

# EFEKTYVIOS PROJEKTŲ KOMANDOS UGDYMAS

Diana Bagdonienė<sup>1</sup>, Ausra Simanavičienė<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kauno technologijos universitetas, Lietuva, diana.bagdoniene@ktu.lt

<sup>2</sup>Kauno technologijos universitetas, Lietuva, ausra.simanaviciene@ktu.lt

**crossref** <http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.17.3.2138>

## Abstract

The impact of modern environmental movement to the organization activities encourages organizations to move from the traditional functional management to the project management organizations. Project for the project's organization is not only a tool to carry out complex processes, but also creates favourable conditions for the organization's new strategies. Expanding not only the approach to the project management thereby is observed a revolutionary way of thinking about the change of project objectives and its management. Projects are often referred to as "the dynamic measures of changes", some of these "new style" projects to create and manage a competent co-operation is required, without limits and within the organization and beyond.

Today's businesses seeking to operate effectively in a intensive competition and the continuing and rapid development conditions, the traditional vertical structures and hierarchies are not longer sufficient. The projects help to implement the changes in the organization. The change projects are implementing by project teams – a common goal in the most efficient way, purposeful, harmonious and consistent goal-oriented team.

This paper presents the formation process assumption and driving force of an effective project teams, as one of the key performance challenges for the individual – the team – an organization to ensure successful change management capabilities, competitiveness and continuous learning. Effective project teams are the teams when they members' skills, experience, motivation, teamwork and present / importance of the sense are coordinate, combine in a clear project structure and diversity of responsibilities, a lot of time and effort putting to analysis, modelling and combination of individual and collective objectives. Effective project teams are dedicated for their growth and success.

This is a complex work requiring knowledge and knowledge about effective team management, the development of the project team structuring, and project team training, the past process managing and promoting more efficient to set achievable goals of the project, team members' relationships based on trust, communication and collaboration, continuous learning and the drive to be even more effective project team.

The *objective* of the research paper: to explore an effective project team formation factors affecting, to offer an effective project team development model.

*Methodology* of the research paper: logical and systematic analysis of scientific papers.

*Conclusions*: Effective projects team formation can be analyzed from different aspects – as an interaction, as an communication, as an activity, as the management and so on. All approaches to formation, although different, but basically are correct, because it reflects the reality of training (formation). Effective project team formation should include: the identity of the project team building, conflict management of the project team, project team motivation, project team training, management of the project team work and productivity.

*Keywords*: project, project management, project team, effective project team formation.

*JEL Classification*: I29, M10, M53, O22.

## Įvadas

***Straipsnio aktualumas ir naujumas.*** Plečiasi ne tik požiūris į projektų vadybos mokslą, kartu pastebima revoliucinė mąstymo apie projektų tikslus ir jų valdymą kaita. Dažnai projektai įvardijami kaip „dinamiškos pokyčių priemonės“, kai šiems „naujo stiliaus“ projektams kurti ir valdyti, reikalingas kompetentingas bendradarbiavimas, neturintis ribų tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų.

Šiuolaikinių aplinkos pokyčių įtaka organizacijos veiklai skatina organizacijas pereiti nuo tradicinio funkcinio valdymo į projektinių organizacijų valdymą. Projektas projektinei organizacijai yra ne tik įrankis kompleksiniams procesams vykdyti, bet ir sukuria palankias sąlygas naujų organizacijos strategijų kūrimui.

***Suformuluota mokslinė problema.*** Organizacijų virsmas projektinėmis organizacijomis kelia naujus iššūkius valdymui, reikalauja formuoti kompetentingas, efektyviai veikiančias komandas, užtikrinančias tinkamą projektų kokybės valdymą (Čiutienė, ir kt., 2009). Tai sudėtingas darbas reikalaujantis išmanymo ir žinių apie efektyvios komandos valdymą, jos kūrimą, projekto komandos struktūros nustatymą, ir projekto komandos ugdymą, pastarąjį procesą valdant ir skatinant, efektyviau pasiekiami projekto tikslai, komandos narių tarpusavio santykiai grindžiami pasitikėjimu, bendravimu ir bendradarbiavimu, nuolatinio mokymusi ir siekimo būti efektyvesne projektų komanda.

