

37. Vaiginienė E. ir kt. Lietuvos studijų politikos ir EAME bei Europos Sąjungos strateginių nuostatų lyginamosios analizės ataskaita (studija) / E. Vaiginienė ir kt. – Vilnius: Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras, 2014.

Gricius S.,
Magistro laipsnis,
Mykolo Romerio universitetas,
Vilnius, Lietuva

PROJEKTO VADOVO KAIP LYDERIO ELGSENA KOMUNIKACIJOS, MULTIKULTURIŠKUMO, KOMANDOS FORMAVIMOSI ASPEKTAIS

Anotacija. Straipsnyje išanalizuota projektų vadovų kaip lyderių elgsena multikultūriškumo, komunikacijos bei komandų formavimo aspektais bei kaip tai susiję su sėkmingu projektų valdymu. Išnagrinėta projektų etapai bei procesai, žmogiškųjų išteklių vaidmuo juose bei komunikacijos, multikultūriškumo, komandos formavimo aspektai projektinėse veiklose.

Raktiniai žodžiai: projektai, projektų valdymas, komunikacija, multikultūriškumas, komanda, komandos formavimasis.

Summary. The article explores the role of project managers as leaders' behavior in multicultural, communication and team building aspects and how it relates to successful project management. Analyzed the stages and processes of projects, the role of human resources in them, as well as aspects of communication, multiculturalism, and team building in project activities.

Key words: projects, project management, communication, multiculturalism, team, team formation.

Dinamiška aplinka, kompleksiniai tikslai, skirtingų kultūrų komandos nariai, nuotolinis bei tuo pačiu komandinis darbas – taip šiandien yra apibūdinamos daugelis lokalių ir tarptautinių įmonių. Sparčiai augant bei plečiantis tokiai įmonių kultūrai atsiranda vis didesnis profesionalių projektų vadovų poreikis, nes įmonės savo darbą organizuoja remiantis projektų valdymu, kuris įmonės operacijas optimizuoja ir susistemina į išorinius bei vidinius projektus, kurie padeda sustruktūrizuoti bei užtikrinti produktyvų darbą. Pati projektų aplinka tampa vis kompleksiškesnė, o projekto vadovo vaidmuo bei kasdienė elgsena vis įgauna didesnę įtaką galutiniam rezultatui. Ypač šiandien didžioji dalis projektų yra vystomi globaliai, virtualiai: vis daugiau įmonių savo žmogiškuosius resursus telkia skirtingose šalyse, verslo centruose kas nulemia skirtingas kultūras, kalbas, suvokimą, komunikacinius įgūdžius. Projektų vadovams čia yra vienas iš iššūkių – kaip valdyti tokias skirtingas komandas? Kaip užtikrinti sėkmingą projektų įgyvendinimą? J. Rodney Turner (2005), Ralf Muller (2005) ir daugelis kitų autorių analizavo pagrindines tendencijas projektų vadovų savybes lemiančias projektų

sėkmingumą, tačiau pagrindinis dėmesys skiriamas bendroms tendencijoms. Taip pat tyrinėjant literatūrą pastebima, kad daugiau yra koncentruojamasi į atskiras šakas: lyderystė (Getha-Taylor H, Morse R., 2013), projektų valdymas (Oellgaard M., 2013), vadovų kompetencijos. Svarbu paminėti kad yra atlikta nemažai tyrimų, susijusių su projekto vadovo veikla, tačiau dauguma iš jų akcentuoja projekto vadovą kaip funkcinį vadovą, kurio tikslas įgyvendinti projektus, tačiau retai užsimenama, kad projektų vadovo darbas yra ne įgyvendinti sėkmingai projektą, bet gebėti jį valdyti įvairiose projekto fazėse. Patį projektų valdymą bei jo struktūrą analizuoja Projektų Valdymo Institutas (angl. PMI – Project Management Institute), kuriame yra nagrinėjami visi projekto procesai bei skirtingos fazės, etapai. Didžioji dalis (nuo 50 iki 80%) projektų žlunga dėl neefektyvaus projekto vadovų valdymo bei menko dėmesio į minkštuosius dalykus projektuose. Todėl pagrindine šio straipsnio ašimi tampa klausimas: Kokia turi būti projekto vadovo elgsena trijose dimensijose (komunikacija, multikultūriškumas, komandos formavimas) norint užtikrinti sėkmingą projektų valdymą?

