

VILNIAUS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS FAKULTETAS  
EKONOMINĖS INFORMATIKOS KATEDRA

**Nerijus MASIČKONIS**  
*Organizacijų vystymo programa*

**MAGISTRO DARBAS**

**VIRTUALIOS PROJEKTŲ KOMANDOS PATIRTIES VALDYMAS**

**EXPERIENCE MANAGEMENT OF A VIRTUAL PROJECTS TEAM**

Leidžiama ginti \_\_\_\_\_  
(parašas)

Katedros vedėjas prof. dr. **Rimvydas Skyrius**

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Prof. dr. **Rimvydas Skyrius**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2016

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	5
ĮVADAS.....	6
1. VIRTUALIOS PROJEKTŲ KOMANDOS TEORINIAI ASPEKTAI .....	9
1.1. Virtualių organizacijų teoriniai aspektai .....	9
1.1.1. Virtualumo sąvokos interpretacijos.....	9
1.1.2. Virtualių organizacijų veiklos principai.....	12
1.2. Projektų valdymo teoriniai aspektai.....	14
1.2.1. Projekto sąvokos interpretacijos .....	14
1.2.2. Projektų valdymo etapai.....	15
1.3. Patirties valdymo teoriniai aspektai .....	17
1.3.1. Patirties valdymo sąvokos interpretacijos .....	18
1.3.2. Patirties valdymas tarptautiniuose vadybos standartuose .....	20
2. VIRTUALIOS PROJEKTŲ KOMANDOS PATIRTIES VALDYMAS KAIP PRAKTINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS .....	21
2.1. Motyvacija patirties valdymui projektinėje aplinkoje.....	21
2.2. Patirties valdymo projektinėje aplinkoje procesas .....	23
2.3. Patirties valdymo informacinės sistemos .....	26
2.4. Virtualios projektų komandos patirties valdymo modelis .....	28
3. VIRTUALIOS PROJEKTŲ KOMANDOS PATIRTIES VALDYMO EMPIRINIS TYRIMAS.....	31
3.1. Kiekybinis tyrimas – anketinės apklausos .....	31
3.1.1. Tyrimo metodika .....	31
3.1.2. Tyrimo anketa ir jos pagrindimas .....	32
3.1.3. Tyrimo rezultatų analizė.....	34
3.2. Kokybinis tyrimas – struktūruoti interviu .....	42
3.2.1. Tyrimo metodika .....	42
3.2.2. Tyrimo klausimai ir jų pagrindimas .....	43
3.2.3. Tyrimo rezultatų analizė.....	44
3.3. Empirinių tyrimų apibendrinimas .....	48
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	50
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	52
SUMMARY .....	55
PRIEDAI .....	56

1 priedas. Žvalgomojo tyrimo rezultatai .....	56
2 priedas. Kiekybinio tyrimo anketa .....	61
3 priedas. Kokybinio tyrimo klausimai .....	63
4 priedas. Kokybinio tyrimo respondentų atsakymai.....	64
5 priedas. Darbo rezultatų aprobavimas .....	66
5.1. Too Pixel atsiliepinimas .....	66
5.2. Fuze Branding atsiliepinimas .....	67

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Virtualumą apibūdinančių charakteristikų reikšmių žemėlapis.....	10
2 paveikslas. Esminiai virtualių organizacijų veiklos principai.....	13
3 paveikslas. Esminiai komponentai, apibūdinantys projektą.....	14
4 paveikslas. Pagrindiniai projektų valdymo etapai.....	16
5 paveikslas. Publikacijų, susijusių su išmoktomis pamokomis, skaičius .....	17
6 paveikslas. Esminiai išmoktos pamokos vertingumo kriterijai.....	18
7 paveikslas. Išminktų pamokų apibrėžimų bendri požymiai .....	19
8 paveikslas. Patirties valdymo projektinėje aplinkoje privalumai.....	22
9 paveikslas. Pagrindiniai žingsniai generuojant išmoktas pamokas.....	24
10 paveikslas. Patirties valdymo projektinėje aplinkoje proceso etapai .....	25
11 paveikslas. Išminktų pamokų valdymo organizaciniai procesai .....	26
12 paveikslas. Patirties valdymo informacinių sistemų sluoksniai.....	28
13 paveikslas. Virtualios projektų komandos patirties valdymo modelis.....	29
14 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamą vietą.....	35
15 paveikslas. Respondentų organizacijų virtualumo laipsniai .....	35
16 paveikslas. Respondentų organizacijų dalyvavimas projektinėje veikloje .....	36
17 paveikslas. Respondentų nuomonė apie patirties valdymą.....	37
18 paveikslas. Respondentų organizacijų santykis su patirties valdymu.....	38
19 paveikslas. Respondentų nuomonė apie patirties valdymo barjerus.....	39

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Virtualios organizacijos sąvokos interpretacijos .....	11
2 lentelė. Projekto sampratos sudedamosios dalys .....	15
3 lentelė. Anketinių apklausų aplinkybių paaiškinimas .....	32
4 lentelė. Anketinės apklausos klausimai ir jų pagrindimas .....	33
5 lentelė. Hipotezių tikrinimo ir anketos klausimų ryšys.....	34
6 lentelė. Organizacijų virtualumo ir šalių kryžminis palyginimas .....	36
7 lentelė. Organizacijų projektiškumo ir šalių kryžminis palyginimas.....	37
8 lentelė. Respondentų nuomonės ir šalių kryžminis palyginimas .....	38
9 lentelė. Patirties valdymo ir šalių kryžminis palyginimas.....	39
10 lentelė. Veiksnių ir šalių kryžminis palyginimas .....	40
11 lentelė. Projektiškumo ir virtualumo priklausomumo testas.....	40
12 lentelė. Patirties valdymo ir projektiškumo priklausomumo testas.....	41
13 lentelė. Patirties valdymo ir virtualumo priklausomumo testas .....	41
14 lentelė. Struktūruoto interviu aplinkybių paaiškinimas.....	43
15 lentelė. Struktūruoto interviu klausimai ir jų pagrindimas.....	44
16 lentelė. Struktūruoto interviu 1 klausimo atsakymai.....	45
17 lentelė. Struktūruoto interviu 2 klausimo atsakymai.....	45
18 lentelė. Struktūruoto interviu 3 klausimo atsakymai.....	46
19 lentelė. Struktūruoto interviu 4 klausimo atsakymai.....	47
20 lentelė. Struktūruoto interviu 5 klausimo atsakymai.....	47

## IVADAS

Globalizacija, žinių visuomenės ir ekonomikos raida, spartus informacinių ir komunikacinių technologijų progresas leido susiformuoti sąlygoms, paskatinusioms virtualių organizacijų atsiradimą. Tai yra nauja darbo dimensija, apeinanti atstumą, laiko zonas ir organizacijų ribas. Žinių ekonomikos sąlygomis tokias organizacijas dažnai suburia projektus įgyvendinančios komandos. Kiekvienas projektas susideda iš etapų, kurie skaidomi į smulkesnes dalis, kurių kiekviename slypi potencialas išvelgti išmoktas pamokas arba patirtį. Šiame darbe nagrinėjamas patirties valdymas projektinėje aplinkoje virtualių organizacijų kontekste, siekiama apibrėžti patirties rinkimo ir naudojimo vertę, kad projektų komandų nariai būtų suinteresuoti rinkti ir ateityje panaudoti tokias žinias įgyvendinant kitus projektus, kas ypač aktualu virtualioms organizacijoms, siekiančioms, jog sukauptos žinios nedingtų.

**Temos aktualumas.** Šio magistro darbo tema yra aktuali todėl, kad į patirties valdymą projektinėje aplinkoje žvelgiama virtualių organizacijų kontekste. Kadangi virtualios organizacijos kol kas nėra labai paplitusios, mokslinių darbų ar tyrimų, analizuojančių virtualių projektų komandų patirties valdymą yra labai mažai.

**Problemos ištyrimo lygis.** Nagrinėjama tema yra trijų disciplinų sintezė. Galima būtų išskirti tris pagrindines problemas tyrimo kryptis: virtualios organizacijos, projektų valdymas bei patirties valdymas. Nors atskiros disciplinos yra išsamiai tyrinėtos daugelio mokslininkų, tačiau konkrečios šiame darbe nagrinėjamos problemos ištyrimo lygis yra nepakankamas.

- **Virtualias organizacijas** tyrė Neisheim (2015), Pangil (2014), Gressgard (2011), Duoba (2010), Gibson (2003);
- **Projektų valdymas** išsamiai išanalizuotas PMBOK Guide (2013) bei mokslininkų Leseure (2004), Schindler (2003), Prencipe (2001), Kotnour (2000) darbuose;
- **Patirties valdymą** tyrė Thomas (2012), Gharaibeh (2012), Jugdev (2012), Duffield (2012), Bakker (2011), Patel (2011), Bosch-Sijtsema (2009), Williams (2007), Marabelli (2005), Disterer (2002), Webber (2000).

Pastarųjų metų mokslinė literatūra pateikia tyrimų, nagrinėjančių patirties valdymą įvairiais vadybos aspektais, tačiau kaip valdyti patirtį virtualiose projektų komandose nėra sukurta aiški metodologija bei nepateikiama, kokiomis priemonėmis būtų galima efektyviai tai daryti. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog šiame darbe analizuojamas vadybos procesas, o ne techninės žinios.

**Problemos esmė** – nustatyti veiksnius, įtakančius kaupiamos patirties informacijos turinį, kad projektų komandų nariai turėtų pakankamai motyvacijos užsiimti patirties valdymu projektinėje aplinkoje ir norėtų surinktomis žiniomis pasinaudoti ateityje įgyvendinant kitus projektus.

**Darbo objektas** – virtualios projektų komandos patirties valdymas.

**Darbo tikslas** – sukurti virtualios projektų komandos patirties valdymo modelį.

**Darbo uždaviniai:**

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, ištirti virtualios projektų komandos teorinius aspektus;
2. Išanalizuoti virtualios projektų komandos patirties valdymą kaip praktinių tyrimų objektą;
3. Pasiūlyti virtualios projektų komandos patirties modelį bei rekomendacijas virtualioms organizacijoms;
4. Kiekybinio empirinio tyrimo pagalba nustatyti, kaip siejasi organizacijos virtualumas, jos santykis su projektine veikla bei patirties valdymas;
5. Atliekant kokybinį empirinį tyrimą, išanalizuoti virtualių projektų komandų vadovų požiūrį ir žinias apie virtualias komandas bei patirties valdymą projektinėje aplinkoje;
6. Apibendrinti atliktus empirinius tyrimus, remiantis jų išvadomis pasiūlyti kaip būtų galima patobulinti virtualios projektų komandos patirties modelį bei rekomendacijas virtualioms organizacijoms.

**Naudoti literatūros šaltiniai.** Šis darbas parašytas remiantis užsienio bei Lietuvos autorių naujausiais literatūros šaltiniais, susijusiais su virtualiomis organizacijomis, projektų bei patirties valdymu: tarptautinių konferencijų medžiaga, straipsniais, moksline literatūra, visuotiniame tinkle, duomenų bazėse pateikta mokslinė informacija.

**Tyrimo metodai.** Teorinėje darbo dalyje panaudota sisteminė lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, indukcijos metodai. Tyrimui atlikti buvo taikomi kiekybiniai (anketinės apklausos) ir kokybiniai (struktūruoti interviu) tyrimo metodai. Gauti tyrimo rezultatai buvo apdoroti naudojant matematinės analizės metodus. Išvados formuluoti bei struktūruoti buvo pasitelktas sintezės metodas.

**Darbo rezultatų teorinė ir praktinė reikšmė:**

- Atlikta įvairių autorių virtualių organizacijų, projektų valdymo ir patirties valdymo sampratos interpretacijų analizė, kuri leido suformuluoti apibendrintus apibrėžimus;
- Išanalizuota ir apibendrinta mokslinė medžiaga apie virtualių organizacijų veiklos principus, projektų valdymo etapus bei patirties valdymą tarptautiniuose vadybos standartuose;
- Virtualios projektų komandos patirties valdymas analizuotas kaip praktinių tyrimų objektas: ištirta motyvacija patirties valdymui, patirties valdymo projektinėje aplinkoje procesas bei informacinės sistemos, naudojamos patirties valdymui;

- Remiantis išanalizuota mokslinė informacija, sukurtas apibendrintas virtualios projektų komandos patirties valdymo modelis bei pateiktos rekomendacijos virtualioms organizacijoms;
- Vadovaujantis sukurtu patirties valdymo modeliu bei rekomendacijomis galima tobulinti virtualių projektų komandų kasdienę veiklą bei procesus.

**Darbo apribojimai.** Kalbant apie darbo sunkumus ir apribojimus, galima paminėti tai, jog atliekant empirinius tyrimus buvo gana sudėtinga rasti respondentų, atstovaujančių skirtingas veiklos sritis, kurie būtų susidūrę su virtualiomis organizacijomis ir / ar patirties valdymu jose, todėl buvo pasinaudota asmeniniais kontaktais ir apklausti žmonės, dirbantys informacinių technologijų bei kūrybinių industrijų srityse.

**Darbo rezultatų aprobavimas.** Sukurtas virtualios projektų komandos patirties valdymo modelis bei rekomendacijos virtualioms organizacijoms buvo pristatytos kokybiniame tyrime tirtų organizacijų vadovams. Įmonių vadovų atsiliepimai pateikiami 5 priede.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Darbą sudaro 3 dalys, apimtis – 67 puslapiai, pateikta 19 paveikslų, 20 lentelių, 5 priedai. Naudotos literatūros sąrašą sudaro 33 šaltiniai.



# 1. VIRTUALIOS PROJEKTŲ KOMANDOS TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje darbo dalyje nagrinėjami virtualių organizacijų, projektų bei patirties valdymo teoriniai aspektai. Apžvelgiamos virtualumo sąvokos interpretacijos, virtualių organizacijų veiklos principai, projekto sąvokos interpretacijos, projektų valdymo etapai, patirties valdymo sąvokos interpretacijos bei patirties valdymas tarptautiniuose vadybos standartuose.

## 1.1. Virtualių organizacijų teoriniai aspektai

Pastaruoju metu pasaulyje pasireiškia akivaizdi globalizacijos įtaka. Šiuolaikinės visuomenės esminis požymis yra „nenutrūkstamai vykstantys socialinių transformacijų bei pačios visuomenės modernizacijos procesai, išreiškiantys nepertraukiamus kiekybinius ir kokybinius pokyčius“ (Melnikas, 2013), ko pasekoje kuriasi žinių ekonomika, kurią galima apibūdinti kaip ekonomiką, kurios „prioritetinis augimo veiksnys yra būdingas naujų žinių generavimui, skleidimui ir panaudojimui“ (Melnikas, 2013). Prie viso to prisidėjo spartus informacinių ir komunikacinių technologijų progresas bei skvarba, kas leido atsirasti sąlygoms, paskatinusioms virtualių organizacijų atsiradimą. Šiame poskyryje apžvelgiamos virtualumo sąvokos interpretacijos bei įvardijami virtualių organizacijų veiklos principai.

### 1.1.1. Virtualumo sąvokos interpretacijos

Virtualios organizacijos per pastaruosius kelis dešimtmečius vis dažniau tampa mokslinių tyrimų objektu. Nepaisant to, vieningo virtualumo ir virtualių organizacijų apibrėžimo rasti nepavyko.

Norint analizuoti virtualumo sąvokos interpretacijas, visų pirma reikia apibrėžti virtualių organizacijų savybes. J. Merkevičius (2005) teigia, kad virtualios organizacijos pasižymi tokiomis savybėmis:

- Geografiškai skirtingas, erdvinis jos narių išsidėstymas;
- Tiesioginio – fizinio kontakto tarp narių nebuvimas;
- Naujausių informacinių technologijų naudojimas narių tarpusavio ryšiams palaikyti, bendrauti ir bendradarbiauti;
- Išteklių, žinių ir informacijos jungimas informacinėmis technologijomis;
- Organizacijos lankstumas ir dinamiškumas;
- Griežtos organizacinės struktūros nebuvimas;
- Bendradarbiavimas tarp kelių nepriklausomų partnerių siekiant bendro tikslo.

Išvardintomis savybėmis pasižyminčiai organizacijai mokslininkai suteikė virtualios organizacijos apibūdinimą. Virtuali organizacija – tai santykinai pastovus organizacijų ir / ar individų tinklas, nuolat besikeičiančioje aplinkoje iš tinklo narių ir / ar kitų organizacijų

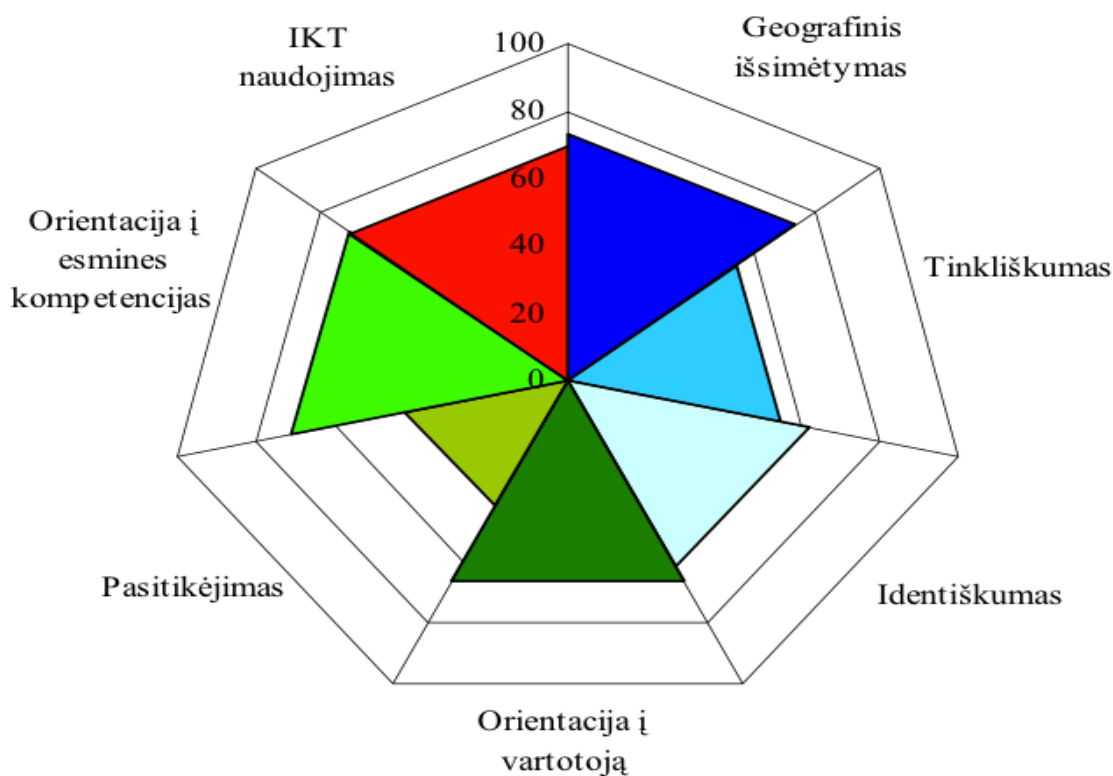
įkuriantis laikiną struktūrą susidariusioms rinkoje galimybėms įgyvendinti, kuri išformuojama, pasiekus užsibrėžtus tikslus. Kiekvienas tinklo narys naujai struktūrai deleguoja savo esmines kompetencijas, jie dirba skirtingose geografinėse vietose, todėl kaip pagrindinę bendravimo priemonę naudoja informacines ir komunikacines technologijas (Duoba, 2009). Šis lietuvių mokslininko apibrėžimas skiriasi nuo daugelio kitų tuo, kad jis teigia, jog virtuali organizacija yra laikina struktūra.

Gibson ir Cohen (2003) apibrėžia 3 esminius atributus, kurie būdingi virtualioms organizacijoms:

- Tai yra funkcionuojanti komanda;
- Komandos nariai yra geografiškai išskirstyti;
- Vykdydami užduotis komandos nariai bendrauja naudodamiesi technologijomis, o ne akis į akį.

Tamašiūnaitė (2011), apibendrinusi užsienio mokslininkų darbus, teigia, kad virtuali organizacija – tai savarankiška, geografiškai išskirstyta, trumpalaikė arba nuolatinė organizacijų, grupių ar individų konsolidacija, kuri vykdo savo pareigas apeidama laiko ir erdvės apribojimus, bendrauja informacinių ir komunikacinių technologijų priemonėmis.

Duoba (2010) pateikia tokį virtualumą apibūdinančių charakteristikų reikšmių žemėlapi:



1 paveikslas. Virtualumą apibūdinančių charakteristikų reikšmių žemėlapis  
(Šaltinis: Duoba, K. (2010). *Organizacijų virtualumo raiška Lietuvoje*)

Tuo tarpu Lietuvos mokslininkas J. Merkevičius (2005) savo disertacijoje išanalizavęs užsienio tyrėjų darbus virtualių organizacijų tematika, pateikia tokias šio fenomeno sąvokos interpretacijas.

