

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedra

Rita Meškytė

Tarptautinės komunikacijos magistro studijų programos studentė

**PROJEKTŲ VADOVŲ KOMUNIKACINĖS KOMPETENCIJOS:
TARPTAUTINIŲ PROJEKTŲ ATVEJIS**

Magistro darbas

Vadovė doc.dr.E.Janiūnienė

Vilnius, 2011

Pildo magistro baigiamojo darbo autorius

Rita Meškytė

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

Projektų vadovų komunikacinės kompetencijos: tarptautinių projektų atvejis

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Communicative competence of project managers: international project case

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudoti kitose aukštosiose mokyklose.

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

Magistro baigiamąjį darbą ginti _____
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

(data) (magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

Pildo instituto / katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja

Magistro baigiamasis darbas įregistruotas

(instituto / katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

(data) (instituto / katedros reikalų tvarkytojos parašas)

Pildo instituto / katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas

Recenzentu skiriu _____
(recenzento vardas, pavardė)

(data) (instituto / katedros vadovo parašas)

Pildo recenzentas

Darbą recenzuoti gavau. _____
(data) (recenzento parašas)

Meškytė, Rita

Me249 Projektų vadovų komunikacinės kompetencijos: tarptautinių projektų atvejis: magistro darbas / Rita Meškytė; mokslinė vadovė doc. dr. E. Janiūnienė. Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2011. – 63 lap. : lent. – Mašindr. – Santr. angl. – Bibliogr.: lap. 56-59 (34 pavad.). UDK 658.3

Reikšminiai žodžiai: projektų vadovas, komunikacinė kompetencija, tarptautiniai projektai, projektų valdymas.

Magistro *darbo objektas* – projektų vadovas. *Darbo tikslas* – išanalizuoti komunikacines kompetencijas, reikalingas projektų vadovams. *Darbo uždaviniai:* išnagrinėti projektų vadovų funkcijas, vykdant projektus; išanalizuoti tarptautines projektų vadovų sertifikavimo schemas; išnagrinėti projektų vadovų komunikacines kompetencijas; atlikti tarptautinių projektų vadovų komunikacinių kompetencijų tyrimą.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, prieita prie išvados, jog projektų vadovai turi turėti komunikacines kompetencijas, kad galėtų sėkmingai vadovauti tarptautiniuose projektuose. Analizuojant projektų vadovų funkcijas projektų valdymo procesuose, prieita prie išvados, jog projektų vadovas nuo projekto inicijavimo iki pat projekto užbaigimo turi atlikti daugybę funkcijų, kurios yra apibrėžiamos kiekvienam procesui atskirai. Taip pat išanalizavus bendrąsias projektų vadovų funkcijas, pastebėta, jog jos taipogi yra reikšmingos visam projektui. Pasitelkdamas turimas žinias, įgūdžius bei gebėjimus, projektų vadovas gali vadovautis šiomis funkcijomis, valdydamas projektą.

Analizuojant dviejų organizacijų – IPMA ir PMI – sertifikavimo schemas, prieita prie išvados, jog, yra sudėtinga suderinti abiejų organizacijų schemas. Negalima teigti, nei, kad jos abi yra vienodos, nei, kad skirtingos. Jos abi yra savitos, su savais pranašumais, ir organizacijos pačios turi pasirinkti, kurias schemas nori priskirti savo veikloje.

Tyrimu buvo atskleista, jog pastaruoju metu mokyklose yra dažnai organizuojami tarptautiniai projektai. Jie, kaip ir visose kitose organizacijose vykdomi projektai, turi projektų vadovus, kurie yra atsakingi už projekto vykdymą. Tyrimu ir buvo siekiama išsiaiškinti, ar mokyklose vysktančių tarptautinių projektų vadovai turi komunikacines kompetencijas. Pedagogams atsakius į anketinius klausimus bei išanalizavus atsakymus, pastebėta, jog tarptautinių projektų vadovai turi komunikacinės kompetencijos, žinoma, vieni mažiau – kiti daugiau.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. PROJEKTŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE	7
1.1. Vadovo funkcijos projektų valdymo procesuose	7
1.2. Bendrosios projektų vadovo funkcijos	12
2. PROJEKTŲ VADOVŲ KOMPETENCIJOS	16
2.1. Sertifikavimo schemas tarptautiniame lygmenyje	16
2.2. Komunikacinės projektų vadovų kompetencijos	29
3. TARPTAUTINIŲ PROJEKTŲ VADOVŲ KOMUNIKACINIŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMAS	35
3.1. Tarptautiniai projektai Lietuvos mokyklose	35
3.2. Tyrimo organizavimas ir metodika	36
3.3. Tyrimo rezultatai	37
IŠVADOS	53
SUMMARY	55
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS	56
PRIEDAI	60
<i>1 priedas. Anketos pavyzdys</i>	60

IVADAS

Pastaruoju metu Lietuvoje išpopuliarėjo įvairūs tarptautiniai projektai, kurie tapo neatsiejami nuo daugumos organizacijų veiklos. Tarptautiniai projektai skatina ieškoti naujų galimybių bendrauti, išmokti daugiau kalbų, pažinti kitas kultūras, taip pat skatina toleranciją, pagarbą kito žmogaus nuomonei, dalijimąsi gerąja darbo patirtimi. Tokių projektų valdymas reikalauja ne tik bendrų projektų valdymo žinių, bet ir tam tikrų kompetencijų.

Didelę įtaką projekto sėkmei daro projektų vadovas. Jis atlieka itin svarbų vaidmenį, vykdamas įvairaus pobūdžio projektus. Projektų vadovas turi turėti ne tik asmenines, elgesio ar technines kompetencijas, bet taip pat ir komunikacinę kompetenciją. Gebėdamas komunikuoti su kitais, vadovas galės efektyviau spręsti projekte iškilusias problemas.

Tiek komunikacinės kompetencijos, tiek apskritai projektų vadovų kompetencijos yra plačiai nagrinėjamos įvairių teoretikų, tačiau yra trūkumas darbų, kuriuose būtų plačiau analizuojamos būtent tarptautinių projektų vadovų komunikacinės kompetencijos. Todėl iškyla darbo, kuris nagrinėja ne tik komunikacines kompetencijas, tačiau ir susieja jas su tarptautinių projektų vadovais, aktualumas.

Taigi, **darbo problema** ir būtų, kokios žinios ir įgūdžiai komunikacijos valdymo srityje yra reikalingi projektų vadovams, siekiant efektyvaus tarptautinių projektų įgyvendinimo.

Darbo objektas – projektų vadovas.

Darbo tikslas – išanalizuoti komunikacines kompetencijas, reikalingas projektų vadovams.

Uždaviniai tikslui pasiekti:

- 1) Išnagrinėti projektų vadovų funkcijas, vykdamas projektus;
- 2) Išanalizuoti tarptautines projektų vadovų sertifikavimo schemas;
- 3) Išnagrinėti projektų vadovų komunikacines kompetencijas;
- 4) Atlikti tarptautinių projektų vadovų komunikacinių kompetencijų tyrimą.

Pirmoje magistro darbo dalyje yra analizuojama projektų valdymo sąvoka, projektų valdymo procesai, nagrinėjamos projektų vadovo funkcijos kiekviename procese. Taip pat nagrinėjamos bendrosios projektų vadovo funkcijos valdant projektą.

Antrasis skyrius skiriamas projektų vadovų kompetencijoms analizuoti. Aptariamas kompetencijos apibrėžimas, taip pat išdėstomos IPMA (International Project Management Association) bei PMI (Project Management Institute) tarptautinės projektų vadovų sertifikavimo schemas,

pateikiami abiejų tarptautinių organizacijų kompetencijų aprašai. Taip pat analizuojamos projektų vadovų komunikacinės kompetencijos.

Trečiajame skyriuje siekiama išsiaiškinti, ar tarptautinių projektų vadovai turi komunikacines kompetencijas. Yra tiriamos Klaipėdos mokyklos, kurios dalyvavo ar dalyvauja tarptautiniuose projektuose. Pagal sudarytą anketą apklausiami pedagogai, kurie dalyvauja realizuojant tokius projektus.

Darbe naudojami tokie metodai:

a) teoriniai – įvairių autorių, susijusių su šiame darbe nagrinėjamais klausimais, publikacijų analizė. Duomenų analizės metodas buvo naudojamas siekiant išanalizuoti projektų valdymo procesus, projektų vadovų funkcijas bei kompetencijas;

b) empiriniai – respondentų apklausa bei jų atsakymų analizė. Tyrimo metodiką nusako respondentų apklausos kriterijai ir anketos sudarymo principai, kurie yra reikšmingiausi siekiant įvertinti surinktų duomenų patikimumą.

Rašant darbą, labiau remtasi užsienio šalių autorių šaltiniais. Daugiausia buvo rasta internetinių šaltinių įvairiose duomenų bazėse bei internetinėse svetainėse. Remtasi tokiais autoriais kaip G. Mentz, kuris kartu su kitais autoriais sudarė Projektų Valdymo Vadovą (Project Management Guide), kuriame yra pateikiami projektų valdymo procesai, projektų vadovų funkcijos kiekvieno proceso etape. D. Hymes buvo pirmasis, kuris pavartojo komunikacinės kompetencijos sąvoką, todėl jo veikalai naudojami šiai sąvokai apibūdinti. Komunikacinei kompetencijai analizuoti taip pat yra naudojami B. H. Spitzberg bei W. R. Cupach veikalai.

Kadangi darbas susijęs su įvairių disciplinų tematika, jis gali būti naudingas tiek dėstytojams, tiek studentams, tiek kitiems žmonėms, besidomintiems tarptautiniais projektais, vadovų kompetencijomis. Praktinė, trečioji dalis, ypatingai gali sudominti tuos, kurie vykdo tarptautinius projektus ir domisi vadovų komunikacinėmis kompetencijomis.

1. PROJEKTŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE

Pagal Projektų valdymo instituto (*Project Management Institute*) pateiktą apibrėžimą, projektas - tai laikina veikla, orientuota sukurti unikalų produktą ar paslaugą. Projektas turi įvykdyti nustatytus tikslus per ribotus laiko, lėšų bei personalo išteklius.¹

Projekto valdymas – tai žinių, įgūdžių, priemonių bei technikų pritaikymas projekto veikloje, siekiant patenkinti suinteresuotųjų poreikius bei lūkesčius.²

Taigi, siekiant valdyti projektą, reikia turėti tam tikrų žinių, įgūdžių, savybių. Vadovavimas projektui reikalauja organizuotumo, gerų komunikacijos, lyderystės, vadovavimo komandai įgūdžių. Tai yra maža dalis kompetencijų, kuriuos turi turėti efektyvus projektų vadovas.

Šiame skyriuje bus analizuojami projektų valdymo procesai bei kokia turi būti projektų vadovo atsakomybė vykdant šiuos procesus. Taip pat aptariamos bendrosios projektų vadovo funkcijos, reikalingos valdant projektus.

1.1. Vadovo funkcijos projektų valdymo procesuose

Projektai yra sudaryti iš procesų – tai yra veiksmų sekos, kuria vadovaujantis yra pasiekiamas galutinis projekto rezultatas. Kad projektas būtų sėkmingas, reikia laikytis visų šių procesų eigos. Tam įtakos turi projektų vadovas, kuris didžia dalimi yra atsakingas už tai, kaip projektas yra planuojamas, vykdomas bei kontroliuojamas.

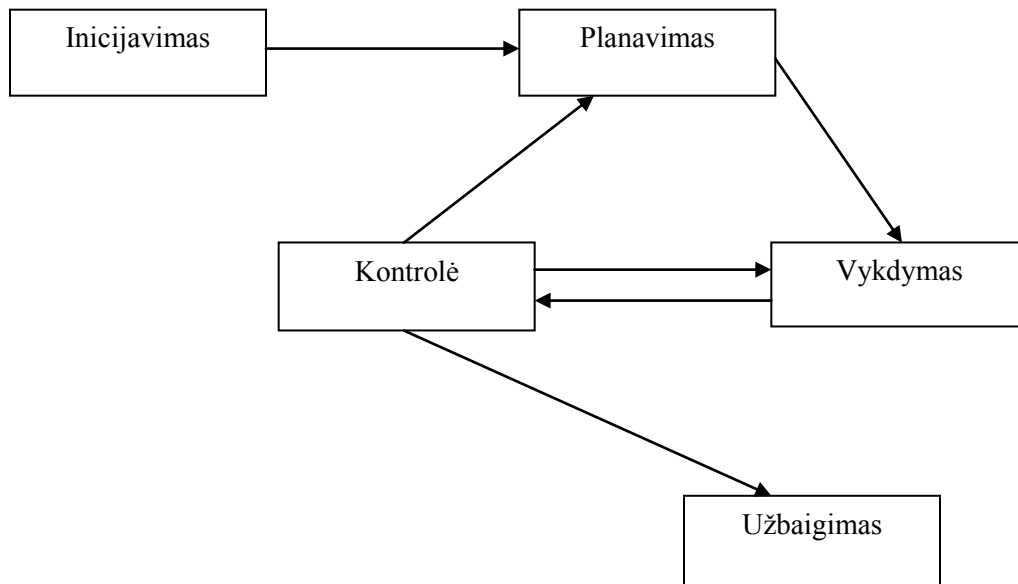
Anot, G. Mentz, visiems projektams yra būdingi šie projektų valdymo procesai (1 paveikslas):³

- 1) inicijavimas;
- 2) planavimas;
- 3) vykdymas;
- 4) kontrolė;
- 5) užbaigimas.

¹ BIENZLE, Holger., *et al.* A Survival Kit for European Project Management: Advice for Coordinators of Centralised Socrates Projects [interaktyvus]. [Viena], 2001 [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.bitema.uni-mb.si/Documents/EU_Documents/Survival_Kit_2001.pdf>.

² BIENZLE, Holger, išnaša 1.

³ MENTZ, G., *et al.* Project Management Guide. [interaktyvus]. [S. 1.], 2005 [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.projectmanagementcertification.org/managernotes/_printable.html>.



Iš schemos matyti, jog projektas yra pradedamas valdyti nuo inicijavimo proceso, kurio metu yra sukuriama projekto idėja. Vėliau pereinama prie projekto planavimo, tai yra, plano parengimo bei įvairių projekto sričių (išteklų, laiko, rizikos, komunikacijos ir kitų) suplanavimo. Atlikus planavimo darbus, projektą reikia pradėti vykdyti. Į vykdymą įeina visų suplanuotų darbų atlikimas. Būtina projekto vykdymą stebėti bei kontroliuoti, kas yra daroma kontrolės procese. Įvykdžius visus užsibrėžtus projekto tikslus bei uždavinius, pereinama prie paskutinio projekto valdymo proceso – užbaigimo, kuriuo projektas, jei yra sėkmingai įgyvendintas, yra uždaromas.

Kalbant apie projektų vadovą, jis yra atsakingas už visus projektų valdymo procesus. *Projektų vadovas privalo būti plataus išsilavinimo ir didelės patirties „generalistas“, kadangi jam teks susidurti su įvairių funkcinių sričių problemomis. Jis turi sugebėti integruoti projekto įvairių uždavinių sprendimą į vieną darnią visumą.*⁴

Kad sugebėtų susidoroti su projekto valdymo procesais, vadovas turi būti gerai organizuotas, turėti puikų strateginį mąstymą, gerus analitinius įgūdžius, būti geru išteklių vadybininku.

Toliau bus analizuojami visi projektų valdymo procesai ir kokias funkcijas kiekviename procese turi atlikti projektų vadovas.

⁴ NEVERAUSKAS, Bronius., et al. *Projektų valdymas*: mokojoji knyga. Kaunas, 2004, p. 83.

Inicijavimas. Tai projekto pradžia, kai yra sukuriama idėja. Tai yra pagrindinis procesas, kuris turi būti įvykdytas, kad projektą būtų galima pradėti. Svarbiausia yra identifikuoti projekto poreikius, tarpininkus bei tikslus.⁵ Organizacijos ir projekto komandos sėkmė priklauso nuo pilnos ir tikslios informacijos, valdymo sustiprinimo ir įgaliojimų, reikalingų valdyti projektą.

Šiame procese projektų vadovas dar tik yra paskiriamas. Paskyrus vadovaujantį asmenį, projektą galima pradėti vykdyti. Projektų vadovas vykdo inicijavimo procesą, kad pradėtų projektą, atkreipdamas dėmesį į bet kokias svarstomas problemas bei projekto detales.

Planavimas. Atrinkus organizacijai tinkantį projektą ir inicijavus jo pradžia, pereinama prie sekančio projektų valdymo proceso – planavimo. Kaip teigia B. Neverauskas, *projekto planavimas – tai nepertraukiamas procesas, kuriuo siekiama surasti geriausių veiksmų eigą, atitinkančią projekto aplinkoje susidariusią situaciją, numatyti reikiamus išteklius, sudaryti biudžetą.*⁶

Pirmiausia, atsižvelgiant į projekto kontekstą, svarbu sudaryti nuoseklias projekto vykdymo veiklas – planą, tvarkaraštį, tikslus, uždavinius ir kita – pagal kurias numatomi bei planuojami projekto ištekliai bei biudžetas.

G. Mentz „Projektų valdymo vadove“ (*Project Management Guide*), taip pat akcentuoja, jog būtina sukurti projekto planą, kuriuo orientuojantis būtų atliekami tolesni projekto įgyvendinimo veiksmai.⁷

Projekto planavimo rezultatas – projekto planas, turi būti patvirtintas kaip išsamus dokumentas, kuris leis projekto komandai pradėti ir užbaigti darbą, kad būtų pasiekti projekto tikslai bei uždaviniai. Projekto planas nurodys, kaip projekto komanda valdys projekto elementus.⁸

Projekto planavimas apibrėžia projekto darbus, kurie bus vykdomi, rezultatus, kurie bus pateikiami ir apibūdina, kaip šie darbai bus atliekami bei valdomi viso projekto metu.

Būtina paminėti, jog šis procesas apima visą projektą, nuo inicijavimo pradžios iki pat užbaigimo. Tai reiškia, jog planuoti reikia kiekviename žingsnyje, planas yra sudaromas tam, jog vėliau būtų galima juo vadovautis, atliekant visus projekto darbus.

⁵ Project Management Process Groups. [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://faculty.kfupm.edu.sa/ics/elish/files/Chapter3_Project_Management_Process_Groups.pdf>.

⁶ NEVERAUSKAS, išnaša 4, p. 33.

⁷ MENTZ, G., išnaša 3.

⁸ GLOBERSON, S. ZWIKAEEL, O. The impact of the project manager on project management planning processes. [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.pmir.com/html/pmdatabase/file/pmjournals/sept02.pdf#page=59>>.

Projektų vadovo funkcijos planavimo procese:⁹

- 1) plėtoti projekto planą;
- 2) plėtoti atraminį planą, tokį kaip apimtis, rizika, išlaidos, kokybė, ištekliai;
- 3) gauti suinteresuotųjų šalių projekto plano pritarimą ir patvirtinimą;
- 4) įgyti organizacinį įsipareigojimą ir palaikymą projekto užduočių paskyrimo, atlikimo ir kokybiškumo užbaigimui.

Kaip teigiama Projektų valdymo vadove (*Project Management Guide*), planavimo proceso metu projektų vadovas turi parengti bei plėtoti projekto planą, taip pat pasirūpinti, jog suinteresuotosios šalys patvirtintų sudarytą planą.¹⁰ Kitaip tariant, projektų vadovas turi suplanuoti visą projekto vykdymo procesą, kad, remiantis sudarytu planu, būtų galima organizuoti tolimesnę projekto eigą.

Planavimo darbai yra centrinė veikla, kurią projektų vadovas tęsia viso projekto metu. Šie darbai yra dažnai iš naujo peržiūrimi kiekviename projekto etape. Kiekviena projekto dalis yra paveikta projektų valdymo plano. Tai priveda prie projektų vykdymo, reguliavimo ir kontrolės bei užbaigimo procesų.¹¹

Vykdymas. Kai projektas yra parengtas kitam tarpšniui, tai yra, vykdymui, tada projekto komanda turi būti pasiruošusi, ir suplanuoti visus reikalingus išteklius tolimesnėms projekto veikloms. Šiuo metu projekto komandos ir ypatingai projekto vadovo dėmesio centras keičiasi nuo projekto planavimo iki dalijimosi, stebėjimo, darbų vykdymo ir atlikto darbo analizavimo.¹²

Vykdyimo proceso metu projektų vadovas taip pat turi plėtoti ir valdyti projekto komandą ir palengvinti pasitikėjimą joje. Taigi, vienas iš svarbiausių aspektų, vykdydamas projektą, yra sugebėjimas tinkamai vadovauti komandai. Nesugebant efektyviai valdyti komandos narių, vykdymo procesas bus sudėtingesnis, stigs komandos susitelkimo ties pagrindiniais dalykais.