Projektų valdymo pagrindinės sudedamosios dalys. Dauguma projektų yra apibūdinami remiantis pagrindiniais „sunkiaisiais“ rodikliais: “Projektų valdymas iš esmės yra darbo padarymas laiku, telpant biudžete bei atitinkant specifikacijas” [1], arba “Projektų valdymas yra disciplina, kuri apima resursų planavimą, užtikrinimą, saugojimą bei jų valdymą, kurios dėka yra sėkmingai įgyvendinami projekto specifiniai tikslai ir uždaviniai.” [2] (Popesco, 2017). Projektų valdymo Institutas (eng. PMI – Project Management Institute) apibrėžia projektą dar kitokiu aspektu: “Projektas, tai laikinos pastangos skirtos sukurti unikalų produktą, paslaugą ar rezultatą.” [3] Visi šie apibūdinimai, aiškinimai yra teisingi, tačiau jie akcentuoja techninius projektų aspektus, kurie kartais neturi itin didžiulės įtakos kalbant apie projekto sėkmę bei jo įgyvendinimą. Visuose projektuose galime pamatyti, kad kiekvienas projektas yra kuriamas, inicijuojamas, planuojamas, daromos analizės, turi įgyvendinimo procesus, užbaigimo fazę bei projektui pasibaigus pagalbinis / palaikančiuosius procesus. Tad yra prieinama bendra nuostata, kad projektą sudaro pagrindinės fazės, tokios kaip:

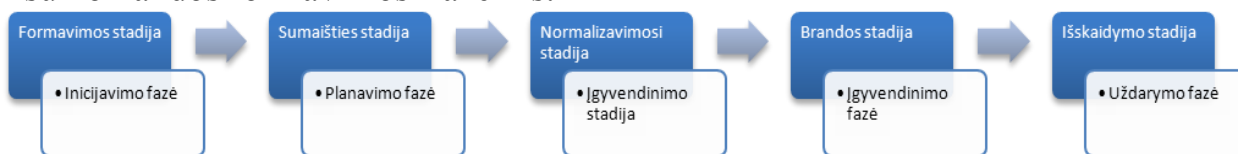


Sudaryta autoriaus remiantis

Žinoti bei suvokti projekto fazes yra rekomenduotina, todėl, kad projektų vadovas identifikavęs fazes bei jų turinį, gali išsiginčioti žmogiškuosius resursus bei kaip juos valdyti ir kada juos įtraukti. Taip pat svarbu pažymėti, kad būtent nusistačius tinkamus projekto etapus galima struktūrizuoti sekti projekto vadovo kaip lyderio elgseną bei nustatyti vietas, kuriose projektų vadovui reikia atkreipti dėmesį norint sėkmingai įgyvendinti projektą.

Komanda, jos reikšmė projekte bei projekto vadovo elgsena. Komanda neretai yra apibrėžiama kaip subjektas turintis išskirtines savybes, tokias kaip įsipareigojimas, orientacija, sanglauda bei autonomija, kuriomis yra siekiamas

tikslas ir norimi rezultatai. Projektų valdyje komandos organizavimas reiškia tarpdisciplininės grupės sukūrimą, kuri pasižymi stipria motyvacija, veiksminga bei efektyvia komunikacija ir dideliu pajėgumu susidoroti su iškilusiais iššūkiais. Taip pat yra pabrėžiama, kad projekto vystyme su projektų vadovu, projekto komanda atlieka pagrindinį vaidmenį / rolę ir būtent be komandos projektas tiesiog negalėtų egzistuoti. [4] Dar kiti autoriai komandą pažymi kaip mažos tarpusavyje susijusios ir viena nuo kitos priklausančios individų grupės, kurios dalinasi atsakomybe už rezultatus. [5] Komanda yra gyvas organizmas ji nuolat veikia dinaminėje aplinkoje ypač projektuose, žmogiškieji resursai gali dažnai kisti skirtingos projekto fazėse. Todėl yra itin svarbu suvokti bendrą komandos formavimosi dinamiką, kad projektų vadovai galėtų suvokti kurioje stadijoje yra jų komanda bei skirtingi nariai ir išsiaiškinus bandyti pasiekti bendro konsensuso ir taip siekti aukščiausių rezultatų projekte. B.W. Truckmanas ir M. A. C. Jensen[6] išskiria skirtingas stadijas, kurios parodo grupės tapimą komanda. Analizuojant atskirai teoriniu aspektu komandos formavimosi bei projekto fazes galim daryti prielaidą, kad kiekviena komandos formavimosi stadija galėtų būti pagal savo brandą susieta su projekto branda – projekto fazėmis. Žemiau pateiktoje lentelėje bandoma sugretinti projekto fazes su komandos formavimosi fazėmis.



