

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

GRAŽINA PUMPUT

LIETUVOS NACIONALINĖS MARTYNO MAŽVYDO
BIBLIOTEKOS PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ
MODELIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. T. Sudnickas

VILNIUS
2023

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Kompetencijos sąvoka.....	9
1.2. Kompetencija ir kompetentingumas.....	13
1.3. Kompetencijų tipai, kategorijos	17
1.4. Kompetencijų modeliai, sandara ir reikšmė	19
1.5. Projektų vadovo kompetencijos ir modeliai.....	27
1.5.1. Projektų vadovas, vaidmuo, pagrindinės atsakomybės ir užduotys	27
1.5.2. Projekto vadovo kompetencijos standartų ir tyrėjų požiūriu	30
1.5.3. Viešojo sektoriaus projektų vadovo kompetencijos ir modeliai	38
1.5.4. Kultūros sektorius ir projekto vadovo kompetencijos.....	42
1.6. Siūlomas teorinis projektų vadovo kompetencijų modelis	44
2. LIETUVOS NACIONALINĖS MARTYNO MAŽVYDO BIBLIOTEKOS PROJEKTŲ VADOVŲ SVARBIAUSIŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMO EMPIRINIS TYRIMAS	49
2.1. I etapas – atvejo analizė	50
2.1.1. Atvejo analizės metodika	50
2.1.2. Atvejo analizė.....	50
2.2. II tyrimo etapas.....	55
2.2.1. Kokybinis tyrimas – tikslinės grupės diskusija	55
2.2.1.1. Tyrimo metodika	55
2.2.1.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė.....	57
2.2.2. Kiekybinis tyrimas – anketinė projektų vadovų apklausa.....	64
2.2.2.1. tyrimo metodologija	64
2.2.2.2. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė	65
2.3. III tyrimo etapas	72
2.3.1. Kokybinis tyrimas – Nacionalinės bibliotekos vadovų interviu	72
2.3.1.1. Tyrimo metodika	72
2.3.1.2. Vadovų interviu rezultatų analizė	73
2.3.2. Kiekybinis tyrimas – anketinė vadovų apklausa	81
2.3.2.1. Tyrimo metodologija.....	81
2.3.2.2. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė	82
2.4. IV etapas.....	84
2.4.1. Siūlomas Nacionalinės bibliotekos projektų vadovo kompetencijų modelis.....	84
2.4.2. Apibendrinimas ir diskusija	87
IŠVADOS	91
SIŪLYMAI	93
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	94
ANOTACIJA	103
ANNOTATION	103
SANTRAUKA	104
SUMMARY	105
PRIEDAI	106

LENTELĖS

1 Lentelė. Kompetencijos ir kompetentingumo terminų skirtybės	15
2 Lentelė. Tyrimai, susiję su pagrindinėmis vadovo atsakomybėmis, pareigomis, užduotimis	29
3 Lentelė. Projekto vadovo kompetencijos, reikalingos skirtingo projekto gyvavimo cikle	35
4 Lentelė. Kompetencijų modelių įvairovė	36
5 Lentelė. Populiariausios kompetencijos	45
6 Lentelė. Senų ir naujų straipsnių palyginimas	46
7 Lentelė. Kompetencijų detalizavimas	48
8 Lentelė. Tyrimo ekspertų profilis	56
9 Lentelė. Svarbiausia projektų vadovo kompetencija	57
10 Lentelė. Svarbiausios kultūros sektoriaus projektų vadovo kompetencijos	58
11 Lentelė. Viešojo sektoriaus projekto vadovo kompetencijos	59
12 Lentelė. Svarbiausios asmeninės-elgesio kompetencijos	60
13 Lentelė. Svarbiausios techninės-vadybos (žinių) kompetencijos	61
14 Lentelė. Svarbiausios kontekstinės kompetencijos	61
15 Lentelė. Asmeninė-elgesio kompetencija, be kurios projektų vadovas negalėtų dirbti	61
16 Lentelė. Techninė-vadybos (žinių) kompetencija, be kurios projektų vadovas negalėtų dirbti	62
17 Lentelė. Kontekstinė kompetencija, be kurios projektų vadovas negalėtų dirbti	62
18 Lentelė. Svarbiausios kompetencijos, kurios skiria gerą projekto vadovą nuo vidutinio	63
19 Lentelė. Projektų vadovų (ekspertų) siūlomas kompetencijų modelis	63
20 Lentelė. 5 Svarbiausios kompetencijos	66
21 Lentelė. Mažiausiai svarbios kompetencijos	66
22 Lentelė. Svarbiausios kompetencijos (bendra)	67
23 Lentelė. Kompetencijų koreliacija (stiprus ryšys)	67
24 Lentelė. Silpniausios koreliacijos tarp kompetencijų	68
25 Lentelė. Respondentų kiekis pagal projekto tipą	69
26 Lentelė. Respondentų darbo patirtis	70
27 Lentelė. Svarbiausių kompetencijų modelis	71
28 Lentelė. Kompetencijų raiška projekto ciklo fazės	74
29 Lentelė. Dažniausiai pasikartojančios kompetencijos (vadovų požiūris)	82
30 Lentelė. Dažniausiai pasikartojančių kompetencijų modelis (vadovų požiūris)	83
31 Lentelė. Bendros, sutampančios kompetencijos	84
32 Lentelė. Sutampančių kompetencijų įverčių palyginimas	85

PAVEIKSLAI

1 Pav. Ledkalnio ir svogūno kompetencijų modeliai	21
2 Pav. Darbo kompetencijų modelio konstravimo eiga	25
3 Pav. Projektų vadovų kompetencijų modeliai standartų požiūriu	32
4 Pav. Kompetencijų populiarumas tyrimuose	35
5 Pav. Chobotova ir Rylkova siūlomas kompetencijų modelis.....	41
6 Pav. Siūlomas kompetencijų modelis.....	47
7 Pav. Nacionalinės bibliotekos struktūra	51
8 Pav. Nacionalinės bibliotekos valdymo struktūra	52
9 Pav. Siūlomas Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijų modelis.....	87

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas Kompetencijos apibrėžimai.....	107
2 priedas Kompetencijų modelių kūrimo būdai: stipriosios ir silpnosios pusės.....	113
3 priedas Projekto vadovo kompetencijų klasifikacija.....	115
4 priedas Kompetencijų skirstymas remiantis Brill et al. (2016).....	116
5 priedas Viešojo sektoriaus projektų vadovo kompetencijų modelis.....	118
6 priedas Mokslininkų straipsniai kompetencijų tema.....	119
7 priedas Kompetencijų žemėlapis remiantis mokslininkų straipsniais.....	120
8 priedas Senų ir naujų straipsnių kompetencijų žemėlapis.....	131
9 priedas Tikslinei grupei užduoti klausimai.....	140
10 priedas Projektų vadovų (ekspertų) vidurkiai.....	141
11 priedas Projektų vadovų (respondentų) vidurkiai.....	142
12 priedas Ekspertų ir projektų vadovų vidurkiai (bendra lentelė).....	143
13 priedas Koreliacija.....	144
14 priedas Kompetencijų įverčiai pagal projekto tipą.....	145
15 priedas Kompetencijų įverčiai pagal darbo patirtį.....	146
16 priedas Vadovų ekspertų profilis.....	147
17 priedas Klausimai ekspertams.....	148
18 priedas Pagrindinės projekto vadovo užduotys.....	149
19 priedas Projektų vadovų patiriami iššūkiai ir problemos.....	152
20 priedas Kultūros sektoriaus specifika ir projektų vadovo kompetencijos.....	155
21 priedas Kompetentingas projektų vadovas vadovu požiūriu.....	157
22 priedas Svarbiausios asmeninės-elgesio projektų vadovų kompetencijos.....	159
23 priedas Svarbiausios techninės-vadybos kompetencijos.....	161
24 priedas Gero projekto vadovo kompetencijos, kurį pažįsta ekspertai.....	162
25 priedas Svarbiausios kontekstinės projektų vadovo kompetencijos.....	164
26 priedas Svarbiausios kompetencijos, jei reikėtų pasamdyti projekto vadovą.....	165
27 priedas Gero ir vidutinio projekto vadovo skirtybės.....	167
28 priedas Ekspertų kompetencijų žemėlapis.....	169
29 priedas Kompetencijų vertinimas atsižvelgiant į išsilavinimą ir darbo patirtį.....	176

IVADAS

Temos aktualumas. Moderni visuomenė išgyvena esminius pokyčius, transformaciją į tokią, kurioje žinios ir informacija tampa pagrindiniu ekonominio, socialinio, kultūrinio augimo varikliu. Pagrindine organizacijos vertybe tapo ne materialus turtas, o joje dirbantys žmonės. Šiuolaikinės globalizacijos sąlygomis Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka (toliau - Nacionalinė biblioteka), norėdama įgyvendinti ir užtikrinti valstybės suformuotą kultūros politiką, susiduria su daugeliu iššūkių. Nacionalinė biblioteka yra vienas iš valstybės kultūros politikos įgyvendimo, kultūrinės veiklos sklaidos ir plėtros, visuomenės švietimo ir formavimo įrankių. Siekiant užtikrinti organizacijos strateginius tikslus ir funkcijas bei inovatyvių ir kokybiškų paslaugų teikimą vartotojų grupėms, turinčioms skirtingus ir vis reiklesnius poreikius, vykdomi įvairaus pobūdžio projektai. Projektai tampa įrankiu organizacijos strateginiams tikslams siekti, todėl svarbu tobulinti projektų vadovų veiklą, jų kompetencijas. Dėmesys projektų vadovų kompetencijoms svarbus ir siekiant pagerinti projektų valdymo strategijas. Todėl viena iš svarbiausių Nacionalinės bibliotekos žmogiškųjų išteklių grandinės dalių yra projektų vadovai, kuriems šiuo metu organizacijoje tenka vis svarbesnis vaidmuo – inicijuoti ir vykdyti visuomenės poreikius atitinkančius projektus, pritraukti papildomą finansavimą. Projektų vadovų kompetencijos daro tiesioginę įtaką ne tik projekto sėkmei, bet ir organizacijos veiklos rezultatams (Muller, Turner 2007, Tabasi et al 2016, Maqbooll, et al., 2017; Ling et al. 2018; Mansourimoayyed et al., 2020; Ozorhon et al 2022). Nacionalinės bibliotekos užsibrėžtiems tikslams pasiekti reikia suburti, išlaikyti bei ugdyti profesionalią ir motyvuotą projektų vadovų komandą, kuri reikiamų kompetencijų pagalba planingai ir nuosekliai vystytų organizacijos ir modernios visuomenės poreikius. Remiantis mokslininkų (Draganidis, Mentzas 2006; Bozkurt 2011; Baczyńska et al. 2016; Sanghi 2016; Skorkova 2016; Vraniak et al., 2017) tyrimais, taikomas kompetencijų valdymo modelis galėtų padėti organizacijai nustatyti personalo poreikius, plėtoti valdymo procesus, paskatinti projektų vadovų lyderystę. Kompetencijos modeliai darbuotojams gali padėti tobulinti savo įgūdžius, pakelti darbo efektyvumo lygį.

Temos iširtumas. Mokslinėje literatūroje yra skiriama daug dėmesio projekto vadovo asmeniui, nes jo kompetencijos tiesiogiai įtakoja projekto sėkmę. Yra daugybė mokslinių studijų, kurių tikslas – nustatyti pagrindines projektų vadovų kompetencijas: IT projektų vadovų (Keil et al. 2013, Mansor et al. 2016, Szczepanska-Woszczyzna ir Gatnat 2022), chemijos industrijos (Košťalova et al. 2018, Košťalova et al. 2022), statybų sektoriaus (Omar ir Fayek 2016, Dzienkonski 2017, Moradi et al. 2020a, Moyo ir Chigara 2021), konsultacijų įmonės (Mesly 2015), pramonės (Loufrani-Fedida ir Missonier 2015, Ramazani ir Jergeas 2015, Anvari et al 2016), tarptautinių plėtros projektų (Bashir et al 2021), NVO (Briere et al. 2015), projektų vadovo kompetencijos, kai sektorius neišskiriamas (Bredillet et al. 2015, Liikamaa 2015, Silvius 2016, Moradi et al. 2020b, Balcerzyk ir Zelazny 2022), viešojo sektoriaus projektų vadovo kompetencijos (Yasin et al. 2009, Jalocha et al. 2014, Chobotova ir Rylkova 2015, Blixt ir Kirytopoulos (2017).

Neblėstantis mokslinis susidomėjimas projektų vadovų kompetencijų tema rodo šios temos aktualumą ir reikšmingumą, tačiau svarbu pažymėti, kad trūksta tyrimų, siekiančių nustatyti kultūros sektoriaus projektų vadovo kompetencijas. Be to, mokslininkų atliekami konkrečių organizacijų svarbiausių projektų vadovų kompetencijų tyrimai rodo, kad yra tikslinga vykdyti kompetencijų valdymą geresniems organizacijos veiklos rodikliams pasiekti. Šiame darbe orientuojamasi į konkrečios organizacijos – Nacionalinės bibliotekos – projektų vadovų kompetencijų modelį.

Problema. Dažnai organizacija neturi formaliai patvirtinto projekto vadovo kompetencijų valdymo modelio, todėl negali tikslingai vykdyti projektų vadovų atrankos, veiklos valdymo, ugdymo, tobulinimo. Netobulas kompetencijų modelis, neleidžia išnaudoti visų kompetencijų valdymo privalumų.

Hipotezė. Nacionalinės bibliotekos projektų vadovai neturi patvirtinto kompetencijų modelio, dėl to negalima užtikrinti tinkamos projektų vadovų atrankos, ugdymo, profesinio tobulinimo, darbo vertinimo, projekto sėkmės ir pan.

Tyrimo objektas - Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijų valdymas.

Tyrimo tikslas – Nustatyti svarbiausias Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijas ir parengti kompetencijų modelį siekiant efektyvesnio projektų vadovų kompetencijų valdymo. Šis tikslas skaidomas į šiuos uždavinius:

1. Išanalizuoti kompetencijos sąvoką, sampratą, tipus, klasifikaciją, kompetencijų modelius ir jų konstravimo ypatybes.
2. Išnagrinėti mokslinėje literatūroje pateikiamą projektų vadovo vaidmenį, kompetencijų modelius, pristatyti galimas priklausomybes, įtakotas viešojo ir kultūros sektorių specifikos.
3. Sudaryti teorinį projektų vadovo kompetencijų modelį.
4. Empirinio tyrimo metu identifikuoti, kokios kompetencijos yra reikšmingos Nacionalinės bibliotekos projektų vadovams. Skaidomas į kelias dalis:
 - a) atvejo analizė
 - b) projektų vadovų požiūris į kompetencijas (kokybinis ir kiekybinis tyrimas)
 - c) vadovų požiūris į kompetencijas (kokybinis ir kiekybinis tyrimas)
5. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais sudaryti Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijų modelį.

Praktinė reikšmė. Nacionalinės bibliotekos biudžetas yra labai ribotas, todėl, siekiant užtikrinti organizacijos misiją būti žinių erdve, kuriančia vertę visuomenei, yra pasitelkiami įvairių fondų finansuojami projektai. Siekdami geriausių rezultatų projektų vadovai turi turėti reikiamas kompetencijas, o tam reikalingas tinkamas kompetencijų modelio valdymas. Šiuo darbu siekiama nustatyti reikšmingas, svarbiausias kompetencijas, reikalingas Nacionalinės bibliotekos projektų vadovams, pasiūlyti galimą kompetencijų modelį ir taip pagerinti projektų vadovų darbo rezultatus.

Darbo metodai:

Mokslinės literatūros analizė. Siekiant išnagrinėti projektų vadovo kompetencijų teorinius aspektus: kompetencijos sąvoką, tipus, klasifikaciją, kompetencijų modelių sampratą ir reikšmę, projekto vadovo vaidmenį, projektų vadovų kompetencijų modelius, analizuota mokslinė literatūra.

Sisteminė analizė (metaanalizė). Teorinio projektų vadovo kompetencijų modelio parengimui išnagrinėta 19 straipsnių, analizuojančių svarbiausias, reikšmingiausias projektų vadovų kompetencijas. Parengtas teorinis modelis.

Dokumentų analizė. Siekiant išanalizuoti Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų reikšmę organizacijai, reikiamas kompetencijas, organizacijos struktūrą, nagrinėti organizacijos dokumentai, oficialiame puslapyje pateikta tyrimui reikalinga informacija.

Atvejo analizė. Nacionalinės bibliotekos projektų valdymo ir projektų vadovų kompetencijų tyrimas siekiant pristatyti organizacijos situaciją (vieno pjūvio analizė).

Tikslinės grupės (focus) diskusija. Siekiant nustatyti Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų (ekspertų) požiūrį į svarbiausias, reikalingiausias kompetencijas.

Pusiau struktūruotas interviu. Siekiant nustatyti Nacionalinės bibliotekos vadovų (ekspertų) požiūrį į projektų vadovų pagrindines užduotis, problemas ir iššūkius, svarbiausias reikalingas kompetencijas.

Teminė analizė. Naudota kokybiniais pusiau struktūruotiems interviu duomenims išanalizuoti.

Kokybinis turinio (content) analizės metodas. Naudotas tiek tikslinės grupės (focus) diskusijos, tiek pusiau struktūruotų interviu analizei, anketų parengimui.

Anketa. Naudota siekiant nustatyti projektų vadovų požiūrį į tikslinės grupės (focus) išskirtas kompetencijas ir vadovų (ekspertų) interviu metu nurodytoms kompetencijoms įvertinti.

Darbo struktūra. Darbas sudarytas iš dviejų pagrindinių dalių. Pirmoje dalyje nagrinėjami teoriniai projektų vadovo kompetencijų aspektai, antroje pristatomas atliktas tyrimas. Darbe pateikiamos išvados ir siūlymai. Panaudoti 163 šaltiniai.

1. PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Kompetencijos sąvoka

Kompetencijos terminas yra plačiai taikomas žmogiškųjų išteklių valdymo ir vadybos srityje. Kompetencijos sampratą išsamiai nagrinėja ir užsienio, ir Lietuvos mokslininkai. Sampson ir Fytros (2008, p. 5) nurodo, kad kompetencijos žmogiškųjų išteklių valdyme gali būti naudojamos kaip dalis kriterijų, pagal kuriuos pasirenkamas tinkamiausias asmuo konkrečiai užduočiai atlikti, ir tai organizacijai padeda pasiekti didesnio darbo našumo. Profesiniame ugdyme kompetencijos gali būti naudojamos kaip varomoji jėga kuriant tinkamus mokymosi išteklius, kurie gali sudaryti sąlygas panaikinti arba sumažinti atotrūkį tarp reikalingų ir turimų kompetencijų. Įgytos reikiamos projektų valdymo kompetencijos gali užtikrinti sėkmingą veiklą, užduočių sprendimą.

Vis dėlto, nors kompetencijos ir yra įvardijamos kaip vienas svarbiausių asmens veiksmų siekiant užsibrėžtų darbo tikslų, vis dar diskutuojama dėl kompetencijos apibrėžimo.

Mokslinio susidomėjimo kompetencijomis ištakos dažnai datuojamos 1973 m., kai McClelland (jis laikomas kompetencijų valdymo teorijos pradininku) paskelbė straipsnį „Tikrinama kompetencija – ne žinios“ (McClelland 1973). Tyrėjo darbas tapo proveržiu žmogiškųjų išteklių vadyboje, nes buvo teigiama, kad ne turimi gabumai ar IQ koeficientas, o kompetencijos yra svarbiausias veiksnys, nustatantis profesinę sėkmę (Staškeviča 2019, p. 63). Šiai nuomonei pritaria Rekašienė ir Sudnickas (2015 p. 590-1). Jie nurodo, kad McClelland darbas paskatino individo kompetencijų srities tyrinėjimus. McClelland (1973) kompetenciją apibrėžė kaip žinias ir įgūdžius, socialinį vaidmenį, bruožus, įvaizdį ir motyvus. Autorius žinias ir įgūdžius priskyrė prie slenkstinių kompetencijų, kurių reikia visiems darbuotojams, kad jie galėtų atlikti savo darbą, o socialinį vaidmenį, įvaizdį ir motyvus – prie diferencijuojamųjų kompetencijų, kurias geresni darbuotojai turi, o vidutiniai – ne (McClelland 1973).

1982 m. Boyatzis išplėtė McClelland idėją ir sukūrė „Darbo kompetencijos vertinimo techniką“, siekdamas nustatyti pagrindinius požymius, išskiriančius geriausius darbuotojus iš vidutinių (Wong 2020, p. 97). Boyatzis apibrėžė kompetenciją kaip „pagrindinę asmens savybę, kuri lemia veiksmingumą ir (arba) geresnį darbo atlikimą“ (Boyatzis 1982 p.20). Chouhan ir Srivastava (2014 p. 15) teigimu, Boyatzis individo kompetencijas nagrinėjo ir pateikė vadybinės srities mokslų kontekste. Vėliau prie šios srities analizės prisidėjo Spencer ir Spencer (1993 p. 9). Jų nuomone, „kompetencija yra motyvai, bruožai, savęs suvokimas, nuostatos ar vertybės, elgesys – bet kokia individuali savybė, kurią galima būtų išmatuoti ar įvertinti, kuri atskirtų vidutinius darbuotojus nuo profesionalų, efektyvius nuo neveiksmingų.“

Galima pastebėti, kad skirtingi mokslininkai savaip pateikia bei konstruoja kompetencijos apibrėžimą. Virgailaitė-Mečkauskaitė (2011 p. 18) teigia, kad akademinėje bendruomenėje vyksta mokslinės diskusijos dėl kompetencijos sampratos, konstrukto, dimensionalumo, kuriamos vis naujos kompetencijos koncepcijos, ieškant teisingiausio ir tinkamiausio kompetencijos apibrėžimo“. Stevens (2012) teigia, kad nėra akivaizdaus susitarimo tarp ekspertų dėl kompetencijos sąvokos. Jo atlikta analizė rodo, kad apibrėžimai skiriasi. Tam pritaria ir Kupczyk (2014, p. 13). Anot jos, mokslinėje literatūroje kompetencijos sąvokai skiriama daug dėmesio, tačiau nėra vieningos sąvokos apibrėžties. Kupczyk nuomone, taip yra todėl, kad ši sritis nėra iki galo išnagrinėta, o didelis mokslininkų susidomėjimas rodo, kad kompetencijos svarba nemažėja, o reikšmė – tik didėja (Kupczyk, 2014, p.13). Mokslininkai (Shippman ir kt. 2000; Vazirani 2010; Chouhan, Srivastava 2014; Sanghi 2016; Vraniak et al. 2017; Megahed, 2018; Horvath 2019; Radishad et al., 2020; Arifin 2021) pritaria, kad termino *kompetencija* reikšmė ir apibrėžimas vis dar yra diskusijų objektas, o Winterton et al. (2005) mano, kad neįmanoma nustatyti ar priskirti nuoseklios teorijos, surasti vieningo, visus tenkinančio *kompetencijos* apibrėžimo.

Kadangi nėra vieningo *kompetencijos* apibrėžimo, svarbu pristatyti ir išnagrinėti skirtingus mokslininkų siūlomus variantus. Dėl termino daugiadiscipliniškumo tampa sunkiau šį terminą apibrėžti ir suprasti metodologijos kontekste.

Atlikta mokslinėje literatūroje pateikiamų kompetencijų sampratų analizė (žr. priedą Nr. 1) leidžia teigti, kad didžiausi nuomonių skirtumai atsiranda, kai autoriai bando nustatyti, kokie elementai ar komponentai sudaro kompetenciją. Kupczyk (2014) nuomone, šis kintamumas kyla ne tik iš autorių atstovaujamo žinių sričių, bet ir iš kultūrinių bei tautinių skirtumų, verslo ir asmeninės patirties, vertybių sistemos. Atliktas tyrimas parodė, kad *kompetencijos* terminas daugialypis. Kai kurie mokslininkai apibrėžė šį terminą siaurai, naudodami vieną asmens veiklos, būdo elementą, kiti mokslininkai naudojo kelis.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros kompetencijos sąvokos analize, (žr. priedą Nr. 1) *kompetencijos* termino apibūdinimas ir suvokimas kito nuo to laiko, kai aštuntajame dešimtmetyje buvo paskelbtas McClelland apibrėžimas. Dalis autorių *kompetencijos* sampratą apibūdina kaip gebėjimą. Skaržauskienė (2009) teigia, kad kompetencija yra gebėjimų, susijusių su meistriškumu, specializacija, problemų sprendimu, visuma. Panašų apibrėžimą pateikia Jucevičienė ir Lepaitė (2000). Jų nuomone, kompetencija yra gebėjimas veikti. Šį gebėjimą sąlygoja darbuotojo žinios, įgūdžiai ir asmeninės savybės bei vertybės. Marrelli (1998, p.8) manymu, kompetencija yra „išmatuojami žmogaus gebėjimai, kurie reikalingi efektyviam darbui atlikti.“ Šią kompetencijos koncepciją išplečia Armstrong (2006, p.244) pateiktas apibrėžimas. Autorius nurodo, kad kompetencija – tai gebėjimas panaudoti ir pritaikyti žinias profesinėse situacijose, tai visuma gebėjimų, įgalinančių efektyviai atlikti darbą, pasiekti užsibrėžtus tikslus ir laikytis veiklos standartų. „Kompetencija reiškia gebėjimą tai, ką žmonės žino ir supranta, perkelti į skirtingus kontekstus, t. y., skirtingus darbo aspektus“ . Panašiai kompetenciją

apibrėžia ir Chiru et al. (2012). Autorių nuomone, kompetencija yra įrodytas gebėjimas. Asmuo privalo gebėti suprasti aplinkybes ir prisitaikyti prie jų priklausomai nuo situacijos.

Medina ir Medina (2014) teigia, kad kompetencijos pagrindas yra kvalifikacija. Panašiai kompetencijos sąvoką apibūdina ir Kalimanzila ir Suryanto (2021). Autorių teigimu, kompetencija yra išmatuojami ir matomi asmens požymiai, kurie apima žinias, įgytas per formalųjį išsilavinimą, profesinius pažymėjimus, įgūdžius, gebėjimus, darbo stilių, išmoktą informaciją darbui. Galima pastebėti mokslininkų *kompetencijos* ir *kvalifikacijos* sąvokų persidengimo tendencijas, tačiau didžioji dalis nagrinėtų mokslininkų skiria skirtingas *kvalifikacijos* ir *kompetencijos* reikšmes ir suvokia *kompetencijos* sąvoką kaip platesnį ir pranašesnį terminą nei *kvalifikacija*.

Dar vieną požiūrį atstovaujantys mokslininkai *kompetencijos* sąvoką sieja su asmens savybėmis. Rekašienė ir Sudnickas (2014), Jalocha et al. (2014) nurodo, kad *kompetencija* suprantama kaip asmeninės asmens savybės, leidžiančios nuspėti jo elgseną ateityje. Kim et al. (2017) mano, kad kompetencijos yra individo savybės, reikalingos veiklai vykdyti, o El Asame ir Wakrim (2017) nurodo, kad *kompetencija* yra asmeninių savybių rinkinys, kurį asmuo įgyja arba turi įgyti, kad galėtų atlikti veiklą tam tikrame kontekste su tam tikru veiklos lygiu. Chen ir Naquin (2006) *kompetenciją* suvokia kaip individualias charakteristikas, susijusias su darbu, užtikrinančias sėkmingą užduočių atlikimą.

Kiti mokslininkai kompetenciją suvokia kaip žinių, gebėjimų, įgūdžių visumą, kompleksą. Sokol (2001) manymu, kompetencija sudaryta iš būtinų darbo uždavinių ar vaidmenų, reikalingų atlikti įgūdžių, žinių ir gebėjimo derinio. Chohan ir Srivastata (2014) kompetenciją apibūdina kaip veiksmų, kurie yra būtini norint pasiekti svarbių rezultatų konkrečiame darbe arba tam tikroje organizacijoje, rinkinį. Sėkmės veiksniai suprantami kaip žinių, įgūdžių ir gebėjimų deriniai. Panašiai kompetencijos sąvoką konstruoja ir Timothy et al. (2017). Mokslininkai nurodo, kad kompetencija – tai įgūdžių, žinių ir savybių visuma, leidžianti asmeniui sėkmingai atlikti tam tikrą veiklą. Anot Kawshala (2017), kompetencija yra susijusių gebėjimų, įsipareigojimų, žinių ir įgūdžių visuma, leidžianti asmeniui ar organizacijai efektyviai veikti darbe ar situacijoje. Autorė pažymi, kad kompetencija rodo gebėjimą veikti įvairiose situacijose. Kompetencija gali atsirasti ar pasireikšti bet kuriuo žmogaus gyvenimo laikotarpiu ar bet kuriame jo karjeros etape. Kompetencija pasireiškia asmens gebėjimu suprasti situaciją ir elgtis protingai.

Dalis autorių, apibrėždami kompetencijos sąvoką, aiškiai išskiria kompetencijas turinčius ir jų neturinčius darbuotojus. Chohan, Srivastata (2014) požiūriu, kompetencijos apima sėkmės veiksmų rinkinį, kurie yra demonstruojami aukštesnio lygio (geresnių) darbuotojų darbe. Warier (2014) pateikia platesnį šios koncepcijos kompetencijos apibrėžimą, teigdamas, kad kompetencijos išskiria geriausiai atlikėjus iš kitų kiekvienoje gyvenimo srityje, ne tik darbo aplinkoje. Liučvaitienės ir Paunksnienės (2011) nuomone, kompetencijų turintys asmenys, tinkamai ir laiku jomis pasinaudoję, įgyja konkurencinį pranašumą.

Kiti autoriai, pateikdami kompetencijos apibrėžimą, ją orientuoja tik į vadovus. Hogg manymu, kompetencijos yra vadovo ypatybės, kurios lemia įgūdžių ir gebėjimų demonstravimą, o Page ir Wilson teigia, kad tai įgūdžiai, gebėjimai ir asmeninės savybės, kurių reikia sėkmingam arba pranašesniajam vadovui (Chohan, Srivastata, 2014). Svarbu pažymėti, kad didžioji dalis analizuotų kompetencijų apibrėžimų yra orientuoti į individus, asmenis, nekonkretizuojant jų profesinės veiklos statuso ar pan.

Išnagrinėjus ir susisteminius literatūroje pateikiamus kompetencijos apibrėžimus, galima įvardyti pagrindinius kompetencijos komponentus:

- Kompetencija sudaryta iš žinių, įgūdžių, gebėjimų, asmeninių savybių, vertybių, bruožų, asmeninės patirties, apima asmens požiūrį, saviraišką, kvalifikaciją.

- Kompetencijos išskiria geresnius darbo atlikėjus iš kitų, koreliuoja su darbo atlikimo kokybe (C. Page, M. Wilson, 1994; Mirable, 1997; Soderquist et al., 2009 ; Chohan, Srivastata, 2014; Warier, 2014).

- Kompetencijos susijusios su darbo našumu, rezultatyvia veikla, efektyvumu – tiek individualiu, tiek kolektyviniu (Chohan, Srivastata, 2014; Stor, 2014; Michaelis, Markham, 2017; Moradi et al, 2020; Kalimanzila, Suryanto, 2021.) Kompetencijų apibrėžimai, orientuoti į didesnę darbo našumo ir efektyvumo lygio akcentavimą, anot Stevens (2012), atspindi augantį poreikį efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius vis labiau paslaugomis grindžiamose ekonomikose ir kompetencijų vaidmenį tokioje aplinkoje. Ši tendencija ypač aktuali žmogiškųjų išteklių vadybai, dėmesiui žmogaus veiklai ir tobulėjimui.

- Kompetencija pasireiškia siekiant tam tikro tikslo (Ljungquist, 2007; Chung, Lo, 2007; M. Stor, 2014).

- Kompetencija susijusi su gebėjimais gerai atlikti darbo užduotis ir siekti individualių asmeninių bei organizacijos tikslų (Hronik et al., 2008; Ruas et al., 2005).

- Kompetencija suprantama kaip asmens veikla, vaidmuo (Draganidis, Mentzas, 2006; Beardwell, Holden, 2011; Holt, Perry, 2011; Stačinskaitė, Petrauskienė, 2018, El Asame, Wakrim, 2017).

- Kompetencijas galima ugdyti ir tobulinti (Ljungquist, 2007; Koeppen, 2008; Warier, 2014).

- Kompetencija yra kognityvinė, t. y. susijusi su žinių, įgūdžių, gebėjimų įgijimu, saugojimu ir naudojimu, leidžia apdoroti informaciją, mokytis iš patirties ir priimti sprendimus (Kurz, Bartman, 2002; Armstrong, 2006; Boyatzis, 2008; M. Poole, M. Warner, 2000; Lobanova, 2009; Vazirani , 2010; Chiru et al., 2012; Gražulis, Markuckienė, 2013; Peleckis ir kt., 2013; Jałocha et al., 2014; Kalimanzila, Suryanto, 2021).

- Kompetencija susijusi su darbo rezultatais - Parry (1996).

- Kompetencija priklauso nuo konkrečios situacijos, konteksto. Neužtenka turėti žinių, įgūdžių ir pan., situacija atskleidžia individo turimas kompetencijas (Lobanova, Chlivickas, 2009; Chiru et al 2012;).

Remiantis atlikta kompetencijos sąvokos analize, pagal mokslininkų kompetencijų sąvokos konstravimo ypatybes galima išskirti individualias ir organizacines kompetencijas. Dominuoja apibrėžimai, orientuoti į individą, jo asmenines savybes, išskirtinumą, susijusį su darbu, darbo veiklomis, užduotimis, darbo tikslų siekimu – t. y. kompetencijos pasireiškia per tam tikrą elgesį, veiksmus darbo aplinkoje. Nedidelė dalis nagrinėtų mokslininkų kompetencijos sąvoką sieja ne tik su asmens darbo aplinka, tačiau praplečia kompetencijos ribas: kompetencijos gali pasireikšti įvairiose situacijose, pavyzdžiui, asmeniniame tobulėjime (Weinert, 2001; Koeppen, 2008; Vazirami, 2010; Chiru et al., 2012; Warier, 2014).

Kiti mokslininkai kompetencijos apibrėžimą sieja su organizacijos pasiekimais, tam tikromis kolektyvinėmis kompetencijomis. (Hamel, Prahakalad, 1990; Ljungquit, 2007; Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010; Melnikova, Trakšelys, 2016; Sanghi, 2016; Kim et al., 2017). Kompetencijos tikslas tampa nebe asmens darbiniai pasiekimai, o bendri organizaciniai.

Apibendrinant galima teigti, jog *kompetencijų* sąvokos analizė leidžia daryti išvadą, kad *kompetencijos* samprata yra santykinė, nėra vieningos termino apibrėžties, dėl to vis dar diskutuojama. Paprastai mokslininkai tyrime pateikia savo (unikalią) kompetencijos sampratą, orientuotą į tyrimo tikslą, temą ar pan., t. y. kompetencijos pateiktis priklauso nuo konteksto ir situacijos, kurioje autorius ją naudoja. Svarbu pažymėti, kad konstruojamos sampratos dažnai atspindi žmogiškųjų išteklių vadybos tendencijas. Mokslininkų pateikiamos skirtingos sąvokos yra susijusios tarpusavyje ir papildo viena kitą. *Kompetencijos* samprata daugiasluoksni, apimanti skirtingus aspektus, todėl pateikti vieną apibrėžimą yra sudėtinga. Remiantis atlikta *kompetencijos* sampratos analize, galima teigti, kad kompetencija sudaryta iš žinių, įgūdžių, gebėjimų, asmeninių savybių, vertybių, bruožų, asmeninės patirties, apima asmens požiūrį, saviraišką, kvalifikaciją. Kompetencijos turėjimas ir gebėjimas ją demonstruoti išskiria geresnius darbuotojus iš kitų. Kompetencijos susijusios ir koreliuoja su darbo našumu, rezultatyvia veikla. Kompetencija pasireiškia siekiant tam tikro tikslo, ją galima ugdyti ir tobulinti, ji yra kognityvinė.

1.2. Kompetencija ir kompetentingumas

Svarbu pažymėti, kad mokslinėje bendruomenėje nėra vieno visuotinai pripažinto kompetencijos apibrėžimo, kaip ir nėra aiškaus skirtumo tarp terminų *kompetencija* (angl. competency) ir *kompetentingumas* (angl. competence). Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima pastebėti, kad kai kurie autoriai šiuos terminus vartoja pakaitomis, kaip sinonimus, o kiti nurodo reikšmingus šių terminų skirtumus. Arifin (2021) teigimu, nepaisant to, kad mokslinėje literatūroje šie terminai plačiai naudojami, lieka neaišku, ar jie turi tą pačią reikšmę, ar turėtų būti atskirti tiek teorijoje, tiek ir praktikoje.

Gonsalvez ir Calvert (2014, p. 201) mano, kad terminų *kompetencija* ir *kompetentingumas* vartojimo skirtybes lemia tai, kad šie terminai yra skirtingų mokslo disciplinų interesų objektai. *Kompetencijos* ir *kompetentingumo* skirtybes yra apibrėžęs Pukelis (2009). Anot jo, *kompetencija* yra „asmens gebėjimas atlikti profesinės veiklos dalį nenuspėjamoje darbinėje situacijoje“, o *kompetentingumas* – „patikima ir kokybiška veikla nenuspėjamoje aplinkoje“ (p. 13). Pukelis terminą *kompetencija* sieja su kvalifikacija, profesijos standartu, o *kompetentingumas* siejamas su gebėjimais pasinaudoti įgyta kvalifikacija ir žiniomis. Šiuo atveju *kompetentingumas* yra pranašesnis terminas už *kompetenciją*. Mulder (2007) taip pat pažymi, kad *kompetencija* yra *kompetentingumo* dalis. Panašiai sąvokos skirtybes nurodo ir Moghabghab et al. (2018). Autorių teigimu, *kompetencija* yra žinių, įgūdžių ir (arba) sprendimo sudedamoji dalis, kurią asmuo parodo siekdamas tam tikros veikos, o *kompetentingumas* suvokiamas kaip gebėjimas nuosekliai integruoti reikiamas žinias, įgūdžius ir sprendimus. Autorių teigimu, nors apibrėžimai ir panašūs, tačiau skirtumų yra. Jų manymu, terminas *kompetencija* yra *kompetentingumo* elementas, susijęs su aplinka ar vaidmeniu, ir gali būti vartojamas vertinant turimų žinių, elgesio ir (arba) rodiklius, sprendimo priėmimo rezultatus.

Klink ir Boon pažymi, kad ne tik tyrėjai skirtingai interpretuoja *kompetencijos* ir *kompetentingumo* sąvokas. Jų apibrėžimai skiriasi ir skirtingose šalyse. Autoriai konstatuoja, kad, pavyzdžiui, „Jungtinėje Karalystėje *kompetentingumo* sąvoka labiau siejama su veiklos atlikimo standartais, o JAV terminas *kompetencija* daugiau siejamas su mokėjimais (žiniomis ir asmens savybėmis, vertybėmis ir požiūriais arba motyvais, savivoka), kurie lemia užduoties atlikimo meistriškumą“ (Pukelis, Smetona, 2012, p.72).

Wong (2020, p. 97) taip pat nurodo, kad yra skirtybės ir sąvokų *kompetencija* ir *kompetentingumas* vartojimo tendencijose. Autorius savo tyrime išskiria du skirtingus terminų vartojimo požiūrius. Pirmasis terminas – *kompetencija* – būdingas JAV, orientuotas į asmens elgesį ir išryškina asmenines savybes, pasireiškiančias per tam tikrą darbo sritį. Antrasis terminas – *kompetentingumas* (competence) – yra orientuotas į funkcinį požiūrį, būdingą Jungtinei Karalystei, ir apibūdina kompetencijų sąvokos raišką per darbo užduočių sritį, jų rezultatus.

Pukelis ir Smetona (2012, p.72) taip pat nagrinėja sąvokų *kompetencija* ir *kompetentingumas* skirtybes. Autoriai konstatuoja, kad šių sąvokų aiškinimas yra gan komplikotas ir pačioje anglų kalboje, iš kurios kaip *lingua franca* plinta ir į kitas kalbas. Autorių siūlymu, siekiant išvengti nesusipratimų ir neaiškumų dėl sampratų vartosenos, reikėtų atsisakyti termino „vaiduoklio“ *kompetencija* kaip ambivalentiško ir neatitinkančio moksliniams terminams keliamų reikalavimų, o vietoje jo vartoti terminus *kompetentingumas* ir *kompetentingumai*. Tai įtakojo tyrimo rezultatai (sąvokos analizė). Anot autorių, terminas *kompetencija* yra termino *kvalifikacija* pakaitalas. Vis dėlto svarbu pažymėti, kad kiti nagrinėti autoriai, nurodydami terminų *kompetencija* ir *kompetentingumas* skirtybes, *kompetencijos* sąvoką suvokia kaip platesnį terminą ir nesiūlo jo keisti *kvalifikacijos* terminu, t. y. nemano, kad šie terminai yra sinonimai.

1 Lentelė. Kompetencijos ir kompetentingumo terminų skirtybės

Kompetentingumas	Kompetencija
Orientuotas į rezultatą Apibūdina darbo užduočių arba darbo srities ypatybes Sudarytas iš įvairių įgūdžių ir žinių, reikalingų darbui atlikti Paremtas įgūdžiais Neperduodamas, nes kiekvienas įgūdis ir žinios yra konkrečiam darbui atlikti Vertinamas pagal darbo rezultatus Orientuotas į užduotis Orientuotas į procesą Standartų pasiekimas	Sutelkia dėmesį į asmens elgesį Apibūdina asmens savybes Sudarytas iš asmens savybių, užtikrinančių aukštus darbo rezultatus Paremtas elgesiu Gali būti perduodamas kitam asmeniui Vertinama pagal elgesį ir požiūrį Orientuotas į asmenį Orientuotas į rezultatą Elgsenos būdas

Cituota iš Wong (2020) p.98, Sanghi (2016) p. 10

Kaip matyti iš pateiktos 1 lentelės, yra keletas esminių skirtumų: terminas *kompetentingumas* yra orientuotas į išorines asmens savybes, o *kompetencija* sutelkia dėmesį į vidines. Liškova ir Tomiš (2013, p. 497) teigia, kad terminas *kompetentingumas* telkia dėmesį į veiksmus, o terminas *kompetencija* – į asmenį. Bozkurt (2011) manymu, *kompetentingumas* yra pagrindinis reikalavimas norint atlikti darbą. Tai – užduotys, kurias žmogus gali atlikti. *Kompetencija* suvokiama kaip asmeninės savybės, kurios lemia darbo našumą, atskiria geresnius atlikėjus nuo vidutinių. *Kompetentingumo* terminas iš esmės nurodo veiklos sritį, kurioje asmuo yra kompetentingas. Tai yra konkretūs, stebimi tam tikros užduoties atlikimo būdai, įvykdomi pagal nustatytą veiklos standartą. Pavyzdžiui, tai gali būti pristatymo rengimas, tiriamojo darbo rašymas. Kita vertus, *kompetencijos* terminas sutelktas į asmenines savybes, leidžia asmeniui atlikti savo darbus kompetencijos srityje. Tai tam tikri gebėjimai, savybės, žinios, leidžiančios optimaliai atlikti tam tikrą užduotį. Pavyzdžiui, tai asmeninė savybė, leidžianti asmeniui parengti pristatymą, parašyti tiriamąjį darbą.

Leung et al. (2016) teigimu, *kompetentingumas* yra žinių, įgūdžių, požiūrių kompleksas, gebėjimas priimti profesionalų sprendimą ir protingai veikti konkrečiose situacijose. *Kompetencija* suvokiama kaip pagrindinė veiklos charakteristika, kuri yra daugialypė ir sunkiai išmatuojama.

Herder et al. (2007, p. 2) kompetencijos dėmenis išskirsto į kontekstą, mokėjimo lygį bei kompetenciją. Visi šie išvardinti dalykai sudaro kompetentingumą. Macnamara (2018, p. 20) teigia, kad, remiantis žodyno apibrėžimu, kompetencija ir kompetentingumas iš esmės reiškia tą patį, tačiau žmogiškųjų išteklių vadybos teorijoje šios dvi sąvokos yra skirtingos kilmės ir reprezentuoja skirtingus požiūrius. Žvelgiant iš organizacijos pozicijos, *kompetencija* apibrėžia vidinius procesus, darbuotojų orientaciją į konkrečių užduočių atlikimą, pasitelkiant tam tikrus vaidmenis, o *kompetentingumas* apibūdina standartus, reikalingus visame sektoriuje arba profesijoje. Sąvokų *kompetencijos* ir *kompetentingumo* skirtybes iš organizacijos pozicijos nagrinėja ir Teodorescu (2006). Autorius pažymi,

kad terminas *kompetentingumas* prilygsta vertingam darbui, kuris tiesiogiai veda į efektyviausią organizacijos tikslų įgyvendinimą, o *kompetencijos* terminas apima tas savybes: žinias, įgūdžius, mąstyseną, mąstymo modelius. Naudojami atskirai arba kartu įvairiomis kombinacijomis, jie lemia sėkmingą darbą. Autorius terminų skirtumus pastebi ir konstruodamas kompetencijų modelius. Vienas iš jų – kompetentingumo modelis (*competence model*). Jame pagrindinis dėmesys skiriamas išmatuojamų konkrečių ir tikslų etapų apibrėžimui, nuosekliai apibūdinančiam tai, ką žmogus turi pasiekti, kad viršytų savo, komandos, padalinio ar visos organizacijos tikslus. Kompetentingumo modelyje aiškiai apibrėžiama, ką žmonės turi daryti. Tada aiškėja būtini įgūdžiai, žinios ir pagrindinės užduotys bei elgesys kompetentingumui pasiekti ir palaikyti. Konstruojant kompetencijų modelį, pagrindinis dėmesys skiriamas sėkmingų žmonių įgūdžių, žinių, savybių ir elgesio apibrėžimui. Manoma, kad, jei kiti žmonės žinos, kokie įgūdžiai, žinios, savybės ir elgesys būdingi sėkmingiems žmonėms, jie bus motyvuoti šias kompetencijas įgyti ir, savo ruožtu, taps sėkmingesni.

Komarkova et al. (2015, p. 30) taip pat skiria terminų *kompetentingumas* ir *kompetencija* vartojimo skirtynes. Anot jų, *kompetetengumas* yra pagrįstas rezultatu, fokusuojasi į asmens atliekamas funkcijas, veiksmus, o *kompetencijos* sąvoką reikia vartoti, norint apibūdinti asmens asmeninius bruožus, motyvaciją bei elgesį. *Kompetetengumas* apima apčiuopiamus ir matomus darbo ar veiksmų rezultatus, kuriuos galima įvertinti naudojantis standartinėmis priemonėmis. Komarkova et al. (2015, p. 30), skirtingai nuo Macnamara (2018, p.20), žinias, įgūdžius ir gabumus priskiria ir terminui *kompetencija*, ir terminui *kompetentingumas*. Žinios ir įgūdžiai yra bendri kompetencijos ir kompetentingumo apibrėžimams, požiūris, nors ir tiesiogiai susijęs su kompetencijos sritimi, vis dažniau tampa abiem terminams bendru vardikliu.

Apibendrinant galima teigti, kad terminų *kompetencija* ir *kompetentingumas* supratimas vis dar yra komplikotas. Literatūroje pateikiami sąvokų apibrėžimai, autoriai bando paaiškinti, kas yra *kompetentingumas* ir *kompetencija*, nagrinėja jų skirtumus ir panašumus, tačiau bendro, visuotinai priimto apibrėžimo (sprendimo) nėra. Nėra ir sutarimo, ar terminai *kompetentingumas* ir *kompetencija* apibrėžia vienodus dalykus, ar skirtingus. Susisteminus literatūros apžvalgoje pateikiamus terminus, skirtumų paaiškinimus, galima teigti, kad didžioji dalis autorių *kompetentingumą* suvokia kaip įvairių įgūdžių, žinių, gebėjimų darinį. Jis yra orientuotas į užduotis, procesus, tam tikrą standartų pasiekimą, vertinamas pagal darbo rezultatus. *Kompetencija* sudaryta iš asmens savybių, užtikrinančių aukštus darbo rezultatus, paremta asmens elgesiu. Kitaip tariant, vienas nurodo, ką asmuo gali padaryti, kitas sutelkia dėmesį į tai, kaip asmuo tai daro. Todėl tarp šių dviejų terminų yra sąsaja, kai vienas įtakoja kitą, t. y. kompetentingas įgūdžių, gebėjimų, žinių pritaikymas gali paskatinti žmogų veikti kompetentingai arba atvirksčiai.

Šiame darbe sąvokos *kompetencija* ir *kompetentingumas* suvokiamos kaip viena kitą papildančios, sąveikaujančios tarpusavyje. Be kompetencijos asmuo negali būti laikomas kompetentingu, o asmuo negali būti kompetentingas, neturėdamas kompetencijų.

1.3. Kompetencijų tipai, kategorijos

Nėra visuotinai priimto vieno kompetencijos termino apibrėžimo, bet egzistuoja keletas skirtingų perspektyvų, požiūrių, kaip kompetencijos turėtų būti suskirstytos į tipus, kategorijas. Anot, Chouhan ir Srivastata (2014), Sanghi (2016), Sudnicko (2022) mokslininkai išskiria penkis skirtingus kompetencijų tipus:

1. Motyvai, apie tai ką žmogus nuolat galvoja ir ko nori. Fiziologiniai poreikiai ar panašūs impulsai skatinantys veikti. Motyvai nukreipia žmogaus elgesį tam, kad jis pasiektų tikslus.

2. Savybės ir ypatybės – fizinės savybės, reakcija į įvairias situacijas, emocinės reakcijos. Atsakas į tam tikras situacijas ar informaciją, pavyzdžiui, gebėjimas išlikti ramiam esant stresinei situacijai.

3. Asmeninės nuostatos ir savęs suvokimas – asmens nuostatos, vertybės ir savęs įsivaizdavimas.

4. Žinios – informacija apie tam tikrą veiklos sritį. Informacija, mokymasis, kvalifikacija.

5. Įgūdžiai – gebėjimas atlikti protines ar fizines užduotis.

Schroder nustatė 11 aukšto efektyvumo kompetencijų ir suskirstė jas į keturias grupes: pažinimo, motyvavimo, krypties ir veiklos (Liskova, Tomšik, 2013). Guglielietino pasiūlė skirstyti kompetencijas pagal elgesio ypatybes. Jis nurodė tris vadybinės kompetencijos dimensijas:

a) konceptualūs gebėjimai, įskaitant sprendimų priėmimą, kūrybiškumą ir problemų sprendimą;

b) gebėjimas bendrauti su žmonėmis, naudojant tokius įgūdžius kaip lyderystė, derybų menas, analitiniai gebėjimai, savęs tobulinimas;

c) techninė patirtis – laiko planavimas, verslo planų kūrimas (Hsieh et al., 2012).

Guglielietino kompetencijų grupavimą palaiko Deroun ir Kleiner bei Byham ir Moyer, kurie kompetencijas klasifikuoja pagal motyvus, elgesį ir žinias/įgūdžius (Hsieh et al., 2012). Armstrong (2006) skiria tris kompetencijų tipus. Pirmasis – elgesio kompetencija, apibrėžianti elgesio lūkesčius, t.y. reikalingą elgesio tipą, siekiant rezultatų tokiose srityse kaip darbas komandoje, bendravimas, lyderystė ir sprendimų priėmimas. Šie įgūdžiai kartais vadinami „minkštaisiais“ įgūdžiais. Antrasis kompetencijų tipas apibrėžia tai, ką žmonės turi žinoti ir mokėti, norėdami veiksmingai atlikti savo pareigas. Šie įgūdžiai įvardijami kaip „kietosios“ kompetencijos. Autorius juos sieja su kompetentingumo sąvoka. Trečiasis tipas yra Nacionalinio profesinių kvalifikacijų (NVQ) standarto atitikimas. NVQ yra nurodomi minimalūs nustatyti užduočių ir veiklos pasiekimo standartai, kuriuos galima stebėti ir įvertinti, sertifikuoti.

Henderson ir Cockburn kompetencijas skirsto į dvi kategorijas. Pirmoji kategorija – funkcinės kompetencijos, kurios pasireiškia kasdienėje veikloje, antroji kategorija – integracinės, skirtos integruoti ir plėtoti naujas kompetencijos komponentus. (Kawshala, 2017).

Sparrow, išanalizavęs mokslininkų kompetencijos sampratas, padalino kompetencijas į skirtingas, bet glaudžiai tarpusavyje susijusias kategorijas: pagrindinę kompetenciją (organizacinė kompetencija) bei valdymo ir darbo kompetenciją (individuali kompetencija). Pagrindinė kompetencija suvokiama kaip bendri organizacijos ištekliai ir galimybė tais ištekliais dalytis visiems organizacijos nariams. Vadybos kompetencija reiškia atskirus darbus, ypač kompetenciją, susijusią su žiniomis, įgūdžiais ir elgesiu, kuriuos galima panaudoti kitose įmonėse. Individuali kompetencija yra žmogaus kompetencija, susijusi su jo darbo našumu (Lee et al, 2011).

Sanghi (2016) mano, kad Prahlad ir Hamel pasiūlyta kompetencijų klasifikacija vis dar aktuali. Autoriai nurodo tokias kompetencijos rūšis:

- Organizacinės kompetencijos – tai tokios kompetencijos, kurias sudaro unikalūs veiksniai, darantys organizaciją konkurencingą.

- Darbo kompetencijos – tai tokios kompetencijos, kurių demonstravimas lemia darbo, funkcijos, užduoties, pareigybės, organizacijos lygmens ar visos organizacijos efektyvumą. Pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių srityje tokios kompetencijos būtų suvokiamos kaip darbuotojų atrankos, mokymų, veiklos vertinimo, karjeros planavimo ir pan. Darbo kompetencijų naudojimas yra gyvybiškai svarbus keičiantis verslo aplinkai.

- Asmeninės kompetencijos – tai kompetencijos, leidžiančios atlikti veiklą pagal funkciją arba profesijos standartus.

Gangani et al (2008) kompetencijas klasifikuoja per organizacijos veiklos valdymo prizmę. Autorių nuomone, kompetencijos turėtų būti įtrauktos į veiklos valdymo sistemą. Tai užtikrintų individualių asmeninių tikslų derinimą su organizacijos tikslais.

Benayoune (2017) siūlo kompetencijas skirstyti į pagrindines (kertines), darbo, technines (arba funkcinės) ir vadovavimo. Pagrindinės (kertinės) padeda siekti organizacijos strateginių rezultatų, jomis dalijasi visi visų lygių darbuotojai. Darbo kompetencijos – tai bendros panašaus profilio darbuotojų kompetencijos. Techninės arba funkcinės kompetencijos yra susijusios su darbu, reikalingos tam tikroms pareigoms atlikti. Vadovavimo kompetencijos susijusios su organizacijos ar skyriaus valdymu ir vadovavimu žmonėms.

Pasak Salmasi et al. (2016), kompetencijos dažniausiai skirstomos į dvi grupes: organizacines ir individualias. Kiti autoriai skirsto kompetencijas į individualias ir kolektyvines. Šiuo atveju individualios kompetencijos apima žinias, įgūdžius, elgseną ir požiūrį, o kolektyvinės kompetencijos – kolektyvinius gebėjimus, proceso valdymą (Shinners, Franqueiro, 2017).

Libano et al. (2017) kompetencijos sąvoką sieja su orientacija į darbo našumą, praktinę patirtį, todėl kompetencijos klasifikacija yra skaidoma į individualią, kolektyvinę ir organizacinę sferas. Individualios kompetencijos kuriamos atsižvelgiant į žinias ir praktines patirtis (*knowhow to do*), yra pagrįstos elgesiu (*know how be*). Individualios kompetencijos susijusios su žiniomis, gebėjimais ir asmeniniais požiūriais. Kolektyvinės kompetencijos – tai bendros orientacinės kompetencijos, dalijimasis kalba, kolektyvine atmintimi, kai tam tikromis kompetencijomis dalijasi visa organizacija, kad palaikytų ar kurtų naujas idėjas, tikslingas strategijas ir pan. Organizacinės kompetencijos suvokiamos kaip kompetencijos, kurios skatina įmonės konkurencinį pranašumą.

Identiškai kompetencijas klasifikuoja ir Bemmami et al. (2021), tik jų klasifikacijos skirstymo turinys skiriasi. Anot autorių, individuali kompetencija pasireiškia, kai asmuo atlieka tam tikrą veiklą, kolektyvinė kompetencija įgyjama sąveikaujant tarp organizacijos ir asmens, o organizacinė kompetencija apima kompetencijas, susijusias su darbo koordinavimu, kitais instituciniais padaliniais ir su išorės subjektais. Organizacinės kompetencijos leidžia optimizuoti turimus išteklius, nustatyti trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus ir, kuriant strategijas bei organizacijos politiką, juos pasiekti.

Apibendrinant galima teigti, kad nėra vieningos kompetencijų tipologijos, skirstymo, klasifikavimo. Mokslininkai klasifikuoja kompetencijas pagal tam tikrus pasirinktus komponentus, remdamiesi savo tyrimo tikslu. Nėra bendro požiūrio į kompetencijų tipologiją. Galima daryti prielaidą, kad kompetencijų klasifikacija nėra statiška ir nagrinėjant ją skirtinguose kontekstuose: skirstoma keliais skirtingais būdais, priklausomai nuo to, į ką orientuotas darbo tyrimo tikslas. Nesunku pastebėti kelias vyraujančias tendencijas, jog kompetencijų klasifikavimas yra nukreiptas į asmenines, individualias ar darbo kompetencijas, skirtas rezultatui pasiekti. Kompetencijos atskiria geresnius darbo atlikėjus nuo vidutinių, organizacinės ir kolektyvinės kompetencijos skirtos organizacijos tikslams, strategijai pasiekti. Dažnai šios kompetencijos sąveikauja tarpusavyje ir yra susijusios viena su kita.

1.4. Kompetencijų modeliai, sandara ir reikšmė

Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs kompetencijų modelių aprašymai ir apibrėžimai, pagrindiniai modelio sandaros elementai, todėl tikslinga pristatyti ir išnagrinėti, kaip mokslininkai suvokia kompetencijų modelį. Spencer ir Spencer (1993) požiūriu, kompetencijų modelis yra kompetencijų, kurios apibrėžia sėkmingą darbą tam tikroje darbo aplinkoje, rinkinys. Pasak autorių, kompetencijų modelį paprastai sudaro nuo septynių iki devynių kompetencijų. Kompetencijų skaičius priklauso nuo darbo pobūdžio, jo sudėtingumo, organizacijos, kurioje dirbama, kultūros ir vertybių. Kompetencijos modeliai gali būti kuriami konkrečioms darbo pozicijoms, darbų grupėms, organizacijoms, profesijoms ar pramonės šakoms.

Chouhan ir Srivastava (2014) nurodo, kad kompetencijų modelis yra organizavimo sistema, kurioje nurodomos kompetencijos, reikalingos efektyviam darbui konkrečiame darbe, darbų-pareigybių

sistemoje ir organizacijoje. Modelis suskirstytas į kompetencijų pakopas ir apima su kiekviena kompetencija susijusių veiklų ir elgesio aprašymus. Iš esmės kompetencijų modeliai perteikia veiklos aplinkybes ir sąlygas. Sanghi (2016) manymu, kompetencijų modelis apibūdina žinių, įgūdžių ir savybių derinį, reikalingą norint efektyviai atlikti savo vaidmenį organizacijoje.

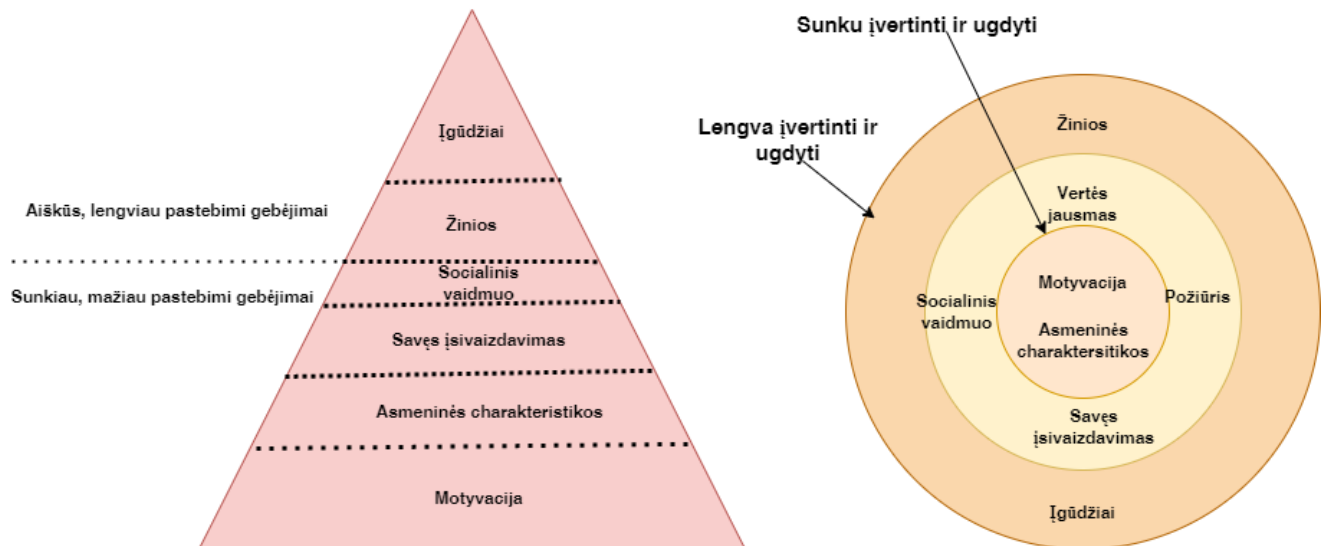
Draganidis ir Mentzas (2006) teigia, kad kompetencijų modelį sudaro kompetencijų sąrašas, kuris nustatomas stebint išskirtinius darbuotojo veiklos rezultatus konkrečioje profesijoje. Modelis gali padėti nustatyti kompetencijas, kurias darbuotojai turi išsiugdyti, kad pagerintų savo darbo rezultatus arba pasirengtų kitiems darbams siekdami paaukštinimo. Kompetencijų modelį sudaro sąrašas, kuriame pateikiama išsami informacija apie kompetencijas kaip gaires darbuotojui: ką jam reikia pagerinti siekiant darbo rezultatų ir kitų darbų pasiruošimui (Ibrahim, Nasnan, 2014). Sudnickas (2022) nurodo, kad kompetencijų modelis yra kompetencijų rinkinys, apibūdinantis tam tikrą veiklos sritį, darbą ar jų grupę. Lee et al. (2011) kompetencijų modelį apibūdina kaip kompetencijų reikalingoms užduotims atlikti sąrašą. Norint veiksmingai atlikti tam tikrą darbą, gali prireikti įvairių kompetencijų, todėl ir kompetencijų modelyje turi būti nurodytos visos darbui ar užduočiai būtinos kompetencijos. Kompetencijų modelis gali būti įvairių formų, priklausomai nuo to, kam modelis yra skirtas ir kokiame žmogiškųjų išteklių plėtros etape modelio reikia.

Galima pastebėti, kad mokslininkai, įvardydami kompetencijų modelį, apibrėžia jį kaip tam tikrą kompetencijų rinkinį, sąrašą, kuris reikalingas sėkmingai atlikti darbą ar pagerinti savo darbo rezultatus. Jis gali būti nustatomas stebint išskirtinius darbuotojus, jų rezultatus. Iš tiesų sunku nustatyti, ar darbuotojai (darbo jėga) turi atitinkamų gebėjimų, būtinų organizacijos sėkmei. Efektyviam darbui reikalingas elgesys skiriasi priklausomai nuo organizacijos tipo bei jose dirbančių darbuotojų. Sanghi (2016) teigimu, būtent dėl to daugelis organizacijų pradėjo kurti kompetencijų modelius, padedančius joms nustatyti esmines žinias, įgūdžius ir savybes, kurių reikia sėkmingam darbui, suderintam su organizacijos strategija.