Šio proceso metu projektų vadovas turi:¹³

- 1) tvarkyti ir koordinuoti kasdienes darbus bei duoti nurodymus komandos nariams;
- 2) atlikti kokybės užtikrinimo darbus, nuolat garantuojant, jog bus pasiekti projekto tikslai;
- 3) platinti projekto informaciją ir palaikyti komunikaciją.

⁹ MENTZ, G., išnaša 3.

¹⁰ MENTZ, G., išnaša 3.

¹¹ STREUN, Gere. Project management process groups: project management knowledge in action. [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=119&sid=ec32c385-2bbb-499c-93db-a27eb2c073a0%40sessionmgr115&vid=63>>.

¹² MENTZ, G., išnaša 3.

¹³ MENTZ, G., išnaša 3.

Tai reiškia projekto išteklių koordinavimą bei valdymą, kol yra vykdomas projekto planas, atliekami suplanuoti projekto darbai, užtikrinama, kad jie yra vykdomi veiksmingai. Projektų vadovo funkcijų vykdymo procese yra nemaža dalis, kadangi projektų vadovas turi kontroliuoti visą vykdymo veiklą, garantuoti kokybišką darbų atlikimą, taip pat palaikyti efektyvią komunikaciją su projekto komandos nariais, kas yra svarbiausia, norint sėkmingai įvykdyti bet kokią projektą.

Kontrolė ir reguliavimas. Šiuo procesu siekiama užtikrinti, kad projekto tikslai yra vykdomi reguliariai kontroliuojant ir įvertinant pažangą. Kontrolė numato nuolatinę veiklos stebėjimą, padeda nustatyti nukrypimus nuo reikalavimų, taisyklių bei normų. Taip pat padeda išsiaiškinti nukrypimų priežastis, todėl sistemingai kontroliuojant projektą, yra lengviau nukrypimus pašalinti.

Tuomet, kai reguliariai yra kontroliuojama ir įvertinama pažanga, identifikuojami nukrypimai nuo plano ir priimami bei vykdomi atitinkami veiksmai, projekto kontrolė užtikrina, kad projekto tikslai yra pasiekiami.¹⁴

Projektų vadovas vykdo reguliavimo ir kontrolės procesus tam, kad būtų galimybė stebėti visą projekto eigą ir padėti. Kontroliuoti projekto vykdymą yra svarbu nuo tada, kai dauguma projekto išteklių yra išskirti šiame procese. Į reguliavimo ir kontrolės procesą įeina duomenų rinkimas, įvertinimas, nustatant atlikimą ir įvertinant matmenis.¹⁵

Projektų vadovas kontrolės procese turi:¹⁶

- 1) plėtoti ir skirstyti projekto atlikimo ataskaitas. Reguliariai rodyti projekto būseną, įvertinant įvykdymo kriterijus (apimtis, išlaidos, planas, kokybė);
- 2) plėtoti ir valdyti korekcinius darbų planus;
- 3) įvertinti projekto atlikimą ir keisti reikalavimus, jei yra būtina;
- 4) apžvelgti projekto rizikas ir sudaryti atsakomuosius planus.

Taigi, šio proceso tikslas yra nuolat tikrinti, ar nėra nukrypstama nuo projekto plano, ir, jei taip nutinka, būtina koreguoti projekto eigą. Projektų vadovo atsakomybė šiame procese yra nemaža, kadangi reikia įvertinti, ar projektas yra gerai atliekamas.

Užbaigimas. Paskutinis projekto procesas yra užbaigimas. Projekto užbaigimas yra atliekamas tuomet, kai visi užsibrėžti projekto tikslai yra įgyvendinami, ir tai reiškia, jog projektas yra galutinai įvykdytas.

¹⁴ DUNCAN, W. R. A guide to the project management body of knowledge. [interaktyvus]. [JAV],1996. [žiūrėta 2011 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.unipi.gr/akad_tmhm/biom_dioik_tech/files/pmbok.pdf>.

¹⁵ BIENZLE, išnaša 1.

¹⁶ MENTZ, G., išnaša 3.

Projekto užbaigimo procese vadovas turi:

- 1) užbaigti kontraktą;
- 2) archyvuoti visus projekto duomenis;
- 3) parengti projekto įgyvendinimo ataskaitą;

Užbaigimo procesas reikalauja projektų vadovo plėtoti visą procesų procedūrą, reikalingą oficialiai uždaryti projektą.¹⁷ Tai yra, šio proceso metu projektas yra galutinai užbaigiamas, aptariami jo rezultatai, parengiama projekto ataskaita, kurioje atsispindi, kaip projektas buvo vykdomas.

1 lentelė. Vadovo funkcijos projektų valdymo procesuose

Projektų valdymo procesai	Projektų vadovo funkcijos
<i>Inicijavimas</i>	Aptarti projekto detales, suteikti tikslią informaciją apie projektą.
<i>Planavimas</i>	Sukurti projekto planą, tvarkaraštį, suformuluoti tikslus bei uždavinius.
<i>Vykdymas</i>	Koordinuoti kasdienes darbus, palaikyti komunikaciją.
<i>Kontrolė</i>	Įvertinti projekto atlikimą, pagal poreikius koreguoti projekto planus, identifikuoti rizikas.
<i>Užbaigimas</i>	Užbaigti kontraktą, archyvuoti projekto duomenis, parengti ataskaitas.

Apibendrinant galima teigti, jog projektų vadovas visų projekto procesų – nuo inicijavimo iki pat užbaigimo – metu turi atlikti daugybę funkcijų. Norint, jog projektas būtų sėkmingas, vadovas turi tinkamai valdyti projektą, atlikti kiekviename procese reikalingus darbus, neatitrūkti nuo projekto plano. Laikantis konkretaus, iš anksto susidaryto plano bei siekiant nusistatytų tikslų, projektą bus lengviau įgyvendinti.

1.2. Bendrosios projektų vadovo funkcijos

Kiekvienas projektas yra unikalus, su tam tikromis, tik tam projektui būdingomis savybėmis, apimtimi, trukme – vieni projektai gali būti vykdomi ilgai, kiti trumpiau, vieni projektai gali būti didesni, kiti – mažesni. Koks projektas bebūtų, kiekvienas jų reikalauja nusistatyti tikslus, kurie bus

¹⁷ STREUN, išnaša 11.

įgyvendinami vykdant projektą. Tam, kad užsibrėžti tikslai būtų kuo veiksmingiau ir efektyviau pasiekiami, kiekvienas projektas turi turėti vadovą, kuris būtų atsakingas už viso projekto vykdymą. Projektų vadovas turi turėti gebėjimų suvaldyti komandą, ją motyvuoti, taip pat gebėti atlikti kitas vadovo funkcijas.

Projektų vadovo veikla prasideda, kai yra apibrėžiamas projektas ir sukuriamas projekto planas. Jau nuo projekto pradžios, projektų vadovas turi sėkmingai jam vadovauti.¹⁸

Ankstesniame poskyryje išanalizavus projektų vadovo funkcijas kiekviename projektų valdymo procese, tikslinga išnagrinėti ir bendrąsias projektų vadovo funkcijas, nepriklausomai nuo projekte vykdomų procesų.

Taigi, Projektų valdymo vadove projektų vadovo funkcijos yra apibrėžiamos taip:¹⁹

- apibrėžti projekto tikslus, uždavinius ir sėkmės kriterijus;
- gerai suprasti ir įgyvendinti organizacinę projekto strategiją ir procesus;
- išlaikyti projekto komandos techninius įgūdžius ir produktyvumą;
- sukurti ir išlaikyti projekto kokybę;
- identifikuoti ir pasiekti projekto infrastruktūros poreikius;
- plėtoti projekto užduotis ir pasiekti pritarimą;
- identifikuoti ir pagrįsti projekto apribojimus bei prielaidas;
- identifikuoti, stebėti bei spręsti projekto problemas;
- nustatyti ir užtikrinti projekto komandos išteklius;
- būti projekto komunikacijos centru;
- parengti ir pateikti gairių peržiūros konferencijas;
- aktyviai skleisti informaciją apie projektą visoms suinteresuotosioms šalims;
- nustatyti, valdyti ir sumažinti projekto riziką;
- užtikrinti, kad bet koks sprendimas yra priimtinas;
- kaupti duomenis tam, kad būtų matoma, kaip projektas vystosi ir ar rezultatai yra pasiekiami;

Kiekviena iš išvardintų funkcijų nusako, ką projektų vadovas turi atlikti, kad projektas būtų įgyvendintas be didesnių sunkumų. Tai nereiškia, jog projektų vadovas fiziškai turi viską padaryti pats,

¹⁸ STOY, Ada. The General Functions of a Project Manager. [interaktyvus]. [JAV]. [žiūrėta 2011 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.brighthub.com/office/project-management/articles/79369.aspx>>.

¹⁹ MENTZ, G., išnaša 3.

tačiau jis turi užtikrinti, kad visa tai bus atlikta laiku. Jei vykdant projektą iškyla nenumatytų problemų, tuomet projektų vadovas turi tiesiogiai už tai atsakyti.

Projektų vadovas turi apibrėžti projekto tikslus bei uždavinius, kad būtų galima pradėti vykdyti projektą. Jis taip pat turi parengti ir pristatyti projekto gaires, kad būtų galima susipažinti su projekto tikslais, uždaviniais, eiga, kad projekto komandos nariai bei suinteresuotosios šalys gautų reikiamą informaciją apie vykdomą projektą laiku bei informatyviai.

Projektų vadovas, vykdydamas projektą, turi suburti komandą, kurią turėtų tinkamai valdyti. Valdydamas komandą, projektų vadovas turi motyvuoti komandos narius, kad jie galėtų parodyti, kokios yra jų galimybės, kad projektas būtų įgyvendinamas pasitelkus visus žmogiškuosius išteklius. Šitaip vadovas išlaikys komandos produktyvumą, gebėjimą atsakingai ir efektyviai dirbti.

Pasak J. Goudar, projektas yra efektyviai vykdomas tuomet, jeigu jis atitinka kokybės standartus.²⁰ Teigiama, jog kiekviename projekte kokybė turi būti suplanuota bei atitinkamai išlaikoma, ir tai yra viena iš projektų vadovo funkcijų.

*Kokybės planavimas – tai sąnaudų ir rezultatų analizė; kokybės lygių nustatymas; diagramos; kontrolės procedūros; tikrinimo lapai; eksperimentai.*²¹

Kokybės planavimas apima tikslų identifikavimą projekto pradžioje ir sprendimą, kaip geriausiai pagrįsti nustatytų tikslų kokybę.

Komunikacija yra ta sritis, kuri sutelkia visą projekto komandą kartu. Be aiškios, savalaikės, nedviprasmiškos komunikacijos, net maža komanda, esanti kartu, turės didesnių problemų. Efektyvi komunikacija apima gerai suprojektuotą infrastruktūrą ir procesus, pranešimus ir dokumentus, kurie naudoja tą infrastruktūrą, kad pasikeistų informacija tarp projekto suinteresuotųjų.²²

Efektyviai dirbantis projektų vadovas didžiausią dalį laiko praleidžia komunikuodamas, taigi, būti projekto komunikacijos centru yra viena svarbiausių projektų vadovo funkcijų, kadangi komunikacija padeda suprasti vienas kitą komandoje, padeda išspręsti iškilusias problemas, orientuoja į bendro tikslo siekimą. O tam, kad visa tai vyktų, būtina, jog projektų vadovas užtikrintų efektyvią komunikaciją komandos viduje. Tik bendraudamas žmogus gali išreikšti save ir suprasti kitą.

²⁰ GOUDAR, Jyothi. Areas of Expertise for a Project Manager. [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.projectperfect.com.au/downloads/Info/info_project_management_expertise.pdf>.

²¹ NEVERAUSKAS, išnaša 4, p. 72.

²² GOUDAR, išnaša 20.

Dar viena iš projektų vadovo funkcijų yra nustatyti bei spręsti problemas, kurios trukdo sėkmingam projekto įgyvendinimui. Identifikavęs problemas, projektų vadovas privalo jas nedelsdamas išspręsti, kad jos netrukdytų tolesniai projekto eigai bei galutiniam projekto rezultatui.

Projektų vadovas taip pat turi valdyti projekto riziką. Jis turi laiku ją identifikuoti, analizuoti bei stengtis kontroliuoti. Geras projektų vadovas turi nuolat įvertinti riziką ir imtis atitinkamų veiksmų jai sumažinti.

Taigi, remiantis teorinėmis prielaidomis, projektų vadovo funkcijų gali būti daugybė, tačiau kiekvienas projektas yra individualus savo apimtimi, trukme, sudėtingumu, todėl ir atliekamos funkcijos vienuose projektuose gali būti siauresnės, kituose – platesnės. Vadovaujantis šiomis funkcijomis, projektų vadovas gali sėkmingai valdyti projektą, pasitelkdamas savo įgūdžius, gebėjimus, žinias.

2. PROJEKTŲ VADOVŲ KOMPETENCIJOS

Kiekviena žmogaus atliekama veikla reikalauja tam tikrų sugebėjimų, nuo kurių priklauso vykdomo darbo rezultatai. Šie sugebėjimai yra vadinami kompetencijomis. Tam tikras kompetencijas turi turėti ir projektų vadovas.

*Kompetencija – žinių, asmeninių nuostatų, įgūdžių ir atitinkamos patirties rinkinys, reikalingas atlikti tam tikras pareigas.*²³ Taigi, kompetencija – tai tam tikri gebėjimai, žinios, įgūdžiai. Žmogus kompetentingas yra tuomet, kai sugeba pritaikyti turimas žinias, įgūdžius tam tikroje, atliekamoje veikloje.

Šioje darbo dalyje siekiama, remiantis projektų vadovų sertifikacijos schemomis, išnagrinėti projektų vadovų kompetencijas. Taip pat siekiama išanalizuoti komunikacines kompetencijas, kurios yra reikalingos projektų vadovams.

2.1. Sertifikavimo schemas tarptautiniame lygmenyje

Siekiant atskleisti projektų vadovo kompetencijas teoriniu lygmeniu, svarbu išanalizuoti projektų vadovų sertifikavimo schemas. Šiame skyrelyje bus analizuojamos IPMA (*International Project Management Association*) bei PMI (*Project Management Institute*) sertifikavimo schemas.

Sertifikavimo schema apima specialius reikalavimus, susijusius su tam tikromis žmonių kategorijomis, kuriems yra taikomos tos pačios taisyklės ir standartai bei tie patys veikimo būdai.

Sertifikacijos nauda projektų vadovams:

- praplečia ir tobulina savo žinias ir patirtį;
- tęsia savo švietimą ir mokymą;
- tobulina projektų valdymo kokybę;
- skatina efektyviau pasiekti projekto tikslus.

Vieną iš sertifikacijos schemų pateikia Tarptautinė projektų valdymo asociacija (IPMA).

²³ CAUPIN, Giles, *et al.* ICB – IPMA Competence Baseline. [interaktyvus]. [The Netherlands], 2006. [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ipma.ch/Documents/ICB_V_3.0.pdf>.

IPMA universali keturių lygių sertifikacijos sistema.

IPMA sertifikacijos sistemoje, keturios specialistų kategorijos, kurioms taikomi tie patys standartai, yra apibrėžiamos kaip:²⁴

1) *Atestuotas projektų direktorius (A lygis)*. Šiame lygyje asmuo sugeba vadovauti svarbioms programoms su atitinkamais ištekliais, metodologijomis ir įrankiais. Kad prisiimti šią atsakomybę, yra reikalingos aukšto lygio žinios ir patirtis. Kandidatas turi parodyti sėkmingą kompetencijos elementų naudojimą programų ir portfelio koordinavime, padėti projektų vadovams tobulėti, taip pat prisidėti prie projektų vadovų profesijos plėtojimo, publikuojant įvairius straipsnius;

2) *Atestuotas vyresnysis projektų vadovas (B lygis)*. Šiame lygyje asmuo sugeba valdyti sudėtingus projektus. Subprojektai yra įprastiniai, t.y. projektų vadovas valdo pagal subprojektų vadovus, o ne vadovaujant projekto komandai tiesiogiai. Kandidatas turi parodyti sėkmingą kompetencijos elementų taikymą sudėtingose projekto situacijose, taip pat turi būti pagrindinis didelių projektų valdymo komandos vadovas. Atestuotas vyresnysis projektų vadovas privalo parodyti, kad jis sugeba valdyti visų tipų projektų valdymo situacijas;

3) *Atestuotas projektų vadovas (C lygis)*. Šiame lygyje asmuo gali vadovauti projektui su ribotu sudėtingumu, kuris reiškia, jog projektų vadovas turi parodyti atitinkamą patirties lygį ir taip pat sugebėjimą taikyti projektų valdymo žinias. Taip pat turi gebėti taikyti bendrus projektų valdymo procesus, metodus, technikas bei priemones;

4) *Atestuotas projektų valdymo narys (D lygis)*. Reiškia, jog asmuo sugeba taikyti projektų valdymo žinias, kai jis dalyvauja projekte ir bendrų žinių neužtenka parodyti pakankamą kompetencijos lygį. Dirba kaip projekto komandos narys.

Šie lygiai suteikia tinkamą pagrindą plėtoti karjerą ir organizacinius brandos modelius, taip pat kaip ugdymo programas asmenims, bendrovėms ir kitoms organizacijoms.

IPMA kompetencijos. Kad padėti kandidatams įvertinti ir ugdyti save, bei padėti vertintojams įvertinti kandidatų kompetenciją, kompetencijos yra suskirstytos į kompetencijų sritis. Sritis yra svarbiausias matmuo, kuris kartu apibūdina pareigą (funkciją) ir yra daugiau ar mažiau svarbus. Kiekviena sritis turi kompetencijos elementus, kurie apima svarbiausius kompetencijos aspektus tam tikroje srityje.

IPMA yra išleidusi dokumentą, kuriuo siekiama užtikrinti atitinkamų standartų taikymą – tai IPMA Nacionalinis Kompetencijų Aprašas (*International Competence Baseline – IPMA ICB*). IPMA

²⁴ CAUPIN, išnaša 23.

ICB – tai “tarptautinių reikalavimų projektų valdymo specialistų kompetencijoms aprašas, atspindintis IPMA reikalavimus atitinkančias projektų vadybos specialistų darbo taisykles ir normas”.²⁵

IPMA ICB yra trys kategorijos, turinčios savyje susietus kompetencijos elementus.²⁶

a) 20 techninės kompetencijos elementų, kurie nagrinėja projektų valdymo klausimus, su kuriais dirba profesionalai. Apibrėžia svarbiausius projektų valdymo kompetencijos elementus. Ši sritis apima projektų valdymo turinį, kartais vadinami kaip vientisi elementai.

b) 15 elgesio kompetencijos elementų, kurie užsiima asmens santykiais tarp individų ir grupių valdymo projektuose, programose ir portfelio. Apibrėžia asmeninės projektų valdymo kompetencijos elementus. Ši sritis apima projektų vadovo elgseną ir įgūdžius.

c) 11 konteksto kompetencijos elementų, kurie užsiima projekto komandos sąveika projekto viduje ir su ilgalaikėmis organizacijomis. Apibrėžia projektų valdymo kompetencijos elementus, susijusius su projekto kontekstu (situacija).

Kiekvienam kompetencijos elementui žinios ir patirtis yra nustatomos naudojant skalę, kurioje dydis matuojamas nuo 0 (nėra kompetencijos) iki 10 (absolūtus maksimumas).

Bendra sertifikacijos schema.

IPMA ICB turinys ir sistematika yra sukurta nustatyti bendrą profesinę kompetenciją, taikant projektų valdymą praktikoje. Kompetencijų elementai yra sugrupuoti taip:²⁷

1) techninės kompetencijos apima:

- a) visą projektą, programą ar portfelį, kad atitiktų suinteresuotųjų šalių reikalavimus;
- b) veiklos integraciją laikiname projekte, programoje ar portfelio organizacijoje;
- c) atskiro projekto rezultatų našumą projekto organizacijoje;
- d) visų projekto tarpinių, programų fazių, visų portfelio periodų pažangą.

