

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Elvyra TULUŠIENĖ

**KOMANDINIO DARBO EFEKTYVINIMO GALIMYBĖS
UKMERGĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Elvyra TULUŠIENĖ

**KOMANDINIO DARBO EFEKTYVINIMO GALIMYBĖS
UKMERGĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Elvyra Tulušienė.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas docentas Linas Žalys.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Elvyra Tulušienė

Komandinio darbo efektyvinimo galimybės Ukmergės rajono savivaldybėje.

Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas – išanalizavus teorinius komandinio darbo aspektus, numatyti komandinio darbo efektyvinimo galimybes Ukmergės rajono savivaldybėje. Pirmoje darbo dalyje apibrėžiama komandinio darbo sąvoka, apibūdinami komandų tipai, apžvelgiamos komandų formavimo stadijos, teoriniu aspektu tiriama komandinio darbo įtaka efektyviam organizacijos darbui, atsižvelgiant į viešųjų organizacijų specifiką. Antroje dalyje pateikiama komandinio darbo efektyvinimo galimybių tyrimo metodika. Trečioje darbo dalyje apžvelgiami išsamūs komandinio darbo efektyvinimo galimybių Ukmergės rajono savivaldybėje ir seniūnijose rezultatai. Anketinės apklausos būdu surinkti empirinio tyrimo duomenys leido nustatyti komandinio darbo efektyvinimo galimybes Ukmergės rajono savivaldybėje. Magistro darbe iškeliamos efektyvinimo galimybių problemos, pateikiami siūlymai ir rekomendacijos, kaip šias problemas spręsti. Reikšminiai žodžiai: komandinis darbas, komandos efektyvumas, efektyvinimo galimybės.

SUMMARY

Elvyra Tulušienė

Possibilities of team work efficiency in Ukmerge District Municipality.

Master's work.

The aim of master's work is to foresee possibilities of team work efficiency in Ukmerge District Municipality by analyzing theoretical aspects of team work. In the first chapter of this work concept of the team work is defined, types of teams are described, stages of formation are surveyed, and impact of team work on affectivity of organization is analyzed considering particularities of public sector. The second chapter consists of methodology of analysis of possibilities of team work efficiency. The comprehensive results of analysis of possibilities of team work efficiency in Ukmerge District Municipality and elderships are reviewed in the third chapter. Data collected during the empirical research by the means of questionnaire poll enabled to identify possibilities of team work efficiency in Ukmerge District Municipality. Suggestions and recommendations for solving problems of team work effectiveness are presented in the master's work. Keywords: team work, team effectiveness, possibilities of team work efficiency.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbo grupių ir komandų skirtumai	11
2 lentelė. Vaidmenys komandose ir jų ypatybės	21
3 lentelė. Tradicinio komandos vadovo ir moderatoriaus elgsena.....	26
4 lentelė. Veiksniai, užtikrinantys efektyvumą komandos darbe.....	27
5 lentelė. Savivaldos struktūros schema	43

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įmonės personalinės įtampos laukų modelis	12
2 pav. Komandų tipai pagal atliekamas funkcijas	16
3 pav. Komandos formavimo schema	17
4 pav. Komandinio darbo sąlygos	29
5 pav. Integruotas komandinio darbo modelis	33
6 pav. Komandinio darbo naudojimo savivaldybėje/seniūnijose skirstinys	44
7 pav. Komandinio darbo pranašumas prieš individualų darbą skirstinys	44
8 pav. Darbuotojų skatinimo dalyvauti ir dirbti komandose skirstinys	45
9 pav. Darbinės veiklos veiksmų skirstinys	47
10 pav. Komandinio darbo sprendžiant ypatingai sudėtingą problemą skirstinys	48
11 pav. Komandinio darbo įtaka veiklos rezultatyvumo įvertinimui skirstinys	50
12 pav. Asmeninio kompetencijos pasigedimo komandose skirstinys	51
13 pav. Veiksmų apibūdinančių komandinį darbą skirstinys	52
14 pav. Efektyviausių komandinio darbo tobulinimo kryptų skirstinys	54
15 pav. Darbų ir atsakomybės specializacijos komandose skirstinys	55
16 pav. Komandos narių tipų skirstinys	55
17 pav. Veiksmų lemiančių vaidmenų pasiskirstymą komandoje skirstinys	56
18 pav. Komandinio darbo planavimo svarbumo variantų skirstinys	57
19 pav. Komandinio darbo sėkmės efektyvumo skirstinys	58
20 pav. Neformalios komandos įtaka savivaldybės veiklai skirstinys	59
21 pav. Išteklių įtaka komandinio darbo efektyvumui	59
22 pav. Komandinio darbo plėtojimo tikslumas	60
23 pav. Komandinio darbo kompetencijos ugdymas	61
24 pav. Vyraujantys santykiai su kolegomis	61
25 pav. Išsilavinimas	62
26 pav. Darbo stažas	63