<b>Šaltinis</b>	<b>Apibrėžimas</b>
Electronic Commerce Unit (2003)	<i>Virtuali organizacija</i> – tai legaliai bendradarbiaujančių nepriklausomų organizacijų junginys, išoriniam pasauliui teikiantis įvairias paslaugas bei atliekantis įvairias funkcijas, tarsi būdama viena organizacija.
Okkonen (2002)	<i>Virtuali organizacija</i> – tai organizacija, pagrįsta laikinomis funkcinėmis reikmėmis arba įprasto strateginio tikslo siekimu, neturinti jokių formalių ribų. Tai užduotis, projektas ar nuolatinė organizacija, kuri yra decentralizuota ir nepriklausoma nuo fizinių ryšių erdvėje.
IT specific encyclopedia (2003)	<i>Virtuali organizacija</i> – tai organizacija, kurios nariai geografiškai nutolę vienas nuo kito, dažniausiai susisiekiantys tarpusavyje elektroniniu paštu ar kitomis moderniomis elektroninės komunikacijos priemonėmis, nors kitiems atrodanti kaip viena unifikuota organizacija su realia fiziškai egzistuojančia buvimo vieta.
Strategie consulting (2003)	<i>Virtuali organizacija</i> – tai organizacijų ir/ar pavienių asmenų junginys, kuriuos vienija bendras tikslas ar interesai, kurie bendrai sudaro aiškų bei tarpusavyje susijusį organizacinį vienetą.
Votryx (2003)	<i>Virtuali organizacija</i> – tai laikina savanoriška kelių, kaip įprasta, nepriklausomų partnerių kooperacijos forma, kuri naudodama gamybos optimizavimo sistemą, užtikrina didelę naudą klientams.
Jansen (1997)	<i>Virtuali organizacija</i> – tai junginys įvairių grupių (asmenų ir/ar organizacijų), išsidėsčiusių plačioje geografinėje teritorijoje ir įsipareigojusių pasiekti bendrą tikslą, sujungiant savo esminius sugebėjimus ir išteklius.
Parker (1996)	<i>Virtuali organizacija</i> – tai lanksti, dinamiška įmonė, kuri gali sukurti ir adaptuoti jos produktus bei paslaugas vartotojų reikmėms per kuo trumpiausią laiką.

1 lentelė. Virtualios organizacijos sąvokos interpretacijos

(Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis J. Merkevičiaus (2005) darbu)

Kaip matoma lentelėje, esminiai virtualumo sąvokos bruožai yra geografiškai išskirstyta darbo jėga, aktyvus informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimas bei kompetencijų suvienijimas bendram tikslui pasiekti. Taip pat svarbu pažymėti, kad tik nedaugelis organizacijų turi visas virtualumo charakteristikas, dažnai tik keletą jų, todėl dichotominis organizacijų klasifikavimas į virtualiąsias ir nevirtualiąsias nebūtų visiškai teisingas. Tai patvirtina Gressgard (2011) tyrimai, kuriuose dalis tiriamų objektų naudoja tiek virtualaus bendravimo priemones, tiek ir bendravimą akis į akį.

Apibendrinant galima teigti, kad virtuali organizacija – tai geografiškai neapribota, lanksti, turinti plačią prieigą prie reikiamos darbo jėgos visame pasaulyje organizacija, kuri savo veiklą koordinuoja informacinių ir komunikacinių priemonių pagalba.

### **1.1.2. Virtualių organizacijų veiklos principai**

Virtualios organizacijos dažniausiai remiasi tradicinių organizacijų struktūriniais elementais, o informacinių bei komunikacinių technologijų naudojimas suteikia joms lankstumo. L. Rindzevičiūtė (2007) cituoja autorių R. Ginevičiaus ir V. Sūdžiaus (2005) teiginius, kurie pabrėžia, kad virtualios organizacijos gali būti įvairių struktūrinių sandarų, bet jų veiklos organizavimas bet kuriuo atveju gali pasireikšti tik vienu lygiu: strateginiu, struktūriniu, organizaciniu arba technologiniu.

Kalbant apie motyvaciją kuriant virtualias komandas, Pangil ir Chan (2014) išskiria šias pagrindines priežastis, kurios taip pat daro esminę įtaką virtualių organizacijų veiklai:

- Galimybė pasamdyti geriausius darbuotojus, kurie gali gyventi bet kurioje pasaulio vietoje;
- Galimybė padidinti darbo valandų skaičių nuo 8 iki 24 valandų dėl laiko zonų skirtumų;
- Galimybė padidinti konkurencingumą tarptautinėje prekyboje.

Tuo tarpu J. Merkevičius (2005) remiasi ir akcentuoja virtualių organizacijų veiklos principus autorių T. Ishaya ir L. Macaulay (1999) teiginiais, kad tokių organizacijų veikla turi būti grindžiama tam tikromis taisyklėmis:

- Geografinis išsidėstymas ir veiklos paskirstymas, siekiant mažinti logistikos išlaidas;
- Naudoti nuotolinio sprendimų priėmimo būdus;
- Naudotis informacinėmis technologijomis ir nuotoliniais ryšiais;
- Lengvo ir spartaus informacijos pasiekiamumo ir pasikeitimo laisvė;
- Pagrindinių technologijų ir kompetencijų suliejimas;
- Globalios darbo jėgos naudojimas;

- Žinių telkimas ir paskirstymas.

Bosch-Sijtsema (2009) teigia, kad virtualių organizacijų veikla yra tiesiogiai susijusi su informacinių technologijų plėtra ir įvardija šiuos svarbiausius pasikeitimus:

- Atstumas tapo mažiau svarbiu, jis nebedaro daug įtakos apsiketimui informacija;
- Realiu laiku atnaujinamos duomenų bazės įgalina virtualių komandų narius iš karto gauti reikiamą informaciją;
- Organizacijos žinių bankas gali būti palaikomas, tobulinamas ir prieinamas plačiam autorizuotų varotojų ratui nepriklausomai nuo to, kur fiziškai jie yra.



2 paveikslas. Esminiai virtualių organizacijų veiklos principai

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Visgi virtualios organizacijos savo veikloje susiduria ir su tam tikrais sunkumais. Pangil ir Chan (2014) išskiria šiuos trūkumus, dažnai pasireiškiančius virtualių komandų veikloje:

- Nepastebimos neverbalinės užuominos;
- Laiko zonų skirtumai;
- Skirtingi darbo procesai;
- Skirtingos kultūros.

Daugelis virtualių organizacijų yra tiesiogiai susijusios su projektine veikla bei turi patirties valdymo tokioje aplinkoje poreikių, net jeigu jie nėra aiškiai išreikšti. Patirties valdymas ypatingai svarbus virtualiose projektų komandose, kadangi jų nariai yra geografiškai išskirsyti. Tuo tarpu sklandus patirties valdymo procesas įgalina virtualios projektų komandos narius perimti išmoktas pamokas iš anksčiau vykdytų projektų.

Apibendrinant galima teigti, kad virtualumo charakteristikos įgalina organizacijas išnaudoti darbo pasidalijimo privalumus, skirtingų kompetencijų sinergijos naudą, nepriklausomai nuo to, kur geografiškai yra reikalingi darbuotojai. Esminiai virtualių organizacijų veiklos principai: globalios darbo jėgos naudojimas, IKT technologijų taikymas, nuotolinis sprendimų priėmimas, žinių telkimas ir paskirstymas. Daugelis virtualių organizacijų vykdo projektinę veiklą bei turi patirties valdymo poreikių.

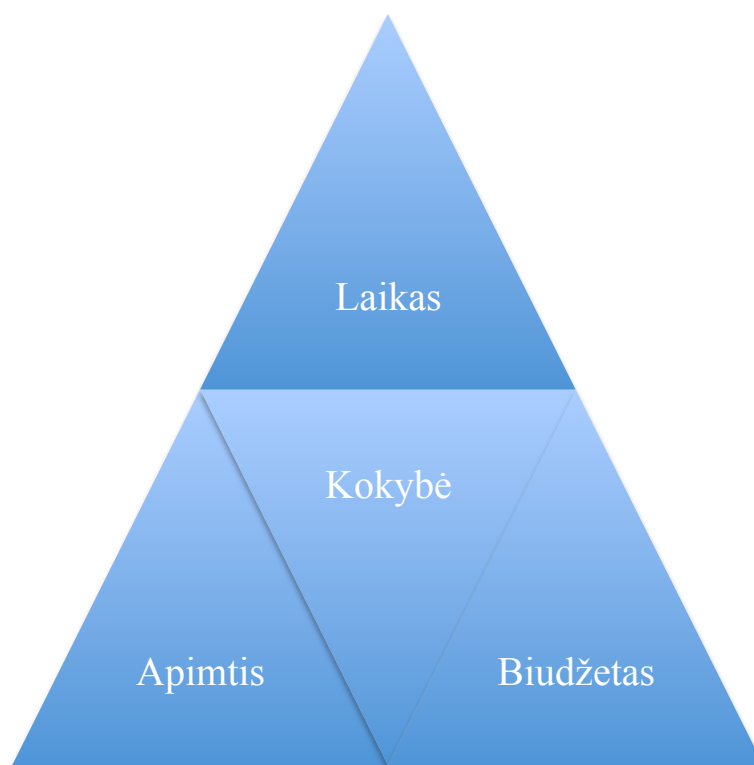
## 1.2. Projektų valdymo teoriniai aspektai

Šiuolaikinėse organizacijose vis labiau populiarėja projektinė darbo aplinka, kuri įtemptos konkurencijos ir intensyvios plėtros sąlygomis padeda įgyvendinti pokyčius bei vykdyti įprastinę organizacijos veiklą. Projektų valdymas, arba projektų vadyba, yra tarptautiniu mastu pripažintas standartas, kurio tikslas yra sureguliuoti veiklas, kurios yra laikinos, unikalios bei vykdomos siekiant tam tikro tikslo. Projektų valdymo principai skatina gerąsias praktikas, kurios padeda koordinuoti, organizuoti ir pabaigti projektus nuo pradžios iki pabaigos. Į šio fenomeno sąvoką įeina gabumų, žinių, įrankių ir technikų pritaikymas. Šiame skyriuje apžvelgiamos projekto sąvokos interpretacijos bei įvardijami projektų valdymo etapai.

### 1.2.1. Projekto sąvokos interpretacijos

Kadangi vienas visuotinai priimtinas projekto sąvokos apibrėžimas neegzistuoja, todėl tikslinga apžvelgti šios sąvokos apibrėžimus, pateiktus skirtinguose projektų metodiką apibūdinančiuose literatūros šaltiniuose. Nors daugelis mokslininkų projekto sąvoką apibrėžia skirtingu išsamumo lygiu, iš esmės jie visi apibūdina šį fenomeną labai panašiai.

Projektų valdymo instituto standarto (PMBOK, 2013) autoriai projektą apibrėžia kaip laikiną veiklą, kurios tikslas yra sukurti unikalų produktą ar paslaugą. Galima sakyti, kad tai yra pati bendriausia, tačiau esmę atskleidžianti projekto sąvokos interpretacija.



3 paveikslas. Esminiai komponentai, apibūdinantys projektą  
(Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantus PMBOK (2013))

Panašiai projekto sąvoką interpretuoja ir W. H. Thomas (2012), kuris teigia, kad projekto tikslas yra sukurti produktą ar paslaugą. Produktas dažniausiai yra kažkas materialaus, pvz. kompiuteris. Tuo tarpu paslauga yra mažiau apčiuopiama, kaip pvz. techninė pagalba telefonu.

Šimkuvienė (2010) parengė apibendrintą projekto sudedamųjų dalių lentelę pagal įvairių Lietuvos ir užsienio autorių projekto sąvokos interpretacijas:

Sudedamosios dalys	Aukštuoliene, M. (2004)	PMBOK (2004)	Mikalkevičienė, D. (2005)	Neverauskas, B. ir kt. (2005)	O'Brien, J.; Marakas, G. (2007)	Kloppenborg, J.T. (2009)
Resursai	+		+	+	+	+
Laikas	+		+		+	+
Kokybė	+		+			
Kaina	+		+			+
Tikslas	+	+	+	+	+	
Procesas	+	+		+	+	

2 lentelė. Projekto sampratos sudedamosios dalys

(Šaltinis: Šimkuvienė, V. (2010). *Virtualių komandų valdymas vykdant projektus.*)

Kaip matome iš lentelės, vieningo sutarimo dėl projekto sampratos sudedamųjų dalių nėra, tačiau tai priklauso ir nuo to kaip išsamiai autorius sąvoką apibūdino. Beveik visi tirti autoriai į projekto apibūdinimą įtraukia tikslą, laiką ir resursus, todėl galima teigti, kad autorių manymu tai yra bene svarbiausios projektą apibūdinančios sudedamosios dalys.

Apibendrinant galima teigti, kad projektas yra laikina veikla, turinti aiškų tikslą, apribota apimties, laiko, biudžeto ir kokybės reikalavimų. Projektas susideda iš etapų, kurių kiekvienas gali būti valdomas ir tobulinamas.

### 1.2.2. Projektų valdymo etapai

Projektai yra valdomi etapais. Etapas arba procesas – tai veiksmų seka, sukurianti tam tikrą rezultatą. Projektų valdymo etapai yra glaudžiai susiję vienas su kitu ir naudoja informaciją, sukurtą prieš tai buvusių etapų metu. Kiekvienas etapas gali būti išskirtas į daug smulkesnių dalių. Žvelgiant iš šio magistro darbo perspektyvos, kiekviena projekto valdymo etapo dalis gali sugeneruoti naudingų išvalgų ir žinių, kurios gali būti panaudotos patirties valdyme, t.y. išsaugotos kaip išmoktos pamokos ir panaudotos kituose projektuose siekiant efektyvinti veiklą, naujus projektus įgyvendinti nebekartojant anksčiau padarytų klaidų.

PMBOK (2013) įvardija 5 pagrindinius projektų valdymo etapus:

**Inicijavimas.** Projekto inicijavimas – tai projekto gyvavimo pradžios momentas. Šis etapas susijęs su projekto užduoties nustatymu, jos generavimu ir atranka, dalyvių nustatymu (klientai, projekto komanda, savininkai, suinteresuotos šalys).

**Planavimas.** Projekto planavimas – tai projekto plano parengimas, kuris leistų įgyvendinti nustatytus tikslus. Šis etapas apima: darbų ir ryšių tarp jų nustatymą, išteklių planavimą, darbų etapų trukmę, projekto biudžeto nustatymą, išteklių planavimą, darbų etapų trukmę, projekto biudžeto formavimą, projekto komandos bei komunikacijos planavimą, projekto rizikos nustatymą, projekto dokumentinio plano sudarymą.

**Įgyvendinimas.** Projekto įgyvendinimas – tai žmogiškųjų išteklių koordinavimas rengiant ir įgyvendinant projektą. Šiame etape ugdoma komanda, sudaromos sutartys ir jos vykdomos, suteikiama informacija vadovams, įgyvendinamas ir kontroliuojamas projekto planas, pasiskirstoma darbais, vykdomas diegimas, testuojama.

**Kontrolė.** Projekto kontrolė – tai projekto įgyvendinimo eigos stebėjimas, vertinimas. Nepalankių veiksmų pašalinimas, korekcinių veiksmų nustatymas. Šiam etapui priskiriama: pakeitimų valdymas, ataskaitų ruošimas, projekto išlaidų, laiko, kokybės kontrolė, įsipareigojimų vykdymo kontrolė.

**Uždarymas.** Projekto užbaigimas – tai paskutinis projekto valdymo etapas, kuris apima galutinius darbus, patvirtinimo iš atsakingų šalių gavimas, kad projektas pilnai atliktas (ar neįmanoma jo toliau tęsti) ir gali būti uždarytas, rezultato įvertinimas. Šio mokslo tiriamojo darbo kontekste šis etapas yra bene svarbiausias diegiant patirties valdymą projektinėje aplinkoje.



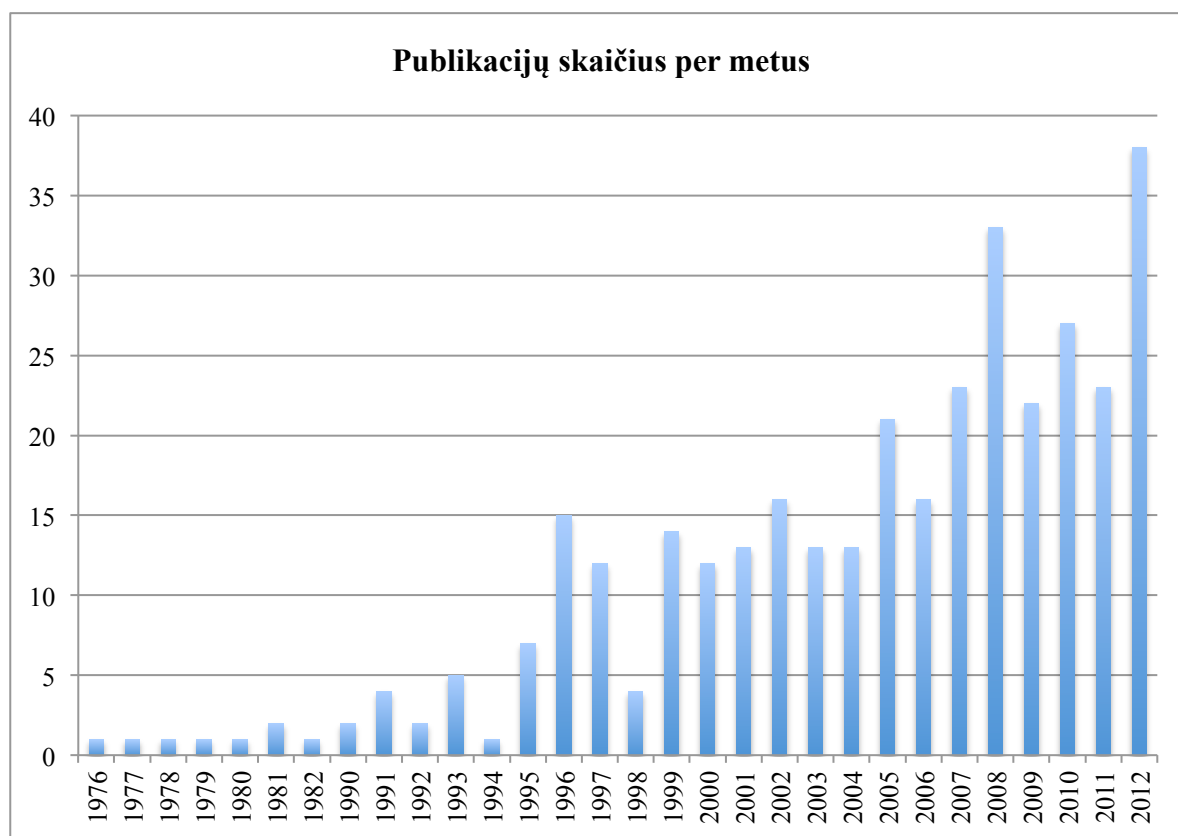
4 paveikslas. Pagrindiniai projektų valdymo etapai  
(Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis PMBOK (2013))



Apibendrinant galima teigti, kad iš viso yra 5 pagrindiniai projektų valdymo etapai: inicijavimas, planavimas, įgyvendinimas, kontrolė ir uždarymas. Kiekviename iš jų gali būti sugeneruotos įžvalgos ir žinios, kurios gali būti panaudotos patirties valdyme, tačiau pats svarbiausias projekto etapas yra uždarymas, kai visos išmoktos pamokos turi būti užfiksuojamos ir tinkamai išsaugomos, kad vėliau būtų galima jas panaudoti siekiant efektyviau įgyvendinti būsimus projektus.

### 1.3. Patirties valdymo teoriniai aspektai

Patirties valdymas projektinėje aplinkoje sulaukia vis daugiau susidomėjimo tiek verslo, tiek ir mokslo pasaulyje. Kadangi pirmosios publikacijos šia tema pasirodė dar aštuntajame dešimtmetyje, galima teigti, kad iki šių dienų susiformavo gana tvirtas teorinis pagrindas. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog patirties valdymas turi ir alternatyvią sąvoką – išmoktos pamokos (angl. *lessons learned*). Šiame darbe sąvokos išmoktos pamokos ir patirties valdymas naudojamas lygiagrečiai.



5 paveikslas. Publikacijų, susijusių su išmoktomis pamokomis, skaičius

(Šaltinis: Šimkonis, S.; Skyrius, R. (2013). *Lessons learned: definition-related issues*)

Pateiktoje diagramoje matoma, jog susidomėjimas patirties valdymu arba išmoktomis pamokomis projektų vadybos kontekste akivaizdžiai auga, todėl kuo toliau, tuo daugiau atsiranda įvairių šios sąvokos interpretacijų. Šiame skyriuje apžvelgiamos patirties valdymo sąvokos interpretacijos bei patirties valdymas tarptautiniuose vadybos standartuose.

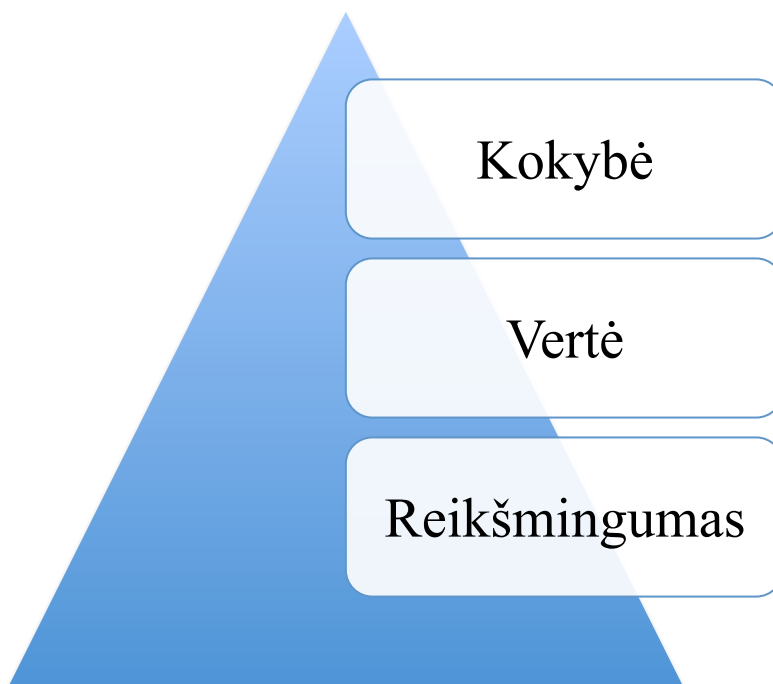
### 1.3.1. Patirties valdymo sąvokos interpretacijos

Pastaruoju metu patirties valdymas mokslo darbuose sulaukia vis daugiau dėmesio. Šimkonis (2013) teigia, kad terminas išmoktos pamokos daugiau dėmesio pradėjo sulaukti nuo 1991 metų.

