vykdate? Kiek vidutiniškai laiko trunka įvykdyti projektą?

Aš asmeniškai vykdau projektus susijusius su vidiniai darbuotojais. Tam yra suburiama kaskart kita komanda iš skirtingų žmonių, kurie vykdo projektą kartu. Projektai apima geresnės atmosferos kūrimą tarp komandos narių, sklindaus komunikavimo užtikrinimą, motyvaciją, siekiam skatinti norą įsitraukti į komandos veiklą, sutapatinti jos tikslus su savo asmeniniais.

A: Ar siekiate sukurti projekto pridėtinę vertę? Kurios vertės jums yra svarbiausios?

Žinoma. Prieš tai išvardinti tikslai ir kuria pridėtinę vertę, kurių svarbiausias, laimingas, produktyvus darbuotojas.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokios yra finansinės naudos?

Ne veltui sakoma, kad laikas – pinigai. Vidutiniškai žmogus gali praleisti keliaudamas į darbą 45 minutes ir dar 45 minutes grįžtant iš darbo galimybė dirbti iš namų taupo begalę laiko ir pinigų, kurių reikia kelionės į darbą išlaidoms padengti taip pat taupo ir saugojo gamtą nuo aplinkos taršos manau, kad darbas iš namų yra ateitis, kuri turi labai didelį potencialą, pavyzdžiui, įsivaizduokite Šanchajų - miestą, kuriame išlaidos pragyvenimui yra didžiulės ir įmonė tokiam mieste nori plėstis bet nenori didinti ofiso kad neišaugtų karšta ir apskritai visame pasaulyje nekilnojamo turto nuomos kaina kuo toliau, tuo labiau auga, taigi organizacijas tai gali motyvuoti pradėti formuoti virtualias komandas.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokias naudas gauna komandos nariai?

R7: Žmonės nori laisvės, lankstumo, pasirinkimo, kur dirbti. Jie nori to dabar, nedelsiant. Šios dedamosios yra svarbiau nei piniginiai bonusai ar papildomos atostogos. Darbas virtualiu būdu baigiasi tuo, kad žmogus praleidžia žymiai daugiau valandų dirbdamas arba dirbdamas naktį, bet jaunoji karta dievina lankstumą ir pasirinkimo laisvę, kada jie patys gali nuspręsti, ką veikti vidury dienos.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokia vertė organizacijai yra sukuriama ilgalaikėje perspektyvoje?

R7: Kur slypi didžiausias privalumas, kad tu darbuotojui suteiki tokia didžiulę vertę, suteikdamas galimybę jam dirbti virtualiu būdu, kuri darbdaviui kainuoja labai mažas išlaidas ir lemia net darbuotojų lojalumą. Darbas virtualiu būdu yra ypatingai svarbus motyvatorius darbuotojams. Virtualios komandos yra produktyvesnės. Jos padaro daugiau darbų negu žmonės dirbantys ofise. Nuotoliniu būdu dirbantys žmonės dirba pilnas aštuonias valandas, o į ofisą keliaujantys žmonės atvažiuoja pavėlavę, kadangi jų transportas gali sugesti ar jie pakliūna į kamštį. Ofise dirbantys žmonės dažnai turi per ilgas pietų pertraukas, kadangi pavalgę jie dar geria ilgai kavą, o žmonės dirbantys iš namų sąžiningai atidirba. Namuose dirbantiems darbuotojams yra lengviau susikoncentruoti, kadangi ofisas yra be galo trukdžių pilna aplinka. Taip pat, darbuotojai pasidaro lojalesni, dirbantys virtualiu būdu. Vadovo nauda yra tai, kad jam nereikia išleisti papildomų pinigų

ir energijos reklamuojant naują darbo vietą, apmokant naują darbuotoją. Žinoma, virtualus darbas yra ne kiekvienam, kadangi namuose taip pat gali būti įvairių pagundų, tokių kaip lova, šaldytuvas ar televizorius. Taigi, galimybė pasirinkti dirbti iš namų ar iš ofiso sukuria didžiulę vertę darbuotojui – jie yra laimingesni, taigi automatiškai, sukuriama vertė organizacijai, kuri sugeneruoja didesnę pelną dėl laimingesnių ir produktyvesnių darbuotojų bei mažesnių patalpų nuomos išlaidų.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokios yra socialinės naudos?

R7: Reziumuojant tai, apie ką kalbėjau prieš tai, išskirčiau socialines naudas – mažesnę aplinkos taršą, laiko kaštų taupymas.

A: Jūsų nuomone, ko reikia, kad virtuali komanda dirbtų efektyviai?

R7: Manau, kad sunkiau yra būti ne virtualiems, bet dirbti su skirtingų kultūrų žmonėmis. Skirtingos kultūros lemia skirtingas interpretacijas, kadangi kultūriniai skirtumai gali lemti didžiulius nesusipratimus ir nesusikalbėjimą. Pagrindė tai lemia konteksto trūkumas. Kontekstas yra labai svarbu dirbant virtualiose komandose, tačiau domėjimasis kitomis kultūromis, skaitymas kaip komunikuoti su kitomis kultūromis leidžia spręsti šią problemą.

### **Respondentas R8**

A: Kiek iš komandoje esančių narių dirba nuotoliniu būdu?

R8: 100 proc. komandos dirba nuotoliniu būdu. Mūsų komandą sudaro 80 žmonių ir visi dirba nuotoliniu būdu.

A: Koks geografinis pasiskirstymas?

R8: Komandos nariai išsibarstę po daugiau nei 20 skirtingų pasaulio šalių. Kanada, JAV, Australija, Kolumbija, Indonezija, Ukraina, Rusija, Bulgarija, Pakistanas, Bangladešas, Filipinai, Indija ir daug kitų.

A: Kiek laiko komandos nariai praleidžia naudojantis informacinėmis technologijomis, kad atliktų darbo užduotis?

R8: Nuolat.

A: Kokio tipo projektus vykdate?

R8: Vystome laiko valdymo produktą.

A: Ar siekiate sukurti projekto pridėtinę vertę?

R9: Taip.

A: Kurios vertės yra svarbiausios?

R9: Sukurti vertę klientui, kad jo valdoma komanda galėtų sekti savo laiką, jį analizuoti, valdyti ir gerinti procesus.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokios yra finansinės naudos?

R8: Nereikia mokėti už patalpų nuomą, ofisą. Galima mokėti žemesnę atlyginimą darbuotojams, dirbantiems tam tikrose pasaulio šalyse.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokias naudas gauna komandos nariai?

R8: Galimybė dirbti iš namų, lanksčios darbo valandos, kelionės į užsienio šalis, kurių išslaidas padengia įmonė, nes jų tikslas – susitikti su komandos nariais.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokia vertė organizacijai yra sukuriama ilgalaikėje perspektyvoje?