TURINYS

SANTRAUKA	2
LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	6
1. KOMANDINIO DARBO ĮTAKOS EFEKTYVIAM ORGANIZACIJOS DARBUI TEORINIS PAGRINDIMAS	9
1.1. Komandų ir grupių esmė ir skirtumai	9
1.2. Komandų tipai	12
1.3. Komandos formavimas ir vaidmenys komandoje	17
1.4. Komandinio darbo efektyvumą lemiantys veiksniai	27
1.5. Komandinio darbo svarba viešojo sektoriaus organizacijose	36
2. KOMANDINIO DARBO EFEKTYVINIMO GALIMYBIŲ UKMERGĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODIKA	40
3. KOMANDINIO DARBO EFEKTYVINIMO GALIMYBĖS UKMERGĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBENDRINIMAS	42
3.1. Ukmergės rajono savivaldybės charakteristika	42
3.2. Tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas	44
IŠVADOS	64
REKOMENDACIJOS	67
LITERATŪRA	68
PRIEDAI	72
1 PRIEDAS. Komandos sąvokos	73
2 PRIEDAS. Anketa	75

IVADAS

Organizacijos yra priverstos taikytis prie dinamiškų ir neretai komplikuo­tų aplinkos pokyčių. Didėjanti konkurencija verčia įmones keisti ne tik teikiamų paslaugų spektrą ar kokybę, bet ir vidinę organizacijos struktūrą. Perėjimas nuo individualaus darbo prie komandinio naujų technologijų prisotintose organizacinėse aplinkose yra dialektinis šuolis, atvedantis prie kokybiškai naujų darbo sąlygų atsiradimo. Susidarius tokioms aplinkybėms individualiai žmogus nebegali vienas išspręsti sudėtingų darbo bei valdymo uždavinių. Šiuolaikinių organizacijų tarpdisciplininiuose veiklos kontekstuose svarbų vaidmenį atlieka žmogiškųjų santykių vadyba, suinteresuota efektyvaus komandinio darbo paieška.

Vadybos, susijusios su komandiniu darbu, raidos pradžia yra XX amžiaus trečiasis dešimtmetis. E. Mayo pirmasis tyrėjas, kuris domėjosi efektyvaus komandinio darbo vertinimu, jo atliktų tyrimų rezultatai buvo naudingi besidomintiems žmogiškųjų išteklių plėtra, nustatyta, kad žmogiškųjų išteklių vadybos pagrindinis tikslas – sudaryti sąlygas efektyviam komandiniam darbui. Atitinkamas sąlygas gali užtikrinti tik tokia žmogiškųjų santykių vadybos organizacijose kaita, kuri yra orientuota į komandinį darbą bei komandų integralumą. Tokiu atveju būtina įvertinti „žmogiškuosius veiksnius“ ir išanalizuoti komandinio darbo atlikimo, vadovavimo ir valdymo vertinimą, remiantis tarpdisciplininiu požiūriu, kuriame persipina techninių, socialinių, ekonominių ir kitų mokslų pasiekimai.

Vis dėlto problema yra ta, kad šiuolaikinėje organizacijoje didėja darbo pasidalijimas tarp darbuotojų ir padalinių. Neretai darbuotojams ir padaliniams tenka vykdyti laikinus projektus, skirtus pasiekti konkrečių rezultatų. Greta pastovių personalo ir struktūrinių padalinių nuolat suburiami laikini kolektyvai (komandos). Komandinis darbas šiuolaikinėje organizacijoje yra neišvengiamas ir jo vaidmuo didėja, nes organizacija veikia palyginti neapibrėžtomis sąlygomis, nuolat sprendžia sudėtingus uždavinius, reikalaujančius kūrybiškumo ir specialistų kompetencijos. Neabejojama, kad vienas iš būdų, kaip organizacijos veiklą padaryti efektyvesnę, yra komandinio darbo puoselėjimas ir tobulinimas.

