

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS  
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

DOVILĖ KONTUTYTĖ

PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ VALDYMO MODELIS  
ORGANIZACIJOJE X

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas:  
Prof. dr. Tadas Sudnickas

VILNIUS  
2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS  
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ VALDYMO MODELIS  
ORGANIZACIJOJE X

Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 6211LX072

Vadovas: prof. dr. Tadas Sudnickas

---

2019-

Atliko: PVvmns17-1 gr. stud. Dovilė Kontutytė

---

2019-

Recenzentas

---

2019-

VILNIUS

2019

# TURINYS

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

## ĮVADAS

<b>I. PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ VALDYMAS.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Projektų vadovas ir jo kompetencijos</b>	<b>12</b>
1.1.1. Projektų vadovo samprata.....	12
1.1.2. Projektų vadovo vadybinės kompetencijos.....	14
1.1.3. Projektų vadovo asmeninio efektyvumo kompetencijos.....	17
1.1.4. Projektų vadovo įtakos ir poveikio kompetencijos.....	20
1.1.5. Projektų vadovo pagalbos ir paslaugų kitiems kompetencijos.....	21
1.1.6. Projektų vadovo pasiekimų ir veiklos kompetencijos.....	22
1.1.7. Projektų vadovo pažinimo kompetencijos.....	23
1.1.8. Projektų vadovo kompetencijų modelis pagal kompetencijų žodyną.....	24
<b>1.2. Projektų vadovo kompetencijų valdymo procesas ir metodai</b>	<b>32</b>
<b>II. PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE X – ATVEJO ANALIZĖ .....</b>	<b>43</b>
<b>2.1. Atvejo analizės metodika</b>	<b>43</b>
<b>2.2. Atvejo analizė</b>	<b>45</b>
<b>2.3. Tyrimo išvados</b>	<b>52</b>
<b>III. ORGANIZACIJOS X PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ VALDYMAS – KOKYBINIS TYRIMAS.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1. Kokybinio tyrimo metodika</b>	<b>53</b>
<b>3.2. Tyrimo rezultatų analizė</b>	<b>56</b>

<b>3.3. Diskusijos</b>	<b>69</b>
<b>3.4. Tyrimo išvados</b>	<b>79</b>
<b>IŠVADOS</b>	
<b>REKOMENDACIJOS</b>	
<b>LITERATŪRA</b>	
<b>SANTRAUKA</b>	
<b>SUMMARY</b>	
<b>PRIEDAI</b>	

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė: Kietosios ir minkštosios kompetencijos. Sudaryta darbo autoriaus pagal Carl Marnewick, Wikus Erasmus ir Nazeer Joseph.....	18
2 lentelė: Projektų vadovo kompetencijų pasiskirstymas pagal autorius. Sudaryta darbo autoriaus.....	25
3 lentelė: Projektų vadovo kompetencijų modelis. Sudaryta autoriaus pagal Lyle M. ir Signe M. Spencer .....	26
4 lentelė. Organizacijos X vertybės. Sudaryta autoriaus pagal Organizacijos X strategiją.....	45
5 lentelė. IT projektų vadovo ir projektų vadovo pareigų palyginimas ir iš to išplaukiančios kompetencijos. Sudaryta darbo autoriaus. ....	48
6 lentelė. Duomenų rinkimo grafikas. Sudaryta darbo autoriaus.....	55
7 lentelė. Teorinio ir organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelių palyginimas. Sudaryta darbo autoriaus.....	74

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Projektų vadovo asmeninių kompetencijų modelis remiantis nagrinėtais autoriais ir paremtu kompetencijų žodynu.....	29
2 pav. Projektų vadovo asmeninių ir funkcinių kompetencijų modelis.....	31
3 pav. Mičigano modelis. Pagal Devanna et al., 1984.....	33
4 pav. Harvardo modelis. Pagal Beer et al., 1984.....	34
5 pav. Vladimiras Gražulis ir kt. 2012, 245p.....	39
6 pav. Projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis. Sudaryta darbo autoriaus.....	41
7 pav. Organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelis. Sudarytas darbo autoriaus.....	70
8 pav. Organizacijos X darbuotojų kompetencijų valdymo modelis. Sudarytas darbo autoriaus.....	72
9 pav. Organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio tobulinimo būdai. Sudaryta darbo autoriaus.....	79

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. IT projektų vadovo funkcijos pagal organizacijos X IT projektų vadovo pareigybės aprašymą.....	90
2 priedas. Projektų vadovo funkcijos pagal organizacijos X projektų vadovo pareigybės aprašymą.....	90
3 priedas. Interviu klausimynas.....	91
4 priedas. Interviu ekspertų atsakymai.....	92

## ĮVADAS

Projektų vadyba, kaip ir žmogiškųjų išteklių vadyba, yra nauja, tačiau sparčiai populiarėjanti specializacija. Turbūt kiekviena organizacija, kurioje esti projektų vadovo pareigybė turi vienokį ar kitokį nusistovėjusį projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį, tačiau paprastai tai nėra atskiras, tik projektų vadovų kompetencijoms valdyti skirtas modelis. Taip pat, yra daugybė organizacijų, kurios vadovaujasi įprastu, organiškai susidariusiu kompetencijų valdymo modeliu, kuris dažnai nėra dokumentuotas. O tai reiškia, kad modelis nėra vertinamas ir tobulinamas, nors turėtų būti dokumentuojamas, vertinamas ir tobulinamas. Taip pat, kyla klausimas, ar tose organizacijose esantis formalus ar neformalus projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis atitinka teorinius kompetencijų valdymo modelius. Žinant šias tendencijas galima daryti prielaidą, kad daugelis organizacijų, o, taip pat, tikėtina, kad ir organizacija X, turi universalų, visiems darbuotojams taikomą kompetencijų valdymo modelį, kuris nėra nuolat vertinamas ir tobulinamas bei turintis metodinių trūkumų. Todėl, šiame darbe siekiama išanalizuoti su projektų vadovų kompetencijų valdymu susijusią literatūrą, sudaryti projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį, toliau, atvejo analizės pagalba surinkti kuo daugiau informacijos apie organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymą, kokybinio tyrimo metu išsiaiškinti projektų vadovo kompetencijų valdymo organizacijoje X niuansus, palyginti teorinį ir praktinį modelius bei pateikti praktinio modelio tobulinimo būdus.

### **Darbo aktualumas.**

Sėkmingas projektų vadovas yra organizacijos variklis.<sup>1</sup> O tam, kad projektų vadovas būtų „sėkmingas“, reikia žinoti, kaip tinkamai valdyti jo kompetencijas. Tokį žinojimą dažnai suteikia organizacijose egzistuojantis kompetencijų valdymo modelis. Tačiau vien turėti jį ir nuolat juo vadovautis nepakanka. Reikėtų tokį modelį nuolat vertinti ir atnaujinti. Bendrai kalbėti apie projektų vadovo kompetencijų valdymą yra aktualu:

1. Organizacijos X vadovams ir žmogiškųjų išteklių atstovams. Teorinė projektų vadovo kompetencijų valdymo ir organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio analizė padės organizacijai X suvokti modelio nuolatinio vertinimo ir tobulinimo svarbą bei pateikti modelio tobulinimo būdai bus pritaikyti tobulinant organizacijos X modelį.

---

<sup>1</sup> Carl Marnewick, Wikus Erasmus, W. & Nazeer Joseph. *Information technology project managers' competencies: An analysis of performance and personal competencies* (Cape Town, 2016), 1.



2. Viešųjų, privačiųjų ir nevyriausybinių organizacijų vadovams bei žmogiškųjų išteklių valdymo atstovams, siekiantiems kokybiškai valdyti projektų vadovo kompetencijas organizacijoje. Šiame darbe aprašomi projektų vadovo kompetencijų modelio ir projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio kūrimo būdai suteiks metodinių-praktinių žinių, kaip galima sudaryti ne tik projektų vadovo, bet ir kitų pareigybių kompetencijų valdymo modelius, adaptuojant prie organizacijos strategijos ir aplinkos.

**Darbo naujumas.** Apie sėkmingą projektų valdymą yra išleista aibė knygų, mokslinių ir publicistinių straipsnių lietuvių ir užsienio kalbomis. Vieni iš autorių – B. Neverauskas (2007), W. Lessel (2007), R. A. Morris ir kt. (2010); taip pat, apie projektų valdymą kalbama įvairių krypčių vadybos vadovėliuose A. Kaziliūnas (2009), V. Gražulis ir kt. (2012). Kompetencijos ir jų valdymo tema, taip pat, nėra nauja užsienio literatūroje - A. Wehbe ir kt. (2013). Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtra domėjosi G. Gedvilienė ir kt. (2015), IT projektų vadovų kompetencijas analizavo K. Marnewick (2016), o kompetencijų valdymo sistemas tyrė J. B. Soderqvist ir O. Koehler (2016). Tačiau šiame darbe orientuojamasi kiek siauriau – į projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį teorijoje ir praktikoje, tiriant praktinį organizacijos X modelį, atliekant jo vertinimą bei ieškant tobulinimo galimybių. Nors apie projektų vadovų kompetencijų valdymą Lenkijos statybų industrijoje rašė K. Dziekonski (2017), šiame darbe organizacijos X modelis lyginamas su teoriniu modeliu, o kokybinio tyrimo metu siekiama išgryninti modelio tobulinimo būdus.

**Darbo problema** – kaip patobulinti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį remiantis teoriniu projektų vadovo kompetencijų valdymo modeliu?

**Darbo objektas** – kompetencijų valdymo modelis.

**Darbo dalykas** – organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymas

**Darbo tikslas** – pateikti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio tobulinimo galimybes remiantis sukurtu teoriniu projektų vadovo kompetencijų valdymo modeliu.

**Darbo uždaviniai:**

1. Sudaryti teorinį projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį;

2. Išanalizuoti organizacijos X dokumentaciją, susijusią su projektų vadovo kompetencijų valdymu;
3. Išsiaiškinti, koks yra organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis;
4. Pateikti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio tobulinimo būdus.

**Tyrimo strategija.** Tyrimo strategijos tikslas – išanalizavus organizacijos X dokumentaciją apklausti organizacijos X ekspertus, kurie padėtų suformuoti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį, o turint teorinį ir praktinį modelius palyginti juos tarpusavyje bei pateikti praktinio modelio tobulinimo galimybes. Organizacija X yra maža įmonė, kurioje dirba <50 žmonių, įkurta dar tik 2007 metais. Siekiant išsiaiškinti organizacijoje X nusistovėjusį kompetencijų valdymo modelį ir sąlygas jo įgyvendinimui, bus apklausiami organizacijos X ekspertai, sudaromas organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis, lyginamas su teoriniu modeliu, o, taip pat, ieškoma jo tobulinimo būdų.

#### **Darbo metodai.**

- **Literatūros analizė** skirta mokslininkų požiūrių į projektų vadovo kompetencijas ir jų valdymą analizei.
- **Sisteminės analizės** metodu lyginama ir grupuojama iš literatūros gauta informacija, taip pat, lyginami teorinis ir organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modeliai.
- **Logografinis metodu** vaizduojamas teorinis projektų vadovo kompetencijų modelis, teorinis projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis, organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelis ir organizacijos X darbuotojų kompetencijų valdymo modelis, taip pat – praktinio modelio tobulinimo būdų schema.
- **Modeliavimo metodu** sudaromas teorinis projektų vadovo kompetencijų modelis, teorinis projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis, organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelis ir organizacijos X darbuotojų kompetencijų valdymo modelis.
- **Atvejo analizė** skirta ištirti organizacijos X strategiją ir kitus dokumentus, susijusius su organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymu tam, kad būtų sudarytas bendras organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo vaizdas ir sąlygos, kuriomis jis įgyvendinamas.

- **Standartizuotas interviu** – skirtas išsiaiškinti atvejo analizės metu neatrastą informaciją apie organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymą bei sudaryti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelį ir projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį.

**Šis darbas sudarytas iš 3 dalių:** pirmoji dalis yra teorinė, antroji ir trečioji – praktinės.

1. Pirmojoje dalyje yra nagrinėjama literatūros šaltiniuose surinkta medžiaga. Analizuojamas projektų vadovas, jo funkcijos, apžvelgiamos galimos kompetencijos remiantis kompetencijų žodynu. Toliau sudaromas teorinis projektų vadovo kompetencijų modelis, išanalizuojamas kompetencijų valdymas ir pateikiamas teorinis projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis.
2. Antrojoje dalyje atliekama atvejo analizė, kurios metu surenkama visa reikalinga informacija apie organizacijoje X egzistuojantį projektų vadovo kompetencijų valdymą ir sąlygas jam įgyvendinti.
3. Trečiojoje dalyje, atlikus standartizuotą interviu su organizacijoje X dirbančiais ekspertais, siekiama išsiaiškinti trūkstamą informaciją apie organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį, palyginti teorinį ir organizacijos X modelius bei pateikti organizacijos X modelio tobulinimo būdus.

# I. PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ VALDYMAS

## 1.1. Projektų vadovas ir jo kompetencijos

„Darbuotojų kompetencijų problematika pradėta domėtis dar aštuntojo dešimtmečio viduryje, D. McClellandui (1973) paskelbus straipsnį „Tikrinama kompetencija – ne žinios“ („Testing for Competence Rather than Intelligence“), kuriame pasiūlyta sąvoką „kompetencija“ vartoti vietoje sąvokos „įgūdis“, nes ji yra platesnė ir apima asmens elgesio, ir techninius gebėjimus.“<sup>2</sup> Autoriaus pasekėjai ėmė plėtoti kompetencijos temą pateikdami vis įvairesnių, tačiau, kartu ir panašių kompetencijos apibrėžimų. Vienas artimiausių šiam darbui kompetencijos apibūdinimų yra „veiksmingiausio darbo ir elgesio aprašymas.“<sup>3</sup> Kompetencijų valdymas šiuolaikinėje visuomenėje vis sparčiau tampa neatsiejamas nuo žmogiškųjų išteklių vadybos ir labai svarbus tiek viešosiose, tiek privačiosiose organizacijose. Kiekvieno organizacijos darbuotojo kompetencijos turi būti stebimos ir kontroliuojamos – įvairių specializacijų technikų, vadybininkų, net ir vadovų. Projektų vadovo kompetencijos, taip pat, yra itin plačiai nagrinėjamos daugelio autorių. Siekiant sudaryti teorinį projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį, pirmiausia reikėtų išsiaiškinti, kokios projektų vadovo kompetencijos yra reikalingos projektų vadovo kompetencijų modelio sukūrimui. O tam reikia apibrėžti projektų vadovą ir jo funkcijas.

### 1.1.1. Projektų vadovo samprata

Nors projektų vadovo apibrėžimų yra apstu, daugelis autorių pabrėžia tas pačias projektų vadovo dedamąsias, kurias apjungė Projektų valdymo profesijos žinių visuma (angl. Project Management Body of Knowledge), toliau – PMBOK: „Projektų vadovas yra organizacijos vykdomosios valdžios paskirtas asmuo, kuris valdo projekto komandą, surinktą projekto tikslams pasiekti. <...> Paprastai projektų vadovas būna atskaitingas funkciniam vadovui arba priklauso vienam iš projektų vadovų, atskaitingų programos

---

<sup>2</sup> Gražulis, Vladimiras, Elžbieta Markuckienė. „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (2013): 142.

<sup>3</sup> Arz Wehbe, Christophe Merlo & Veronique Pilnière. “Integrating competence management into a coupled project-system design management”, *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems*, Springer 397 (2012): 631.

arba portfelio vadovui. <...> Projektų vadovas nuolatos bendradarbiauja su programos ir portfelio vadovu, taip pat, su verslo analitikais, kokybės užtikrinimo vadovais ir projekto dalyko ekspertais.“<sup>4</sup>

Kalbant apie projektų vadovo funkcijas „pagrindinė projektų vadovo atsakomybė yra patenkinti poreikius: projekto užduočių poreikius, komandos poreikius ir individualius poreikius. Kadangi projektų vadovas yra kritinė strateginė disciplina, jis tampa tarpinė grandis tarp organizacijos strategijos ir projekto komandos.“<sup>5</sup> Iš čia kyla poreikis valdyti projektų vadovo kompetencijas, kad būtų užtikrintas sklandus ir veiksmingas projektų vadovo darbas, siekiant įgyvendinti organizacijos strategiją. PMBOK išskiria tris projektų vadovo kompetencijų klasterius: „žinių, gebėjimų įgyvendinti užduotis ir elgesio (nuostatų, įsitikinimų, būdo bruožų ir t.t.).“<sup>6</sup> PMBOK pateiktas kompetencijų modelis yra labai abstraktus, todėl šiame darbe bus detaliau aptariami projektų vadovo kompetencijų modelio klasteriai, remiantis visuotinai pripažintu kompetencijų žodynu.<sup>7</sup>

Kompetencijų žodynas yra padalintas į 20 pagrindinių kompetencijų, kurias apjungia 6 klasteriai:

- Vadybinės kompetencijos:
  - ✓ Kitų tobulinimas
  - ✓ Nurodymų teikimas
  - ✓ Darbas komandoje ir bendradarbiavimas
  - ✓ Lyderystė
- Asmeninio efektyvumo kompetencijos:
  - ✓ Savikontrolė
  - ✓ Pasitikėjimas savimi
  - ✓ Lankstumas
  - ✓ Lojalumas organizacijai
- Įtakos ir poveikio kompetencijos:
  - ✓ Poveikis ir įtaka
  - ✓ Ryšių užmezgimas
  - ✓ Organizacijos supratimas

---

<sup>4</sup> *A Guide to a Project Management Body of Knowledge 5<sup>th</sup> edition* (USA: Project Management Institute, 2013), 16-17

<sup>5</sup> *A Guide to a Project Management Body of Knowledge 5<sup>th</sup> edition* (USA: Project Management Institute, 2013), 17

<sup>6</sup> *Ibid*

<sup>7</sup> Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, *Competence at Work models for superior performance* (2008).

- Pagalbos ir paslaugų kitiems kompetencijos:
  - ✓ Tarpasmeninis supratimas
  - ✓ Orientacija į klientą
- Pasiekimų ir veiklos kompetencijos:
  - ✓ Orientavimasis į pasiekimus
  - ✓ Rūpinimasis tvarka ir kokybe
  - ✓ Inicijatyva
  - ✓ Informacijos siekimas
- Pažinimo kompetencijos
  - ✓ Konceptualus mąstymas
  - ✓ Analitinis mąstymas
  - ✓ Profesionalumas

Remiantis įvairių mokslininkų ir teoretikų požiūriais bus pereinama per visas kompetencijų žodyno kompetencijas ir išgryninama, kurios kompetencijos yra svarbiausios projektų vadovui.

### 1.1.2. Projektų vadovo vadybinės kompetencijos

Prie vadybinių kompetencijų yra priskiriamas kitų tobulinimas, nurodymų teikimas, darbas komandoje ir bendradarbiavimas bei lyderystė.

Lyderystė yra viena dažniausių populiariosios psichologijos sričių. Knygynai ir bibliotekos yra pilni literatūros, kur diskutuojama, kas yra lyderis, kokie yra lyderio bruožai, lyginami lyderiai ir vadovai, pateikiami patarimai, kaip tapti lyderiais ir t.t. Moksliniai straipsniai neatsilieka lyderystės nagrinėjimo gausa.

„J. Rodney Turner, Ralf Müller ir Vic Dulewicz išskyrė tris lyderystės stilius:

- ✓ Orientuota į tikslą lyderystė – stabilios organizacijos palaikymas pristatant aiškius ir konkrečius rezultatus.
- ✓ Įtraukianti lyderystė – besikeičiančios organizacijos aplinkoje daromi svarbūs verslo modelio pokyčiai.

- ✓ Įpareigojanti lyderystė – restruktūrizuojamos, reorganizuojamos ar rekonceptualizuojamos organizacijos aplinkoje daromi radikalūs pokyčiai, reikalaujantys ypač didelio įsipareigojimo ir įsitraukimo.<sup>8</sup>

Kalbant apie projektų vadovą visos trys lyderystės formos yra itin reikšmingos priklausomai nuo situacijos. Orientuota į tikslą lyderystė yra pagrindinė, nes „projekto esmė yra pasiekti užsibrėžtus tikslus.“<sup>9</sup> Vadinasi projektų vadovas dirba stabilioje organizacijoje, kurioje įgyvendinus projektus pristato jų aiškius ir konkrečius rezultatus. Liz Lee-Kelley teigia, kad „projektų vadovas turi instinktyviai keisti valdymo stilių priklausomai nuo situacijos.“<sup>10</sup> Tai apima ir įtraukiančią, ir įpareigojančią lyderystę.

Autoriai ypač pabrėžia projektų vadovo lyderystės svarbą: „lyderystė yra svarbi tiek funkciniam, tiek projektų vadovui. Projektai reikalauja stiprios valdingos rankos. <...> Didėjant tikslo kompleksiskumui ir atsirandant konfliktams, padidėja poreikis pereiti nuo vadovavimo (kuris reiškia tikslo siekimo nurodymus komandai) prie lyderystės (rodant komandai pavyzdį ir skatinant sekti juo).“<sup>11</sup> Nicholas Clarke analizuodamas projektų emocionalumą, taip pat, išskiria lyderystę: „projektų valdymo sritis yra labai plačiai ištirta ir daugybė tyrimų rodo, kad emocinis intelektas gali būti reikšmingas aspektas, pabrėžiantis lyderio elgesį projektuose bei projektų vadovo kompetencijas.“<sup>12</sup>

Liz Lee-Kelley analizuodama Feidler modelį aprašė situacijas, nuo kurių priklauso lyderio pozicija projekte:

- ✓ „Nuo lyderio asmenybės – ar lyderystė orientuota į santykius, ar į užduočių atlikimą.
- ✓ Nuo situacijos, kuri leidžia lyderiui daryti įtaką ir vykdyti kontrolę:
  - Projektų skaičiaus, už kurį yra atsakingas projektų vadovas

---

<sup>8</sup> Turner Rodney, Ralf Müller and Vic Dulewicz, “Comparing the leadership styles of functional and project managers”, *International Journal of Managing Projects in Business* 2.2 (2009): 198

<sup>9</sup> Turner Rodney, Ralf Müller and Vic Dulewicz, “Comparing the leadership styles of functional and project managers”, *International Journal of Managing Projects in Business* 2.2 (2009): 200

<sup>10</sup> Liz Lee-Kelley, “Situational leadership: Managing the virtual project team”, *Journal of Management Development* 21.6 (2002): 463

<sup>11</sup> Turner Rodney, Ralf Müller and Vic Dulewicz, “Comparing the leadership styles of functional and project managers”, *International Journal of Managing Projects in Business* 2.2 (2009): 213

<sup>12</sup> Nicholas Clarke, “Projects are emotional: How project managers' emotional awareness can influence decisions and behaviours in projects”, *International Journal of Managing Projects in Business* 3, 4 (2010): 606  
<https://doi.org/10.1108/17538371011076073>

- Projekto trukmės
- Laisvės pasirinkti projektus ar projekto komandą
- Organizacijos darbuotojų kompozicijos ir išorės profesionalų
- Pokyčių dažnumo
- Projekto tikslų<sup>13</sup>

Tai rodo, kad ne visada projektų vadovo lyderystė priklauso nuo jo paties pasirinkimo ar asmenybės. Galima teigti, kad projektų vadovo lyderystei suteikia terpę organizacijos aplinka, suinteresuotos šalys, projekto pobūdis bei projektų vadovo užimtumas. Tad nesant palankioms sąlygoms net ir itin suinteresuotas ir energingas projektų vadovas negalės būti lyderiu projekte. Kita vertus, projektų vadovo kompetencijos yra itin reikšmingos tiek asmeninių savybių ugdymui, tiek palankios aplinkos sukūrimui. Kompetentingas projektų vadovas bus konkurencingas savo organizacijos struktūroje bei lyginant su išorės profesionalais. Kompetentingam projektų vadovui organizacijos vadovas nedvejos patikėti daugiau projektų bei laisvės pasirinkti projektus ir projekto komandą. Suinteresuotos pusės, manoma, labiau pasitikės kompetentingu projektų vadovu, nei nepatyrusiu. Todėl, visgi, galima teigti, kad dažniausiai projektų vadovo lyderystę nulemia projektų vadovo kompetencijos.

Be lyderystės prie vadybinių kompetencijų priskiriamas darbas komandoje ir bendradarbiavimas bei nurodymų teikimas. Šios kompetencijos gali būti siejamos su projektų vadovo komunikaciniais gebėjimais. Geras projektų vadovas, gebantis tinkamai ir motyvuotai komunikuoti su savo komanda, taip pat, žinos, kaip teikti nurodymus bei pasieks puikių rezultatų. „Komunikacinę kompetenciją sudaro: nuostata būti patikimu partneriu, nuostata kooperuotis ir įsipareigoti, tinklinės komunikacijos gebėjimai.“<sup>14</sup> Paul Ziek ir J. Dwight Anderson komunikaciją apibūdina kaip „tinkamo tinklo ir būtinų duomenų teikimą visiems svarbiausiems projekto įgyvendinimo veikėjams.“<sup>15</sup> Komunikacijos būdų šiuolaikinėje technologinėje visuomenėje yra daugybė: „telefoniniai pokalbiai, faksai, telekonferencijos, vaizdo konferencijos, el. paštas, bendradarbiavimo dizaino įrankiai, „akis į akį“ bei žinių vadybos sistemos. Tyrimai rodo, kad kuo daugiau komunikacijos kanalų yra naudojama, tuo sėkmingesnė bus projekto

---

<sup>13</sup> Liz Lee-Kelley, “Situational leadership: Managing the virtual project team”, *Journal of Management Development* 21.6 (2002): 464

<sup>14</sup> Rasa Miliūnienė, „Būsimų sporto srities darbuotojų socialinių kompetencijų raiška“ (magistro darbas, Lietuvos sporto universitetas, 2017), 21 <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:22442736/datastreams/MAIN/content>

<sup>15</sup> Paul Ziek and J. Dwight Anderson, “Communication, dialogue and project management”, *International Journal of Managing Projects in Business* 8, 4 (2015): 789



komanda.“<sup>16</sup> Autoriai teigia, kad neformali komunikacija yra glaudžiai susijusi su projekto komandos darbu. <...> Todėl svarbiausias projektų vadovo gebėjimas yra veiksmingai komunikuoti.“<sup>17</sup>

Taip pat, efektyvi komunikacija ir komandos narių tobulinimas yra glaudžiai susiję su kokybišku projekto komandos funkcionavimu. Judy Matthews ir kt. teigia, kad „komandos narių elgesys ir tarpusavio santykiai daro įtaką komandos mikroklimatui.“<sup>18</sup> Todėl, projektų vadovas turėtų dalį dėmesio skirti komandos narių ugdymui ir tobulinimui. Jeigu projekto komandos mikroklimatas bus pozityvus – komandos nariai bus ištraukę į veiklas bei padės vieni kitiems, tikėtina, kad komandos rezultatai bus geresni. Tai patvirtina autoriai, teigdami, kad „komandos atmosferą sukuria vadovo elgesys <...> įskaitant komandos mikro valdymą, konkurencijos skatinimą ar tinkamą kritikos išraišką komandos atžvilgiu.“<sup>19</sup> Taigi, projektų vadovui reikalinga kitų tobulinimo kompetencija tiek, kad gebėtų sukurti palankią atmosferą komandos nariams bei motyvuoti komandą palaikyti pozityvius tarpusavio santykius projekto tikslams pasiekti. Tačiau, taip pat, projektų vadovas turėtų skirti dėmesio savęs tobulinimui.

### 1.1.3. Projektų vadovo asmeninio efektyvumo kompetencijos

Asmeninio efektyvumo kompetencijas sudaro savikontrolė, pasitikėjimas savimi, lankstumas ir lojalumas organizacijai. Šios kompetencijos dar kitaip autorių vadinamos „minkštosiomis“ kompetencijomis arba emocijų valdymu.

Carl Marnewick, Wikus Erasmus ir Nazeer Joseph suskirstė informacinių technologijų projektų vadovų kompetencijas į „kietąsias“ ir „minkštąsias (žr. 1 lentelė).

---

<sup>16</sup> Paul Ziek and J. Dwight Anderson, “Communication, dialogue and project management”, *International Journal of Managing Projects in Business* 8, 4 (2015): 791

<sup>17</sup> *Ibid*

<sup>18</sup> Judy Matthews, Tracy Stanley, Paul Davidson, “Human factors and project challenges influencing employee engagement in a project-based organization (PBO)”, *International Journal of Managing Projects in Business* (2018): 4

<https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2017-0043>

<sup>19</sup> *Ibid*

I lentelė. Kietosios ir minkštosios kompetencijos. Sudaryta darbo autoriaus pagal Carl Marnewick, Wikus Erasmus ir Nazeer Joseph, 2016.

Kietosios kompetencijos	Minkštosios kompetencijos
Raštvedybos įgūdžiai	Kalbėjimas
Įrankių ir technikų naudojimas	Rašymas
Verslo procesų supratimas	Komunikacija skirtingais lygiais
Darbo kompiuteriu įgūdžiai	Gebėjimas susidoroti su pokyčiais
Projektų valdymo struktūros supratimas	Sprendimų priėmimas
PMP sertifikatas	Lyderystė
Planavimas ir organizavimas	Motyvacija
	Derybos
	Komandos formavimas

Lentelėje pasikartoja anksčiau aptartos kompetencijos – lyderystė, komunikacija bei komandos formavimas. Taip pat, prisideda gebėjimas susidoroti su pokyčiais, kuris siejasi su pasitikėjimu savimi ir lankstumu, sprendimų priėmimas, kuriam reikalingas lojalumas organizacijai bei savikontrolė, norint objektyviai priimti sprendimus. Deryboms, taip pat, itin svarbu pasitikėti savimi, o motyvacija siejasi su savikontrolė. Nors minkštųjų kompetencijų yra daugiau, kietosios, taip pat, lieka itin svarbios, tačiau jos labiau apibūdina funkcines projektų vadovo kompetencijas, kurios bus aptartos vėliau.