R8: Didesnė pelno maržą dėl žemesnių kaštų, aukštesnė produkto kokybė dėl to, kad atsiranda galimybė pasamdyti labai talentingus žmones iš bet kurios pasaulio šalies, vietoje to, kad būtume limituoti ir apibrėžti kažkokios geografinės vietos.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokias naudas projekto suinteresuotosios šalys pastebi?

R8: Kadangi dirbame skirtingose laiko zonose, klientai gauna didžiulę naudą. Jie gali gauti pagalbą nedelsiant, kadangi verslas veikia 24/7 ir tuo metu kažkas bus pasiekiamas ir galės padėti klientui.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokios yra socialinės naudos?

R8: Mažesnė aplinkos tarša, kadangi nereikia važiuoti į darbą automobiliu. Taip pat, galimybė dalyvauti įmonės apmokomose kelionėse darbo reikalais, pamatyti pasaulį nemokamai, parsivežti įvairių požiūrių ir kultūrų į savo šalį ir įmonę.

A: Jūsų nuomone, ko reikia, kad virtuali komanda dirbtų efektyviai?

R8: Lanksčios darbo valandos. Komunikacijos įrankiai, tokie kaip Slack, Jira, Basecamp ir panašiai. Nėra ofise esamų trukdžių.

## **Respondentas R9**

A: Kiek iš komandoje esančių narių dirba nuotoliniu būdu?

R9: Komandoje 6 žmonės, kurie dirba nuotoliniu būdu.

A: Koks geografinis pasiskirstymas?

R9: Rusija, Vokietija.

A: Kiek laiko komandos nariai praleidžia naudojantis informacinėmis technologijomis, kad atliktų darbo užduotis?

R9: Visą laiką. 10 proc. laiko praleidžiama „Trello“ platforma, kuri skirta darbų paskirstymui.

A: Kokio tipo projektus vykdate?

R9: Įmonė turi vieną produktą, kurį nuolat plėtoja. Nauji darbai grupuojami į 2 savaitinių projektus (scrum sprints).

A: Kiek vidutiniškai laiko trunka įvykdyti projektą?

R9: ~ 2 savaites.

A: Ar siekiate sukurti projekto pridėtinę vertę?

R9: Taip.

A: Kurios vertės yra svarbiausios?

R9: Kuriamo produktą sau, kad automatizuotume kitų darbuotojų rankinį darbą ir pritrauktume daugiau klientų. Taigi, svarbiausios vertės yra darbo supaprastinimas, sutaupymas, didesnis pelnas.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokios yra finansinės naudos?

R9: Sutaupoma iki 40 proc. kaštų.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokias naudas gauna komandos nariai?

R9: Daugiau uždirba pinigų, negaišta laiko keliavimui į darbą, gali kartais „bimbinėti“, nes sunku patikrinti, gali turėti kitą darbą, nes sunku patikrinti.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokia vertė organizacijai yra sukuriama ilgalaikėje perspektyvoje?

R9: Pagrindinė nauda – sutaupymas, bet už tai tenka daugiau paplušėti, kad aprašyti užduotis iki detalių, kas ne visada būtina, kai dirbama su žmonėmis vietoje, nes jie daug patys visko girdi ir mato, ką reikia daryti. Taip pat, tenka daugiau tikrinti ir sunkiau kontroliuoti. Tačiau tokie darbuotojai yra mažiau principingi, jie gauna užduotį ir ją daro. Aišku, jeigu jiems kas nepatinka, paburnoja, bet vis tiek daro. Su vietoje dirbančiais darbuotojais tenka daugiau sugaišti laiko. Taip pat, nuotoliniu būdu dirbantį darbuotoją galima bet kada atleisti tokį darbuotoją išpėjant tik prieš 2 savaites. Vokietijoje ofise įsidarbinusio žmogaus atleidimas trunka ilgiau. Darbuotoją reikia išpėti prieš daugiau nei vieną mėnesį, todėl nemėgstama atleisti darbuotojų, kurie dirba įprastai, nors įmonei iš jų nėra pakankamai naudos. Tad vertė įmonei yra galimybė bet kada, nesudėtingai nusimesti balastą, kai reikia.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokias naudas projekto suinteresuotosios šalys pastebi?

R9: Įmonei pigiau, lieka daugiau kitoms išlaidoms. Nors rasti pigų ir gerą darbuotoją užtrunka laiko, tačiau radus jį lengviau galima išlaikyti.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokios yra socialinės naudos?

R9: Kadangi įmonė moka palyginus mažesnę atlyginimą, pagal savo šalies ekonomiką, tačiau kitos šalies gyventojų atlyginimas yra aukštesnis už jo šalies vidutinį atlyginimą. Tai reiškia, kad kyla tos šalies ekonomika, kadangi tokie žmonės pinigus leidžia savo šalyje.

A: Jūsų nuomone, ko reikia, kad virtuali komanda dirbtų efektyviai?

R9: Komandos darbo efektyvumui – naudoti Scrum procesą, turėti patyrusį product owner, kuris detalai aprašintų darbus, dokumentacija, testuotoją, kad testuotų ir rastų klaidas, naudoti trello/jira ir panašias darbų paskirstymo ir klaidų registravimo sistemas

## **Respondentas R10**

A: Kiek iš komandoje esančių narių dirba nuotoliniu būdu?

R10: Komandoje 8 žmonės, visi dirbame nuotoliniu būdu.

A: Koks geografinis pasiskirstymas?

R10: Pagrindinė komanda Belgijoje, Aš Lietuvoje, 1 žmogus Prancūzijoje, 1 Rumunijoje, 1 JAV

A:Kiek laiko komandos nariai praleidžia naudojantis informacinėmis technologijomis, kad atliktų darbo užduotis?

R10: Visą laiką.

A:Kokio tipo projektus vykdate?

R10: Vystome informacinių komunikacijų technologinį produktą.

A:Kiek vidutiniškai laiko trunka įvykdyti projektą?

R10: Produktą vystome daugiau nei dvejus metus.

A: Ar siekiate sukurti projekto pridėtinę vertę?

R10: Taip

A: Kurios Jums yra svarbiausios?

R10: Siekiame klientams supaprastinti tarpusavio komunikaciją.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokios yra finansinės naudos?

R10: Didžiulės – tiek kompanijai yra pigiau samdyti nuotolinius specialistus, tiek man būtų neįmanoma surasti taip pat apmokamą darbą Klaipėdoje.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokias naudas gauna komandos nariai?

R10: Šalia geresnio atlyginimo, taip pat darbas su ypač kvalifikuotais žmonėmis – Klaipėdoje tikrai nėra tokio lygio specialistų, su kuriais turiu galimybės dirbti.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokia vertė organizacijai yra sukuriamą ilgalaikėje perspektyvoje?

R10:Pradėjus samdyti nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus, įmonei padidėja galimybė rasti reikiamą specialistą, nereikia daryti kompromisų dėl jo kvalifikacijos.

A:Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokias naudas projekto suinteresuotosios šalys pastebi?

R10: Aš pastebiu, kad turiu gerai apmokamą darbą.

