



Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
Vadybos katedra

TADAS ŽIČEVIČIUS

**PROJEKTŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMAS LIETUVOS
KARIUOMENĖS LOGISTIKOS VALDYBOS VADOVYBĖS ŠTABE**

Bakalauro baigiamasis darbas
Studijų programa: Gynybos ir saugumo institucijų valdymas
Studijų kryptis: Viešasis administravimas

Darbo vadovas
doc. dr. Gintaras Labutis

Vilnius, 2016

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
Vadybos katedra

TADAS ŽIČEVIČIUS

PROJEKTŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMAS LIETUVOS
KARIUOMENĖS LOGISTIKOS VALDYBOS VADOVYBĖS ŠTABE

Studijų programa: Gynybos ir saugumo institucijų valdymas
Studijų kryptis: Viešasis administravimas

Recenzentas
prof.
2016-01-

Vadovas
doc. dr. Gintaras Labutis
2016-01-

Darbą parengė
121 būrio kariūnas
Tadas Žičevičius
2016-01-

Darbas skaitmenine forma priimtas
Lidija Klevogina
2016-01-

Vilnius, 2016

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
Vadybos katedra

Tadas Žičevičius

(Studijuojančiojo vardas ir pavardė)

Gynybos ir saugumo institucijų valdymas

(Studijų programa)

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
SAŽININGUMO IR ATITIKTIES DEKLARACIJA

2016-01-

(Data)

Patvirtinu, kad parengtas baigiamasis darbas tema „Projektų vadovų kompetencijų vertinimas Lietuvos kariuomenės Logistikos valdybos vadovybės štabe“, patvirtinta 20__ metų _____ d. Akademijos viršininko įsakymu Nr. _____, yra parengtas savarankiškai ir niekada nebuvo pateiktas atsiskaityti LKA arba kitoje mokslo ar mokymo institucijoje.

Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Visi šiame darbe panaudoti informacijos šaltiniai yra cituojami bei įtraukti į literatūros sąrašą. Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių piniginių sumų už šį darbą niekam nesu sumokėjęs.

Renkant bei įvertinant medžiagą ir rengiant baigiamąjį darbą mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: plk. Sigitas Mundris

Darbo autorius

(parašas)

(vardas ir pavardė, įrašyti ranka)

☐

Darbas atitinka keliamus kvalifikacinius reikalavimus

Ir gali būti ginamas

☐

Darbas negali būti ginamas. Priežastys:

Darbo vadovas

(parašas)

Doc. dr. Gintaras Labutis

Žičevičius, T. (2016). Projektų vadovų kompetencijų vertinimas Lietuvos kariuomenės Logistikos valdybos vadovybės štabe / Viešojo administravimo bakalauro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. G. Labutis. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vadybos katedra.

SANTRAUKA

XXI amžiuje projektinės veiklos ir metodų naudojimo spektras yra gana platus. Kariuomenė – viena iš organizacijų, kurioje projektų vadyba yra pasitelkiama kaip metodika tam tikriems tikslams pasiekti.

Galime pastebėti, kad šiuolaikinėje Lietuvos Kariuomenėje vyksta nemažai pokyčių ir jie vyksta gana greitai: investuojamos didelės lėšos į naujų ginkluotės sistemų įsigijimą, atliekami įvairūs stambūs pirkimai krašto gynybos stiprinimui. Taip pat atnaujinama individuali karių ekipuotė ir ginkluotė, plečiama infrastruktūra, kuri reikalingą karių treniravimuisi ir tobulėjimui, bei galiausiai - grįžta prie privalomosios karo tarnybos sistemos. Akivaizdžiai matome, kad atsižvelgiant į esamą geopolitinę situaciją, kariuomenė tobulėja labai sparčiai, o pastarasis tobulėjimas pasireiškia svarbiais ir gana greitai vykstančiais pokyčiais.

Visi svarbūs tikslai, kurie iššaukia pokyčius yra organizacijų strategijų dalis, na, o kalbant apie organizacijų strategijas, egzistuoja nuomonė, kad tik 10 procentų visų strategijų yra įgyvendinama sėkmingai. Norint, kad šis procentas išaugtų, reikia priemonių, kurios užtikrintų sėkmingą strategijų įgyvendinimą. Vis dažniau projektai yra pasitelkiami kaip priemonė strategijoms įgyvendinti. Tačiau, vien tai, kad projektai yra pasirenkami kaip tokia priemonė, negali užtikrinti to, kad strategijos bus tikrai įgyvendintos sėkmingai. Tuo labiau dėl to, kad dabar dauguma projektų darosi vis sudėtingesni. Visi minėti veiksniai sąlygoja tai, kad projektų vadovams turi būti keliami ypatingai aukšti reikalavimai. Labai svarbu, kad tie žmonės, kurie valdydami projektus įgyvendina strategijas, tai sugebėtų atlikti pakankamai kompetentingai. Tai yra – reikia, kad projektų vadovai turėtų išugdytas reikalingas kompetencijas ir tinkamai gebėtų valdyti projektus, užtikrindami, kad jie bus įgyvendinti sėkmingai.

Tam, kad tai būtų įgyvendinama sėkmingai, svarbiausia dalis yra žmonės, nes jų žinios, gebėjimai, asmeninės nuostatos ir savybės yra bet kokios organizacijos pamatas. Tik nuo darbuotojų kompetencijų priklausys kaip veiksmingai bus valdomi projektai, bei kokią pridėjamąją vertę organizacija sukurs.

Analizuojant karių atestavimo tvarkos aprašą, užsienio kariuomenių ir projektų vadovų kompetencijų modelius pastebėta, kad nė vienas kompetencijų modelis tinkamai neapibūdina karinių projektų vadovams reikalingų kompetencijų. Dėl šios priežasties buvo nutarta, remiantis teisės aktais ir moksline literatūra, sukurti unikalų karinių projektų vadovų kompetencijų modelį.

Prieš sukuriant galutinį teorinės dalies rezultatą – karinių projektų vadovų kompetencijų modelį, buvo apibrėžtos kompetencijos, kompetencijų modelio sąvokos, aptartas kompetencijų grupavimas, vertinimo būdai, išanalizuoti ir palyginti pagrindiniai kariniai ir projektų vadovų kompetencijų modeliai. Kuriant karinių projektų vadovų kompetencijų modelį buvo atliktas konsultacinio pobūdžio interviu su ekspertu – informantu. Remiantis eksperto patarimais ir siūlymais modelis buvo patobulintas ir paruoštas galutinis jo variantas.

Remiantis suformuotu unikaliu karinių projektų vadovų kompetencijų modeliu, buvo sukurtas pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas ir atliktas interviu su karinių projektų vadovais; jie įvertino savo ir kolegų kompetencijas pagal keturis kompetencijų blokus (asmenines, tarpasmenines, komunikacines ir technines kompetencijas). Kompetencijų vertinimas buvo atliekamas daugiausia projektų vykdančioje karinėje organizacijoje – Lietuvos kariuomenės Logistikos valdybos vadovybės štabe.

Apibendrinus tyrimo metu gautą informaciją ir vertinimus buvo nustatyta, kad karinių projektų vadovų asmeninės, tarpasmeninės ir komunikacinės kompetencijos yra išvystytos pakankamai gerai, nes visos tos kompetencijos jiems buvo reikalingos kaip karininkams prieš tai buvusiose tarnybos vietose. Kaip prasčiausiai išvystyta kompetencijų grupė buvo įvertintos techninės kompetencijos – nustatyta, kad iš esmės didžiąja dalimi jos neatitinka keliamų minimalių reikalavimų. Atsižvelgiant į rezultatus buvo pateikti siūlymai dėl kompetencijų ugdymo ir vertinimo sistemos tobulinimo.

Žičevičius, T. (2016). „Project managers competency assessment of Lithuania Armed Forces Logistics command headquarters“ / Final bachelor's thesis in Public administration. Supervisor assoc. prof. G. Labutis. Vilnius: Department of Management, The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania

SUMMARY

In XXI century, project management methods are broadly used in many different types of activities. Military – one of the organizations, in which project management activities are invoked, in order to reach the specific goals.

We can see, that in the modern Lithuanian Armed Forces are held a lot of changes and they are going pretty quickly: there are invested large funds to purchase new weapon systems, range of large purchases for national defence building. Also, there are updating individual soldiers outfit and armament, expanding infrastructure that is needed for troops in order to train and develop themselves, and finally – returning to compulsory military service system. We can obviously see that, according to geopolitical situation, our army is improving very rapidly, and that latter development occurs quite significant and fast changes.

All important objectives, which causes changes are part of organizations strategies. And talking about organization strategies, there is as an opinion, that just 10 percent of all strategies are implemented successfully. In order to increase this percentage, measures are needed to ensure the successful implementation of the strategies. Increasingly, projects are deployed as a means to implement the strategies. However, the fact that project are chosen as such a measure can not guarantee that the strategy will be implemented successfully. What is more, now most of the projects are becoming increasingly complicated. All these factors mean that project managers must be subject to particularly high demands. It is very important that those people who are managing projects to implement the strategies will be enough able to perform it competently. It means that project manager have acquired the necessary skills and be able to properly manage projects, ensuring that they will be implemented successfully.

For projects success, the most important part is the people, because of their knowledge, skills, personal preferences and qualities are the foundation of any organization. Only from employees competencies will depend on how effectively the projects will be managed and how the organization will create added value.

Analyzing Lithuania military soldiers attestation procedure, foreign armies and project managers competency models, was observed, that none of the competency model does not describe the proper military project managers competencies. For this reason, it was decided, basing on law

and scientific literature, to create a unique military project managers competency model. Before the creation of theoretical part the final result – the military project managers competency model, there was defined competences and competences model concepts, discussed competency grouping, evaluation methods, analyzed and compared key military and project managers competency models. While creating a military project managers competency model, there was carried out a consultation interview with an expert, who provided a reasoned proposals for improvement and approved the developed competency model.

According to the formed unique military project managers competency model, there was developed semi-structured interview questionnaire. During the interview with the military project managers, they evaluated their and colleagues competencies in four blocks of competences (personal, interpersonal, communication and technical competencies). The evaluation was carried out in most projects carrying military organization – Lithuanian military Logistics command headquarters.

Summarizing the findings of the survey and evaluation, it was found, that military project managers personal, interpersonal and communication competencies are developed well enough, because all these competencies were needed for officers in the previous units. As the least developed competency group was assessed technical competencies. It was found that for the most part it does not meet the minimum requirements. According to the results, was presented proposals for competency development and assessment system improvement.

TURINYS

ĮVADAS	9
1. MOKSLINĖS LITERATŪROS APIE KOMPETENCIJAS TEORINĖ ANALIZĖ.....	12
1. 1. Kompetencijos samprata	12
1. 2. Kompetencijų grupavimas.....	14
1. 3. Kompetencijų modeliai	17
1. 4. Karinių kompetencijų modelių apžvalga.....	18
1. 5. Projektų vadovų kompetencijų modelių apžvalga	23
1. 6. Kompetencijų vertinimas	28
1. 7. Lietuvos Kariuomenės Logistikos Valdybos vadovybės štabo projektų vadovų kompetencijų modelio suformavimas.....	31
2. PROJEKTŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMAS LIETUVOS KARIUOMENĖS LOGISTIKOS VALDYBOS VADOVYBĖS ŠTABE.....	35
2. 1. Tyrimo metodologija.....	35
2. 2. Tyrimo rezultatų analizė.....	38
2. 2. 1. Lietuvos Kariuomenės Logistikos Valdybos vadovybės štabo projektų vadovų patirtis ir kompetencijų vertinimo būklė	38
2. 2. 2. Asmeninių kompetencijų grupė	47
2. 2. 3. Komunikacinių kompetencijų grupė.....	50
2. 2. 4. Tarpasmeninių kompetencijų grupė.....	52
2. 2. 5. Techninių kompetencijų grupė	54
2. 3. Kompetencijų įsivertinimo žvalgomasis tyrimas	58
2. 3. 1. Žvalgomojo tyrimo duomenų apibendrinimas	59
2. 4. Tyrimų duomenų apibendrinimas	60
IŠVADOS	63
SIŪLYMAI	65
LITERATŪRA	66

IVADAS

XXI amžiuje projektinės veiklos ir metodų naudojimo spektras yra gana platus. Tam, kad visi projektų tikslai būtų pasiekti, reikalingas efektyvus ir žiniomis pagrįstas jų valdymas. Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003, p. 65) teigia, kad šiuolaikiniame pasaulyje pagrindiniais organizacijos plėtros ištekliais tampa darbuotojų žinios, gebėjimai ir kvalifikacija. Nuo to, kaip projektų vadovai išmanys projektų valdymo metodikas, priklausys, kaip efektyviai organizacijoje bus įgyvendinami projektai. Kariuomenė – viena iš organizacijų, kurioje projektų vadyba yra pasitelkiama kaip priemonė tam tikriems tikslams pasiekti, o labiausiai jie paplitę yra Lietuvos kariuomenės Logistikos valdybos vadovybės štabe.

Tyrimo aktualumas. Galime pastebėti, kad šiuolaikinėje Lietuvos Kariuomenėje vyksta nemažai pokyčių ir jie vyksta gana greitai: investuojamos didelės lėšos į naujų ginkluotės sistemų įsigijimą, atliekami įvairūs stambūs pirkimai krašto gynybos stiprinimui. Taip pat atnaujinama individuali karių ekipuotė ir ginkluotė, plečiama infrastruktūra, kuri reikalingą karių treniravimuisi ir tobulėjimui, bei galiausiai - grįžta prie privalomosios karo tarnybos sistemos. Akivaizdžiai matome, kad atsižvelgiant į esamą geopolitinę situaciją, kariuomenė tobulėja labai sparčiai, o pastarasis tobulėjimas pasireiškia svarbiais ir gana greitai vykstančiais pokyčiais.

Prie viso to labai stipriai prisideda ir technologijų tobulėjimas. Tai yra, kad tinkamai būtų galima valdyti šiuos didelius ir svarbiu pokyčius, yra labai svarbu mokėti panaudoti modernias programas ir priemones, kurios palengvintų darbą ir užtikrintų sėkmingą šių pokyčių suvaldymą.

Visi svarbūs tikslai yra organizacijų strategijų dalis, na, o kalbant apie organizacijų strategijas, egzistuoja nuomonė, kad tik 10 procentų visų strategijų yra įgyvendinama sėkmingai. Norint, kad šis procentas išaugtų, reikia priemonių, kurios užtikrintų sėkmingą strategijų įgyvendinimą. Vis dažniau projektai yra pasitelkiami kaip priemonė strategijoms įgyvendinti. Tačiau, vien tai, kad projektai yra pasirenkami kaip tokia priemonė, negali užtikrinti to, kad strategijos bus tikrai įgyvendintos sėkmingai. Tuo labiau dėl to, kad dabar dauguma projektų darosi vis sudėtingesni. Visi minėti veiksniai sąlygoja tai, kad projektų vadovams turi būti keliama ypatingai aukšti reikalavimai. Labai svarbu, kad tie žmonės, kurie valdydami projektus įgyvendina strategijas, tai sugebėtų atlikti pakankamai kompetentingai. Tai yra – reikia, kad projektų vadovai turėtų išugdytas reikalingas kompetencijas ir tinkamai gebėtų valdyti projektus, užtikrindami, kad jie bus įgyvendinti sėkmingai.

Tam, kad tai būtų įgyvendinama sėkmingai, svarbiausia dalis yra žmonės, nes jų žinios, gebėjimai, asmeninės nuostatos ir savybės yra bet kokios organizacijos pamatas. Tik nuo darbuotojų kompetencijų priklausys kaip veiksmingai bus valdomi projektai, bei kokią pridėjamąją vertę organizacija sukurs.

Kompetentingo projektų vadovo pasirinkimas yra esminė projekto sėkmės sąlyga, nes projektų vadovai yra daugiausiai rizikos prisiimantys asmenys ir yra atsakingi už projekto įgyvendinimą, nes nuo jų kompetencijų priklausys projekto komandos darbas ir projekto tikslų pasiekimas (Sadeghi et al., 2013, p. 1417).

Didėjantis projektų skaičius, kaip teigia Laurinaitis (2007, p. 7), sukelia problemų, susijusių su projektų valdymu, nes ne visi projektai pasibaigia sėkmingai, o svarbiausias sėkmingo projekto įgyvendinimo elementas yra geras ir kompetentingas projekto vadovas. Dėl šios priežasties norima išsiaiškinti, kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti karinės organizacijos projektų vadovas ir ar dabartiniai karininkai, kurie yra paskiriami projektų vadovais, turi pakankamai reikiamų kompetencijų, kad galėtų valdyti įvairius karinius projektus, nes, kaip žinoma, dėl rotacijos dalis būsimų projektų vadovų gali būti neįgavę reikalingų žinių ir sugebėjimų, jeigu nėra baigę tam tikrų mokymo kursų.

Tyrimo problema. Dėl tam tikrų priežasčių (rotacijos, nepakankamo projektų valdymo žinių kiekio), projektai nėra valdomi veiksmingai, eikvojami organizacijos ištekliai ir nėra užbaigiami planuotu laiku. Dėl šios priežasties nėra tinkamai įgyvendinama organizacijos strategija.

Tyrimo objektas. Lietuvos kariuomenės Logistikos valdybos vadovybės štabo projektų vadovų kompetencijos.

Tyrimo tikslas. Suformuoti pirmąjį karinių projektų vadovų kompetencijų modelį ir juo remiantis atlikti Lietuvos Kariuomenės Logistikos valdybos vadovybės štabo projektų vadovų kompetencijų vertinimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinės literatūros, susijusios su kompetencijomis, jų skirstymu ir modeliais, teorinę analizę.
2. Remiantis moksline literatūra, egzistuojančiais projektų vadovų kompetencijų modeliais ir Lietuvos kariuomenės norminiais dokumentais, suformuoti unikalų karinių projektų vadovų kompetencijų modelį.
3. Remiantis suformuotu unikaliu karinių projektų vadovų kompetencijų modeliu, įvertinti Lietuvos Kariuomenės Logistikos valdybos vadovybės štabo projektų vadovų kompetencijas.
4. Išanalizuoti projektų vadovų kompetencijų vertinimo tyrimo rezultatus ir pateikti siūlymus dėl projektų vadovų kompetencijų ugdymo.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros ir turinio analizė.
2. Lyginamoji analizė.
3. Dokumentų analizė.
4. Pusiaus struktūrizuotas interviu.

Darbo struktūra ir tyrimo rezultatų taikymo sritys. Visą darbą sudaro įžanga, teorijos analizės skyrius, tyrimo analizės skyrius, išvados su pasiūlymais ir priedai. Pirmajame darbo skyriuje yra analizuojama teorinė medžiaga, susijusi su kompetencijos sąvoka, grupavimu, modeliais ir jų vertinimu. Visas skyrius yra suskirstytas į septynis poskyrius. Pirmame poskyryje nagrinėjama kompetencijos sąvoka ir esmė. Antrame poskyryje nagrinėjamas kompetencijų grupavimas, trečiame poskyryje aptariama kompetencijų modelių samprata bei reikšmė. Po to analizuojami bei palyginami kariniai ir projektų vadovų kompetencijų modeliai. Aptariama kompetencijų vertinimo samprata bei tikslai. Galiausiai septintame poskyryje, remiantis išnagrinėta teorine medžiaga, karių ir projektų vadovų kompetencijų modeliais, karių atestavimo tvarkos aprašais, suformuotas karinių projektų vadovų kompetencijų modelis, pagal kurį projektų vadovai įvertino savo ir kolegų kompetencijas. Taip pat aprašytas interviu su informantu – ekspertu, kurio metu buvo patobulintas ir patvirtintas karinių projektų vadovų kompetencijų modelis.

Antrame skyriuje pagrindinis dėmesys skirtas projektų vadovų kompetencijų vertinimo organizavimo ir analizės aprašymui. Tyrimo analizės poskyryje analizuojami kiekvieno kompetencijų bloko vertinimų rezultatai: jie lyginami, interpretuojami, identifikuojamos probleminės sritys ir daromos tam tikros išvados. Aptariama bendra kompetencijų vertinimo būklė, projektų vadovų patirtis ir projektų vadybos išsilavinimas. Vadovai pateikė savo nuomonę apie tai, kas geriausiai juos galėtų įvertinti ir kokius metodus taikyti juos vertinant. Toliau analizuojami asmeninių, komunikacinių, tarpasmeninių ir techninių kompetencijų grupių vertinimai. Papildomai atliekamas žvalgomasis tyrimas, kurio metu norima patikrinti ar kompetencijų vertinime galima pritaikyti savęs vertinimo metodiką. Tyrimo analizės pabaigoje pateikiamas viso tyrimo apibendrinimas ir gauti kompetencijų vertinimo rezultatai.

Išvadose atsispindi viso darbo rezultatai ir sritys, kuriose reikėtų atkreipti dėmesį į kompetencijų ugdymą. Pasiūlymai pateikiami atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, kad būtų pagerintas projektų vadovų veiklos efektyvumas ir ugdomos trūkstamos projektų vadovų kompetencijos.

1. MOKSLINĖS LITERATŪROS APIE KOMPETENCIJAS TEORINĖ ANALIZĖ

Šiame skyriuje bus aptariama kompetencijos samprata, aiškinama jos sąvoka, rūšys, skirstymas bei vertinimo teoriniai aspektai. Vėliau bus nagrinėjami kariniai kompetencijų modeliai ir projektų vadovų kompetencijų modeliai. Minėti modeliai bus palyginti ir remiantis išanalizuota mokslinė literatūra bei Lietuvos kariuomenės karių vertinimą apibūdinančiais dokumentais, pirmą kartą bus suformuotas karinių projektų vadovų kompetencijų vertinimo modelis.

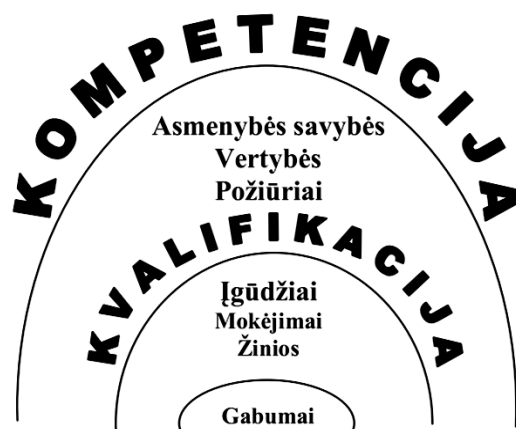
1. 1. KOMPETENCIJOS SAMPRATA

Kompetencijos sąvoka jau yra tyrinėjama keletą dešimtmečių. Panagrinėjus įvairių mokslininkų literatūrą galima pastebėti tendenciją, kad nėra vieno kompetencijos sąvokos apibrėžimo, o tik iš esmės nesikeičiantys, tačiau vienas kitą papildantys sąvokos paaiškinimai. Nagrinėjant literatūrą buvo pastebėta, kad, nors ir nesena, kompetencijos sąvoka literatūroje yra pakankamai plačiai išnagrinėta. Tai rodo rastas didelis publikacijų ir mokslinių darbų apie kompetencijas kiekis.

Pastaruoju metu viena labiausiai tyrinėjamų žmogiškųjų išteklių valdymo temų yra darbuotojų kompetencijų sąvoka ir jų valdymas. Rekašienė ir Sudnickas (2014, p. 590) nurodo, kad Davidas C. McClellandas paskatino darbuotojų kompetencijų valdymo tyrinėjimus, kai pastebėjo, kad darbuotojų karjeros sėkmė priklauso ne vien nuo gautų aukštą išsilavinimą liudijančių dokumentų, oficialių, tradiciškai vertinamų akademinų žinių ar kvalifikacijos kėlimo įvertinimo diplomų. Šių tyrinėjimų pradžia lėmė ir tolesnius darbuotojų kompetencijų sąvokos ir valdymo tyrinėjimus.

Pagal Lobanovą ir Chlivicką (2009, p. 65), kompetenciją galima apibrėžti kaip funkcinį žmogaus sugebėjimą atlikti savo profesinę veiklą, remiantis savo asmeninių žinių, gebėjimų ir požiūrių sistema. Autoriai teigia, kad kompetentingumas yra kokybiškas profesinės veiklos atlikimas, kurį užtikrina įgyta kvalifikacija ir sukaupta profesinė patirtis, ir pabrėžia, kad yra labai svarbu atkreipti dėmesį į sąvokų *kompetencija* ir *kvalifikacija* skirtumus, nes praktikoje šios sąvokos neretai painiojamos. Aiškinama, kad kompetencija yra sugebėjimų ar įgūdžių turėjimas kažką daryti, o kvalifikacija yra žmogaus tinkamumo tam tikrai profesinei veiklai atlikti formalaus pripažinimo laipsnis, kurį nuremia įgautos žinios ir tam tikri gebėjimai. Taip pat nurodoma, kad kvalifikaciją paprastai pripažįsta įgaliotos institucijos ir jų išduoti diplomai (Lobanova, Chlivickas, 2009, p. 65). Šukė (2011, p. 12), remdamasi Pukeliu ir Pileičikiene (2006), nurodo, kad kvalifikacija yra formalus žmogaus tinkamumo tam tikrai profesinei veiklai laipsnis, kuris priklauso nuo turimų žinių ir gebėjimų.

Kaip pagrindinį kompetencijos ir kvalifikacijos skirtumą remdamiesi minėtais autoriais galime išskirti tai, kad į kvalifikaciją neįeina žmogaus asmeninės nuostatos ir požiūriai. Apibendrinus galima teigti, kad kvalifikacija yra sudėtinė kompetencijos dalis. Remiantis šiais autoriais galime išskirti kompetencijos ir kvalifikacijos terminų struktūrą (1 pav.).



1 pav. Kompetencijos termino struktūra (Jucevičienė, Lepaitė, 2000, p. 47)

Teigiama, kad kompetencija neįgyjama kaip kvalifikacija kartu su diplomu. Ji turi būti pastoviai ugdoma, ir organizacijos turi kurti mokymo sistemas, kurios būtų orientuotos į darbuotojų kompetencijų ugdymą (Adamonienė, Ruibytė, 2010, p. 7).

Mokslinėje literatūroje galima rasti šiek tiek skirtingų požiūrių apie kompetencijos ir kvalifikacijos ryšį. Miliukienė ir Prakapienė (2012, p. 178) darbe apie karininkų profesionalumą nurodo, kad profesionalumo ugdymas visada yra susijęs su žmogaus kompetencija ir kvalifikacija. Autorės, besiremamos Bakanauskiene (2008), aiškina, kad kompetencija yra suprantama kaip sudedamoji kvalifikacijos dalis. Tačiau taip pat yra pabrėžiama, kad nuo turimos kvalifikacijos nepriklauso, ar visi tą pačią kvalifikaciją turintys darbuotojai taip pat kompetentingai atliks savo darbą. „... profesinis meistriškumas ir pasirengimo darbui laipsnis, neįmanomas be tam tikros kompetencijos, kurią sudaro žinios, suderintos su žmogaus gebėjimais ir patirtimi.“ (Miliukienės, Prakapienės cit. pgl. Adamonienę et. al., 2001, p. 178). Čia matome, kad nėra vienareikšmiškai teigiama, kad kvalifikacija yra sudedamoji kompetencijos dalis, tačiau pabrėžiama, kad kompetenciją sudaro žmogaus patirtis, nuostatos ir vertybės. O pastarieji dalykai nepriklauso nuo kvalifikacijos.