Patirties valdymas yra tiesiogiai susijęs su žiniomis. Tyrėjai Patel ir Ghoneim (2011) teigia, kad projektų komandos nariai turi išreikštų ir neišreikštų žinių, o organizacinės žinios susideda iš to, ką žino žmonės ir to, kas užrašyta – organizacijos duomenų bazių ir žinių saugyklų.

Thomas (2012) teigia, kad patirties valdymas yra susijęs su mokymusi dirbant projektinėje aplinkoje, o fiksuojamos išmoktos pamokos turėtų pasižymėti šiomis savybėmis:

- Kokybė;
- Vertė;
- Reikšmingumas.



6 paveikslas. Esminiai išmoktos pamokos vertingumo kriterijai  
(Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Thomas, W. H. (2012))

Kadangi kol kas dar nėra nusistovėjęs terminas patirties valdymui projektinėje aplinkoje apibrėžti, literatūroje sutinkama daug šio termino variacijų. Mokslininkas W. H. Thomas (2012) pateikia tokią alternatyvių terminų sąrašą:

- Projekto auditas;
- Projekto vertinimas;
- Atvejo analizė;
- Projekto įvertinimas;

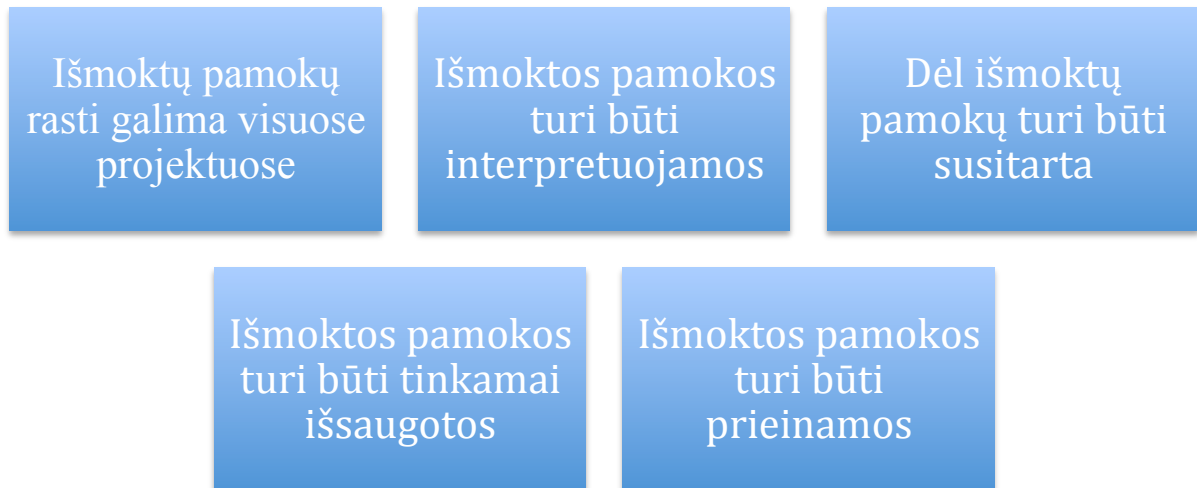
- Projekto pamokų užrašymas;
- Poprojektinis atlikimo susitikimas;
- Projekto apžvalga;
- Projekto apžvalgos užbaigimas.

Nors visi šie terminai yra gana skirtingi, iš esmės jie apibrėžia vieną ir tą patį – projekto vertinimą įvairiais aspektais, patirties identifikavimą ir išsaugojimą tolimesniam naudojimui.

PMBOK (2013) apibrėžia išmoktas pamokas kaip žinias, įgytas projekto metu, kurios nurodo kaip tam tikri projekto procesai buvo ar turėtų būti įvykdyti ateityje su tikslu efektyvinti projekto įgyvendinimą. PMBOK taip pat apibrėžia ir išmoktų pamokų žinių bazę – tai „vieta, kur saugoma istorinė informacija ir išmoktos pamokos apie buvusių projektų ir sprendimų rezultatus“.

Tuo tarpu Jugdev (2012) teigia, kad išmoktos pamokos yra projektų valdymo išplėtimas, kuris yra efektyvi priemonė vertingoms su projektu susijusioms žinioms perduoti. Išmoktos pamokos apima dalinimąsi žiniomis apie tai, kurie projekto elementai ar etapai vyko pagal planą ir kurie galėtų būti patobulinti.

Pasak Schindler (2003), išmoktos pamokos gali būti apibrėžtos kaip esminės projekto eigoje susiformavę patirtys, kurios turi pakankamą svarbumo lygį ateities projektams.



7 paveikslas. Išmoktų pamokų apibrėžimų bendri požymiai

(Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Šimkonį (2013))

Šimkonis (2013) išskiria šiuos pagrindinius požymius, kurie yra bendri visiems išmoktų pamokų apibrėžimams:

1. Projekto, nepriklausomai nuo to sėkmingas ar ne, turi potencialą rasti vertingų pamokų;
2. Rastos pamokos turi būti interpretuojamos ir dėl jų turi būti susitarta;

3. Išmoktos pamokos turi būti tinkamai išsaugotos ir patalpintos tam tikroje informacinėje sistemoje;
4. Informacija apie išmoktas pamokas turi būti padaryta prieinama visoms suinteresuotoms pusėms.

Apibendrinant patirties valdymo sąvokos interpretacijas, galima teigti, kad patirties valdymas projektinėje aplinkoje yra vertingos informacijos vykdant projektą ar baigus jį vykdyti identifikavimas ir išsaugojimas, kad būtų galima panaudoti ateityje siekiant efektyvinti kitų panašių projektų vykdymą.

### **1.3.2. Patirties valdymas tarptautiniuose vadybos standartuose**

Kalbant apie patirties valdymo standartus, atrodytų, jog turėtų būti bent keletas tarptautinių standartų, kurie išsamiai apibrėžtų šią svarbią projektų valdymo dalį, tačiau kol kas to nėra, dėmesio visai neskiriama arba skiriama nedaug. Žemiau apžvelgiami svarbiausi tarptautiniai standartai, kurie vienaip ar kitaip apibrėžia patirties valdymą projektinėje aplinkoje.

**PMBOK (*A Guide to Project Management Body of Knowledge*)**. Projektų vadybos institutas įtraukė patirties valdymo arba išmoktų pamokų terminą į PMBOK standartą tik 2004 metais, tačiau neskiriant tam daug dėmesio, rekomendacijų ar gerųjų praktikų pasiūlymų.

**PRINCE2 (*Office of Government Commerce*)**. PRINCE2 standarte yra apžvelgtas procesas, kuris yra skirtas išmoktų pamokų išsaugojimui. Patirties valdymui yra naudojamas išmoktų pamokų registras, į kurį projekto eigoje registruojamos išmoktos pamokos, o projektui pasibaigus yra parengiama išmoktų pamokų ataskaita, kuri papildo organizacijos žinių bazę.

**BoK (*British Project Management Body of Knowledge*)**. Iki 2000 metų šiame standarte nebuvo užsimenama apie patirties valdymą, tačiau didžiosios dalies praktikų siūlymu kitame leidime buvo įtrauktos tokios sąvokos kaip projekto įgyvendinimo apžvalga, projekto sveikatos patikrinimas ir projekto auditas.

Apibendrinant patirties valdymą tarptautiniuose vadybos standartuose, galima teigti, kad nors dabartiniuose standartuose ir yra šiek tiek užsimenama apie patirties valdymą projektinėje aplinkoje, tačiau pakankamas dėmesys tam nėra skiriamas, išsamios analizės ar rekomendacijų trūksta.

## **2. VIRTUALIOS PROJEKTŲ KOMANDOS PATIRTIES VALDYMAS KAIP PRAKTINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS**

Šioje darbo dalyje virtualios projektų komandos patirties valdymas analizuojamas kaip praktinių tyrimų objektas. Apžvelgiama motyvacija patirties valdymui projektinėje aplinkoje, patirties valdymo projektinėje aplinkoje procesas, patirties valdymo informacinės sistemos, sukurtas virtualios projektų komandos patirties valdymo modelis bei pateikiamos rekomendacijos virtualioms organizacijoms.

### **2.1. Motyvacija patirties valdymui projektinėje aplinkoje**

Kalbant apie patirties valdymą projektinėje aplinkoje, svarbu pažvelgti į vertinimo fenomeno šaknis. Bendriausiais bruožais vertinimas yra kokybės, vertės ir reikšmingumo atpažinimas. Toks atpažinimas įvairiausiais tikslais buvo naudojamas nuo pat žmonijos ištakų, nes žmonės visada naudojo vertinimą prieš priimant sprendimus. Dar gilioje senovėje žmonės užrašydavo tam tikrų veiklų rezultatus, kad ateityje būtų galima ką nors patobulinti. Mūsų laikais vertinimas taip pat yra plačiai naudojamas daugelyje dalykinių sričių. Visgi esminis dalykas yra motyvacija patirties valdymui, nes žinių rinkimas vien dėl rinkimo yra neperspektyvus ir, greičiausiai, pasmerktas žlugti, todėl svarbu, jog projekto komandos nariai tokioje veikloje matytų akivaizdžią naudą.

Organizacijoms, dirbančioms projektinėje aplinkoje, svarbu susikcentruoti į mokymąsi, nes projektai patys iš esmės yra laikini ir visos žinios, sukauptos vykdant projektą, jam pasibaigus dingsta, jeigu nėra skiriama pakankamai dėmesio tokioms žinioms užfiksuoti ir išsaugoti. Williams (2007) cituoja autorius Gann ir Salter (2000), kurie teigia, kad projektinės organizacijos turi integruoti projektų bei verslo procesus tam, kad išmoktos pamokos, užfiksuotos vykdant projektus, būtų įtrauktos į organizacijos žinių resursus.

Mokslininkai Neisheim ir Smith (2015) teigia, jog patirties valdymo motyvacijai didelę įtaką daro organizacijos vadovybė. Jeigu projekto dalyvis jaučia, jog jo pastangos pastebėti išmoktas pamokas yra vertinamos, jis daro tai žymiai entuziastingiau, yra labiau motyvuotas dalintis idėjomis, metodais, patirtimis bei išmoktomis pamokomis.

Tuo tarpu Williams (2007) įvardija šias pagrindines priežastis motyvacijai patirties valdymui projektinėje aplinkoje:

- Projektų vadovai išmoksta valdyti remiantis patyrimu;
- Išmoktos pamokos gali būti įtrauktos į naujų projektų įvertinimo, rizikos analizės ir pradinio planavimo etapus;
- Išmoktos pamokos yra panaudojamos visų projektų vadybos procesų tobulinimui;

- Projektai yra ciklo dalis, todėl išmoktos pamokos gali būti išbandytos ir patikrintos kito ciklo metu;
- Patirties valdymas yra svarbus skleidžiant žinias projekto komandoje, kitose projektų komandose ar net kitose organizacijose;
- Išmoktos pamokos yra naudingos vykdant lyginamąją analizę.



8 paveikslas. Patirties valdymo projektinėje aplinkoje privalumai

(Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Williams (2007))

Prieš įtraukiant išmoktą pamoką į patirties valdymo sistemą, W.H. Thomas (2012) rekomenduoja atsakyti į šiuos esminius klausimus:

1. Kokia yra išmoktos pamokos kokybė, vertė ir reikšmingumas?
2. Ar išmokta pamoka paaiškinta tinkamai, kad ateityje žmonės, nedirbę prie projekto, galėtų suprasti?
3. Ar apibrėžtas išmoktos pamokos kontekstas?
4. Ar išmokta pamoka padės geriau valdyti kitą panašų projektą ateityje?
5. Ar išmokta pamoka turi potencialą platesniam pritaikomumui, nei vien tik šiam konkrečiam projektui?
6. Ar išmokta pamoka padeda generuoti naujas įžvalgas?
7. Ar išmokta pamoka sustiprina jau turimas patirties valdymo žinias, o gal sukelia prieštaravimų?

Galima manyti, jog atsakius į visus ar bent dalį šių klausimų teigiamai, tokia išsaugota patirtis galėtų būti naudinga ateityje, o tai komandos nariams turėtų suteikti motyvacijos

užsiimti patirties valdymo projektinėje aplinkoje ir matyti akivaizdžią patirties valdymo sukuriamą vertę.

Tuo tarpu Bakker *et al.* (2011) teigia, kad „projekto žinių perdavimas yra aiškiai ir nedviprasmiškai projekto vadovo atsakomybė“. Kitais žodžiais tariant, projekto vadovas turi labai didelę įtaką nustatydamas veiklos standartus, skatindamas pastebėti išmoktas pamokas. Jeigu trūksta paskatinimo iš projekto vadovo, darbuotojai gali būti nepakankamai iniciatyvūs ir užsiimti vien tik einamaisiais reikalais, nekreipdami dėmesio į tai, kas buvo išmokta ir galėtų būti išsaugota panaudojimui ateityje. Šią idėją patvirtina ir mokslininkas Disterer (2002), kurio manymu darbo aplinka privalo būti „atvira ir palanki konstruktyvioms diskusijoms, jeigu norima pasiekti, kad iš projekto būtų išgautos išmoktos pamokos“.

Nors galbūt atrodytų, jog motyvacijos patirties valdymui turėtų netrūkti suprantant, jog organizacija iš to tik laimėtų, visgi kaip teigia mokslininkai Duffield ir Whitty (2012) patirties valdymas realybėje projektinėse organizacijose retai vykdomas, o jeigu ir yra vykdomas, nepasiekia lauktų rezultatų. Marabelli *et al.* (2013) tyrimai patvirtina, jog žinios nėra lengvai pasidalijamos ir perduodamos, nes jos yra susijusios su unikaliu kontekstu.

Prencipe ir Tell (2001) tyrimai rodo, jog dauguma organizacijų nenaudoja tiesioginio skatinimo priemonių (pvz. piniginių priedų) motyvuojant projektų komandų narius fiksuoti išmoktas pamokas, tai labiau vertinama kaip tiesiog tinkamas komandos nario elgesys, kuris nėra atskirai įvertinamas ar skatinamas. Tai parodo, jog kol kas organizacijos neskiria papildomų resursų tam, kad veikla būtų efektyvinama valdant patirtį.

Apibendrinant motyvaciją patirties valdymui projektinėje aplinkoje, galima teigti, kad motyvacija yra esminis dalykas, kuris nulemia ar patirties valdymas bus sėkmingas. Norint, kad projektų komandų nariai būtų motyvuoti, reikia jiems parodyti akivaizdžią naudą ir vertę, kurią suteikia patirties valdymas projektinėje veikloje. Komandos nariams nauda gali sietis ir su galimybe greičiau ir paprasčiau atlikti darbus, ypač jeigu atlygis yra fiksuotas, tačiau tai nėra pats svarbiausias veiksnys.

## **2.2. Patirties valdymo projektinėje aplinkoje procesas**

Turbūt dauguma projektų komandų narių sutiktų, kad atlikti projektų įvertinimą yra svarbu, tačiau visgi realybė yra kiek kitokia – svarbiausia yra galutinis rezultatas, kuriam pasiekti turimi riboti išteklių – laikas, pinigai, resursai. Tai sukuria neigiamą foną patirties valdymui projektinėje aplinkoje, nes dažniausiai, taupant laiką, visiškai atsisakoma užsiimti patirties valdymo veikla. Vykdamas projektus dažnai kyla pagunda pasirinkti mažiausio pasipriešinimo reikalaujantį kelią, tačiau patirties valdymo kontekste tai gali būti didelė

klaida, nes išmoktos pamokos būtų prarastos visiems laikams. Siekiant to išvengti, svarbu įdiegti patirties valdymą projektinėje aplinkoje, kurio procesai aprašyti šiame poskyryje.

Šimkonis (2013) cituoja autorių Milton (2009), kuris apibrėžia pagrindinius žingsnius generuojant išmoktas pamokas:

1. **Patirties atspindėjimas.** Projekto dalyviai turi diskutuoti ir rasti bendrą sutarimą apie tai, kas būtent nutiko projekto metu;
2. **Mokymosi taškų identifikavimas.** Svarbūs klausimai, nepriklausomai nuo to sėkmingi ar ne, apibūdinantys projekto rezultatus turi būti įvardijami ir identifikuojami;
3. **Analizė.** Esminiai faktoriai, kurie įtakojo projekto rezultatus, turi būti identifikuojami, struktūruojami ir susiejami;
4. **Apibendrinimas.** Potencialiai ateityje svarbūs taškai ir kriterijai turi būti įvardijami ir išsaugomi;
5. **Veiksmas.** Turi būti atliekami tam tikri pakeitimai esamose procedūrose, procesuose, tvarkose ir kituose susijusiuose dokumentuose.



9 paveikslas. Pagrindiniai žingsniai generuojant išmoktas pamokas

(Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Milton (2009))

Tuo tarpu W.H. Thomas (2012) išskiria patirties valdymo projektinėje aplinkoje procesą į tokius etapus:

**Pradžia.** Pradžios etapas atlieka išteklių paskirstymo funkciją, kurios metu turi būti parenkami procese dalyvausiantys resursai: žmonės, sistemos, infrastruktūra, įranga, medžiagos.

**Identifikavimas.** Identifikavimo etapo pagrindinis tikslas yra stebėti situaciją ir ieškoti potencialių išmoktų pamokų. Šio etapo metu turi būti sukurtos išmoktų pamokų kategorijos.

**Rinkimas.** Rinkimo etapo pagrindinis tikslas yra suklasifikuoti ir surinkti išmoktas pamokas, kurios buvo identifikuotos prieš tai.



**Išsaugojimas.** Išsaugojimo etapo pagrindinis tikslas yra išsaugoti surinktas išmoktas pamokas, į tai įeina organizavimas ir patalpimas tam tikroje duomenų bazėje.

**Paskirstymas.** Paskirstymo etapo tikslas yra paskleisti surinktas išmoktas pamokas suinteresuotiems asmenims tam, kad žinios būtų įsisavintos ir remiantis jomis ateityje veikla būtų vykdoma efektyviau.

**Pristatymas.** Pristatymo etapo tikslas yra pristatyti išmoktas pamokas viešai, platesnei auditorijai, įgalinama didesnė patirties sklaida.

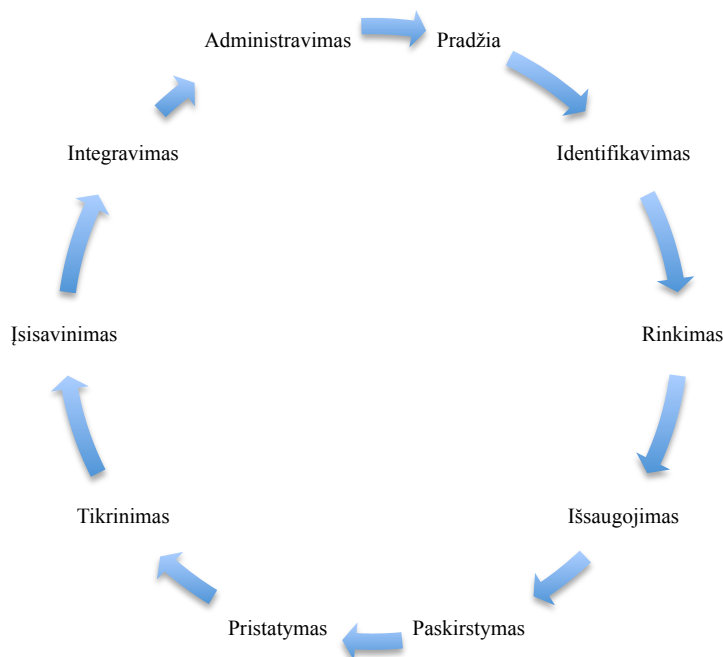
**Tikrinimas.** Tikrinimo etapo metu yra testuojamos ir tikrinamos anksčiau surinktos išmoktos pamokos, bandoma įsitikinti ar jos vis dar atitinka esančią situaciją ir gali sukurti realią vertę. Jeigu reikia, išmoktos pamokos yra pakoreguojamos arba ištrinamos.

**Įsisavinimas.** Įsisavinimo etapo metu yra nusprendžiama ar tikrinimo etapo metu patvirtintos išmoktos pamokos yra priimtinos organizacijoje, ar visi suinteresuoti asmenys sutinka, kad tai iš tikrųjų yra naudinga patirtis ir gali būti integruota į esamą sistemą.

**Integravimas.** Integravimo etapo tikslas yra suderinti, harmonizuoti, sinergizuoti ar standartizuoti išmoktas pamokas ir įtraukti jas į procesus, procedūras, tvarkas ar praktikas tam, kad jos būtų patobulintos.

**Administravimas.** Administravimo etapo tikslas yra palaikyti ir valdyti išmoktas pamokas, kurios buvo integruotos į procesus, procedūras, tvarkas ar praktikas.

Patirties valdymo projektinėje aplinkoje procesas atvaizduotas žemiau pateikiamoje diagramoje:



10 paveikslas. Patirties valdymo projektinėje aplinkoje proceso etapai  
(Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Thomas, W.H. (2012) darbu)

Tuo tarpu Webber *et al.* (2000) pateikia tokią išmuktų pamokų proceso diagramą, t.y. pasikartojantis ciklas, kuris prasideda žinių rinkimu, jų patvirtinimu, vėliau išmuktos pamokos yra išsaugomos srities ekspertų bei paskleidžiamos naudojantis išmuktų pamokų saugykla:



11 paveikslas. Išmuktų pamokų valdymo organizaciniai procesai  
(Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Webber *et al.* (2000) darbu)

Kotnour (2000) pabrėžia, kad patirties valdymo veiklos turėtų būti vykdomos ne tik projektui pasibaigus, bet ir jo eigoje. Mokymosi procesas turi būti remiamas projektų vadybos priemonėmis, kad būtų galima planuoti ir stebėti. Taip pat didelę įtaką mokymosi procesui turi ir aplinka, kuri turėtų būti pakankamai atvira, kad projektų komandų nariai nebijotų pripažinti klydę bei užfiksuotų išmuktas pamokas.