2) elgesio kompetencijos yra pateiktos mažėjimo tvarka:

- a) elementai, kurie yra tikrai susiję su projektų vadovu;
- b) seka kompetencijos elementai, daugiausia susiję su tiesioginiais ryšiais projekte ir apie projektą;
- c) seka kompetencijos elementai, daugiausia bendrai naudojami ryšium su visu projektu ir komanda, įskaitant jos kontekstą;

²⁵ ANDRIUŠAITIS, Raimundas. NCB kūrimo projektas. [interaktyvus]. [S.l]. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: < http://www.lpva.lt/cms/files/lpva/resources/2162_NCB_kurimo_inicatyva.pdf>.

²⁶ CAUPIN, išnaša 23.

²⁷ CAUPIN, išnaša 23.

d) užbaigti su elementais, kurie turi ištakas ekonomikoje, kultūroje, istorijoje.

3) konteksto kompetencijos yra sugrupuotos pagal:

a) projektų valdymo vaidmenį ilgalaikėje organizacijoje;

b) projektų valdymo tarpusavio ryšius ir organizacijų reikalų administraciją.

Visų kompetencijų elementai yra pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Kompetencijų elementai

Techninės kompetencijos	Elgesio kompetencijos	Konteksto kompetencijos
1. Projektų valdymo sėkmė (projekto rezultatų įvertinimas). 2. Suinteresuotųjų šalių valdymas. 3. Projekto poreikių ir tikslų valdymas. 4. Rizikos valdymas. 5. Kokybės valdymas. 6. Projekto organizacija (apima organizacinės struktūros palaikymą). 7. Komandos valdymas. 8. Problemų sprendimo valdymas. 9. Projekto struktūrų valdymas. 10. Apimties ir rezultatų valdymas. 11. Laiko valdymas. 12. Išteklių valdymas. 13. Išlaidų ir finansų valdymas. 14. Sutarčių ir pirkimų valdymas. 15. Pokyčių valdymas. 16. Kontrolės valdymas. 17. Informacijos ir dokumentacijos valdymas. 18. Komunikacijos valdymas 19. Gebėjimas sėkmingai pradėti projektą. 20. Gebėjimas sėkmingai užbaigti projektą.	1. Lyderystė 2. Įsipareigojimas ir motyvacija. 3. Savikontrolė. 4. Atkaklumas. 5. Atsipalaidavimas. 6. Atvirumas. 7. Kūrybiškumas. 8. Orientavimasis į rezultatus. 9. Efektyvumas. 10. Konsultacija (kompetencija samprotauti, pateikti tvirtus argumentus, klausytis kitų požiūrių, susitarti ir surasti sprendimus). 11. Gebėjimas derėtis. 12. Gebėjimas spręsti konfliktus. 13. Patikimumas, tvirtumas. 14. Vertės pripažinimas. 15. Etiketo išmanymas.	1. Projekto valdymas 2. Programos valdymas 3. Portfelio valdymas. 4. Projekto programos ir portfelio įgyvendinimas. 5. Ilgalaikė organizacija. 6. Verslas, prekyba (apima verslo svarstomų problemų poveikį valdant projektus). 7. Sistemų, produktų ir technologijų taikymas, pristatymas ir realizavimas. 8. Darbuotojų valdymas. 9. Sveikatos, apsaugos, saugumo užtikrinimas. 10. Finansų valdymas. 11. Legalumas (projekto taisyklių ir reglamentų žinojimas).

Kiekvienas projektų valdymo kompetencijos elementas yra sudarytas iš žinių ir patirties.

Techninės kompetencijos elementai. Šioje srityje aprašomi kompetencijos elementai yra reikalingi inicijuoti ir pradėti, valdyti projekto vykdymą ir užbaigti projektą. Ši tvarka gali skirtis, priklausomai nuo projekto rūšies, dydžio, sudėtingumo ir kitų įtakančių faktorių. Kompetencijos

svarba ir reikšmė visiškai priklauso nuo konkrečios projekto situacijos. Šių kompetencijų elementų supratimas konkrečioje projekto situacijoje yra atestavimo pagrindas.²⁸

Elgesio kompetencijos elementai. Šie elementai remiasi dokumentais, kurie aprašo elgesį ir apima asmeninius požiūrio elementus. Čia yra pateikti tie elementai, kurie yra svarbūs projektų valdymui. Elgesio kompetencijų elementų svarbumas gali skirtis, priklausomai nuo situacijos.

Konteksto kompetencijos elementai. Šie elementai apibūdina projekto, programos ir portfelio koncepcijas ir sujungimą tarp šių koncepcijų ir organizacijų, kurios yra įtrauktos į projektą. Šių koncepcijų supratimas konkrečioje situacijoje yra svarbiausias atestavimo pagrindas.

Plačiau analizuojant komunikacines projektų vadovų kompetencijas IPMA sertifikacijos schemoje, pastebima, jog komunikacinė kompetencija priskiriama prie techninės kompetencijos elementų. Komunikacija IPMA ICB aiškina kaip efektyvus informacijos pasikeitimas ir supratimas tarp asmenų. Komunikacija turi būti naudinga, tiksli ir pateikta laiku. Komunikacija gali apimti daugelį formų – sakytinę, rašytinę, tekstinę ar grafinę, formalią ar neformalią – ir gali būti naudojama tokiose laikmenose, kaip popierinė ar elektroninė. Komunikacija gali vykti pokalbių, susitikimų, seminarų, konferencijų ar ataskaitų analizavimo metu.²⁹ Taigi, tarptautinių projektų vadovas turi gebėti bendrauti tiek raštu, tiek žodžiu, tiek su kiekvienu asmeniu atskirai, tiek kalbėdamas viešai.

Sertifikavimo procesas. Jis yra sudarytas iš keleto kandidatų atestavimo etapų. Atestavimo etapai yra taikomi IPMA kompetencijų A, B, C ir D lygiams. Pirmajame etape visų lygių kandidatai turi pateikti prašymą, Curriculum vitae (CV) bei savęs įsivertinimą. A, B bei C lygių asmenims taip pat reikia pateikti charakteristikas bei projekto registrą. Antrasis etapas susideda iš ataskaitų A ir B bei egzamino raštu C ir D lygių kandidatams. Ir galiausiai lieka interviu, kuriuo yra užbaigiamas sertifikavimo procesas. Taigi, IPMA sertifikacijos sistema nėra visiškai pastovi. Kai kurie proceso žingsniai yra privalomi, tuo tarpu kiti nėra būtini (3 lentelė).

²⁸ Dr. IRELAND, Lew. Project Competence: Organizational and Project Manager Roles. [interaktyvus]. [S.l]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.asapm.org/asapmag/articles/PrezSez06-08.pdf>>.

²⁹ CAUPIN, išnaša 23.

3 lentelė. Universali IPMA keturių lygių sistema (International Competence Baseline)

Pavadinimas	Sugebėjimai		Sertifikacijos procesas			Galiojimas	
			1 etapas	2 etapas	3 etapas		
Sertifikuotas projektų direktorius (A lygis)	Kompetencija = žinios, patirtis		A	Prašymas, CV, projekto registras, charakteristikos, savęs vertinimas	Projektų direktoriaus ataskaita	Interviu	5 metai
Sertifikuotas vyresnysis projektų vadovas (B lygis)					Projekto ataskaita		
Sertifikuotas projektų vadovas (C lygis)					Egzaminas raštu. Galimybės: trumpa projekto ataskaita		
Sertifikuotas projektų valdymo narys (D lygis)	Žinios	D	Prašymas, CV, savęs vertinimas	Egzaminas raštu		Nelimituotas pasirinkimas: 10 metų	

Kitokią sertifikavimo sistemą pateikia Projektų Valdymo Institutas (PMI).

PMI siūlo išsamią sertifikacijos programą specialistams, su skirtingais išsilavinimo ir patirties lygiais. Šiuo metu yra viena sertifikacija ir keturios projektų valdymo kvalifikacijos, kurios yra nuolat plėtojamos ir palaikomos.

Kiekviena iš PMI penkių sertifikacijų atstovauja karjeros lygmeniui, kuris yra apibrėžtas patirties valandų ir išsimokslinimo lygių. Kandidatai gali kreiptis dėl PMI sertifikacijos bet kokiame lygmenyje, kuris atitinka jų kvalifikacijas.³⁰

³⁰ What Makes PMI Certifications Stand Apart? [interaktyvus]. [United Kingdom], 2011. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.].
Prieiga per internetą:
<<http://www.pmi.org/GLOBALS/~media/Files/PDF/Certification/PMI237%20CredentialsUK222.ashx>>.

PMI sertifikacijos programa apima.³¹

1) *projektų valdymo atestuoto nario sertifikacija* (CAPM – Certified Associate in Project Management). Tai yra pradinio lygio kvalifikacija, skirta projekto komandos nariams ir naujiems projektų vadovams. CAPM siūlo pripažinimą specialistams, kurie pradeda karjerą projektų valdyme, taip pat kaip projekto komandos nariai, kurie nori parodyti projekto valdymo žinias.³² Ši sertifikacija reiškia, kad asmuo turi teorines žinias ir išmano PMBOK Vadovo (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*) terminologiją. Asmenys, kurie įneša specializuotus įgūdžius į projekto komandą, gali turėti naudos iš šio sertifikavimo, sudarant sąlygas vienyti su kitų projektų vadovais. Žinios, kurias specialistas įgyja iš CAPM sertifikavimo, gali būti pritaikytos kaip dirbančiojo patirtis, kuri plėtoja kylančius kompetencijos lygmenis projektų valdymo praktikoje.³³

2) *PMI rizikos valdymo profesionalo kvalifikacija* (PMI-RMP – PMI Risk Management Professional). Kadangi projektai tampa sudėtingesni, globaliniai ir virtualūs, projekto valdymo profesija toliau auga ir plečiasi. PMI-RMP kvalifikacija pripažįsta asmens unikalią kompetenciją projekto komandai. Darbdaviai gali patikėti kvalifikacijos turėtojams valdyti įgūdžius, žinias ir patirtį, kad galėtų tiesiogiai prisidėti prie svarbių projektų.

3) *PMI planavimo profesionalo kvalifikacija* (PMI-SP – Scheduling Professional). Ši kvalifikacija analogiška PMI rizikos valdymo profesionalo kvalifikacijai. Ji tenkina specialisto vaidmens poreikį projektų planavime. Tai pripažįsta profesionalumą ir kompetenciją išvystyti ir palaikyti projekto planus, vis dar turint pagrindinius įgūdžius visose projektų valdymo srityse.

4) *programų valdymo profesionalo kvalifikacija* (PgMP – Program Management Professional). PgMP kvalifikacija pripažįsta pažangią patirtį, sugebėjimą ir atlikimą daugialypių, susijusių projektų. PgMP sertifikacijos turėtojai prižiūri programos pasisėkimą — būdą sugrupuoti susijusius projektus, kad pasiekti naudą, kuri negali būti suprasta, jei projektai buvo valdyti savarankiška forma.

5) *projektų valdymo profesionalo kvalifikacija* (PMP – Project Management Professional). Pasauliniu mastu pripažinta ir paklausi, PMP kvalifikacija rodo darbdaviams, klientams, ir kolegoms, kad projektų vadovas turi turėti projektų valdymo žinias, patirtį ir įgūdžius, kad projektas būtų sėkmingai baigtas. Kadangi reikalavimas kvalifikuotiems projektų vadovams yra labai aukštame

³¹ Certified associate in Project Management. [interaktyvus]. [S.l.], 2000-2011. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.pmi.org/en/Certification/~media/PDF/Certifications/pdc_capmhandbook.ashx>.

³² Certified associate in project management (CAPM) handbook. . [interaktyvus]. [S.l.], 2000-2011. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.pmi.org/en/Certification/~media/PDF/Certifications/pdc_capmhandbook.ashx>.

³³ What Makes PMI Certifications Stand Apart? Išnaša 30.

lygmenyje, specialistai, kurie turi PMP kvalifikaciją, yra tinkamai pasiruošę suteikti profesinius įgūdžius, būtinus tam, kad vesti projektų komandas ir pasiekti sėkmingų projekto rezultatų.³⁴

PMI kompetencijos. Projektų valdymo kontekste, kompetencija gali būti vaizduojama kaip susidedanti iš trijų atskirų matmenų:

1) *projektų valdymo žinių matmuo.* Nusako, kaip kiekvienas projektų vadovas prisideda prie projekto, remiantis jų žiniomis ir projektų valdymo supratimu. T.y., ką visi projektų vadovai turi žinoti;

2) *projektų valdymo atlikimo matmuo.* Kaip kiekvienas projektų vadovas geba įvykdyti savo gebėjimą sėkmingai valdyti projektą. T.y., kaip projektų vadovai gali taikyti savo projektų valdymo žinias;

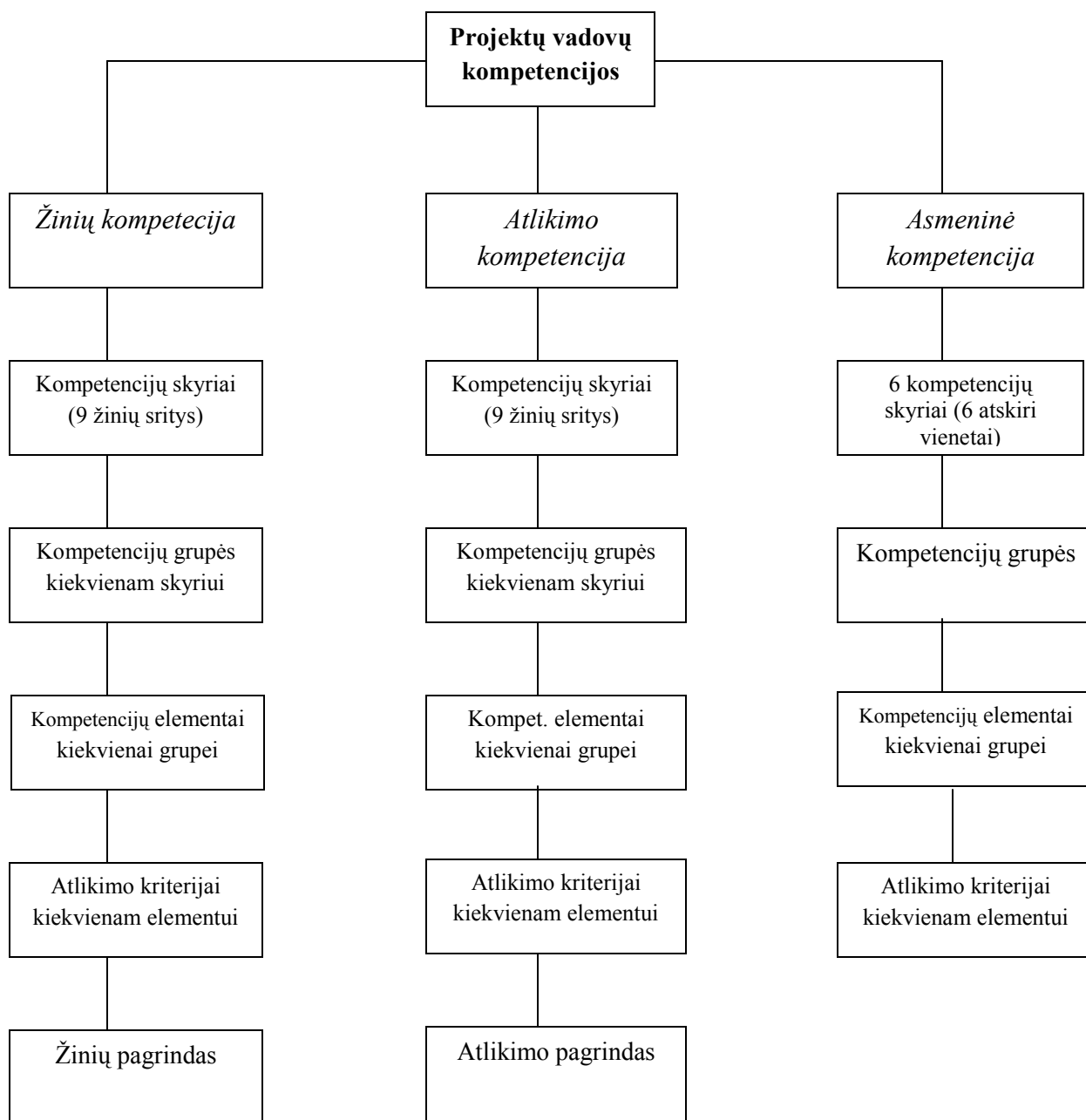
3) *asmeninių kompetencijų matmuo.* Tai – pagrindinės asmeninės savybės, kurios gali turėti įtakos projektui. T.y., projektų vadovų elgsena, požiūris ir pagrindinės asmeninės savybės.

Šia struktūra ir remiasi PMI, sudarydama kompetencijų schemas. PMI yra išleidusi Projektų vadovų kompetencijų tobulinimo sistemą (Project Manager Competency Development – PMCD), kuri buvo sukurta, siekiant teikti tiek individualiems asmenims, tiek organizacijoms rekomendacijas, kaip valdyti projektų vadovų profesinį tobulėjimą.

2 paveikle yra pateikta IPM PMCD struktūra.

³⁴ What Makes PMI Certifications Stand Apart? Išnaša 30.

2 paveikslas. IPM PMCD sistema (Project Manager Competency Development (PMCD) Framework)



PMCD skyriai, grupės ir elementai yra skirti vaizduoti idealų projektų vadovą. Ši struktūra buvo sukurta, siekiant būti visuotinai pripažinta, taikant daugumai projektų organizacijose. Todėl, organizacijos turi savo nuožiūra pritaikyti atitinkamus PMCD elementus. Organizacija gali pritaikyti struktūrą ne tik pasirenkant kompetencijas, susijusias su jos specializacija, bet jos taip pat gali

pasirinkti nurodyti įvairių kompetencijų santykinę svarbą, ar kiekvienos kompetencijos reikiama meistriškumo lygį.³⁵

Projektų valdymo žinių ir atlikimo matmuo. PMI PMBOK vadove yra pateikiamos šios devynios projektų valdymo žinių sritys:³⁶

1) projekto integracijos valdymas. Apima tuos procesus, kurie būtini garantuoti, kad skirtingi projekto elementai yra tinkamai koordinuojami;

2) projekto apimties valdymas. Apima procesus, kurie būtini garantuoti, kad projektas įtraukia visą būtiną veiklą, kad būtų įgyvendintas sėkmingai;

3) projekto laiko valdymas. Apima procesus, kurie būtini garantuoti, kad projektas būtų užbaigtas laiku;

4) projekto kaštų valdymas. Apima procesus, kurie yra būtini garantuoti, kad projektas bus užbaigtas su patvirtintu biudžetu;

5) projekto kokybės valdymas. Apima procesus, kurie garantuoja, jog projektas patenkins poreikius, kuriais buvo vykdomas;

6) projekto žmogiškųjų išteklių valdymas. Apima procesus, kurie garantuoja, kad asmenys, kurie dalyvauja projekte, taptų efektyvesniais;

7) **projekto komunikacijos valdymas.** Siekiama užtikrinti projekto informacijos savalaikę ir tinkamą integraciją, rinkimą, platinimą bei kaupimą;

8) projekto rizikos valdymas. Apima procesus, susijusius su identifikavimu, analize ir reagavimu į projekto riziką;

9) projekto aprūpinimo valdymas. Apima procesus, reikalingus įgyti prekes ir paslaugas iš kitų organizacijų.

Plačiau bus aptariamas asmeninių kompetencijų matmuo, kadangi šis matmuo plačiau analizuoja projektų vadovų kompetencijas.

Asmeninių kompetencijų matmuo. PMI PMCD Sistemoje (Project Manager Competency Development Framework) yra apibrėžiamos asmeninės kompetencijos, kurias turi turėti projektų vadovai. *Asmeninės kompetencijos yra tokios asmeninės savybės, kurios sudaro pagrindą valdyti*

³⁵ UDO, Nathalie. What are the core competencies of a succesful project manager? [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.management-projet.org/projet1/IMG/pdf/interglobe.pdf>>.

³⁶ DUNCAN, išnaša 14.

projektą.³⁷ Šiame dokumente minimos asmeninės kompetencijos, kurios geriausiai vaizduoja asmenines savybes, reikalingas kompetentingam projektų vadovui bet kokio pobūdžio projekte.