„Emocinis supratimas yra ypač reikšmingas priimant sprendimus bei nustatant elgesio taisykles, nes tai paveikia tarpasmeninius santykius projektuose. <...> Pavyzdžiui, emocijos atlieka svarbų vaidmenį paskirstant užduotis bei atliekant įdedamų pastangų ir bendradarbiavimo kontrolę.“<sup>20</sup> Autorius teigia, kad „emocinio intelekto vystymo programa, sukurta projektų vadovams, gali turėti pozityvių pokyčių projektų

<sup>20</sup> Nicholas Clarke, “Projects are emotional: How project managers' emotional awareness can influence decisions and behaviours in projects”, *International Journal of Managing Projects in Business* 3, 4 (2010): 604-606

<https://doi.org/10.1108/17538371011076073>

vadovų emocijų kontrolei. <...> Emocinio intelekto mokymai gali pagerinti savo emocijų supratimą bei padidinti motyvaciją naudoti jį darbe.“<sup>21</sup>

Emocijų valdymas yra gana populiaris ir plačiai nagrinėjama tema populiariosios psichologijos. Daugelis autorių perėjo nuo intelekto koeficiento (IQ) prie emocinio intelekto (EQ), kaip itin reikšmingos kompetencijos tiek darbinėje, tiek asmeninėje aplinkoje. Emocinis intelektas padeda ne tik valdyti savo jausmus, kontroliuoti savo elgesį, tačiau, tuo pačiu, ir padeda daryti įtaką kitiems žmonėms. Tam reikalingas pasitikėjimas savimi, lankstumas ir kontrolė. Todėl, galima teigti, kad šios kompetencijos yra svarbios projektų vadovui valdant projektus bei projekto komandą.

Tuo tarpu, lojalumas organizacijai iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti mažai reikšminga kompetencija projektų vadovui. Tačiau žvelgiant iš projektų valdymo, kaip vienos iš organizacijos funkcijų, perspektyvos, lojalumas organizacijai gali būti ne tik reikšmingas, tačiau viską kuriantis arba griaunantis. „Projektų valdymo funkciją buvo pasiūlyta nagrinėti per tris aspektus:

- ✓ Organizacijos strategiją perkeliant į portfelius, programas ir projektus
- ✓ Sukuriant tarpusavyje susijusių projektų valdymo sinergiją
- ✓ Ruošiantis ateities tikslams“<sup>22</sup>

Todėl, apie projektų valdymą kalbant kaip apie vieną iš organizacijos funkcijų, galima sakyti, kad projektų vadovas prisideda prie organizacijos strategijos įgyvendinimo, kas yra organizacijos pulsas. Jeigu projektų vadovas bus lojalus organizacijai, tikėtina, kad jis atiduos visas savo jėgas bei visą dėmesį sukonsultuos į organizacijos tikslų pasiekimą. Organizacijos strategijos įgyvendinimui reikalingi sėslūs, organizacijai atsidavę projektų vadovai, todėl čia atsiranda lojalumo organizacijai kompetencijos svarba. Kita vertus, projektai, nesusiję su organizacijos strategija, neįpareigoja projektų vadovo turėti lojalumo organizacijai kompetenciją. Todėl, ši kompetencija lieka priklausoma nuo projekto pobūdžio ir organizacijos situacijos.

---

<sup>21</sup> Nicholas Clarke, “Projects are emotional: How project managers' emotional awareness can influence decisions and behaviours in projects”, *International Journal of Managing Projects in Business* 3, 4 (2010): 615-616  
<https://doi.org/10.1108/17538371011076073>

<sup>22</sup> Monique Aubry et al., “Organizational project management as a function within the organization”, *International Journal of Managing Projects in Business* 5, 2 (2012): 184, <https://doi.org/10.1108/17538371211214897>

#### 1.1.4. Projektų vadovo įtakos ir poveikio kompetencijos

Daugelis autorių teigia, kad poveikis ir įtaka yra lyderystės dalis. Pavyzdžiui Tom Landry teigia, kad „lyderystė yra gebėjimas žmogui daryti įtaką taip, kad jis darytų tai, ko nenori daryti, kad pasiektų tai, ką nori pasiekti“ arba Harry S. Truman šiek tiek modifikuotas lyderystės apibrėžimas, plačiai naudojamas šiandien: „lyderystė yra gebėjimas žmogui viską pateikti taip, kad jis darytų tai, ko nenori daryti, bet jam tai patiktų.“<sup>23</sup> Gebėjimas daryti įtaką yra reikalingas kiekvienam vadovui, o ypač projektų vadovui, nes jį valdo visą projekto komandą ir nuo jo bei komandos priklauso, ar projektas bus sėkmingas.

Kita vertus, suinteresuotųjų šalių valdymas gali nulemti viso projekto sėkmę. Todėl ryšių užmezgimas tampa, taip pat, svarbia kompetencija. Kaip buvo minėta anksčiau, projektų vadovo emocinis intelektas gali daryti poveikį projekto įgyvendinimui ir rezultatams. „Projekto valdyme, turint nustatytą pradinį tašką ir aiškų paslaugos teikimo pristatymo pabaigos tašką, suinteresuotųjų šalių analizė yra svarbi projekto valdymo proceso dalis. Cleland (1999, p. 151) projektų vadovo vaidmenį apibūdina kaip projekto organizacinės struktūros vystymą per:

- ✓ Tinkamų suinteresuotų šalių identifikavimą;
- ✓ Suinteresuotų šalių interesų nustatymą;
- ✓ Suinteresuotų šalių interesų išmatavimą;
- ✓ Suinteresuotų šalių elgsenos ateityje nuspėjimą;
- ✓ Suinteresuotų šalių elgsenos poveikio projekto valdymui įvertinimą.“<sup>24</sup>

Jeigu projektų vadovas neras būdų užmegzti naujų ryšių ir palaikyti esamų, jo, kaip projektų vadovo karjera gali čia ir baigtis. Autorius pateikia pavyzdį, kaip netinkamas suinteresuotų šalių valdymas gali nuvesti prie projekto nesėkmės: „Dabhol galios projektas Indijoje buvo klasikinis projektų vadovo nesėkmės atvejis pilnai įtraukti netiesiogines suinteresuotas šalis. Šis daugiau nei 2 milijardų JAV dolerių vertės projektas iliustruoja kaip netinkamas pelningo projekto vykdymas paskatino laikinai sustabdyti finansavimą 14 patvirtintų privačių elektrinių Indijoje. Projekto komanda nenumatė iš elektrinės išmetamų teršalų poveikio ir kaip tai gali paveikti vietinių gyventojų kasdienybę. Šiame klasikiniame gyvybiškai svarbaus aspekto ignoravimo pavyzdyje vietinių gyventojų susirūpinimas paskatino populistinių jėgų

<sup>23</sup> Harry S. Truman, „Thoughts on the Business of Life“, Forbes, <https://www.forbes.com/quotes/3868/>

<sup>24</sup> Derek H.T. Walker, "Client/customer or stakeholder focus? ISO 14000 EMS as a construction industry case study", *The TQM Magazine* 12, 1 (2000): 18-26, <https://doi-org.skaitlykla.mruni.eu/10.1108/09544780010287221>

politinį spaudimą, <...> kas privedė prie projekto žlugimo.“<sup>25</sup> Šiuo atveju nebuvo įvertintos rizikos bei nepakankamai komunikuojama su projekto suinteresuotomis šalimis.

Taigi, ryšių užmezgimas kaip suinteresuotųjų šalių valdymas yra lemiamas projekto sėkmės veiksnys, todėl projektų vadovui ši kompetencija tampa itin reikšminga.

Tuo tarpu organizacijos supratimas kaip kompetencija nėra esminis projektų vadovui, tačiau bendras organizacijos suvokimas – organizacijos struktūros, veiklos strategijos, kultūros, kiekvienam vadovui būtų vertingas.

#### 1.1.5. Projektų vadovo pagalbos ir paslaugų kitiems kompetencijos

Projektų vadovo pagalbos ir paslaugų kitiems kompetencijos susideda iš tarpasmeninio supratimo ir orientacijos į klientą.

Apie tarpasmeninį supratimą autoriai kalba per kolektyvinės kompetencijos prizmę: „kolektyvinė kompetencija yra susijusi su žmonių tarpusavio santykiais darbo situacijose, jų individualių kompetencijų kombinacijomis, implicitiniu žinojimu ir patirtimi, atsirandančiu dirbant grupėse, neformaliais informacijos ir pagalbos mainais tarp darbuotojų ir jų solidarumu, siekiant bendro grupei tikslo ar rezultato.“<sup>26</sup> Itin išskiriama yra empatija, padedanti projektų vadovui įsijausti į komandos narių būsenas. Tačiau kartais pernelyg didelė empatija gali trukdyti rezultatyviam tikslų siekimui, nes „tarpasmeninis supratimas daro įtaką projektų vadovo sprendimų priėmimui.“<sup>27</sup>

Tuo tarpu orientacija į klientą yra viena svarbiausių projektų vadovo kompetencijų. Kadangi kiekvienas projektas yra skirtas tiksliniam klientui, nuo to priklauso, ar klientas bus patenkintas projekto rezultatais, ar ne. Sheila Simsarian Webber ir Richard J. Klimoski išanalizavo „projektų vadovo elgseną įvairiose situacijose, siekiant įgyti kliento pasitikėjimą bei palaikyti kliento ištikimybę. <...> Autoriai atlikdami tyrimą pateikė standartizuotus klausimus projektų vadovams ir jų klientams. Rezultatai parodė,

---

<sup>25</sup> *Ibid*

<sup>26</sup> Genutė Gedvilienė ir kt., *Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtra* (Kaunas: Versus Aureus, 2015) 40.

<sup>27</sup> Nicholas Clarke, “Projects are emotional: How project managers' emotional awareness can influence decisions and behaviours in projects”, *International Journal of Managing Projects in Business* 3, 4 (2010): 604 <https://doi.org/10.1108/17538371011076073>

kad patikimas projekto valdymas pozityviai veikia kliento intencijas ir vėlesnį bendradarbiavimą su projektų vadovu. Be to, tyrimas parodė, kad nepatikimose situacijose projekto vadovo patikimas elgesys bei patikimos projekto veiklos palengvina klientų lojalumo išlaikymą.<sup>28</sup> Kadangi klientas yra galutinis projekto rezultatų vartotojas, orientacija į klientą yra labai reikalinga ir net prioritetinga. „Pavyzdžiui IT kompanija, norėdama pasiūlyti visišką kompiuterinių sistemų integraciją, turėtų projektų vadovą įpareigoti ne tik planuoti ir įgyvendinti projekto veiklas, bet ir kontroliuoti santykius su klientu.“<sup>29</sup>

Taigi, galima sakyti, kad tarpasmeninis supratimas ir orientacija į klientą susitelkia į vieną bendrą sąvoką – emocinį intelektą (empatija, komunikacija ir taktiškumą), kurie, kaip ir anksčiau buvo minėta, yra itin reikalingi projektų vadovui.

#### 1.1.6. Projektų vadovo pasiekimų ir veiklos kompetencijos

Pasiekimų ir veiklos kompetencijas sudaro orientavimasis į pasiekimus, rūpinimasis tvarka ir kokybe, iniciatyva ir informacijos siekimas.

Orientavimasis į pasiekimus ir iniciatyva anot Genutės Gedvilienės ir kt. yra verslumo kompetencija: „Verslumas apibrėžiamas kaip žmogaus sugebėjimas idėjas paversti veiksmis, t.y. kūrybiškumas, inovatyvumas ir pasirengimas rizikuoti bei gebėjimas planuoti ir vykdyti projektus siekiant

---

<sup>28</sup> Sheila Simsarian Webber and Richard J. Klimoski, "Client–project manager engagements, trust, and loyalty", *Journal of Organizational Behavior* 25, 8 (2004): 997

[http://www.jstor.org/skaiykla.mruni.eu/stable/4093782?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=Client%20%80%93project&searchText=manager&searchText=engagements,&searchText=trust,&searchText=and&searchText=loyalty&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3Facc%3Don%26amp%3Bfc%3Doff%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3BQuery%3DClient%25E2%2580%2593project%2Bmanager%2Bengagements%252C%2Btrust%252C%2Band%2Bloyalty%26amp%3Bgroup%3Dnone&refreqid=search%3A73f2dcc7308457e0b9a52de719ca9dff&seq=2#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/skaiykla.mruni.eu/stable/4093782?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=Client%20%80%93project&searchText=manager&searchText=engagements,&searchText=trust,&searchText=and&searchText=loyalty&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3Facc%3Don%26amp%3Bfc%3Doff%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3BQuery%3DClient%25E2%2580%2593project%2Bmanager%2Bengagements%252C%2Btrust%252C%2Band%2Bloyalty%26amp%3Bgroup%3Dnone&refreqid=search%3A73f2dcc7308457e0b9a52de719ca9dff&seq=2#page_scan_tab_contents)

<sup>29</sup> Sheila Simsarian Webber and Richard J. Klimoski, "Client–project manager engagements, trust, and loyalty", *Journal of Organizational Behavior* 25, 8 (2004): 999

[http://www.jstor.org/skaiykla.mruni.eu/stable/4093782?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=Client%20%80%93project&searchText=manager&searchText=engagements,&searchText=trust,&searchText=and&searchText=loyalty&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3Facc%3Don%26amp%3Bfc%3Doff%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3BQuery%3DClient%25E2%2580%2593project%2Bmanager%2Bengagements%252C%2Btrust%252C%2Band%2Bloyalty%26amp%3Bgroup%3Dnone&refreqid=search%3A73f2dcc7308457e0b9a52de719ca9dff&seq=2#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/skaiykla.mruni.eu/stable/4093782?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=Client%20%80%93project&searchText=manager&searchText=engagements,&searchText=trust,&searchText=and&searchText=loyalty&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3Facc%3Don%26amp%3Bfc%3Doff%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3BQuery%3DClient%25E2%2580%2593project%2Bmanager%2Bengagements%252C%2Btrust%252C%2Band%2Bloyalty%26amp%3Bgroup%3Dnone&refreqid=search%3A73f2dcc7308457e0b9a52de719ca9dff&seq=2#page_scan_tab_contents)

išsikeltų tikslų. Verslumo savybė apibūdinama iniciatyvumu, veiksnumu, nepriklausomybe ir novatoriškumu asmeniniame ir socialiniame gyvenime bei darbe.<sup>30</sup> Remiantis šiuo apibrėžimu, galima teigti, kad visos minėtos savybės yra reikalingos projektų vadovui siekiant projekto tikslų. Grįžtant prie lyderystės, kuri buvo išskirta kaip viena iš svarbiausių projektų vadovo kompetencijų, Muhammad Mustafa Raziq ir kt. teigimu yra „glaudžiai susijusi su tikslo siekimu pasitelkiant projekto komandą.“<sup>31</sup> Tai reiškia, kad orientavimasis į pasiekimus projektų vadovui yra reikalingas tiek, kad komanda aiškiai žinotų tikslą ir būtų motyvuota jo siekti. Bendrai tariant, galima sakyti, kad ne pats projektų vadovas turėtų būti orientuotas į pasiekimus, tačiau projekto komanda turėtų būti taip nukreipta ir motyvuota, kad ji siektų tikslo kartu su projektų vadovu. Todėl, šitame kontekste, vėlgi, atsiremiamą į projektų vadovo lyderystės ir komunikacijos kompetencijas.

Kalbant apie rūpinimąsi tvarka ir kokybe, projektų vadovas turi atitikti minimalius kokybės reikalavimus, kuriais būtų patenkinti užsakovai, vartotojai bei kitos suinteresuotos šalys. Todėl, šios kompetencijos neverta iškelti kaip pagrindinės, tačiau nereikėtų ir visai atmesti. Taip pat, dėl informacijos siekimo – mažai autorių išskiria šią kompetenciją kaip reikšmingą projekto vadovui, todėl informacijos siekimas paliekamas prie mažiau reikšmingų.

#### 1.1.7. Projektų vadovo pažinimo kompetencijos

Pažinimo kompetencijos susideda iš analitinio mąstymo, konceptualaus mąstymo ir profesionalumo. Analitinis mąstymas gali prisidėti prie projektų vadovo gebėjimo suprasti komandos narių vienokį ar kitokį elgesį, tačiau konceptualus mąstymas yra esminis bet kuriam vadovui – tiek funkciniam, tiek projektų.

Autoriai J. Rodney Turner, Ralf Müller ir Vic Dulewicz ištyrė, kad „projektų vadovai turi geresnius sąmoningumo, empatijos ir kritinio mąstymo gebėjimus nei funkciniai vadovai, tačiau mažesnius

---

<sup>30</sup> Genutė Gedvilienė ir kt., *Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtra* (Kaunas: Versus Aureus, 2015) 113.

<sup>31</sup> Muhammad Mustafa Raziq et al., "Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan", *Leadership & Organization Development Journal*, 39, 2 (2018): 310,

<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0212>

komunikacijos ir vystymo gebėjimus.“<sup>32</sup> Konceptualų mąstymą, taip pat, išskyrė Cheetham ir Chivers pasiūlydami „holistinį profesinio kompetentingumo modelį, kurį sudaro penki tarpusavyje susiję kompetencijų tipai: kognityvinės kompetencijos, funkcinės kompetencijos, asmeninės kompetencijos, etinės arba vertybinės kompetencijos ir meta kompetencijos. Šiuos kompetencijų tipus apibrėžia keturios dimensijos: konceptuali dimensija, apimanti naujų idėjų kūrimą ir konceptualizavimą, operacinė dimensija, kuri išreiškia veiklą ir įveiklinimą atliekant konkrečius uždavinius ir užduotis, profesinė dimensija, apimanti profesinės veiklos lauką, ir asmeninė dimensija, išreiškianti asmens saviraišką.“<sup>33</sup> Iš visų minėtų dimensijų, konceptuali dimensija priklauso projekto strategijos kūrimui: planavimui, organizavimui, vykdymui ir kontrolei. Platesnis viso projekto suvokimas ir konceptualus požiūris į projekto veiklas yra esminis projekto vadovo gebėjimas vedant visą projekto komandą tikslo link. Jeigu projekto komanda orientuojasi į užduočių atlikimą, tai projektų vadovas privalo suvokti projekto visumą – matyti platesnį vaizdą.

Tuo tarpu, profesionalumas čia tampa mažiau reikšmingas, nes projektų vadovas yra labiau valdytojas, nei užduočių vykdytojas. Vadinasi, turėdamas profesionalią komandą, pats neturėdamas techninių gebėjimų, gali puikiai vesti projekto komandą tikslo link.

#### 1.1.8. Projektų vadovo kompetencijų modelis pagal kompetencijų žodyną

Remiantis atlikta teorine analize pateikiama 2 lentelė su kompetencijų žodyno kompetencijomis ir autoriais, kurie atkreipė dėmesį į kiekvieną iš kompetencijų.

---

<sup>32</sup> Turner Rodney, Ralf Müller and Vic Dulewicz, “Comparing the leadership styles of functional and project managers”, *International Journal of Managing Projects in Business* 2.2 (2009): 198

<sup>33</sup> Genutė Gedvilienė ir kt., *Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtra* (Kaunas: Versus Aureus, 2015) 32.



2 lentelė. Projektų vadovo kompetencijų pasiskirstymas pagal autorius. Sudaryta darbo autoriaus.

<b>Nr.</b>	<b>Kompetencija</b>	<b>Autoriai</b>
1	Kitų tobulinimas	Judy Matthews, Tracy Stanley, Paul Davidson, (2018)
2	Nurodymų teikimas	-
3	Darbas komandoje	Rasa Miliūnienė, (2017) Paul Ziek, J. Dwight Anderson, (2015) Muhammad Mustafa Raziq, Felipe Mendes Borini, Omer Farooq Malik, Mansoor Ahmad, Mehwish Shabaz, (2018)
4	Lyderystė	J. Rodney Turner, Ralf Müller ir Vic Dulewicz, (2009) Liz Lee-Kelley, (2002) Nicholas Clarke, (2010) Muhammad Mustafa Raziq, Felipe Mendes Borini, Omer Farooq Malik, Mansoor Ahmad, Mehwish Shabaz, (2018)
5	Savikontrolė	Carl Marnewick, Wikus Erasmus ir Nazeer Joseph, (2016) Nicholas Clarke, (2010)
6	Pasitikėjimas savimi	Carl Marnewick, Wikus Erasmus ir Nazeer Joseph, (2016) Nicholas Clarke, (2010)
7	Lankstumas	Carl Marnewick, Wikus Erasmus ir Nazeer Joseph, (2016)
8	Lojalumas organizacijai	Monique Aubry, Hélène Sicotte, Nathalie Drouin, Hélène Vidot-Delerue, Claude Besner, (2012)
9	Poveikis ir įtaka	Harry S Truman, Forbes, (2015)
10	Ryšių užmezgimas	Derek H.T. Walker, (2000)
11	Organizacijos supratimas	-
12	Tarpasmeninis supratimas	Genutė Gedvilienė ir kt., (2015) Nicholas Clarke, (2010)
13	Orientacija į klientą	Sheila Simsarian Webber ir Richard J. Klimoski, (2004)

2 lentelės tęsinys.

14	Orientavimasis į pasiekimus	Genutė Gedvilienė ir kt., (2015) Muhammad Mustafa Raziq, Felipe Mendes Borini, Omer Farooq Malik, Mansoor Ahmad, Mehwish Shabaz, (2018)
15	Rūpinimasis tvarka ir kokybe	-
16	Iniciatyva	Genutė Gedvilienė ir kt., (2015)
17	Informacijos siekimas	-
18	Konceptualus mąstymas	J. Rodney Turner, Ralf Müller, Vic Dulewicz, (2009) Genutė Gedvilienė ir kt. (2015)
19	Analitinis mąstymas	-
20	Profesionalumas	-

Lentelė aiškiai parodo, į ką autoriai atkreipia dėmesį daugiausia ir apie ką kalba mažiau. Todėl, galima sureitinguoti projektų vadovo kompetencijas pagal jų svarbą, remiantis šiame darbe minėtais autoriais. Nr. 1 yra dažniausiai autorių minima projektų vadovo kompetencija, o Nr. 14 – rečiausiai. Taip pat, remiantis protingumo principu, kiekvienai kompetencijai priskiriamas atitinkamas projektų vadovui reikalingas kompetencijos lygis. Kiekvieno kompetencijos lygio aprašymas paimtas iš kompetencijų žodyno (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Projektų vadovo kompetencijų modelis. Sudaryta autoriaus pagal Lyle M. ir Signe M. Spencer, 1993.

Nr.	Kompetencija	Lygis	Aprašymas
1	Lyderystė	3	Skatina komandos efektyvumą. Naudojasi kompleksine strategija, norėdamas ugdyti komandos moralę bei komandos našumą (priėmimo-atleidimo sprendimai, komandinės užduotys, mokymas kelių gretutinių funkcijų ir pan.). Teisingai ir bešališkai naudojasi formaliu autoritetu ir galia. Imasi asmeninių veiksmų, kad visi grupės nariai būtų vertinami teisingai.
2	Darbas komandoje (komunikacija)	5	Kuria komandą. Skatina komandoje draugišką atmosferą, ugdo moralę ir bendradarbiavimą. Gina ir kelia grupės reputaciją.

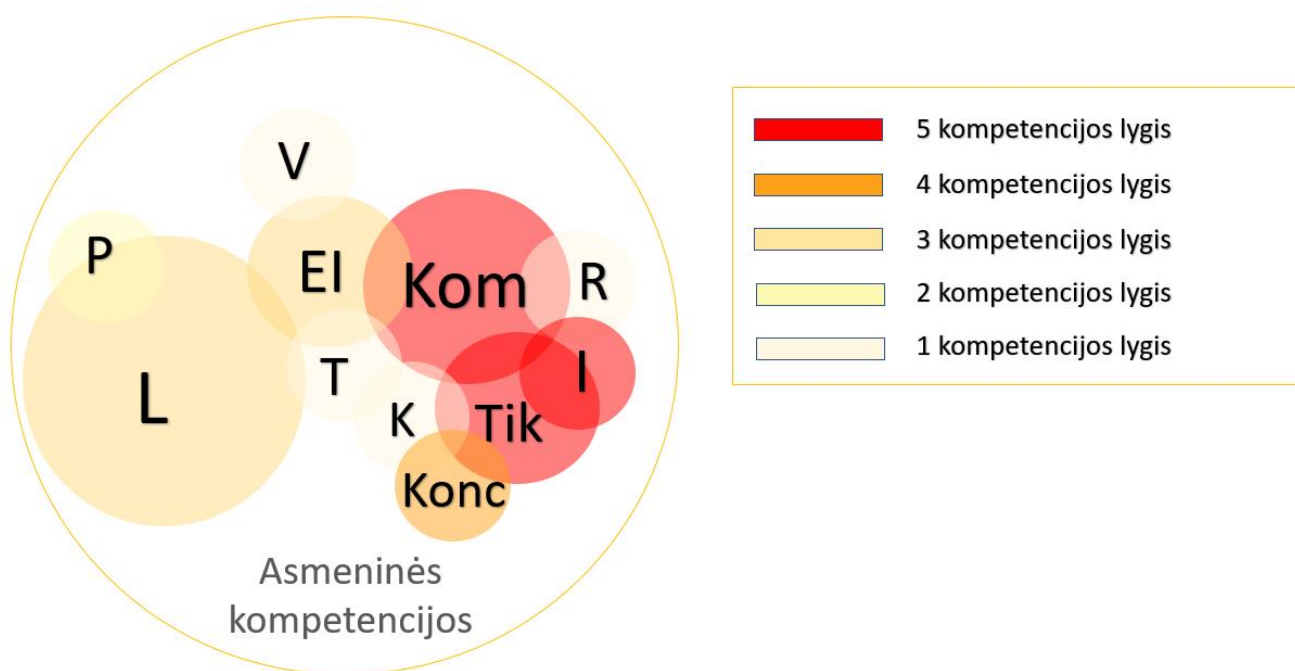
3 lentelės tęsinys.

3	Savikontrolė	4	Efektyviai valdo stresą. Naudoja streso valdymo metodus atsakomosios reakcijos valdymui, “perdegimo“ prevencijai bei efektyviam streso valdymui.
4	Pasitikėjimas savimi	3	Demonstruoja pasitikėjimą savo galimybėmis. Save mato kaip ekspertą, palankiai vertina savo sugebėjimus, lyginant su kitais. Mano, kad yra pagrindinė varomoji jėga, pradininkas, katalizatorius. Pasitiki savo sprendimais.
5	Tarpasmeninis supratimas	3	Supranta reikšmes. Supranta dabartines neįvardintas mintis, susirūpinimą ar jausmus, arba siekia, kad kiti savo noru imtųsi veiksmų, kurių kalbėtojas trokšta.
6	Orientavimasis į pasiekimus	5	Pamatuotai rizikuoja. Priima sprendimus, nustato prioritetus arba pasirenka tikslus, remiantis paskaičiuotomis sąnaudomis ir išeiga: išsamiai svarsto potencialų pelną, investicijų atsipirkimą, analizuoja savikainą ir pelną. Skiria daug resursų ir/arba laiko (neapibrėžtoje situacijoje), norėdamas geriau atlikti darbą, išbandyti ką nors naujo, pasiekti daug jėgų reikalaujančius tikslus.
7	Konceptualus mąstymas	4	Apibendrinamas supaprastina sudėtingus dalykus. Jungia idėjas, svarstomus klausimus bei pastebėjimus ir pateikia juos kitiems aiškiai ir suprantamai. Sudėtingoje situacijoje išskiria pagrindinius klausimus.
8	Kitų tobulinimas	1	Demonstruoja teigiamą požiūrį į kitų galimybes. Teigiamai kalba apie kitų sugebėjimus ir galimybes net esant “sunkiems” atvejams. Įsitikinęs, kad kiti nori ir gali mokytis.
9	Iniciatyva	5	Imasi veiksmų 3 - 12 mėnesiams į priekį. Numato ir ruošiasi tam tikrai galimybei ar problemai, kurios kiti nepastebi. Imasi veiksmų, norėdamas sudaryti galimybę būsimai krizei išvengti, matydamas 3 - 12 mėnesių perspektyvą.
10	Ryšių užmezgimas (verslumas)	1	Užmezga darbinius ryšius. Užmezga formalius darbinius ryšius (daugiausiai apsiribojančius darbiniais klausimais, kurie nebūtinai yra formalūs savo tonu, stiliumi ar struktūra). Į tai įeina ir nestructūrizuoti pasikalbėjimai apie darbo reikalus.
11	Lankstumas	1	Objektyviai mato situaciją. Supranta kitų požiūrių egzistavimo galimybę
12	Lojalumas organizacijai	1	Aktyvios pastangos. Aktyviai stengiasi pritapti, tinkamai rengiasi ir gerbia organizacijos taisykles.

3 lentelės tęsinys.