A: Vykdam projektus virtualioje komandoje, kokios yra socialinės naudos?

R10: Galiu gyventi Lietuvoje, neemigruoti dėl geresnio atlyginimo ar geresnių galimybių.

A: Jūsų nuomone, ko reikia, kad virtuali komanda dirbtų efektyviai?

R10:Reikia bent retkarčiais susitikti gyvai ir išlaikyti žmogišką kontaktą. Bendraujant vien profesiniu lygmeniu nesusikuria socialiniai ryšiai.

## 2 priedas. Tyrimo rezultatų išskirtos kategorijos, subkategorijos ir patvirtinantys teiginiai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vykdomo projekto bruožai	Projekto pridėtinė vertė	Kadangi mes rinkoje esame ne pigiausi mes einame tik per pridėtines vertes, kad klientas suprastų už ką jis moka daugiau.
		pridėtinė vertė yra pastebima per požiūrį į darbuotoją. Įmonei rūpi jos darbuotojai, yra organizuojami įvairūs renginiai.
		kad ir kaip bebūtų, kiekviena įmonė nori taupyti, mažinti savo kaštus.
		naudingi mūsų prekės ženklų įvaizdžiui, žinomumui, taip pat, siekiant tapti minties lyderiais
		esame visiškai skaidrus
		Ilgalaikiame tikslu pridėtinė vertė yra uždarbis
		socialinė integracija
		numušti konkurentą ir pasirodyti geriau už juos
		galimybė žmonėms, kurie naudojami programine įranga, dirbti savo kalba
		lietuvių kalbos reabilitavimą. Projektas leidžia pažūrėti į savo kalbą iš šono ir ją pažinti.
		galima tiesiog fiksuoti norimus patobulinimus, taip gauname begalę idėjų ir kuriama produktą, kuris vartotojui labiausiai tinka, nes jis pats jį susikuria
		Didžiausia vertybė yra galimybė visiems, bet kam, bendradarbiauti ir prisidėti prie mūsų įrankio kūrimo
		tie, kurie prisideda ir gali dalyvauti mūsų paskelbtuose projektuose, įgyja daugiau patirties
		Projektai apima geresnės atmosferos kūrimą tarp komandos narių, sklandaus komunikavimo užtikrinimą, motyvaciją, siekiam skatinti norą įsitraukti į komandos veiklą, sutapatinti jos tikslus su savo asmeniniais
		svarbiausias, laimingas, produktyvus darbuotojas.
		Sukurti vertę klientui, kad jo valdoma komanda galėtų sekti savo laiką, jį analizuoti, valdyti ir gerinti procesus.
		automatizuotume kitų darbuotojų rankinį darbą ir pritrauktume daugiau klientų. Taigi, svarbiausios vertės yra darbo supaprastinimas, sutaupymas, didesnis pelnas.
	Siekiamo klientams supaprastinti tarpusavio komunikaciją.	
	Projekto tipas	pagrindiniai projektai yra pagrindinės sistemos palaikymo
		kuriame produktą, kuris padeda suplanuoti turinio dalijimąsi socialinėse medijose.
		Vieni iš jų koncentruojasi į turinį socialinėse medijose ir produktą. Kiti projektai orientuojasi į organizacijos kultūrą.
		Dirbame prie produkto, kuris leidžia turizmo tiekėjams perparduoti savo produktus.
		kalbos technologijų kompanija
		teikia paslaugas programinių įrangų kūrėjams – jiems organizacija teikia lingvisto, duomenų apdorotojo, transkribuotojų, vertėjų duomenų rinkėjų paslaugas
		vystome produktą.
		vykdau projektus susijusius su vidiniai darbuotojais
		Vystome laiko valdymo produktą
turi vieną produktą, kurį nuolat plėtoja		
informacinių komunikacijų technologinį produktą.		

## 2 priedo tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Virtualios komandos bruožai	Nuotoliniu būdu dirbančių komandos narių skaičius	Komandoje 8 žmonės, visi dirbame nuotoliniu būdu.
		Komandoje 6 žmonės, kurie dirba nuotoliniu būdu.
		Mūsų komandą sudaro 80 žmonių ir visi dirba nuotoliniu būdu.
		100 proc. komandos dirba nuotoliniu būdu.
		Mūsų komanda yra visiškai virtuali. Ją sudaro 85 darbuotojai.
		mūsų komandoje yra 90 žmonių, visi iš jų dirba nuotoliniu būdu,
	Laikas praleistas naudojantis informacinėmis technologijomis įvykdyti užduočiai	Kad atliktume užduotis, visada turime naudotis informacinėmis technologijomis.
		Visą laiką. 10 proc. laiko praleidžiama „Trello“ platforma, kuri skirta darbų paskirstymui.
		visada naudojames informacinėmis technologijomis, kad įvykdytume užduotį.
		Visi dirba nuotoliniu būdu. Visada praleidžiame laiką prie kompiuterių, kitaip negalėtume dirbti ir įvykdyti užduočių.
	Geografinis pasiskirstymas	vienkartinės projektinės komandos, kurios apjungia daug šalių kolegų, nes mes veikiame per visą Europą, Kiniją, Ameriką. Visi tokioje komandoje dirba per nuotolį.
		Pagrindinė komanda Belgijoje, Aš Lietuvoje, 1 žmogus Prancūzijoje, 1 Rumunijoje, 1 JAV
		neturime ofiso, nėra vienos vietos, kur mes galėtume susitikti. Mes išsibarstę po visą pasaulį – apie 50 procentų komandos yra JAV, kita dalis yra Kanadoje, Kolumbijoje, Didžiojoje Britanijoje, Singapūre, Australijoje, Šri Lankoje.
		Dalį savo karjeros dirbu virtualiose komandose, nes dirbu tarptautinėse įmonėse, pavyzdžiui, Elektrolux, IBM, Barclay, Telia. Buvo ir projektinė, ir operacinė veikla. Žmonės buvo išsiskaidę – ir iš UK, Indijos, JAV, Europos.
		Lietuva Didžioji Britanija Amerika Australija.
		Pati kompanija bazuojasi per keletą žemynų – Australija, Amerika, Filipinai, Anglija. Komandos yra sudaromos įvairios, priklauso nuo projekto.
		Mūsų komandos nariai yra pasiskirstę beveik po visus žemynus – Šiaurės Ameriką, Pietų Ameriką, Europą, Afriką, Aziją.
		Komandos nariai išsibarstę po daugiau nei 20 skirtingų pasaulio šalių. Kanada, JAV, Australija, Kolumbija, Indonezija, Ukraina, Rusija, Bulgarija, Pakistanas, Bangladešas, Filipinai, Indija ir daug kitų.
50 skirtingų žmonių 10 skirtingų kultūrų 5 skirtingos laiko zonos.		
Rusija, Vokietija.		
Finansinės vertės	Efektyvus resursų panaudojimas	Yra išleidžiami pinigai tik į tuos dalykus, kurie generuoja pelną
		Galimybė nesustojant vykdyti projektą leidžia organizacijai pasiekti maksimalų produktyvumą ir 100 proc. išnaudoti turimus resursus, kas ilgalaikėje perspektyvoje lemia didesnę pelną
		Didesnė pelno marža dėl žemesnių kaštų
	Mažesnės organizacijos išlaidos	maža įmonė, kuri sugalvoja kažkokį produktą, bet negali atsidarinti ofiso kiekvienoje šalyje, bet gali susirasti darbuotojų, kurie dirbtų per nuotolį
Mes mokame darbuotojams už jų interneto paslaugas, mokame už kiekvieno darbuotojo išlaidas, kai kartą per metus rengiame savaitės susitikimą akis į akį kažkurioje pasaulio vietoje – įmonė padengia skrydžio bilietų ir gyvenimo išlaidas, bet tai yra vis tiek pigiau lyginant su ofiso nuoma San Franciske.		