Šis straipsnis supažindina su efektyvių projektų komandų ugdymo proceso prielaida ir varomąją jėga, kaip vienos iš esminių veiklos iššūkių individui – komandai – organizacijai, taip užtikrinant sėkmingas pokyčių valdymo galimybes, konkurencingumą ir nuolatinį mokymąsi.

**Straipsnio tikslas** – ištirti efektyvios projektų komandos ugdymą įtakančius veiksnius, išanalizuoti efektyvios projektų komandos ugdymo modelį.

**Tyrimo metodai** - straipsnis parengtas remiantis mokslinės literatūros sisteminę ir lyginamąją analizę.

**Tyrimo naujumas ir gauti rezultatai** – buvo išanalizuoti projekto komandos suformavimo ir valdymo ypatumai, pateikti efektyvios projektų komandos požymiai, išskirti projektų komandos efektyvumą lemiantys veiksniai bei pateiktas efektyvios projektų komandos ugdymo modelis.

### Projektų komandos valdymo ypatumai

Šiandien projektų valdymas (PV) visame pasaulyje tapo pripažinta projektinės orientacijos veiklos metodologija: bet kuris žymesnis projektas ar programa realizuojami remiantis projektų valdymo metodologijos baze (Neverauskas ir kt., 2007). Šiandien organizacijos, tiek pavienes, tiek ir strateginės plėtros problemas sprendžia projektais. Projektas organizacijai yra ne tik kaip įrankis kompleksiniams procesams vykdyti, bet taip pat įgalina organizacijai kurti naujas strategijas (Čiutienė ir kt., 2009). Šiuolaikiniam verslui, siekiančiam efektyviai veikti įtemptos konkurencijos bei nuolatinės ir intensyvios plėtros sąlygomis, tradicinių struktūrų ir vertikalų hierarchijų nebepakanka. Pokyčius organizacijose įgyvendinti padeda vykdomi projektai, kuriuos realizuoja komandos – bendro tikslo efektyviausiu būdu kryptingai, darniai ir nuosekliai siekiančios tikslo darbuotojų grupės (Neverauskas ir kt., 2007).

Komandų kūrimo prielaida ir varomoji jėga - esminiai veiklos iššūkiai. Komandos pralengia pavienių individų ar didelių organizacinių darinių veiklą. Sėkmingai dirbančios projekto komandos požymiai yra dirbti kartu siekiant bendro tikslo, rūpintis vieni kitų atliekamam darbu, įsitikinimas, kad daugiau pasiekama bendradarbiaujant negu individualiai dirbant, suprantant bendrą viziją ir vertybes. (Kučinskienė ir kt., 2005)

Siekiant suburti efektyvią komandą, reikia turėti aiškią savo veiklos misiją. Tai dažniausiai atspindi ir bendrus organizacijos tikslus, nusakančius organizacijos paskirtį, jos egzistavimo priežastį, parodanti kuo ši organizacija skiriasi nuo kitų organizacijų. Šimanskienė, Seilius, (2009) rekomenduoja tokią komandos kūrimo sistemą: „reikia sukurti stiprią organizacinę kultūrą, kuri padėtų žmonėms suprasti bendrą organizacijos tikslą ir darbo prasmę, skatintų žmonių sąmoningą požiūrį į darbą ir pasitikėjimą organizacijai. Formuojant komandą, svarbu parinkti būtent jai tinkamus narius, kad būtų optimaliai panaudojami visų narių sugebėjimai siekiant bendrų tikslų. Svarbiausių dalykų, į ką būtina atkreipti dėmesį formuojant komandą ir siekiant išvengti galimos trinties ir konfliktų, – turi būti skirtingus komandos vaidmenis galinčių atlikti žmonių. Svarbu, kuo vienesni bus dalyviai, tuo mažiau tikėtinas kūrybiškas darbas (Vilčiauskaitė, 2010).