Organizacijos sėkmė siejama su komandiniu darbu bei nuolatiniu darbuotojų tobulėjimu. Didžioji vadovų dalis suvokia, kad organizacija dirbs sėkmingai, gebės efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrus tobulai dirbančią komandą. Komanda – tai efektyviai veikianti grupė (Gražulis, 2006). Tokios komandos veikla didina darbo efektyvumą, kuria geresnius darbo ir bendravimo santykius, ugdo komandos narių supratimą, pasitikėjimą ir atsakomybę. Gera komanda sujungia savyje bendradarbiavimo ir konkurencijos elementus, tokiu būdu didindama organizacijos veiklos efektyvumą (Davenport, 1999).

Pasak Vijeikienės ir Vijeikio (2000), komandinis darbas įgalina asmenybes dirbti efektyviai, nes komandos nariai gali mokytis vienas iš kito, papildyti vienas kitą bei, kompensuoti vienas kito trūkumus. Petružytės (2004) teigimu, ši darbo forma kyla iš sugebėjimo vertinti kitų asmenų kompetenciją, patirtį, išteklius bei jų įnešamą indėlį.

Taigi, komandinio darbo rezultatai gerokai geresni negu didelių organizacijų grupių ar individualiai dirbančių žmonių darbo rezultatai. Akivaizdūs pranašumai - našesnė ir kokybiškesnė organizacijos veikla, geresni rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, o atskiram individui yra didesnės galimybės atsiskleisti.

Pažymėtina, jog šiuo metu socialinių ir elgsenos mokslų atstovai nesutaria, koks darbas – individualus ar grupinis (komandinis) – efektyvesnis. Nepaisant įvairių sričių mokslininkų indėlio tyrinėjant komandos efektyvumą, iki šiol nėra vieno bendro ir visiems priimtino komandos efektyvumo modelio (Henderson, Walkinshaw, 2002, pagal Salas, Goodwin, Burke, 2008), o tyrimai, nagrinėjantys komandos efektyvumo rodiklius, yra prieštaringi (Paris, Salas, Cannon-Bowers, 2000).

Todėl iškyla mokslininkų mažai tirta komandinio darbo efektyvinimo galimybių problema. Ši **problema** formuluojama tokiu probleminiu klausimu:

Ar pakankamai dėmesio skiriama komandiniam darbui ir jo efektyvinimo galimybėms Ukmergės rajono savivaldybėje ir seniūnijose, dirbant įtemptos konkurencijos ir nuolatinės bei intensyvios plėtros sąlygomis?

Siekiant atsakyti į probleminį klausimą iškelta **hipotezė**:

Kad komandinio darbo efektyvinimas turi didelę įtaką savivaldybės ir seniūnijų veikloje.

Aktualumas: ugdyti kolektyviškumo jausmą tarp komandų ir jos narių, tinkamai įvertinti jų darbą, glaudus bendradarbiavimas tarp vadovų ir darbuotojų, informacijos perdavimas, psichologinis klimatas, darbinis aktyvumas.

Suformuluotas tyrimo probleminis klausimas bei iškelta hipotezė leidžia apibrėžti **tyrimo objektą** – komandinį darbą.

Šio tyrimo objekto sprendimo paieška, nusakanti mokslinio **tyrimo dalyką**, orientuojama į komandinio darbo efektyvinimo galimybes Ukmergės rajono savivaldybėje.

Tikrinant iškeltą hipotezę suformuluotas **darbo tikslas** – išanalizavus teorinius komandinio darbo aspektus, numatyti komandinio darbo efektyvinimo galimybes Ukmergės rajono savivaldybėje.

Keliami tokie **uždaviniai**:

1. Atskleisti komandos esmę ir tipus.
2. Išanalizuoti komandos formavimą ir vaidmenis joje.
3. Ištirti komandinio darbo efektyvumą lemiančius veiksnius.

4. Ištirti situaciją ir numatyti komandinio darbo efektyvinimo galimybes Ukmergės rajono savivaldybėje.

Darbo metodika:

1. Mokslinių literatūros šaltinių (monografijų, mokslinių straipsnių, vadovėlių) analizė leido atskleisti darbuotojų komandinio darbo organizacijoje sampratą, efektyvinimą lemiančius veiksnius bei apžvelgti vaidmenis komandose.
2. Anketinė apklausa taikyta siekiant įvertinti komandinio darbo efektyvinimo veiksnių įtaką Ukmergės rajono savivaldybėje ir rajono seniūnijose.
3. Statistinė analizė bei grafinis duomenų pateikimas, atliktas Microsoft Office 2007 programa.