2 priedo tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Finansinės vertės	Mažesnės organizacijos išlaidos	turime finansinį pranašumą samdant žmones ir mokant jiems konkurencingus atlyginimus, tuo pačiu mažesnius, lyginant su atlyginimais San Franciske
		organizacija išvengia didžiulių išlaidų, susijusių su naujo darbuotojo suradimu, priėmimu ir apmokymu.
		įmonė gali pasamdyti ne blogesnę darbuotoją už mažesnę kainą, taigi nusprendžia prisiimti riziką iš lokaliai komandos padaryti virtualią.
		Nereikia darbdaviui mąstyti apie ofisą. Kaštai yra pakankamai dideli, jeigu esi mažas – nuoma apsauga valymas... Supaprastėja su įranga, kadangi nebus pertekliaus, nes darbuotojas pasakys, ko jam reikia
		įmonei, kuri mus samdo, mes nesame labai brangus specialistai.
		išvengiama daug išlaidų – patalpų nuomos, valymo, inventoriaus, technikos, kavos, arbatos, indų, higienos
		Finansinė vertė gali būti ypač mažiems verslams, jaunesiems verslininkams, kurie turi ribotą biudžetą
		galimybė pasamdyti pigesnę, bet tokį pat gudrų darbuotoją iš kitos šalies yra didžiulis privalumas dirbant virtualioje komandoje.
		turto nuomos kaina kuo toliau, tuo labiau auga, taigi organizacijas tai gali motyvuoti pradėti formuoti virtualias komandas.
		nereikia išleisti papildomų pinigų ir energijos reklamuojant naują darbo vietą, apmokant naują darbuotoją.
		Nereikia mokėti už patalpų nuomą, ofisą. Galima mokėti žemesnę atlyginimą darbuotojams, dirbantiems tam tikrose pasaulio šalyse.
		Pagrindinė nauda - sutaupymas
		Įmonei pigiau, lieka daugiau kitoms išlaidoms.
		įmonė moka palyginus mažesnę atlyginimą, pagal savo šalies ekonomiką
kompanijai yra pigiau samdyti nuotolinius specialistus,		
Individualios finansinės vertės	Didesnis atlyginimas	gali dirbti ir iš mažo miestelio, jei tik nori, ir gerai uždirbti.
		turime finansinį pranašumą samdant žmones ir mokant jiems konkurencingus atlyginimus
		Daugiau uždirba pinigų
		kitos šalies gyventojų atlyginimas yra aukštesnis už jo šalies vidutinį atlyginimą
		aš gaunu atlygį ir nelabai įsivaizduoju, kur Lietuvoje galėčiau teikti tokias paslaugas ir gauti už tai atlygį
	man būtų neįmanoma surasti taip pat apmokamą darbą Klaipėdoje.	
	Mažesnės asmeninės išlaidos	Nereikia mokėti už kelionės išlaidas – viešąjį transportą ar kurą
		persikrausčiau atgal į savo gimtąjį miestą ir pastebėjau, kad nuo tada sutaupau labai daug pinigų
		kolega aprodo savo miestą, papasakoja istorijų, taigi nereikia kreiptis į gidą ir išleisti daug pinigų.
		taupo begalę laiko ir pinigų, kurių reikia kelionės į darbą išlaidoms padengti
laiko kaštų taupymas		
negaišta laiko keliavimui į darbą		

2 priedo tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Individualios socialinės vėrtės	Asmeninis tobulėjimas	gali pažiūrėti iš daugiau kampų į vienus ar kitus dalykus
		Esant kultūrų įvairovei pamatai įvairiausių požiūrių.
		pradedi labai suvokti, kokie žmonės skirtingi, kaip jie skirtingai mąsto
		galimybė visiems žmonėms sau prisipažinti, kad mes esame šališki ir turime nusistatymų kalbant apie darbuotojo amžių, lytį, rasę, fizinę būseną ir panašiai
		kiekvienas žmogus gauna kultūrinę patirtį. Darbas virtualiose komandose gali žmogų priversti išmokti pasidomėti, tapti labiau socialiniu.
		nusimečiau labai daug kompleksų. Galiu eiti gatve, krapštyti nosį ir man ne gėda.
		Pavyzdžiui, ofise tu negali praėjus 40 minučių užsigroti gitara, nes tau patinka.
		tampi laisvesnis
		užduotys susijusios su kitomis kultūromis ir susipažinimas su jų kalbomis, su jų mąstymu leido labai susipažinti su kultūrine įvairove.
		šiandien pasaulyje ypač dažnai kalbama apie tai, kad žmonės per daug dirba, todėl dauguma žmonių nori dirbti arba sau, arba susidaryti sau lanksčias sąlygas, kad galėtų skirti daugiau laiko savo šeimai, savo namams, sau pačiam
		kelionės į užsienio šalis, kurių išlaidas padengia įmonė
		galimybė dalyvauti įmonės apmokomose kelionėse darbo reikalais, pamatyti pasaulį nemokamai, parsivežti įvairių požiūrių ir kultūrų į savo šalį ir įmonę
		gali turėti kitą darbą, nes sunku patikrinti
		darbas su ypač kvalifikuotais žmonėmis – Klaipėdoje tikrai nėra tokio lygio specialistų, su kuriais turiu galimybės dirbti.
	Galimybė pasirinkti darbo vietą	esi nepriklausomas nuo vietos
		išvažiuoji atostogauti ir tu tingi grįžti, tai prasitęsi atstogas
		ji turi galimybę ir gyventi Ispanijoje, ir likti įmonėje.
		jei tu turi pakeisti miestą Lietuvoje, tai nereikia, kad tu turi keisti įmonę
		žmonės gali dirbti iš bet kurios pasaulio vietos.
		nereikia gyventi tam tikroje vietoje
		tai yra privalumas, nes turi pasirinkimo laisvę
		Ofise dar atsiranda kažkoks garsas, kurio dažnai negali išjungti, taigi turi naudoti ausines, nors kartais jų ir nenori.
		kai tu dirbi nuotoliniu būdu, tu dirbi savo saugioje aplinkoje.
		Galima dirbti iš namų ir suderinti darbą
gauni komfortą dirbti kada nori ir iš kur nori		
galimybė pasirinkti kada dirbti, kur dirbti.		
Žmonės nori laisvės, lankstumo, pasirinkimo, kur dirbti		
Galimybė dirbti iš namų		