Apibendrinant patirties valdymo projektinėje aplinkoje procesą, galima teigti, kad patirties valdymo projektinėje aplinkoje procesą galima išskirti į šias dalis: pradžia, identifikacija, rinkimas, išsaugojimas, paskirstymas, pristatymas, tikrinimas, įsisavinimas, integravimas, administravimas.

### 2.3. Patirties valdymo informacinės sistemos

Nors pastebėti ir užfiksuoti išmuktas pamokas yra svarbu, tačiau svarbiau visgi yra pasinaudoti šia patirtimi, nes nepanaudotos žinios yra iššvaistyti resursai, laikas, kuris buvo skirtas joms identifikuoti ir užfiksuoti. Tam, kad visos išmuktos pamokos būtų gerai organizuotos ir lengvai prieinamos, ypač virtualių organizacijų kontekste, svarbu naudoti informacinės patirties valdymo sistemas.

Webber *et al.* (2000) teigia, kad patirties valdymo sistemos tai yra žinių valdymo sprendimai, kurių tikslas yra užfiksuoti, talpinti, skleisti ir dalintis organizacijos patvirintomis išmoktomis pamokomis.

Dažniausiai sutinkamas patirties valdymo projektinėje aplinkoje informacinės sistemos pavyzdys yra duomenų bazė. Patirties valdymo duomenų bazės gali būti labai įvairios, nuo pačių paprasčiausių iki sudėtingų, kaip pvz. NASA išmoktų pamokų duomenų bazė. Tačiau vien tik turėti duomenų bazę nepakanka. Williams (2007) cituoja autorius Lilly ir Porter (2003), kurie teigia, kad patirties sklaida yra gana sudėtinga, todėl išmoktos pamokos turi būti užfiksuojamos kuo paprasčiau, kad galėtų būti suprastos žmonių, nedirbusių prie konkretaus projekto.

Bosch-Sijtsema (2002), tyrusi žinių valdymą virtualiose organizacijose, teigia, kad virtualios projektų organizacijos nepasižymi geru žinių išsaugojimu ir perdavimu, todėl joms reikėtų stengtis žinias perduoti motininėms kompanijoms, kad vėliau jos galėtų panaudoti šias žinias vykdant naujus projektus. Akivaizdu, kad būtent virtualioms organizacijoms patirties valdymo projektinėje aplinkoje informacinės sistemos yra ypač svarbios norint, kad išmoktos pamokos nedingtų ir būtų panaudotos ateityje siekiant efektyviau įgyvendinti naujus projektus.

Thomas (2012) išskiria du patirties valdymo projektinėje aplinkoje informacinių sistemų tipus: išmoktų pamokų paramos sistema ir išmoktų pamokų saugykla.

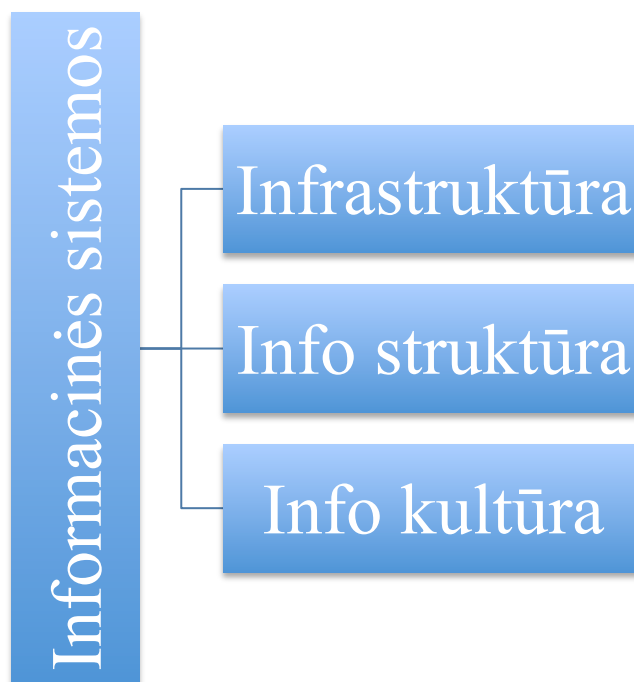
**Išmoktų pamokų paramos sistema.** Išmoktų pamokų paramos sistema yra įrašų, susijusių su vadybos funkcija, sistema, kuri gali suteikti su projekto įvertinimu susijusią informaciją generuojant išmoktų pamokų ataskaitą. Tokios sistemos turi būti prieinamos visiems projekto suinteresuotiems asmenims, kad informaciją būtų galima nesudėtingai perduoti. Tokios informacinės sistemos gali skirtis savo funkcijomis priklausomai nuo organizacijos ir jos poreikių.

**Išmoktų pamokų saugykla.** Išmoktų pamokų saugyklos tikslas yra atlikti šias funkcijas, susijusias su patirties valdymu: rinkimas, saugojimas, išgavimas, paskirstymas, administravimas ir pristatymas. Tokia informacinė sistema gali būti sukonfigūruota kaip bendrų aplankų sistema, duomenų bazė, formatuotas tinklapis, neformatuotas tinklapis ar bylų kabinetas.

Panašiai teigia ir Gharaibeh (2012), kuris kaip tinkamą strategiją norint patobulinti mokymąsi vykdant projektus siūlo sukurti išmoktų pamokų išsaugojimo procesą, kuris atitiktų organizacijos reikalavimus ir veiklos pobūdį. Šio proceso pabaigoje autorius skatina turėti išmoktų pamokų duomenų bazę bei įvardija didžiausius kliuvinį tai įgyvendinant – laiko ir resursų trūkumą.

Leseure ir Brooks (2004) išskiria tris patirties valdymo informacinių sistemų sluoksnius:

- **Infrastruktūra** – techninė ir programinė įranga, kuri įgalina komandos narius dalintis informacija;
- **Info struktūra** – formalios taisyklės, kurios nustato kaip komandos nariai keičiasi informacija;
- **Info kultūra** – žinios, kurias komandos nariai laiko savaime suprantamomis, tai yra didžiausias žinių ir informacijos sklaidos apribojimas.

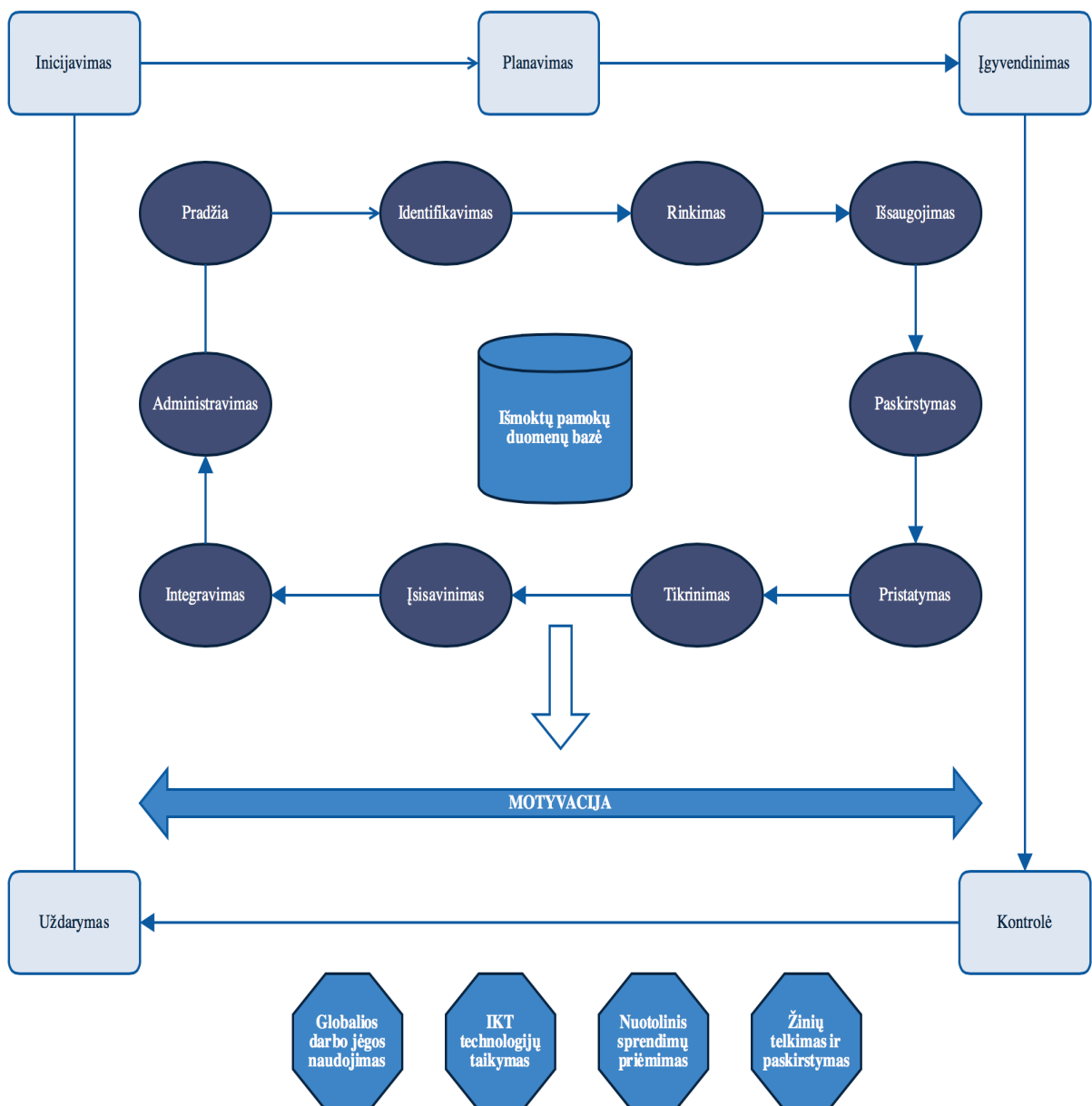


12 paveikslas. Patirties valdymo informacinių sistemų sluoksniai  
(Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Leseure ir Brooks (2004))

Apibendrinant patirties valdymo projektinėje aplinkoje informacines sistemas, galima teigti, kad jos yra labai svarbus elementas, kuris padeda paversti išmoktas pamokas realia verte, nes įgalina projektų komandų narius lengvai pasiekti jiems naudingą informaciją. Dažniausiai naudojamos patirties valdymo projektinėje aplinkoje informacinės sistemos yra išmoktų pamokų paramos sistemos ir išmoktų pamokų saugyklos.

#### 2.4. Virtualios projektų komandos patirties valdymo modelis

Vienas pagrindinių šio magistro baigiamojo darbo tikslų buvo sukurti virtualios projektų komandos patirties valdymo modelį. Siekiant šio tikslo buvo analizuojama mokslinė informacija, atliekamas dviejų dalių (kiekybinis ir kokybinis) tyrimas. Apibendrinus visą magistro darbe išanalizuotą medžiagą bei tyrimus, siūlomas toks apibendrintas virtualios projektų komandos patirties valdymo modelis:



13 paveikslas. Virtualios projektų komandos patirties valdymo modelis

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Visų pirma svarbu atkreipti dėmesį į esmines prielaidas, kurios, tikėtina, gali daryti teigiamą įtaką būsimam rezultatui: organizacija turi naudoti globalią darbo jėgą, taikyti IKT technologijas, turėti galimybę sprendimus priimti nuotoliniu būdu bei tinkamai telkti ir paskirstyti žinias. Minėtos prielaidos yra modelio pagrindas. Toliau yra du uždari ciklai: projektų valdymo etapai bei patirties valdymo procesas. Pagrindinis ciklas yra patirties valdymo etapai, kurių kiekviename rekomenduojama užsiimti patirties valdymu. Kiekvieną kartą vykdant patirties valdymo procesą kiekviename projekto etape turi būti siekiama papildyti išmokytojų pamokų duomenų bazę. Šių susijusių ciklų sinergijos rezultatas – didėjanti išmokytojų pamokų duomenų bazė, tuo pačiu ir didėjanti projektų komandų narių motyvacija užsiimti patirties valdymo veiklomis, kadangi gera ir tinkamai užfiksuota bei prieinama patirtis skatina patirties valdymą padaryti neatsiejama projektų valdymo dalimi.

Pagal sukurtą virtualios projektų komandos patirties valdymo modelį buvo parengtos rekomendacijos virtualioms projektų komandoms:

- Visų pirma turi būti užtikrinta tinkama infrastruktūra: visada ir iš bet kur pasiekama išmoktų pamokų duomenų bazė, skatinamas IKT technologijų naudojimas bei nuotolinis sprendimų priėmimas;
- Projektai turi būti vykdomi sistematiškai, remiantis projektų valdymo metodikomis, o ne chaotiškai. Kiekviena organizacija gali pakoreguoti projektų etapus pagal savo veiklos pobūdį, bet jie turi būti apibrėžti, dokumentuoti;
- Patirties valdymas projektinėje aplinkoje turi būti sistema, o ne atsitiktinumas;
- Išmoktos pamokos įtraukimas į duomenų bazę turi būti vykdomas vadovaujantis iš anksto nustatytu procesu;
- Virtualios komandos vadovas turi skatinti darbuotojus užsiimti patirties valdymu;
- Turi būti sukurta sistema, skatinanti komandos narius fiksuoti išmoktas pamokas;
- Išmoktos pamokos gali ir turi būti fiksuojamos kiekviename projekto etape;
- Siekiant didinti projektų komandos narių motyvaciją išmoktų pamokų duomenų bazė turi būti nuolatos peržiūrima, tikslinama.

### 3. VIRTUALIOS PROJEKTŲ KOMANDOS PATIRTIES VALDYMO EMPIRINIS TYRIMAS

Rengiant šį magistro baigiamąjį darbą buvo atliktas virtualios projektų komandos patirties valdymo empirinis tyrimas, susidedantis iš dviejų dalių: kiekybinio tyrimo – anketinių apklausų ir kokybinio tyrimo – struktūruotų interviu.

#### 3.1. Kiekybinis tyrimas – anketinės apklausos

Šiame poskyryje apibrėžta kiekybinio tyrimo (anketinių apklausų) metodika, įvardintas tyrimo tikslas, uždaviniai ir organizavimas, pateiktas anketos klausimų pagrindimas bei tyrimo rezultatų analizė.

##### 3.1.1. Tyrimo metodika

Anketinių apklausų metodas pasirinktas kaip vienas iš būdų atlikti kiekybinį tyrimą. Informacija buvo renkama naudojant kiekybines vertinimo skales, dėl patogumo buvo naudojami internetiniai klausimynai. Šio metodo populiarumą nulemia tai, kad anketų duomenis nesudėtinga apdoroti statistiškai.

Žingsniai, reikalingi klausimynui suplanuoti ir apdoroti (Tamaševičius, 2013):

1. Klausimyno tikslų nustatymas;
2. Imties grupės pasirinkimas;
3. Klausimyno sudarymas;
4. Klausimyno platinimas;
5. Rezultatų interpretavimas.

**Tyrimo objektas** – patirties valdymas virtualiose projektų komandose.

**Tyrimo tikslas** – ištirti kaip siejasi organizacijos virtualumas, jos santykis su projektine veikla bei patirties valdymas.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo metu buvo apklausiami respondentai, kurie yra virtualių komandų nariai bei dirba projektinėje aplinkoje. Didžioji dalis respondentų yra kūrybinių industrijų atstovai (dizaineriai, programuotojai, projektų vadovai) iš įvairių šalių. Kadangi virtualių organizacijų kol kas nėra labai daug, tyrimui atlikti kaip respondentai pasirinkti magistro baigiamojo darbo autoriaus asmeniniai kontaktai, užmegzti nuo 2009 m. dirbant laisvai samdomu programuotoju su užsakovais iš užsienio ir Lietuvos – buvę ir esami kolegos virtualiose komandose, klientai, klientų darbuotojai, partneriai.

Atrankinio tyrimo rezultatai turi tam tikrą neapibrėžtumą, kuris mažėja, o tuo pačiu didėja tyrimo išvadų tikslumas, didinant atrankos apimtį, todėl svarbu nustatyti minimalų atrankos dydį  $n_{\min}$  (Kardelis, 2002):

$$n_{min} = \frac{z^2 \times N \times p(1-p)}{(\Delta p)^2 (N-1) + z^2 \times p(1-p)}$$

N – visumos dydis (planuojamų išsiųsti anketų skaičius – 50).

p – požymio tikimybė, kadangi p dydis yra nežinomas, galima imti  $p = 0,5$ .

$\Delta p$  – požymio dalies paklaida (darbe rezultatai bus pateikti su 5% paklaida).

z – normaliojo skirsnio koeficientas. Kadangi bus pasikliaunama 95% patikimumu, todėl  $z = 1,96$ .

Visus dydžius įstačius į formulę, gauname, kad  $n_{min}$  yra lygus 32, t.y. norint tyrimo rezultatus gauti su 95% patikimumu bei 5% paklaida, duomenys turi būti surinkti mažiausiai iš 32 respondentų.

**Žvalgomasis tyrimas.** Norint patikrinti anketos tinkamumą, 2014 m. gruodžio 11 d. – 2015 m. sausio 11 d. buvo atliktas žvalgomasis tyrimas. Anketa buvo išplatinta elektroniniais kanalais, apklausti 16 respondentų, tyrimo rezultatai pateikiami 1 priede. Tyrimo metu buvo apklausiami respondentai, kurie dirba projektinėje aplinkoje ir / ar yra vienaip ar kitaip susiję su virtualiomis organizacijomis. Kadangi šis tyrimas buvo žvalgomasis, iš pradžių apklausti tik lietuviai, studijų kurso kolegos. Žvalgomojo tyrimo metu buvo pastebėti keli anketos trūkumai, atlikus pakeitimus, anketos turinys pakito, buvo atsisakyta dalies klausimų. Naujosios anketos turinį įtakojo žvalgomojo tyrimo metu gauti respondentų atsakymai.

**Tyrimo organizavimas.** Kiekybinis tyrimas buvo atliekamas 2015 m. vasario 2 d. – 2015 m. kovo 16 d. Anketinės apklausos buvo išplatintos elektroniniais kanalais, iš viso išsiųsta 50 prašymų užpildyti anketą, gauti 34 atsakymai. Anketos klausimai ir jų pagrindimas pateikiami kitame poskyryje.

### 3.1.2. Tyrimo anketa ir jos pagrindimas

Rengiant tyrimo anketą, labai svarbu tiksliai apibrėžti apklausos aplinkybes. Aplinkybės ir tyrimo anketos klausimai pateikiami žemiau esančioje lentelėje. Taip pat pateikiamas kiekvieno klausimo pagrindimas, paaiškinama, ko siekiama užduodant tokį klausimą.

*Šioje apklausoje paliečiamos dvi pagrindinės temos: virtualios organizacijos ir patirties valdymas projektinėje aplinkoje. Jūsų indėlis į šį tyrimą būtų labai vertingas. Surinkti duomenys bus panaudoti rengiant magistro baigiamąjį darbą Vilniaus universitete. Vienintelis reikalavimas respondentams yra turėti bent šiek tiek patirties su projektais susijusiose veiklose, nepriklausomai nuo to, ar tai buvo virtuali ar tradicinė komanda. Dėkoju už Jūsų indėlį į šį tyrimą.*

3 lentelė. Anketinių apklausų aplinkybių paaiškinimas

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)



Lentelėje esančiuose aprašymuose apibrėžiamas kontekstas, paaiškinama, jog apklausos duomenys bus panaudoti rengiant magistro baigiamąjį darbą, iškeliami sąlyga, kad apklausoje gali dalyvauti tik tie asmenys, kurie turi bent šiek tiek patirties dirbant projektinėje aplinkoje.

Kiekvienas anketos klausimas atlieka tam tikrą funkciją, žemiau pateikiamas anketos klausimų pagrindimas, paaiškinama ko siekiama užduodant tokį klausimą.

<b>Klausimas</b>	<b>Pagrindimas</b>
1. Kur šiuo metu gyvenate?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti respondento veiklos vieta, kad būtų galima analizuoti skirtumus pagal vietą.
2. Ar Jūsų organizacija pasižymi virtualumo charakteristikomis?	Šiuo klausimu norima išsiaiškinti organizacijos virtualumo laipsnį.
3. Ar Jūsų organizacija užsiima projektine veikla?	Šiuo klausimu siekiama nustatyti, ar tiriama organizacija nuolatos užsiima projektine veikla.
4. Kaip manote, ar verta fiksuoti išmoktas pamokas projektinėje aplinkoje?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti kaip respondentai mano, kad vėliau būtų galima palyginti ar tai sutampa su tuo, kas daroma jų organizacijose.
5. Ar Jūsų organizacija užsiima patirties valdymu projektinėje aplinkoje? Kitaip tariant, ar pasibaigus projektui bandote užfiksuoti išmoktas pamokas?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti ar respondento organizacijoje yra įprasta užsiimti patirties valdymu (užfiksuoti išmoktas pamokas).
6. Kas Jūsų manymu labiausiai įtakoja tai, jog projektų komandos neužsiima patirties valdymu?	Šiuo klausimu stengiamasi išskirti esminius barjerus, kurie trukdo organizacijoms užsiimti patirties valdymu projektinėje aplinkoje.

4 lentelė. Anketinės apklausos klausimai ir jų pagrindimas

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Kaip matome iš lentelės, anketos klausimai suformuluoti taip, kad būtų galima įvertinti ryšius tarp organizacijos virtualumo, jos santykio su projektine veikla bei patirties valdymo projektinėje aplinkoje.