Atliktų tyrimų **mokslinį naujumą** pagrindžia šie teiginiai:

1. Komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių veiksmingą organizacijos veiklą ir tikslus.
2. Mokslinėje literatūroje mažai nagrinėta komandinio darbo viešojo sektoriaus organizacijose valdymo metodiniai teiginiai paremti sisteminiu požiūriu bei integruojant įvairių mokslo sričių žinias ir praktikos stebėjimus.

Praktinė tyrimo reikšmė. Iš gauto tyrimo galima daryti išvadas apie komandinio darbo efektyvinimo galimybes Ukmergės rajono savivaldybėje ir seniūnijose. Gautus rezultatus galima naudoti ne tik Ukmergės rajono savivaldybėje ir seniūnijose bet ir kitų vietovių miestų ir rajonų savivaldybėse bei seniūnijose, bet tam reikalingi išsamesni tyrimai.

Darbo struktūra. Magistro baigiamasis darbas susideda iš įvado, trijų skyrių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo, priedų, lentelių bei paveikslų. Pirmajame skyriuje pateikiama moksliniuose šaltiniuose nagrinėjama komandinio darbo traktuotė, antrajame – aprašoma komandinio darbo efektyvinimo galimybių tyrimo metodika, trečioje empirinėje dalyje tiriamos darbo efektyvinimo galimybės Ukmergės rajono savivaldybėje. Literatūros sąrašė septyniasdešimt vienas literatūros šaltinis. Darbe pateikta penkios lentelės, dvidešimt šeši paveikslai bei du priedai. Magistro baigiamasis darbas susideda iš septyniasdešimt vieno puslapio.

1. KOMANDINIO DARBO ĮTAKOS EFEKTYVIAAM ORGANIZACIJOS DARBUI TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Komandų ir grupių esmė ir skirtumai

Kiekvienos organizacijos pagrindas – aukštos kvalifikacijos, puikiai savo pareigas išmanantys darbuotojai, tačiau net ir turėdamos gerus specialistus ne visos organizacijos sugeba pasiekti savo tikslus. Todėl šiuolaikinėje vadyboje pabrėžiamas darbuotojų sugebėjimas dirbti ne individualiai, bet mokėjimas prisitaikyti prie kitų organizacijos narių, t.y. sugebėjimas dirbti komandoje. Pankevičienė (2004) teigia, kad „žmonės labiau vertina tokią darbo aplinką, kur jaučia bendradarbių paramą ir palaikymą, kur yra „komanda“ ir ji kartu leidžia net savaitgalius, kartu švenčia ir atostogauja“. Taikant komandinį darbą, organizacijos veikla tampa kokybiškesnė, geriau prisitaikoma prie pokyčių, padidėja darbo našumas, o komandos nariai turi didesnes galimybes atsiskleisti. Sėkmingai dirbančių organizacijų tyrimai rodo, kad komandinio darbo rezultatai kur kas geresni nei individualiai dirbančių žmonių, todėl daugelis įmonių skatina darbą komandose ir jų darbuotojams suteikia didesnius įgaliojimus. Dessler (2001) tai vadina darbuotojų įtraukimo į valdymą programa. Šių veiksmų tikslas – didinti organizacijos efektyvumą, įtraukiant darbuotojus į darbo planavimą, organizavimą ir bendrąjį valdymą. Pasak Dromanto (2008), „pagrindinis klausimas, kylantis žmogiškųjų išteklių vadyboje – kaip siekti sėkmingesnio ir efektyvesnio darbo komandoje, kokius taikyti mokslinių tyrimų metodus bei priemones, kuriomis būtų galima nustatyti ir pasiūlyti komandų veiklos efektyvumo didinimo būdus atsižvelgiant į komandų socialinį, psichologinį, organizacinį ir kultūrinį kontekstą“.