2 priedo tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Individualios socialinės vertės	Karjeros galimybės	Jauniems tėvams toks darbo būdas yra labai gerai
		galiu gyventi mažiau išlaidų reikalaujantiame mieste ir tai niekaip nesusiję ir nedaro įtakos mano karjerai.
		Jeigu darbuotojas nori persikelti, jis gali ir toliau dirbti organizacijoje
		galimybė turėti didžiulę karjerą ir gyventi mažame miestelyje
		Pavyzdžiui, jeigu žmogus yra iš mažo kaimelio, jis neturi galimybės persikelti,
		aš gaunu atlygį ir nelabai įsivaizduoju, kur Lietuvoje galėčiau teikti tokias paslaugas ir gauti už tai atlygį
	darbas įgalina dirbti žmones, kurie neišeina iš namų	
	Kultūriniai mainai	nuomonių ir požiūrių įvairovė
		vyksta kultūriniai mainai – kolegos dalinasi savo nacionalinėmis šventėmis, kai mes susitinkame, kolegos atsineša tradicinių patiekalų, žmonės mokosi ir praktikuoja naujų kalbų vienas su kitu.
		Dirbdamas virtualioje komandoje išmoku be galo daug apie pasaulį. Iš savo kolegų sužinau ką reiškia augti kitoje šalyje ar kultūroje
		jeigu nori keliauti į kitą šalį, nereikia kreiptis į kelionės agentus, kad gaučiau rekomendacijų, geriausi patarimai gali būti gaunami paklausus tiesiogiai kolegų, kuris yra vietinis, gimė ir užaugo toje šalyje
	parsivežti įvairių požiūrių ir kultūrų į savo šalį ir įmonę.	
Lankstus darbo grafikas	nėra apibrėžtų darbo valandų	
	laiško gavėjas gali atsakyti bet kada, kai jis yra pasiekiamas ar jam yra patogiau.	
	Gali susitvarkyti laiką taip, kaip nori	
	tai yra privalumas, nes turi pasirinkimo laisvę	
	Žmonės nori laisvės, lankstumo, pasirinkimo, kur dirbti	
	jaunoji karta dievina lankstumą ir pasirinkimo laisvę, kada jie patys gali nuspręsti, ką veikti vidury dienos.	
lanksčios darbo valandos,		
Lengvesnė socializacija	didžioji dalis IT darbuotojų yra intravertai. Kartais virtualios komandos kaip tik jiems leidžia geriau jaustis, kai nėra tiesioginio fizinio ryšio. Jie ženkliai geriau jaučiasi už ekrano ir kartais labiau įsitraukia negu susitikus gyvai	
	Yra žmonių intravertų, kuriems užsidaryti kambaryje, gauti užduotis ir rezultatus elektroniniu paštu yra lengviau ir paprasčiau įsivažiuoti į tokį darbą.	
	virtualioje komandoje tokie žmonės yra linkę labiau reikšti savo mintis, kadangi jaučiasi saugesni, nes skirtumai jaučiasi mažiau nei esant tiesioginiam kontaktui	
	Virtualiose komandose valdymas paprastai nėra hierarchinis	

2 priedo tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Individualios socialinės vertės	Mažesnis streso lygis	Jeigu tave kažkas supykėdė ir nori garsiai nusikeikti namuose, tu tai gali daryti
		patiri mažiau socialinės įtampos.
		Dirbdama šitą darbą niekada nejaučiau streso, kokį jaučiau dirbdama dabar ar kitus kontaktinius darbus
		Kai mes dirbame tiesiogiai su žmonėmis, mes turime tiesioginio bendravimo dovaną, bet turime daug įtampų, nesuskalbėjimų, balso tonų, gestų
		Neprivalai eiti į akistatą labai greitai su kitu žmogumi taip, kaip tu turi dirbdamas tiesiogiai, bet gali apgalvoti.
		gauni savotišką laisvę nuo konfrontuojančios akistatos su kitu žmogumi.
		žmonės kurie yra labai jautrūs valdžiai, kai jis jaučiasi psichologiškai nejaukiai kai jo Bosas yra šalia kambaryje, tokie žmonės dirbdami virtualioje komandoje gali lengviau reikšti savo mintis, kadangi jų nevaržo ši psichologinė baimė
	gali kartais „bimbinėti“, nes sunku patikrinti	
	Santykių kūrimas	darbas „Hube“. Susipažįsti, gimsta naujų bendrų idėjų, minčių.
		gyvenu su vyru, o tai leidžia išsaugoti santykius.
Organizacijos kultūros vertės	Nuomonių įvairovės įgalinimas	nuomonių ir požiūrių įvairovė
		Skirtingų kultūrų suėjimas į vieną tašką veda prie nuomonių įvairovės
		skirtingi darbo metodai, požiūriai ir skirtingos kultūros lemia ir veda prie to, kad kai yra ieškoma idėjų, sprendimų, variantų, žmogus iš kitos šalies gali pasakyti tai apie ką tu net nepagalvotum
		išėjimas į tarptautinius vandenis duoda daugiau patirties lokaliai komandos požiūris mąstymas neišvengiamai pasikeis, nes tai yra apsikeitimas žiniomis, vertybėmis, nuomonėmis.
	Produktyvūs darbuotojai	kadangi žmonės gali pasiderinti darbo laiką pagal save, tai lemia jų produktyvumą.
		kai tapome virtualia komanda, mūsų produktyvumas išaugo, kadangi tu pats gali kontroliuoti savo aplinką ir dirbti vietoje, kurioje esi produktyviausias.
		Dėl kultūrinių skirtumų – kai kurios užduotys yra vykdomos geriau tam tikrų šalių darbuotojų
		įmonė išsiunčia savo desantą ir jis pasiima viską, kas geriausia ir grįžta.
		Įmonės darbuotojai gauna tarptautinės, įvairios patirties ir pamato, kad galbūt problemą galima spręsti ir iš kitos pusės.
		Kadangi darbuotojai dirba iš namų, o ne ofise, jie yra produktyvesni, kadangi yra mažiau trukdžių.
		Aš asmeniškai geriau dirbu iš namų – padarau daugiau.
		Jeigu tu dirbdamas iš namų padarai daugiau ilgalaikėje perspektyvoje, vadinasi organizacijai atneši daugiau naudos dvigubai ar trigubai
		Svarbu daryti daug, padaryti ir gerai padaryti
		Manau, kad nuotoliniu būdu dirbantys žmonės yra labiau linkę įsitraukti.