Zang ir Yuan (2022) manymu, yra tik keli tarptautiniu mastu pripažinti bendrieji kompetencijų modeliai: ledkalnio modelis ir svogūno modelis (žr. 1 pav.). Spencer ir Spencer (1993) pasiūlė kompetencijų ledkalnio modelį. Šis modelis dalina kompetencijų struktūrą į viršutinę ir apatinę. Viršuje yra virš ledkalnio lygio esanti dalis, kurią sudaro du kompetencijai būdingi elementai: žinios ir įgūdžiai, priklausantys aiškiai išreikštiems kompetencijos charakteristikų elementams. Antroji dalis, esanti žemiau paslėpto ledkalnio lygio, apima socialinius vaidmenis, savęs įvaizdį, asmenines savybes, motyvaciją – vidinius ir numanomus kompetencijos charakteristikos elementus. Viršutinėje ledkalnio dalyje esantys kompetencijų elementai yra akivaizdūs, juos galima išmatuoti. Apatinės dalies elementai yra sunkiau pastebimi bei išmatuojami.

Boyatzis pasiūlė kompetencijų svogūno modelį. Šis modelis iš esmės panašus į kompetencijų ledkalnio modelį. Remiantis šiuo modeliu, kiekvienas kompetencijos elementas gali būti stebimas ir

matuojamas palaipsniui, iš vidaus į išorę. Išskirtiniai kompetencijos elementai yra tolimiausiame sluoksnyje, o nematomi, vidiniai elementai – viduje. Pirmajame šio kompetencijų modelio sluoksnyje, tolimiausiame nuo šerdies, esančios kompetencijos elementus lengva pastebėti ir įvertinti, juos lengviausia ugdyti. Kuo daugiau vidinio sluoksniu, tuo labiau jis gali atspindėti būsimo darbo našumo lygį. Pagrindinio sluoksniu motyvacija ir asmeninės savybės yra patikimiausios ir stabiliausios kompetencijos.



1 pav. Ledkalnio ir svogūno kompetencijų modeliai

Cituota iš Zang ir Yuan (2022) p. 3

Kompetencijų modeliai yra svarbus žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas. Tai glaudžiai susiję su įdarbinimu ir samdymu, darbuotojų mokymu ir tobulėjimu bei veiklos valdymu, nes kompetencijų modelis padeda nustatyti darbuotojo profesines sritis, kurias būtina treniruoti ir tobulinti. (Bozkurt, 2011).

Kompetencijų modeliai kuriami kompetencijų žodynų pagrindu, dažnai bendrųjų kompetencijų žodynų skalės yra taikomos visiems darbo aprašymams. Svarbu pažymėti, kad nurodytas aukštesnės kompetencijos skalės lygis nebūtinai yra geresnis. Skalės išdėstytos taip, kad atspindėtų kiekvienos kompetencijos išraiškos intensyvumą arba sudėtingumą. Kiekvienoje kompetencijų skalėje svarbu nustatyti optimalų lygį kiekvienam konkrečiam darbui atlikti. Daugeliui darbų reikia unikalių kompetencijų derinių.

Wu ir Lee teigia, kad kompetencijų modelis yra naudingas nustatant gebėjimus ir savybes, reikalingas dabarties ir ateities atitikčiai, t. y. jis gali padėti nustatyti vadovų ir personalo poreikius, padėti sukurti plėtros galimybes ir panaikinti atotrūkį tarp darbuotojų rezultatų, paskatinti veiksmingai plėtoti valdymo procesus, paskatinti darbuotojų lyderystę. (Vraniak et al., 2017) Sanghi (2016) nurodo, kad kompetencijų modelis yra naudojamas kaip žmogiškųjų išteklių skyriaus įrankis atrankai, mokymams ir darbuotojų tobulėjimui, vertinimui, karjeros planavimui.

Anot Gangani et al (2008), kompetencijų modeliai konkurencingoje ir nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje gali padėti specialistams tobulinti savo įgūdžius ir darbo efektyvumo lygį, kad jis atitiktų kintančias rinkos tendencijas ir taip padėtų organizacijai susidoroti su konkurenciniais verslo iššūkiais. Kompetencijomis pagrįstas metodas yra strategija, naudojama siekiant užtikrinti, kad asmenys įgytų charakteristikas, susijusias su jiems pavestomis užduotimis (Salleh et al., 2015).

Kompetencijų modeliai taikomi daugelyje organizacijų, nes jie prisideda prie reikšmingos žmogiškųjų išteklių vadybos plėtros, suteikiančios organizacijoms konkurencinį pranašumą. Dėl savo svarbos reikiamų kompetencijų nustatymas ir kompetencijų modelio kūrimas tapo svarbia tyrimų sritimi (Megahed, 2018). Kompetencijų modelis gali būti naudojamas daugelyje žmogiškųjų išteklių plėtros sričių: įdarbinimo, darbo apmokėjimo, mokymų rengimo ir t.t. Tai pagrindinė darbuotojų vertinimo, karjeros planavimo ir talentų valdymo priemonė. Kompetencijų modeliai yra kuriami iš kompetencijų: personalo savybių, gebėjimų, įgūdžių, reikalingų sėkmingai eiti pareigas. Daugiau dėmesio skiriama vadovų kompetencijoms, nes vadovai tiesiogiai įtakoja organizacijos sėkmę. Kompetencijos modelis apibūdina specifinių žinių, įgūdžių ir kitų asmens savybių rinkinį, reikalingą efektyviam pareigų vykdymui organizacijoje (Skorkova 2016, p.228).

Baczyńska et al. (2016) manymu, kompetencijomis pagrįstas valdymas yra pagrindinis personalo valdymo ir organizacijos pokyčių metodas ir yra labai svarbus siekiant įgyti ir išlaikyti strateginį organizacijos pranašumą. Kompetencijos tapo pagrindine priemone įdarbinant personalą, keliant darbuotojų kvalifikaciją bei įgyvendinant organizacinius pokyčius (Shippman et al., 2000).

Kompetencijos modeliai reikalingi, nes leidžia organizacijoms identifikuoti potencialius darbuotojus ir sudaryti plėtros planus, kurie ilgalaikėje perspektyvoje yra vienas iš konkurencinio pranašumo kūrimo veiksmų (Baczyńska et al., 2016).

Megahed (2018 p. 107–110) atliko mokslinės literatūros analizę, susijusią su kompetencijų modeliavimu ir suskirstė modeliavimo laikotarpį į penkias pagrindines tyrimų paradigmas:

- Elgesio paradigma (taip pat žinoma kaip amerikietiškas arba psichologinis požiūris). Elgsenos kompetencijos modeliai yra pagrįsti puikiais darbo atlikėjais, kompetencija yra vertinama kaip nepriklausomas kintamasis, apimantis įvairius esminius bruožus, įgūdžius ir gebėjimus, leidžiančius įtakoti vadybos užduotis ir įtakojančius vadovų elgesį. Elgesio kompetencijos modelių pagrindinė idėja yra galimybė nustatyti individų sėkmės veiksmus darbe ir išmokyti to kitus darbuotojus. Kompetencijų nustatymo metodika pagrįsta geriausių savo srities lyderių elgsenos stebėjimu konkrečiose organizacijose. Galima taikyti „elgsenos įvykių interviu“, „elgsenos stebėjimo“ ir „360 laipsnių įvertinimo“ metodus. Per pastaruosius 30 metų empiriniai tyrimai parodė elgsenos metodo veiksmingumą ir pagrįstumą kompetencijų modeliavime, remiantis Spencer ir Spencer (1993), kuris apima: (i) kriterijų, apibrėžiančių efektyvų darbą, nustatymą; (ii) kriterinės pavyzdinės geriausių darbuotojų grupės ir vidutinių darbuotojų palyginimo grupės nustatymą; (iii) duomenų rinkimą per elgsenos įvykių pokalbius; (iv) kompetencijų,

kurios išskiria geresnius nuo vidutinių atlikėjų, nustatymą; (v) kompetencijų modelio patvirtinimą; (vi) modelio taikymą įvairioms žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijoms.

- Verslo paradigma (taip pat žinoma kaip organizacinis arba konkurencinio pranašumo požiūris) buvo pristatyta devintojo dešimtmečio pabaigoje ir yra susijusi su pagrindinių, svarbiausių, kertinių (core) kompetencijų idėja.

- Funkcinė paradigma (taip pat žinoma kaip Jungtinės Karalystės požiūris). Kompetencijų modelis suvokiamas kaip užduočių, kurias reikia (tikimasi) įvykdyti atliekant tam tikrą darbą, sąrašas. Funkcinė paradigma apibrėžia minimalius priimtinius konkretaus darbo ar pareigų atlikimo lygius ir sutelkia dėmesį į faktinius darbo rezultatus.

- Švietimo paradigma (taip pat žinoma kaip profesinis požiūris). Šios paradigmos šalininkai kompetencijos modelius konstruoja funkcinių vaidmenų, kurie yra būtini darbo vaidmens atlikimui ir paprastai vertinami pagal priimtą standartą, analizės pagrindu.

- Situacinė paradigma. Situacinis požiūris tiria veiksnius, kurie gali turėti įtakos reikiamoms kompetencijoms. Šis požiūris yra diskusijų objektas, nes kai kurie tyrėjai teigia, kad situacijos veiksniai skiriasi ir yra neįmanoma sudaryti bendrą kompetencijų, aktualių daugumai pareigybių, sąrašą. Kitų tyrėjų nuomone, tam tikri darbo tipai ir lygiai turi bendrą kompetencijų pobūdį.

Kompetencijų modelių konstravimo fazes Skorkova (2016) suskirstė į tris laikotarpius. Pirmojoje kompetencijomis grįstos teorijos kūrimo fazėje, trukusioje nuo septintojo iki dešimtojo dešimtmečio, kompetencijų tyrimai buvo orientuoti į individualių kompetencijų stebėjimą ir analizavimą. Antrajame etape, apie 1990 metus, dėmesys sutelktas į kompetencijų kūrimą ir jų valdymą organizacijose. Trečiasis etapas, kuris tęsiasi iki dabar, yra orientuotas į pagrindinių kompetencijų, reikalingų pranašumui įgyti, nustatymą ir valdymą (Skorkova 2016, p. 227–228).

Škrinjarić (2022) kompetencijų modelio kūrimą skirsto į individualų ir organizacinį. Tokio skirstymo priežastys yra dvejopos. Kompetencijos turi dvejopą kilmę. Vienas požiūris yra pagrįstas (labiau orientuotas) į organizaciją (Jungtinės Karalystės metodas), o kitas – labiau individualus (JAV požiūris), ir kai vieni mokslininkai pabrėžia kompetencijų svarbą visai organizacijai, kiti sutelkia dėmesį į savo vaidmenį siekiant rezultatų. Organizacijos (darbdaviai) naudoja kompetencijų modelius, kad atrinktų asmenis, turinčius tam tikrą kompetencijų rinkinį (kompetencijų aprašą) pareigoms, kurioms reikalingas tas konkretus kompetencijų, skirtų padidinti bendrą efektyvumą ir sumažinti galimas mokymo darbo vietoje išlaidas, aprašas. Be to, esamiems darbuotojams šie kompetencijos reikalavimai reiškia poreikį sukurti mokymo darbo vietoje praktiką. Kita vertus, individualiu (darbuotojo) požiūriu, kompetencijų modeliai yra gairės, išryškinančios šiuo metu darbo rinkoje reikalingas kompetencijas. Asmenys gali naudoti šią informaciją siekdami pagerinti savo galimybes įsidarbinti, padidinti atlyginimą bei sumažinti darbo paieškos išlaidas.

Siekiant taikyti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą, pagrindinis žingsnis yra kompetencijų nustatymas ir jų pagrindu kuriamas kompetencijų modelis. Norint sukurti kompetencijų modelį, kurį organizacija galėtų panaudoti savo darbuotojų mokymo, tobulinimo tikslais ar naudingesnei, našesnei veiklai užtikrinti, būtina nustatyti elgseną, pagrindines skiriamąsias kompetencijas, taip išskiriant sėkmingus vadovus iš vidutinių (Liškova, Tomšik, 2016, p. 499).

Sudarytas kompetencijų modelis gali parodyti organizacijos taikomą vidaus politiką, t. y. ne visada deklaruojamas kompetencijų modelis atspindi, ko iš tikrųjų reikalaujama iš darbuotojų (Skorkova, 2016, p.228). Kompetencijų modelis turi pateikti aiškų kiekvienos konkrečios kompetencijos apibrėžimą, įtraukiant veiklos rodiklius, kuriuos galima būtų išmatuoti, nes jų pagrindu bus vertinami asmenys (Skorkova, 2016, p.228).

- Kompetencijų modelio kūrimas vyksta po reikiamų, svarbiausių tam darbui atlikti kompetencijų identifikavimo. Liškova ir Tomšik (2016, p. 500) siūlymu, kompetencijos modelis turi apimti šias veiklas:

- Projekto tikslo nustatymas. Organizacija turi nuspręsti, ko yra siekiama naudojant naująjį modelį. Svarbu, kad modelis būtų nukreiptas į tas kompetencijas, kurios lems užsibrėžto projekto tikslo pasiekimą.

- Projekto apimties ir tikslinės grupės nustatymas. Svarbu nustatyti, kuriuos darbuotojus turi paveikti kuriamas kompetencijų modelis.

- Požiūrio pasirinkimas. Kompetencijų modelio modeliavimo metodo pasirinkimas priklauso nuo projekto tikslų ir organizacijos strategijos. Lengviausias būdas yra naudoti esamą modelį, t. y. pritaikyti jau esamą modelį pagal poreikius ir projekto tikslus. Daugiausiai pastangų kainuos visiškai naujo modelio pritaikymas tikslinei grupei.

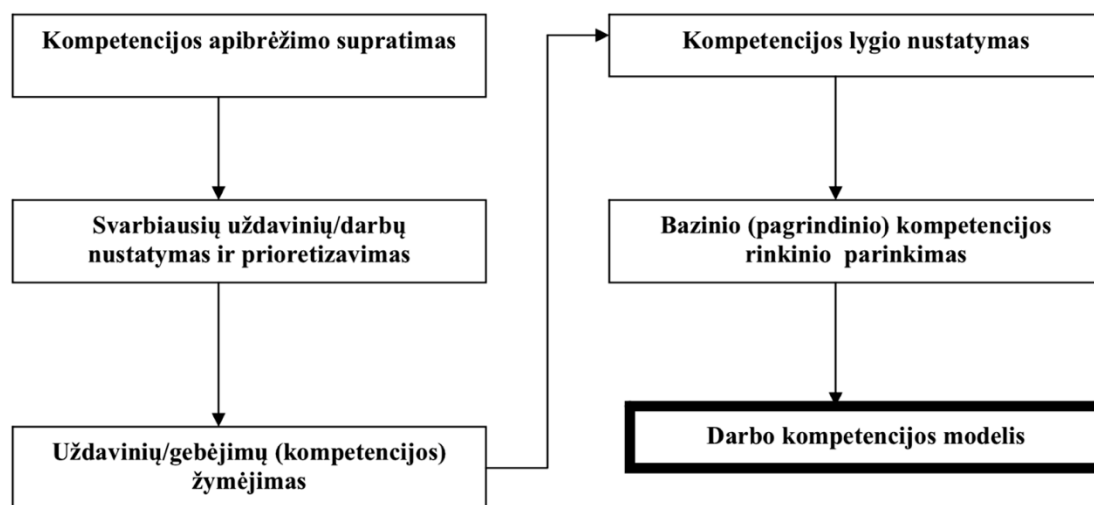
- Duomenų rinkimas ir analizė. Svarbu nustatyti sėkmingus vadovus, darbuotojus, kurie atitinka organizacijos efektyvios veiklos kriterijus. Jų atsakymų pagrindu atrinkti reikiamas kompetencijas kompetencijų modelio kūrimui.

- Kompetencijos modelio patvirtinimas. Sukūrus modelį, būtina patikrinti jo funkcionalumą, t. y. įsitikinti, ar jis nurodo elgesį, kuris užtikrina aukštesnius nei vidutiniai rezultatus. Geriausiai modelį įvertina 360 laipsnių grįžtamojo ryšio technikos naudojimas.

- Kompetencijos modelio parengimas praktiniam naudojimui. Metodinės medžiagos paruošimas ir procesų su modelio panaudojimo sritimis nustatymas: darbuotojų atranka, mokymai ir tobulinimas, vertinimas, darbuotojų karjeros valdymas.

Yra keli kompetencijų modelio kūrimo būdai. Pirmasis – vienos pareigybės darbo metodas (*single-job approach*). Šis modelis yra kuriamas atskiroms darbo vietoms, vyrauja bendras požiūris į kompetencijų modeliavimą. Išanalizavus duomenis, gautus iš vadovų, darbuotojų, klientų ir pan., sudaromas kompetencijų modelis, kuris apima 10–20 gebėjimų, žinių ir įgūdžių, kurių kiekvienas

nurodo būsimo elgesio būdų apibrėžimus ir konkrečių veiklų, kaip pasiekti efektyvių rezultatų, sąrašą (Chouhan, Srivastava, 2014, p. 19). 2 paveikslas vaizduoja darbo kompetencijų modelio konstravimo eigą. (Sudnickas 2009).



2 pav. Darbo kompetencijų modelio konstravimo eiga
Cituota iš Sudnickas (2009) p. 419

Kaip teigia dauguma mokslininkų, svarbiausia, tinkamai suformuluoti ir suvokti reikiamą kompetenciją. Tuomet išsikelti darbo uždavinius, identifikuoti kompetencijos lygmenį bei pateikti konkretų kompetencijų portfelį.

Antrasis būdas – universalus modelio kūrimas (*one size fits all*), kai yra taikomas visiems tinkantis vienas kompetencijų rinkinys, neatsižvelgiant į kontekstą. Pavyzdžiui, kompetencijų modelis visoms vadovaujančioms pozicijoms. Trečiasis būdas – sudėtinis (*multiple-job approach*). Šiuo metodu kuriamas kompetencijų modelis, turintis kelis vertikalius ir horizontalius sluoksnius, atsižvelgiant į darbus ir lygius, atliepantis šiuolaikinės visuomenės poreikius, kai darbuotojas nebėra vienos funkcijos (darbo) atlikėjas (Chouhan, Srivastava 2014, p. 19). Mansfield (1996) pristatė šiuos kompetencijų modelių kūrimo būdus ir pateikė jų stipriasias ir silpnąsias puses (žr. 1 priedą „Kompetencijų modelių kūrimo būdai: stipriosios ir silpnosios pusės“).

Remiantis 2 priedu, galima daryti išvadą, kad visi kompetencijų modelio konstravimo būdai turi ir stipriųjų, ir silpnųjų pusių. Organizacija, įvertinusi savo poreikius ir galimybes, gali pasirinkti vieną iš siūlomų kompetencijų modelių kūrimo variantų. Svarbu pažymėti, kad Mansfield (1996) konstatavo, jog kompetencijomis grįsta programa visada yra geresnis variantas, todėl nesvarbu, kokį modelį organizacija pasirenks. Tikėtina, kad, taikydama vieną iš jų, pasieks geresnių rezultatų nei netaikydama jokio.

Megahed (2018) nurodo pagrindines kompetencijų modelių sėkmės priežastis. Visų pirma, jie gali identifikuoti įgūdžius, žinias, elgesį ir gebėjimus, reikalingus esamiems ir būsimiems personalo

atrankos poreikiams patenkinti, atsižvelgiant į strategijų ir organizacinių prioritetų skirtumus. Antra, modeliai gali padėti sutelkti dėmesį į individualius ir grupinius tobulėjimo, ugdymo planus, siekiant pašalinti atotrūkį tarp darbui reikalingų ir turimų kompetencijų. Megahed (2018) pažymi, kad, nors nuo pirmojo kompetencijų modelio pasirodymo dienos jau praėjo daug laiko, jo reikšmingumą įrodo tai, kad daugiau nei pusė Fortune 500 įmonių naudoja kompetencijų modeliavimą.

Megahed (2018) aptaria kompetencijų modeliavimo trūkumus mokslinėje literatūroje ir praktikoje. Visų pirma, autorė nurodo, kad didžioji dalis mokslinės literatūros, susijusios su kompetencijomis ir kompetencijų modeliavimu, atspindi JAV kultūrą arba yra su ja susijusi, todėl mažiau patikimai pritaikoma kitose pasaulio šalyse. Autorė pažymi, kad yra labai nedaug tyrimų, orientuotų į kompetencijų modeliavimą ne Vakarų šalyse. Antra, dominuojanti kompetencijų studijų dalis literatūroje daugiausiai susijusi su kompetencijų modeliavimo metodų tyrinėjimu, skiriant mažai dėmesio kontekstiniams veiksniams, turintiems įtakos tinkamo požiūrio pasirinkimui (pavyzdžiui, organizacijos pobūdžiui, darbo, srities pobūdžiui, organizacijos, kurioje dirba asmenys, vidinei kultūrai). Trečia, dauguma kompetencijų tyrimų daugiausiai sutelkti į vadovavimo ir lyderystės kompetencijas. Trūksta empirinių kompetencijų modeliavimo tyrimų, tiriančių kompetencijas, kurios yra svarbios tam tikroms darbo vietoms, profesijoms, pavyzdžiui, teisininkams, diplomatom ar profesinių mokyklų mokytojams. Ketvirta, trūksta kompetencijos modelių ir organizacijos veiklos rezultatų empirinių tyrimų.

Baczyńska et al. (2016) pažymi, kad kai kurie tyrėjai į kompetencijų modeliavimą (modelius) žiūri su tam tikru skepticizmu, nors daugelis siūlomų kompetencijų modelių yra parengti atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir profesinius reikalavimus, tačiau ne visi empiriškai patikrinti.

Apibendrinant, tai kas išdėstyta, galima teigti, kad mokslininkai, apibrėždami kompetencijos modelį, dažniausiai įvardija jį kaip kompetencijų rinkinį, sąrašą, kuris reikalingas sėkmingam darbui atlikti arba pagerinti darbo rezultatus. Anot mokslininkų, kompetencijų modeliai glaudžiai susiję su darbuotojų įdarbinimu, samdymu, ugdymu, tobulėjimu. Kompetencijų modeliai gali padėti organizacijoms nustatyti personalo poreikius, plėtoti valdymo procesus, paskatinti darbuotojų lyderystę, užtikrinti konkurencinį pranašumą. Kompetencijos modeliai darbuotojams gali padėti tobulinti savo įgūdžius, pakelti darbo efektyvumo lygį. Dalis nagrinėtų mokslininkų, konstruodami kompetencijų modelį, jį orientuoja į vadovus, jų kompetencijų ugdymą, nes manoma, kad vadovai tiesiogiai įtakoja organizacijos sėkmę. Darbe pristatomi keli skirtingi kompetencijų modelių konstravimo būdai: vienos pareigybės darbo metodas (single-job approach), universalus modelis (one size fits all), sudėtinis (multiple-job approach). Mokslininkai pateikia tiek stipriąsias, tiek silpnąsias modelių konstravimo savybes, tačiau vieningai sutaria, kad bet kurio prieš tai išvardinto kompetencijos modelio taikymas organizacijai turės daugiau teigiamos įtakos nei jokio kompetencijų modelio neturėjimas.

1.5. Projektų vadovo kompetencijos ir modeliai

1.5.1. Projektų vadovas, vaidmuo, pagrindinės atsakomybės ir užduotys

Šiuolaikinės organizacijos dirba vis sudėtingesnėmis sąlygomis. Konkurencija, nestabili verslo ar politinė aplinka, besikeičiantys vartotojų lūkesčiai skatina jas imtis netradicinių veiksmų ir keistis. Mokslininkų teigimu, tradicinė, griežta organizacijų struktūra neleidžia joms greitai prisitaikyti prie aplinkos. Šią problemą išspręsti būtų galima vykdant projektų valdymą. Projektai gali padėti organizacijoms diegti naujus sprendimus, produktus, paslaugas, padarydami įmones lankstesnes ir sukurdami galimybes joms efektyviau dirbti ir pasiekti norimus tikslus. (Wyskvarski, 2022)

Projektai unikalūs tuo, kad organizacija gali įgyvendinti daug panašaus turinio ir formos projektų, tačiau kiekvienas bus savaip unikalus: skirtingas klientas – kita projekto valdymo komanda, kitoks būdas pasiekti reikiamą, laukiamą tikslą. (Balcerzyk, Zelazny, 2022)

Šiuo metu vis didesnis dėmesys skiriamas projektų veiklos gerinimui, jų valdymo įgūdžių tobulinimui. Projektai tampa įrankiu organizacijos strateginiams tikslams siekti, todėl svarbu tobulinti projektų vadovų veiklą, jų kompetencijas. Norint pagerinti projektų valdymo strategijas, būtina atkreipti dėmesį į projektų vadovų kompetencijas.

Siekiant išanalizuoti projekto vadovo kompetencijas, iš pradžių būtų tikslinga apibrėžti projekto vadovo sąvoką. Lutas et al. (2020) nurodo, kad projekto vadovas – tai projekto komandos narys, kuris yra atskaitingas projekto savininkui (organizacijai) bei suinteresuotoms šalims ir turi kelis pagrindinius tikslus: atstovauti projekto interesams, užtikrinti, kad būtų pasiekti projekto tikslai, vadovauti projekto komandai ir jai atstovauti įvairiose aplinkose, prižiūrėti projekto dokumentacijos rengimą.

Anot George (2020), projekto vadovas yra tas asmuo, kuris valdo projektą, užtikrina, kad būtų pasiekti projekto tikslai laikantis nustatyto grafiko, biudžeto ir apimties. Autorius teigia, kad projekto vadovas turi būti ne tik techninis vadovas, bet ir formuoti komandą, būti jos mentorius, geras derybininkas. Pasak Bredillet ir kt. (2015), „kompetentingas projektų vadovas yra tas, kuris turi tam tikrų savybių, kad galėtų atlikti savo vaidmenį ir parodyti tam tikrą veiklos lygį.“ PMI (2017) nurodo, kad projekto vadovai yra organizuoti, į tikslą orientuoti specialistai, kurie pasitelkia aistrą, kūrybiškumą ir bendradarbiavimą kurdami projektus, kurie yra skirti sėkmei pasiekti.. Szczepanska-Woszczyzna ir Gatnar (2022) teigia, kad projekto vadovas yra pagrindinė figūra, kurios kompetencijos lemia visos projekto komandos efektyvumą ir projekto sėkmę. Remiantis pateiktais apibrėžimais, projektų vadovas suvokiamas kaip daugiafunkcis specialistas, kuris yra atsakingas už įvairius procesus: nuo projekto planavimo ir biudžeto sudarymo, sugebėjimo nustatyti galimas rizikas ir parengti kylančių problemų sprendimo strategijas iki gebėjimų motyvuoti komandos narius, bendradarbiauti su įvairiomis suinteresuotomis šalimis. Šiuo atveju kompetencijos vaidina svarbų vaidmenį. Projekto

vadovo asmenybės bruožai, žinios ir įgūdžiai suvokiami kaip svarbiausi sėkmės veiksniai, lemiantys visos komandos, organizacijos efektyvumą.

Per pastaruosius dešimtmečius projekto vadovo vaidmuo ryškiai pasikeitė. Dabar projekto sėkmė tiesiogiai priklauso nuo projekto vadovo kompetencijų, jo gebėjimo motyvuoti savo komandą, skatinti bendradarbiavimą tarp komandos narių, jo noro perduoti ir dalintis žiniomis, skatinti savo komandą aptarti problemas ir spręsti konfliktus (Capaldo et al. 2021). Anot Lutas et al. (2020), projekto vadovo vaidmuo yra sudėtingas ir turi didžiausią įtaką siekiant tikslų bei projekto sėkmės. Vadovo vaidmuo yra pagrindinis projekto ar organizacijos sėkmės ar nesėkmės veiksnys. Šioje srityje buvo atlikta daug tyrimų. Norint nustatyti pagrindines projekto vadovo kompetencijas, svarbu aptarti, koks yra projekto vadovo vaidmuo ir atsakomybės, kuriuose jis tas kompetencijas atskleis.

Tyrimai projektų valdymo srityje atkreipia dėmesį į esminį projekto vadovo vaidmenį siekiant projekto sėkmės. Ling et al. (2018) teigia, kad projekto vadovo pareigos ir atsakomybės yra glaudžiai susijusios su veiksniais, turinčiais įtakos projekto sėkmei.

Projekto valdymo procesas apima penkis etapus: projekto inicijavimą, planavimą, įgyvendinimą, kontrolę (stebėseną) bei užbaigimą. Jų metu projekto vadovas turi atlikti kelias funkcijas: tarpasmeninio bendravimo, informavimo ir sprendimų priėmėjo. Tai reiškia, kad projektų vadovai turi atitikti daugybę reikalavimų, turėti tinkamų įgūdžių ir kompetencijų, kurie leistų veiksmingai pasiekti tikslus, prisitaikyti prie skirtingų situacijų. (Szczepanska-Woszczyna, Gatnar, 2022)

Projektų valdymo institutas (2017) nurodo, kad projektų vadovas atlieka svarbų vaidmenį siekiant projekto tikslų, jis yra susijęs su visu projekto gyvavimo ciklu. Projektų vadovo vaidmuo kinta ir atsakomybės ribos tampa nebe tokios aiškios. Projekto veiklos pobūdis reikalauja iš vadovo sutelkti dėmesį į užduotis, susijusias su projekto įgyvendinimo ciklu, kur techninės ir vadybos kompetencijos yra itin svarbios. Tačiau ne mažiau svarbu palaikyti bendradarbiavimo ir žinių dalijimosi procesus, o tai reiškia, kad projektų vadovas vis dažniau privalo turėti tiesioginiam vadovui būdingų kompetencijų. Tik tokiu atveju tikimasi, kad projekto vadovas bus geras lyderis, galintis išsikelti ir pasiekti tikslus, motyvuoti ir palaikyti komandą. Tarpasmeninės ir socialinės kompetencijos taip pat labai svarbios, nes jos sąlygoja techninių ir konceptualių kompetencijų naudojimą ir leidžia daryti įtaką darbuotojams. Tačiau jų sunkiau išmokti, nes yra daugybė asmeninių kintamųjų: reikia atsižvelgti į kiekvieno pavaldinio temperamentą, požiūrį, siekius ar motyvaciją (Chen, Lin 2018). Darkazanli (2021), cituodamas Bodepudi, projektų vadovo pareigas apibrėžia šešiais veiksniais:

1. Planavimas: tam tikro tikslo pasiekimas, iš anksto sukuriant veiksmų planą.
2. Organizavimas: struktūros suteikimas projekto komandai, komandos nariams paskirstant vaidmenis su tikslais, kuriuos reikia pasiekti.
3. Vadovavimas. Ši atsakomybė apima koordinavimą, terminų laikymąsi, sprendimų priėmimą, žinių valdymą ir tarpasmeninius įgūdžius.

4. Stebėsena.

5. Bendravimas: remiantis Bodepudi tyrimu, 90% projekto vadovo laiko skiriama bendravimui.

6. Rizikos valdymas: analizuojant projektus ir apibrėžiant neigiamą riziką bei jų poveikį (Darkazanli, 2021).

2 lentelė. Tyrimai, susiję su pagrindinėmis vadovo atsakomybėmis, pareigomis, užduotimis

Pagrindinės vadovo atsakomybės, pareigos, užduotys	Autorius
Užtikrinti, kad projektas būtų tinkamai suplanuotas, įvykdytas ir užbaigtas.	Mantel et al. 2011
Darbas atliekamas laiku, neviršijant biudžeto ir apimties bei tinkamu našumo lygiu.	Heagney, 2016
Veiklos planavimas, darbo organizavimas, vadovavimas komandai bei pažangos stebėjimas ir kontrolė.	Wachowiak et al. 2004
(1) Nustatyti projekto tikslus; (2) prižiūrėti, kaip siekiama tikslų; (3) formuoti projekto struktūrą; (4) planuoti ir prižiūrėti tvarkaraščius ir biudžetą; (5) suburti projekto komandą; (6) vadovauti projekto komandai; (7) skatinti informacijos sklaidą projekte; (8) priimti atitinkamus sprendimus.	Pawlak, 2006
Planuoti projekto užduotis, veiksmus ir rezultatus, sudarant darbo struktūrą, tvarkaraščius ir biudžetą, paskirstyti išteklius užduotims ir kontroliuoti jų vykdymą: (1) projekto komandos parinkimas ir organizavimas; (2) užmegzti ir palaikyti ryšius su projekto suinteresuotais šalimis; (3) derėtis ir integruoti funkcijų vadovus, subrangovus ir vyresniąją vadovybę (su projektu susijusią komandą); (4) stebėti projekto eigą; (5) funkcinių ir techninių problemų nustatymas; (6) problemų sprendimas arba tinkamų jų sprendimo būdų paieška; (7) konfliktų ir krizių valdymas; (8) rekomenduoti nutraukti projektą, jei neįmanoma pasiekti jo tikslų.	Steyn ir Nicholas, 2012
(1) Kasdienių problemų sprendimas, siekiant užtikrinti projekto eigą, sudaryti projekto planą, tvarkaraštį, biudžetą; (2) valdyti projekto rizikas, nustatyti jų šaltinius ir galimus padarinius; (3) projekto išlaidų ir komunikacijos valdymas; (4) stebėti ir užtikrinti projekto kokybę; (5) vadovauti projekto komandai, vadovauti ir koordinuoti jos darbą; (6) projekto klientų ir suinteresuotųjų šalių santykių tvarkymas; (7) stebėti projekto eigą, informuoti apie projekto eigą; (8) naujų galimybių nustatymas ir pagalbos organizacijos verslo plėtrai strategija.	Wyskwariski, 2022

Sudaryta darbo autoriaus remiantis Wyskwariski (2022)

Lutas et al. (2020) nurodo, kad projekto vadovo darbo patirtis yra vienas iš veiksnių, turinčių įtakos vadovo kompetencijoms. Patyrę projektų vadovai geriau valdo, naudojami techniniais projektų valdymo aspektais (turima omenyje su geresne projekto valdymo patirtimi susijusių sprendimų priėmimą, išteklių valdymą, vadovavimą, kontrolę ir koordinavimą).

George (2020) pažymi, kad tokia svarbi sritis, kurioje vykdomas projektas, kaip aplinka ir jos veiksniai (socialiniai, ekonominiai, teisiniai, technologiniai), turėtų būti atidžiai stebimi viso projekto metu, nes turi didžiulį poveikį, kurį projekto vadovas privalo suvokti ir tinkamai planuoti. Šie veiksniai yra laikomi išoriniais, todėl projektų vadovas negali jų kontroliuoti.

Apibendrinant galima teigti (žr. 2 lentelė), kad projekto vadovas yra asmuo, atsakingas už visus projekto procesus ir užtikrinantis projekto eigą bei galutinį rezultatą. Projekto valdymas susideda iš

daugybės kintamųjų. Siekiant padidinti organizacijų efektyvumą ir sumažinti projektų keliamą riziką, projektų vadovai naudoja sukurtus valdymo metodus ir technikas, tačiau vien numatytus standartus taikyti neužtenka. Organizacijoms reikia kompetentingų projektų vadovų, turinčių profesionalių žinių, įgūdžių, patirties, tam tikrų asmeninių savybių.

1.5.2. Projekto vadovo kompetencijos standartų ir tyrėjų požiūriu

Mokslininkai savo tyrimuose išskyrė projekto vadovo kompetencijų reikšmę, kuri daro tiesioginę įtaką projektų sėkmei (Muller, Turner 2007). Anot mokslininkų, projekto vadovo kompetencijos – vienas iš svarbiausių projektų sėkmės veiksnių (Ling et al. 2018). Reikiamas kompetencijas turinčių projektų vadovų atranka yra esminė projektus vykdančios organizacijos sėkmės sąlyga. Projektų vadovas, neturintis reikiamų žinių, įgūdžių, patirties, galėtų kelti pavojų projekto sėkmei (Mansourimoayyed, et al., 2020 p. 322). Tabasi et al (2016) pritaria nuomonei, kad projekto vadovo kompetencijos turi įtakos projekto sėkmei. Jiems antrina Maqbooll, et al., (2017), kurių požiūriu projektų vadovų kompetencijos bei aukštas emocinis intelektas bei lyderystės įgūdžiai turi tiesioginės įtakos ne tik projekto sėkmingumui, bet ir organizacijos sėkmei. Ozorhon et al. (2022) taip pat pritaria dėl projektų vadovų kompetencijų įtakos ir tiesioginio poveikio projekto sėkmei. Jų tyrimas parodė, kad didžiausią įtaką sėkmei turi tokios projekto vadovo kompetencijos kaip lyderystė ir strateginių sprendimų priėmimo įgūdžiai bei atsakomybė ir atsidavimas (įsipareigojimas). Anot autorių, lyderystė dažnai mokslininkų įvardijama kaip nepakeičiama kompetencija. Taigi galima prieiti prie išvados, kad šiuo metu projektų vadovo kompetencijos labiau susijusios su žmonėmis nei su užduotimis. Lyderystės kompetencijos padeda efektyviai valdyti komandos narius ir pasiekti projekto tikslus. Atsakomybė suprantama kaip gebėjimas deleguoti užduotis asmenims, o atsidavimas (įsipareigojimas) – siekti tikslų. Igielski (2014) manymu, projekto ateitis priklauso nuo projekto vadovo sugebėjimų, patirties ir asmeninių savybių. Projekto vadovo kompetencijos turi didelę įtaką projekto rezultatams. Kadangi yra nustatyta, kad projekto vadovo kompetencijos tiesiogiai įtakoja projekto sėkmę, mokslininkai savo tyrimuose bando atsakyti į klausimą, kokios yra pagrindinės, svarbiausios projekto vadovo kompetencijos, užtikrinančios efektyvų darbą ir darančios didžiausią įtaką projekto vadovo efektyvumui. Liikamaa (2015, p.686) nurodė, kad lyderystė, bendradarbiavimas, orientacija į tikslą ir problemų sprendimas – svarbiausios projekto vadovo kompetencijos. Briere et al. (2015, p. 124) savo tyrime padarė išvadą, kad svarbiausios kompetencijos – prisitaikymas, etika ir pokyčių valdymas, o Kaštalova et al. (2018 p. 133) išskyrė analitinį mąstymą, kokybės valdymą, išteklių valdymą, savikontrolę.

Literatūroje randama daug skirtingų projekto vadovo kompetencijų klasifikacijų. Dažnai autoriai jas suskirsto į dvi pagrindines grupes: kietąsias ir minkštąsias (Cakmacki, 2019, p.183, Wyskwarski 2020, p.738).

Zheng ir Qiang (2022) teigia, kad kai kurie tyrimai rodo, jog projekto vadovo sėkmė priklauso nuo jo gebėjimų naudoti kietąsias ir minkštąsias kompetencijas projektų valdymo procese.

Kietosios kompetencijos – techninės, funkcinės ar profesinės kompetencijos, apimančios žinias ir įgūdžius, susijusius su konkrečia pareigybe arba darbu, kvalifikacija arba išsilavinimas konkrečioje srityje. Minkštosios kompetencijos įvardijamos kaip elgesio, socialinės, tarpasmeninės ar žmogiškosios. Jos apima visus komponentus, susijusius su darbu su žmonėmis, pavyzdžiui, gebėjimą vadovauti, motyvuoti savo darbuotojus, efektyviai bendradarbiauti su suinteresuotomis šalimis ir pan. Ribeiro et al. (2021) pateikia išsamų minkštųjų ir kietųjų kompetencijų klasifikavimą. (žr. 3 Priedą).

Mansourimoayyed et al., (2020 p. 324–325) išskyrė šias projektų vadovo kompetencijų grupes:

- *Projektų valdymo žinių kompetencija* – žinios ir supratimas apie projektą, su projektu susijusi veikla, pagrindinės žinios apie projektų valdymą.
- *Projektų veiklos valdymo kompetencija* – įgūdžių, žinių ir gebėjimų demonstravimas sėkmingam projekto veiklų vykdymui.
- *Projektų vadovo asmeninės kompetencijos* – pagrindiniai asmenybės bruožai ir elgesio ypatybės, pasireiškiančios vykdant projektinę veiklą.
- *Projektų valdymo organizacinės kompetencijos* – projekto vadovo poreikis įsigilinti ir suprasti organizacijos vertybes, kultūrą, stengtis siekti strateginių tikslų.
- *Projektų valdymo industrinė/pramoninė kompetencija* – projektų vadovo kompetencijos, susijusios su įsigiliniu ir pramonės šakos, kurioje vykdomas projektas, supratimu, susijusiu su konkrečia sritimi (produktų ir paslaugų komponentų išmanymas).

Svarbu pristatyti ir išnagrinėti projektų vadovo kompetencijas iš dviejų siūlomų pozicijų: projektų vadovų kompetencijų modelius standartų požiūriu ir projektų vadovų kompetencijas mokslininkų bendruomenės požiūriu.

Projektų valdymo institutas (toliau – PMI), Tarptautinė projektų valdymo asociacija (toliau – IPMA), Australijos projektų valdymo institutas (toliau – AIPM) ir Projektų valdymo asociacija (toliau – APM) pateikia projektų vadovų kompetencijų standartus. Projektų vadovų kompetencijos modeliai yra pristatomi 3 paveiksle „Projektų vadovų kompetencijų modeliai standartų požiūriu“. ICB.4 parengtas (2015) IPMA organizacijos skirsto projekto vadovo kompetencijas į tris pagrindines grupes: kompetencijas, susijusias su asmeninėmis savybėmis ir santykiais su kitais, kurios priskiriamos žmonių kategorijai; kompetencijas, susijusias su techninėmis projekto žiniomis, taikomomis projektų valdymo praktikoje; kompetencijas, susijusias su organizacijos strategijos pažinimu, jos veiklos struktūros ir procesų supratimu, kultūra ir vertybėmis, kurios įvardijamos kaip perspektyvos kompetencijos. PMCD 3 (2017) kompetencijų standartai yra parengti PMBOK projektų vadovų ugdymo sistemos, jų siūlomų projektų vadovo kompetencijų modelį sudaro du pagrindiniai kompetencijų blokai: atlikimo ir asmeninės kompetencijos. Atlikimo kompetencijos apima technines, kietąsias kompetencijas, kurios

yra tiesiogiai susijusios su projektų vadovybės žiniomis (veiklos kompetencijos). Asmeninės kompetencijos apima asmenines projekto vadovo kompetencijas, tokias kaip profesionalumas, vadovavimas ir pan. APM standartas (2012) projektų vadovo kompetencijas suskirstė į dvi grupes: tarpasmenines ir profesionalumo. Pirmosios yra orientuotos į asmenines savybes, kitos – į projekto vadovo veiklas. PMBOK (2017) vadovas taip pat pristatė sistemą, kuri vadinama PMI talentų trikampiu (2015) (joje atsižvelgiama į projektų vadovų įgūdžius). AIPM (2008) išskyrė 9 kompetencijų sritis, į kurias turėtų fokusuotis projektų vadovas. Čia didžiausias dėmesys skiriamas techninėms kompetencijoms. (apimties, laiko, išlaidų, kokybės, žmogiškųjų išteklių, komunikacijos, rizikų, pirkimų, integracijų valdymui.)

Projektų vadovo kompetencijos		
Standartas	Skirstymas	Kompetencija
ICB4	Žmonės	1) Savirefleksija ir savęs valdymas (2) Asmeninis sąžiningumas ir patikimumas (3) Asmeninis bendravimas (4) Santykiai ir įsipareigojimas (5) Lyderystė (6) Darbas komandoje (7) Konfliktų ir krizių valdymas (8) Išradinumas (9) Derybos (10) Orientaciją į rezultatą
	Praktika	(1) Projekto planas (2) Reikalavimai ir tikslai (3) Apimtis (4) Laikas (5) Organizacija ir informacija (6) Kokybė (7) Finansai (8) Ištekliai (9) Pirkimai (10) Planavimas ir kontrolė (11) Rizikos ir galimybių valdymas (12) Suinteresuotosios šalys (13) Pokyčiai ir transformacija
	Perspektyva	(1) Strategija (2) Valdymas, struktūra ir procesai (3) Atitiktis, standartai ir reguliavimas (4) Galia ir interesai (5) Kultūra ir vertybės
PMCD.3	Atlikimas	(1)Projektų integravimo valdymas (2)Projekto apimties valdymas (3) Projekto laiko valdymas (4) Projekto išlaidų valdymas (5) Projekto kokybės valdymas (6) Projekto žmogiškųjų išteklių valdymas (7) Projekto komunikacijos valdymas (8) Projekto rizikos valdymas (9) Projekto viešųjų pirkimų valdymas (10) Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas
	Asmeninės	(1) Bendravimas (2) Lyderystė (3) Vadovavimas (4) Pažinimo gebėjimai (5) Efektyvumas (6) Profesionalumas
APM	Tarpasmeninės	(1) Ryšiai (2) Konfliktų valdymas (3) Delegavimas (4) Įtakos (5) Lyderystė (6) Derybos (7) Komandinis darbas
	Profesionalumo	(1) Praktikos bendruomenės (2) Kompetencijos (3) Etika (4) Vadovavimas ir plėtra
PMI talentų trikampis (PMBOK)		(1) Techniniai projektų valdymo įgūdžiai (2) Lyderystė (3) Strateginiai ir verslo valdymo įgūdžiai
AIPM		(1) Apimties valdymas (2) laiko valdymas (3) išlaidų valdymas (4) kokybės valdymas (5) žmogiškųjų išteklių valdymas (6) rizikų valdymas (7) pirkimų valdymas (9) integracijų valdymas

3 pav. Projektų vadovų kompetencijų modeliai standartų požiūriu
Sudaryta darbo autoriaus remiantis projektų valdymo standartais

Šie standartai turėtų padėti organizacijoms taikyti bendrą projektų valdymo metodiką, tačiau universalus požiūris, darantis prielaidą, kad projektų valdymas yra panašus, neatsižvelgiant į organizacijos specifiką, gali būti klaidingas. Laikantis šios prielaidos, skirtingi projektų vadovų kompetencijų portfeliai priklausytų nuo vykdomų projektų ar organizacijos veiklos specifikos.

Projektų valdymo organizacijų ir asociacijų pateikti IPMA, APM, AIPM standartai ir pateikiami kompetencijų modeliai yra skirti daugeliui projektų, neišskiriant pramonės šakų ar organizacijos veiklos lauko. Tai reiškia, kad į projekto dydį, jo pobūdį, sudėtingumą, specifinius organizacijos poreikius, kultūrinius skirtumus nėra atsižvelgiama. Šių standartų privalumas yra tas, kad jie yra universalūs ir juos gali naudoti ir pritaikyti savo darbe įvairios organizacijos. Trūkumai – kad standartai yra per bendri, neatsižvelgiama į projekto apimtį, specifinius organizacijos poreikius. Todėl tos pačios kompetencijos, viename sektoriuje išskiriamos kaip svarbiausios, kitame neturės tokios didelės įtakos ar reikšmės. Konstruojant projekto vadovo kompetencijų modelį reikia atsižvelgti ir į projekto

vykdymo kontekstą, lauką, taip siekiant pateikti kuo detaliau atitinkančias visus poreikius kompetencijas (Omitdvar, et al., 2011 p. 316–317).

Kai kurie mokslininkai, ieškodami „tinkamiausio“ projektų vadovo kompetencijų rinkinio, pritaiko standartų siūlomus kompetencijų modelius. Pavyzdžiui, Dias et al. (2014, p. 360) savo tyrime išgrynino 13 bendrų iš 46 IPMA siūlomų universalių projektų vadovų kompetencijų, kurios yra būdingos projektų vadovams, neatsižvelgiant į veiklos pobūdį, specifiką ar sektorių, kuriame vystomas projektas. Daugumą jų sudarė elgesio kompetencijos, tokios kaip etika, patikimumas, įsitraukimas, atvirumas ir lyderystė. Kiti mokslininkai pateikia savo kompetencijų modelius, nesivadovaudami siūlomais standartų modeliais.

Alvarenga et al. (2020) tyrė pagrindines projektų vadovų kompetencijas, kurios lemia projekto sėkmę. Išskirtos šios kompetencijos: lyderystė, saviorganizacija, tarpasmeninės kompetencijos, bendravimas, techninės kompetencijos, produktyvumo ir vadybinės kompetencijos. O anot Ayodeji et al. (2017), pagrindinės projektų vadovų kompetencijos yra lyderystė, komandos formavimo įgūdžiai, konfliktų sprendimo įgūdžiai, projektų valdymo įgūdžiai, vadybiniai įgūdžiai. Koštalova et al. (2018) nurodo, kad svarbiausios projekto vadovo kompetencijos – analitinis mąstymas, kokybės, rizikos ir išteklių valdymas, komandinis darbas ir bendradarbiavimas, projektų valdymo žinios ir savikontrolė.

Chipulu et al. (2013), savo tyrime išanalizavę 2 306 projektų vadovų darbo pasiūlymus Jungtinėje Karalystėje, JAV, Kanadoje, Kinijoje, Indijoje, Honkonge ir Singapūre, nurodė šešias svarbias projektų vadovo kompetencijų grupes: 1) pramonės žinios; 2) projektų valdymo žinios (patirtis); 3) vadybiniai įgūdžiai; 4) (teigiamos) asmenybės savybės; 5) patirtis ir profesinė kvalifikacija projektų valdymo metodikos srityje; 6) rizikų valdymas.

Brill et al. (2006) savo tyrime nurodė kompetencijas, reikalingas projekto vadovui, kad jis būtų efektyvus darbo vietoje. Pasitelkę Delfi tyrimo metodą autoriai identifikavo 117 sėkmės veiksnius, kuriuos suskirstė į aštuonias kompetencijų grupes ir vieną asmeninių charakteristikų kategoriją (žr. 4 priedą). Autoriai atlikę tyrimą konstatavo, kad projektų valdyme neužtenka tik techninių valdymo žinių, reikia ir kitų kompetencijų, nes projekto vadovas dirba daugiadimensinėje aplinkoje ir jam reikia spręsti išskylančias problemas, turėti lyderystės įgūdžių, kontekstinių žinių, analitinių, žmogiškųjų išteklių vadybos, komunikacinių gebėjimų, taip pat administravimo žinių. Brill et al. (2006) kaip svarbiausias nurodo problemų sprendimo ir lyderystės įgūdžių kategorijas.

George (2020) nurodo šiuos svarbius įgūdžius (kompetencijas), kuriais privalo pasižymėti projektų vadovas:

- Techniniai įgūdžiai – jie skirti projekto valdymui.
- Administraciniai įgūdžiai – projekto vadovo pareiga apima ataskaitų rengimą, dalyvavimą vadovybės susitikimuose, derybose su tiekėjais.

- Jautrumas – projekto vadovas turi būti jautrus tiek vidinei tiek išorinei aplinkai, žinoti ir valdyti komandos narių santykius. Politinės dimensijos suvokimas – turi suprasti, kas yra svarbu organizacijai, vykdomam projektui.

- Lyderystės įgūdžiai – projekto vadovai turėtų būti lyderiai, nes vadovaujant reikia pasitelkti tarpasmeninį poveikį, daromą tinkamai bendraujant, siekiant organizacijos tikslų. Projekto vadovas turėtų rodyti pavyzdį, nustatyti kryptį, kuria komandos nariai turi sekti.

- Streso valdymas – projektų valdymas – sudėtinga veikla, todėl stresas neišvengiamas, tad svarbu, kad jis mokėtų susidoroti su stresu.

- Komunikacijos įgūdžiai – projekto vadovas visada yra projekto centre, todėl jam svarbu palaikyti ryšį su projekto suinteresuotomis šalimis. Jis komunikuoja su tiekėjais ir kitais pagrindiniais projekto dalyviais, jis – pagrindinis tarpininkas tarp organizacijos ir kitų suinteresuotųjų šalių.

Ribeiro et al. (2021) nagrinėjo pramonės 4.0 projektų vadovo kompetencijas ir nurodė, kad ateities projektų vadovų kompetencijoms didelę įtaką turės technologiniai proveržiai, ir tai patobulins ar pakeis projektų valdymo užduočių vykdymo ir kontrolės eigą. Tikimasi, kad informacija sklis greičiau ir dinamiškiau, o projektų komandos bus įvairios savo sudėtimis ir apims labai skirtingas sritis. Pramonės robotizavimas, didžiųjų duomenų įrankių naudojimas ir pan. sukels reikšmingus valdymo formos pokyčius, taigi pakis ir projekto vadovo kompetencijos. Autoriai atkreipia dėmesį, kad taps reikšmingos šios projektų vadovų kompetencijos:

- Komunikacijos įgūdžiai – projektų vadovai turės reaguoti greitai ir paspartinti problemų sprendimą bei sprendimų priėmimo procesus. Informacija turėtų būti dalijamasi su visomis suinteresuotomis šalimis, siekiant pagerinti svarbiausių klausimų valdymą ir skatinti integruoto bendradarbiavimo kūrimą.

- Autoritetingas valdymas – projektų vadovas turės daugiau įtakos ir galios.

- Komandos valdymas – pagrindinė užduotis bus skatinti komandos iniciatyvumą, nepamirštant projekto strateginių tikslų.

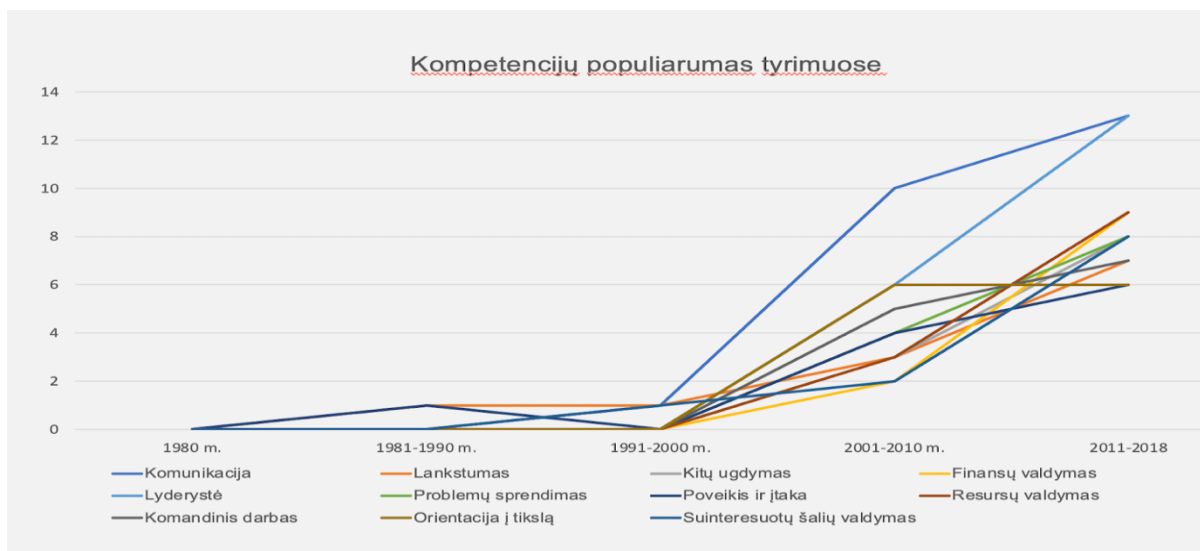
- Nenumatytų įvykių valdymas – bus svarbus operatyvumas, leidžiantis suinteresuotoms šalims susidaryti vaizdą apie situaciją realiu laiku. Tai bus svarbu greitam sprendimų priėmimui ir reagavimui į netikėtus įvykius.

- Derybų įgūdžiai – tradiciniai hierarchiniai santykiai palaipsniui virs plokščia struktūra, pataps svarbus bendravimas su projektų komandos nariais.

- Patirtis dirbant su technologijomis, gebėjimas prisitaikyti.

Reikšmingą tyrimą atliko Moradi et. al (2020), atlikę ankstesnių projektų vadybos studijų literatūros apžvalgą, projektų standartų ir tyrimų analizę. Remiantis autorių nagrinėtose tyrimuose esančiomis kompetencijoms ir projektų praktikos standartais, buvo sudarytas apibendrintas 98 kompetencijų sąrašas. Pagrindinės kompetencijos tyrėjų ir standartų požiūriu: komunikacija, lyderystė,

komandinis darbas ir bendradarbiavimas, lankstumas, problemų sprendimas, orientacija į tikslą, kitų ugdymas, poveikis ir įtaka, suinteresuotųjų šalių valdymas, išlaidų ir išteklių, kurie prisideda prie projekto sėkmės, valdymas, labiau nei kitos Moradi et. al (2020) tyrime numatytos kompetencijos. Autoriai pateikė šių kompetencijų svarbumo įtakos raidos schemą (žr. 4 paveikslą), kurioje parodyta kompetencijų raidos tendencija per pastaruosius dešimtmečius. Schemoje galima stebėti kompetencijų įvardijimo (paminėjimo) dažnumą.



4 pav. Kompetencijų populiarumas tyrimuose
Cituota iš Moradi et. al (2020) p . 555

Remiantis 4 pav. galima pastebėti, kad 1991–2000 m. periode išaugo komunikacijos ir lyderystės kompetencijų svarba bei kitų prieš tai įvardintų kompetencijų raiška. Tai rodo, kad tuo laikotarpiu išaugo šių kompetencijų svarba ir įtaka projektų vadovų kompetencijų kontekste.

Bashir et al. (2021), nagrinėdami projektų vadovų kompetencijas, nustatė svarbiausias kompetencijas, reikalingas projektų vadovui, remiantis projekto gyvavimo ciklu. (žr. 3 lentelę)

3 Lentelė. Projekto vadovo kompetencijos, reikalingos skirtingo projekto gyvavimo ciklo

	Iniciavimas	Planavimas	Įgyvendinimas	Stebėseną ir kontrolę	Užbaigimas
Kompe- tencijos	Strateginis mąstymas Iniciatyvumas Lyderystė Realybės pojūtis Komunikacija	Projekto apimtys apibrėžimas Planavimas Lyderystė Išlaidų planavimas Strateginis planavimas	Vadovavimas Lyderystė Koordinavimas Išteklių valdymas Derybų išmatymas	Analizė Kontroliavimas Stebėseną Analitiniai įgūdžiai Veiklos valdymas	Susitaikymas Dokumentacijos sutvarkymas Projekto pristatymas Priėmimas Uždarymas

Cituota iš Bashir et al (2021) p.8

Kompetencijos 3 lentelėje yra nurodytos pagal svarbumą projekto inicijavimo etape (anot autorių tyrimo, yra svarbi strateginės vizijos supratimo kompetencija). Ši kompetencija leidžia numatyti būsimus rezultatus, o norint pasiekti bet kurio projekto tikslus, projektų vadovas turėtų būti iniciatyvus, orientuotas į lyderystę, realistiškai suvokiantis situaciją bei turintis praktišką požiūrį, komunikabilus, gebantis perduoti reikiamą informaciją siekiant organizacijos tikslų. Planavimo fazėje svarbiausia kompetencijos – projekto apimtį suvokimas ir gebėjimas ją suplanuoti. Pasak, Bashir et al. (2021), pereinant nuo projekto planavimo fazės į įgyvendinimo fazę tampa reikšmingos vadovavimo, koordinavimo, išteklių valdymo bei derybų gebėjimo kompetencijos, nes projekto vadovas šiame etape turi bendradarbiauti su įvairiomis vidinėmis bei išorinėmis suinteresuotomis šalimis. Stebėsenos ir kontrolės fazėje reikšmingos analizės, kontrolės, stebėsenos, analitinių įgūdžių ir veiklos valdymo kompetencijos. Projekto vadovo užduotis – užtikrinti, kad projektas vyktų pagal numatytą planą. Autorių nuomone, projekto stebėsenos vykdymas yra vienas iš pagrindinių projekto sėkmės veiksnių. Vykdamas projekto užbaigimą svarbiausia kompetencija yra laikomas susiderinimas, tai yra visų dokumentų, ataskaitų sutvarkymas ir suderinimas su vadovybe. Daug skirtingų mokslininkų tyrinėja projektų vadovo kompetencijas, siekdami pateikti net tik tinkamiausių kompetencijų sąrašą, bet ir pateikdami kompetencijų sisteminimo grupes. Šiame darbe pateikiami keli variantai. Galima pastebėti tendenciją, kad mokslininkai, konstruodami kompetencijų modelius, skiria kelias pagrindines kompetencijų grupės sritis, kurios turėtų būti svarbios (žr. 4 lentelę „Kompetencijų modelių įvairovė“).

4 lentelė. Kompetencijų modelių įvairovė

Gorog (2013)	El-Saaba (2011)	Vale et al. (2018)	Briere et al. (2015)	Omidvar et al (2011)	Dziekonski (2017)
Techniniai gebėjimai	Konceptualūs ir organizaciniai įgūdžiai	Kontekstinės kompetencijos	Techninės ir projektų valdymo kompetencijos	Kontekstinės kompetencijos	Žinios
Projektų vadybos gebėjimai	Techniniai įgūdžiai	Techninės ar specifinės kompetencijos	Organizacinės ir vadybinės kompetencijos	Su darbu susijusios kompetencijos	Vadybiniai įgūdžiai
		Projektų valdymo kompetencijos			
Žmogiškieji gebėjimai	Žmogiškieji įgūdžiai	Elgesio kompetencijos	Žmogiškosios, elgesio kompetencijos	Su asmeniu susijusios kompetencijos	Požiūris

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Gorog (2013, p.23), El-Saaba (2011, p.4), Vale et al, (2018, p. 5), Briere et al. (2015, p.119) Omidvar (2011, p.318), Dziekonski (2017, p.176)

El-Saabaa (2001) siūlomas kompetencijų modelis orientuotas į projekto valdymo kompetencijų žinių sritis. Autorius išskyrė tris sritis: žmogiškuosius, techninius ir konceptualiuosius (organizacinius) įgūdžius. Šios sritys dar skirstomos į penkiolika komponentų. Autorius pabrėžė, kad projektų vadovo kompetencijas reikia vertinti iš platesnės organizacinės perspektyvos. Konceptualūs ir organizaciniai įgūdžiai leidžia projektą vadovams suprasti, kaip projektai dera su organizacijos strateginiais tikslais, ir jų pagalba siekti numatytų tikslų. Pagrindinės konceptualios kompetencijos įvardijamos kaip gebėjimas suprasti projektą kaip visumą, suvokti priežastinius projekto ryšius tarp organizacijos, bendruomenės ir sektoriaus, kuriame yra vystomas projektas.

Görög (2013) išskyrė tris projektų valdymo kompetencijos komponentus: žinios, įgūdžiai ir požiūris. Autorius savo kompetencijos modelyje atskiria projektų vadovo kompetencijas nuo projekto valdymo kompetencijų. Pastarosios įvardijamos kaip asmens savybės, lemiančios vadovavimo stilių darbo vietoje.

Görög (2013) išskyrė šešias svarbiausias asmenines projektų vadovų savybes: optimizmą, emocinį intelektą, komandos formavimą, pasitikėjimo stiprinimą, motyvaciją ir improvizaciją. Dziekonski (2017) projektų vadovo kompetencijų modelį suskirstė į tris pagrindines dalis: požiūrį, vadybinius įgūdžius ir žinias.