13	Orientacija į klientą	1	Seka klientų užklausimus, užsakymus ir pretenzijas. Savalaikiai informuoja klientus apie projektų vykdymą. Domisi, ar klientas yra patenkintas. Suteikia klientui naudingą informaciją. Aptarnauja draugiškai, maloniai (tačiau nesidomi gilesniais klientui rūpimais klausimais ir problemomis).
14	Poveikis ir įtaka	2	Norėdamas įtikinti, imasi atskiro veiksmo. <del>Nesistengia prisitaikyti prie auditorijos lygio ir jos interesų.</del> Diskusijos ar prezentacijos metu naudojami tiesioginiu įtikinėjimu (pav., apeliuoja į priežastis, duomenis, aukštesnius tikslus; naudoja konkrečius pavyzdžius, vaizdines priemones, demonstracijas, ir t.t.).

Šiame kompetencijų žodyno modelyje nebėra nurodymų teikimo, organizacijos supratimo, rūpinimosi tvarka ir kokybe, informacijos siekimo, analitinio mąstymo ir profesionalumo kompetencijų. Tai yra rečiausiai autorių minimos kompetencijos, todėl galima daryti prielaidą, kad jos turi mažiausią reikšmę projektų vadovo sėkmingam darbui. Darbas komandoje yra pervadinamas į komunikaciją, nes ši sąvoka apima platesnį darbo komandoje ir kitų kompetencijų suvokimą. Tuo tarpu savikontrolė, asmeninis supratimas ir pasitikėjimas savimi suburiami į pastaruoju metu itin populiarią emocinio intelekto sąvoką, kuri, taip pat, apima platesnį kompetencijų kontekstą. Taigi, žemiau pateikiamas projektų vadovo kompetencijų modelis (žr. 1 pav.).



*1 pav.* Projektų vadovo asmeninių kompetencijų modelis remiantis nagrinėtais autoriais ir kompetencijų žodynu. Sudaryta darbo autoriaus.

Kaip ir anksčiau minėta, lyderystė (L) yra dažniausiai įvairių autorių minima projektų vadovo kompetencija, todėl schemoje lyderystės apskritimas yra pats didžiausias. Tačiau jai suteiktas 3 kompetencijos lygis. Tai reiškia, kad projektų vadovas turi skatinti komandos efektyvumą. Teisingai ir bešališkai naudotis formaliu autoritetu ir galia. Imtis asmeninių veiksmų, kad visi grupės nariai būtų vertinami teisingai. Darbas komandoje arba komunikacija (Kom) lieka antroje vietoje pagal autorių minėjimo dažnumą ir jai suteiktas aukščiausias kompetencijos lygis – 5. Toks projektų vadovas turi skatinti komandoje draugišką atmosferą, ugdyti moralę ir bendradarbiavimą, o, taip pat, ginti ir kelti grupės reputaciją. Emocinis intelektas (EI) ir orientacija į pasiekimus arba orientacija į tikslą (Tik) anot autorių yra gana reikšmingos projektų vadovo kompetencijos. Emociniam intelektui suteiktas 3 lygis ir tai reiškia, kad projektų vadovas turi efektyviai valdo stresą, demonstruoti pasitikėjimą savo galimybėmis, pasitikėti savo sprendimais, suprasti dabartines neįvardintas mintis, susirūpinimą ar jausmus, arba siekti, kad kiti savo noru imtųsi veiksmų, kurių kalbėtojas trokšta. Tuo tarpu orientacijos į tikslą kompetencijai suteiktas 5 lygis, kurio pagrindu projektų vadovas turi pamatuotai rizikuoti: priimti sprendimus, nustatyti prioritetus arba pasirinkti tikslus, remiantis paskaičiuotomis sąnaudomis ir išeiga <...> norėdamas geriau atlikti darbą, išbandyti ką nors naujo, pasiekti daug jėgų reikalaujančius tikslus. Likusios projektų vadovo

kompetencijos yra rečiau minimos autorių kitų atžvilgiu, tačiau, taip pat, itin reikalingos kiekvienam projektų vadovui: konceptualus mąstymas (Konc), poveikis ir įtaka (P), lojalumas organizacijai arba plačiau – vertybės (V), kitų tobulinimas (T), orientacija į klientą (K) ir ryšių užmezgimas (R). Kadangi konceptualus mąstymas yra svarbus kiekvienam vadovui, tad ne išimtis ir projektų vadovas – jam suteiktas 4 šios kompetencijos lygis: apibendrinamas [projektų vadovas] supaprastina sudėtingus dalykus. Jungia idėjas, svarstomus klausimus bei pastebėjimus ir pateikia juos kitiems aiškiai ir suprantamai. Sudėtingoje situacijoje išskiria pagrindinius klausimus. Poveikio ir įtakos kompetencijai suteiktas 2 kompetencijos lygis, teigiantis, kad diskusijos ar prezentacijos metu naudojasi tiesioginiu įtikinėjimu. Likusioms kompetencijoms suteiktas 1 kompetencijų lygis. Tai reiškia, kad projektų vadovas turi atitikti minimalius kompetencijų reikalavimus: aktyviai stengtis pritaipyti, tinkamai rengtis ir gerbti organizacijos taisykles; demonstruoti teigiamą požiūrį į kitų galimybes; sekti klientų užklausimus, užsakymus ir pretenzijas, savalaikiai informuoja klientus apie projektų vykdymą bei domėtis, ar klientas yra patenkintas; užmegzti formalius darbinius ryšius (daugiausiai apsiribojančius darbiniais klausimais, kurie nebūtinai yra formalūs savo tonu, stiliumi ar struktūra).

Žinant projektų vadovo asmenines kompetencijas, būtina modelyje pavaizduoti ir funkcinės/techninės kompetencijas, nes „kompetencijos yra ne tik žinios, įgūdžiai ir asmeniniai bruožai, bet ir asmens atliekami darbai, kurie gali būti išmatuojami.“<sup>34</sup> Funkcinės kompetencijos plačiai aprašytos PBMOK penktajame leidime:

- ✓ „Projekto integravimo valdymas
- ✓ Projekto apimties valdymas
- ✓ Projekto plano valdymas
- ✓ Projekto biudžeto valdymas
- ✓ Projekto kokybės valdymas
- ✓ Projekto išteklių valdymas
- ✓ Projekto komunikacijos valdymas
- ✓ Projekto rizikos valdymas
- ✓ Projekto pirkimų valdymas
- ✓ Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas

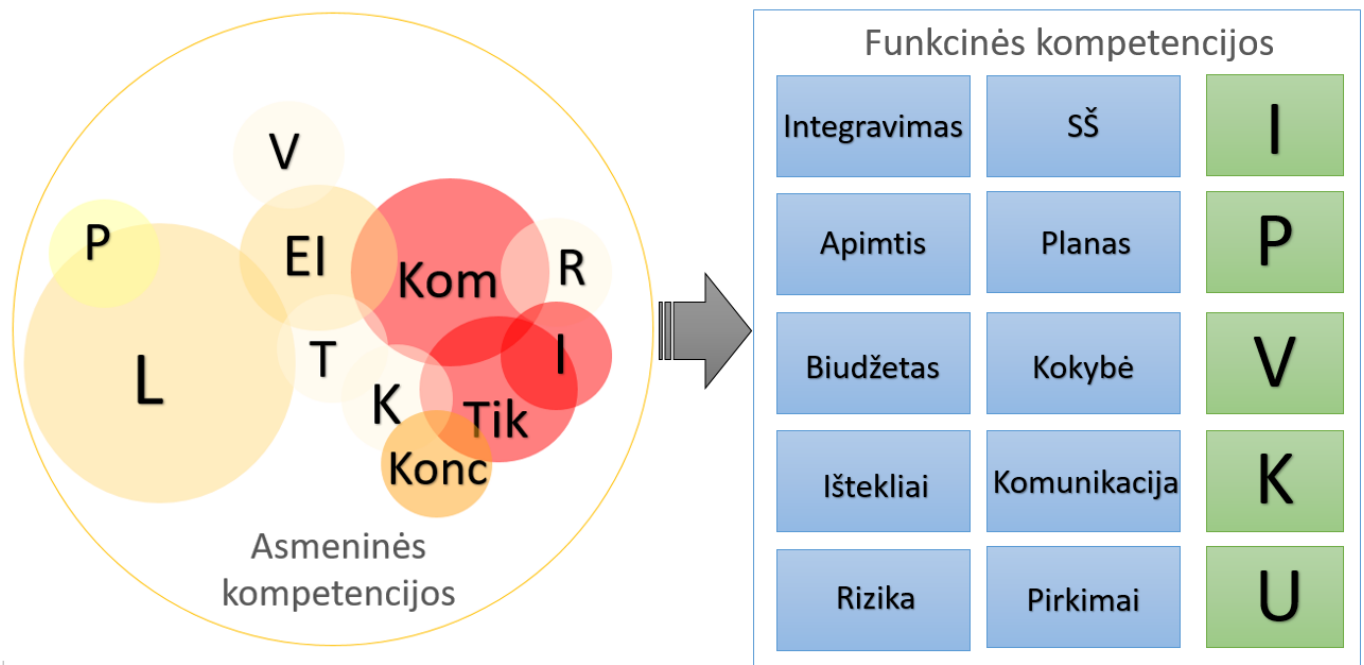
---

<sup>34</sup> Rolf Medina and Alicia Medina, "The competence loop: Competence management in knowledge intensive, project-intensive organizations", *International Journal of Managing Projects in Business*, 8, 2 (2015): 285, <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2014-0061>

Visas šias funkcijas apima penkios projektų valdymo procesų grupės:

- ✓ Inicijavimas
- ✓ Planavimas
- ✓ Vykdymas
- ✓ Kontrolė
- ✓ Užbaigimas<sup>35</sup>

Taigi, pereinant per visas procesų grupes projektų vadovas turi savo asmenines kompetencijas panaudoti visoms funkcinėms kompetencijoms palaikyti ir ugdyti. Sujungus projektų vadovo asmenines ir funkcines kompetencijas gaunamas projektų vadovo kompetencijų modelis (žr. 2pav.).



2 pav. Projektų vadovo asmeninių ir funkcinių kompetencijų modelis. Sudaryta darbo autoriaus.

Šis projektų vadovo kompetencijų modelis yra teorinis ir universalus. Tai reiškia, kad, priklausomai nuo organizacijos aplinkos, situacijos ir kitų faktorių, projektų vadovo kompetencijų modelis turėtų būti adaptuojamas atitinkamai aplinkai. Pavyzdžiui informacinių technologijų projektų vadovo kompetencijų modelyje, galbūt, labiau turėtų išryškėti orientacijos į klientą, orientacijos į tikslą ir

<sup>35</sup> A Guide to a Project Management Body of Knowledge 5<sup>th</sup> edition (USA: Project Management Institute, 2013), 5-6.

lyderystės kompetencijos, o statybų projektų vadovo reikšmingiausios kompetencijos, galbūt, turėtų būti kitų tobulinimas, lyderystė, iniciatyva ir poveikis ir įtaka. Tačiau funkcinės projektų vadovo kompetencijos turėtų visais atvejais likti tos pačios.

## 1.2. Projektų vadovo kompetencijų valdymo procesas ir metodai

Išanalizavus projektų vadovo kompetencijas vertėtų patyrinėti jų valdymą. Analizė reikalinga ne tik teorinio projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio sudarymui, bet ir tam, kad būtų galima teoriją pritaikyti praktiniam organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modeliui.

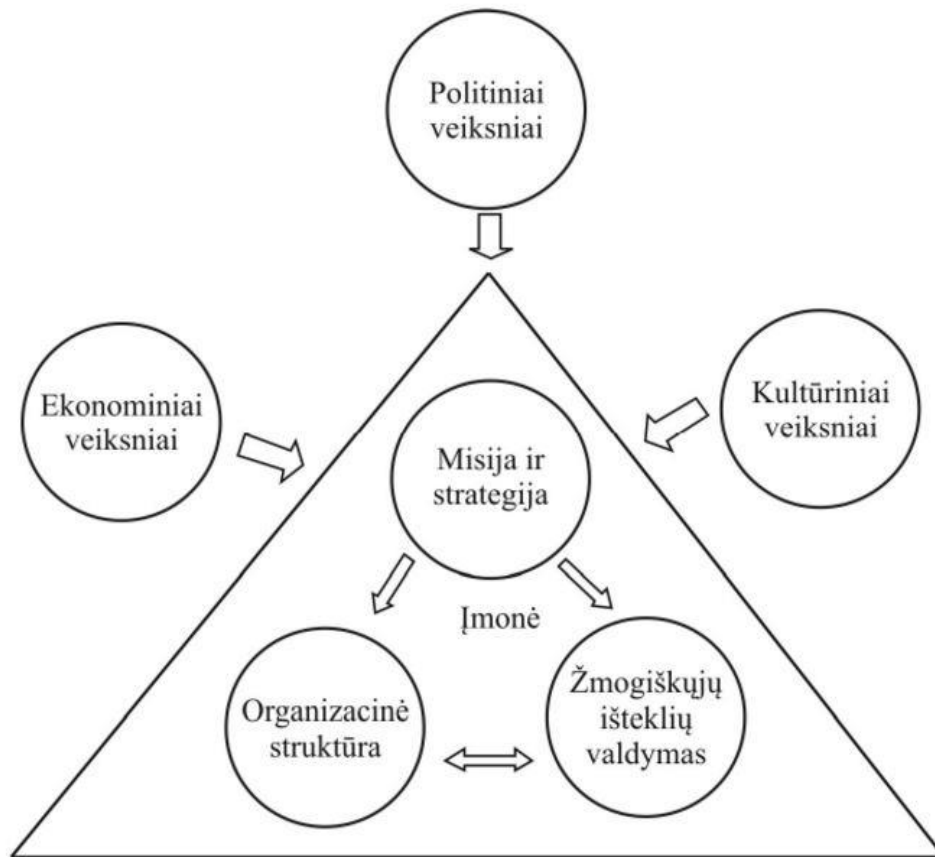
Kompetencijų valdymas yra neatsiejama žmogiškųjų išteklių valdymo dalis. Todėl, norint išsiaiškinti kompetencijų valdymo procesus, vertėtų pradėti nuo žmogiškųjų išteklių valdymo supratimo. Vienas iš požiūrių į žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją yra pateikiamas taip – žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimai gali būti skirstomi į „minkštuosius“ ir „kietuosius“. „Minkštieji“ požiūriai į žmogiškųjų išteklių valdymą naudojami siekiant sustiprinti darbuotojų lojalumą, kokybę ir lankstumą. „Kietieji“ požiūriai į žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, kai žmogiškieji ištekliai lygiai taip pat kaip ir kiti ištekliai paskirstomi siekiant verslo tikslų. <...> [Tačiau] „kietieji požiūriai gali turėti „minkštos“ praktikos elementų, o „minkštieji“ gali apimti „kietuosius“ rezultatus, tokius kaip atitiktis verslo strategijai.“<sup>36</sup> Verta paminėti, kad nė viena teorija ir jokie principai nebūna taikomi visu šimtu procentų, todėl, tikėtina, kad šiuolaikinėse organizacijose vyrauja mišrūs požiūriai. Vienoms organizacijoms svarbesnis „kietasis“ požiūris, kitoms – „minkštasis“, tačiau bet kuriuo atveju požiūriai šiek tiek maišosi tarpusavyje. Pagal šį suskirstymą atitinkamai autoriai pateikia ir žmogiškųjų išteklių modelius. Jų egzistuoja visa galybė, tačiau, visi naujausieji modeliai išsivystė iš pirminių klasikinių modelių, todėl šiame darbe aptariami klasikiniai modeliai. Vienas seniausių gerai žinomas „Atitikimo (Mičigano) modelis“, kuris „pabrėžia glaudų ryšį tarp žmogiškųjų išteklių strategijos ir verslo strategijos <...> [ir] kuris yra glaudžiai susijęs su „kietąja“ žmogiškųjų išteklių valdymo interpretacija.“<sup>37</sup> Žemiau pateikiamas Mičigano modelis (žr. 3 pav.).

---

<sup>36</sup> Renata Korsakienė, Liudmila Lobanova, Asta Stankevičienė, Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros (Vilnius: Technika, 2011) 9.

<sup>37</sup> Renata Korsakienė, Liudmila Lobanova, Asta Stankevičienė, Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros (Vilnius: Technika, 2011) 10.

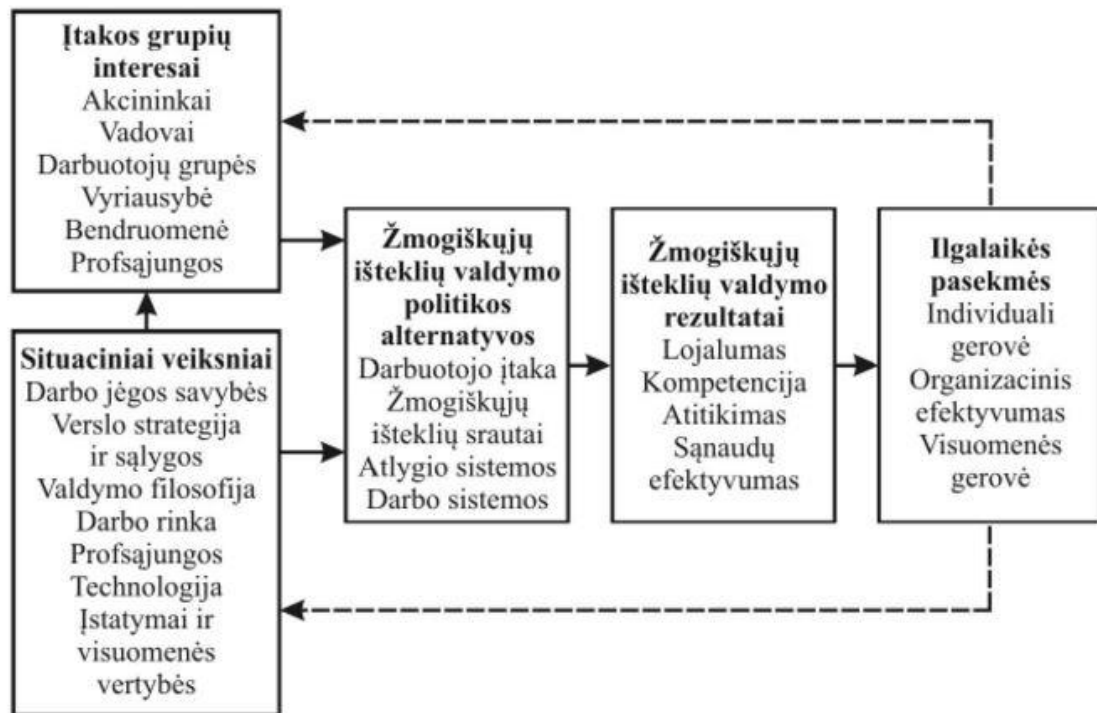




3 pav. Cit. pagal Devanna et al. 1984.

Kitas žymus modelis – Harvardo modelis, kurio autoriai „pripažįsta, kad egzistuoja įvairios organizacijos įtakos grupės, apimančios akcininkus, įvairias darbuotojų grupes, vyriausybę ir visuomenę. Pripažįstami įvairių grupių interesai ir duodama prielaida, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimas turi išreikšti šiuos interesus ir kiek galima integruoti juos į žmogiškųjų išteklių strategiją bei galiausiai į verslo strategiją.“<sup>38</sup> Šis modelis siūlo atsižvelgti ne tik į „kietuosius“ požiūrius, bet ir integruoti „minkštuosius“, todėl jis labiau atitiktų šiuolaikinių organizacijų realybę ar bent jau siekiamybę. Žemiau pateikiamas Harvardo modelis (žr. 4 pav.).

<sup>38</sup> Renata Korsakienė, Liudmila Lobanova, Asta Stankevičienė, Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros (Vilnius: Technika, 2011) 14.



4pav. Cit. pagal Beer et al., 1984.

Dar vienas populiarus žmogiškųjų išteklių valdymo modelis – 4K modelis, kuri, panašiai, kaip Harvardo modelis koncentruojasi į suinteresuotų pusių interesų patenkinimą, bet taip pat remiasi 4 veiksniais, „vertindami žmogiškųjų išteklių valdymo rezultatus ir numatomą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimą:

1. Korporacinis lojalumas <...> arba darbuotojų ištikimybė organizacijai, jų asmeninė motyvacija ir prisirišimas prie savo darbo.
2. Kompetetingumas <...> apimantis darbuotojų kvalifikacijos lygį, <...> atsižvelgiant į mokymo ir perkvalifikavimo būtinumą.
3. Komandinis suderinamumas <...> organizacijos vadovybė ir darbuotojai vienodai ar panašiai supranta organizacijos tikslus ir dirba kartu, siekdami juos įgyvendinti.
4. Sąnaudų efektyvumas <...> organizacijos vykdomos veiklos sąnaudos turi padėti efektyviau naudoti žmogiškųjų išteklių privalumus, nedidinant kitų išteklių sąnaudų.

Taikant 4K modelį atsižvelgiama į tai, kad žmogiškųjų išteklių vadybos politika turi būti orientuota į kiekvieno veiksnio plėtojamą.<sup>39</sup> Tai, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimas yra neatsiejama žmogiškųjų išteklių valdymo dalis, o jos derinimas su organizacijos strategija ir suinteresuotų pusių interesais ir kitais veiksniais, išsiaiškinta. Todėl, prieš kuriant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją vertėtų panagrinėti organizacijos strategiją, išsiginčinti organizacijos vertybes, požiūrius bei nustatyti žmogiškųjų išteklių valdymo idėją. Autoriai, cituodami Joy-Matthews ir kt. atliktą žmogiškųjų išteklių vystymo praktikų ir ekspertų apklausą, išskyrė šias idėjas nuo reikšmingiausios iki mažiausiai reikšmingos:

- ✓ „Intelektinio potencialo valdymas bei lyderių ugdymas
- ✓ Žmogiškųjų išteklių vystymo ryšys su organizacijos strategija
- ✓ Diversifikuotos darbo jėgos vystymas
- ✓ Individualus ugdymas: mentoriai ir kuratoriai
- ✓ Žmogiškųjų išteklių vystymo verslo partnerystės metodas
- ✓ Nuotolinis mokymas ir informacinių technologijų integracija su žmogiškaisiais ištekliais
- ✓ Informacinio kapitalo valdymas, intelektinio kapitalo produktyvumo valdymas, dalijimasis naujais patirtimi
- ✓ Efektyvi ir lanksti lyderystė
- ✓ Komunikacijų tobulinimas bei informacijos platinimas
- ✓ Ugdymas visiems: nuolatinis profesinis tobulinimas<sup>40</sup>

Organizacija, priklausomai nuo strategijos, aplinkos ir kitų faktorių turėtų išsirinkti artimiausią sau idėją, tačiau autoriaus teigimu, tobuliausia idėja yra intelektinio potencialo valdymas ir lyderių ugdymas. Toliau, kadangi kompetencijų valdymas yra žmogiškųjų išteklių vystymo dalis, taip pat, reikėtų nusistatyti žmogiškųjų išteklių vystymo charakteristikas. Autoriai pateikia tokį charakteristikų variantą:

- ✓ „Apibrėžiamos glaudžios sąsajos su bendra organizacijos strategija ir komunikaciniu pranašumu
- ✓ Suprantamas kaip investavimas į darbuotojų gebėjimų lavinimą, o ne išlaidos, susijusios su darbuotojų įdarbinimu ir išlaikymu
- ✓ Siejamas su pokyčiais ir individualiu, ir organizaciniu lygmeniu

---

<sup>39</sup> Renata Korsakienė, Liudmila Lobanova, Asta Stankevičienė, *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros* (Vilnius: Technika, 2011) 40.

<sup>40</sup> Vladimiras Gražulis ir kt., *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012), 213.

- ✓ Atskleidžia požiūrį į darbuotoją iš holistinės perspektyvos
- ✓ Siejamas su pagrindinių kompetencijų, reikalingų individo, komandos ir organizacijos vystymuisi, nustatymu ir tobulinimu siekiant dabarties ir ateities tikslų
- ✓ Siejamas su pačioje organizacijoje teikiamų mokymo paslaugų valdymu
- ✓ Siejamas su individualiu ir organizaciniu mokymusi
- ✓ Suprantamas kaip gilinimasis ir skatinimas rinktis geriausias žmogiškųjų išteklių kompetencijomis tobulinti skirtas paslaugų teikimo sistemas
- ✓ Nagrinėja pagrindinių su mokymuisi susijusių veiklų visumą
- ✓ Siejamas su kitomis žmogiškųjų išteklių valdymo strategijomis<sup>41</sup>

Taigi, kompetencijų valdymo modelis turėtų būti paremtas šiomis charakteristikomis, pabrėžiant kiekvieną iš jų kaip itin svarbią. Turint žmogiškųjų išteklių valdymo idėją, žmogiškųjų išteklių vystymo charakteristikas ir projektų vadovo kompetencijų modelį galima pereiti prie kompetencijų valdymo. Paprastai kiekviena organizacija prisitaiko sau individualiai kompetencijų valdymo modelius, todėl egzistuoja ne vienas būdas valdyti kompetencijas. Pavyzdžiui Angelo Corallo ir kt. teigia, kad „kompetencijų valdymas susideda iš šių procesų:

- ✓ Kompetencijų identifikavimas
- ✓ Kompetencijų vertinimas
- ✓ Kompetencijų įgijimas
- ✓ Kompetencijų panaudojimas<sup>42</sup>

Remiantis šiuo skirstymu, šiame darbe panašiai ir buvo atliekamas procesas: pirmiausia nustatomos reikalingos projektų vadovo kompetencijos, toliau, kiekviena iš jų įvertinamos pagal svarbą. Kalbant apie sekančius du punktus, galima sakyti, kad vienas kalba apie naujų kompetencijų įgijimą, o kitas – apie esamų panaudojimą ir tobulinimą. Lygiai taip pat vyksta ir organizacijoje: dar prieš darbuotojų atranką yra identifikuojamos reikalingos kompetencijos, atrankos metu jos yra vertinamos, darbuotojui atliekant paskirtus darbus ir užduotis kompetencijos yra panaudojamos, tuo pačiu metu tobulinamos per mokymąsi.

---

<sup>41</sup> Vladimiras Gražulis ir kt., *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012), 212-213.

<sup>42</sup> Angelo Corallo et al., "Optimizing competence management processes: a case study in the aerospace industry", *Business Process Management Journal* 16, 2 (2010): 300, <https://doi.org/10.1108/14637151011035615>

Kalbant apie kompetencijų identifikavimą organizacijoje, paprastai tai atliekama dar rengiant dabruotojų pareigybes, kur nustatomos reikalingos asmeninės ir funkcinės kompetencijos atitinkamai pareigybei. Tai gali būti nustatyta remiantis pareigybėje numatytais darbo funkcijomis ar per patirtį išsivystę kompetencijų reikalavimai.

Kompetencijų vertinimas paprastai vyksta darbuotojų atrankos metu ir individualiai kiekvienos organizacijos nusibrėžtu periodiškumu, įvertinant turimą ir naujai įgytą kompetencijų visumą ir pokyčius. Darbuotojų atrankos metu dažnai naudojamos „įdarbinimo anketos, kompiuterinė testavimo įranga, rašto analizė, klausiami rekomendacijų iš buvusių darbdavių.“<sup>43</sup> Šie metodai padeda žmogiškųjų išteklių valdymo atstovams įvertinti potencialių darbuotojų turimas asmenines ir funkcines kompetencijas. Tuo tarpu, dirbantis asmuo, taip pat, turi būti nuolat vertinamas. Kitas autorius siūlo šį vertinimo būdą, kaip vieną iš daugelio: „tiek mokslinėje literatūroje, tiek ir praktikoje naudojamos įvairios vertinimo skalės (Ley, 2006):

- ✓ Absoliutinės skalės – dažnai naudojama BARS vertinimo skalė, kurią sunku sudaryti, tačiau jos pagrindu daromas įvertinimas yra pats tiksliausias (Schmit, Chan, 1998). Ji sudaroma remiantis tam tikrais elgesio vertinimo kriterijais, arba skalės, sudaromos remiantis bendru kompetencijų valdymo standartu (pvz.: pradedantysis, ekspertas, ir t.t.).
- ✓ Skalės, susijusios su numatomu arba norimu rezultatu (pvz.: atitinka/lenkia lūkesčius), taip pat skalės, kurios lygina su tam tikra darbuotojų grupe (pvz.: aukščiau/žemiau vidurkio).“<sup>44</sup>

Taip pat, praktikoje yra naudojami 365 vertinimo metodas arba kitaip daugeliui žinomas metinis pokalbis, kurio metu darbuotojas yra vertinamas per visus praėjusius metus. Be to, dar populiarus yra mėnesinis vertinimas arba projektinis vertinimas, kada pasibaigus projektui yra vertinamas visas projektas ir pasižymimos išmoktos pamokos (ang. Lessons learned).

Įvertinus projektų vadovo kompetencijas vertėtų pereiti prie naujų kompetencijų įgijimo ir esamų kompetencijų tobulinimo. Vienas iš geriausių kompetencijų įgijimo etapų yra darbuotojo adaptacija naujame darbe. Autoriai pateikia keletą metodų, kuriais galima motyvuoti darbuotojus mokytis:

---

<sup>43</sup> Renata Korsakienė, Liudmila Lobanova, Asta Stankevičienė, Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros (Vilnius: Technika, 2011) 99.