2 priedo tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijos kultūros vertės	Produktyvūs darbuotojai	atsiranda didesnė lygybė, kas lemia didesnį visų komandos narių įsitraukimą.
		baigiasi tuo, kad žmogus praleidžia žymiai daugiau valandų dirbdamas arba dirbdamas naktį
		Virtualios komandos yra produktyvesnės. Jos padaro daugiau darbų negu žmonės dirbantys ofise. Nuotoliniu būdu dirbantys žmonės dirba pilnas aštuonias valandas, o į ofisą keliaujantys žmonės atvažiuoja pavėlavę, kadangi jų transportas gali sugesti ar jie pakliūna į kamštį
		Namuose dirbantiems darbuotojams yra lengviau susikoncentruoti
		tokie darbuotojai yra mažiau principingi, jie gauna užduotį ir ją daro. Aišku, jeigu jiems kas nepatinka, paburnoja, bet vis tiek daro
	Resursų prieinamumas	vienas iš didžiausių virtualių komandų plusų yra resursų prieinamumas.
		mūsų komandai reikėjo sertifikuoto žmogaus. Mes suradom tokį žmogų Vokietijoje
		Kai nesi apribotas ofiso sienomis ar šalies sienomis, tavo galimybė gauti geriausius resursus ženkliai padidėja
		Lietuvoje nėra didelis specialistų pasirinkimas
		Tai yra tam tikras įmonės apsidraudimas nuo tokių atvejų, kai žmogui susirgus, išėjus, pasigavus žvaigždžių ligą projektas nežlugs, nes galima visada pritraukti resursus, kadangi sienų nebuvimas leidžia tai daryti per visą pasaulį.
		Pavyzdžiui, net ir Lietuvoje pradinio lygio specialistai pasidaro per brangūs. Jų nešama nauda ir jų norai šiek tiek prasilenkia, taigi Lietuvos įmonės pradeda žiūrėti į Rytų šalių pusę
		Taip pat, niekas nesinervina, jeigu užimi konferencijų kambarį asmeniniams reikalams
		surasti savo šalyse reikalingus žmones manau būtų nelabai įmanoma
		jiems būtų neįmanoma dirbti kitaip negu nuotoliniu būdu, formuojant virtualias komandas.
		surasti tiek žmonių skirtingose vietose, kurie turėtų tokius skirtingus gebėjimus, išmanytą kalbą, išmanytą technologijas.
		Būtų neįmanoma turėti biurą Australijoje ir įsivaizduoti, kad ten ras lietuvių, kinų, čekų kalbos lingvistus, kurie būtų vienoje vietoje ir teiktų kokybiškas paslaugas.
		galimybė pasisamdyti pigesni, bet tokį pat gudrų darbuotoją iš kitos šalies yra didžiulis privalumas dirbant virtualioje komandoje.
		padidėja galimybė rasti reikiamą specialistą, nereikia daryti kompromisų dėl jo kvalifikacijos.
	Aiškios komunikacijos taisyklės	taisyklės yra labai svarbios – nustatytos, patvirtintos ir jų privaloma laikytis.
		taisyklė – jeigu „suvaikščiojo“ trys laiškai, pakelk ragelį, nes toliau yra nebe efektyvus bendravimas

2 priedo tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Verslo vertės	Asinchroniška komunikacija	mes siekiame asinchroniškumo komunikacijoje, kai komunikacija nėra vykdoma esamuoju laiku ir mes nesitikime gauti atsakymo nedelsiant.
		didžiulis privalumas – išnaudoti laiko juostų skirtumus, vykdant projektus.
		darbo našumas rezultatai priklauso nuo bendravimo, o kadangi virtualiai bendraujant jis nėra toks komplikuoatas, kaip bendraujant kontaktiniu būdu, kompanija daug išlošia.
		vos subūrus tokią komandą yra koncentruojamasi be galo daug laiko ir energijos į teisingą, sklandžią ir efektyvią komunikaciją, kuri yra apibrėžta šioiomis tokiomis taisyklėmis ir įrankiais.
		Asinchroniškas bendravimas kuria vertę, kadangi į ją įsitraukia tik tie žmonės, kuriems tai yra tikrai aktualu, atvirkščiai nei dirbtiniai susitikimai, kurių metu kalba tik keletas žmonių, o kiti bereikalingai gaišta laiko jiems galbūt net nesvarbiu klausimu
	Darbo metodų tobulinimas	atrandi bendravimo metodų, dirbant tokio tipo komandoje susiformuoja naujos metodologijos, tam tikrų įrankių naudojimas komandų viduje. Tai priverčia pačią įmonę išsigrįninti komunikacijos procesą
		skirtingi darbo metodai, požiūriai ir skirtingos kultūros lemia ir veda prie to, kad kai yra ieškoma idėjų, sprendimų, variantų, žmogus iš kitos šalies gali pasakyti tai apie ką tu net nepagalvotum
		ilgalaikėje perspektyvoje atsiranda geras įdirbis, kai yra valdoma krūvą įrankių ir tie įrankiai atneša dar didesnę vertę.
	Paprastesni darbo santykiai	palengvina samdymo procesą, kadangi tai leidžia mums turėti geriausius talentus iš viso pasaulio
		yra lengviau atrinkti, pasamdyti ir atleisti, tai yra nepririšimas prie žvaigždžių
		Darbuotojo santykiai su darbdaviu yra lankstesni
		nuotoliniu būdu dirbantį darbuotoją galima bet kada atleisti tokį darbuotoją įspėjant tik prieš 2 savaites.
		vertė įmonei yra galimybė bet kada, nesudėtingai nusimesti balastą, kai reikia.
	Nuolatinis pasiekiamumas	mano kolega Europoje dirba, kol Kanadoje aš miegu.
		Kai kolega atsikelia ryte, o aš miegu, jis jau gali matyti visus mano komentarus. Tai yra didžiulis privalumas – išnaudoti laiko juostų skirtumus
		Galimybė nesustojant vykdyti projektą leidžia organizacijai pasiekti maksimalų produktyvumą ir 100 proc. išnaudoti turimus resursus, kas ilgalaikėje perspektyvoje lemia didesnę pelną
Patogi dokumentacija	darbas yra realiai viską įrašinėti į CRM – kiekvieną susitikimą, kiekvieną pokalbį	
	Dirbant visiškai nuotoliniu būdu visas mūsų darbas yra dokumentuojamas.	
	Yra įprotis viską dokumentuoti, įrašinėti pokalbius, todėl suinteresuotasis kolega gali bet kuriuo jam patogiu metu peržiūrėti pokalbį ar permesti akimis pokalbio ataskaitą, kur informacija yra skaidri ir nieko nėra slepiama dėl asmeninių siekių.	