Taigi, projekto komandos struktūros nustatymas apima reikalingų pareigų/vaidmenų identifikavimą, komandos narių paiešką, komunikacijos nustatymą, komandos valdymo stiliaus parinkimą.

Komandinis darbas grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba, bet jei komandoje dirba panašūs žmonės, jų darbo efektyvumas nebūna aukštas. Tik iš panašių siekių, bet kartu skirtingų ir vienas kitą papildančių žmonių grupės gali susiformuoti efektyvi komanda. “Tai, kuo jie panašūs tarpusavyje, leidžia būti kartu, o tai, kuo jie skiriasi, daro buvimą kartu vaisingą ir visavertį” (Ališauskas, ir kt., 2005).

### Komandos narių parinkimas

Norint suburti efektyviai veikiančią komandą, būtinas jos būsimo vadovo ir visų narių poreikis, o ne kokios nors oficialios institucijos ar asmens nurodymas. Telkiant komandą svarbu ir vadovo, ir kiekvieno nario dalyvavimas jos kūrimo procese (Baršauskienė, ir kt., 2005).

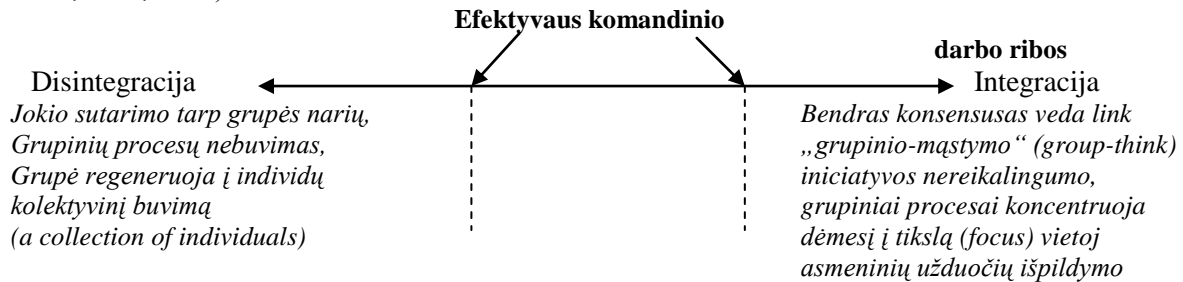
Komandai parinkti, kaip teigia Briner, ir kt., (2007), naudojama daug būdų:

- Aukščiausių vadovų grupė sudaro komandos narių sąrašą remdamasis pragmatiškais kriterijais.
- Komandos narius paskiria aukščiausias vadovas ir projekto lyderis pasirinkimo neturi.
- Projekto lyderis daro įtaką atrankos procesui, sudarydamas komandą iš organizacijos žmonių, priimdamas į darbą naujus žmones, dirbsiančius darbo dieną, arba specialistus, patarėjus iš šalies.
- Projekto lyderis ir pagrindinės komandos nariai likusios komandos narius renkasi patys, kad pasirinkimas būtų optimalus. Taip elgtis įprastiau vykdant laikinus ir atvirus projektus.
- Kai nėra projekto lyderio, komanda renkasi narius arba žmones gali prie jos jungtis savarankiškai.

Komandos parinkimas svarbus projektų komandos formavimo etapas/momentas, kai esant būtinam jos būsimo vadovo ir visų narių poreikiui siekiama užtikrinti reikiamą žmonių parinkimą/pritraukimą labiausiai atsižvelgiant į jų dalykinę kompetenciją, užimtumą bei motyvaciją dirbti identifikuotoje komandoje, tam kad būtų suburta efektyviai veikianti projekto komanda.

## Efektvios projekto komandos požymiai

Suburta projektų komanda pereina kelis etapus, kol pradeda sėkmingai veikti. Iš pradžių sprendžiami nesutarimai, vyksta konfliktai dėl lyderio pozicijų, tikslų. Vėliau formuojasi bendros vertybės, požūriai, kuriasi darbo principai, būdai kaip komanda dirbs (žr. 1 pav.). Tik po šio etapo prasideda efektyvus darbas (Ališauskas, ir kt., 2005).