Omidvar et al. (2011) pasiūlė kompetencijų modelį, kuris susideda iš trijų esminių komponentų: į asmenį orientuotų kompetencijų, į darbą orientuotų kompetencijų bei kontekstinių kompetencijų. Į darbą orientuotos kompetencijos nurodomos kaip kietosios kompetencijos, kurios susijusios su atliekamu darbu. Su asmeniu susijusios kompetencijos apima asmenines asmens savybes, kurios dar vadinamos minkštosiomis kompetencijomis arba asmeninėmis kompetencijomis. Šio modelio pranašumas prieš anksčiau nagrinėtus yra tai, kad be pagrindinių reikiamų kompetencijų, kurios susijusios su techninėmis žiniomis bei asmens savybėmis, yra įtraukiamos kontekstinės kompetencijos.

Panašius kompetencijų modelius ir jų skirstymą pateikia ir kiti nagrinėjami autoriai (Brerie, et al, 2015, Vale, et al., 2018). Keičiasi kompetencijų komponentų pavadinimai, tačiau sričių apibrėžimai beveik tapatūs.

Apibendrinant galima prieiti prie išvados, kad šiuo metu projektų vadovo kompetencijų tyrimai yra aktualūs, nes įrodyta priklausomybė tarp projekto vadovo kompetencijų ir projekto sėkmės. Projektų standartai siūlo kelis skirtingus projektų vadovų modelius, kuriuos organizacijos lengvai gali pritaikyti savo projektų valdymo strategijoje. Vis dėlto standartai sulaukia mokslininkų kritikos, nes yra pernelyg bendri, juose neatsižvelgiama į projekto apimtį, specifinius organizacijos poreikius. Dėl šios priežasties netrūksta mokslinių tyrimų, kuriuose ieškoma „teisingo“ projektų vadovo kompetencijų rinkinio. Galima pastebėti, kad dažnai mokslininkas, konstruodamas kompetencijų modelį, skaido jį į kelias pagrindines sritis, kurios atspindi svarbiausias projektų vadovų kompetencijų grupes. Nėra bendro sutarimo, tačiau dažnu atveju šios grupės sudarytos iš asmeninių projekto vadovo

kompetencijų (minkštųjų įgūdžių), techninių vadovo kompetencijų (kietųjų įgūdžių) bei kontekstinių kompetencijų. Iš pirmo žvilgsnio kompetencijų grupėms priskirtos projektų vadovų kompetencijos yra vienodos, tačiau, žvelgiant į kiekvieną modelį atskirai, į jo konstravimo kontekstą, galima pastebėti esminius skirtumus. Pavyzdžiui, nevyriausybinių sektoriaus projekto vadovo kompetencijų modelyje viena iš svarbiausių kompetencijų yra etika, o metalurgijos pramonėje dirbančio projekto vadovo – analitinis mąstymas.

1.5.3. Viešojo sektoriaus projektų vadovo kompetencijos ir modeliai

Per pastaruosius kelis dešimtmečius vystantis politiniams, socialiniams, ekonominiams, technologiniams veiksniams viešajame sektoriuje įvykdyti dideli pokyčiai, siekiant įdiegti naujoves bei paskatinti jų efektyvumą. Pertvarkos poreikis išaugo, norint užtikrinti inovatyvių ir kokybiškų paslaugų teikimą vartotojų grupėms, turinčioms skirtingus ir vis reiklesnius pageidavimus. (Karlsen et al., 2020)

Viešojo ir privataus sektoriaus panašumai ir skirtumai dažnai diskutuojami viešojo administravimo, politikos ir ekonomikos literatūroje. Remiantis Boyne (2002, pagrindinis skirtumas tarp privačių ir viešųjų organizacijų yra jų nuosavybė. Privačios priklauso verslininkams, akcininkams, viešosios – politinių bendruomenių nariams. Privačios įmonės yra finansuojamos iš klientų mokesčių, viešosios – iš žmonių sumokėtų mokesčių. Viešojo sektoriaus organizacijas kontroliuoja politinės jėgos, o ne rinka. Autoriaus teigimu, ekonominės nuosavybės teisių teorija rodo, kad bendroji nuosavybė mažina viešojo sektoriaus efektyvumą, kadangi organizacijų vadovai paprastai negauna jokios finansinės naudos iš didesnio organizacijos efektyvumo. Be to, privataus sektoriaus vadovų pagrindinis tikslas – pelnas, sėkmė arba nesėkmė rinkoje, o viešojo sektoriaus vadovai turi daug daugiau tikslų, kuriuos jiems nustato daugybė įvairių suinteresuotų šalių. Svarbu pažymėti, kad viešųjų organizacijų vadovams tikslai yra primesti per politinį procesą, o ne parenkami pačių vadovų. Kaip pažymėjo Boyne (2002), viešasis ir privatusis sektoriai atlieka panašias funkcijas, tačiau skiriasi savo požiūriais.

Karlsen et al. (2020) pažymi, kad viešojo sektoriaus projektų vadovui yra svarbūs tarpasmeniniai įgūdžiai, vadovavimo patirtis ir neformalaus autoriteto svarba vykdant projektus, nes projektų vadovams dažnai taikoma ribota formali valdžia dėl reglamentuojančių įstatymų ir gairių. Tokiose aplinkose projektų vadovai bendrauja ir derasi su suinteresuotomis šalimis tiek viduje, tiek išorėje, kurių dalyvavimą reglamentuoja įstatymai.

Wirick (2009) nurodo, kad viešojo sektoriaus projektai turi būti valdomi kitaip nei privataus sektoriaus, nes jiems kyla papildomų iššūkių. Viešojo sektoriaus projektų vadovai turi giliai išmanyti viešojo sektoriaus procesus ir suvaržymus.

Viešojo sektoriaus projektų iššūkiai, lyginant su privataus sektoriaus projektais (Wirick 2009 p. 8):

- Veikia aplinkoje, į kurią turi įtraukti daug skirtingų suinteresuotų šalių.
- Kartais veikia tokiose organizacijose, kur sunku nustatyti projekto poveikį, rezultatus.
- Turi atliepti politinius interesus ir veikti stebint žiniasklaidai.
- Mažai toleruojamos nesėkmės.
- Reikalaujama, kad projektai būtų vykdomi laikantis administracinių taisyklių, dažnai pasitaiko apribojimų, procesai gali būti veikiami ir įtakojami politinių jėgų, o tai gali vilkinti projektus, reikalauti papildomų išteklių.

- Dėl ribotų išteklių, samdymo sistemų taisyklių ir pan. turi tenkintis esamais personalo ištekliais.

- Dėl išskirtinių viešojo sektoriaus organizacijų ypatybių viešojo sektoriaus projektams reikia valdyti ne tik projekto komandą, bet visą bendruomenę.

Blixt ir Kirytopoulos (2017) atliko tyrimą, siekdamas gauti informacijos apie Australijos viešojo sektoriaus vadovų kompetencijas. Tyrimo metu projektų vadovai, turintys patirties tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje, lygino savo darbo patirtį juose, pasakojo apie šių dviejų sektorių patiriamus iššūkius, problemas. Tyrime buvo pastebėti specifiniai skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus praktikos, atskaitomybės, komunikacijos, finansų, suinteresuotų šalių valdymo ir sprendimų priėmimo srityse. Tyrime daroma išvada, kad komunikacija, atskaitomybė, verslo ir viešojo sektoriaus interesų derinimas, projekto apimties, rezultatų ir pokyčių valdymas bei orientacija į projektą, projekto programą yra svarbiausios viešojo sektoriaus projektų valdymo kompetencijos. Autorės išskyrė svarbiausius viešojo ir privataus sektoriaus projektų vadybos skirtumus, remdamosi Australijos pavyzdžiu:

- Viešojo sektoriaus paslaugų kultūra ir struktūra ne visada tinkama projektų valdymui. Viešajame sektoriuje projektų procesų išmanymo branda yra žema. Valstybės tarnautojai ne visada supranta projektų vertę ir reikšmę.

- Viešajame sektoriuje projektų valdyme ir įgyvendinime dažnai pasitelkiami tarpininkai, kurie ne visada supranta projekto strategiją, tikslus. Tikslai nėra tinkamai apibrėžti, tai lemia pastangų nukreipimą neteisinga linkme. Trūksta supratimo apie planavimo svarbą. Projektų konsultantai dažnai atlieka svarbų vaidmenį.

- Viešojo sektoriaus veiklos praktika kenkia projektų valdymo efektyvumui. Nelankstūs viešųjų paslaugų procesai. Baudžiamosios pasekmės už netinkamus veiklos procesus.

- Iššūkiai ir baimės dėl sugebėjimo pagrįsti pasirinkimus. Viešajame sektoriuje pasirinkimai yra įtakoti rizikos vengiančios kultūros, o tai žymiai sulėtina sprendimų priėmimo procesą. Aukštas atskaitomybės lygis gali įtakoti sprendimų priėmimų atidėliojimą.

- Reikalingi reikšmingi įgūdžiai, norint suvienyti suinteresuotas šalis bei komandos narius siekti bendro tikslo. Viešajame sektoriuje kyla sunkumai motyvuojant darbuotojus. Ne visada komandos nariams aiškūs siekiami projekto rezultatai, todėl reikia daug laiko aiškinant, kokių rezultatų tikimasi.

- Tikslų (projekto) vertės nustatymo iššūkiai. Tikslai orientuoti į viešąją vertę, kuri yra sunkiai išmatuojama ekonominiais rodikliais. Trūksta supratimo apie individualius rezultatus prie galutinės projekto vertės.

- Stipri hierarchinė struktūra trukdo greitai dalintis informacija bei bendradarbiauti. Visuomeninių organizacijų hierarchiškumas riboja horizontalų informacijos srautą. Naudojantis informacijos kanalais, svarbu gerbti formalųjį autoritetą.

- Viešajame sektoriuje projektai sudėtingesni dėl suinteresuotų šalių ir procedūrų įvairovės. Reikšmingi veiklos praktikos skirtumai tarp viešojo ir privataus sektorių.

- Dabartiniai atskaitomybės mechanizmai nepadeda projektų vadovams, kad galėtų sėkmingai vykdyti projektus.

- Iššūkis dėl išteklių paskirstymo. Nuolatinis konfliktas tarp veiklos funkcijų ir projekto veiklų. Mažas išteklių pajėgumas.

- Negebėjimas paskirstyti vyriausybės asignavimų finansiniais metais. Konkurencija dėl ribotų lėšų. Finansavimo praktiką lemia vyriausybės metinis ciklas, o ne projektų poreikiai.

- Reikia derinti projektų valdymo įrankius. Projektų vadovų projektų valdymo kvalifikacija yra nepakankama. Pagrindinės projektų valdymo metodikos turėtų būti suderintos su viešojo sektoriaus veiklos aplinka

Galima pastebėti, kad Wirick (2009) bei Blixt ir Kirytopoulos (2017), nagrinėdami viešojo sektoriaus projektų vadovų darbo specifiką, nurodo panašius iššūkius, su kuriais susiduria projekto vadovai. Tenka dirbti su žymiai daugiau įvairių suinteresuotų šalių, taip pat šių projektų valdymas yra apribotas viešojo sektoriaus taisyklėmis.

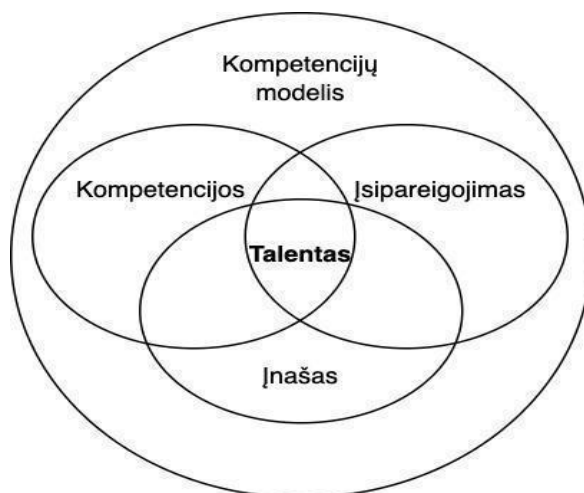
Tyrimų, kurie analizuotų viešojo sektoriaus projektų vadovo kompetencijas ar konstruotų kompetencijų modelius, nėra daug. Jalocha et al. (2014) pateikė konkretų viešojo sektoriaus projekto vadovo kompetencijų modelį. Autoriai pažymi, kad yra reikiamų kompetencijų skirtumas tarp viešųjų ir privačių projektų vadovų. Viešojo sektoriaus projekto vadovų vaidmuo yra unikalus tuo, kad viešieji projektai visada yra susiję su daugybe suinteresuotų šalių, kurių nuomonė ir įtaka gali paveikti projektą. (žr. 5 priedą „Viešojo sektoriaus projektų vadovo kompetencijų modelis“).

Anot Jalocha et al. (2014), formalūs projektų vadovų kompetencijų standartai turi būti papildyti specialiomis kompetencijomis spręsti konkrečius viešojo sektoriaus iššūkius. Remiantis IPMA (Tarptautinė projektų valdymo asociacija), viešojo sektoriaus projekto vadovo kompetencijų modelis skirstomas į technines, elgesio ir kontekstines kompetencijas. Be techninių kompetencijų, teigia Jalocha et al. (2014), viešųjų projektų vadovai turėtų parodyti ir kontekstines bei elgesio kompetencijas. Viešųjų

projektų vadovai turi veikti viršijant reikiamas technines kompetencijas, pavyzdžiui, gebėti analizuoti politinę paramą ir opoziciją, vykdyti politikų numatytą politiką, orientuotis į sąžiningumo standartus, gebėti priimti sprendimus ir net tęsti projektą esant įvairių suinteresuotųjų šalių spaudimui. Šie argumentai šiek tiek atskleidžia, kaip projekto vadovas turėtų būti pasirengęs gerai veikti viešojoje aplinkoje. Svarbu pažymėti, kad šis kompetencijų modelis yra bendrinis ir pateiktas kompetencijų rinkinys sujungia pagrindinius įgūdžius, žinias ir nuostatas, kuriuos turėtų turėti sėkmingi projektų vadovai, dirbantys viešajame sektoriuje. Jalocha et al. (2014) deklaruoja, kad net ir pačiame viešajame sektoriuje tarp skirtingo pobūdžio projektų vadovų (pvz. viešojo sektoriaus techninės organizacijos ir sveikatos apsaugos) reikiamų) kompetencijų greičiausiai bus nemažai skirtumų.

Kiek kitoki projektų vadovo kompetencijų modelį, sudarytą iš trijų dalių, siūlo Chobotova ir Rylkova (2015):

- Kompetencijų, kurios suvokiamos kaip įgūdžių ir gebėjimų sistema, leidžianti asmeniui, komandai ar organizacijai veikti. Išskirtos šios kompetencijos: lankstumas, komandinis darbas, lyderystė, mokymasis visą gyvenimą, komunikacija, analitinis mąstymas, konceptualus mąstymas, kūrybiškumas, problemų sprendimas, gebėjimas dorotis su stresu.
- Įnašo kompetencijų, kurios suprantamos kaip galimybė realizuoti asmeninius poreikius organizacijoje. Išskirtos šios kompetencijos: lojalumas, aistra, darbo prasmingumas.
- Įsipareigojimo kompetencijos, suprantamos kaip aukštas prisirišimo lygis prie organizacijos, nurodo emocinį prisirišimą prie organizacijos. Nurodytos šios kompetencijos: motyvacija, iniciatyvumas, atkaklumas, pasitikėjimas savimi, atsakomybė.



5 pav. Chobotova ir Rylkova siūlomas kompetencijų modelis
Cituota iš Chobotova ir Rylkova (2015) p. 75

Chobotova ir Rylkova (2015) kompetencijų modelyje (žr. 5 pav.) nurodė, kad projektų vadovas turi visas prieš tai nurodytas kompetencijas, tik, autorių nuomone, nors projekto vadovo našumas ir potencialas yra svarbūs, tačiau svarbesnis yra projekto vadovo talentas, kuris pasireiškia visoms kompetencijos sritims sąveikaujant tarpusavyje.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslininkai mato gan reikšmingų skirtumų tarp privataus ir viešojo sektoriaus projektų valdymo ir projektų vadovų kompetencijų. Viešojo sektoriaus projektai turi būti valdomi kiek kitaip nei privataus sektoriaus, nes jiems kyla papildomų iššūkių, su kuriais susiduria projektų vadovai. Išanalizavus viešojo sektoriaus projekto vadovo problematiką, prieita prie išvados, kad pagrindiniai iššūkiai yra šie: suinteresuotų šalių valdymas, administravimo procedūrų išmanymas, nelankstūs veiklos procesai, sprendimo priėmimo iššūkiai, projektų biudžetų apribojimai. Šiems iššūkiams suvaldyti reikia specifinių projekto vadovų kompetencijų. Svarbu paminėti, kad mokslininkai, analizuodami viešojo sektoriaus projekto vadovo kompetencijas, išskiria šias: motyvacija tarnauti visuomenei, etikos ir viešosios gerovės supratimas, gebėjimas užmegzti ryšius, politinės sistemos supratimas ir gebėjimas ja pasinaudoti įgyvendinant projekto tikslus. Remiantis Spencer ir Spencer (1993) kompetencijų modeliu, šios kompetencijos yra nematomos ir sunkiai ugdomos, todėl viešojo sektoriaus organizacijoms renkantis projektų vadovus derėtų atsižvelgti į specialistus, kurie turi aukščiau išvardintas kompetencijas.

1.5.4. Kultūros sektorius ir projekto vadovo kompetencijos

Remiantis analizuotais moksliniais šaltiniais, reikiamos projekto vadovų kompetencijos iš dalies gali priklausyti nuo sektoriaus (Omitdvar et al., 2011, Jalocho, 2014), kuriame dirba projekto vadovai, todėl tikslinga aptarti kultūros sektoriaus sampratą bei projektų valdymą, nes darbo tikslas iš dalies susijęs su kultūros sektoriaus projekto vadovo kompetencijomis. Kuizinienė (2011), analizuodama kultūros sektoriaus vadybininko kompetencijas, nurodo, jog ne viena Europoje vykusi apklausa atskleidė, kad kultūros sektoriaus darbdaviai labiausiai vertina ne vadybines, o asmenines, profesines kompetencijas, kurios yra tiesiogiai susijusios su kultūros industrijos kompetencijomis. Todėl galima daryti prielaidą, kad analogiškos kompetencijos būtų vertinamos ir kultūros projektų vadovų tarpe. Vis dėlto verta pažymėti, kad didžioji dalis nagrinėtų autorių nemano, t.y. nenurodo, kad projekto vadovo specifinės kompetencijos, įtakotos darbo sektoriaus, yra esminės.

Kuizinienė (2011) nagrinėja kultūros ir vadybos santykį, cituodama Colber, ir pateikia specifinio kultūros sektoriaus ypatybes:

- Daugelis meno ir kultūros organizacijų yra ne pelno siekiančios, todėl jų vadyba specifinė.
- Kultūros sektoriuje meninės vizijos dominuoja prieš rinkos sąlygas, t. y. šis sektorius nėra orientuotas į pirkėjų poreikius orientuotų produktų kūrimą ir pardavimą, o siūlo meno viziją, kuri galimai bus įdomi tik tam tikram rinkos segmentui.
- Kultūros sektoriuje vyrauja nenutrūkstantis gamybos pobūdis, paremtas projektiniu kūrybos vystymo metodu.
- Žmogiškųjų išteklių iššūkiai – charizmatiški lyderiai su labai aukšta asmenine motyvacija.

- Dviguba vadyba – meninės ir administracinės kryptių persipynimas, vienu metu paraleliai vykdomos šios veiklos vienodai svarbios.

- Kultūros produktų nematerialumas, t. y jų vertė priklauso nuo produkto vartotojo (publikos, visuomenės) skonio evoliucijos.

Romanelli (2021) savo tyrime su skirtingais kultūros sektoriaus profesionalais išskyrė penkis svarbius dalykus, kuriuos turėtų žinoti kultūros projektų vadovas:

- Žiūrovų, tikslinės auditorijos faktorius. Kultūros sektoriuje projektinės veiklos, jų kuriama produkcija yra skirta auditorijai. Nors kultūros sektorius ir yra labai platus, tačiau dažnai projekto tikslinė auditorija yra gana siaura ir specifinė. Anot autoriaus, skirtingai nuo kitų visuomenei skirtų projektų, kultūros projektai rūpinasi ne tik žmonių pramoga, bet kartu kelia įvairius klausimus, keičia supratimą, mąstymą ir turi estetinę reikšmę. Čia svarbus tampa gebėjimas atsižvelgti į tikslinės auditorijos gebėjimą interpretuoti turinį, susisiekti su juo, galimas skirtingas įsitraukimo lygis. Romanelli (2021) pažymi, kad ne visi vienodai gali įsitraukti į XIV a. meno parodą – ji gali būti įdomi tik specifiniam ratui žmonių, o dar mažesnė dalis galės mėgautis parodą lydintia menotyrininko diskusija apie kūrinį ir visa tai įvertinti. Kultūros projektų vadovas galimą auditorijos įsitraukimą turi numatyti jau projekto inicijavimo ir planavimo etapuose.

- Planavimas ir vykdymas. Šiame sektoriuje dirbančiam projektų vadovui reikia skirtingų įgūdžių, susijusių su projekto planavimu ir vykdymu. Romanelli (2021) dalija projektą į dvi skirtingas veiklas, darbus: planavimą ir gamybą. Planavimas susijęs laiko planavimu, biudžeto sudarymu, projekto vykdymo vietos pasirinkimu ir daugybe kitų veiklų, kurias reikia atlikti prieš gamybos dalį. Gamybos etapą galima susieti su projekto vykdymo etapu, remiantis standartine projekto valdymo schema, ji apima tokias sritis kaip saugumo koordinavimas, techninės įrangos eksploatavimas ir kiti elementai. Geros kultūros projektų vadovas privalo turėti šių dviejų skirtingų sričių įgūdžius.

- Lankstumas, susijęs su finansų valdymu. Kultūros sektoriuje yra daug finansinių neapibrėžtumų, projektų vadovai turi būti lankstūs biudžeto sudarymo ir finansų valdymo srityse. Priežastis yra ta, kad kultūros projektai dažnai finansuojami iš kelių skirtingų finansavimo šaltinių: stipendijų, dotacijų, subsidijų ir pan. Daugeliu atvejų lėšų gavimo procesai nevyksta pagal planą ir dažnai vėluoja, kartais finansiniai srautai gaunami tik pasibaigus projektui, todėl kultūros sektoriaus biudžeto klausimai reikalauja didesnio projektų vadovo įsitraukimo ir koordinavimo.

- Projektų valdymo komandos problematika. Dažnu atveju kultūros projektuose be profesionalų prie projekto veiklų prisideda ir savanoriai (pavyzdžiui, rengiant festivalius). Dėl šio priežasties tampa sunku išlaikyti visos komandos motyvaciją, nes tik dalis komandos gauna finansinį atlygį. Tokio tipo komandos yra linkusios lengviau patirti nusivylimą ir prarasti motyvaciją, todėl visa veikla turi būti kruopščiai valdoma, o komandos nariai motyvuojami.

- Daugialypiai kultūros projektų tikslai. Visų tipų projektai linkę pasiekti sėkmingų rezultatų, jei tikslai ir uždaviniai yra aiškūs. Tai galioja ir kultūros sektoriaus projektams, tačiau čia tikslai ir uždaviniai gali skirtis nuo kitų sričių projektų. Pavyzdžiui, parodos rengiamos siekiant sukviesti menininkus ir formuoti diskursą, renginiai gali būti naudojami kaip priemonė pasiekti naują auditoriją, pristatant tam tikrą aktualų klausimą visuomenei tam tikra komunikacijos forma (tokiomis temomis kaip antirasizmas, antiseksizmas ir pan.). Projektų vadovai yra atsakingi už tikslo pasiekimą.

Apibendrinant galima prieiti prie išvados, kad nagrinėti autoriai nurodo kultūros sektoriaus išskirtinumą. Dėl kultūros sektoriaus sąvokos daugialypiškumo sunku nustatyti aiškias ribas, kur prasideda ir baigiasi šis sektorius. Taip pat yra sudėtinga nustatyti reikiamas projektų vadovo kompetencijas, kurios būtų būdingos išskirtinai šiam sektoriui. Nagrinėtų mokslininkų darbuose išskiriama kultūros projektų produkto specifiškumas, unikalumas, todėl, siekiant tikslo, reikšmingos būtų šios projekto vadovo kompetencijos: tikslinės auditorijos pažinimas ir poreikių suvokimas, gebėjimas planuoti finansus, o esant poreikiui ir ieškoti papildomų projektų finansavimo šaltinių, žmogiškųjų išteklių valdymas - gebėjimas dirbti su charizmatiškais asmenybėmis bei rasti būdų motyvuoti komandos narius, kurie savanoriškai prisideda prie projektų tikslų siekimo. Projektų vadovas privalo turėti gerą vadybinių žinių bagažą, kad sugebėtų tolygiai vadovauti tiek meninei, tiek administracinei projekto sferai. Remiantis nagrinėtais autoriais, galima rešiumuoti, kad didžiąja dalimi per kultūros projektus yra vykdoma Lietuvos kultūros politika, taigi projektų vadovas turi ją suvokti ir gebėti efektyviai vykdyti.

1.6. Siūlomas teorinis projektų vadovo kompetencijų modelis

Remiantis atlikta literatūros šaltinių analize, galima teigti, kad vieno bendro projektų vadovo kompetencijų modelio nėra. Egzistuoja daug įvairių projektų vadovų kompetencijų modelių, kurių vieni (standartai) yra parengti projektų valdymo organizacijų (PMI, AIPM, IPMA, APM), kiti siūlomi mokslininkų. Galima pastebėti, kad kompetencijos, sudarančios kompetencijų modelius, dalinai skiriasi, tačiau yra ir sutampančių. Tai apsunkina teorinio modelio konstravimą, nes sudėtinga susisteminti gautus duomenis ir parengti vieną optimalų variantą. Tačiau kartu tai rodo, kad vieno teisingo varianto nėra. Galima sukonstruoti kompetencijų modelį, kuris būtų lankstus ir, esant poreikiui, t. y. pasikeitus aplinkybėms, būtų įmanoma atnaujinti duomenis.

Siekiant pateikti teorinį projektų vadovų kompetencijų modelį, buvo išanalizuoti mokslininkų siūlomi modeliai, norint nustatyti pasikartojančias, tapačias kompetencijas. Straipsnių atrankai buvo pasirinktos „ScienceDirect“, „Emerald“ ir „EBSCO“ duomenų bazės. Paieškos metu, renkantis pagal raktinius žodžius „projektų vadovų kompetencijų modelis“ (project, manager, competency(ce) model), buvo atrinkti 53 straipsniai. Reikia pažymėti, kad buvo ieškoma straipsnių, kurie buvo publikuoti nuo

2013 m. iki 2022 m. Taip siekta apžvelgti pastarojo dešimtmečio tendencijas ir projektų vadovų kompetencijų modelių ypatybes bei įvertinti ir pristatyti skirtingų mokslininkų siūlymus, kurie galėtų būti aktualūs šio tyrimo tikslui pasiekti. Remiantis santraukų analize, buvo atmesti nereikšmingi darbai. Analizei atrinkta 19 straipsnių (žr. 6 priedą „Mokslininkų straipsniai kompetencijų tema“).

Atrinktų analizei straipsnių autorius galima suskirstyti į kelias grupes:

a) mokslininkai, kurie tiria, nustato ir susistemina kompetencijas, pasirinkdami literatūros analizės metodą arba nagrinėdami standartų siūlomas kompetencijas arba taikydami abu šiuos būdus, b) kompetencijas tiriantys ir nustatantys Delfų tyrimo metodu ar kitu kokybinės ar kiekybinės analizės metodu pramonės industrijos atstovams (pavyzdžiui, naftos ir dujų sektoriaus), c) analizuojantys IT sektoriaus ar statybų projektų vadovų kompetencijas.

Pasirinktų straipsnių tyrimo tikslinė grupė įvairi, nors svarbu pažymėti, kad vis dėlto trūksta įvairesnio sektoriaus projektų vadovų kompetencijų modelių, dominuoja tik pramonės ir IT sektoriai. Tai įtakoti gali būtent šių sektorių noras pagerinti projektų vadovų kompetencijas, siekiant didesnės sėkmės, t. y. geresnių rezultatų.

Išanalizavus pasirinktus straipsnius, iš viso buvo identifikuotos 195 unikalios kompetencijos (žr. 7 priedą) Atrinktos 28 dažniausiai pasikartojančios kompetencijos (žr. 5 lentelę „Populiariausios kompetencijos“), kurios būdingos visiems projektų vadovams, neatsižvelgiant į veiklos sritį.

5 lentelė. Populiariausios kompetencijos

Kompetencijos pavadinimas	Paminėjimų skaičius
Komunikacija	14
Lyderystė	13
Problemų sprendimas	10
Komandos valdymas, išlaidų valdymas, apimties valdymas	8
Lankstumas, derybų gebėjimai, laiko planavimas	7
Projekto žinios, įsigilinantis konfliktų valdymas, kokybės valdymas, streso valdymas, resursų valdymas	6
Motyvacija, analitinis mąstymas, kontrolė ir stebėjimas, planavimas, sprendimų priėmimas, atsidavimas, tobulėjimas ir vystymasis, pokyčių valdymas, rizikos valdymas, ryžtingumas, bendradarbiavimas	5

Sudaryta darbo autoriaus remiantis literatūros sąraše nurodytais šaltiniais

Remiantis 5 lentelės duomenimis, populiariausios kompetencijos yra komunikacija, lyderystė, problemų sprendimas. Šios kompetencijos priskiriamos minkštųjų grupei. Sopa et al. (2020) nurodo, kad minkštuosius įgūdžius sunku suformuoti ir jais natūraliai dalytis su kitais, jų įgijimui reikia asmeninės

sąveikos. Autoriai minkštuosius įgūdžius priskiria asmeninėms žinioms arba, kitaip tariant, žinioms, gautoms iš asmenų. Kiekvieno darbuotojo įgyta patirtis neabejotinai skiriasi priklausomai nuo situacijų ir sąlygų, kurių neįmanoma nustatyti. Minkštosios kompetencijos nėra lengvai formuojamos ar ugdomos. Tam pritaria ir Laker bei Powell (2011), kurių nuomone, minkštųjų kompetencijų lavinimas yra daug sudėtingesnis procesas. Kietosios kompetencijos daugiausiai susijusios su žiniomis, jų galima palyginti lengvai išmokyti, ir jas galima išmatuoti. Priešingai, minkštosios kompetencijos yra labiau susijusios su požiūriais, kurie apibrėžiami kaip stabilus, ilgalaikis, išmoktas polinkis reaguoti į tam tikrus dalykus tam tiktu būdu, ir yra daugiausiai kylančios iš psichologinių bruožų, pageidavimų, patirties ir pan. Anot Balcar (2016), minkštųjų kompetencijų vystymasis tampa lėtesnis ir sunkesnis, nes, norint pagerinti kieno nors bendradarbiavimą, dažnai iš pradžių reikia pakeisti požiūrį, o vėliau padėti asmeniui įvaldyti metodus, kaip patobulinti šią kompetenciją. Tarp populiariausių kompetencijų yra ir kietųjų kompetencijų, kurios susijusios su projektų valdymo bei vadybos žiniomis ir gebėjimais, pavyzdžiui: išlaidų valdymas, apimties valdymas, laiko planavimas, projekto žinios, kokybės valdymas, resursų (išteklių) valdymas, kontrolė ir stebėseną ir kt.

Populiariausių, dažniausiai minimų, projektų vadovų kompetencijų analizėje nagrinėjami 2013–2022 m. laikotarpio straipsniai, todėl yra tikslinga sužinoti, ar per šį laikotarpį pasikeitė kompetencijų populiarumas, priklausomai nuo straipsnio publikavimo metų. Analizei pasirinktos senos (nuo 2013 m. iki 2015 m.) ir naujos (nuo 2020 m. iki 2022 m.) publikacijos (žr. lentelę Nr.6). Lentelėje pateikiamos autorių išskirtos kompetencijos, išsamus kompetencijų žemėlapis pateikiamas 8 priede.

6 lentelė. Senų ir naujų straipsnių palyginimas

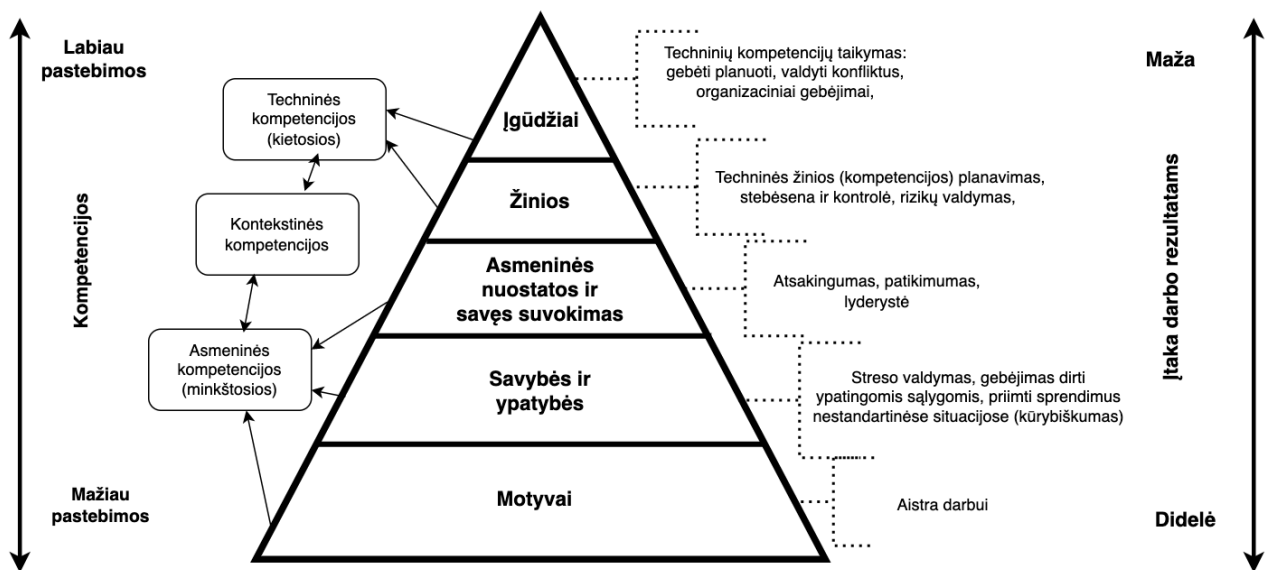
Paminėjimų sk.	Seni (Keil et al. 2013;Jalocha et al. 2014;Bredillet et al. 2015; Briere et al. 2015; Liikamaa 2015; Loufrani-Fedida, Missonier 2015; Ramazani, Jergeas 2015; Mesly 2015)	Nauji (Moradi et al. 2020;Bashir et al 2021; Moyo, Chigara 2021;Balcerzyk, Zelazny 2022; Košťalova et al 2022; Szczepanska-Woszczyna, Gatnar 2022)	Paminėjimų sk.
6	Komunikacija, lyderystė	Komunikacija	5
4	Projekto žinios, streso valdymas, problemų sprendimas	Lyderystė, išlaidų valdymas, apimties valdymas, lankstumas	4
3	Komandos valdymas, įsigilinantis konfliktų valdymas, atsidavimas, pokyčių valdymas, tarpasmeninė komunikacija	Problemų sprendimas, derybų gebėjimai, laiko planavimas, resursų (išteklių) valdymas, analitinis mąstymas, tobulėjimas ir vystymasis, pasitikėjimas savimi, bendradarbiavimas, darantis įtaką, komandos formavimo įgūdžiai.	3

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis literatūros sąraše nurodytais šaltiniais

Straipsnių lyginamoji analizė parodė, kad senuose straipsniuose kaip svarbios buvo įvardintos šios kompetencijos: atsidavimas, įsigilinimas, pasitikėjimo kūrimas, planavimas, pokyčių valdymas, projekto žinios, streso valdymas, tarpasmeninė komunikacija. Pastarųjų kompetencijų naujuose

straipsniuose nėra, taigi galima daryti prielaidą, kad šios kompetencijos prarado savo populiarumą, t. y. nebėra tokios aktualios projektų vadovui. Atsirado kitos svarbios ir šiuolaikiniam projektų vadovui reikšmingesnės kompetencijos: analitinis mąstymas, darantis įtaką, derybų gebėjimai, komandos formavimo įgūdžiai, lankstumas, pasitikėjimas savimi. Taigi, galima prieiti prie išvados, kad kompetencijos kinta priklausomai nuo aplinkybių.

Atsižvelgiant į kompetencijos sampratos modelius, projektų vadovų kompetencijų modelius bei viešojo ir kultūros sektoriaus projektų valdymo ypatumus, siūlomas projekto vadovo kompetencijų modelis, remiantis Spencer ir Spencer (1993) ledkalnio modeliu (žr. 6 paveikslą „Siūlomas kompetencijų modelis“).



6 pav. Siūlomas kompetencijų modelis
Sudaryta darbo autoriaus pagal Spencer ir Spencer (1993) p. 11

Teorinis projektų vadovo kompetencijų modelis sudarytas grupuojant tris pagrindines kompetencijų sritis: asmenines projekto vadovo (minkštąsias) kompetencijas, kurios apima asmenines nuostatas ir savęs suvokimą, savybes ir ypatybes bei motyvus – šios kompetencijos mažiau pastebimos, sunkiau ugdomos ir, remiantis Filipova ir Yuleva-Chuchulayna (2021), turi didesnę įtaką darbo rezultatams; projekto vadybos (kietąsias) kompetencijas, kurios apima įgūdžius ir žinias, skirtas tiesioginėms projekto vadovo darbo užduotims vykdyti ir yra dažnai vienodos visiems projekto vadovams, neatsižvelgiant į sektorių ar kontekstą, kuriame veikia vadovas ar yra vykdomas projektas. Shenhar (2001) pažymi, kad, klasikinės atsitiktinumų teorijos požiūriu, skirtingoms išorinėms sąlygoms gali prireikti skirtingų organizacijos savybių ir kad organizacijos efektyvumas priklauso nuo suderinamumo, struktūrinių ir aplinkos kintamųjų atitikimo. Remdamasis šios teorijos idėjomis, Shenhar (2001) teigia, kad konkretus projekto tipas turėtų turėti įtakos projektų vadovų, projektų komandos narių kompetencijoms ir įgūdžių ugdymo poreikiams nustatyti. Taip pat nurodo, kad skirtingiems projektams reikia konkrečių kompetencijų turinčių projektų vadovų. Dėl šios priežasties išskiriama trečioji

kompetencijų modelio grupė – kontekstinės kompetencijos. Jos apima kompetencijas, susijusias su projekto vadovo projekto kontekstu, su organizacija, kurioje vystomas projektas, su projekto tematika. Dažnu atveju tai yra minkštosios kompetencijos, tačiau galimos ir kietosios, todėl siūlomame modelyje jos gali būti tiek techninės, tiek asmeninės. Toks skirstymas pasirinktas todėl, kad, remiantis literatūros analize ir šio darbo autoriaus nuomone, jis apima svarbiausias projektų vadovo kompetencijų sritis. Taigi, siūloma kompetencijas klasifikuoti taip (žr. 7 lentelę „Kompetencijų detalizavimas“):

7 lentelė. Kompetencijų detalizavimas

Asmeninės-elgesio (minkštosios) kompetencijos	Techninės-vadybos (kietosios) kompetencijos	Kontekstinės kompetencijos
Komunikacija, lyderystė, problemų sprendimas, lankstumas, derybų gebėjimai, įsigilinantis konfliktų valdymas, streso valdymas, motyvacija, analitinis mąstymas, atsidavimas, tobulėjimas ir vystymasis, ryžtingumas, bendradarbiaujantis komandos valdymas, pokyčių valdymas.	Išlaidų valdymas, apimties valdymas, laiko planavimas, projektų žinios, kokybės valdymas, resursų (išteklų) valdymas, kontrolė ir stebėseną, planavimas, sprendimų priėmimas, rizikų valdymas, suinteresuotų šalių valdymas, administravimo žinios, viešųjų pirkimų išmanymas	Kultūros lauko ir politikos supratimas, projekto tikslinės auditorijos pažinimas, gebėjimas dirbti su charizmatiškais asmenybėmis, gebėjimas užmegzti bendradarbiavimo ryšius.

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis literatūros sąraše nurodytais šaltiniais

7 lentelėje pateikiamos asmeninės-elgesio ir techninės, vadybos kompetencijos, kurios atrinktos analizuojant mokslininkų straipsnius. Kontekstinės kompetencijos atrinktos, pasitelkus teorinėje dalyje analizuotą viešojo ir kultūros sektoriaus projektų vadovų kompetencijų specifiką, kuri, autoriaus nuomone, labiausiai atspindi darbo tikslą.

Svarbu pažymėti, kad tai – tik siūlomas galimas projektų vadovo teorinis kompetencijų modelis, nes, remiantis teorinėje dalyje atlikta analize, galima teigti, kad nėra vieningo, visiems tinkamo modelio varianto, kas ir sudaro galimybę lanksčiai priėti prie nagrinėjamos temos.

2. LIETUVOS NACIONALINĖS MARTYNO MAŽVYDO BIBLIOTEKOS PROJEKTŲ VADOVŲ SVARBIAUSIŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMO EMPIRINIS TYRIMAS

Tyrimo teorinis pagrindimas. Tyrimas grindžiamas Lietuvos ir užsienio mokslininkų tyrimais projekto vadovo kompetencijų, kurių analizė pateikiama pirmojoje darbo dalyje, tema. Mokslinėje literatūroje projekto vadovo kompetencijos dažnai akcentuojamos kaip vienas iš pagrindinių organizacijos veiklos sėkmės faktorių.

Hipotezė. Nacionalinės bibliotekos projektų vadovai neturi patvirtinto kompetencijų modelio, dėl šios priežasties negalima užtikrinti tinkamos projektų vadovų atrankos, ugdymo, profesinio tobulinimo, darbo vertinimo, projekto sėkmės užtikrinimo ir pan.

Tyrimo objektas. Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijos.

Tikslas. Parengti Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijų modelį.

Tyrimo strategija. Tyrimas buvo vykdomas nuo 2021 m. lapkričio mėn. iki 2023 kovo mėn. Siekiant užsibrėžto tikslo, tyrimas skaidomas į keturis etapus:

I etapas. Nacionalinės bibliotekos atvejo analizė. Siekis – išnagrinėti ir pristatyti Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijų modelį.

II etapas. Siekis – atskleisti projektų vadovų požiūrį į svarbiausias kompetencijas ir sudaryti projektų vadovų kompetencijų modelį. Skaidoma į du etapus: a) tikslinės grupės diskusiją (kokybinis tyrimas), b) projektų vadovų kompetencijų vertinimą (kiekybinis tyrimas).

III etapas. Siekis – atskleisti vadovų požiūrį į svarbiausias projektų vadovų kompetencijas ir sudaryti projektų vadovų kompetencijų modelį. Skaidoma į du etapus: a) pusiau struktūruotą ekspertinį interviu (kokybinis tyrimas), b) ekspertų projektų vadovų kompetencijų vertinimą (kiekybinis tyrimas).

IV etapas. Siekis – pasiūlyti bendrą galutinį projektų vadovų kompetencijų modelį ir palyginti su teoriniu modeliu.

Siekiant užtikrinti tyrimo validumą ir reliabilumą, buvo pasirinktas metodologinės trianguliacijos metodas, kai taikomi skirtingi duomenų rinkimo metodai. (Rakšnys, 2019, p. 84). Tyrimas skaidomas į kelis etapus norint pateikti išsamią, daugiadimensinę analizę. Tyrimo tikslui atskleisti buvo pasirinkti kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai.

Tyrimo etika. Visuose tyrimo etapuose remtasi šiais etikos principais:

1. Laisvanoriškumas. Tyrimo dalyviai dalyvavo laisvai apsisprendę ir niekieno neverčiami. (Rupšienė, 2007, p. 52)

2. Konfidencialumas ir anonimiškumas. Visa tyrimo informacija, gauta tyrimo metu iš respondentų, yra konfidenciali. Siekiant anonimiškumo, tyrimo dalyviams suteikti kodai (Žydzžiūbaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 343).

2.1. I etapas – atvejo analizė

Atvejo analizė pasirinkta susipažinti su Nacionalinės bibliotekos vizija, tikslais, vidine aplinka, siekiant pristatyti organizacijos struktūrą, projektų įtaką veiklai ir veiklos rezultatams. Projektų vadovų veikimo (veiklos) patirčiai apibendrinti įvairiais metodais renkant ir pristatant informaciją apie jų veiklą organizacijoje, siekiama atskleisti projektų vadovų veiklą lemiančias sąlygas, priežastis. Anot Bitino ir kt. (2008), atvejo analizė yra geras būdas surinkti papildomus duomenis, formuluoti ir tikrinti hipotezes.

2.1.1. Atvejo analizės metodika

Tyrimo tikslas – išnagrinėti vidinius organizacijos dokumentus, pateikti svarbią informaciją, siekiant įvertinti organizacijos projektų vadovų kompetencijų modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pristatyti organizacijos struktūrą, veikimo lauką ir aplinką.
2. Pristatyti turimą kompetencijų modelį.

Tyrimo metodas. Remiantis Yin (2003), atvejo analizei pasirinktas aprašomasis metodas, siekiant aprašyti tam tikrą fenomeną, šiuo atveju – projektų vadovų kompetencijų reikšmę ir įtaką Nacionalinės bibliotekos veikimo lauko kontekste nagrinėjant organizacijos aplinką, strategiją, dokumentaciją.

Tyrimo vieta – Nacionalinės bibliotekos aplinka.

Tyrimo laikas – 2021 m. gruodžio mėn. (keturios savaitės).

2.1.2. Atvejo analizė

Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka (toliau – Nacionalinė biblioteka) yra visiems vartotojams prieinama nacionalinės kultūros įstaiga, veikianti informacijos sklaidos, kultūros, mokslo ir švietimo srityse, vykdanči bibliotekų veiklą ir pagal kompetencijas užtikrinanti valstybės informacijos politikos įgyvendinimą. Nacionalinė biblioteka yra Lietuvos kultūros politikos vykdytoja. Jos misija – būti Lietuvos žinių erdve, kuriančia vertę visuomenei. Vizija – tapti integralia valstybės informacijos politikos, kultūros, švietimo, mokslo, ekonomikos pažangos dalimi. Trys pirmieji vizijos kontekstai sutampa su UNESCO prioritetais. Ekonomikos dėmuo pasirinktas dėl to, kad biblioteka yra socialinė institucija, socialinės infrastruktūros dalis, jos vystomos kultūrinės diplomatijos, kūrybinių industrijų dėmuo turi sąsajas su ekonomika, su valstybės konkurenciniu pranašumu. Taip pat pažymėtina, kad Nacionalinė biblioteka yra pagrindinė šalies mokslinė biblioteka. Nacionalinė biblioteka suvokiama ne tik kaip knygų erdvė, bet ir kaip žmonių bendrystės, tarpusavio komunikavimo erdvė, kurioje galima keistis mintimis konferencijose, forumuose ir kituose renginiuose.

Nacionalinė biblioteka save pozicionuoja kaip į vartotojus orientuotą organizaciją, todėl priimdama strateginius sprendimus, atsižvelgia į tai, ko nori vartotojai. 2021–2023 m. strategijoje numatyta kryptis – skatinti nuolatinio tobulėjimo kultūrą. Nacionalinės bibliotekos veikimo aplinką

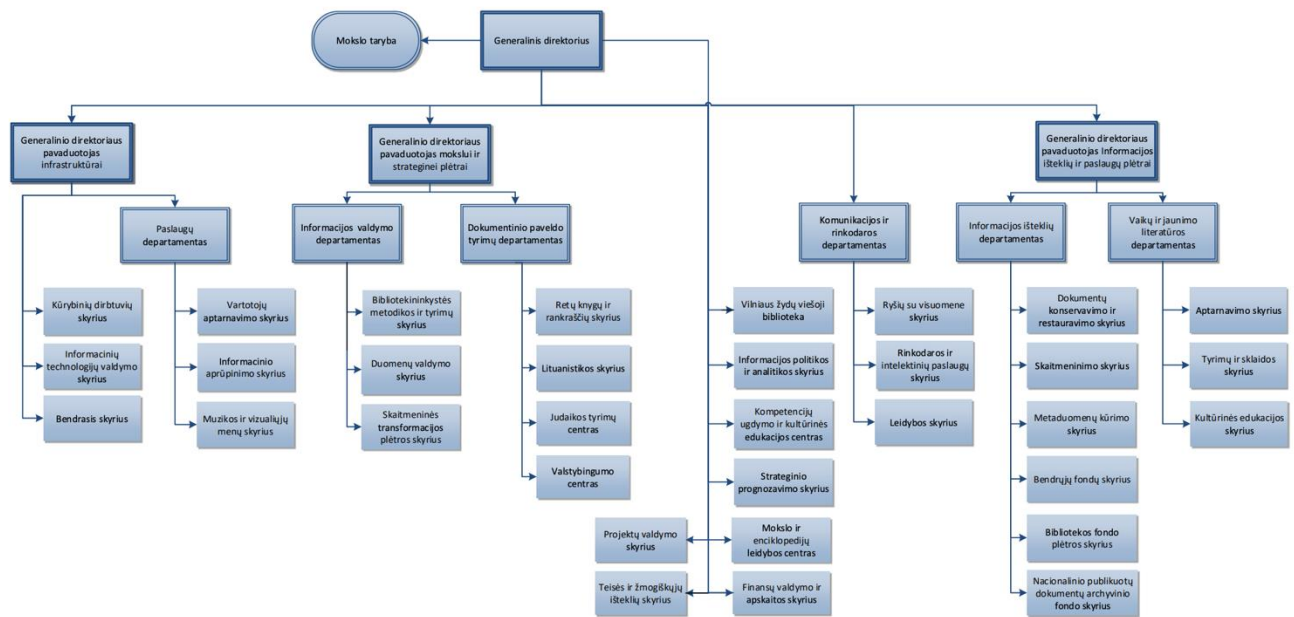
sudaro organizacijos išteklių valdymas, pokyčių valdymas, tvaraus vystymosi užtikrinimas. Aplinka yra veikiami įvairių tendencijų: nacionalinės politikos, socialinės aplinkos, informacinės aplinkos bei informacinių ir ryšių technologijų infrastruktūros.



7 pav. Nacionalinės bibliotekos struktūra
Cituota iš Lietuvos nacionalinės bibliotekos strategija, p.30

Nacionalinės bibliotekos veiklos schema pateikiama 7 paveiksle. Nacionalinėje bibliotekoje yra matricinė organizacijos valdymo struktūra, kurioje funkcinės veiklos vykdomos kartu su projekcinėmis. Tokia struktūra lemia organizacijos dinamiškumą sprendžiant uždavinius, siekiant strateginių tikslų. Funkcinių padalinių ir projektų komandos tarpusavyje sąveikauja. Nacionalinės bibliotekos organizacinės veiklos struktūra pateikiama 8 paveiksle.

Nacionalinėje bibliotekoje veikia 6 departamentai (Paslaugų, informacijos valdymo – toliau IVD, Dokumentinio paveldo tyrimų – toliau DPTD, Komunikacijos ir rinkodaros – toliau KRD, Informacijos išteklių, Vaikų ir jaunimo literatūros – toliau VJLD), 2 centrai (Kompetencijų ugdymo ir kultūrinės edukacijos – toliau KUKEC ir Mokslo ir enciklopedijų leidybos – toliau MELC), 8 skyriai (Teisės ir žmogiškųjų išteklių, Bendrasis, Kūrybinių dirbtuvių, Informacinių technologijų valdymo, Informacijos politikos ir analitikos, Strateginio prognozavimo, Finansų valdymo ir apskaitos, Projektų valdymo), priklauso Vilniaus žydų viešoji biblioteka. 2023 m. vasario mėn. duomenimis, Nacionalinėje bibliotekoje dirbo 490 darbuotojų, iš kurių 17 – projektų vadovai (tiesioginės funkcinės pareigybės).



8 pav. Nacionalinės bibliotekos valdymo struktūra
Cituota iš Nacionalinės bibliotekos interneto puslapio www.lnb.lt

Prie Nacionalinės bibliotekos uždavinių užtikrinimo svariai prisideda projektų įgyvendinimas, nes, remiantis organizacijos dokumentais, didžioji dalis valstybės skiriamų lėšų (apie 90 %) yra skiriamos darbuotojų atlyginimams bei pastatų priežiūros kaštų padengimui. Remiantis Nacionalinės bibliotekos finansinių ataskaitų rinkiniais, metinėmis veiklų rezultatų ataskaitomis, 2021 m. pagrindinės veiklos pajamos sudarė 11 mln. 788 tūkst. EUR, o veikos sąnaudos – 11 mln. 673 tūkst. EUR, 2020 m. pagrindinės veiklos pajamos sudarė 11 mln. 271 tūkst. EUR, o veikos sąnaudos – 14 mln. 518 tūkst. EUR, 2019 m. pagrindinės veiklos pajamos sudarė 8 mln. 460 tūkst. EUR, o veiklos sąnaudos – 8 mln. 546 tūkst. EUR. Galima pastebėti, kad dažnai veiklos sąnaudos yra didesnės nei pajamos. Todėl, siekiant kokybiškai vykdyti organizacijos funkcijas ir patenkinti įvairius vartotojų poreikius, yra vykdomos projektinės veiklos. Organizacija gali teikti projektus įvairiems fondams ir taip gauti papildomą finansavimą įvairioms veikloms vykdyti. Nacionalinės bibliotekos projektų rengimo ir įgyvendinimo tvarka yra nurodoma dokumente „Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos projektų rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas“ (toliau – Aprašas). Šiame dokumente nurodomos pagrindinės taisyklės, kurių privaloma laikytis norint inicijuoti ir vykdyti projektus Nacionalinėje bibliotekoje. Apraše yra nurodoma, kad projektų vadovas gali būti asmuo, kuris yra įtrauktas į projektų vadovų sąrašą. Esant poreikiui, į šį sąrašą gali būti įtraukiamas kiekvienas bibliotekos darbuotojas, turintis reikiamą kompetencijų. Projekto paraiška turi būti suderinta su struktūrinio padalinio vadovu, departamento vadovu bei Projektų valdymo skyriaus vadovu. Projekto paraiška pristatoma administracinio posėdžio metu, jame nusprendžiama, ar ji atitinka reikalavimus – Nacionalinės bibliotekos tikslus, apibrėžtus Nacionalinės bibliotekos strateginiame veiklos plane. Galima konstatuoti, kad projektų inicijavimas ir

vykdymas yra aiškiai apibrėžtas apraše. Dėl organizacijos specifikos ir jos dydžio inicijuojamas projektas turi pereiti keletą etapų, todėl projektų vadovas privalo turėti atitinkamų kompetencijų, kurios padėtų jam įgyvendinti turimas idėjas ir siekti užsibrėžtų tikslų. Remiantis Nacionalinės bibliotekos oficialiame interneto puslapyje patalpinta informacija, yra vykdomi tokio pobūdžio projektai:

- Edukacijos, parodos ir renginiai;
- Tyrimai ir leidyba;
- Elektroninės paslaugos;
- Infrastruktūros atnaujinimas;
- Kvalifikacijos kėlimas ir mokymai.

Nacionalinės bibliotekos Projektų valdymo skyriaus metinių ataskaitų duomenimis:

- 2022 m. Nacionalinė biblioteka įvairiems fondams pateikė 34 projektų paraiškas, įgyvendino 8 tarptautinius projektus, pritraukė 188 861, 20 EUR projektinių lėšų;

- 2021 m. Nacionalinė biblioteka įgyvendino 29 projektų portfelių, iš kurių – 9 tarptautinius projektus, pritraukė 700 000 EUR lėšų;

- 2020 m. Nacionalinė biblioteka įgyvendino 36 projektus, kurių bendra vertė apie 27 mln. EUR (įskaitant ir investicinius projektus). Neinvesticinių projektų pritrauktų lėšų vertė 2020 m. – 525 tūkst. EUR. Paraiškos buvo teiktos į 11 fondų, iš jų – į 5 tarptautinius fondus;

- 2019 m. Nacionalinė biblioteka įgyvendino 30 projektų, kurių bendra vertė apie 24,97 mln. EUR, neinvesticinių projektų pritrauktų lėšų vertė – 285 tūkst. EUR. 2019 m. įgyvendinta projektinių veiklų už 7,33 mln. EUR. Paraiškos teiktos į 13 fondų, iš jų – į 7 tarptautinius fondus;

- 2018 m. Nacionalinė biblioteka per projektus pritraukė lėšų už 13 074 000,00 EUR (į šią sumą įeina 4 investiciniai projektai, kurių vertė 12 797 284,50 EUR). Neinvesticinių projektų pritrauktų lėšų suma – 276 700, 00 EUR.

Projektų valdymo skyriaus inicijuotų ir vykdomų Nacionalinės bibliotekos projektų sąrašo duomenimis, nuo 2018 m. spalio mėn iki 2023 m. vasario mėn. daugiausiai projektų inicijavo DPTD – 41 visų paraiškų, VJLD – 23 % paraiškų, IVD – 19%, paraiškų, KRK – 10% paraiškų, kiti departamentai ir skyriai – 7% paraiškų.

Kaip minėta, projektų vadovu gali būti kiekvienas Nacionalinės bibliotekos darbuotojas, jei turi reikiamų kompetencijų, bet konkrečios kompetencijos nėra nurodomos. Taip pat kai kurie Nacionalinės bibliotekos skyriai turi projektų vadovų pareigybes funkcinėms veikloms vykdyti (iš viso 18 pareigybių). Projektų vadovų darbo aprašymai (pareigybės) Nacionalinėje bibliotekoje dalijami į dvi dalis: specialiuosius reikalavimus ir atliekamų funkcijų aprašymus. Specialiuosiuose reikalavimuose nurodoma pagrindinė informacija apie kvalifikacinius reikalavimus ir gebėjimus bei žinias, funkcijų aprašymuose – pagrindinės atliekamos funkcijos. Apibendrinant projektų vadovams keliamus specialiuosius reikalavimus, galima išskirti kelis bendrus požymius: projektų vadovai privalo turėti

projektų valdymo patirties (patirties laikas priklauso nuo departamento, kuriame dirba projekto vadovas, tačiau dažniausiai reikalaujama vienerių metų), labai gerai mokėti lietuvių kalbą ir užsienio kalbą pažengusio vartotojo lygiu, turėti aukštąjį išsilavinimą, mokėti dirbti „Microsoft Office“ programiniu paketu ir vaizdų apdorojimo programomis, gebėti savarankiškai planuoti laiką ir savo veiklą. Svarbu pažymėti, kad specialiuosiuose reikalavimuose nurodomi ir specifiniai, reikalingi veiklai tam tikrame departamente. Pavyzdžiui, KRK – mokėti apibendrinti ir kūrybiškai pateikti informaciją, o VJLC – turėti tvirtas Lietuvos mokslo ir kultūros istorijos žinias, suvokti jos sklaidos užsienio šalyse principus ir ypatumus. Projektų vadovų pareigybių funkciniuose aprašymuose yra detalios apibrėžtos funkcijos, kurias atlieka projektų vadovai. Kaip ir specialiuosiuose reikalavimuose, čia taip pat yra skirtumų tarp departamentų. Funkciniuose reikalavimuose nurodoma, kokių kompetencijų privalo turėti didžioji dalis projektų vadovų, kad jie gebėtų inicijuoti projektus, prižiūrėti ir sekėti, koordinuoti projektų eigą, rengti ataskaitas, gilinti profesines žinias, dalyvauti ir (ar) atstovauti Nacionalinei bibliotekai įvairiuose renginiuose, rengti sutartis ir prižiūrėti jų vykdymą. Taip pat yra nurodomos ir specifinės projektų vadovo funkcijos, kurios priklauso nuo departamento, jo veiklos lauko: pavyzdžiui, populiarinti vaikų ir jaunimo literatūrą, ugdyti vaikų kūrybiškumą (VJLC), tirti ir aktualinti kino meno paveldą (KRK).

Galima konstatuoti, kad pareigybės aprašymuose išvardijami išsilavinimo ir patirties reikalavimai, taip pat nurodomos žinios ir gebėjimai, būtini projektų vadovams. Tai labiau pagrindinių atsakomybių ir įgūdžių sąrašas, o ne kompetencijų modelis. Kompetencijų modelis sutelkia dėmesį į tai, kokios užduotys, įgūdžiai yra svarbūs siekiant sėkmės darbe. Pareigybės aprašymas orientuotas į bendras projektų vadovų veiklos gaires, o ne į tai, ką vadovas turi daryti, kad pasiektų geresnių rezultatų. Darbo aprašyme nurodomi minimalūs reikalavimai, kuriuos turi atitikti projektų vadovas. Galima teigti, kad Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų pareigybės aprašymuose minimos tik kietosios, techninės kompetencijos, orientuotos į funkcijų atlikimą, tačiau nėra nurodomos asmeninės, minkštosios projektų vadovų kompetencijos. Remiantis darbo aprašymais galima išskirti šias visiems projektų vadovams būdingas kompetencijas: administracinės žinios ir gebėjimai (ataskaitų teikimas, viešųjų pirkimų vykdymas, sutarčių rengimas ir koordinavimas), informacijos analizės ir pristatymo gebėjimai, veiklų planavimas ir koordinavimas, darbas su suinteresuotomis šalimis (valdymas), domėjimasis savo kuriojama sritimi (pavyzdžiui, dalyvavimas departamento spaudinių fondo formavime, atrenkant išskirtinio dizaino ir meninės svarbos knygas (VJLC), arba žodinio (tiek lietuvių, tiek anglų k.) ir vaizdo turinio kūrimas Nacionalinės bibliotekos socialiniuose tinkluose (KRK).

Apibendrinant galima teigti, kad Nacionalinė biblioteka yra valstybinės kultūros politikos įgyvendintoja, kurios misija – kurti vertę visuomenei. Matricinė organizacijos valdymo struktūra leidžia tikslus įgyvendinti pasitelkiant funkcines ir projektines veiklas. Dėl nepakankamo organizacijos finansavimo iškeliamiems uždaviniams įvykdyti ir strateginiam tikslui pasiekti pasitelkiamos projektinės veiklos, padedančios geriau patenkinti vartotojų poreikius.

Įvertinus organizacijos vidaus dokumentus, verta pažymėti, kad Nacionalinėje bibliotekoje nėra kompetencijų identifikavimo, vertinimo, kryptingo tobulinimo proceso, kompetencijų modelio. Remiantis nagrinėta literatūra, kompetencijų modelis galėtų pasitarnauti planuojant veiklas (leistų identifiikuoti, kokių darbuotojų reikia), atrankai (atrinkti kandidatus, kurie geriausiai tiktų konkrečiam projektui), veiklos vertinimui, organizuojant mokymus (identifikavus projektų vadovų turimas kompetencijas galima būtų sudaryti mokymų planus ar pan.), siekiant ugdyti, tobulinti turimas kompetencijas (asmeninės darbuotojų karjeros perspektyvai – leistų geriau suprasti, kokių kompetencijų iš jų reikalauja organizacija, ką galima būtų patobulinti siekiant karjeros, aukštesnių pareigų). Įdiegus projektų vadovų kompetencijų modelį, galimai pagerėtų projektų valdymas, o organizacija, kaip ir visuomenė, gautų daugiau naudos.

2.2. II tyrimo etapas

2.2.1. Kokybinis tyrimas – tikslinės grupės diskusija

II tyrimo etapu siekiama identifiikuoti projektų vadovų požiūrį į svarbiausias, reikalingiausias kompetencijas dirbant Nacionalinėje bibliotekoje. Šiame poskyryje apibrėžta kokybinio tyrimo metodika, įvardintas tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai, tyrimo organizavimas, pateikti tyrimo klausimai, apibendrinti gauti rezultatai.