Taip pat atliekant kiekybinį tyrimą buvo tikrinamos šios iškeltos hipotezės:

- **1 hipotezė** – organizacijos virtualumo laipsnis sąlygoja jos išitraukimą į projektines veiklas;

- **2 hipotezė** – projektinės veiklos mastas sąlygoja organizacijos patirties valdymo naudojimą veikloje;
- **3 hipotezė** – organizacijos virtualumo laipsnis sąlygoja patirties valdymo naudojimą veikloje.

Anketos pagalba buvo pagrįstos arba paneigtos iškeltos hipotezės. Anketos klausimai taip pat skirti hipotezių tikrinimui. Hipotezių tikrinimo ir anketos klausimų ryšiai pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

<b>Hipotezė</b>	<b>Anketos klausimai</b>
<i>H1</i> : Organizacijos virtualumo laipsnis sąlygoja jos įsitraukimą į projektines veiklas.	2. Ar Jūsų organizacija pasižymi virtualumo charakteristikomis? 3. Ar Jūsų organizacija užsiima projektine veikla?
<i>H2</i> : Projektinės veiklos mastas sąlygoja organizacijos patirties valdymo naudojimą veikloje.	3. Ar Jūsų organizacija užsiima projektine veikla? 5. Ar Jūsų organizacija užsiima patirties valdymu projektinėje aplinkoje? Kitaip tariant, ar pasibaigus projektui bandote užfiksuoti išmoktas pamokas?
<i>H3</i> : Organizacijos virtualumo laipsnis sąlygoja patirties valdymo naudojimą veikloje.	2. Ar Jūsų organizacija pasižymi virtualumo charakteristikomis? 5. Ar Jūsų organizacija užsiima patirties valdymu projektinėje aplinkoje? Kitaip tariant, ar pasibaigus projektui bandote užfiksuoti išmoktas pamokas?

5 lentelė. Hipotezių tikrinimo ir anketos klausimų ryšys

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Kiekvienai hipotezei tikrinti anketoje buvo pateikiama po du susijusius klausimus, kurių atsakymai leido patvirtinti arba paneigti tiriamą hipotezę.

### 3.1.3. Tyrimo rezultatų analizė

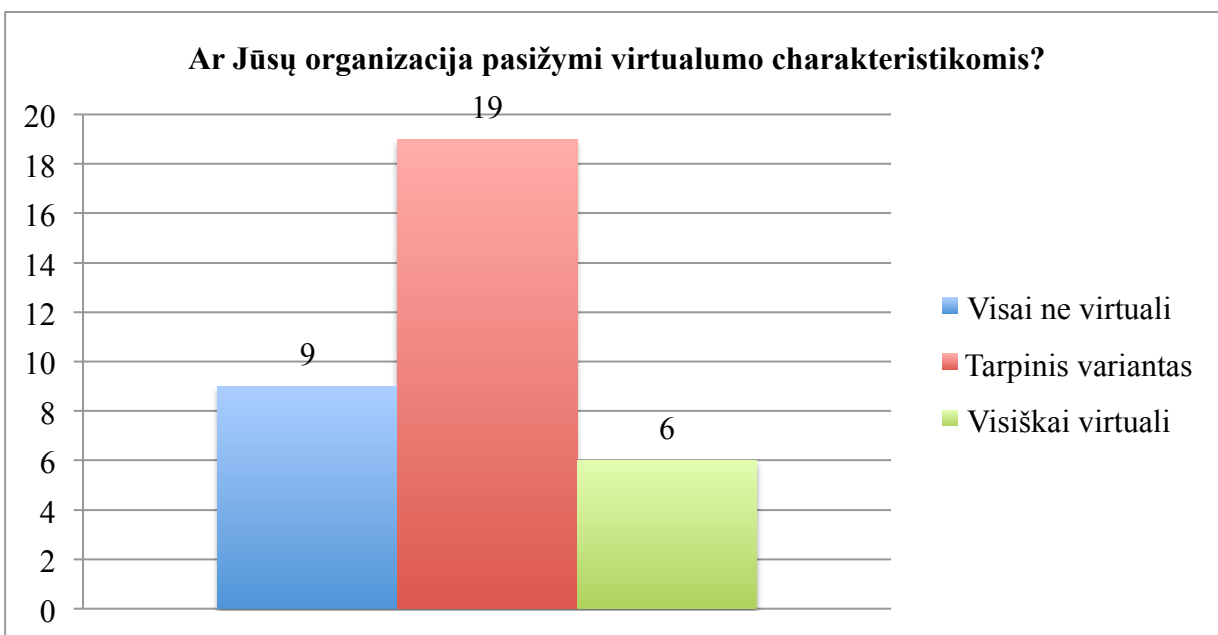
Šioje darbo dalyje pateikiama kiekybinio tyrimo rezultatų analizė. Duomenys buvo analizuojami naudojantis Microsoft Excel ir SPSS programinės įrangos paketais. Visų pirma pateikiami anketos klausimų atsakymai, apdoroti statistiškai ir atvaizduoti diagramomis, o toliau tikrinamos ir patvirtinamos arba paneigiamos iškeltos hipotezės. Hipotezėms tikrinti buvo panaudotas SPSS programinė įranga.



14 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamą vietą

(Šaltinis: autoriaus atliktas kiekybinis tyrimas)

Didžiausia dalis respondentų yra iš Europos (bet ne Lietuvos), mažiausia dalis – iš Lietuvos. Tai nestebina, kadangi buvo apklausti darbo autoriaus asmeniniai kontaktai, buvę ir esami kolegos, kurių didžioji dalis gyvena Vakarų Europoje arba JAV. Pagal tai galima teigti, jog tyrimas labiau atspindi vakarietiškas patirties valdymo tendencijas.



15 paveikslas. Respondentų organizacijų virtualumo laipsniai

(Šaltinis: autoriaus atliktas kiekybinis tyrimas)

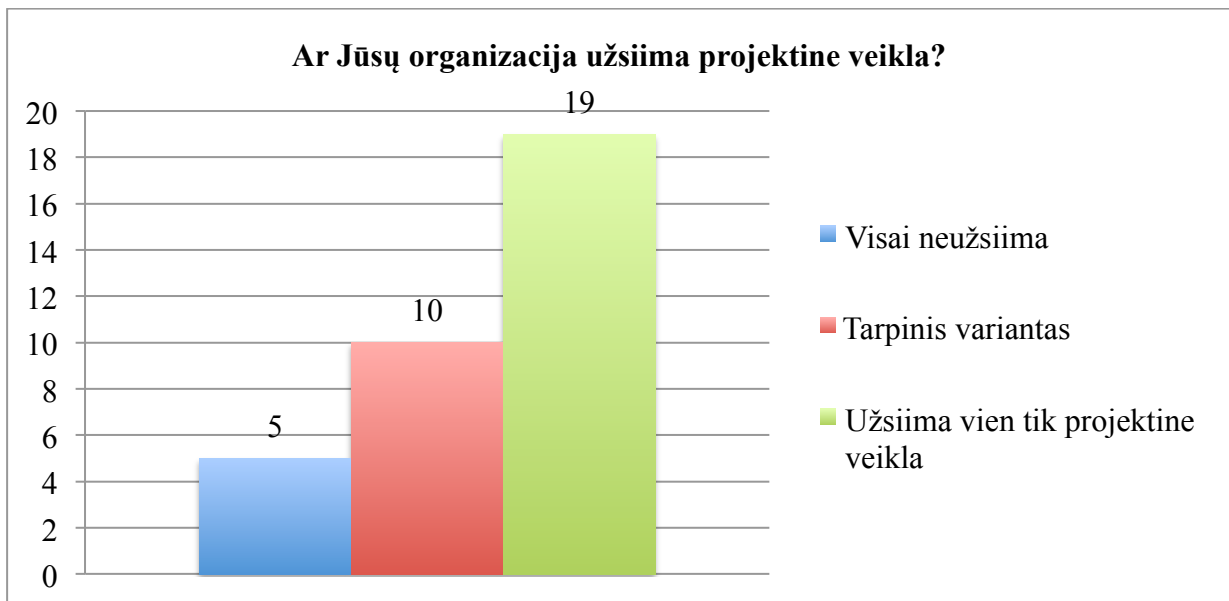
Kaip jau minėta, virtualios organizacijos negali būtų klasifikuojamos dichotomiškai, tai patvirtina ir tyrimas – didžioji dalis respondentų atsakė, kad jų organizacija pasižymi virtualumo charakteristikomis, bet nėra visiškai virtuali. Vos 6 respondentai atsakė, jog jų organizacija yra visiškai virtuali, tai tik patvirtina anksčiau išsakytą prielaidą, kad virtualios organizacijos dar nėra labai paplitę.

		Šalis			Iš viso
		Lietuva	Europa	JAV	
<b>Virtualumas</b>	Visai ne virtuali	6	2	1	9
	Tarpinis variantas	2	12	5	19
	Visiškai virtuali	0	2	4	6
Iš viso		8	16	10	34

6 lentelė. Organizacijų virtualumo ir šalių kryžminis palyginimas

(Šaltinis: sudaryta autoriaus naudojant SPSS programą)

Lietuvos respondentai dažniausiai atsakė, kad jų organizacija yra visiškai ne virtuali, tuo tarpu, kuo labiau į Vakarus (Europa, JAV), tuo daugiau respondentų teigia, kad jų organizacijos yra vidutiniškai ar visiškai virtualios. Vyraujantis Europos ir JAV respondentų atsakymas yra vidutinis organizacijos virtualumo laipsnis. Iš tų respondentų, kurie teigė, kad jų organizacija yra visiškai virtuali, dažniausiai tai buvo JAV gyventojai.



16 paveikslas. Respondentų organizacijų dalyvavimas projektinėje veikloje

(Šaltinis: autoriaus atliktas kiekybinis tyrimas)

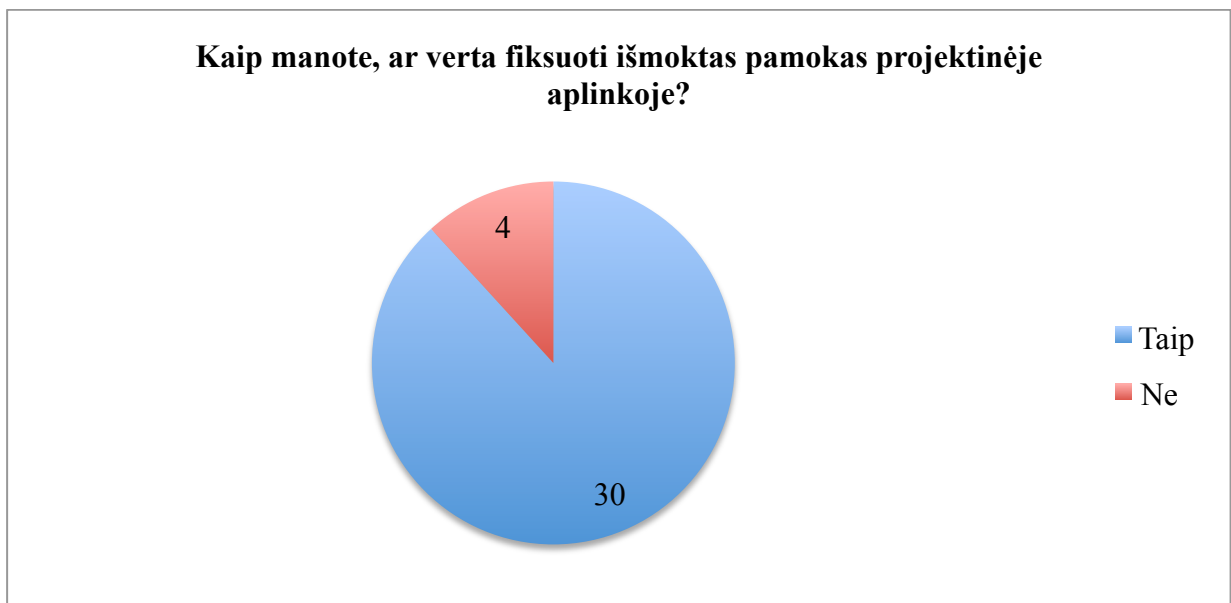
Didžioji dalis apklaustųjų dirba projektus įgyvendinančiose organizacijose. Tai būtų galima sieti su tuo, jog respondentų imtis buvo suformuota iš asmenų, dirbančių informacinių technologijų ir kūrybinių industrijų srityse – tikėtina, jog šių sričių organizacijos labiau linkę vykdyti projektines veiklas. Tai patvirtina ir faktas, kad vos 5 respondentai atsakė, kad jų organizacijos vykdo vien tik nuolatinio pobūdžio veiklas.

		Šalis			Iš viso
		Lietuva	Europa	JAV	
<b>Projektiškumas</b>	Visai neužsiima	3	1	1	5
	Tarpinis variantas	3	5	2	10
	Vien tik projektinė veikla	2	10	7	19
Iš viso		8	16	10	34

7 lentelė. Organizacijų projektiškumo ir šalių kryžminis palyginimas

(Šaltinis: sudaryta autoriaus naudojant SPSS programą)

Didžioji dalis respondentų organizacijų užsiima vien tik projektine veikla, tai ypač ryškiai atsispindi Europos ir JAV gyventojų atsakymuose, kur vyrauja vien tik projektinė veikla, o visai neužsiimančių projektine veikla yra vos po vieną respondentą. Tuo tarpu lietuvių atsakymuose ši tendencija nesikartoja, nes daugiau respondentų nurodė, jog arba visai neužsiima projektine veikla, arba užsiima ja tik vidutiniškai.



17 paveikslas. Respondentų nuomonė apie patirties valdymą

(Šaltinis: autoriaus atliktas kiekybinis tyrimas)

Akivaizdu, kad respondentai supranta patirties valdymo vertę, nes net 30 iš jų (88%) atsakė teigiamai. Panašūs rezultatai buvo užfiksuoti ir atliekant žvalgomąjį tyrimą, kuriame į tą patį klausimą teigiamai atsakė 75% apklaustųjų. Kadangi žvalgomojo tyrimo metu buvo apklausiami vien tik lietuviai, tai išryškina šiokių tokių skirtumą tarp požiūrių.

		Šalis			Iš viso
		Lietuva	Europa	JAV	
Nuomonė	Taip	5	15	10	30
	Ne	3	1	0	4
Iš viso		8	16	10	34

8 lentelė. Respondentų nuomonės ir šalių kryžminis palyginimas

(Šaltinis: sudaryta autoriaus naudojant SPSS programą)

Nors didžioji dalis respondentų teigia, kad verta fiksuoti išmoktas pamokas projektinėje veikloje, tačiau vėl išryškėja skirtumai tarp Lietuvos bei Europos ir JAV respondentų. Iš 8 apklaustų lietuvių net 3 atsakė, kad jie nemato prasmės užfiksuoti išmoktas pamokas. Tai kontrastuoja su Europos (15 atsakė teigiamai, o tik vienas – neigiamai) ir JAV (visi 10 apklaustųjų atsakė teigiamai) respondentais. Vėl patvirtina ta pati anksčiau išsakyta prielaida, kad kuo labiau į Vakarus, tuo labiau patirties valdymas yra priimtinas, naudojamas ir geriau suvokiamas.



18 paveikslas. Respondentų organizacijų santykis su patirties valdymu

(Šaltinis: autoriaus atliktas kiekybinis tyrimas)

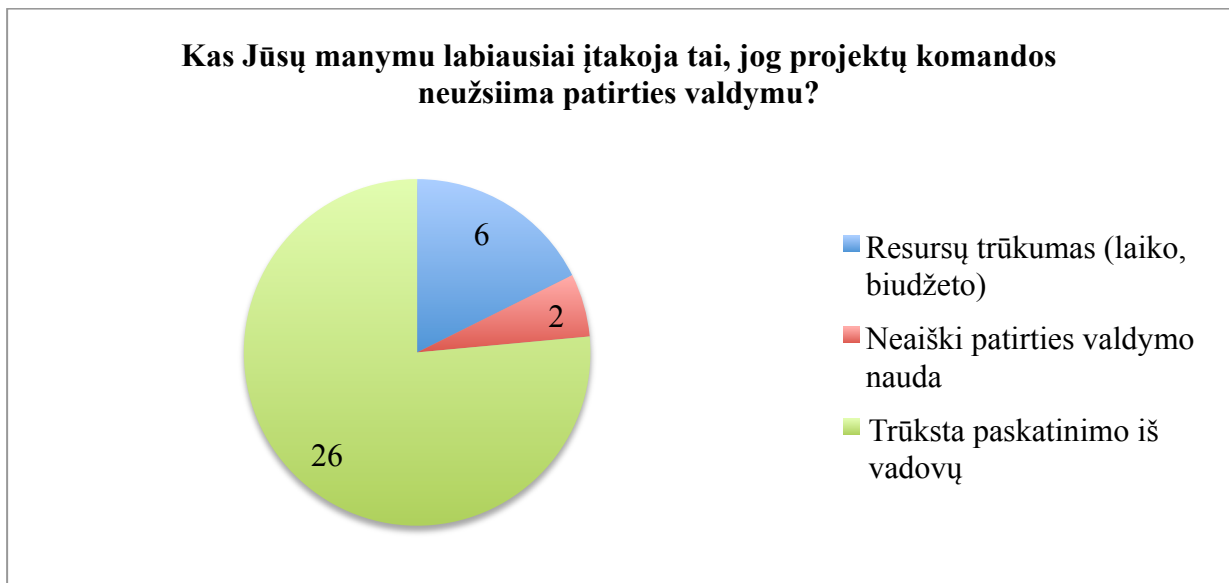
Stebina tai, jog prieš tai buvusiame klausime didžioji dalis respondentų atsakė, jog jie mano, kad išmoktas pamokas fiksuoti verta, tačiau pasirodo, jog didžioji dalis jų to nedaro savo veikloje organizacijose, kuriose dirba. Tai skatina ieškoti priežasčių, kurios lemia šį esminį neatitikimą. Panašūs rezultatai buvo gauti ir atliekant žvalgomąjį tyrimą, kai buvo tiriami tik Lietuvos respondentai – tik 44% apklaustųjų savo organizacijose fiksavo išmoktas pamokas, nors net 75% manė, kad vertėtų tai daryti.

		Šalis			Iš viso
		Lietuva	Europa	JAV	
<b>Patirties valdymas</b>	Niekada	6	6	6	18
	Kartais	2	9	3	14
	Visada	0	1	1	2
Iš viso		8	16	10	34

9 lentelė. Patirties valdymo ir šalių kryžminis palyginimas

(Šaltinis: sudaryta autoriaus naudojant SPSS programą)

Visų šalių respondentų vyraujantis atsakymas yra toks, kad jie niekada neužsiima patirties valdymo veiklomis projektinėje veikloje. Geografiniai skirtumai išryškėja lyginant tuos respondentus, kurie atsakė, jog tik kartais užsiima tokia veikla. Dažniausiai taip atsakė respondentai gyvenantys Europoje (bet ne Lietuvoje). Šiek tiek stebina tai, jog daugiau JAV gyventojų atsakė, kad niekada neužsiima patirties valdymo veikla nei kartais ar visada, nors pagal prieš tai buvusius jų atsakymus atrodytų, kad jie turėtų dažniausiai iš visų respondentų užsiimti patirties valdymu projektinėje veikloje.



19 paveikslas. Respondentų nuomonė apie patirties valdymo barjerus

(Šaltinis: autoriaus atliktas kiekybinis tyrimas)

Viena iš esminių priežasčių, lemiančių tai, jog organizacijos neužsiima patirties valdymu yra paskatinimo iš vadovų trūkumas. Didžioji dalis apklaustųjų pasirinko šį atsakymą. Mažai respondentų teigė, jog tai lemia resursų trūkumas ar neaiški nauda. Tokie rezultatai atitinka kai kurių teorinėje dalyje analizuotų mokslininkų teiginius, jog neužtenka vien tik suprasti patirties valdymo naudą, kad išmoktos pamokos būtų fiksuojamos, ypačingai reikia atitinkamos, atviros, palaikančios aplinkos ir paskatinimo iš vadovų.

		Šalis			Iš viso
		Lietuva	Europa	JAV	
<b>Veiksniai</b>	Resursų trūkumas	3	2	1	6
	Neaiški nauda	1	1	0	2
	Trūksta paskatinimo iš vadovų	4	13	9	26
Iš viso		8	16	10	34

10 lentelė. Veiksnių ir šalių kryžminis palyginimas

(Šaltinis: sudaryta autoriaus naudojant SPSS programą)

Kalbant apie veiksnius, įtakojančius tai, jog projektų komandos neužsiima patirties valdymu, akivaizdu, kad didžiausią įtaką daro vadovų paskatinimo trūkumas. Skaidant respondentų atsakymus pagal šalis, matoma, kad daugiausiai lietuviai mano, jog nemažą įtaką tam daro ir resursų trūkumas. Beveik visi Lietuvos ir Europos, o JAV absoliučiai visi respondentai nemano, jog patirties valdymo nauda yra abejotina.

**Hipotezių tyrimas.** Siekiant patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes buvo panaudotas matematinės statistikos tiesinės regresijos metodas, atlikti ANOVA testai. Taip pat pateikiamos veiksnų kryžminio palyginimo lentelės, sudarytos tyrimo kiekybinius duomenis analizuojant SPSS programa.

**1 hipotezė** – organizacijos virtualumo laipsnis sąlygoja jos įsitraukimą į projektines veiklas.

Priklausomu kintamuoju pasirinkus projektiškumą, o nepriklausomu – organizacijos virtualumą, gauti tokie ANOVA testo rezultatai:

Modelis	Kvadratų suma	df	Kvadratinis vidurkis	F	Reikšmingumas
Regresija	4.603	1	4.603	10.804	.002
Liekamasis	13.633	32	.426		
Iš viso	18.235	33			

11 lentelė. Projektiškumo ir virtualumo priklausomumo testas

(Šaltinis: sudaryta autoriaus naudojant SPSS programą)

Reikšmingumas yra 0.002, t.y. mažiau nei 0.05, todėl galima teigti, kad šių kintamųjų priklausomumas yra reikšmingas, nepriklausomas kintamasis sąlygoja priklausomą.