Norint nustatyti tikslų kompetencijos apibrėžimą buvo sudaryta lentelė, kurioje išskiriamos skirtingų autorių mintys ir norminių dokumentų šios sąvokos apibrėžimai:

1 lentelė. Skirtingų autorių požiūrių į kompetencijos sąvoką palyginimas (sudaryta autoriaus)

Autoriai	Kompetencijos sąvokos apibrėžimai
Boyatzis, 2007	Gebėjimas ar sugebėjimas. Tai susijusių, tačiau skirtingų elgesio formų rinkinys, kuris sudaro pagrindinį žmogaus elgesio pamatą, kurį mes vadiname tiksliniu.
Gudauskaitė, 2007	Kompleksinė veiksmų sistema, apimanti žinias ar žinojimo gebėjimus, strategijas ir žinomus šablonus, kuriems reikia pritaikyti žinias ir įgūdžius, taip pat emocijas ir nuostatas.
Įsakymas dėl profesinės..., 2015	Vertinamojo žinių, įgūdžių ir asmens savybių ir vertybinių nuostatų visuma, reikalinga tarnybai atlikti.
Giesecke, McNeil, 1999	Tai yra įgūdžiai, žinios ir asmeninės savybės, kurios prisideda prie asmens sėkmės esamoje pozicijoje.
Bulajeva, 2007	Žinių, gebėjimų, polinkių (talentų) ir vertybinių nuostatų derinys.

Įvairių autorių pateikiami kompetencijos apibrėžimai (1 lentelė) akcentuoja individualias žmogaus savybes, vertybes, požiūrius ir gebėjimus atlikti tam tikrą darbą. Apžvelgus mokslinę literatūrą ir Lietuvos Respublikos norminius dokumentus, kaip kertinius *kompetencijos* elementus galima išskirti žinias, gebėjimus, asmenines savybes, nuostatas ir vertybes, nes šios sąvokos visuose minėtuose apibrėžimuose buvo dažniausiai kartojamos. Galime pastebėti, kad įvairių autorių pateiktuose apibrėžimuose akcentuojamos žmogaus individualios savybės.

Pagal visą išnagrinėtą literatūrą apie kompetencijos sampratą galima suformuoti tokį sąvokos paaiškinimą, kad kompetencija yra suprantama kaip gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis individo žiniomis, gebėjimais (apibendrintai – kvalifikacija), vertybėmis, požiūriais ir asmeninėmis savybėmis. Kompetentingas žmogus geba pritaikyti turimas žinias, įgūdžius atlikdami tam tikrą veiklą.

Šiame poskyryje remiantis mokslinėmis publikacijomis ir norminiais dokumentais išsiaiškinome kompetencijos sąvoką ir sudedamąsias dalis. Taip pat buvo išryškinti pagrindiniai skirtumai tarp kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų.

1. 2. KOMPETENCIJŲ GRUPAVIMAS

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad egzistuoja įvairios nuomonės ir teorijos apie kompetencijų grupavimą, todėl skirtingi autoriai išskiria skirtingas esmines kompetencijų grupes, kurios apibūdina tam tikrai sričiai reikalingas asmenines savybes, gebėjimus, žinias ar vertybes. Šiame poskyryje bus analizuojamos pagrindinės mokslinėje literatūroje išskiriamos kompetencijų grupės.

Rekašienė ir Sudnickas (2014, p. 592) nurodo tris esmines kompetencijų grupes: *vadybinės (vadovavimo, lyderystės)*, kurios reikalingos išskirtinai vadovaujančias pareigas užimantiems asmenims. Kita grupė yra *profesinės (funkcinės, dalykinės)*, kurios apibūdina tam tikrai profesijai arba darbo vietai reikalingas savybes ir gebėjimus. Galiausiai - *bendrosios kompetencijos*, kurios

apibūdina kiekvieno individo pagrindinius ir bazinius gebėjimus, kurie reikalingi bet kurioje veikloje.

Kaip jau buvo minėta, skirtingi autoriai išskiria skirtingas esmines kompetencijų grupes. Straipsnyje „Strateginės individo kompetencijos“, kaip svarbiausias kompetencijų grupes išskiriamos *dalykinės kompetencijos*, kurias galima apibūdinti kaip bet kurios darbinės veiklos srities specialiąsias žinias ir sugebėjimus, procesų ir technologijų išmanymą. Straipsnyje minima, kad šios kompetencijos yra pačios dinamiškiausios ir labiausiai kintančios, tačiau dažniausiai jos būna nesunkiai įgyjamos. *Socialinės kompetencijos* yra apibrėžiamos kaip mokėjimas bendrauti ir dirbti su žmonėmis, individo savybės ir sugebėjimas adaptuotis socialinėje aplinkoje. Paskutinė strateginių kompetencijų grupė *konceptualiosios kompetencijos*.

Chlivickas ir Lobanova (2009, p. 67) kaip svarbiausias kompetencijų grupes išskiria jau minėtas asmenines kompetencijas, socialines ir profesines kompetencijas. Autorių teigimu, *asmeninės kompetencijos* yra savęs valdymo gebėjimai, kurie numato aiškių asmeninių tikslų ir vertybių turėjimą, gebėjimą valdyti save ir nuolat ugdyti savo asmenybę. *Socialinės (tarpasmeninės) kompetencijos* apima gebėjimus, reikalingus daryti įtaką žmonėms (šią grupę gali sudaryti tokie sugebėjimai kaip gebėjimas vadovauti, lavinti kitus, mokyti bei formuoti ir tobulinti grupės darbą). *Profesinės kompetencijos* apibrėžia profesionalumą vykdomoje veikloje lemiančius gebėjimus, gebėjimą spręsti profesines problemas, kūrybiškumą ir gebėjimą pritaikyti turimas profesines žinias.

Skirtingų autorių darbuose galima atrasti išskiriamas bendrąsias kompetencijas. Norint suprantamai paaiškinti bendrųjų kompetencijų esmę yra svarbu pabrėžti, kad, remiantis Čepiene (2007, p. 51), į bendrųjų kompetencijų sąvoką įeina pagrindiniai gebėjimai, kurie reikalingi kiekvienam asmeniui, tokie kaip socialinės ir asmeninės kompetencijos, kurios lemia mokymosi, darbo ir gyvenimo kokybę, gebėjimą pasiekti savo gyvenimo tikslus. Paprastai tariant, bendrosios kompetencijos lemia asmenybės lankstumą, mobilumą, tobulėjimą ir brandą. Taigi, bendrosios kompetencijos yra platus apibūdinimas tokių kompetencijų kaip asmeninės ar socialinės, kurios reikalingos kiekvienam žmogui. Matome, kad vieni autoriai atskirai išskiria asmenines ar socialines kompetencijas, o kiti autoriai jas apibendrina įtraukdami į vieną grupę ir pavadindami bendrosiomis kompetencijomis.

Daršukvienė ir kt. (2008), Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003), Chlivickas ir Lobanova (2009) kaip labai vadovui svarbių kompetencijų grupę išskiria vadybines kompetencijas. Apibendrinant šių autorių nuomones, lyderystės kompetencijos yra ypatingai reikalingos vadovams, nes jos apima gebėjimą motyvuoti, užduočių delegavimą, konfliktų sprendimą ir kitas veiklas susijusias su vadovavimu grupei ar tarpasmeniniais santykiais. Vadybinių kompetencijų grupę galima išskirti

tuo, kad ji orientuota į sugebėjimą nukreipti darbuotojus bendram tikslui, vadovavimą darbuotojams, jų ugdymą ir kontrolę (Giesecke, McNeil, 1999, p. 160).

Kaip dar vieną labai svarbią kompetencijų grupę galime išskirti *komunikacines* kompetencijas, kurios yra apibūdinamos kaip vienos iš esminių projektų vadovų kompetencijų. Pastebėta, kad nei vienas prieš tai nagrinėtas autorius nebuvo išskyręs šios kompetencijų grupės, kaip atskiros. Tai yra, visos komunikacinės kompetencijos būdavo priskiriamos socialinių arba asmeninių kompetencijų grupėms. Tačiau nagrinėjant mokslinę literatūrą apie projektų vadybą, buvo rasta nuomonių, kad komunikacinės kompetencijos yra reikalingos projektų vadovams. Šernas (2006, p. 51) nurodo, kad komunikacinės kompetencijos yra sudėtingas psichologinis ir socialinis procesas, kuris leidžia individui bendrauti, perteikti ir priimti įvairią informaciją tiek žodžiu, tiek raštu ir apima įvairias asmenines žmogaus sritis, kaip gebėjimą reikšti mintis žodžiu ir raštu, užsienio kalbų mokėjimą, gebėjimą aiškiai dėstyti savo mintis. Nurodoma, kad valdydami projektus, projektų vadovai turi daug atsakomybių, todėl komunikaciniai sugebėjimai jiems yra ypatingai svarbūs (Lurinitis, 2007, p. 11). Pastarasis autorius teigia, kad projektų vadovas privalo daug bendrauti, nes jis yra svarbiausias žmogus jungiantis organizaciją, projektą ir išorines suinteresuotąsias šalis. Meškytė (2011, p. 29) teigia, kad komunikacija yra būtina kiekviename projekte ir pabrėžia jog tam, kad gerai komunikuoti irgi reikia turėti sugebėjimų – komunikacinių kompetencijų. Autorė nurodo, kad turint minėtas kompetencijas, vadovas puikiai sugebės bendrauti su kitų šalių nariais, dalyvaujančiais projekte, o projektas gali įtraukti tokius dalyvius kaip tiekėjai, rangovai, užsakovai, finansuotojai, projektų komanda, teisininkai ir panašiai.

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad buvo aptartos įvairių autorių išskiriamos pagrindinės kompetencijų grupės ir paaiškinta kokius gebėjimus jos apima. Nagrinėjant įvairių autorių literatūrą buvo pastebėta problema, kad nėra vieningos nuomonės apie kompetencijų skirstymą - skirtingi autoriai išskiria skirtingas „svarbiausių“ kompetencijų grupes. Taip pat matoma tendencija, kad kompetencijų grupės gali būti vadinamos skirtingais pavadinimais, tačiau jos apibūdina tuos pačius sugebėjimus ir kompetencijų elementus. Pavyzdžiui, profesinė, dalykinė, techninė ir žinių kompetencijos apibūdina tuos pačius darbuotojų specifinius sugebėjimus, reikalingus tam tikrai profesijai ar darbui atlikti. Lyderystės ir vadybinės kompetencijos taip pat apibūdina tuos pačius sugebėjimus. Socialinę kompetenciją galima sulyginti su literatūroje randamomis bendradarbiavimo ir tarpasmenine kompetencijomis. Tai parodo, kad nėra vieningo mokslininkų požiūrio į kompetencijų grupes ir skirstymą.

1. 3. KOMPETENCIJŲ MODELIAI

Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebima įvairių kompetencijų modelių sąvokų apibrėžimų. Iš esmės visi apibrėžimai yra panašūs. Keletas iš jų pateikiama 2 lentelėje.

2 lentelė. Požiūrių į kompetencijų modelio sąvoką palyginimas (sudaryta autoriaus)

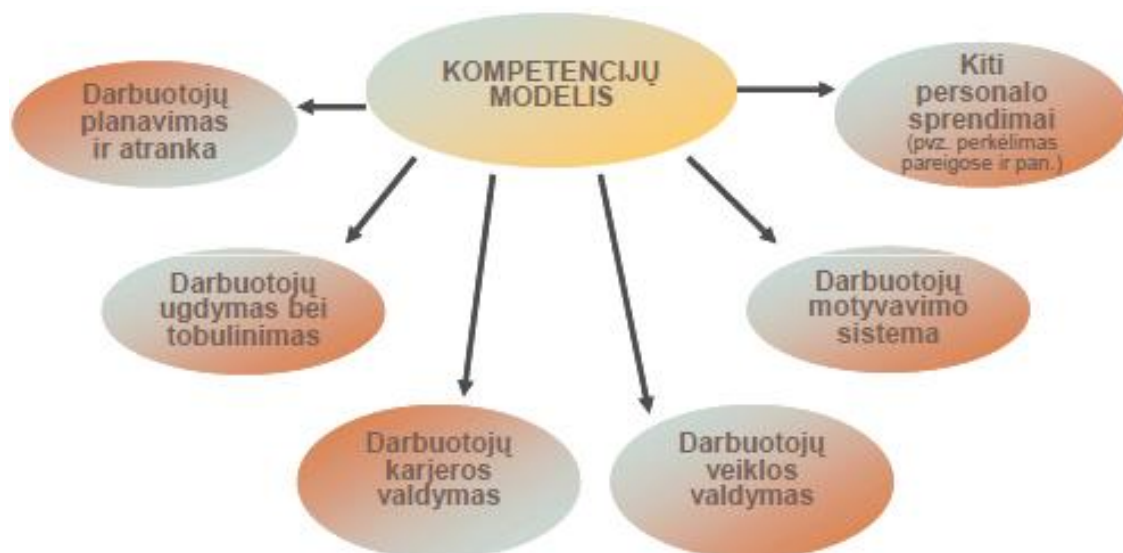
Autoriai	Kompetencijų modelio sąvokos apibrėžimai
Lepeška, 2011	Tai yra sistema, apimanti tam tikrai specialybei reikalingų kompetencijų aprašymus.
Wuim-Pam, 2014	Tai yra įgūdžių ir elgesio normų rinkiniai, kurie apibūdina, ko reikia darbuotojams, ir organizacijai, kad jie savo darbą galėtų atlikti efektyviai.
Hollenbeck ir kt., 2006	Tai esminių tam tikrai profesijai arba darbui atlikti kompetencijų rinkinys, kuriuo vadovaujantis galima darbuotojus priimti į darbą ir juos vertinti
Rekašienė ir Sudnickas, 2014	Tai konkrečios pareigybės ar artimų pagal prigimtį pareigybių grupei būdingų išmatuojamų įgūdžių, žinių, gebėjimų, patirties ir asmeninių savybių rinkinius, reikalingus puikiai veiklai

Apibendrinant visų autorių nuomones, galime išskirti vieningą kompetencijų modelio apibrėžimą: tai sistema, kurioje nurodoma konkrečios specialybės darbuotojams ar organizacijoms reikalingų skirtingų, tačiau tarpusavyje susijusių kompetencijų grupių rinkiniai, kurie apibūdina kompetencijas, reikiamas tinkamai atlikti einamoms pareigoms ar vykdomai veiklai.

Kai naudojami, kad būtų nustatytos darbuotojų elgesio ir profesinio tobulėjimo kryptys, kompetencijų modeliai gali būti labai naudingi siekiant organizacinės sėkmės. Paprastai kompetencijų modeliai būna sudaryti iš keleto skirtingų, tačiau tarpusavyje susijusių kompetencijų grupių, kurios reikalingos specifinei profesijai apibūdinti. (Wuim-Pam, 2014, p. 51).

Teigiama, kad devintojo dešimtmečio pabaigoje ištyrus 292 organizacijas paaiškėjo, kad nuo 75 iki 85 procentų produktyviai veikiančių organizacijų taiko kokį nors kompetencijų modelį (Skaržauskienė, Paražinskaitė pgl. Bernthal et al., 2001, p. 42). Tos pačios autorės nurodo, kad Mokslininkų M. Heffernano ir P. Floodo (2000) atliktas tyrimas parodė, kad tos organizacijos, kurios savo veikloje yra pritaikiusios kompetencijos struktūras pasiekia didesnę produktyvumą ir efektyvumą savo veikloje.

Kaip jau buvo minėta, organizacijose pagal darbuotojų darbo pobūdį yra kuriami kompetencijų modeliai jų vertinimui, įdarbinimui ir mokymui ir kitoms personalo vadybos veikloms (2 pav.) Kompetencijų modelių dėka yra supaprastinama žmogiškųjų išteklių valdymo veikla ir didinamas jos efektyvumas.



2 pav. Kompetencijų modelio panaudojimo sritys šiuolaikinėje žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje (Lepėška, 2011, p. 5)

Apibendrinant, šiame poskyryje buvo aptarta kompetencijų modelių samprata, svarba ir esmė. Apibendrinant visų autorių nuomones galima teigti, kad kompetencijų modeliai leidžia sudaryti „idealaus“ tam tikros srities specialisto kompetencijų profilį, pagal kurį gali būti vykdomos įvairios žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos. Šiame darbe bus kuriamas unikalus, išskirtinai karinių organizacijų projektų vadovų kompetencijų modelis, remiantis kariškių ir projektų vadovų kompetencijų modeliais, nes joks karinių projektų vadovų kompetencijų modelis nebuvo surastas. Kadangi teorinės dalies pabaigoje bus formuojamas karinių projektų vadovų kompetencijų modelis, dabar bus analizuojama ir palyginama keletas pagrindinių karinių ir projektų vadovų kompetencijų modelių.

1. 4. KARINIŲ KOMPETENCIJŲ MODELIŲ APŽVALGA

Suformuojant karinių projektų vadovų kompetencijų modelį yra būtina panagrinėti pagrindinius karinio personalo kompetencijų modelius, kad būtų galima išsiaiškinti, kokios kompetencijos yra laikomos svarbiausiomis skirtingose karinėse metodikose ir mokslinėje literatūroje. Pastebėta, kad dauguma rastų pagrindinių karinių modelių yra apibūdinami, kaip karinės lyderystės modeliai. Dėl to galima daryti išvadas, kad jie tinkami visiems vadovaujančias pareigas užimantiems kariams. Nagrinėjant karinius kompetencijų modelius, trys modeliai bus parengti pagal JAV armijos reikalavimus. Šių modelių autoriai yra JAV mokslininkai ir karininkai. Taip pat bus vienas Lietuvos Kariuomenės kompetencijų modelis.

Kalbant apie karinių kompetencijų modelius, labai svarbu paminėti JAV karinių pajėgų sukurtą vadybinių, kariškiams reikalingų kompetencijų modelį. FM 22-100 Army Leadership

(1999) nurodomoje karinės lyderystės kompetencijos modelyje yra išskiriami tokie kompetencijų blokai (Department of Army, 1999, p. 2-25) (3 pav.):

Tarpasmeninės kompetencijos:

- Apibūdina elgesį su žmonėmis: treniravimas, mokymas, motyvavimas, įkvėpimas.

Konceptualiosios kompetencijos:

- Apima kurybingumą, analitinį, kritinį, sisteminių mąstymą.

Techninės kompetencijos:

- Apibūdina su einamomis pareigomis susijusias savybes.
- Apibūdina įgūdžius, kurie reikalingi tinkamai atlikti einamas pareigas.

Taktinės kompetencijos:

- Šios kompetencijos apibūdina taktinių problemų sprendimą - kaip lyderis apjungia visas minėtas kompetencijų grupes ir jas panaudoja taktinėje situacijoje.

3 pav. FM 22-100 karinės lyderystės kompetencijų modelis (sudaryta autoriaus, remiantis FM 22-100 karinės lyderystės kompetencijų modeliu)

Kitas svarbus JAV autorių išskiriamas kompetencijų modelis irgi yra karinės lyderystės modelis, jį sudaro taktinės (techninės ir technologinės), kognityvinės, tarpasmeninės ir asmeninės kompetencijos (Pritchard, 1997) (4 pav.):

Taktinės kompetencijos:

- Atsargumas; bendros taktinės žinios, reikalingos mūšio lauke, techniniai ir technologiniai sugebėjimai.

Kognityvinės kompetencijos:

- Skaitinis supratimas (angl. numerical comprehension), gebėjimas komunikuoti ir problemų sprendimas.

Tarpasmeninės kompetencijos:

- Gebėjimas paveikti kitus; Bendradarbiavimas; Lyderystės įgūdžiai; Organizacinės kultūros toleravimas ir laikymasis

Asmeninės kompetencijos:

- Gebėjimas susikaupti; Fizinis atsparumas; Psichinis atsparumas; Inicatyva; Kūrybingumas; Lankstumas

4 pav. Pritchard (1997) karinės lyderystės kompetencijų modelis (sudaryta autoriaus, remiantis Pritchard (1997) modeliu)

Kaip matome pastarieji du modeliai turi tam tikrų panašumų, tačiau yra ir skirtumų, nors abu modeliai yra karinės lyderystės. Antrajame kompetencijų modelyje galime pastebėti, kad labiau yra akcentuojamasi į bendrąsias ir vadybines kompetencijas, o tuo tarpu FM modelyje pabrėžiamos techninės kompetencijos, kurios apibūdina einamas pareigas.

Lyginant pastaruosius du karinės lyderystės modelius matome, kad jie nėra išsamiai apibūdinami ir į juos įtraukiama nedaug asmeninių savybių, nuostatų, gebėjimų ir žinių sričių.

Abiejuose modeliuose išskiriamos tarpasmeninės kompetencijos, taktinės kompetencijos (tačiau jos apibūdinamos skirtingai). Didžiausi skirtumai išryškėja tarp dviejų kompetencijų blokų: FM 22-100 modelyje yra konceptualiosios ir techninės kompetencijos, o Pritchard (1997) karinės lyderystės kompetencijų modelyje išskiriamos asmeninės ir kognityvinės kompetencijos. Pastarajame modelyje minimos kognityvinės kompetencijos yra labai siauriai apibūdinamos ir neleidžia pilnai suprasti kas tai yra. Taip pat jos atrodo labai nekonkrečios, nes apima tokius sugebėjimus, kurie galėtų būti priskiriami tarpasmeninėms kompetencijoms. Matome, kad Pritchard (1997) kompetencijų modelyje nėra išskiriamos techninės ar profesinės kompetencijos, todėl galime daryti išvadą, kad šis modelis yra universalesnis ir gali būti taikomas bet kokiam kariniam vienetui prie modelio pridedant atitinkamoms pareigoms reikalingas profesines kompetencijas.

Kitas išskiriamas karinių kompetencijų modelis yra skirtas specialiųjų operacijų kariams. Šį modelį sukūrė grupė psichologų ir specialiųjų pajėgų veteranai. Remiantis straipsniu yra išskiriama trisdešimt esminių sugebėjimų ir įgūdžių, kurie yra suskirstomi į keturias kompetencijų grupes: kognityvines; komunikacines; tarpasmenines, motyvacines ir asmenines; fizinės kompetencijas (Kennedy, Zillmer, 2012, p. 54-55) (5 pav.).

Kognityvinės kompetencijos:

- Sprendimų priėmimas; Planavimas; Prisitaikymas; Kūrybingumas; Specifiniai įgūdžiai: (greitas ir tikslus mąstymas, matematiniai skaičiavimo sugebėjimai, orientavimasis.)

Komunikacinės kompetencijos:

- Gebėjimas reikšti mintis žodžiu ir raštu; Gebėjimas greitai išmokti naujas kalbas; Komunikaciniai sugebėjimai (verbalinės ir neverbalinės kalbos supratimas bei naudojimas).

Tarpasmeninės, motyvacinės ir asmeninės kompetencijos:

- Diplomatiniai sugebėjimai; Gebėjimas priimti ir toleruoti naują kultūrą; Emocinis stabilumas; Nepriklausomumas; Gebėjimas dirbti komandoje ir bendradarbiauti; Iniciatyva; Atkaklumas; Moralinė drąsa; Gebėjimas motyvuoti kitus; Gebėjimas vadovauti ir deleguoti užduotis.

Fizinės kompetencijos:

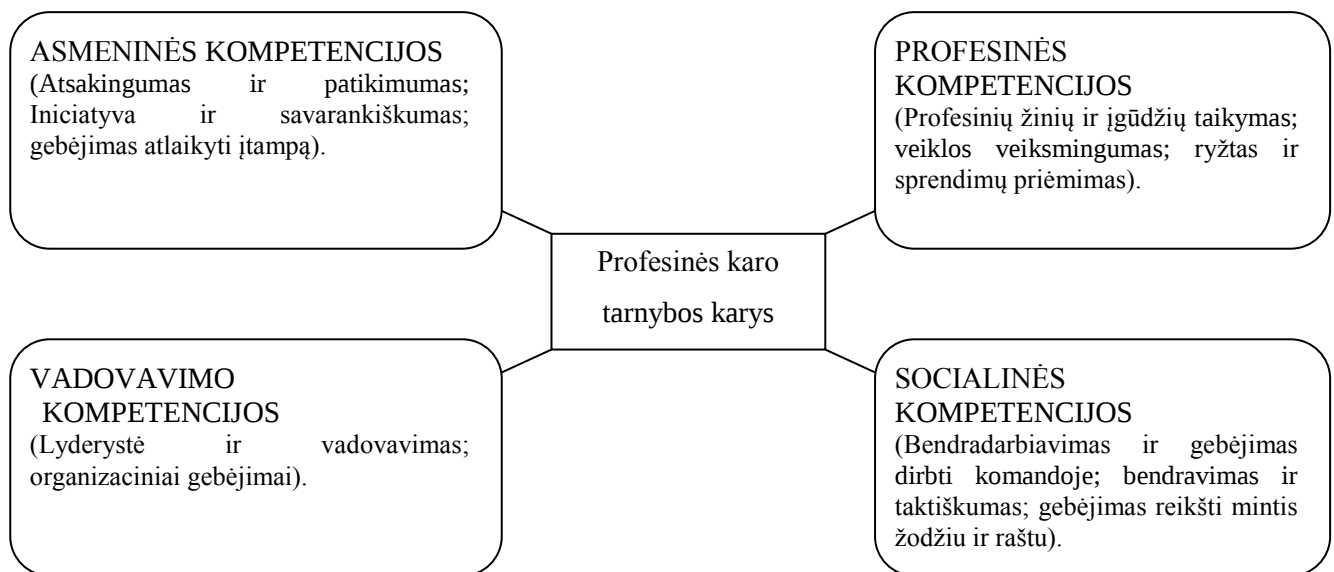
- Plaukimo įgūdžiai; Fizinis lankstumas; Jėga; Ištvėrmė; Fizinė pusiausvyra.

5 pav. Specialiųjų pajėgų karių kompetencijų modelis (sudaryta autoriaus, remiantis Kennedy ir Zillmer (2012) kompetencijų modeliu)

Šis specialiųjų pajėgų karių kompetencijų modelis nemažai skiriasi nuo jau nagrinėtų karinės lyderystės kompetencijų modelių. Pirmiausia, šiame modelyje į vieną grupę yra sujungiamos asmeninės, tarpasmeninės ir motyvacinės kompetencijos (tai nebuvo pastebėta nei viename analizuotame kompetencijų modelyje). Antra, šiame modelyje atsiranda nenagrinėtas kompetencijų blokas – fizinės kompetencijos, kurios apibūdina esminius žmogaus fizinius gebėjimus, kuriais turi pasižymėti kariai. Ši kompetencijų grupė specialiųjų pajėgų kariams reikalinga, nes jie veikia

padidintos rizikos aplinkoje, kuri reikalauja didžiulės fizinės ištvermės ir fizinių sugebėjimų, kad galėtų įvykdyti savo užduotis. Atsižvelgiant į karių tarnybos specifiką, fizinės kompetencijos turėtų būti reikalingos apskritai vertinant visų kariuomenės rūšių karius, o ne tik specialiųjų pajėgų kariškius. Trečia, šis modelis yra daug plačiau ir detaliau aprašytas, nei visi prieš tai minėti ir analizuoti kompetencijų modeliai. Tai yra, į šį modelį įeina daugiau įvairių gebėjimų, įgūdžių ir žinių sričių.