Komunikacijos įtaka projektuose bei projektų vadovo elgsena.

Manoma, kad projektų vadovo darbą apie 70-80 procentų sudaro komunikacija, todėl galime teigti, kad projekto sėkmei ganėtinai daug įtakos turi efektyvi komunikacija bei jos tobulinimas. Komunikacija savaime tampa iššūkių jau nuo pat projekto inicijavimo pradžios. Ypač komunikacijos efektyvumas tampa svarbus kai projekcinė komanda nedirba kartu, t.y. komandos nariai dirba iš skirtingų lokacijų – darbas su globalia komanda, kur susiduriama ne tik su kultūriniais skirtumais bet ir su nuotoliu bei artimų iteracijų nebuvimu. Anot Chitakornkijasil P. [7], globalios komandos nuolat susiduria su erdvės, laiko, kultūros, organizaciniais iššūkiais, ypač bendraujant elektroninėmis technologijomis, o gyvas kontaktas tarp komandos narių nebeegzistuoja arba tampa ypač minimalus, tad komandos susiduria su iššūkiu kaip išlaikyti ir stiprinti tarpusavio pasitikėjimą siekiant įgyvendinti bei pasiekti užsibrėžtus tikslus. Efektyvios komunikacijos nebuvimas gali paveikti komandos pasitikėjimą bei jo stiprinimą, nes pernelyg didelis atstumas, neteisinga komunikacija, asmenybių skirtumai gali sustabdyti ir atitraukti komandą nuo tikslo pasiekimo. Būtent informacinės technologijos tiesiogiai sąveikauja su globalių komandų atsiradimu. Chang H. (2014) [8] pabrėžia, kad informacinių technologijų plėtra pakeitė žmonių bendravimą iš gyvo į virtualų. Kalbant apie technologizuotą komunikaciją pasitaiko ir kontraversišku nuomonių, vienas iš

autorių (Owen J., 2017) [9] kalbėdamas apie virtualią komunikaciją išskiria bendravimą el.paštu ir pabrėžia, kad elektroniniai laiškai anot jo yra neefektyvų ir tai geriausias būdas išvaistyti savo ir komandos laiką bei suteikti erdvę neteisingam interpretavimui. Neeley T. (2015) [10] galime teigti, kad komunikacija yra svarbi ne tik savo forma, bet taip pat ir turiniu, ir čia galime išskirti kelis aspektus kuriuos svarbu iškomunikuoti projektuose dirbant su virtualiomis tarpkultūrinėmis komandomis: Kas mes tokie? Ką mes darome? (Kokios kiekvieno nario funkcijos) Aš esu tam, kad padėčiau. Berry P. (2014) [11] taip pat išskiria tam tikrą elgesį, kuris padeda ir yra svarbus komunikuojant suvirtualiomis, globaliomis komandomis: 1. Komunikacijos kanalų tikrinimas; 2. Abejonių pavertimas privalumu; 3. Ypač daug komunikacijos; 4. Pozityvumas; 5. Pasiūlymai, bet ne kritika.