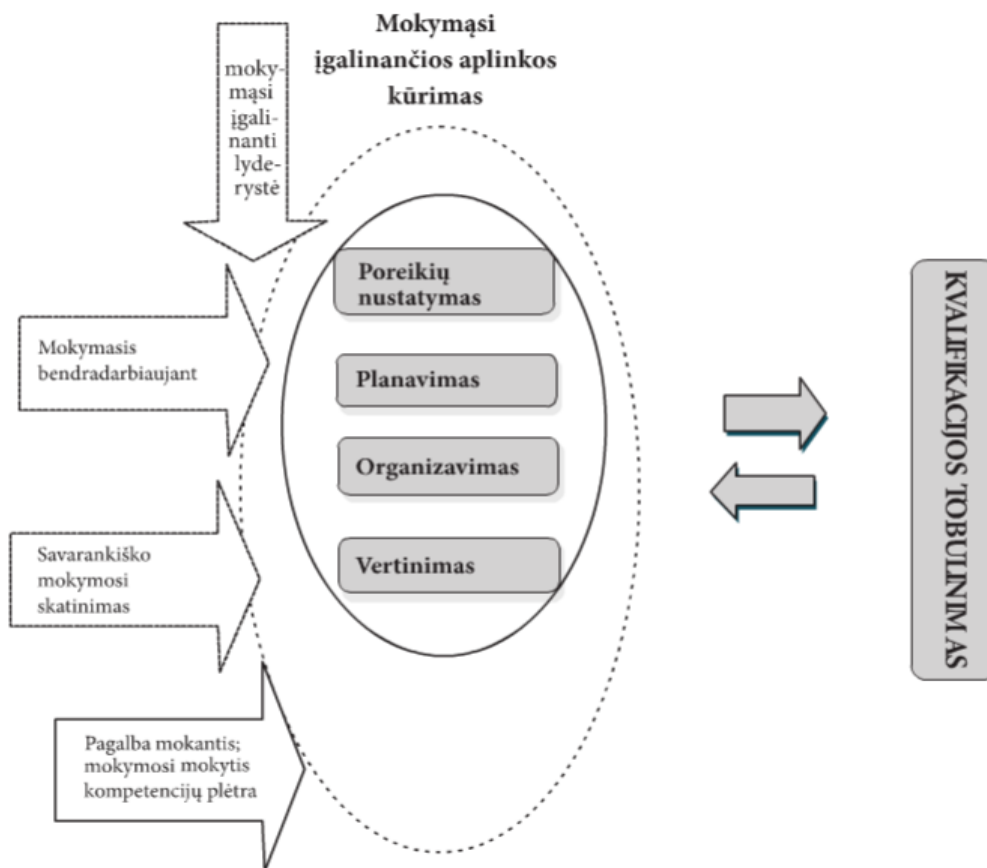
<sup>44</sup> Antanas Rimdžius „Strateginių kompetencijų valdymas žinių organizacijoje“ (magistro darbas, Vilniaus universitetas, 2011) 27.

1. Nuvertinimo metodas <...> naujokui neaiškiai apibrėžus jo darbo funkcijas ir teikiant tik minimalią pagalbą darbuotojas pats priverstas mokytis, jo laukia klaidų ir bandymų kelias arba griauinant naujoko lūkesčius mažinant pasitikėjimą savimi.
2. Iššūkio metodas <...> pateikiant naujam darbuotojui labai sudėtingas pirmąsias darbo užduotis.
3. Tiesioginis motyvavimas <...> naudojamos paskatos ir nuobaudos, skatinant arba neskatinant pageidaujamą elgesį.
4. Darbuotojo lūkesčių realizavimas <...> darbuotojo ir darbdavio lūkesčiai tampa įsipareigojimai vienas kitam, [todėl] svarbu, kad šiuos įsipareigojimus vykdytų ne tik darbuotojas, bet ir darbdavys.<sup>45</sup>

Metodai gali būti taikomi priklausomai nuo naujo darbuotojo situacijos, motyvacijos ir požiūrio į darbą. Taip pat, galima taikyti keletą metodų vienu metu. Pasibaigus naujo darbuotojo adaptacijai seka tolesnis mokymasis, kuriam turi būti sudarytos tinkamos sąlygos. Vladimiras Gražulis ir kiti pateikė žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje modelį, kuriame atsispindi mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimas ir kvalifikacijos tobulinimo modelis (žr. 5 pav.).

---

<sup>45</sup> Renata Korsakienė, Liudmila Lobanova, Asta Stankevičienė, Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros (Vilnius: Technika, 2011) 99.



5 pav. Cit. pagal Vladimiras Gražulis ir kt., 2012.

Taip pat, „suaugusiųjų švietimo specialistai (Teresevičienė, 2006, 2008; Zuzevičiūtė ir Teresevičienė, 2008; Jucevičienė, 2007; Knowles et al., 2007; Tight, 2007 ir kt.) įvardija mokymosi dimensijas, kurios mokymosi visą gyvenimą kontekste susilieja į vieną visumą ir nuolat papildo viena kitą: formalųjį, neformalųjį ir savaiminį.“<sup>46</sup> Kaip ir prieš tai pateiktame modelyje, taip ir čia autoriai pabrėžia tris skirtingus mokymosi lygmenis – formalųjį (seminarai, paskaitos, konferencijos), neformalųjį (mokymasis bendradarbiaujant arba geroji praktika) ir savaiminis (savarankiškas mokymasis arba patirtis/praktika). Mokymąsi kaip svarbiausią kompetencijų vystymo etapą, taip pat, pabrėžė Rolf Medina

<sup>46</sup> Angelo Corallo et al., "Optimizing competence management processes: a case study in the aerospace industry", *Business Process Management Journal* 16, 2 (2010): 225, <https://doi.org/10.1108/14637151011035615>

ir Alicia Medina, teigdamos, kad žmonės gali įgyti ir atnaujinti žinias bei įgūdžius per mokymąsi, o tai plečia kompetencijas, kai žmogus gali panaudoti savo turimas ar įgytas žinias bei įgūdžius.“<sup>47</sup>

„Projektinėse organizacijose kompetencijų valdymas vyksta panašiai, tačiau kartu ir išskirtinai: „Projektu paremtas mokymasis yra "iš apačios į viršų" mokymasis, nuo projektų iki organizacijos, o verslo vadovaujamas mokymasis pereina iš organizacijos į projektus <...> Kita vertus, autoriai pateikia trijų žingsnių kompetencijų valdymo modelį, kuris susideda iš kompetencijų identifikavimo, kompetencijų įvertinimo ir kompetencijų panaudojimo, [apie kuriuos prieš tai buvo kalbama kitų autorių mintimis].“<sup>48</sup>

Patobulinus projektų vadovo žinias, seka kompetencijų panaudojimas, t.y. kokie turi būti vykdomi pokyčiai atlikus kompetencijų vertinimą. Autoriai apibūdina kompetencijų panaudojimą per keturis procesus:

- ✓ „Pirmasis procesas – žinių kaupimas, kai žinios gaunamos per patirtis dviejuose skirtinguose lygiuose, t. y. pasikartojant ar atnaujinant žinias.
- ✓ Antrasis procesas – žinių integravimas, jungia naujas žinias apie turimas žinias, derinant įvairius išteklius. Šiame procese sukauptos žinios tampa aktualios organizacijai.
- ✓ Trečiasis procesas – žinių panaudojimas. Tai gali būti individualus netiesioginis dalijimasis žiniomis arba keitimasis konkrečiomis žiniomis organizaciniu lygmeniu.
- ✓ Ketvirtasis procesas – žinių pertvarkymas ir transformacija, kai organizacija kuria naujas žinių kombinacijas arba panaudoja esamas žinias naujomis priemonėmis arba naujiems tikslams.“<sup>49</sup>

Susumuojant visus metodus, modelius, procesus ir žingsnius bei prijungiant projektų vadovo kompetencijos modelį gaunamas projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis (žr. 6 pav.).

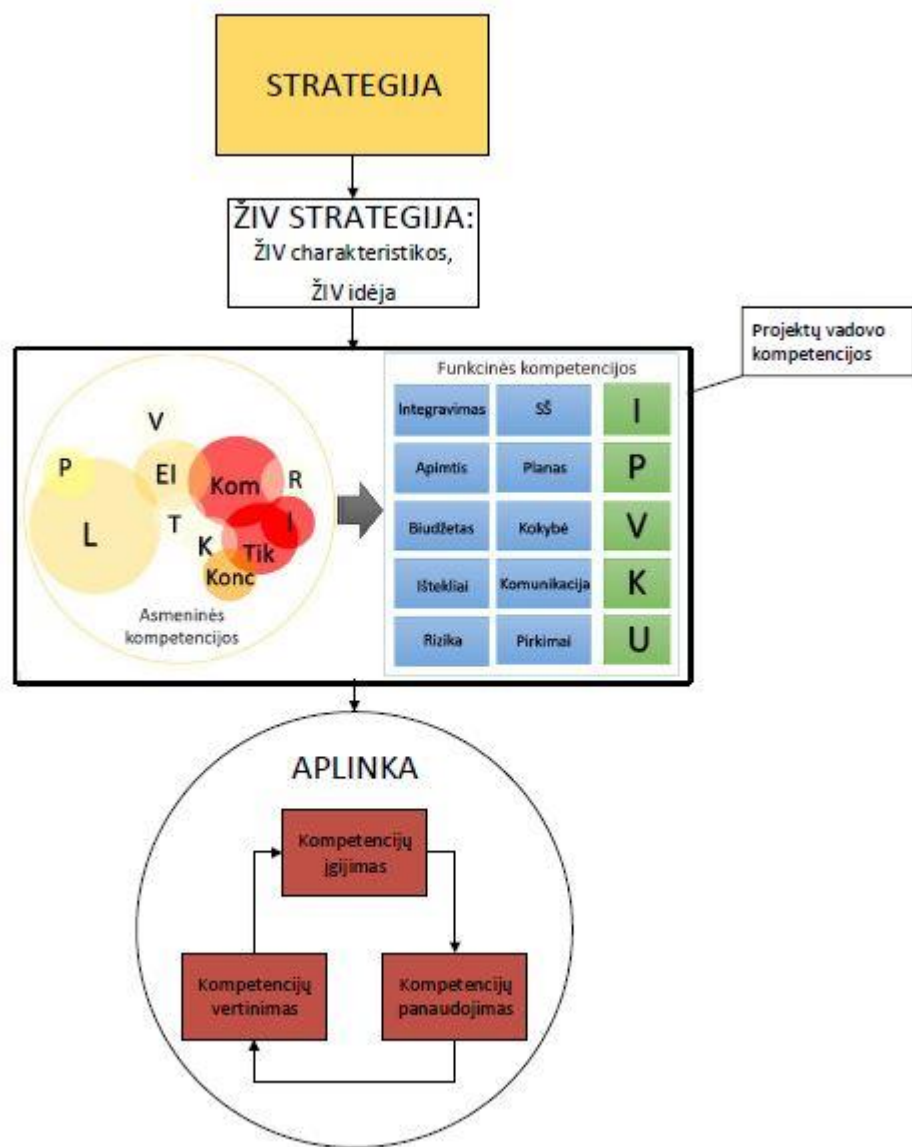
---

<sup>47</sup> Rolf Medina and Alicia Medina, "The competence loop: Competence management in knowledge intensive, project-intensive organizations", *International Journal of Managing Projects in Business*, 8, 2 (2015): 280, <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2014-0061>

<sup>48</sup> Rolf Medina and Alicia Medina, "The competence loop: Competence management in knowledge intensive, project-intensive organizations", *International Journal of Managing Projects in Business*, 8, 2 (2015): 286, <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2014-0061>

<sup>49</sup> Rolf Medina and Alicia Medina, "The competence loop: Competence management in knowledge intensive, project-intensive organizations", *International Journal of Managing Projects in Business*, 8, 2 (2015): 288, <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2014-0061>





6 pav. Projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis. Sudaryta darbo autoriaus.

Šis modelis sudarytas pagal kompetencijų valdymo veiklos etapus. Pirmas etapas – organizacijos strategijos analizė ir žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) strategijos suderinimas su organizacijos strategija. ŽIV strategija ir kompetencijų valdymas turi vadovautis ŽIV charakteristikomis, nurodytomis anksčiau analizėje, taip pat, turi būti nustatyta ŽIV idėja. Antras etapas – darbuotojo kompetencijų nustatymas. Kiekvienai pareigybei turi būti parengtas kompetencijų modelis. Šiuo atveju projektų vadovo kompetencijų modelį sudaro asmeninės ir funkcinės kompetencijos, kurios pavaizduotos remiantis autorių minimų kompetencijų dažnumu ir tų kompetencijų reikalingumo projektų vadovo pareigybei lygiais. Tokiu atveju

organizacijoms yra lengviau vertinti darbuotojų kompetencijas, žinant reikalingus kompetencijų lygius. Trečias etapas – kompetencijų valdymas, apimantis nenutrūkstamą kompetencijų vertinimo (atrankos, 365 vertinimas), įgijimo (mokymas, mokymasis ir gerosios praktikos perdavimas) ir panaudojimo (žinių kaupimo, integravimo, panaudojimo, pertvarkymo) ciklą.

Šis projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis gali būti lengvai adaptuojamas kitų pareigybių kompetencijų valdymui, pakeičiant kompetencijų identifikavimo dalį į pageidaujamos pareigybės.

Išsiaiškinus projektų vadovo kompetencijas, teorinį jų modelį, kompetencijų valdymo schemą, reikėtų išanalizuoti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymą, sudaryti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį, palyginti su teoriniu modeliu ir išsiaiškinti praktinio modelio tobulinimo būdus.

## II. PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE X – ATVEJO ANALIZĖ

Atvejo analizė pasirinkta susipažinimui su organizacijos X vidine aplinka / kultūra, siekiant išanalizuoti organizacijos X strategiją ir dokumentaciją, susijusią su kompetencijų valdymu. Taip pat, siekiama rasti sąsajų su teorinėje darbo dalyje aprašytų projektų vadovo kompetencijų modelių ir projektų vadovo kompetencijų valdymo modelių. Atvejo analizės rezultatas – preliminarus organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis. Sekančioje tyrimo dalyje su analizuotos organizacijos X atstovais atliktas standartizuotas interviu siekiant sužinoti atvejo analizės metu neatrastą informaciją apie organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymą, palyginti teorinį ir praktinį modelius ir pateikti praktinio modelio tobulinimo būdus.

### 2.1. Atvejo analizės metodika

**Tyrimo problema** – kaip organizacijoje X vyksta projektų vadovo kompetencijų valdymas?

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti organizacijos X aplinką, strategiją ir dokumentaciją, susijusią su projektų vadovo kompetencijų valdymu ir išsiaiškinti, kaip vyksta projektų vadovo kompetencijų valdymas organizacijoje X.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti ir įvertinti organizacijos X strategijos aspektus, tiesiogiai veikiančius projektų vadovo kompetencijų valdymą.
2. Išanalizuoti ir įvertinti organizacijos X vidinę aplinką, tiesiogiai darančią įtaką projektų vadovo kompetencijų valdymui.
3. Išanalizuoti organizacijos X dokumentaciją, susijusią su projektų vadovo kompetencijų valdymu.

**Tyrimo metodas** – atvejo analizė naudojama tais atvejais, „kai norima įvairiapusiškai išanalizuoti tam tikrą fenomeną, tam tikrą specifinę situaciją ar atvejį.“<sup>50</sup> Pasak Yin‘o, yra keletas atvejo analizės tipų:

1. Paaiškinamoji – naudojama, kai siekiama išsiaiškinti priežastis, numanomai įtakojančias realiaame pasaulyje vykstančius procesų pokyčius;
2. Tiriamoji – naudojama, kai siekiama iširti situacijas, kuriose tirama intervencija neturi aiškiai apibrėžtų rezultatų;
3. Aprašomoji – naudojama aprašyti tam tikrą fenomeną ir realų gyvenimišką kontekstą, kuriame jis kyla;
4. Keleto atvejų analizė – naudojama, kai norima palyginti skirtumus tarp keleto analizuojamų atvejų. Šiame tipe svarbu taip pasirinkti atvejus, kad tyrėjas galėtų numatyti panašius tyrimo rezultatus skirtinguose atvejuose.<sup>51</sup>

Šiame darbe bus naudojama aprašomoji atvejo analizė, kuria bus siekiama išanalizuoti projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį kaip fenomeną ir jo realų gyvenimišką kontekstą (aplinką, strategiją ir dokumentaciją), kuriame jis kyla.

**Praktinis reikšmingumas** – išanalizavus organizacijos X aplinką, strategiją ir dokumentaciją sudarytas organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo bendras vaizdas, kuris toliau ekspertų pagalba bus tikslinamas ir pildomas. Surinkus visą informaciją organizacijos X modelis bus lyginamas su teoriniu modeliu ir pateikiamos praktinio modelio tobulinimo galimybės.

**Tyrimo vieta** – atvejo analizė buvo atliekama organizacijos X aplinkoje.

**Informacijos rinkimo laikas** – nuo 2018.06.04 iki 2018.06.29 (keturios savaitės).

---

<sup>50</sup> Pamela Baxter and Susan Jack, “Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers“, *The qualitative report* 13, 4 (2008): 549.

<sup>51</sup> R. K. Yin. *Case study research: Design and methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks. CA: Sage, 2003.

## 2.2. Atvejo analizė

Organizacija X (toliau – Organizacija) yra jauna (įsteigta 2007 metais) ir maža (>50 darbuotojų) privataus sektoriaus įmonė, užsiimanti IT paslaugų ir sprendimų teikimu kitiems juridiniams asmenims – klientams. Organizacija visai neseniai atsinaujino strategiją, susitelkiančią į didžiausią įmonės vertybę – darbuotojus ir turi apsirašiusi kokybės vadybos sistemą, kurioje vienas iš svarbiausių aspektų yra darbuotojų kompetencijų valdymas. Pirmiausia, verta paanalizuoti Organizacijos strategiją, o per ją ir vidinę aplinką – kultūrą, vertybes, tradicijas.

### **STRATEGIJA.**

Dar prieš kelis mėnesius Organizacija sėkmingai įgyvendino prekinio ženklo atnaujinimą, o kartu ir strategiją – atliko PEST ir SSGG analizes bei aiškiai išsigrynino tikslą, atsinaujino viziją ir misiją bei išryškino pagrindines organizacijos vertybes:

**Organizacijos misija** – „Padėti organizacijoms didinti darbo efektyvumą, taikant individualizuotus, aukšto našumo IT sprendimus“.

**Organizacijos vizija** – „Tapti lyderiaujančiu valdomų paslaugų teikėjų bei suteikti galimybę organizacijoms išlaisvinti savo potencialą“.

**Organizacijos tikslas** – „Žymiai padidinti debesų kompiuterijos paslaugų dalį mūsų pardavimuose ir plėstis į užsienį“.

**Organizacijos vertybės** – empatija, dėmesys klientui, komanda (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Organizacijos X vertybės. Sudaryta autoriaus pagal Organizacijos X strategiją.

Empatija	Dėmesys klientui	Mūsų komanda
Bendraujame šiltai ir draugiškai, kalbame kliento kalba	Domimės kliento patirtimi, prašome grįžtamojo ryšio ir paslaugas teikiame atsižvelgdami į tai	Turime jauną ir inovatyvų kolektyvą su „can do“ požiūriu – jei kažko nežinome, stengiamės sužinoti ir padėti klientui

4 lentelės tęsinys.

Suprantame, kad kiekviena organizacija yra unikali, išklausome kliento poreikius ir siūlome būtent jam pritaikytą sprendimą	Neparduodame katės maiše – aiškiai detalizuojame, ką už mokamą sumą klientas gaus	Turime lojalius darbuotojus, kurių kaita itin maža
Į kliento poreikius žiūrime lanksčiai, stengiamės visais įmanomais būdais padaryti jo gyvenimą geresniu	Turime lojalius klientus, kurie su mumis pasilieka ir dirba jau daugelį metų iš eilės	Dėka komandos, esame sparčiai auganti kompanija, viena iš lyderiaujančių IT sprendimų teikėjų Lietuvoje

Žiūrint į Organizacijos misiją, viziją ir tikslą, atrodo, kad esminė kryptis yra orientacija į klientą ir aukšta paslaugų kokybė. Tačiau vertybės itin susikoncentruoja ties Organizacijos komanda ir jos gebėjimu būti „empatiškais“ bei rodyti išskirtinį „dėmesį klientui“. Tai reiškia, kad be kompetentingos ir stiprių emociniu intelektu pasižyminčios komandos nebus įmanoma įgyvendinti tikslo bei pasiekti norimų rezultatų. Čia atsiduriama ties svarbiausia dedamąja – organizacijos X darbuotojų kompetencija, kuri strategijoje įvardinama kaip viena iš svarbiausių elementų, siekiant organizacijos X tikslų. Minimas „šiltas bendravimas“ su klientu, domėjimasis juo, atkreipiamas dėmesys į lankstumą ir lojalumą. Taigi, šiuo atveju išryškėja darbuotojų emocinio intelekto, empatijos, orientacijos į klientą, komunikacijos, lankstumo kompetencijų svarba.

### **APLINKA.**

Toliau, vertėtų pažvelgti giliau į organizacijos vidinę aplinką ir kultūrą. Organizacija X nemažai dėmesio skiria vidinei komunikacijai tobulinti ir darbuotojų motyvacijai didinti. Kalbant apie vidinę komunikaciją, organizacijoje X naudojamosi dvejomis platformomis, kurios priklauso Office 365 paketui: Microsoft Outlook išoriniam ir oficialiam bendravimui ir Microsoft Teams vidiniam oficialiam ir neoficialiam bendravimui. Taip pat, organizacijoje X skatinamas bendravimas akis į akį organizuojant vidinius susitikimus įvairiais problemų sprendimo klausimais. Be to, kiekvieną trečiadienį organizuojamas rytinis visų darbuotojų susirinkimas, kurio metu pateikiamos naujienos, aptariami kasdieniai klausimai,

iškilusios problemos. Tokius susirinkimus periodiškai vykdo ir atskiri organizacijos X skyriai, siekiant iškomunikuoti nuveiktus darbus bei planuojamus darbus ateityje.

Taip pat, organizacija X didžiulį dėmesį skiria darbuotojų motyvacijai didinti. Periodiškai organizuojami vidiniai motyvaciniai žaidimai, „išjudinantys“ darbuotojus, ugdantys jų sveiką konkurenciją, gerinantys jų sveikatą bei pasitikėjimą savimi, o, taip pat, motyvuojantys daugiau ir dažniau komunikuoti su kolegomis. Organizacija X nepamiršta rengti vidinių „team building“ užsiėmimų – penktadieniais organizuoja vidinius mokymus bei dukart per metus suburia visus bendriems susitikimams už darbo aplinkos ribų. Čia galima išvelgti lyderystės skatinimo užuomazgų bei stiprią komunikacijos plėtrą organizacijoje X.

### **KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA.**

Remiantis organizacijoje X įdiegto ISO9001:2008 kokybės vadybos standarto nuostatais, o, taip pat, kokybės politika, organizacija X „įsipareigoja:

- ✓ Skatinti nuolatinį darbuotojų tobulėjimą ir skirti reikiamus išteklius jų profesionalumui užtikinti.
- ✓ Nuolat tobulinti kokybės vadybos sistemą ir didinti jos rezultatyvumą.
- ✓ Užtikrinti bendrovės veiklos atitiktį teisės aktų reikalavimams ir vykdyti visus priisiimus įsipareigojimus.“

Vadinasi, organizacija X turėtų visapusiškai įgalinti mokymąsi skatinančią aplinką per palankių sąlygų sukūrimą formaliam, neformaliam ir savaiminiam mokymuisi: kursų ir seminarų lankymas, sertifikatų laikymas, gerosios patirties perdavimas vidinių mokymų metu ir t.t. Kokybės vadybos sistemoje (KVS) pažymima, kad „siekiant užtikrinti rezultatyvų ir efektyvų organizacijos darbą, bendrovės vadovybė vertina ir ugdo darbuotojų kompetenciją, skirdama tam reikiamus išteklius. Į drabą priimti nauji darbuotojai supažindinami su bendrovės KVS ir vidaus darbo tvarka. Bandomuoju laikotarpiu darbuotojai ugdomi pagal administracijos vadovės parengtus individualius adaptacijos planus. Esant poreikiui, darbuotojams organizuojami vidiniai arba išoriniai mokymai, atsižvelgiant į jų pareigas ir veiklą. Skyrių vadovai kasmet organizuoja individualius pokalbius su darbuotojais, kurių metu aptaria nustatytų tikslų įgyvendinimą, nustato darbuotojų mokymų poreikį.“ Remiantis pokalbių rezultatais, metų pabaigoje administracijos vadovė parengia individualius motyvacijos ir mokymų planus visų lygių darbuotojams.

Remiantis anksčiau analizuota teorija, galima sakyti, kad organizacijoje X vyrauja nuolatinio profesinio tobulinimo žmogiškųjų išteklių vadybos idėja. Išsiaiškinus, kas sudaro organizacijos X kultūrą ir išanalizavus organizacijos X strategiją, vertėtų paanalizuoti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelius. Kadangi organizacija X neturi atskirų kompetencijų modelių kiekvienai pareigybei, bus analizuojami projektų vadovo pareigybių aprašymai, siekiant išgryninti projektų vadovų kompetencijas organizacijoje X.

### PROJEKTŲ VADOVŲ PAREIGYBIŲ NUOSTATAI.

Organizacijoje X egzistuoja du skirtingi projektų vadovų tipai – IT projektų vadovas ir projektų vadovas. Nors pastarųjų užduotys skirtingos, pareigybių nuostatuose funkcijos apibrėžiamos panašiai ar net taip pat, siekiant išlaikyti pareigybių universalumą (žr. 1 priedas ir 2 priedas).

IT projektų vadovo ir projektų vadovo pareigybių aprašymų palyginimui pateikiama 5 lentelė.

5 lentelė. IT projektų vadovo ir projektų vadovo pareigų palyginimas ir kiekvienai pareigybei prilyginamos kompetencijos.  
Sudaryta darbo autoriaus.

IT projektų vadovas	Projektų vadovas	Kompetencijos
Rūpintis projekto procesu	Rūpintis projekto procesu	Lyderystė, projekto proceso išmanymas
Nustatyti projekto apimtį, biudžetą, išteklius	Nustatyti projekto apimtį, biudžetą, išteklius	Konceptualus mąstymas
Nustatyti ir valdyti suinteresuotas šalis, aiškiai komunikuoti visais su projektu susijusiais klausimais	Nustatyti ir valdyti suinteresuotas šalis, aiškiai komunikuoti visais su projektu susijusiais klausimais	Komunikacija, ryšių užmezgimas, iniciatyva, emocinis intelektas, poveikis ir įtaka, SŠ valdymas



5 lentelės tęsinys.

Įvertinti riziką, nustatyti galimus rizikos šalinimo būdus	Įvertinti riziką, nustatyti galimus rizikos šalinimo būdus	Konceptualus mąstymas, rizikos valdymas
Nuolat užtikrinti projekto kokybę	Nuolat užtikrinti projekto kokybę	Konceptualus mąstymas, komunikacija, lyderystė, orientacija į tikslą, orientacija į klientą, kokybės valdymas
Koordinuoti projekto vykdymo eigą, pristatyti tarpinius rezultatus	Koordinuoti projekto vykdymo eigą, pristatyti tarpinius rezultatus	Lyderystė, komunikacija, orientacija į tikslą, poveikis ir įtaka
Dalyvauti informaciniuose, darbiniuose seminaruose, konsultacijose projektų rengimo klausimais	Dalyvauti informaciniuose, darbiniuose seminaruose, konsultacijose projektų rengimo klausimais	Komunikacija, iniciatyva, ryšių užmezgimas
Teikti pasiūlymus ir išvadas dėl naujų projektų įgyvendinimo galimybių	Teikti pasiūlymus ir išvadas dėl naujų projektų įgyvendinimo galimybių	Iniciatyva, konceptualus mąstymas, komunikacija
Rengti savo darbų ataskaitas	Rengti savo darbų ataskaitas	Analitinis mąstymas, komunikacija, užbaigimas
	Ieškoti potencialių kandidatų ir teikti jų sąrašus užsakovams, ruošti pasiūlymus ir kitą dokumentaciją, susijusią su darbuotojų įdarbinimu kitose įmonėse	Komunikacija, iniciatyva, ryšių užmezgimas, analitinis mąstymas, konceptualus mąstymas, orientacija į klientą

5 lentelės tęsinys.

	Kartu su pardavimų vadybininkais organizuoti Bendrojo duomenų apsaugos reglamento (BDAR) įgyvendinimą įmonėse	Konceptualus mąstymas, analitinis mąstymas, orientacija į klientą, vertybės, BDAR išmanymas
	Visapusiškai įsitraukti į Acronis pardavimus	Komunikacija, orientacija į tikslą, orientacija į klientą, Acronis išmanymas

Iš pareigybių aprašymų galima pastebėti nedidelius skirtumus, kurie atsiranda taikant pareigybių nuostatus kiekvienam darbuotojui individualiai. Be pasikartojančių projektų valdymo pareigų, projektų vadovas papildomai užsiima trimis veiklomis: potencialių darbuotojų įdarbinimu ir outsourcing'u, BDAR įgyvendinimu kitose įmonėse ir Acronio pardavimais. Pareigybių aprašymai tiksliai nurodo projektų vadovų pareigas, kurioms vykdyti reikalingi esminiai projektų vadovo funkciniai gebėjimai: projekto inicijavimas, planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė ir užbaigimas. Žvelgiant kiek giliau į kiekvieną iš atsakomybių galima priskirti asmenines kompetencijas, kurios reikalingos funkcijoms įgyvendinti. Daugiausiai pasikartoja komunikacija – 6, konceptualus mąstymas – 6, iniciatyva – 4, ryšių užmezgimas – 3, orientacija į tikslą – 3, orientacija į klientą – 3, analitinis mąstymas – 3, lyderystė – 2, poveikis ir įtaka – 2, emocinis intelektas – 1; techniniai: projekto proceso išmanymas, BDAR išmanymas, Acronis išmanymas.