Lietuvos kariuomenės karių kompetencijų modelis yra aprašytas 2012 metų profesinės karo tarnybos karių atestavimo tvarkos apraše. Modelį sudaro keturios kompetencijų grupės, kurių kiekvieną sudaro 2 – 4 gebėjimai, įgūdžiai ar savybės (Dėl profesinės..., 2012) (6 pav.):



6 pav. Lietuvos kariuomenės profesinės karo tarnybos karių kompetencijų modelis (sudaryta autoriaus, remiantis 2012 metų karių atestavimo tvarkos aprašo įsakymu)

Šis nagrinėtas įsakymas jau yra netekęs galios, nes yra patvirtintas naujas profesinės karo tarnybos karių atestavimo tvarkos aprašas, kuriame nėra išskiriami atskiri kompetencijų blokai, tačiau apraše nurodoma, kad vertinamos lygiai tokios pat karių savybės, įgūdžiai ir gebėjimai, kaip ir buvusiame atestavimo apraše, todėl galime interpretuoti, kad šios savybės vis tiek gali būti skirstomos į tas pačias kompetencijų grupes, kurios naujame įsakyme nėra išskiriamos kaip atskiros (Dėl profesinės..., 2015). Visų šių savybių ir gebėjimų vertinimas yra sudėtinė bendro kario vertinimo dalis, kurioje įvertinamos kario kompetencijos.

Nagrinėjant šį modelį galima teigti, kad jis nėra labai išsamus ir nėra įvertinamos visos kariams svarbios savybės, todėl kuriant karinių projektų vadovų kompetencijų modelį, bus remiamasi šiuo modeliu ir jis bus papildomas, nes kariniais projektų vadovais LK LVV visada būna paskirti karininkai. 2015 metų įsakyme nurodyta kompetencijų sąranga bus naudojama kaip šablonas naujam projektų vadovų kompetencijų modelio sukūrimui.

Jans, Frazer-Jans ir Louviere (2004) nurodo, kad yra vienas labai svarbus veiksnys, kuris reikalauja iš kariškių svarbių gebėjimų ir savybių. Tai yra rotacija, kurią privalomai atlieka karininkai per visą savo karjeros laikotarpį. Tai galima interpretuoti taip, kad kas kartą keičiant tarnybos vietą, karininkas turi gebėti greitai adaptuotis ir prisitaikyti prie naujo personalo, naujų pareigų ir užduočių.

Taigi, šiame poskyryje išnagrinėjome keletą realiai egzistuojančių karinių modelių, kuriais remiantis bus formuojamas karinių projektų vadovų kompetencijų modelis. Apibendrinant galima pasakyti, kad modeliuos dažniausiai sudaro 4 kompetencijų grupės ir dažniausiai kariniai modeliai nėra labai plačiai apibūdinami – juose išskiriama gana nedidelis kiekis savybių, vertybių ir gebėjimų. Pagrindinės kompetencijų grupės, apibūdinančios karines kompetencijas yra asmeninės, tarpasmeninės ir profesinės (techninės) kompetencijos. Pastebima, kad yra nurodoma ir daugiau kompetencijų grupių, tačiau jos minimos ne taip dažnai ir šių blokų kompetencijas galime išskirstyti kitiems blokams sudarinėdami savąjį modelį. Vadovaujančias pareigas užimantiems kariams yra būtinos su vadovavimu ir komandos darbu susijusios kompetencijos. Taip pat panagrinėjus mokslinę literatūrą ir karinių organizacijų vidinę kultūrą galime pastebėti, kad tokia organizacija skiriasi nuo civilinės organizacijos ir tai reikalauja projektų vadovų tam tikrų asmeninių ir tarpasmeninių kompetencijų, kaip gebėjimo prisitaikyti, greitai adaptuotis, emocinio stabilumo, savarankiškumo, lojalumo.

3 lentelė. Karinių kompetencijų modelių palyginimas (sudaryta autoriaus)

Šalis	Kompetencijų ir kompetencijų grupių skaičius
JAV, Department of Army, FM 22-100, Army Leadership	8 kompetencijos (tinkamai neapibrėžta, nes tik nurodo, kokius įgūdžius apima, bet jų neišvardina), 4 kompetencijų grupės: tarpasmeninės; konceptualiosios; techninės; taktinės kompetencijų grupės.
JAV, Pritchard (1997)	14 kompetencijų, 4 kompetencijų grupės: taktinės; kognityvinės; tarpasmeninės; asmeninės grupės.
JAV, Kennedy ir Zillmer (2012)	30 kompetencijų, 4 kompetencijų grupės: kognityvinės; komunikacinės; tarpasmeninės, motyvacinės ir asmeninės; fizinės grupės.
Lietuva, Dėl profesinės... (2012, 2015)	9 kompetencijos, 4 kompetencijų grupės: asmeninės; profesinės, vadovavimo, socialinės grupės.

1. 5. PROJEKTŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ MODELIŲ APŽVALGA

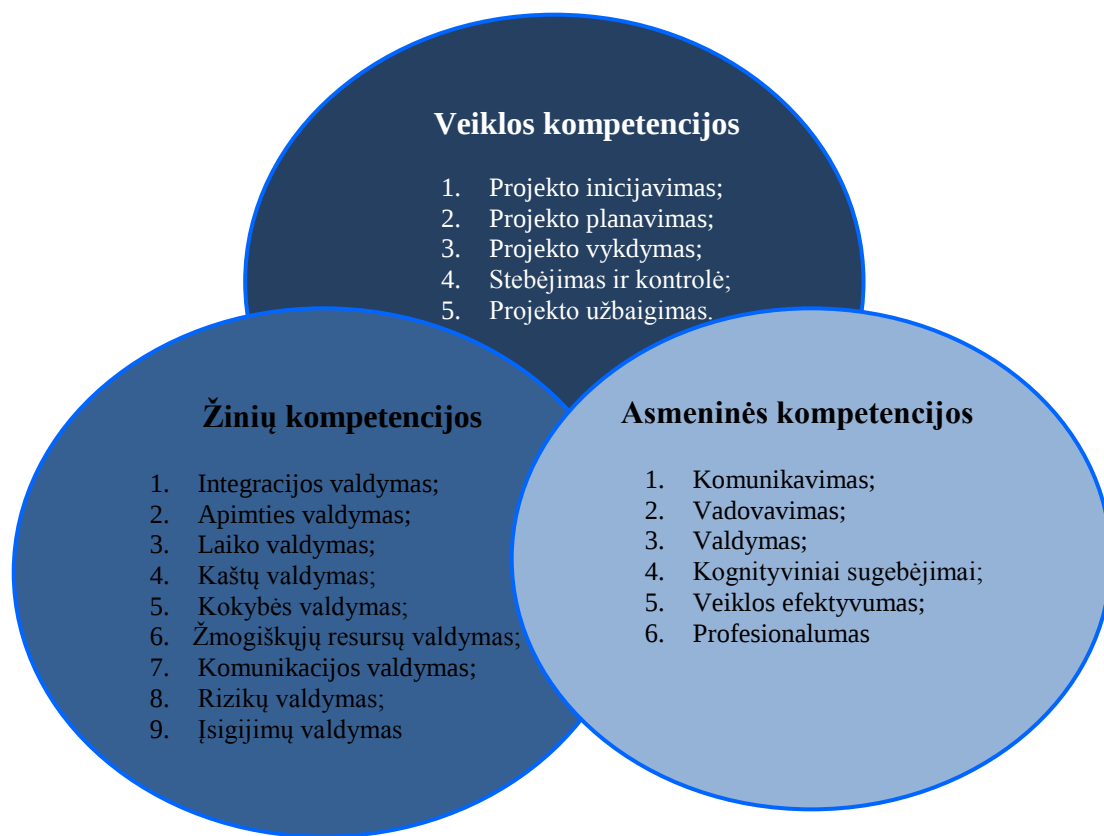
Norint nustatyti kokios kompetencijos yra svarbiausios projektų vadovams yra labai svarbu išanalizuoti pagrindines ir pripažintas projektų vadovų sertifikavimo schemas. Galime pastebėti, kad projektų vadovų kompetencijos yra sertifikuojamos pagal tarptautinėje erdvėje pripažintus standartus. Kaip pačios pagrindinės sertifikavimo schemas yra išskiriamos PMI (*Project Management Institute*) ir IPMA (*International Project Management Association*) sukurti projektų vadovų kompetencijų modeliai. Taigi, šiame poskyryje bus analizuojami šių dviejų organizacijų sukurti pagrindiniai projektų vadovų vertinimo standartai, taip pat bus nurodoma, kokios projektų vadovų kompetencijos yra išskiriamos mokslinėje literatūroje.

Projektų vadovai, skirtingai nuo visų kitų asmenų, kurie dalyvauja projekto veikloje, prisiima didžiausią atsakomybę už projekto sėkmę ir rezultatą, todėl jo kompetencijos yra aktualios valdant projektą. Dėl šios priežasties yra labai svarbu, kad paskiriant projekto vadovą, būtų aiškiai žinomos jo kompetencijos ir būtų galima suprasti tai, ar jis turi pakankamai žinių ir gebėjimų, kad projektas būtų tinkamai valdomas.

Skirtingos profesinės asociacijos pateikia skirtingus požiūrius projektų vadovų atestavimo klausimais. Kaip jau buvo minėta, yra dvi pagrindinės tokios asociacijos, kurios turi parengusios savo projektų vadovų kompetencijų modelius. PMI (*Project Management Institute*), kuris projektų vadovų vertinimui taiko savo PMCDF (*Project manager competency development framework*) ir IPMA (*International Project Management Association*), kuri projektų vadovų kompetencijų vertinimui taiko Tarptautinį Kompetencijų Aprašą (*International Competence Baseline – IPMA ICB*). Kiekviena iš šių organizacijų sertifikuoja projektų vadovus jiems suteikdama kompetencijų lygius, kuriuos kiekviena yra išskyrusi ir aprašiusi savo dokumentuose.

Pirmiausia panagrinėsime PMCD (PMI, 2009) modelį, nes, kaip teigia Ahsan ir kiti (2013, p. 39), tai yra pats išsamiausias ir plačiausiai naudojamas projektų vadovų kompetencijų modelis pasaulyje. Visa sertifikavimo sistema yra paremta PMI išleistu, visame pasaulyje pripažinimą pelnysiu PMBOK Guide (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*) standartu.

PMI PMCD kompetencijų modelis nurodo, kokios esminės dimensijos labiausiai paveikia projektų valdymo kokybę. Pastarąjį sudaro trys kompetencijų grupės, tai: žinių, veiklos ir asmeninės kompetencijos (6 pav.). *Žinių* kompetencijos nusako, ką projekto vadovas žino apie procesų, priemonių ir technikų taikymą projektų valdyme. *Veiklos* kompetencija nusako, kaip projekto vadovas pritaiko turimas projektų vadybos žinias, kad būtų pasiekti projekto tikslai. *Asmeninės* kompetencijos nurodo, kaip projekto vadovas elgiasi, kokie būna jo požiūriai, nuostatos ir asmeninės savybės projekto eigoje. Kad būtų pripažintas kompetentingas, vadovas turi patenkinti visas minėtas dimensijas (PMI, 2009, p. 2).



7 pav. PMI projektų vadovų kompetencijų modelis (sudaryta autoriaus, remiantis PMI PMCD kompetencijų modeliu)

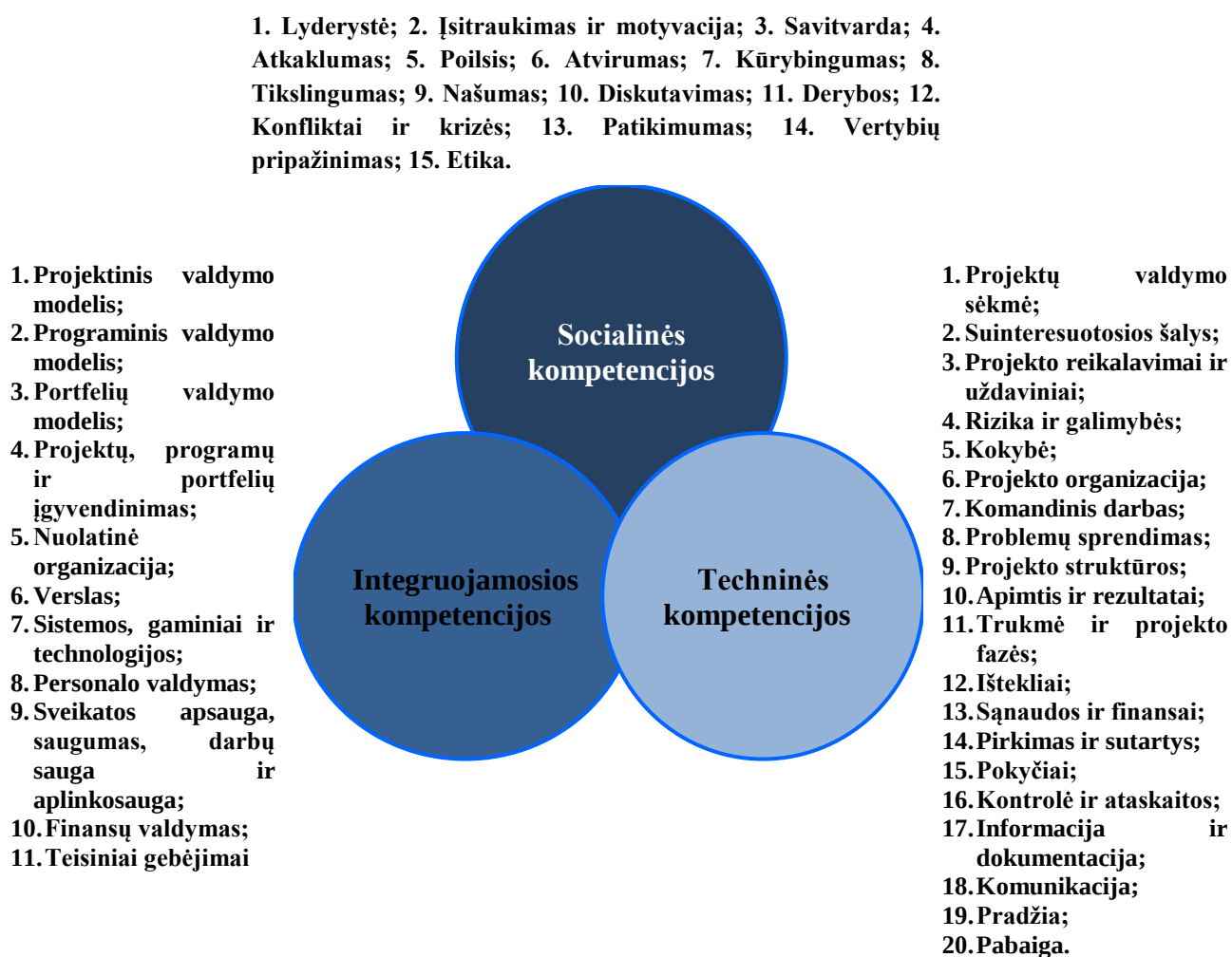
Sumner ir Powell (2013, p. 2), pabrėžia, kad pagal PMBOK yra išskiriamos „kietosios“ ir „minkštosios“ kompetencijos. Minimios „kietosios kompetencijos“ gali būti priskiriamos žinių kompetencijų grupei ir jas sudaro pagrindinės PMBOK išskiriamos projektų valdymo sritys, o „minkštosios“ kompetencijos gali būti apibūdinamos, kaip lyderystė, darbo su žmonėmis savybės, bendravimo įgūdžiai, požiūriai, sugebėjimas pritaikyti žinias. Pastarieji įgūdžiai gali būti priskiriami tiek veiklos, tiek asmeninių kompetencijų grupėms (Sumner ir Powell, 2013, p. 2).

Veiklos kompetencijų grupėje yra išskiriami penkios kompetencijos, kurios apibūdina projektų gyvavimo fazes: projekto inicijavimo kompetencija, projekto planavimo kompetencija, vykdymo kompetencija, stebėjimo ir kontrolės kompetencija ir projekto užbaigimo kompetencija (PMI, 2009, p. 9 - 22). Kaip matome pagrindinės veiklos kompetencijos yra sugrupuojamos į penkias grupes, kurios nurodomos, kaip projekto gyvavimo ciklo etapai. Kiekvieną grupę sudaro smulkesni elementai (projektų valdymo žinių sritys), kurie atliekami tam tikroje fazėje.

Kita pasaulyje pirmaujančias pozicijas užimanti yra Tarptautinė projektų valdymo asociacija (International Project Management Association - IPMA). Į šią asociaciją įeina daugiau kaip 60 narių iš viso pasaulio. (<http://ipma.ch/about/>).

Teigiama, kad IPMA yra pirmaujanti institucija, kuri geba nustatyti kompetentingus projektų, programų ar portfelių vadovus. Dėka IPMA, projektų valdymo praktika yra vis plačiau žinoma ir tinkamai taikoma visuose viešojo ir privataus sektoriaus lygmenyse.

Kaip ir buvo minėta, IPMA yra sukūrusi savo projektų vadovų kompetencijų modelį – *International Competence Baseline – IPMA ICB*. Tai yra reikalingų kompetencijų projektų valdymo specialistams aprašas, kuriame atsispindi IPMA reikalavimus atitinkančius projektų valdymo specialistų darbo normos. Šiame apraše yra aprašomos visos projektų vadovui reikalingos kompetencijos, kurios yra suskirstytos į tris kompetencijų blokus (IPMA, 2006, p. 12): socialinės kompetencijos; techninės kompetencijos ir integruotosios kompetencijos (7 pav.):



8 pav. IPMA ICB projektų vadovų kompetencijų modelis (sudaryta autoriaus, remiantis IPMA ICB kompetencijų modeliu)

Į *socialinių kompetencijų* grupę įeina 15 kompetencijų, kurios apibūdina asmeninių santykių tarp asmenų ir asmenų grupių, dalyvaujančių projektuose, programose ir portfeliuose, valdymo gebėjimai. Ši sritis apima projektų vadovo elgseną ir įgūdžius.

Į *techninių kompetencijų* grupę įeina 20 kompetencijų, kurios apima projektų valdymo disciplinos metodų ir taisyklių naudojimo gebėjimus ir projektų valdymo turinį. Šios kompetencijos yra reikalingos inicijuojant ir pradedant, valdant projekto vykdymą ir jį užbaigiant.

Galiausiai, į *integruojamas kompetencijas* įeina 11 elementų, kurie apima sąveikos tarp projekto komandos ir projekto aplinkos bei nuolatinės organizacijos valdymo gebėjimus. (IPMA, 2006, p. 32-33).

Šie du nagrinėti modeliai gana skiriasi. Akivaizdu tai, kad pirmiausia skiriasi patys kompetencijų blokai. PMCD modelyje akcentuojama į projektų valdymo veiklas ir žinių sritis bei nurodoma labai mažai bendrųjų (asmeninių, socialinių) ir lyderystės kompetencijų. Tuo tarpu IPMA modelyje techninių kompetencijų grupė yra plačiausiai aprašoma, tačiau daug dėmesio skiriama ir bendrosioms bei lyderystės kompetencijoms, todėl galima teigti, kad jis yra šiek tiek universalesnis ir labiau apibūdinantis projekto vadovo savybes. Šiame modelyje yra integruojamųjų kompetencijų grupė, kurios apibūdina, ką projektų vadovai turėtų žinoti apie palaikomasias nuolatinės veiklas ir funkcijas organizacijoje.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai yra sutinkamas PMCD modelio apibūdinimas ir daugiausiai autorių remiasi būtent šiuo modeliu. Tai gali būti dėl to, kad jis yra labiau apibrėžtas ir aiškesnis, nors jame kompetencijų grupės siauresnės. Kalbant apie technines, žinių kompetencijas, PMCD modelyje jos yra labai aiškiai išskiriamos ir paaiškinamos, o tuo tarpu IPMA modelyje įtraukta per daug veiklų ir tai sukelia tam tikro neaiškumo.

Pavyzdžiui, Sadeghi ir kiti (2014, p. 1420) savo straipsnyje nurodo identiškas projektų vadovams reikalingas kompetencijas, kurios apibūdinamos taip pat, kaip ir minėtame PMI PMCD modelyje, tai yra žinių kompetencijos, veiklos kompetencijos ir elgesio kompetencijos. Tačiau autoriai savo darbe išskiria tokį faktą, kad, pavyzdžiui, kalbant apie žinių kompetencijas yra teigiama, jog ne visi kompetencijos elementai gali būti reikalingi projektų vadovui. Tai priklauso nuo valdomų projektų specifikos ir sudėtingumo.

Nagrinėjant projektų vadovų kompetencijų modelius pastebėta, kad jie iš esmės būna sudaryti remiantis vadovavimo, arba tarpasmeninėmis kompetencijomis, bendrosiomis ir profesinėmis ar techninėmis kompetencijomis. Projektų vadovų kompetencijų modeliai paprastai būna sudaryti iš trijų kompetencijų blokų. Iš esmės projektų vadovų kompetencijų modeliuose vadybinės arba vadovavimo kompetencijos būna sujungtos į vieną grupę kartu su socialinėmis kompetencijomis – kurios apibrėžia bendrą žmogaus sąveiką su kitais socialinėje erdvėje veikiančiais individais ir žmogaus gebėjimą vadovauti kitiems.

Taigi, atlikus karinių kompetencijų modelių ir projektų vadovų kompetencijų modelių analizę pastebėta, kad šie modeliai iš esmės yra labai panašūs ir skiriasi tik nedidelė jų kompetencijų

elementų dalis. Po modelių analizės ir lyginimo galime išskirti keletą skirtumų tarp pastarųjų kompetencijų modelių:

1. Projektų vadovų kompetencijų modelius paprastai sudaro trys kompetencijų grupės, o karinių kompetencijų modelius sudaro keturi blokai. (Projektų vadovų kompetencijų modeliuose socialinės (tarpasmeninės) kompetencijos būna sujungiamos su vadovavimo (lyderystės) kompetencijomis, o karinių kompetencijų modeliuose šios grupės išskiriamos);
2. Esminis skirtumas yra tas, kad projekto vadovų kompetencijų modeliuose yra akcentuojamos techninės (profesinės, žinių) kompetencijos, kurios laikomos svarbiausiomis kompetencijomis, kad projektų vadovas veiktų efektyviai. Karinių kompetencijų modeliuose akcentuojamos bendrosios ir vadybinės (lyderystės) kompetencijos, kurios apibūdina asmeninius gebėjimus ir gebėjimus bendradarbiauti su kitais. Vadovavimo (tarpasmeninės) kompetencijos yra ypatingai svarbios kariuomenėje, nes didžioji dalis jaunesniųjų karininkų tarnybos yra grįsta darbu su žmonėmis.
3. Karinių organizacijų kultūra reikalauja papildomų sugebėjimų ir asmeninių savybių, nes yra išskiriami veiksniai, kurie veikia karinę organizaciją, tokie kaip, rotacija, didesnio fizinio pajėgumo poreikis, griežta subordinacija ir hierarchija, o tai reikalauja iš jos personalo tam tikrų sugebėjimų, kurie nėra reikalingi civilinėje įmonėje dirbančiam personalui.

Taip pat galime išskirti esminius panašumus tarp karinių ir projektų vadovų kompetencijų modelių, kurie parodo, kad karininkų ir projektų vadovų veiklos sritys kompetencijų reikalavimais yra labai panašios ir arti viena kitos:

1. Tiek projektų vadovai, tiek karininkai turi turėti išlavintas komunikacines kompetencijas, nes jie yra tie žmonės, kurie savo veikloje privalo daug bendrauti ir yra ataskaitingi suinteresuotoms šalims.
2. Ir projektų vadovų, ir karinių kompetencijų modelius sudaro bendrosios kompetencijos (jas apima asmeninės kompetencijos ir dalis socialinių kompetencijų, kurias galime priskirti ir tarpasmeninių kompetencijų grupei), vadybinės, arba, tarpasmeninės kompetencijos, nes abi profesijos reikalauja dirbti su žmonėmis ir valdyti tam tikrus procesus, ir galiausiai tam tikros profesinės kompetencijos, kurios kariuomenėje priklauso nuo veiklos srities. Mūsų atveju veiklos sritis yra projektų vadyba.
3. Tiek projektų vadovų, tiek karininkų veiklos sritys yra labai panašios: abiejų profesijų atstovai yra vadovaujančias pareigas užimantys asmenys ir jie sąveikauja su kitais žmonėmis, valdo procesus, priima sprendimus. Teik projektų vadovas turi turėti

išlavintus kognityvinius ir planavimo įgūdžius, tiek karininkas turi turėti tokias savybes.

Išnagrinėję visus modelius ir atlikę palyginimą, galime daryti išvadą, kad projektų vadovo ir karininko profesijos yra labai artimos viena kitai ir šioms profesijoms reikalaujamos kompetencijos gali būti labai panašios. Noriu pasakyti tai, kad, tiek asmeninės, lyderystės, tarpasmeninės, tiek komunikacinės kompetencijos iš esmės skiriasi labai nedaug ir gali būti naudojamos kuriant abiejų sričių kompetencijų modelius. Paprasčiau tariant: norint karinių kompetencijų modelį paversti į projektų vadovo kompetencijų modelį, užtenka pridėti techninių (profesinių) kompetencijų grupę su atitinkamomis projektų vadybai reikalingomis kompetencijomis ir gautume gana neblogą karinių projektų vadovo kompetencijų modelį, kuris galėtų pakankamai gerai apibūdinti, ką turi sugebėti karinių projektų vadovas.

1. 6. KOMPETENCIJŲ VERTINIMAS

Mokslinėje literatūroje egzistuoja ne vienas vertinimo veiklos apibrėžimas. Sušinskienė (2010, p. 29) teigia, kad vertinimas yra sudėtingas ir daugiaplanis uždavinys. Jis gali būti atliekamas pagal darbuotojo asmenybę, elgesį bei pagal darbo rezultatus. Pacevičius ir Košelevas (2013, p. 27) nurodo, kad personalo vertinimas yra procesas, kurio metu vertinamas darbuotojo atliekamas darbas, rezultatai ir iškeltų tikslų įgyvendinimas. Apibendrintai remiantis šiais autoriais galima teigti, kad darbuotojų vertinimas yra viena iš sudėtinių personalo vadybos sričių. O darbuotojo kompetencijų vertinimas yra sudėtinė darbuotojo ir jo veiklos vertinimo dalis, arba atskira darbuotojo vertinimo sistema.