Literatūros šaltiniuose, nagrinėjančiuose personalo valdymą ir kalbančiuose apie bendrą darbuotojų veiklą, yra du terminai – „komanda“ ir „grupė“. Norint suprasti, kuo šie terminai skiriasi, būtina juos abu apibrėžti, kadangi dėl netikslaus terminų vartojimo gali kilti nesusipratimų, pvz., Robert Heller (1998) knyga angliškų pavadinimu „Essential managers. Managing teams“ į lietuvių kalbą išversta kaip „Grupių valdymas“.

Taigi, visų pirma apibrėšime terminą „grupė“. Šnekamojoje lietuvių kalboje grupė vadinami įvairūs žmonių sambūriai, pvz., grupė moksleivių, atvykusių į ekskursiją zoologijos sode. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas pateikia dvi termino „grupė“ reikšmes: 1) visuma asmenų, kuriuos jungia bendri interesai, reikalai ir kt.; 2) keletas greta esančių daiktų, žmonių ar gyvulių (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas [Internet]). Socialinės psichologijos atstovai grupėmis laiko tik tokius žmonių sambūrius, kuriuose tarp atskirų grupę sudarančių individų yra bendrų psichinių reiškinių (Jacikevičius, 1995). Tam tikrais atvejais tai gali būti bendri interesai, papročiai, kalba ir pan. Kitais atvejais grupės narius sieja bendras darbas, kurį reikia atlikti. Kai kurie psichologai būdingu grupės požymiu laiko sambūrio, kurį sudaro grupė žmonių, pastovumą, tačiau bendrą

reiškinių galima rasti ir tarp trumpą laiką bendraujančių žmonių, pvz., tarp kokios nors ekskursijos dalyvių. Todėl vis dažniau pagrindiniu grupės požymiu nurodoma bendra žmonių veikla (T. Šibutanis, ir kiti psichologai), kadangi tik veikiant pasireiškia žmonių motyvų ir interesų bendrumas, susiklosto įvairūs tarpusavio santykiai (Jacikevičius, 1995). Taigi, Jacikevičius (1995) grupę apibrėžia kaip bendrai veikiančių žmonių visumą. Šis terminas apima visas galimas žmonių grupes, o tai reiškia – ir komandas, nors šio termino socialinės psichologijos atstovai nevartoja. Personalo valdymą nagrinėjantys autoriai Barvydienė, Kasiulis (1998) pateikia tokį grupės apibrėžimą: grupė – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai). Taigi, grupė – sąveikaujantys žmonės, laikantys save grupe, teigiantys, kad jie skiriasi nuo kitų grupių, o ypač – nuo pavienių asmenų. Tokia žmonių sąjunga turi bendrus siekius, kurie siejasi laiko ir erdvės atžvilgiu. Būtent tai ir daro žmonių grupę kažkuo daugiau negu paprastu individų sambūriu (Barvydienė, Kasiulis, 1998). Tamošiūno (1999) teigimu, kiekvienas žmogus priklauso įvairioms žmonių grupėms: šeimai, draugų būriui, mokyklos arba darbo kolektyvui, tačiau ne kiekviena žmonių grupė gali darniai ir sėkmingai veikti. Kiekviena grupė privalo turėti užduotį, nuo kurios priklauso grupės tipas. Kadangi grupę sudaro žmonės, kurie nuolatos keičiasi, kinta ir pati grupė.

Tuo tarpu, „komandos“ sąvoka lietuvių kalboje turi dvi reikšmes: žmonių grupė ir įsakymas, liepimas (Šalkauskienė, Žalys, Žalienė, 2006). Tarptautinių žodžių žodynas nurodo, jog „komanda“ (pranc. *commande*; lot. *commendo* – įsakau, rekomenduoju) – tai laikinai suformuotas, nedidelis (nuo trijų iki keliasdešimties žmonių) karinis dalinys, suformuotas tam tikrai užduočiai atlikti; taip pat – įsakymas, liepimas (Vaitkevičiūtė, 2001). Jeigu sujungsime abi reikšmes, galima teigti, kad komanda – tai grupė žmonių, vykdančių tam tikrą paliepimą ar įsakymą. Pasak Sakalo (1998), sąvoka „komanda“ (angl. *team*) dažniausiai vartojama sporte ir anglų kalba kalbančių šalių literatūroje, o grupę jis apibūdina kaip iš kelių darbuotojų susibūrusį vienetą, kuris išskeltus uždavinius gali išspręsti efektyviau nei pavieniai darbuotojai. Todėl kyla klausimas: kuo skiriasi grupė ir komanda? Kai kurie autoriai tarp šių terminų deda lygybės ženklą, tačiau didesnė dalis tiek užsienio, tiek ir lietuvių mokslininkų teigia, jog grupės ir komandos sampratos skiriasi.