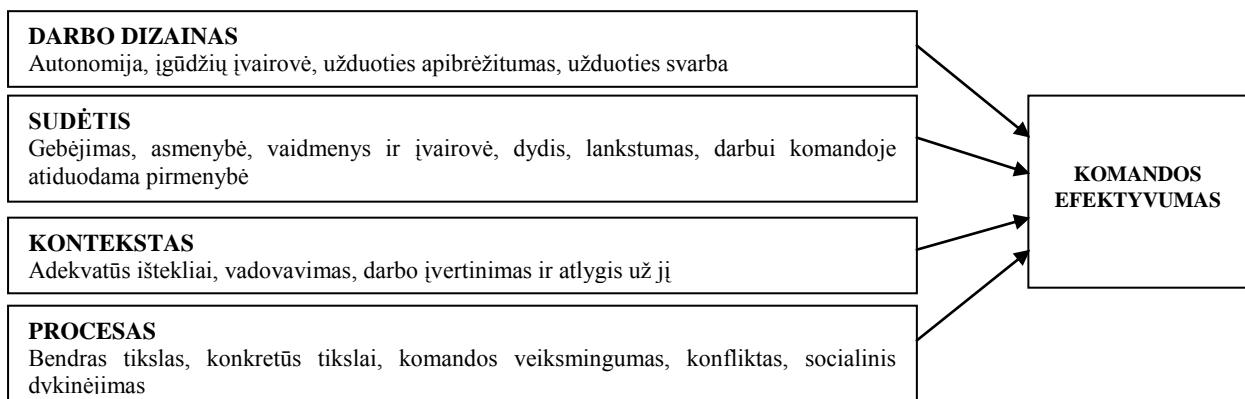
1 pav. Komandos/ grupės veiklos atlikimo (performance) spektras (Maylor, 2003)

Briner, ir kt., (2007) projekto komandos lyderio vaidmenį apibūdina, sakydami, kad „efektyvus komandos darbas ne visada nusistovi pats savaime“. Projekto lyderio, vaidmens dalis yra imtis priemonių, kad „komanda kuo greičiau pradėtų veikti efektyviai“, kai „dalis pastangų užtikrintų tinkamą žmonių pasirinkimą tam projekto tipui“.

Pagal Lever, R. (2009), efektyvios projektų komandos yra tokios komandos, kai jos narių įgūdžiai, patirtis, motyvacija, komandinis darbas ir „dabarties/svarbumo“ jausmas derinami-kombinuojami aiškioje projekto struktūroje ir atsakomybių įvairovėje.

Briner, ir kt., (2007) teigia, jog efektyviai veikianti projekto komanda labai stengiasi sugriauti bet kokius barjerus tarp savęs ir išorinių dalininkų. Jie kreipia dėmesį į tai, kaip pašaliečiai žūri į komandą, ir labai stengiasi užtikrinti, kad juos vertintų teigiamai tiek organizacijos viduje, tiek ir už jos ribų. Tokį bendradarbiavimą galima išplėsti, kliento organizacijos narius įtraukiant į savo projekto komandą. Merfeldaitė, (2007) pastebi, jog komandos efektyvumui nemažos įtakos turi pačios organizacijos parama bei nuolatinis komandos veiklos vertinimas.

Pasak Robbins, S. P. (2003), „pastarųjų metų tyrimais iš tikrai chaotiško charakteristikų sąrašo pavyko sudaryti palyginti vientisą modelį“ (žr. 2 pav.), kuris apibendrina mūsų dabartines žinias apie tai, kas komandas daro efektyvias.