Globalių, virtualių komandų pagrindiniai bruožai bei dominuojanti elgsena. Nagrinėjant komandas labai svarbu yra atkreipti dėmesį į pačios projektinės komandos sudėtį, taip pat nustatyti ar komanda yra lokali ar globali, kokia komunikacija turėtų būti taikoma ir kaip projektų vadovas turėtų su tokia komanda dirbti. Anot autorių Browne W ir kt. [12] valdyti projektus su komandomis, kurios sėdi tame pačiame pastate nebėra nei realu nei įprasta. Pabrėžiama, kad vis dažniau pasitaiko, jog projektų resursai yra utilizuojami ir perkeliama į kitas šalis ar organizacijas. Įmonės tai daro būtent dėl geresnės resursų kokybės ir kaštų santykio kitose rinkose, todėl fizinė darbuotojų vieta nebeturi tokios didelės įtakos ir reikšmės. Multikultūrinės, kitaip dar vadinamos globalios komandos, nuolat susiduria su nestabilumu bei kompleksišku, o tai pagrinde atsitinka dėl kultūrinių skirtumų, atstumo bei laiko, ko pasekoje tampa vis sudėtingiau komandoms komunikuoti. Yra atliktą tyrimų (Berry, 2011) [13] kurie teigia, kad įgūdžiai, kurie nulemtų sėkmę valdant efektyviai virtualias komandas yra kur kas kompleksiškesni nei tie įgūdžiai, kurie nulemia sėkmę valdant lokalias komandas, kurios fiziškai yra šalia. Komandos nariai yra suburti komandinės struktūros pagrindu, kuri yra paremta telekomunikacinėmis technologijomis, kurios padeda įgyventi tikslus, gauti rezultatus bei atlikti pavestas užduotis taip generuojant organizacijai pridėtinę vertę. Hareshchandra Thakur [14] išskiria kelis elementus, komponentus, iššūkius, kurie dominuoja globaliose komandose bei kurie yra svarbūs valdant jas bei siekiant rezultatų: **1. Kultūros suvokimas bei jautrumas jai.** Autorius Thakur H. [15] akcentuoja, kad kultūra tai žinios ir vertybės visuomenėje, kurią apibrėžia žmonių toje aplinkoje gyvenimo būdas. Taip pat yra pastebima, kad dažnai yra akcentuojama projektuose, jog kultūriniai skirtumai tampa didžiuliais trikdžiais, dėl kurių yra prarandama labai daug projekto laiko resursų, ko pasekoje gali grėsti projekto nesėkmė. Buvo atliktas tyrimas, kurio metu buvo išskiriamas kultūros vaidmuo, bei jautrumas projektinei veiklai, kuriame buvo analizuojami elementai, kuriuos reikėtų žinoti valdant tarpkultūrinės komandas: a) Pagrindinės vertybės. b) Elgesio modeliai, priimtinos normos. c) Pasiryžimo, įsipareigojimų lygis bei jų laikymasis. d) Lankstumas ir erdvė deryboms. e)

Komunikacijos metodas. f) Verslo susitikimai. g) Hierarchijos bei amžiaus faktorių svarba. h) Darbo mechanizavimas. i) Vietinės šventės. j) Reikalavimai – įstatymai. Kiti komponentai tai **2. Emocijų įtaką sprendimų priėmimui bei galutiniam rezultatui; 3. Darbas su aukštesniu emociniu intelektu; 4. Konfliktų suvaldymas bei problemų sprendimas; 5. Santykių / ryšių valdymas; 6. Komandos narių įkvėpimas bei išitraukimas.** Tačiau autorius, Meier H [16], išskiria dar kitokius elementus, kurie iš esmės papildė prieš tai išvardintus, kuriuos reikėtų apgalvoti valdant globalias komandas: a) Kartų suvokimas; b) Asmenybės; c) Komunikacijos taisyklės; d) Užduočių paskirstymas; e) Sėkmės suvokimas; f) Technologijų gylis; g) Įgūdžių pasirūpinimas. Tad referuojant į aukščiau išdėstytus punktus, turėtume pabrėžti, kad projektų vadovas ar kitaip, lyderis, turėtų identifikuoti pagrindinius “varomuosius” veiksnius kiekvieno komandos nario atskirai, nes pats kultūrinis skirtumas jau veda prie skirtingų lūkesčių, motyvacinių priemonių. Tai yra svarbu, nes kai kuriose kultūrose piniginiai bonusai gali būti labai stiprus motyvatorius, tačiau kitose kultūrose gali būti priešingai, kai kurių komandos narių gali visiškai nemotyvuoti bonusai, tačiau labai stipriai motyvuoti dėmesys bei viešos pagyros. Tad netgi motyvacijos lygmenyje yra skirtingų kultūrų skirtingi elementai, kuriuos reikėtų identifikuoti ir išskirti. Analizuojant kiekvieną elementą svarbu į jį įsigilinti ir pamatyti pagrindinius dalykus į kuriuos reikia atkreipti dėmesį galvojant apie komandos turinį bei jo valdymą. Ir svarbu identifikuoti visus galimus elementus, kad projektų vadovas gebėtų efektyviai valdyti skirtingus komandos narius bei pasiekti geriausius rezultatus ir sėkmingai įgyvendinti projektą.