2.2.1.1. Tyrimo metodika

Tyrimo objektas. Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (toliau – Nacionalinė biblioteka) projektų vadovų kompetencijos.

Tyrimo tikslas – vadovaujantis Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų požiūriu, sudaryti svarbiausių kompetencijų sąrašą, kurio pagrindu sukurti kompetencijų modelį.

Tyrimui atskleisti pasirinkti šie empirinio **tyrimo uždaviniai**:

1. Identifiikuoti projektų vadovų (ekspertų) požiūrį į svarbiausias Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijas ir, remiantis jų atsakymais, parengti kompetencijų sąrašą.
2. Remiantis kompetencijų sąrašu parengti kompetencijų modelį.

Tyrimo strategija. Siekiant sudaryti Nacionalinės bibliotekos kompetencijos modelį numatyta tyrimo strategija. Ją sudaro šie etapai:

1 etapas – Ekspertinės tikslinės grupės (fokus grupės) tyrimo vykdymas. Tyrimo duomenų kokybinio turinio (*content*) analizės metodas.

2 etapas – Projektų vadovų apklausos anketos parengimas, remiantis ekspertų siūlymais.

Tyrimo metodas. Tyrimo tikslui atskleisti buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Šis metodas naudotas, siekiant gauti įvairiapusę ir išsamią informaciją, kuri leistų išanalizuoti Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijų raišką ir nustatyti, jų manymu, svarbiausias kompetencijas.

Kokybinis tyrimas leidžia išsamiau ir detaliau suformuoti tiriamojo dalyko vaizdą, geriau suprasti nagrinėjamą reiškinį ir jo ryšius. (Tildikis, 2000, p. 362) Buvo pasirinkta kokybinio tyrimo forma – tikslinės (*focus*) grupės diskusija. Šis tyrimo metodas pasirinktas, nes remiasi grupės dalyvių sąveika, kuri vyksta svarstant, pabrėžiama tyrimo dalyvių patirtis, interesai, nuostatos, požiūriai. (Rupšienė, 2007, p. 87) Šis tyrimo metodas tinkamas įgyvendinti mokslinio darbo tikslą, nes tikslinės grupės dalyviai remiasi vieni kitų idėjomis, išgirsta įvairias nuomones, diskusijos metu galima išgirsti ir pateikti bendrą dalyvių nuomonę, ko negalima būtų pasiekti interviu atveju. I. Gaižauskaitė teigia, kad „būtent aktyvi tyrimo dalyvių sąveika sudaro pridėtinę tikslinės grupės diskusijos metodo vertę.“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 144).

Ekspertų imtis ir atrankos kriterijai. Tikslinės grupės diskusijai pasirinkti projektų vadovai (ekspertai), kurių veiklos laukas susijęs Nacionalinės bibliotekos projektų valdymo lauku. Remiantis Patton (1990, p. 36) atliekant kokybinius tyrimus, imties dydžio problema nėra aktuali, o išvados siejamos ne su imties dydžiu, o su tyrėjo analitiniais gebėjimais ir tyrimui pasirinktų atvejų informatyvumu. Libby ir Blashfield pabrėžia, kad „įrodyta, jog agreguotų ekspertinių vertinimų moduluose su vienodais svoriais nedidelės ekspertų grupės ir vertinimų tikslumas nenusileidžia didelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumui.“ (Baležentis, Žalimaitė, 2011 p. 24). Tyrime dalyvavo penki Nacionalinės bibliotekos darbuotojai, atrinkti remiantis šiais kriterijais:

Pirmasis kriterijus – Projektų vadovas (ekspertas) interviu metu vadovauja reikšmingam Nacionalinės bibliotekos projektui arba priklauso projekto valdymo grupei. Šis kriterijus tyrimo metu padėjo gauti atsakymus iš ekspertų, kurie tiesiogiai dirba su svarbiais projektais, jiems vadovauja. Remiantis Dziekonski (2017, p. 178) tyrimui statistiškai reikšmingų skirtumų tarp projektų vadovų ir projektų komandos atsakymų vertinant svarbiausias kompetencijas nėra.

Antras kriterijus – ekspertų darbo patirtis Nacionalinėje bibliotekoje. Šis kriterijus svarbus dėl informacijos patikimumo ir organizacijos vidinių, procesų ir kultūros išmanymo. Pasirinktų ekspertų stažo vidurkis organizacijoje – 9,8 metų. Galima pažymėti, kad tik vienas ekspertas turėjo mažesnę nei penkerių metų patirtį.

Trečias kriterijus – eksperto valdomas projekto pobūdis (rūšis). Nacionalinėje bibliotekoje yra vykdomi skirtingo pobūdžio projektai. Siekiant gauti išsamią informaciją, kuri atspindėtų visas tikslines grupes, pasirinkti ekspertai, valdantys ar dirbantys skirtingo pobūdžio projektuose.

8 lentelė. Tyrimo ekspertų profilis

Eksperto kodas	Darbo patirtis Nacionalinėje bibliotekoje	Projekto pobūdis (rūšis)	Šiuo metu vadovauja projektui arba priklauso projektų valdymo grupei
EKSP 1	4 metai	Tyrimai ir leidyba	Priklauso valdymo grupei
EKSP 2	15 metų	Infrastruktūros atnaujinimas, elektroninės paslaugos	Vadovauja

EKSP 3	6 metai	Edukacijos, parodos ir renginiai	Vadovauja
EKSP 4	16 metų	Kvalifikacijos kėlimas, mokymai	Vadovauja
EKSP 5	8 metai	Infrastruktūros atnaujinimas kita (komunikacijos projektai)	Vadovauja

Tyrimo struktūra. Taikytas trijų etapų ekspertinis vertinimas. Pirmąjį etapą sudarė projektų vadovų (ekspertų) tikslinės grupės diskusija, kurios metu projektų vadovams (ekspertams) buvo pateikiami paruošti klausimai. Antrajame etape ekspertų buvo prašoma įvertinti pirmojo etapo pateiktus duomenis, remiantis *Likerto* skale. Trečiajame etape buvo prašoma įvertinti antrojo etapo duomenis ir pateikti galutinius vertinimus. Visuose etapuose dalyvavo tie patys ekspertai. (Antrojo ir trečiojo etapo duomenys aptarti 2.2.2.2. poskyryje)

Tyrimo organizavimas ir eiga. Tikslinė grupinė diskusija su projektų vadovais (ekspertais) buvo atliekama 2022 m. sausio 5 d. Tikslinės grupės diskusija vyko ekspertams patogioje aplinkoje – Nacionalinės bibliotekos susitikimų kambaryje. Prieš pradėdant sesiją, projektų vadovai (ekspertai) buvo supažindinti su tyrimu, jo tikslais, kontekstu, paaiškinta, kokias tikslais bus naudojami gauti tyrimo duomenų rezultatai. Parengta ir pristatyta *PowerPoint* pateiktis, kurioje įvardintos pagrindinės tyrime vartojamos sąvokos ir apibrėžimai. Sesija užtruko 2,5 valandos. Diskusijai vadovavo darbo autorius. Projektų vadovams (ekspertams) pateikiami iš anksto paruošti klausimai. Jų buvo prašoma jaustis laisvai, klausytis kitų dalyvių, teikti atsakymus atsižvelgiant į kitų atsakymus, kalbėti po vieną. Tikslinė grupės diskusija buvo įrašoma naudojantis diktofonu ir mobiliuoju telefonu, prieš tai gavus leidimą.

2.2.1.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Šiame poskyryje pateikiami kokybinio tyrimo duomenys. Kiekvienas klausimas pateikiamas atskiroje lentelėje, vienoje pusėje išskiriant ekspertų paminėtas kompetencijas, kitoje – transkribuotus atsakymus. Projektų vadovų (ekspertų) atsakymai pateikiami juos sutrumpinant, kalba netaisyta. Diskusijoje pateikti klausimai (žr. 9 priedą) lakoniški ir suskaidyti į dalis, dėl šios priežasties nebuvo poreikio papildomai skaidyti klausimų į kategorijas ir subkategorijas.

Tyrimas buvo pradėtas nuo ekspertų svarbiausių projekto vadovo kompetencijų įvardijimo. Šiuo klausimu buvo siekiama identifikuoti, kokias kompetencijas – asmenines, technines-vadybos ar kontekstines – išsikirs ekspertai.

9 lentelė. Svarbiausia projektų vadovo kompetencija

Kompetencijos	Ekspertų atsakymai
Planavimas Komandos valdymas Suinteresuotų šalių valdymas Organizaciniai gebėjimai Komunikacija	„(...) Gebėjimas planuoti, planuoti laiką, planuoti darbus ir planuoti finansus ir, jeigu šito nesuvaldo, turime krizinių ar ekstremalių situacijų, kurias reikia greitai spręsti. “ [EKSP1]; „ (...) Komandos valdymas (...) suinteresuotų šalių valdymas, visų šalių (...) tiek vidinių, tiek išorinių. “ [EKSP2]; „(...) organizaciniai gebėjimai: koordinavimas, kontrolė, sužiūrėti, kaip vyksta procesai. “ [EKSP5]; „(...) pirmoje vietoje (...) komunikacija. “ [EKSP4]; „ (...) komunikacija, ji turi būti aiški, suprantama visiems (...) be to, nesupranti

Konteksto supratimas	<i>atgalinio ryšio, ką jie tau nori pasakyti. “ [EKSP1]; „(...) suinteresuotų šalių interesų suderinimas: tiek vidinių, tiek komandos, tiek institucijos, tiek partnerių, visuomenės. “ [EKPS4]; „(...) konteksto supratimas, ko iš manęs tikisi pats projektas ir organizacija, nes kartais per vėlai sužinai, kad reikia dar (...) užpildyti lentelę. ”[EKSP3];</i>
----------------------	---

Kaip atskleidžia 9 lentelėje pateikti duomenys, tyrimo ekspertai, įvardindami svarbiausias kompetencijas, pasirinko tiek iš asmeninių-elgesio, tiek iš techninių-vadybos, tiek iš kontekstinių kompetencijų. Svarbu pažymėti, kad nė vienas projektų vadovas (ekspertas), prašomas įvardinti svarbiausią projekto vadovo kompetenciją, neįvardijo lyderystės, nors šią kompetenciją išskiria literatūros analizės metu nagrinėti autoriai. Galima daryti prielaidą, kad lyderystės kompetencija nėra svarbiausia Nacionalinėje bibliotekoje dirbančiam projektų vadovui. Galbūt šią prielaidą įtakoja organizacijos specifika, struktūra, veikimo laukas.

Kitu klausimu buvo siekiama atskleisti kultūros sektoriaus įtaką projekto vadovo kompetencijoms. Siekta nustatyti, ar ekspertai mato projekto vadovo kompetencijų skirtynes dirbdami kultūros sektoriuje.

10 lentelė. Svarbiausios kultūros sektoriaus projektų vadovo kompetencijos

Kompetencijos	Ekspertų atsakymai
Turinio (kultūros lauko) išmanymas Patirtis Viešųjų pirkimų išmanymas Biurokratinės žinios	<i>„(...) turinio išmanymas, jei neišmanai pats, tai žinojimas, kas išmano, ir tų specialistų pasitelkimas. ” [EKSP3]; „(...) tekę vadovauti projektams, kurių specifika aš tik paviršiumi žinojau, (...) projekto vadovui svarbu žinoti tuos metodus, kuriuos prieš tai [pirmajame klausime] išvardijome, nesvarbu, ar tu medicininiam, ar kultūriniam projektui vadovauji – „tiesos vienodos“. “ [EKSP2]; „(...) teisinius dalykus, autorinių ypač teisių, dirbant atminties institucijose. “ [EKSP4]; „(...) mokėti mokytis yra labai svarbi kompetencija, gilintis į turinį, tu skaitai, tu surenki informaciją, tu iš visų mokaisi, prisidarbini ekspertų ir tada tu gali valdyti, nes šiaip valdymas, yra daugmaž universalas, nesvarbu, ar tai kultūra, ar ne, mes vadovaujamės tais pačiais metodais: ir biudžetas, ir apimtis, ir planavimas, (...) sugebėti integruoti projektą į bendrą institucijos, (...) , gal net valstybinės organizacijos kontekstą, (...) kad nevaldytum projekto kaip atskiro apendikso. “ [EKSP2]; „ (...) reikia turėti tam tikro svorio, kad nereiktų įrodinėti nei projektui, nei partneriams, kad išmanai, (...) ne veltui LKT [Lietuvos kultūros tarybos] kuo daugiau laipsnių, tuo daugiau plusų (...) “ [EKSP3]; „ Kultūros lauko išmanymas, kas vyksta, kad tu žinotum ne tik bibliotekos, bet ir kuo muziejai gyvena, archyvai. ” [EKSP1]; „(...) tikslinės auditorijos poreikių išmanymas, (...) reikia turėti specifinių komunikacijos įgūdžių, kalbant su meno žmonėm, (...) kad supratų tiksliai , ką tu nori pasakyti, (...) reikia empatinių kompetencijų. ” [EKSP5]; „viešieji pirkimai“.[EKSP1], [EKSP2], [EKSP3], [EKSP4], [EKSP5]; „ (...) biurokratinės žinios “ [EKSP4]; [EKSP3]; „(...) išmanyti kitų institucijų [specifiką] sekti užsienio, pasaulio tendencijas, turi domėtis (...) ieškoti ir žinoti, suprasti tą [kultūros] lauką. “ [EKSP2];</i>

Reikšmingiausia ir dažniausiai ekspertų įvardijama kultūros sektoriaus projekto vadovo kompetencija – viešųjų pirkimų išmanymas bei biurokratinių žinių taikymas praktikoje. Taip pat ekspertai akcentavo kultūros turinio išmanymą, gebėjimą suprasti Nacionalinės bibliotekos specifika, kontekstą, kuriame savo veiklą vykdo organizacija. Svarbu paminėti, kad ekspertai sutarė, jog daug

esminių kompetencijos raiškos skirtumą dirbant kultūros sektoriuje nėra, lyginant su kitais sektoriais „(...) nes šiaip valdymas, yra daugmaž universalas, nesvarbu ar tai kultūra, ar ne, mes vadovaujames tais pačiais metodais: ir biudžetas, ir apimtis, ir planavimas“ [EKSP2] Ekspertai pažymėjo, kad svarbu žinoti pagrindinius projektų valdymo principus, turėti reikiamų kompetencijų juos valdyti, sekti ir išmanyti tendencijas, gebėti pritaikyti jas savo darbe, tačiau svarbu gilintis ir į kultūros lauką.

Kitu klausimu buvo siekiama atskleisti ekspertų požiūrį į projekto vadovo kompetencijų skirtybes viešajame ir privačiajame sektoriuose.

11 lentelė. Viešojo sektoriaus projekto vadovo kompetencijos

Kompetencijos	Ekspertų atsakymai
Viešųjų pirkimų išmanymas (žinios) Biurokratijos išmanymas (žinios) Administravimo žinios Lankstumas Atstovavimas Ataskaitų teikimas Analitiniai gebėjimai Derybiniai įgūdžiai	„(...) viešieji pirkimai “ [EKSP4]; „(...) biurokratija ir viešieji pirkimai , (...) <i>specifika didžiulė, (...) administravimo ir parengimo pačio, (...) kai negali nueit susitarti, gal kitaip reaguotų, o dabar net teksto šrifto negali pasirinkti.</i> “ [EKSP2]; „(...) <i>žmogiškųjų išteklių negali pasirinkti dažnu atveju, (...) dirbi su tuo, ką turi.</i> “ [EKSP5]; „(...) <i>lėšos turbūt irgi (...).</i> [EKSP3]; „ <i>Sugebėjimas su mažom lėšom padaryti tiek, kiek ne biudžetinėm (...) su daugiau lėšų išgauti nepavyksta.</i> “ [EKSP5]; „(...) <i>mažu biudžetu išgauti kokybę.</i> “ [EKSP3]; „ <i>Kai (...) atėjo iš privačios įstaigos, jai nesuprantama, kaip galima buvo daryti komunikacijos reklamą, neturint pinigų.</i> “ [EKSP5]; „(...) <i>perprasti tas žaidimo taisykles ir išmolti tais biurokratiniais labirintais manevruoti – ir čia kompetencija.</i> “ [EKSP1]; „(...) <i>dėl tam tikrų specifinių asmenybių turi išsiugdyti lankstumą.</i> “ [EKSP5]; „(...) <i>esame kuruojami ministerijų, tai derybiniai dalykai svarbūs labai.</i> “ [EKSP2]; „ <i>Atstovavimas labai svarbus.</i> “ [EKSP4]; „ <i>Organizacija reprezentuoti, pristatyti, atstovėti, derėtis, iškovoti.</i> “ [EKSP2]; „(...) <i>teikti ataskaitas (...)</i> ar privačiam sektoriuje reikia teikti tiek ataskaitų, kiek mes teikiame.“ [EKSP5]; „ Analitiniai gebėjimai “ [EKSP4]; „ <i>Lankstumas</i> “ [EKSP1]; [EKSP2]; [EKSP3]; [EKSP4]; [EKSP5];

Kaip atskleidžia 11 lentelės duomenys, ekspertai nurodo, kad viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su daug iššūkių, kurių, jų nuomone, netenka patirti privačiame sektoriuje dirbantiems projekto vadovams. „*Privačiajame sektoriuje galioja žodiniai susitarimai*“ [EKSP4], o viešajame – viskas „*formalizuota*“ [EKSP4]. Ekspertai pabrėžė biurokratinio aparato ypatumus, jo nelankstumą ir įtaką darbui. Viešojo sektoriaus vykdomo projekto administravimo taisyklės dažnai nustato nereikalingus dokumentacijos, procedūrų, veiksmų reikalavimus, dėl kurių projektas ir jį vykdanči komanda negauna jokios naudos, o tai tik apsunkina visą valdymo procesą. Norint suvaldyti visus šiuos iššūkius, reikia turėti reikiamų kompetencijų. Ekspertai išskyrė, kad svarbiausios kompetencijos, kurios padeda susidoroti su viešojo sektoriaus projekto vadovo ypatumais, yra viešųjų pirkimų, paties biurokratinio aparato, teisinių dalykų išmanymas ir valdymas. Taip pat pažymėjo, kad viešajame sektoriuje turi tenkintis ribotu biudžetu bei žmogiškųjų išteklių pasirinkimo laisvės neturėjimu. Ekspertai pabrėžė ir tai, kad viešojo sektoriaus projektai orientuoti ne į pelną, o į teikiamų paslaugų visuomenei kokybę. Nacionalinės bibliotekos atveju, projekto vadovas, rinkdamasis komandą, dažnai neturi pasirinkimo laisvės, o turi rinktis iš esamų organizacijoje asmenų ir nebūtinai tų, kurie, jo manymu, geriausiai atitiktų

reikiamas kompetencijas. Kaip reikiama kompetencija suvaldyti šį iššūkį nurodomas projekto vadovo lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti.

Pabrėžiama ir tai, kad Nacionalinė biblioteka yra atskaitinga kitoms valstybės institucijoms, todėl projekto vadovas dažnai turi „*tinkamai*“ [EKSP2] reprezentuoti organizaciją, gebėti atskleisti organizacijos tikslus ir vertybes, kai reikia „*pakovoti*“ [EKSP2] dėl savo įsitikinimų ir gebėti dirbti ir siekti tikslų, „*atlaikant valstybės kontrolę*“ [EKSP2]. Ekspertai išskyrė dvi, jų manymu, svarbiausias šias problemas suvaldančias kompetencijas: atstovavimą bei derybinius įgūdžius.

Įvertinus gautus ekspertų atsakymus, galima teigti, kad įvardintos viešojo sektoriaus problemos ir nagrinėjamos organizacijos specifika įtakoja reikiamų kompetencijų raišką. Projekto vadovo kompetencijų skirtybės būtent yra įtakotos viešojo ir privataus sektoriaus valdymo ypatumų, kai viešajame daug dėmesio skiriama administracinėms taisyklėms ir normoms.

Kitu klausimu, pateiktu ekspertams, siekta atskleisti, kokia svarbiausia asmeninė-elgesio projekto vadovo kompetencija yra reikalinga vykdant projektus Nacionalinėje bibliotekoje.

12 lentelė. Svarbiausios asmeninės-elgesio kompetencijos

Kompetencijos	Ekspertų atsakymai
Tolerancija Analitiniai gebėjimai Suinteresuotų šalių valdymas Humoro jausmas Asmeninis kontaktas Motyvacija Lyderystė Pasitikėjimas savimi	„ Tolerancija plačiąja prasme – tiek komunikuojant su suinteresuotoms šalimis, su savo komanda (...) neturi turėti išankstinių nuostatų, kuo mažiau nusistatymų (...).“ [EKSP4]; „Gebėjimas analizuoti informaciją ir ją įsisavinti, (...) gebėjimas sutarti su visom suinteresuotom šalim. “ [EKSP2]; „Mokėti analizuoti aplinką (...) atsakingumas “ [EKSP5]; „Gebėjimas išlaikyti šaltą protą ir nepasiduoti (...) stresinėm situacijom, nes, kai stresuoji, darai klaidas (...)“ [EKSP1]; „ Humoro jausmas “ [EKSP2]; „(...) asmeninis kontaktas su komandos nariais ir žinojimas, kad tai patikimi žmonės (...)“ [EKSP3]; „ Asmeninių ryšių mezgimas, gebėjimas užmegzti asmeninius ryšius.“ [EKSP4]; „ Motyvacija , užmotyvuoti komandą ir, kai reikia, už save pastovėti [EKSP1]; „ Lyderystė (...) gebėjimas vesti į priekį“ [EKSP2]; „Jei pasitiki savimi, gali pastovėti už save ir kitus.“ [EKSP4];

Kaip rodo 12 lentelėje pateikti atsakymai, ekspertų nuomonės dėl svarbiausios kompetencijos išsiskyrė, tačiau buvo prieita prie bendro sutarimo, kad iš išvardintų kompetencijų svarbiausia turėtų būti tolerancija. Tolerancijos svarba yra įtakota organizacijos specifikos, nes Nacionalinės bibliotekos projektų vadovai, vykdydami projektus, turi valdyti ir bendradarbiauti su daug įvairiausių suinteresuotų šalių. Vykdomi projektai sulaukia ne tik valstybės institucijų dėmesio, bet ir visuomenės susidomėjimo – ne visada teigiamo. Ekspertų teigimu, čia pasitarnauja tolerancijos, išankstinių nuostatų neturėjimo kompetencija. Vertinant ekspertų teiginius, galima atkreipti dėmesį, kad tik vienas jų išsiskyrė lyderystę kaip svarbiausią projekto vadovo kompetenciją. Kiti pirmenybę teikė suinteresuotų šalių valdymui, asmeninio kontakto palaikymo kompetencijoms. Galima daryti prielaidą, kad ekspertai svarbiausiomis išskyrė būtent tas asmens kompetencijas, kurias dažniausiai naudoja vykdydami savo projektus.

Taip pat siekta atskleisti ekspertų nuomonę apie svarbiausią techninę-vadybos (žinių) kompetenciją.

13 lentelė. Svarbiausios techninės-vadybos (žinių) kompetencijos

Kompetencijos	Ekspertų atsakymai
Planavimas Krizių valdymas Rizikų valdymas Komandos valdymas	„ Planavimas ir laikymasis to plano “.[EKSP5] „Gėbėjimas parengti tą planą“. [EKSP2]; „Krizių valdymas, koks projektas be krizių“.[EKSP1]; „ Komandos valdymas, komunikacijos įrankių valdymas “.[EKSP2]; (...) gėbėjimas analizuoti savo sritį, kurioje dirba, stebėti ir pritaikyti inovacijas (...).“[EKSP1]; „ Rizikų valdymas .“[EKSP4]; „ Planavimas “.[EKSP3];

Kaip atskleidžia 13 lentelės atsakymai, ekspertai kaip svarbiausią techninę-vadybos žinių kompetenciją įvardija planavimą ir nurodo, kad ypač svarbu parengti tinkamą projekto veiklos planą, nes jo dėka galima išvengti trukdžių ir suvaldyti galimas rizikas, kontroliuoti projekto eigą. Reikia pastebėti, kad ši kompetencija kaip viena svarbiausių įvardijama ir teorinėje dalyje nagrinėtų mokslinių darbų autorių.

Diskusijos metu atskleistas ekspertų požiūris į svarbiausias kontekstines projekto vadovo kompetencijas.

14 lentelė. Svarbiausios kontekstinės kompetencijos

Kompetencijos	Ekspertų atsakymai
Strategijos išmanymas Atsakomybė už organizaciją Turinio išmanymas Biurokratinės žinios Administravimo įgūdžiai	„Yra įstaigos strategija ir reikia nuo jos nenukrypti (...) mes turime kryptingai, integraliai dirbti su savo projektais, nes projektai negali būti atskira respublika“.[EKSP2]; „(...) jausti atsakomybę už bibliotekos reputaciją, jausti atsakomybę už bet kokį projektą.“ [EKSP3]; „ (...) biurokratinio aparato išmanymas, administravimo įgūdžiai “ [EKSP5]; „ (...) turinio dalykai, konteksto žinojimas (...) kultūros lauko stebėjimas tiek Lietuvos, tiek užsienio.“[EKSP4]; „(...) nuo tendencijų neatsilikimas, (...) strateginė kryptis tiek Lietuvos, tiek Europos Sąjungos, JTO.“ [EKSP2]; „ Strateginių dokumentų išmanymas .“[EKSP4]; „ (...) viešieji pirkimai, (...) tiekėjų suvaldymas, (...) kaip pasirinkti kokybišką tiekėją.“[EKSP2];

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Kaip rodo 14 lentelės duomenys, ekspertai išskyrė kelias svarbiausias kontekstines kompetencijas: organizacijos strategijos išmanymas, atsakomybė už organizaciją ir biurokratinės žinios, strateginių dokumentų išmanymas. Ekspertai pažymėjo, kad projektų vadovui svarbu žinoti organizacijos strategiją ir nuo jos nenukrypti, projektai turėtų būti valdomi kompleksiskai „Yra įstaigos strategija ir reikia nuo jos nenukrypti (...) mes turime kryptingai, integraliai dirbti su savo projektais, nes projektai negali būti atskira respublika“[EKSP2].

Kitu klausimu atskleistas ekspertų vertinimas, be kokios asmeninės-elgesio kompetencijos projektų vadovas negalėtų dirbti šio darbo. Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti asmenines projekto vadovo slenkstines kompetencijas.

15 lentelė. Asmeninė-elgesio kompetencija, be kurios projektų vadovas negalėtų dirbti

Kompetencijos	Ekspertų atsakymai
Atsakingumas Lyderystė Lankstumas	„ Lyderystė, nebijojimo atsidurti smaigalyje “.[EKSP4]; „ Atsakomybės .“[EKSP5]; „(...) turi žinių ir patirčių (...) bet rezultate nesigauna (...) jei esi silpnas lyderis, nesuvaldysi projekto.“ [EKSP2]; „ Atsakingumas (...) jei esi atsakingas ir pats negali

Komunikabilumas Organizuotumas	<i>padaryti, eini ir sakai: "Aš nepadarysiu, sprendžiam problemą." [EKSP5]; „Lyderystė ir lankstumas bei komunikabilumas“ [EKSP1]; „Jeigu yra komanda (...) yra dvi nuomonės (...) nesiimi lyderystės, (...) turi įvertinti rizikas (...) ir pasakyti: „Darysime taip arba kitaip.“ [EKSP4]; „Organizuotumas, lyderystė kaip ir svarbi, bet jei (...) tu nežinai, kur dešinė, kur kairė (...) neplanuoji, nežinai, kodėl taip daroma (...) nieko nepadarysi“ [EKSP3] „Projektas projektui nelygu (...), nes, kur yra smulkesni, tai galbūt lyderystė nereikalinga. (...) jeigu projektas yra milžinas (...) būna nuo kelių tūkstančių ar milijonų ar dešimčių milijonų, bet tai nereiškia, kad mažesniajame reikia kitų kompetencijų.“ [EKSP2]</i>
-----------------------------------	--

Remiantis 15 lentelės duomenimis, ekspertų atsakymai dėl svarbiausios projektų vadovo kompetencijos, be kurios jis negalėtų dirbti, išsiskyrė. Didžioji dalis ekspertų minėjo lyderystę, atsakingumą. Anot jų, projekto vadovas privalo būti lyderis ir reikiamu metu prisiimti atsakomybę už visą komandą bei patį projektą: „(...) *nebijojimo atsidurti smaigalyje.*“ [EKSP4]. Vienas ekspertas nesutiko su visų nuomone ir teigė, kad projekto vadovas negalėtų dirbti nebūdamas organizuotas – ši kompetencija suvokiama, kaip projekto valdymo kompetencija.

Kitu klausimu siekta atskleisti ekspertų požiūrį į techninę-vadybos (žinių) kompetenciją, be kurios asmuo negalėtų dirbti projekto vadovu. Šis klausimas pateiktas, siekiant sužinoti ekspertų požiūrį į slenkstinę projektų valdymo (žinių) kompetenciją.

16 lentelė. Techninė-vadybos (žinių) kompetencija, be kurios projektų vadovas negalėtų dirbti

Kompetencijos	Ekspertų atsakymai
Planavimas	<i>„Planavimas“ [EKSP2]; „ (...) kuo sėkmingiau pasidarai namų darbą, tuo didesnė sėkmė ir tuo klaidų rizika mažesnė.“ [EKSP5]; „Siekiamybė tai suplanuoti, kad atėjus naujam vadovui, jam užtektų tik susipažinti.“ [EKSP2]; „Planavimas“ [EKSP1]; [EKSP3]; [EKSP4];</i>

Kaip rodo 16 lentelėje pateikti duomenys, ekspertai buvo vieningos nuomonės, kad slenkstinė kompetencija, be kurios asmuo negalėtų dirbti projektų vadovu, yra planavimas. Kiekvienas projektų vadovas turi susiplanuoti viso projekto eigą, visus procesus, taip siekdamas išvengti klaidų ir kylančių projekto valdymo rizikų.

Tyrimo metu atskleistas ir ekspertų požiūris į slenkstinę kontekstinę projektų vadovo kompetenciją.

17 lentelė. Kontekstinė kompetencija, be kurios projektų vadovas negalėtų dirbti

Kompetencijos	Ekspertų atsakymai
Biurokratijos išmanymas Kultūros lauko, turinio žinios Suinteresuotų šalių valdymas	<i>„ (...) be biurokratijos išmanymo negalėtų dirbti.“ [EKSP5]; „Bibliografijos, paveldo išmanymas.“ [EKSP2]; „ (...) kultūros lauko konteksto išmanymas.“ [EKSP1]; „Viešųjų pirkimų išmanymas“ [EKSP4]; „Turinio išmanymas“ [EKSP3]; „Suinteresuotų šalių valdymas“ [EKSP4]; „Biurokratija, aš nematau daugiau išskirtinumo.“ [EKSP1]</i>

Remiantis 17 lentelės duomenimis, ekspertai išskyrė kelias kontekstines kompetencijas, be kurių projektų vadovas negalėtų dirbti Nacionalinėje bibliotekoje: biurokratijos išmanymo, kultūros lauko

(turinio) žinių bei suinteresuotų šalių valdymo gebėjimų. Ekspertų vertinimu, labai svarbu gilintis į kultūros lauko specifiką, bet nebūtinai prieš pradėdant darbą reikia tai išmanyti, svarbu „(...) *projektų vadovui žinoti kaip „Tėve mūsų“ visus valdymo įrankius, (...) valdyti komandą, valdyti apimtį, dešimt projekto pirštų, kuriuos projekto vadovas turi išmanyti, kokią jam duosi sritį – nesvarbu, jam svarbu turėti komandą (...) bet, jis turi gilintis.*“ [EKSP2].

Kitu klausimu buvo norima sužinoti ekspertų požiūrį į svarbiausias projekto vadovo kompetencijas, kurios skiria gerą vadovą nuo vidutinio.

18 lentelė. Svarbiausios kompetencijos, kurios skiria gerą projekto vadovą nuo vidutinio

Kompetencijos	Ekspertų atsakymai
Patirtis Rezultatų siekimas Planavimas Kontrolė	„ Patirtis (...) kas man kosmosas atrodo, kitiems kasdienybė.“ [EKSP5]; „ Orientacija į rezultatą “ [EKSP1]; „(...) jeigu rezultatais yra, patenkinta tiek komanda, tiek institucija, tiek partneriai (...) pasiekė kokybiškų rezultatų.“ [EKSP4]; „Gali susikalbėti su visais“ [EKSP2]; „ Planavimas “ [EKSP3]; „ Kontrolė , suplanuoti gali ir paleisti, paskui tą planą kontroliuoti, reikia žiūrėti, kaip viskas vyksta.“ [EKSP4];

Remiantis 18 lentelės duomenimis, ekspertai nurodė, kad gerą Nacionalinės bibliotekos projektų vadovą nuo vidutinio skiria patirtis, kurios dėka jis daro mažiau klaidų ir gali suvaldyti kylančias problemas bei galimas rizikas. Ekspertai pažymėjo, kad tinkamas kontrolės vykdymas – svarbi kompetencija geram projekto vadovui. Gebėjimas kontroliuoti komandą, projektą yra svarbu, nes kontrolės pagalba galima pasiekti kokybiškų rezultatų.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, buvo sudarytas 33 unikalių kompetencijų, kurios suskirstytos remiantis teorinio modelio pagrindu, sąrašas. Šis modelis sudarytas iš ekspertų įvardintų svarbiausių kompetencijų. Svarbu pažymėti, kad tai svarbiausių kompetencijų modelis, į kurią įtrauktos kompetencijos, kurios, ekspertų manymu, reikalingiausios būtent dirbant ir valdant Nacionalinės bibliotekos projektus. Siūlomas projektų vadovų (ekspertų) modelis (žr. 20 lentelę).

19 lentelė. Projektų vadovų (ekspertų) siūlomas kompetencijų modelis

Asmeninės-elgesio (minkštosios) kompetencijos	Projektų vadybos-žinių (kietosios) kompetencijos	Kontekstinės (kietosios ir minkštosios)
Komunikacija, empatija, motyvacija, pasitikėjimas savimi, atsakingumas, lankstumas, tolerancija, humoro jausmas, asmeninis kontaktas, analitinis mąstymas, lyderystė, atsakomybė (reputacija už organizaciją), komandos valdymas, derybiniai įgūdžiai,	Kontrolė, administraciniai įgūdžiai, planavimas, rizikų valdymas, organizaciniai įgūdžiai, interesų valdymas, gebėjimas teikti ataskaitas, komunikacijos įrankių valdymas, koordinavimas, suinteresuotų šalių valdymas, administravimo žinios, patirtis, biurokratinės žinios, viešųjų pirkimų išmanymas	Turinio išmanymas, kultūros lauko išmanymas, gebėjimas stebėti, pritaikyti inovacijas, organizacijos strateginės krypties žinios, atstovavimas organizacijos interesams

Parengtas kompetencijų modelis įvardija pagrindines projekto vadovo kompetencijų kryptis, darbo specifiką. Didžiausią grupę sudaro asmeninės-elgesio kompetencijos, kurios sunkiai pastebimos.

Remiantis teoriniu modeliu, galimai jos priskiriamos asmeninių nuostatų, savybių ir ypatybių bei motyvų sričiai, šios savybės sunkiau ugdomos. Svarbu atkreipti dėmesį, kad Nacionalinės bibliotekos ekspertai neišskyrė tokių svarbiausių projekto vadovo kompetencijų kaip orientacija į rezultatus, tikslo siekimas ir pan. Galimai tai yra padiktuota viešojo ir privataus sektorių vertybių skirtumų. Nacionalinės bibliotekos projektų vadovai dirba ne pelno siekiančiuose, o pridėtinę vertę kuriančiuose projektuose, kurių rezultatai ir poveikis visuomenei yra sunkiai išmatuojami. Dalis projektų vadybos-žinių kompetencijų yra gan tipinės, būdingos visiems projektų vadovams (planavimas, rizikų valdymas, organizaciniai įgūdžiai, koordinavimas, kontrolė, suinteresuotų šalių valdymas), kita dalis įtakota organizacijos veikimo lauko (administraciniai įgūdžiai, gebėjimas teikti ataskaitas, biurokratinių žinių bagažas, administravimo žinios). Galima taip pat daryti prielaidą, kad priežastis yra būtent ta, kad projektų vadovai, vykdydami savo projektus, turi vadovautis griežtomis procedūrinėmis taisyklėmis, todėl šios kompetencijos yra jiems aktualios. Kontekstinės kompetencijos susijusios su organizacijos veikimo lauku ir didžiąja dalimi orientuotos į žinias. Siekiant įvertinti projektų vadovų (ekspertų) tyrimo metu identifikuotas svarbiausias kompetencijas, atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu patikslinti ir papildyti šio tyrimo rezultatai.

2.2.2. Kiekybinis tyrimas – anketinė projektų vadovų apklausa

II tyrimo etapo tikslas – nustatyti svarbiausias Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijas projektų vadovų požiūriu. Šiame poskyryje apibrėžta kiekybinio tyrimo metodika, įvardintas tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai, tyrimo organizavimas, tyrimų rezultatų analizė.

2.2.2.1. tyrimo metodologija

Tyrimo objektas. Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų svarbiausių kompetencijų samprata.

Tyrimo tikslas – remiantis tikslinės grupės projektų vadovų (ekspertų) sudarytu svarbiausių kompetencijų sąrašu, parengti kompetencijų modelį kitų Nacionalinės bibliotekos projekto vadovų požiūriu.

Tyrimui atskleisti išsikelti šie kiekybinio **tyrimo uždaviniai**:

1. Atlikti Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų anketinę apklausą.
2. Atskleisti projektų vadovų svarbiausių kompetencijų vertinimą bei palyginti su ekspertų vertinimais.
3. Pateikti svarbiausių kompetencijų modelį.

Tyrimo etapai. Tyrimas buvo padalintas į du etapus. Pirmojo etapo metu ekspertai įvertino savo kokybiniame tyrime išskirtas svarbiausias projektų vadovo kompetencijas. Antrajame etape

Nacionalinės bibliotekos projektų vadovai įvertino ekspertų išskirtas svarbiausias kompetencijas. Abi grupės vertino vienodus kompetencijų sąrašus. (žr. 19 lentelę)

Tyrimo metodas. Kiekybiniam tyrimui pasirinktas anketinės apklausos metodas. Anketa buvo sudaryta remiantis kokybinio tyrimo rezultatais ir siekiant patikslinti ir palyginti ekspertų bei projektų vadovų požiūrius į svarbiausias Nacionalinės bibliotekos kompetencijas. Kiekybinis tyrimo metodas pasirinktas todėl, kad anketinė apklausa – greitas ir patikimas būdas surinkti informaciją tyrimo tikslui užtikrinti. Pagrindiniai anketos duomenys sugrupuoti ranginės skalės principu, kai visi atsakymai eina griežtai didėjančia tvarka (Kardelis, 2002, p. 95) Anketinės apklausos klausimai sudaryti remiantis nuostatų skale (*Likerto*), prašant respondentus įvertinti pateiktas kompetencijas skalėje pagal svarbą nuo vieno iki penkių. Taip pateikti klausimai leido tyrėjui identifikuoti Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų nuomonę, kurios projektų vadovo kompetencijos yra svarbiausios jų darbe.

Tyrimo imtis. Atliekant kiekybinį tyrimą, reikia nustatyti generalinę imtį, t. y. kiek respondentų turi dalyvauti tyrime, kad duomenys būtų reprezentatyvus. Kadangi galimų respondentų imtis nėra didelė (iš viso 41 asm.), į tyrimą buvo įtraukti visi galimi respondentai (5 ekspertai, dalyvavę tikslinės grupės diskusijoje, ir 36 projektų vadovai).

Tyrimo organizavimas ir eiga. Kiekybinis tyrimas buvo atliekamas 2022 m. sausio mėn. 5 – 12 dienomis. Anketinės apklausos buvo išsiųstos Nacionalinės bibliotekos projektų vadovams elektroniniu paštu, anketa parengta naudojantis *Google forms* programa. Remiantis pateiktų Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų sąrašu, buvo išsiųsta 36 prašymai užpildyti anketą, visos anketos buvo užpildytos. (Ekspertai anketą užpildė tikslinės diskusijos dieną). Tyrimo anketą sudarė du bendri klausimai. Buvo prašoma nurodyti, kiek metų dirbama Nacionalinėje bibliotekoje ir su kokiais projektais dirbama. Projektų skirstymas buvo pasirinktas Nacionalinės bibliotekos elektroniniame puslapyje esančiu skirstymo pagrindu: Edukacijos, parodos ir renginiai, tyrimai ir leidyba, elektroninės paslaugos, infrastruktūros atnaujinimas, kvalifikacijos kėlimas, mokymai ir kita. Anketiniai duomenys apdoroti *Microsoft Office Excel* ir *Python* duomenų analizės programomis.

2.2.2.2. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė

Šioje darbo dalyje pateikiama kiekybinio tyrimo analizė. Sudarytą anketą užpildė kokybiniame tyrime dalyvavę 5 ekspertai ir 36 Nacionalinės bibliotekos projektų vadovai. Anketoje pateiktos 32 ekspertų identifikuotos svarbiausios projekto vadovo kompetencijos. Siekiant išsiaiškinti, kokios kompetencijos yra svarbios dirbant projektų vadovais, tikslinės grupės dalyviai, (toliau - ekspertai) ir projektų vadovai (toliau – respondentai) vertino pasirinkdami galimus atsakymų variantus: „visiškai nesvarbi“, „nesvarbi“, „nei svarbi, nei nesvarbi“, „svarbi“, „labai svarbi“. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė (žr. 19 lent.), kad ekspertai išskyrė penkias svarbiausias kompetencijas: atsakingumas, komandinis darbas, koordinavimas, planavimas ir rizikų valdymas. Respondentai išskyrė šias

svarbiausias kompetencijas: komunikacija, koordinavimas, atsakingumas, motyvacija ir komandos valdymas. Galima pastebėti, kad į ekspertų penketuką pateko trys projektų žinių (kietosios) kompetencijos, o respondentų populiariausią penketuką sudaro keturios asmeninės elgesio kompetencijos ir viena projektų vadybos-žinių kompetencija. Taip pat svarbu pažymėti, kad į ekspertų penketuką nepateko komunikacijos kompetencija, kuri teorinėje dalyje nagrinėtų mokslininkų įvardijama kaip viena iš svarbiausių šiuolaikiniams projektų vadovams. Tiek ekspertai, tiek respondentai į populiariausių sąrašą neįtraukė lyderystės kompetencijos. (Visi ekspertų įverčiai pateikiami 10 priede, o respondentų – 11 priede).

20 lentelė. 5 Svarbiausios kompetencijos

Vidutinis ekspertų įvertinimas	Ekspertų aukščiausiai įvertintos kompetencijos	Respondentų aukščiausiai įvertintos kompetencijos	Vidutinis respondentų įvertinimas
5	Planavimas	Komunikacija	4.88
5	Atsakingumas	Koordinavimas	4.75
4.8	Koordinavimas	Atsakingumas	4.69
4.8	Rizikų valdymas	Komandos valdymas	4.66
4.8	Komandos valdymas	Motyvacija	4.58

Svarbu paanalizuoti ir mažiausiai įverčių gavusias kompetencijas. Dvi mažiausiai ekspertų įvertinimų gavusios kompetencijos yra iš asmeninių-elgesio srities, viena – kontekstinė. O respondentai mažiausiai įvertino kaip svarbias kietąsias kompetencijas, kurios yra lengviau įgyjamos ir ugdomos.

21 lentelė. Mažiausiai svarbios kompetencijos

Vidutinis ekspertų įvertinimas	Ekspertų žemiausiai įvertintos kompetencijos	Respondentų žemiausiai įvertintos kompetencijos	Vidutinis respondentų įvertinimas
3.4	Turinio išmanymas	Gebėjimas teikti ataskaitas	3.58
3.4	Humoro jausmas	Viešųjų pirkimų išmanymas	3.55
3	Asmeninis kontaktas	Biurokratinės žinios	3.41

Didžiausi skirtumai tarp ekspertų ir respondentų vertinimų nustatyti vertinant šias kompetencijas (t. y. nuomonės nesutapo labiausiai): kontrolė, viešųjų pirkimų išmanymas, gebėjimas teikti ataskaitas. Ekspertų jos buvo vertinamos aukštesniais įverčiais, o respondentai vertino žemesniais. Taip pat ekspertai labiau vertina kietąsias projektų vadybos-žinių kompetencijas, lyginant su respondентаis.

Svarbu paminėti, kad tikslinės diskusijos metu ekspertai akcentavo tolerancijos kompetenciją, kaip gana svarbią, tačiau kompetencijų vertinimo metu ji nesulaukė aukštų įvertinimų nei tarp ekspertų, nei

tarp respondentų. Apibendrinant galima teigti, kad didžioji dalis kompetencijų iš pateikto ekspertų sąrašo buvo abiejų grupių vertinamos panašiai, tačiau buvo ir tam tikrų nuomonių skirtumų.

Išnagrinėjus ekspertų ir respondentų kompetencijų vertinimo įverčius, toliau pateikiama bendra jungtinė ekspertų ir respondentų kompetencijų vertinimo analizė įvairiais pjūviais (iš viso analizuota 41 anketa). Pirmiausia pateikta bendra svarbiausių kompetencijų lentelė (žr. 22 lentelę, visų kompetencijų įverčiai pateikiami 12 priede). Lentelė sudaryta remiantis įverčių vidurkiais.

22 lentelė. Svarbiausios kompetencijos (bendra)

Eil. nr.	Kompetencija	Įvertis	Eil. nr.	Kompetencija	Įvertis
1	Komunikacija	4,85	6	Motyvacija	4,58
2	Koordinavimas	4,76	7	Suinteresuotų šalių valdymas	4,54
3	Atsakingumas	4,73	8	Rizikų valdymas	4,46
4	Komandos valdymas	4,68	9	Organizaciniai įgūdžiai	4,44
5	Planavimas	4,61	10	Lankstumas	4,34

Vertinant dešimt daugiausiai aukščiausių įverčių gavusių kompetencijų, galima pastebėti, kad kietosios (koordinavimas, planavimas, suinteresuotų šalių valdymas, rizikų valdymas, organizaciniai įgūdžiai) ir minkštosios (komunikacija, atsakingumas, komandos valdymas, motyvacija, lankstumas) kompetencijos yra gavusios po vienodai pozicijų, t. y. po penkias, o kontekstinių kompetencijų nėra. Galima prieiti prie išvados, kad Nacionalinės bibliotekos projektų vadovams yra svarbi projektų vadybos-žinių ir asmeninių-elgesių kompetencijų tarpusavio dermė.

Siekiant nustatyti visų 41 respondento kompetencijų atsakymų tarpusavio ryšį, buvo pasirinktas Pearson koreliacijos tyrimo metodas (Freeman et al. 2007). Koreliacijos pateikiamos 13 priede.

Koreliacijos koeficientas gali svyruoti tarp -1 ir 1. Jei koreliacijos koeficientas arčiau 1 arba -1, tai parodo stiprų ryšį tarp kintamųjų. Kuo koreliacijos koeficientas arčiau 0, tuo ryšys tarp kintamųjų yra silpnesnis. Neigiamas koreliacijos koeficientas parodo atvirkštinį ryšį tarp kintamųjų – vienam didėjant, kitas mažėja. (Freeman et al. 2007)

Vertinant duomenis, galima pastebėti, kad stiprus ryšys vertinant yra nustatomas tarp šių kompetencijų (žr. 23 lentelę).

23 lentelė. Kompetencijų koreliacija (stiprus ryšys)

Kompetencija A	Kompetencija B	Koreliacijos faktorius
Biurokratinės žinios	Administraciniai įgūdžiai	0,770086
Atstovavimas organizacijos interesams	Atsakomybė (reputacija už organizaciją)	0,756339

Administraciniai įgūdžiai	Administravimo žinios	0,753740
Gebėjimas teikti ataskaitas	Komunikacijos įrankių valdymas	0,742893
Derybiniai įgūdžiai	Tolerancija	0,72683
Viešųjų pirkimų išmanymas	Biurokratinės žinios	0,724155
Turinio išmanymas	Kultūros lauko išmanymas	0,699464
Derybiniai įgūdžiai	Interesų valdymas	0,672854
Viešųjų pirkimų išmanymas	Administraciniai įgūdžiai	0,650827
Analitinis mąstymas	Interesų valdymas	0,637159

Remiantis 23 lentelės duomenimis, galima prieiti prie išvados, kad stiprūs ryšiai yra tarp tų kompetencijų, kurios yra panašios ar orientuotos į tas pačias sritis (pavyzdžiui, administravimo įgūdžiai ir administravimo žinios arba turinio išmanymas ir kultūros lauko išmanymas – atliepia tas pačias sritis), tai rodo, kad respondentai vertindami šias kompetencijas mano, kad jos yra panašiai svarbios, t. y. vertindami jas skyrė beveik vienodus įverčius.

Analizuojant silpniausias koreliacijas (žr. lentelę 24), nustatyti įdomus deriniai, tarp kompetencijos A ir kompetencijos B yra silpnas tiesinis koreliacijos ryšys, t. y. negalima nustatyti jokios vyraujančios įverčių vertinimo tendencijos tarp šių kompetencijų vertinimo.

24 lentelė. Silpniausios koreliacijos tarp kompetencijų

Kompetencija A	Kompetencija B	Koreliacijos faktorius
Lyderystė	Rizikų valdymas	-0,001169
Komunikacija	Analitinis mąstymas	0,002422
Rizikų valdymas	Atsakingumas	0,007648
Asmeninis kontaktas	Komandos valdymas	-0,009020
Lyderystė	Koordinavimas	0,011976
Lyderystė	Administravimo žinios	0,013359
Rizikų valdymas	Patirtis	0,015337
Komandos valdymas	Koordinavimas	-0,016097
Rizikų valdymas	Turinio išmanymas	-0,020053
Empatija	Komunikacija	0,021583

Nagrinėjant kompetencijų įverčius pagal projekto tipą (žr. 25 lentelę), galima pastebėti skirtynes ir panašumus (žr. 14 priedą).

25 lentelė. Respondentų kiekis pagal projekto tipą

Projekto tipas	Respondentų kiekis (galėjo rinktis kelis variantus)
Edukacijos, parodos ir renginiai	29
Kvalifikacijos kėlimas, mokymai	10
Tyrimai ir leidyba	10
Infrastruktūros atnaujinimas	6
Elektroninės paslaugos	5
Kiti projektai	3

Remiantis 25 lentelės duomenimis, daugiausiai Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų dirba su projektais, kurie susiję su edukacijomis, parodomis ir renginiais. Šiems projektų vadovams svarbios šios kompetencijos (nurodyta eiliškumo tvarka): komunikacija, koordinavimas, komandos valdymas, atsakingumas, planavimas, motyvacija, suinteresuotų šalių valdymas, rizikų valdymas, organizaciniai įgūdžiai, lankstumas. Visos šios kompetencijos kaip svarbiausios nurodomos ir bendroje visų projektų vadovų kompetencijų vertinimo lentelėje, tik skiriasi kelių kompetencijų pozicijos. Su kvalifikacijos kėlimu ir mokymais dirba 10 respondentų, jų svarbiausių kompetencijų dešimtukas iš dalies skiriasi. Jiems reikšmingos kompetencijos yra atsakomybė (reputacija už organizaciją), lyderystė ir pasitikėjimas savimi (pastarosios yra dešimtuko žemutinėse pozicijose), o nėra rizikų valdymo. Dešimt projektų vadovų, dirbančių su tyrimais ir leidyba, savo svarbiausių dešimtuose išreitinguoja tolerancijos kompetenciją (svarbu pastebėti, kad ši kompetencija niekur nebuvo paminėta svarbiausių kompetencijų dešimtuose kitokius projektus vykdančių projektų vadovų, o net 3 tipuose buvo įvertinta žemiausiais įverčiais kaip mažiausiai reikšminga). Dirbantiems su tyrimais ir leidyba, kaip ir dirbantiems su kvalifikacijos projektais, svarbios kompetencijos yra atsakomybė (reputacija už organizaciją) ir pasitikėjimas savimi.

Skirtingai nei kitiems, projektų vadovams, dirbantiems su infrastruktūros atnaujinimu, svarbi kompetencija – atstovavimas organizacijos interesams. Su kitais projektais dirbantiems (du nurodė komunikacijos, vienas – vaikų ir jaunimo projektus) svarbios gana unikalios kompetencijos: derybiniai įgūdžiai, atsakomybė už organizaciją. Projektus vykdančios, kurie susiję su elektroninėmis paslaugomis, į svarbiausiųjų kompetencijų dešimtuką, skirtingai nuo kitų, įtraukė dvi unikalias kompetencijas – viešųjų pirkimų išmanymą ir administravimo žinias. Vieninteliai savo dešimtuose kaip reikšmingą kompetenciją – organizacinius įgūdžius – nurodė projektų vadovai, dirbantys su edukacijomis, parodomis ir renginiais.

Apibendrinant galima teigti, kad didžioji svarbiausių kompetencijų dalis (identiškos 6–7) sutampa, nepriklausomai nuo vykdomo projekto tipo, tačiau esama ir skirtumų, kurios sąlygotos projekto

rūšies. Norint apibendrinti, kurios kompetencijos yra įvertintos mažiausiais įverčiais, matoma ta pati tendencija: dalis kompetencijų sutampa nepriklausomai nuo projekto tipo, pvz., gebėjimas teikti ataskaitas (6 iš 6), kitos kompetencijos yra nurodomos keliuose tipuose, tačiau ne visuose. Pavyzdžiui, mažus įvertinimus gavo interesų valdymas ir biurokratinės žinios (5 iš 6), humoro jausmas, kontrolė ir viešųjų pirkimų išmanymas (4 iš 6), tolerancija (3 iš 6), administravimo žinios, administravimo įgūdžiai, organizacinės strateginės krypties žinios, gebėjimas stebėti/pritaikyti inovacijas (2 iš 6). Dalis mažiausiai įvertintų kompetencijų yra unikalių, tik tam tikram projekto tipui būdingų.

Pagal darbo patirtį Nacionalinėje bibliotekoje 20 projektų vadovų dirbo iki 5 m., 9 dirbo nuo 5 m. iki 10 m., 3 nuo 10 m. iki 15 m. ir 9 daugiau nei 15 metų. (žr. 26 lentelę)

26 lentelė. Respondentų darbo patirtis

Darbo patirtis	Respondentų skaičius
iki 5 m.	20
nuo 5 m. iki 10 m.	9
nuo 10 m. iki 15 m.	3
daugiau nei 15 m.	9

Šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbo patirtis Nacionalinėje bibliotekoje turi įtakos ir reikšmės kompetencijų įverčiams bei ar darbo patirtis turi įtakos kontekstinėms kompetencijoms (kompetencijų įverčių statistika pateikiama 15 priede). Mažiausią darbo patirtį turintys projektų vadovai sudaro didžiausią grupę, t. y. beveik pusę visų respondentų (20 asmenų). Jiems svarbiausios dešimt kompetencijų (išrikiuotos nuo didžiausio įverčio): komunikacija, koordinavimas, komandos valdymas, atsakingumas, motyvacija, planavimas, organizaciniai įgūdžiai, suinteresuotų šalių valdymas, lyderystė, lankstumas. Visos šios kompetencijos sutampa su bendra 41 respondento lentele, tik vietoje rizikų valdymo kompetencijos atsiranda lyderystės kompetencija. Dirbančių nuo 5 m. iki 10 m. į svarbiausių dešimtuką įeina rizikų valdymas, pasitikėjimas savimi, bet nėra nurodyta lankstumo ir organizacinių įgūdžių. Palyginus projektų vadovų, kurie dirba Nacionalinėje bibliotekoje nuo 10 m. iki 15 m., su mažiausią patirtį turinčiais įverčius galima pastebėti, kad dešimties daugiausiai įverčių gavusių kompetencijų sąrašė nėra lankstumo, lyderystės, organizacinių įgūdžių kompetencijų, o įvardytos rizikų valdymo, administravimo žinių ir administravimo įgūdžių kompetencijos.

Analizuojant projektų vadovų, kurie dirba Nacionalinėje bibliotekoje daugiau nei 15 m., atsakymus galima pastebėti, kad jų svarbiausių kompetencijų dešimtuose dominuoja kompetencijos, kurios nėra būdingos visoms kitoms grupėms: atsakomybė (reputacija už organizaciją), analitinis mąstymas, komunikacijos įrankių valdymas. Sąrašė nėra įvardinta motyvacija, lyderystė, lankstumas, rizikų valdymas. Taip pat įdomu pastebėti, kad pati svarbiausia kompetencija yra atsakingumas – visi šios grupės respondentai vieningai ją įvertino kaip labai svarbią (suteikė įvertinimą 5). Toliau sąrašė

rikiuojasi kompetencijos organizaciniai įgūdžiai ir planavimas (šios kompetencijos sutampa su kitų grupių pasirinktomis, tačiau reitinguotos labai aukštai). Svarbu pažymėti, kad didžiausią patirtį turintys projektų vadovai lyderystės kompetencijai teikė labai mažai reikšmės, ir ji pateko į mažiausių įverčių gavusių kompetencijų sąrašą.

Remiantis 15 priedo duomenimis, galima teigti, kad darbo patirtis turi nedidelę įtaką kompetencijų įverčių suteikimui tarp trijų pirmųjų grupių. Dažniausiai kompetencijų sąrašai yra analogiški, teišsiskiriantys tik keliomis unikaliomis tam tikrai grupei svarbiomis kompetencijomis, tačiau dirbančiųjų daugiau nei 15 m. vertinime galima pastebėti didesnių skirtumų. Ši grupė išskyrė kompetencijas, kurios susijusios su organizacijos kontekstu, reputacija. Todėl galima prielaida, kad, dirbant ilgesnį laiką, šios kompetencijos tampa svarbios, nes leidžia pažinti organizacijos vidinę sistemą, kultūrą.

Apibendrinant duomenis, galima prieiti prie išvados, kad ekspertų ir respondentų kompetencijų vertinimai iš dalies sutampa, ir pastebimi tik tam tikri nuokrypiai, skirtingi požiūriai vertinant tokias kompetencijas kaip kontrolė, viešųjų pirkimų išmanymas, gebėjimas teikti ataskaitas. Nagrinėjant bendrą ekspertų ir respondentų anketą, galima padaryti analogiškas išvadas, kad nežymiai skiriasi kompetencijos, jei vertinama remiantis projektų tipų ar darbo patirtimi – tarp šių išskirtų grupių vis tiek galima rasti bendrų sąlyčio taškų – 6–7 kompetencijas, kurios yra bendros. Anot Schippmann et al. (2000), konkrečiam darbui, pareigybei reikalingos tik septynios – devynios kompetencijos. Remiantis tyrimo duomenimis ir teoriniu modeliu, pateikiamas kompetencijų skirstymas (žr. 27 lentelę):

27 lentelė. Svarbiausių kompetencijų modelis

Asmeninės-elgesio (minkštosios)	Techninės, vadybos žinių (kietosios)
Komunikacija, koordinavimas, atsakingumas, komandos valdymas, motyvacija,	Planavimas, suinteresuotų šalių valdymas, rizikų valdymas, organizaciniai įgūdžiai

Suskirsčius kiekybinio tyrimo metu gautus duomenis, remiantis teoriniu modeliu, matyti, kad net šešios labiausiai vertinamos kompetencijos yra ir iš asmeninių-elgesio srities (šios kompetencijos yra sunkiai įgyjamos ir išugdomos, bet daro didžiausią įtaką darbo rezultatams), keturios – iš techninės, vadybos srities. Tarp svarbiausių nėra kontekstinių kompetencijų, tad galima daryti išvadą, kad jos nėra tokios reikšmingos ir turi mažiau įtakos, todėl, remiantis tyrimo duomenimis, organizacijos veiklos, konteksto išmanymas nėra būtinas.

Vertinant kokybinio ir kiekybinio tyrimo duomenis, galima pastebėti, kad ekspertai akcentavo kontekstines kompetencijas, kurios yra susijusios su organizacijos veikimo lauku, kultūra ir pan., tačiau, prašant įvertinti šias kompetencijas, jos nesulaukė tokių aukštų įverčių tarp respondentų kaip asmeninės-elgesio ir techninės, vadybos žinių kompetencijos. Galima prieiti prie išvados, kad kontekstinės kompetencijos yra svarbios, tačiau nėra esminės ar darančios didžiausią įtaką Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų darbe.

2.3. III tyrimo etapas

III tyrimo etapas skirtas Nacionalinės bibliotekos vadovų požiūriui apie svarbiausias projektų vadovų kompetencijas atskleisti. II tyrimo etape buvo ištirtas projektų vadovų požiūris, tačiau į anketinę apklausą nebuvo įtraukti bibliotekos vadovai, todėl, siekiant pateikti įvairiapusę tyrimo medžiagą bei išnagrinėti tyrimo objektą iš skirtingų pozicijų, buvo nuspręsta, kad tikslinga išnagrinėti vadovų poziciją šiuo klausimu. Atvejo analizė atskleidė, kad Nacionalinėje bibliotekoje yra matricinė organizacijos valdymo struktūra, kuri leidžia tikslus įgyvendinti pasitelkiant funkcines ir projektines veiklas, o Aprašas nurodo, kad kiekvienas projektų vadovo inicijuojamas projektas privalo būti suderintas su tiesioginiu vadovu, taip pat kad vadovas gali būti ir projektų vadovu. Dėl šios priežasties organizacijos vadovų požiūris į projektų vadovų kompetencijas yra gana reikšmingas. Tyrimas suskaidytas į dvi dalis:

- a) vadovų pusiau struktūruotas interviu siekiant išsiaiškinti jų požiūrį į projektų vadovų kompetencijas;
- b) vadovų nurodytų kompetencijų žemėlapių sudarymas bei kompetencijų įvertinimas.

2.3.1. Kokybinis tyrimas – Nacionalinės bibliotekos vadovų interviu

2.3.1.1. Tyrimo metodika

Tyrimo objektas. Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijos.

Tyrimo tikslas – vadovaujantis Nacionalinės bibliotekos vadovų požiūriu, nustatyti svarbiausias projektų vadovo kompetencijas.

Tyrimui atskleisti pasirinkti šie empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti vadovų požiūrį, kokios projektų vadovų kompetencijos, jų manymu, yra svarbiausios, reikalingiausios dirbant Nacionalinėje bibliotekoje.
2. Remiantis atsakymais, sudaryti asmenines anketas, kuriose projektų vadovai įvertintų savo paminėtas kompetencijas.