2 pav. Komandos efektyvumo modelis (Robbins, 2003)

Komandinis darbas gali būti efektyvus ir tam reikalingas lyderio ir kiekvieno projekto komandos nario motyvuotas noras (suprantamas ir išreiškiamas) dirbti, nuolat mokytis ir tobulėti efektyviai veikiančios, su aiškia atsakomybių įvairove, komandos sudėtyje, kur jos narių asmeniniai tikslai suderinami su pagrindiniu siekiamu tikslu (kaip nenutrūkstamas procesas), suprantant sinergijos efekto teikiamą privalumą – siekiant brandžios/savivaldžios komandos dinamikos. Tačiau kyla klausimas kaip užtikrinti ir valdyti pastovų, stabilų dinamikos augimą? O gal reikėtų klausiti: „Kaip skatinti efektyvų darbą komandoje?“ (Palaitytė, 2006).

## Efektivos projektų komandos ugdymą įtakojantys veiksniai

Projekto rezultatai ir kokybė pasiekiami per žmogiškojo veiksnio indėlį į projekto procesus ir veiklos rezultatus aukštesnės projektų kokybės galima pasiekti per nuolatinį žmogiškojo veiksnio ugdymą (Čiutienė, ir kt., 2009). Neveauskas (2009) projekto komandos ugdymą apibūdina, kaip projekto komandos identiteto kūrimas, projekto komandos konfliktų valdymas, projekto komandos motyvacijos skatinimas, projekto komandos mokymas, projekto komandos darbo ir produktyvumo valdymas.

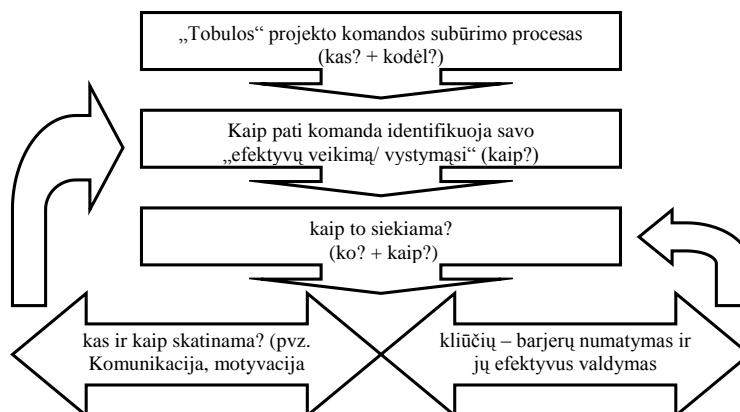
Taraila (2007) teigia „naujovės ugdymo procese dažnai sukelia nesaugumo jausmą, į kurią taip pat reikėtų atsižvelgti. Kiekvienas projektų komandos narys turi išmokti bendrauti, dalytis su kitais patirtimi, nes beveik visa žmogaus veikla yra nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas“.

Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslo tik subūrusi tobulai dirbančias komandas, o tai sudėtingas darbas reikalaujantis išmanymo ir žinių (Dromantas; Merkys, 2004). Anot Vilčiauskaitės, (2010), kad komanda veiktų sėkmingai, jai reikia duoti „užuosti sėkmės kvapą“. Svarbu aiškūs ir pasiekiami tikslai. Gabi komanda dažniausiai pajėgi pasiekti tikslą, jei kiekvienas aiškiai įsivaizduoja norimą rezultatą. Nariai mielai siekia tikslo, jei patys jam pritaria ir laiko jį savu. Baršauskienė, ir kt., (2005) teigia, jog skatinant komandinio darbo modelį, ypač svarbu ugdyti „mes“ jausmą. Galima išskirti *svarbiausius veiksnius, skatinančius komandos efektyvumą*: profesinis interesas, rezultatų pripažinimas, šilti tarpusavio komandos narių santykiai; reikiamas techninis aptarnavimas ir geras komandos valdymas, aukštas kvalifikacijos lygis, profesinio augimo galimybė (Čiutienė ir kt., 2009).