Egzistuoja nuomonė, kad personalo vertinimas yra daugiasluoksnė sistema, kuri palengvina organizacijų vadovams užduotis apsprendžiant darbuotojų karjeros raidą organizacijoje, nustatant atlygį už darbą ir panašiai. Vertinimo sistema organizacijoje skatina susitelkti darbuotojus ties savo organizacijos tikslais, tobulinti savo sugebėjimus ir įgūdžius (Župerkienė, Župerka, 2010, p. 1). Remiantis šiuo teiginiu, galime teigti, kad vertinimas yra sudėtingas procesas, kurį gali sudaryti įvairios sudėtinės dalys. Taip pat tai galima interpretuoti, kaip sistemą, kuri motyvuoja darbuotojus tobulėti, atitikti keliamus standartus ir tobulinti savo kompetencijas.

Lobanova (2008, p. 53) teigia, kad sėkmingose organizacijose samdant ir mokant personalą plačiai taikomi kompetencijų vertinimo modeliai. Autorė teigia, kad kompetencija grindžiant darbuotojų verbavimą ir atranką daroma prielaida, kad praeities elgesys gali padėti numatyti elgesį ateityje panašių situacijų metu. Todėl kompetencijomis remiamasi vertinant darbo atlikimą, kai siekiama nustatyti personalo ugdymo poreikį pagal kompetencijų sąrašus.

Literatūroje nurodoma, kad kompetencijų modeliai gali būti puikiai taikomi kaip darbuotojų vertinimo priemonės. Vertinant tokie modeliai gali būti naudingi todėl, kad juose apibrėžta kokias kompetencijas privalo turėti vertinami darbuotojai. Dėl šios priežasties yra aišku, kas vertinant darbuotoją turi būti vertinama ir kokios sritys yra esminės. Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2001, p. 42) teigia, kad vadybos praktikoje kompetencijų vertinimas yra plačiai taikomas ir jos naudojamos tokiuose procesuose, kaip vadovų ir darbuotojų atranka, vertinimas, savianalizė. Tai yra priemonė grįžtamojo ryšio procesuose, vadovų ugdymo ir tobulėjimo programų kūrimui. Tūtlys ir kiti (2015, p. 18) pabrėžia, kad labai svarbu atminti, jog kompetencijos buvimą ar nebuvimą parodo visų kompetencijų elementų sąveika, o ne atskiros sritys, todėl svarbu kompetencijas vertinti sudarius jų modelį.

Mokslininkai teigia, kad kompetencijų modeliai gali būti puikus darbuotojo vertinimo matas. Kompetencijų vertinimas yra taikomas ne tik verslo organizacijose. Nurodoma, kad daugelyje ES šalių kompetencijų modeliai yra sukurti valstybės tarnautojams ir taikomi juos priimant į tarnybą arba planuojant karjerą. Kiekviena organizacija taikydama kompetencijos koncepciją praktikoje, gali pasirinkti: taikyti jau egzistuojantį modelį, arba sukurti naują savo modelį konkrečioms pareigybėms vertinti (Chlivickas, Lobanova, 2009, p. 69). Mūsų atveju bus kuriamas naujas kompetencijų modelis, kuris bus pritaikytas būtent karinių projektų vadovams Logistikos valdybos vadovybėje įvertinti. Tai bus daroma todėl, kad mokslinės literatūros analizės metu nebuvo rastas joks karinių projektų vadovų kompetencijų modelis, kuris leistų vertinti projektų vadovus karinėse organizacijose.

Apibendrinami visą vertinimo teoriją, remdamiesi Jančausku (2011, p. 21) Župerkiene ir Župerka (2010) galime išskirti tris pagrindines tikslų grupės, dėl kurių atliekamas darbuotojų vertinimas įmonėje (Župerkienė, Župerka, 2010, p. 2-3):

1. Administraciniai (darbo užmokesčio pakeitimas, atitikimas/neatitikimas einamoms pareigoms);
2. Personalo vystymo (grįžtamojo ryšio su darbuotojais užmezgimas, darbuotojų informavimas apie tai, ko tikisi iš jų organizacija, darbuotojų karjeros vystymas, įmonės veiklos standartų apibrėžimas);
3. Veiklos tikslų (vertina, ar atliktas darbas per apibrėžtą laiko tarpą, ar pasiekti tam tikri rezultatai per laiko tarpą, ar reikia ugdyti darbuotojus, darbų problemų atskleidimą).

Egzistuoja įvairūs požiūriai į kompetentingą žmogų, todėl prieš vertinant darbuotojus reikia nustatyti, ką mes laikome kompetentingu darbuoju. Lobanova ir Chlivickas (2009, p. 68) išskiria du skirtingus požiūrius į kompetentingumą:

1. Žmonės gali būti vertinami kompetentingi, jeigu jie savo darbą, kuris yra svarbus organizacijai, atlieka pakankamai gerai. Ši dalis apibūdina, ar asmuo atlieka organizacijai svarbias užduotis;
2. Žmonės gali būti kompetentingi, nes jie atlieka darbą organizacijai priimtinais būdais (asmuo yra kompetentingas personalo valdymo srityje).

Pirmuoju atveju asmuo yra laikomas kompetentingu pagal tai, ką jis atlieka, o antru – kaip gerai ir kokius būdus taikydamas jis tai daro. Mums atliekant tyrimą aktualesnis bus antrasis požiūris, nes mes aiškinsimės kokios yra jo kompetencijos projektų valdyme. Taigi mums svarbu suprasti kaip kompetentingai ši sritis yra atliekama.

Vertinant darbuotojų kompetencijas, reikia ne tik sukurti vertinamų darbuotojų kompetencijų modelį, pagal kurį bus vertinama, bet ir priimti sprendimą kas ir kokiais metodais vertins. Paprastai yra manoma, kad vertinti turi tiesioginis vadovas, nes jis pats efektyviausias vertinimo šaltinis. Vadovas turi formalią galią ir dažniausiai jis būna tas asmuo, kuris kontroliuoja darbuotoją. Tačiau ši praktika mokslinėje literatūroje kartais yra kritikuojama, nes vadovas jau prieš vertinimą gali būti susiformavęs daugiau ar mažiau teigiamą arba neigiamą nuomonę apie vertinamą asmenį, dėl to vertinimas gali būti ne objektyvus. Dėl tokių priežasčių vertinant darbuotoją gali būti taikomi alternatyvūs būdai: kolegų, pavaldinių vertinimas, vertinimo komitetų nuomonė, savęs vertinimas, 360 laipsnių grįžtamasis ryšys (Pacevičius, Košelevas, 2013 p. 29). Nurodoma, kad savęs įvertinimas sumažina darbuotojų priešišumą vertinimo procesui ir gali būti gana puikus metodas norint pamatyti darbuotojų nuomonę apie save.

Analizuojant 2015 metų karių atestavimo tvarkos aprašą, pastebėta, kad kariuomenėje vertinti gali tik tiesioginis vadas. Vertinimo metu tiesioginis vadas įvertina vertinamo kario kompetencijas, o po to vertinimas yra aptariamas su vertinamuoju ir taip priimamas bendras sprendimas. Nėra išskiriama, kad vertinimą atlieka pavaldūs kariai ar kolegos, todėl galima daryti išvadą, kad kariuomenėje 360 laipsnių vertinimo metodas nėra priimtinas (Dėl profesinės..., 2015). Tačiau, Remiantis Lobanovas (2008, p. 58) atliktu viešojo sektoriaus institucijų tyrimu buvo nustatyta, kad 60 proc. visų apklaustųjų pripažino, kad geriausia vertinimo sistema būtų kai kiekvienas darbuotojas įvertintų save ir po to įvertinimas būtų aptariamas su tiesioginiu vadovu. Todėl kyla tam tikrų prieštaravimų ir šioje vietoje vėl galima identifikuoti karinę organizaciją išskiriantį veiksnį, susijusį su vertinimu – karinėje organizacijoje geriausiai gali įvertinti tik tiesioginis vadas ir 360 laipsnių vertinimo metodas nėra taikomas.

Kalbant apie vertinimo metodų pasirinkimą Župerkienė ir Župerka (2010, p. 5-6) nurodo, kad organizacijose nėra nurodoma kokį personalo vertinimo metodą pasirinkti. Svarbiausia, kad jis būtų aiškiai suprantamas ir suvokiamas tiek atestacijos dalyviui, tiek metodą parinkusiam vertintojui. Autoriai, remdamiesi Bakanauskiene (2002) ir kitais personalo vadybos teoretikais, teigia, kad yra

išskiriamos dvi pagrindinės vertinimo metodo grupės: 1) orientavimąsi į praeityje atliktus darbus – jų pagalba vertinamas praeityje atliktas darbas; 2) orientavimąsi į ateities darbus – šiais metodais darbuotojas įvertinamas darbuotojo tinkamumas ateities darbams. Mūsų atveju bus vertinami praeityje atlikti projektų vadovų darbai ir pagal tai jie vertins savo kompetencijas. Taip pat Župerkienė ir Župerka (2010, p. 6), remdamiesi Hedge (2000) nurodo, kad kompetencijų vertinimo metodai yra skirstomi į kokybinius ir kiekybinius. Laikoma, kad kokybiniai metodai remiasi laisvos formos charakteristikos formomis ir gali būti vadinami aprašomojo pobūdžio vertinimu. Tuo tarpu kiekybiniai metodai remiasi aiškiais kiekybinio vertinimo rodikliais ir personalo vertinimo charakteristikomis (rangavimas, porinis palyginimas, koeficientai, nustatyti balai ir kt) (Lobanova, 2008, p. 54). Projektų vadovai bus vertinami remiantis kokybiniais vertinimo metodais.

Kaip pagrindiniai kompetencijų vertinimo metodai yra išskiriami: stebėjimas (reali veikla darbo vietoje); Klausinėjimas (savianalizė, interviu, profesinė diskusija, testas); Produktų/veiklos vertinimas (darbo/veiklos pavyzdžiai); Portfelio (aplankas) - (atsiliepimai, praktikos ataskaitos, mokymo ataskaitos); Papildomieji, grįžtamojo ryšio (darbdavio, praktikos vadovo, kolegų ir kt. atsiliepimai, vertinimai); Struktūruotos veiklos (projektas, prezentacija, atvejo analizė, simuliacija) (Tūtlys et. al., 2015, p. 16-17).

Paprastai, nustačius silpnąsias kompetencijų grupes, numatomi ateities ugdymo ir mokymo poreikiai ir kryptys. Ugdymo poreikiai priklauso nuo to, kokių kompetencijų trūkumas paaiškėjo (Chlivickas, Lobanova, 2009, p. 69).

Taigi, remiantis įvairiais užsienio ir Lietuvos autoriais šiame skyriuje pateikti kompetencijų, ir apskritai, darbuotojų vertinimo tikslai, nauda ir metodai. Analizuojant literatūrą sužinota kokie vertinimo būdai yra naudojami plačiausiai ir kokius metodus galime taikyti vertindami darbuotojų kompetencijas.

1. 7. LIETUVOS KARIUOMENĖS LOGISTIKOS VALDYBOS VADOVYBĖS ŠTABO PROJEKTŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ MODELIO SUFORMAVIMAS

Atliekant literatūros analizę buvo pastebėta, kad kariuomenėje egzistuoja tam tikras vertinamų kompetencijų modelis, bet, kaip suprantama, jis yra universalus ir pagal jį galėjo būti vertinami tiek karininkai, tiek puskarininkiai, tiek eiliniai kariai. Verta pabrėžti ir tai, kad į egzistuojančią karių kompetencijų vertinimo sąrangą nėra įtrauktos visos kariams reikalingos kompetencijos. Taip pat nebuvo rastas ir karinių projektų vadovų kompetencijų modelis, todėl autorius formuodamas naują karinių projektų vadovų modelį rėmėsi profesinės karo tarnybos karių atestavimo tvarkos aprašu. Kaip jau buvo minėta, profesinės karo tarnybos karių atestavimo

aprašuose yra išskiriama labai nedaug kompetencijų ir tai neleidžia pilnai įvertinti vertinamo kario, nes yra vertinama labai nedaug jo savybių ir sugebėjimų.

Pagrindiniai ir pripažinti projektų vadovų kompetencijų modeliai neatspindi tikslų karinės organizacijos personalui reikalingų bruožų, nes į juos nėra integruotos savybės, kurių reikia karinėje organizacijoje tarnaujančiam personalui, arba į juos yra įtraukta per daug sugebėjimų, kurie būtų nereikalingi kariams. Todėl, prie karinių kompetencijų modelių reikia pridėti projektų vadovams reikalingas technines kompetencijas. Kad būtų galima tinkamai įvertinti projektų vadovų kompetencijas karinėje organizacijoje, buvo suformuotas pirmasis karinių projektų vadovų kompetencijų modelis. Jis buvo kuriamas remiantis išnagrinėta moksline literatūra, profesinės karo tarnybos karių atestavimo tvarkos aprašais, užsienio kariuomenių kompetencijų modeliais ir pagrindiniais projektų vadovų kompetencijų modeliais.

Kaip sudėtingiausias kompetencijų modelio kūrimo iššūkius Lepeška (2011, p. 9) nurodo tai, kad sudėtinga rasti balansą tarp kompetencijų bendrumo ir tinkamumo atskiros įstaigos specifiškumui. Kita problema, su kuria susiduriama formuojant kompetencijų modelį yra detalizavimo laipsnis: kuo detalesnis modelis, tuo jį sudėtingiau ir sunkiau naudoti. Kuo modelis paprastesnis ir abstraktesnis – tuo sunkiau užtikrinti kompetencijų vertinimo skaidrumą ir objektyvumą. Dėl šios priežasties reikalingas optimalus kompetencijų skaičius modelyje, kad nebūtų apsunkinamas modelio panaudojimas darbuotojų vertinime ir kitose žmogiškųjų išteklių valdymo srityse.

Karinių projektų vadovų kompetencijų modelyje išskiriamos keturios pagrindinės kompetencijų grupės (asmeninės, tarpasmeninės, komunikacinės, techninės kompetencijos), kurių kiekvieną sudaro 5 - 10 asmeninių savybių, nuostatų, gebėjimų ir žinių elementų, kuriuos privalo turėti karinių projektų vadovai. Šios savybės bus vertinamos interviu metu su projektų vadovais.

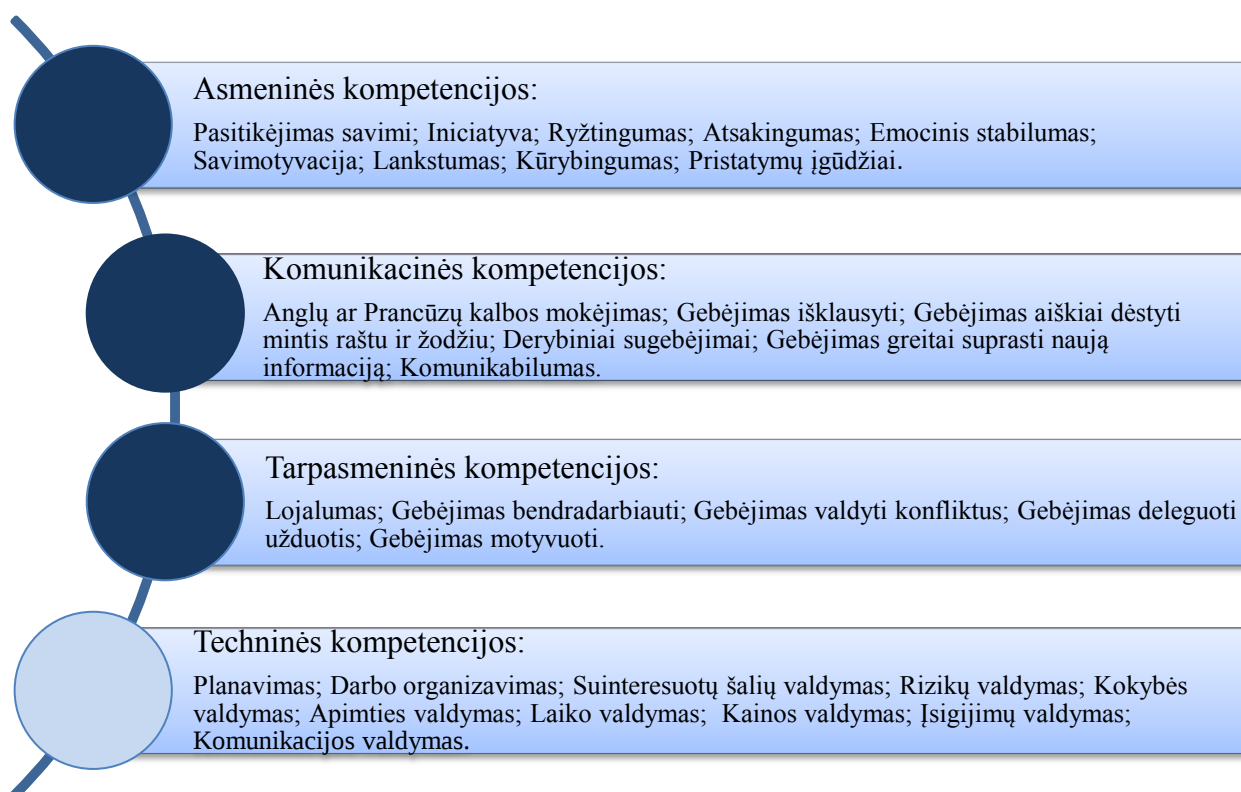
Modelį sudarančios grupės buvo pasirinktos atlikus literatūros ir skirtingų kompetencijų modelių analizę. Įtakos modelio suformavimui turėjo ir praktikos metu Lietuvos Kariuomenės Logistikos valdybos vadovybės štabe atlikti neformalūs pokalbiai su projektų vadovais apie jų veiklos sritis ir projektų valdymo specifiką. Praktikoje buvo stebima ir renkama informacija kokias veiklas atlieka projektų vadovai, kokiomis asmeninėmis savybėmis turi pasižymėti karininkas, kuris atlieka projektų valdymą, kad būtų pasiekti projektų tikslai.

Modelis kurtas atsižvelgiant į tai, kad Lietuvos Kariuomenės Logistikos valdybos vadovybės štabas yra ne projektinė organizacija, o tik karinė organizacija, kuri pasirenka projektų vadybą tam tikriems tikslams pasiekti, todėl, kalbant apie technines projektų vadovų kompetencijas buvo išskiriamos tik esminės ir svarbiausios projektų valdymo žinių sritys. Kuriant modelį buvo sujungtos bendrosios, lyderystės, karinės ir projektų vadovams reikalingos specifinės kompetencijos

ir pirmą kartą suformuotas unikalus karinių projektų vadovui reikalingų kompetencijų modelis, kuris yra pateiktas 9 pav.

Galima teigti, kad šis modelis nesunkiai gali būti pakeistas ir pritaikytas vertinant kitos srities karininkus arba specialistus, pakeičiant tai sričiai pritaikytus kompetencijų blokų elementus arba pridėdant reikalingas kompetencijų grupes.

Kad patvirtinti ir patobulinti autoriaus sukurtą kompetencijų modelį, buvo atliktas interviu su ekspertu – informantu – Lietuvos Kariuomenės Logistikos valdybos vadu (Lietuvos Kariuomenės Logistikos valdybos vadas turi magistro išsilavinimą projektų valdymo srityje, kariuomenėje tarnauja daugiau nei dvidešimt metų, turi dešimties metų projektų valdymo karinėse pajėgose patirtį ir yra visų Lietuvos kariuomenės Logistikos valdybos vykdomų projektų kuratorius (projektų globėjas ir juos paskiriantis asmuo)). Interviu su ekspertu - informatu eigoje buvo išanalizuotas ir patobulintas autoriaus pateiktas kompetencijų modelis, pagal kurį turėjo būti vertinami institucijos projektų vadovai. Esminiai pakeitimai buvo atlikti su kompetencijų elementais: sugebėjimais, savybėmis ir įgūdžiais. Respondentas argumentuotai nurodė, kurios savybės yra ne esminės ir nereikalingos karinių projektų valdyme, taip pat buvo pasiūlyta ir pridėta naujų sugebėjimų į suformuotą kompetencijų modelį, kuris pateiktas 9 pav. Taip kompetencijų modelyje buvo paliktos tik pačios reikalingiausios ir esminės karinių projektų vadovams reikalingos kompetencijos.



9 pav. Karinių projektų vadovų kompetencijų modelis (sudaryta autoriaus)

Modelį patvirtinti reikėjo todėl, kad jis sudarytas remiantis teorine medžiaga: modelio pagrindas yra projektų vadovų kompetencijų modeliai ir kariniai kompetencijų modeliai. Pastarieji modeliai buvo apjungti: tai yra, atitinkamos ir pasikartojančios jų sritys (gebėjimai, įgūdžiai, savybės) buvo panaudotos naujai formuojamame karinių projektų vadovų kompetencijų modelyje. Galutinai suformavus pirmąjį karinių projektų vadovų kompetencijų modelį buvo svarbu gauti patyrusio eksperto vertinimą ar toks modelis būtų tinkamas vertinti projektų vadovų kompetencijoms ir sužinoti, ar visi įtraukti bruožai yra reikalingi karinių projektų vadovams. Projektų vadovų kompetencijų vertinimas Lietuvos kariuomenės logistikos valdybos vadovybės štabe

2. PROJEKTŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMAS LIETUVOS KARIUOMENĖS LOGISTIKOS VALDYBOS VADOVYBĖS ŠTABE

2. 1. TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant įvertinti Lietuvos Kariuomenės Logistikos valdybos vadovybės visų projektų vadovų kompetencijas buvo pasirinkta atlikti kokybinį empirinio tyrimo metodą: **individualų, pusiau struktūruotą interviu**, kurio metu projektų vadovai turėjo įvertinti savo ir savo kolegų projektų vadovų kompetencijas, remdamiesi baigiamojo darbo autoriaus sudarytu karinių projektų vadovų kompetencijų modeliu.

Toliau pateiksiu pagrindines tokio tyrimo pasirinkimo priežastis, kurios yra išskiriamos mokslinėje literatūroje. Pagrindinės pasirinkimo priežastys yra sekančios: tai geriausias būdas suprasti ir įsigilinti į individo jausmus ir polinkius, tokio tyrimo metu reikalinga informacija gaunama iš „pirmų lūpų“ ir ji būna nauja bei operatyvi (Guščinskienė pgl. Pranulį, 2004, p. 17). Taip bus kalbama tiesiogiai su pačiais projektų vadovais ir išgaunama informacija kaip jie vertintų save ir savo kolegas, bei galima gilintis, kodėl jie pateikia tokį vertinimą.

Kardelis (2002, p. 103) nurodo, kad kokybiniai tyrimai leidžia suprasti asmenį, jo elgesį bei fizinės, socialinės ir psichologinės veiklos poveikį jam <...> ir tokiam požiūriui yra būdingas siekimas suprasti, kaip individai suvokia bei aiškina pasaulį. Taip pat šis autorius teigia, kad svarbi kokybinių tyrimų ypatybė yra, kad tokiam tyrimui netaikomi griežti imties tūrio reikalavimai. Mūsų atveju bus apklausiami visi tiriamoje organizacijoje esantys projektų vadovai, todėl nereikia papildomai skaičiuoti ir nustatinėti imties dydžių. Tai tyrėjui leidžia atlikti pakankamas laiko kiekis ir projektų vadovų skaičius institucijoje – tyrėjas pajėgus apklausti visus esamus respondentus ir taip užtikrinti didesnę rezultatų patikimumą ir skirtingų nuomonių palyginimą.

Tidikis (2003, p. 357) teigia, kad kokybinis tyrimas iškelia esminę informaciją apie tiriamo objekto suvokimus, <...> taip pat kokybiniai tyrimai pateikia daug gilesnę ir platesnę informaciją nei kiekybiniai tyrimai. Padeda detaliai ir išsamiai suvokto bei paaiškinti tyrimo dalyką (Guščinskienė pgl. Pranulį, 2004, p. 17).

Tyrimo metodika. Kaip kokybinio tyrimo priemonė yra pasirinktas interviu. Interviu yra klasifikuojamas į keletą rūšių: struktūrizuotas, pusiau struktūrizuotas ir nestruktūrizuotas. Šiam tyrimui pasirenkamas pusiau struktūrizuotas interviu, nes tyrimui bus sudarytas esminių klausimų rėmas ir pagal situaciją bus galima tiriamųjų paklausti daugiau dominančių klausimų, priklausomai nuo jų pateikiamų atsakymų. Interviu metodas ne tik praplečia informacijos rinkimo galimybes ir duomenų tikslumą, bet ir leidžia labiau įsigilinti į tyrimo problemą (Guščinskienė, 2002, p. 51). Mūsų atveju – leis įsigilinti, kodėl vertinamieji save ir kitus vertins vienokiu ir kitokiu lygiu ir pateiktoje savęs įsivertinimo metodikoje turės nurodyti, kurias veiklas savo tarnyboje atlieka, o

kurių ne – pagal tai bus formuojamas jų pagrindinis vertinimas. Taip pat toks tyrimo metodas leidžia matyti tiriamąjį asmenį, jo emocijas, reakcijas į klausimus ir pagal tai daryti kažkokias išvadas. Atliekant pusiau struktūrizuotą interviu galima paklausti papildomų klausimų ir daugiau pasigilinti į tiriamojo atsakymus ir jo nuostatas.

Kiti nurodomi privalumai yra tokie, kad tyrėjas turi galimybę susipažinti su tiriamaisiais, įgauti jų pasitikėjimą, geriau suprasti jų kalbėjimo kontekstą. Kitas labai svarbus interviu metodo privalumas tas, kad tyrėjas gali kontroliuoti interviu situaciją, gali performuoti klausimus, kad tiriamasis juos suprastų. Nurodoma, kad labai svarbu, jog atlikus interviu galima tirti ne tik tai, ką tiriamasis pasakė, bet ir jo neverbalinę kalbą – kaip viskas yra pasakoma, emocijas, veiksnius, kurie lydi tiriamojo teiginius (Morkevičius et al., 2008, p. 98). Tai yra neužbaigtos mintys, nutylėjimai, kažkokie gestai, kas irgi gali paaiškinti tam tikrus faktus apie respondentą, jo požiūrį ir žinias.

Tyrimas buvo atliekamas laikantis pagrindinių pripažintų **tyrimų etikos standartų** (Balčiūnaitė, p. 3):

1. Tiriamieji galėjo pasirinkti pokalbiui tinkamą vietą ir laiką;
2. Tiriamieji turėjo teisę savarankiškai apsispręsti dėl dalyvavimo interviu tyrime;
3. Tyrimo analizės metu buvo garantuojamas konfidencialumas. Tyrėjas žinojo, koks kieno atsakymas, tačiau kiekvienas tiriamasis buvo užkoduojamas skaitmenimis, kad negalėtų būti atpažintas.
4. Kiekvienam tiriamajam buvo pristatomas tyrimo tikslas, kas jį atlieka, kur bus naudojami interviu atsakymai.

Visas interviu klausimynas pateikiamas **1 priede**.

Tyrimo duomenų analizės metodas. Kokybinio tyrimo turinio analizė.

Tyrimo objektas. Lietuvos Kariuomenės Logistikos valdybos vadovybės projektų vadovų kompetencijos.