Asmeninės kompetencijos yra sugrupuotos į šešias kompetencijų grupes³⁸:

- pasiekimas ir veikla (*angl. achievement and action*);
- pagalba ir žmogaus apsauga (*angl. helping and human service*);
- poveikis ir įtakingumas (*angl. impact and influence*);
- valdymo (*angl. managerial*);
- pažinimo (*angl. cognitive*);
- asmeninis efektyvumas (*angl. personal effectiveness*).

Kiekvienos grupės viduje, kompetencija, siejanti panašius veiksmus ar elgesį, yra sugrupuota kartu, kad suformuotų kompetencijos grupes. Kiekviena kompetencijos grupė yra suskaidyta į vieną ar daugiau elementų, susijusių su kompetencija.

PMI PMCD numato standartus, reikalingus įvykdyti atestavimą ir, vėliau, būtinas projekto atlikimo mechanizmas organizacijoms, kad išvystytų šiuos instrumentus, programas, ir specifikaciją.

4 lentelė. Kompetencijų skyriai, grupės ir elementai (PMI PMCD)

Kompetencijos skyrius	Kompetencijos grupė	Elementas
1. Pasiekimas ir veikla	1. Pasiekimo orientavimas.	1. Veikia intensyviai, kad pasiektų projekto tikslus. 2. Teigiamai motyvuoja tarpininkus. 3. Suteikia naujų sprendimų planuojant ir vykdant projektus. 4. Funkcionuoja su individualiu vientisumu ir asmeniniu profesionalumu.
	2. Siejasi su tvarka, kokybe ir tikslumu.	1. Valdo projektus tvarkingu, kruopščiu būdu.
	3. Iniciatyvumas.	2. Suteikia tikslią ir teisingą informaciją. 1. Imasi iniciatyvos, kai reikia. 2. Imasi atsakomybės ir vykdo projektą. 3. Siekia naujų galimybių. 4. Siekia geriausios praktikos.
	4. Informacijos ieškojimas.	1. Garantuoja, kad informacija, naudojama valdyti projektą, yra užbaigta ir tiksli.
2. Pagalba ir žmogaus apsauga	1. Klientų aptarnavimo orientacija.	1. Atstovauja klientus projekto viduje. 2. Siekia aprūpinti aukštos kokybės klientų aptarnavimą.

³⁷ Project Manager Competency Development (PMCD) Framework. [interaktyvus]. [JAV], 2002. [žiūrėta 2011 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.geocities.ws/anki_panky/Downloads/PMC.pdf>.

³⁸ Project Manager Competency Development (PMCD) Framework. Išnaša 37.

	2. Visuomeninis supratimas	1. Siekia suprasti visų tarpininkų mintis, jausmus, ir problemas. 2. Sugeba klausyti ir atsakyti kitiems.
3. Poveikis ir įtakingumas	1. Įtaka ir svarba. 2. Organizacinis supratimas 3. Santykių formavimas	1. Imasi atitinkamų veiksmų paveikti kitus. 2. Įtakos per projektus ir organizacijas. 3. Paveikia ir įtakoja projekto komandos narius. 1. Paveikia organizaciją. 2. Paveikia projektą. 1. Paveikia ir palaiko tinkamus santykius su projekto suinteresuotosiomis šalimis. 2. Sukuria ir palaiko tinkamus santykius organizacijos viduje ir išorėje.
4. Valdymas	1. Komandinis darbas ir bendradarbiavimas. 2. Kitų ugdymas. 3. Komandos lyderiavimas. 4. Atvirumas	1. Kuria komandos orientaciją projekto viduje. 2. Įtraukia pagrindines suinteresuotąsias šalis į komandą. 3. Garantuoja komandos kūrimo veiklas. 1. Kuria projekto kultūrą, kurioje būtų skatinamas asmeninis tobulėjimas. 2. Ugdo projekto komandos narius efektyviam projekto kultūros kūrimui. 1. Rodo projekto lyderystę. 2. Vadovauja projekto komandai. 1. Taiko supratimą, kai yra būtina. 2. Valdo visą projektą.
5. Pažinimas	1. Analitinis mąstymas 2. Abstraktus mąstymas	1. Supranta visas svarstomas problemas, susijusias su projektu. 2. Lengvina sprendimus per visas svarstomas problemas, susijusias su projektu. 1. Mato projektą tvirtoje padėtyje.
6. Asmeninis efektyvumas	1. Savikontrolė 2. Pasitikėjimas savimi 3. Lankstumas 4. Organizacinis įsipareigojimas	1. Išlaiko savikontrolę. 1. Sukuria pasitikėjimo aplinką. 2. Nesėkmes priima teigiamai. 1. Permainos, siekiant patenkinti projekto poreikius. 2. Pakeitimai reikalingu tempu. 1. Parodo atsidavimą projektui.

Išnagrinėjus PMI bei IPMA sertifikacijos schemas, galima teigti, kad jos skiriasi, ir jas yra sudėtinga tarpusavyje palyginti. Skiriasi ir pačios kompetencijos, ir jų elementai.

Nėra lengva suderinti IPMA bei PMI standartus, kadangi PMI atestuoja projektų vadovus savo vykdomame projekte, tobulinant kompetenciją, pasitelkiant ugdymą bei mokymą. Tuo tarpu IPMA atestuoja projektų vadovus pagal jų kompetencijas projektų valdyme per paskutinius 3 – 5 metus.³⁹

Abi šios sertifikacijos yra pripažintos tarptautiniu mastu. IPMA siekia nustatyti, kokie įgūdžiai ir gebėjimai yra būtini, kad būtų galima valdyti projektą. Ši sertifikacija apima žinias, patirtį ir asmeninį požiūrį. PMI sertifikacija vertina patį projekto įgyvendinimą, pasitelkiant tam tikras žinias bei įgūdžius.

Kiekvienas PMI sertifikacijos penkių kompetencijų skyrius turi asmeninių savybių struktūrą, pavadinta kompetencijų grupėmis. Kiekviena kompetencijų grupė yra kompetencijos elementų rinkinys, kuris turi savo rezultatus, įvertintus pagal atlikimo kriterijus. IPMA sertifikacija apima technines, elgesio bei konteksto kompetencijas, kurios turi atskirus, kiekvienai grupei priklausančius, kompetencijų elementus.

IPMA kompetencijos skyrių apibrėžimai yra išsamesni, negu atitinkami elementai PMI sertifikacijoje, todėl IPMA sertifikacijos sistema yra lengviau suprasti ir įsisavinti.

IPMA vertina visus kompetencijos elementus su žiniomis ir patirtimi, tuo tarpu PMI vertina kompetencijos žinių ar atlikimo skyrius su atitinkamais jų elementais, ir asmenines kompetencijas su specifiniais elementais.

Projektų valdymo sertifikatas yra oficialus įrodymas, jog asmuo, t.y. projektų vadovas, supranta pripažintus metodus ir projektų valdymo standartus. Tarptautinės sertifikavimo sistemos supažindina su projektų valdymo struktūra, padeda užpildyti patirties ir išteklių panaudojimo spragas. Dauguma projektų valdymo darbų reikalauja sertifikatu, todėl, jei projektų vadovas yra suinteresuotas dirbti tokį darbą, jis turėtų pasirūpinti atitinkamu sertifikatu.

Sertifikacija yra svarbus žingsnis specialisto karjeros išsivystyme, kadangi pripažįsta kvalifikuotus ir kompetentingus asmenis projekto valdymo praktikoje.

Turėdamas sertifikatą, asmuo gali tikėtis, kad:⁴⁰

- bus kaip tarpininkas projektų valdyme;
- gali būti paaukštintas ir gauti geresnį atlyginimą;
- pagerins ryšius su potencialiais darbdaviais ir turės didesnes įsidarbinimo galimybes;
- galės užtikrintai įrodyti aukščiausias žinias ir kompetencijas potencialiems darbdaviams.

³⁹ CAUPIN, Gilles. Comparison between ICB and other Project Management Standards. [interaktyvus]. [S.l.], 2004. [žiūrėta 2011 m. kovo 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.scribd.com/doc/36841171/15/PMCDF-Scorecard-for-Project-Manager-Evaluation>>.

⁴⁰ Dr. LEWIS. The Beneficiaries of Project Management Certification. [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. kovo 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.maxwideman.com/guests/certification/beneficiaries.htm>>.

Jei yra dirbama su tarptautiniais klientais ir organizacijomis, kurie yra visame pasaulyje, tai, kai kurios sertifikacijos yra pripažintos kaip atitinkančios tarptautinius standartus ir reikalavimus. Taigi, asmuo gali gauti sertifikatą bet kurioje šalyje, tapdamas sertifikuotu projektų vadovu ir sertifikatu naudotis bet kurioje pasaulio vietoje.

Išanalizavus abiejų organizacijų sertifikacijos schemas bei jų pateikiamas kompetencijas, galima teigti, jog abi šios organizacijos atkreipia dėmesį į daugelį projektų vadovų kompetencijų, taip pat ir komunikacinę kompetenciją. Ypatingai tai jaučiama IPMA sertifikacijos sistemoje, kadangi joje plačiau yra analizuojamas komunikacijos valdymas, kas įeina į efektyvios komunikacijos sąvoką bei ką projektų vadovas turi gebėti daryti, jog projekte vyktų efektyvi komunikacija.

2.2. Komunikacinės projektų vadovų kompetencijos

Apibrėždamas projektų vadovo vaidmenį, Dr. Kerzner pabrėžia, jog stipri komunikacija ir asmeniniai ryšio įgūdžiai yra reikalingi.⁴¹ Komunikacija yra būtina kiekviename projekte, tačiau gerai komunikuoti taip pat reikia turėti gebėjimų. Tam reikia turėti komunikacines kompetencijas. Turėdamas šias kompetencijas, vadovas gebės visapusiškai bendrauti su projekto komandos nariais, kitų šalių nariais, dalyvaujančiais projekte.

Komunikacinė kompetencija yra plačiai tyrinėjama įvairių teoretikų. Pirmasis terminą *komunikacinė kompetencija* pavartojo sociolingvistas D. Hymes. Jis teigė, jog komunikacinė kompetencija yra žinių apie komunikaciją ir gebėjimo bendrauti kombinacija. Komunikacinė kompetencija yra gebėjimas tinkamai naudoti kalbą, kad pasiekti komunikacijos tikslus.⁴² D. Hymes teigia, jog sugebėti komunikuoti nėra vien reikalavimas gramatinės ir kalbinės kompetencijos, bet ir komunikacinės kompetencijos, kitais žodžiais tariant: žinojimas kada ir kaip ką nors kam nors pasakyti.

⁴¹ RAMSING, Line. Project communication in a strategic internal perspective. [interaktyvus]. [Danija], 2009. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <[tp://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1352-592&volume=16&issue=1/2&articleid=1845899&show=html](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1352-592&volume=16&issue=1/2&articleid=1845899&show=html)>.

⁴² LESENCIUC, Adrian, NAGY, Daniel. The communicative competence: a new approach. [interaktyvus]. [S.I.], 2009. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfwin?sid=75e13acd-e59b-4102-95c7-dbc06514471f@sessionmgr111&vid=4&hid=119>>.

B. H. Spitzberg komunikacinę kompetenciją apibūdina kaip *gebėjimą gerai bendrauti su kitais*.⁴³ Terminą „gerai“ jis aiškina kaip aiškiai, tiksliai, supratingai, efektyviai.⁴⁴

G. W. Friedrich komunikacinę kompetenciją apibrėžia kaip *situacinį sugebėjimą nustatyti realius ir pasiekiamus tikslus ir maksimizuoti jų pasiekimą, naudojant žinias apie save, kitus, kontekstą ir komunikacijos teoriją, imtis adaptyvių komunikacijos veiksmų*.⁴⁵

B. H. Spitzberg ir W. R. Cupach išskyrė tris komunikacinės kompetencijos elementus:⁴⁶

1) *pažinimo žinios*. Šis elementas komunikacijos literatūroje apibūdinamas kaip reprezentavimas žinioms, kurias kiekvienas turi, kad galėtų komunikuoti su kitais;

2) *komunikacijos įgūdžiai*. Šie įgūdžiai nagrinėja informaciją apie tai, kaip kažkas pateikia savo žinias tinkamu ir veiksmingu būdu. Komunikaciniai įgūdžiai apima gebėjimą suprasti ir interpretuoti bet kokios situacijos aspektus;

3) *motyvacija*. B. H. Spitzberg nustatė, jog motyvacija yra reikšmingas komunikacinės kompetencijos elementas, nes be motyvacijos, nors ir asmuo turi reikiamų žinių ir bendravimo įgūdžių, tačiau jis gali nenorėti komunikuoti su kitais. Taigi, motyvacija yra noras tinkamai ir efektyviai komunikuoti su kitais.

Kaip buvo minėta anksčiau, komunikacija yra labai svarbi, vykdant projektą. Ypatingai komunikacija yra svarbi tarptautiniuose projektuose, kadangi juose yra bendraujama per atstumą, taigi, reikia gebėti atitinkamai bendrauti tiek raštu, tiek žodžiu, per įvairias konferencijas, kurios vyksta pasitelkiant informacines technologijas. Projektų vadovas didelę laiko dalį praleidžia komunikuodamas. Jis rengia susitikimus, ataskaitas projekto komandai ir užsakovui (žodžiu, taip pat ir raštu), įsiklauso į problemas, sprendžia jas. Tačiau, jei projektų vadovas nesugebės efektyviai komunikuoti su projekto komandos nariais, veikla bus neveiksminga. Efektyvi komunikacija būna tada, kai projekto dalyviai žino kuo daugiau informacijos apie projektą. Todėl, viso projekto gyvavimo metu, turi būti užtikrinama nuolatinė informacijos sklaida, kad kiekvienas projekto komandos narys gautų reikiamą informaciją

⁴³ A handbook for the study of human communication: methods and instruments for observing, measuring and assessing communication process. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=M_ne7baCyKgC&oi=fnd&pg=PA67&dq=parks+communication+competence&ots=VysqWuPuLb&sig=oqljvYP1e12oS9sa4q0AGuukeu8#v=onepage&q=parks%20communication%20competence&f=false>.

⁴⁴ Dr. LANE. Communication competence defined. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.uky.edu/~drlane/capstone/commcomp.htm>>.

⁴⁵ Dr. LANE, išnaša 47.

⁴⁶ LIMPORNPUDEE, W.; D JANZ, B.; ir RICHARDSON, S. Communication competence factors as moderators to the relationship between user participation and information quality. [interaktyvus]. [S.l.], 2009. [žiūrėta 2011 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://jitm.ubalt.edu/XX-4/article1.pdf>>.

laiku. Taigi, vienas iš tarptautinių projektų sėkmės veiksnių yra projektų vadovo gebėjimas komunikuoti.

Projektų valdymo aplinkoje yra keturi komunikacijos tipai:⁴⁷

- ✓ oficiali rašytinė (projekto ataskaitos);
- ✓ neoficiali rašytinė (projekto pastabos, užrašai);
- ✓ oficiali verbalinė (pristatymai);
- ✓ neoficiali verbalinė (pokalbiai, komandos susitikimai).

Verbalinė komunikacija apima šiuos procesus – *kalbėjimas, rašymas, skaitymas, klausymas, galvojimas*. Trys iš jų, kurios aiškiausiai paveikia projektų vadovo gebėjimą komunikuoti ir funkcionuoti projektų valdyme, yra kalbėjimo, rašymo ir klausymo įgūdžiai.⁴⁸

Kalbėjimo įgūdžiai. Projektų vadovas reguliariai bendrauja su kiekvienu komandos nariu atskirai, taip pat kaip ir grupėse. Pristatymo įgūdžiai yra svarbiausi įgūdžio reikalavimai, komunikuojant tiek su visa grupe kartu, tiek atskirai su kiekvienu. Dauguma žmonių, kalbėdami prieš kitus, nesijaučia gerai, jie jaudinasi. Žinoma, kalbėti su vienu asmeniu yra lengviau negu kalbėti komandai, tačiau projektų valdyme reikia sugebėti bendrauti visokiais būdais.

Rašymo įgūdžiai. Pasirodžius televizijai bei kitai elektroninei žiniasklaidai, skaitymas ir rašymas tapo mažiau svarbūs. Rašydamas žmogus gali perteikti mintis, kurių negali pasakyti žodžiu. Dauguma žmonių suvokia, jog minčių dėliojimas popieriuje kartais padeda lengviau paaiškinti problemą, kurią jie svarsto. Nemažai gausios informacijos, kurią norima suteikti, yra per daug sudėtinga paaiškinti žodžiu, ypačingai telefonu. Vadinasi, gerai parašytas dokumentas gavėjui suteikia reikšmingos informacijos. Taigi, projektų vadovas turi gebėti ne tik kalbant suteikti informaciją, bet ir raštu.

Klausymo įgūdžiai. Teigiama, jog vidutiniškai darbuotojai praleidžia 50% darbo valandų klausydamiesi, tačiau tyrimas parodė, jog žmogus tai daro tik su 25% veiksmingumu. Tyrimo autoriai nusprendė, kad klausymas yra susietas su kitais komunikacijos gebėjimais ir su pasisekimu darbe. Aktyvus klausymas reikalauja tokio klausytojo, kurio dėmesys būtų sukonzentruotas tik į kalbėtoją. Kad klausytis būtų lengviau, projektų vadovas turi būti tam pasiruošęs, įdėmiai klausytis pašnekovo, reaguoti į pašnekovo žodžius, pagalvoti prieš užduodant klausimus ir kita.

⁴⁷ Communication skills. [interaktyvus]. [S.l.], 2009. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=24&sid=acc97d62-bba0-4b3e-849f-6b5de07c195c%40sessionmgr13>>.

⁴⁸ Communication skills, išnaša 47.

2006 metais Krahn ir Hartment nustatė, jog klausymo ir verbalinė komunikacija specialistų buvo įvertinta iš 50 svarbiausių projektų vadovo kompetencijų sąrašo tarp 10 geriausių. Ištikrųjų, nuolat didėjantis virtualus kontekstas, su geografiškai išsklaidytais komandos nariais ir technologija pagrįsta komunikacija, daro komunikacinę kompetenciją vis svarbesniu ir šiuolaikiniams, ir būsimiems projektų vadovams.⁴⁹

Baker teigia, jog 95% visų projekto problemų yra sukelti blogos komunikacijos, ir, kad gebėjimas valdyti komunikacijos įgūdžius, pateikiant faktus, detales, padėti, projekto reikalavimus ir kita, turi būti svarbiausias dalykas projektų valdyme.⁵⁰ Taigi, projektų vadovas, norėdamas, jog projektas būtų sėkmingai įvykdytas, turi užtikrinti kokybišką informacijos perdavimą, tinkamą bendravimą su komandos nariais, kad visos užduotys būtų atliktos laiku ir tiksliai. Kai galutinis terminas, lūkesčiai nėra pateisinti, kai klientai nėra patenkinti, tai yra blogos žmogaus komunikacijos rezultatas.

Pasak M. Canale bei M. Swain, komunikacinė kompetencija yra sudaryta iš šių komponentų:⁵¹

- *gramatinės kompetencijos*. Tai yra gebėjimas pripažinti ir sukurti savitą kalbos gramatinę struktūrą ir ją efektyviai panaudoti komunikacijoje. Ši kompetencija suprantama kaip praktinės fonetikos, gramatikos, leksikos, žodžių darybos, rašybos bei rišlios kalbos taisyklių žinojimas bei gebėjimas taikyti kalbant. Ji tiesiogiai susitelkia ties žiniomis ir įgūdžiais;
- *sociolingvistinės kompetencijos*. Ši kompetencija suvokiama kaip gebėjimas vartoti ir interpretuoti kalbos priemones pagal bendravimo situaciją, priklausomai nuo to, kas, su kuo, apie ką, kokių tikslu ir kur bendrauja;
- *diskurso kompetencijos*. Ši kompetencija suvokiama kaip gebėjimas kurti ir suprasti rišlius tekstus, tinkamus kontekstui. Šis kompetencijos tipas siejasi su meistriškumu, kaip sukombinuoti gramatinės formas ir reikšmes, kad būtų suformuotas rišlus sakinys ar rašytinis tekstas skirtinguose žanruose. Kad įgyti šią kompetenciją, svarbu turėti galvoje sąvokų sąryšį ir sąsają, kurie yra būtini sujungti mintis pranešime ir atitinkamai apibrėžti santykį tarp skirtingų reikšmių tekste;
- *strateginės kompetencijos*. Ši kompetencija apima verbalines ir neverbalines komunikacijos strategijas, gebėjimą jomis naudotis klausymo, rašymo, kalbėjimo, skaitymo metu, taip pat bendraujant su kitais. Iš esmės, tai yra žinių tipas, kai asmuo turi išlaikyti komunikaciją su kažkuo.