Komandos dinamikos valdymui reikalingos trys prielaidos: aiškus tikslas, aiški procedūra, bendravimo įgūdžiai (Savanevičienė, ir kt., 2007). Projekto komandos veiklos efektyvumą galima vertinti kiekybiniais rodikliais, kurie parodo komandos atliktą darbą, ekonominį rezultatą. Nepakanka tirti tik projekto komandos efektyvumą skatinančius veiksnius. Reikia analizuoti kliūtis arba veiksnius, neigiamai veikiančius komandos darbą (Čiutienė, ir kt., 2009).

Ar šie išskirti komandinio darbo ypatumai svarbūs ir efektyvios projektų komandos organizavimui, brendimui ir ugdymui? Galima pastebėti, kad komandinio darbo bruožai/ pokyčių rodikliai, pagal kuriuos buvo atliktos studijos, yra taip pat aktualios ir efektyvios projektų komandos apibūdinimui. Tad, daroma prielaida, jog „komandinio darbo pokyčių sąlygomis ypatumų“ valdymas gali turėti nemažos įtakos ir nagrinėjamos komandos ugdymui.

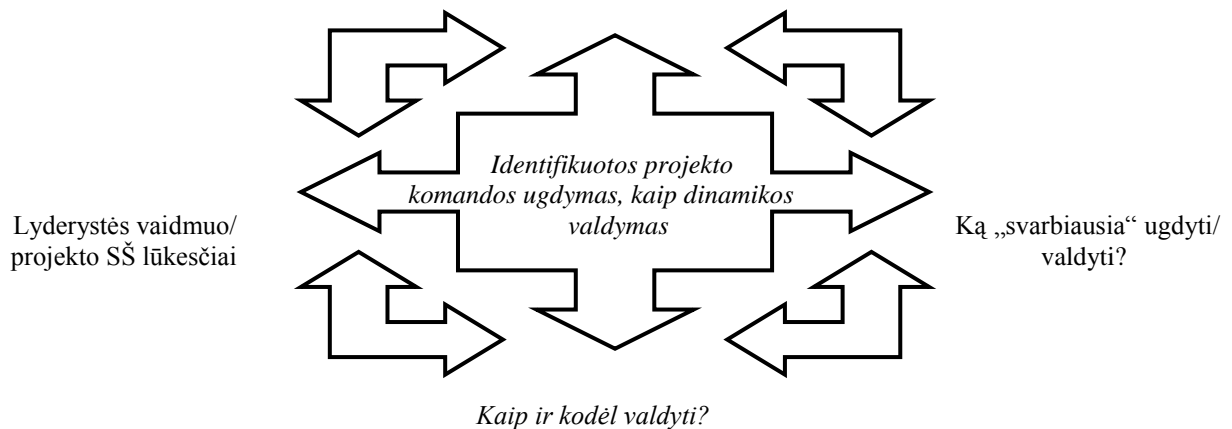
Atsižvelgiant į komandinio darbo bei pokyčių teorines studijas (pritaikant projektų komandoms), taip pat apžvelgus mokslinę literatūrą, galima pradėti formuluoti efektyvios projektų komandos ugdymo modelį (žr.3 pav.): „Tobulos“ projekto komandos subūrimas (ko?+kodėl?) – kaip komanda supranta savo „efektyvų veikimą“ (kaip?) – kaip to siekiama? (ko? + kaip?)



**3 pav.** Vystomas efektyvios projekto komandos ugdymo modelis (Autorių sukurtas modelis)

Apibendrinant galima teigti, kad efektyvios projektų komandos ugdymas nagrinėjamas kaip jos kiekvieno nario ir visos komandos, produktyvaus darbo organizavimo valdymas/skatinimas, siekiant užsibrėžto - vieningai suprantamo tikslo, kaip atviro bendravimo, identifikuotos motyvacijos skatinimo, efektyvios lyderystės užtikrinimo ir nuolatinio siekio tobulėti ir mokintis, visuma, atsižvelgiant į galimus pokyčius/ rizikas ir organizacijos misiją/ viziją.