### **GILESNE ANALIZĖ.**

Lyginant projektų vadovų pareigybių aprašymus su anksčiau daryta strategijoje prielaida, kad didžiausias dėmesys įgyvendinant strategiją yra koncentravimasis į darbuotojų emocinio intelekto, empatijos, orientacijos į klientą, komunikacijos, lankstumo kompetencijų svarbą ir ugdyimą, pastebima, kad projektų vadovo ir IT projektų vadovo pareigybės nežymiai prasilenkia su strategijoje numatytais tikslais. Žvelgiant iš pareigybių nuostatų pusės didesnis dėmesys susitelkiamas į darbuotojų profesionalumą ir

orientaciją į klientą, o strategijoje ir ISO dokumentacijoje daugiau koncentruojamasi į emocinį intelektą, empatiją, orientaciją į klientą.

Lyginant projektų vadovų pareigybių aprašymus ir kiekvienai pareigybei prilygintas kompetencijas su teorinėje dalyje sukurtu projektų vadovo kompetencijų modeliu, pareigybių nuostatuose atsispindi funkcinės teorinio modelio kompetencijos, tačiau asmeninės kompetencijos daugiau pabrėžiamos organizacijos X strategijoje, o pareigybėse lieka „numanomos“. Taip pat, organizacijoje X šiek tiek pamirštama lyderystė, kuri anot autorių yra pati svarbiausia projektų vadovo kompetencija.

Nepaisant šių skirtumų, organizacija X sukuria puikias sąlygas savarankiškam darbuotojų mokymuisi – organizuojami vidiniai mokymai, suteikiamos sąlygos seminarų ir kursų lankymui, egzaminų laikymui. Organizacijos X aplinka pati savaime yra orientuota į komunikacijos išskėlimą, kaip vieną reikšmingiausių darbo įrankių. Komunikuojama ne tik susitikimų ir susirinkimų metu, tačiau ir žaidžiant „team building“ žaidimus. Bendrai žvelgiant, kompetencijų įgijimas organizacijoje X yra labai laukiamas ir sveikintinas bei motyvuojamas įvairių formų finansiniais rėmimais.

Kompetencijų panaudojimas vyksta per vidinę komunikaciją ir vidinius mokymus, perduodant gerąją praktiką kitiems kolegoms. Taip pat, kompetencijos yra panaudojamos įvairių projektų įgyvendinimui bei dalyvavimui viešuosiuose konkursuose.

Kompetencijų vertinimas prasideda nuo darbuotojų atrankos, kuri vykdoma atsižvelgiant į pareigybių nuostatose pateiktus aprašymus, atsakomybes, pareigas kartu derinant strategijoje minimas potencialaus darbuotojo asmenines kompetencijas su organizacijos X kultūra. Dirbančio darbuotojo kompetencijų vertinimas, kaip buvo minėta anksčiau, vyksta organizuojant metinius vadovų ir pavaldinių susitikimus, kurių metu aptariami anksčiau iškelti darbuotojui tikslai, jų įgyvendinimo priemonės, rezultatai ir iškeliami nauji tikslai ateinančiam ketvirčiui. Vadinasi organizacija X intensyviai vertina darbuotojų kompetencijas, ieško problemų sprendimų būdų įgyvendinant tikslus, nuolat palaiko tempą kompetencijų tobulinimo tema.

### 2.3. Tyrimo išvados

1. Organizacijos X strategija yra įvairiapusė. Pavyzdžiui misija, vizija ir tikslas transliuoja orientacijos į klientą ir aukštos paslaugų kokybės svarbą. Tačiau vertybės išskiria organizacijos X komandą ir jos gebėjimą būti „empatiškais“ bei rodyti išskirtinį „dėmesį klientui“. Vadinasi komanda turi būti kompetentinga ir emociškai brandi, susikoncentruojanti į emocinio intelekto vystymą, empatiją, orientaciją į klientą, komunikaciją ir lankstumą.
2. Organizacija X nemažai dėmesio skiria vidinei komunikacijai tobulinti ir darbuotojų motyvacijai didinti. Organizuojami oficialūs ir neoficialūs susitikimai, vidiniai ir išoriniai mokymai, seminarai, dalijamasi gerąja patirtimi, eskaluojamos problemos taip išvengiant jų pasikartojimo. Taip pat, įgyvendinami nedideli motyvaciniai žaidimai, kurių tikslas yra gerinti komunikaciją ir lyderystę tarp darbuotojų.
3. Organizacijoje X egzistuoja du skirtingi projektų vadovų tipai – IT projektų vadovas ir projektų vadovas. Nors pastarųjų užduotys skirtingos, pareigos apibrėžiamos panašiai ar net taip pat, siekiant išlaikyti pareigybių universalumą. Tačiau, taip pat, bandoma pritaikyti pareigybes ir individualiai – projektų vadovas be visų bendrųjų pareigų užsiima potencialių darbuotojų įdarbinimu ir outsourcing'u, BDAR įgyvendinimu kitose įmonėse ir Acronio pardavimais, kurie reikalauja specifinių žinių ir įgūdžių. Pareigybių aprašymuose atsispindi tik funkcinės projektų vadovo kompetencijos.
4. Bendrai kalbant, atvejo analizė parodė, kad organizacija X visapusiškai siekia darbuotojų profesionalumo, prijungiant emocinį intelektą ir lankstumą. Tai yra aiškiai nurodyta organizacijos X strategijoje ir Kokybės vadybos sistemoje. Kad tikslai būtų įgyvendinti, organizacija X sukuria palankią aplinką, kurioje darbuotojai gali laisvai rinktis, kada ir kaip tobulinti savo turimas žinias ir įgūdžius, tačiau, taip pat, ir organizuojami vidiniai susirinkimai, kurių metu dalijamasi gerąja praktika. Praėjus kiekvieniems metams darbuotojų tiesioginiai vadovai organizuoja susitikimus su pavaldiniais, kurių metu, kartu su darbuotoju, aptariami įgyvendinami tikslai, mokymasis, tobulėjimas ir kitos aktualios temos. Taip organizacija X užtikrina darbuotojų nuolatinį vertinimą.

### III. ORGANIZACIJOS X PROJEKTŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ VALDYMAS – KOKYBINIS TYRIMAS

Šioje darbo dalyje bus aprašomas kokybinis tyrimas – interviu: supažindinama su tyrimo tema, problema, nurodomas tikslas, uždaviniai, metodologija, jos ribotumai bei praktinis tyrimo reikšmingumas. Taip pat tyrimo vieta ir imtis, informantų duomenys, duomenų rinkimo laikas ir grafikas, tyrimo eiga, interviu klausimai bei klausimyno sudarymo metodika. Tiriant bus surinkta trūkstama informacija apie organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymą, palygintas teorinis ir praktinis modeliai bei pateikti organizacijos X modelio tobulinimo būdai.

#### 3.1. Kokybinio tyrimo metodika

Turint teorinį projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį ir dalį reikiamos informacijos apie organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymą vertėtų išsiaiškinti trūkstamą informaciją apie projektų vadovo kompetencijų valdymo procesus, vykstančius organizacijoje, kad būtų galima palyginti su teoriniu modeliu bei pateikti praktinio modelio tobulinimo būdus. Standartiniam interviu buvo pasirinkti tie ekspertai, kurie turi daugiausia kontakto su projektų valdymu ir žmogiškųjų išteklių valdymu: įmonės direktorius (atsakingas už organizacijos X strategiją), administracijos vadovė (atsakinga už organizacijos X dokumentaciją ir žmogiškųjų išteklių valdymą), IT projektų vadovas, kuris tiesiogiai dalyvauja projektų vadovo kompetencijų valdymo procese. Anot mokslininkų, ekspertų interviu yra palankiausias tyrimo metodas, norint gauti subjektyvios nuomonės ir plačios informacijos apie iškeltus klausimus mokslinė tema.

**Tyrimo problema** – koks yra organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis ir kaip jį patobulinti remiantis teoriniu modeliu?

**Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti, koks yra organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis, palyginti su teoriniu modeliu bei pateikti praktinio modelio tobulinimo būdus.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti, koks yra organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelis;
2. Išsiaiškinti, kaip vyksta projektų vadovo kompetencijų valdymo procesas organizacijoje X;
3. Palyginti teorinį ir organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelius;
4. Pateikti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio tobulinimo būdus.

**Tyrimo metodas** – standartizuotas interviu buvo atliekamas pagal metodologą (Bitinas, 2008). Anot autoriaus, iš anksto turi būti numatomi nekintantys klausimai. Ekspertai – tai asmenys, kurie dėl savo profesinės gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Jų dėka, buvo galima papildyti atvejo analizės metu surinktą informaciją apie organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymą, palyginti teorinį ir praktinį modelius bei pateikti praktinio modelio tobulinimo būdus.

**Praktinis reikšmingumas** – apklausus informantus galutinai išsiaiškinta, koks yra organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelis, kaip vyksta projektų vadovo kompetencijų valdymo procesas, palyginti teorinis ir praktinis modeliai bei pateikti organizacijos X modelio tobulinimo būdai. Tai padės organizacijos X žmogiškųjų išteklių specialistams patobulinti egzistuojantį modelį bei pamatyti, galbūt, nepamatytus modelio iššūkius ir galimybes.

**Padėję ir trukdę veiksniai** – ekspertų susidomėjimas tyrimu prisidėjo prie tyrimo sėkmės. Taip pat, buvo sudarytos palankios sąlygos atlikti interviu su kiekvienu informantu individualiai. Tačiau standartizuoto interviu klausimai riboja tyrimo rezultatus. Šiam tyrimui būtų galima pasirinkti pusiau standartizuotą interviu, kurio dėka būtų galima pakreipti interviu reikalinga linkme išgaunant daugiau vertingos informacijos apie organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymą.

**Tyrimo vieta** – su kiekvienu ekspertu atskirai buvo kalbamasi organizacijos X konferencijų salėje.

**Tiriamųjų imtis** – siekiant įgyvendinti pirmuosius du tyrimo uždavinius, būtina pasirinkti tuos interviu ekspertus, kurie turėtų didžiausią patirtį kompetencijų valdymo srityje ar tiesiogiai sietusi su projektų vadovų kompetencijų valdymu organizacijoje X. Kadangi organizacijos X direktorius yra pagrindinis sprendimus priimančias asmuo, darantis lemiamą įtaką organizacijos strategijos vystymui ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos kūrimui, o, taip pat, einantis savo pareigas jau 11 metų, tikimasi, kad jo patirtis padės atskleisti kompetencijų valdymo organizacijoje X procesų subtilybes, todėl jis buvo pasirinktas kaip vienas iš ekspertų. Administracijos vadovė, dirbanti jau 6 metus organizacijoje X, pasirinkta dėl tiesiogiai

atliekamų darbo funkcijų, įskaitant žmogiškųjų išteklių valdymą bei žmogiškųjų išteklių valdymo proceso visapusišką vertinimą, įgyvendinimą ir tobulinimą. Tai yra pagrindinis asmuo, kasdien susiduriantis su darbe tirama tema organizacijoje X. Dėl darbo specifikos pasirinktas IT projektų vadovas, turintis 9 metų patirtį projektų valdymo srityje. Šis asmuo turėtų gerai išmanyti projektų vadovo funkcijas bei gebėti įvertinti reikalingas projektų vadovo kompetencijas. R. Tidikis (2003) nurodo, kad optimali ekspertų grupė tokio tipo apklausoje – 5-7 žmonės. Kadangi organizacija X yra maža, o tyrimu siekiama labiau papildyti turimą informaciją nei palyginti ekspertų požiūrius, pasirinkta tikslinė grupė, kurią sudaro 3 žmonės.

6 lentelė. Duomenų rinkimo grafikas. Sudaryta darbo autoriaus.

Nr.	Informantas	Interviu vieta	Interviu laikas	Interviu trukmė
1.	Administracijos vadovė	Konferencijų salė	2018.12.03	41 min.
2.	Direktorius	Konferencijų salė	2018.12.11	34 min.
3.	IT projektų vadovas	Konferencijų salė	2018.12.14	21 min.

**Tyrimo eiga.** Tyrimas suderintas su tiriamos organizacijos X vadovais. Visi ekspertai tyrime dalyvavo laisva valia, nebuvo pažeistas jų saugumas, privatumas, pateikiami orumą žeminantys, nesutarimus ir nesantaiką kurstantys klausimai. Kiekvienam ekspertui buvo iš anksto pateikti visi standartizuoti klausimai. Prieš kiekvieno interviu pradžią buvo perklausoma ekspertų, ar jie sutinka, kad būtų įrašomas pokalbis. Ekspertui pageidaujant, buvo pateikiama jų transkripcija patikrinimui.

**Interviu klausimai.** Klausimai susideda iš devynių potemių, kurios sudarytos pagal teorinį projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį:

1. Klausimai, susiję su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija;
2. Klausimai, susiję su žmogiškųjų išteklių valdymo idėja;
3. Asmeninių projektų vadovo kompetencijų vertinimas ir reitingavimas;
4. Funkcinių projektų vadovo kompetencijų vertinimas ir reitingavimas;
5. Klausimai, susiję su projektų vadovo kompetencijų identifikavimo procesu;
6. Klausimai, susiję su projektų vadovo kompetencijų vertinimo procesu;

7. Klausimai, susiję su projektų vadovo kompetencijų įgijimo procesu;
8. Klausimai, susiję su projektų vadovo kompetencijų panaudojimo procesu;
9. Klausimai, susiję su projektų vadovo kompetencijų valdymo modeliu.

### 3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo rezultatai bus analizuojami, pagal ekspertams pateiktus klausimus. Kiekvienas ekspertas bus įvardintas raide E ir iš eilės einančiu numeriu: administracijos vadovė (E1), direktorius (E2), IT projektų vadovas (E3). Po kiekvieno klausimo bus pateikiama lentelė su ekspertų sutrumpintais atsakymais ir pagrindinėmis mintimis. Po kiekviena lentele seks gilesnė analizė. Išanalizavus visus informantų pateiktus atsakymus ir prijungus atvejo analizės metu surinktą informaciją, bus pateikiamas organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis. Taip pat, bus pateikiamas teorinio ir praktinio modelių palyginimas, bei schema, su organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio tobulinimo būdais.

1. Pirmasis klausimas: *apibūdinkite žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo, vertinimo ir tobulinimo procesus.*

Ekspertas	Atsakymas	Pagrindinė mintis
E1	„Dažniausiai naudojame excelį, kuriame suvedame visus reikalingus sertifikatus, o tada kuriame metodus, kaip paskatinti darbuotojus išlaikyti šiuos sertifikatus. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją kuriame kartu su direktoriumi ir visais skyrių vadovais. Išsigryniname sertifikatų poreikį – tikslą, planuojame uždavinius bei priemones tikslui pasiekti. Taip pat, aptariame žmogiškųjų išteklių valdymo išlaidas, jų poreikį ir efektyvumą. Praėjus metams vėl susirenkame visi, aptariame ir įvertiname pasiektus rezultatus ir metodų veiksmingumą, ieškome žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo būdų, na, o pats tobulinimas, dažniausiai,	Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija kuriama ir vertinama kartu su visais organizacijos vadovais. Tobulinimą įgyvendina administracijos vadovė metų eigoje. Pagrindinis tikslas – sertifikatai, kurių poreikis sekamas excelyje. Kitas tikslas – žmogiškųjų išteklių valdymo išlaidų analizė ir efektyvinimas.



	vyksta metų eigoje.“	
E2	„susirenkame kartą metuose, aptariame, ar keičiasi mūsų žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas <...>, ko siekiame, kaip siekiame. Jau kuris laikas mūsų žmogiškųjų išteklių valdymo strategija nesikeičia, nes, kol kas, nesusidūrėme su didelėmis žmogiškųjų išteklių valdymo problemomis. Bet, joms atsiradus, manau, ieškotume tuoj pat naujų metodikų.“	Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija jau sukurta ir kurį laiką nekeičiama. Kasmet susirenka vadovai aptarti strategijos veiksmingumo. Atsiradus problemoms, būtų keičiamos metodikos.
E3	„Jeigu įvyksta pokyčiai, visi informuojami bendru laišku ir atskirai informacija pateikiama kassavaitiniuose susirinkimuose.“	Įvykus žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos pokyčiams informuojami el. paštu ir susirinkimuose visi darbuotojai.

Iš ekspertų atsakymų į pirmąjį klausimą apie žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimą, vertinimą ir tobulinimą galima spręsti, kad organizacijoje X vyrauja 4K žmogiškųjų išteklių valdymo modelio elementai. Anot ekspertų, visos suinteresuotos pusės, išskyrus organizacijos specialistus, susirenka kasmet aptarti, įvertinti ir patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo modelio. Pagrindinė žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos idėja – darbuotojų kompetencijos didinimas bei sąnaudų efektyvumas. Tačiau, taip pat, minima, kad modelis jau kurį laiką nesikeičia, nes yra veiksmingas. Tik atsiradus esminėms šio modelio problemoms būtų ieškoma naujų metodikų, o apie pasikeitimus būtų informuoti visi organizacijos X darbuotojai.

2. Antrasis klausimas: *Kaip užtikrinamos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos sąsajos su organizacijos strategija?*

Ekspertas	Atsakymas	Pagrindinė mintis
E1	„Susitikimo metu ant lentos užsirašome organizacijos strategijos esminius principus (vertybes ir tikslą), kad kurdami ar keisdami žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, nenukryptume nuo pagrindinės idėjos – paslaugų	Atnaujinant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją ant lentos braižomi pagrindiniai organizacijos strategijos

	profesionalumo per profesionalią komandą, ir vertybių – komandos, dėmesio klientui ir empatijos.“	principai, padedantys nenukrypti nuo jų.
E2	„Tikslą ir vertybes, kurie apibrėžti mūsų strategijoje, užrašome visiems matomoje vietoje, ant lentos, ir generuodami žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos tobulinimo idėjas rašome šalia, kad matytume, ar jos neprieštarauja organizacijos strategijai.“	Ant lentos rašomi organizacijos tikslas ir vertybės, šalia įrašomos žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo idėjos.
E3	„kažkokios sąsajos turėtų būti, nes priklausomai keičiant organizacijos strategiją turi keistis ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategija.“	Keičiantis organizacijos strategijai turi keistis ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategija.

Akivaizdu jog organizacijos X ekspertai suvokia organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos suderinamumo svarbą. Keičiant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją ir siekiant nenukrypti nuo organizacijos strategijos, kaip vieną iš metodų ekspertai įvardino organizacijos strategijos benrųjų principų (tikslų ir vertybių) išdėstymą ant lentos. Atsižvelgiant į tai, kad organizacijos X strategijoje pabrėžiamas darbuotojų profesionalumas ir klientų pasitenkinimas – žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos tikslas (kompetentingi darbuotojai) visiškai susiderina su organizacijos strategija.

### 3. Trečiasis klausimas: *Su kokiais pokyčiais siejate žmogiškųjų išteklių valdymą?*

Ekspertas	Atsakymas	Pagrindinė mintis
E1	„Žmogiškųjų išteklių valdymas ypač reikalingas darbuotojų įdarbinimo, adaptacijos, motyvacijos ir mokymosi organizavimui. Mums svarbiausias yra darbuotojų mokymasis ir kompetencijų ugdymas. Rinkoje turime konkuruoti su kitais IT paslaugų teikėjais, o mūsų pranašumas – profesionali komanda, todėl, su žmogiškųjų išteklių valdymo pagalbą galime ją tokią išlaikyti.“	Organizaciniai pokyčiai.

E2	„žmogiškųjų išteklių valdymas apima viso mūsų personalo koordinavimą ir kontrolę. Žmogiškųjų išteklių valdymas padeda suvaldyti darbuotojų tobulinimosi procesą. Jeigu mūsų komanda bus kompetentinga, tai ir klientai bus patenkinti, ir organizacijai bus lengviau gyventi.	Organizaciniai pokyčiai,
E3	„atsiradus rinkoje didesniems konkurentams mes koncentruojamės į dar didesnę tobulėjimą, sertifikatų laikymąsi. Bet, tuo pačiu, tai nauda ir darbuotojui, nes jis gali kelti kompetencijas, įgyti aktualiausių sertifikatų. Turbūt, tai abipusė nauda...“	Organizaciniai ir individualūs pokyčiai.

Žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčiai organizacijoje X labiausiai siejami su organizaciniais pokyčiais. Ekspertai pabrėžia klientų pasitenkinimo svarbą, rinkos diktuojamas sąlygas, konkurentų politikas, dėl to būtina siekti darbuotojų kompetentingumo ir profesionalumo. Tačiau vienas iš ekspertų išvelgia naudą ir individualiame lygmenyje. Grįžtant prie organizacijos strategijos – toks ir yra iškeltas tikslas – patenkinti klientų poreikiai ir profesionali komanda, todėl natūralu, kad pokyčiai labiau siejami su organizaciniais pokyčiais.

4. Ketvirtasis klausimas: *Kokia yra pagrindinė žmogiškųjų išteklių valdymo idėja arba nekintantis tikslas?*

	Atsakymas	Pagrindinė mintis
1.	„nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, kad darbai būtų atliekami kuo profesionaliau.“	Nuolatinis tobulėjimas
2.	„laimingi ir kompetentingi darbuotojai.“	Nuolatinis tobulėjimas
3.	„kelti darbuotojų kompetencijas, kad teikiamos paslaugos būtų kuo profesionalesnės.“	Žmogiškųjų išteklių vystymo ryšys su organizacijos strategija

Reminatis organizacijos X ekspertų atsakymais galima teigti, kad organizacijoje pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas, kaip ir organizacijos tikslas – nuolatinis darbuotojų tobulėjimas ir paslaugų teikimo profesionalumas, susijęs su darbuotojų kompetencijų lygiu. Kaip ir pirmuoju klausimu išsiaiškinta, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategija orientuota į sertifikatų laikymąsi ir sąnaudų efektyvumą, taip ir šiuo atveju dar kartą patvirtinama darbuotojų kompetencijų svarba visai organizacijai.

5. Penktasis klausimas: *Kokiomis asmeninėmis savybėmis, Jūsų nuomone, turi pasižymėti sėkmingas projektų vadovas?*

Ekspertas	Atsakymas	Pagrindinė mintis
E1	„profesionalumas ir orientacija į klientą. O svarbiausia, mano nuomone, yra komunikacija. Be šių kompetencijų, projektų vadovas dar turėtų būti motyvuotas ir gebėti motyvuoti kitus, kritiškai mąstyti, pasitikėti savimi bei išmanyti projekto valdymo procesus.“	Komunikacija, profesionalumas, orientacija į klientą, motyvacija, motyvavimas, kritinis mąstymas, pasitikėjimas savimi.
E2	„svarbiausios yra teorinės ir praktinės žinios apie projektų valdymą, o, taip pat, metodologijos, nes jis yra atsakingas už projekto įgyvendinimą. Asmeninės savybės ne tokios svarbios kaip funkcinės.<...> [Suprantama], mums svarbus profesionalumas, patirtis, efektyvumas, komunikacija.“	Teorinės ir praktinės žinios, metodiškumas, profesionalumas, patirtis, efektyvumas, komunikacija.
E3	„Metodiškumas, kartais komunikabilumas – priklauso nuo projekto. <...> Manau, reikalingas lankstumas, lyderystė ir integravimas, taip pat, empatija.“	Metodiškumas, komunikabilumas, lankstumas, lyderystė, integravimas, empatija.

Ekspertai kiek skirtingai įvardijo projektų vadovo asmeninių kompetencijų būtinumą. Tai gali reikšti, kad organizacija X neturi nusistačiusio vieno projektų vadovo kompetencijų modelio, kuris būtų visiems žinomas. Visi ekspertai sutinka, kad komunikacija yra itin svarbi projektų vadovo asmeninė savybė. Taip pat, pasikartoja metodiškumo, profesionalumo kompetencijos. Likusios kompetencijos, anot

ekspertų, yra itin svarbios ir reikšmingos – orientacija į klientą, kritinis mąstymas, motyvavimas, pasitikėjimas savimi, efektyvumas, lankstumas, lyderystė, integravimas ir empatija.

6. Šeštasis klausimas: *Įvertinkite kiekvieną iš įvardintų asmeninių savybių lygiais nuo 1 iki 5, kur 1 – svarbi, bet ne esminė, o 5 – kertinė.*

Ekspertas	Atsakymas	Pagrindinė mintis
E1	Profesionalumas – 5 Orientacija į klientą – 5 Komunikacija – 5 Motyvavimas – 4 Kritiškas mąstymas – 3 Pasitikėjimas savimi – 4	Sureitingavimas pagal svarbą:  1. Profesionalumas 2. Orientacija į klientą 3. Komunikacija 4. Motyvavimas 5. Pasitikėjimas savimi 6. Kritinis mąstymas
E2	Profesionalumas – 5 Patirtis – 4 Efektyvumas – 5 Komunikacija – 5 Įtakos darymas – 5	Sureitingavimas pagal svarbą:  1. Profesionalumas 2. Efektyvumas 3. Komunikacija 4. Įtakos darymas (lyderystė) 5. Patirtis
E3	Metodiškumas – 5 Komunikabilumas – 3 Lankstumas – 5 Lyderystė – 5 Integravimas – 4 Empatija – 3	Sureitingavimas pagal svarbą:  1. Lankstumas 2. Metodiškumas 3. Lyderystė 4. Integravimas 5. Komunikabilumas 6. Empatija

Atsakymai į šeštąjį klausimą leidžia sudaryti preliminarų organizacijos X projektų vadovo asmeninių kompetencijų modelį. Pagal sureitinguotas asmenines kompetencijas pastebima, kad didžiajai daliai asmeninių kompetencijų buvo suteikiamas aukščiausias balas – 5, keletai kompetencijų – 4 ir tik kritiniam mąstymui bei empatijai – 3. Tai rodo, kad organizacijos X ekspertai griežtai vertina asmeninių kompetencijų svarbą ir kelia aukštus reikalavimus projektų vadovams organizacijoje X. Atsižvelgiant į ekspertų reitingus pastebima, kad organizacija X iš projektų vadovo tikisi profesionalumo, į kuri patenka efektyvi komunikacija, orientacija į klientą, metodiškumas, lankstumas ir kitų asmeninių kompetencijų visuma. Projektų vadovas turėtų būti visapusiškai pasirėngęs bet kokiems projektų valdymo iššūkiams.

7. Septintasis klausimas: *Kokias funkcinės kompetencijas, Jūsų nuomone, turi turėti sėkmingas projektų vadovas?*

Ekspertas	Atsakymas	Pagrindinė mintis
E1	„svarbiausia projektų vadovui yra gebėti valdyti komandą. <...> Mūsų projektų vadovo pareigybės aprašyme yra nustatytos funkcijos, kurias turi atlikti projektų vadovas – suinteresuotų šalių valdymas, projekto inicijavimas, planavimas, kontrolė ir ataskaitų parengimas.“	Projekto valdymas, suinteresuotų šalių valdymas, inicijavimas, planavimas, kontrolė, užbaigimas.
E2	„Sėkmingo projektų vadovo esminis gebėjimas yra tai, kad jis priverčia kitus dirbti vienokiais ar kitokiais metodais. Tam reikalinga didelė kontrolė bei gebėjimas daryti įtaką. Kitos funkcinės kompetencijos irgi reikalingos, bet esminė – kontrolė.“	Kontrolė, gebėjimas daryti įtaką.
E3	„planavimas, vadovavimas, kontrolė ir užbaigimas. Tiesa, dar inicijavimas, bet ne visada.“	Planavimas, vadovavimas, kontrolė, užbaigimas ir kartais inicijavimas.

Visi trys ekspertai išskyrė kontrolę kaip vieną svarbiausių funkcinę projektų vadovo kompetencijų. Du iš jų įvardijo ir kitas klasikinės projektų valdymo sritis – inicijavimą, planavimą,

vadovavimą, ir užbaigimą. Vienas iš ekspertų mano, kad gebėjimas daryti įtaką, taip pat, yra itin svarbi projektų vadovo kompetencija, kuri labiau galėtų būti priskirta prie asmeninių kompetencijų.

8. Aštuntasis klausimas: *Įvertinkite kiekvieną iš įvardintų funkcinų kompetencijų lygiais nuo 1 iki 5, kur 1 – svarbi, bet ne esminė, o 5 – kertinė.*

Ekspertas	Atsakymas	Pagrindinė mintis
E1	SŠ valdymas – 4 Inicijavimas – 3 Planavimas – 4 Kontrolė – 5 Ataskaitos – 3	Sureitinguota pagal svarbą:  1. Kontrolė 2. SŠ valdymas 3. Planavimas 4. Inicijavimas 5. Užbaigimas
E2	Metodiškumas – 5 Kontrolė – 5 Planavimas – 3	Sureitinguota pagal svarbą:  1. Kontrolė 2. Metodiškumas 3. Planavimas
E3	Inicijavimas – 3 Planavimas – 3 Vadovavimas – 4 Kontrolė – 5 Užbaigimas - 4	Sureitinguota pagal svarbą:  1. Kontrolė 2. Vadovavimas 3. Užbaigimas 4. Planavimas 5. Inicijavimas

Remiantis ekspertų reitingavimu atkreipiamas dėmesys, kad projektų vadovo asmeninėms kompetencijoms keliami aukštesni reikalavimai nei funkcinėms. Svarbiausia ir turinti didžiausią balą funkcinė kompetencija, anot ekspertų, yra kontrolė. Metodiškumui, taip pat, suteiktas didžiausias balas. Toliau, valdymas (į kurį įeina ir suinteresuotų šalių valdymas) vertinamas 4 balais kaip ir projekto užbaigimo kompetencija. Planavimui teikiama, taip pat, didelė reikšmė, tačiau suteiktas balas – 3. Trimis

balais įvertintas ir projekto inicijavimas. Atsižvelgiant į projektų vadovo funkcinių kompetencijų reitingus galima teigti, kad organizacija X iš projektų vadovų tikisi Agile požiūrio į projektų valdymą – ne kiek svarbus projekto planavimas, bet pats metodiškumas ir kontrolė.