⁴⁹ HENDERSON, L. S. The Impact of Project Managers' Communication Competencies: Validation and Extension of a Research Model for Virtuality, Satisfaction, and Productivity on Project Teams. [interaktyvus]. [JAV], 2008. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=7&sid=bf524618-27e3-4fda-a130-65cde9494321%40sessionmgr12>>.

⁵⁰ RAMSING, išnaša 41.

⁵¹ Communicative competence. [interaktyvus]. [S.I.], 2009. [žiūrėta 2011 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.scribd.com/doc/46539983/4-Communicative-Competence>>.

Projektų vadovų komunikacinė kompetencija apima rašytinę ir žodinę komunikaciją, taip pat klausymo įgūdžius bei kompetentingumą naudojant visus įmanomus komunikacijos įrankius. Komunikacijos skirtumų supratimas ir neleidimas jiems tapti barjeru į projekto sėkmę, yra svarbiausias, siekiant aiškiai pavesti atsakomybę ir instrukcijas projekto komandai. Kvalifikuoti projekto vadovai žino, kada kalbėti, kada klausytis ir kaip profesionaliai spręsti iškilusias problemas bei konfliktus.⁵²

Pažintinė kompetencija pagal IPMA sertifikacijos schemą priskiriama techninių kompetencijų sričiai. Projektų vadovas turi žinoti, kaip taikyti projektų valdymo žinias, kad jis galėtų laisvai komunikuoti su kitais projekto dalyviais ir projektas vyktų sėkmingai. Pagal PMI sertifikacijos schemą, pažintinė kompetencija yra priskiriama asmeninių kompetencijų moduliui. Projektų vadovas turi turėti analitinį mąstymą bei gebėti analizuoti projekto problemas. Taip pat turi žinoti, kokioje padėtyje yra projektas, kad būtų galima efektyviai organizuoti projekto veiklą.

Motyvacinė kompetencija pagal IPMA priskiriama elgesio kompetencijų sričiai. Projektų vadovas turi žinoti, kaip motyvuoti projekto komandą, kad jie naudotų savo turimas žinias bei patirtį projekto naudai. Projektų vadovas taip pat turi žinoti kiekvieno nario įgūdžius, patirtį, asmenines savybes bei jų vidinę motyvaciją. Pagal PMI motyvacinė kompetencija priskiriama asmeninių kompetencijų moduliui. Projektų vadovui taikomos tos pačios žinios, kaip ir IPMA kompetencijų sričiai.

Komunikaciniai įgūdžiai IPMA priskiriami techninės kompetencijos sričiai. Projektų vadovas turi žinoti, kaip reikia organizuoti projektą, ruošti bei pristatyti prezentacijas, kaip viešai kalbėti, vesti efektyvias derybas. Taip pat turi turėti kalbėjimo, rašymo bei klausymo įgūdžius. PMI sertifikacijos schemoje komunikaciniai įgūdžiai priskiriami asmeninių kompetencijų moduliui. Papildant IPMA pateikiamas žinias komunikacijos įgūdžiams, galima pridėti, jog projektų vadovas turi žinoti, kaip reikia išklausti kitus bei gebėti tinkamai jiems atsakyti.

Ši kompetencijų struktūra – *pažintinė kompetencija, komunikaciniai įgūdžiai bei motyvacinė kompetencija* – pasirinkta todėl, kad valdant projektą svarbiausia yra vadovui turėti reikalingas žinias ir informaciją, susijusią tiek su projektų valdymu, tiek su konkrečiu, tuo metu valdomu, projektu, sugebėti tas žinias bei informaciją pateikti tinkamu būdu ir taip pat ne mažiau svarbu turėti stiprią

⁵² CRAWFORD, J.K.; ir CABANIS-BREWING, J. Competency and careers in project management. [interaktyvus]. [S.l], 2009. [žiūrėta 2011 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=P_crEWtU54cC&oi=fnd&pg=PA248&dq=Competence+and+Careers+in+project+management&ots=VSuyvspGUp&sig=aw4ujWLA4ecuorvO2Cae-e4RCiQ#v=onepage&q=Competence%20and%20Careers%20in%20project%20management&f=false>.

savimotyvaciją, sugebėjimą motyvuoti kitus, kad iškilus kliūtimis būtų galima kartu spręsti problemas ir tuo pačiu siekti efektyvaus rezultato.

3. TARPTAUTINIŲ PROJEKTŲ VADOVŲ KOMUNIKACINIŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMAS

Šiame skyriuje pateikiami atlikto tyrimo duomenys ir analizė, aprašoma tyrimo metodika. Tyrimas suskirstytas į tris dalis. Pirmoje dalyje aprašoma tarptautinių projektų Lietuvos mokyklose situacija, antroje dalyje – tyrimo organizavimas ir metodika, trečioji skyriaus dalis skirta išanalizuoti tyrimo duomenis bei pateikti išvadas.

3.1. Tarptautiniai projektai Lietuvos mokyklose

Lietuvos mokyklos, bendradarbiaudamos su kitų šalių mokyklomis, organizuoja tarptautinius projektus. Tarptautiniais projektais siekiama susipažinti su kitų šalių papročiais, kultūra, tradicijomis, skatinti mokinių motyvaciją mokytis užsienio kalbų, kuo daugiau bendraujant su kitų šalių mokiniais.

Bene vieni svarbiausių ir dažniausiai vykdomų projektų mokyklose yra Švietimo mainų paramos fondo finansuojami „Socrates Comenius“ tarptautiniai projektai. Šių projektų metu pedagogai bei moksleiviai vyksta į kitų šalių mokyklas, stebi, kaip jose vyksta pamokos, pedagogai dalijasi gerąja darbo patirtimi. Kiekvienas Comenius projektas turi savo pavadinimą bei tikslus, kuriuos nusistato projektą koordinuojančios mokyklos.⁵³

Tarptautiniais projektais pedagogai skatinami nuolat mokytis užsienio kalbų, gilinti profesines žinias, bendrauti ir bendradarbiauti, pažinti kitų šalių mokymosi metodus bei juos taikyti savo darbe, imtis komandinės veiklos. Sėkmingas projektas moko, kaip elgtis įvairiakalbėje ir daugiakultūrinėje aplinkoje, didina vadovų ir mokytojų kompetencijas. Tačiau dauguma pedagogų vengia įsitraukti į tarptautinius projektus, kadangi jiems trūksta pasitikėjimo savo galimybėmis, trukdo kalbos barjeras, trūksta žinių ir įgūdžių projekto rengimo ir koordinavimo klausimais, taip pat nepakankama informacija apie vykstančius projektus.

Kad projektas vyktų sėkmingai, ir būtų laikomasi tam tikro plano, jam koordinuoti visuomet yra paskiriamas vadovas, kuris būna atsakingas už projekto eigą, vykdymą, organizavimą. Iš anksčiau

⁵³ Mokyklų partnerysčių projektai. [interaktyvus]. [Lietuva]. [žiūrėta 2011 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.smpf.lt/index.php?id=506>>.

pateiktos teorijos žinoma, jog projektų vadovas atlieka tam tikras funkcijas, organizuoja projekto veiklą, formuoja komandą, kuri kartu, pagal susidarytą projekto planą, padeda įgyvendinti projekto tikslus bei uždavinius.

3.2. Tyrimo organizavimas ir metodika

Komunikacinė kompetencija – tai gebėjimas tinkamai komunikuoti su kitais, pasitelkiant tam tikras žinias bei įgūdžius. Projektų vadovams komunikacinė kompetencija yra būtina, kadangi kitaip jie negalės tinkamai vadovauti komandai bei visam projektui, kad šis vyktų sėkmingai.

Tyrimo *objektas* – komunikacinės kompetencijos.

Tyrimo *tikslas* – išanalizuoti projektų vadovų komunikacines kompetencijas, vykdant tarptautinius švietimo projektus.

Tyrimo *uždaviniai*:

- 1) įvertinti projektų vadovų komunikacinių kompetencijų lygius;
- 2) nustatyti, kokie veiksniai lemia komunikacines kompetencijas;
- 3) išanalizuoti, kokiomis asmeninėmis savybėmis pasižymi projektų vadovai;
- 4) įvertinti atskiras projektų vadovų komunikacines kompetencijas.

Šis tyrimas atliekamas Klaipėdos mieste, apklausiami Klaipėdos miesto mokyklų pedagogai, kurie dalyvavo ar dalyvauja tarptautiniuose projektuose.

Organizuojant tyrimą, buvo atliekami šie etapai:

- 1) anketos parengimas bei respondentų paieška;
- 2) tyrimo eiga – anketų siuntimas respondentams el. paštu;
- 3) gautų tyrimo duomenų analizė;
- 4) tyrimo duomenų interpretavimas;
- 5) išvadų ir rekomendacijų pateikimas.

Buvo atliktas empirinis pedagogų, dalyvavusių tarptautiniuose projektuose, tyrimas anketinės apklausos metodu. Anketos klausimai buvo sudaryti, remiantis K. Kardelio bei R. Tidikio reikalavimais bei rekomendacijomis. Anketą sudarė 20 klausimų – 18 uždarų ir 2 atviri (priedas Nr. 1). 1-3 anketos klausimai yra skirti demografiniams duomenims apie respondentą sužinoti – lytį, amžių bei pedagoginį stažą. 4-u klausimu siekiama sužinoti, kokias pareigas asmuo užima mokykloje. 5-u klausimu siekiama išsiaiškinti, kiek mokykla įgyvendino tarptautinių projektų, 6-u – kokias pareigas užimantis asmuo yra

dažniausiai paskiriamas projektų vadovu. 7-u klausimu norima sužinoti apie respondento dalyvavimą tarptautiniuose projektuose, t.y., keliuose projektuose pedagogas yra dalyvavęs. 8-18 klausimai yra kertiniai anketos klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, kokias komunikacines kompetencijas turi projektų vadovai. Du paskutiniai klausimai yra atviri bei neprivalomi, tai yra, respondentams nebūtina į juos atsakyti. Šiais klausimais siekiama papildomai sužinoti, ar kyla problemų su vadovų kompetencijomis įgyvendinant projektus.

Kadangi, pradėjus domėtis, ar daug Klaipėdos mokyklų dalyvauja tarptautiniuose projektuose, buvo sužinota, jog dalyvauja ne visos mokyklos, todėl tyrimui atlikti buvo pasirinkta 12-ka Klaipėdos miesto mokyklų – 5 gimnazijos, 2 vidurinės ir 5 pagrindinės mokyklos – kurios yra įvykdžiusios daugiausia tarptautinių projektų. Kiekvienoje mokykloje buvo išdalinta po 20 anketų, iš viso – 240 anketų. Atgal buvo gražintos 235 anketos, visos anketos buvo tinkamai užpildytos, todėl visas buvo galima panaudoti tyrimui. Taigi, tyrimui atlikti buvo naudojamos 235 respondentų anketos. Rezultatus galima pamatyti tolesniame poskyryje.

Kadangi projektų vadovų kompetencijas vertino projekto komandos nariai, remdamiesi savo gebėjimais bei suvokimu, šis tyrimas yra subjektyvus.

3.3. Tyrimo rezultatai

Prieš pradėdant analizuoti kertinius atlikto tyrimo klausimus, reikia apžvelgti respondentų demografinius duomenis – lytį, amžių, pedagoginį stažą. Visa informacija yra pateikta 5 lentelėje.

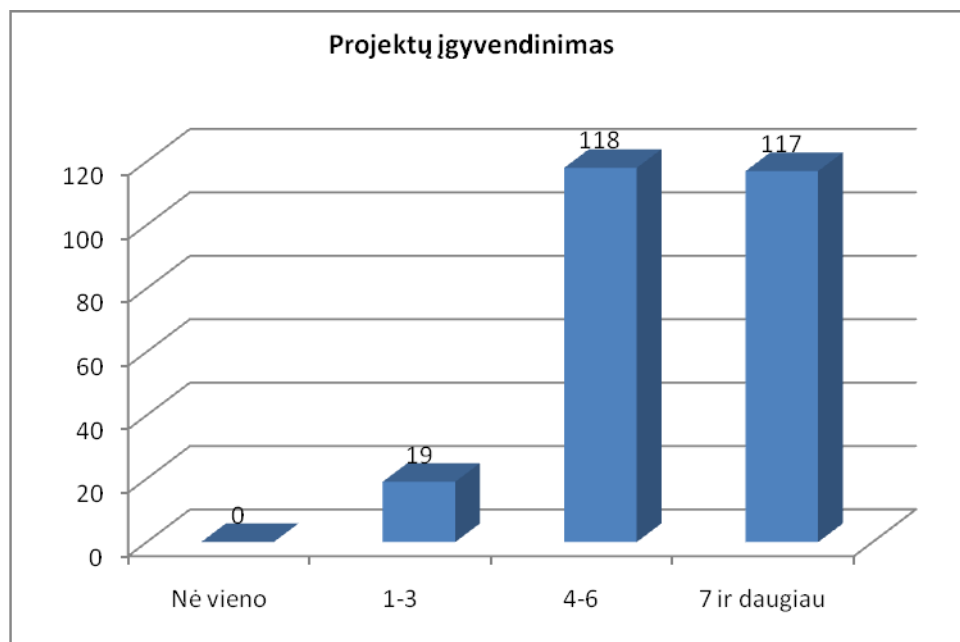
5 lentelė. Demografinė respondentų charakteristika

Klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Procentai
Jūsų lytis	Moteris	210	89,4
	Vyras	25	10,6
Jūsų amžius	Iki 30 m.	48	20,4
	31-40 m.	95	40,4
	41-50 m.	64	27,2
	51-60 m.	23	9,8
	Daugiau nei 60 m.	5	2,2
Jūsų pedagoginis stažas	Iki 5 m.	26	11,1
	6-10 m.	78	33,2
	11-15 m.	71	30,2
	16-20	46	19,6
	21 ir daugiau	14	5,9

Taigi, galima matyti, jog daugiausia yra moteriškos lyties respondentų – net 89,4% arba 210 respondentų iš 235. Analizuojant respondentų amžių, galima pastebėti, jog daugiausia yra 31-40 metų respondentai, toliau seka 41-50 metų, iki 30 metų ir tik 2,2% yra daugiau negu 60 metų amžiaus. Kalbant apie pedagogų stažą, daugiausia yra tokių, kurie pedagoginį darbą dirba nuo 6 iki 10 metų, toliau seka 11-15 metų (71 respondentas) bei 16-20 metų (46 respondentai). Mažiausiai yra tokių, kurie pedagoginį darbą dirba iki 5 metų bei turi didesnę pedagoginį stažą nei 21-eri metai.

Pagal tai, kiek mokykla įgyvendino tarptautinių projektų, atsakymai pasiskirstė taip:

2 diagrama. Projektų įgyvendinimas mokyklose

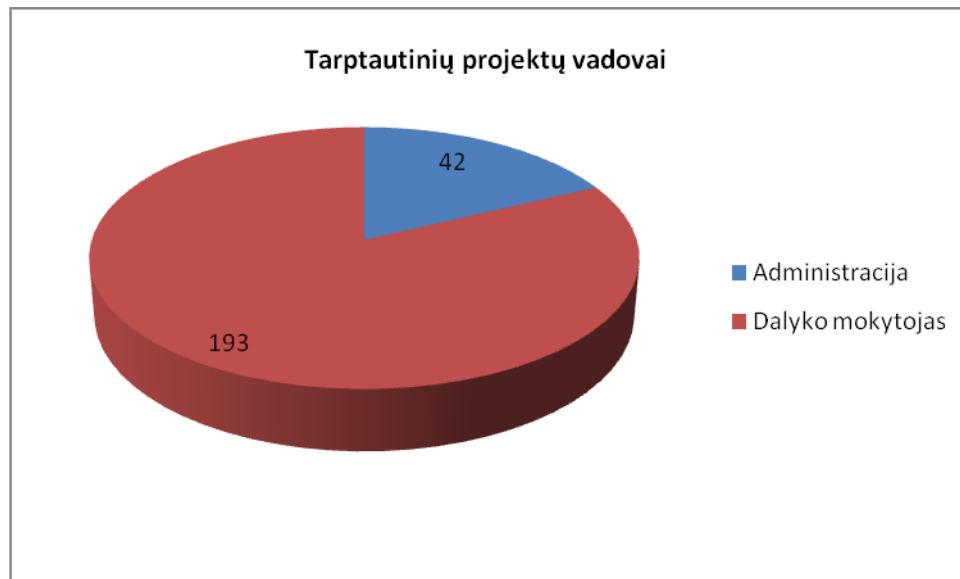


Iš diagramos matyti, jog daugiausia mokyklų įgyvendino 4 ir daugiau projektų. Kad mokykla įgyvendino 1-3 tarptautinius projektus, teigė tik 19 respondentų.

Taigi, mokyklos stengiasi įgyvendinti kuo daugiau tarptautinių projektų, kad įgautų patirties bendraudamos su skirtingomis kultūromis įvairiomis kalbomis, kad pasisemtų kuo daugiau žinių, įgūdžių bei patirties, matydami, kaip ir kokiomis priemonėmis kitų šalių pedagogai moko vaikus.

Kai žinoma, kiek tarptautinių projektų yra įgyvendinusios mokyklos, reikia sužinoti, kokias pareigas užimantys asmenys dažniausiai vadovauja projektams. Taigi, buvo užduotas klausimas, koks asmuo dažniausiai paskiriamas tarptautinių projektų vadovu. Atsakymų pasiskirstymą galima matyti 3 diagramoje.

3 diagrama. Tarptautinių projektų vadovai

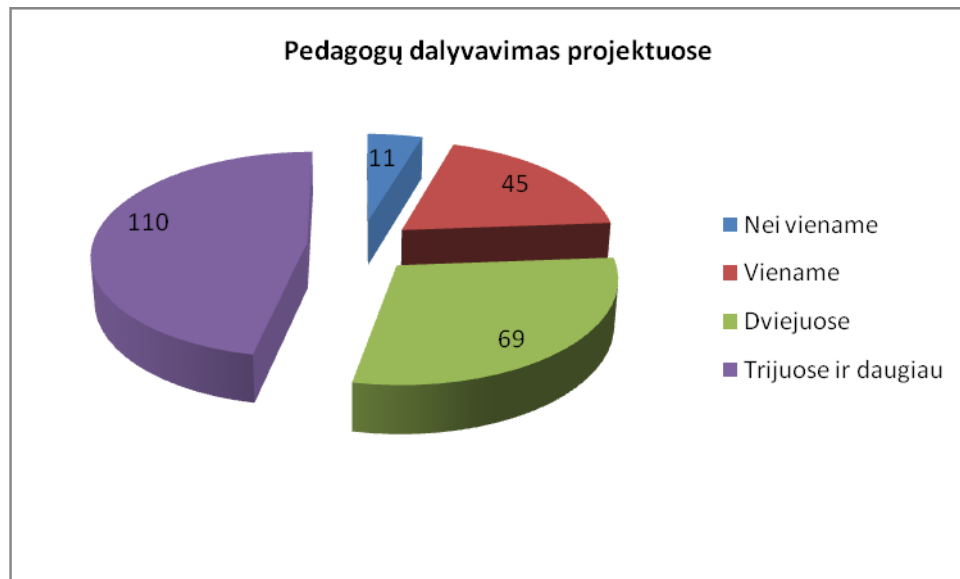


Iš diagramos matyti, jog dažniausiai projektų vadovais tampa dalyko mokytojai (193 respondentai), kiek rečiau – administracijoje dirbantys asmenys (direktorius, direktoriaus pavaduotojai – 42 respondentai). Anketoje taip buvo prašoma pažymėti, kokio dalyko mokytojai būna projektų vadovais. Daugiausia buvo užsienio kalbų mokytojų (anglų, vokiečių kalbos), informacinių technologijų, taip pat lietuvių, keletas matematikos mokytojų.

Taigi, galima teigti, jog, dažniausiai projektuose stengiasi dalyvauti užsienio kalbų mokytojai. Tai galima pagrįsti tuo, jog jiems yra paprasčiau komunikuoti su kitais projektų dalyviais iš užsienio šalių, nereikia bijoti, jog nesupras, ko iš jų yra tikimasi. Tai yra, užsienio kalbų mokytojai lengviau susikalbės su tarptautinių projektų dalyviais kitose šalyse visais rūpimais klausimais.