Tyrimo metodas. Tyrimo tikslui atskleisti buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Pasirinkta tyrimo forma – interviu. Remiantis Tildikiu (2003), interviu gali būti naudojamas ne tik kaip savarankiškas informacijos rinkimo metodas, bet ir siekiant gauti papildomos informacijos derinant su kitais metodais gautiems duomenims patikslinti, jų patikimumui patikrinti. Šiuo atveju interviu naudojamas individų ar grupių perspektyvai suvokti, interviu suteikia galimybę respondentams atskleisti tiriamo objekto suvokimą, reikšmes. Pasirinkta pusiau struktūruota (standartizuota) interviu rūšis, kai iš anksto numatomi būtini ir galimi klausimai, tačiau nebūtinai visi klausimai yra užduodami, galima keisti klausimų eiliškumą ar, esant poreikiui, tyrimo eigoje tyrėjas gali užduoti papildomų, neįtrauktų klausimų, siekiant patikslinti, praturtinti tyrimą (Tildikis 2003). Pagal interviu tikslinę paskirtį pasirinktas nuomonių, požiūrių, vertinimų interviu tipas, siekiant pateikti respondentų samprotavimus jų nuomonei ir reakcijoms į tyrinėjamą objektą atskleisti. Atsižvelgiant į klasifikavimą, pagal

apklausiamųjų subjektų tipą pasirinktas ekspertų interviu, t. y. asmenys, kurie dėl savo profesinės patirties organizacijoje bei projektų valdymo principų patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Anot Tildikio (2003), iš ekspertinių interviu tyrėjas gali gauti maksimalią ir detalią informaciją apie tiriamą objektą. Interviu duomenys pasirinkti analizuoti teminės analizės metodu (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Kokybinio tyrimo turinio analizė, remiantis Bitinu ir kt. (2008), buvo vykdoma tokiais etapais: 1) ekspertų interviu transkripcijų skaitymas ir esminių aspektų, kuriuos atspinti frazės, sakiniai, žodžiai, tiesiogiai susiję su tiriamuoju objektu, išskyrimas; 2) kategorijų išskyrimas ir prasminių elementų nustatymas: kategorijų turinio skaidymas į elementus. 3) prasminių elementų suskirstymas į subkategorijas; 4) kategorijų įtraukimas į tiriamo fenomeno kontekstą; 5) turinio duomenų interpretavimas – rezultatai ir apibendrinimai.

Ekspertų imtis ir atrankos kriterijai. Interviu buvo pasirinkti Nacionalinės bibliotekos vadovai, kurių departamentai ar skyriai yra tiesiogiai susiję su projekcinėmis veiklomis, įgyvendina daugiausiai projektų. Tyrime dalyvavo 15 ekspertų vadovų: 2 direktoriaus pavaduotojai, 4 departamentų vadovai ir 9 skyrių vadovai. Pasirinkti ekspertai, kurie turi daugiausiai patirties bei gali pateikti maksimaliai detalią informaciją apie tiriamą objektą. Pateikiamas vadovų ekspertų profilis (žr. 16 priedas).

Tyrimo organizavimas ir eiga. Interviu su ekspertais buvo atliekamas 2023 m. vasario 6 d. – kovo 1 d. Tyrimas vyko ekspertams patogioje aplinkoje, jų darbo kabinetuose arba susitikimo kambariuose. Prieš pradėdant interviu, visi ekspertai buvo supažindinami su tyrimo tikslu, kontekstu, paaiškinta, kokiais tikslais bus naudojami gauti duomenys. Tyrimo metu buvo pateikti iš anksto parengti klausimai. (žr. 17 priedą). Interviu buvo įrašomi diktofonu ir telefonu, prieš tai gavus leidimą. Gauti tyrimo duomenys buvo transkribuojami (žr. 30 priedą).

2.3.1.2. Vadovų interviu rezultatų analizė

Šiame poskyryje pateikiami kokybinio tyrimo duomenys. Tyrimo rezultatai atskleisti pagal tyrimo suformuluotas penkias temas: 1) Pagrindinės projektų vadovo užduotys valdant Nacionalinės bibliotekos projektus ir toms užduotims reikalingas kompetencijas; 2) Projektų vadovų patiriami iššūkiai ir problemos bei kompetencijos, kurios būtų reikšmingos įveikiant šiuos iššūkius; 3) Kultūros lauko specifiška ir reikšmė projekto vadovo kompetencijoms; 4) Projekto vadovo paveikslas: kompetentingo vadovo samprata, svarbiausios asmeninės, techninės, kontekstinės kompetencijos; 5) Gero ir vidutinio (prasto) projekto vadovo skirtybės.

Pagrindinės projektų vadovo užduotys. Tema „Pagrindinės projektų vadovo užduotys valdant Nacionalinės bibliotekos projektus ir toms užduotims reikalingas kompetencijas“ suskirstyta į keletą kategorijų (žr. 18 priedą). Didžioji dalis vadovų akcentavo veiklas, kurios yra susijusios su projekto komanda: komandos surinkimas, koordinavimas, motyvavimas, sprendimų priėmimas, bendravimas,

darbų padalijimas. Vadovai įvardino, kad tai – vienas iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką projekto rezultatams, todėl yra svarbios kompetencijos, susijusios su komandos valdymu. Taip pat daug vadovų mano, kad labai svarbios projektų vadovui yra planavimo kompetencijos: veiklų planavimas ir terminų nustatymas, gebėjimai suplanuoti ir įvertinti resursus, biudžeto planavimas. Planavimas ekspertų įvardijamas kaip pagrindinė projekto veikla, siekiant užsibrėžtų tikslų, jis padeda užtikrinti, kad projektas vyktų sklandžiai. Keli (E1, E14) ekspertai akcentavo rizikų numatymą, kiti nurodė, kad svarbu projekto stebėseną ir kontrolę. Kiti pabrėžia, kad projektų vadovas yra atsakingas už projekto eigą ir rezultatus, ir tai yra pagrindinė jo užduotis. Dalis ekspertų pažymi, kad svarbiausia projekto vadovo užduotis yra sugebėti inicijuoti projektą. Tai sąlygoja, kad Nacionalinėje bibliotekoje projekto vadovas dažnu atveju yra projekto sumanytojas ir įgyvendintojas, dėl šios priežasties taip pat svarbios ir projekto turinio išmanymo kompetencijos. Dalis ekspertų paminėjo, kad ne mažiau nei kitos svarbios kompetencijos yra reikšmingos projekto administravimo žinios ir gebėjimai: pateikti ataskaitas, mokėti tinkamai atlikti viešuosius pirkimus. Remiantis projektų įgyvendinimo ciklu, ekspertų svarbiausias kompetencijas galima suskirstyti į tokias kategorijas (žr. 28 lentelę)

28 lentelė. Kompetencijų raiška projekto ciklo fazės

Projekto ciklo fazė	Reikiamos kompetencijos
Inicijavimas	Projekto turinio išmanymas, projekto inicijavimas (pasiūlyti idėją, numatyti partnerius, sugalvoti projektą)
Planavimas	Komandos surinkimas, planavimas (terminų nustatymas, veiklų planavimas, įvertinti resursus, suplanuoti biudžetą) rizikų numatymas
Vykdymas	Darbas su komanda (koordinuoti, motyvuoti, priimti sprendimus, padalinti darbus) koordinavimas, suinteresuotų šalių valdymas
Stebėseną ir kontrolę	Stebėseną ir kontrolę
Užbaigimas	Ataskaitų pateikimas
Visose fazėse	Atsakingas už viską (projekto eigą ir rezultatus), administravimas

Remiantis 28 lentelės ir 18 priedo lentelių duomenimis, galima teigti, kad vadovai, pateikdami savo įžvalgas apie svarbiausias Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų užduotis, aprėpia visas projektų įgyvendinimo ciklo fazes, tačiau svarbesnės, t. y. daugiau paminėjimų sulaukusios, yra kompetencijos, susijusios su planavimo, vykdymo bei stebėsenos bei kontrolės fazėmis. Mažiausiai svarbios kompetencijos, susijusios su užbaigimo faze, nes tik trys respondentai (E14, E9, E13), nurodė, kad svarbiausias projekto vadovo darbas, tikslas – pasiekti rezultatai.

Projektų vadovų patiriami iššūkiai ir problemos. Tema „Projektų vadovų patiriami iššūkiai ir problemos“ suskirstyta į šias pagrindines kategorijas: komandos formavimo iššūkiai, finansavimo sąlygotos problemos, organizacijos sąlygotos problemos, biurokratijos sąlygotos problemos, planavimo iššūkiai, kultūros politikos įtakos problemos ir kt. (žr. 19 priedą). Galima pastebėti tendenciją: jei kaip

svarbiausios Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų uždaviniuose buvo minimos planavimo ir komandos formavimo kompetencijos, tai, vadovu nuomone, projektų vadovai taip pat susiduria su iššūkiais ir problemomis šiose srityje. Anot vieno eksperto, projektai nėra statiški, jie kintantys, dėl to pagrindinė problema yra besikeičianti tikrovė: „*nes projekte visko nenumatyti. Suserga kažkas, žodžiu, pabrangsta ir keičiasi tos taisyklės, keičiasi situacija.*“ [E1]. Kitas ekspertas nurodo, kad su planavimu yra tamptariai susijusios projekto vadovo lankstumo kompetencijos: „*<...> perplanavimas yra pats geriausias planas, kad kiekvieną kartą persiplanuoji.*“ [E2]. Jo mintims pritaria ir [E3], kuris nurodo: „*<...> jeigu planas A nepavyko, yra planas B.*“ [E3]. Dalis vadovų mini, kad sunku surinkti komandą: „*<...> komanda. Sunku ją surinkti.*“ [E4]. Kitas pastebi, kad sunku rasti reikiamų kompetencijų projektų vadovą ir komandą: „*Didžiausias iššūkis yra šiame sektoriuje turėti tokį projektų vadovą ir, galų gale, ir komandą, kuri būtų... Turėtų tokių savybių reikalingų projektų valdymui.*“ [E5]; Kitas ekspertas pažymi, kad didelę įtaką daro projektų lėšų trūkumas, nes dažnai projektai negauna reikiamo finansavimo: „*<...> tai buvo tiesiog lėšų trūkumas, todėl, kada suplanuoji projektą tam tikra apimtimi, tada eini į konkursą, konkurso metu tu gauni 50% biudžeto <...>.*“ [E10], dėl šios priežasties projektų vadovas negali tam tikroms projekto funkcijoms samdyti specialistų ir: „*Tai tada labai maža komanda daro viską arba keli žmonės multitaskinant, ta prasme, absoliučiai visas užduotis, visas funkcijas daro.*“ [E10]. Kiti ekspertai taip pat atkreipia dėmesį į šią problemą ir nurodo: „*<...> vadovas yra toks viskas: pats kuria, pats bilietus parduoda, pats administruoja ir visa kita, tai čia tam tikras iššūkis.*“ [E4] arba: „*Ir projekto vadovas jisai, kaip žmogus bibliotekoje, turi išmanyti viską: nuo buhalterinių iki teisinių dalykų.*“ [E5]; Kitas ekspertas nurodo, kad projektų vadovas dėl finansavimo ir žmogiškųjų išteklių trūkumo turi pats tvarkyti projekto finansus: „*Finansiškus, buhalterinius dalykus palieka pačiam vadovui*“ [E15]. [E11] deklaruoja, kad yra nepakankamas Nacionalinės bibliotekos skyrių įsitraukimas ir pagalba projekto vadovui: „*<...> nepatenkintas esi tomis konsultacijomis ir ta pagalba, kuri ateina iš viešųjų pirkimų ar finansų srities.*“

Remiantis ekspertų atsakymais, galima prieiti prie išvados, kad Nacionalinėje bibliotekoje dėl finansavimo trūkumo dažnai projekto vadovas turi didžiąją dalį funkcijų, kurios standartiškai turėtų būti paskirstytos projekto komandos nariams, atlikti pats, nes nėra galimybės sudaryti komandos. Todėl Nacionalinės bibliotekos projektų vadovas privalo turėti įvairiapusių žinių ir gebėjimų, kad nesant komandos, galėtų savarankiškai vykdyti projektines veiklas, tokias kaip biudžeto tvarkymas, viešųjų pirkimų vykdymas ar komunikacijos plano sudarymas, o ne tik šias veiklas koordinuoti.

Kiti ekspertai nurodo, kad pagrindinės problemos, su kuriomis jie susiduria dirbdami Nacionalinėje bibliotekoje, yra įtakotos organizacinės sistemos. Norint sėkmingai dirbti projektų vadovu, reikia išmanyti organizacijos vidinę veikimo strategiją bei kultūrą, kad projektų vadovas „*<...> jau žinotų, kur tiksliai kreiptis.*“ [E5]. Projekto vadovas privalo išmanyti įvairias taisykles: „*<...> LNB taisyklės, tai taip, esi su jomis susipažinęs, bet vis tiek, tie išoriniai dalykai, nu jie keičiasi. Viešųjų*

pirkimų, buhalteriniai tie visi dalykai.“ [E5]. Kaip pastebi ekspertas, apie vidinių taisyklių pasikeitimą neinformuojama: „*Apie juos niekas atskirai tavęs neinformuoja, nėra tokios sistemos bibliotekoje.*“ [E5]. Visa tai sąlygoja tam tikras problemas ir nesusipratimus.

Dalis ekspertų pabrėžia, kad pagrindiniai iššūkiai yra susiję su problemomis, sąlygotomis biurokratinio aparato. Visų pirma, viešieji pirkimai, kurie, anot respondento [E1], „*<...> jų gali neprognozuot tiesiog. Jie gali užsitęst.*“ Problema yra ta, kad, norint įsigyti prekes ir paslaugas, projektų vadovas turi vadovautis Viešųjų pirkimų įstatymu, o tai gerokai apriboja tiek pasirinkimus, tiek pailgina procesą. Kitas ekspertas nurodo, kad dėl administravimo naštos nelieta laiko gilintis į projekto turinį, o didžiąją dalį laiko reikia skirti, kad „*<...> tvarkingai dokumentus sudėliot.*“ [E4]. Pasak tyrimo dalyvio [E13], „*<...>biurokratiniai dalykai tiesiog gali ir motyvaciją pakirsti ir bet koki kūrybingumą ir visa kita, nes tiesiog atsiranda net tik, kad tu projektą tą valdai, bet dar ir papildomas toks balastas visus tuos dalykus teisiškai susitvarkyti, finansiškai, kad viskas tvarkingai būtų, ta prasme prisideda skaičių koks 30% prie to projekto valdymo, dar tie visi biurokratiniai dalykai ir jie tikrai labai apsunkina <...>.*“ Kitas ekspertas nurodo, kad projekto vadovo pagrindinė užduotis – ne pasiekti užsibrėžtus tikslus, bet viską sutvarkyti taip, kad atitiktų administravimo taisyklėse numatytus reikalavimus: „*Tai realiai projekto vadovo uždavinys – ne padaryti rezultata, bet padaryti taip, kad atitiktų popieriuose visus parašytus dalykus*“ [E11]. Vienas ekspertas mini, kad pagrindinė problema yra kultūros politikos pasikeitimas, projektų tęstinumo neužtikrinimas, kuris yra sąlygotas politinės valdžios kaitos, kai vienas proteguojamas projektas ar sritis, pasikeitus valdžiai, yra naujosios nepalaikomas: „*<...> bet pasikeitė vyriausybė, pasikeitė politinė valia ir tasai projektas, vietoj to, kad augtų, jisai tiesiog pradėjo mažėti.*“ [E10]. Kiti ekspertai [E8, E6] nurodo, kad vis dėlto yra svarbu prižiūrėti vykstančius procesus ir „*<...> laikyti visą paveikslą prieš akis, neužsimiršti, neatsitraukti, bet ir kartu nesikišti, kur nereikia.*“ [E8]. Vienas pastebi, kad Nacionalinės bibliotekos projektų vadovui reikia mokėti valdyti krizes, „*<...> nes visada jų kažkokių iškyla, didesnių, mažesnių, bet yra.*“ [E3]. Kitas ekspertas [E9] nurodo, kad projektų vadovui problemų kyla tada, kai jis neįsigilina ir nesupranta kultūros lauko.

Apibendrinant ekspertų atsakymus, galima teigti, kad, norint sėkmingai vykdyti projektus Nacionalinėje bibliotekoje, projektų vadovas turėtų pasižymėti šiomis kompetencijomis: gebėti planuoti, surinkti darbui ir kontroliuoti komandą, išmanyti organizacijos vidinę struktūrą, taisykles, kultūrą, o, nesant pakankamo finansavimo – atlikti komandos narių funkcijas, išmanyti, kaip veikia biurokratinis aparatas (projektų administravimo taisykles, viešųjų pirkimų taisykles), gebėti numatyti ir prisitaikyti prie kintančių kultūros politikos sąlygų, valdyti iškylančias krizes.

Kultūros lauko specifika. Tema, kuri susijusi su kultūros lauko specifika, remiantis ekspertų atsakymais suskirstyta į šias grupes: kultūros srities specifika, kultūros lauko žinios bei ryšių užmezgimas (žr. 20 priedą). Ekspertai, bandydami apibrėžti, kuo yra ypatingas kultūros laukas ir ar projektų vadovui reikalingos šios srities kompetencijos, nurodė, kad kultūros srities projektų valdymas

yra ypatingas, nes projektų vadovui reikia dirbti su įvairiomis asmenybėmis, su kuriomis bendraujant reikia ypatingo priėjimo ir kompetencijų: „<...> kalbėt apie menines individualybes, įvairius talentus, kurie, vėlgi, turi savo labai individualų priėjimą prie pasaulio ir panašiai. Ir reikia su jais surasti kalbą, įvesti į kolektyvą. Sujungti, apjungti tas menines individualybes kažkaip“ [E1]. Ekspertas [E3] pritaria ir deklaruoja, kad „<...> mūsų sektorius yra gan sudėtingas su daug asmenybių.“ [E3]. Kitas ekspertas pastebi, kad sudėtinga vykdyti projektus kultūros sektoriuje dėl viešųjų pirkimų: „<...> viešieji pirkimai yra, kur tikrai labai apriboja galimybes, nes, ta prasme, kaip pasirašyti tas pirkimo sąlygas, kad tu gautum kokybišką produktą bet turint ir rinktis mažiausią kainą“ [E13]. Tokioms mintims pritaria ir ekspertas [E1], kuris teigia, kad kultūros vertė yra sunkiai nusakoma.

Dalis ekspertų, kalbėdami apie **kultūros lauko specifiką** ir projektų valdymą, nurodo, kad projektų vadovas turėtų domėtis kultūros lauku: „<...> kultūrinio lauko žinojimas.“ [E14]; „<...> labai plačiai išmanyti tą kultūros lauką, nuolat jį sekti.“ [E5]. Kiti pabrėžia, kad, norint sėkmingai vykdyti projektus Nacionalinėje bibliotekoje, reikia sekti, domėtis kultūros lauko tendencijomis: „<...> to lauko ištyrimas: kas galėtų dirbti, kas jau yra nuveikta. Man atrodo, tas labai svarbu žinoti, kiek tu nori daryti, kiek yra padaryta.“ [E15]. Tyrimo dalyvis [E5] teigia, kad svarbu ir naudinga suvokti, ar projekto vadovo inicijuojamas projektas atitinka kultūros lauko poreikius, kitas deklaruoja, kad kultūros lauko žinios, konteksto išmanymas prisideda prie didesnės projekto sėkmės: „<...> labai gerai turėtų žinot kontekstą. Ir kuo jis didesnį kontekstą žino, tuo jo projekto sėkmė yra didesnė.“ [E7].

Dalis ekspertų nurodo, kad projektų vadovui, dirbančiam su kultūriniais projektais, yra svarbu mokėti užmegzti ryšius, nes jų pagalba galima išspręsti tam tikras kylančias problemas: „<...> koja kištų neturėjimas ryšių, nes tu kartais per ryšius gali labai daug ką išspręsti“ [E2]. Gebėjimas užmegzti partnerystę irgi nurodomas kaip svarbi kompetencija, padedanti užtikrinti didesnę projekto sklaidą: „<...> Ir tuo jis gali surasti daugiau partnerių, jei jam jų reikia. Ir tuo didesnė sklaida projekto gali būti. Na, žodžiu, asmeninė pažinčių ir draugysčių arba bičiulysčių spektras yra labai svarbus kultūros sektoriuje“ [E7].

Keli ekspertai [E4, E12, E10] nurodė nemanantys, kad darbas, projekto vykdymas kultūros sektoriuje turi didelės, esminės reikšmės projektų vadovo kompetencijoms. Vis dėlto didžioji dalis ekspertų mato kultūros lauko specifiškumą ir reikalingas tam tikras kompetencijas, kurios padėtų projektų vadovui sėkmingiau siekti užsibrėžtų tikslų. Remiantis ekspertų atsakymais, galima išskirti šias kompetencijas: suprasti ir domėtis kultūros lauku, gebėti dirbti su įvairiomis asmenybėmis, suvokti projekto meninę vertę ir kokią įtaką jis galimai padarys tiksliniai grupei, išmanyti ir bandyti numatyti tam tikras tendencijas, užmegzti ryšius ir partnerystę.

Projekto vadovo paveikslas: kompetentingo vadovo samprata, svarbiausios asmeninės, techninės, kontekstinės kompetencijos. Tema "Projekto vadovo paveikslas" suskirstyta į kelias

pagrindines pagrindines kategorijas: kompetentingo vadovo samprata, svarbiausios asmeninės ir techninės kompetencijos, kontekstinės projekto vadovo kompetencijos.

Ekspertai pateikė daug skirtingų variantų, nuomonių bandydami apibrėžti, kas jiems yra kompetentingas projektų vadovas. Susisteminti duomenys pateikiami 21 priede. Galima išskirti kelias pasikartojančias temas: techninės, vadybinės projektų vadovų kompetencijos, komandos valdymo kompetencijos, projekto tikslo ir turinio suvokimo kompetencijos ir asmeninės projektų vadovų kompetencijos. Remiantis ekspertų atsakymais, galima teigti, kad dalis jų, bandydami įvardinti, kas, jų požiūriu, yra kompetentingas projektų vadovas, dažnai mini technines, projektų valdymo kompetencijas. Ekspertams kompetentingumas asocijuojasi su projektų valdymo žiniomis ir gebėjimais („<...> *standartinius administravimo, apimties valdymo, biudžeto formavimo, komandos valdymo, komandos laike valdymo... Be abejo, viešieji pirkimai.*“ [E4]), administracinėmis žiniomis ir gebėjimais („<...> *kad būtų tvarkingi dokumentai, atsiskaitymas <...>. Tai valstybinėj įstaigoj yra labai svarbu, kad ir administratorius geras būtų projekto vadovas*“ [E4]; <...> *suvokia projekto vykdymo, administravimo tam tikrus niuansus*“ [E6]), gebėjimais suvaldyti procesus („<...> *kuris sugeba sureguliuoti visus galus.*“ [E3], valdyti rizikas („<...> *Negesinantis gaisrus o sugebantis jų išvengti*“ [E2]), spręsti problemas („<...> *sugebu išspręsti visas problemas, o geresnis yra padaryti taip kad tų problemų nebūtų.*“ [E2]). Kita dalis ekspertų kompetentingą projektų vadovą sieja su komandos valdymo kompetencijomis, kurios apima mokėjimą dirbti komandoje, paskirstyti užduotis, orientuoti komandą į efektyvumą, palaikyti etiką, orientuoti komandą į projekto tikslus. Keletas ekspertų [E8, E5, E9, E7, E1, E15, E6] nurodo, kad, norint būti kompetentingu projektų vadovu Nacionalinėje bibliotekoje, yra svarbu suvokti projekto turinį ir tikslą, projektas <...> *turi būti naudingas bendrai institucijos eigai <...>.*“ [E8].

Projekto vadovo kompetentingumą siedami su asmeninėmis savybėmis, ekspertai pažymėjo, kad projekto vadovui svarbu ne tik asmeninė motyvacija, bet ir gebėjimas motyvuoti kitus [E1, E3], taip pat buvo paminėtos tokios kompetencijos kaip drąsa ir gebėjimas priimti atsakomybę, lyderystė, patirtis, smalsumas, disciplinuosumas, kūrybiškumas. Svarbu pažymėti, kad ekspertai, kalbėdami apie kompetentingą projektų vadovą, minėjo vadybinių ir asmeninių kompetencijų tarpusavių dermę. Įvardindami svarbiausias projektų vadovų asmenines kompetencijas, pateikė daug skirtingų variantų (žr. 22 priedą). Kiekvienas ekspertas išskyrė tas savybės, kurios jam atrodo reikšmingiausios. Pirmiausia dalis ekspertų paminėjo atsakingumą ir atsakomybę, kita svarbi kompetencija, kurią išskyrė kaip svarbiausią – komunikabilumas (komunikacijos gebėjimai). Dalis ekspertų, kalbėdami apie svarbiausias asmenines projektų vadovo kompetencijas, įvardijo tas, kurios susijusios su komandos darbu ir valdymu: mokėti įkvėpti komandos jausmą kurti, suprasti komandos narius, motyvuoti, jausti pagarbą komandos nariams. Kiti pažymėjo, kad svarbiausios asmeninės kompetencijos yra tos, kurios susijusios su asmeniniu tobulėjimu, gebėjimu mokytis. Svarbu pažymėti, kad tik keli ekspertai kaip svarbiausią

asmeninę kompetenciją įvardijo lyderystę. Todėl galima daryti prielaidą, kad daugumai ekspertų tai nėra pagrindinė, esminė Nacionalinės bibliotekos projektų vadovo kompetencija.

Kalbėdami apie svarbiausias technines, vadybines kompetencijas, Nacionalinės bibliotekos vadovai akcentavo kompetencijas (žr. 23 priedą), kurios susijusios su administracinėmis žiniomis („<...> abecėlė, kaip projektas yra surašomas, kaip projektas yra vykdomas, tarpiniai atsiskaitymai, galinis atsiskaitymas, tai yra, žinoma, patys ne įdomiausi dalykai, bet jie yra labai svarbu tvarkingai mokėti vykdyti.“ [E8]), komandos valdymu ir projektų valdymo žiniomis ir gebėjimais: planavimu, biudžeto valdymu, kokybės užtikrinimu, užduočių paskirstymu. Svarbu pažymėti, kad dalis respondentų, paklausti apie, jų manymu, svarbiausias technines, vadybines kompetencijas, minėjo asmenines projektų vadovų kompetencijas. Ši tendencija yra pastebima ir nagrinėjant kitą klausimą, kai buvo prašoma apibūdinti gerą Nacionalinės bibliotekos projektų vadovą, kurį jie pažįsta (žr. 24 priedą). Didžioji dalis respondentų, apibūdindami gerą projektų vadovą, įvardindavo asmenines kompetencijas. Dažniausiai buvo minimi projekto vadovo komunikabilumas, komunikaciniai gebėjimai. Įvardindami technines, vadybines kompetencijas, ekspertai minėjo planavimo, kontrolės ir stebėsenos kompetencijas. Svarbu pažymėti, kad tik du kalbinti ekspertai nurodė, kad geras Nacionalinės bibliotekos projektų vadovas pasižymi kontekstinėmis kompetencijomis – išmano kultūros sektorių. Kai ekspertų buvo klausama, kokia, jų manymu, yra svarbiausia kontekstinė projekto vadovo kompetencija (žr. 25 priedą), didžioji dalis minėjo kompetencijas, kurios susijusios su organizacijos vidinės struktūros, kultūros pažinimu, Nacionalinės bibliotekos projektų vadovui svarbu suprasti, kaip veikia vidiniai procesai, jei jis nori pasiekti gerų rezultatų. Vienas ekspertas išskyrė, kad projektų vadovui reikšminga suprasti visuomenės poreikius ir inicijuoti projektus, kurie būtų naudingi tikslinei grupei, o ne tik orientuotis į galimų lėšų įsisavinimą: „<...> dažnai projektai vykdomi dėl to, kad gera būtų įvykdyti kažkokį tai projektą, „vat galima gauti pinigų – tai padarom“. Tuo tarpu, kai nėra studijuojama, ar iš viso kam nors tas projektas reikalingas, išskyrus tam padarymui.“ [E8]. Dalis minėjo, kad svarbus strateginis mąstymas, gebėjimas į situacijas pažvelgti iš skirtingų perspektyvų.

Svarbu paminėti, kad paklausus ekspertų, į kokias pagrindines kompetencijas atsižvelgtų, jei reikėtų įdarbinti projektų vadovą, didžioji dalis nurodė, kad turintį patirties (analizė pateikiama 26 priede). Tik vienas ekspertas [E15] pažymėjo, kad jam būtų svarbus projekto vadovo išsilavinimas. Taip pat atsakymuose dominavo asmeninės projektų vadovo kompetencijos: vadovas turėtų būti keliantis pasitikėjimą, jam turi būti būdinga satsakingumas, gebėjimas mokytis, asmeninė motyvacija, komunikacijos gebėjimai. Keli ekspertai akcentavo organizacijos veikimo lauko ir projekto turinio, žinių ir gebėjimų kompetencijas kaip esmines, kurių jie pageidautų iš būsimo projektų vadovo. Maža dalis ekspertų nurodė technines, vadybines kompetencijas kaip pagrindines, pagal kurias rinktųsi būsimą darbuotoją.

Pateikti vieningą Nacionalinės bibliotekos projekto vadovo paveikslą yra sudėtinga, nes tyrime dalyvavo 15 ekspertų ir kiekvieno iš jų patirtis, požiūris į prie nagrinėjamą temą yra unikalūs, tačiau galima pateikti tam tikras pasikartojančias temas, nuomonių ir požiūrių sankirtos taškus, pasikartojančias kompetencijas, kurios vyrauja daugumoje atsakymų. Kalbant apie vadybines, technines kompetencijas, projektų vadovas turėtų pasižymėti planavimo gebėjimais, taip pat svarbios koordinavimo kompetencijos, dažnai minimi projekto administravimo gebėjimai ir žinios bei projektų vadybos žinios: kontrolė ir stebėseną, rizikų valdymas, biudžeto valdymas ir pan. Ekspertai dažnai akcentuoja komandos ir darbo su ja svarbą. Per komandos valdymą atsiskleidžia vadybinės (užduočių skirstymas, problemų sprendimas) ir asmeninės projekto vadovo kompetencijos (draugiškumas, taktiškumas, etiškumas, motyvuojantis požiūris). Kalbant apie asmenines projekto vadovo kompetencijas, išskiriama komunikabilumas, komunikaciniai gebėjimai, atsakingumas. Svarbios kontekstinės kompetencijos, kurios susijusios su organizacijos veiklos supratimu ir jos veikimo lauko pažinimu. Svarbu pažymėti, kad ekspertų atsakymuose dominuoja asmeninių kompetencijų reikšmingumas. Remiantis teoriniu modeliu, būtent šios kompetencijos yra mažiau pastebimos, sunkiau ugdomos ir daro didesnę įtaką darbo rezultatams.

Gero ir vidutinio projektų vadovo skirtybės. Teorinėje dalyje nagrinėti mokslininkai pažymi, kad kompetencijos skiria gerus darbu atlikėjus nuo vidutinių. Remiantis ekspertų atsakymais (žr. 27 priedą), geras projektų vadovas suvokiamas kaip ieškantis problemų sprendimo [E12], siekiantis maksimalių rezultatų („<...> *Tas entuziazmas, žodžiu, jį veda padaryti daugiau, negu parašyta.*“ [E1]), lyderis („<...> *labai geras vadovas tas, kuris lyderiauja, visą komandą iškelia.*“ [E4]), valdantis rizikas („*Vadovas, kuris sugeba suvaldyti rizikas kad jos nenutiktų, o ne jas gesina.*“ [E2]). Taip pat akcentuojamas darbas su komanda: gebantis sukurti gerą vidinę komandos atmosferą, bendraujantis ir bendradarbiaujantis, kolegiškas, motyvuojantis. Geras projektų vadovas yra tas, kuris, anot ekspertų, yra įsitraukęs, orientuotas į reikiamus dalykus, suprantantis projekto tikslą, atliekantis kokybiškai darbą. Svarbu pastebėti, kad tik keli ekspertai kaip gero projekto vadovo požymį paminėjo orientaciją į rezultatus. Dominuoja atsakymai, kurie akcentuoja projekto vadovo sąveiką su kitais, asmenines projekto vadovo savybes.

Vidutinis projekto vadovas apibūdinamas kaip neturintis ambicijų, darantis tik tai, ko iš jo reikalaujama: „<...> *neturi didelių ambicijų. Jis nori padaryti tiek, kiek projekte yra padaryti, tiek ir padarys. Nė per milimetrą daugiau. Tiek parašyta, tiek turim.*“ [E1]. Kitas ekspertas nurodo, kad vidutinis projekto vadovas yra tas, kuris sieks tik reikalaujamo rezultato. Nors daugelio ekspertų administracinės žinios įvardijamos kaip vienos reikšmingiausių norint būti geru projektų vadovu Nacionalinėje bibliotekoje, tačiau vienas ekspertas teigia, kad, jei projektų vadovas yra tik administratorius – jis yra vidutinis. Kitas tyrimo dalyvis nurodė, kad, jo manymu, vidutinis projekto vadovas yra neužtikrintas ir nesidomintis procesu. Dar vienas pastebi, kad vidutinis projekto vadovas

yra tas, „<...> kuris galvoja, kad geriausiai dalykai turi veikti taip, kaip jam atrodo. Tai vat čia tikriausiai yra pati blogiausia projektų vadovo savybė, gali būti, nes ta prasme keičiasi dalykai, ir reikia į juos reaguoti, ieškoti sprendimų.“ [E13].

Apibendrinant, galima teigti, kad geras projektų vadovas apibūdinamas kaip įsitraukęs, besidomintis, siekiantis užsibrėžtų rezultatų ir daugiau, bendradarbiaujantis su komanda, lyderis, planuojantis ir valdantis.

Atliktas kokybinis tyrimas patvirtino tam tikras teorinėje dalyje nagrinėtų mokslininkų įžvalgas apie projektų vadovo pagrindines užduotis, išskylančias problemas ir su tuo susijusius iššūkius. Vis dėlto dalis iššūkių kyla dėl projektų vadovo veikimo lauko – viešojo sektoriaus sąlygotų taisyklių. Kaip viena iš pagrindinių problemų įvardijimas finansavimo trūkumas ir jo įtakotos problemos – projekto vadovas mažus projektus turi vykdyti savarankiškai, be komandos, todėl jo kompetencijų spektras turi būti pakankamai platus, apimantis ir viešųjų pirkimų vykdymą, ir projekto komunikaciją. Galima pastebėti tendenciją, kad ekspertų atsakymuose vyrauja asmeninių projektų vadovų kompetencijų svarba, jos minimos kaip reikšmingos apibūdinant kompetentingą projektų vadovą – gerą projekto vadovą, kuri pažįsta respondentai ir, jei reikėtų, įdarbintų. Negalima teigti, kad techninės, vadybinės kompetencijos yra nereikšmingos, jos yra minimos ekspertų atsakymuose, tačiau vyraujančios yra asmeninės. Taip pat kalbintiems ekspertams yra svarbios kontekstinės kompetencijos, kurios daugiausiai susijusios su organizacijos sistema arba jos veikimo lauku – kultūros sektoriumi, kuriuo privalu domėtis, jei norima būti geru projektų vadovu Nacionalinėje bibliotekoje. Didžioji dalis respondentų nurodė, kad kultūros sektorius turi savo išskirtinumą, todėl, norint jame dirbti, reikia specifinių kompetencijų.

Remiantis ekspertų atsakymais, buvo sudaryti asmeniniai kompetencijų sąrašai, siekiant nustatyti ekspertų kompetencijų vertinimą.

2.3.2. Kiekybinis tyrimas – anketinė vadovų apklausa

Siekiant nustatyti ir įvertinti vadovų požiūrį į projektų vadovų kompetencijas, kokybinio tyrimo metu buvo identifikuotos svarbiausios kompetencijos, kurios yra reikšmingos Nacionalinės bibliotekos projektų vadovams. Šiame poskyryje apibrėžta kiekybinio tyrimo metodika, įvardintas tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai, tyrimo organizavimas, tyrimų rezultatų analizė.

2.3.2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo objektas. Nacionalinės bibliotekos vadovų svarbiausių projektų vadovų kompetencijų samprata.

Tyrimo tikslas – remiantis vadovų (ekspertų) interviu, sudaryti asmenines kompetencijų vertinimo anketas, siekiant nustatyti konkrečių kompetencijų vertinimus, parengti kompetencijų modelį.

Tyrimui atskleisti pasirinkti šie kiekybinio **tyrimo uždaviniai**:

1. Atlikti Nacionalinės bibliotekos vadovų anketinę apklausą.
2. Atskleisti vadovų svarbiausių kompetencijų vertinimą.
3. Pateikti dažniausiai pasikartojančių, svarbiausių kompetencijų modelį.

Tyrimo metodas. Kiekybiniam tyrimui pasirinktas anketinės apklausos metodas. Anketa buvo sudaryta remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, siekiant patikslinti gautus rezultatus bei palyginti su II tyrimo etapo metu gautais duomenimis ir teoriniu modeliu. Pagrindiniai anketos duomenys sugrupuoti ranginės skalės principu, kai visi atsakymai eina griežtai didėjančia tvarka (Kardelis, 2002, p. 95) Anketinės apklausos klausimai sudaryti remiantis nuostatų skale (*Likerto*), prašant respondentų įvertinti pateiktas kompetencijas skalėje pagal svarbą nuo vieno iki penkių. Taip pateikti klausimai leidžia tyrėjui identifikuoti Nacionalinės bibliotekos vadovų nuomonę, kurios projektų vadovo kompetencijos yra svarbiausios jų darbe.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo visi kokybiniame tyrime dalyvavę ekspertai, iš viso 15 asmenų.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Kiekybinis tyrimas buvo atliekamas 2023 m. kovo mėn. 13 – 24 dienomis. Anketa buvo parengta naudojantis *Google forms* programa ir išsiųsta Nacionalinės bibliotekos vadovams elektroniniu paštu.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Anketiniai duomenys apdoroti *Microsoft Office Excel* ir *Python* duomenų analizės programomis.

2.3.2.2. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė

Kiekvienam ekspertui buvo parengta individuali anketa, sudaryta jo interviu atsakymų pagrindu. Visos anketos baigiamajame darbe pateikiamos kartu su interviu transkripcijomis (žr. priedą II). Buvo identifikuotos 158 kompetencijos (žr. 28 priedą „Ekspertų kompetencijų žemėlapis“), atrinkta 31 dažniausiai pasikartojanti kompetencija (atrinktos kompetencijos, kurios ekspertų paminėtos penkis ir daugiau kartų, žr. 29 lentelę).

29 lentelė. Dažniausiai pasikartojančios kompetencijos (vadovų požiūris)

Kompetencija	Paminėjimų skaičius
Projektų valdymo patirtis	15
Planavimas, administracinės žinios ir gebėjimai, komunikacija, atsakomybė	12
Rizikų valdymas	11
Vadovavimas (vadybos žinios)	10
Kūrybingumas, kontrolė, biudžeto valdymas	9
Gebėjimas motyvuoti kitus, koordinavimas, kultūros lauko išmanymas, turinio išmanymas	8

Delegavimas, lankstumas, viešųjų pirkimų išmanymas, strateginis mąstymas, gebėjimas spręsti problemas, noras mokytis	7
Darbas komandoje, lyderystė, komandos surinkimas, užduočių skirstymas, konteksto išmanymas	6
Gebėjimas įvertinti save, projektų valdymo žinios, orientacija į tikslą, orientacija į rezultatus, komandos valdymas, suinteresuotų šalių valdymas	5

Remiantis 30 lentelės duomenimis galima prieiti prie išvados, kad visi ekspertai, kalbėdami apie projekto vadovo kompetencijas, įvardijo patirtį. Taip pat galima pastebėti tendenciją, kad dažniausiai paminėtų kompetencijų sąrašė yra daug kompetencijų, kurios susijusios su komandos valdymu: delegavimas, darbas komandoje, komandos surinkimas, užduočių skirstymas. Dalis kompetencijų yra labai artimos savo prasmėmis: kultūros lauko išmanymas, turinio išmanymas, konteksto išmanymas. Svarbu pažymėti, kad tik 12 vadovų nurodė, kad komunikacija yra svarbi projektų vadovo kompetencija ir tik 6 iš 15 nurodė lyderystės kompetenciją kaip svarbią. Komunikacija ir lyderystė teorinėje dalyje nagrinėtų mokslininkų įvardijamos kaip vienos svarbiausių projektų vadovų kompetencijų.

Remiantis teoriniu modeliu, kompetencijos suskirstytos į grupes (žr. 30 lentelę „Dažniausiai pasikartojančių kompetencijų modelis (vadovų požiūris)“

30 lentelė. Dažniausiai pasikartojančių kompetencijų modelis (vadovų požiūris)

Asmeninės-elgesio (minkštosios kompetencijos)	Techninės-vadybos (žinių) kompetencijos (kietosios)	Kontekstinės (minkštosios ir kietosios) kompetencijos
Komunikacija, atsakomybė, kūrybingumas, gebėjimas motyvuoti kitus, delegavimas, lankstumas, strateginis mąstymas, gebėjimas spręsti problemas, noras mokytis, darbas komandoje, lyderystė, komandos surinkimas, užduočių skirstymas, gebėjimas įvertinti save, orientacija į tikslą, orientacija į rezultatus, komandos valdymas	Projektų valdymo patirtis, planavimas, administracinės žinios ir gebėjimai, rizikų valdymas, vadovavimas (vadybos žinios), kontrolė, biudžeto valdymas, koordinavimas, viešųjų pirkimų išmanymas, projektų valdymo žinios, suinteresuotų šalių valdymas	Kultūros lauko išmanymas, turinio išmanymas, konteksto išmanymas

Remiantis 30 lentelės duomenimis, galima konstatuoti, kad daugiausiai paminėjimų sulaukė asmeninės-elgesio kompetencijų grupė (17 kompetencijų), techninių-vadybos (žinių) kompetencijų grupė (11 kompetencijų), kontekstinių kompetencijų grupė (3 kompetencijos).

Atsakydami į klausimą, kokios kompetencijos yra svarbios dirbant projektų vadovais, vadovai asmeninius kompetencijų sąrašus vertino remdamiesi *Likerto* skale ir vertindami kompetencijas pasirinko galimus atsakymų variantus „visiškai nesvarbi“, „nesvarbi“, „nei svarbi, nei nesvarbi“, „svarbi“, „labai svarbi“. Remiantis atsakymais, sudaryta dažniausiai pasikartojančių kompetencijų įverčių lentelė, ekspertų kompetencijų žemėlapis (žr. 28 priedą). Nors visi ekspertai paminėjo patirties kompetenciją, tačiau jos vertinimas, lyginant su sąrašė nurodytomis kompetencijomis, yra bene

mažiausias. Taip pat sąrašo apačioje yra tokios kompetencijos kaip kontrolė ir viešųjų pirkimų išmanymas. Aukščiausius įvertinimus gavo strateginis mąstymas ir orientacija į tikslą – visi ekspertai, kurių anketose buvo šios kompetencijos, įvertino jas 5 balais (labai svarbios). Išsiskiria planavimo kompetencija, kuri dažnai buvo minima ekspertų, bei gavo aukštus įverčius, kaip ir atsakomybės kompetencija. Vadovai, kurie kokybinio tyrimo metu išskyrė lyderystės kompetenciją, aukštais įverčiais ją vertino ir kiekybiniame tyrime. Reikšmingų skirtumų vertinant kompetencijų įverčių duomenis, atsižvelgiant į ekspertų išsilavinimą ar darbo patirtį, nenustatyta (žr. 29 priedą).

Lyginant kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus, galima pastebėti, kad ekspertų išsakyti teiginiai pasitvirtina, kai yra kalbama apie planavimo ir komandos valdymo kompetencijas – šios yra įvertintos aukštais įverčiais, t.y. laikomos labai svarbiomis. Tačiau svarbu pažymėti, kad didžioji dalis ekspertų, kalbėdami apie kylančias problemas ir iššūkius, paminėjo „biurokratinio aparato“, administracinės naštos sąlygotas problemas, tačiau, vertindami šias kompetencijas, skyrė ne itin aukštus įverčius, lyginant su kitomis kompetencijomis.

2.4. IV etapas

2.4.1. Siūlomas Nacionalinės bibliotekos projektų vadovo kompetencijų modelis

Įvertinus tyrimo metu gautus duomenis, galima pastebėti tam tikras tendencijas, sąlyčio taškus tarp projektų vadovų ir vadovų požiūrių dėl svarbiausių, reikalingiausių kompetencijų vykdant projektus Nacionalinėje bibliotekoje. Remiantis tyrimo duomenimis, išskirtos tokios kompetencijos (žr. 31 lentelę).

31 lentelė. Bendros, sutampančios kompetencijos

Asmeninės-elgesio (minkštosios kompetencijos)	Techninės, vadybos-žinių (kietosios kompetencijos)	Kontekstinės kompetencijos
Motyvacija, komunikacija, lankstumas, komandos valdymas (užduočių skirstymas ir delegavimas, atsakomybė (atsakingumas))	Planavimas, administracinės žinios ir gebėjimai, viešųjų pirkimų išmanymas, suinteresuotų šalių valdymas, rizikų valdymas, kontrolė, patirtis	Kultūros lauko žinios, turinio žinios

Galima pažymėti, kad didžiausi skirtumai tarp skirtingų grupių – projektų vadovų ir vadovų – įvardintų kompetencijų yra iš asmeninės-elgesio kompetencijų srities. Tai galimai sąlygoja, skirtinga individų patirtis ir asmeninės respondentų savybės, požiūris. Svarbu pažymėti, kad vadovai labai akcentavo kompetencijų sritį, kuri susijusi su komandiniais įgūdžiais (tarpusavio bendradarbiavimas, palaikymas, kitų vystymas, komandos formavimas, užduočių skirstymas) bei kompetencijas iš pažinimo srities (noras mokytis, gebėjimas įvertinti save, kūrybingumas), kai projektų vadovai kompetencijų modelyje iš asmeninės-elgesio srities akcentavo įgūdžius, susijusius su asmeninėmis savybėmis

(pasitikėjimas, humoro jausmas). Analizuojant technines, vadybos žinių kompetencijas, matyti, kad tarpusavio suderinamumo tarp projektų vadovų ir vadovų atsakymų yra ženkliai daugiau, požiūris į šios srities kompetencijas vieningesnis, abi grupės įvardijo kaip reikšmingas šias kompetencijas: planavimą, patirtį, rizikų valdymą, kontrolę, suinteresuotų šalių valdymą, administracines žinias ir gebėjimus, viešųjų pirkimų išmanymą. Bendros kontekstinės kompetencijos, kurias nurodė abi tiriamųjų grupės – kultūros lauko žinios ir turinio žinios. Svarbu pažymėti, kad abi grupės, vertindamos kompetencijų svarbą remiantis *Likerto* skale, didesnius įvertinimus skirdavo kompetencijoms, kurios susijusios su asmeninėmis-elgesio kompetencijomis, o projektų vadybos žinių kompetencijos, ypač susijusios su tam tikromis specifinėmis žiniomis (administracinėmis žiniomis ir gebėjimais, viešųjų pirkimų išmanymu, kontrolės kompetencija) taip pat gavo gana žemus įvertinimus. Taip pat nors dažnai kokybiniuose abiejų grupių tyrimuose kaip reikšminga kompetencija buvo minima patirtis, tačiau įvertinimai pakankamai žemi, lyginat su kitomis kompetencijomis. Galima daryti prielaidą, kad, nors patirtis yra vertinama tarp ekspertų, tačiau ji nėra esminė kompetencija. Sutampančių kompetencijų įverčiai palyginti lentelėje (žr. 32 lentelę).

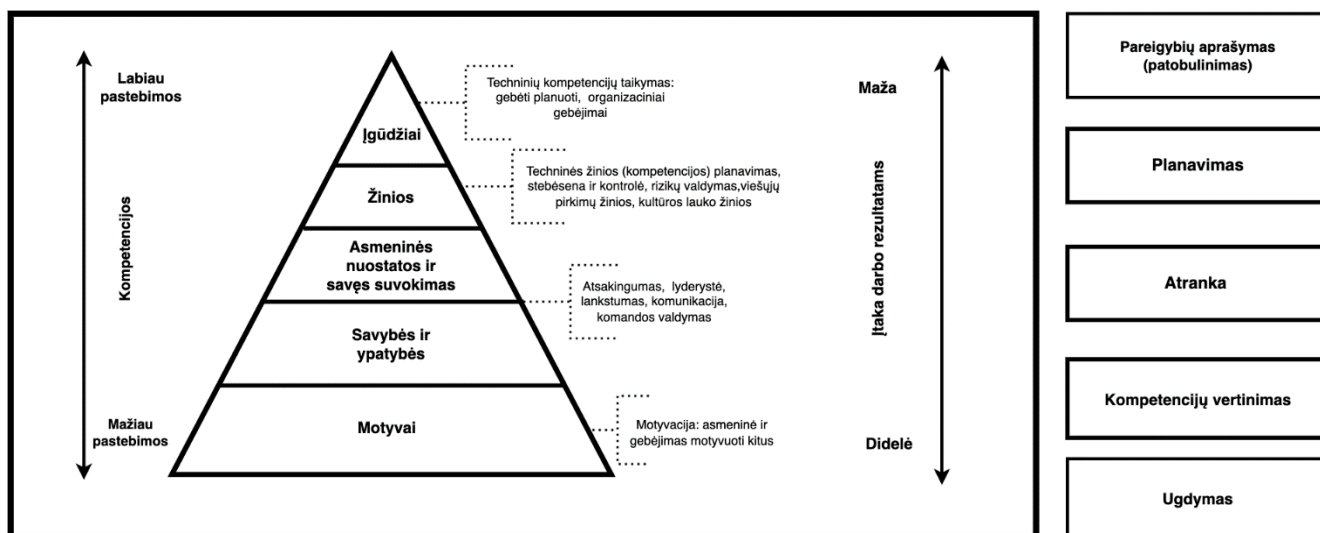
32 lentelė. Sutampančių kompetencijų įverčių palyginimas

Projektų vadovai		Vadovai		
Kompetencija	Įverčio vidurkis	Kompetencija	Įverčio vidurkis	Paminėjimai dažnis (proc.)
Komunikacija	4,853659	Komunikacija	4,636364	11 (73%)
Komandos valdymas	4,682927	Komandos valdymas	4,75	4 (27 %)
Suinteresuotų šalių valdymas	4,536585	Suinteresuotų šalių valdymas	4,75	4 (27%)
Koordinavimas	4,756098	Koordinavimas	4,428571	7 (47%)
Kontrolė	4	Kontrolė	4,125	8 (53%)
Administravimo žinios	4,04878	Administravimo žinios	4,181818	11 (73%)
Turinio išmanymas	4,02439	Turinio išmanymas	4,428571	7 (47%)
Patirtis	3,878049	Patirtis	4,133333	15 (100%)
Viešųjų pirkimų išmanymas	3,585366	Viešųjų pirkimų išmanymas	3,833333	6 (40%)

Kultūros lauko žinios	4	Kultūros lauko žinios	4,285714	7 (47%)
Motyvacija	4,585366	Motyvacija	4,571429	7 (47%)
Planavimas	4,609756	Planavimas	4,833333	12 (80%)
Rizikų valdymas	4,463415	Rizikų valdymas	4,7	10 (67%)
Atsakingumas	4,731707	Atsakingumas	4,727273	11 (73%)
Lankstumas	4,341463	Lankstumas	4,666667	6 (40%)
Lyderystė	4,317073	Lyderystė	4,8	5 (33%)

Aukštus kompetencijų įvertinimus abiejose grupėse gavo šios kompetencijos: planavimas, komandos valdymas, motyvacija, komunikacija, atsakingumas, suinteresuotų šalių valdymas, rizikų valdymas.

Analizuojant parengtą teorinį modelį, taip pat pastebima tendencija, kad sutampa nemažai kompetencijų iš asmeninės-elgesio srities (komunikacija, lyderystė, motyvacija, komandos valdymas) iš techninės, vadybos-žinių grupės (planavimas, rizikų valdymas, kontrolė, suinteresuotų šalių valdymas, administravimo žinios, viešųjų pirkimų išmanymas), iš kontekstinių (kultūros lauko žinios). Tyrimo rezultatai patvirtino teorinėje dalyje mokslininkų išsakytus teiginius, kad didžioji dalis kompetencijų yra vienodos, nepriklausomai nuo projektų veikimo lauko, tačiau vis dėlto esama tam tikrų specifinių skirtumų, reikiamų kompetencijų, kurios yra įtakotos organizacijos veikimo lauko. Šių kompetencijų taikymas padeda projektų vadovui pasiekti geresnių rezultatų. Remiantis susitemintais tyrimo duomenimis, galima pasiūlyti Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijų modelį, kuriame įvardintos svarbiausios kompetencijos (žr. 9 paveikslą).



9 pav. Siūlomas Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijų modelis
Sudaryta darbo autoriaus

Formalizuotas (įtvirtintas) kompetencijų modelis galėtų pagelbėti projektų vadovams planuojant veiklą, patobulinti projektų vadovų pareigybės aprašymus, įtraukiant ne tik žinių ir įgūdžių reikalavimus, bet ir asmeninėmis, savybėmis ir motyvais grįstas kompetencijas. Vykdamas projektų vadovų atranką, kandidatai galėtų būti atrinkami pagal modelyje nurodytas kompetencijas, taip pat, atlikus kompetencijų vertinimą, ugdyti projektų vadovų kompetencijas, kad jos atitiktų reikalavimus.

2.4.2. Apibendrinimas ir diskusija

Atliktas išsamus Nacionalinės bibliotekos tyrimas patvirtino kelta hipotezę - Nacionalinė biblioteka neturi formaliai dokumentuoto projektų vadovo modelio, todėl negali vykdyti tinkamo kompetencijų valdymo. Atvejo analizės metu paaiškėjo reikšmingas projektų vadovų indėlis į Nacionalinės bibliotekos strateginių tikslų įgyvendinimą bei vertės visuomenei kūrimą, todėl siekiant dar geresnių rezultatų būtų tikslinga organizacijai turėti kompetencijų modelį. Nacionalinėje bibliotekoje naudojami projektų vadovų pareigybių aprašymai yra orientuoti į vadovų kvalifikacinius reikalavimus ir funkcijų aprašymą, nurodomos tik žinių įgūdžių kompetencijos, kurios yra lengviau pastebimos ir ugdomos (Spencer ir Spencer 1993), tačiau turi mažesnę įtaką darbo rezultatams (Filipova, Yuleva-Chuchulayna 2021).

Kokybinių tyrimų metu pasitvirtino mokslininkų (Wirick 2009; Blixt, Kirytopoulos 2017) teiginiai, kad viešojo sektoriaus projektų vadovai susiduria su specifiniais iššūkiais, todėl jiems reikia unikalų kompetencijų. Tiek tikslinės (*focus*) grupės ekspertai, tiek 15 vadovų nurodė šio sektoriaus specifiką, kad projekto vadovo darbas yra formalizuotas ir apribotas biurokratijos taisyklių, o tai kenkia projektų valdymo efektyvumui. Daugelis tyrimo dalyvių minėjo nelanksčius viešųjų pirkimų procesus. Taip pat pasitvirtino Wirick (2009) įžvalga dėl viešojo sektoriaus organizacijų ypatybių, kad projektai dėl ribotų išteklių turi tenkintis esamais personalo išteklių. Šią problemą kaip aktualią įvardijo ir tyrimo

dalyviai, todėl jų atsakymuose apie svarbiausias kompetencijas ir kompetencijų vertinimuose yra akcentuojamos kompetencijos, susijusios su komandos valdymu. Wirick (2009) bei Blixt ir Kirytopoulos (2017) nurodo, kad viešojo sektoriaus projektų vadovas turi dirbti su žymiai daugiau suinteresuotų šalių nei privataus sektoriaus vadovai. Tyrimo dalyviai nurodė šios kompetencijos svarbą, ji yra įtraukta tiek į projektų vadovų, tiek į vadovų siūlomus kompetencijų sąrašus. Svarbu pažymėti, kad projektų vadovai, vertindami suinteresuotų šalių valdymo kompetenciją, jai skyrė aukštesnius įvertinimus nei vadovai. Remiantis atvejo analizės duomenimis, Nacionalinės bibliotekos projektų vadovai dirba ir bendradarbiauja su daug įvairių suinteresuotų šalių, kurių įtaka gali paveikti projektą.

Mokslininkai (Omitdvar et al., 2011, Jalocha et al. 2014) nurodo, kad projektų vadovų kompetencijos iš dalies gali priklausyti nuo sektoriaus, kuriame vykdomas projektas. Šios tendencijos pastėtos kokybinių tyrimų metu, kai respondentai pateikė kultūros sektoriaus išskirtinumą ir problematiką. Tyrimo dalyviai pritaria Kuizinienės (2011) cituotam Colber, kad kultūros sektoriuje galimi žmogiškųjų išteklių iššūkiai, kai tenka dirbti su charizmatiškais asmenybėmis, taip pat Romanelli (2021) teiginiams, kad dėl kultūros sektoriaus projektinės veiklos produkcijos, dėl reikalingo lankstumo, kuris susijęs su finansų valdymu, dėl projektų valdymo komandos problematikos sunku išlaikyti visos komandos motyvaciją. Romanelli (2021) yra nurodęs, kad kultūros sektoriuje iššūkiu gali būti daugialypiai kultūros projektų tikslai. Tai pastebėta ir analizuojant kokybinio tyrimo dalyvių atsakymus, kuriuose akcentuojamos projekto tikslo, turinio suvokimo kompetencijos. Nors atliktuose kokybiniuose tyrimuose tyrimo dalyviai nurodo kultūros sektoriaus išskirtinumą, atliktuose kiekybiniuose tyrimuose ši kompetencija dažnai nurodoma kaip svarbi, o ne labai svarbi. Svarbu pažymėti, kad kontekstinės kompetencijos, kurios būtų susijusios su projekto vykdymo lauku, sektoriumi, organizacijos specifika, dažnai nėra esminės, jei analizuojami tik kiekybiniai duomenys. Nors tyrimo dalyviai nurodo, kad jos reikalingos ir būtinos, norint sėkmingai vykdyti Nacionalinės bibliotekos projektus, aukšto vertinimo nesulaukia. Todėl galima teigti, kad šios kompetencijos yra rekomenduojamos, tačiau neprivalomos.

Tyrimo metu pasitvirtino Lutas et al. (2020) teiginiai, kad projekto vadovo patirtis yra vienas iš veiksnių, turinčių įtakos projekto vadovo kompetencijoms. Patyrę projektų vadovai geriau valdo, planuoja, numato rizikas. Svarbu pažymėti ir tai, kad vadovai akcentavo patirties kompetenciją kaip esminę, jei reikėtų rinktis projektų vadovą, tačiau, vertindami šios kompetencijos svarbą, vertino ją žemais įverčiais ir pirmenybę teikė kitoms kompetencijoms, dažniausiai asmeninėms-elgesio. Čia pastebėtas esminis nesutarimas tarp kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatų.

Mokslininkai savo tyrimuose nurodė, kad projektų vadovų kompetencijos turi tiesioginę įtaką projektų sėkmei (Muler, Turner 2007, Tabasi et al. 2016; Maqbooll et al., 2017; Ling et al., 2018; Mansourimoayyed et al., 2020; Ozorhon et al. 2022). Ozorhon et al. (2022) tyrimas nustatė, kad didžiausią įtaką sėkmei turi tokios projekto vadovo kompetencijos kaip lyderystė ir strateginių

sprendimo priėmimo įgūdžiai bei atsakomybė ir atsidavimas (įsipareigojimas). Lyderystės bei atsakomybės kompetencijas kaip svarbias nurodė ir atlikto tyrimo dalyviai. Vis dėlto svarbu pažymėti, kad lyderystės kompetenciją išskyrė tik penki vadovai (ekspertai), įvertindami ją penkiais (keturi vertintojai) arba keturiais (vienas vertintojas) balais. Projektų vadovų vertinimų lyderystės kompetencija yra vertinama kaip svarbi, bet ne svarbiausia. Ozorhon et al. (2022) nurodo, kad lyderystės kompetencija padeda efektyviai valdyti komandos narius. Būtent šios rūšies kompetencijos sulaukė ypatingo vadovų (ekspertų) dėmesio: jos įvardijamos kaip ypač svarbios dirbant Nacionalinėje bibliotekoje. Atsakomybės kompetencija yra vertinama kaip labai svarbi ir buvo įvertinta aukštais įverčiais, o sprendimų priėmimo kompetenciją išskyrė tik vadovai. Todėl galima teigti, kad tyrimo dalyviai didžiąja dalimi patvirtina Ozorhon et al. (2022) tyrimo rezultatus ir svarbiomis intuityviai laiko tas kompetencijas, kurios daro didžiausią įtaką projekto rezultatams.

Lyginant teorinio modelio kompetencijų sąrašą su II tyrimo etapo projekto vadovų sąrašu bei III tyrimo etapo vadovų sąrašu, galima pastebėti, kad dalis kompetencijų kartojasi. Yra tam tikros aktualios projektų vadovo kompetencijos, kurios būdingos projektų vadovams, nepriklausomai nuo sektoriaus ar srities, kurioje dirbama. Žinoma, didžiąja dalimi šios kompetencijos susijusios su projektų valdymo žinių ir įgūdžių kompetencijomis, tokiomis kaip planavimas, kontrolė, suinteresuotų šalių valdymas, kurios tiesiogiai susijusios su tam tikrais profesiniais reikalavimais, tačiau galima pastebėti ir bendrų asmeninių-elgesio kompetencijų: lankstumas, komunikacija, motyvacija, lyderystė, komandos valdymo įgūdžiai ir t.t. Todėl galima teigti, kad šio tyrimo rezultatai iš dalies patvirtina kitų tyrimų rezultatus, kurie analizuoja svarbiausias projektų vadovų kompetencijas. Vis dėlto svarbu atkreipti dėmesį, kad teorinio modelio pagrindu yra tapęs (mokslininkų nurodyti svarbiausi, reikšmingiausi projektų vadovų kompetencijų sąrašai) kompetencijų žemėlapis, kuriame buvo identifikuotos 195 unikalios kompetencijos, o vadovai kokybinio tyrimo metu identifikavo 158 unikalias kompetencijas. Tai rodo, kad, nors ir yra daug bendrų kompetencijų, tačiau vien jų neužtenka – projektų vadovui reikia tam tikrų specifinių, unikalių kompetencijų. Todėl galima pritarti Omitdvar et al. (2011) nuomonei, kad, konstruojant kompetencijų modelį, reikia atsižvelgti į projekto dydį, jo pobūdį, sudėtingumą, specifinius organizacijos poreikius, kultūrinius skirtumus ir pan. Todėl tos pačios kompetencijos, viename sektoriuje išskiriamos kaip svarbiausios, kitame neturės tokios didelės įtakos ar reikšmės.

Tyrimo ribotumai buvo susiję su kompetencijų modelio konstravimo ypatybėmis. Vis dėlto poreikį konstruoti kompetencijų modelį ir imtis kompetencijų valdymo turi inicijuoti organizacija. Kai atsakingi asmenys, projektų vadovai ir vadovai motyvuotai prisidėtų prie modelio kūrimo, tikėtina, rezultatai būtų geresni. Tikslinės grupės diskusijoje dalyvavo penki ekspertai (remiantis Krueger ir Casey (2009), tikslinės grupės diskusijoje turi dalyvauti mažiausiai 4 dalyviai, daugiausiai – 12). Autoriai nurodo, kad diskusijos dalyvių skaičiui įtakos turi turėti ir patirtis tiriamojo dalyko atžvilgiu, išmanymo lygis, t. y. kuo labiau patyrę, tuo mažiau dalyvių reikia. O Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016)

pažymi, kad reikalingų grupių skaičius nėra niekur aiškiai apibrėžtas, reikia vadovautis tyrimo tikslu ir tyrėjo galimybėmis. Remiantis mokslininkų įžvalgomis, tikslinės diskusijos dalyvių skaičius atitiko reikalavimus, tačiau yra rizika kad galėjo neatspindėti visų projektų vadovų požiūrio, ekspertai neįtraukė tokių kompetencijų kaip orientacija į tikslą, rezultatus, kokybės valdymas, todėl penkių ekspertų pateiktas kompetencijų sąrašas galėjo neatspindėti visų Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų nuomonės. Taip pat svarbu pažymėti, kad dalis pusiau struktūruotų interviu netruko ilgiau nei penkiolika minučių, o tai riboja respondentų įsigilinimą į temą; tam tikri atsakymai buvo lakoniški, tai trukdė pateikti, išsamesnę, gilesnę prieigą prie nagrinėjamos temos. Tyrimas buvo atliekamas darbo autoriaus – vieno žmogaus, taigi tyrimo eiga ir rezultatai gali būti įtakoti tyrėjo pastangų ir gebėjimų interpretuoti gautus duomenis, tam tikros asmeninės nuostatos ir šališkumas gali įtakoti tyrimo rezultatus. Siekiant to išvengti ir kompensuoti tam tikrus tyrimo ribotumus, buvo naudojamas trianguliacijos metodas, pasirenkant skirtingas tyrimo strategijas.