Projektų komandos dinamikos sudėtinės dalys (kiekvienas komandos narys - *Aš*, kiekvienas tarpusavio kontaktas - *Mes* ir bendra užduotis - *Tema*), kurių valdymui reikalingos trys prielaidos: aiškus tikslas, aiški procedūra, bendravimo įgūdžiai; pastebimas vertinimo kriterijų su aukščiau išskirtais veiksniais, panašumas, tad nagrinėjamas efektyvios projektų komandos ugdymas kaip efektyvios projekto komandos dinamikos valdymas. Efektyvios projekto komandos tapatumo/ identiteto nuolatinis patikslinimas (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Efektyvios projekto komandos ugdymo kaip komandos dinamikos valdymas (straipsnio autorių sukurtas modelis)

Muller; Turner (2010), pritaria kompetencijų ugdymo ir teigiamo požiūrio (angl. „*Attitudes*“) svarbai kaip projektų sėkmę įtakojančius veiksnius (tai išanksto nustatytų projekto sėkmės kriterijų pasiekimas), plačiau tai tyrinėdami kaip santykių/ryši tarp projekto lyderio kompetencijų (emocinės, intelektualinės, vadybinės) ir požiūrių į projekto sėkmę (į projekto sėkmės kriterijų svarbą).

Kiti autoriai teigia, jog „palankias sąlygas projekto komandos narių kompetencijai atsiskleisti bei maksimaliam potencialo panaudojimui“ turi sukurti organizacijos (Čiutienė, ir kt., 2009). Organizaciniai veiksniai, padedantys sukurti geresnę motyvaciją, yra aiški vertybių sistema, darbuotojų informavimas apie tikslus, rezultatus, jų laimėjimus ir nesėkmes, karjeros galimybes, dalijimasis pelnu, dalyvavimas priimant sprendimus, darbo rezultatus ir pastangas bei kvalifikaciją atitinkantis atlyginimas (Jėčiuvienė, 2006). Mokymai naudingi komandos susitelkimui bei įgūdžių lavinimui ar žinių gilinimui (Palaitytė, 2006).

Taigi, projektų komandos organizacija yra atsakinga už geresnės motyvacijos sukūrimą, kompetencijos kėlimo strategijos formavimą ir įgyvendinimą pačioje organizacijoje, kaip palankių sąlygų efektyvios projektų komandos ugdymui sukūrimą ir plėtojimą.

Bendradarbiavimo kompetencijos ugdymas turi lemiamos reikšmės efektyvios projektų komandos ugdymui ir kaip teigia Čiutienė ir kt. (2009) leidžia organizacijai įgyti pranašumą dėl žmogiškojo veiksnio. Efektyvios projekto komandos ugdymą apibūdinant kaip komandos dinamikos valdymo procesą, kuriame skatinami ir nuolatos „atnaujinami“ projektų komandos socialinį kapitalą sudarantys elementai, plėtos, ugdys adekvačiai ir žmogiškąjį.

### Išvados ir rekomendacijos

1. Apibendrinant mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad efektyvios projektų komandos ugdymas gali būti nagrinėjamas kaip jos kiekvieno nario ir visos komandos, produktyvaus darbo organizavimo valdymas ir skatinimas, siekiant užsibrėžto – vieningai suprantamo tikslo, kaip atviro bendravimo, identifikuotos motyvacijos skatinimo, efektyvios lyderystės užtikrinimo ir nuolatinio siekio tobulėti ir mokintis, visuma, atsižvelgiant į galimus pokyčius/ rizikas ir organizacijos misiją/ viziją.

2. Efektyvi projektų komanda išskiriama, kaip pasiekusi aukštą integracijos lygį komanda, kurios efektyvumą lemia identifikuotų vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio komandoje normos, sąlygojančios bendradarbiavimu, parama, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius. Pastebėtas galimas priklausomybės ryšys: aiškiai ir patraukliai pateiktas projekto tikslas bei jo pasiekimo metodai → siekimas tapti efektyvia projektų komanda (identito kūrimas) ↔ socialinių santykių nuolatinis „atnaujinimas“, skatinimas užtikrinantis tarpkomandinį ir komandos bendradarbiavimą su visomis projekto suinteresuotomis šalimis → efektyvios projektų komandos ugdymo prielaidos/ veiksniai. Taigi efektyvios projektų komandos ugdymas buvo bandomas nagrinėti kaip efektyvios projekto komandos dinamikos

valdymas (kiekvienas komandos narys – Aš, kiekvienas tarpusavio kontaktas - Mes ir bendra užduotis – Tema; valdomi nusakant trimis prielaidos: aiškus tikslas, aiški procedūra, bendravimo įgūdžiai).