2 priedo tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	
Organizacijos ateities vertės	Lojalūs darbuotojai	lengvesnis būdas išlaikyti darbuotoją.	
		Jeigu būtų neįmanoma dirbti nuotoliniu būdu ji tiesiog išėitų iš darbo	
		lengviau išlaikyti darbuotojus.	
		ilgalaikėje perspektyvoje organizacija išlaiko savo talentus	
		Pigiau yra kiekvienam komandos nariui skirti simbolinę sumą už visą šitą, kas padidina skaičius jo gaunamame atlyginime ir žmogus jaučiasi labiau motyvuotas dirbti, kad darbdavys taip žmogiškai pažvelgia ir palaiko nuotolinį darbą, suvokdamas, kad šios išlaidos turi būti pasidalintos.	
		darbuotojui suteiki tokia didžiulę vertę, suteikdamas galimybę jam dirbti virtualiu būdu, kuri darbdaviui kainuoja labai mažas išlaidas ir lemia net darbuotojų lojalumą	
		darbuotojai pasidaro lojalesni, Nors rasti pigų ir gerą darbuotoją užtrunka laiko, tačiau radus jį lengviau galima išlaikyti.	
Darbuotojų savirealizacija	Išaugusi kokybė	šiandien pasaulyje ypač dažnai kalbama apie tai, kad žmonės per daug dirba, todėl dauguma žmonių nori dirbti arba sau, arba susidaryti sau lanksčias sąlygas, kad galėtų skirti daugiau laiko savo šeimai, savo namams, sau pačiam	
		aukštesnė produkto kokybė dėl to, kad atsiranda galimybė pasamdyti labai talentingus žmones iš bet kurios pasaulio šalies, vietoje to, kad būtume limituoti ir apibrėžti kažkokios geografinės vietos	
Visuomenės vertės	Aplinkosauga	taupo ir saugo gamtą nuo aplinkos taršos	
		mažesnė aplinkos tarša	
		Mažesnė aplinkos tarša, kadangi nereikia važiuoti į darbą automobiliu.	
	Emigracijos lygio mažinimas	Galiu gyventi Lietuvoje, neemigruoti dėl geresnio atlyginimo ar geresnių galimybių.	
	Miestelių, šalių ekonomikos gerinimas	Fizinės negalios ir išvaizdos tolerancija	gyventi mažame miestelyje yra naudinga ne tik individui, bet ir patiems miesteliams, jų ekonomikai. Kai visi kėlėsi iš mažų miestelių, dabar jie gali į juos sugrįžti ir leisti pinigus tame miestelyje, kelti ekonomiką bei paremti vietinį verslą
			netgi šalims, nes mes mokame mokesčius savo šalyje nors mes paslaugas suteikiame kažkur kitur.
			kyla tos šalies ekonomika, kadangi tokie žmonės pinigus leidžia savo šalyje
	Neįgalieji programuotojai gali integruotis į darbinę rinką		
	Mes esame pasamdę žmonių, kurie nėra mobilūs ir negalėtų atvykti į ofisą		
	darbas įgalina dirbti žmones, kurie neišeina iš namų		
	žmonės yra tolerantiškesni dėl kultūrų įvairovės		
	eliminuoja tuos apribojimus, kurie nėra tiesiogiai susiję su darbo funkcija, bet yra vis dar užsilikę žmonių galvoje, kad tam tikrą profesiją gali atlikti tik tam tikros lyties atstovai. Ar kaip žmogus rengiasi, ar kaip jis atrodo, kaip jis kalba ir panašiai. Dažnai tai neturi reikšmės,		
	darbas nuotoliniu būdu atveria galimybes tokiems žmonėms surasti save ir būti vertinami už sugebėjimus, o ne už kitas savybes		

## 2 priedo tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Visuomenės vertės	Fizinės negalios ir išvaizdos tolerancija	aš nežinau kokie yra žmonių gebėjimai su kuriais aš dirbu ar jis gali vaikščioti, ar ne, ar jis yra mobilus, ar ne. O galbūt jis turi kitokių barjerų, bet kažkaip susikalbi su visais, apie tai net negalvodamas.
		Jeigu kontaktinėje komandoje daugumą sudaro viena kultūra, tada kitos kultūros yra mažuma. Taigi, daugumos kultūra ir vertybės nugalė. Tačiau virtualioje komandoje šis reiškinys pasireiškia labai silpnai arba visai nepasireiškia.
		atsiranda daugiau iniciatyvos iš komandoje egzistuojančių mažumų. Kadangi yra panaikinamas vizualumas, yra panaikinami stereotipai, reakcijos į žmogų sprendžiant apie jį pagal tai, kaip jis apsirengęs ar kaip jis kalba
Išorinių suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo vertės	Geri verslo santykiai	yra lengviau suprasti klientų požiūrį, kai turi savo komandoje darbuotoją iš tos pačios šalies ar artimos kultūros
		dėl kultūrų įvairovės komandoje galime geriau suprasti savo klientus, juos pažinti ir pasiūlyti geriausius variantus.
		bent vienas iš komandos narių yra fiziškai toje vietoje, kur vykdomas projektas. Tokiu būdu, jis geriausiai gali komandai pateikti kultūrinės įžvalgas, bendrauti su suinteresuotosiomis šalimis tiesiogiai, susitikti akis į akį jei jos pageidauja
	Greitesnis rezultatas	projektas yra įvykdomas kelis kartus greičiau, nes prie projekto dirbame 24 valandas per parą
	Įsitraukimo galimybė	galimybė investuotojams būti įsitraukusiems ir stebėti tokio tipo komandos darbą jiems yra privalumas, kadangi jie gali matyti, kaip komanda progresuoja.
	Kokybiškos paslaugos 24/7	Gali tikėtis greitesnio paslaugų suteikimo
kitas privalumas ilgalaikėje perspektyvoje yra vienas kito darbo uždengimas ir galimybė atsakyti klientui nedelsiant.		
gali gauti pagalbą nedelsiant, kadangi verslas veikia 24/7 ir tuo metu kažkas bus pasiekiamas ir galės padėti klientui.		
Patogumas	Dauguma tarptautinių klientų dirba panašiu principu, taigi tai yra plusas, nes vienas kitą geriau supranti	
	jie tokie pat ir mes tokie pat, tada viskas yra labai paprasta, visi pripratę naudoti tuos pačius bendravimo įrankius ir tai nekelią problemų, kada bandai daryti kažkokius „online meetus“ nekyla jokių nesusipratimų, nes visiems tai yra savaime suprantamas dalykas	
	teikia paslauga labai centralizuotai gali pasiūlyti suinteresuotosioms šalims išversti tekstus iš daugybės pasaulio šalių kalbų. Taigi patogumas greitis pasitikėjimas.	
	laiko zonų skirtumai suteikia galimybę būti pasiekiamiems nuolat ir bendrauti su suinteresuotosiomis šalimis tada, kai jiems to reikia	
Išorinių suinteresuotųjų šalių finansinės vertės	Mažesnės išlaidos	Suinteresuotosioms šalims yra didelė finansinė vertė Kadangi samdyti lingvistas per įmonę yra pigiau nei tiesiogiai kreiptis versti tekstus į specialios kalbos katedra