Sužinojus, kiek iš viso tarptautinių projektų įgyvendino mokyklos, taip pat buvo klausama, keliuose tarptautiniuose projektuose dalyvavo patys pedagogai. Rezultatai pateikti 4 diagramoje.

4 diagrama. Pedagogų dalyvavimas tarptautiniuose projektuose



Iš respondentų atsakymų galima spręsti, jog pedagogai aktyviai dalyvauja tarptautiniuose projektuose – nei viename nedalyvavo vos 4,7% pedagogų (11 respondentų), viename ir dviejuose dalyvavo atitinkamai 19,2% ir 29,4% respondentų. Daugiausia, t.y. net 46,7% (110 respondentų) pedagogų dalyvavo trijuose ir daugiau tarptautinių projektų.

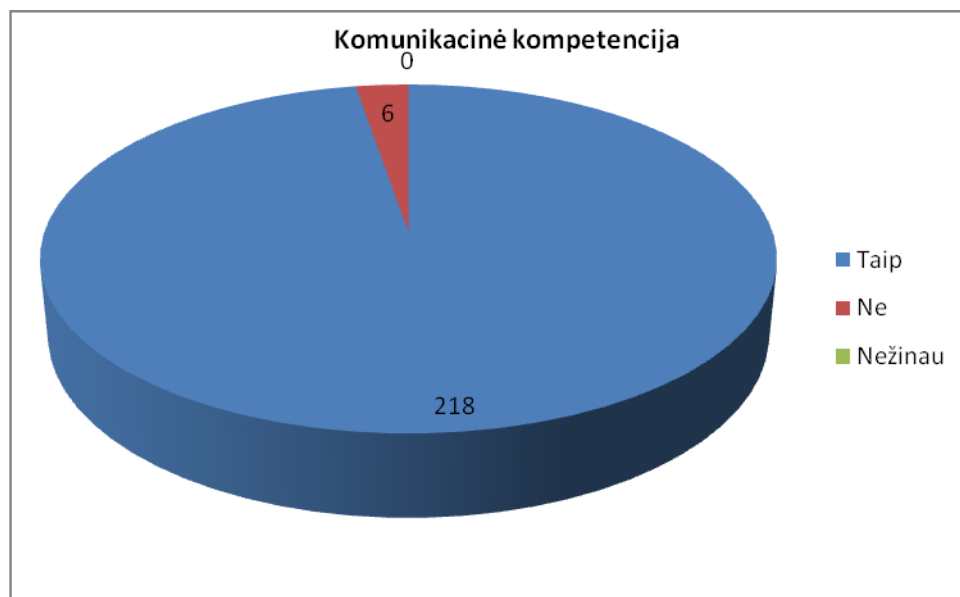
Taigi, mokytojai yra pakankamai suinteresuoti dalyvauti tokiuose projektuose, kuriuose galima įgyti patirties, pasisemti žinių iš kitų šalių pedagogų bei pritaikyti įgytą patirtį savo pamokose. Kaip ir buvo kalbėta apie dažniausiai projektų vadovais paskiriamus asmenis, taip pat ir kalbant apskritai apie dalyvavimą tarptautiniuose projektuose, pastebėta, jog daugiausia tokiuose projektuose dalyvauja užsienio kalbų, dažniausiai anglų kalbos, mokytojai, taip pat informacinių technologijų mokytojai. Kad nedalyvavo nė viename tarptautiniame projekte, pažymėjo keletas technologijų mokytojų, taip pat kūno kultūros, dailės, muzikos.

Kadangi 11 respondentų pažymėjo, jog nėra dalyvavę nė viename projekte, todėl iš 235 respondentų, kurie dalyvavo tyrime, lieka 224 respondentai, kurių atsakymus galima analizuoti tolimesniam tyrimui.

Kaip buvo išsiaiškinta darbo teorinėje dalyje, komunikacinė kompetencija – tai gebėjimas efektyviai komunikuoti su kitais, t.y. tikslaus, suprantamo bendravimo pagalba pasiekti savo tikslus. Taigi, kiti klausimai buvo suformuluoti taip, kad būtų galima suprasti, kokios komunikacinės kompetencijos yra būdingiausios tarptautinių projektų vadovams.

Todėl toliau bus analizuojami atsakymai, kurie yra tiesiogiai susiję su išsikeltu tyrimo tikslu, t.y. su projektų vadovų komunikacine kompetencija. Taigi, aštuntu klausimu respondentų buvo klausama, ar projektų vadovams yra reikalinga komunikacinė kompetencija. Respondentų atsakymai pateikti 5 diagramoje.

5 diagrama. Nuomonė apie komunikacinę kompetenciją

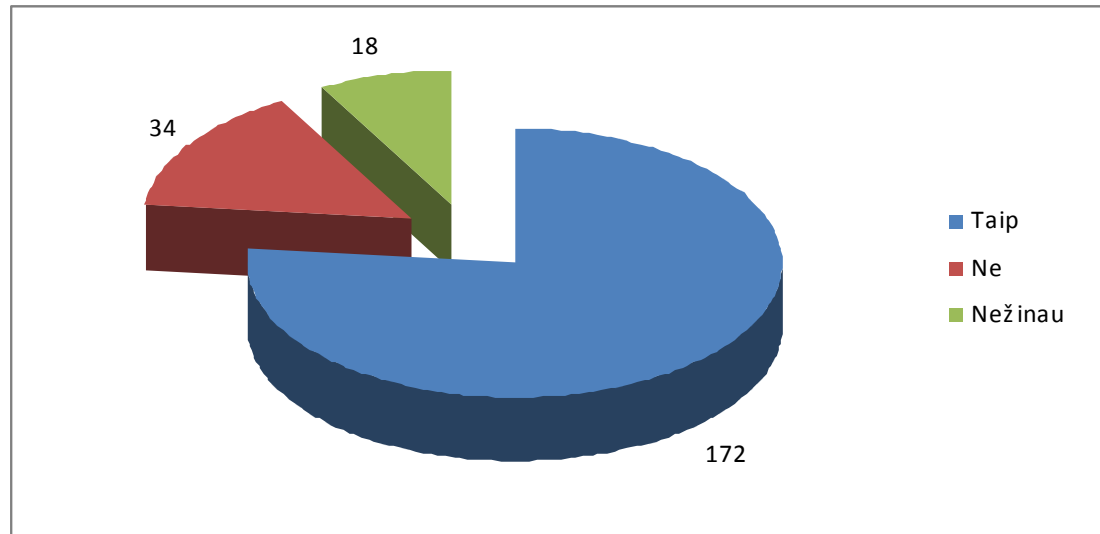


Iš diagramos matyti, jog beveik visi respondentai mano, jog projektų vadovui komunikacinė kompetencija yra reikalinga, tik 6 respondentai iš 224 mano, jog komunikacinė kompetencija nėra būtina projektų vadovui.

Tokie respondentų atsakymų pasiskirstymai leidžia manyti, jog projektų vadovas turi turėti komunikacines kompetencijas, kadangi kitaip jam bus sudėtinga vadovauti projektui, trūks tam tikrų žinių bei įgūdžių, susijusių su komunikacija.

Respondentų klausiant, ar jų projektų vadovai turi komunikacinės kompetencijos, atsakymai pasiskirstė taip (6 diagrama):

6 diagrama. Tarptautinių projektų vadovai, turintys komunikacinės kompetencijos



Iš respondentų atsakymų galima spręsti, kad jie mano, jog jų projektų vadovas turi komunikacinės kompetencijos. 172 pedagogai (76,8% visų respondentų) teigia, jog projektų vadovas turi komunikacinės kompetencijos. Kad projekų vadovas neturi komunikacinės kompetencijos, teigia 34 respondentai, nežino – 18. Kylant klausimui, kodėl yra nežinančių respondentų, ar jų projektų vadovai turi komunikacines kompetencijas, galima samprotauti, jog komandos nariai nebendruoja su projektų vadovais, arba, respondentai neaiškiai suprato, ką ši sąvoka reiškia.

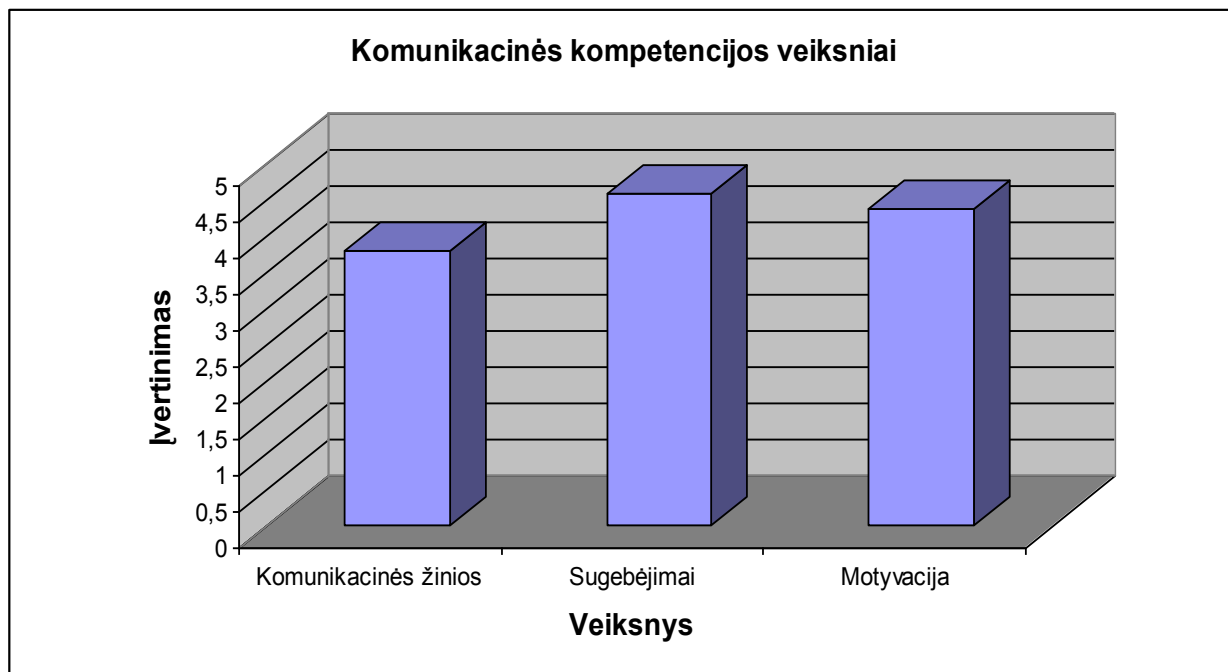
Taigi, kaip teigia didžioji dalis respondentų, tarptautinių projektų vadovai turi komunikacinės kompetencijos, t.y., jie sugeba efektyviai komunikuoti su komandos nariais. Ar tai yra tiesa, bus matoma iš tolesnių anketos klausimų, kuriuose yra smulkiau pateikiama komunikacinės kompetencijos struktūra, pateikiami išsamesni klausimai sužinoti apie tai, kokias komunikacines kompetencijas turi projektų vadovai.

B. H. Spitzberg ir W. R. Cupach išskyrė komunikacinės kompetencijos elementus, kurie yra svarbūs, norint gerai komunikuoti – tai žinios, sugebėjimai, motyvacija.⁵⁴ B. H. Spitzberg teigimu, motyvacija yra reikšmingiausias elementas, kadangi be motyvacijos žmogus negalės tinkamai ir efektyviai komunikuoti, nors ir turi tam žinių bei įgūdžių.

Taigi, respondentų paklausus nuomonės apie tai, koks veiksnys yra svarbiausias, norint tinkamai komunikuoti, atsakymai pasiskirstė taip (7 diagrama):

⁵⁴ LIMPORNPUDEE, W.; D JANZ, B.; ir RICHARDSON, S. Išnaša 43.

7 diagrama. Komunikacinės kompetencijos veiksniai

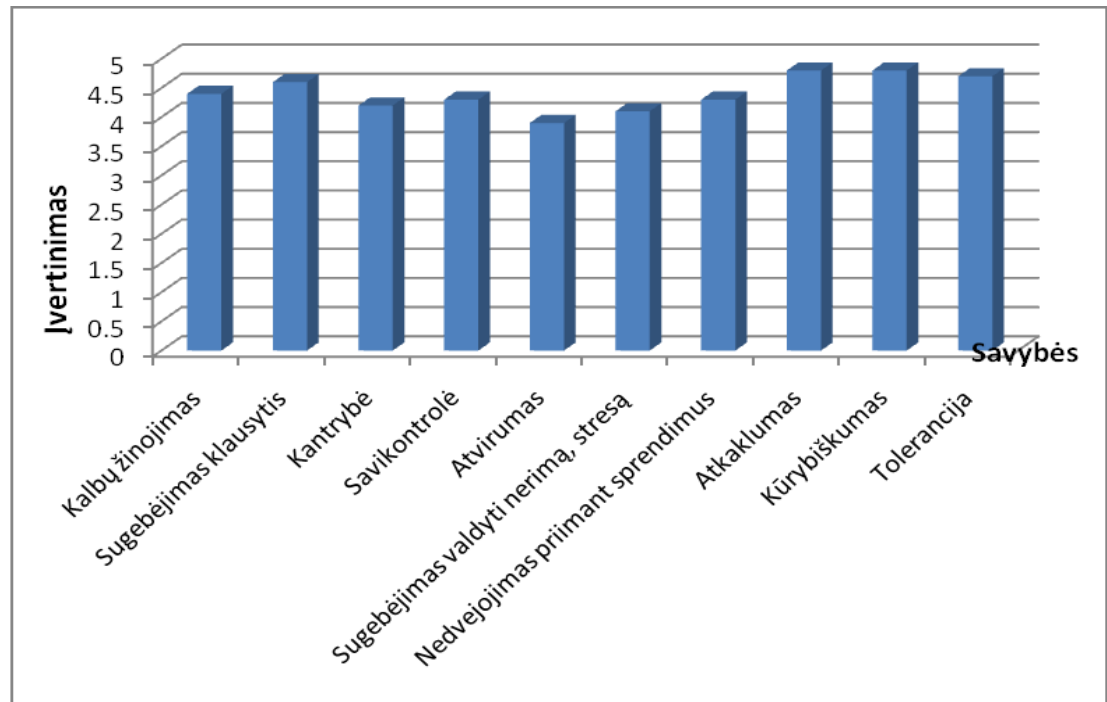


Iš diagramos matyti, jog respondentai mano, kad svarbiausias veiksnys, norint tinkamai komunikuoti yra projektų vadovo sugebėjimai, t.y. praktiniai komunikacijos įgūdžiai (atsakymų vidurkis – 4,5). Jei žmogus neturi tam tikrų sugebėjimų atlikti kažkokią veiklą, tai jam tai yra sunkiau padaryti. Taip pat neatsilieka ir motyvacija (vidurkis – 4,4), kurią B. H. Spitzberg išskyrė kaip labai reikšmingą veiksnį, norint efektyviai komunikuoti su kitais. Taip pat negalima pamiršti ir komunikacinių žinių, kurias respondentai įvertino kaip mažiausiai svarbų veiksnį, norint tinkamai komunikuoti (vidurkis – 3,8).

Taigi, galima teigti, kad respondentai mano, jog, jei projektų vadovas turės praktinių komunikacijos įgūdžių bei turės motyvacijos bendrauti, tai jis gebės tinkamai komunikuoti. Tačiau mažiausiai, respondentų nuomone, yra reikalingos komunikacinės žinios, tai yra, žinojimas, kaip reikia komunikuoti.

Toliau bus analizuojamos asmeninės savybės, kuriomis labiausiai pasižymi projektų vadovai. Šios savybės yra svarbios kompetentingai komunikacijai, kadangi turėdamas tam tikras savybes, projektų vadovas galės tinkamai komunikuoti. Taip pat dauguma šių savybių yra išskirtos IPMA bei PMI sertifikacijos schemose, kaip vadovų kompetencijų elementai. Rezultatai pateikti 9 diagramoje.

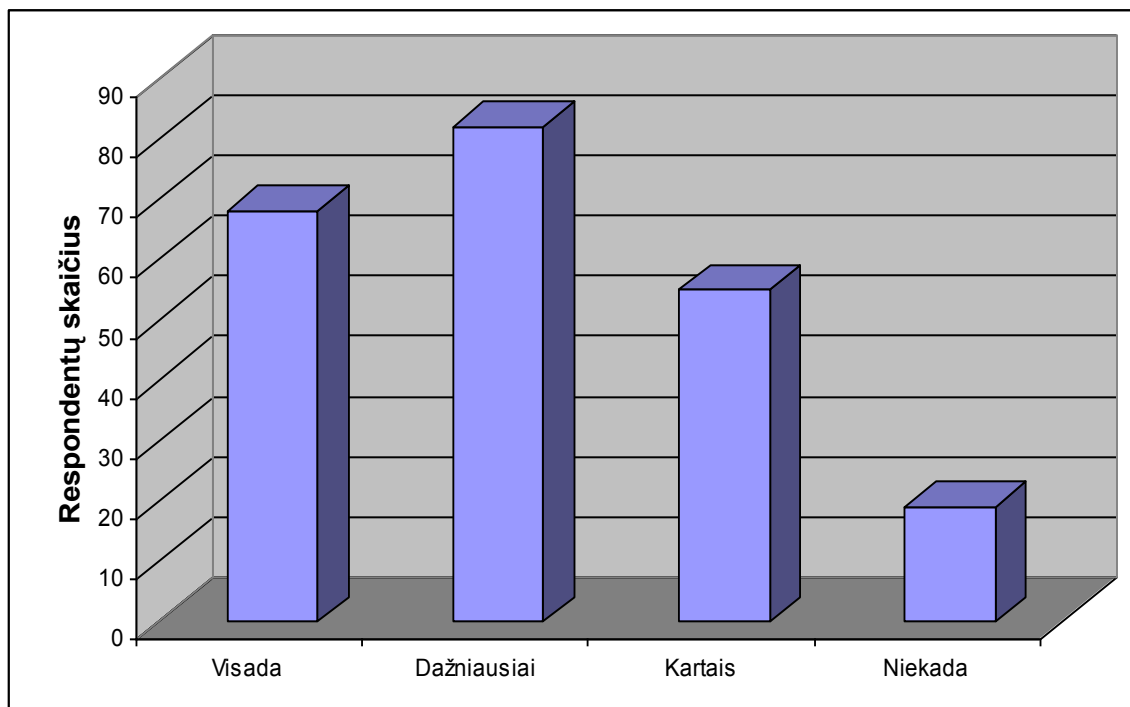
9 diagrama. Projektų vadovų savybės



Išanalizavus diagramą, galima teigti, jog projektų vadovų turimos savybės skiriasi nežymiai – daugiausia, tai yra, vidutiniškai po 4,8 balus respondentai skyrė atkaklumui bei kūrybiškumui, kurie teoriškai, pagal IPMA sertifikacijos schemas, yra priskiriami prie elgesio kompetencijos elementų. Visų savybių vidurkis yra virš 4 balų, išskyrus atvirumas – 3,9 balai. Taigi, labai žymaus skirtumo tarp visų šių turimų projektų vadovų savybių nėra. Kalbų žinojimas, kuris tikrai yra reikalingas ne tik tarptautinius projektus valdantiems asmenims, bet ir visiems jame dalyvaujantiems, iš dešimt savybių yra ketvirtoje vietoje. Pedagogai mano, jog mažiausiai projektų vadovai geba būti atviri, nesugeba valdyti streso bei nerimo, mažiau yra kantrūs bei mažiau turi savikontrolės.

Pedagogų paklausus, ar mokyklos tarptautinių projektų vadovas turi gebėjimų viešai kalbėti, atsakymų pasiskirstymą galima matyti 10 diagramoje.