Išanalizavus kiekybinio tyrimo duomenis, tiesinės regresijos metodu gautus rezultatus, galima teigti, kad organizacijos virtualumo laipsnis sąlygoja jos įsitraukimą į projektines veiklas. Kuo organizacija yra labiau virtuali, tuo labiau tikėtina, kad ji užsiima projektine veikla. Remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad pirmoji hipotezė H1 pasitvirtino.

**2 hipotezė** – *projektinės veiklos mastas sąlygoja organizacijos patirties valdymo naudojimą veikloje.*

Priklausomu kintamuoju pasirinkus patirties valdymą, o nepriklausomu – organizacijos projektinės veiklos mastą, gauti tokie ANOVA testo rezultatai:

<b>Modelis</b>	<b>Kvadratų suma</b>	<b>df</b>	<b>Kvadratinis vidurkis</b>	<b>F</b>	<b>Reikšmingumas</b>
Regresija	1.154	1	1.154	3.265	.080
Liekamasis	11.316	32	.354		
Iš viso	12.471	33			

12 lentelė. Patirties valdymo ir projektiškumo priklausomumo testas

(Šaltinis: sudaryta autoriaus naudojant SPSS programą)

Reikšmingumas yra 0.08, t.y. daugiau nei 0.05, todėl galima teigti, kad šių dviejų kintamųjų priklausomumas nėra reikšmingas, negalima teigti, jog nepriklausomas kintamasis sąlygoja priklausomą.

Išanalizavimus kiekybinio tyrimo duomenis, tiesinės regresijos metodu gautus rezultatus, galima teigti, kad nėra įrodyta, jog projektinės veiklos mastas sąlygotų organizacijos patirties valdymą projektinėje veikloje. Remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad antroji hipotezė H2 nepasitvirtino.

**3 hipotezė** – *organizacijos virtualumo laipsnis sąlygoja patirties valdymo naudojimą veikloje.*

Priklausomu kintamuoju pasirinkus patirties valdymo naudojimą veikloje, o nepriklausomu – organizacijos virtualumo laipsnį, gauti tokie ANOVA testo rezultatai:

<b>Modelis</b>	<b>Kvadratų suma</b>	<b>df</b>	<b>Kvadratinis vidurkis</b>	<b>F</b>	<b>Reikšmingumas</b>
Regresija	1.429	1	1.429	4.140	.050
Liekamasis	11.042	32	.345		
Iš viso	12.471	33			

13 lentelė. Patirties valdymo ir virtualumo priklausomumo testas

(Šaltinis: sudaryta autoriaus naudojant SPSS programą)

Reikšmingumas yra lygus 0.05, todėl galima teigti, kad šių dviejų kintamųjų priklausomumas yra reikšmingas, nepriklausomas kintamasis sąlygoja priklausomą. Išanalizavus kiekybinio tyrimo duomenis, tiesinės regresijos metodu gautus rezultatus, galima teigti, kad organizacijos virtualumo laipsnis sąlygoja patirties valdymo naudojimą veikloje. Remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad trečioji hipotezė H3 pasitvirtino.

Apibendrinant kiekybinį tyrimą, galima daryti išvadą, kad jis išryškino esminę patirties valdymo projektinėje aplinkoje problemą – nors komandų nariai supranta patirties valdymo naudą, tačiau organizacijose tai naudojama retai. Dažniausia kliūtimi darbuotojai įvardija vadovų paskatinimo trūkumą. Tai galėtų būti tolesnių tyrimų objektas, siekiant išsamiau ištirti šiuos neatitikimus bei pasiūlyti sprendimus, kurie galėtų motyvuoti virtualių projektų komandų vadovus diegti patirties valdymo principus savo organizacijose.

### **3.2. Kokybinis tyrimas – struktūruoti interviu**

Šiame poskyryje apibrėžta kokybinio tyrimo (struktūruotų interviu) metodika, įvardintas tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai ir organizavimas, pateikti tyrimo klausimai ir jų pagrindimas, aprašytos objektų charakteristikos bei apibendrinti tyrimo rezultatai.

#### **3.2.1. Tyrimo metodika**

Struktūruotų interviu metodas pasirinktas kaip vienas iš būdų atlikti kokybinį tyrimą. Informacija buvo renkama naudojant kokybinius vertinimus. Kitaip tariant, tai yra interviu, kuris pasižymi griežta apklausos atlikimo reglamentacija (Tamaševičius, 2013):

- tiksliai apibrėžiamos apklausos aplinkybės;
- klausimų formuluotės;
- nuoseklumas.

Struktūruoti interviu padėjo pažvelgti į tyrimą šiek tiek kitu kampu nei tai būtų galima padaryti naudojant vien tik anketines apklausas.

**Tyrimo objektas** – patirties valdymas virtualiose projektų komandose.

**Tyrimo tikslas** – apklausti virtualių projektų komandų vadovus, išanalizuoti jų požiūrį ir žinias apie virtualias komandas bei patirties valdymą projektinėje aplinkoje.

**Tyrimo uždaviniai:**

- apibrėžti respondentų kontekstą, išsiaiškinti jų komandų struktūras;
- išsiaiškinti respondentų patirtį dirbant virtualiose organizacijose;
- paskatinti respondentus pateikti naujų, vertingų įžvalgų tyrimui;
- išsiaiškinti ar apklausiamos organizacijos užsiima patirties valdymu;
- paskatinti respondentus susimąstyti apie patirties valdymo naudą.

**Tyrimo organizavimas.** Kadangi abu struktūruotų interviu respondentai gyvena užsienyje (Šveicarijoje ir JAV), interviu buvo atliktas pasinaudojant IP telefonijos priemonėmis (programos Zoom ir Skype), pokalbiai įrašyti, pagal įrašus parengtos interviu transkripcijos (žr. 4 priedą). Struktūruoto interviu klausimai ir jų pagrindimas pateikiami kitame poskyryje.

**Objektų charakteristikos.** Kokybiniame tyrime analizuojamos dvi virtualios organizacijos: Too Pixel iš Šveicarijos ir Fuze Branding iš JAV. Kiekvienos iš tiriamų organizacijų pagrindinės charakteristikos:

- **Too Pixel** – kūrybinė agentūra, kurios pagrindinis biuras yra Ženevoje, Šveicarijoje. Jame dirba 5 vietiniai darbuotojai, kurie užsiima pardavimais ir bendravimu su klientais, o projektų įgyvendinimas yra geografiškai išskirstytas – virtuali komanda sudaryta iš programuotojų bei dizainerių, kurie savo darbo funkcijas atlieka iš skirtingų Europos šalių: Lietuvos, Kroatijos, Prancūzijos, Vengrijos, Rumunijos, Slovėnijos, Olandijos. Pagrindinė įmonės veikla - dizaino, programavimo, rinkodaros paslaugos. Daugiau informacijos: [www.toopixel.ch](http://www.toopixel.ch);
- **Fuze Branding** – kūrybinė agentūra, kurios pagrindinis biuras yra Los Andžele, JAV. Jame dirba 2 vietiniai darbuotojai, o kita komandos dalis yra geografiškai išskirstyta: projektų vadovė dirba kitoje valstijoje, o programuotojai – kitose šalyse (Kanadoje ir Lietuvoje). Pagrindinė įmonės veikla – dizaino paslaugos, tinklapių kūrimas, fotografija. Daugiau informacijos: [www.fuzebranding.com](http://www.fuzebranding.com).

Apibendrinant tiriamas organizacijas, galima teigti, kad abi jos atstovauja kūrybinėms industrijoms. Taip pat tarp šių organizacijų bendra yra tai, kad pardavimai vykdomi pagrindinėje arba tikslinėje vietovėje, o projektų įgyvendinimas yra geografiškai išskirstytas.

### 3.2.2. Tyrimo klausimai ir jų pagrindimas

Rengiant struktūruotą interviu, svarbu tiksliai apibrėžti apklausos aplinkybes. Aplinkybės ir tyrimo klausimai pateikiami žemiau esančiose lentelėse. Taip pat pateikiamas kiekvieno klausimo pagrindimas, paaiškinama, ko siekiama užduodant tokį klausimą.

*Esu Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto magistrantas, rengiu magistro baigiamąjį darbą tema „Virtualios projektų komandos patirties valdymas“. Jūsų atsakymai bus panaudoti atliekant tyrimą. Šios apklausos klausimai yra apie tai kaip organizacijos galėtų geriau valdyti projektus. Atsakant į klausimus nereikia atskleisti techninių ar griežtai asmeninių dalykų. Dėkoju už dalyvavimą, tai stipriai prisidės prie mano atliekamo tyrimo.*

14 lentelė. Struktūruoto interviu aplinkybių paaiškinimas

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Struktūruoto interviu aplinkybių paaiškinime apibrėžiamas kontekstas, paaiškinama, jog apklausos duomenys bus panaudoti rengiant magistro baigiamąjį darbą.

Kai kontekstas jau yra apibrėžtas, reikia suformuluoti struktūruoto interviu klausimus. Žemiau pateikiamoje lentelėje išvardinti visi klausimai, kurie buvo užduoti interviu metu, taip pat pateikiamas kiekvieno klausimo pagrindimas, paaiškinama, kodėl klausama.

<b>Klausimas</b>	<b>Pagrindimas</b>
1. Trumpai apibūdinkite savo organizaciją (vieta, komandos struktūra ir kt.).	Šiuo klausimu siekiama apibrėžti kontekstą, suprasti kokiomis charakteristikomis pasižymi respondento organizacija.
2. Kokia Jūsų patirtis su virtualiomis organizacijomis?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti kiek respondentas turi patirties dirbant virtualiose organizacijose.
3. Kokį geriausią patarimą galėtumėte duoti kitam virtualios komandos vadovui?	Šiuo klausimu siekiama, kad respondentas pateiktų naujų, galbūt netikėtų įžvalgų, kurios būtų naudingos tyrimui.
4. Ar baigdami projektą darote poprojektinę apžvalgą tam, kad surinktumėte išmoktas pamokas, kurios galėtų būti panaudotos kitame projekte ateityje? Kodėl taip / kodėl ne?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti ar respondento organizacija užsiima projektų patirties valdymu.
5. Ar manote, kad yra protinga skirti laiko padaryti poprojektinę apžvalgą, kad būtų surastos išmoktos pamokos ir išsaugotos prieinamoje saugykloje naudoti ateityje? Kodėl taip / kodėl ne?	Šiuo klausimu siekiama paskatinti respondentą susimąstyti, įžvelgti šiame klausime pasiūlymą.

15 lentelė. Struktūruoto interviu klausimai ir jų pagrindimas

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Kaip matome iš pateiktos lentelės, bene svarbiausias kokybinio tyrimo tikslas yra gauti naujų, netikėtų įžvalgų, kurios galėtų padėti atliekant tyrimą. Klausimai suformuluoti taip, kad respondentas turėtų išsamiai, argumentuodamas atsakyti. Taupant respondentų laiką, pateikti tik 5 klausimai.

### 3.2.3. Tyrimo rezultatų analizė

Atliekant kokybinį tyrimą struktūruotų interviu metu buvo apklausti du virtualių organizacijų vadovai. Visų pirma respondentai buvo supažindinti su interviu aplinkybėmis,

paaiškinta, jog atliekamas magistro darbo tyrimas. Vėliau respondentams buvo užduoti iš anksto paruošti klausimai. Žemiau esančiose lentelėse pateikiamos respondentų atsakymų į kiekvieną klausimą transkripcijos išverstos į lietuvių kalbą (interviu buvo atliekamas anglų kalba, kadangi abu respondentai yra užsieniečiai). Po kiekviena lentele atsakymai pakomentuoti darbo autoriaus, padarytos išvados.

<i>1. Trumpai apibūdinkite savo organizaciją (vieta, komandos struktūra ir kt.).</i>	
<b><i>Too Pixel</i></b>	<b><i>Fuze Branding</i></b>
Mes esame iš Ženevos, Šveicarijos. Ženevos agentūroje dirbame penkiese, rūpinamės pardavimais bei klientais. Tačiau iš viso komandoje yra 15 narių, kurie dirba nuotoliniu būdu skirtingose Europos šalyse.	Esame Fuze Branding iš Los Andželo, Kalifornijos. Tai yra <i>boutique</i> ženklo daros agentūra smulkiam verslui. Mūsų veikla apima vizualinio identiteto, tinklapių, tekstų rašymo bei fotografijos paslaugas. Komandos struktūra yra geografiškai išskaidyta, turime komandos narių skirtingose šalyse bei valstijose.

16 lentelė. Struktūruoto interviu 1 klausimo atsakymai

(Šaltinis: autoriaus atliktas kokybinis tyrimas)

Pagrindinis skirtumas tarp tiriamų organizacijų yra tas, kad Too Pixel turi tradicinę organizaciją bei biurą Ženevoje, kur vykdo pardavimus, tik gamyba yra geografiškai išskirstyta. Tuo tarpu Fuze Branding yra visiškai virtuali, nėra tradicinės organizacijos įvaizdžio. Tai paaiškinti būtų galima tuo, jog Šveicarijos įmonė dirba su stambesniais, gerai žinomais užsakovais, tuo tarpu JAV įmonė orientuojasi į smulkųjį verslą.

<i>2. Kokia Jūsų patirtis su virtualiomis organizacijomis?</i>	
<b><i>Too Pixel</i></b>	<b><i>Fuze Branding</i></b>
Nuotolinį darbą naudojame nuo 2008 metų, kai buvo įkurta įmonė. Nuotolinis darbo organizavimas yra tobulas mūsų organizacijai, tai iš esmės pakeitė darbo procesus.	Virtualios organizacijos priverčia būti labiau organizuotu ir planuoti iš anksto, taip pat pasitikėti savo komanda bei deleguoti užduotis. Be viso to, jos priverčia pateikti ypatingai aiškius reikalavimus (komandos nariams ir klientams), nes virtuali komanda negali puikiai susidoroti su paskutinės minutės skubiomis užduotimis.

17 lentelė. Struktūruoto interviu 2 klausimo atsakymai

(Šaltinis: autoriaus atliktas kokybinis tyrimas)

Abi tiriamos organizacijos jau steigiant jas buvo įsivaizduojamos kaip virtualios ar dalinai virtualios organizacijos. Tai buvo numatyta ir įgyvendinta. Too Pixel vadovas teigia, jog tai yra ideali veiklos forma, tuo tarpu Fuze Branding vadovė išvardija ir tam tikrus sunkumus, su kuriais gali susidurti virtualios organizacijos (virtualios organizacijos negalėjimas susidoroti su paskutinės minutės užduotimis), išskiria planavimo svarbą, aiškių reikalavimų iškėlimą. Šio darbo teorinėje dalyje teigiama, jog virtualioje komandoje labai svarbus yra pasitikėjimas, tai patvirtina ir Fuze Branding vadovė. Šių organizacijų įkūrimo istorijos leidžia daryti prielaidą, kad dažnai įmonės ne tampa virtualiomis jau pradėjus veiklą, bet kuriamos turint galvoje siekį įgyvendinti virtualaus darbo principus.

<i>3. Kokį geriausią patarimą galėtumėte duoti kitam virtualios komandos vadovui?</i>	
<i>Too Pixel</i>	<i>Fuze Branding</i>
Organizacija yra būtina, kas reiškia, jog nutolusi komanda privalo jausti stiprią ir gerai organizuotą struktūrą.	Vadovas turi labai aiškiai išreikšti lūkesčius bei siekinius. Kas? Kada? Kur? Susitarkite dėl terminų (ne tik nustatykite).
Taip pat yra būtinas projektų vadovas, kuris vadovautų projektui bei techninis komandos vadovas, kuris gali atsakyti į techninius komandos narių klausimus, pvz. „kur galėčiau rasti šio tinklapio FTP prisijungimo duomenis“?	Įsitikinkite, jog samdote savarankiškus žmones, kuriems nereikia smulkmeniškai vadovauti. Nevadovaukite smulkmeniškai.
Gera organizuota struktūra taip pat yra susijusi su naudojamais įrankiais.	Prasta komunikacija dažniausiai yra vadovo kaltė. Jūsų kaip vadovo užduotis yra rasti būdą efektyviai bendrauti su komanda.

18 lentelė. Struktūruoto interviu 3 klausimo atsakymai

(Šaltinis: autoriaus atliktas kokybinis tyrimas)

Abu apklausti virtualių komandų vadovai teigia, jog labai svarbu tinkamai organizuoti veiklą, tiksliai planuoti, aiškiai komunikuoti, nepalikti vietos dviprasmybėms. Tai yra svarbu dėl virtualios komandos veiklos specifikos, kuri buvo išsamiau nagrinėta šio magistro darbo teorinėje dalyje. Tiriamos įmonės tai įgyvendina per projektų vadovus, kurie koordinuoja gamybos komandos darbą. Vienintelis esminis skirtumas tarp šių organizacijų požiūrių yra tas, jog Too Pixel vadovas mano, jog tradicinė organizacija yra būtina, kuri būtų kaip stuburas virtualiai organizacijai. Tuo tarpu Fuze Branding to nepabrėžia, todėl galima daryti išvadą, atsižvelgiant ir į prieš tai buvusio klausimo atsakymą, jog JAV įmonės virtualumo laipsnis yra didesnis.

4. Ar baigdami projektą darote poprojektinę apžvalgą tam, kad surinktumėte išmoktas pamokas, kurios galėtų būti panaudotos kitame projekte ateityje? Kodėl taip / kodėl ne?	
<b>Too Pixel</b>	<b>Fuze Branding</b>
Žinoma, kokybė yra privaloma, mes esame įdiegę kokybės procesų patikrinimo taškus ir procedūras, kuriais komandos nariai privalo vadovautis pasibaigus projektui, kad būtų galima užtikrinti, jog projekto kokybė atitinka mūsų standartus. Stengiamės tobulėti projektas po projekto. Komanda, kuri jaučia, jog ji kiekvieną dieną tampa vis geresne ir stipresne, yra tvirta bei patyrusi, galinti dirbti prie visų projektų rūšių.	Taip, tai darome pirmajam projektui prie kurio dirba naujai pasamdytas žmogus. Kodėl? Tam, kad būtų patobulintas procesas ir taip pat, kad naujas komandos narys būtų įtrauktas į proceso tobulinimą.

19 lentelė. Struktūruoto interviu 4 klausimo atsakymai

(Šaltinis: autoriaus atliktas kokybinis tyrimas)

Esminis skirtumas tarp respondentų yra tas, jog Too Pixel yra labiausiai įsitraukę į patirties valdymą, turi sukurtus procesus bei sistemas, kurios yra naudojamos tam, kad būtų užfiksuotos išmoktos pamokos ir jomis ateityje būtų pasinaudota norint patobulinti veiklą. Tuo tarpu Fuze Branding organizacijoje tai nėra sistemos dalis, patirtis nėra valdoma.

5. Ar manote, kad yra protinga skirti laiko padaryti poprojektinę apžvalgą, kad būtų surastos išmoktos pamokos ir išsaugotos priemonėje saugykloje naudoti ateityje? Kodėl taip / kodėl ne?	
<b>Too Pixel</b>	<b>Fuze Branding</b>
Taip, pavyzdžiui mes esame įdiegę Wiki, kur užrašome viską, kas mums yra svarbu, tame tarpe ir procedūras, kurių privalu laikytis tam tikrais atvejais. Tai yra svarbu dėl to, kad jeigu tam tikras komandos narys yra nepasiekiamas, mes galime lengvai įtraukti naują žmogų į projektą, kuris gali greičiau pradėti dirbti iš pradžių susipažindamas su kitų komandos narių patirtimi.	Manau, kad geriau yra atlikti poprojektinę apžvalgą ir įgyvendinti aptartus pakeitimus iškart, net jeigu tai yra mažas patobulinimas.

20 lentelė. Struktūruoto interviu 5 klausimo atsakymai

(Šaltinis: autoriaus atliktas kokybinis tyrimas)

Respondentų nuomonės šiuo klausimu išsiskiria, Too Pixel vadovas mano, kad fiksuoti išmoktas pamokas yra būtina. Šioje organizacijoje jos yra fiksuojamos naudojant Wiki sistemą, vėliau su užfiksuota patirtimi gali susipažinti kiti komandos nariai. Ypač tai praverčia, kai komandoje atsiranda naujokų. Tokiu būdu Too Pixel tampa mažiau priklausoma nuo žmonių, kas verslui visada yra teigiamas dalykas. Fuze Branding vadovė nemano, jog verta fiksuoti išmoktas pamokas, net jeigu poprojektinė apžvalga ir atliekama. Tai būtų galima paaiškinti tuo, jog Fuze Branding klientų projektai dažniausiai yra maži, komanda taip pat nėra didelė bei nepasižyminti didele darbuotojų kaita.

Apibendrinant kokybinį tyrimą, galima teigti, kad apklausti virtualių organizacijų vadovai tik patvirtino teorinėje darbo dalyje išreikštas idėjas, jog organizacijos dažnai būna virtualios laipsniškai: nuo ne virtualių iki visiškai virtualių. Visgi dažniausiai pasitaiko tarpinis variantas. Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, jog nors darbuotojai ir supranta patirties valdymo naudą, dažnai trūksta paskatinimo iš vadovų. Tai patvirtina ir kokybinis tyrimas, nes susidaro įspūdis, jog tirtų organizacijų vadovai nėra labai gerai susipažinę su patirties valdymo idėjomis. Jeigu tuo kažkiek užsiima, tai daugiau chaotiškai, o ne sistematiškai.

### **3.3. Empirinių tyrimų apibendrinimas**

Šiame skyriuje palyginami kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai, stengiamasi surasti panašumus ir atskleisti bei paaiškinti skirtumus. Kiekvieno kiekybinio tyrimo klausimo rezultatai palyginami su kokybinio tyrimo respondentų atsakymais.