9. Devintasis klausimas: *Apibūdinkite projektų vadovo kompetencijų identifikavimo procesą ir metodus.*

Ekspertas	Atsakymas	Pagrindinė mintis
E1	„Asmeninių kompetencijų identifikavimas vyksta per darbo pokalbį. Tam užduodami specialūs situaciniai klausimai, atskleidžiantys žmogaus asmenybę. Funkcinės kompetencijos, taip pat, identifikuojamos darbo pokalbio metu. Jas paprastai vertina būsimas tiesioginis potencialaus darbuotojo vadovas, išmanantis darbo specifiką. Pradinis mūsų tikslas, kad potencialus darbuotojas derintųsi prie organizacinės kultūros, vertybių. Taip pat, vertinama ir darbinė patirtis, bet labiau atsižvelgiama į asmenybę ir turimų sertifikatų kokybę.“	Asmenines kompetencijas vertina administracijos vadovė, funkcinės – tiesioginis vadovas. Kompetencijos identifikuojamos ir vertinamos darbo pokalbio metu, metodu tinka-netinka.
E2	„Turime pareigybes, pagal kurias ir ieškome reikalingų darbuotojų.“	Kompetencijos identifikuojamos pagal pareigybės aprašyme nustatytus reikalavimus.
E3	„Aš įsivaizduoju, kad yra kažkoks modelis, pagal kurį vertinama, ar atitinka darbuotojas kompetencijų lygį, ar ne.“	Kompetencijos identifikuojamos metodu atitinka-neatitinka.

Iš ekspertų atsakymų darosi aišku, kad kompetencijų identifikavimo procesas nėra nuolatinis – t.y. kažkuriuo metu pagal pareigybės aprašyme nustatytus reikalavimus projektų vadovo pareigybei buvo identifikuotos projektų vadovo kompetencijos ir jos iki šis nustatytas modelis yra naudojamas darbuotojų atrankos ir kompetencijų vertinimo metu.



10. Dešimtas klausimas: *Apibūdinkite kompetencijų vertinimo procesą ir metodus.*

Ekspertas	Atsakymas	Pagrindinė mintis
E1	<p>„Darbo pokalbio metu kompetencijos vertinamos pagal organizacijos strategijoje numatytas bendrąsias vertybes, tokias kaip empatija ir orientacija į klientą, taip pat, pagal pareigybėse numatytas funkcinės kompetencijas. Po pokalbio dažnai pildome excelį, įvertindami, ar atitinka numatytus kriterijus, ar ne. &lt;...&gt; Atrinkti darbuotojai vertinami vieną kartą per metus – 365 vertinimo metodu. Kiekvienam darbuotojui atsitiktinai parenkame po 5 darbuotojus, kurie įvertina darbuotojo gerąsias ir tobulintinas savybes, skiria jam pažymį, kurį pagrindžia argumentais. Surinkus visus vertinimus išvedamas vidurkis ir pateikiamas metinio pokalbio metu. Kalbėdamiesi su darbuotoju kuriame kitų metų motyvacinį planą, iškeliamė metinius tikslus, kurie, dažniausiai, apima sertifikatų laikymąsi ir pažymio gerinimą.“</p>	<p>Asmeninės kompetencijos vertinamos darbo pokalbio metu pagal organizacijos strategijoje numatytas bendrąsias vertybes. Vykdomas 365 vertinimo metodas, po kurio kuriami metiniai motyvaciniai planai.</p>
E2	<p>„Pas mus vyksta metinis darbuotojų vertinimas. Kiekvieną darbuotoją įvertina 5 kolegos, išvedamas vertinimo vidurkis ir metinio pokalbio metu aptariamos problemos ir laimėjimai. Iškeliami nauji tikslai. Kita vertus, naujam darbuotojui norint praeiti bandomąjį laikotarpį, jį turi įvertinti visi organizacijos darbuotojai. Jeigu vertinimas pagrįstai žemas, toks darbuotojas nepraeina bandomojo.“</p>	<p>Vykdomas 365 vertinimas ir bandomojo laikotarpio vertinimas, kurio metu visi darbuotojai įvertina naują darbuotoją pažymiu (10 balų skalė).</p>
E3	<p>„Kasmet vyksta metiniai pokalbiai, per kuriuos kartu su administracijos vadove ir tiesioginiu vadovu aptariame, kas buvo gerai padaryta, ko trūko. &lt;...&gt; [Taip pat], projekto vadovai turi dažnus susėdimus, aptarimus, kaip sekasi įgyvendinti projektą, aptariami „lessons learned“.</p>	<p>Vykdomas 365 vertinimas, dažni susirinkimai projektui aptarti, problemoms spręsti.</p>

Kompetencijų vertinimo procesas organizacijoje X ekspertų nupasakojamas kur kas plačiau ir išsamiau. Tokį vertinimą sudaro du etapai: pirmas – darbuotojo atrankos metu ir antras – praėjusio bandomąjį laikotarpį darbuotojo metinis kompetencijų vertinimas. Pirmojo etapo atveju organizacija X vertina potencialaus darbuotojo asmenines kompetencijas pagal organizacijos strategijoje nustatytas vertybes – empatiją, orientaciją į klientą ir profesionalumą, o funkcinės kompetencijas vertina būsimas tiesioginis vadovas pagal pareigybėje nurodytus funkcijų atlikimo reikalavimus. Tokiam vertinimui pasitelkiamas skalės metodas, lyginant potencialaus darbuotojo kompetencijų lygį su siekiamu rezultatu. Toliau, atrinktam darbuotojui siekiant uždaryti bandomąjį laikotarpį skiriamas dar vienas vertinamas, kurį atlieka visi organizacijos X darbuotojai. Kiekvienas įvertina naująjį darbuotoją pažymiu 10 balų skalėje, išvedamas vidurkis ir nustatoma, ar darbuotojui uždaromas bandomasis laikotarpis. Toliau vyksta antras etapas, kurio metu kasmet vertinamos kiekvieno darbuotojo, taip pat, ir projektų vadovo kompetencijos. Jos vertinamos 365 metodu apklausiant atsitiktinai pasirinktus 5 darbuotojus, kurie, vėlgi, skiria vertinamam darbuotojui pažymį 10 balų skalėje. Lygiai taip pat išvedamas vidurkis, o metinio pokalbio metu aptariami rezultatai, iškeliami nauji metiniai tikslai (dažniausiai sertifikatų įgijimas) ir aptariamos problemos bei iššūkiai. Be visų minėtų vertinimo procesų projektų vadovai turi atskirus projektinius susitikimus, kurių metu aptariami projekto įgyvendinimo klausimai ir pabrėžiamos „išmoktos pamokos“.

11. Vienuoliktasis klausimas: *Apibūdinkite kompetencijų įgijimo procesą ir metodus.*

Ekspertas	Atsakymas	Pagrindinė mintis
E1	„suteikiame darbuotojams laisvę savarankiškai ieškoti mokymosi šaltinių, bet kada metų bėgyje išsilaikyti sertifikatus. Kartas nuo karto informuojame apie rinkoje atsirandančius mokymus, tačiau didelio spaudimo nedarome.“	Skatinamas savarankiškas mokymasis ir savimotyvacija. Dalinamasi informacija apie naujus galimus išorinius mokymus.
E2	„Tobulintis darbuotojus skatiname priedais, laisvadieniais. <...> Geriausiai, pastebėjau, veikia gerosios praktikos perdavimas ir mentorystė.“	Mokymasis skatinamas finansiniais priedais, laisvadieniais. Organizuojamos akademijos, kurių metu perduodama geroji praktika.

		Organizuojama mentorystė.
E3	„vyrauja savarankiškas mokymasis. <...> niekas neverčia to daryti. Viskas priklauso nuo tavęs paties.“	Skatinamas savarankiškas mokymasis.

Ekspertų nuomone organizacijoje X skatinamas savarankiškas mokymasis. Akivaizdu, kad šis procesas nėra griežtai valdomas ir struktūrizuotas – darbuotojams metinio pokalbio metu iškelti tikslai laisva valia savarankiškai įgyvendinami kiekvieno darbuotojo individualiai. Organizacija naudoja informavimo priemones, siekdami priminti darbuotojams apie galimų sertifikatų laikymąsi, tačiau spaudimo nedaro. Darbuotojai motyvuojami mokytis finansiniais priedais ir laisvadieniais. Taip pat, organizuojamos vidiniai susirinkimai „akademijos“, kurių metu darbuotojai naujai įgytomis žiniomis dalijasi su kitais darbuotojais. Anot vieno iš ekspertų, organizacija X organizuoja mentorystę, kurios dėka darbuotojai gali panaudoti savo turimas žinias, perduodant jas naujai atvykusiems ar mažiau patyrusiems darbuotojams.

12. Dvyliktasis klausimas: *Apibūdinkite kompetencijų panaudojimo procesą ir metodus.*

Ekspertas	Klausimas	Pagrindinė mintis
E1	„jeigu <...> darbuotojui puikiai sekasi įgyvendinti IT projektus, tuo daugiau šansų ir laisvės suteikiame šiam darbuotojui juos valdyti ir kontroliuoti. Dažnai dalyvaujame viešųjų pirkimų konkursuose, kuriems reikalingi atitinkamos kvalifikacijos ir patirties darbuotojai.“	Kompetencijos panaudojamos skatinant dalyvauti viešųjų pirkimų konkursuose, įgyvendinant naujesnius ir didesnius projektus.
E2	„Vienas iš panaudojimo būdų yra mūsų akademija, kur darbuotojai dalinasi savo turimomis žiniomis ir patirtimi. Dažnai pasidaliname [el. paštu] su visais informacija iš konferencijų ir mokymų.“	Organizuojamos vidinės akademijos, kurių metu perduodama geroji praktika. El. paštu su visais darbuotojais dalinamasi informacija iš konferencijų ir mokymų.

E3	„Man buvo sakyta, kad išsilaikius PMP sertifikatą atsivers daugiau projektų. Manau, taip ir panaudojamos kompetencijos. Aišku, dar organizuojame savo akademijas, kur dalinamės patirtimis – ten, taip pat, galima nemažai įgyti reikalingų žinių ar pasisemti idėjų iš kitų patirties.	Suteikiamos galimybės įgyvendinti daugiau projektų, organizuojamos vidinės akademijos, kurių metu perduodama geroji praktika.
----	---	---

Ekspertai dar kartą pabrėžia vidinius mokymus „akademijas“, kaip vieną iš kompetencijų panaudojimo būdų. Taip pat, anksčiau buvo minima mentorystė, kuri priskiriama prie kompetencijų panaudojimo metodų. Atsižvelgiant į projekto vadovo darbo specifiką, jiems tobulėjant suteikiamos didesnės galimybės įgyventi didesnių ir sudėtingesnių projektų, taip pat, dalyvauti viešųjų pirkimų konkursuose, kuriems būtina tam tikra kvalifikacinė atitiktis.

13. Tryliktasis klausimas: *Kas yra atsakingas už projektų vadovo kompetencijų valdymo visą procesą bendrai? Kokiais būdais yra vertinamas ir tobulinamas visas procesas? Kokiais laiko periodais yra atnaujinamas procesas/modelis?*

Ekspertas	Atsakymas	Pagrindinė mintis
E1	„Aš. <...> Dažniausiai, projektų vadovai eina per tą patį procesą, kaip ir kiti darbuotojai, tik projektų vadovams keliami aukštesni reikalavimai. Stengiamės nuolat vertinti šį procesą veiksminga-neveiksminga būdu. Jeigu neveiksminga, ieškome kitų būdų įgyvendinti žmogiškųjų išteklių valdymą. Dažnai idėjų semiamės iš kitų patyrusių įmonių praktikos ir savo darbuotojų.“	Atsakinga administracijos vadovė. Projektų vadovams taikomas toks pat žmogiškųjų išteklių valdymo procesas kaip ir kitiems darbuotojams. Vertinama metodu veiksminga-neveiksminga, idėjų semiamasi iš patyrusių įmonių praktikos ir organizacijos darbuotojų.
E2	„Mūsų administracijos vadovė. Manau, kad esant reikalui, iškilus kažkokiai problemai atnaujiname procesą tuoj pat. Nemanau, kad yra kažkoks periodiškumas.“	Procesas atnaujinamas tuomet, kai iškilus žmogiškųjų išteklių valdymo problemų.
E3	„Administracijos vadovė tą turėtų daryti. <...> manau, kad	Turi būti dažnai atnaujinamas

	pakankamai dažnai reikėtų tą daryti.	procesas.
--	--------------------------------------	-----------

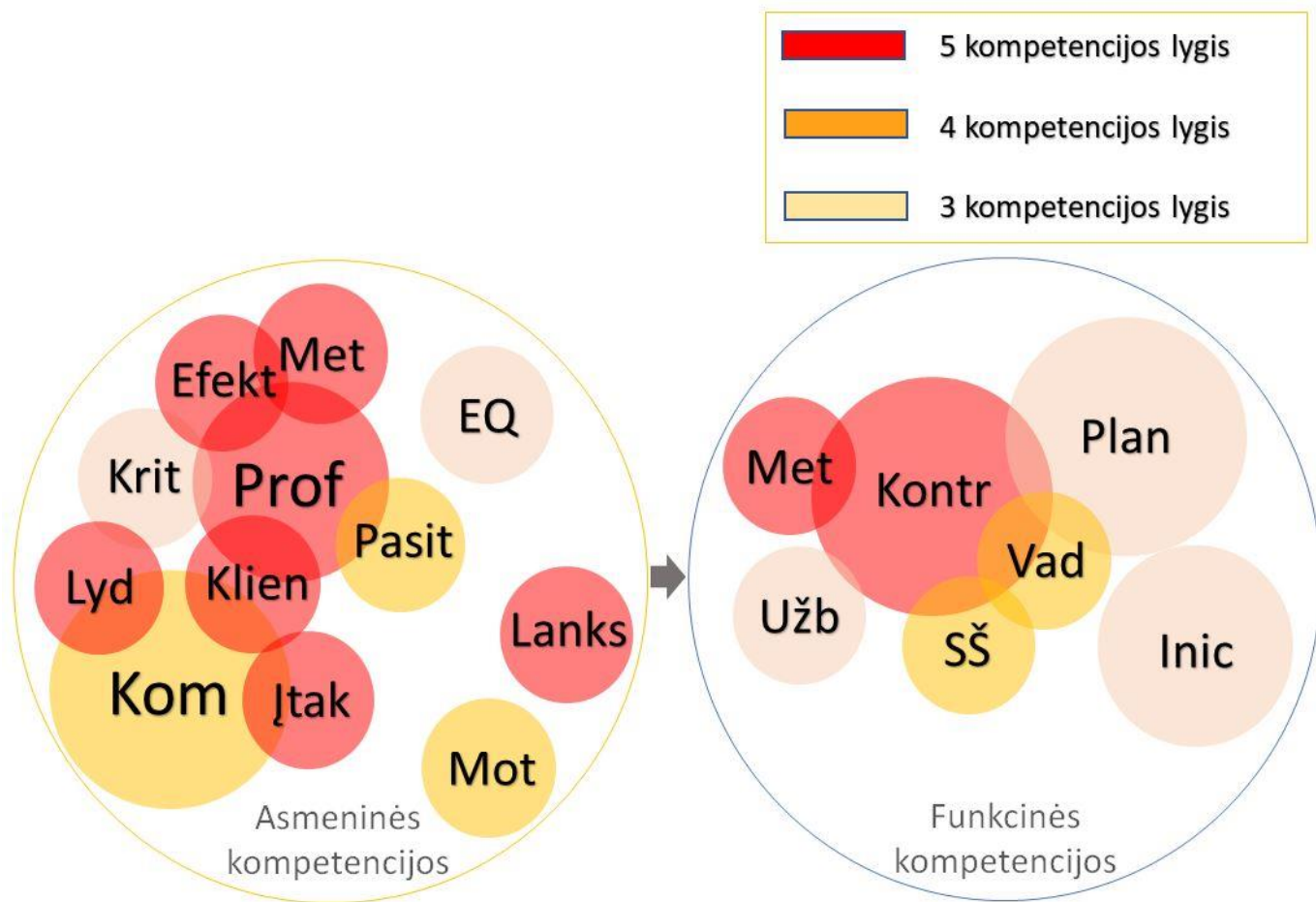
Organizacijoje X už darbuotojų, o, taip pat, ir projektų vadovų, kompetencijų valdymo procesą yra atsakinga administracijos vadovė. Šis procesas yra vienodai taikomas tiek projektų vadovams, tiek likusiems darbuotojams, tačiau projektų vadovams taikomi aukštesni kompetencijų reikalavimai. Nėra aišku, kaip dažnai atnaujinamas šis procesas, tačiau idėjų semiamasi iš kitų patyrusių įmonių ir organizacijos darbuotojų ir kartais nuo karto taikomi nauji metodai.

### 3.3. Diskusijos

Ekspertų interviu padėjo atskleisti organizacijos X žmogiškųjų išteklių valdymo esmę. Jeigu atvejo analizės metu daugiau buvo analizuojama organizacijos strategija, kokybės vadybos sistema, organizacijos aplinka ir pareigybės, tai interviu dėka išsiaiškinta, kaip vyksta patys procesai – pradedant žmogiškųjų išteklių valdymu bendrai ir detalizuojant kiekvieną žmogiškųjų išteklių valdymo elementą, įskaitant kompetencijų identifikavimą, vertinimą, įgijimą ir panaudojimą.

Jeigu atvejo analizės metu susidaro vaizdas, kad organizacija X didžiausią dėmesį skiria empatijai, emociniam intelektui, komunikacijai, motyvacijai, tai interviu parodo, kad, vis dėlto, didesnis dėmesys skiriamas organizacijos strategijos įgyvendinimui – paslaugų profesionalumo ir darbuotojų kompetetingumo didinimui. Kai kur informacija kartojosi, patvirtindama, kad realiai įgyvendinama situacija atitinka dokumentuose nustatytus tikslus ar kriterijus. Pavyzdžiui tai, kad organizacijos X žmogiškųjų išteklių valdymo idėja yra nuolatinis darbuotojų tobulinimasis pagrindžia ne tik atvejo analizės metu ištirta kokybės vadybos sistema, bet ir interviu metu ne kartą pabrėžtas žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas.

Sujungus atvejo analizės ir ekspertų interviu metu surinktą informaciją galima sudaryti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelį, o, taip pat, ir projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį. Žemiau pateikiamas organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelis (žr. 7 pav.).



7 pav. Organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelis. Sudarytas darbo autoriaus.

Kadangi atvejo analizės metu nebuvo galima nustatyti projektų vadovo asmeninių kompetencijų modelio, nes pareigybių aprašymuose orientuojamasi į funkcines kompetencijas, todėl, organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelis parengtas pagal organizacijos X ekspertų vertinimą. Tai reiškia, kad šis modelis nėra oficialus, dokumentuotas, o labiau egzistuoja ekspertų nuomonėse. Bet kokiu atveju, be kompetencijų modelio nebūtų įmanoma vykdyti projektų vadovų atrankos, kompetencijų vertinimo ir kitų žmogiškųjų išteklių valdymo procesų, susijusių su projektų vadovo kompetencijomis, vadinasi kompetencijų modelis vis tiek egzistuoja. Todėl pateikiamas toks modelis, kokį „sudėliojo“ ekspertų komanda.

Organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelis sudarytas tokiu pačiu principu kaip anksčiau aptartas teorinis projektų vadovo kompetencijų modelis. Apskritimų dydis rodo dažnesnį

kompetencijos pasikartojimą (ekspertų įvardijimą), raudona spalva žymi 5 kompetencijos lygį pagal Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer kompetencijų žodyną, oranžinė spalva žymi 4 lygį, o rausva – 3 lygį.

Tarp asmeninių kompetencijų galima pastebėti didelę įvairovę – dažniausiai minimos komunikacijos ir profesionalumo kompetencijos, likusios – lyderystė, įtakos darymas, orientacija į klientą, motyvacija, lankstumas, pasitikėjimas savimi, metodiškumas, efektyvumas, emocinis intelektas ir kritinis mąstymas. Pastebima, kad kompetencijoms suteikiami aukšti reikalavimai. 7 iš 12 asmeninių kompetencijų suteiktas aukščiausias lygis, 3 iš 12 suteiktas 4 lygis, 2 iš 12 suteiktas 3 lygis, kai tuo tarpu nė viena kompetencija neturi 2 ar 1 lygio. Nors šis modelis nėra oficialus, tačiau ši ekspertų nuomonė rodo, kad organizacija X kelia itin aukštus reikalavimus projektų vadovo asmeninėms kompetencijoms. Kadangi organizacijos strategijoje minimi profesionalumas, empatija ir dėmesys klientui, natūralu, kad ir modelyje atsispindi šios kompetencijos.

Tarp funkcinių kompetencijų pastebima visapusiškai dominuojanti kontrolė – ji buvo minima dažniausiai, kaip ir planavimas, ir jai suteiktas aukščiausias kompetencijos lygis. Taip pat, dažniau minimiems planavimui ir inicijavimui suteiktas 3 kompetencijų lygis. Ekspertų nuomone svarbios ir vadovavimo, suinteresuotųjų šalių valdymo, projekto užbaigimo ir metodiškumo kompetencijos, iš kurių paskutiniajai suteiktas 5 lygis. Ekspertų nuomone mažiau svarbus pats projekto inicijavimo, planavimo ir užbaigimo procesas, nes jie yra tik „rėmai“, kurių dėka vystosi projektas. Tačiau lemiamą įtaką turi metodiškumas ir kontrolė, nes bet koks planas projekto eigoje yra koreguojamas, keičiamas, dėl to atsiranda svarbus lankstumas ir metodiškumas, o, taip pat, svarbų vaidmenį šioje vietoje vaidina kontrolė.

Taigi, organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelis itin įvairus asmeninių kompetencijų atžvilgiu ir konkretus funkcinių kompetencijų atžvilgiu. Iš funkcinių kompetencijų visumos galima išvelgti organizacijos X agilišką (ang. Agilitly) požiūrį į projektų valdymą, o iš asmeninių – koncentruotą dėmesį į profesionalumą bendrai ir kartu komunikaciją, efektyvumą, orientaciją į klientą, metodiškumą įtakos darymą ir lankstumą. Lyginant su atvejo analizės metu surinkta informacija, pasitvirtina organizacijos strategijoje išsikeltas tikslas – darbuotojų profesionalumas, o, taip pat, projektų vadovų pareigybių aprašymuose minimos funkcinės bei „išvelgiamos“ asmeninės kompetencijos: komunikacija, konceptualus/kritinis mąstymas, lyderystė, orientacija į klientą.

Kadangi tyrimo metu išsiaiškinta, jog organizacijos X kompetencijų valdymas visiems darbuotojams taikomas vienodai, žemiau pateikiamas organizacijos X kompetencijų valdymo modelis, kuris taikomas tiek projektų vadovams, tiek kitų pareigybių darbuotojams. Projektų vadovo kompetencijų

modelis „palenda“ po kompetencijų identifikavimo procesu, panašiai, kaip ir teoriniame projektų vadovo kompetencijų valdymo modelyje (žr. 8 pav.).



8 pav. Organizacijos X darbuotojų kompetencijų valdymo modelis. Sudarytas darbo autorias.

Pirmiausia vertėtų paminėti, kad organizacijos X strategija ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategija yra glaudžiai susijusios. Pasikeitus organizacijos strategijai tikėtina, kad keistųsi ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategija. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad pati žmogiškųjų išteklių valdymo strategija buvo sukurta kiek anksčiau ir nėra kurį laiką atnaujinama, nes, anot ekspertų, ji sėkmingai veikia ir yra organizacijos pamatas. Organizacijos strategijoje yra numatytos bendrosios asmeninės darbuotojų kompetencijos, kurias turėtų turėti kiekvienas organizacijos X darbuotojas, todėl modelyje pastebimas punktyru pavaizduotas ryšys tarp organizacijos strategijos ir pirmojo žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapo – kompetencijų identifikavimo. Šis procesas organizacijoje X, taip pat, gana statiškas, nes dalis kompetencijų taikomos benrai visiems darbuotojams pagal organizacijos strategijoje pateiktus nuostatus. Kita dalis atkeliauja iš pareigybių nuostatų, kurios, taip pat, nėra nuolat atnaujinamos. Vadinasi, kompetencijų identifikavimo procese nevyksta kaita, nėra atnaujinama informacija. Taip pat, neaišku, kiek



šis kompetencijų identifikavimas vyko atsižvelgiant į pačių pareigybių individualumą. Pavyzdžiui, atvejo analizės metu nagrinėtos dviejų skirtingų sričių projektų vadovų pareigybės, tačiau bendri principai buvo taikomi tokie patys. Skyrėsi tik kelios specifinės atsakomybės. Kita vertus, ekspertų interviu atskleidė projektų vadovo kompetencijų subtilybes, kurios parodė, kad ne visiems darbuotojams taikomos vienodos pageidautinos kompetencijos. Todėl, labai svarbu organizacijai būtų jas identifikuoti ir dokumentuoti.

Antrasis, kompetencijų vertinimo, procesas organizacijoje X vyksta, turbūt, aktyviausiai, o jam skiriama dėmesio daugiausiai. Kompetencijų vertinimas organizacijoje X vyksta trimis etapais – atrankos metu, bandomuoju laikotarpiu ir vykdomas metinis vertinimas. Kiekvieno vertinimo atveju nėra nustatytų tikslų kriterijų, pagal kuriuos vertinamos projektų vadovo kompetencijos. Dažniausiai atsižvelgiama vėlgi į darbuotojo pareigybės aprašyme keliančius reikalavimus ir jų įgyvendinimo lygį, organizacijos strategijoje minimus tikslo ir vertybių suderinimą su darbine veikla bei subjektyvų darbuotojų požiūrį į vertinamojo kompetencijas. Tačiau šiame etape prasideda tikrasis valdymas. Organizacijos X administracijos vadovė surinkusi metinio vertinimo rezultatus parengia kiekvienam darbuotojui, o, taip pat, ir projektų vadovui motyvacinius planus, kuriuose iškelia tikslus ir uždavinius. Šio proceso metu darbuotojui suteikiama informacija apie jo kompetencijų lygį, poreikį ir ko tikimasi iš jo ateinančiais metais. Ties sekančiu etapu – kompetencijų įgijimu, organizacija X vėl susistoja ir labai minimaliai vykdo šio proceso valdymą. Suteikia darbuotojams laisvę įgyvendinti iškeltus tikslus, sekti sudarytus planus. Dėl to, tikėtina, kad dalis darbuotojų iškeltų tikslų nepasiekia arba dalinai nepasiekia. Prašokdama trečiąjį etapą organizacija X imasi darbo ir aktyviai vykdo kompetencijų panaudojimą – organizuoja vidines akademijas, kurių metu dalinasi įgytomis žiniomis, perduoda gautą informaciją konferencijų bei mokymų metu kitiems darbuotojams. Taip pat, vykdoma mentorystė, žinios kaupiamos ir panaudojamos. Tačiau šiame etape trūksta žinių intergravimo ir pertvarkymo, kas suteiktų ketvirtajam etapui visapusišką proceso įgyvendinimą.

Taigi, modelyje šviesesnėmis rodyklėmis pažymėtas visas bendras procesas, kuris vyksta organizacijoje X, tačiau ryškesnėmis rodyklėmis pažymėtas aktyvusis procesas, kurį organizacija X aktyviau įgyvendina ir valdo – kompetencijų vertinimą ir panaudojimą. Kompetencijų identifikavimo ir įgijimo rodyklės pavaizduotos balta spalva dėl to, kad šie procesai nėra itin valdomi.

Akivaizdu, kad organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelis ir kompetencijų valdymo modelis yra unikalūs, susiformavę per ilgą laiką ir tikrai netobuli. Jiems patobulinti būtų galima pasitelkti patyrusių, kompetentingų autorių idėjas ir mintis, kurios buvo susistemintos teorinėje dalyje ir rezultate

sudarytas projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis. Todėl, verta palyginti šiuos modelius tarpusavyje, kad būtų galima pateikti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo tobulinimo metodus. Palyginimui naudojama 8 lentelė pagal teorinėje analizėje randamus kriterijus.

7 lentelė. Teorinio ir organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelių palyginimas. Sudaryta darbo autoriaus.

Kriterijus	Teorija	Organizacija X
Žmogiškųjų išteklių valdymo modelis	Mičigano, Harvardo, 4K teorija.	4K teorijos užuominos.
Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija ir organizacijos strategija	Turi būti sąsajos tarp organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos.	Užtikrinamos sąsajos tarp organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos.
Žmogiškųjų išteklių valdymo daromi pokyčiai	Pokyčiai susiję su organizaciniu ir individualiu lygmeniu. Investavimas į darbuotojų gebėjimų lavinimą, o ne išlaidos, susijusios su darbuotojų įdarbinimu.	Pokyčiai susiję labiau su organizaciniu lygmeniu. Investavimas į darbuotojų gebėjimų lavinimą siekiant organizacinės naudos.
Žmogiškųjų išteklių valdymo idėja arba nekintantis tikslas	Intelektinio potencialo ugdymas bei lyderių valdymas.	Ugdymas visiems: nuolatinis profesinis tobulinimas. Yra ir kitų idėjų užuomazgų, bet vyrauja nuolatinis tobulinimasis.