Kadangi personalo valdymą analizuojantys autoriai „komandos“ terminą aiškina skirtingai, 1-ame priede pateikiama lentelė, kurioje apžvelgiama keletas šio termino apibūdinimų. Apžvelgus mokslininkų pateikiamus apibrėžimus, aiškėja, kad komanda vadinama tik efektyviai dirbanti, tam tikrą integracijos lygį pasiekusi žmonių grupė, kurios veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimu, parama ir aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius. Visi komandos apibūdinimai pabrėžia sutarimą tarp komandos narių ir bendro tikslo siekimą. Jei šių požymių nėra, tai grupės dar

negalime vadinti komanda. Taigi, kiekviena komanda yra grupė, tačiau ne kiekviena grupė yra komanda.

Kad geriau matytųsi skirtumai tarp komandų ir grupių, pateikiama 1 lentelė.

1 lentelė

Darbo grupių ir komandų skirtumai

Grupė	Komanda
Vienintelis aiškus lyderis, dažnai įkūrėjas ar oficialus vadovas, kuris atsakingas už visos darbo grupės rezultatus.	Vadovavimą ir atsakomybę už rezultatus pasidalina visi komandos nariai.
Tikslai atitinka bendrus organizacijos tikslus, jie nėra išskirtiniai.	Turi išskirtinius, komandą vienijančius tikslus.
Kiekvienas atsako tik už save.	Kiekvienas atsako ir už save, ir už visą komandą.
Kiekvienas dirba nesiderindamas prie kitų.	Kiekvienas prisideda prie kitų narių veiksmų.
Laimėjimai – individualaus darbo rezultatas.	Laimėjimai = individualaus darbo rezultatas + visos komandos darbo rezultatas.
Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.	Vertinamas ir atlyginamas komandos darbas ir individualios pastangos atliekant komandinę užduotį.
Atsakomybė prisiimama tik už asmeninius darbus.	Bendra atsakomybė už komandinius rezultatus.
Grupės susitikimai ilgi ir dažniausiai neproduktyvūs.	Komandos susitikimuose iš karto pereinama prie esmės, sprendžiamos problemos.
Po susitikimo nusprendžiama, kas atliks darbus.	Komandoje kiekvienas prisiima tam tikrą vaidmenį ir užduotį atlieka pagal pomėgius ir sugebėjimus.
Siekdami savo asmeninių tikslų ir interesų asmenys gali bet kuriuo momentu išeiti iš grupės.	Kiekvienas komandos narys yra įsipareigojęs tam tikrą sutartą laiką dirbti komandoje.
Grupė laikosi visuomeninių normų, įstatymų, kurių laikosi ne todėl, kad nori, bet todėl, kad reikia.	Komanda turi savo vidinį kodeksą (nerašytas elgesio taisykles).
Grupės struktūra pateikta ją formuojant.	Komanda turi savo vidinę struktūrą.
Produktyvumas vertinamas netiesiogiai (pvz., vertinant visos organizacijos finansinius rezultatus).	Produktyvumas vertinamas tiesiogiai įvertinant kolektyvinį darbą.

Sudaryta remiantis Tamošiūnu (1999), Vilčiauskaite (2010), Barvydiene, Kasiuliu (1998), Дафт (2000).

Iš 1 lentelės matome, kad kitaip nei grupės, pagrindiniai komandos bruožai yra bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba ir vienalytiškumo bei įvairiapusiškumo pusiausvyra.

Šimanskienė, Seilius (2009) pastebi, kad iki tam tikro laiko komanda ir grupė beveik nesisiskiria, kadangi tiek grupei, tiek ir būsimai komandai vadovaujama beveik vienodai. Esminiu skirtumu tarp grupių ir komandų šie autoriai laiko užduočių paskirstymą: grupėje kiekvienas narys gaus individualias užduotis, o komandoje bus viena bendra užduotis.