Pirmasis kiekybinio tyrimo klausimas atskleidžia, kad daugiausia respondentų buvo iš Europos bei JAV, mažiausiai iš Lietuvos. Tuo tarpu kokybinio tyrimo respondentais buvo pasirinkti Šveicarijos ir JAV virtualių projektų komandų vadovai, todėl galima teigti, kad rezultatai labiau atspindi vakarietiškas tyrimo objekto tendencijas, kuriomis anksčiau ar vėliau greičiausiai pradės sekti ir Lietuvos verslo organizacijos. Antrasis klausimas anketinėje apklausoje yra apie respondento organizacijos virtualumo charakteristikas. Daugiausia respondentų atsakė, jog jų organizacija yra tarpinis variantas tarp visiškai nevirtualios ir visiškai virtualios organizacijos. Viena iš struktūruoto interviu organizacijų taip pat yra tokia, t.y. turi tiek tradicinį biurą, tiek ir virtualią komandą. Toliau kiekybiniame tyrime siekiama išsiaiškinti kiek respondentų organizacijos yra įsitraukusios į projektines veiklas. Tyrimo rezultatai rodo, jog didžiausia organizacijų dalis užsiima vien tik projektine veikla. Tai sutampa su kokybiniame tyrime analizuotomis virtualiomis organizacijos, kurios abi užsiima vien tik projektinėmis veiklomis. Ketvirtojo klausimo tikslas – patikrinti, ar respondentai suvokia patirties valdymo svarbą projektinėje aplinkoje. Rezultatai stebina – net 88%



respondentų mano, kad yra verta fiksuoti išmoktas pamokas projektinėje aplinkoje. Tai šiek tiek kontrastuoja su kokybinio tyrimo rezultatais, nes apibendrinus virtualių komandų vadovų atsakymus į panašų klausimą, susidarė įspūdis, kad patys vadovai nelabai (arba neaiškiai) supranta patirties valdymą kaip reiškinį. Greičiausiai tai sąlygoja, jog penktajame kiekybinio tyrimo klausime daugiausia respondentų teigia, jog jų organizacijos tokia veikla neužsiima, nors patys darbuotojai patirties valdymo naudą ir įžvelgia. Projektų komandų narių manymu tai lemia paskatinimo trūkumas iš vadovų.

Atsižvelgiant į atliktų tyrimų duomenis išryškėja esminis sukurto virtualios projektų komandos patirties valdymo modelio trūkumas – jame visai neskiriama dėmesio projekto komandos narių skatinimui iš vadovų pusės, kai tuo tarpu tyrimų rezultatai rodo, kad tai yra bene svarbiausias veiksnys, lemiantis patirties valdymo projektinėje aplinkoje sėkmę. Modelį būtų galima patobulinti įtraukiant skatinimą iš vadovų pusės šalia motyvacijos ir nurodant tiesioginį ryšį tarp šių dviejų veiksnių. Akivaizdu, kad net ir pati geriausia išmoktų pamokų duomenų bazė duos mažai naudos, jei projekto komandos nariai nebus skatinami vadovybės ja aktyviai naudotis.

Apibendrinus kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad dauguma organizacijų yra iš dalies virtualios, dažniausiai užsiimančios projektinėmis veiklomis. Nors šių organizacijų komandų nariai mano, jog būtų verta užsiimti patirties valdymu projektinėje aplinkoje, dažniausiai tai nėra daroma greičiausiai dėl per menko paskatinimo iš vadovų. Kita vertus, svarbu pabrėžti, jog abiejuose tyrimuose respondentai atstovauja kūrybinėms industrijoms, dirba informacinių technologijų ir panašiuose sektoriuose, todėl negalima užtikrintai teigti, jog tokias pačias išvadas būtų galima pritaikyti ir kitiems verslo sektoriams.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus tyrimus, galima daryti tokias išvadas:

1. Virtuali organizacija – tai geografiškai neapribota, lanksti, turinti plačią prieigą prie reikiamos darbo jėgos visame pasaulyje organizacija, kuri savo veiklą koordinuoja informacinių ir komunikacinių priemonių pagalba;
2. Virtualumo charakteristikos įgalina organizacijas išnaudoti darbo pasidalijimo privalumus, skirtingų kompetencijų sinergijos naudą, nepriklausomai nuo to, kur geografiškai yra reikalingi darbuotojai. Esminiai virtualių organizacijų veiklos principai: globalios darbo jėgos naudojimas, IKT technologijų taikymas, nuotolinis sprendimų priėmimas, žinių telkimas ir paskirstymas. Daugelis virtualių organizacijų vykdo projektinę veiklą bei turi patirties valdymo poreikių;
3. Projektas yra laikina veikla, turinti aiškų tikslą, apribota apimties, laiko, biudžeto ir kokybės reikalavimų. Projektas susideda iš etapų, kurių kiekvienas gali būti valdomas ir tobulinamas;
4. Projektų valdymo etapai: inicijavimas, planavimas, įgyvendinimas, kontrolė ir uždarymas. Kiekviename iš jų gali būti sugeneruotos įžvalgos ir žinios, kurios gali būti panaudotos patirties valdyme, tačiau pats svarbiausias projekto etapas yra uždarymas, kai visos išmoktos pamokos turi būti užfiksuojamos ir tinkamai išsaugomos, kad vėliau būtų galima jas panaudoti siekiant efektyviau įgyvendinti būsimus projektus;
5. Patirties valdymas projektinėje aplinkoje yra vertingos informacijos vykdant projektą ar baigus jį vykdyti identifikavimas ir išsaugojimas, kad būtų galima panaudoti ateityje siekiant efektyvinti kitų panašių projektų vykdymą;
6. Tarptautiniuose vadybos standartuose yra šiek tiek užsimenama apie patirties valdymą projektinėje aplinkoje, tačiau pakankamas dėmesys tam nėra skiriamas, išsamios analizės ar rekomendacijų trūksta;
7. Motyvacija yra esminis dalykas, kuris nulemia ar patirties valdymas bus sėkmingas. Norint, kad projektų komandų nariai būtų motyvuoti, reikia jiems parodyti akivaizdžią naudą ir vertę, kurią suteikia patirties valdymas projektinėje aplinkoje. Komandos nariams nauda gali sietis su galimybe greičiau ir paprasčiau atlikti darbus, ypač jeigu atlygis yra fiksuotas, o ne valandinis;
8. Patirties valdymo projektinėje aplinkoje procesą galima išskirti į šias dalis: pradžia, identifikacija, rinkimas, išsaugojimas, paskirstymas, pristatymas, tikrinimas, įsisavinimas, integravimas, administravimas;

9. Patirties valdymo projektinėje aplinkoje informacinės sistemos yra labai svarbus elementas, kuris padeda paversti išmoktas pamokas realia verte, nes įgalina projektų komandų narius lengvai pasiekti jiems naudingą informaciją. Dažniausiai naudojamos patirties valdymo projektinėje aplinkoje informacinės sistemos yra išmoktų pamokų paramos sistemos ir išmoktų pamokų saugyklos;
10. Apibendrinus išanalizuotą mokslinę medžiagą ir atlikus tyrimus, pasiūlytas virtualios projektų komandos patirties valdymo modelis, pavaizduotas 13 paveiksle, kurio esmė – projektų bei patirties valdymo procesų sinergija, integravimas, siekiant didinti motyvaciją užsiimti patirties valdymu projektinėje aplinkoje;
11. Pagal sukurtą virtualios projektų komandos patirties valdymo modelį buvo parengtos rekomendacijos virtualioms projektų komandoms, kurių įgyvendinimas turėtų padėti užtikrinti patirties valdymo sistemos diegimo sėkmę;
12. Atliktas kiekybinis tyrimas išryškino esminę patirties valdymo projektinėje aplinkoje problemą – nors komandų nariai supranta patirties valdymo naudą, tačiau organizacijose tai naudojama retai. Dažniausia kliūtimi darbuotojai įvardija vadovų paskatinimo trūkumą. Tai galėtų būti tolesnių tyrimų objektas, siekiant išsamiau iširti šiuos neatitikimus bei pasiūlyti sprendimus, kurie galėtų motyvuoti virtualių projektų komandų vadovus diegti patirties valdymo principus savo organizacijose;
13. Struktūruotų interviu metu virtualių organizacijų vadovai tik patvirtino teorinėje darbo dalyje išreikštas idėjas, jog organizacijos dažnai būna virtualios laipsniškai: nuo ne virtualių iki visiškai virtualių. Visgi dažniausiai pasitaiko tarpinis variantas. Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad darbuotojai patirties valdymu neužsiima dėl nepakankamo vadovų skatinimo. Tai patvirtina ir atlikto kokybinio tyrimo rezultatai, nes susidaro įspūdis, jog tirtų organizacijų vadovai nėra labai gerai susipažinę su patirties valdymo idėjomis. Jeigu tuo kažkiek užsiima, tai labiau chaotiškai, o ne sistemiškai;
14. Apibendrinus abu atliktus tyrimus, pasiūlytas sukurto virtualios projektų komandos patirties valdymo modelio patobulinimas – įtraukti skatinimą iš vadovų pusės kaip papildomą, tiesiogiai susijusį veiksnį šalia motyvacijos, kuris užtikrintų, kad išmoktų pamokų duomenų bazė būtų ne tik pildoma ir palaikoma, bet ja būtų ir efektyviai naudojama.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bakker, R. M., Cambre, B., Koorlar, L. Raab, J. (2011). Managing the Project Learning Paradox: A Set-theoretic Approach Toward Project Knowledge Transfer. *International Journal of Management*, Vol. 29, No. 5, p. 494-503;
2. Bosch-Sijtsema, T. M. (2009). *Virtual versus Physical: The Future?* Ronneby: University of Karlskrona / Ronneby;
3. Bosch-Sijtsema, T. M. (2002). Knowledge Management in Virtual Organizations: Interorganizational and Interproject Knowledge Transfer. *Organizational Knowledge, Learning and Capabilities conference*, abstract 191;
4. Disterer, G. (2002). Management of Project Knowledge and Experiences. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 5, p. 512-520;
5. Duffield, S., Whitty, J. (2012). A Systemic Lessons Learned and Captured Knowledge (SLLCK) Model for Project Organizations. *Proceedings of the Annual Project Management Australia Conference*;
6. Duoba, K. (2010). Organizacijų virtualumo raiška Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 15, p. 465-470;
7. Duoba, K. (2009). Virtualių organizacijų atsiradimą sąlygojusios priežastys. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 560-566;
8. Gharaibeh, H. (2012). Project Team Learning, The Mystery Revealed. *Journal of Organizational Learning & Leadership*, Vol. 10, No. 2;
9. Gibson, C. B., Cohen, S. H. (2003). *Virtual Teams that Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass;
10. Gressgard, L. J. (2011). Virtual Team Collaboration and Innovation in Organizations. *Team Performance Management*, Vol. 17, No. 2, p. 102-119;
11. Jugdev, K. (2012). Learning from Lessons Learned: Project Management Research Program. *American Journal of Economics & Business Administration*, Vol. 4, No. 1, p. 13-22;
12. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija;
13. Kotnour, T. (2000). Organizational Learning Practises in the Project Management Environment. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 17, No. 4, p. 393-406;
14. Leseure, M. J., Brookes, N. J. (2004). Knowledge Management Benchmarks for Project Management. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 8, p. 103-116;

15. Melnikas, B. (2014). *Makroekonominė organizacijų aplinka: paskaitų konspektas*. Vilnius: Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetas;
16. Marabelli, M., Rajola, F., Frigerio, C., Newell, S. (2013). Managing Knowledge in Large-scale Virtual Projects: a Community-based Approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 6, No. 2, p. 310-331;
17. Merkevičius, J. (2005). *Virtualios organizacijos personalo valdymas: daktaro disertacija*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas;
18. Nesheim, T., Smith, J. (2015). Knowledge Sharing in Projects: Does Employment Arrangement Matter? *Personnel Review*, Vol. 44, No. 2;
19. *PMBOK Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge – 5th edition*. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013;
20. Pangil, F., Chan, M. J. (2014). The Mediating Effect of Knowledge Sharing on the Relationship Between Trust and Virtual Team Effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18, No. 1, p. 92-106;
21. Patel, N. V., Ghoneim, A. (2011). Managing Emergent Knowledge Through Deferred Action Design Principles. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 24, No. 5, p. 424-439;
22. Prencipe, A., Tell, F. (2001). Inter-project Learning: Processes and Outcomes of Knowledge Codification in Project-based Firms. *Research Policy*, Vol. 30, p. 1373-1394;
23. *PRINCE2 (Office of Government Commerce) Processes*. Prieiga per internetą: <https://www.prince2.com/prince2-processes> (žiūrėta 2015 m. vasario 12 d.);
24. Rindzevičiūtė, L. (2007). *Virtualios komandos valdymas: magistro darbas*. Kaunas: Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas;
25. Schindler, M., Eppler, M. J. (2003). Harvesting Project Knowledge: A Review of Project Learning Methods and Success Factors. *International Journal of Project Management*, Vol. 21, p. 219-228;
26. Šimkonis, S., Skyrius R. (2013). Lessons Learned: Definition-related Issues. *Verslo ir teisės aktualijos*, Nr. 8, p. 120-135;
27. Šimkuvienė, V. (2010). *Virtualių komandų valdymas vykdam projektus: magistro darbas*. Kaunas: Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas;
28. Tamaševičius, V., Marčinskas, A. (2013). *Vadybos ir tyrimų metodai: paskaitų konspektai*. Vilnius: Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetas;
29. Tamašiūnaitė, R. (2011). Organization virtual or networked? *Socialinės technologijos*, Nr. 1, p. 49-60;

30. Thomas, W. H. (2012). *The Basics of Project Evaluation and Lessons Learned*. New York: CRC Press;
31. *What is Project Management? Association for Project Management*. Prieiga per internetą: <http://www.apm.org.uk/WhatIsPM> (žiūrėta 2015 m. vasario 12 d.);
32. Webber, R., Aha, D. W., Becerra-Fernandez, I. (2000). *Categorizing Intelligent Lessons Learned Systems - Technical report*. Laramie: University of Wyoming;
33. Williams, T. (2007). *Post-project Reviews to Gain Effective Lessons Learned*. Pennsylvania: Project Management Institute.

## **SUMMARY**

### **EXPERIENCE MANAGEMENT OF A VIRTUAL PROJECTS TEAM**

**Nerijus MASIKONIS**

**Paper for the Master's degree**

#### ***Organization Development Master's Program***

Vilnius University, Faculty of Economics, Economics Informatics Department

Supervisor – prof. R. Skyrius

Vilnius, 2016

67 pages, 19 pictures, 20 tables, 33 references.

The *main purpose* of this master thesis was to create a model for experience management in a virtual projects team.

The work consists of 3 main parts: the analysis of literature of theoretical issues, the analysis of literature of practical issues, the research and its results, conclusion and recommendations.

Literature analysis reviews concepts of virtuality, project, experience management; principles of virtual organizations, project management stages, experience management in international management standards, motivation for experience management in projects environment, the process of experience management in projects environment and information systems of experience management. After the literature analysis the model for experience management in a virtual projects team was created, as well as recommendations for virtual projects teams.

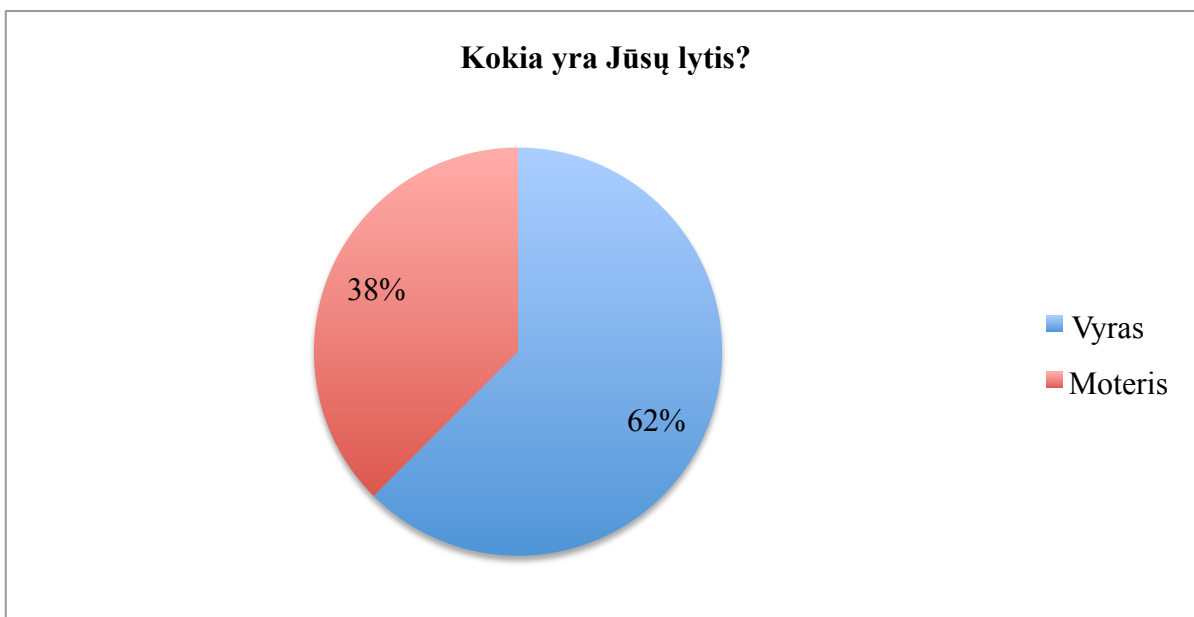
Also after the literature analysis the author has carried out the study about experience management in virtual projects teams. The performed research revealed that despite the fact that team members understand the value of experience management in projects environment, companies rarely use it as a standard practise, mainly caused by lack of managers support.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts and ideas researched in all parts of this master thesis.

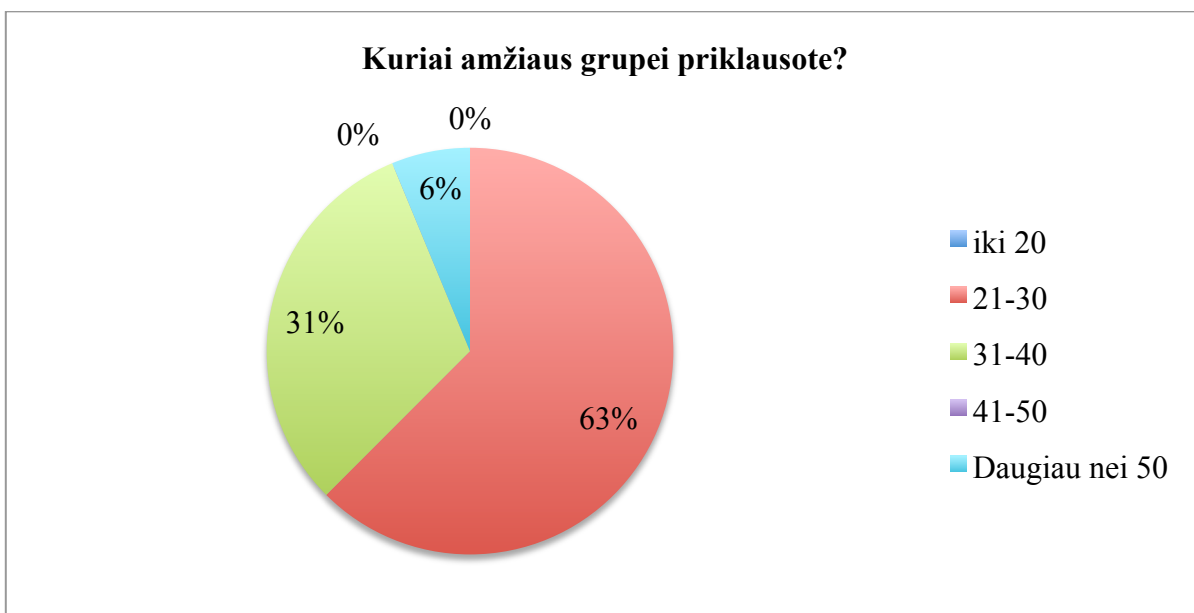
On the basis of this master thesis, there was made recommendations for virtual organizations regarding experience management best practises which were presented for the managers of virtual teams that participated in qualitative study together with the model for experience management in a virtual projects team.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Žvalgomojo tyrimo rezultatai



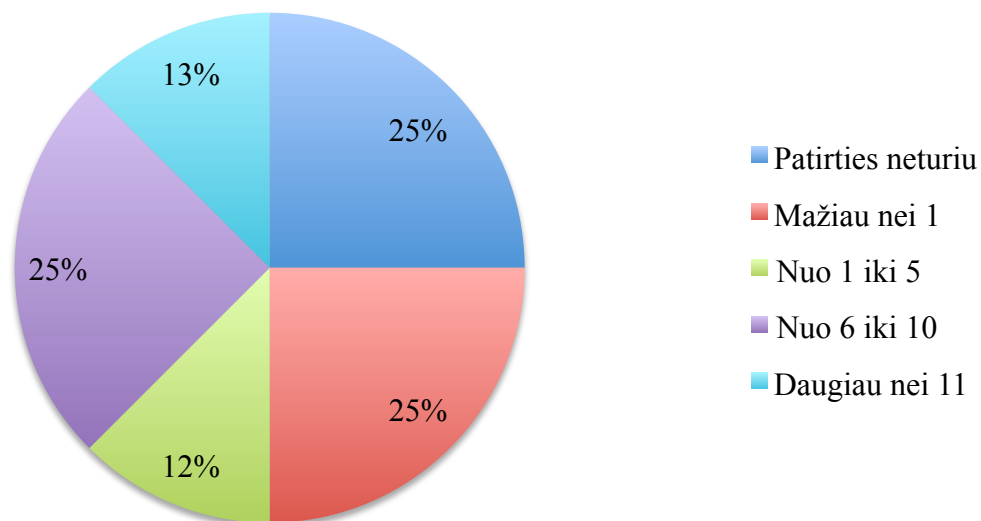
Pateiktame grafike matome, kad žvalgomajame tyrime dalyvavo daugiau vyrų nei moterų. Atsižvelgiant į tai, jog respondentų buvo prašoma užpildyti anketą tik tuo atveju, jeigu jie turi patirties projektinėje aplinkoje arba virtualiose organizacijose, galima daryti prielaidą, kad vyrai dažniau yra susiję su projektus vykdančiomis ar virtualiomis organizacijomis.