2 priedo tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	
Efektyvus valdymas	Aiškiai apibrėžtos taisyklės	reikia apibrėžti taisykles, kurios yra visiems suprantamos ir aiškios.	
		Aiškūs komunikacijos įrankiai ir būdai įdiegti juos profesionaliai.	
		Komandos nariai žino laiko juostas, žino, kada tas žmogus yra pasiekiamas	
		komanda galėtų dirbti geriau, tik reikia daugiau sinchronizacijos	
		Reikia turėti gerą interneto ryšį ir aiškiai apibrėžti projekto trukmę, darbus.	
		Svarbu aiškios instrukcijos, aprašyti žingsniai, procesai, organizacijos kultūra, kad nereiktų aiškinti dalykų du kartus	
		kai pasamdai naujus darbuotojus, jam nebereikia aiškinti daug kartų tą patį dalyką, jam užtenka perskaityti instrukcijas	
		reikia būti labai specifiskam ir visiems paaiškinti, kas už ką atsakingas ir duoti žmonėms įrankius, kurių jiems reikia	
		aprašyti užduotis iki detalių,	
	naudoti Scrum procesą, turėti patyrusi product owner kuris detaliai aprašinėtų darbus, dokumentaciją, testuotoją,		
	Įrankių įvairovė	Mes mokame komunikuoti asinchroniškai, mes turime milijoną skirtingų įrankių dalintis projekto idėjomis. efektyviu darbą daro asinchroninė komunikacija.	
	Bendro tikslo suvokimas	svarbiausia yra bendras tikslo suvokimas, suprasti ko jie siekia. Ar vienodai supranta pagrindinį tikslą, strateginį tikslą, padalinio tikslą Bendro tikslo nustatymas, sutarimas ir priėmimas su visais komandos nariais yra pirmiausia ir svarbiausia pradžia, kad komanda būtų tikrai komanda	
	Įtraukimas	Kai buvome maža komanda tai nebuvo problema, tačiau kai išaugome buvo pasamdyta komandos įsitraukimo vadybininkė todėl mes nesusiduriame su šia problema. Tokios pozicijos darbuotojas kuria geresnę komandos atmosferą, komandos nariai yra laimingesni, o tai lemia didesnę produktyvumą. Tai yra mūsų prioritetas. dirbame gerai būtent dėl to, kad dedame daug pastangų į komandos narių įsitraukimą. Komandos narių įsitraukimas nepriklauso nuo virtualumo, tai yra darbo organizavimo klausimas	
		Matavimai	Labai svarbu matavimai kur mes nuėjome, kiek mes nuėjome į tą pusę. Svarbu sekti progresą ir matavimus pateikti visiems komandos nariams prieinamu būdu. naudoti trello/jira ir panašias darbų paskirstymo ir klaidų registravimo sistemas
		Pasitikėjimo kūrimas	Pasitikėjimas nėra viena iš didžiausių problemų virtualioje komandoje, kadangi naudojamos sistemos, metodai leidžia sukurti pasitikėjimą jeigu tu pasitiki darbuotoju, tu neturėtum versti jo eiti į ofisą, nes kitu atveju, kam tu jį apskritai pasamdei.
	Socialinių ryšių kūrimas	Video pokalbiai padeda kurti ryšius su kolegomis.	
		virtualus darbas neturi būti visiškai virtualus. Kuo daugiau gyvo bendravimo, tuo geriau.	
		Paskui galima daryti video skambučius, kalbėti telefonu, bet pirmasis susitikimas yra svarbu bendravimui	
		reikia skatinti daug socialinių interakcijų	
		virtualias kavos pertraukėles	
Naujokui, prisijungusiam prie organizacijos yra privaloma sudalyvauti 10 tokių kavos pertraukėlių, pakviesti savo naujus kolegas pasikalbėti. Taigi problema ne izoliacija, bet motyvacija. bent retkarčiais susitikti gyvai ir išlaikyti žmogišką kontaktą. Bendraujant vien profesiniu lygmeniu nesusikuria socialiniai ryšiai			

2 priedo tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Efektyvus darbuotojas	Trukdžių eliminavimas	virtualios komandos yra produktyvesnės ir efektyvesnės lyginant su kontaktinėmis komandomis, kadangi dirbant nuotoliniu būdu susiduriama su žymiai mažiau trukdžių.
		vien buvimas virtualiais, daro mus efektyvesniais, kai yra mažiau trukdžių
	Atitinkamos asmeninės savybės	jeigu tau reikia labai daug bendravimo, pastovaus kontakto su kolegomis tai yra tikrai sudėtinga ir dažniausiai ilgai nepadirbsi
		reikia kuo mažiau virtualumo, kadangi žmogus vis tiek praleidžia viską per savo emocinę būseną ir kuo labiau mes nuasmeninam bendravimą, tuo daugiau atsiranda interpretacijų
		yra daug žmonių, kuriems iš namų dirbti yra sunku, nes per didelė laisvė. Jie nesugeba susikonzentruoti, susidėlioti, planuoti.
		aš pats nuolat sakau, kad nieko nepriimčiau asmeniškai
	Įsitraukimas	virtualus darbas yra ne kiekvienam, kadangi namuose taip pat gali būti įvairių pagundų, tokių kaip lova, šaldytuvas ar televizorius.
		jie pasimato tik su savo darbais – tik taip gali užsidirbti pagarbą ir būti matomu
	Patikimumas	Jeigu nuotoliniu būdu dirbantis žmogus mato, kad gali įsitraukti ir duoti savo idėjų diskusijoje, labai patarčiau tai daryti, kadangi toks žmogus bus labiau matomas, jis pats gaus daugiau informacijos, vadinasi, jam įsitraukimas yra svarbu.
	Skirtingų kultūrų išmanymas	kažkaip yra tas pasitikėjimas. Tu sutari terminą iki kada turi kažką padaryti ir tiesiog tu turi padaryti ir darai.
Manau, kad sunkiau būti ne virtualiems, bet dirbti su skirtingų kultūrų žmonėmis. Skirtingos kultūros lemia skirtingas interpretacijas		
Orientacija į rezultatą	tai lemia konteksto trūkumas. Kontekstas yra labai svarbu dirbant virtualiose komandose, tačiau domėjimasis kitomis kultūromis, skaitymas kaip komunikuoti su kitomis kultūromis leidžia spręsti šią problemą.	
	virtualios komandos labiausiai orientuojasi ne į procesą, bet į rezultatą.	
	Ar jie mato, koks yra jų indėlis į bendrą įmonės gerovę ir kaip jų darbas nueina iki galutinio kliento.	
	Žmonės, dirbantys virtualioje komandoje, turi išmokti nuolat kažką padaryti, nes jie ypatingai mažai matomi	
	orientacija į rezultatą	
	Kad komanda dirbtų efektyviai, darbuotojas turi būti save motyvuojantis ir orientuotas į rezultatą.	