Tyrimų vieta. Lietuvos kariuomenės Logistikos valdybos vadovybė. Tai yra struktūrinis Lietuvos Kariuomenės Logistikos valdybos padalinys, įsikūręs Vilniuje, kurio pagrindinis tikslas yra „vykdyti LV vado pavestas vadovavimo ir valdymo užduotis, kurios užtikrintų LV funkcijų ir uždavinių įgyvendinimą“, o pagrindinis uždavinys yra „užtikrinti vadovavimo ir valdymo funkcijas, susijusias su LV personalo ir LV priskirtos infrastruktūros išlaikymu, operatyviu ir efektyviu krašto apsaugos sistemos padalinių logistiniu aprūpinimu Lietuvoje ir už jos ribų, LV vienetų kovinę parengtį ir jų gebėjimą dalyvauti tarptautinėse operacijose“ (Dėl profesinės..., 2015, p. 1). Ši tyrimo vieta buvo pasirinkta dėl to, kad tai yra viena iš pagrindinių projektine veikla užsiimančių institucijų visoje krašto apsaugos sistemoje ir čia buvo galima apklausti daugiausiai projektų vadovų – tai leidžia lengviau atlikti tyrimą ir gauti tikslesnius rezultatus.

Tiriamųjų (respondentų) atranka. Tyrimui atlikti buvo taikoma informatyviausių atvejų atranka, kurios metu tyrėjas turi atrinkti tuos tiriamuosius, kurie gali suteikti daugiausiai informacijos (Morkevičius et al., 2008, p. 98). Taip buvo pasirinkti ir apklausti 9 ekspertai - projektų vadovai – tai yra visi tyrimo metu buvę Lietuvos Kariuomenės Logistikos valdybos vadovybės štabe projektų vadovai. Tai pat papildomai apklaustas vienas ekspertas – informantas, kuris pateikė argumentuotus pasiūlymus modelio pagerinimui, nurodė, kokios kompetencijos yra svarbiausios karinių projektų vadovams ir galiausiai patvirtino autoriaus suformuotą projektų vadovų kompetencijų modelį. Eksperto - informanto vertinimas yra svarbus dėl jo sukauptos projektų valdymo patirties, užimamų pareigų ir išsilavinimo projektų valdymo srityje. Taip pat minėtas informantas nurodė kokio minimalaus savęs įsivertinimo reikalauja iš projektų vadovų ir argumentavo kodėl reikalauja skirtingų minimalių įsivertinimų skirtingiems kompetencijų blokams.

Bendrai kalbant, pasirinkta tyrimo vieta ir tiriama tema nulėmė, kad visi apklausiamieji yra suaugę žmonės (vyrai ir moteris), turintys ne mažesnę nei aukštąjį išsilavinimą, esami arba į atsargą išėję karininkai. **Pagrindinis tiriamųjų pasirinkimo kriterijus** buvo tai, kad visi apklausiamieji turi būti projektų vadovai ir turėti tam tikrą patirtį karinių projektų valdymo srityje – taip buvo parinkta apklausti devynis tiriamuosius. Vieną ekspertą buvo pasirinkta apklausti pagal daugiau kriterijų – užimamas pareigas, patirtį karinių projektų valdyme, baigtus kursus arba išsilavinimą. Ekspertas – informatorius, atlikęs autoriaus sudaryto modelio patvirtinimą yra visų Lietuvos Kariuomenės Logistikos valdybos vadovybės štabo vykdomų projektų kuratorius, turintis magistro išsilavinimą projektų vadybos srityje, daugiau nei dvidešimties metų tarnybos patirtį kariuomenėje ir dešimties metų patirtį karinių projektų valdyme.

Tiriamųjų imtis buvo formuojama pagal esamų projektų vadovų skaičių institucijoje, kurie kažkada vykdė, arba vykdo projektines veiklas ir turėtų pakankamai žinių, kad galėtų vertinti save ir kitus, kaip karinių projektų vadovus. Tyrimas vykdytas 2015 metų spalio – lapkričio mėnesiais. **Tyrimo duomenų analizėje** projektų vadovų vardai ir pavardės nebus skelbiami – laikomasi tyrimo etikos konfidencialumo principo. Kiekvienas projektų vadovas turės jam priskirtą numerį, kuris bus parašomas po jo atsakymu.

Tyrimo organizavimo etapai:

1. Pirmame etape, remiantis suformuotu kompetencijų modeliu buvo parengtas pusiau struktūruotas interviu klausimynas ir savo kompetencijų įsivertinimo metodika žvalgomajam tyrimui.
2. Antrame etape buvo atlikti pusiau struktūrizuoti interviu su visais LK LVV projektų vadovais, kurių metu jie vertino savo ir kolegų kompetencijas pagal sukurta modelį.
3. Trečiame etape buvo atliekama interviu rezultatų analizė.

Tyrimo duomenų analizė suskirstyta į penkis poskyrius. Kiekviename poskyryje atspindės respondentų atsakymai apie kiekvieno atskiro bloko vertinimą ir savęs įsivertinimo formoje identifikuotos probleminės kompetencijos. Toks vertinimo struktūravimas parinktas dėl to, kad taip teisingiausiai bus galima palyginti, analizuoti ir interpretuoti skirtingų vadovų savo ir kolegų vertinimus ir iš to daryti išvadas. Todėl, **pirmoje** dalyje bus analizuojama bendra projektų vadovų patirtis ir išsilavinimas projektų valdymo srityje bei požiūris į vertinimo tvarką, **antroje** dalyje bus analizuojami projektų vadovų asmeninių kompetencijų įsivertinimai ir kolegų vertinimai, **trečioje** dalyje aptarsime komunikacinių kompetencijų bloką, **ketvirtoje** dalyje bus nagrinėjama tarpasmeninių kompetencijų grupė ir galiausiai **penktoje** dalyje aptarsime projektų valdymo techninių kompetencijų grupę.

2. 2. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

2. 2. 1. Lietuvos Kariuomenės Logistikos Valdybos vadovybės štabo projektų vadovų patirtis ir kompetencijų vertinimo būklė

Šiame poskyryje pradžioje aptariama keletas klausimų, kuriais siekiama sužinoti kompetencijų vertinimo būklę organizacijoje, projektų vadovų patirtį projektų valdyme, išsilavinimą projektų valdymo srityje ir kompetencijų vertinimo būklę. Tai reikalinga sužinoti, nes kažkokie kursai, apmokymai yra žinių pagrindas, o praktinis projektų valdymas leidžia įtvirtinti žinias ir suteikia papildomų įgūdžių.

Atliekant interviu pirmiausia norėta sužinoti, ar apskritai, **šiuo metu yra vertinamos projektu vadovų kompetencijos**. Tai reikalinga sužinoti todėl, kad kai kompetencijų modeliai yra naudojami vertinimui, kad būtų nustatytos darbuotojų elgesio ir profesinio tobulėjimo kryptys, jie gali būti labai naudingi siekiant organizacinės sėkmės Wuim-Pam (2014, p. 51).

Atsakydami į šį klausimą vadovai nurodė, kad jų kompetencijos nėra vertinamos. Dalis vadovų šiek tiek skirtingai interpretavo vertinimo sąvoką, teigdami, kad jie vertinami juos paskiriant projektų vadovais – tai reiškia, kad kuratorius jais pasitiki ir supranta, kad vadovas gebės suvaldyti projektą. Tačiau, kad būtų atliekamas formalus vertinimas nenurodė nei vienas projekto vadovas (4 lentelė).

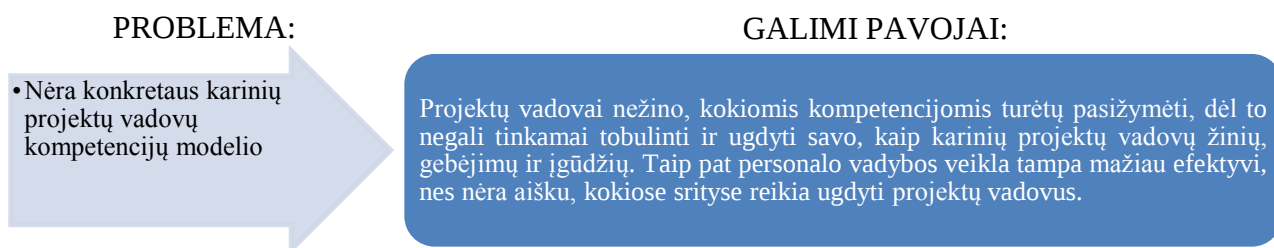
4 lentelė. Projektų vadovų atsakymai apie kompetencijų vertinimo būklę (sudaryta autoriaus)

Atskirai niekas nevertina, bet manau, jei vadas paskiria valdyti projektą, jis remiasi kažkokiais kriterijais... Galbūt pats įvertina, kad paskirtas vadovas sugebės suvaldyti projektą...	R. 4.
<...> vertina projekto kuratorius <...> periodiškumą nustato jis. Atsiskaitome per ataskaitas apie projekto vykdymą, tada ir įvertina...	R. 5.
Manau, kad kažkuo remdamasis paskiria mane projektų vadovu... <...> ...turbūt pats įvertina, ir supranta, kad gali pasitikėti, bet formalus vertinimo nebūna...	R. 2.
Vertinamos tarpinių projekto pristatymų metu, kada apie projekto eigą yra atsiskaitoma LK LV vadui ir jis mus įvertina. Pagrindinis vertinimas orientuojamas į rezultatą ir nuo jo priklauso kaip tu būsi įvertintas...	R. 1.

Vienas karininkas nurodė, kad jų, kaip karininkų kompetencijos yra vertinamos eilinės atestacijos metu, o oficialaus, kaip projektų vadovų kompetencijų vertinimo nebūna: *Kompetencijos vertinamos eilinės atestacijos metu. <...> Oficialaus vertinimo nėra... R. 9.*

Apibendrinant atsakymus galime susidaryti aiškų vaizdą, kad projektų vadovų kompetencijos formaliai nėra vertinamos. Pats vertinimas projektų vadovų supratimu apsiriboja tik pokalbio su kuratoriumi metu apie projektą, arba paskiriant karininką vadovauti projektui. Karininkai teigia, kad jeigu jie yra paskiriami vadovauti projektui, juos vadas vertina teigiamai ir jais pasitiki, kaip projektų vadovais. Išryškėja faktas, kad nėra formalus kompetencijų vertinimo. To pasekmė gali būti tai, kad nėra pritaikytas konkretus kompetencijų modelis, pagal kurį projektų vadovai galėtų būti vertinami. Dėl to galime daryti išvadą, kad jie galimai nėra susipažinę kokiomis savybėmis turi pasižymėti ir kokius įgūdžius bei sugebėjimus turi būti įsisavinę, kad galėtų efektyviai veikti kaip karinių projektų vadovai.

Kai nėra konkretaus kompetencijų modelio, pagal kurį būtų vertinami vadovai, jų ugdymas tampa problematiškas, nes negalima nustatyti kuriose srityse reikia tobulinti vadovų kompetencijas ir kaip juos mokyti.



9 pav.

Tyrimo metu buvo atkreipiamas dėmesys į vadovų išsilavinimą projektų vadybos srityje ir lankytus formalius projektų vadybos kursus, nes kaip nurodo IPMA (2014, p. 9) kursai ir įvairūs mokymai padeda įgauti žinių ir įgūdžių, gerina projektų valdymo kokybę ir leidžia veiksmingiau

siekti projekto tikslų. Todėl buvo užduoti klausimai apie **baigtus projektų valdymo kursus ir mokymus**. Atsakymai į šį klausimą pasiskirstė į dvi grupes: trys projektų vadovai nurodė, kad yra lankę kursus, paskaitas arba yra įgiję išsilavinimą projektų vadybos srityje. Likę septyni vadovai nurodė, kad per savo karjerą nėra baigę jokių kursų susijusių su projektų vadyba. Vienas projektų vadovas nurodė, kad kariuomenėje projektų vadyba yra dėstoma dviejuose kursuose, bet tų kursų turbūt niekas nebuvo baigęs, nes to nenurodė. Kitas vadovas teigė, kad tuose kursuose pats vedė paskaitas susijusias su projektų vadyba, bet tų paskaitų nebuvo daug.

Šiaip kariuomenėje projektų vadyba jau yra dėstoma logistikos karininkų baziniame kurse ir sausumos pajėgų karininkų kurse. Pačiam tuose kursuose dalyvauti neteko. R. 1.

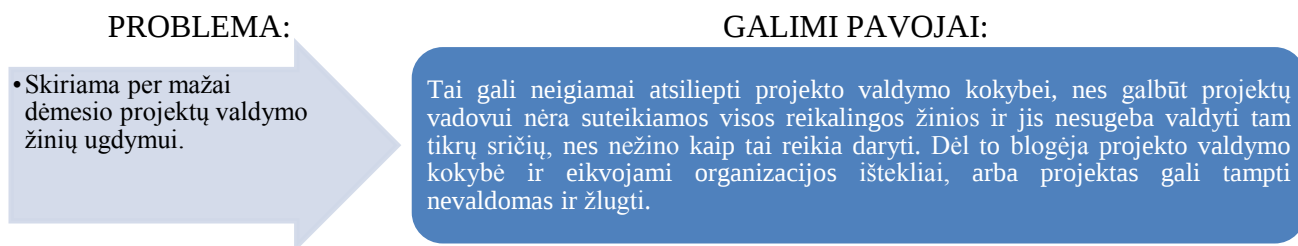
Karininkas, kuris nurodė, kad turi išsilavinimą projektų valdymo srityje taip pat nurodė, kad pats vedė kursus susijusius su projektų valdymu:

Kursų aš nebaigęs, lankiausi, vadinkime paskaitose, kurios būna skelbiamos viešai... (nusišypso). Taip pat magistro darbas apie projektų vadybą buvo rašomas. Pats paskaitas dar vesdavau pagal savo patirtį <...> ...skaičiau paskaitas logistikos karininkų kurse ir kapitonų kurse... R. 6. (Šis respondentas nurodė, kad jo Žmogiškųjų išteklių valdymo programos magistro baigiamasis darbas buvo rašomas apie projektų valdymą karinėse organizacijose, todėl jį formaliai galima vadinti projektų valdymo specialistu.)

R. 5. projektų vadovas nurodė, kad yra baigęs inžinerinius mokslus, todėl visi jo valdyti projektai yra susiję su infrastruktūra ir jos plėtra. Jis yra būtent šios srities projektų vadovas.

Baigiau „Prince 2 foundation“ ir „MS Project“ naudojimų kursą... Viskas... Siųstas buvau LK LV vado nurodymu... R. 8. Respondentas nurodė, kad „Prince 2“ kursas truko kelias dienas.

Likę šeši projektų vadovai vienareikšmiškai nurodė, kad jokių kursų nėra baigę, o turėję tik įvadines paskaitas apie projektų valdymą ir kas tai yra, kurios sudarė bendrą vaizdą apie projekto vadybos veiklas.



10 pav.

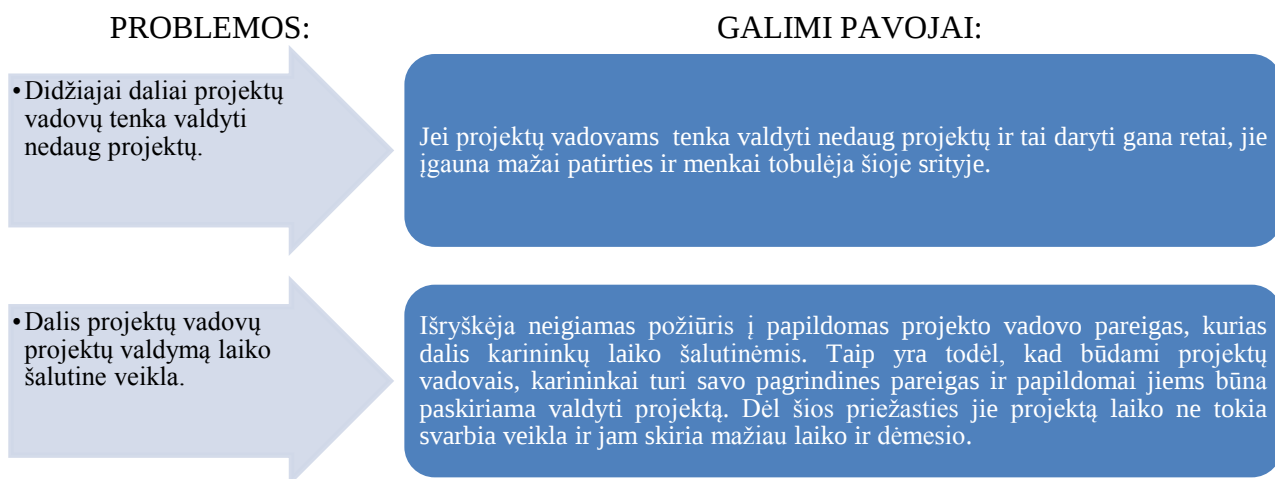
Toliau svarbu sužinoti, **kokia yra projektų valdymo patirtis ir tai, kiek karinių projektų vadovai yra valdę**. Tai norima sužinoti todėl, kad su patirtimi ateina pagrindinės žinios ir gebėjimas jas pritaikyti kintančiose situacijose. Atsakymai į šį klausimą pasiskirstė labai įvairiai: du vadovai buvo valdę tik savo pirmąjį projektą; trys vadovai valdę po du projektus; du vadovai valdę

tris - keturis projektus; vienas vadovas valdęs penkis. Galiausiai tas, kuris turi projektų valdymo magistro išsilavinimą (**R. 6**), nurodė, kad pats yra valdęs ir užbaigęs kokius tris projektus ir dar prisidėjęs prie keturių projektų valdymo (pats pradėjo projektą, bet dėl rotacijos perdavė valdymą kitam vadovui, arba atvirkščiai).

Vienas projektų vadovas nurodė įdomų faktą: *...tai šalutinė veikla, kurią bent jau aš atlieku labai retai – per tris metus, porą kartų valdžiau projektus...* **R. 7.**

Remdamiesi šiuo teiginiu ir Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo 57 straipsniu (1998), kuriame teigiama, kad karininkai turi eiti vienas pareigas ne ilgiau kaip tris metus nuo paskyrimo (išskyrus atvejus, kai dėl išskirtinės specialybės ar tarnybinio būtinumo perkėlimas netikslingas), galime daryti išvadą, kad projekto valdymas nėra labai dažna praktika kiekvienam atskiram LK LVV karininkui – projektų vadovui ir dėl šios priežasties nėra skiriama ypatingai daug dėmesio projektų vadovų mokymui. Tokią išvadą galima daryti, nes apibendrinant – trijų metų eigoje, du ar trys projektai nėra labai didelis skaičius ir tai parodo, kad kiekvienas atskiras karininkas projektų vadovu paskiriamas gana retokai.

Atsižvelgiant į projektų vadovų atsakymus ir faktą, kad daugiau nei pusę projektų vadovų yra valdę tik iki dviejų projektų, galime teigti, kad projektų vadovai nėra pakankamai patyrę ir yra naujokai projektų valdymo srityje. Dėl pastarųjų dviejų problemų: didžiosios dalies projektų vadovų prasto išsimokslinimo ir mažos patirties projektų vadybos srityje, gali kilti nemažai problemų, susijusių su šia veikla, kurios, daugiau ar mažiau, gali pasireikšti visose projektų valdymo fazėse ir veiklose.



11 pav.

Norint sužinoti, ar skiriama pakankamai dėmesio projektų vadovų kompetencijų ugdymui, penki projektų vadovai be abejonių ir ilgesnių apgalvojimų nurodė, kad neskiriama, arba skiriama per mažai dėmesio, tai yra, jie nėra siunčiami į kursus, apmokymus ar stažuotes, susijusias su projektų vadyba.

Keturi projektų vadovai pateikė šiek tiek skirtingas ir platesnes nuomones (5 lentelė).

5 lentelė. Projektų vadovų atsakymai apie jų kompetencijų ugdymą (sudaryta autoriaus)

<i>Esu dalyvavęs paskaitose pats, savo iniciatyva, keletą kartų teko asmeniškai kalbėtis su LK LV vadu dėl mano kompetencijos ugdymo asmeniškai... <...> Norėčiau, kad mano, kaip projektų vadovo kompetencijų ugdymui būtų skiriama daugiau dėmesio.</i>	R. 1.
<i>Manau, kad viskas labiausiai paliekama saviugdai ir savišvietai. Esu matęs, kad kažkas baigę kursus, bet pagrindas išlieka saviugda ir savišvieta...<...> teko domėtis apie projektų valdymą, internete skaityti šiek tiek...</i>	R. 2.
<i>Pakankamai... <...> ...buvo pravestos kelios paskaitos, prezentacijos ir pats kuratorius supažindino su projektų valdymo metodikomis...</i>	R. 5
<i>Galbūt ne. Bet čia ne tik mano – tai labiau kompleksinė problema... Tai lėšų nėra, tai laiko trūksta, tai dar ko... Turbūt ne prioritetinė sritis... (Nusišypso)</i>	R. 8.

Projekto vadovas **R. 2** net išskyrė sritį, kurioje ypatingai reikėtų įgauti žinių: *...mes daugiausiai projektuose naudojame „MS Project“ programą, tai kursai susiję su šios programos naudojimosi tobulinimu būtų labai naudingi – nebereikėtų plaukioti ir tiksliai žinotume kaip naudotis... Šiuo metu man ji nėra labai informatyvi, nes nepakankamai gerai išmanau, kaip ja naudotis, todėl pagrinde tenka dirbti su „MS Excel“...*

Apibendrinant atsakymus į šį klausimą, galime daryti išvadą, kad pagrindinis pasiruošimas projektų valdymui yra kiekvieno karininko asmeninė atsakomybė ir jie patys privalo dėti daugiau pastangų, kad galėtų bent jau suprasti ir įsisavinti projektų valdymo veiklą ir metodiką pagrindus. Bendrai kalbat, matoma, kad projektų vadovai išreiškia norą tobulėti šioje srityje. Pastebėta, kad pasitaiko vadovų, kurie yra šiek tiek daugiau susipažinę su šiomis veiklomis (galbūt tarnybos laikotarpis yra ilgesnis šioje institucijoje) – bet tokių buvo mažuma.

Kitas aspektas gali būti tas, kad kaip jau minėta – kiekvienam atskiram projektų vadovui projektinė veikla nėra prioritetinė sritis – tai buvo pastebėta ir praktikos metu stebint projektų vadovų veiklas ir bendraujant su jais. Projektų valdymą jiems tenka atlikti gana retai – dėl to neskiriama ypatingai daug laiko ir pastangų, kad išmokti projektų valdymo veiklą. Šis dalykas lieka kiekvieno karininko asmeninei atsakomybei ir nuo jo paties gali priklausyti, kaip jis atliks jam skirtą darbą. Juk nuo to priklauso ir tolimesnė karjera.

PROBLEMA:

• Techninių projektų valdymo kompetencijų ugdymas dažniausiai yra kiekvieno karininko asmeninė atsakomybė.

GALIMI PAVOJAI:

Kiekvienas vadovas, atskirai besigilindamas į projektų vadybą išmoksta skirtingas metodikas ir susidaro skirtingą požiūrį apie projektų valdymą. Taip pat, patiems besimokinant gali trukti tam tikros informacijos, kilti klausimų, į kuriuos niekas negali atsakyti.

12 pav.

Remdamiesi pateiktais atsakymais galime patvirtinti faktą, kad vis dėl to trūksta dėmesio projektų vadovų techninių kompetencijų ugdymui, taip pat sužinome, kad institucijoje nėra vykdoma labai daug projektų. Dėl šios priežasties galime daryti tokią išvadą, kad projektų vadovais galėtų būti nedidelis skaičius karininkų (2-3 karininkai), kurie būtų geriau išmokomi projektų valdymo metodiką. Galbūt net būtų galimybė sukurti atskirus projektų vadovų arba projektų vadovų konsultanto etatus, ar bent dalies sričių karininkus geriau išmokyti projektų valdymo metodiką ir sumažinti jų einamųjų pareigybių darbų kiekius, kad jie galėtų daugiau koncentruotis ties projektų valdymo veiklomis. Blogiausiu atveju, jeigu neišeina viso to atlikti, reikia stengtis kiekvieną kartą prieš pradėdant projektą atlikti bent nedidelį projekto vadovo ir jo komandos žinių atnaujinimą, kurį iš esmės galėtų organizuoti ir atlikti pats projekto vadovas.

Toliau norėta sužinoti pačių ekspertų nuomones apie ugdymą ir buvo užduodami klausimai susiję su jų, kaip projektų vadovų kompetencijų ugdymu. Pirmiausia buvo domimasi **kokiais metodais galima geriausiai ugdyti jų kompetencijas**. Pateikiamos nuomonės šiuo klausimu buvo labai skirtingos: vieni vadovai teigė, kad visos mokymo priemonės tinkamos vienodai, kiti nurodė, kad turi būti kažkoks tai testinumas mokyme, trečia grupė teigė, kad viskas geriausiai įgaunama per praktiką:

R. 9, R. 4, R. 3 ir R. 5 projektų vadovai nurodė, kad norint ugdyti jų kompetencijas geriausiai tiktų bet kokio tipo mokymai, kursai ar seminarai, susiję su projektų valdymu, tačiau nepateikė konkrečių argumentų kodėl taip mano. Jie tiesiog nurodė, kad toks mokymas geriausias.

Projektų vadovas **R. 7.** teigė, kad nelabai kas juos siųstų į kursus, nes projektai yra šalutinė veikla, kuri vykdoma labai retai ir nėra didelio poreikio mokytis to. *...gal vienos kitos papildomos paskaitos užtektų...* **R. 7.** Apibendrinant visus projektų vadovų atsakymus ir išreiškiamus norus toliau tobulintis šioje srityje, galima nesutikti su pateikta nuomone, nes bet kokių atveju, jeigu projektų valdymo veiklos yra vykdomos institucijoje, jos turi būti atliekamos kuo didesniu našumu todėl, kad priešingu atveju yra eikvojami organizacijos laiko ir materialiniai ištekliai, gali kilti suinteresuotų šalių nepasitenkinimas ir panašiai. Pasak projektų vadovų labai svarbu yra įgauti pagrindus ir suprasti kaip turi būti valdoma kiekviena projekto sritis.

Du projektų vadovai nurodė, kad geriausia tobulinti žinias, suprasti sritis kur esi stiprus ir kur trūksta žinių yra realus vadovavimas projektui. Atsakymai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Projektų vadovų atsakymai apie kompetencijų ugdymo būdus (sudaryta autoriaus)

<i>Na efektyviausias būdas tai dalyvauti projektinėje veikloje... (juokiasi) ...geriausia įgauti žinias per tą praktiką ir patį vykdymą. Aišku, būtų labai bloga praktika, jeigu būtų duodama valdyti projektą be jokio „vedlio“ ir žiūrėti, „ar jis išplauks ar ne“... <...> labai gerai būtų, jei jis būtų prieš tai dalyvavęs projekte kaip paprastas komandos narys, koks nors specialistas galbūt..</i>	R. 8.
<i>...daugiausiai naudos turi savarankiškas darbas ir realus vadovavimas projektui. Tik realiai vadovaudamas projektui sugebi suprasti ko tau, kaip projektų vadovui realiai trūksta ir kur reikėtų pasitobulinti... <...> ...iš tų, kurie turi daugiau patirties reikalingas nukreipimas ir patarimas, kaip mokintis ir ką mokintis.</i>	R. 1.