Siekiant nuodugnesnio ir gilesnio temos ištirtumo, tolimesnės tyrimų kryptys galėtų apimti išsamesnį projektų vadovų kompetencijų tyrimą, naudojant *Delphi* tyrimo metodą. Taip pat galima išanalizuoti ir įvertinti Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų turimas kompetencijas ir parengti kompetencijų ugdymo modelį.

IŠVADOS

1. Kompetencijos sąvokos analizė parodė, kad vis dar nėra vieningos šios sąvokos apibrėžties, dažnai mokslininkai siūlo skirtingus kompetencijos apibrėžimo variantus, kurių kiekvienas susijęs su konkrečiu tyrimo tikslu. Dalis mokslininkų, kalbėdami apie kompetenciją ir kompetentingumą, šias sąvokas vartoja kaip sinonimus, kiti pastebi esminių skirtumų. Kaip nėra vieningos kompetencijos sąvokos apibrėžties, taip nėra ir bendro kompetencijų klasifikavimo. Kompetencijų modelis dažnai suvokiamas kaip kompetencijų rinkinys, sąrašas, reikalingas sėkmingam darbui atlikti arba pagerinti darbo rezultatus. Kompetencijų modeliai glaudžiai susiję su darbuotojų įdarbinimu, ugdymu, tobulėjimu.
2. Šiuo metu projektų vadovas vaidina svarbų vaidmenį, jo kompetencijos suvokiamos kaip svarbiausi sėkmės veiksniai, lemiantys visos komandos, organizacijos efektyvumą. Projektų vadovo reikiamos kompetencijos pateikiamos įvairiuose standartuose, analizuojamos moksliniuose tyrimuose. Kai kurie mokslininkai teigia, kad tos pačios kompetencijos viename sektoriuje išskiriamos kaip svarbiausios, o kitame neturės tokios didelės įtakos ar reikšmės, todėl svarbu atsižvelgti į projekto vykdymo kontekstą, lauką. Nurodomos tokios viešojo sektoriaus projekto valdymo ypatybės, kurios gali įtakoti kompetencijų poreikį: darbas su daug suinteresuotų šalių, biurokratijos apribojimai ir iššūkiai, nelankstūs valdymo procesai. Kultūros sektoriaus išskirtinumai, turintys įtakos projektų vadovo kompetencijoms, yra šie: tikslinės auditorijos pažinimas ir poreikių suvokimas, gebėjimas planuoti finansus, o esant poreikiui ir ieškoti papildomų projektų finansavimo šaltinių, žmogiškųjų išteklių valdymas - gebėjimas dirbti su charizmatiškais asmenybėmis bei rasti būdų motyvuoti komandos narius.
3. Remiantis moksliniais straipsniais, kurie analizuoja ir nagrinėja svarbiausias projektų vadovų kompetencijas, bei teorinėje dalyje analizuota literatūra sudarytas teorinis projektų vadovų kompetencijų modelis, kuriame išdėstytos reikšmingiausios kompetencijos: komunikacija, lyderystė, problemų sprendimas, komandos valdymas, išlaidų valdymas, apimties valdymas, lankstumas, derybų gebėjimai, laiko planavimas. Sąrašas buvo papildytas kompetencijomis, susijusiomis su viešuoju sektoriumi, ir galėtų būti aktualios pasirenkant viešojo ir kultūros sektoriaus projektų vadovus.
4. Siekiant nustatyti svarbiausias Nacionalinės bibliotekos projektų vadovo kompetencijas, atliktas tyrimas:
 - a. Atvejo analizė parodė, kad Nacionalinės bibliotekos projektų vadovai turi didelę reikšmę įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus ir tenkinant vartotojų poreikius, tačiau organizacijoje nėra dokumentuoto (formalizuoto) projektų vadovų kompetencijų modelio, o tik pareigybės aprašymai, orientuoti į funkcines veiklas, kvalifikacinius

reikalavimus. Nėra vykdoma sisteminė projektų vadovų atranka, kompetencijų vertinimas, ugdymas.

- b. Kokybinio tyrimo metu identifikuotos 33 svarbiausios kompetencijos projektų vadovams, dirbantiems Nacionalinėje bibliotekoje (13- iš asmeninės-elgesio srities, 12 - iš techninių, projektų valdymo-žinių srities, kurių didžioji dalis susijusi su organizacijos veikimo lauku, t. y. administraciniai įgūdžiai, interesų valdymas, gebėjimas teikti ataskaitas, administravimo žinios, biurokratinės žinios, viešųjų pirkimų išmanymas, 7 - kontekstinės, susijusios su organizacijos specifika ir orientuotos į kultūros sektoriaus žinias ir įgūdžius). Kiekybinio tyrimo metu nustatytos šios svarbiausios kompetencijos: komunikacija, koordinavimas, atsakingumas, komandos valdymas, planavimas, motyvacija, suinteresuotų šalių valdymas, rizikų valdymas, organizaciniai įgūdžiai, lankstumas. Vertinant kompetencijų įverčius pagal projektų tipą ar darbo patirtį, pastebėta, kad didžioji dalis kompetencijų (6-7) sutampa su pagrindinių sąrašu. Didžiausias skirtumas pastebėtas tarp mažiausių ir didžiausių darbo patirtį turinčių projektų vadovų įverčių. Kompetencijos, susijusios su organizacijos kontekstu ir gavusios mažesnius įverčius, įvertintos kaip mažiau svarbios.
 - c. Vadovų kokybinio tyrimo metu išryškintos pagrindinės Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų darbo specifikos detalės: uždaviniai, problemos ir iššūkiai dažnai būna sąlygoti organizacijos veikimo lauko. Svarbiausios vadovų kompetencijos – gebėjimas planuoti, komandos valdymas, atsakomybė, komunikacija. Sudarytas vadovų kompetencijų žemėlapis, kur identifikuotos 156 unikalios kompetencijos, sudarytas vadovų kompetencijų modelis (16 kompetencijų iš asmeninės-elgesio srities, techninės, vadybos-žinių 11 kompetencijų ir 3 kontekstinės).
5. Sudarytas rekomenduojamas Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijų modelis, remiantis projektų vadovų ir vadovų tyrimo duomenimis, kuriame išskirtos svarbiausios kompetencijos, reikalingos dirbant Nacionalinėje bibliotekoje: komunikacija, planavimas, lyderystė, motyvacija, komandos valdymas, lankstumas, suinteresuotų šalių valdymas, koordinavimas, kontrolė, rizikų valdymas, administraciniai gebėjimai, turinio išmanymas, viešųjų pirkimų išmanymas, kultūros lauko žinios, atsakingumas.

SIŪLYMAI

1. Formalizuoti (įtvirtinti) projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį. Atnaujinti projektų vadovų pareigybių aprašymus įtraukiant reikiamas kompetencijas.
2. Atnaujinti projektų vadovų atrankos procesą, įtraukiant į reikalavimus kandidatams ne tik funkcinis, kvalifikacinius gebėjimus, bet ir laukiamas, reikiamas kompetencijas, kurios padėtų siekti organizacijos tikslų, geresnių darbo rezultatų.
3. Atlikti projektų vadovų kompetencijų vertinimą, identifikuoti trūkstamas kompetencijas ir parengti kompetencijų ugdymo planą ar modelį.
4. Sudaryti asmeninius ugdymo planus, kad projektų vadovai galėtų tobulinti reikiamas ar įgyti trūkstamas kompetencijas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. P., Soares, C. J., & Da Silveira E Silva, W. (2020). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 277–292. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-12-2018-0274>
2. Anvari, A. F., Soltani, I., & Rafiee, M. (2016). Providing the applicable model of performance management with competencies oriented. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 190–197
3. Arifin, M. A. (2021). Competence, Competency, and Competencies: A Misunderstanding in Theory and Practice for Future Reference. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(9), 755–764.
4. Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.
5. Asame, M. E., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 23(1), 225–236. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9596-z>
6. Association for Project Management (2012), APM Body of Knowledge, Association for Project Management, Buckinghamshire.
7. Association for Project Management (APM) (2009). APM Competence Framework. UK.
8. Australian Institute of Project Management (2008). AIPM Professional Competency Standards For Project Management - Part A – Introduction, available at: <https://nfsakai.nthsydney.tafensw.edu.au/access/content/group/0f4ea869-0e76-4936-b16e7407f58a3a5d/ProjectManagement/DipProjectManagement/CertIV-ProjectSite/Project%20Management%20Standards/June-2008-PM-Comp-Stds-Part-A-Intro-Approved-Version-1.0.pdf>
9. Ayodeji O., Eseho A., Opeyemi J., Ebenezer B., Amusan and Abisola O., Project Management A Panacea to Improving The Performance of Construction Projects In Ogun State, Nigeria, *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 8(9), 2017, pp. 1234–1242. <http://www.iaeme.com/IJCIET/issues.asp?JType=IJCIET&VType=8&IType=9>
10. Baczyńska, A., Rowiński, T., & Cybis, N. (2016). Proposed Core Competencies and Empirical Validation Procedure in Competency Modeling: Confirmation and Classification. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00273>
11. Balcar, J. (2016). Is it better to invest in hard or soft skills? *Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 453–470. <https://doi.org/10.1177/1035304616674613>
12. Balcerzyk, D., Zelazny, M., (2022) Competences of the Project Manager, *Scientific papers of Silesian university of Technology, Organization and Management* No. 160 pp.53-70
13. Baležentis, A., Žalimaitė, M. (2011). Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksmų analizėje: lietuvių inovatyvių įmonių vertinimas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 3 (27). Research papers, 23-31
14. Bashir, R., Sajjad, A., Bashir, S., Latif, K. F., & Attiq, S. (2021). Project Managers' Competencies in International Development Projects: A Delphi Study. *SAGE Open*, 11(4), 215824402110581. <https://doi.org/10.1177/21582440211058188>
15. Bemmami, K., Maire, J., Gzara, L., Courtin, C., & Pouydebat, O. (2021). Toward A New Model Of Competences In Work Situations. *IFAC-PapersOnLine*, 54(1), 1150–1155. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2021.08.206>
16. Benayoune A., (2017) competency based framework: The benefits and the challenges, *International Journal of Management and Applied Science*, Volume-3, Issue-9,
17. Bhatnagar, V. R., Jain, A., Tripathi, S., & Giga, S. (2020). Beyond the competency frameworks-conceptualizing and deploying employee strengths at work. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 691–709. <https://doi.org/10.1108/jabs-07-2019-0228>

18. Bitinas, B., Rupšienė L., Žydzūnaitė V. Kokybinių tyrimų metodologija. Socialinių mokslų kolegija, 2008.
19. Blixt, C., & Kirytopoulos, K. (2017). Challenges and competencies for project management in the Australian public service. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 286–300. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-08-2016-0132>
20. Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model of Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons.
<https://archive.org/details/competentmanager0000boya/page/124/mode/2up>
21. Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. Retrieved July 22, 2011,
22. Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
23. Bozkurt, T. (2011). Management by competencies. *Narotama University*.
24. Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), 254–266.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman>.
25. Brière, S., Proulx, D., Flores, O. N., & Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1), 116–125. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman>.
26. Brill, J. M., Bishop, M., & Walker, A. (2006). The Competencies and Characteristics Required of an Effective Project Manager: A Web-Based Delphi Study. *Educational Technology Research and Development*, 54(2), 115–140. <https://doi.org/10.1007/s11423-006-8251-y>
27. Cakmakci, M. (2019). Interaction in project management approach within industry 4.0. In *Lecture Notes in Mechanical Engineering*, 176–189 Prieiga per internetą: URL:https://doi.org/10.1007/978-3-030-18715-6_15
28. Champion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262
29. Capaldo, G., Capone, V., Babiak, J., Bajcar, B., & Kuchta, D. (2021). Efficacy Beliefs, Empowering Leadership, and Project Success in Public Research Centers: An Italian–Polish Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6763. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136763>
30. Chen, H., & Naquin, S. S. (2006). An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 265–282. <https://doi.org/10.1177/1523422305286156>
31. Chen, H.L., Lin, Y.L. (2018), Goal orientations, leader-leader exchange, trust, and the outcomes of project performance, *International Journal of Project Management*, 36(5), 716–729. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.009>
32. Chipulu, M., Neoh, J. G., Ojiako, U., & Williams, T. (2013). A Multidimensional Analysis of Project Manager Competences. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 60(3), 506–517. <https://doi.org/10.1109/tem.2012.2215330>
33. Chiru, C., Ciuchete, S. G., Lefter (Sztruten), G. G., & Paduretu (Sandor), E. (2012). A Cross Country Study on University Graduates Key Competencies. An Employer's Perspective. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46, pp. 4258–4262. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.237>
34. Chobotová, M. ir Rylková, Ž. (2015). Management of a project manager's competences in public organizations, 70–81
35. Chouhan, V. S., & Srivastava, S. K. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14–22. <https://doi.org/10.9790/487x-16111422>

36. Coi, J.L., Herder, E., Koesling, A.W., Lofi, C., Olmedilla, D., Papapetrou, O., & Siberski, W. (2007). A Model for Competence Gap Analysis. *International Conference on Web Information Systems and Technologies*.
37. Čiūtienė, R.; Šarkiūnaitė, I. Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, 2004, Nr. 67(2)
38. Darkazanli, W. (2021). The Project Manager Role: Management or Managing? PMO for the Urban Development Department, 2-9.
39. De Souza Libânio, C., Amaral, F. G., & Migowski, S. A. (2017). Classification of competencies in design management: Individual, collective and organizational levels. *Strategic Design Research Journal*. <https://doi.org/10.4013/sdrj>
40. Dias, M., Tereso, A. P., Braga, A. C., & Fernandes, A. (2014). The Key Project Managers' Competences for Different Types of Projects. In *Advances in intelligent systems and computing* (pp. 359–368). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05951-8_34
41. Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
42. Dziekoński, K. (2017). Project Managers' Competencies Model for Construction Industry in Poland. *Procedia Engineering*, 182, 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.157>
43. El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), 1–7. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(99\)00034-4](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(99)00034-4)
44. Filipova, M., Yuleva-Chuchulayna, R., (2021) Competence of Teachers in the process of digitalization in higher education, *Revista inclusiones issn 0719-4706 volumen 8 – número especial – abril/junio 2021*, pp. 437-446
45. Freedman, D., Pisani, R., & Purves, R. (2007). *Statistics (international student edition)*. Pisani, R. Purves, 4th Edn. WW Norton & Company, New York.
46. Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. P. (2008). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127–139. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2006.tb00361.x>
47. Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144–164. <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>
48. George, C. (2020). Unravelling the Critical Role of Project Manager in Project Management Success. *International Journal of Science and Research*, 9(3), 189-194. <https://doi.org/10.21275/SR20302203045>
49. Gonsalvez, C.J. and Calvert, F.L. (2014), Competency models of supervision. *Australian Psychologist*, 49: 200-208. <https://doi.org/10.1111/ap.12055>
50. Görög M. (2013). *A strategic-oriented implementation of projects*. Newtown Square, Pennsylvania, PMI Publications.
51. Gražulis, V., ir Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo darbai*, (3), 142-151
52. Horváth, V. (2019). Project management competence – definitions, models, standards and practical implications. *Vez. / Budapest Manag. Rev.*, vol. 50, no. 11, 2–17 Prieiga per internetą: URL:<https://doi.org/10.1016/J.PROMFG>
53. Hsieh, Su-Chin, Jui-Shin Lin and Hung-Chun Lee. (2012). *International Review of Business and Economics Vol.2* pp.25-50, October 2012, pp.25-50
54. Ibrahim, I., & Hasnan, N.B. (2014). Development and application of competency model in manufacturing operations: An overview.
55. Igielski, M. (2014). Participation of knowledge workers at the implementation of projects in Polish enterprises. *Management*, 18(1), 213–226. <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0016>
56. International Project Management Association (2015), *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*, IPMA, Zurich.

57. International Project Management Association (2015). IPMA International Competence Baseline (4th ed.). Amsterdam: International Project Management Association (IPMA).
58. Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competences of Public Sector Project Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 247–256. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.029>
59. Jucevičienė, P., Lepaitė D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*.
60. Kalimanzila J., & Suryanto S. (2021). Application of competence models in public sectors: reflecting the disruption era. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 7(3), 624. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.3.624>
61. Karlsen, J., Farid, P., & Torvatn, T. (2020). Project manager roles in a public change project: the case of a municipal merger. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 23(2), 155–171. <https://doi.org/10.1108/ijotb-04-2019-0052>
62. Kawshala, H. 2017. “Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrative Model beyond Identification.” *International Journal of Scientific and Research Publications* 7 (2): 253
63. Keil, M., Lee, H., & Deng, T. (2013). Understanding the most critical skills for managing IT projects: A Delphi study of IT project managers. *Information & Management*, 50(7), 398–414. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.05.005>
64. Kim, N., Park, J., & Choi, J. (2017). Perceptual differences in core competencies between tourism industry practitioners and students using Analytic Hierarchy Process (AHP). *Journal of Hospitality Leisure Sport & Tourism Education*, 20, 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2017.04.003>
65. Koeppen, K., Hartig, J., Klieme, E., & Leutner, D. (2008). Current Issues in Competence Modeling and Assessment. *Zeitschrift Für Psychologie Mit Zeitschrift Für Angewandte Psychologie*, 216(2), 61–73. <https://doi.org/10.1027/0044-3409.216.2.61>
66. Komarkova I, Gagliardi D, Conrads J, Collado A. (2015) Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives - Final Report. Luxembourg (Luxembourg): Publications Office of the European Union;
67. Kostalova, J., Bednarikova, M. and Patak, M. (2018). The required competencies of project managers in metallurgical companies in the Czech Republic. *Metalurgija*, 57(1-2), 131-134
68. Kostalova, J., Bednaříková, M., & Patak, M. (2022). Project Manager’s Competencies Required by Corporate Management of Chemical Industry in the Czech Republic. *Trendy Ekonomiky a Managementu*, 16(39), 9–24. <https://doi.org/10.13164/trends.2022.39.9>
69. Krueger A. R., Casey, M., A., Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research. 4th ed. Los Angeles: Sage Publications, 2009.
70. Kuizinienė, I. (2011) Kultūros vadyba. Strateginiai pasirinkimai, *Acta Academiae Artium Vilnensis [AAAV]*. 2011, t. 63, p. 10-22. Kultūrinių patirčių vadyba: idėjos, tyrimai, galimybės.
71. Kupczyk, T. (2014). Competencies of Management Staff in the knowledge-based economy. Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa.
72. Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>
73. Lee, T. S., Kim, D. Y., & Lee, D. H. (2011). A competency model for project construction team and project control team. *Ksce Journal of Civil Engineering*, 15(5), 781–792. <https://doi.org/10.1007/s12205-011-1291-9>
74. Leung, K., Trevena, L., & Waters, D. (2016). Development of a competency framework for evidence-based practice in nursing. *Nurse Education Today*. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2016.01.026>
75. Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, Strateginės veiklos kryptys ir prioritetai 2021-2023 m.
76. Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager’s Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681–687:

77. Ling, F. Y. Y., Ning, Y., Chang, Y., & Zhang, Z. (2018). Human resource management practices to improve project managers' job satisfaction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(5), 654–669. <https://doi.org/10.1108/ecam-02-2017-0030>
78. Lišková, S., & Tomsik, P. (2013). Competency-based approach to human resources management. *Zemědělská Ekonomika*, 59(No. 11), 496–504. <https://doi.org/10.17221/68/2013-agricecon>
79. Liučvaitienė, A.; Paunksnienė, J. 2011. Profesinių kompetencijų transformacija verslo aplinkoje, iš Respublikinės mokslinės-praktinės konferencijos „Studijos besikeičiančioje verslo aplinkoje“, įvykusios Alytaus kolegijoje 2011 m. balandžio 15 d., pranešimų medžiaga. Vilnius: Lietuvos ekonomikos dėstytojų asociacija, 75–80
80. Ljungquist, U. (2007). Core competency beyond identification: presentation of a model. *Management Decision*, 45(3), 393–402. <https://doi.org/10.1108/00251740710745034>
81. Lobanova L., Chlivickas E. (2009). Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje, Viešasis administravimas[Public Administration], Nr. 1, p.63-72
82. Lobanova, L. 2009. Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje [Value human resources management in knowledge-based society], Verslas: teorija ir praktika [Business: Theory and Practice] 10(3): 233–246.
83. Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220–1235. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010>
84. Lutas, M., Nistor, R. A., Radu, M., & Beleiu, I. (2020). Perceptions Regarding the Profile of an Ideal Project Manager. *Amfiteatru Economic*, 22(54), 608. <https://doi.org/10.24818/ea/2020/54/608>
85. Macnamara, J. (2018). Competence, competencies and/or capabilities for public communication? A public sector study. *Asia pacific public relations journal* Vol 19, 16-40
86. Mansfield, R., (1996), Building competency models: Approaches for HR Professionals, (in: “Human Resource Management”, Spring, Vol. 35, No 1, p. 7–16.
87. Mansor, Z., Arshad, N. H., Yahya, S., & Razali, R. (2016). The Competency of Project Managers in Managing Agile Cost Management. *Advanced Science Letters*. <https://doi.org/10.1166/asl.2016.7750>
88. Mansourimoayyed, F., Colabi, A. M., Semiari, M. (2020). International Explaining the Competencies of Project Managers According To PMCDF Model. *Journal of Supply and Operations Management* Vol. 7, Iss. 4, 322-343
89. Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58–75. <https://doi.org/10.1177/875697281704800304>
90. Marrelli, A.F. (1998), An introduction to competency analysis and modeling. *Perf. Improv.*, 37: 8-17. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140370505>
91. McClelland, D. E. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
92. Medina, R., & Medina, A. (2014). The project manager and the organisation's long-term competence goal. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1459–1470
93. Megahed, N. (2018). A critical review of the literature and practice of competency modelling. *KnE Social Sciences*, 3(10), 104-126
94. Melnikova, Julija, Trakšelys, Kęstutis. „Darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencijos ugdymo(si) principai“. *Holistinis mokymasis* 2(2016):21-30
95. Mesly, O. (2015). Exploratory findings on the influence of physical distance on six competencies in an international project. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1425–1437. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.001>

96. Mirable, R. (1997, August). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 73–77
97. Moghabghab, R., Tong, A. N., Hallaran, A., & Anderson, J. (2018). The Difference Between Competency and Competence: A Regulatory Perspective. *Journal of Nursing Regulation*, 9(2), 54–59. [https://doi.org/10.1016/s2155-8256\(18\)30118-2](https://doi.org/10.1016/s2155-8256(18)30118-2)
98. Moradi, S., Kähkönen, K., & Aaltonen, K. (2020b). Comparison of research and industry views on project managers' competencies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(3), 543–572. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-04-2019-0085>
99. Moradi, S., Kähkönen, K., & Aaltonen, K. (2020a). Project Managers' Competencies in Collaborative Construction Projects. *Buildings*, 10(3), 50. <https://doi.org/10.3390/buildings10030050>
100. Moyo, T., & Chigara, B. (2021). Expected competencies of construction project managers in Zimbabwe. *Journal of Engineering, Design and Technology*. <https://doi.org/10.1108/jedt-02-2021-0096>
101. Mulder, M. (2007). Introduction to the special issue on competence. Competence – the essence and use of the concept in ICVT. *European journal of vocational training* 40 Prieiga per internetą: http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/468/40_en_mulder.pdf
102. Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
103. Norris, N. (1991). The Trouble with Competence. *Cambridge Journal of Education*, 21(3), 331–341. <https://doi.org/10.1080/0305764910210307>
104. Omar, M. N., & Fayek, A. R. (2016). Modeling and evaluating construction project competencies and their relationship to project performance. *Automation in Construction*, 69, 115–130. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2016.05.021>
105. Omidvar, G. (2011). A Proposed Framework for Project Managers' Competencies and Role of E-Portfolio to Meet These Competencies. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*. <https://doi.org/10.7763/ijeeee.2011.v1.51>
106. Ozorhon, B., Akgemik, O. F., Caglayan, S. (2022). Influence of project manager's competencies on project management success, *GRAĐEVINAR*, 74 (1), 21-33, doi: <https://doi.org/10.14256/JCE.2453.2018>
107. Parry, S. B. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7), 48-56.
108. Peleckis, K., Peleckienė, V., Peleckis K., (2013) Verslo vadybos studentų derybinių kompetencijų ugdymas: struktūros ir turinio dimensijos, *Verslas: teorija ir praktika*. 2013, t. 14, Nr. 4, p. 346-357
109. Prahalad, C. K. & Hamel, G., 1990. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review* Volume Vol. 68 No. 3, pp. pp. 79-92.
110. Project Management Institute (2017a), *Project Manager Competency Framework (PMCD.3)*, Project Management Institute.
111. Project Management Institute (2017b), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*, Project Management Institute, Newtown Square, PA.
112. Project Management Institute (PMI) (2015): "The PMI Talent Triangle". Pennsylvania, PA: Project Management Institute.
113. Project Management Institute. *Project Manager Competency Development Framework*, 3rd ed.; PMI: Newtown Square, PA, USA, 2017; ISBN 978-1628250916.
114. Pukelis, K., Smetona, A. (2012) Švietimo sąvokos „Competence“ mikrosistemos darninimas, *Aukštojo mokslo kokybė = The quality of higher education*. Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas. 2012, nr. 9, p. 50-74.

115. Pukelis, K. (2009) Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija, Aukštojo mokslo kokybė= The quality of higher education. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 6 p. 12-35
116. Rakšnys, A. V. (2019) Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas viešajame valdyje (daktaro disertacija). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
117. Ramazani, J., & Jergeas, G. (2015). Project managers and the journey from good to great: The benefits of investment in project management training and education. *International Journal of Project Management*, 33(1), 41–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.012>
118. Rasidah, H., Ong, M.H., Baba, N., Burhanuddin, M.A., Jamil, J., Hassan, H., & Shahril, A.M. (2018). Perceived value and destination image enhanced environmental awareness in green hotel industry: the mediating effect of core competencies. *turkish online journal of design art and communication*. Vol. 9 No. 3 p.p. 315-321
119. Rekašienė, R. ir Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. Viešoji politika ir administravimas public policy and administration, T. 13, Nr. 4 / 2014, Vol. 13, No 4, 590–600
120. Ribeiro A., Amaral A., Barros T. (2021). Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia Computer Science* 181(2), 803-810 Prieiga per internetą: URL:10.1016/j.procs.2021.01.233
121. Romanelli M. (2021) Managing Cultural Sector Projects: Tips & Best Practices, PMtimes resources for Project Managers, prieiga <https://www.projecttimes.com/articles/managing-cultural-sector-projects-tips-best-practices/>
122. Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimo duomenų rinkimo metodologija [Qualitative research data collection methodology]. Klaipėda: Kailpėdos universitetas [Klaipėda University].
123. Salleh, K. M., Khalid, N. H. A., Sulaiman, N. L., Mohamad, M. M., & Sern, L. C. (2015). Competency of Adult Learners in Learning: Application of the Iceberg Competency Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 204, 326–334. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.160>
124. Salmasi, M. K., Talebpour, A., & Homayounvala, E. (2016). Identification and classification of organizational level competencies for BI success. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 6(2). <https://doi.org/10.37380/jisib.v6i2.170>
125. Sampson, D. G., & Fytros, D. (2008). Competence Models in Technology-Enhanced Competence-Based Learning. In *Springer eBooks* (pp. 155–177). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-540-74155-8_9
126. Sanghi, S. (2016). The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations. In *SAGE Publications, Inc. eBooks*. SAGE Publishing. <https://doi.org/10.4135/9789353280352>
127. Shenhar, A. J. (2001). One Size Does Not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains. *Management Science*, 47(3), 394–414. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.3.394.9772>
128. Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., & Sanchez, J. A. (2000). The Practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703–740. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>
129. Silvius, G. (2016). Sustainability as a competence of project managers. *PM World Journal*, 9, 1–13
130. Skaržauskienė, A. 2009. Systems thinking as a competence in the leadership paradigm, Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Research papers 16 (1): 97–105
131. Skaržauskienė A., Praražinskaitė G. (2010) Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška, Socialinių mokslų studijos, Nr.1(5) p.
132. Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226–234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>

133. Škrinjarić, B. (2022) Competence-based approaches in organizational and individual context. *Humanit Soc Sci Commun* 9, 28 . <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>
134. Sokol J., 2001. Idealaus vadybininko portretas // *Vadovo pasaulis*, Nr. 9, p. 4–10,
135. Sopa, A., Asbari M., Purwanto A., Santoso P. B., Ramdan M., Primahendra R., Mustofa, Hutagalung D., Maesaroh S., (2020). Hard skills versus soft skills: Which are more important for Indonesian employees innovation capability. *International Journal of Advanced Science and Technology p.p International Journal of Control and Automation* Vol. 13, No. 2, (2020), pp. 156 - 175
136. Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.
137. Stačinskaitė, S. Petrauskienė, R. (2018) Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 17, Nr. 3/2018, Vol. 17, No 3, p. 327-343
138. Staškeviča, A. (2019). The importance of competency model development. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(2), 62–71. <https://doi.org/10.18267/j.aop.622>.
139. Stevens, G. W. (2012). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, 12 (1), 86-107. doi:10.1177/1534484312456690
140. Stor, M., (2014), Reconceptualizing Strategic International Human Resources Management in Pursuing Sustainable Competitive Advantage of MNCs (in:) “Human Resource Management”. No 6 (10).pp. 11-31
141. Sudnickas T. Development of a Manager Competency Model Based on Mcber Competency Dictionary.// *Changes in Social and Business Environment: proceedings of the 3rd international conference, November 4-5, 2009.* - Kaunas University of Technology, Panevėžys Institute, Lithuania. - ISSN 1822- 7090.
142. Sudnickas, T., (2022) Scientific discourse on the concept of competency, Lithuania Towards a Multicultural Society: Experience, Issues, and Perspectives : [Collective Monograph] / Chief editor Vladimiras Gražulis. p. 135-154
143. Szczepańska-Woszczyzna, K., & Gatnar, S. (2022). Key competences of research and development project managers in high technology sector. *Forum Scientiae Oeconomia*, 10(3), 107–130. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.23762/FSO_VOL10_NO3_6
144. Tabassi, A.A., Argyropoulou, M., Roufechaei, K.M., Argyropoulou, R., (2016). Leadership Behavior of Project Managers in Sustainable Construction Projects. *Procedia Computer Science*. Vol. 100, 724–730
145. Teodorescu, T. (2006), Competence versus competency: What is the difference?. *Perf. Improv.*, 45: 27-30. <https://doi.org/10.1002/pfi.4930451027>
146. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 362
147. Timothy L. Michaelis & Stephen K. Markham (2017) Innovation Training, *Research-Technology Management*, 60:2, 36-42, DOI: 10.1080/08956308.2017.1276387
148. Vale, J. L. D., Nunes, B., & De Carvalho, M. M. (2018). Project Managers’ Competences. *Project Management Journal*, 49(3), 82–97. <https://doi.org/10.1177/8756972818770884>
149. Vazirani, N. (2010). Competencies and Competency Model - A Brief Overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7, 121-131 Prieiga per internetą:URL:<https://doi.org/10.1016/j.jvs.2013.03.003>
150. Virgailaitė-Mečkauskaitė, E. (2011) Tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas aukštojo mokslo internacionalizacijos kontekste (magistrantūros studijų aspektas): disertacija Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla.
151. Vraniak, L., Mazánek, L., & Konečná, Z. (2017). Competence Approaches: Review of Current Concepts
152. Warier S., (2014) Competency Management – The Conceptual Framework

153. Weinert, F. E. (2001). Concept of Competence: A Conceptual Clarification. In D. S. Rychen, & L. H. Salganik (Eds.), *Defining and Selecting Key Competencies* (pp. 45-65). Seattle, WA: Hogrefe and Huber Publishers.,
154. Winterton J., Delamare-Le Deist F., Stringfellow E. (2005). *Prototype Typology of Knowledge, Skills and Competences*. Thessaloniki, CEDEFOP
155. Wirick, D. W. (2009). *Public-sector project management : meeting the challenges and achieving results*. In *John Wiley & Sons eBooks*. Wiley. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BB03812943>
156. Wong, S. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3). <https://doi.org/10.6007/ijarped/v9-i3/8223>
157. Wyskwarski, M. (2020). Identification of desired project manager competence using text mining. *Analysis scientific papers of silesian university of technology, organization and management series no. 149*, 735-750
158. WYSKWARSKI, M. (2022). Responsibilities of Project Managers. A Text Mining Analysis of Job Advertisements. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, 161, 325–348. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.29119/1641-3466.2022.161.22>
159. Yasin, M. M., Gomes, C. F. S., & Miller, P. S. (2009). Characteristics of Portuguese Public-Sector Project Managers: Toward Closing the Effectiveness Gap. *Project Management Journal*, 40(3), 47–55. <https://doi.org/10.1002/pmj.20114>
160. Yin. R. K. *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks. CA: Sage, 2003.
161. Zhang J., Yuan Y. (2022) , "Multi-Dimensional Post Competency Evaluation Model in Human Resource Management under the Background of Artificial Intelligence", *Mathematical Problems in Engineering*, vol. 2022, Article ID 9730127, 10 pages, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/9730127>
162. Zheng, J., & Qiang, M. (2022). Understanding the changes in construction project managers' competences through resume data mining. *Journal of Civil Engineering and Management*, 28(4), 305–319. <https://doi.org/10.3846/jcem.2022.16579>
163. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybinių tyrimų etika. Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*, Vilnius: Vaga, 2017

ANOTACIJA

Pumput G. (2023). *Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos projektų vadovų kompetencijų modelis* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti projektų vadovo kompetencijų modelių konstravimo aspektai, sudarytas teorinis projekto vadovo kompetencijų modelis. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos projektų vadovai neturi kompetencijų valdymo modelio. Atlikto tyrimo metu buvo įvertintos dvi grupės: projektų vadovų ir vadovų požiūriai į projektų vadovo kompetencijas. Atlikti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimai. Remiantis tyrimo rezultatais sudarytas rekomenduojamas Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijų modelis, remiantis projektų vadovų ir vadovų tyrimo duomenimis, kuriame išskirtos svarbiausios kompetencijos, reikalingos dirbant Nacionalinėje bibliotekoje: komunikacija, planavimas, lyderystė, motyvacija, komandos valdymas, lankstumas, suinteresuotų šalių valdymas, koordinavimas, kontrolė, rizikų valdymas, administraciniai gebėjimai, turinio išmanymas, viešųjų pirkimų išmanymas, kultūros lauko žinios, atsakingumas. Rekomenduojamą projektų vadovo kompetencijų modelį galės pritaikyti savo veikloje: planavime, atrankoje, kompetencijų vertinime, ugdyme.

Pagrindiniai raktiniai žodžiai: projektų vadovas, projektų vadovo kompetencijos, projekto vadovo kompetencijų modelis

ANNOTATION

Pumput G. (2023). *Competency model of the project managers of the Martynas Mažvydas National Library of Lithuania* (master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

In this master's thesis, aspects of the construction of the competency models of project managers' were analysed and a theoretical model of the project manager's competencies was created. During the empirical research it was found that the project managers of the Martynas Mažvydas Lithuanian National Library do not have a competency management model. During the conducted research, the views of two target groups - project managers and managers – were evaluated regarding project managers' competencies. Quantitative and qualitative studies were conducted. Based on the research results, a recommended competency model for the project managers of the National Library was created, utilising research data collected from project managers and managers, highlighting the most important competencies needed to work in the National Library: Communication, Planning, Leadership, Motivation, Team Management, Flexibility, Stakeholder management, Coordination, Control, Risk Management, Administrative Skills, Content Knowledge, Public Procurement Knowledge, Cultural Domain Knowledge, and Responsibility. The recommended project manager competency model can be applied to these activities: planning, selection process, competence assessment, training.

Key words: project manager, project manager competencies, project manager competency model

SANTRAUKA

Projektų vadovo kompetencijos ir kompetencijų modeliai yra aktuali tema, nes mokslininkų yra įrodyta, kad projekto vadovo kompetencijos lemia net tik projekto, bet ir organizacijos sėkmę. Šiuo metu populiaru tyrimo kryptis siekianti nustatyti projektų vadovų kompetencijas. Tačiau yra pastebima problema, kad tik nedidelė dalis organizacijų turi projektų vadovų kompetencijų valdymo modelį. Tyrimo objektas – Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos projektų vadovų kompetencijų valdymas. Tyrimo tikslas – Nustatyti svarbiausias Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijas ir parengti kompetencijų modelį, siekiant efektyvesnio projektų vadovų kompetencijų valdymo. Šis tikslas skaidomas į šiuos uždavinius:

1. Išanalizuoti kompetencijos sąvoką, sampratą, tipus klasifikacija, kompetencijų modelius ir jų konstravimo ypatybes.
2. Išnagrinėti mokslinėje literatūroje pateikiamus projektų vadovo vaidmenį, kompetencijų modelius, pristatyti galimas priklausomybes įtakotas viešojo ir kultūros sektorių specifikos.
3. Sudaryti teorinį projektų vadovo kompetencijų modelį.
4. Empirinio tyrimo metu, identifikuoti kokios kompetencijos yra reikšmingos Nacionalinės bibliotekos projektų vadovams. Skaidomas į kelias dalis:
 - a) Atvejo analizė
 - b) Projektų vadovų požiūris į kompetencijas (kokybinis ir kiekybinis tyrimas)
 - c) Vadovų požiūris į kompetencijas (kokybinis ir kiekybinis tyrimas)
5. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais sudaryti Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijų modelį.

Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė, sisteminė analizė, dokumentų analizė, atvejo analizė, tikslinės grupės (focus) diskusija, pusiau struktūruotas interviu, teminė analizė, kokybinis turinio analizės metodas, anketa.

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos projektų vadovai neturi kompetencijų valdymo modelio. Atlikto tyrimo metu buvo įvertintos dviejų tikslinių grupių: projektų vadovų ir vadovų požiūriai į projektų vadovo kompetencijas. Atlikti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimai. Remiantis tyrimo rezultatais sudarytas rekomenduojamas Nacionalinės bibliotekos projektų vadovų kompetencijų modelis, remiantis projektų vadovų ir vadovų tyrimo duomenimis, kuriame išskirtos svarbiausios kompetencijos, reikalingos dirbant Nacionalinėje bibliotekoje: komunikacija, planavimas, lyderystė, motyvacija, komandos valdymas, lankstumas, suinteresuotų šalių valdymas, koordinavimas, kontrolė, rizikų valdymas, administraciniai gebėjimai, turinio išmanymas, viešųjų pirkimų išmanymas, kultūros lauko žinios, atsakingumas. Rekomenduojamą projektų vadovo kompetencijų modelį galės pritaikyti savo veikloje: planavime, atrankoje, kompetencijų vertinime, ugdyme.

Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos dėl Lietuvos nacionalinės projektų vadovo kompetencijų modelio sudarymo.

SUMMARY

Project manager competencies and competency models are a relevant topic as researchers have proven that project manager competencies determine not only the success of the project but also the success of the organisation. Currently, a popular research direction aims to determine the competences of project managers. However, it is noticeable that only a few organisations have a competence management model for project managers. The subject of the study is the competency management of the project managers of the Martynas Mažvydas National Library of Lithuania. The aim of the study is to identify the most important competencies of the project managers of the National Library and to create a competency model in order to more effectively manage the competencies of project managers. This objective is divided into the following tasks:

1. To analyse the concept and understanding of competences, their types, classification and models as well as the characteristics of model construction.
 2. To examine the role of the project manager and the models of competences presented in the scientific literature, in addition to presenting possible interdependencies influenced by the specificities of the public and cultural sectors.
 3. To create a theoretical model of the project manager's competences.
 4. To identify during the empirical study which competences are relevant for the project managers of the National Library. Divided into several parts:
 - (a) Case study
 - (b) The project managers' attitudes towards competences (qualitative and quantitative research)
 - (c) Managers' attitudes towards competences (qualitative and quantitative research)
 5. Based on the results of the empirical study, create a model of the competencies of National Library project managers.
- Research methodology: scientific literature review, systematic analysis, document analysis, case study, focus group discussion, semi-structured interview, thematic analysis, qualitative content analysis method, questionnaire.

During the empirical research it was found that the project managers of the Martynas Mažvydas National Library of Lithuania do not have a competence management model. While conducting the research, the views on project managers' competences of two target groups - project managers and managers - were evaluated. Quantitative and qualitative studies were conducted. Based on the research findings, a recommended competency model for National Library project managers was created, based on research data from project managers and managers, highlighting the most important competencies required to work in the National Library: Communication, planning, leadership, motivation, team management, flexibility, stakeholder management, coordination, control, risk management, administrative skills, content knowledge, public procurement knowledge, cultural knowledge, responsibility. The recommended project manager competency model can be applied to these activities: planning, selection process, competence assessment, training.

At the end of the master thesis, conclusions and recommendations regarding the creation of the Lithuanian national competence model for project managers are presented.

PRIEDAI

Kompetencijos apibrėžimai

Autorius	Sąvoka/samprata	Šaltinis
Hamel, Prahalad (1990)	Kolektyvinis organizacijos mokymasis, gebėjimas koordinuoti gamybos įgūdžius ir integruoti daugybę technologinių srovių.	Hamel, Prahalad (1990)
Mansfield (1996)	Įgūdžiai ir savybės, kurių reikia darbuotojams, kad jie dirbtų efektyviai.	Mansfield (1996)
Parry (1996)	Tai tarpusavyje susijusių žinių, įgūdžių ir požiūrių rinkinys, kuris yra pagrindinis asmens darbo vaidmens ir atsakomybės komponentas, kuris susijęs su darbo rezultatais, gali būti vertinamas pagal standartus, gali būti ugdomas.	Parry (1996)
Mirable (1997)	Įgūdžiai, žinios, gebėjimai ar kiti charakteristikos elementai, skirti atskirti aukštą darbo našumą nuo vidutinio.	Mirable (1997)
Marrelli (1998)	Išmatuojami žmogaus gebėjimai, kurie reikalingi efektyviam darbui atlikti	A. F. Marrelli (1998)
Dubois (1998)	Tai tos savybės – žinios, įgūdžiai, mąstysena, mąstymo modeliai ir panašūs dalykai, kurie naudojami pavieniui arba įvairiais deriniais, sėkmingam rezultatui pasiekti.	Draganidis, Mentzas (2006)
Jucevičienė, Lepaitė (2000)	Kompetencija – tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių ir vertybių. Kompetencija – tai hierarchinis struktūrinis darinys, kadangi skirtingo veiklos hierarchinio lygio atlikimui reikalinga skirtingo lygio kompetencija.	Jucevičienė, Lepaitė (2000)
Poole, Warner (2000)	Tai sugebėjimas praktinėms situacijoms taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas.	Čiūtienė, Šarkiūnaitė (2004)
Jucevičienė, Lepaitė (2000)	Gebėjimas veikti, kurį sąlygoja darbuotojo žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės ir vertybės	Jucevičienė, Lepaitė (2000)
Parry (2000)	Susijusių žinių, požiūrių ir įgūdžių klasteris / grupė, kuri turi reikšmingos įtakos didžiajai kurio nors žmogaus darbo daliai (pvz.: viena ar kelios pagrindinės darbuotojo atsakomybės), kuri koreliuoja su darbo atlikimo kokybe, gali būti pamatuojama pagal visuotinai priimtus standartus ir gali būti tobulinama mokymų ir įmonės vystymo metu.	Stevens (2012)
Campion et al. (2001)	Žinių, įgūdžių, gebėjimų ir kitų charakteristikų, reikalingų efektyviam atitinkamų darbų atlikimui, rinkiniai.	Campion et al. (2001)

Fleury ir Fleury (2001); Ruas ir kt. (2005)	Gebėjimas mobilizuoti, integruoti ir perkelti žinias, įgūdžius ir išteklius ir taip pasiekti arba viršyti iškeltus darbų ar užduočių atlikimo reikalavimus, sukuriant ekonominę ir socialinę vertę organizacijai ir individualiam asmeniui.	Stevens (2012)
J. Sokol (2001)	būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys.	J. Sokol (2001)
Weinert (2001)	Tai intelektualiniai gebėjimai, su turiniu susijusios žinios, pažinimo įgūdžiai, konkrečios srities strategijos, motyvacinės tendencijos, valios valdymo sistemos, asmeninės vertybinės orientacijos, socialinis elgesys sujungti į sudėtingą sistemą.	Weinert (2001)
Kurz ir Bartman (2002)	Gebėjimai, veiklos procesų išmanymas, kurie leidžia žmonėms veiksmingiau patenkinti įvairius darbo poreikius, tai ne elgesys ar darbo atlikimas.	Megahed, N. (2018).
M. Armstrong (2006)	Tai gebėjimas panaudoti ir pritaikyti žinias profesinėse situacijose, tai visuma gebėjimų, įgalinančių efektyviai atlikti darbą, pasiekti užsibrėžtus tikslus ir laikytis veiklos standartų. „Kompetencija reiškia gebėjimą tai, ką žmonės žino ir supranta, perkelti į skirtingus kontekstus, t. y. skirtingus darbo aspektus“	M. Armstrong (2006)
Chen ir Naquin (2006)	Pagrindinės individualios charakteristikos, susijusios su darbu (pvz.: įgūdžiai, žinios, požiūriai, įsitikinimai, motyvai, bruožai), kurie užtikrina sėkmingą darbų atlikimą, kai „sėkmingas“ reiškia atitikti ir laikytis organizacijos strateginių funkcijų.	Chen ir Naquin (2006)
Draganidis, Mentzas (2006)	Tiesioginiai ir netiesioginiai įgūdžiai ir elgesys, leidžiantys asmenims veiksmingai atlikti tam tikras užduotis ar paskirtus vaidmenis.	Draganidis, Mentzas (2006)
U. Ljungquist, (2007)	Kompetencijos gali būti ir organizacinės, žinoma, jos yra būdingos asmenims ar asmenų komandoms, tačiau tai yra savybė, kuri ugdo ir tobulina kažką (pvz: asmeninius gebėjimus ar žinias) siekiant užsibrėžto tikslo (pvz: užtikrinti tvarumą ar gauti pelno). Šioje perspektyvoje kompetencija yra bendra sąvoka ir konceptualiai apibrėžiama kaip individų ir komandų vystymasis.	U. Ljungquist, (2007)
Boyatzis (2008)	Gebėjimas arba veiksnumas. Tai yra tarpusavyje susijusių, bet skirtingų elgesio bruožų rinkinys, suskirstytas į konstrukciją, kuria vadiname „ketinimu“. Elgesys yra alternatyvūs ketinimų pasireiškimai, atsižvelgiant į įvairias situacijas ar laiką.	Boyatzis (2008)
Hronik et al. (2008)	Tai minkšti įgūdžiai, būti sėkmingam darbui atlikti, tai gebėjimas elgtis taip, kad pasiektum tikslų.	Vraniak et al. (2017)
Koepfen (2008)	Kompetencijos suvokiamos kaip sudėtingi gebėjimų konstruktai, kurie priklauso nuo konteksto. Kompetencijos yra lavinimos ir glaudžiai susijusios su gyvenimu.	Koepfen (2008)

Skaržauskienė (2009)	Tai gebėjimų visuma, kurie vienaip ar kitaip yra susiję su meistriškumu, specializacija, problemų sprendimu	Skaržauskienė (2009)
Lobanova (2009)	Tai žinių ir įgūdžių derinys bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, tai vadybos funkcijų atikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus. Kompetencijos sąvoka dažnai vartojama kaip žinių ar gebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimus atlikti užduotis labai gerai arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Kompetencija yra susijusi su įgaliojimais vykdyti tam tikras funkcijas.	Lobanova (2009)
Lobanova, Chlivickas (2009)	Tai gebėjimai, kurie glaudžiai susiję su konkrečia situacija ar užduotimi. Suprantama kaip santykis su kitais darbo atlikėjais, darbuotojais arba su darbu, kuris turi būti atliktas. Taip pat turi daug bendro tarp teorinių žinių (žinoti ką) ir praktinių (žinoti kaip).	Lobanova, Chlivickas (2009)
Soderquist et al. (2009)	Žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, kurie yra pagrindas efektyviam ar sėkmingam darbų atlikimui, kuriuos galima stebėti, pamatuoti ir atskirti pranašesni nuo vidutiniško atlikimo.	Stevens (2012)
Tripathi ir Ranjan (2009)	Kompetencijos nėra tiesiog konkretūs veiksmai, kuriuos lengva imituoti. Vietoje to, kompetencijos gali būti kažkokių pagrindinių ketinimų, kuriuos lemia pagrindinių asmens savybių, gebėjimų, žinių ir įgūdžių apraiškos.	Megahed, N. (2018).
Skaržauskienė, Paražinskaitė (2010)	Tai plataus diapazono sugebėjimai, vienaip arba kitaip susieti su patirtimi: meistriškumu, specializacija, problemų sprendimu ir t.t., leidžiančiais konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo siekiant strateginių organizacijos tikslų.	Skaržauskienė, Paražinskaitė (2010)
Vazinari (2010)	Kompetencijos yra pagrindinės žmonių savybės, rodančios elgesio ar mąstymo būdus, kurie apibendrina įvairias situacijas ir išlieka ilgą laiką.	Vazinari (2010)
Beardwell, Holden (2011)	Tai gebėjimas atlikti veiklą profesinėje srityje iki tokio lygio, kokio reikia darbui.	Bhatnagar et al (2020)
Holt ir Perry (2011)	Tai asmens gebėjimo atlikti tam tikrą vaidmenį matas, atsižvelgiant į jo žinias, įgūdžius ir elgesį.	Bhatnagar et al (2020)
Liučvaitienė, Paunksnienė (2011)	Kompetencija nėra tik žinių ar įgūdžių visuma, o gebėjimas tinkamai ir laiku jas panaudoti ir šitaip įgyti konkurencinį pranašumą.	Liučvaitienė, Paunksnienė (2011)
Chiru et al (2012)	Tai įrodytas gebėjimas atsakingai ir savarankiškai panaudoti savo žinias, įgūdžius ir gebėjimus (asmeninius, socialinius ir (arba) metodinius) įvairiuose situacijose, pavyzdžiui darbo, studijų, profesiniam ir asmeniniam tobulėjime. Tai reiškia, kad kompetentingas asmuo privalo gebėti suprasti aplinkybes ir prisitaikyti prie jų priklausomai nuo situacijos.	Chiru et al (2012)

Warner (2012)	Tai žinių, įgūdžių ir organizacijos elgsenos, vertybių mišinys, kurios sukuria tinkamą mąstymą prisidėti prie to, kas būtina, kad asmuo (ar komanda) sėkmingai dirbtų organizacijoje. Autorius teigia, kad kompetencija sukurama per ilgametę darbo patirtį, mokymą ir bendruosius dalykus, praktinis pritaikymas, kol galiausiai tampa intuityvus.	Warner (2012)
Gražulis, Markuckienė, (2013)	Tai darbuotojo gebėjimai, susieti ne tik su įgytomis žiniomis, bet ir su asmenine patirtimi bei elgsena: veiklos motyvais, meistriškumu, problemų sprendimo būdais. Tai yra pamatuojamų veiklos dimensijų rinkinys, apimantis komandinio darbo ir organizacinius gebėjimus, susietus su aukšta veiklos atlikimo kokybe ir suteikiantis organizacijai didelį konkurencinį pranašumą.	Gražulis, Markuckienė, (2013)
Peleckis ir kt. (2013)	Kompetencijos pagrindą sudaro asmens gebėjimas identifikuoti naują situaciją, išsiryškinti naujus (lyginant su anksčiau spręstomis situacijomis) jos parametrus ir pasirinkti reikalingus aplinkos šaltinius ir veiklos metodus jai įvaldyti. Čia pasireiškia ne tik žinios, gebėjimai, mokėjimai, bet ir praktinė situacijų sprendimo patirtis.	Peleckis ir kt. (2013)
Stor (2014)	Įgūdžiai, žinios, asmeninės savybės ir elgsenos, kurių reikia norint efektyviai atlikti vaidmenį (darbą) organizacijoje ir padėti verlui pasiekti strateginius tikslus.	Stor (2014)
Chohan, Srivastata (2014)	Kompetencijos apima sėkmės veiksmų, būtinų norint pasiekti svarbių rezultatų konkrečiame darbe arba tam tikroje organizacijoje rinkinį. Sėkmės veiksniai suprantami kaip žinių, įgūdžių ir gebėjimų deriniai, kurie apibūdinami konkrečiu elgesiu ir yra demonstruojami aukštesnio lygio (geresnių) darbuotojų darbe, atliekant darbo pareigas (vaidmenis)	Chohan, Srivastata (2014)
Jałocha et al. (2014)	Tai individo charakteristikos, parodančios kompetencijos gilumą, įgalinančios numatyti asmens elgesį įvairiose veiklos situacijose; kompetencijos esminis kriterijus - rezultatyvumas, kitos charakteristikos, neturinčios įtakos veiklos rezultatams, negali būti laikomos kompetencijomis, nes yra nesvarbios verslo procese.	Jałocha et al. (2014)
Medina ir Medina (2014)	Tai efektyvi veikla, gebėjimas atlikti pateiktas užduotis, labai kvalifikuotas žinojimas, kurio pagrindas – kvalifikacija.	Medina ir Medina (2014)
Rekašienė, Sudnickas (2014)	Esminės individo kompetencijos suprantamos kaip ilgalaikės asmens savybės, kurios leidžia nuspėti jo elgseną ateityje.	Rekašienė, Sudnickas (2014)
Warier (2014)	Tai kognityvinės, emocinės, elgesio ir motyvacinės individo asmenybės arba nuostatos, leidžiančios jam gerai veikti konkrečiose situacijose. Tai kompetencija apibrėžia kaip žinios, įgūdžiai ir savybės, kurios išskiria geriausius atlikėjus iš kitų kiekvienoje gyvenimo srityje. Tikslų ir tinkamų	Warier (2014)

	kompetencijų ugdymas pagerina organizacijos mokymąsi, veiklos valdymą, maksimaliai išnaudojant organizacijos nematerialųjį turtą.	
Salleh et al (2015)	Tai įgūdžių, žinių ir elgesio visuma, kuri apibūdina geriausius kiekvieno asmens aspektus.	Salleh et al (2015)
Melnikova ir Trakšelys (2016)	Tai darbo atlikimo standartams priklausomas atitikmuo, įgūdžių, žinių derinys, susijęs su rezultatyvia veikla, organizacijai naudingais konkrečiais rodikliais; apimanti esmines individo savybes (charakteristikos), tampančias kompetencijos sudedamąja dalimi, kai jos priežastiniais ryšiais yra susijusios su efektyviu darbo atlikimu.	Melnikova ir Trakšelys (2016)
Leung et al (2016)	Tai pagrindinė veiklos charakteristika; kompetencija daugialypė ir sunkiai išmatuojama	Vraniak et al. (2017)
Sanghi (2016)	Kompetencijos gali būti naudojamos norint paaiškinti ir apibrėžti „KAS“ (užduotis) – įgūdžius, žinias ir gebėjimus, kurie prisideda prie sėkmės tam tikrame darbe, ir „KAIP“ – požiūrį, elgesį, kuris prisideda prie šios užduoties. Užduotis atliekama taip, kad ji suteikia didžiausią vertę ir prisideda prie organizacijos sėkmės.	Sanghi (2016)
Tabassi et al. (2016)	Kompetencija apima patirtį, įgūdžius, žinias bei tam tikras asmenines savybes.	Tabassi et al.. (2016)
El Asame, Wakrim (2017)	Tai asmeninių savybių (įgūdžių, žinių, nuostatų ir kt.) rinkinys, kuri asmuo įgyja arba turi įgyti, kad galėtų atlikti veiklą tam tikrame kontekste su tam tikru veiklos lygiu.	El Asame, Wakrim (2017)
Kim et al. (2017)	Kompetencija apibūdinama kaip aiškiai pastebimos individo savybės, reikalingos atitinkamai veiklai vykdyti, tokios kaip žinios, įgūdžiai, požiūriai ir elgesys, gebėjimas dirbti komandoje bei organizaciniai gebėjimai, kurie siejami su dideliu darbo našumu, suteikiančiu organizacijai tvarų konkurencinį pranašumą.	Kim et al. (2017)
Timothy ir Markham (2017)	Tai įgūdžių, žinių ir savybių visuma, leidžianti asmeniui sėkmingai atlikti tam tikrą užduotį ar veiklą.	Timothy ir Markham (2017)
Stačinskaitė, Petrauskienė (2018)	Kompetencijos esmę sieja su individo gebėjimais atlikti konkrečią veiklą.	Stačinskaitė, Petrauskienė (2018)
Staškeviča (2019)	Kompetencijos egzistuoja dėl asmeninių gyvenimo vertybių, požiūrio ir vidinės motyvacijos kokybiškai atlikti užduotis ir pasiekti puikių darbo rezultatų. Kompetencijos yra ne tik žinios ir įgūdžiai, jos susijusios su gebėjimu atlikti kompleksą užduočių konkrečiomis aplinkybėmis (ypatingame kontekste).	Staškeviča (2019)

Moradi et al. (2020b)	Kompetencija reiškia gebėjimą panaudoti įgūdžius, žinias ir asmenines savybes, kurios lemia ir padidina projektų vadovų darbo efektyvumą, o vėliau padidina (lemia, daro įtaką) projekto sėkmės tikimybę.	Moradi et al. (2020b)
Kalimanzila, Suryanto (2021)	Kompetencijas apibrėžia kaip matomus ir išmatuojamus asmens požymius, kurie priešastiniais ryšiais susiję su geresniu darbuotojo darbu bei organizacijos tobulėjimu. Paprastai apima: žinias, įgytas per formalųjį išsilavinimą, profesinius pažymėjimus, įgūdžius, gebėjimus, darbo stilių, išminktą informaciją naudojama darbui.	Kalimanzila, Suryanto (2021)

Sudaryta darbo autoriaus, pagal literatūros sąrašė nurodytus šaltinius

Kompetencijų modelių kūrimo būdai: stipriosios ir silpnosios pusės

Stipriosios pusės	
Vienos pareigybės (single-job approach)	<p>Nurodo pagrindinius darbo reikalavimus.</p> <p>Suteikia galimybę tobulinti darbuotojų atranką į darbą, ji yra laikoma svarbia dalimi organizacijos sėkmei.</p> <p>Modelio kūrimui inicijuoti gali prireikti tik vieno tiesioginio vadovo pritarimo, o konsultantų ir personalo specialistų, turinčių įgūdžių įgyvendinti šį metodą, netrūksta.</p> <p>Nurodomas konkretus elgesys, ką turi daryti darbuotojas, kad pasiektų geresnių rezultatų.</p> <p>Vadovai prisideda prie modelio kūrimo, todėl tikėtina, kad jie jaus atsakomybę už rezultatus ir kad modelis būtų įgyvendintas.</p>
Universalaus modelio kūrimas (one size fits all)	<p>Kompetencijomis grįsta žmogiškųjų išteklių vadyba taikoma daugeliui darbuotojų. Yra viena nuosekli sistema, apibūdinanti efektyvų elgesį.</p> <p>Kompetencijų modelis gali būti suderintas su padalinio misija, vizija, vertybėmis bei kitomis pagrindinėmis organizacijos iniciatyvomis.</p> <p>Visi organizacijos darbuotojai, kuriems yra kuriamas modelis, yra vertinami pagal tas pačias kompetencijas, todėl gali būti lyginami tarpusavyje.</p> <p>Šio metodo kaina, atsižvelgiant į jo poveikį, yra nedidelė.</p> <p>Kadangi šis modelis neapima individualių pareigybių, jo nereikia kaskart atnaujinti, kai kas nors keičiasi.</p>
Sudėtinis (multiple-job approach)	<p>Naudodama dalį bendrų visiems darbuotojams taikomų kompetencijų rinkinio, organizacija gali palyginti bei įvertinti darbuotojus. Tampa veiksmingesnis darbuotojų ugdymas, skatinamas tobulėjimas.</p> <p>Sudaro galimybę palyginti kelis kompetencijų modelius tarpusavyje.</p> <p>Organizacijoms, turinčioms skirtingų pareigybių projektų komandas, gali padėti įvertinti visus komandos narius pagal daugybę techninių ir netechninių kompetencijų. Jei šie įvertinimai kaupiami kokioje nors duomenų bazėje, nesunku rasti tinkamus asmenis, turinčius reikiamų kompetencijų derinių kitiems projektams.</p>
Silpnosios pusės	
Vienos pareigybės, darbo metodas (single-job approach)	<p>Dėl kūrimo išlaidų, laiko ir pastangų modelis ne visada yra tinkamas didelei organizacijai. Ribotas kompetencijų modelio galiojimo laikas (2 metai ar trumpesnis).</p> <p>Šie kompetencijų modeliai dažnai nėra sistemingai susieti su kitais organizacijų kompetencijų modeliais, sunku palyginti tos pačios organizacijos asmenų kompetencijų vertinimus.</p>
Universalaus modelio kūrimas (one size fits all)	<p>Kompetencijų modeliai aiškiai nenurodo, kokių kompetencijų reikia konkrečiame darbe.</p> <p>Bendras kompetencijų modelis nediferencijuoja skirtingų darbo vietų reikalavimų, jis yra ribotas įrankis, kai kalbama apie darbuotojų atranką.</p>

	<p>Šio modelio įdiegimui reikalingas aukščiausios organizacijos vadovybės pritarimas, taip pat suderinimas su skirtingomis darbuotojų grupėmis. Modelio įgyvendinimas reikalauja efektyvaus žmogiškųjų išteklių skyriaus darbo.</p>
<p>Sudėtinis (<i>multiple-job approach</i>)</p>	<p>Sunkiausiai įgyvendinamas iš trijų kompetencijos modeliavimo būdų. Kaip ir taikant universalų metodą, reikalingas aukščiausios vadovybės patvirtinimas bei įvairių darbuotojų grupių pritarimas. Įgyvendinimui reikalingas įgalintas žmogiškųjų išteklių skyrius, o jo vadovas turi būti lyderis. Šio modelio bendrųjų kompetencijų rinkinys turi apimti įvairių darbo vietų reikalavimus. Yra nedaug specialistų, turinčių patirties ir reikiamų kompetencijų, kurie galėtų parengti gerą bendrųjų kompetencijų rinkinį.</p>

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Mansfield, R., (1996), Building competency models: Approaches for HR Professionals, (in:) "Human Resource Management", Spring, Vol. 35, No 1, p. 7–16.