10 diagrama. Gebėjimas viešai kalbėti

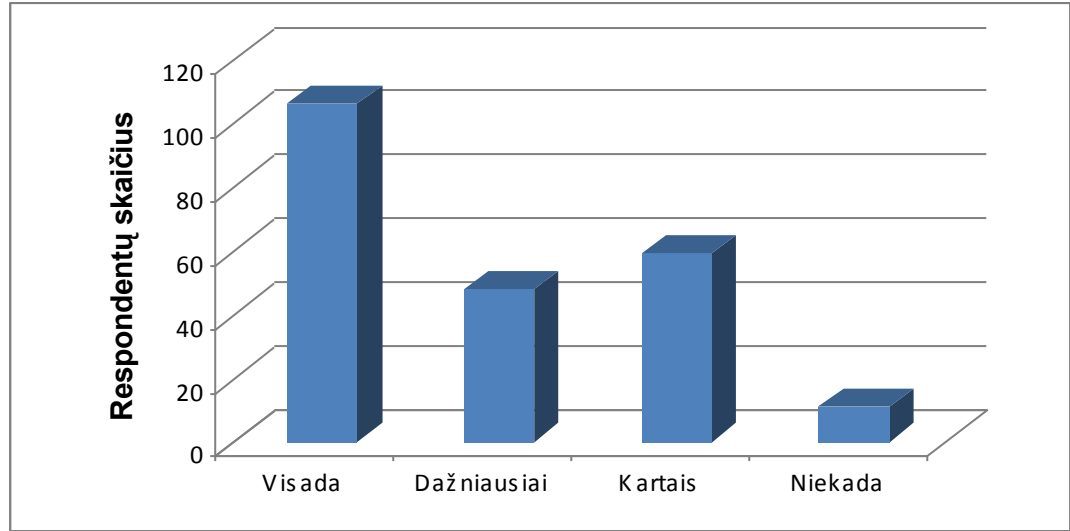


Iš diagramos matyti, jog, pasak respondentų, tarptautinių projektų vadovai geba viešai kalbėti. Kad projektų vadovai tai daro visada, teigė 68 respondentai (30% respondentų), jog dažniausiai tai daro teigė 82 respondentai (37% respondentų). Kad projektų vadovas niekada nesugeba kalbėti viešai, teigė 19 respondentų (8% respondentų), kad kartais – 55 respondentai (atitinkamai 25% respondentų).

Taigi, iš respondentų atsakymų galima teigti, kad tarpautinių projektų vadovai dažniausiai turi gebėjimų kalbėti viešai.

Ar tarptautinių projektų vadovai sugeba lengvai reikšti savo mintis, galima pamatyti 11 diagramoje.

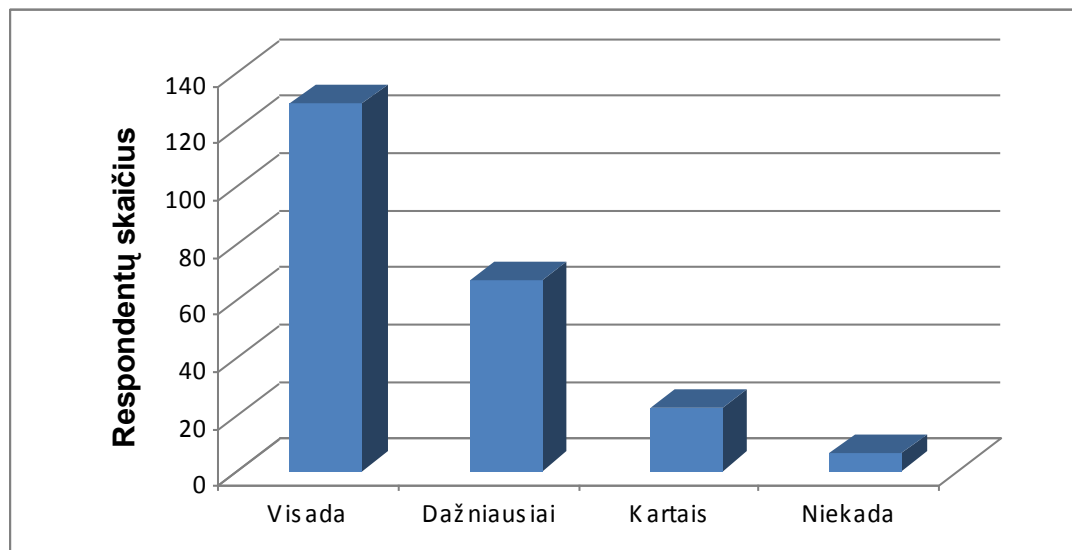
11 diagrama. Gebėjimas lengvai reikšti mintis



Iš diagramos pastebima, jog 106 respondentai teigia, jog projektų vadovai visada lengvai reiškia savo mintis. Kad jie tai daro dažniausiai, teigia 48 respondentai. Labai maža dalis (11 respondentų) pedagogų teigia, kad tarptautinių projektų vadovai niekada lengvai nereiškia savo minčių. Taigi, beveik pusei respondentų manant, kad jų projektų vadovai visuomet lengvai reiškia savo mintis bei 48 pedagogams teigiant, jog projektų vadovai tai daro dažniausiai, galima teigti, kad tarptautinių projektų vadovai stengiasi kalbėti laisvai, lengvai reikšti savo mintis

12 diagramoje galima pamatyti, ar tarptautinių projektų vadovai turi gebėjimų išklausti kitų nuomonę.

12 diagrama. Gebėjimas išklausti

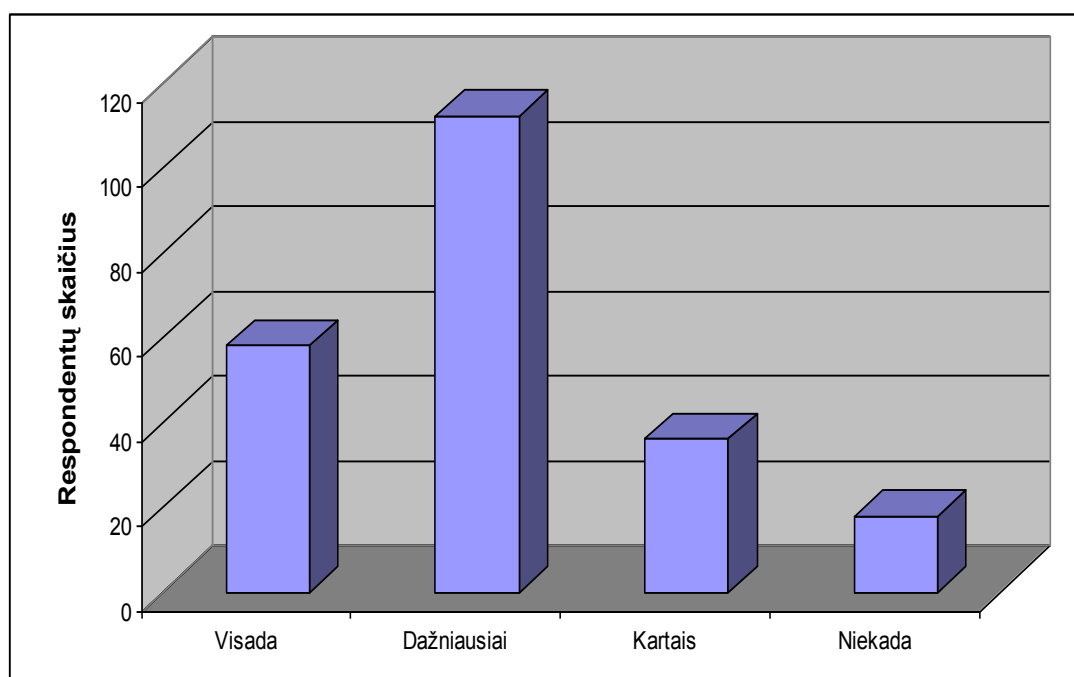


Taigi, manančių, jog tarptautinių projektų vadovai visada sugeba išklausti kitų nuomonės, yra 129 respondentai. 67 respondentai mano, kad projektų vadovas dažniausiai sugeba tai padaryti. Teigiančių, kad projektų vadovas niekada neišklauso kitų, yra vos 6 pedagogai.

Iš respondentų atsakymų galima teigti, jog tarptautinių projektų vadovai yra gebantys išklausti kitų nuomones, nes didžioji dauguma teigė, kad tai jie daro visada arba dažniausiai. O kad jie tai nedarytų visai arba darytų kartais, atitinkamai teigė tik 6 ir 22 respondentai.

Norint sužinoti, ar tarptautinių projektų vadovai turi komunikacines kompetencijas, toliau buvo užduotas klausimas, ar projektų vadovas geba pokalbio metu padėti kitiems tęsti diskusiją. Atsakymai pasiskirstė taip (13 diagrama):

13 diagrama. Gebėjimas tęsti diskusiją

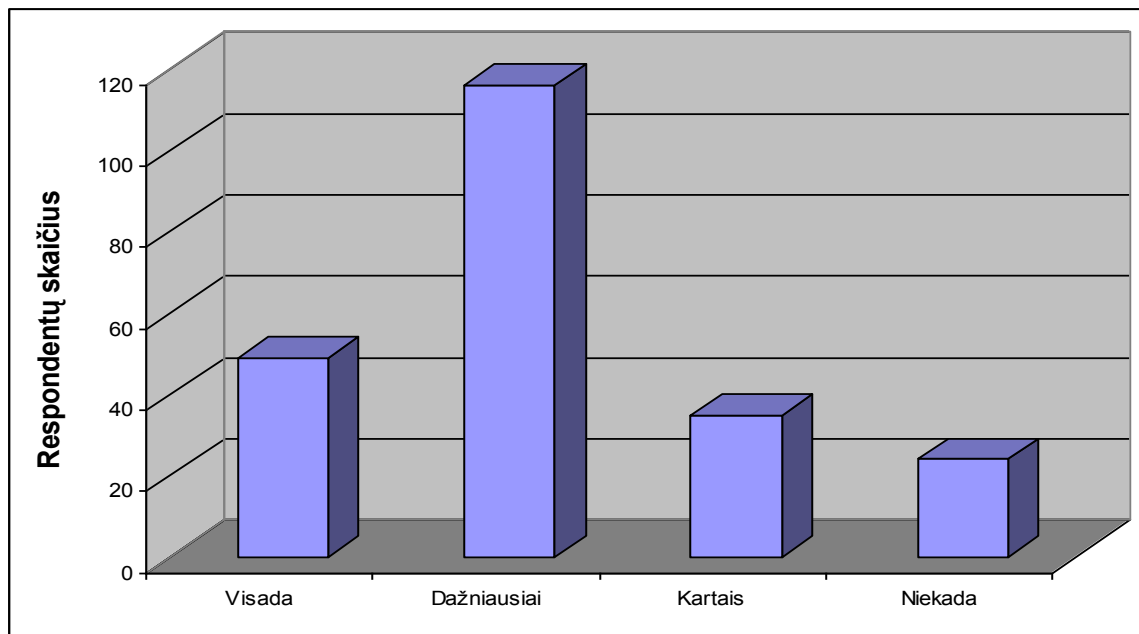


Iš diagramos matyti, jog dažniausiai tarptautinių projektų vadovai sugeba pokalbio metu padėti kitiems tęsti diskusiją – taip mano 112 respondentų, tai yra, lygiai pusė apklaustųjų. Kad jie visada geba tai daryti, teigia 58 respondentai (26% apklaustųjų), kad projektų vadovai to nedaro niekada, teigia 18 respondentų, kad kartais – 36 respondentai (atitinkamai 8% ir 16% apklaustųjų).

Efektyvi komunikacija vyksta tada, kai žmogus sugeba tinkamai ir tiksliai perteikti informaciją kitiems. Tai yra svarbu projektų valdyme, kadangi netikslios informacijos perteikimas gali netinkamai paveikti projekto eigą bei sukliudyti greitai ir efektyviai pasiekti norimo projekto tikslo. Taigi, kitas

klausimas buvo, ar tarptautinių projektų metu vyko efektyvi komunikacija tarp projektų vadovo ir komandos narių. Atsakymų pasiskirstymą galima matyti 14 diagramoje.

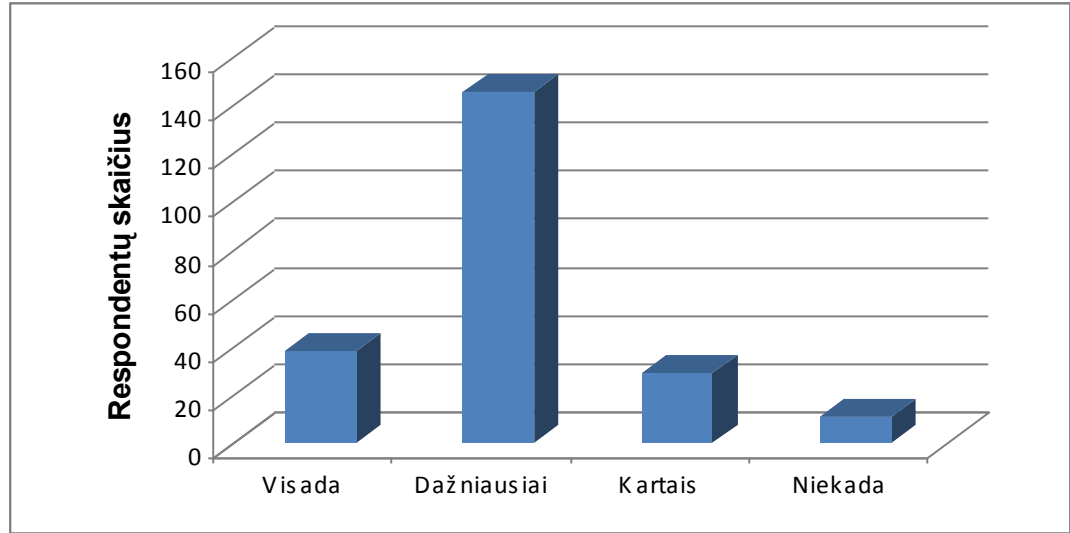
14 diagrama. Komunikacija tarp projekto vadovo ir komandos narių



Taigi, šiek tiek daugiau nei pusė, t.y. 116 respondentų, teigia, jog efektyvi komunikacija vyksta dažniausiai. Kad komunikacija projekto metu vyksta visada, teigia 49 respondentai. Kad efektyvi komunikacija nevyksta niekada, teigia 24 pedagogai, o kad komunikacija vyksta kartais – 35 respondentai. Nors ir 11% apklaustųjų teigia, kad komunikacija tarp projektų vadovo ir komandos narių vyksta neefektyviai, galima teigti, jog tarptautinių projektų vadovai stengiasi tinkamai komunikuoti su komandos nariais, kad projektą būtų galima įgyvendinti sėkmingai.

Kitu klausimu buvo norima sužinoti, ar visa informacija, susijusi su projektu, buvo gaunama laiku (15 diagrama).

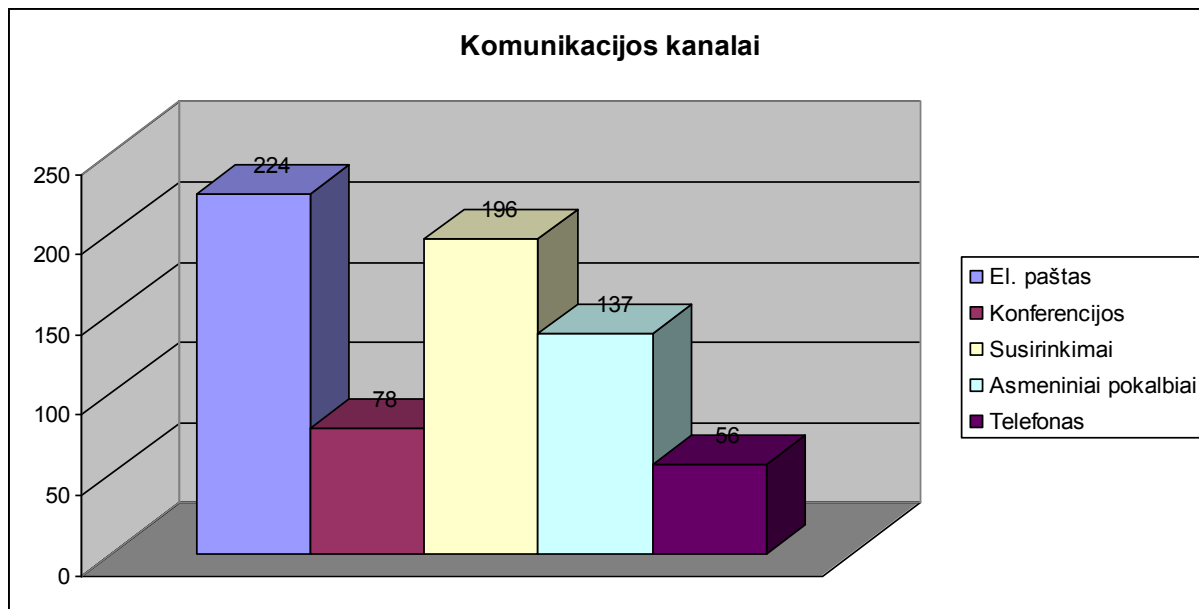
15 diagrama. Informacijos gavimas projekto metu



Iš diagramos galima matyti, kad dažniausiai informacija yra gaunama laiku, taip teigia 146 respondentai. Kad informacija yra visada gaunama laiku, teigia tik 38 respondentai. Kad informacijos niekada laiku negauna, teigia 11 pedagogų, kad informaciją gauna kartais – 29 respondentai. Taigi, informacijos gavimas tarptautinių projektų metu nėra itin gerai vykdomas, kadangi maža dalis respondentų teigia, kad informaciją visuomet gauna laiku. Tačiau didžioji dalis respondentų teigia, kad jie informaciją laiku gauna dažniausiai. Taigi, šiuo atveju ir galima teigti, jog informaciją, susijusią su projektu, komandos nariai dažniausiai gauna laiku.

Paskutiniu uždaru klausimu respondentų buvo klausama, kokiais komunikacijos kanalais naudojami projektų vadovai komunikacijai vykdyti. Buvo galima pažymėti kelis atsakymų variantus, arba įrašyti dar nepaminėtus. Rezultatai pateikti 16 diagramoje.

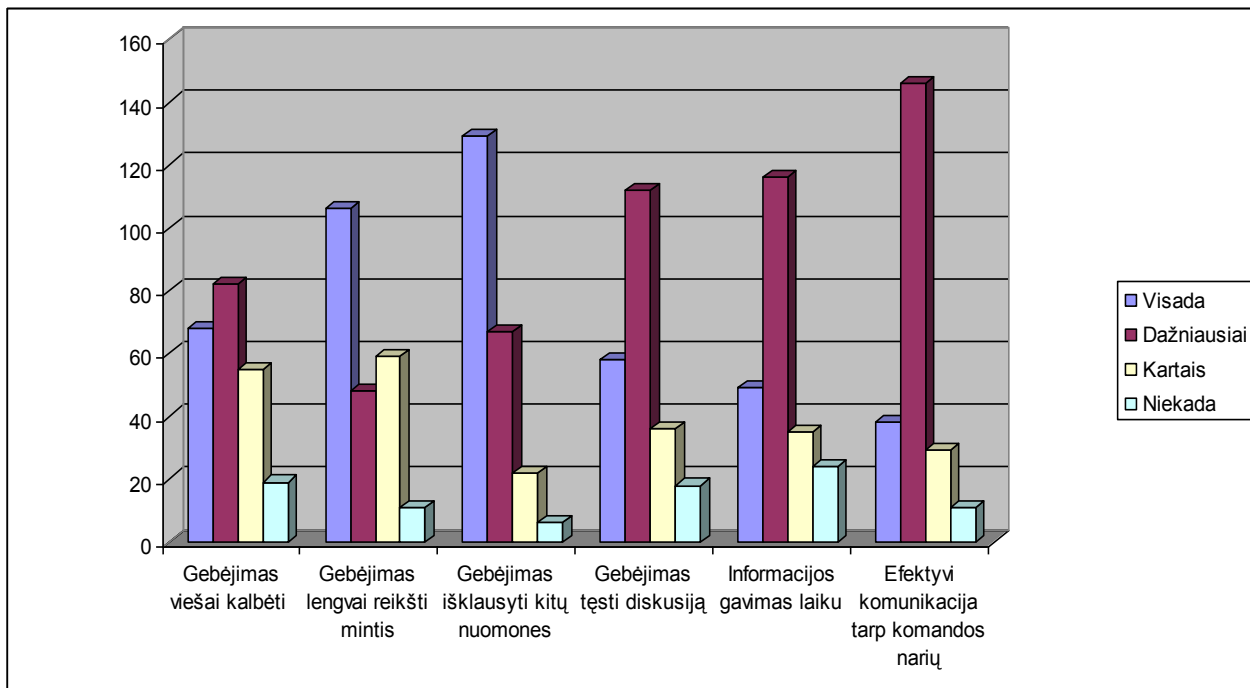
16 diagrama. Komunikacijos kanalų naudojimas



Kaip buvo nurodyta anketoje, šiam klausimui respondentai galėjo rinktis ne vieną atsakymų variantą. Taigi, išanalizavus visus respondentų atsakymus šiuo klausimu, buvo pastebėta, jog dažniausias komunikacijos kanalas yra elektroninis paštas, taip teigė visi respondentai. Taip pat projektų vadovai rengia susirinkimus (196 respondentai), bendrauja su komandos nariais asmeniškai (asmeniniai pokalbiai – 137 respondentai). Mažiausiai, kaip komunikacijos kanalu, projektų vadovai naudojami konferencijomis bei telefonu., atitinkamai 78 ir 56 respondentai. Prie varianto „kita“ respondentai nieko neparašė. Taigi, iš rezultatų matyti, jog projektų vadovai daugiausia naudojami elektroniniu paštu, taip pat nevengia tiesioginių pokalbių su komandos nariais.