Galiausiai du projektų vadovai teigė, kad reikia įvertinti tai, kas yra turima, ir tai, ko siekiama, o tada organizuoti kompetencijų ugdymą. Taip pat buvo sakoma, kad mokymas turi turėti tęstinumą, tai yra – pradėti nuo paprastesnių dalykų ir tada žinias vis palaikyti ir atnaujinti:

*Pirmas dalykas priklauso nuo to, ką mes turime <...> ir įvertinti esamą situaciją... Turint tokį, kuris nežino visiškai, kaip vesti projektą – reikia pradėti nuo pradmenų – paskaitų... Jeigu vertint LV esamą situaciją, tai reikia paskaitų, ir vadinkime – metodikos standartizavimo. Po to testavimo... <...> ...juk testavimas yra vienas iš pagrindinių dalykų, kuris priverčia kažką išmokyti ir dirbti... **R. 6.** Šis projekto vadovas nurodė, kad reikia metodikos standartizavimo, tai reiškia, kad nėra sudaryta kažkokia oficiali ir patvirtinta metodika, kuri apibrėžtų ką ir kaip reikėtų daryti valdant projektą. Taigi, apibendrinamas **R. 6** projektų vadovas teigė, kad labiausiai padėtų projektų valdymo metodikų standartizavimas ir jos patvirtinimas, bei didesnis kiekis paskaitų bendrai apie projektų valdymą. Paskaitose reikėtų dirbti daugiau komandose, duoti realių situacijų, tai yra – mokymas turi būti visapusis. Ne vien teorinių žinių išdėstymas, bet ir mokymas jas pritaikyti praktikoje, mokyti veikti realioje situacijoje ir panašiai.*

*Pirmiausia reikėtų pradėti nuo kursų, pagrindų: kas yra projektas, kam jis reikalingas, apibrėžti atsakomybes ir ribas, ką projektų karininkas gali ir ką vykdo... O tada palaikymui: trumpi seminarai, kuriuos lankyti jau įsidirbus, kai kyla naujų klausimų... **R. 2.***

Apibendrinant visus atsakymus galima teigti, kad pirmiausia naują, būsimą projektų vadovą reikia supažindinti, kas yra projektas, kokios esminės jo valdymo sritys yra reikalingos – surengti paskaitų ar nedidelių praktinius mokymus. Sekantis dalykas - leisti sudalyvauti projekto vadovui kokiame nors projekte, kaip komandos nariui ir realiai pamatyti, kaip jis yra valdomas, leisti pamėginti sudaryti kažkokių sričių valdymo planus ir taip įgauti patirties. Galiausiai, leisti jam pačiam valdyti projektą su patyrusio projekto vadovo priežiūra, kad būtų išlaikoma kontrolė ir gaunama patarimų, kaip susitvarkyti su viena ar kita problema. Tada belieka kartas nuo karto apsilankyti kažkokiuose kursuose ar paskaitose, kad įgauti tam tikrų žinių ir atnaujinti įgūdžius. Visą šį laikotarpį turi sekti savarankiškas mokymasis, nes pasak labiau patyrusių projektų vadovų,

tai yra sėkmės pagrindas. Labai svarbu ir projektų valdymo metodikos standartizavimas ir standarto patvirtinimas, nes tada įtvirtinamas oficialus dokumentas, kuriuo remiantis būtų apibrėžta kokias veiklas ir kaip reikia atlikti valdant karinius projektus.

Toliau norėta išsiaiškinti vadovų nuomones apie tai, **kas geriausiai galėtų atlikti projektu vadovų kompetencijų vertinimą** ir kokiais metodais tai būtų galima geriausiai atlikti (7 lentelė).

7 lentelė. Projektų vadovų atsakymai apie geriausią vertintoją (sudaryta autoriaus)

<i><...> geriausiai galėtų įvertinti projekto kuratorius, arba globėjas. Kompetentingų asmenų vertinti projektų vadovą iš profesinės pusės kariuomenėje nelabai daugiau yra...</i>	R. 1.
<i><...> projekto kuratorius, tai tiesiogiai LK LV vadas. Manau Jis šiuo atveju geriausiai tai galėtų daryti...</i>	R. 2.

Lygiai tą pačią nuomonę nurodė ir kiti projektų vadovai: **R. 4, R. 5, R. 7** – jie tokį sprendimą argumentavo tuo, kad tas žmogus paskyrė projektą ir jis geriausiai mato visą projekto progresą ir vadovo darbą.

Vienas projekto vadovas (**R. 9**) griežtai pabrėžė, kad pavaldiniai net negalėtų vertinti, nes jie užima žemesnes pareigas ir nurodė, kad geriausiai vertintų taip pat kuratorius, nes mato visą projekto eigą ir jam projekto vadovas yra ataskaitingas.

Du projektų vadovai nurodė, kad kompleksinis (360 laipsnių) vertinimas yra tinkamiausias (8 lentelė).

8 lentelė. Projektų vadovų atsakymai 360 laipsnių vertinimą (sudaryta autoriaus)

<i>Geriausia, kai vertina visi, nes tada kiekvienas pagal savo prižmę vertina ir viskas geriausiai atsispindi...</i>	R. 8.
<i><...> negaliu išskirti, kas geriausiai... Manau turi būti visi vertinimai... <...> ...savikontrolė... <...> ...komandos vertinimas. Svarbu, kad pavaldiniai įvertintų... <...> Ir kas be ko, svarbu aukštesnis vertinimas. Jis turėtų būti aiškiai apibrėžtas, nes tai yra vienas iš pagrindinių projekto vadovo motyvatorių.</i>	R. 6.

Remiantis projektų vadovų nuomonėmis šiuo klausimu yra akivaizdu, kad geriausiai jų kompetencijas gali įvertinti tik projektų kuratorius, nes jis yra tas žmogus, kuris paskiria projektą ir kontroliuoja tai, kaip jis yra valdomas. Remiantis atsakymais, galima patvirtinti faktą, kad 360 laipsnių vertinimo metodas karinėje organizacijoje vertinant kompetencijas nėra pats tinkamiausias. Taip yra todėl, kad projektų vadovai kolegų vertinti negali, nes nemato, kaip jie dirba, kokias metodikas taiko ir kaip elgiasi su savo komandomis. Pavaldiniai turėtų vertinti vadovą, tai, kaip jis vadovauja ir deleguoja užduotis. Pavaldinių vertinimas galėtų apimti tarpasmenines kompetencijas

(jeigu projekto vadovas turi kažkokią darbo grupę, nes tolimesnėje pokalbio eigoje išsiaiškinta, kad daug projektų vadovų neturi projektų komandų ir projektus valdo vieni). Kelių projektų vadovų atsakymuose atsispindėjo faktas, kad kariuomenėje pavaldiniai paprastai aukštesnio vado nevertina ir to daryti negalėtų.

Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad geriausiai vertinti gali projekto kuratorius, pats projekto vadovas vertinti gali save, tačiau vertinimas nėra objektyvus. Kolegų vertinimas yra negalimas, o pavaldiniai gali vertinti priklausomai nuo to, ar projekto vadovas turi projekto komandą, o pačių pavaldinių vertinimas pasak projektų vadovų irgi negali būti labai objektyvus. Taigi, vertinant projektų vadovų kompetencijas objektyviausias ir tiksliausias būtų aukštesnio vado vertinimas.

Pasidomėjus apie tai, **kaip geriausiai būtų įvertinti projektų vadovą**, penki projektų vadovai nurodė, kad pokalbis su projekto kuratoriumi būtų geriausias vertinimas dėl įvairių priežasčių. Dviejų projektų vadovų atsakymai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. Projektų vadovų atsakymai apie geriausią vertinimo metodą (sudaryta autoriaus)

<i>Pirmiausia turėtų būti išrašytos aišrios taisyklės... <...> ...projektų vadovų vertinimo anketa ir taisyklės turėtų būti aprašytos. Projektą pabaigus kuratorius turėtų kalbėti su projekto vadovu ir taip užpildyti vertinimo anketą. ...geriausia raštu pildyti kažkokią formą kalbantis.</i>	R. 1.
<i>Testai, aš manau labai šabloniška ir neatspindi kompetencijų... Tai labiau mokyklinis, universitetinis variantas... <...> Nes testą kai laikai, tu gali vadovautis savo teorinėm žiniom, kažkokiais šiaip spėjimais... <...> ...pokalbis su kuratoriumi vyksta projekto rėmuose, todėl matosi konkretūs faktai: kaip pavyksta rizikas suvaldyti, laiku spėti kažką, persiorientuoti, pasirinkti naujus būdus, jei matai, kad negausi norimo rezultato - tada pasimato tikrosios kompetencijos... (Nusišypso)</i>	R. 8.

Kiti projektų vadovai nurodė, kad anketos ar testai galėtų būtų geriausia vertinimo metodika, tačiau nepateikė tvirtų argumentų kodėl taip galvoja. Išskyrus vieną projektų vadovą, kuris teigė:

*<...> testo metu tu nesužinosi kažko apie asmenines savybes, tačiau testuojant būtų galima pamatyti ar karininkas turi kažkokį žinių pagrindą. Tai reikalinga dėl to, kad gavus valdyti projektą, nereikėtų bėgti pas kažką ir klausinėti kas yra tas projektas... <...> Kad to nebūtų, reikia pradėti nuo techninių žinių testų... **R. 2.***

Dar vienas projektų vadovas teigė, kad vertinti reikia atsižvelgiant į rezultatą:

*Pats pagrindinis vertinimo rodiklis turėtų būti rezultatas – tai koks yra projekto rezultatas. <...> Pas mus geriausia vertinti pagal rezultatą ir tai, ar projektas sukuria naudą, nes mes nesame pelno siekianti organizacija. Tai turi būti pagrindinis vertinimo rodiklis (nusišypso). **R. 6.***

Taigi, apibendrinant visus projektų vadovų atsakymus ir nuomones galime išskirti, kaip geriausiai būtų galima vertinti projektų vadovų kompetencijas. Pirmiausia, turbūt geriausias būdas įvertinti technines kompetencijas būtų būtent teorinių žinių vertinimas, vertinant kažkokiais testavimais ir klausimynais. O, kad viską apjungti ir bendrai vertinti vadovo kompetencijas, remiantis visais vadovų atsakymais labiausiai verta tai daryti pokalbio su vertinančiuoju (projektų kuratoriumi) metu. Pokalbio metu su projekto vadovu aptarti projekto įgyvendinimo eigą, problemas, trūkumus ir galiausiai rezultata. Apibendrinimui galima pildyti sukurta formalią įvertinimo formą, kurioje atspindėtų projektų vadybos žinių lygis ir bendrai kiekvieno kompetencijų bloko įvertinimas.

Interviu metu suprasta, kad karinių projektų vadovų kompetencijoms vertinti beveik netinka 360 laipsnių metodas, nes beveik visi projektų vadovai nurodė, kad yra labai sunku ir komplikuota vertinti kitus projektų vadovus, nes vertinimas gautųsi ne objektyvus dėl daug priežasčių: jie nėra pakankamai kompetentingi, kad galėtų vertinti kitus projektų vadovus, jie nemato kokius projektų valdymo veiklos metodus kiti projektų vadovai taiko, kaip tie projektų vadovauja savo darbo grupėms (jeigu tokios būna sukurtos) ir panašiai. Pabrėžta, kad dėl visų šių priežasčių vertinimas gaunasi labai neobjektyvus ir neapibrėžtas.

2. 2. 2. Asmeninių kompetencijų grupė

Toliau buvo vertinamos projektų vadovų asmeninės kompetencijos. Tai bazinių kompetencijų grupė, kuri apibūdina kiekvieno individo pagrindinius ir bazinius gebėjimus, kurie reikalingi bet kurioje veikloje (Rekašienė, Sudnickas, 2014, p. 592). Paprašius visų projektų vadovų bendrai **įvertinti savo asmenines kompetencijas**, dauguma projektų vadovų nurodė, kad asmeninės kompetencijos pas juos išlavintos pakankamai gerai ir jie jas vertino aukštesniame lygyje, nei yra reikalaujama. Trijų projektų vadovų atsakymai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. Projektų vadovų asmeninių kompetencijų įsivertinimas (sudaryta autoriaus)

<i><...> manau, kad pagal visas kompetencijas atitinku keliamus reikalavimus.... Todėl, kad projektų tikslai buvo pasiekti ir jie pavyko...</i>	R. 1.
<i>Didžiąją dalimi atitinka keliamus reikalavimus... Galbūt tie sugebėjimai varijuoja: vieni aukštesni, kiti žemesni, bet vidurkis yra pakankamai geras.</i>	R. 2.
<i><...> asmeninės kompetencijos pakankamai gerai išvystytos, nes jos nebūtinai reikalingos, kad būti geru projektų vadovu. Jos yra reikalingos, kad būti ir geru karininku <...>.</i>	R. 4.

R. 3, R. 5, R. 7, R. 8 ir R. 9 projektų vadovai teigė, kad jų kompetencijos atitinka reikalaujamą lygį ir per daug neargumentavo, kodėl taip galvoja. Iš esmės jie nurodė, kad kompetencijos išugdytos, todėl, kad jos reikalingos jiems, kaip karininkams.

Vienas projektų vadovas į šį klausimą atsakė labai plačiai ir suteikė nemažai įdomios informacijos teigdamas:

*Žiūrint su kuo lyginama... Jei su dabartine esama situacija kariuomenėje, tai manau, kad šios kompetencijos yra aukštesnės ir galėčiau mokyti kitus. (Nusišypso) Aišku, jei lyginama su kitais projektų vadovais, į kurių paskaitas ar konferencijas nueinu, tai iki jų man dar toli gražu... Kariuomenės kontekste tikrai gerai galiu vertinti ir mokyti kitus. **R. 6.***

Vadovas taip vertina, nes jis įgyvendino kelis sėkmingus projektus ir nurodė, kad mokyti kitus tai reiškia, jog gali konsultuoti dar pradedančius karinių projektų vadovus, kurie neturi jokio supratimo ir nesusipažinę su projektų valdymu. O mokyti jau pažengusių projektų vadovų jam jau neužtektų kompetencijos. Kadangi kariuomenėje tokių, kurie turi sukaupę daugiau patirties projektų vadyboje yra labai ribotas ratas, jis mano, kad turi pakankamai patirties, kad galėtų duoti naudingų patarimų.

Apibendrinant projektų vadovų savo asmeninių kompetencijų įsivertinimą galima teigti, kad ši kompetencijų grupė yra pakankamai išlavinta pas juos ne vien dėl to, kad jie turėjo patirties kaip projektų vadovai, bet dėl to, kad jiems, kaip karininkams, šios savybės buvo reikalingos ir ankstesnėje tarnybos vietoje. Bendrai kalbant, karininkai teigė, kad šias kompetencijas jie išugdė studijuodami karo akademijoje ir tarnaudami įvairiose pareigose.

Kad susidaryti platesnį ir bendresnį vaizdą apie projektų vadovų asmenines kompetencijas buvo paprašyta, kad jie **įvertintų kolegų asmenines kompetencijas**. Į klausimus, susijusius su tai buvo gauti įdomūs atsakymai, kurie leido daryti tam tikras išvadas. Atsakymai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Kolegų asmeninių kompetencijų įvertinimas (sudaryta autoriaus)

<i>Turbūt atitinka reikalaujamą lygį, nes kas liečia asmenines kompetencijas, tai manau, kad kiekvienas karininkas yra tinkamas asmuo, ir turėtų turėti bent jau 90 procentų tas pačias asmenines savybes, kaip projektų vadovas...</i>	R. 1.
<i>Iš tikro labai sunku įvertinti, nes tais projektų klausimais beveik nebendravime tarpusavyje... Visi pakankamai kompetentingi šioje srityje... Manau lyginant su idealiu projektų vadovu, tai mes turbūt atitinkame tik vidurkį, nes trūksta ir kažkokių kursų ir panašiai...</i>	R. 2.
<i>Negaliu to įvertinti. Vienas dalykas, kad aš nelabai galiu vertinti ir nelabai vertinu kitus... Galiu vertinti savo, savo pavaldinių, bet kaip jau kitus vertinti, tai jau ne mano daržas jas vertinti... <...> Bendrumoje manau, kad</i>	R. 4.

<i>asmeninės kompetencijos visumoje yra gana gerai išvystytos ir jie visi gali būti puikūs projektų vadovai...</i>	
<i><...> daugumoje vadovai turi jas. Ir tos asmeninės kompetencijos išugdytos ne dėl projektų vedimo, o daugiau kaip iš karinės pusės, nes jie jau karo akademijoje pakankamai išugdyti kaip lyderiai... (nusišypso). Daugumoje baigę personalo vadybą, o tai nėra tolimas reikalas nuo projektų vadybos, nes tas pats darbas su žmonėmis. <...> Tai kadangi projektų vadovais yra skiriami kapitonai, tai jie jau būna ir būriui vadovavę ir būna išugdę ir įgiję tas asmenines kompetencijas.</i>	R. 6.
<i>Pilnai atitinka reikalaujamą lygį, nes nėra žlugusių projektų, reiškiasi visi atitinkamai vykdė ką reikia ir viskas pavyko – žmonės susitvarkė su projektais. Beje, tos savybės tinka ne tik kaip projektų vadovui, bet ir kaip karininkui.</i>	R. 7.

(11 lentelės tęsinys).

Kiti projektų vadovai nurodė, kad negali vertinti kolegų dėl įvairių priežasčių, arba vertino labai bendrai nenurodydami konkrečių argumentų, kodėl pateikia tokį vertinimą:

Neturiu nuomonės ir neįsivaizduoju (griežtai). Nedirbu su jais ir nematau ką jie daro ir kaip jie daro. Paprasčiausiai apie tai nekalbame, todėl negaliu vertinti. <...> Taip pat vertinčiau ir visų kitų kompetencijų blokus (griežtai). R. 3.

Labai sunku vertinti... Tai apibendrintai sakau, kad visų lygis gana vienodas ir aukštesnis nei vidutiniškas... R. 5.

<...> iš esmės man sunku vertinti kitus, nes nedirbame bendruose projektuose. Kiekvienas turbūt turime savo metodikas ir kaip išmanome, taip ir sukamės (šypsosi). R. 8.

Kaip ir ne man tai vertinti (griežtai). Jei bendrai – tai atitinka. R. 9.

Taigi, apibendrinant šiuos visus atsakymus galima daryti išvadą, kad visų projektų vadovų asmeninės kompetencijos yra pakankamai gerai išvystytos dėl kelių priežasčių: šios kompetencijos yra svarbios visiems vadovaujančias pareigas užimantiems kariškiams. Būdami kapitonais, karininkai paprastai jau turi išlavinę šias kompetencijas pakankamai aukštame lygyje dėl to, kad jas papildomai ugdė karo akademijoje, buvusiose tarnybos vietose tarnaudami kaip būrių vadai ir atlikdami kitas pareigas.

Remiantis atsakymais galime teigti, kad karininkų asmeninės savybės ir sugebėjimai turi būti tokie pat, kaip ir projektų vadovų. Taip pat matome, kad projektų vadovams vertinti kolegas yra gana sudėtinga ir vertinimas nesigauna objektyvus, nes beveik pusę vadovų nurodo, kad vertinti labai sunku, o jeigu vertina – tai tik bendrais bruožais. Atsakymuose vėl išryškėja faktas, kad geriausiai gali vertinti tiesioginis vadas. Kita pusė vadovų sugeba kolegas įvertinti pakankamai lengvai ir argumentuotai bei nekelia didelių problemų dėl vertinimo.

2. 2. 3. Komunikacinių kompetencijų grupė

Toliau projektų vadovai turėjo įvertinti savo komunikacines savybes, kurios apibūdinamos kaip savybės, leidžiančios individui bendrauti, perteikti ir priimti įvairią informaciją tiek žodžiu, tiek raštu ir apima įvairias asmenines žmogaus sritis: gebėjimą reikšti mintis žodžiu ir raštu, užsienio kalbų mokėjimą, gebėjimą aiškiai dėstyti savo mintis ir panašiai (Šernas, 2006, p. 51). Kai projektų vadovai turėjo vertinti **savo komunikacines kompetencijas**, vertinimai iš esmės vėl buvo panašūs į asmeninių kompetencijų vertinimą (12 lentelė):

12 lentelė. Projektų vadovų komunikacinių kompetencijų įsivertinimas (sudaryta autoriaus)

<i><...> dauguma iš šių komunikacinių kompetencijų, kaip ir privalomos karininkui. <...> Visos savybės ir įgūdžiai yra reikalingos ir kaip karininkui, todėl jos atitinka reikalaujamą lygį.</i>	R. 1.
<i>Visos vertinamos aukščiau reikalaujamo lygio, išskyrus anglų kalbą. Šios daug netenka naudoti, todėl nepasitikiu per daug ir negaliu labai tinkamai įvertinti. Gal dar ir derybiniai sugebėjimai prasčiau išvystyti lyginant su kitais komunikaciniais sugebėjimais... Taip yra todėl, kad projektų vadovas neturi kažkokių svertų, kad galėtų manipuluoti derybinėse situacijose. Nėra per daug galimybių panaudoti šiuos gebėjimus.</i>	R. 2.
<i>Pakankamai aukštame lygyje, nes visos šios kompetencijos nėra naujos ir jos reikalingos kasdienėje veikloje jeigu tu sieki kažkokio tobulėjimo, karjeros – tai turi jas turėti... Jeigu esi karjeros karininkas, tai visos šios kompetencijos yra privalomos ir turi būti lavinamos, nes jos vienaip ar kitaip pasireiškia kasdienėje veikloje (griežtai).</i>	R. 4.
<i>Vertinčiau aukštesniu lygiu, nei reikalaujamas. Taip vertinu dėl įgautos patirties Amerikoje kursuose, Danijoje susitikimuose su projektų vadovais. Su jais labai lengvai sekėsi diskutuoti projektų valdymo temomis. Tai va, kariuomenėje mano lygmuo aukštesnis nei reikalaujamas. Nes jeigu lyginant su civiline projektų valdymo organizacija, tai turbūt būtų žemesnis, nei vidutinis. Taigi, tai priklauso nuo to, su kuo lyginama.</i>	R. 6.
<i>Šiaip, pagal visus sugebėjimus visai neblogai vertinčiau.. (nusijuokia) Su visomis sritimis neturiu problemų. <...> galiu išsireikalausiti ko reikia, gebu išklausti, galiu priimti sprendimus kažkokius, nekyla sunkumų... (nusišypsos).</i>	R. 8.

R. 3, R. 5, R. 7 ir R. 9 nurodė, kad jų komunikacinės kompetencijos atitinka reikalaujamą lygį, teigdami, kad aptariamoms savybėms yra pakankamai išugdytos tarnaujant kariuomenėje, ir daugiau konkrečių argumentų nepateikė.

Apibendrinant projektų vadovų atsakymus vėl galima daryti panašią išvadą: jie save vertina pakankamai gerai dėl sukauptos patirties, kuri buvo gauta tarnaujant ir einant įvairias pareigas iki tampant projektų vadovais. Tarnybos metu teko įgyti visas komunikacines kompetencijas, nes jau vien karininko tarnybos specifika šių kompetencijų reikalauja: jis turi bendrauti tiek su pavaldiniais, tiek su tiesioginiais ir aukštesniais vadais. Vienas karininkas nurodė, kad galbūt vienas ar du sugebėjimai buvo mažiau reikalingi jo tarnyboje dėl skirtingų priežasčių, bet kitų buvo nurodyta,

kad visos yra pakankamai išlavintos. Dauguma respondentų nurodė, kad jiems tos komunikacinės kompetencijos reikalingos ne tik kaip projektų vadovams, bet ir kaip karininkams.

Toliau buvo paprašyta bendrai įvertinti kitų projektų vadovų komunikacinės kompetencijas, kas leidžia susidaryti bendresnį vaizdą apie šias visų projektų vadovų kompetencijas.

13 lentelė. Kolegų komunikacinių kompetencijų įvertinimas (sudaryta autoriaus)

<i>Vertinčiau aukščiau nei vidutiniškai. Net gerai... nes tai kiekvienam karininkui yra būtinos savybės.</i>	R. 1.
<i><...> manau net viršija keliamus reikalavimus... <...> ir teko girdėti ir matyti, kad tam tikros savybės labai gerai išvystytos, pavyzdžiui, anglų geriau už mane dauguma moka... Šios kompetencijos pakankamai gerai išvystytos.</i>	R. 2.
<i>Manau kitų lygmuo yra gerokai aukštesnis nei reikalaujamas. Labai sunku vertinti, nes pas vieną galbūt geresnės, pas kitus silpnesnės... Jei bendrai – tai tikrai aukštesnis nei vidutinis.</i>	R. 4.
<i>Apskritai vertinant, galiu vertinti gana neblogai: atitinka aukštesnį, nei reikalaujamą lygį. Pas mus neblogai išlavintos šios kompetencijos: užsienio kalbą privalome gerai mokėti, o kitas su patirtimi esame išugdę...</i>	R. 6.

Du projektų vadovai (**R. 3** ir **R. 8**) teigė, kad vertinti negali, nes jiems tai yra labai sudėtinga ir vertinimas bet koku atveju būtų ne objektyvus.

Kiti du projektų vadovai (**R. 7** ir **R. 9**) kolegų kompetencijas vertino kaip atitinkančias reikalaujamą lygį ir jį net viršijančias, tačiau nepateikė konkrečių argumentų, kodėl taip galvoja ir vertina kolegų kompetencijas.

Apibendrinant pateiktus atsakymus, galima teigti, kad komunikacinės projektų vadovų kompetencijos yra gerai išlavintos dėl tų pačių priežasčių, kaip ir asmeninės kompetencijos. Visos jos buvo reikalingos prieš tai buvusiose tarnybos vietose ir išugdytos užimant skirtingas pareigas bei bendraujant su įvairiais žmonėmis.

Iš esmės teigiama, kad vertinti kolegų kompetencijas yra sudėtingas procesas, nes nematoma, kaip projektų vadovai bendrauja su suinteresuotomis šalimis, savo projektų komandomis ir vadais. Tai neleidžia tinkamai vertinti komunikacinių kompetencijų ir vertinimas neobjektyvus. Tačiau lygindami individualius savo kompetencijų vertinimus su abstrakčiais visų projektų vadovų kompetencijų vertinimais matome, kad išskirtas kompetencijas vertina pakankamai gerai ir gana vienodai. Taigi, kolegų vertinimas tik patvirtina įsivertinimo rezultatus.

2. 2. 4. Tarpasmeninių kompetencijų grupė

Kitas vertinamų kompetencijų blokas **buvo tarpasmeninės kompetencijos**. Tai tokios kompetencijos, kurių blokas sudarytas remiantis vadybinių ir socialinių kompetencijų pagrindu. Ši grupė apibūdina projekto vadovo sugebėjimą veikti komandoje ir bendradarbiauti bei gebėjimą vadovauti pavaldiniams. Kiekvienas projekto vadovas įvertino savo tarpasmenines kompetencijas (14 lentelė).