Apibendrinant galime teigti, kad projektų vadovas tai nėra tik funkcinis projektą valdantis vadovas, jis yra lyderis, kuris valdantis tarptautinius projektus turi atkreipti dėmesį į tris dimensijas: komunikaciją, multikultūriškumą bei komandos brandą (formavimąsi). Svarbu ne tik suvokti dimensijas, bet taip pat gilintis į esančius elementus valdant projektus per visas projekto gyvavimo ciklo etapus. Vadovaujantis straipsnyje pateiktomis dimensijomis bei jų komponentais yra galima sudaryti vertinimo modelį, kurio pagalba būtų galima stebėti projekto progresą ne tik rezultatų prasme, bet ir pačios valdymo kokybės prasme. Tolimesniais tyrimais būtų galima išanalizuoti bei atrasti koreliacijas tarp skirtingų dimensijų bei elementų.

Naudojamų šaltinių sąrašas

1. Berry, Paul. "Communication Tips for Global Virtual Teams." Harvard Business Review Digital Articles 30, 10 (2014): 2-3.
2. Browne, Winifred, et al. "Two Key Success Factors for Global Project Team Leadership: Communications and Human Resource Management." Journal Of Information Technology & Economic Development 7, 2 (2016): 40-48.
3. Chang, Hsin Hsin, Chung-Jye Hung, and Hsu-Wei Hsieh. "Virtual teams: cultural adaptation, communication quality, and interpersonal trust." Total

Quality Management & Business Excellence 25, 11/12 (2014): 1318-1335.

4. Chitakornkijasil, Pranee. "Communication In Global Cultural Teams And Journal Of Organizational Innovation 1, 4 (2009): 102-112.

5. Cosmina-Simona, Toader, Zajdel Małgorzata, And Michalcewicz-Kaniowska Małgorzata. "Team Project - A Literature Review." Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol 19, 1 (2017): 115-118.

6. Frame, J. Davidson. "Philosophy of Project Management: Lessons From the Philosophy of Science." Project Management Journal 47, 3 (2016): 35-47.

7. Getha-Taylor, Heather, And Ricardo S. Morse. "Collaborative Leadership Development For Local Government Officials: Exploring Competencies And Program Impact." Public Administration Quarterly 37, 1 (2013): 71-102.

8. Hollenbeck, John R., Bianca Beersma, And Maartje E. Schouten. "Beyond Team Types And Taxonomies: A Dimensional Scaling Conceptualization For Team Description." Academy Of Management Review 37, 1 (2012): 82-106.

9. Meier, Heidi Hylton, Deborah Drummond, Smith, and Tracy Hopkins, Porter. "Global Virtual Teams For Accounting Millennials." Journal For Research In Business Education 58, 1 (2016): 48-60.

10. Neeley, Tsedal. "Global Teams That Work." Harvard Business Review 93, 10 (2015): 74-8.

11. Oellgaard, Morten Jensen. "The Performance of a Project Life Cycle Methodology in Practice." Project Management Journal 44, 4 (2013): 65-83.

12. Owen, Jo. "Creating Global Teams That Work." Meed Business Review 2, 2 (2017): 28-30.

13. Popescu, Veronica Adriana, Gheorghe N. Popescu, and Cristina Raluca Popescu. "Project Management And Romania's Future In Project Management." Managerial Challenges Of The Contemporary Society 2 (2011): 235-239.

14. Project Management Institute, 2013. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Fifth edition. USA.

15. Thakur, Hareshchandra. "Determinants of Project Success in Multicultural Environment: A Project Team's Perspective." PM World Journal 4, 8 (2015): 1-10.

Katunian A.,
Doktorantė,
Mykolo Romerio Universitetas,
Vilnius, Lietuva

ZMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS TURIZMO SEKTORIJE: TARPINSTITUCINIS BENDRADARBIAVIMAS

***Anotacija.** Pasaulinės turizmo organizacijos duomenimis iki 2020 m. turistų skaičius pasaulyje pasieks 2 mlrd. rodiklį. Sparčiai augant turizmo srautams atsiranda vis daugiau turizmo organizacijų, šiuo metu kas vienuoliktą darbo vieta pasaulyje yra priskiriama turizmo sričiai. Turizmas pagal savo prigimtį priklauso paslaugų sektoriui. Paslaugų sektoriuje svarbiausią vaidmenį įgyja žmogiškieji ištekliai, kadangi, vartotojo akimis,*