Projekto vadovo kompetencijų klasifikacija

Klasifikacija	Kompetencijų sritis	Kompetencijos
Minkštosios	Įtakos įgūdžiai	Vadovavimas, įtaka/įtikinėjimas, motyvuoti kitus, konfliktų valdymas, derybos, charizma
	Komunikacijos įgūdžiai	Bendravimas žodžiu, bendravimas raštu, klausymas, skaitymas, komunikavimas skirtingais lygiais, atviras bendravimas, aiškus bendravimas, įtraukiantis bendravimas, daugiakultūrinis bendradarbiavimas, pristatymo įgūdžiai
	Komandiniai įgūdžiai	Bendradarbiavimas, palaikymas, kitų vystymas, komandos formavimas, delegacija, eskalacija, patikimumas
	Emociniai įgūdžiai	Jautrumas, tarpasmeniniai įgūdžiai, empatija, savęs suvokimas, streso valdymas, savęs motyvacija
	Kontekstiniai įgūdžiai	Konteksto suvokimas, politinis sąmoningumas, pritaikymas, strateginis suderinimas, tinklo kūrimas
	Pažinimo įgūdžiai	Vizija ir vaizduotė, strateginės perspektyvos, kritinė analizė, intuityvumas, problemų sprendimas, sprendimų priėmimas, mokymasis, kūrybiškumas, profesionalumas, atskaitomybė
	Asmeniniai įgūdžiai ir savybės	Orientacija į pasiekimus, įsipareigojimas, iniciatyva, pasitikėjimas, drąsa, atvirumas, detalumas, humoro jausmas, gebėjimas dirbti daug darbų vienu metu, drausmė, smalsumas.
Kietosios	Vadybos įgūdžiai	Planavimas, prioritetų nustatymas, kryptingumas, organizavimas ir koordinavimas, priežiūra ir valdymas
	Žinios ir patirtis	Techninės žinios, verslo žinios, administracinės žinios, patirtis
	Projektų valdymo žinios	Žmogiškųjų išteklių valdymas, išteklių valdymas, reikalavimų vykdymas, apimties valdymas, išlaidų ir finansų valdymas, laiko valdymas, suinteresuotų šalių valdymas, rizikos valdymas, kokybės valdymas, integracijų valdymas, projektų valdymo metodai, klientų valdymas, žinių ir informacijos valdymas, sveikatos ir saugos valdymas, pokyčių valdymas, tiekimo grandinės valdymas

Cituota iš Ribeiro A., Amaral A., Barros T. (2021). Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. [Procedia Computer Science](#) 181(2), p. 807

Kompetencijų skirstymas remiantis Brill et al. (2016)

Kategorija	Kompetencijos
Problemų sprendimo gebėjimai	Verslo elgesio etika; problemų identifikavimas; krizių valdymas; rizikų valdymas; problemos apibrėžimas; rizikos įvertinimas; nenumatytų atvejų planavimas; pablogėjimo taško pažinimas; alternatyvių metodų supratimas ir taikymas.
Lyderystės gebėjimai	Laimėjimų pasidalinimas; efektyvus laikui jautrių sprendimų priėmimas; efektyvus darbų delegavimas ir stebėjimas; projekto plano vystymas ir įgyvendinimas; atsakomybės už nesėkmę prisiėmimas; komandos narių suderinimas ir pagalba susikoncentruojant; žinojimas, kada perimti kontrolę, o kada geriau atsitraukti; komandos narių motyvavimas; komandinio darbo skatinimas; susitikimų vedimas arba fasilitavimas; grupės dinamikos valdymas; diplomatiškumas; efektyvus derėjimasis; gebėjimas įtikinti; „koučinti“, mentoriauti ar mokyti; kurti kitų pagarbą ir pasitikėjimą.
Kontekstinės žinios	Projekto tikslų žinojimas; projekto apimties žinojimas; projekto misijos žinojimas; žinios, kaip pamatuoti projekto sėkmę; žinios apie turimus išteklius (finansavimas, įranga, žmonės ir pan.), žinios apie save; žinios apie komandos narius; sprendimų priėmimo procesų organizacijoje supratimas; žinios apie klientą; organizacijos tikslų žinojimas; žinios apie organizacijos politiką ir kultūrą; organizacijos darbo eigos supratimas; organizacijos misijos žinojimas; srities, kurioje dirbama, supratimas; žinios apie pardavėjus; žinios apie politiką ar kultūrą už organizacijos ribų (klientai, pardavėjai ar kitos išorinės suinteresuotosios šalys); sričių, susijusių su projektu, supratimas; sprendimų priėmimo procesų už organizacijos ribų supratimas (klientai, pardavėjai, kitos išorinės suinteresuotosios šalys).
Analitiniai gebėjimai	Prioritetų teikimas; informacijos ir žinių fiksavimas ir panaudojimas; gebėjimas tirti (informacijos rinkimas, tinkamų klausimų suformulavimas ir iškėlimas ir t.t.); projekto valdymo metodologijų naudojimas (procesų analizė, sistemų dizainas ir t.t.).
Žmogiškieji gebėjimai	Lūkesčių valdymas; konfliktų sprendimas; abipusio pasitikėjimo kūrimas; žmogiškosios prigimties / polinkių supratimas; pasipriešinimo pokyčiams supratimas ir įveikimas; pagalba kitiems pasiekti savo tikslus; asmeninio ir kitų streso valdymas; susitarimų sudarymas.
Komunikaciniai gebėjimai	Efektyvus klausymas; stiprūs verbalinės komunikacijos įgūdžiai; stiprūs rašytinės komunikacijos įgūdžiai; gebėjimas efektyviai perduoti geras ir blogas žinias; stiprūs pristatymų pateikimo įgūdžiai; gebėjimas palaikyti ryšius tarp suinteresuotųjų šalių; stiprūs tinklumo įgūdžiai; stiprūs grafinės komunikacijos įgūdžiai.

Kategorija	Kompetencijos
Asmeninės charakteristikos	Integralumas; nuoširdumas; tvirtumas jaučiant spaudimą; sąmoningumas / bendrumo jausmas; aiškus minčių išdėstymas; įsipareigojimas; susikonzentravimas; orientavimasis į rezultatus; atkaklumas, lankstumas, pasitikėjimas; aktyvumas; prieinamumas ar matomumas; temperamento valdymas; sąžiningumas; pozityvus požiūris; atsparumas; stipri darbo etika; disciplinuotumas; gebėjimas mokytis sėkmės metu; dėmesio atkreipimas į detales; realistiškumas; atvirumas; dviprasmybių valdymas; logiškumas; pagrįstumas; būtinybės pojūtis; taktiškumas; kūrybiškumas; energingumas; inovatyvumas; humoro jausmas; drąsa; kantrumas; aiškios vizijos turėjimas; empatiškumas; gebėjimas išlaikyti perspektyvą darbe; smalsumas; charizmatiškumas.
Projekto administravimo gebėjimai	Projekto plano kūrimas; etapų ir galutinių terminų nustatymas; biudžeto valdymas; tvarkaraščio nustatymas; laiko valdymas; kokybės valdymas; gebėjimas prognozuoti ar įvertinti (laiką, biudžetą, išteklius ir pan.); dokumentų ar įrašų išsaugojimas; darbų atlikimo išmatavimų nustatymas; darbų atlikimo išmatavimų taikymas; gebėjimas rašyti pasiūlymus; gebėjimas taikyti sutarčių teisę.
Įrankių gebėjimai	Kompiuteriniai įgūdžiai; projektų valdymo įrankių žinojimas ir naudojimas; finansų valdymo įrankių žinojimas ir išmanymas.

Sudarytas darbo autoriaus remiantis Brill, J. M., Bishop, M. J. & Walker, A. E. (2006). The Competencies and Characteristics Required of an Effective Project Manager: A Web-Based Delphi Study. Education Tech Research and Development, 54, 115-140

Viešojo sektoriaus projektų vadovo kompetencijų modelis

Kompetencijų grupės	Kompetencijos
Kontekstinės kompetencijos	Projekto, programos ir portfelio įgyvendinimas; suinteresuotųjų šalių analizė ir valdymas; gebėjimas pasinaudoti politinę parama; bendradarbiavimas su įvairiais asmenimis ir grupėmis; valdžios pateiktos politikos vykdymas; teisinių dalykų supratimas; organizacinės misijos, etikos ir viešosios gerovės supratimas bei rūpinimasis visuomenės pasitikėjimu; gebėjimas tinkamai naudotis galia, valdžia ir įtaka, kad pasiektų organizacijos tikslus; susipažinimas su įstatymais, reglamentais, politinėmis tendencijomis; bendradarbiavimas su daugeliu suinteresuotųjų šalių: darbas siekiant įveikti partnerystės kliūtis; įvairovės suvokimas; nuolatinė organizacija; verslas: kompetencija šakoje / sektoriuje, kuriam priklauso organizacija; sistemų, gamybos ir technologijų suvokimas; personalo valdymas; sveikata, saugumas, sauga ir aplinka; bendrųjų finansai žinios; gebėjimas burti bendruomenę; gebėjimas užmegzti bendradarbiavimo ryšius.
Elgesio kompetencijos	Aukšti sąžiningumo standartai, dorybės; etinės praktikos propagavimas visoje organizacinėje veikloje; atskaitomybė; motyvacija tarnauti visuomenei , įskaitant darbuotojų skatinimą tikėti valstybės tarnybos dvasia ir asmeninio įsipareigojimo teikti kokybiškas viešąsias paslaugas demonstravimą; lyderystė: gebėjimas priimti sprendimus ir siekti projekto tikslo net ir esant skirtingų suinteresuotų šalių spaudimui; įsitraukimas ir motyvacija; savikontrolė; atkaklumas: gebėjimas priimti sprendimus ir juos tvirtai vykdyti; atsipalaidavimas; atvirumas; kūrybiškumas: gebėjimas numatyti įvairius galimus ateities scenarijus (iššūkius, galimybes ir pan.) ir rasti kūrybiškus sprendimus; orientacija į rezultata; efektyvumas: be kita ko, gebėjimas susidoroti su biurokratija; konsultacijos; derybos; konfliktų ir krizių valdymas; patikimumas, sąžiningumas; vertybių vertinimas; etika.
Techninės kompetencijos	Projektų valdymo sėkmė; suinteresuotų šalių valdymas; projekto užduotys ir tikslai; rizika ir galybės; kokybė; projekto organizavimas; komandinis darbas; problemų sprendimas; projekto struktūros išmanymas; apimtis ir rezultatai; laikas ir projekto sutarčių vykdymas ir finansavimas; ištekliai; valdymas ir ataskaitos; informacija ir dokumentacija; ryšiai ; gebėjimas dirbti spaudžiant laikui; gebėjimas tinkamu laiku nustatyti prioritetus; gebėjimas sukurti ir įdiegti atlygio sistemas, kurios efektyviai atitiktų našumą; gebėjimas atrinkti projekto komandos narius pagal jų kompetenciją; profesinė viešojo administravimo kompetencija; gebėjimas nuosekliai taikyti organizacijos politiką; tarporganizacinė mokymosi kompetencija: analizuoti ir taikyti kitų organizacijų gerąsias praktikas; finansų valdymas, įskaitant gebėjimą parodyti, kad supranta organizacijos vaidmenį; gebėjimas priimti pagrįstus sprendimus dėl įrangos, prekių ar paslaugų pirkimo ir valstybės bei organizacijos viešųjų pirkimų reglamentų supratimas ; konceptualus mąstymas: gebėjimas rekomenduoti veiksmingas strategijas; gebėjimas atsižvelgti į visus veiksniai priimant sprendimus (pvz., teisiniai aspektai, politinė ir organizacinė tikrovė, žiniasklaida, specialūs interesai).

Šaltinis: cit. Jałocha, B., Krane, H.P., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competences of Public Sector Project Managers. Procedia - Social and Behavioral Sciences, p.254-255

Mokslininkų straipsniai kompetencijų tema

Autorius	Papildoma informacija
Keil et al. (2013)	Informacinių technologijų projektų vadovų kompetencijos. Delphi tyrimas su 19 IT projektų vadovų (PM). Iš 48 nustatytų įgūdžių sąrašo komisijos nariai atrinko 19 įgūdžių, kurie yra svarbiausi IT vadovams, ir suskirstė juos pagal santykinę svarbą
Jalocha et al. (2014)	Viešojo sektoriaus projektų vadovas, standartų analizė
Bredillet et al. (2015)	Analizuojami standartai PMI, IPMA, GAPPS
Briere et al. (2015)	NVO projektų vadovų kompetencijos. Tyrime dalyvavo 28 projektų vadovai
Liikamaa (2015)	Sektorius neišskiriamas, 750 projektų vadovų
Loufrani-Fedida ir Missonier (2015)	2 Kompiuterių technologijų įmonės, Farmacijos įmonė, Elektronikos įmonė, 64 interviu
Ramazani ir Jergeas (2015)	Kalgario naftos ir dujų sektoriaus projektų vadovo kompetencijos, 28 interviu dalyviai, interviu rezultatai aptarti ir analizuoti 3 tikslinėse grupėse
Mesly (2015)	Konsultacijų įmonė, tyrime dalyvavo 102 respondentai iš 4 skirtingų šalių.
Mansor et al. (2016)	Projektų vadovai, taikantys Agile, 32 respondentai
Avatari et al. (2016)	550 pramonės darbuotojų, ENTEKHB industrinės grupės
Omar ir Fayek (2016)	Statybų sektorius, duomenis surinkti iš 7 statybų projektų, naudota faktorinė analizė
Silvius (2016)	Literatūros ir standartų analizė
Dzienkonski (2017)	Statybų sektorius, 751 repondentas, kompetencijų klasterizavimas į grupes.
Moradi et al. (2020)	Literatūros apžvalga, ankstesni tyrimai, praktikos standartai
Bashir et al. (2021)	Tarptautiniai plėtros projektai, 15 respondentų, naudota Delfi technika
Moyo ir Chigara (2021)	Statybų sektorius, 110 respodentų, anketoje naudota <i>Likerto</i> skalė vertinant kompetencijas, naudota faktorinė analizė
Balcerzyk ir Zelazny (2022)	Literatūros analizė
Košťalova et al. (2022)	Chemijos industrija, įtraukos 514 chemijos kompanijų, 60 respondentų
Szczepanska-Woszczyzna ir Gatnar (2022)	IT sektorius, 68 PREVAC darbuotojai (61 projektų komandos narys, 7 vadovai)

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis literatūros sąraše nurodytais šaltiniais

Kompetencijų žemėlapis remiantis mokslininkų straipsniais

	Keil et al. (2013)	Jaloča et al. (2014)	Ramazani and Jergeas (2015)	Brière et al.(2015)	Liikamaa (2015)	Loufrani Fedida and Missonier (2015)	Bredillet et al. (2015)	Mesly (2015)	Mansor et al. (2016)	Anvari et al. (2016)	Silvius (2016)	Omar andFayek (2016)	Dziekoński (2017)	Moradi et al. (2020a)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska-woszczyna, Gatnar (2022)
Komunikacija	x	x	x	x	x	x					x	x	x	x	x	x	x	x	
Lyderystė	x		x	x	x	x		x		x	x	x		x	x	x	x		
Problemų sprendimas	x	x	x						x	x		x	x	x				x	x
Komandos valdymas		x	x					x		x		x	x	x				x	
Išlaidų valdymas	x	x										x	x	x	x		x	x	
Apimties valdymas	x	x										x	x		x	x	x	x	
Lankstumas					x					x			x	x			x	x	x
Derybų gebėjimai	x										x	x	x		x		x		x
Laiko planavimas	x	x										x	x				x	x	x
Projekto žinios	x	x				x	x			x			x						
Įsigilinantis		x		x	x				x	x	x								
Konfliktų valdymas	x				x	x							x			x	x		
Kokybės valdymas	x	x								x		x					x	x	
Streso valdymas	x	x			x	x							x				x		
Resursų valdymas		x							x			x		x	x			x	
Motyvacija	x										x	x	x					x	
Analitinis mąstymas					x							x			x			x	x
Kontrolė ir stebėjimas	x	x								x					x			x	
Planavimas	x		x							x		x			x				
Sprendimų priėmimas					x					x		x	x				x		
Atsidavimas	x				x			x				x				x			

	Keil et al. (2013)	Jalocha et al. (2014)	Ramazani and Jergeas (2015)	Brière et al. (2015)	Liikamaa (2015)	Loufrani Fedida and Missonier (2015)	Bredillet et al. (2015)	Mesly (2015)	Mansor et al. (2016)	Anvari et al. (2016)	Silvius (2016)	Omar andFayek (2016)	Dziekoński (2017)	Moradi et al. (2020a)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska-woszczyzna, Gatnar (2022)
Tobulėjimas ir vystymasis										x		x		x		x	x		
Pokyčių valdymas		x		x		x						x						x	
Rizikos valdymas	x	x										x					x	x	
Ryžtingumas										x		x	x				x		x
Pasitikėjimas savimi					x								x			x	x		x
Bendradarbiaujantis	x							x						x				x	x
Kultūrinis sąmoningumas											x	x				x		x	
Tarpasmeninė komunikacija			x	x			x					x							
Pasitikėjimo kūrimas					x			x				x					x		
Iniciatyvumas		x			x							x			x				
Santykių valdymas	x				x					x									x
Kūrybiškumas										x			x			x	x		
Etika				x		x					x	x							
Tarpprojektinių procesų valdymas		x									x		x						
Organizacinis išprusimas					x					x						x			
Patikimumas	x											x	x						
Savikontrolė												x					x		x
Kitų supratimas					x		x												x
Organizuotumas		x			x											x			
Sąžiningumas												x	x				x		

	Keil et al. (2013)	Jalocho et al. (2014)	Ramazani and Jergeas (2015)	Brière et al.(2015)	Liikamaa (2015)	Loufrani Fedida and Missonier (2015)	Bredillet et al. (2015)	Mesly (2015)	Mansor et al. (2016)	Anvari et al. (2016)	Silvius (2016)	Omar andFayek (2016)	Dziekoński (2017)	Moradi et al. (2020a)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska-woszczyna, Gatnar (2022)
Suinteresuotas šalių valdymas	x											x				x			
Konceptualus mąstymas					x													x	x
Techninės kompetencijos	x		x							x									
Bendradarbiavimas			x		x						x								
Empatija													x				x		x
Darantis įtaką														x		x			x
Prisitaikantis			x	x								x							
Komandos formavimo įgūdžiai																x	x	x	
Gebantis užbaigti	x	x													x				
Atkaklus	x																x		x
Verslo aplinka						x						x							
Darbo procesai										x	x								
ŽI valdymas										x		x							
Įvertinantis												x	x						
Sąžiningas								x								x			
Inovatyvus					x							x							
Strateginis mąstymas	x										x								
Produktyvus					x														x
Produkto išmanymas	x									x									
Emocinis intelektas					x	x													

	Keil et al. (2013)	Jalocha et al. (2014)	Ramazani and Jergeas (2015)	Brière et al. (2015)	Liikamaa (2015)	Loufrani Fedida and Missonier (2015)	Bredillet et al. (2015)	Mesly (2015)	Mansor et al. (2016)	Anvari et al. (2016)	Silvius (2016)	Omar andFayek (2016)	Dziekoński (2017)	Moradi et al. (2020a)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska-woszczyna, Gatnar (2022)
Savęs suvokimas ir reguliavimas																	x	x	
Siekiantis													x			x			
Geras klausytojas	x															x			
Koordinuojantis														x					x
Strateginis valdymas									x	x									
Tikslo pasiekimas									x							x			
Intelektualus													x				x		
Tarpasmeninis											x			x					
Našus									x	x									
Dėmesys detalėms	x							x											
Pirkimų išmanymas		x										x							
Strateginis matymas														x	x				
Pramonės žinių valdymas																x			x
Motyvuojantis																	x		x
Komandinis darbas																	x	x	
išmanyti projektą įgyvendinančioje kompanijoje naudojama metodiką																	x		x
Gebantis lengvai užmegzti kontaktus																	x		x
Gebėjimas „susiliesti“ su organizacijos kultūra																	x		x

	Keil et al. (2013)	Jaloča et al. (2014)	Ramazani and Jergeas (2015)	Brière et al. (2015)	Liikamaa (2015)	Loufrani Fedida and Missonier (2015)	Bredillet et al. (2015)	Mesly (2015)	Mansor et al. (2016)	Anvari et al. (2016)	Silvius (2016)	Omar andFayek (2016)	Dziekoński (2017)	Moradi et al. (2020a)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska-woszczyna, Gátnar (2022)
Teisinės žinios																	x	x	
Užsienio kalbų žinios																	x		x
Kompiuterinis raštingumas																		x	x
Informacijos valdymas																		x	x
Optimizmas					x												x		
Skaidrus								x											
Įvairovės panaudojimas					x														
Analizuojantis										x									
Saugos valdymas												x							
Dokumentacija		x																	
Tarpusavio priklausomybės valdymas													x						
Ieškantis sutarimo	x																		
Greitai atliekantis užduotis										x									
Centralizacija										x									
Ataskaitų teikimas										x									
Įsivertinimas					x														
Ugdomasis vadovavimas										x									
Tvarumas											x								

	Keil et al. (2013)	Jalocho et al. (2014)	Ramazani and Jergeas (2015)	Brière et al.(2015)	Liikamaa (2015)	Loufrani Fedida and Missonier (2015)	Bredillet et al. (2015)	Mesly (2015)	Mansor et al. (2016)	Anvari et al. (2016)	Silvius (2016)	Omar andFayek (2016)	Dziekoński (2017)	Moradi et al. (2020a)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska-woszczyna, Gątnar (2022)
Administracija ir valdymas												x							
Kritinis mąstymas			x																
Orientuotas į pasiekimus					x														
Atsakingas					x														
Organizacinė patirtis	x																		
Dviprasmiškumas						x													
Kalbos mokėjimas					x														
Gebėjimas tvarkyti teisinius klausimus											x								
Ižvalgas											x								
Įvertinantis			x																
Krizių valdymas												x							
Požiūris											x								
Branda											x								
Autoritetas													x						
Vertės valdymas											x								
Orientacija į rezultatus										x									
Patikimumas												x							
Konsultuojantis												x							
IT įgūdžiai												x							
Nurodantis															x				

	Keil et al. (2013)	Jalocho et al. (2014)	Ramazani and Jergeas (2015)	Brière et al.(2015)	Liikamaa (2015)	Loufrani Fedida and Missonier (2015)	Bredillet et al. (2015)	Mesly (2015)	Mansor et al. (2016)	Anvari et al. (2016)	Silvius (2016)	Omar andFayek (2016)	Dziekoński (2017)	Moradi et al. (2020a)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska-woszczyna, Gatnar (2022)
Orientacija į klientų aptarnavimą																			x
Humoro jausmas	x																		
Kantrybė	x																		
Savarankiškumas							x												
Žinių mąstymas							x												
Gebėjimų stiprinimas				x															
Daugiadisciplininis			x																
Tinklo kūrimas				x															
Tikrovės suvokimas															x				
Dispersijos analizė															x				
Veiklos valdymas															x				
Susiderinimas															x				
Pristatymas/viešas kalbėjimas															x				
Priėmimas															x				
Projektų valdymo įgūdžiai																x			
Patirtis valdant projekto apribojimus																x			
Projektų valdymo priemonės ir metodai																x			
Atviras mąstymas																x			
Keliantis pasitikėjimą																x			
Proaktyvus																x			

	Keil et al. (2013)	Jalocho et al. (2014)	Ramazani and Jergeas (2015)	Brière et al.(2015)	Liikamaa (2015)	Loufrani Fedida and Missonier (2015)	Bredillet et al. (2015)	Mesly (2015)	Mansor et al. (2016)	Anvari et al. (2016)	Silvius (2016)	Omar andFayek (2016)	Dziekoński (2017)	Moradi et al. (2020a)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska-woszczyna, Gatnar (2022)
Gyvavimo ciklo valdymas																x			
Patirtis su panašiais projektais																x			
Politiškai jautrus																x			
Profesionalumas (pavyzdys)																			x
Gebėjimas apibrėžti projekto tikslus																	x		
Skrupulingas																	x		
Verslus																	x		
Patirtis projektų valdymo srityje																	x		
Valdantis užsakymus projekte																	x		
Gebėjimas taikyti tinkamą projektų valdymo stilių																	x		
Gebėjimas naudoti projektų valdymo programine įranga																	x		
Gebėjimas valdyti projekto komunikacija																	x		
Ambicingumas																	x		
Orientacija į klientą																	x		
Drąsa																	x		
Gebėjimas sukurti vizija																	x		

	Keil et al. (2013)	Jalocho et al. (2014)	Ramazani and Jergeas (2015)	Brière et al.(2015)	Liikamaa (2015)	Loufrani Fedida and Missonier (2015)	Bredillet et al. (2015)	Mesly (2015)	Mansor et al. (2016)	Anvari et al. (2016)	Silvius (2016)	Omar andFayek (2016)	Dziekoński (2017)	Moradi et al. (2020a)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska-woszczyna, Gatnar (2022)
Techninės žinios apie projekto diegimą																	x		
Valstybinės kalbos žinios																		x	
Praktinės matematikos žinios																		x	
Anglų kalbos mokėjimas																		x	
Įmonės valdymo žinios																		x	
Vairuotojo pažymėjimas																		x	
Integracijos valdymas																		x	
Ekonominių rodiklių išmanymas																		x	
Aktyvus požiūris																		x	
Darbo krūvio valdymas																		x	
Gebėjimas prisiminti skaičių																			x
Tikslų nustatymas																			x
Bendros žinios																			x
Prognozuoti rinkos problemas																			x
Įvertinanti užduoties įtaką įmonės rezultatams																			x
Nustatyti rinkos problemas																			x

	Keil et al. (2013)	Jalooha et al. (2014)	Ramazani and Jergeas (2015)	Brière et al. (2015)	Liikamaa (2015)	Loufrani Fedida and Missonier (2015)	Bredillet et al. (2015)	Mesly (2015)	Mansor et al. (2016)	Anvari et al. (2016)	Silvius (2016)	Omar andFayek (2016)	Dziekoński (2017)	Moradi et al. (2020a)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska-woszczyna, Gatnar (2022)	
Orientacija į pasirodymą																				X
Išmokti naują informaciją																				X
Idėjų generavimas																				X
Kritinė idėjų analizė																				X
Pavaldinių įgūdžių ugdymas																				X
Daryti įtaką kitų sprendimams																				X
Konfliktų sprendimas																				X
Užduočių delegavimas																				X
Numatyti sprendimų pasekmes																				X
Savarankiškumas priimant sprendimus																				X
Valdyti grupės procesus																				X
Pasitelkti autoritetą atsižvelgiant į bendradarbių poreikius																				X
Rašymo įgūdžiai																				X
Situacijų ir problemų suvokimo objektyvumas																				X
Pristatymo įgūdžiai																				X

	Keil et al. (2013)	Jalocho et al. (2014)	Ramazani and Jergeas (2015)	Brière et al.(2015)	Liikamaa (2015)	Loufrani Fedida and Missonier (2015)	Bredillet et al. (2015)	Mesly (2015)	Mansor et al. (2016)	Anvari et al. (2016)	Silvius (2016)	Omar andFayek (2016)	Dziekoński (2017)	Moradi et al. (2020a)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska-woszczyna, Gatnar (2022)	
Dalyvavimas organizacijos reikaluose																				X
Numatyti kitų elgesį																				X
Naudojantis pagalbą																				X
Santykių kūrimas																				X
Pasirengimas įveikti sunkumus																				X
Gebėjimas veikti esant spaudimui																				X
Įsitraukiantis																				X
Gebėjimas suvaldyti emocijas																				X
Spontaniškumas																				X
Drąsa priimant sprendimus																				X

Senų straipsnių kompetencijų žemėlapis

	Keil et al. (2013)	Jalocha et al. (2014)	Ramazani and Jergeas (2015)	Brière et al.(2015)	Liikamaa (2015)	Loufrani Fedida and Missonier (2015)	Bredillet et al. (2015)	Mesly (2015)	Viso
Komunikacija	x	x	x	x	x	x			6
Lyderystė	x		x	x	x	x		x	6
Projekto žinios	x	x				x	x		4
Streso valdymas	x	x			x	x			4
Problemų sprendimas	x	x	x						3
Komandos valdymas		x	x					x	3
Įsigilinantis		x		x	x				3
Konfliktų valdymas	x				x	x			3
Atsidavimas	x				x			x	3
Pokyčių valdymas		x		x		x			3
Tarpasmeninė komunikacija			x	x			x		3
Išlaidų valdymas	x	x							2
Apimties valdymas	x	x							2
Laiko planavimas	x	x							2
Kokybės valdymas	x	x							2
Kontrolė ir stebėjimas	x	x							2
Planavimas	x		x						2
Rizikos valdymas	x	x							2
Bendradarbiaujantis	x							x	2
Pasitikėjimo kūrimas					x			x	2
Iniciatyvumas		x			x				2
Santykių valdymas	x				x				2
Etika				x		x			2
Kitų supratimas					x		x		2

	Keil et al. (2013)	Jalocha et al. (2014)	Ramazani and Jergeas (2015)	Brière et al.(2015)	Liikamaa (2015)	Loufrani Fedida and Missonier (2015)	Bredillet et al. (2015)	Mesly (2015)	Viso
Organizuotumas		x			x				2
Techninės kompetencijos	x		x						2
Bendradarbiavimas			x		x				2
Prisitaikantis			x	x					2
Gebantis užbaigti	x	x							2
Emocinis intelektas					x	x			2
Lankstumas					x				1
Derybų gebėjimai	x								1
Resursų valdymas		x							1
Motyvacija	x								1
Analitinis mąstymas					x				1
Sprendimų priėmimas					x				1
Pasitikėjimas savimi					x				1
Tarpprojektinių procesų valdymas		x							1
Organizacinis išprusimas					x				1
Patikimumas	x								1
Suinteresuotas šalių valdymas	x								1
Konceptualus mąstymas					x				1
Atkaklus	x								1
Verslo aplinka						x			1
Sąžiningas								x	1
Inovatyvus					x				1
Strateginis mąstymas	x								1
Produktyvus					x				1
Produkto išmanymas	x								1
Geras klausytojas	x								1

	Keil et al. (2013)	Jalocha et al. (2014)	Ramazani and Jergeas (2015)	Brière et al.(2015)	Liikamaa (2015)	Loufrani Fedida and Missonier (2015)	Bredillet et al. (2015)	Mesly (2015)	Viso
Dėmesys detalėms	x								1
Pirkimų išmanymas		x							1
Optimizmas					x				1
Skaidrus								x	1
Įvairovės panaudojimas					x				1
Dokumentacija		x							1
Ieškantis sutarimo	x								1
Įsivertinimas					x				1
Kritinis mąstymas			x						1
Orientuotas į pasiekimus					x				1
Atsakingas					x				1
Organizacinė patirtis	x								1
Dviprasmiškumas						x			1
Kalbos mokėjimas					x				1
Įvertinantis			x						1
Humoro jausmas	x								1
Kantrybė	x								1
Savarankiškumas							x		1
Žinių mąstymas							x		1
Gebėjimų stiprinimas				x					1
Daugiadisciplininis			x						1
Tinklo kūrimas				x					1

Naujų straipsnių kompetencijų žemėlapis

	Moradi et al. (2020b)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska- woszczyna, Gatnar (2022)	viso
Komunikacija	x	x	x	x	x		5
Lyderystė	x	x	x	x			4
Išlaidų valdymas	x	x		x	x		4
Apimties valdymas		x	x	x	x		4
Lankstumas	x			x	x	x	4
Problemų sprendimas	x				x	x	3
Derybų gebėjimai		x		x		x	3
Laiko planavimas				x	x	x	3
Resursų valdymas	x	x			x		3
Analitinis mąstymas		x			x	x	3
Tobulėjimas ir vystymasis	x		x	x			3
Pasitikėjimas savimi			x	x		x	3
Bendradarbiaujantis	x				x	x	3
Darantis įtaką	x		x			x	3
Komandos formavimo įgūdžiai			x	x	x		3
Komandos valdymas	x				x		2
Konfliktų valdymas			x	x			2
Kokybės valdymas				x	x		2
Kontrolė ir stebėjimas		x			x		2
Rizikos valdymas				x	x		2
Ryžtingumas				x		x	2
Kultūrinis sąmoningumas			x		x		2
Kūrybiškumas			x	x			2
Savikontrolė				x		x	2
Konceptualus mąstymas					x	x	2

	Moradi et al. (2020b)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska- woszczyna, Gatnar (2022)	viso
Empatija				x		x	2
Atkaklus				x		x	2
Savęs suvokimas ir reguliavimas				x	x		2
Koordinuojantis		x				x	2
Strateginis matymas		x	x				2
Pramonės žinių valdymas			x			x	2
Motyvuojantis				x		x	2
Komandinis darbas				x	x		2
išmanyti projektą įgyvendinančioje kompanijoje naudojamą metodiką				x		x	2
Gebantis lengvai užmegzti kontaktus				x		x	2
Gebėjimas „susilieti“ su organizacijos kultūra				x		x	2
Teisinės žinios				x	x		2
Užsienio kalbų žinios				x		x	2
Kompiuterinis raštingumas					x	x	2
Informacijos valdymas					x	x	2
Streso valdymas				x			1
Motyvacija					x		1
Planavimas		x					1
Sprendimų priėmimas				x			1
Atsidavimas			x				1
Pokyčių valdymas					x		1
Pasitikėjimo kūrimas				x			1
Iniciatyvumas		x					1
Santykių valdymas						x	1
Organizacinis išprusimas			x				1
Kitų supratimas						x	1

	Moradi et al. (2020b)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska- woszczyna, Gatnar (2022)	viso
Organizuotumas			x				1
Sąžiningumas				x			1
Suinteresuotas šalių valdymas			x				1
Gebantis užbaigti		x					1
Sąžiningas			x				1
Produktyvus						x	1
Siekiantis			x				1
Geras klausytojas			x				1
Tikslo pasiekimas			x				1
Intelektualus				x			1
Tarpasmeninis	x						1
Optimizmas				x			1
Nurodantis		x					1
Orientacija į klientų aptarnavimą						x	1
Tikrovės suvokimas		x					1
Dispersijos analizė		x					1
Veiklos valdymas		x					1
Susiderinimas		x					1
Pristatymas/viešas kalbėjimas		x					1
Priėmimas		x					1
Projektų valdymo įgūdžiai			x				1
Patirtis valdant projekto apribojimus			x				1
Projektų valdymo priemonės ir metodai			x				1
Atviras mąstymas			x				1
Keliantis pasitikėjimą			x				1
Proaktyvus			x				1

	Moradi et al. (2020b)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska- woszczyna, Gatnar (2022)	viso
Gyvavimo ciklo valdymas			x				1
Patirtis su panašiais projektais			x				1
Politiškai jautrus			x				1
Profesionalumas (pavyzdys)						x	1
Gebėjimas apibrėžti projekto tikslus				x			1
Skrupulingas				x			1
Verslus				x			1
Patirtis projektų valdymo srityje				x			1
Valdantis užsakymus projekte				x			1
Gebėjimas taikyti tinkamą projektų valdymo stilių				x			1
Gebėjimas naudotis projektų valdymo programine įranga				x			1
Gebėjimas valdyti projekto komunikacija				x			1
Ambicingumas				x			1
Orientacija į klientą				x			1
Drąsa				x			1
Gebėjimas sukurti vizija				x			1
Techninės žinios apie projekto diegimą				x			1
Valstybinės kalbos žinios					x		1
Praktinės matematikos žinios					x		1
Anglų kalbos mokėjimas					x		1
Įmonės valdymo žinios					x		1
Vairuotojo pažymėjimas					x		1
Integracijos valdymas					x		1
Ekonominių rodiklių išmanymas					x		1
Aktyvus požiūris					x		1

	Moradi et al. (2020b)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska- woszczyna, Gatnar (2022)	viso
Darbo krūvio valdymas					x		1
Gebėjimas prisiminti skaičių						x	1
Tikslų nustatymas						x	1
Bendros žinios						x	1
Prognozuoti rinkos problemas						x	1
Įvertinanti užduoties įtaką įmonės rezultatams						x	1
Nustatyti rinkos problemas						x	1
Orientacija į pasirodymą						x	1
Išmokti naują informaciją						x	1
Idėjų generavimas						x	1
Kritinė idėjų analizė						x	1
Pavaldinių įgūdžių ugdymas						x	1
Daryti įtaką kitų sprendimams						x	1
Konfliktų sprendimas						x	1
Užduočių delegavimas						x	1
Numatyti sprendimų pasekmes						x	1
Savarankiškumas priimant sprendimus						x	1
Valdyti grupės procesus						x	1
Pasitelkti autoritetą atsižvelgiant į bendradarbių poreikius						x	1
Rašymo įgūdžiai						x	1
Situacijų ir problemų suvokimo objektyvumas						x	1
Pristatymo įgūdžiai						x	1
Dalyvavimas organizacijos reikaluose						x	1
Numatyti kitų elgesį						x	1
Naudojantis pagalbą						x	1

	Moradi et al. (2020b)	Bashir et al (2021)	Moyo, Chigara (2021)	Balcerzyk, Zelazny (2022)	Kaštalova et al. (2022)	Szczepanska- woszczyna, Gatnar (2022)	viso
Santykių kūrimas						x	1
Pasirengimas įveikti sunkumus						x	1
Gebėjimas veikti esant spaudimui						x	1
Įsitraukiantis						x	1
Gebėjimas suvaldyti emocijas						x	1
Spontaniškumas						x	1
Drąsa priimant sprendimus						x	1

Tikslinei grupei užduoti klausimai

1. Remiantys jūsų patirtimi įvardinkite svarbiausias projekto vadovo kompetencijas. Paaiškinkite kodėl pasirinkote X kompetenciją/as. Papasakokite plačiau.
2. Kokios projekto vadovo kompetencijos yra svarbios dirbant kultūros sektoriuje? Kodėl?
3. Kokios kompetencijos yra būdingos viešojo sektoriaus projekto vadovams, lyginant su privataus sektoriaus projekto vadovais? Kodėl?
4. Kokios svarbiausios asmeninės-elgesio, požiūrio projekto vadovo kompetencijos? Kodėl būtent šios?
5. Kokios svarbiausios techninės-vadybos (žinių) kompetencijos. Kodėl būtent šios?
6. Kokios svarbiausios projekto vadovo kontekstinės kompetencijos? Kodėl?
7. Kokia asmeninė kompetencija be kurios asmuo negalėtų dirbti projekto vadovu? Kodėl?
8. Kokia techninė-vadybos (žinių) kompetencija be kurios asmuo negalėtų dirbti projekto vadovu? Kodėl?
9. Kokia kontekstinė kompetencija be kurios asmuo negalėtų dirbti projekto vadovu? Kodėl?
10. Kokios kompetencijos išskiria gerą projektų vadovą nuo vidutinio? Paaiškinkite plačiau.

Projektų vadovų (ekspertų) vidurkiai

Eil. Nr.	Kompetencija	Vidutinis įvertis
1	Atsakingumas	5.0
2	Planavimas	5.0
3	Koordinavimas	4.8
4	Organizaciniai įgūdžiai	4.8
5	Rizikų valdymas	4.8
6	Komandos valdymas	4.8
7	Komunikacija	4.6
8	Motyvacija	4.6
9	Pasitikėjimas savimi	4.6
10	Suinteresuotų šalių valdymas	4.6
11	Kontrolė	4.6
12	Biurokratinės žinios	4.4
13	Administravimo žinios	4.4
14	Komunikacijos įrankių valdymas	4.4
15	Atstovavimas organizacijos interesams	4.4
16	Lyderystė	4.4
17	Derybiniai įgūdžiai	4.2
18	Lankstumas	4.2
19	Interesų valdymas	4.2
20	Administraciniai įgūdžiai	4.2
21	Analitinis mąstymas	4.0
22	Patirtis	4.0
23	Atsakomybė (reputacija už organizaciją)	4.0
24	Tolerancija	4.0
25	Gebėjimas teikti ataskaitas	3.8
26	Viešųjų pirkimų išmanymas	3.8
27	Kultūros lauko išmanymas	3.8
28	Empatija	3.8
29	Gebėjimas stebėti/pritaikyti inovacijas	3.8
30	Organizacijos strateginės krypties žinios	3.8
31	Humoro jausmas	3.4
32	Turinio išmanymas	3.4
33	Asmeninis kontaktas	3.4

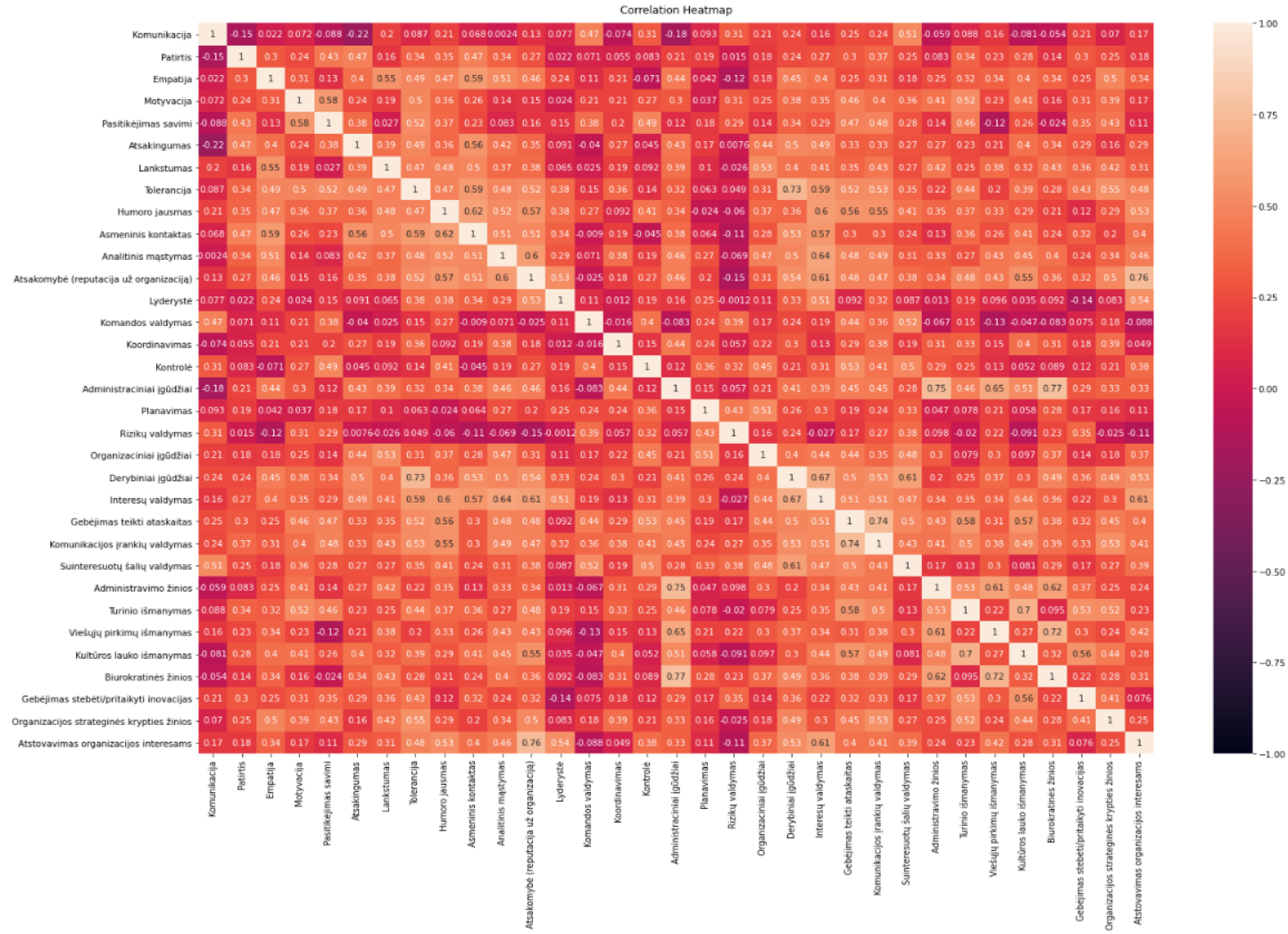
Projektų vadovų (respondentų) vidurkiai

Eil. Nr.	Kompetencija	Vidutinis įvertis
1	Komunikacija	4,89
2	Koordinavimas	4,75
3	Atsakingumas	4,69
4	Komandos valdymas	4,67
5	Motyvacija	4,58
6	Planavimas	4,56
7	Suinteresuotų šaliu valdymas	4,53
8	Rizikų valdymas	4,42
9	Organizaciniai įgūdžiai	4,39
10	Lankstumas	4,36
11	Atsakomybė (reputacija už organizaciją)	4,31
12	Lyderystė	4,31
13	Analitinis mąstymas	4,19
14	Derybiniai įgūdžiai	4,14
15	Atstovavimas organizacijos interesams	4,14
16	Turinio išmanymas	4,11
17	Pasitikėjimas savimi	4,11
18	Empatija	4,08
19	Gebėjimas stebėti/pritaikyti inovacijas	4,06
20	Kultūros lauko išmanymas	4,03
21	Organizacijos strateginės krypties žinios	4
22	Tolerancija	4
23	Administravimo žinios	4
24	Komunikacijos įrankių valdymas	3,97
25	Asmeninis kontaktas	3,94
26	Interesų valdymas	3,94
27	Kontrolė	3,92
28	Administraciniai įgūdžiai	3,89
29	Patirtis	3,86
30	Humoro jausmas	3,69
31	Gebėjimas teikti ataskaitas	3,58
32	Viešųjų pirkimų išmanymas	3,56
33	Biurokratinės žinios	3,42

Ekspertų ir projektų vadovų vidurkiai (bendra lentelė)

Eil. Nr.	Kompetencija	Vidutinis įvertis
1	Komunikacija	4,85
2	Koordinavimas	4,76
3	Atsakingumas	4,73
4	Komandos valdymas	4,68
5	Planavimas	4,61
6	Motyvacija	4,59
7	Suinteresuotų šalių valdymas	4,54
8	Rizikų valdymas	4,46
9	Organizaciniai įgūdžiai	4,44
10	Lankstumas	4,34
11	Lyderystė	4,32
12	Atsakomybė (reputacija už organizaciją)	4,27
13	Atstovavimas organizacijos interesams	4,17
14	Analitinis mąstymas	4,17
15	Pasitikėjimas savimi	4,17
16	Derybiniai įgūdžiai	4,15
17	Administravimo žinios	4,05
18	Empatija	4,05
19	Gebėjimas stebėti/pritaikyti inovacijas	4,02
20	Turinio išmanymas	4,02
21	Komunikacijos įrankių valdymas	4,02
22	Tolerancija	4
23	Kultūros lauko išmanymas	4
24	Kontrolė	4
25	Interesų valdymas	3,98
26	Organizacijos strateginės krypties žinios	3,98
27	Administraciniai įgūdžiai	3,93
28	Patirtis	3,88
29	Asmeninis kontaktas	3,83
30	Humoro jausmas	3,66
31	Gebėjimas teikti ataskaitas	3,61
32	Viešųjų pirkimų išmanymas	3,59
33	Biurokratinės žinios	3,54

Koreliacija



Kompetencijų įverčiai pagal projekto tipą

	eduk_komp	eduk_vid	kval_komp	kval_vid	tyrim_komp	tyrim_vid	infra_komp	infra_vid	elek_komp	elek_vid	kiti_komp	kiti_vid
0	Komunikacija	4.862069	Komunikacija	4.7	Motyvacija	4.9	Komunikacija	5.000000	Komunikacija	5.0	Atsakingumas	5.000000
1	Koordinavimas	4.758621	Koordinavimas	4.7	Komunikacija	4.8	Lyderystė	4.833333	Komandos valdymas	4.8	Koordinavimas	5.000000
2	Komandos valdymas	4.724138	Atsakingumas	4.7	Atsakingumas	4.8	Suinteresuotų šalių valdymas	4.833333	Suinteresuotų šalių valdymas	4.8	Komunikacija	4.666667
3	Atsakingumas	4.689655	Komandos valdymas	4.7	Koordinavimas	4.8	Komandos valdymas	4.833333	Rizikų valdymas	4.8	Derybiniai įgūdžiai	4.666667
4	Planavimas	4.620690	Suinteresuotų šalių valdymas	4.6	Rizikų valdymas	4.7	Koordinavimas	4.666667	Motyvacija	4.6	Lyderystė	4.666667
5	Motyvacija	4.586207	Motyvacija	4.5	Suinteresuotų šalių valdymas	4.6	Rizikų valdymas	4.500000	Atsakingumas	4.6	Atsakomybė (reputacija už organizaciją)	4.333333
6	Suinteresuotų šalių valdymas	4.482759	Planavimas	4.5	Planavimas	4.5	Planavimas	4.500000	Koordinavimas	4.6	Suinteresuotų šalių valdymas	4.333333
7	Rizikų valdymas	4.413793	Atsakomybė (reputacija už organizaciją)	4.4	Pasitikėjimas savimi	4.5	Atstovavimas organizacijos interesams	4.500000	Viešųjų pirkimų išmanymas	4.4	Rizikų valdymas	4.333333
8	Organizaciniai įgūdžiai	4.379310	Lyderystė	4.4	Tolerancija	4.5	Atsakingumas	4.500000	Lankstumas	4.4	Planavimas	4.333333
9	Lankstumas	4.310345	Pasitikėjimas savimi	4.3	Atsakomybė (reputacija už organizaciją)	4.5	Lankstumas	4.333333	Administravimo žinios	4.4	Komandos valdymas	4.333333
10	Lyderystė	4.275862	Rizikų valdymas	4.3	Lyderystė	4.5	Motyvacija	4.333333	Planavimas	4.4	Atstovavimas organizacijos interesams	4.333333
11	Analitinis mąstymas	4.206897	Analitinis mąstymas	4.3	Komandos valdymas	4.5	Organizaciniai įgūdžiai	4.333333	Analitinis mąstymas	4.4	Tolerancija	4.333333
12	Atsakomybė (reputacija už organizaciją)	4.206897	Komunikacijos įrankių valdymas	4.2	Kultūros lauko išmanymas	4.4	Analitinis mąstymas	4.166667	Atsakomybė (reputacija už organizaciją)	4.4	Pasitikėjimas savimi	4.333333
13	Pasitikėjimas savimi	4.172414	Organizaciniai įgūdžiai	4.2	Turinio išmanymas	4.4	Atsakomybė (reputacija už organizaciją)	4.166667	Lyderystė	4.4	Motyvacija	4.333333
14	Empatija	4.137931	Administraciniai įgūdžiai	4.2	Derybiniai įgūdžiai	4.4	Kontrolė	4.166667	Organizaciniai įgūdžiai	4.4	Empatija	4.000000
15	Turinio išmanymas	4.137931	Atstovavimas organizacijos interesams	4.2	Atstovavimas organizacijos interesams	4.4	Empatija	4.166667	Komunikacijos įrankių valdymas	4.2	Organizacijos strateginės krypties žinios	4.000000
16	Kultūros lauko išmanymas	4.103446	Lankstumas	4.2	Lankstumas	4.4	Humoro jausmas	4.000000	Biurokratinės žinios	4.2	Patirtis	4.000000
17	Gebėjimas stebėti/pritaikyti inovacijas	4.103448	Organizacijos strateginės krypties žinios	4.1	Komunikacijos įrankių valdymas	4.3	Interesų valdymas	4.000000	Administraciniai įgūdžiai	4.2	Lankstumas	4.000000
18	Derybiniai įgūdžiai	4.103448	Derybiniai įgūdžiai	4.1	Gebėjimas stebėti/pritaikyti inovacijas	4.3	Viešųjų pirkimų išmanymas	4.000000	Empatija	4.2	Asmeninis kontaktas	4.000000
19	Atstovavimas organizacijos interesams	4.103448	Patirtis	4.1	Administravimo žinios	4.3	Administravimo žinios	4.000000	Kontrolė	4.0	Komunikacijos įrankių valdymas	4.000000
20	Komunikacijos įrankių valdymas	4.000000	Administravimo žinios	4.1	Administraciniai įgūdžiai	4.2	Komunikacijos įrankių valdymas	4.000000	Derybiniai įgūdžiai	4.0	Analitinis mąstymas	3.666667
21	Asmeninis kontaktas	4.000000	Turinio išmanymas	4.1	Organizaciniai įgūdžiai	4.2	Derybiniai įgūdžiai	4.000000	Humoro jausmas	4.0	Gebėjimas stebėti/pritaikyti inovacijas	3.666667
22	Tolerancija	4.000000	Gebėjimas stebėti/pritaikyti inovacijas	4.0	Organizacijos strateginės krypties žinios	4.2	Administraciniai įgūdžiai	4.000000	Organizacijos strateginės krypties žinios	4.0	Kultūros lauko išmanymas	3.666667
23	Interesų valdymas	3.965517	Tolerancija	4.0	Empatija	4.1	Pasitikėjimas savimi	3.666667	Atstovavimas organizacijos interesams	4.0	Turinio išmanymas	3.666667
24	Organizacijos strateginės krypties žinios	3.965517	Interesų valdymas	4.0	Analitinis mąstymas	4.1	Biurokratinės žinios	3.666667	Patirtis	3.8	Administraciniai įgūdžiai	3.666667
25	Patirtis	3.931034	Kultūros lauko išmanymas	3.9	Interesų valdymas	4.1	Patirtis	3.500000	Interesų valdymas	3.8	Interesų valdymas	3.666667
26	Kontrolė	3.896552	Viešųjų pirkimų išmanymas	3.8	Asmeninis kontaktas	4.0	Tolerancija	3.500000	Pasitikėjimas savimi	3.8	Administravimo žinios	3.333333
27	Administravimo žinios	3.896552	Kontrolė	3.8	Patirtis	3.9	Organizacijos strateginės krypties žinios	3.500000	Gebėjimas stebėti/pritaikyti inovacijas	3.8	Organizaciniai įgūdžiai	3.333333
28	Administraciniai įgūdžiai	3.862069	Humoro jausmas	3.8	Viešųjų pirkimų išmanymas	3.9	Asmeninis kontaktas	3.333333	Tolerancija	3.6	Kontrolė	3.333333
29	Gebėjimas teikti ataskaitas	3.620690	Empatija	3.8	Kontrolė	3.9	Turinio išmanymas	3.333333	Turinio išmanymas	3.6	Humoro jausmas	3.333333
30	Humoro jausmas	3.586207	Asmeninis kontaktas	3.7	Gebėjimas teikti ataskaitas	3.9	Gebėjimas teikti ataskaitas	3.166667	Kultūros lauko išmanymas	3.6	Biurokratinės žinios	3.000000
31	Viešųjų pirkimų išmanymas	3.413793	Gebėjimas teikti ataskaitas	3.6	Humoro jausmas	3.9	Kultūros lauko išmanymas	3.166667	Gebėjimas teikti ataskaitas	3.4	Gebėjimas teikti ataskaitas	3.000000
32	Biurokratinės žinios	3.310345	Biurokratinės žinios	3.5	Biurokratinės žinios	3.7	Gebėjimas stebėti/pritaikyti inovacijas	3.166667	Asmeninis kontaktas	3.2	Viešųjų pirkimų išmanymas	2.666667

Kompetencijų įverčiai pagal darbo patirtį (1 komp – iki 5 m., 2 komp – nuo 5 m. iki 10 m., 3 komp – nuo 10 m. iki 15 m., 4 komp – nuo 15 m.)

	1_komp	1_vid	2_komp	2_vid	3_komp	3_vid	4_komp	4_vid
0	Komunikacija	4.95	Koordinavimas	4.888889	Komunikacija	5.000000	Atsakingumas	5.000000
1	Koordinavimas	4.70	Atsakingumas	4.777778	Komandos valdymas	5.000000	Organizaciniai įgūdžiai	4.888889
2	Komandos valdymas	4.70	Komunikacija	4.666667	Suinteresuotų šalių valdymas	4.666667	Planavimas	4.888889
3	Atsakingumas	4.65	Motyvacija	4.666667	Rizikų valdymas	4.666667	Atsakomybė (reputacija už organizaciją)	4.888889
4	Motyvacija	4.55	Rizikų valdymas	4.666667	Planavimas	4.666667	Komunikacija	4.777778
5	Planavimas	4.55	Komandos valdymas	4.555556	Koordinavimas	4.666667	Suinteresuotų šalių valdymas	4.777778
6	Organizaciniai įgūdžiai	4.50	Suinteresuotų šalių valdymas	4.444444	Administravimo žinios	4.333333	Koordinavimas	4.777778
7	Suinteresuotų šalių valdymas	4.45	Planavimas	4.444444	Administraciniai įgūdžiai	4.333333	Analitinis mąstymas	4.666667
8	Lyderystė	4.40	Lyderystė	4.333333	Atsakingumas	4.333333	Komunikacijos įrankių valdymas	4.666667
9	Lankstumas	4.35	Pasitikėjimas savimi	4.333333	Motyvacija	4.333333	Komandos valdymas	4.666667
10	Rizikų valdymas	4.30	Komunikacijos įrankių valdymas	4.222222	Lankstumas	4.000000	Atstovavimas organizacijos interesams	4.666667
11	Atsakomybė (reputacija už organizaciją)	4.25	Derybiniai įgūdžiai	4.222222	Gebėjimas stebėti/pritaikyti inovacijas	4.000000	Motyvacija	4.666667
12	Atstovavimas organizacijos interesams	4.20	Administraciniai įgūdžiai	4.222222	Kontrolė	4.000000	Lankstumas	4.666667
13	Derybiniai įgūdžiai	4.15	Tolerancija	4.222222	Turinio išmanymas	4.000000	Patirtis	4.555556
14	Analitinis mąstymas	4.05	Analitinis mąstymas	4.222222	Lyderystė	3.666667	Rizikų valdymas	4.555556
15	Organizacijos strateginės krypties žinios	4.05	Lankstumas	4.111111	Patirtis	3.666667	Kontrolė	4.444444
16	Pasitikėjimas savimi	4.05	Administravimo žinios	4.111111	Viešųjų pirkimų išmanymas	3.666667	Pasitikėjimas savimi	4.444444
17	Interesų valdymas	4.05	Organizaciniai įgūdžiai	4.111111	Pasitikėjimas savimi	3.666667	Administravimo žinios	4.444444
18	Turinio išmanymas	4.00	Kultūros lauko išmanymas	4.000000	Organizaciniai įgūdžiai	3.666667	Administraciniai įgūdžiai	4.333333
19	Gebėjimas stebėti/pritaikyti inovacijas	4.00	Empatija	4.000000	Empatija	3.666667	Kultūros lauko išmanymas	4.333333
20	Tolerancija	4.00	Atsakomybė (reputacija už organizaciją)	4.000000	Asmeninis kontaktas	3.333333	Viešųjų pirkimų išmanymas	4.333333
21	Empatija	4.00	Atstovavimas organizacijos interesams	4.000000	Atsakomybė (reputacija už organizaciją)	3.333333	Turinio išmanymas	4.333333
22	Kultūros lauko išmanymas	3.95	Gebėjimas stebėti/pritaikyti inovacijas	3.888889	Biurokratinės žinios	3.333333	Empatija	4.333333
23	Kontrolė	3.90	Interesų valdymas	3.777778	Kultūros lauko išmanymas	3.333333	Derybiniai įgūdžiai	4.333333
24	Asmeninis kontaktas	3.85	Gebėjimas teikti ataskaitas	3.777778	Analitinis mąstymas	3.333333	Lyderystė	4.333333
25	Komunikacijos įrankių valdymas	3.80	Patirtis	3.777778	Derybiniai įgūdžiai	3.333333	Interesų valdymas	4.333333
26	Administravimo žinios	3.80	Turinio išmanymas	3.777778	Organizacijos strateginės krypties žinios	3.000000	Humoro jausmas	4.333333
27	Patirtis	3.65	Kontrolė	3.777778	Humoro jausmas	3.000000	Organizacijos strateginės krypties žinios	4.333333
28	Administraciniai įgūdžiai	3.55	Organizacijos strateginės krypties žinios	3.777778	Komunikacijos įrankių valdymas	3.000000	Gebėjimas stebėti/pritaikyti inovacijas	4.222222
29	Humoro jausmas	3.50	Asmeninis kontaktas	3.666667	Interesų valdymas	3.000000	Tolerancija	4.222222
30	Gebėjimas teikti ataskaitas	3.45	Biurokratinės žinios	3.666667	Atstovavimas organizacijos interesams	3.000000	Asmeninis kontaktas	4.111111
31	Biurokratinės žinios	3.30	Humoro jausmas	3.555556	Gebėjimas teikti ataskaitas	2.666667	Gebėjimas teikti ataskaitas	4.111111
32	Viešųjų pirkimų išmanymas	3.25	Viešųjų pirkimų išmanymas	3.555556	Tolerancija	2.666667	Biurokratinės žinios	4.000000

Vadovų ekspertų profilis

Eil. Nr.	Eksperto kodas	Amžius	Išsilavinimas	Patirtis kultūros sektoriuje metais	Darbo patirtis Nacionalinėje bibliotekoje
1.	E1	52 m.	Mokslų daktaras	28 m.	5 m.
2.	E2	41 m.	Magistras	19 m.	17 m.
3.	E3	35 m.	Magistras	5 m.	5 m.
4.	E4	41 m.	Magistras	19 m.	18 m.
5.	E5	31 m.	Magistras	5 m.	5 m.
6.	E6	44 m.	Mokslų daktaras	17 m.	4 m.
7.	E7	44 m.	Mokslų daktaras	23 m.	3 m.
8.	E8	61 m.	Mokslų daktaras	30 m.	28 m.
9.	E9	64 m.	Magistras	40 m.	40 m.
10.	E10	52 m.	Magistras	25 m.	1 m.
11.	E11	52 m.	Magistras	28 m.	28 m.
12.	E12	31 m.	Magistras	8 m.	8 m.
13.	E13	41 m.	Magistras	9 m.	9 m.
14.	E14	60 m.	Magistras	36 m.	36 m.
15.	E15	47 m.	Mokslų daktaras	24 m.	19 m.

Klausimai ekspertams

Amžius, išsilavinimas, patirtis kultūros sektoriuje, patirtis LNB, vadovavimo patirtis.

1. Kas Jums yra kompetentingas projektų vadovas (projektų vadovas turintis reikiamų kompetencijų)? Kam reikalingos šios kompetencijos?
2. Kokios pagrindinės projekto vadovo atsakomybės ir užduotys, kokių kompetencijų joms pasiekti/įvykdyti reikia?
3. Su kokiais sunkumais, problemomis susiduria projektų vadovai ir kokios kompetencijos padėtų to išvengti?
4. Kokios projekto vadovo kompetencijos yra svarbios dirbant kultūros sektoriuje? Kodėl?
5. Ar galėtumėte man apibūdinti gerą/puikų projekto vadovą, kurį pažįstate?
6. Jei dabar Jums reiktų pasamdyti projekto vadovą, į kokius kriterijus/kompetencijas atsižvelgtumėte?
7. Kokiomis asmeninėmis-elgeso kompetencijomis, vertybėmis turėtų pasižymėti geras projektų vadovas?
8. Kokios svarbiausios techninės-vadybos (žinių) kompetencijos. Kodėl būtent šios?
9. Kokios svarbiausios kontekstinės kompetencija dirbant projektų vadovu? Kodėl?
10. Kokios kompetencijos išskiria gerą projektų vadovą nuo vidutinio? Paaiškinkite plačiau.