14 lentelė. Projektų vadovų tarpasmeninių kompetencijų įsivertinimas (sudaryta autoriaus)

<i><...> Šios kompetencijos yra pakankamai išlavintos ir jas galime vertinti gana gerai... Galbūt išskirčiau gebėjimą deleguoti užduotis, nes šios kompetencijos yra stipriau išugdytos pas tuos, kurie turėjo daugiau patirties vadovaujamosiose pareigose, o kas tų pareigų turėjo mažiau – tam sudėtingiau... Su gebėjimu motyvuoti, tai kariuomenėje yra tam tikrų apribojimų ir trūksta įrankių, kaip motyvuoti savo komandą ar grupę...</i>	R. 1.
<i>Vertinimas būtų aukštesnis, nei reikalaujamas. Galbūt tam tikrose srityse būtų pastebėjimai: gebėjimas deleguoti užduotis ir motyvuoti komandą – realiai čia projektų vadovas neturi kam jų deleguoti, nes mes neturime darbo grupių. Bent jau aš pats neturėjau projekto su darbo grupe, todėl tai nelabai galiu komentuoti... Su motyvavimu – tas pats, nes neturiu pavaldinių, kuriuos motyvuočiau.</i>	R. 2.
<i>Pavaldinių aš čia valdydamas projektus neturiu.</i>	R. 3.
<i>Šios kompetencijos būtų aukštesnė nei reikalaujamos taip pat... Galbūt mano didžiausias asmeninis minusas būtų gebėjimas valdyti konfliktus. Pas mane mažiausiai patirties šioje srityje. Sunkiausia juos valdyti kai įsivelia ir kariškiai ir civiliai. Civiliams negalioja hierarchinė struktūra ir neduosi įsakymo, o su kariškiais žymiai paprasčiau... (Nusišypso).</i>	R. 6.
<i>Sakykime šias sunku įvertinti, nes iš esmės, būdamas projektų vadovu LV, neturėjau pavaldinių. O jei bendrai, kaip karininkui – tai vėl, manau tikrai atitinka reikalaujamą lygį.</i>	R. 7.
<i><...> gal atitinka reikalaujamą lygį... Na, gebėjimas motyvuoti – galbūt aš galiu sugalvoti kaip būtų galima motyvuoti, bet aš neturiu jokių įrankių tam... To įgyvendinti negaliu, nes ne nuo manęs priklauso... Projektuose žmonės būna iš kitų padalinių, skyrių ir jie turi savo tiesioginius viršininkus, kurie formaliai turi juos motyvuoti, o aš, kaip projekto vadovas tam įtakos neturiu... Tada turbūt reikia motyvuoti ir darbuotoją, ir jo vadą (nusijuokia). Viską labai varžo tai, kad čia karinė institucija, yra subordinacija ir visi kiti reikalai...</i>	R. 8.
<i>Jei iš projekto vadovo pusės vertinti, tai tokie įgūdžiai, kaip gebėjimas motyvuoti, deleguoti užduotis reikalingos tokiam projektų vadovui, kuris turi savo pavaldinių ar bent bendrų projekto grupės narių, kuriems jis vadovautų, motyvuotų ir panašiai... Kadangi aš projektą valdau vienas, tai negaliu kažko pasakyti. Neturiu darbo grupės ir man sunku tai vertinti...</i>	R. 9.

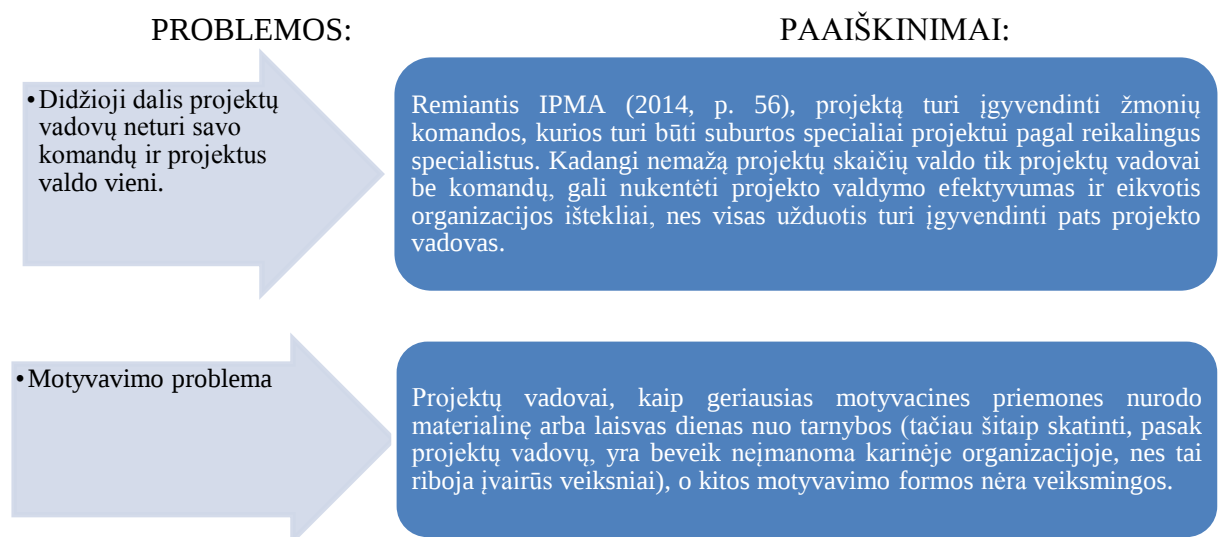
R. 4 ir **R. 5** projektų vadovai nurodė tas pačias priežastis, dėl kurių šios jų kompetencijos išlavintos pakankamai gerai – tai tarnybos patirtis, įgauta atliekant skirtingas pareigas iki tampant projektų vadovu.

Apibendrinant projektų vadovų įsivertinimus, galima teigti, kad daugumos projektų vadovų tarpasmeninės kompetencijos yra išvystytos taip pat pakankamai gerai. Pabrėžta, kad tai, kokio

lygio yra skirtingos kompetencijos, daugiausiai priklauso nuo kiekvieno karininko patirties: jeigu jis ėjo vadovo pareigas, bus geriau išlavintos jo tarpasmeninės savybės, lyginant su žmogumi, kuris turėjo mažiau vadovavimo žmonėms patirties. Šioje srityje vėl akcentuojama patirtis ir sąsaja tarp karininko ir projekto vadovų savybių.

Remiantis vadovų atsakymais sužinota, kad nemažai projektų yra valdoma be projektų komandų ir išryškėjo problemos, susijusios su motyvavimu. Keli projektų vadovai kaip motyvavimo kliūtį nurodė tai, kad komandų (jeigu tokios būna) nariai nebūna pavaldūs tiesiogiai projektų vadovams, nes turi savo tiesioginius vadus, todėl projektų vadovai neturi teisės specialistams suteikti kokių nors lengvatų, jei to nenori jų tiesioginis vadovas. Todėl du projektų vadovai juokaudami teigė, kad, norint paskatinti komandos narį, pirmiausia reikia paskatinti jo tiesioginį vadą, kad jis paskatintų savo pavaldinį.

Atsižvelgiant į atsakymus išryškėjo dvi pagrindinės problemos:



13 pav. Problemos, susijusios su tarpasmeninėmis kompetencijomis

Kad būtų galima susidaryti platesnį vaizdą apie projektų vadovų tarpasmenines kompetencijas, buvo paklausta, kaip projektų vadovai vertina kolegų projektų vadovų tarpasmenines kompetencijas. Vertinimai pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė. Kolegų tarpasmeninių kompetencijų įvertinimas (sudaryta autoriaus)

<...> atitinka reikalaujamą lygį <...>, nes visos šios kompetencijos vėlgi, yra reikalingos ir karininkui...	R. 1.
Manau, kad vertinimas vienodai geras, kaip ir mano. Viskas gerai, išskyrus tai, kad valdydami projektus neturime darbo grupių, pavaldinių ir nėra ką motyvuoti ir kam vadovauti...	R. 2.
<...> vertinimas aukštesnis, nei vidutinis, nes šios savybės yra išskirtinai privalomos karininkams.	R. 4.
Geriausiai visi moka tai deleguoti užduotis. Tai lengvas darbas (nusišypso). Dauguma susiduria su konfliktų	R. 6.

<i>valdymo problemomis. Taip pat pastebėjau, kai seniau daugiau būdavo darbo grupių (dabar jau nebelabai jos yra) – tai gebėjimas motyvuoti. <...> ...tai yra, pats projekto vadovas neturi tokios didelės galios ir dažniausiai būna taip, kad projekto vadovo motyvacijos komandos nariui nepakanka. Reikia, kad dar jo tiesioginis vadas jį pamotyvuotų, nes dažniausiai komandų nariai turi tiesiogines pareigas. Todėl papildomai reikia motyvuoti ir tiesioginį vadovą... (nusišypso). Tai čia manau yra viena pagrindinių problemų. Niekada nebūna taip, kad kaip projekto vadovas gautum komandą ir ji dirbtų tikrai tau...</i>	
<i>Visi manau susiduriame su tomis pačiomis problemomis... O kaip kiti valdo konfliktus, paskirsto užduotis, aš tikrai... negaliu šito įvertinti. Galiu nebent pasakyti kaip sekasi... (nusijuokia) <...></i>	R. 8.
<i>Negaliu atsakyti... Kiek mačiau, kad jie neturi pavaldinių, todėl nelabai galiu atsakyti ir vertinti (griežtai) <...></i>	R. 9.

Vienas projektų vadovas vėl kategoriškai atsisakė vertinti kitų vadovų kompetencijas ir nurodė, kad to jis daryti negali: *...manau, kad galėtų vertinti tik projektų kuratorius, ne jis paskiria užduotis ir geriausiai mato kaip viskas vyksta. Man sudėtinga kitus vertinti ir tai nėra objektyvu...*

R. 5.

Taigi vėl pastebima tendencija, kad daliai projektų vadovų vertinti kolegas yra gana sudėtingas procesas ir, pasak jų pačių, dažnai vertinimas nebūna objektyvus. Vertinant kolegų tarpasmenines kompetencijas išryškėja tos pačios problemos, kurios buvo išskirtos ir aptartos analizuojant prieš tai buvusį klausimą.

Vienas vadovas plačiai apibūdindamas patvirtina iškeltas problemas. Vertinimai leidžia susidaryti vaizdą, kad karinių projektų vadovų tarpasmeninės kompetencijos yra išlavintos pakankamai gerai dėl to, kad šios kompetencijos yra susijusios su darbu su žmonėmis ir vadovavimu jiems. Tai yra, šios kompetencijos išugdomos tarnaujant būrių ar kuopų vadais, nes tokia tarnyba reikalauja gebėjimo dirbti su pavaldiniais ir jiems vadovauti.

2. 2. 5. Techninių kompetencijų grupė

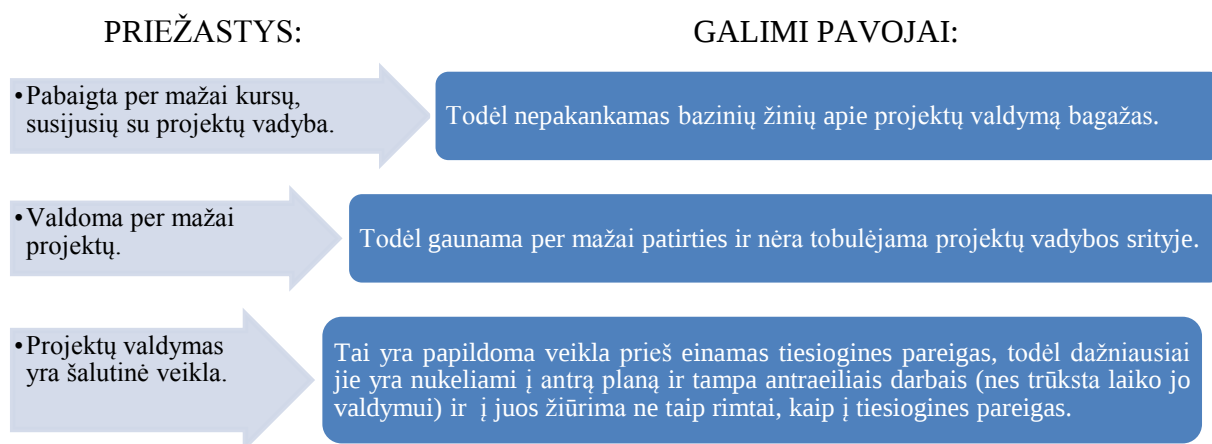
Toliau buvo norima sužinoti, kaip projektų vadovai vertina savo ir kolegų technines projektų valdymo kompetencijas. Šioje grupėje yra dvi ir karininkui, ir projektų vadovui reikalingos kompetencijos: planavimo įgūdžiai ir darbo organizavimo įgūdžiai, o toliau iš esmės techninių kompetencijų grupei buvo priskiriami tokie įgūdžiai ir sugebėjimai, kurie yra patys reikalingiausi norint tinkamai valdyti projektus. Ją sudaro skirtingų projektų sričių valdymo sugebėjimai, kuriuos turi žinoti ir mokėti projektų vadovas, kad viską tinkamai galėtų sujungti į vieną visumą ir koordinuoti projekto eigą. Techninių kompetencijų įsivertinimai nurodyti 16 lentelėje.

16 lentelė. Projektų vadovų techninių kompetencijų įsivertinimas (sudaryta autoriaus)

<i>Kadangi išvardytos techninės kompetencijos jau artimiau siejasi su projektų vadyba, o ne šiaip su asmeniniu išsilavinimu ar asmeninėmis savybėmis, tai technines kompetencijas vertinčiau, kaip prasčiausiai išlavintas,</i>	R. 1.
---	--------------

lyginant su visomis kitomis kompetencijų grupėmis.	
<...> čia aš save vertinčiau ne taip gerai... Vienos kompetencijos būtų labai aukštai, pavyzdžiui, planavimas, arba laiko valdymas, o su kitomis prasčiau būtų... <...> kainos valdymas, rizikų valdymas – dėl patirties stokos – sunkiai valdoma ir nevertinu rizikų... <...>.	R. 2.
Na, techninės sakyčiau vidutinės ir žemiau, nes norint aukštesnių reikia daugiau praktikos ir daugiau darbo su tais projektais, galbūt seminarų ir bendrų žinių apie tai, nes tada įgyjama patirtis.	R. 4.
Vertinčiau labai vidutiniškai.. Manau atitinka minimalų reikalaujamą lygį. Esu susipažinęs su šiomis sritimis ir gebu jas valdyti projekto eigoje...	R. 5.
Jeigu vertinti apskritai, tai vertinčiau vidutiniškai. <...> kitos sritys, pavyzdžiui – kokybės valdymas, apimties valdymas yra silpnesnės ir jose galbūt trūksta žinių...<...> Lyginant su kariuomenės, LV kontekstu, šios techninės kompetencijos atitinka keliamus minimalius reikalavimus...	R. 6.
Na žinau ką reiškia kiekviena sritis, suprantu viską kažkiek.. Bet, kad viską efektyviai, profesionaliai valdyti trūksta laiko, nes tu esi ne tik to projekto vadovas – tu turi ir kalną kitų darbų. Tada, kad projektą tvarkingai protokoluoti, dokumentuoti reikalauja labai daug laiko ir jo pritrūksta... Dėl to jis nėra efektyviai valdomas ir prieš einamas pareigas jis kaip ir „našlaitis“ pasidaro... (nusijuokia).	R. 8.

Remiantis projektų vadovų atsakymais akivaizdžiai matosi, kad bendrai projektų vadovai technines kompetencijas vertina prasčiausiai iš visų kompetencijų grupių dėl kelių priežasčių. Vertinama paprastai taip, kad šios kompetencijos vos atitinka minimalų reikalaujamą lygį arba yra žemiau reikalaujamo lygmens. Prastesnio vertinimo priežastys nurodytos 14 pav.



14 pav.

Pastebima, kad iš techninių kompetencijų projektų vadovai pakankamai gerai įvertino tas, kurios jiems yra reikalingos kaip karininkams: planavimo, laiko valdymo įgūdžius, darbo organizavimo sugebėjimus. Likusias kitas projektų valdymo specifines kompetencijas jie buvo linkę įvertinti prasčiau. Taip pat pokalbių metu pastebėta, kad dalis vadovų su viena ar kita sritimi net nebuvo susipažinę ir nurodė, kad nežinotų, kaip ją reikia valdyti, nes neturi žinių.

Išvelgta, kad dėl patirties trūkumo dalis vadovų savo kompetencijas galėjo įvertinti neobjektyviai. Tai yra, jie buvo valdę tik vieną projektą ir tik pagal to projekto pasisėkimą jie vertino savo kompetencijas (17 lentelė).

17 lentelė.

<i>Kadangi turėjau tik vieną projektą, tai sunku vertinti... Šiaip nuo labai blogai iki labai gerai vertinčiau skirtingas sritis...<...></i>	R. 3.
<i><...> manau jos atitinka reikalavimus, nes jas taikiau ir nesusidūriau su sunkumais. Projektą įvykdžiau tinkamai.</i>	R. 7.
<i>Jeigu kalbant apie projekto valdymą, tai aš pakankamai gerai susipažinęs su šiomis sritimis, nes mano dabartinis projektas yra su šauktiniais susijęs. Kadangi seniau esu dirbęs su šauktiniais, žinau kokios problemos kyla ir kaip jas tvarkyti, todėl tą patirtį perkeliu dabar ir gebu susidoroti su visomis užduotimis.</i>	R. 9.

Galima daryti išvadą, kad pagal vieno valdyto projekto patirtį yra sunku vertinti šių kompetencijų grupę, galbūt, susidūrus su sudėtingesniu projektu, kiltų daugiau problemų. Vienas vadovas, argumentuodamas, kodėl taip vertinama, nurodė, kad jau buvo susidūręs su valdomo projekto specifika buvusiose tarnybos vietose, todėl jo valdymas nebuvo sudėtingas ir nekilo didelių problemų. Galbūt, jeigu nebūtų tekę susidurti su pažįstamomis veiklos sritimis ankstesnėse tarnybos vietose, projektas nebūtų buvęs taip lengvai valdomas.

Siekiant susidaryti bendresnį vaizdą apie projektų vadovų technines kompetencijas, buvo prašoma pateikti **kitų projektų vadovų techninių kompetencijų vertinimą** (18 lentelė):

18 lentelė. Kolegų techninių kompetencijų įvertinimas (sudaryta autoriaus)

<i><...> planavimas, darbo organizavimas yra bendresnės, todėl vertinamos geriau, o visos kitos valdymo sritys yra artimiausios susijusios su projektų vadyba, tai turbūt, kaip ir man – visiems šios kompetencijos turėtų būti silpniausios ir gal net jų turėtų trukti.</i>	R. 1.
<i>Atsižvelgiant į tai, kad didžioji dalis karininkų yra ilgiau tarnaujantys sistemoje tai jų, šių žinių bagažas turėtų būti didesnis ir daugiau duonos turėtų būti paragavę <...> manyčiau, kad kitų projektų vadovų techninės kompetencijos turėtų viršyti mano asmeninį vidurkį ir būti geriau išlavintos. Dėl patirties jie turi daugiau žinių, nes yra susidūrę su tomis situacijomis.</i>	R. 2.
<i>Labai sunku tai įvertinti... Pats save nutempiau į apačią, nes žinau, kad tikrai esu silpnesnis šioje srityje, o kiti galbūt turi daugiau žinių ir patirties. Todėl tos kompetencijos gali būti aukštesniame lygyje.</i>	R. 4.
<i>Daugumoje būna, kad būtent šių kompetencijų ir trūksta projektų vadovams. Visas jas vertinčiau žemesniu lygiu, nei yra reikalaujama. Manau, kad valdyti visas šias sritis mums bendrai trūksta žinių, kaip įforminti visus tuos dalykus, kaip rizikas įforminti, kaip rizikų valdymo formą pasidaryti. <...> Tai bendrai techninių</i>	R. 6.

<i>kompetencijų žinių labiausiai ir trūksta. <...> ši sritis labiausiai probleminė ir tik pradedančiųjų lygmens.</i>	
<i>Manau turėtų atitikti reikalaujamą lygį, nes visi projektai pavyko ir buvo įvykdyti tinkamai. Nebuvo neįvykdytų projektų. Visiems projektams valdyti buvo paskirti ne atsitiktiniai karininkai, o vadas paskirdamas žmones, turbūt juos įvertino ir suprato, kad jie tinkami vykdyti projektą.</i>	R. 7.

(18 lentelės tęsinys).

Matome, kad kitų projektų vadovų techninių kompetencijų vertinimas dvejopas: vieni šias kompetencijas vertina kaip pakankamai gerai išugdytas:

1. Ilgiau tarnauja eidami šias pareigas ir turi sukaupę daugiau patirties, valdę daugiau projektų, todėl šios jų kompetencijos turėtų būtų išlavintos geriau. (Šitaip vertina du projektų vadovai. Jie tiksliai žino savo lygį, nenorėdami nuvertinti kolegų, jie jų žinias įvertina aukštesniu lygmeniu). Galime pastebėti, kad tai nėra objektyvus vertinimas, nes nėra remiamasi faktais ir akivaizdžiais rodikliais.

2. Visi projektai buvo įvykdyti sėkmingai, tai yra, nebuvo žlugusių projektų, todėl galima vertinti, kad šios kompetencijos pakankamai gerai išlavintos. Tačiau projektų vadovas nenurodė, ar visi pavykę projektai buvo įvykdyti nustatytu laiku ir nepereikvojant materialinių išteklių. Dėl šios priežasties yra sunku pasakyti, ar tikrai tie projektai sėkmingai baigti. Literatūroje dažnai minima, kad sėkmingas projektas yra tada, kai baigiamas per nustatytą laiką, kurio biudžeto ribos neperžengtos ir pasiekti kokybiški rezultatai (Barsėnaitė, Šiožinytė, 2011, p. 32). (Tyrėjo pastaba: praktikos metu įvairūs institucijos projektų vadovai nurodė, kad dauguma valdomų projektų yra nebaigiami laiku) – dėl šios priežasties ne visada galima teigti, kad projektas buvo valdomas sėkmingai, jeigu jis vėlavo ir neatitiko nustatyto plano reikalavimų.

Kiti projektų vadovai šias kolegų kompetencijas įvertino kaip silpniausiai išlavintas ir neatitinkančias reikalaujamo lygmens todėl, kad, jų teigimu, labai mažai kas turi žinių, kaip valdyti skirtingas sritis, kaip tinkamai įforminti skirtingų sričių valdymo planus. Keli vadovai apibendrinami teigė, kad šioje srityje labiausiai trūksta žinių ir ši kompetencijų grupė yra prasčiausiai išlavinta ir net probleminė.

R. 3, R. 5, R. 8 ir R. 9 projektų vadovai dėl įvairių priežasčių atsisakė įvertinti kitų projektų vadovų technines kompetencijas ir praleido šį klausimą.

Iš pateiktų atsakymų matoma, kad vertinant išryškėja problemos, susijusios su būtent šių kompetencijų ugdymu. Jos yra mažiausiai išlavintos, nes skiriama per mažai dėmesio, kad vadovai būtų išmokyti techninių projektų valdymo žinių.

2. 3. KOMPETENCIJŲ ĮSIVERTINIMO ŽVALGOMASIS TYRIMAS

Atliekant mokslinės literatūros analizę, sužinota, kad savęs įsivertinimas yra gana objektyvus metodas vertinant savo kompetencijas. Tačiau pastebėta, kad toks metodas kariuomenėje nėra taikomas, todėl buvo nutarta atlikti papildomą žvalgomąjį tyrimą, kurio metu projektų vadovai turėjo įvertinti savo kompetencijas skalėje nuo 1 iki 5. Taip buvo norima patikrinti ar karinių projektų vadovai galėtų objektyviai ir adekvačiai įvertinti savo kompetencijas, lyginant su pusiau struktūrizuoto interviu metu gautais vertinimais.

Įsivertinimui pasirinktas kiekybinis vertinimo metodas – rangavimas. Paprastai toks metodas dažniausiai yra pasirenkama kaip savęs vertinimo priemonė, kai vertintojas vertina apibraudamas raidę ar skaičių, pažymėdamas įvertinimą skalėje, kuri apibūdina vertinamojo kompetenciją (Pivoras, 2011, p. 2). Praktikoje dažniausiai naudojamos rangavimo skalės (jose būna vertinama iki 5 balų) – išreiškiamos žodžiais arba skaičiais (Župerkienė, Župerka, 2010, p. 6). Toks metodas literatūroje apibūdinamas kaip paprastas ir plačiausiai taikomas metodas vertinant darbuotojus Lietuvoje (Dikčius, 2011 p. 58-59).

Kompetencijų įsivertinimo metodikos pasirinkimui ir suformavimui įtakos turėjo kiti nagrinėti kompetencijų vertinimo testai ir metodikos. Kompetencijų įsivertinimo formoje esantys išsamūs kompetencijų aprašymai sudaryti remiantis kitais kompetencijų įsivertinimo klausimynais pritaikius autoriaus suformuotą kompetencijų modelį. Remtasi University of Victoria „Core competencies Self-Assessment tool“, „Leadership and Management Development Competency Self-Assessment Tool, Form 1“ ir Gretos Šukės „Žemės ūkio bendrovių vadovų kompetencijų vertinimas“ (2011) magistro darbe naudotais kompetencijų aprašymais. Išsamūs aprašymai buvo reikalingi tam, kad projektų vadovai aiškiai suprastų ką vertina. Kompetencijų įsivertinimo anketa pateikiama **2 priede**.

Prieš pateikiant savo kompetencijų įsivertinimo testus projektų vadovams, buvo svarbu sužinoti, kokio minimalaus kompetencijų įsivertinimo rezultato visų projektų kuratorius reikalauja iš savo projektų vadovų, kad jie galėtų būti vertinami teigiamai. Dėl šios priežasties buvo užduoti papildomi klausimai ekspertui – informantui, kai buvo patvirtinamas karinių projektų vadovų kompetencijų modelis.

Minimalūs vertinimo reikalavimai penketo vertinimo skalėje buvo paskirstyti sekančiai: minimalaus asmeninių, komunikacinių ir tarpasmeninių kompetencijų teigiamo įvertinimo respondentas reikalavo ketverto, techninių kompetencijų minimalų teigiamą vertinimą respondentas nurodė trejetą. Paklausus, kodėl priimtas toks sprendimas, respondentas nurodė, kad projektų vadyba yra ne techninių žinių sritis. Projektų vadyboje pagrindas yra „soft“ įgūdžiai – tai labiau socialinis mokslas. Visų pirmiausia yra dirbama su žmonėmis, procesais ir sprendimais.

Respondentas teigė, kad techninės kompetencijos yra tik įrankis veikloms įgyvendinti. Visos trys kitos kompetencijų grupės yra lygiavertės ir turi būti išlavintos pakankamai aukštame lygmenyje, o techninę kompetenciją galima naudoti per asistentus ir specialistus, kurie toje srityje nusimano.

2. 3. 1. Žvalgomojo tyrimo duomenų apibendrinimas

Atlikus karinių projektų vadovų kompetencijų įsivertinimo žvalgomąjį tyrimą buvo gauti rezultatai (**3 priedas**), kurie leido daryti tam tikras išvadas.