Išnagrinėjus respondentų atsakymus į visus klausimus, reikia nustatyti, kuri komunikacinė kompetencija yra geriausiai įvertinta projekto komandos narių, vykdant švietimo tarptautinius projektus. Rezultatus galima matyti 17 diagramoje.

17 diagrama. Tarptautinių projektų vadovų turimos kompetencijos



Iš diagramos matyti, jog geriausiai išvystyta komunikacinė kompetencija yra gebėjimas išklausti kitų nuomones, taip pat nedideliu skirtumu – gebėjimas lengvai reikšti savo mintis. Kaip blogiausiai išvystytas komunikacines kompetencijas galima paminėti informacijos apie projektą pateikimas laiku, taip pat gebėjimas tęsti diskusiją, nors šios kompetencijos buvo įvertintos kaip dažniausiai projektų vadovų turimos komunikacinės kompetencijos.

Kadangi 19 ir 20 klausimai buvo atviri bei buvo neprivaloma į juos atsakyti, tai respondentai jokių problemų, rekomendacijų ar kitokių išvalgų nepateikė.

Tyrimo išvados

Išanalizavus projektų vadovų komunikacines kompetencijas, išryškėjo, kad didžioji dalis vadovų turi visas minėtas kompetencijas, taigi, galima teigti, jog švietimo tarptautinius projektus vykdančios vadovai pasižymi aukštu komunikacinių kompetencijų lygiu. Šios komunikacinės kompetencijos, respondentų teigimu, yra svarbios projektų vadovams.

Atskleista, jog pagrindiniai veiksniai, lemiantys komunikacines kompetencijas, yra motyvacija (atsakymų vidurkis – 4,4 iš 5 galimų) ir sugebėjimai (vidurkis – 4,5), tai yra, projektų vadovų

komunikaciniai įgūdžiai, o žinios respondentų įvertintos kaip mažiausiai turinčios įtakos gebėjimui efektyviai komunikuoti (vidurkis – 3,8).

Projekto komandos narių požiūriu, vadovai dažniausiai turi gebėjimų viešai kalbėti bei pokalbių metu padėti kitiems tęsti diskusiją, laiku pateikti informaciją, susijusią su projektu. Didžioji dalis projektų vadovų visada geba lengvai reikšti savo mintis ir išklaudyti komandos narių nuomones. Tik nedidelė dalis vadovų visai neturi minėtų komunikacinių kompetencijų.

Iš atliktos apklausos taip pat matyti, jog projektų vadovai turi daugumą asmeninių savybių, reikalingų projektų vadovams – ir atkaklumo (vidurkis – 4,8), ir kūrybiškumo (vidurkis – 4,8), ir tolerancijos (vidurkis – 4,7), kurie yra svarbūs kompetencijų elementai. Šios savybės padeda vadovams efektyviau komunikuoti su projekto komandos nariais.

IŠVADOS

Atlikus teorinę projektų vadovų funkcijų analizę išryškėjo, jog kiekviename projektų valdymo procese vadovas privalo atlikti tam tikras funkcijas, suplanuoti visą projekto eigą. Svarbiausiomis bendrosiomis funkcijomis laikytinos projekto tikslų, uždavinių apibrėžimas, organizacinės projekto strategijos ir procesų įgyvendinimas, projekto kokybės užtikrinimas, išteklių nustatymas, problemų identifikavimas, komunikacijos valdymas ir kitos. Kitaip tariant, projektų vadovą galima vadinti viso projekto koordinatoriumi, kuris yra atsakingas už tai, kad projektas vyktų sklandžiai. Sėkmingam funkcijų atlikimui svarbu, kad projektų vadovas turėtų reikiamų kompetencijų.

Šiame darbe išnagrinėtos sertifikavimo schemas tarptautiniame lygmenyje nusako projektų vadovų kompetencijas. Dviejų pasauliniu mastu pripažintų organizacijų – IPMA bei PMI – sertifikavimo schemas leidžia giliau išnagrinėti kompetencijas, būdingas projektų vadovams – pagal IPMA išskiriamos techninės, elgesio bei konteksto kompetencijos, o pagal PMI – žinių, atlikimo ir asmeninės kompetencijos. Šios kompetencijos sudarytos iš konkrečių elementų, sudarytų iš žinių ir patirties, kuriuos turi turėti projektų vadovas. Kiekvienam projektą valdančiam asmeniui būtina komunikacinė kompetencija, kuri sertifikacijos schemose išskiriama konkrečiais elementais – komunikacijos valdymas, tikslios ir teisingos informacijos suteikimas, gebėjimas klausyti ir atsakyti kitiems.

Išanalizavus teorinius komunikacinės kompetencijos aspektus galima teigti, jog ši kompetencija išskiriama kaip viena esminių kompetencijų, reikalingų šiuolaikiniam specialistui, kuri susideda ne tik iš formalių, išmatuojamų, paktinėje veikloje patikrinamų žinių ir įgūdžių, bet ir iš asmeninių savybių, motyvų ir vertybių. Tarptautinių projektų vadovai didelę laiko dalį praleidžia komunikuodami, todėl jiems komunikacinė kompetencija yra būtina efektyvesniam projekto valdymui, jo eigos koordinavimui. Teorijoje išryškėjo, jog itin svarbu, kad vadovas gebėtų sklandžiai reikšti mintis žodžiu ir raštu, pasižymėtų klausymo įgūdžiais, užtikrintų kokybišką informacijos sklaidą.

Atliktas tyrimas parodė, jog tarptautinių projektų vadovai pasižymi aukštu komunikacinės kompetencijos lygiu. Taip pat pastebėta, jog komunikacinei kompetencijai daugiausiai įtakos turi motyvacija bei sugebėjimai. Atskleista, kad Klaipėdos mokyklų pedagogai tarp dažniausiai projektų vadovų turimų komunikacinių kompetencijų nurodo gebėjimą viešai kalbėti, padėti tęsti komandos nariams diskusijas, laiku pateikti reikiamą informaciją, didžioji dalis vadovų visada laisvai reiškia savo

mintis bei išklauso komandos narių nuomones. Nors, pasak respondentų, šios komunikacinės kompetencijos yra dažniausiai vadovų turimos kompetencijos, tačiau pastebima, jog tarp atsakymų „niekada“, jos taip pat minimos daugiausiai. Todėl, šias komunikacines kompetencijas tarptautinių projektų vadovams dar reikėtų tobulinti.

SUMMARY

Communicative competence of project managers: international project case

As the projects become increasingly popular in Lithuania, there is a need to analyse ability of project managers to lead them. The managers of international projects spends the major part of this time communicating so he must be able to do this. Therefore, he must have communicative competence.

The subject of this work is a project manager. The aim this work is to analyse competence that a project manager needs to have. To achieve this goal the following problems are raised: to analyse the functions of project managers who are carrying out the project; to analyse international project managers certification schemes; to analyse their communication competence. Carry out the research of their communicative competence. Both theoretical and empiric methods were used in this work.

The empiric analysis is described in the master's research. The research was fulfilled in basic and secondary schools of Klaipeda. 235 teachers who answered anonymous questionnaire took part in his research was to analyse whether managers of international projects have communicative competence. The results showed that the majority of them are able to communicate easily, express their thoughts, speak in public, that means they have communicative competence.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. A handbook for the study of human communication: methods and instruments for observing, measuring and assessing communication process. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 kovo 1 d.] . Prieiga per internetą:

<http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=M_ne7baCyKgC&oi=fnd&pg=PA67&dq=parks+communication+competence&ots=VysqWuPuLb&sig=oqljvYP1e12oS9sa4q0AGuukeu8#v=onepage&q=parks%20communication%20competence&f=false>.

2. ANDRIUŠAITIS, Raimundas. NCB kūrimo projektas. [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lpva.lt/cms/files/lpva/resources/2162_NCB_kurimo_inicatyva.pdf>.

3. BIENZLE, Holger., *et al.* A Survival Kit for European Project Management: Advice for Coordinators of Centralised Socrates Projects [interaktyvus]. [Viena], 2001 [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.bitema.uni-mb.si/Documents/EU_Documents/Survival_Kit_2001.pdf>.

4. CAUPIN, Giles, *et al.* ICB – IPMA Competence Baseline. [interaktyvus]. [The Netherlands], 2006. [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ipma.ch/Documents/ICB_V._3.0.pdf>.

5. CAUPIN, Gilles. Comparison between ICB and other Project Management Standards. [interaktyvus]. [S.l.], 2004. [žiūrėta 2011 m. kovo 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.scribd.com/doc/36841171/15/PMCDF-Scorecard-for-Project-Manager-Evaluation>>.

6. Certified associate in project management (CAPM) handbook. . [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.pmi.org/en/Certification/~/_media/PDF/Certifications/pdc_capmhandbook.ashx>.

7. Certified associate in Project Management. [interaktyvus]. [S.l.], 2000-2011. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.pmi.org/en/Certification/~/_media/PDF/Certifications/pdc_capmhandbook.ashx>.

8. Communication skills. [interaktyvus]. [S.l.], 2009. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=24&sid=acc97d62-bba0-4b3e-849f-6b5de07c195c%40sessionmgr13>>.

9. Communicative competence. [interaktyvus]. [S.l.], 2009. [žiūrėta 2011 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.scribd.com/doc/46539983/4-Communicative-Competence>>.
10. CRAWFORD, J. K.; ir CABANIS-BREWEN, J. Competency and carrers in project management. [interaktyvus]. [S.l.], 2009. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=P_crEWrU54cC&oi=fnd&pg=PA248&dq=Competence+and+Careers+in+project+management&ots=VSuyvspGUp&sig=aw4ujWLA4ecuorvO2Cae-e4RCiQ#v=onepage&q=Competence%20and%20Careers%20in%20project%20management&f=false>
11. Dr. IRELAND, Lew. Project Competence: Organizational and Project Manager Roles. [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.asapm.org/asapmag/articles/PrezSez06-08.pdf>>.
12. Dr. LANE. Communication competence defined. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.uky.edu/~drlane/capstone/commcomp.htm>>.
13. Dr. LEWIS. The Beneficiaries of Project Management Certification. [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. kovo 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.maxwideman.com/guests/certification/beneficiaries.htm>>.
14. DUNCAN, W. R. A guide to the project management body of knowledge. [interaktyvus]. [JAV], 1996. [žiūrėta 2011 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.unipi.gr/akad_tmhm/biom_dioik_tech/files/pmbok.pdf>.
15. GLOBERSON, S. ZWIKAEL, O. The impact of the project manager on project management planning processes. [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.pmir.com/html/pmdatabase/file/pmjournals/sept02.pdf#page=59>>.
16. GOUDAR, Jyothi. Areas of Expertise for a Project Manager. [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.projectperfect.com.au/downloads/Info/info_project_management_expertise.pdf>.
17. HENDERSON, L. S. The Impact of Project Managers' Communication Competencies: Validation and Extension of a Research Model for Virtuality, Satisfaction, and Productivity on Project Teams. [interaktyvus]. [JAV], 2008. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=7&sid=bf524618-27e3-4fda-a130-65cde9494321%40sessionmgr12>>.
18. HYMES, Dell. On communicative competence. [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=xcKovs8jfgkC&oi=fnd&pg=PA53&dq=hymes+communicative+competence&ots=ILdI-IoXgK&sig=4Sho-VPBhbJrkHggwex1e5S_Yzk#v=onepage&q=hymes%20communicative%20competence&f=false>.

19. KARDELIS, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Šiauliai: Lucilijus, 2005. 398, [1] p. ISBN: 9955-655-35-6.

20. LESENCIUC, Adrian, NAGY, Daniel. The communicative competence: a new approach. [interaktyvus]. [S.l.], 2009. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfwin?sid=75e13acd-e59b-4102-95c7-dbc06514471f@sessionmgr111&vid=4&hid=119>>.

21. LIMPORNPUDEE, W.; D JANZ, B.; ir RICHARDSON, S. Communication competence factors as moderators to the relationship between user participation and information quality. [interaktyvus]. [S.l.], 2009. [žiūrėta 2011 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://jitm.ubalt.edu/XX-4/article1.pdf>>.

22. MENTZ, G., *et al.* Project Management Guide. [interaktyvus]. [S. l.], 2005 [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.projectmanagementcertification.org/managernotes/_printable.html>.

23. Mokyklų partnerysčių projektai. [interaktyvus]. [Lietuva]. [žiūrėta 2011 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.smpf.lt/index.php?id=506>>.

24. NEVERAUSKAS, Bronius., *et al.* *Projektų valdymas: mokomoji knyga*. Kaunas, 2004, p. 144.

25. Project Manager Competency Development (PMCD) Framework. [interaktyvus]. [JAV], 2002. [žiūrėta 2011 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.geocities.ws/anki_panky/Downloads/PMC.pdf>.

26. Project Management Process Groups. [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://faculty.kfupm.edu.sa/ics/elish/files/Chapter3_Project_Management_Process_Groups.pdf>.

27. RAMSING, Line. Project communication in a strategic internal perspective. [interaktyvus]. [Danija], 2009. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <[tp://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1352-592&volume=16&issue=1/2&articleid=1845899&show=html](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1352-592&volume=16&issue=1/2&articleid=1845899&show=html)>.

28. SPITZBERG, B. H. Communication competence: measures of perceived effectiveness. [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=M_ne7baCyKgC&oi=fnd&pg=PA67&dq=spitzberg+communication+competence&ots=Vyst0uQALd&sig=Qe46oEuepLgzuc_dWdHF4B6vwbs#v=onepage&q=spitzberg%20communication%20competence&f=false>.

29. STOY, Ada. The General Functions of a Project Manager. [interaktyvus]. [JAV], 1996. [žiūrėta 2011 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.brighthub.com/office/project-management/articles/79369.aspx>>.

30. STREUN, Gere. Project management process groups: project management knowledge in action. [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=119&sid=ec32c385-2bbb-499c-93db-a27eb2c073a0%40sessionmgr115&vid=63>>.

31. The role of the project manager. [interaktyvus]. [S.l.]. [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lifecyclestep.com/open/407.1TheRoleoftheProjectManager.htm>>.

32. TIDIKIS, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*: vadovėlis. Vilnius: LTU Leidybos centras, 2003. 628 p. ISBN 9955-56-326-5.

33. UDO, Nathalie. What are the core competencies of a succesful project manager? [interaktyvus]. [S.l.], [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.management-projet.org/projet1/IMG/pdf/interglobe.pdf>>.

34. What Makes PMI Certifications Stand Apart? [interaktyvus]. [United Kingdom], 2011. [žiūrėta 2011 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.pmi.org/GLOBALS/~~/media/Files/PDF/Certification/PMI237%20CredentialsUK222.ashx>>.

1 PRIEDAS. ANKETOS PAVYZDYS

Maloniai prašau Jūsų pagalbos, siekiant išsiaiškinti, ar tarptautinių projektų vadovai turi komunikacines kompetencijas (Komunikacinė kompetencija – tai gebėjimas efektyviai bendrauti su kitais).

Šią apklausą atlieka VU komunikacijos fakulteto studentė Rita Meškytė. Ši anketa yra anoniminė, jos duomenys bus panaudoti tik tyrimui atlikti. Anketą sudaro 20 klausimų. Ačiū už pagalbą.

1. Kokia Jūsų lytis?

- a) moteris;
- b) vyras.

2. Koks Jūsų amžius?

- a) iki 30 m.
- b) 31 – 40 m.
- c) 41 – 50 m.
- d) 51 – 60 m.
- e) daugiau nei 60.

3. Koks Jūsų pedagoginis stažas?

- a) iki 2 metų;
- b) 2 – 5 metai;
- c) 6 – 10 metų;
- d) daugiau negu 10 metų.

4. Kokios Jūsų pareigos mokykloje? (pabraukite arba įrašykite)

- a) dirbu administracijoje (direktorius, direktoriaus pavaduotojas);
- b) dirbu dalyko mokytoju (prašome įrašyti, kokio dalyko: _____);
- c) teikiu pagalbą mokiniams (specialusis pedagogas, socialinis pedagogas, psichologas);
- d) kita (prašome įrašyti) _____.

5. Kiek tarptautinių projektų įgyvendino mokykla?

- a) nė vieno (toliau į anketos klausimus neatsakinėkite);

- b) 1-3 projektus;
 c) 4-6 projektus;
 d) 7 ir daugiau projektų.
6. Koks asmuo dažniausiai paskiriamas projektų vadovu? (pabraukite arba įrašykite)
- a) administracijoje dirbantis asmuo (direktorius, direktoriaus pavaduotojas);
 b) dalyko mokytojas (prašome įrašyti, kokio dalyko: _____);
 c) kita (prašome įrašyti) _____.
7. Keliuose tarptautiniuose projektuose esate dalyvavę?
- a) nei viename (toliau į anketos klausimus neatsakinėkite);
 b) viename;
 c) dviejuose;
 d) trijuose ir daugiau.
8. Kaip manote, ar projektų vadovams yra reikalinga komunikacinė kompetencija (komunikacinė kompetencija – tai gebėjimas efektyviai bendrauti su kitais)?
- a) taip; b) ne; c) nežinau.
9. Kaip manote, ar Jūsų mokyklos projektų vadovas turi komunikacinės kompetencijos?
- a) taip; b) ne; c) nežinau.
10. Kaip manote, kas yra svarbiausia, norint tinkamai komunikuoti? Kiekvieną iš variantų įvertinkite balais nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu.
- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) komunikacinės žinios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) sugebėjimai – praktiniai komunikacijos įgūdžiai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) motyvacija – noras su kitais tinkamai ir efektyviai komunikuoti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) kita _____. | | | | | |
11. Kokiomis savybėmis pasižymi Jūsų mokyklos projektų vadovas? Kiekvieną iš variantų įvertinkite balais nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nepasižymi, 5 – labai pasižymi.
- | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) kalbų žinojimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) sugebėjimas klausytis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) kantrybė | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) savikontrolė | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) atvirumas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) sugebėjimas valdyti nerimą, stresą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- g) nedvejimas priimant sprendimus 1 2 3 4 5
h) atkaklumas 1 2 3 4 5
i) kūrybiškumas 1 2 3 4 5
j) tolerancija 1 2 3 4 5

12. Ar Jūsų mokyklos tarptautinių projektų vadovas turi gebėjimų viešai kalbėti?

- a) visada; b) dažniausiai; c) kartais; d) niekada.

13. Ar Jūsų mokyklos tarptautinių projektų vadovas geba lengvai reikšti savo mintis?

- a) visada; b) dažniausiai; c) kartais; d) niekada.

14. Ar Jūsų mokyklos tarptautinių projektų vadovas turi gebėjimų išklaudyti kitų nuomonę?

- a) visada; b) dažniausiai; c) kartais; d) niekada.

15. Ar Jūsų mokyklos tarptautinių projektų vadovas geba pokalbio metu padėti kitiems tęsti diskusiją?

- a) visada; b) dažniausiai; c) kartais; d) niekada.

16. Ar tarptautinių projektų metu vyksta efektyvi komunikacija tarp projektų vadovo ir komandos narių?

- a) visada; b) dažniausiai; c) kartais; d) niekada.

17. Ar visa informacija, susijusi su projektu, buvo/yra gaunama laiku?

- a) visada; b) dažniausiai; c) kartais; d) niekada.

18. Kokiais kanalais naudojasi projektų vadovas komunikacijai vykdyti?

- a) el. paštas;
b) konferencijos;
c) susirinkimai;
d) asmeniai pokalbiai;
e) telefonas;
d) kita _____.

19. Prašome nurodyti, su kokiomis problemomis, susijusiomis su vadovo kompetencijomis, susidūrėte įgyvendinant tarptautinius projektus?

20. Jūsų nuomone, kokių dar savybių reikėtų tarptautinių projektų vadovui, siekiant efektyvaus projektų įgyvendinimo?

Ačiū už sugaištą laiką.