Pagrindinės projekto vadovo užduotys

Darbas su projekto komanda	Komandos surinkimas	„<...> jis turi suorganizuoti komandą <...>.“ [E14]; „<...> tos komandos surinkimas, jeigu jo galioje yra. Tai sugebėjimas suburti komandą ir paruošti ją dideliems tikslams.“ [E12]; „<...> sugebėjimas suburti grupę <...>.“ [E6]; „<...> surinkti gerą komandą <...>.“ [E9]; „<...> į komandą telkia profesionalus tam tikrų sričių.“ [E11];
	Koordinuoti komandą	„<...> koordinuojantis komandą.“ [E7]
	Komandos motyvavimas	„<...> motyvuoti ją kažkokių būdų, kažkaip pakelti tą dvasią kad visi judėtume pirmin.“ [E6]; „<...> įkvėpimo kažkokio kaip būna kai mes visi prarandame motyvaciją <...>.“ [E3];
	Bendravimas	„<...> galu gale bendrauti su žmonėm. <...> gebėjimas pajusti tą žmogų, koks jis yra, kaip jam šiame yra.“ [E3]
	Sprendimų priėmimas	„ Paskui reikia kažkokį sprendimą priimti. kažkas nepavyksta, tai reikia mokėti tą sprendimą priimti arba iš situacijos.“ [E15];
	Darbų padalijimas	„<...> teisingai padalinti darbus <...>.“ [E14]; „<...> darbų paskirstymai <...>.“ [E15]; delegavimas <...>.“ [E2]
Projekto turinio (temos) išmanymas	Laikytis turinio	„<...> nenueit į tas detales, nes labai būna tokių. Tada „apie ką?“ sakom, nes ir tas, ir anas, ir dar kažkas. Bet, kad būtų aiški kryptis. Aiškus kažkoks stuburas projekto.“ [E1]
	Gilintis į projekto turinį	„ Neretu atveju tenka gilintis ir į patį turinį.“ [E7]; „<...> mano manymu, daugiau kaip 50% turi būti skirta projekto turiniui. Būtent projekto vadovas turi gilintis.“ [E11].
Planavimas	Terminų nustatymas	„<...> kalendorius veiklų, žodžiu, kad jo būtų gerai laikytis.“ [E1]
	Veiklų planavimas	„ Kas yra tos veiklos. Esminis. Čia va sakyčiau yra svarbu projekte bet kuriam išsiryškint sau tas esminis veiklas, nes kartais būna labai daug veiklų, ypač kultūros projektuose kalbant.“ [E1]; „<...> čia yra pagrindinė kryptis, pagrindinė veikla, visa kita papildomos, šalutinis.“ [E1].
	Įvertinti resursus	„<...> logiškai įvertinant savo resursus, žmogiškuosius ir visokius kitokius.“ [E6].
	Planavimas	„ Būtina dar laiko planavimas, projekto įgyvendinimas laike <...>.“ [E6]; „<...> laiko planavimas <...>.“ [E13] „<...> užduotis yra sudėlioti visą projekto planą, kad, nu, žinotum, kas po ko laukia ir turėtum preliminarų planą.“ [E12]; „<...> tinkamas planavimas <...>.“ [E2]; „<...> planavime tai jau, sakyčiau, viskas: ir veiklos, ir biudžetas, ir tada ten atsakomybių paskirstymas, ir visi kiti dalykai.“ [E10];
	Biudžeto planavimas	„<...> biudžeto planavimas.“ [E13];
	Projektų valdymo (paketas)	„<...> standartinius administravimo, apimties valdymo, biudžeto formavimo, komandos valdymo, komandos laike

Projektų vadybos žinios ir gebėjimai		valdymo.“ [E4];„<...> tikrųjų paketas kompetencijų ir užduočių, kad vadovas turi suvadovauti, sureguliuoti kad užduotys būtų aiškios, nuo kada iki kada jas padaryti <...> [E3]; „<...> ko reikia projektui, kas yra tikslai, uždaviniai, kas yra kalendorius veiklų <...>“ [E1]
	Koordinavimas	„<...> gebėjimo suvaldyti procesus.“ [E1]; „<...> gebėjimo koordinuoti, numatyti <...>“ [E1]
	Suinteresuotų šalių valdymas	„<...> komunikacija su visom projekto suinteresuotom grupėm.“ [E13]; „<...> suinteresuotų šalių valdymas, kas valstybiniam sektoriuje yra žiauriai svarbu.“ [E4]
	Rizikas numatyti	„<...> turi teisingai numatyti rizikas <...>.“ [E14]; <...> nes kiekvienas projektas, visgi, yra rizikingas.“ [E1]
	Kontrolė ir stebėseną	„<...> kontrolė <...>, kad tas vykdytojas irgi laiku padarytų darbą. <...> nepaleisti.“ [E15]; „<...> nes tu tuo pagrindu turi padaryti išvadas ir, reiškia, arba toliau vykdyti tam tikras veiklas arba jas pamiršti.“ [E10]; „<...> visa eiga, turbūt, visa priežiūra. Dalyvavimas. <...> lydėti procesą. Visada lydėti procesą.“ [E12]; „<...> jis turi visą laiką monitorinti, visą laiką tą eigą. Ir mokėti kontrolę atlikti ir įvertinti ar nereikia pagalbos kokiam etape.“ [E8]
Atsakingas už projekto eigą ir rezultatus	Atsakingas už viską	„<...> iš esmės yra atsakingas už viską.“ [E5]
	Atsakingas už rezultatą	„<...> atsakomybę matau jo kaip atsakomybę už rezultatą, ir tada jau tas skleidžiasi kaip medis.“ [E14]; „<...> vis dėlto turėti tą atsakomybę už bendrą rezultatą.“ [E9]; „<...> būtent užtikrint kad nuo pat pradžios iki pabaigos būtų projektas įgyvendintas ir pasiekti jo rezultatą, tokie kokie yra nusimatyti ir geresni.“ [E13].
	Atsakingas už projektą nuo iki	„<...> projekto vadovas bet kurioje įstaigoje yra ir tas, kuris eina tartinis į vyriausybę ir kuris po projekto kėdes sudėlioja <...>“ [E7]
	Atsakingas už uždavinių įgyvendinimą	„<...> tam tikrų skirtų uždavinių sugebėjimas įgyvendinti.“ [E6];
Projekto inicijavimas	Iniciatyvumas	„Pasiūlyti idėją.“ [E1];
	Numatyti partnerius	„Kas yra partneriai.“ [E1];
	Sugalvoti projektą	„Pirmiausia tai sugalvoti tą patį projektą <...>.“ [E6];
	Projekto tikslinės grupės nurodymas	<...>reikia surasti nišą, kuri tau svarbi ir aktuali bendruomenei. Vėlgi, kas tavo tikslinė auditorija yra. <...> Apsibrėžti savo tikslinę auditoriją, į ką tu kreipiesi. Jeigu į visus, tai į nieką gali būti.“ [E1]
	Ataskaitas pateikti	„<...> ir tas ataskaitas pateikti.“ [E1]

Projekto administravimas	Administravimas	„<...> administraciniai sugebėjimai.“ [E3]; „<...> išmanymas šiek tiek ir tų visų administravimo dalykų tai yra viešieji pirkimai, finansai, planavimas, atsiskaitymas, tie dalykai.“ [E11] „ Pirmiausiai tai administravimas.“ [E15]
	Viešieji pirkimai	„<...> su tiekėjais irgi vat dalykais, viešieji pirkimai jeigu projekto vadovas pats gali daryt.“ [E15]; „ Be abejo viešieji pirkimai.“ [E4]

Projektų vadovų patiriami iššūkiai ir problemos

Komandos formavimo iššūkiai	Surinkti komandą	„<...> komanda. Sunku ją surinkti.“ [E4]
	Komandos motyvavimas, orientavimas į tikslą	„<...> iššūkis padaryti, kad mes būtume, kad visi siektume bendrų tikslų.“ [E4]
	Darbas komandoje	„Darbas komandoje, darbas su komanda, nes vis tiek yra tam tikrų niuansų.“ [E10];
	Nėra kompetentingų darbuotojų (žmogiškųjų išteklių klausimas)	„Didžiausias iššūkis yra šiame sektoriuje turėti tokį projektų vadovą ir, galų gale, ir komandą, kuri būtų... Turėtų tokių savybių reikalingų projektų valdymui.“ [E5]
Finansavimo problemos sąlygoja	Finansavimo trūkumas	„<...> tai buvo tiesiog lėšų trūkumas, todėl, kad suplanuoti projektą tam tikra apimtimi, tada eini į konkursą, konkurso metu tu gauni 50% biudžeto <...>.“ [E10]
	Finansų trūkumas sąlygoja žmogiškųjų išteklių trūkumą.	„Tada atitinkamai negali atitinkamai tam tikroms funkcijoms samdyti žmonių. Tai tada labai maža komanda daro viską arba keli žmonės multitaskinant, ta prasme, absoliučiai visas užduotis, visas funkcijas daro. Tai tada lėšų trūkumas arba žmogiškųjų išteklių trūkumas sakyčiau.“ [E10]
	Atlikti finansinius reiklaus pačiam	„Reikalauja, kad... Finansiškus, buhalterinius dalykus palieka pačiam vadovui.“ [E15];
	Nepakankamos konsultacijos, pagalba	„<...> patenkintas esi tuomis konsultacijomis ir ta pagalba kuri ateina iš viešųjų pirkimų ar finansų srities.“ [E11];
	Napakankamas personalo įsitraukimas į projektus	„<...> kad ir viešieji pirkimai, vat reikia labai greitai kažką ir tu turi prašinėti, trepsėti žmogaus kad padarytų tau ką tau reikia.“ [E13]
	Tiesioginio darbo funkcijų derinimas su projektų veiklomis	„<...> dar minusas, kad yra tavo darbas ir dar projektinis.“ [E15];
	Daug veiklų atliekantis	„<...> vadovas yra toks viskas: pats kuria, pats bilietus parduoda, pats administruoja ir visa kita, tai čia tam tikras iššūkis.“ [E4]; „Ir projekto vadovas jisai, kaip žmogus bibliotekoje, turi išmanyti viską: nuo buhalterinių iki teisinių dalykų.“ [E5];
Organizacijos sąlygotos problemos	Organizacinės veiklos išmanymas	„<...> jau žinoti, kur tiksliai kreiptis.“ [E5]; „iš išorės atėjęs projekto vadovas, tai jam yra pakankamai sudėtinga suprasti visą vidinę organizacinę sistemą ir kaip tai veikia.“ [E7]; „<...> institucijose kaip mūsų tai čia ypatingai dar visokie subordinacijos, derinimo visokie kitokie dalykai kurie atima labai daug laiko, tai šitą dalyką irgi reikia įsivertinti.“ [E6];

	Taisyklių išmanymas, taisyklių rėmai	„<...> įstato į tokius rėmus nes dažniausiai tavo finansavimas gal europinis ar panašiai kuris turi kažkokią taisyklę ir tu negali tų taisyklių pakeisti.“ [E2]
	Trukdžiai iš kitų skyrių, bendradarbiavimo stoka	„<...> dalykus, neįsitraukimu. Sakykim, kad tau tai yra labai svarbu o jiems taip neatrodo. Čia sakykim natūraliai buhalterija, teisės, žmogiškųjų išteklių skyrius, gal tokie kur atsiranda papildomi stabdžiai ir trukdžiai.“ [E13];
	Keičiasi taisyklės	„<...> LNB taisyklės, tai taip, esi su jomis susipažinęs, bet vis tiek, tie išoriniai dalykai, nu jie keičiasi. Viešųjų pirkimų, buhalteriniai tie visi dalykai.“ [E5]
	Prasta organizacijos vadovybės komunikacija	„ Apie juos niekas atskirai tavęs neinformuoja, nėra tokios sistemos bibliotekoje.“ [E5]
Biurokratijos sąlygotos problemos	Viešieji pirkimai	„ Viešuosius pirkimus.“ [E15]; „ Viešieji pirkimai, pavyzdžiui, kartais jų gali neprognozuoti tiesiog. Jie gali užsitęsti.“ [E1];
	Administravimo našta	„<...> į turinį nebelieka laiko gilintis o tiesiog visa ta projekto administravimo našta, jina tampa pagrindinė.“ [E11];
	Administravimo žinios	„<...> elementariai administravimo gebėjimai.“ [E12]; „<...> administravimas, iš biurokratinės pusės didžiulis iššūkis ir jei tu tuo pačiu esi mažesnių projektų vadovas ir tuo pačiu ir turinį kuri, ir viską darai, tai galbūt gaunasi, kad neturi to laiko tam turiniui skirt, nes labai tvarkingai reikia dokumentus susidėlioti.“ [E4]; „<...> reikia išmanyti tuos visus administravimo dalykus.“ [E11];
	Biurokratiniai apribojimai	„ <...>biurokratiniai dalykai tiesiog gali ir motyvaciją pakirsti ir bet koki kūrybingumą ir visą kitą nes tiesiog atsiranda net tik kad tu projektą tą valdai bet dar ir papildomas toks balastas, visus tuos dalykus teisiškai susitvarkyti, finansiškai kad viskas tvarkingai būtų, ta prasme prisideda skaičių koks 30% prie to projekto valdymo dar tie visi biurokratiniai dalykai ir jie tikrai labai apsunkina <...>.“ [E13]
	Orientacija ne į rezultatus, o į administracinius dalykus	„Tai realiai, projekto vadovo uždavinys ne padaryti rezultatą, bet padaryti taip, kad atitiktų popieriuose visus parašytus dalykus.“ [E11];
	Biurokratiniai trukdžiai	„<...> niuansai, kažkokie tai biurokratiniai trikdžiai, tai nevyksta kaip kažkur.“ [E7]
	Neįsigilinant in esuptantantis konteksto	Įsigilinti į projekto turinį
Planavimas	Besikeičianti tikrovė	„ <...> besikeičianti tikrove, kaip ir minėjau, nes projekte visko nenumatyti. Suserka kažkas, žodžiu, pabrangsta ir keičiasi tos taisyklės, keičiasi situacija.“ [E1];

	Terminų laikymasis	„ Kitas – terminai. Ne visada pavyksta laikytis terminų, nes užsitęsia kai kurios veiklos tiesiog, išaiškėja, kad tam, ar anam reikia daugiau pastangų, daugiau veiklos, negu planavai.“ [E1]
	Planavimas, projekto įvertinimas	„<...> kad projektą rašant galbūt per daug užsimota buvo. Per daug norėta reiškia. Tai visada reikia pažiūrėti, įvertinti situaciją, biudžetą, visa kita.“ [E1]
	Lankstumas, gebėjimas perplanuoti veiklas	„<...> perplanavimas yra pats geriausias planas, kad kiekvieną kartą persiplanuoji.“ [E2]
	Planavimas	„<...> kad jeigu planas A nepavyko yra planas B.“ [E3]; „<...> visos tos rizikos su laiku, pinigais ir kuo ten dar, ir viso to planavimo iš tikrųjų.“ [E6];
Kultūros politikos įtaka	Projektų tęstinumo neužtikrinimas	„ <...> dažnai tie projektai tokie vienkartiniai, <...> .Strateginio tęstinumo trūksta, kai kažkas gero padaryta, bet, sakykim, nežinau, keičiasi valdžia. [E10];
	Kultūros politikos pasikeitimas	„ <...> bet pasikeitė vyriausybė, pasikeitė politinė valia ir tasai projektas, vietoj to, kad augtų, jisai tiesiog pradėjo mažėti.“ [E10];
Vadybos problemos	Stebėseną ir kontrolę	„ Problemą gali pasidaryti iš niekur, tiesą pasakius, tai tu nuolat turi stebėti kiekvieną tą dalyką, visą procesą ir žiūrėti, domėtis juo. Tikrai visko nepalikti savieigai.“ [E6]; „ <...> laikyti visą paveikslą prieš akis, neužsimiršti, neatsitraukti bet ir kartu nesikišti kur nereikia.“ [E8];
	Krizių valdymas	„<...> kriziu valdymas, nes visada jų kažkokių iškyla, didesnių, mažesnių, bet yra.“ [E3]

Kultūros sektoriaus specifika ir projektų vadovo kompetencijos

Kultūros srities specifika	Įvairi sritis	„<...> Didelė įvairovė. Nes kultūroje mes galime kalbėti apie fotografiją, apie literatūrą, muziką, dailę, tarpdisciplininius menus įvairius ir galima kalbėti apie jų sąsaukas, samplaukas visokias, kas dabar irgi ant bangos dabar: sudurti, susieti tokius dalykus.“ [E1];
	Darbas su įvairiomis asmenybės	„<...> kalbėt apie menines individualybes, įvairius talentus, kurie, vėlgi, turi savo labai individualų priėjimą prie pasaulio ir panašiai. Ir reikia su jais surasti kalbą, įvesti į kolektyvą. Sujungti, apjungti tas menines individualybes kažkaip.“ [E1]; „<...> kad kultūros lauke dirbantys žmonės, nu tai žinot, prie meno, ar dar ten kažką. Žodžiu, išsiblaškę. Ir tikrai tokių yra.“ [E5]; „<...> mūsų sektorius yra gan sudėtingas su daug asmenybių.“ [E3];
	Vertė sunkiai nusakoma	„<...> viena vertus ta vertė, kaip sakiau, dažnai sunkai nusakoma. Estetinis yra klausimas visada, meninė vertės klausimas.“ [E1]
	Viešieji pirkimai ir intelektualinės veiklos pirkimas	„<...> viešieji pirkimai yra, kur tikrai labai apriboja galimybes, nes, ta prasme, kaip pasirašyti tas pirkimo sąlygas, kad tu gautum kokybišką produktą bet turint ir rinktis mažiausią kainą.“ [E13]
	Kultūros projektų vykdymo specifiką išmanyti	„<...> tu vykdai projektą su kultūros ministerija ar su kažkokiais tai Europiniais fondais. Tai yra gan sudėtingi dalykai, tai yra svarbu, supratimas, suvokimas, kaip veikia apskritai projektų valdymas kultūros sektoriuje.“ [E3]
Kultūros lauko žinios	Kultūrinio lauko žinojimas	„<...> kultūrinio lauko žinojimas.“ [E14]; „<...> labai plačiai išmanyti tą kultūros lauką, nuolat jį sekti.“ [E5]; „to lauko išmanymas ir kaip tai vyksta. Na patirtis, ji iš nieko ne atsiranda. Tiesiog žinoti specifiką, ir lauko kurio projekto kuriame kažką darai <...>.“ [E6]; „<...> to lauko žinojimas.“ [E15];
	Tendencijų išmanymas, domėjimasis	„<...> žinoti, kas vyksta, kokios tendencijos.“ [E14]; „Ir išmanymas, ką daro kiti.“ [E7]; „<...> išmanyti kultūros lauką, nes žinoti kultūros lauko peripetijas, žinoti ko kultūros laukui apskritai reikia, ko tikimasi.“ [E3]; „<...> apžvelgti kas daroma panašiai kitose sferose, kitose šalyse, o ne tik tai savo artimoje aplinkoje.“ [E8]; „<...> žmonės tik Lietuviškam metamiam burbule, kad sektų kas darosi už mūsų mažos šalies ribų.“ [E6]; „<...> to lauko ištyrimas: kas galėtų dirbti, kas jau yra nuveikta. Man atrodo tas labai svarbu žinoti, kiek tu nori daryti, kiek yra padaryta.“ [E15];
	Atitikti kultūros lauko poreikius	„<...> jis atitiks to kultūros lauko poreikius arba kartais projektas nebūtinai ir turi atitikti poreikius, bet jis turi būti toks, kur jau pamastė apie tai, kokie tie poreikiai gali būt, tik kiti dar nesuvokia.“ [E5]
	Kultūros lauko žinios koreliuoja su	„<...> labai gerai turėtų žinot kontekstą. Ir kuo jis didesnį kontekstą žino, tuo jo projekto sėkmė yra didesnė.“ [E7]

	projekto sėkme	
Ryšių užmezgim as	Partnerystė	„<...> Ir tuo jis gali surasti daugiau partnerių, jei jam jų reikia. Ir tuo didesnė sklaida projekto gali būti. Na, žodžiu, asmeninė pažinčių ir draugysčių arba bičiulysčių spektras yra labai svarbus kultūros sektoriuje.“ [E7]
	Ryšiai	„<...> koja kištų neturėjimas ryšių nes tu kartai per ryšius gali labai daug ką išspręsti.“ [E2]
	Suprasti projekto įtaką lauke	„ Pažinoti kaip projektas gali turėti įtakos tavo laukui yra labai labai svarbu.“ [E3]

Kompetentingas projektų vadovas vadovu požiūriu

Techninės, vadybinės projektų vadovų kompetencijos	Organizaciniai gebėjimai	„<...> sakykime organizaciniai gebėjimai, kad sugebėti ir laiku ką reikia padaryti, biudžetą valdyti.“ [E13]; „<...> geba koordinuoti, tuos procesus suvaldyti, nes projektas, kaip žinote, visada yra toks rizikingas procesas su savo pradžia ir pabaiga.“ [E1];
	Suvaldyti procesai	„<...> aišku valstybinė įstaiga yra svarbiausia suvaldyti procesus.“ [E4]; „<...> kuris sugeba sureguliuoti visus galus.“ [E3]; „<...> suvaldyti bet kokią paimtą projektą.“ [E12];
	Administracinės žinios ir gebėjimai	„<...> kad būtų tvarkingi dokumentai, atsiskaitymas <...>. Tai valstybinė įstaiga yra labai svarbu, kad ir administratorius geras būtų projekto vadovas.“ [E4]; <...> suvokia projekto vykdymo, administravimo tam tikrus niuansus.“ [E6]; „Sugebantis administruoti.“ [E15]; <...> kalbu apie tą tikrąjį projektų vadovą. Galbūt administratorių.“ [12];
	Projektų valdymo žinios ir gebėjimai	„ <...> standartinius administravimo, apimties valdymo, biudžeto formavimo, komandos valdymo, komandos laike valdymo... Be abejo viešieji pirkimai.“ [E4]; „<...> sureguliuoti finansinę dalį, sureguliuoti darbus, darbų pasiskirstymą, darbų išsidėstymą laike, sureguliuoti laiko atžvilgiu projektą ir tai kad jis būtų įgyvendintas sklandžiai.“ [E3]; „<...> vadybiniai gebėjimai, ar ne, kur žmonių įžiūrėjimas, laiko paskirstymas, <...> toks organizacinis fabrikas ir tos žinios, kurios yra konkrečiam projektui įgyvendinti reikia.“ [E14]
	Vadybinės žinios	„<...> tos srities, geras vadybininkas.“ [E9]; „<...> profesionalas savo srities <...> geros vadybininko kompetencijos.“ [E11]
	Rizikų valdymas	„<...> Negesinantis gaisrus o sugebantis jų išvengti.“ [E2];
	Problemų sprendimas	„<...> sugebu išspręsti visas problemas, o geresnis yra padaryti taip kad tų problemų nebūtų.“ [E2]
	Komandos valdymo kompetencijos	Mokėjimas dirbti komandoje
Mokėti paskirstyti užduotis		„<...> deleguoti užduotis tam tikras.“ [11]; „<...> gerai paskirstyti darbus laiku.“ [E12]
Orientuoti komandą į efektyvumą		„<...> išskirčiau vis dėlto efektyvumą“ [E12];
Etika komandos		„<...> etiką komandoje sukurti <...>. Darbo komandoje. Tuos principus sudėlioti.“ [E12];
Orientuoti komandą į		„<...> kuris geba į projekto tikslus orientuoti projekto komandą.“ [E7]

	projekto tikslus	
	Suburti projekto komandą	„<...> rasti kvalifikuotus vykdytojus.“ [E8]
Projekto tikslo ir turinio suvokimo kompetencijos	Įžvelgti naudą organizacijai, visuomenei	„<...> gali pasistūmėti institucijos veikla, net ir po to kai jis bus įvykdytas. <...> turi būti naudingas bendrai institucijos eigai <...>.“ [E8]
	Suvokia, supranta projekto turinį	„<...> suvokia to projekto turinį.“ [E5]; <...> kuris geba aiškiai suprasti projekto esmę, projekto formatą kaip tokį.“ [E7]; „<...> susipažinęs su tuo projektu.“ [E9];
	Mokslinis projekto turinys	„<...> kuris gaudosi temoje, ta kurią tyrinėja, tą problemą kurią turi spręsti.“ [E6]; „<...> Išmanantis tą temą. Kažkokią problemą.“ [E15]; „<...> Tam tikros srities žinios, gilios žinios. Tiek mokslinėje srityje.“ [E1]
Asmeninės projektų vadovo kompetencijos	Motyvacija (motyvuoti save ir kitus)	„Gebėjimas sutelkti, bendrauti, būti gebančiam įsiklausyti į kitus, jeigu reikia. Atjausti, suprasti <...>.“ [E1]; „<...> projektas būtų įgyvendintas ir kad žmonės po to nebėgtų.“ [E3]
	Drąsa	„ Tai čia sakyčiau tam tikros drąsos reikia projekto vadovui.“ [E1]
	Prisiimti atsakomybę	„ Prisiimti atsakomybę už projektą, už tą procesą, už žmones, kurie yra tame projekte taip pat, jeigu jie yra, jeigu tu ne vienas.“ [E1]
	Lyderystė	„<...> turėtų būti ir lyderis geras.“ [E4]
	Patirtis	„ Turintis daug patirties. Į tą patirtį įeina žinojimas kaip tie projektai yra valdomi <...>.“ [E13]
	Smalsus įdomus žmogus	„<...> Smalsus įdomus žmogus.“ [E11];
	Disciplinuotas	„<...> Disciplinuotas, kad laiku viskas būtų vykdoma“ [E10]“
	Kūrybiškumas	„<...> kūrybiškumas kaip tokia savybė. Kad sugebėtų iškilus problemai ją išspręsti vienu, ar kitu būdu.“ [E12]; „<...> kad iesško nebūtinai įprastų sprendimų. Kad su tam tikrais iššūkiais susiduriant vis tiek randa sprendimą.“ [E10]; <...> kūrybiškumas kaip tokia savybė. Kad galėtų iškilus problemai ją išspręsti vienu, ar kitu būdu.“ [E12]

Svarbiausios asmeninės-elgesio projektų vadovų kompetencijos

Charizma	„<...> charizma.“ [E1]
Gebėjimo komunikuoti	„ Tam tikras gebėjimas pritraukti žmones, projekto partnerius, surasti.<...> , įtraukti, įtikinti, perteikti, paaiškinti taip.“ [E1]
Drąsa	„<...> drąsa prisiimti tam tikrus sprendimus.“ [E1] „Drąsa <...>“ . [E10]
Vizionieriškumas	„<...> tam tikras vizionieriškumas. Matyti tam tikrą perspektyvumą, ne tik projekto, bet ir kas bus po to. Sakykim, projekto tas tvarumas. Kaip bus užtikrinamas. O gal bus „einame prie kito projekto“. Ir va kažkokią numatyti platesnę perspektyvą.“ [E1]
Atsakingumas	„<...> atsakomybė.“ [E4]; „<...> atsakomybę pasirinkčiau <...> kai žmogus jaučia atsakomybę, <...> jei jam trūksta žinių, jis tada ieško tos informacijos. Jeigu jis kažko nežino, jis klausia. Jeigu jis pradeda darbą, jisai užbaigia.“ [E7]; „<...> atsakingumas <...>“ . [E4]
Humoro jausmas	„<...> humoro jausmas <...>“ [E4]
Darbo tikslo suvokiantis	„<...> suvokimas, ko tu čia atėjai ir ką tu čia darai.“ [E5]
Kruopštus, smulkmeniškas, tikslus, rūpestingas	„<...> būti skrūpulingas. Tai pagrindas toksai yra. Esu matęs daug skrūpulingų ir griežtų vadovų ir man tai iš tiesų yra tokie labiau kelrodžiai.“ [E2];
Ambicingas	„<...> ambicingas, siekti savo užsibėžtų tikslų <...>.“ [E3]
Punktualus	„<...> punktualus, nes man kažkaip svarbu labai pas žmogų.“ [E3]
Komunikabilus	„<...> komunikabilus <...>.“ [E3], „<...> komunikabilus <...>.“ [E9]; <...> Tai puikus bendravimo gebėjimai, komunikacija.“ [E13]; „ Komunikabilumas, tas, tikrai, sutarimas. Irgi labai svarbu santykius gerus palaikyti.“ [E15]
Pozityvumas	„<...> pozityvumas <...>.“ [E6]; <...> Tai toks pozityvus, nes pozityvumo turbūt reikėtų visame kame.“ [E11]
Tikslo siekiantis	„<...> tikslo siekimas <...>.“ [E6]
Draugiškumas, komandos motyvavimas	„<...> draugiškumas ar kažkoks kitas gebėjimas motyvuoti komandą <...>.“ [E6]
Pagarba	„<...> pagarba, ne tokia pagarba ant popieriaus, o tikra pagarba savo grupės nariams.“ [E8]
Darbštumas	„<...> Ir aišku darbštumas, žmogus turi būti darbštus <...>.“ [E6]
Atvirumas, gebėjimas mokytis	„<...> Noras ir atvirumas mokytis pačiam, ta prasme jis gali projekto vykdymo eigoje pasisemti iš savo projekto grupės daug ko ir ne tik duoti.“ [E8]
Linksmas	„<...> turėtų būti linksmas žmogus“ . [E11]
Organizuotumas	„<...> organizuotumas <...>“ . [E13]
Komandos jausmas	„<...> jeigu dirbi komandoj, turi labai jausti žmones. <...> Ir gerai atliktų savo užduotį, ir gerai jaustųsi komandoje, ir komanda su juo gerai jaustųsi.“ [E10]
Empatija	„ <...> empatija <...>.“ [E10]
Asmeninis tobulėjimas	„<...> noras dirbti su savimi yra tobulėti yra svarbiausia.“ [E12]

Lyderystė	„<...> tam tikros lyderystės norėtusi. Kad žmogus, nu, turėtų tam tikrų savybių. Ne tiek išmoktų galbūt. Kai ko ir galima išmokti. Tokių ryškesnių galbūt. Ryškiau išreikštų.“ [E12]
Komandą formuojantis	„<...> Mokėt pasirinkt žmones <...>. Tas vadovas, <...>, turi būti jungiantis. <...>Tuos vykdytojus įkvėpti, kad jie irgi dirbtų. Kad padarytų komandą. <...> Kad jie pasijaustų komanda? Kad mes pasijaustumė komandoj? O ne tai, kad kažkoks muštras būtų.“ [E15]
Sąžiningumas	„Kad nu jis būtų, <...>, nebūtų jo tikslas pinigų pasiimt, kad jisai sąžiningai elgtųsi su komanda, kad jis sąžiningai elgtųsi su valstybe, <...> tai aš turiu padaryti viską, kad tas reikalas ateitų iki galo ir jis būtų kokybiškas. <...> sąžiningas požiūris į projektą.“ [E14];
Šiltas	„<...> būti šiltas, laisvas <...>.“ [E4]

Svarbiausios techninės-vadybos kompetencijos

Administracinės žinios ir gebėjimai	Administraciniai reikalavimai	„<...> abėcėlė, kaip projektas yra surašomas, kaip projektas yra vykdomas, tarpiniai atsiskaitymai, galinis atsiskaitymas, tai yra, žinoma, patys neįdomiausi dalykai, bet jie yra labai svarbu tvarkingai mokėti vykdyti.“ [E8]; „<...> jau minėti tie visi dalykai tai ir turėtų būti, projektų administravimo.“ [E11]
	Administracinės žinios	„<...> žinių turėti nes jis turi žinoti kas projekte vyksta, visą tą administracinę dalį. Yra didžiulis skirtumas ar tu vykdai projektą būdamas verslo sektoriuje ar tu vykdai projektą kultūros sektoriuje <...> supratimas, suvokimas, kaip veikia apskritai projektų valdymas kultūros sektoriuje. Turi turėti gebėjimus administruoti <...>.“ [E3]; <...> vadinu, administravimo. Projekto administravimo savybės.“ [E12]
Komandos valdymas	Komandos formavimas	„Kad tau nereikėtų jo tikrinti. Nes vis tiek, jei yra projektas, tu kompetentingus žmones renkiesi.“ [E15]
	Sprendimo priėmimas už kitus žmones	„<...> kad tam žmogui sunku priimti sprendimą ir tu turi priimti sprendimą.“ [E15]
	Krūvių, darbų paskirstymas	„<...> krūvis. Paskirstyt teisingai.<...> netolygiai kažkokie darbai paskirstyta.“ [E15]; „<...> darbų delegavimas <...>.“ [E2]
Projektų valdymo žinios ir gebėjimai	Planavimas	„<...> planavimas. Atsiskaitom, susirenkam, pasikalbam. <...> kad tinklėlis kaip megztūsi toks.“ [E15]; „tikslai, uždaviniai, kas yra kalendorius veiklų, žodžiu, kad jo būtų gerai laikytis.“ [E1]; „<...> planavimas <...>.“ [E1]; <...> planavimas? Nusistato veiklą, nusistato prioritetus, geba planuoti. Per savo laiką organizuotai veikia.“ [E10]
	Biudžetas	„<...> biudžetas <...>“ [E4]; <...> biudžeto suvaldymas <...> [E2]
	Kokybė	„<...> kokybė <...>“ [E4];
	Užduočių, darbų paskirstymas	„Užduočių paskirstymas, laiko skirstymas, jis pats gal tų finansų neturi skirstyti, turi matyti tą.. laikymas rankos ant pulso <...>.“ [E14]

Gero projekto vadovo kompetencijos, kuri pažįsta ekspertai

Asmeninės kompetencijos	Draugiškumas, mokėjimas bendrauti	„<...> ne tiek dalykinės kompetencijos, kiek žmogiškosios. Čia paradoksas, sakyčiau. Kalbant apie jau realius, visi yra labai kolegiški, draugiški tokie. Tokie labai žmogiški sakyčiau.“ [E1]
	Vertybės	„<...> žmonės labai aukštom vertybėm.“ [E1]
	Mentorius, sektinas pavyzdys	„<...> geras mentorius, žmogus ir pavyzdys.“ [E4]
	Struktūriškas	„<...> struktūriškumas. Tai yra turėjimas savo galvoje tokio, kaip sistemos. Ir pilnos sistemos. Gebėti, turbūt, valdyti skirtingus dalykus vienu metu.“ [E5]
	Vizionierius	„<...> vizijos dalykas yra svarbus <...>, kaip iki tos vizijos nueiti.“ [E5]
	Atvirumas	„<...> atvirumas <...>.“ [E7]
	Rūpestis komandos nariais	„<...> rūpestis komandos nariais <...>.“ [E7]
	Optimistiškas	„<...> optimistiškai nusiteikęs <...>.“ [E3]
	Gera energija	„<...> gera energija <...>.“ [E6]
	Motyvavimas	„<...> motyvavimas <...>.“ [E6]
	Išklausantis	„<...> išklausymas <...>.“ [E9];
	Smalsus	„<...> smalsus žmogus <...>.“ [E11]
	Komunikabilumas (komunikaciniai gebėjimai)	„<...> tiek viduj tiek su išore bendravimas, bendradarbiavimas.“ [E13]; „<...> daug žmonių turi komunikuoti ir kartais ta komunikacija yra tokia netgi užknisanti dėl to, kad ratais reikia pristatyti, updeitinti tą situaciją. Tai komunikaciniai įgūdžiai.“ [E12]; „<...> Tai labiau tas bendravimas tiek su komanda, tiek su išore. Vėl čia į tuos komunikacinius gebėjimus atsispiria.“ [E12]; „<...> komunikabilumas <...>.“ [E7]; „<...> komunikabilus<...>.“ [E11];
Iniciatyvumas	„<...> Iniciatyvumas <...>.“ [E15];	
Vadybinės kompetencijos	Planuojantis	„<...> susidėliodavo, susistytuodavo, jis viską tiek sekdamo <...>.“ [E4]; „Visada toks turintis planą į priekį, ką mes darom, ką mes turim pasidaryti šiandien, ką mes turime turėti rytoj ar po kelių savaičių.“ [E3]
	Administracinės žinios	„<...> yra svarbūs administraciniai dalykai ir suvokimas sistemos visos.“ [E2].
	Stebintis ir kontroliuojantis	„<...> sekantis ir kontroliuojantis kiekvieną projekto žingsnį ir viskame dalyvaujantis o ne žiūrintis tiesiog į projektą iš šalies <...>.“ [E3]
	Kontrolė	„<...> gebėjimas atlikti kontrolę, bet tai padaroma meiliai, maloniai, nepastebint.“ [E6]; „<...> mažiausiai savimi

		apsunkina bet viską mato ir tada žmonės jaučia dėmesį bet nejaučia kad jiems kvėpuotų į nugarą.“ [E8];
	Projektų valdymo žinios (komplektas)	„<...> patirtis visokios apimties projektų valdymo. Ta prasme išmanymas kaip tie dalykai yra daromi, kaip planuoti, organizuoti, žodžiu įgyvendinti, siekti rezultatų.“ [E1]
	Suinteresuotų šalių valdymas	„<...> noras ir gyvus suvokimas, kad reikia labai bendradarbiauti nes kuomet tu labiau bendradarbiausi su tinkamais asmenimis tu gausi geresnį rezultatą.“ [E13]
	Problemų sprendimas	„<...> gebėjimas spręsti problemas. Ir tos problemos būna ne pačios sau problemos, bet labiau susijusios su žmonėmis.“ [E12]; „<...> atsitinka kažkas, kad projektų vadovas geba išspręsti problemą kuri kažkokia bausi, didelė yra <...>.“ [E6];
Kontekstinės kompetencijos	Kultūros sektoriaus išmanymas	„<...> sektoriaus išmanymas <...>.“ [E7]; „<...> daug išmanantis ir puikiai žinantis savo sritį, kultūros sektorių.“ [E3];

Svarbiausios kontekstinės projektų vadovo kompetencijos

Organizacijos vidinės sistemos, kultūros supratimas	Suprasti organizacijos specifiką	„ Atėjus į tokią organizaciją didžiulę reikėtų daugiau klausyti, ką žmonės, matyt, norėdami parodyti, kad jie čia yra naudingi, kad ir jie pridės čia pridėtinę vertę, jie labai stengiasi ir iš to stengimosi kartais per mažai klauso ir daugiau patys kalba.“ [E4]
	Organizacijos struktūra išmanyti	„<...> žinoti tą institucinę sąrangą. Kaip veikia, visas procesas juda. Kad jis nedarytų benereikalingų judesių, kurie užima daug laiko ir galų gale jis nepasiekia to norimo rezultato.“ [E7]
	Organizacijos (biurokratinės) taisyklės išmanyti	„ <...>, biurokratinė sąrangą... Jinai turi savo žaidimo taisykles. Ir tu negali visko vienas pats to padaryti.“ [E7]
Strateginis mąstymas	Strateginis mąstymas	„Strateguoti. Būti vizionierius. Į tai jis turi žiūrėti plačiau, bet nepaleisti to lauko kuris yra aplink jį <...>.“ [E3]
	Platesnis mąstymas	„<...> problemą galima pažiūrėti nuo stalo, bet galima ir nuo spintos, tai vat, kad jisai viską matytų, nuo spintos, o ne tam tokiam supaprastintame lygyje.“ [E14]
Visuomenės poreikių tenkinimas	Projektai skirti visuomenei, o ne pinigų įsisavinimui	„ <...> dažnai projektai vykdomi dėl to kad gerą būtų įvykdyti kažkokį tai projektą, „vat galima gauti pinigų tai padarom“. Tuo tarpu kai nėra studijuojama ar iš viso kam nors tas projektas reikalingas išskyrus tam padarymui. Vat man atrodo prieš imantis kažkokių projektų reikia būtent tą kontekstą ir iširti ir suprasti: ar negeriau būtų atsisakyti tų pinigų ir tų vargų? Jeigu tas projektas reikalingas tik tai grupei kuri jį vykdo tai čia iš viso vertė jo nulinė. Projektas turi būti reikalingas visuomenei pagerinti.“ [E8]

Svarbiausios kompetencijos, jei reikėtų pasamdyti projekto vadovą

Organizacijos veikimo lauko, projekto turinio žinios ir gebėjimai	Projekto turinio, temos išmanymas	„<...> projekto tema yra pajėgiantis kažką naujo pasakyti, reikšmingo, svaraus.“ [E1]; „<...> aišku, dalyką šiek tiek išmanyti.“ [E7]; „Kokia tema reikia žiūrėt. <...> Reik žiūrėt, kiek jis tinka, <...>, kiek organizacijai tinka.“ [E15];
	Savo srities profesionalas, autoritetas	„<...> jis toj srity yra tam tikras autoritetas.“ [E1];
	Kultūros lauko žinios	„<...> ji kultūros lauką per menkai pažįsta. Ir jai užtruktų ilgiau laiko įsigilinti.“, „<...> lauko išmanymas,<...> kiek tai yra svarbu.“ [E4]; „<...> gaudymasis lauke.“ [E6];
	Strateginis mąstymas	„<...> strateginis mąstymas <...>“ [E10];
	Suprantantis organizacijos veikimo lauką	„<...> sugalvosiu ir darysiu, o su organizacijos netinka, nei su strategija, nei su misija, nei tikslais.“ [E15];
Techninės, vadybinės kompetencijos	Vadybiniai gebėjimai	„<...>, ar jis sugeba sukontroliuoti, administraciniai gebėjimai, <...> planavimo gebėjimas <...>, suformuoti labai aiškiai užduotis, tikslumas ir aišku gebėjimas elgtis atitinkamai krizinėje situacijoje.“ [E3]; „<...> Jeigu labai gerai išmano kultūros lauką, bet, pavyzdžiui, neturi vadybinių kompetencijų, <...>. Tai irgi nieko gero.“ [E4]
	Viešųjų pirkimų išmanymas	„<...> žinojimas, kas yra viešieji pirkimai <...>.“ [E4]
Kvalifikacijos reikalavimas	Išsilavinimas	„<...> jo išsilavinimas <...>.“ [E15];
Patirtis		„Patirtis be abejonės, nes greičiausiai čia yra ta vieta kur jinai svarbi yra <...>.“ [E2]; „Darbo patirtį ir ar turi apskritai patirties su projektais.“ [E3]; „Žmogus turi patirties su projektais, sėkmingos patirties įgyvendinime.“ [E6]; „<...> turinti patirties <...> [E9]; „<...> Šiaip patirtis būtų labai svarbu.“ [E13]; „Įvykdytų projektų įvairovė. Su kuo dirbo <...>. Kaip jisai tam tikrose sudėtingose situacijose laviruoja.“ [E12]; „<...> patirtis rodytų kaip jis su tais projektais susitvarkė.“ [15]; „<...> būtų jo ne pirmas projektas, kad jau ta patirtis būtų kažkokia <...>.“ [14].
Asmeninės savybės	Keliantis pasitikėjimas (patikimas)	„<...> įsivaizduot, ar su juo gali eit į žvalgybą turbūt, bet na tam tikras pasitikėjimas.“ [E1]; „<...> turėti išbandytą žmogų.“ [E12]; „<...> susirinkčiau visus pliatkus Vilniuje apie tą vadovą.“ [E14];
	Atsakingumas	„<...> pirmiausiai yra žmogaus atsakomybė.“ [E5]; „<...> labai svarbu atsakomybė žmogaus.“ „<...>, atsakomybių, laiku ir tinkamai viską padaryti.“ [E10];
	Savo asmenybės pažinimas,	„Suvokimas, kokios yra tavo silpnybės ir stiprybės, mokėjimas tai įvardyti.“ [E5]

	gebėjimų vertinimas	
	Komunikacijos įgūdžiai ir gebėjimai	„Komunikacija tarp komandos narių yra labai svarbi.“ [E5]; „Kad žmogus būtų komunikabilus ir pasiekiamas.“ [E7]; „<...> komunikabilumas <...> gebėjimas bendrauti su žmonėmis.“ [E3];
	Norėtų mokytis	„<...> norėti mokytis.“ [E7]
	Gebėjimas motyvuoti	„<...> sugebėjimas motyvuoti ne kažkokiais vien tiktais piniginiiais dalykais, nes nuo to nėra pas mus daug pavyzdžiui čionai bibliotekoje tai tu turi kažkoku kitoku būdu, kurdamas gerą atmosferą.“ [E2]
	Asmeninė motyvacija, užsidegimas	„<...> motyvotumas dirbti, turėti kažkokią viziją, kodėl tai yra tau svarbu. Na kad eitų kažkokia ugnelė iš vidaus, nes jeigu žmogus ateina tiesiog biurokatiškai, nors tai jis tiesiog gali labai tuos vadybinius dalykus išmanyti tai gali būti sunkiau negu paprasta.“ [E6];
	Drąsa eksperimentuoti	„<...> drąsa eksperimentuoti <...>“ [E10];

Gero ir vidutinio projekto vadovo skirtybės

Geras projektų vadovas	Ieško problemų sprendimo	„<...> kai pats neklausinėji, o daugiau pats aiškinasi, duoda rezultatus ir panašiai.“ [E12]
	Siekia maksimalių rezultatų	„<...> Tas entuziazmas, žodžiu, jį veda padaryti daugiau, negu parašyta.“ [E1]
	Lyderis	„<...> labai geras vadovas tas, kuris lyderiauja, visą komandą iškelia.“ [E4]; „<...> darbuotojo akimis yra kaip lyderis pas kurį galima eiti, klausti, konsultuoti.“ [E3]
	Rizikas valdantis	„Vadovas kuris sugeba suvaldyti rizikas kad jos nenutiktų, o ne jas gesina.“ [E2]; „<...> įžvelgia, kad yra kažkokios grėsmės, tarkim net netelpame laike, nespėjame, geras vadovas pasistengia užbėgti už akių ir pasistengti šių dalykų išvengti.“ [E3]
	Sukuriantis gerą vidinę komandos kultūrą	„Bet mikroklimatas, komandos nuotaikos, komandos nepasitikėjimas savimi.“ [E4]
	Bendravimas su komanda	„<...> geri tie vadovai kurie bendrauja daug su komanda ir kurie patys įneša kažkokį aiškumą. <...> nepalikti visko komandai <...>.“ [E9]
	Kolegiškumas	„<...> kolegiškumas susideda iš dviejų dalių kurias irgi minėjau: pagarba kolegoms ir sugebėjimas dirbti komandoje.“ [E8]
	Komunikuojantis	„<...> bendrauti su darbuotojais ir su kitom pusėm <...>.“ [E3]; „<...> komunikacijos gebėjimus tikrai reikia turėti.“ [E13]
	Planuojantis	„<...> kuris sugeba planuoti <...>.“ [E3];
	Stebintis ir kontroliuojantis	„<...> kuris nepaleidžia savo iš tikrųjų visko savo eiga, kad „darbuotojas susitvarkys o aš tiesiog pareguliuosiu finansus ar dar kažkas tai.“ [E3]
	Motyvuojantis	„<...> darbuotojus motyvuoti, ir kai jiems ta motyvacija krenta sugeba jiems vėl kažkaip tai pakurstyti.“ [E3]
	Suprantantis projekto tikslą	„<...> turi tikėti tuo projektu, matyti jo prasmę ir tada tau lengva įtikinti savo komandą ir kitus žmones.“ [E6]
	Įsitraukęs	„<...> vadovas jis turėtų būti įsitraukęs, žinoti kas vyksta ir kodėl vyksta.“ [E3]
	Vidutinis projektų vadovas	Orientuotis į reikiamus dalykus
Atliekantis kokybiškai darbą		„<...> atlikimo kokybė.“ [E10]
	Neturi ambicijų, daro tik tai ko reikalaujama	„<...>neturi didelių ambicijų. Jis nori padaryti tiek, kiek projekte yra padaryti, tiek ir padarys. Nė per milimetrą daugiau. Tiek parašyta, tiek turim.“ [E1]

Atsargus	„<...> vidutinis, nes jis, sakykim, perdėm atsargus, tingokas šiek tiek. [E1]
Pasieks tik reikalaujamo rezultato	„Jis greičiausiai pasieks rezultatą, įgyvendins projektą, tiktai klausimas tada, o kokia iš to yra nauda?“ [E7]
Yra tik administratorius	„<...> yra tik administratorius, jam susiuntėm ataskaitas, jis davė užduotis, bet mes apie tai kalbam mažai, nes ten jis mums savo planų neatskleidžia, toksai nu vat tik administratorius.“ [E14]
Neužtikrintas, nesuprantantis projekto prasmės	„<...> nėra to tokio užtikrintumo, kad pačiai įstaigai iš to bus naudos ir netgi visuomenei bendrai, kad bus naudos.“ [E7]
Nesidomintis procesu	„<...> vidutinis arba prastas vadovas tikrai paleidžia daug savo eiga ir arba yra... pasitikėjimas žmonėmis yra gerai bet jis turi būti pamatuotas. Jeigu pasitiki žmogumi, bet ir su juo dirbi, tikrini.[E3]
Kategoriškumas	„<...> vidutinį tai yra kuris kategoriškas, kuris galvoja kad geriausiai dalykai turi veikti taip kaip jam atrodo. Tai vat čia tikriausiai yra pati blogiausia projektų vadovo savybė, gali būti, nes ta prasme keičiasi dalykai, ir reikia į juos reaguoti, ieškoti sprendimų.“[E13]

Ekspertų kompetencijų žemėlapis

Eksperto kodas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	Įverčių vidurkis	Įverčių kiekis
Projektų valdymo patirtis	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4,13	15
Planavimas	4	5	5	5	4	5		5		5	5		5	5	5	4,83	12
Administracija		3	5	4		4	3	4			4	5	4	5	5	4,18	11
Atsakomybė	5			5	5	5	5		4	4		4	5	5	5	4,73	11
Komunikacija	4		5	5	5	5	4		4		5	4	5		5	4,64	11
Rizikų valdymas	4	5	5			4						4	5	5	5	4,63	10
Vadovavimas (Vadybos žinios)	4		5				5		5	4	4			5	5	4,63	9
Biudžetas		4	5	4						4	5		5	5	4	4,50	8
Kontrolė		4	5	4		4		4		4		4			4	4,13	8
Kūrybingumas		3		5	4				4	4	5	4			5	4,25	8
Koordinavimas	4		5	5			4			4		4	5			4,43	7
Kultūros laukas	5		4	4	4			4	4					5		4,29	7
Motyvacija kitiems		4	5	5		5						4		4	5	4,57	7
Turinio išmanymas	4			3		5	5	5		4	5					4,43	7
Delegavimas		4							5	4	5	5			5	4,67	6
Lankstumas	5		5		5				4				4			4,60	6
Noras mokytis				5	4	4	4	4				4				4,17	6
Problemų sprendimas		4				4						5				4,33	6
Strateginis mąstymas			5	5	5		5			5				5		5,00	6
Viešieji pirkimai	3	4		4							4		4		4	3,83	6
Darbas komandoje								5	4		5	4	5			4,60	5
Komandos rinkimas								5	5		5	4		4		4,60	5
Kontekstas				5			4			4		4	4			4,20	5
Lyderystė	4		5	5	5					5						4,80	5

Užduočių skirstymas			5				5				4		5	5	4,80	5
Gebėjimas įvertinti save	5			5	4		4								4,50	4
Komandos valdymas		4		5							5			5	4,75	4
Orientacija į rezultatus											4	5	5	5	4,75	4
Orientacija į tikslą			5	5	5	5									5,00	4
Projektų valdymo žinios					4	4					5	5			4,50	4
Suinteresuotų šalių valdymas			5	5							4	5			4,75	4
Darbo tikslo suvokimas					5		5		5						5,00	3
Didysis paveikslas						4			4				5		4,33	3
Iniciatyvumas	5										4			5	4,67	3
Įsigilinimas									4		5			4	4,33	3
Motyvacija sau			5			5					4				4,67	3
Nestandartinės situacijos		4	5		4										4,33	3
Optimistiškas (pozityvus)			4			5					5				4,67	3
Pasimokymas iš klaidų			4								5	4			4,33	3
Profesionalumas			5								5	5			5,00	3
Projektai bendruomenei	4						4				4				4,00	3
Vizija	5		5			4									4,67	3
Ambicingumas	4		4												4,00	2
Bendradarbiavimas	5								5						5,00	2
Bendravimas	5												5		5,00	2
Empatija			5							4					4,50	2
Gebantis suderinti tiesiogines funkcijas su projekto veiklomis											5			4	4,50	2
Gebantis užmegzti ryšius		5			4										4,50	2
Gebėjimas prašyti pagalbos							4						4		4,00	2

Gebėjimas pristatyti rezultatus												4	4			4,00	2
Gebėjimas sutelkti	4											4				4,00	2
Įsiklausymas	5						4									4,50	2
Įvairiapusis				3						3						3,00	2
Kantrybė	5												4			4,50	2
Kokybės valdymas				5										4		4,50	2
Kruopštumas		3										4				3,50	2
Multitaskingas				5					4							4,50	2
Nenukrypti į detales												3		5		4,00	2
Organizacijos konteksto suvokimas										5	4					4,50	2
Organizacinės sistemos suvokimas		4					4									4,00	2
Pasitikėjimas komanda							5							4		4,50	2
Sąžiningumas					5									4		4,50	2
Sukuriantis pozityvią atmosferą		4		5												4,50	2
Žmogiškųjų išteklių valdymas					5					4						4,50	2
Analitinis gebėjimai									4							4,00	1
Apimties valdymas				5												5,00	1
Asmeninė energija (energingumas)										5						5,00	1
Ataskaitų pateikimas	4															4,00	1
Atjausti	5															5,00	1
Atlikti vertinimą									4							4,00	1
Atsakyti už organizaciją						5										5,00	1
Atsakomybė už rezultatus								4								4,00	1
Atskaitomybė														5		5,00	1

Atstovavimo gebėjimai																4				4,00	1		
Atvirumas																4				4,00	1		
Autoritetas																		4		4,00	1		
Charizma	4																			4,00	1		
Dalykinės kompetencijos	5																			5,00	1		
Darbštumas																				5,00	1		
Darbų paskirstymas																			5	5,00	1		
Dėmesys detalėms																				4	4,00	1	
Disciplinuotas																				4	4,00	1	
Drąsa																					4	4,00	1
Drąsa eksperimentuoti																				4	4,00	1	
Draugiškas (daugiškumas)																				4	4,00	1	
Efektyvumas (asmeninė savybė)																				4	4,00	1	
Entuziazmas																				3	3,00	1	
Etiškas																				3	3,00	1	
Geba orientuoti komandą į projekto tikslus																				5	5,00	1	
Gebantis pasidalinti informacija																					5	5,00	1
Gebėjimas dirbti su skirtingais žmonėmis																				4	4,00	1	
Gebėjimas dirbti sudėtingomis sąlygomis																				4	4,00	1	
Gebėjimas įvykdyti užduotis																				4	4,00	1	
Gebėjimas numatyti problemas ir iššūkius																				5	5,00	1	
Gebėjimas pajauti komandos narius																				5	5,00	1	

Gebėjimas prisitaikyti													4			4,00	1
Gebėjimas pritraukti papildomą finansavimą					4											4,00	1
Gebėjimas pritraukti projekto partnerius	4															4,00	1
Gebėjimas suburti						5										5,00	1
Gebėjimas svajoti	5															5,00	1
Gebėjimas užmegzti pažintis ir draugystes							4									4,00	1
Gebėti įveikti/susidoroti su nenumatytomis problemomis, iššūkiais													5			5,00	1
Gebėti ne mikrovadymbinti komandos narių								4								4,00	1
Gebėti sukurti tarpusavio pasitikėjimą su komanda														4		4,00	1
Gebėti suvaldyti procesus				5												5,00	1
Geros anglų kalbos žinios								5								5,00	1
Greita reakcija			5													5,00	1
Griežtumas		3														3,00	1
Humanitarinis išsilavinimas								5								5,00	1
Humoro jausmas				4												4,00	1
Idėjų generavimas														4		4,00	1
Ieškoti išeičių iš įvairių situacijų													4			4,00	1
Įkvėpti kitus			5													5,00	1
Inicijuoti projektus, kurie svarbūs kultūros laukui				4												4,00	1

Įsigilinti į projekto užduotis (uždavinius)								4								4,00	1
Įsitraukęs į projekto veiklas			5													5,00	1
Komunikabilumas													5			5,00	1
Konfliktų valdymas											4					4,00	1
Konkretumas								4								4,00	1
Kritinis mąstymas									4							4,00	1
Kūrybiškas									4							4,00	1
Laisvumas				4												4,00	1
Logiškumas								4								4,00	1
Nesinervinti dėl smulkmenų												3				3,00	1
Nestandartinių sprendimų priėmimas					4											4,00	1
Numatyti galimas rizikas													5			5,00	1
Numatyti rizikas														5		5,00	1
Organizuotumas			5													5,00	1
Orientuotas į problemų sprendimą						5										5,00	1
Pagarba komandos nariams								5								5,00	1
Pareigingumas									4							4,00	1
Pasitikėjimas savimi													4			4,00	1
Patirtis		4														4,00	1
Pozityvumas					5											5,00	1
Projekto tęstinumo užtikrinimas											4					4,00	1
Projekto tikslo suvokimas							5									5,00	1
Projekto viešinimas														5		5,00	1

Punktualumas			4												4,00	1
Rizikų įvertinimas					4										4,00	1
Rūpestis komandos nariais						4									4,00	1
Savikontrolė				4											4,00	1
Skatinantis komandos narių asmeninį tobulėjimą			5												5,00	1
Smalsumas									5						5,00	1
Sprendimų priėmimas													5		5,00	1
Strateginis planavimas									5						5,00	1
Streso valdymas													5		5,00	1
Struktūriškumas - turėjimas galvoje projekto kaip sistemos					5										5,00	1
Sukurti visiems patogią projekto valdymo sistemą, aplinką												4			4,00	1
Susidoroti su iššūkiais												4			4,00	1
Susieti projekto tikslus su organizacijos tikslais							4								4,00	1
Suvokimas kaip veikia projektai viešajame sektoriuje			5												5,00	1
Taktiškumas							5								5,00	1
Tikėjimas tuo ką darai	5														5,00	1
Užsispyrimas	5														5,00	1
Viešojo kalbėjimo įgūdžiai												4			4,00	1
Žinoti iš kur gauti atsakymus į klausimus												4			4,00	1

Kompetencijų vertinimas atsižvelgiant į išsilavinimą ir darbo patirtį

Bendra				Magistrai				Mokslo daktarai				Darbo patirtis Nacionalinėje bibliotekoje iki 10 metų				Darbo patirtis Nacionalinėje bibliotekoje virš 10 metų			
Sugrupuota kompetencija	Vidurkiai	Dažnis	Proc	Sugrupuota kompetencija	Vidurkiai	Dažnis	Proc	Sugrupuota kompetencija	Vidurkiai	Dažnis	Proc	Sugrupuota kompetencija	Vidurkiai	Dažnis	Proc	Sugrupuota kompetencija	Vidurkiai	Dažnis	Proc
Projektų valdymo patirtis	4,13	15	1.00	Projektų valdymo patirtis	4,1	10	0.67	Projektų valdymo patirtis	4,2	5	0.33	Projektų valdymo patirtis	4	8	0.53	Projektų valdymo patirtis	4,29	7	0.47
Planavimas	4,83	12	0.80	Planavimas	4,88	8	0.53	Administracija	4	4	0.27	Atsakomybė	4,71	7	0.47	Administracija	4,17	6	0.40
Administracija	4,18	11	0.73	Komunikacija	4,71	7	0.47	Atsakomybė	5	4	0.27	Komunikacija	4,57	7	0.47	Planavimas	5	6	0.40
Atsakomybė	4,73	11	0.73	Atsakomybė	4,57	7	0.47	Vadovavimas (Vadybos žinios)	4,5	4	0.27	Rizikų valdymas	4,57	7	0.47	Kūrybingumas	4,4	5	0.33
Komunikacija	4,64	11	0.73	Rizikų valdymas	4,86	7	0.47	Turinio išmanymas	4,75	4	0.27	Planavimas	4,67	6	0.40	Biudžetas	4,4	5	0.33
Rizikų valdymas	4,7	10	0.67	Administracija	4,29	7	0.47	Komunikacija	4,5	4	0.27	Koordinavimas	4,33	6	0.40	Delegavimas	4,75	4	0.27
Vadovavimas (Vadybos žinios)	4,56	9	0.60	Kūrybingumas	4,14	7	0.47	Planavimas	4,75	4	0.27	Administracija	4,2	5	0.33	Komandos rinkimas	4,75	4	0.27
Kontrolė	4,13	8	0.53	Biudžetas	4,57	7	0.47	Rizikų valdymas	4,33	3	0.20	Lankstumas	4,8	5	0.33	Komunikacija	4,75	4	0.27
Kūrybingumas	4,25	8	0.53	Lankstumas	4,6	5	0.33	Noras mokytis	4	3	0.20	Problemų sprendimas	4,2	5	0.33	Kontrolė	4	4	0.27
Biudžetas	4,5	8	0.53	Strateginis mąstymas	5	5	0.33	Kontrolė	4	3	0.20	Vadovavimas (Vadybos žinios)	4,4	5	0.33	Kultūros laukas	4,25	4	0.27
Turinio išmanymas	4,43	7	0.47	Problemų sprendimas	4,2	5	0.33	Motyvacija kitiems	5	2	0.13	Kontrolė	4,25	4	0.27	Atsakomybė	4,75	4	0.27
Koordinavimas	4,43	7	0.47	Vadovavimas (Vadybos žinios)	4,6	5	0.33	Kultūros laukas	4,5	2	0.13	Lyderystė	4,75	4	0.27	Motyvacija kitiems	4,5	4	0.27
Kultūros laukas	4,29	7	0.47	Motyvacija kitiems	4,4	5	0.33	Projektai bendruomenei	4	2	0.13	Kontekstas	4	4	0.27	Vadovavimas (Vadybos žinios)	4,75	4	0.27
Motyvacija kitiems	4,57	7	0.47	Delegavimas	4,6	5	0.33	Koordinavimas	4	2	0.13	Turinio išmanymas	4,5	4	0.27	Viešieji pirkimai	4	4	0.27
Strateginis mąstymas	5	6	0.40	Kultūros laukas	4,2	5	0.33	Iniciatyvumas	5	2	0.13	Noras mokytis	4	4	0.27	Komandos valdymas	4,67	3	0.20
Noras mokytis	4,17	6	0.40	Koordinavimas	4,6	5	0.33	Užduočių skirstymas	5	2	0.13	Projektų valdymo žinios	4,5	4	0.27	Darbas komandoje	4,67	3	0.20
Problemų sprendimas	4,17	6	0.40	Kontrolė	4,2	5	0.33	Gebėjimas įvertinti save	4,5	2	0.13	Strateginis mąstymas	5	4	0.27	Rizikų valdymas	5	3	0.20
Viešieji pirkimai	3,83	6	0.40	Lyderystė	5	4	0.27	Viešieji pirkimai	3,5	2	0.13	Suinteresuotų šalių valdymas	4,67	3	0.20	Turinio išmanymas	4,33	3	0.20
Lankstumas	4,67	6	0.40	Komandos rinkimas	4,5	4	0.27	Vizija	4,5	2	0.13	Motyvacija sau	4,67	3	0.20	Užduočių skirstymas	5	3	0.20
Delegavimas	4,67	6	0.40	Darbas komandoje	4,5	4	0.27					Orientacija į tikslą	5	3	0.20	Įsigilinimas	4,33	3	0.20
Kontekstas	4,2	5	0.33	Suinteresuotų šalių valdymas	4,75	4	0.27					Motyvacija kitiems	4,67	3	0.20				
Komandos rinkimas	4,6	5	0.33	Kontekstas	4,25	4	0.27					Kūrybingumas	4	3	0.20				
Užduočių skirstymas	4,8	5	0.33	Viešieji pirkimai	4	4	0.27					Kultūros laukas	4,33	3	0.20				
Darbas komandoje	4,6	5	0.33	Užduočių skirstymas	4,67	3	0.20					Gebėjimas įvertinti save	4,33	3	0.20				
Lyderystė	4,8	5	0.33	Turinio išmanymas	4	3	0.20					Biudžetas	4,67	3	0.20				
Orientacija į rezultatus	4,75	4	0.27	Noras mokytis	4,33	3	0.20					Vizija	4,67	3	0.20				
Orientacija į tikslą	5	4	0.27	Projektų valdymo žinios	4,67	3	0.20												
Komandos valdymas	4,75	4	0.27	Profesionalumas	5	3	0.20												
Projektų valdymo žinios	4,5	4	0.27	Pasimokymas iš klaidų	4,33	3	0.20												
Gebėjimas įvertinti save	4,5	4	0.27	Orientacija į tikslą	5	3	0.20												
Suinteresuotų šalių valdymas	4,75	4	0.27	Orientacija į rezultatus	4,67	3	0.20												
				Nestandartinės situacijos	4,33	3	0.20												
				Komandos valdymas	4,67	3	0.20												
				Įsigilinimas	4,33	3	0.20												