Pirmiausia, daugiau nei pusę karinių projektų vadovų (7 iš 9) savo kompetencijų įsivertinimo anketoje nurodė, kad jų techninės kompetencijos atitinka keliamus minimalius reikalavimus ir jas įvertino teigiamai. (Atlikus individualius pokalbius su projektų vadovais buvo gauti priešingi rezultatai). Du vadovai anketoje neigiamai įvertino kainos ir įsigijimų valdymo sritis, o vienas vadovas nurodė, kad šių sričių jam netenka valdyti projektuose.

Tarpasmeninių kompetencijų grupėje du projektų vadovai nurodė, kad gebėjimą deleguoti užduotis jie vertina neigiamai, vienas projektų vadovas užrašė, kad nėra kam deleguoti užduotis ir šios savybės nevertino. Galiausiai dar vienas projektų vadovas nurodė, kad neigiamai vertina gebėjimą bendradarbiauti. Likę vadovai jokių tarpasmeninių kompetencijų nevertino neigiamai.

Komunikacinių kompetencijų grupėje, kaip prasčiausiai išlavintos kompetencijos pasirodė projektų vadovų komunikabilumas (4 vadovai įvertino neigiamai), užsienio kalbos mokėjimas ir derybiniai įgūdžiai (po tris vadovus šias kompetencijas įvertino neigiamai).

Kalbant apie asmenines kompetencijas, neišsiskyrė akivaizdžios sritys, kuriose projektų vadovai būtų akivaizdžiai silpni ir tik pavieniai projektų vadovai neigiamai įvertino tam tikras savo savybes. Galbūt labiausiai išsiskyrė projektų vadovų kūrybingumas – šią kompetenciją neigiamai įvertino trys projektų vadovai.

Apibendrinus šiuos tyrimo rezultatus matome, kad atliekant savo kompetencijų anketinį įsivertinimą gaunama informacija nėra išsami ir patikima, nes tokiu būdu mes nematome aiškių argumentų, kodėl karinių projektų vadovai save taip vertina. Tokiu būdu yra gaunami tik neargumentuoti vertinimai, išreikšti skaičiais. Didžiausi skirtumai išryškėja tarp techninių projektų vadovų kompetencijų vertinimų: atlikus interviu, paaiškėjo, kad šios projektų vadovų kompetencijos yra įvertintos prasčiausiai dėl įvairių priežasčių, o atlikus anketinį savo kompetencijų įvertinimą, projektų vadovai šias kompetencijas įvertino geriausiai iš visų grupių. Tai pasireiškė tuo, kad neigiamų techninių kompetencijų vertinimų buvo mažiausiai, lyginant su kitomis grupėmis. Dėl to, galime daryti išvadą, kad tokiose anketose darbuotojai yra linkę vertinti save geriau, nes nereikia patikti konkrečių argumentų, kodėl toks vertinimas yra pasirenkamas. Įtakos geresniam savo

įvertinimui gali turėti ir tai, kad nuo to gali priklausyti tam tikros lengvatos ir toks vertinimas gali turėti įtakos tolimesnei tarnybai.

2. 4. TYRIMŲ DUOMENŲ APIBENDRINIMAS

Atliekant Lietuvos kariuomenės Logistikos valdybos vadovybės projektų vadovų kompetencijų vertinimo tyrimą buvo siekiama, kad projektų vadovai įvertintų savo ir kolegų kompetencijas pagal autoriaus suformuotą kompetencijų modelį ir būtų nustatytos silpniausiai išugdytos projektų vadovų kompetencijos sritys.

Tyrimo metu projektų vadovai turėjo įvertinti savo ir kolegų projektų vadovų kompetencijų blokus: asmenines, komunikacines, tarpasmenines ir technines kompetencijas. Pokalbių su projektų vadovais metu buvo išsiaiškinta jų patirtis ir išsilavinimas projektų valdymo srityje bei jų, kaip projektų vadovų, kompetencijų vertinimo būklė. Sužinota, kad neegzistuoja joks kompetencijų modelis, pagal kurį jie būtų vertinami kaip projektų vadovai. Gauta informacija apie tai, kiek dėmesio yra skiriama jų, kaip projektų vadovų, kompetencijų ugdymui ir sužinotos jų, kaip ekspertų, nuomonės apie vertinimą: kas ir kokiais metodais geriausiai galėtų įvertinti projekto vadovo kompetencijas. Tiriamieji nurodė, kad geriausiai jų kompetencijas galėtų įvertinti projektą paskyręs žmogus – kuratorius, o vertinti būtų galima pokalbio metu su kuratoriumi aptariant viso projekto eigą, problemas, trūkumus ir panašiai. Išskirtinai techninėms kompetencijoms įvertinti tinka atskiri testai, nes jie geriausiai atspindi profesines projektų vadovybės žinias. Siekiant atlikti formalų vertinimo apibendrinimą, buvo rekomenduojama sukurti vertinimo formą, kuri būtų pildoma vertinant projekto vadovą.

Remiantis atsakymais buvo nustatyta, kad 360 laipsnių vertinimo metodas netinka, nes kolegų, pavaldinių ir savęs vertinimas būtų neobjektyvus (sužinota, kad apskritai kariuomenėje pavaldiniai nevertina aukštesnių vadų), todėl geriausiai galėtų įvertinti tik projekto kuratorius, nes jis mato projekto eigą ir tai, kaip vadovas valdo projektą nuo pat pradžių.

Karininkai projektų vadovai pateikė argumentuotas nuomones apie tai, kad karininko ir projekto vadovo specialybės yra labai panašios, nes dirbama su žmonėmis, jiems vadovaujama, valdomi procesai ir priimami sprendimai. Iš esmės abi specialybės reikalauja tų pačių asmeninių nuostatų, savybių, gebėjimų. Buvo išgirstos nuomonės, kad karininką išmokius projektų vadovybės žinių, gautume gerą projektų vadovą, nes asmeninės, komunikacinės ir tarpasmeninės savybės bei gebėjimai yra vienodai reikalingi ir svarbūs abiejų specialybių atstovams.

Projektų vadovai savo ir kolegų asmenines, komunikacines ir tarpasmenines kompetencijas įvertino kaip išlavintas aukštesniu lygiu, nei yra reikalaujama, dėl skirtingų priežasčių:

1. Visos minimos savybės, gebėjimai ir žinios yra reikalingos jiems kaip karininkams, jeigu jie nori daryti karjerą ir tobulėti.

2. Kadangi visos šios savybės jiems buvo reikalingos ir einant ankstesnes pareigas, jos jau buvo ugdomos studijuojant Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje ir tobulinamos ankstesnės tarnybos vietose prieš tampant projektų vadovais.

Tyrimo metu paaiškėjo keletas problemų, susijusių su projektų valdymo specifika:

1. Didžioji dalis projektų yra valdomi be projektų komandų, tai yra, juos valdo tik projekto vadovas ir jis neturi pavaldinių (darbo grupės), kuriems paskirstytų užduotis.

2. Jeigu egzistuoja projekto komanda, iškyla problemų, susijusių su motyvavimu, nes efektyviausios motyvavimo formos negali būti panaudotos karinėje struktūroje dėl įvairių priežasčių.

Dauguma projektų vadovų nurodė, kad būtent techninės kompetencijos yra probleminė sritis ir jie šių kompetencijų grupę vertino prasčiausiai bei teigė, kad ji galimai neatitinka keliamų minimalių reikalavimų.

Kai vadovai vertino savo technines kompetencijas, didžioji dalis nurodė, kad jos silpniausios dėl kelių priežasčių: per mažai projektų valdymo srities patirties; per mažai baigtų paskaitų ir kursų, todėl trūksta žinių apie skirtingų sričių valdymą; jeigu gaunama valdyti projektą, jis yra nukeliamas į antrą planą, nes einamoms tiesioginėms pareigoms skiriama daugiau laiko ir dėmesio, todėl projektui lieka labai mažai laiko ir jis valdomas paviršutiniškai.

Dalis vadovų vertindami kolegas nurodė, kad šios jų kompetencijos gali būti išlavintos pakankamai gerai, bet galima aiškiai įžvelgti, kad jie tai darė nenorėdami nuvertinti savo kolegų, todėl vertinimas nėra objektyvus (jie nurodė, kad žinios gali būti geresnės dėl ilgesnės tarnybos patirties, didesnio valdytų projektų skaičiaus, bet tai nebuvo akivaizdūs faktai – tai buvo tik samprotavimai). Kiti vertino šias kompetencijas pakankamai gerai, nurodydami, jog visi projektai buvo baigti sėkmingai, todėl negalima vertinti neigiamai. Tačiau tie vadovai negalėjo nurodyti, ar visi projektai buvo pabaigti planuotu laiku ir materialiniais ištekliais. Remiantis moksline literatūra, projektas laikomas sėkmingu, kai jis atitinka pirminį planą laiko, išteklių ir tikslų atžvilgiu. O praktikos metu institucijoje, neformaliai bendraujant su projektų vadovais, sužinota, kad dauguma vykdomų projektų nebūna baigti laiku ir neatitinka pirminio plano, nes ne kartą yra keičiami terminai.

Atlikus tyrimą galima teigti, kad projektų vadovų asmeninės, komunikacinės ir tarpasmeninės kompetencijos yra išlavintos pakankamai gerai. Kaip silpniausia sritis identifikuota techninės kompetencijos – patys projektų vadovai pateikė tokį vertinimą, vertindami ir save ir savo kolegas. Dėl šios problemos mažėja projektų valdymo efektyvumas ir yra eikvojami organizacijos ištekliai.

Papildomai buvo atliekamas ir žvalgomasis tyrimas, kurio metu projektų vadovai savo kompetencijas turėjo įvertinti pagal darbo autoriaus sudarytą savo kompetencijų įsivertinimo metodiką, kurioje buvo išsamiai aprašyta kiekviena kompetencija. Atlikus žvalgomąjį tyrimą paaiškėjo, kad savo kompetencijų įsivertinimas nėra objektyvus ir adekvatus metodas, nes gaunami netikslūs ir neargumentuoti rezultatai, kurie dažniausiai gali neatitikti realybės ir būti geresni, nei yra iš tikro. Tai parodė techninių kompetencijų įsivertinimas.

IŠVADOS

1. **Atliekant mokslinės literatūros analizę**, pastebėta, kad yra daug nuomonių apie kompetencijos sąvoką, todėl remiantis moksline literatūra ir Lietuvos Respublikos norminiais dokumentais buvo sukurtas kompetencijos sąvokos apibrėžimas. Kompetencija – tai žmogaus žinios, gebėjimai, asmeninės savybės, nuostatos ir vertybės, kurios yra reikalingos sėkmingai atliekant konkrečią veiklą.

2. **Nagrinėjant mokslinius šaltinius** apie kompetencijų modelius pastebėta įvairių kompetencijų modelių apibrėžimų, išskiriant skirtingas jų panaudojimo sritis, todėl, remiantis moksline literatūra, buvo nutarta pasiūlyti bendrą kompetencijų modelio apibrėžimą ir taikymo sritis. Kompetencijų modeliai yra konkrečios pareigybės darbuotojams ar organizacijoms reikalingų skirtingų, tačiau tarpusavyje susijusių kompetencijų grupių rinkiniai, kurie apibūdina kompetencijas, reikiamas einamoms pareigoms ar veiklai atlikti. Modeliai gali būti pritaikomi įdarbinant darbuotojus, jų ugdymui, vertinimui ir kitoms žmogiškųjų išteklių vadybos sritims.

3. **Mokslinės literatūros, karinių ir projektų vadovų kompetencijų modelių analizės metu** paaiškėjo, kad iš esmės kariniai kompetencijų modeliai ir projektų vadovų kompetencijų modeliai yra panašūs ir jie reikalauja labai panašių asmeninių, tarpasmeninių ir komunikacinių gebėjimų, savybių ir įgūdžių. Esminiai skirtumai tarp šių modelių išryškėja kalbant apie technines (profesines) kompetencijas.

4. **Remiantis moksline literatūra, projektų vadovų kompetencijų modeliais, Lietuvos kariuomenės karių atestavimo aprašais ir kariniais kompetencijų modeliais buvo sukurtas unikalus karinių projektų vadovų kompetencijų modelis (8 pav.)**, sudarytas iš keturių kompetencijų grupių (asmeninių, tarpasmeninių, komunikacinių ir techninių kompetencijų). Į kiekvieną kompetencijų grupę įtraukta 5–10 skirtingų asmeninių savybių, nuostatų, gebėjimų ir žinių elementų, tinkančių tai grupei apibūdinti. Šis modelis lengvai pritaikomas vertinant kitos specialybės karininkus arba specialistus pakeičiant tai sričiai pritaikytus kompetencijų grupių elementus arba pridėdant reikalingas kompetencijų grupes.

5. **Tyrimo metu atlikus pusiau struktūrizuotus interviu** su karinių projektų vadovais, kurių metu jie įvertino savo ir kolegų kompetencijas, buvo gauta informacija apie kompetencijų vertinimo būseną organizacijoje ir esamą projektų vadovų kompetencijų būklę. Tiriant nustatyta:

1) geriausiai kompetencijas gali vertinti visų LK LVV projektų kuratorius (projektus paskyręs asmuo). Aiškiausiai ir tiksliausiai vertinti kompetencijas galima pokalbių su kuratoriumi metu, o technines kompetencijas – atliekant testus;

2) projektų vadovų techninės kompetencijos yra išugdytos silpniausiai ir jos beveik neatitinka reikalaujamo minimalaus lygmens;

3) asmeninės, tarpasmeninės ir komunikacinės kompetencijos išugdytos tinkamu lygiu dėl to, kad tos kompetencijų grupės projektų vadovams yra reikalingos kaip karininkams – dauguma apklaustųjų šias kompetencijas buvo išugdę iki tapdami projektų vadovais. Taip buvo patvirtintas faktas, kad karininkams ir projektų vadovams reikalingos kompetencijos yra labai panašios.

6. Tyrimo metu buvo identifikuotos problemos, susijusios su projektų vadovų kompetencijų ugdymu, vertinimu (nurodytos 9, 10, 11, 12 ir 13 pav.). Atsižvelgiant į šias identifikuotas problemas, pateikiami pasiūlymai.

7. Atliktas papildomas savo kompetencijų įsivertinimo žvalgomasis tyrimas patvirtino faktą, kad karinėje organizacijoje savo kompetencijų vertinimo metodas negali būti taikomas, nes jis nėra objektyvus ir adekvatus, nes nėra gaunami aiškūs vertinimo argumentai ir tokio vertinimo rezultatai gali neatitikti tikrovės, nes jie dažniausiai gali būti per geri.

SIŪLYMAI

1. Lietuvos kariuomenės Logistikos valdybai, kaip daugiausiai projektų valdančiai karinei organizacijai, pasiūlyti savo Personalo skyriui pritaikyti autoriaus sukurtą karinių projektų vadovų kompetencijų modelį ir pagal jį vykdyti dalį personalo vadybos veiklų: projektų vadovų atranką, ugdymą bei vertinimą. Tai reikalinga todėl, kad į dabartinį patvirtintą Karių atestavimo tvarkos aprašą yra įtraukta per mažai kompetencijų ir tai neleidžia visapusiškai įvertinti karinių projektų vadovų. Taip būtų stiprinama ir personalo vadybos veikla, nes būtų išnaudojamas visas kompetencijų modelio potencialas.
2. Remiantis tyrimo rezultatais ir projektų vadovų teiginiais, reikia skirti daugiau dėmesio projektų vadovų kvalifikacijos kėlimui siunčiant juos į kursus. Nesant galimybės to padaryti, organizuoti vidinius projektų valdymo kursus, kuriuose projektų vadovai įgautų pagrindines žinias ir reikalingus projektų valdymo praktinius įgūdžius. Turi būti mokymo tęstinumas ir reikia pradėti nuo projektų vadybos pagrindų išdėstymo. Kitame etape leisti dalyvauti projektinėje veikloje kaip komandų nariams ir galiausiai sudaryti sąlygas patiems valdyti projektus padedant ir konsultuojant patyrusiam vadovui. Svarbus ir nuolatinis žinių atnaujinimas bei savarankiškas mokymasis.
3. Standartizuoti bei patvirtinti karinių projektų valdymo rekomendacinio pobūdžio metodiką ir su ja supažindinti visus karinių projektų vadovus.
4. Jeigu galima, įdarbinti civilį projektų vadovą – konsultantą, kuris padėtų organizuoti projektų vadovų techninių kompetencijų ugdymą ir juos konsultuotų kilus klausimų dėl projektų valdymo. Kitas variantas – projektų vadovais paskirti 2–3 karininkus (galbūt sukurti atskirus etatus), kurių pagrindinės pareigos būtų projektų valdymas, nes, kaip parodė tyrimas, esami projektų vadovai projektų valdymą laiko šalutine veikla, kuri iš dalies trukdo atlikti pagrindines pareigas. Etatiniai projektų vadovai galėtų skirti daugiau laiko ir dėmesio techninių projektų vadybos kompetencijų ugdymui ir projektinės veiklos vykdymui.
5. Skatinti valdyti projektus pasitelkiant projektų komandas, kurios būtų sudarytos laikinai, atsižvelgiant į reikalingų specialistų poreikį. Projekto metu specialistai turėtų būti tiesiogiai pavaldūs projektų vadovui – taip būtų sprendžiama motyvavimo problema.

LITERATŪRA

- Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2010). *Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 5 (24). Research papers, p. 6-13.
- Ahsan, K., Ho, M., Khan, S. (2013). *Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals From Job Advertisements*. Project Management Journal, spalio, 2013, p. 36 – 54.
- Balčiūnaitė, R. [žiūrėta 2015-12-09]. Prieiga per internetą: http://www.kaunorvvlg.lt/info/sociologiniai_tyrimai.pdf
- Barsėnaitė, J., Šiožinytė, I. (2011). *Projektų valdymo vertinimas: ekspertų nuomonių raiška*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 3 (23). p. 30-41.
- Boyatzis, R. E. (2007). *Competencies in the 21st century*. Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA, p. 5-12.
- Bulajeva, T. (2007). *Žinių ir kompetencijų vertinimas: kaip sukurti studentų pasiekimų vertinimo metodiką*. Metodinė priemonė.
- Čepienė, A. (2007). *Verslo vadybos studentų bendrųjų kompetencijų ugdymo problematika: verslo ir aukštojo mokslo sankirta*. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos 2007/13, p. 48-64.
- Daršukvienė, V., Kaupelytė, D., Petkevičiūtė, N. (2008). *Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybė mokymo procese*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, p. 17-28.
- Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Dvilaitis, G., Guščinskienė, J., Juozapavičius A., Žilinskas, A. (2014). *Rašto ir baigiamųjų darbų rengimo, gynimo, vertinimo ir saugojimo tvarkos aprašas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Giesecke, J., McNeill, B. (1999). *Core Competencies and the Learning Organization*. Faculty Publications, University of Nebraska-Lincoln Libraries, p. 159-166.
- Gudauskaite, S. (2007). *Individo kompetencijų aprėptis žinių visuomenėje: problematikos apžvalga*. Informacijos mokslai, 2007, p. 233-241.
- Headquarters, Department of the Army. (1999). *Field Manual 22-100: Army Leadership*. Department of the Army, Washington, DC, rugpjūtis.
- Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., Silzer, R. F. (2006). *Leadership competency models*. The Leadership Quarterly 17 (2006), p. 398-413.
- International project management organization (IPMA). [žiūrėta 2015-11-05]. Prieiga per internetą: <http://ipma.ch/about/>.
- Jančiauskas, E. E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: LKA.
- Jans, N. A., Frazer-Jans, J. M., Louviere, J. J. (2004). *Employee choice modelling: Predicting employee behaviour under varied employment conditions*. Asia-Pacific Journal of Human Resources, 39: p. 59-81.
- Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). *Kompetencijos sampratos erdvė*. Socialiniai mokslai, Nr. 1 (22), p. 44-50.
- Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas, 2-asis leidimas.
- Kennedy, C. H., Zillmer, E. (2012). *Military psychology: Clinical and Operational Applications*. New York, NY: Guilford, Second Edition.
- Laurinaitis, S. (2007). *Kritinės sėkmingo projektų valdymo kompetencijos. Magistro darbas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

- Lepeška, V. (2011). *Kokios lyderystės reikia Lietuvos viešajame valdyme? Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje*. Tarptautinė konferencija: Viešasis valdymas Lietuvoje. Europos patirtis – ateities iššūkiams. Vilnius.
- Lietuvos Kariuomenės Logistikos valdybos vado įsakymas Nr. V-279. (2015). *Dėl Lietuvos Kariuomenės Logistikos valdybos vadovybės štabo nuostatų tvirtinimo*. Vilnius
- Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro įsakymas Nr. V-1039. (2012). *Dėl profesinės karo tarnybos karių atestavimo tvarkos aprašo patvirtinimo*. Vilnius
- Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro įsakymas Nr. V-738. (2015). *Dėl profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ar kitų aktyviojo rezervo karių tarnybos vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo*.
- Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas Nr. VIII-723. (1998). Aktuali redakcija 2014-06-27. Vilnius.
- Lobanova, L. (2008). *Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės*. Viešasis sektorius ir socialinė raida: naujos tendencijos, p. 52-60.
- Lobanova, L., Chlivickas, E. (2009). *Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje*. Vilnius: VGTU, p. 63-72.
- Meškytė, R. (2011). *Projektų vadovų komunikacinės kompetencijos: tarptautinių projektų atvejis*. Magistro darbas. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Miliukienė, G. G., Prakapienė, D. (2012). *Karininkų profesionalumo ugdymas: problemos ir tobulinimo galimybės*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2012, 4 (28), p. 177-186.
- Morkevičius, V., Telešienė, A., Žvaliauskas, G. (2008). *Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su Nvivo ir Text Analysis Suite*. Kaunas, Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas.
- Pacevičius, J., Košelevas, R. (2013). *Darbo atlikimo vertinimo sistema ir jos tobulinimo galimybių analizė gamybinėje organizacijoje*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2 (30), p. 27-36.
- Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*. Pinigų studijos: ekonomikos teorija ir praktika, p. 65-80.
- Pivoras, S. (2011). *Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas: teoriniai ir probleminiai taikymo ES šalyse aspektai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
- Prakapienė, D., Smaliukienė, R. (2012). *Personalo vadybos bakalauro studijų baigiamojo darbo rengimo metodiniai nurodymai*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Pritchard, K. H. (1997). *Competency-Based Leadership for the 21st Century*. [žiūrėta 2015-11-26]. Prieiga per internetą: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/milreview/pritchard.htm>.
- Project Management Institute. (2009). *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework. Second edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square.
- Project Management Institute (PMI). (2015). [žiūrėta 2015-11-08]. Prieiga per internetą: <http://www.pmi.org/>.
- Rekašienė, R., Sudnickas, T. (2014). *Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje*. Viešoji politika ir administravimas, T. 13, Nr. 4, p. 590 - 600.
- Sadeghi, H., Mousakhani, M., Yazdani, M., Delavari, M. (2013). *Evaluating Project Managers by an Interval Decision-Making Method Based on a New Project Manager Competency Model*. King Fahd University of Petroleum and Minerals. Springer, p. 1417 - 1430.
- Skaržauskienė, A., Paražinskaitė, G. (2010). *Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška*. Socialinių mokslų studijos, 2010, 1(5), p. 41 - 61.
- Strateginės individo kompetencijos*. „Technologija“, Kaunas. (2007). [žiūrėta 2015-11-05]. Prieiga per internetą: <http://www.manager.lt/blog/articles/view/vadovo-strategines-kompetencijos>.

Sumner, M., Powell, A. (2013). *What Project Management Competencies are Important to Job Success?* Americas Conference on Information Systems, AMCIS Chicago, Illinois, august 15-17.

Sušinskienė, A. (2010). *Žmogiškųjų išteklių valdymas statutinėje valstybės tarnyboje: priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų atvejis. Magistro darbas.* Šiauliai: Šiaulių universitetas.

Šernas, V. (2006). *Komunikacinės kompetencijos, jų ugdymo (-si) kai kurios strateginės ir taktinės problemos.* Santalka. Filologija. Edukologija. T. 14, Nr. 4., p. 50-59.

Šukė, G. (2011). *Žemės ūkio bendrovių vadovų kompetencijų vertinimas. Magistro darbas.* Akademija: Lietuvos žemės ūkio universitetas.

Tarptautinė projektų valdymo asociacija (IPMA). (2014). *IPMA gebėjimų sąvadas, 3.0 versija.* Lietuvos projektų vadybos asociacija.

Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija.* Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.

Tūtlys, V., Kaminskienė, L., Pileičikas, G. (2015). *Kompetencijų vertinimo užduočių sudarymo metodika.* Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras.

Wuim-Pam, B. (2014). *Employee Core Competencies for Effective Talent Management.* Human Resource Management Research 2014, 4(3): p. 49-55.

Župerkienė, E., Župerka, A. (2010). *Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai.* Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 20 (1). Research papers.

PRIEDAI

PUSIAU STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU KLAUSIMYNAS

1. Ar Jūsų, kaip projektų vadovo, kompetencijos yra vertinamos?
2. Kokius kursus, susijusius su projektų vadyba esate baigęs?
3. Kiek projektų, tarnaujant kariuomenėje, Jums yra tekę valdyti?
4. Ar Jūsų, kaip projekto vadovo kompetencijų ugdymui yra skiriama pakankamai dėmesio?
(ar siunčia į kursus, paskaitas ir pan.)
5. Kokius efektyviausius būdus ir metodus kompetencijų ugdymui ir tobulinimui galėtumėte išskirti?
6. Kas geriausiai galėtų atlikti Jūsų kompetencijų vertinimą? (tiesioginis vadas, pavaldiniai, kolegos, pats save, 360).
7. Kokį geriausią kompetencijų vertinimo variantą galėtumėte pasiūlyti? (anketos, individualūs pokalbiai, veiklos stebėjimas, testai...)
8. Kaip vertinate savo asmenines kompetencijas? (atitinka reikalaujamą lygį / žemiau / viršija)
9. Kaip bendrai vertinate visų kitų šios institucijos projektų vadovų asmenines kompetencijas? (atitinka reikalaujamą lygį / žemiau / viršija)
10. Kaip vertinate savo komunikacines kompetencijas? (atitinka reikalaujamą lygį / žemiau / viršija)
11. Kaip bendrai vertinate visų kitų šios institucijos projektų vadovų komunikacines kompetencijas (atitinka reikalaujamą lygį / žemiau / viršija)
12. Kaip vertinate savo tarpasmenines kompetencijas? (atitinka reikalaujamą lygį / žemiau / viršija)
13. Kaip bendrai vertinate visų kitų šios institucijos projektų vadovų tarpasmenines kompetencijas? (atitinka reikalaujamą lygį / žemiau / viršija)
14. Kaip vertinate savo technines projektų valdymo kompetencijas? (atitinka reikalaujamą lygį / žemiau / viršija)
15. Kaip bendrai vertinate visų kitų šios institucijos projektų vadovų technines projektų valdymo kompetencijas? (atitinka reikalaujamą lygį / žemiau / viršija)