7 lentelės tęsinys.

Projekto vadovo asmeninės kompetencijos	Svarbiausios orientacija į tikslą, iniciatyva ir komunikacija. Taip pat, lyderystė, emocinis intelektas ir konceptualus mąstymas.	Svarbiausios profesionalumas, komunikacija, lankstumas, įtakos darymas, orientacija į klientą, lyderystė, efektyvumas, metodiškumas. Taip pat, pasitikėjimas savimi, motyvacija, emocinis intelektas ir kritinis mąstymas.
Projekto vadovo funkcinės kompetencijos	Visos vienodai svarbios: inicijavimas, planavimas, vadovavimas, kontrolė užbaigimas.	Pagrindinė – profesionalumas. Taip pat, metodiškumas, planavimas, inicijavimas, vadovavimas, suinteresuotų šalių valdymas, užbaigimas.
Kompetencijų identifikavimo procesas ir metodai	Nuolatinis procesas. Metodai – atsižvelgiama į pareigybės aprašymą ir organizacijos aplinką. Kompetencijų žodyno naudojimas.	Vienkartinis procesas. Asmeninės kompetencijos identifikuotos organizacijos strategijoje ir taikomos visiems darbuotojams bendrai. Funkcinės kompetencijos numatytos pareigybių aprašymuose.
Kompetencijų vertinimo procesas ir metodai	Absoliutinė skalė BARS, skalė atitinka/lenkia lūkesčius, 365 vertinimas, projektinis vertinimas, anketos, testai.	Skalė atitinka/neatitinka, 365 vertinimas, projektinis vertinimas.

7 lentelės tęsinys.

Kompetencijų įgijimo procesas ir metodai	Formalus, neformalus ir savaiminis mokymasis. Seminarai, paskaitos, konferencijos, geroji praktika, patirtis.	Savaiminis mokymasis, įskaitant savanorišką salyvavimą konferencijos ir gerosios praktikos perdavimą. Patirtis.
Kompetencijų panaudojimo procesas ir metodai	Žinių kaupimas, integravimas, panaudojimas, pertvarkymas.	Žinių kaupimas, panaudojimas.
Projektų vadovo kompetencijų valdymo vertinimo ir tobulinimo procesas	Nuolatinis procesas paremtas 4 K teorija.	Priklausomai nuo poreikio atnaujinamas procesas, paremtas veiksminga/neveiksminga vertinimu.

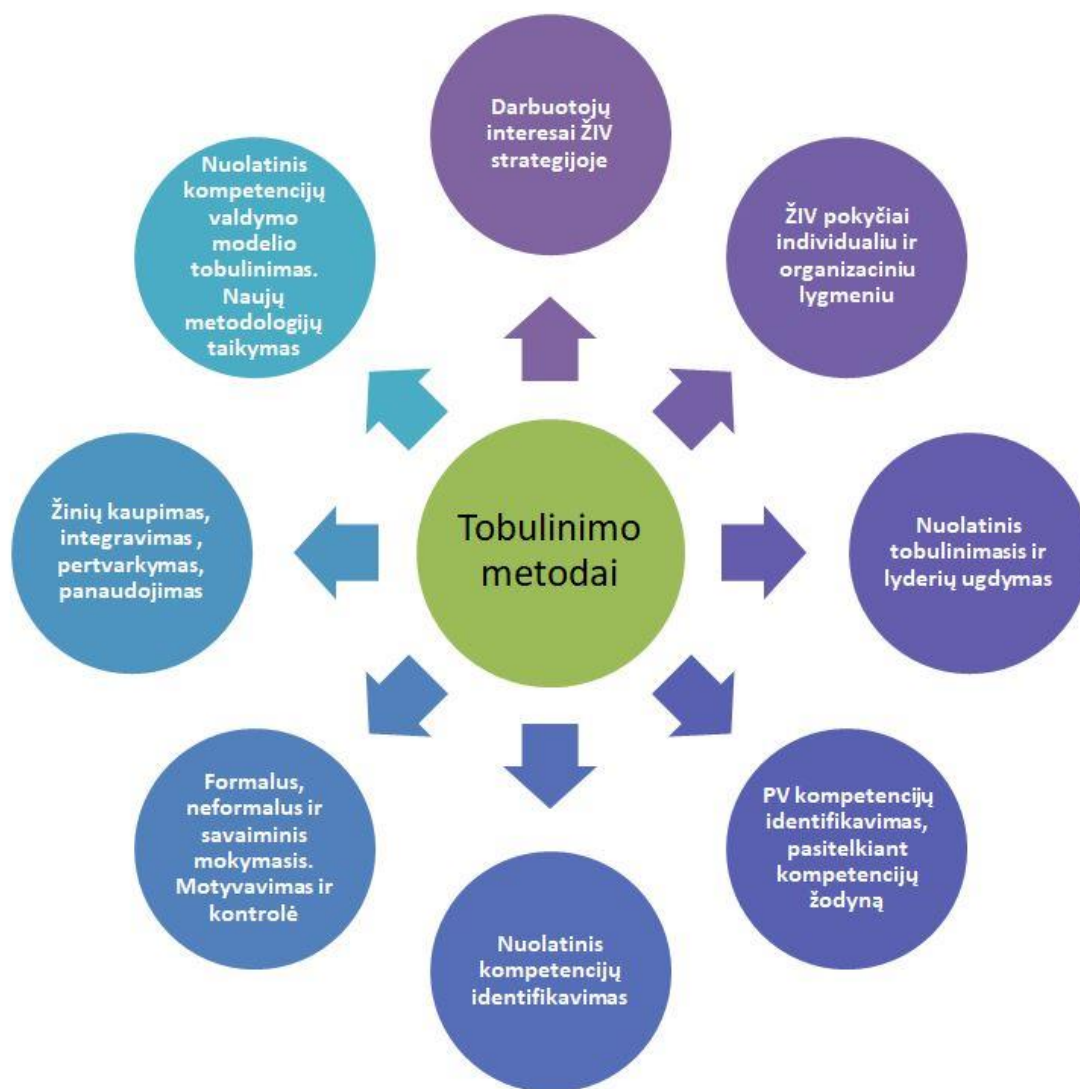
Palyginime galima pastebėti nemažai modelių panašumų, tačiau randama ir nemažai skirtumų. Norint surasti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio tobulinimo būdus, verta panagrinėti skirtumus lyginant su teoriniu modeliu.

1. Organizacijos X žmogiškųjų išteklių valdymo modelis primena 4 K teoriją. Visi suinteresuoti organizacijos X asmenys susirenka aptarti, įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo. Orientuojamasi į darbuotojų kompetetingumą ir sąnaudų efektyvumą. Taip pat, organizacija X siekia, kad visi darbuotojų tikslai derintųsi su organizacijos strategija, todėl, galima sakyti, kad taikomas ir komandinis suderinamumas. Tačiau neaišku, ar taikomas korporacinis lojalumas, ar siekiama išlaikyti turimus darbuotojus, ar verčiau ieškoma naujų, bandant išlaikyti darbuotojų profesionalumą ir kompetetingumą. Žinant tai, kad geriausias sprendimas yra taikyti keletą modelių ar teorijų vienu metu, būtų galima organizacijoje X pritaikyti daugiau Harvardo modelio niuansų, įtraukiant į sprendimų priėmimą ne tik organizacijos vadovus, bet ir tam tikras darbo grupes ar jų atstovus, o pats žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimas turėtų išreikšti ne tik vadovų ir organizacijos bendrus interesus, bet ir pačių darbuotojų, ir kiek galima integruoti juos į žmogiškųjų išteklių strategiją bei galiausiai į verslo strategiją.

2. Organizacijoje X žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčiai labiau susiję su organizaciniais pokyčiais. Teorija siūlo atsižvelgti ir į individualų lygmenį ir investavimą į darbuotojų gebėjimą suprasti kaip naudą ne tik organizacijai, bet ir patiems darbuotojams – jų ugdymas ne tik kelia kompetencijas, bet ir daro darbuotojus labiau savim pasitikinčiais, patenkintais ir laimingesniais.
3. Organizacijos X žmogiškųjų išteklių tikslas yra nuolatinis darbuotojų tobulinimasis. Analizėje pastebima ir kitų žmogiškųjų išteklių valdymo idėjų požymių, tačiau jie ne itin ryškūs. Tuo tarpu teorijoje nurodomas geriausias sprendimas – intelektinio potencialo ugdymas bei lyderių valdymas. Organizacija X prie pagrindinio tikslo – nuolatinio tobulinimosi – galėtų lygiagrečiai ugdyti ir lyderystę – ypač turint omenyje projektų vadovus.
4. Organizacijos X ir teorinis projektų vadovo kompetencijų modeliai skiriasi kompetencijų gausa ir pageidautino lygio intensyvumu. Organizacija X projektų vadovui kelia aukštus reikalavimus asmeninėms kompetencijoms, kiek mažiau funkcinėms kompetencijoms. Atsižvelgiant į tai, kad organizacija X apskritai neturi identifikavusi darbuotojų, o, taip pat, ir projektų vadovo kompetencijų modelių, patartina juos identifikuoti, kad būtų galima lengviau įgyvendinti kitus žmogiškųjų išteklių valdymo procesus. Taip pat, patartina nuolat peržiūrėti ir atnaujinti darbuotojų pareigybes, kartu atnaujinant ir kompetencijų modelius.
5. Organizacijoje X kompetencijų identifikavimo procesas – vienkartinis. Organizacijos strategijoje numatyti darbuotojų kompetencijų reikalavimai taikomi visiems darbuotojams vienodai. Teorija siūlo šį procesą vykdyti nuolatos, o vienas iš kompetencijų identifikavimo įrankių galėtų būti šiame darbe naudojamas kompetencijų žodynas. Taip pat, teoriškai kompetencijų modeliai turėtų būti rengiami kiekvienai pareigybei ar net kiekvienam darbuotojui atskirai. Todėl patartina organizacijai X pasiruošti tik projektų vadovams skirtą kompetencijų modelį.
6. Kompetencijų įgijimo procesas Organizacijoje X nėra itin valdomas. Darbuotojams parengiami motyvaciniai planai, kuriuose iškeliami metiniai tikslai, tačiau paliekama laisvė juos įgyvendinti. Šio proceso metu trūksta motyvavimo ir kontrolės. Teorija siūlo integruoti ne tik savaiminį, bet ir formalųjų, neformalųjų mokymąsi. Patartina mokymąsi sekti, vertinti ir nuolat motyvuoti darbuotojus mokytis.

7. Kompetencijų panaudojimo procesas dalinai įgyvendinamas kaip minima teorijoje. Siekiant patobulinti procesą teorija siūlo, taip pat, išbandyti žinių integravimą ir pertvarkymą. Organizacija, kurdama naujas žinių kombinacijas arba panaudodama esamas žinias naujomis priemonėmis arba naujiems tikslams, tikėtina, kad pasieks puikių rezultatų tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu.
8. Kompetencijų valdymo procesas organizacijoje X nėra nuolatinis. Teorija siūlo reguliariai apžvelgti procesą, įvertinti ir tobulinti trūkumus, pasitelkti naujas metodologijas, testuoti ir stebėti proceso pokyčių keliamus rezultatus.

Natūralu, kad organizacijos X modelis skiriasi nuo teorinio modelio, nes kiekvienos organizacijos modelis yra individualus. Todėl, organizacijai nesiūloma perimti visų teorinio modelio niuansų, tačiau, siekiant patobulinti organizacijos X modelį, būtų galima kai kuriomis teorinio modelio dalimis pasinaudoti kaip rekomendacijomis. Žemiau pateikiamos iš modelių palyginimo analizės kilusios rekomendacijos (žr. 9 pav.).



9 pav. Organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio tobulinimo būdai. Sudaryta darbo autoriaus.

### 3.4. Tyrimo išvados

1. Organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelis yra preliminarus, paremtas ekspertų nuomone, tačiau ne iš anksto identifikuotas ir nuolat naudojamas kompetencijų valdymui įgyvendinti. Modelį sudaro projekto vadovo asmeninės ir funkcinės kompetencijos, kurioms keliami palyginti aukšti reikalavimai - 5 balų sistemoje įvertintos nuo 3 iki 5. Didžiausias dėmesys skiriamas projektų vadovo asmeninėms kompetencijoms – profesionalumui, komunikabilumui, o, taip pat, metodiškumui, orientacijai į klientą,

lyderystei, efektyvumui, įtakos darymui ir lankstumui. Tarp funkcinių kompetencijų organizacija X išskyrė kontrolę ir metodiškumą.

2. Projektų vadovo kompetencijų valdymo procesas organizacijoje X vyksta taip pat, kaip ir kitų pareigybių kompetencijų valdymas. Didžiausias dėmesys skiriamas kompetencijų vertinimui ir panaudojimui. Struktūriškai organizacijos X modelis primena teorinį kompetencijų valdymo modelį. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija derinama su organizacijos strategija. Kompetencijų identifikavimas gana silpnas – paremtas organizacijos strategijoje numatytais principais ir projektų vadovo pareigybės aprašymu, tačiau nedokumentuotas, o egzistuojantis labiau ekspertų požiūriuose. Kompetencijų vertinimui naudojamos įvairios metodologijos: skalės, 365 vertinimas, projektinis vertinimas. Kompetencijų įgijimo procesas nėra valdomas – darbuotojams suteikiama laisvė savarankiškai mokytis. Kompetencijų panaudojimui organizacija pasitelkia žinių kaupimo ir panaudojimo metodus – organizuoja vidinius mokymus, dalinasi gauta informacija.
3. Teorinis ir organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modeliai turi ir panašumų, ir skirtumų. Pagrindinis panašumas – struktūra. Abiejuose modeliuose išlaikyta panaši struktūra, tačiau kiekvienai struktūrinei daliai taikoma tik dalis teorinio modelio metodų. Didžioji dalis žmogiškųjų išteklių valdymo charakteristikų yra taikomos ir organizacijos X žmogiškųjų išteklių valdyme, tačiau esminis skirtumas – žmogiškųjų išteklių valdymo idėja. Teorija siūlo intelektualinio potencialo ugdymą bei lyderių valdymą, o organizacija X aktyviai propaguoja darbuotojų nuolatinį tobulinimąsi.
4. Organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis yra taikomas ne tik projektų vadovams, bet ir kitų pareigybių darbuotojams. Todėl, siūloma organizacijai X oficialiai identifikuoti projektų vadovo kompetencijas, sudaryti modelį ir tik tuomet, pasitelkiant pageidaujamas kompetencijas ir jų lygius, organizuoti sekančius kompetencijų valdymo procesus. Kompetencijų įgijimo atveju siūloma aktyviau valdyti procesą, pasitelkti ne tik savaiminį, bet ir formalųjį ir neformalųjį mokymąsi. Kompetencijų panaudojimui teorija siūlo išbandyti ne tik žinių kaupimą ir panaudojimą, bet, taip pat, ir integravimą bei pertvarkymą. Be to, projektų vadovo kompetencijų valdymo procesą svarbu nuolat vertinti, atnaujinti ir išbandyti naujų metodologijų. Todėl, siūloma visą procesą valdyti, taip pat, aktyviau.



## IŠVADOS

1. Literatūros analizės metu buvo analizuojami skirtingų autorių požiūriai į projektų vadovo kompetencijų reikšmę ir svarbą. Susistemintus surinktą informaciją sugrupuoti autorių požiūriai remiantis kompetencijų žodynu ir sudarytas projektų vadovo kompetencijų modelis. Vėliau išanalizuotas teorinis autorių požiūris į kompetencijų valdymą, jo elementus ir sudarytas kompetencijų valdymo modelis, kuris susideda iš organizacijos strategijos, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir idėjos, projektų vadovo asmeninių ir funkcinių kompetencijų ir kompetencijų valdymo proceso – kompetencijų identifikavimo, vertinimo, įgijimo ir panaudojimo. Į šį modelį galima integruoti projektų vadovo kompetencijų modelį taip sudarant projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį. Dėl šios priežasties teorinis modelis yra universalus ir gali būti taikomas kitose organizacijose.
2. Atvejo analizės metu buvo analizuojama organizacijos X strategija, aplinka ir dokumentacija, tiesiogiai susijusi su projektų vadovo kompetencijų valdymu. Organizacijos X strategija aiškiai pabrėžia organizacijos darbuotojų profesionalumo svarbą ir susikoncentruoja į jų kompetencijų tobulinimą, kad klientas būtų patenkintas teikiamomis paslaugomis. Organizacijos X aplinka įgalina mokymąsi per stiprią vidinę organizacijos X komunikaciją, vidinius ir išorinius mokymus, motyvacinį žaidimą, ugdančius darbuotojų lyderystę ir tarpasmeninę komunikaciją, tačiau projektų vadovo pareigybių aprašymai universalūs, o juose nenumatytos projektų vadovo kompetencijos. Organizacijos X aplinkos ir dokumentacijos analizė padėjo pagrindus tolimesniam projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio organizacijoje X sudarymui.
3. Organizacijos X projektų vadovo kompetencijų modelis yra preliminarus, paremtas ekspertų nuomone, tačiau ne iš anksto identifikuotas ir nuolat naudojamas kompetencijų valdymui įgyvendinti. Modelį sudaro projekto vadovo asmeninės ir funkcinės kompetencijos, kurioms keliami palyginti aukšti reikalavimai. Didžiausias dėmesys skiriamas projektų vadovo asmeninėms kompetencijoms – profesionalumui, komunikabilumui, o, taip pat, metodiškumui, orientacijai į klientą, lyderystei, efektyvumui, įtakos darymui ir lankstumui. Tarp funkcinių kompetencijų organizacija X išskyrė kontrolę ir metodiškumą. Projektų vadovo kompetencijų valdymo procesas organizacijoje X vyksta taip pat, kaip ir kitų pareigybių kompetencijų valdymas. Didžiausias dėmesys skiriamas kompetencijų vertinimui ir panaudojimui. Struktūriškai organizacijos X modelis primena teorinį kompetencijų valdymo modelį. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija derinama su

organizacijos strategija. Kompetencijų identifikavimas gana silpnas – paremtas organizacijos strategijoje numatytais principais ir projektų vadovo pareigybės aprašymu, tačiau nedokumentuotas, o egzistuojantis labiau ekspertų požiūriuose. Kompetencijų vertinimui naudojamos įvairios metodologijos: skalės, 365 vertinimas, projektinis vertinimas. Kompetencijų įgijimo procesas nėra valdomas – darbuotojams suteikiama laisvė savarankiškai mokytis. Trūksta darbuotojų motyvavimo ir kontrolės kompetencijų įgijimo atžvilgiu. Kompetencijų panaudojimui organizacija pasitelkia žinių kaupimo ir panaudojimo metodus – organizuoja vidinius mokymus, dalinasi gauta informacija.

4. Atlikus tyrimą paaiškėjo organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio trūkumai, kuriuos galima sumažinti ar pašalinti pasitelkiant darbe aprašomu teoriniu projektų vadovo kompetencijų valdymo modeliu. Darbe pateikti tokie praktinio modelio tobulinimo būdai kaip nuolatinis projektų vadovo kompetencijų identifikavimas remiantis darbe aprašomu kompetencijų žodynu, taip pat, kompetencijų įgijimo proceso tobulinimas įgyvendinant ne tik savaiminį, bet formalųjį ir neformalųjį mokymąsi, kurie būtų aktyviai kontroliuojami pasitelkiant motyvavimo metodikas. Taip pat, pateiktas kompetencijų panaudojimo proceso tobulinimo būdas, įgyvendinant įgytų žinių integravimą bei pertvarkymą, siekiant organizacijos tikslų.

## REKOMENDACIJOS

1. Siūloma organizacijai X oficialiai identifikuoti projektų vadovo kompetencijas, pasitelkiant šiame darbe minėtą kompetencijų žodyną, turimus pareigybių aprašymus ir įtraukiant suinteresuotas šalis. Identifikavus kompetencijas būtų galima sudaryti modelį, kuris palengvintų kompetencijų vertinimo, įgijimo ir panaudojimo procesų valdymą. Be to, būtų aiškiai nustatyti kriterijai, kuriais remiantis organizacija X paprasčiau vykdytų projektų vadovų atrankas. Pirminiu variantu siūloma organizacijai X pasinaudoti šiame darbe sudarytą projektų vadovo kompetencijų modelį, tačiau ateityje, vis dėlto, siūloma patiems išsigryninti, atnaujinti šį modelį, nes su laiku keičiasi poreikiai ir rinka.
2. Patariama kontroliuoti kompetencijų įgijimo procesą, pasitelkiant įvairias motyvavimo priemones. Tai turėtų vykti ne tik per finansinį projektų vadovų motyvavimą, bet ir per kitas perspektyvas – už naujų kompetencijų įgijimą ar turimų tobulinimą pasiūlant mainais laisvadienius, lankstesnį darbo grafiką, sudėtingesnius ir įdomesnius projektus, didesnę komandiruočių, konferencijų lankymo skaičių ir pan. Taip pat, siūloma testuoti įvairias motyvavimo sistemas – ne tik sudarant palankias sąlygas projektų vadovams, bet, galbūt, kartais įtraukiant derybas. Pavyzdžiui, nepatobulinus tam tikros kompetencijos projektų vadovui bus duodami monotoniškesni projektai, nebus suteikiama galimybė keltis kvalifikacijos ar kilti karjeros laiptais.
3. Kompetencijų panaudojimui teorija siūlo išbandyti ne tik žinių kaupimą ir panaudojimą, bet, taip pat, ir integravimą bei pertvarkymą. Tai reiškia, kad organizacija X galėtų įgytas naujas žinias ir kompetencijas integruoti jas derinant įvairius išteklius ir taip sukuriant naujas žinių kombinacijas, kurių dėka organizacija X galėtų pasiekti aukštesnių tikslų. Pavyzdžiui, pabuvę konferencijoje projektų vadovai sužino naujausias Agile taikymo metodikas. Pasitelkdami naujausias metodikas projektų vadovai sugeneruoja naujas sistemas, kuriomis efektyviau įgyvendina organizacijos X projektus.

## LITERATŪRA

### METODOLOGINIAI ŠALTINIAI:

1. Bitinas, Bronislovas. Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir viešojo administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008.
2. Baxter, Pamela and Susan Jack. "Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers". *The qualitative report*. 13, 4 (2008): 544-559.
3. Bryman, Alan. *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press, 2008.
4. Owens, John. Integrated Modeling Method. Žiūrėta 2018 01 07 per internetą, <http://integrated-modeling-method.com/imm-bpm-business-process-modeling-method/data-structure-modeling/>
5. Prakapas, Romas, ir Tomas Butvilas. Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2011.
6. Tidikis, Rimantas. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003.
7. YIN R. K., „Case study research: Design and methods (3rd ed.)“, Thousand Oaks, CA: Sage., 2014

### MOKSLINIAI ŠALTINIAI

8. *A Guide to a Project Management Body of Knowledge: 5th edition*. USA: Project Management Institute, 2013.
9. Aubry, Monique, Hélène Sicotte, Nathalie Drouin, Hélène Vidot-Delerue, Claude Besner. "Organisational project management as a function within the organization." *International Journal of Managing Projects in Business*, 5, 2 (2012): 180-194. <https://doi.org/10.1108/17538371211214897>
10. Botnikas, Aleksandras. „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“. *Viešoji politika ir administravimas*. 16, 2 (2017): 335-346. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14698/4383-10315-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
11. Clarke, Nicholas. "Projects are emotional: How project managers' emotional awareness can influence decisions and behaviours in projects". *International Journal of Managing Projects in Business* 3, 4 (2010): 604-624.

12. Corallo, Angelo, Mariangela Lazoi, Alessandro Margherita, Massimo Scalvenzi, "Optimizing competence management processes: a case study in the aerospace industry", *Business Process Management Journal*, 16, 2 (2010): 297-314. <https://doi.org/10.1108/14637151011035615>
13. Gedvilienė, Genutė, Bortkevičienė Virginija, Tūtlys Vidmantas, Vaičiūnienė Vilhelmina, Stancikas Egidijus, Staniulevičienė Dalia, Krivickienė Vita, Vaitkevičius Raimundas, Gedvilas Paulius. *Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtra*. Kaunas: VERSUS AUREUS, 2015.
14. Gražulis, Vladimiras, Andrius Valickas, Rūta Dačiulytė, Tadas Sudnickas. *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla, 2012.
15. Gražulis, Vladimiras ir Markuckienė Elžbieta. „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2, 31 (2013): 142-151 <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2013~1396876703761/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
16. Korsakienė, Renata, Liudmila Lobanova, Asta Stankevičienė. „Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros“. Vilnius: Technika, 2011. 224.
17. Lee-Kelley, Liz. "Situational leadership: Managing the virtual project team". *Journal of Management Development* 21, 6 (2002): 461-476.
18. Marnewick, Carl, Erasmus, Wikus & Joseph, Nazeer, *Information technology project managers' competencies: An analysis of performance and personal competencies*. Cape Town, 2016. <http://www.oapen.org/search?keyword=competence;f1-subject=Economics,%20finance,%20business%20and%20management;startDoc=21>
19. Martinkienė, Jurgita. „Vadybinių kompetencijų tipologijų erdvė“. *Vadyba*. 24, 1 (2014): 51-62.
20. Matthews, Judy, Tracy Stanley, Paul Davidson. "Human factors and project challenges influencing employee engagement in a project-based organization (PBO)". *International Journal of Managing Projects in Business* (2018). <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2017-0043>
21. Medina, Rolf, and Alicia Medina. "The competence loop: Competence management in knowledge intensive, project-intensive organizations". *International Journal of Managing Projects in Business* 8, 2 (2015): 279-299. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2014-0061>
22. Mustafa Raziq, Muhammad, Felipe Mendes Borini, Omer Farooq Malik, Mansoor Ahmad, Mehwish Shabaz. "Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan". *Leadership & Organization Development Journal* 39, 2 (2018): 309-323. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0212>

23. Rodney, Turner, Ralf Müller, and Vic Dulewicz. "Comparing the leadership styles of functional and project managers". *International Journal of Managing Projects in Business* 2, 2 (2009): 198-216.
24. Spencer, Lyle M., and Signe M. Spencer. *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons, 2008.
25. Walker, Derek H.T. "Client/customer or stakeholder focus? ISO 14000 EMS as a construction industry case study". *The TQM Magazine*, 12, 1 (2000): 18-26, <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/09544780010287221>
26. Webber, Sheila Simsarian, and Richard J. Klimoski. "Client–project manager engagements, trust, and loyalty." *Journal of Organizational Behavior* 25.8 (2004): 997-1013.
27. Wehbe, Arz, Christophe Merlo & Veronique Pilniere. "Integrating Competence Management into a Coupled Project-System Design Management", *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems* 397 (2012): 630-637.
28. Ziek, Paul, and J. Dwight Anderson. "Communication, dialogue and project management". *International Journal of Managing Projects in Business* 8, 4 (2015): 788-803.

#### BAIGIAMIEJI DARBAI

29. Miliūnienė, Rasa. „Būsimų sporto srities darbuotojų socialinės kompetencijos raiška“. Magistro darbas, Lietuvos sporto universitetas, 2017. <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:22442736/datastreams/MAIN/content>
30. Rimdžius, Antanas. „Strateginių kompetencijų valdymas žinių organizacijoje“. Magistro darbas, Vilniaus universitetas, 2011.

## SANTRAUKA

Kontutytė D. Projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis organizacijoje X: Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas/ darbo vadovas prof. dr. Tadas Sudnickas; Mykolo Romerio universitetas. Viešojo valdymo fakultetas. Vadybos institutas - Vilnius, 2019. – 76p.

Sėkmingas projektų vadovas yra organizacijos variklis. O tam, kad projektų vadovas būtų „sėkmingas“, reikia žinoti, kaip tinkamai valdyti jo kompetencijas. Tokį žinojimą dažnai suteikia organizacijose egzistuojantis kompetencijų valdymo modelis. Daugelis organizacijų, o, taip pat, tikėtina, kad ir organizacija X, turi universalų, visiems darbuotojams taikomą kompetencijų valdymo modelį, kuris nėra nuolat vertinamas ir tobulinamas bei turintis metodinių trūkumų. Todėl, šiame darbe siekiama išanalizuoti su projektų vadovų kompetencijų valdymu susijusią literatūrą, sudaryti projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį, toliau, atvejo analizės ir kokybinio tyrimo pagalba sudaryti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį, palyginti teorinį ir organizacijos X modelius bei pateikti praktinio modelio tobulinimo būdus.

**Tikslas** – pateikti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio tobulinimo galimybes remiantis sukurtu teoriniu projektų vadovo kompetencijų valdymo modeliu.

### Uždaviniai:

1. Sudaryti teorinį projektų vadovo kompetencijų valdymo modelį;
2. Išanalizuoti organizacijos X dokumentaciją, susijusią su projektų vadovo kompetencijų valdymu;
3. Išsiaiškinti, koks yra organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis;
4. Pateikti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio tobulinimo būdus.