Kadangi žvalgomasis tyrimas buvo atliktas platinant anketas tarp kurso kolegų, nestebina tai, jog vyraujanti amžiaus grupė yra 21-30 metų respondentai (63%). Šiek tiek mažiau (31%) 31-40 metų amžiaus respondentų, vos 6% respondentų, kuriems būtų virš 50 metų, o kitų amžiaus grupių (iki 20 metų ir 41 – 50 metų) respondentų nebuvo iš viso.

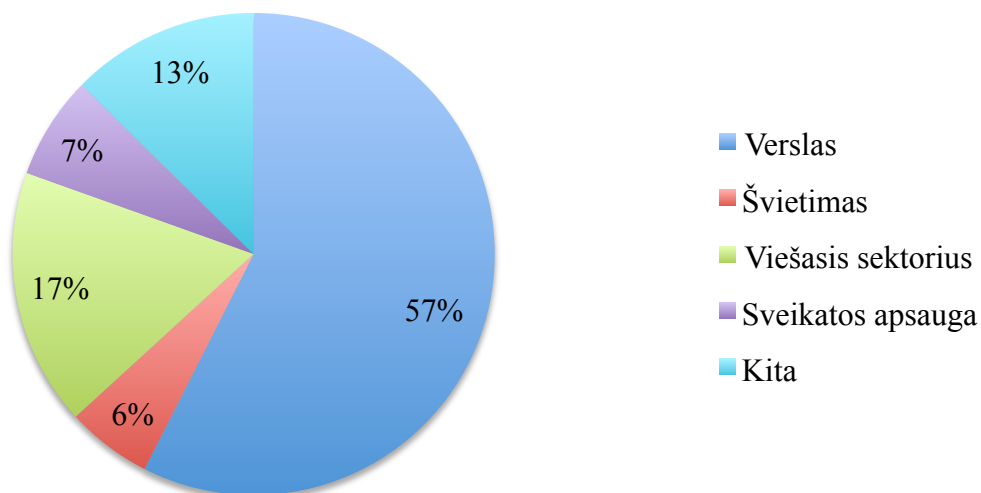


### Kiek metų patirties turite dirbant su projektų įgyvendinimu susijusioje veikloje?



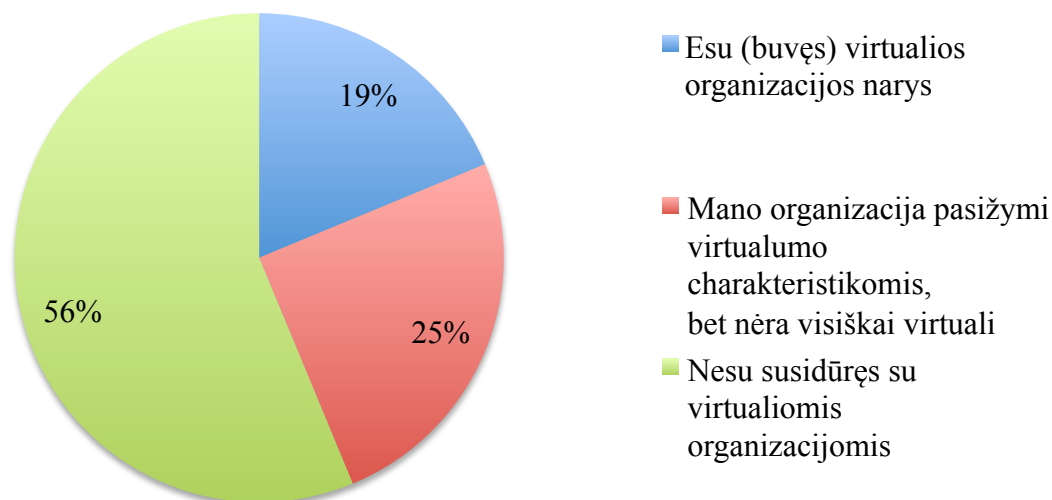
Aukščiau pateikta diagrama iliustruoja, kad respondentų kontekstai yra labai įvairūs. Pusė respondentų turi labai mažai patirties projektinėje aplinkoje. Iš turinčių patirties, labiausiai vyrauja projektinėje aplinkoje dirbantys nuo 6 iki 10 metų (25%).

### Kokiai veiklos sričiai atstovaujate?



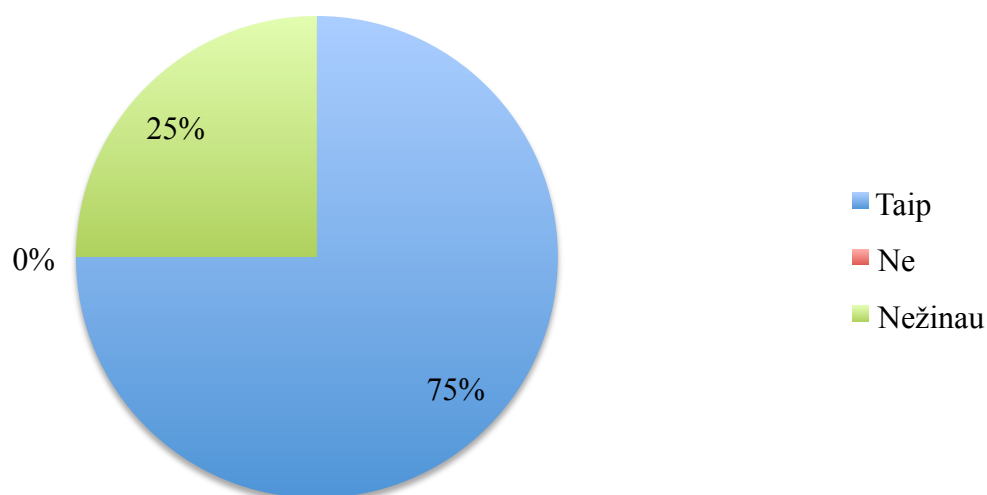
Didžiausia dalis žvalgomojo tyrimo respondentų dirba verslo organizacijose (57%), tuo tarpu kitos veiklos sritys pasiskirtę panašiai: viešasis sektorius (17%) ir kita (13%), o švietimo (6%) ir sveikatos apsaugos (7%) srityse dirba mažiausiai respondentų. Atsižvelgiant į tai, kad buvo apklausti vadybos krypties magistro studijų studentai, verslo organizacijų atstovų vyravimas yra natūralus.

### Koks Jūsų santykis su virtualiomis organizacijomis ar organizaciniu virtualumu?



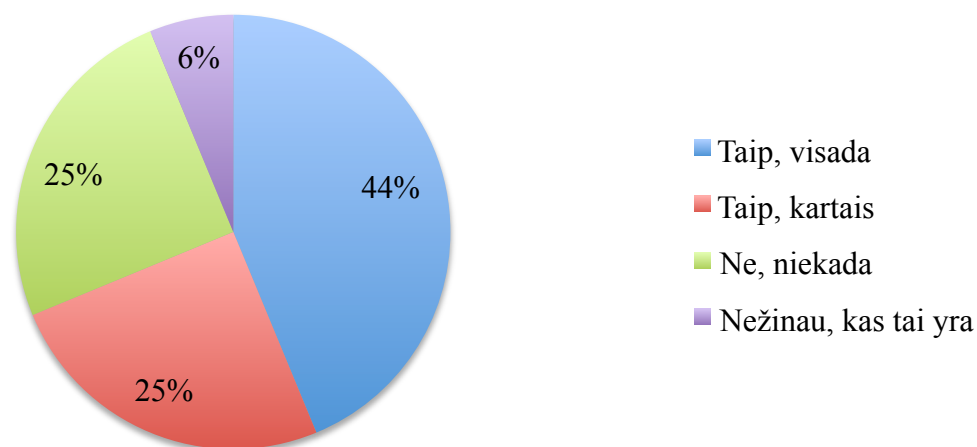
Didžioji dalis žvalgomojo tyrimo respondentų (56%) nėra susidūrę su virtualiomis organizacijomis, ketvirčio (25%) respondentų organizacijos turi šiek tiek virtualumo elementų, o 19% respondentų yra (arba buvo) virtualių organizacijų nariai.

### Kaip manote, ar organizacija, įgijusi virtualumo charakteristikų, gali sustiprinti savo konkurencinį pranašumą?



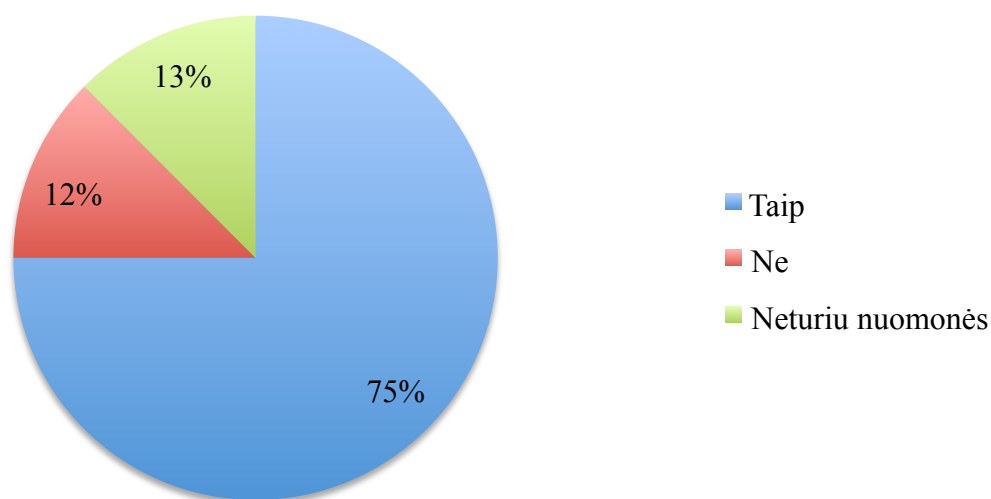
Diagramoje akivaizdžiai matosi, kad respondentai neabejoja, jog įgijusi virtualumo charakteristikų, organizacija gali sustiprinti savo konkurencinį pranašumą (75%). Tuo tarpu 25% respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu. Svarbu tai, jog nė vienas respondentas nepasakė, jog virtualumo charakteristikos neturi įtakos konkurenciniam pranašumui.

**Ar Jūsų organizacija užsiima patirties valdymu projektinėje aplinkoje? Kitaip tariant, ar pasibaigus projektui bandote užfiksuoti išmoktas pamokas?**



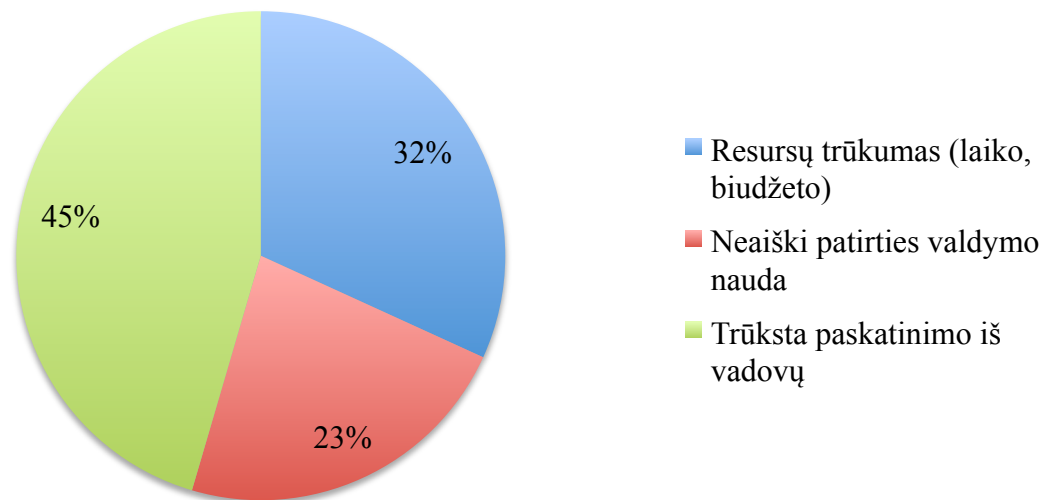
Didžioji dalis (44%) respondentų teigia, jog jų organizacijos užsiima patirties valdymu projektinėje aplinkoje, t.y. pasibaigus projektui užfiksuoja išmoktas pamokas. Tuo tarpu daugiau nei trečdalis apklaustųjų arba to nedaro, arba nežino, kas tai yra – tai parodo informacijos trūkumą.

**Kaip manote, ar verta fiksuoti išmoktas pamokas projektinėje aplinkoje?**



Nors prieš tai buvusiame klausime tik 44% procentai respondentų organizacijų fiksuoja išmoktas pamokas pasibaigus projektui, net 75% apklaustųjų mano, kad tai daryti vertėtų. Šis neatitikimas skatina ieškoti priežasčių, kurios nulemia skirtumą.

**Kurie iš išvardintų veiksnių labiausiai įtakoja tai, jog projektų komandos neužsiima patirties valdymu?**



Daugiausia respondentų (45%) mano, kad patirties valdymu komandos neužsiima, nes trūksta paskatinimo iš vadovų. Šiek tiek mažiau (32%) – kad trūksta resursų (laiko, biudžeto), o dar 23% apklaustųjų yra neaiški patirties valdymo nauda.

## 2 priedas. Kiekybinio tyrimo anketa

Kiekybinio tyrimo anketa pateikiama su vertimu į anglų kalbą, kadangi didžioji dalis respondentų yra užsieniečiai.

Klausimas	Atsakymo variantai
1. Kur šiuo metu gyvenate?  <i>1. Where do you currently live?</i>	a) Lietuvoje b) Europoje c) JAV  <i>a) Lithuania b) Europe c) USA</i>
2. Ar Jūsų organizacija pasižymi virtualumo charakteristikomis?  <i>2. Does your organization has some characteristics of virtual organization?</i>	a) Visai ne virtuali b) Tarpinis variantas c) Visiškai virtuali  <i>a) Not virtual at all b) Somewhere in the middle c) Totally virtual</i>
3. Ar Jūsų organizacija užsiima projektine veikla?  <i>3. Does your organization is involved to project-based activities?</i>	a) Visai neužsiima b) Tarpinis variantas c) Užsiima vien tik projektine veikla  <i>a) No project-based activities at all c) Somewhere in the middle c) Totally project-based activities</i>
4. Kaip manote, ar verta fiksuoti išmoktas pamokas projektinėje aplinkoje?  <i>4. Do you think it's worth gathering lessons learned in a project environment?</i>	a) Taip b) Ne  <i>a) Yes b) No</i>
5. Ar Jūsų organizacija užsiima patirties valdymu projektinėje aplinkoje? Kitaip tariant, ar pasibaigus projektui bandote užfiksuoti išmoktas pamokas?  <i>5. Does your organization use experience management practises in project environments? In other words, do you try to gather lessons learned after the project is finished?</i>	a) Niekada b) Kartais c) Visada  <i>a) Never b) Sometimes c) Always</i>

Klausimas	Atsakymo variantai
6. Kas Jūsų manymu labiausiai įtakoja tai, jog projektų komandos neužsiima patirties valdymu?	a) Resursų trūkumas (laiko, biudžeto) b) Neaiški patirties valdymo nauda c) Trūksta paskatinimo iš vadovų
<i>6. In your opinion, what impacts the most the fact that project teams do not use experience management practises?</i>	<i>a) Lack of resources (time, budget) b) Unclear benefits of experience management c) Lack of management support</i>

### **3 priedas. Kokybinio tyrimo klausimai**

Atliekant kokybinį tyrimą buvo apklausti du virtualių komandų vadovai iš užsienio (Šveicarijos ir JAV), todėl tyrimo aplinkybių paaiškinimas ir klausimai pateikiami anglų kalba.

*I am a postgraduate student at Vilnius university, Faculty of Economics. I work on my final thesis which title is "Experience management of a virtual projects team". Your answers will be used in a research. The questions in this survey are about how organizations learn to manage projects better. This does not include learning about technical matters, or learning which is strictly personal. Thank you for participating, it's a big value for a research that I work on.*

1. Please describe your organization briefly (location, team structure, etc.).
2. What is your experience regarding virtual organizations?
3. What best advise could you give for another manager of a virtual team?
4. When closing a project, do you do a post-project review to gather lessons learned to be used in a future project? Why yes / why no?
5. Do you think it's clever to spend time to do post-project review to find out lessons learned and store it in an accesable repository for future use? Why yes / why no?

## **4 priedas. Kokybinio tyrimo respondentų atsakymai**

Too Pixel (Šveicarija) vadovo struktūruoto interviu transkripcija:

### ***1. Please describe your organization briefly (location, team structure, etc.).***

We are based in Geneva, in Switzerland. Here in Geneva's agency we are 5 people, which take care of all the front-store sales and customer care. However in the agency we are 15 people in total. All the team is spread across Europe and work remotely.

### ***2. What is your experience regarding virtual organizations?***

We use remote working from the start of the company in 2008, and we will certainly change the way we work as we find it to be the perfect solution for us.

### ***3. What best advise could you give for another manager of a virtual team?***

The organization is a must. That means that the remote team must feel there's a strong and well organized structure (there should be a project manager to drive the project, a technical team leader which can answer the technical questions of the team like "where can I find the FTP codes of this website?). The well organized structure is also a matter of tools.

### ***4. When closing a project, do you do a post-project review to gather lessons learned to be used in a future project? Why yes / why no?***

Of course, quality is a must and we setup quality processes check points and some procedure that team members have to follow at the end of a project to make sure that the quality we deliver to our clients match our standards. We also try to improve ourself from one project to another. The team that feel they become better and stronger everyday is certainly a solid experienced team that can afford to work on every kind of projects.

### ***5. Do you think it's clever to spend time to do post-project review to find out lessons learned and store it in an accesable repository for future use? Why yes / why no?***

Yes, for example we've setup a Wiki where we write all what is important to us and the procedures to follow in certain specific cases. This is important because that way if one team member is not here, we can easily introduce the projects to a new person which will start faster by reading from the experience of others.



Fuze Branding (JAV) vadovès struktūruoto interviu transkripcija:

***1. Please describe your organization briefly (location, team structure, etc.).***

We're Fuze Branding, based in Los Angeles, CA. It's a boutique branding agency for small businesses. We focus on visual identity, websites, copy writing, and photography. The team structure is built remotely, we have team members in different countries and different states.

***2. What is your experience regarding virtual organizations?***

They require you to be more organized and plan ahead and also trust and delegate to your team. In addition they force you to put crystal clear expectations in place (for the contractors and client) because a virtual team can't accommodate last minute emergencies very well. This is a great thing.

***3. What best advise could you give for another manager of a virtual team?***

Be very clear on expectations and deliverables. What? When? Where? Agree on deadlines (don't just give one out). Be sure that you hire individuals who don't require micro management. Then don't micro manage your team. Poor communication is usually the manager's fault. As a manager it is your job to find a way to effectively communicate with your team.

***4. When closing a project, do you do a post-project review to gather lessons learned to be used in a future project? Why yes / why no?***

Yes, for the first project on a new hire. Why? To better improve the process, and also involve them in making that process better.

***5. Do you think it's clever to spend time to do post-project review to find out lessons learned and store it in an accesable repository for future use? Why yes / why no?***

I think its better to take a post-project review and actually implement the changes discussed right away. Even if it's a small change/ suggestion on improvement.

## 5 priedas. Darbo rezultatų apibavimas

Šiame priede pateikiami organizacijų, kurioms buvo pristatyti darbo rezultatai (virtualios projektų komandos patirties valdymo modelis bei rekomendacijos virtualioms organizacijoms), raštiški vadovų atsiliepimai su jų parašais.

### 5.1. Too Pixel atsiliepimas



ADMINISTRATION  
TOO PIXEL SÀRL  
Route de Sauvigny 6  
CH-1290 Versoix

AGENCE DE GENÈVE  
TOO PIXEL SÀRL  
Rue de l'Athénée 31  
CH-1206 Genève

CONTACTS  
T. +41 22 566 70 88  
info@toopixel.ch  
www.toopixel.ch

Nom de société  
Adresse de la société  
CH-1200 Genève

Genève, le vendredi, 18 mars 2016

Dear Madam, Dear Sir,

We confirm that Nerijus Masikonis has provided us the model of experience management in virtual teams, as well as recommendations for virtual projects teams.

This material was presented during internal team meeting, we appreciate most of the ideas, some of which we will definitely try to bring to our daily work practises.

We consider this input of Nerijus to be valuable for development of our company.

Warm regards.

CHRISTOPHE PRUDENT  
Directeur

## 5.2. Fuze Branding atsiliepiamas



2007 Sawtelle Blvd. #3 Los Angeles, CA 90025

To whom it may concern,

Nerijus provided our team to review a model of experience management in virtual teams, a system that our global team uses frequently. The model gave a good overview of the problem and offered excellent solutions for teams to implement. We liked his recommendations for virtual teams, and we plan to implement a Lessons Learned Database for our own use to capture areas where we gained or lost ground accordingly. We appreciated Nerijus' thoughtful solutions, and we're looking forward to adjusting our processes accordingly so that we are continually improving in our virtual teams structure.

A handwritten signature in black ink that reads "Laura T. Prestwich".

Laura T. Prestwich  
Project Manager  
Fuze Branding

[www.fuzebranding.com](http://www.fuzebranding.com)