3. Brandi projekto komanda pasiekusi efektyvią komunikavimo kokybę, veiksmus turėtų derinti su organizacijos kultūra ir vertybėmis (efektyvus grįžtamasis ryšys, konstruktyvus problemų sprendimas, konsensusas bei adekvatus savęs vertinimas). Efektyvios projektų komandos ugdymo procesas, kaip komandos dinamikos valdymo procesas, turėtų vykti nuolatos, nesvarbu kokioje gyvavimo stadijoje esama, t.y. pradėdant naujai susiformavusiomis ir baigiant brandžiomis komandomis.

### Literatūra

1. Ališauskas, K., Karpavičius, H., Šeputienė, J. (2005). Inovacijos ir projektai. Šiauliai, 87.
2. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2005). Komunikacija: teorija ir praktika, Kaunas, 214.
3. Briner, W., Hastings, C., & Geddes M. (2007). Project Leadership. Vilnius, 184.
4. Čiutienė, R., Meilienė, E., Šimkūnaitė, I. (2009). Žmogiškasis veiksnys siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, 14.
5. Dromantas, M., Merkys, G. (2004). Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulls, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 8.
6. Jėčiuvienė, M., (2006). Darbo santykių kokybės valdymas. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*: 38.
7. Kučinskienė, R., Kučinskas, V. (2005). Socialinių projektų rengimas ir valdymas. Klaipėda, 143.
8. Lever, R. (2009). Effective Project Team and Resource Allocation. Prieiga per internetą: <http://www.suite101.com/content/effective-project-team-and-resource-allocation-a89988>
9. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A. (2002). Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas. Kaunas.
10. Maylor, H. (2003). Project management, Financial Times/Pitman Publishing, London.
11. Merfeldaitė, O. (2007). Socialinės pedagoginės pagalbos komandos veiklos modelis bendrojo lavinimo mokykloje, Vilnius. Prieiga internete: <http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005/76/merfeldaite.pdf>
12. Muller, R., & Turner, J. R. (2010). Attitudes and leadership competences for project success, *Baltic Journal of Management*, 5(3), 307-329. Prieiga internete: [www.emeraldinsight.com/1746-5265.htm](http://www.emeraldinsight.com/1746-5265.htm)
13. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Venckus, A. (2007). Projektų valdymas. Kaunas, 272.
14. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Venckus, A. (2007). Projektų planavimas. Kaunas, 179.
15. Palaitytė, B. (2006). Sėkminga vidinė komunikacija - raktas į efektyvų biuro darbą. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/>
16. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas, 374.
17. Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2007). Projektų komandos ir lyderystė. Kaunas, 189.
18. Savanevičienė, A., Šilingienė, V., Stukaitė, D., Vaitkevičius, S. (2009). Vadovo strateginės kompetencijos. Prieiga internete: <http://www.manager.lt/blog/articles/view/vadovo-strategines-kompetencijos>
19. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas. Klaipėda, 2009, 348.
20. Šimanskienė, L. (2006). Lyčių skirtumai valdymo procese: mitas ar tikrovė?. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*: 40.
21. Taraila R. (2007). Projektų metodo taikymo studijų procese prielaidos. *Socialinis ugdymas*. Nr. 4 (15).
22. Vilčiauskaitė, B. (2010). Kaip dirbti komandoje. *Vadovas*, Nr. 09. Prieiga internete: <http://www.teisescentras.lt/index.php/lt/kaip-dirbti-komandoje>