### Tyrimo metodai:

1. Atvejo analizė
2. Standartizuotas interviu

### Tyrimo rezultatai:

1. Atvejo analizė supažindino su organizacijos X strategija, dokumentacija, susijusia su projektų vadovų kompetencijų valdymu, dalinai su organizacijos kultūra ir aplinka bei sudarė bendrą preliminarų projektų vadovo kompetencijų valdymo vaizdą.
2. Ekspertų interviu atskleidė organizacijos X žmogiškųjų išteklių valdymo subtilybes, padėjo sudaryti projektų vadovo kompetencijų modelį bei supažindino su kompetencijų valdymo procesais ir metodikomis. Tyrimo pagalba pateikta organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo tobulinimo būdų.

### Išvados:

1. Sudarytas teorinis projektų vadovo kompetencijų valdymo modelis, kuris susideda iš organizacijos strategijos, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir idėjos, projektų vadovo asmeninių ir funkcinių kompetencijų ir kompetencijų valdymo proceso – kompetencijų identifikavimo, vertinimo, įgijimo ir panaudojimo.
2. Atvejo analizės metu išsiaiškinta, kad Organizacijos X strategija aiškiai pabrėžia organizacijos darbuotojų profesionalumo svarbą ir susikoncentruoja į jų kompetencijų tobulinimą. Organizacijos X aplinka įgalina mokymąsi per stiprią vidinę organizacijos X komunikaciją, vidinius ir išorinius mokymus.
3. Organizacijos X projektų vadovo kompetencijoms keliami palyginti aukšti reikalavimai. Didžiausias dėmesys skiriamas profesionalumui, komunikabilumui, kontrolei ir metodiškumui. Projektų vadovo kompetencijų valdymo procesas organizacijoje X vyksta taip pat, kaip ir kitų pareigybių kompetencijų valdymas. Didžiausias dėmesys skiriamas kompetencijų vertinimui ir panaudojimui.
4. Atlikus tyrimą paaiškėjo organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio trūkumai, kuriuos galima sumažinti ar pašalinti pasitelkiant darbe aprašomu teoriniu projektų vadovo kompetencijų valdymo modeliu.

Raktiniai žodžiai: projektų vadovas, kompetencijų valdymas, kompetencijų modelis, kompetencijų valdymo modelis, organizacija.

## SUMMARY

Kontutyte D. Project Manager's Competence Management Model in Organization X / Master's thesis in Project Management. Supervisor prof. dr. Tadas Sudnickas.- Mykolas Romeris University. Faculty of Public Management. Institute of Leadership and Strategic Management. - Vilnius, 2019. – 76p.

A successful project manager is the engine of the organization. To ensure that project manager will be "successful" there is a need to know how to properly manage his competencies. This knowledge is often provided by the organization's existing competence management model. Many organizations, and, it is likely that the organization X also has a universal, competency-management model for all employees that is not constantly evaluated and refined and has methodological weaknesses. Therefore, this paper seeks to analyze the literature on project management competence management, to formulate a project manager's competency management model, then, by means of case analysis and qualitative research, to formulate an organization's X project manager's competence management model. After that compare theoretical and organization X models and provide ways to improve organization X model.

**The aim** – provide opportunities for improving organization's X project manager's competencies management model based on the theoretical project manager's competency management model.

### **Main tasks:**

1. Form the theoretical project manager's competence management model;
2. Analyze organization's X documentation related to the project manager's competency management;
3. Assess organization's X project manager's competency management model;
4. Provide the ways of how to improve the organization's X project manager's competency management model.

### **Research methods:**

1. Case study
2. Standardized interview

### **Research results:**

1. Case study introduced to organization's strategy, documentation related to project managers' competency management. Also, it partly introduced to organization's culture and environment, and formed a general preliminary view of the project manager's competencies management.
2. Expert interviews revealed the subtleties of human resource management in organization X, helped develop a project manager's competency model, and introduced to competency management processes and methodologies. Research let find the ways of improving organization X project managers competency management.

### **Conclusions:**

1. Theoretical project manager's competency management model consists of organization strategy, human resources management strategy and idea, project manager competences and competence management process that includes competencies identification, evaluation, gain and usage.
2. The case study has revealed that organization X strategy emphasizes the importance of employees professionalism and focuses on improving their competencies. Organization X environment enables learning through strong internal communication of organization X, internal and external training.
3. There are relatively high requirements for the organization X project manager competencies. The focus is on professionalism, communicability, control and methodology. Project manager's competence management process in organization X is the same as for other positions. The focus is on assessing and using competences.
4. The research showed project manager's managers competence management model cons that could be improved by using theoretical project manager's competence management model described in the theoretical part.

Keywords: project manager, competence management, competence model, competence management model, organization.



## **PRIEDAI**

1 Priedas. IT projektų vadovo funkcijos pagal organizacijos X IT projektų vadovo pareigybės aprašymą.

- Rūpintis projekto procesu nuo pradžios iki pabaigos: inicijavimas, planavimas, vykdymas, kontrolė ir užbaigimas.
- Rūpintis projekto planavimu: nustatyti projekto apimtį, biudžetą, išteklius, užtikrinti, kad kiekvienas iš jų atitiktų planą ir nustatytus užsakovo reikalavimus.
- Nustatyti ir valdyti suinteresuotas šalis ir aiškiai komunikuoti visais su projektu susijusiais klausimais.
- Įvertinti riziką ir nustatyti galimus rizikos šalinimo būdus.
- Nuolat užtikrinti projekto kokybę.
- Koordinuoti projekto vykdymo eigą, pristatyti tarpinius rezultatus bendrovės direktoriui.
- Dalyvauti informaciniuose, darbiniuose seminaruose, konsultacijose projektų rengimo klausimais.
- Teikti pasiūlymus ir išvadas bendrovės direktoriui dėl naujų projektų įgyvendinimo.
- Rengti savo darbų ataskaitas ir teikti jas bendrovės direktoriui.

2 Priedas. Projektų vadovo funkcijos pagal organizacijos X projektų vadovo pareigybės aprašymą.

- Rūpintis projekto procesu nuo pradžios iki pabaigos: inicijuoti, planuoti, vykdyti, kontroliuoti ir užbaigti.
- Rūpintis projekto tikslų įgyvendinimu.
- Rūpintis projekto planavimu: nustatyti projekto apimtį, biudžetą, išteklius, užtikrinti, kad kiekvienas iš jų atitiktų planą ir nustatytus užsakovo reikalavimus.
- Nustatyti ir valdyti suinteresuotas šalis ir aiškiai komunikuoti visais su projektu susijusiais klausimais.
- Įvertinti riziką ir nustatyti galimus rizikos šalinimo būdus.
- Nuolat užtikrinti projekto kokybę.
- Koordinuoti projekto vykdymo eigą, pristatyti tarpinius rezultatus bendrovės direktoriui.
- Dalyvauti informaciniuose, darbiniuose seminaruose, konsultacijose projektų rengimo klausimais.
- Teikti pasiūlymus ir išvadas bendrovės direktoriui dėl naujų projektų įgyvendinimo.
- Rengti savo darbų ataskaitas ir teikti jas bendrovės direktoriui.
- Ieškoti potencialių kandidatų ir teikti jų sąrašus užsakovams, ruošti pasiūlymus ir kitą dokumentaciją, susijusią su darbuotojų įdarbinimu kitose įmonėse.
- Kartu su pardavimų vadybininkais organizuoti Bendrojo duomenų apsaugos reglamento (BDAR) įgyvendinimą įmonėse.
- Visapusiškai įsitraukti į Acronis pardavimus.

3 Priedas. Interviu klausimynas.

### **INTERVIU INFORMACIJA**

TEMA – projektų vadovo kompetencijų valdymas organizacijoje X.

TIKSLAS – išsiaiškinti organizacijos X projektų vadovo kompetencijų valdymo procesus.

TRUKMĖ – 30min.

VIETA – Konferencijų salė.

**PAPILDOMA INFORMACIJA** – pokalbis gali būti įrašytas. Prieš tai bus pasiteiraujama jūsų sutikimo. Klausimai bus pateikiami tik tokie, kokie yra nurodyti žemiau.

### **INTERVIU KLAUSIMAI**

1. Apibūdinkite žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo, vertinimo ir tobulinimo procesus.
2. Kaip užtikrinamos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos sąsajos su organizacijos strategija?
3. Su kokiais pokyčiais siejate žmogiškųjų išteklių valdymą?
4. Kokia yra pagrindinė žmogiškųjų išteklių valdymo idėja arba nekintantis tikslas?
5. Kokiomis asmeninėmis savybėmis, Jūsų nuomone, turi pasižymėti sėkmingas projektų vadovas?
6. Įvertinkite kiekvieną iš įvardintų asmeninių savybių lygiais nuo 1 iki 5, kur 1 – svarbi, bet ne esminė, o 5 – kartinė.
7. Kokias funkcines kompetencijas, Jūsų nuomone, turi turėti sėkmingas projektų vadovas?
8. Įvertinkite kiekvieną iš įvardintų funkcinių kompetencijų lygiais nuo 1 iki 5, kur 1 – svarbi, bet ne esminė, o 5 – kartinė.
9. Apibūdinkite projektų vadovo kompetencijų identifikavimo procesą ir metodus.
10. Apibūdinkite kompetencijų vertinimo procesą ir metodus.
11. Apibūdinkite kompetencijų įgijimo procesą ir metodus.
12. Apibūdinkite kompetencijų panaudojimo procesą ir metodus.
13. Kas yra atsakingas už projektų vadovo kompetencijų valdymo visą procesą bendrai? Kokiais būdais yra vertinamas ir tobulinamas visas procesas? Kokiais laiko periodais yra atnaujinamas procesas/modelis?

4 Priedas. Interviu ekspertų atsakymai.

### **Administracijos vadovė**

Sąsaja su tyrimo tema – atsakinga už organizacijos X žmogiškųjų išteklių valdymą – nuo įdarbinimo iki atleidimo, nuo adaptacijos iki vertinimo.

Patirtis – 6m.

Interviu vieta – konferencijų salė organizacijoje X.

Interviu laikas – 2018.12.03

Interviu trukmė – 41 min.

### **Interviu dalinė transkripcija**

1. Apibūdinkite žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo, vertinimo ir tobulinimo procesus.

Rašytinės žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos neturime. Dažniausiai naudojame excelį, kuriame suvedame visus reikalingus sertifikatus, o tada kuriame metodus, kaip paskatinti darbuotojus išlaikyti šiuos sertifikatus. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją kuriame kartu su direktoriumi ir visais skyrių vadovais. Išsigrūdiname sertifikatų poreikį – tikslą, planuojame uždavinius bei priemones tikslui pasiekti. Taip pat, aptariame žmogiškųjų išteklių valdymo išlaidas, jų poreikį ir efektyvumą. Praėjus metams vėl susirenkame visi, aptariame ir įvertiname pasiektus rezultatus ir metodų veiksmingumą, ieškome žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo būdų, na, o pats tobulinimas, dažniausiai, vyksta metų eigoje.

2. Kaip užtikrinamos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos sąsajos su organizacijos strategija?

Susitikimo metu ant lentos užsirašome organizacijos strategijos esminius principus (vertybes ir tikslą), kad kurdami ar keisdami žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, nenukryptume nuo pagrindinės idėjos – paslaugų profesionalumo per profesionalią komandą, ir vertybių – komandos, dėmesio klientui ir empatijos.

3. Su kokiais pokyčiais siejate žmogiškųjų išteklių valdymą?

Žmogiškųjų išteklių valdymas ypač reikalingas darbuotojų įdarbinimo, adaptacijos, motyvacijos ir mokymosi organizavimui. Mums svarbiausias yra darbuotojų mokymasis ir kompetencijų ugdymas. Rinkoje turime konkuruoti su kitais IT paslaugų teikėjais, o mūsų pranašumas – profesionali komanda, todėl, su žmogiškųjų išteklių valdymo pagalba galime ją tokią išlaikyti.

4. Kokia yra pagrindinė žmogiškųjų išteklių valdymo idėja arba nekintantis tikslas?

Pagrindinis tikslas – nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, kad darbai būtų atliekami kuo profesionaliau.

5. Kokiomis asmeninėmis savybėmis, Jūsų nuomone, turi pasižymėti sėkmingas projektų vadovas?

Pagrindinės 2 kompetencijos – profesionalumas ir orientacija į klientą. O svarbiausia, mano nuomone, yra komunikacija. Be šių kompetencijų, projektų vadovas dar turėtų būti motyvuotas ir gebėti motyvuoti kitus, kritiškai mąstyti, pasitikėti savimi bei išmanyti projekto valdymo procesus.

6. Įvertinkite kiekvieną iš įvardintų asmeninių savybių lygiais nuo 1 iki 5, kur 1 – svarbi, bet ne esminė, o 5 – kartinė.

Profesionalumas – 5

Orientacija į klientą – 5

Komunikacija – 5

Motyvacija – 4

Kritiškas mąstymas – 3

Pasitikėjimas savimi – 4

7. Kokias funkcines kompetencijas, Jūsų nuomone, turi turėti sėkmingas projektų vadovas?

Dažniausiai projektą įgyvendina visa komanda, tad svarbiausia projektų vadovui yra gebėti valdyti komandą. Tai ateina per komunikacijos ir lyderystės gebėjimus. Mūsų projektų vadovo pareigybės aprašyme yra nustatytos funkcijos, kurias turi atlikti projektų vadovas – suinteresuotų šalių valdymas, projekto inicijavimas, planavimas, kontrolė ir ataskaitų parengimas.

8. Įvertinkite kiekvieną iš įvardintų funkcinį kompetencijų lygiais nuo 1 iki 5, kur 1 – svarbi, bet ne esminė, o 5 – kartinė.

SŠ valdymas – 4

Inicijavimas – 3

Planavimas – 4

Kontrolė – 5

Ataskaitos – 3

9. Apibūdinkite projektų vadovo kompetencijų identifikavimo procesą ir metodus.

Asmeninių kompetencijų identifikavimas vyksta per darbo pokalbį. Tam užduodami specialūs situaciniai klausimai, atskleidžiantys žmogaus asmenybę. Funkcinės kompetencijos, taip pat, identifikuojamos darbo pokalbio metu. Jas paprastai vertina būsimas tiesioginis potencialaus darbuotojo vadovas, išmanantis darbo specifiką. Pradinis mūsų tikslas, kad potencialus darbuotojas derintųsi prie organizacinės kultūros, vertybių. Taip pat, vertinama ir darbinė patirtis, bet labiau atsižvelgiama į asmenybę ir turimų sertifikatų kokybę. Jeigu darbuotojas atitinka esminius kriterijus, bet turi mažai patirties, mes esame linkę „užsiauginti“ darbuotoją, dėl to pas mus jie tokie lojalūs.

10. Apibūdinkite kompetencijų vertinimo procesą ir metodus.

Darbo pokalbio metu kompetencijos vertinamos pagal organizacijos strategijoje numatytas bendrąsias vertybes, tokias kaip empatija ir orientacija į klientą, taip pat, pagal pareigybėse numatytas funkcines kompetencijas. Po pokalbio dažnai pildome excelį, įvertindami, ar atitinka numatytus kriterijus, ar ne. Jeigu matome, kad potencialus darbuotojas labai tinka organizacijai kaip asmenybė, dažnai pasiūlome kitą, labiau tinkančią, mūsų nuomone, darbuotojui, poziciją. Atrinkti darbuotojai vertinami vieną kartą per metus – 365 vertinimo metodu. Kiekvienam darbuotojui atsitiktinai parenkame po 5 darbuotojus, kurie įvertina darbuotojo gerąsias ir tobulintinas savybes, skiria jam pažymį, kurį pagrindžia argumentais. Surinkus visus vertinimus išvedamas vidurkis ir pateikiamas metinio pokalbio metu. Kalbėdamiesi su darbuotoju kuriame kitų metų motyvacinį planą, iškeliamo metinius tikslus, kurie, dažniausiai, apima sertifikatų laikymąsi ir pažymio gerinimą.

11. Apibūdinkite kompetencijų įgijimo procesą ir metodus.

Kompetencijų įgijimo procesas pas mus gana paprastas – suteikiame darbuotojams laisvę savarankiškai ieškoti mokymosi šaltinių, bet kada metų bėgyje išsilaikyti sertifikatus. Kartas nuo karto informuojame apie rinkoje atsirandančius mokymus, tačiau didelio spaudimo nedarome. Todėl, dažnai darbuotojai per metus neišlaiko nė vieno naujo sertifikato.

12. Apibūdinkite kompetencijų panaudojimo procesą ir metodus.

Paprasčiausiai, jeigu matome (aš ar kiti vadovai), kad darbuotojui puikiai sekasi įgyvendinti IT projektus, tuo daugiau šansų ir laisvės suteikiame šiam darbuotojui juos valdyti ir kontroliuoti. Dažnai dalyvaujame viešųjų pirkimų konkursuose, kuriems reikalingi atitinkamos kvalifikacijos ir patirties darbuotojai. Kuo mūsų darbuotojai profesionalesni ir kompetentesni, tuo efektyviau galime sudalyvauti minėtuose konkursuose.

13. Kas yra atsakingas už projektų vadovo kompetencijų valdymo visą procesą bendrai? Kokiais būdais yra vertinamas ir tobulinamas visas procesas? Kokiais laiko periodais yra atnaujinamas procesas/modelis?

Aš. Negaliu pasakyti, kad yra kažkoks atskiras projektų vadovams skirtas kompetencijų valdymo procesas. Dažniausiai, projektų vadovai eina per tą patį procesą, kaip ir kiti darbuotojai, tik projektų vadovams keliami aukštesni reikalavimai. Stengiamės nuolat vertinti šį procesą veiksminga-neveiksminga būdu. Jeigu neveiksminga, ieškome kitų būdų įgyvendinti žmogiškųjų išteklių valdymą. Dažnai idėjų semiamės iš kitų patyrusių įmonių praktikos ir savo darbuotojų.

## **Direktorius**

Šąsaja su tyrimo tema – atsakingas už organizacijos X strategijos kūrimą, tobulinimą, tiesiogiai bendradarbiauja ir vadovauja projektų vadovams organizacijoje.

Patirtis – 11m.

Interviu vieta – konferencijų salė organizacijoje X.

Interviu laikas – 2018.12.11

Interviu trukmė – 34 min.

## **Interviu dalinė transkripcija**

1. Apibūdinkite žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo, vertinimo ir tobulinimo procesus.

Na, kartą metuose su kolegomis susėdame aptarti žmogiškųjų išteklių strategijos. Nors ji minimali, bet, manau, labai reikalinga. Kol kas dar esami maži, bet išaugus iki 100 darbuotojų bus reikalinga dar kitokia žmogiškųjų išteklių valdymo strategija. Ką noriu pasakyti, tai kad svarbu ne tik ją sukurti ir „turėti“, bet nuolat vertinti ir daryti pakeitimus priklausomai nuo situacijos. Todėl, ir susirenkame kartą metuose, aptariame, ar keičiasi mūsų žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas (šiuo metu siekiame visapusiško darbuotojų augimo ir kompetencijų kėlimo), ko siekiame, kaip siekiame. Jau kuris laikas mūsų žmogiškųjų išteklių valdymo strategija nesikeičia, nes, kol kas, nesusidūrėme su didelėmis žmogiškųjų išteklių valdymo problemomis. Bet, joms atsiradus, manau, ieškotume tuoj pat naujų metodikų. Už žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimo procesą pas mus atsakinga administracijos vadovė.

2. Kaip užtikrinamos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos sąsajos su organizacijos strategija?

Visai neseniai mūsų kolegė sugalvojo metodą, kaip adaptuojant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją nenukrypti nuo pagrindinių organizacijos strategijos principų. Tikslą ir vertybes, kurie apibrėžti mūsų strategijoje, užrašome visiems matomoje vietoje, ant lentos, ir generuodami žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos tobulinimo idėjas rašome šalia, kad matytume, ar jos neprieštarauja organizacijos strategijai.

3. Su kokiais pokyčiais siejate žmogiškųjų išteklių valdymą?

Mano nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymas apima viso mūsų personalo koordinavimą ir kontrolę. Žmogiškųjų išteklių valdymas padeda suvaldyti darbuotojų tobulinimosi procesą. Jeigu mūsų komanda bus kompetentinga, tai ir klientai bus patenkinti, ir organizacijai bus lengviau gyventi.

4. Kokia yra pagrindinė žmogiškųjų išteklių valdymo idėja arba nekintantis tikslas?

Pagal mane, žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas – kaip ir minėjau, laimingi ir kompetentingi darbuotojai.

5. Kokiomis asmeninėmis savybėmis, Jūsų nuomone, turi pasižymėti sėkmingas projektų vadovas?

Manau, svarbiausios yra teorinės ir praktinės žinios apie projektų valdymą, o, taip pat, metodologijos, nes jis yra atsakingas už projekto įgyvendinimą. Asmeninės savybės ne tokios svarbios kaip funkcinės. Bet, kiek žinau, mes atlikdami potencialių darbuotojų atrankas renkames žmones pagal bendras organizacijos strategijoje numatytas vertybes. Tad, jeigu žmogus atitinka kriterijus, tai atitinka.

6. Įvertinkite kiekvieną iš įvardintų asmeninių savybių lygiais nuo 1 iki 5, kur 1 – svarbi, bet ne esminė, o 5 – kartinė.

Na, mums svarbus profesionalumas, patirtis, efektyvumas, komunikacija.

Profesionalumas – 5

Patirtis – 4

Efektyvumas – 5

Komunikacija – 5

Įtakos darymas – 5

7. Kokias funkcines kompetencijas, Jūsų nuomone, turi turėti sėkmingas projektų vadovas?

Na, aš žiūriu iš savo „varpinės“. Svarbiausia yra planas, taip? Tada plano kontrolė. Sėkmingo projektų vadovo esminis gebėjimas yra tai, kad jis priverčia kitus dirbti vienokiais ar kitokiais metodais. Tam reikalinga didelė kontrolė bei gebėjimas daryti įtaką. Kitos funkcinės kompetencijos irgi reikalingos, bet esminė – kontrolė.

8. Įvertinkite kiekvieną iš įvardintų funkcinių kompetencijų lygiais nuo 1 iki 5, kur 1 – svarbi, bet ne esminė, o 5 – kartinė.

Metodiškumas – 5

Kontrolė – 5

Planavimas – 3

9. Apibūdinkite projektų vadovo kompetencijų identifikavimo procesą ir metodus.

Čia jau mūsų administracijos vadovės darbas. Kiek žinau, kažkokio atskiro kompetencijų identifikavimo proceso neturime. Turime pareigybes, pagal kurias ir ieškome reikalingų darbuotojų. Manau, domimės naujienomis ir jei pasitvirtina kažkoks metodas, tada, turbūt, ir mes jį išbandome.

10. Apibūdinkite kompetencijų vertinimo procesą ir metodus.

Pas mus vyksta metinis darbuotojų vertinimas. Kiekvieną darbuotoją įvertina 5 kolegos (10 balų skalėje), išvedamas vertinimo vidurkis ir metinio pokalbio metu aptariamos problemos ir laimėjimai. Iškeliama nauji tikslai. Kita vertus, naujam darbuotojui norint praeiti bandomąjį laikotarpį, jį turi įvertinti visi organizacijos darbuotojai. Jeigu vertinimas pagrįstai žemas, toks darbuotojas nepraeina bandomojo. Yra buvę keli tokie atvejai, bet dažniausiai jau atrankos metu administracijos vadovė atranka kompetentingiausius ir labiausiai mūsų kultūrą atitinkančius žmones.

11. Apibūdinkite kompetencijų įgijimo procesą ir metodus.

Tobulintis darbuotojus skatiname priedais, laisvadieniais. Tačiau darbuotojai vis tiek vangiai mokosi. Geriausiai, pastebėjau, veikia gerosios praktikos perdavimas ir mentorystė.

12. Apibūdinkite kompetencijų panaudojimo procesą ir metodus.

Vienas iš panaudojimo būdų yra mūsų akademija, kur darbuotojai dalinasi savo turimomis žiniomis ir patirtimi. Dažnai pasidaliname su visais informacija iš konferencijų ir mokymų.

13. Kas yra atsakingas už projektų vadovo kompetencijų valdymo visą procesą bendrai? Kokiais būdais yra vertinamas ir tobulinamas visas procesas? Kokiais laiko periodais yra atnaujinamas procesas/modelis?

Mūsų administracijos vadovė. Manau, kad esant reikalui, iškilus kažkokiai problemai atnaujiname procesą tuoj pat. Nemanau, kad yra kažkoks periodiškumas.

## **IT projektų vadovas**

Sąsaja su tyrimo tema – užima IT projektų vadovo pareigas, tiesiogiai yra veikiamas organizacijos projektų vadovo kompetencijų valdymo modelio.

Patirtis – 9m.

Interviu vieta – konferencijų salė organizacijoje X.

Interviu laikas – 2018.12.14

Interviu trukmė – 21 min.

## **Interviu dalinė transkripcija**

1. Apibūdinkite žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo, vertinimo ir tobulinimo procesus.

Apie tai plačiau galėtų papasakoti vadovai, kurie valdo šiuos procesus. Jeigu įvyksta pokyčiai, visi informuojami bendru laišku ir atskirai informacija pateikiama kas savaitiniuose susirinkimuose.

2. Kaip užtikrinamos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos sąsajos su organizacijos strategija?



Į šį klausimą geriau atsakytų kolegos, bet aš įsivaizduoju, kad kažkokios sąsajos turėtų būti, nes priklausomai keičiant organizacijos strategiją turi keistis ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategija.

3. Su kokiais pokyčiais siejate žmogiškųjų išteklių valdymą?

Hmm... Turbūt su organizaciniais. Nes atsiradus rinkoje didesniems konkurentams mes koncentruojamės į dar didesnę tobulėjimą, sertifikatų laikymąsi. Bet, tuo pačiu, tai nauda ir darbuotojui, nes jis gali kelti kompetencijas, įgyti aktualiausių sertifikatų. Turbūt, tai abipusė nauda – win-win.

4. Kokia yra pagrindinė žmogiškųjų išteklių valdymo idėja arba nekintantis tikslas?

Hmm... Turbūt pagrindinis tikslas yra kelti darbuotojų kompetencijas, kad teikiamos paslaugos būtų kuo profesionalesnės.

5. Kokiomis asmeninėmis savybėmis, Jūsų nuomone, turi pasižymėti sėkmingas projektų vadovas?

Metodiškumas, kartais komunikabilumas – priklauso nuo projekto. Jeigu projektas toks, kur reikia tik sėdėti ir rašyti 500 psl., tuomet komunikabilumas ne toks svarbus. Manau, reikalingas lankstumas, lyderystė ir integravimas, taip pat, empatija.

6. Įvertinkite kiekvieną iš įvardintų asmeninių savybių lygiais nuo 1 iki 5, kur 1 – svarbi, bet ne esminė, o 5 – kartinė.

Metodiškumas – 5

Komunikabilumas – 3

Lankstumas – 5

Lyderystė – 5

Integravimas – 4

Empatija – 3

7. Kokias funkcines kompetencijas, Jūsų nuomone, turi turėti sėkmingas projektų vadovas?

Klasikų klasika – planavimas, vadovavimas, kontrolė ir užbaigimas. Tiesa, dar inicijavimas, bet ne visada.

8. Įvertinkite kiekvieną iš įvardintų funkcinų kompetencijų lygiais nuo 1 iki 5, kur 1 – svarbi, bet ne esminė, o 5 – kartinė.

Inicijavimas – 3

Planavimas – 3 (dirbame pagal Agile principus, todėl ne taip svarbu tobulas planas – svarbiau lankstumas)

Vadovavimas – 4

Kontrolė – 5

Užbaigimas - 4

9. Apibūdinkite projektų vadovo kompetencijų identifikavimo procesą ir metodus.

Sunku pasakyti, kaip tą daro administracijos vadovė. Aš įsivaizduoju, kad yra kažkoks modelis, pagal kurį vertinama, ar atitinka darbuotojas kompetencijų lygį, ar ne.

10. Apibūdinkite kompetencijų vertinimo procesą ir metodus.

Kasmet vyksta metiniai pokalbiai, per kuriuos kartu su administracijos vadove ir tiesioginiu vadovu aptariame, kas buvo gerai padaryta, ko trūko. Čia, turbūt, ir vertinamos kompetencijos. Nežinau, kaip su kitais darbuotojais, bet projekto vadovai turi dažnus susėdimus, aptarimus, kaip sekasi įgyvendinti projektą, aptariami „lessons learned“.

11. Apibūdinkite kompetencijų įgijimo procesą ir metodus.

Aš buvau skatinamas išsilaikyti PMP egzaminą. Dabar turiu Agile. Galbūt per kitus metus pavyks išsilaikyti ir PMP. Pas mus vyrauja savarankiškas mokymasis. Jeigu parodysiu daugiau iniciatyvos ir pats eisiu mokytis ir laikyti egzaminą – išsilaikysiu. Bet niekas neverčia to daryti. Viskas priklauso nuo tavęs paties.

12. Apibūdinkite kompetencijų panaudojimo procesą ir metodus.

Man buvo sakyta, kad išsilaikius PMP sertifikatą atsivers daugiau projektų. Manau, taip ir panaudojamos kompetencijos. Aišku, dar organizuojame savo akademijas, kur dalinamės patirtimis – ten, taip pat, galima nemažai įgyti reikalingų žinių ar pasisemti idėjų iš kitų patirties.

13. Kas yra atsakingas už projektų vadovo kompetencijų valdymo visą procesą bendrai? Kokiais būdais yra vertinamas ir tobulinamas visas procesas? Kokiais laiko periodais yra atnaujinamas procesas/modelis?

Administracijos vadovė tą turėtų daryti. Nelabai įsivaizduoju, kaip tai daroma, bet, manau, kad pakankamai dažnai reikėtų tą daryti.