Фопель (2002) teigia, kad komandinis darbas – tai kai kas daugiau nei paprasčiausias sugebėjimas dirbti grupėje. Komandiniam darbui būtina turėti užduotį, kurios atlikimas priklauso nuo bendrų komandos veiksmų, ir būtinas bendras tikslas, kurio įgyvendinimas priklausys ne tik nuo kiekvieno nario atskiros sėkmės, bet ir nuo visos grupės sėkmės. Tai reiškia, kad komandoje vyksta ne tik pasikeitimas idėjomis, bet ir resursų bei pareigų pasidalinimas, o galutiniame rezultate kiekvienas komandos narys pasidalina su kitais komandos sėkme.

Be to, būtina pabrėžti, kad komanda sugeba prisitaikyti prie aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo bei keisti savo veiklą, atsižvelgdama į pasikeitusias sąlygas. Kiekvienas komandos

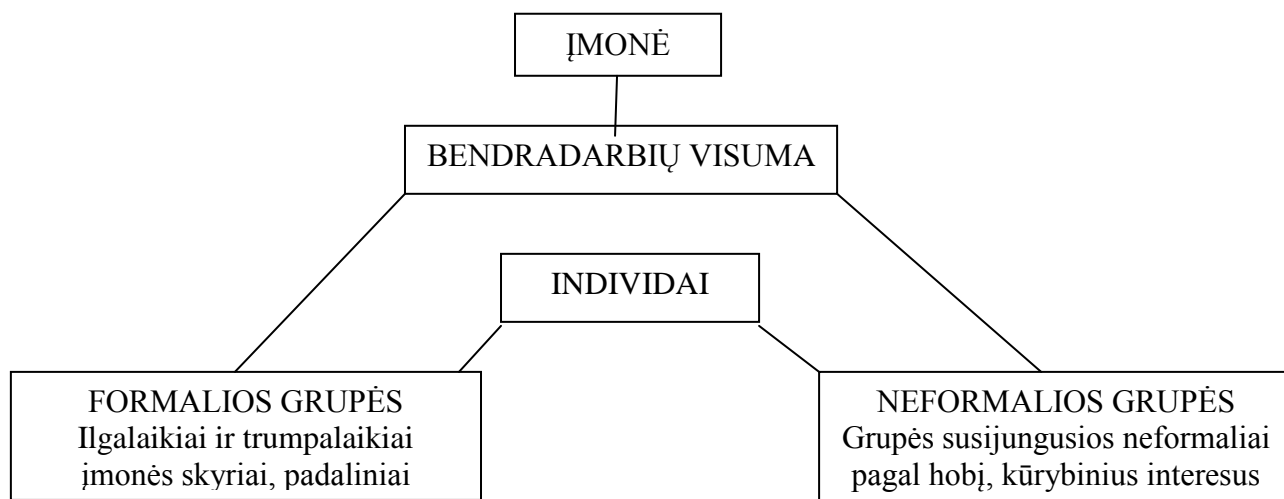
narys turi konkrečią rolę, siekiant atlikti bendrą užduotį. Taip pat labai svarbus komandas bruožas yra tai, kad kiekvienas komandos narys turi ir lyderiavimo, ir dalyvavimo teisę, priklausomai nuo situacijos. Įgyvendinant bendrus komandos tikslus, sprendimus priima visi komandos nariai, kurie pasižymi aukšta motyvacija, kadangi jų individualūs tikslai ir poreikiai atitinka komandos tikslus ir poreikius. Taigi „komandos“ terminą reikėtų vartoti tik tų grupių apibūdinimui, kurioms būtina dirbti kartu, siekiant bendro tikslo.

1.2. Komandų tipai

Komandų būna įvairių, jos skiriasi siekiamais tikslais bei užduotimis, kurias atlieka, be to, komandos gali būti nuolatinės ir laikinos. Organizacijose komandos gali būti kuriamos formaliai, specialiai arba susidaryti neformaliai, atsižvelgiant į bendrus darbuotojų interesus ir tikslus.

Įvairūs autoriai organizacijose suburtas komandas klasifikuoja pagal skirtingus kriterijus. Tačiau dažniausiai komandos skirstomos į formalias ir neformalias (Vijeikienė, Vijeikis (2000); Джуэлл (2001); Kasiulis, Barvydienė (2004); Stoner ir kt. (1999), Heller (2000)).

Sakalas (2003) įmonę ir jos darbuotojus traktuoja kaip įtampos lauką su skirtingais poliais, kurie vienas kitą veikia ir stabilizuoja (žr. 1 pav.). Iš paveikslo matyti, jog įmonėse susidaro tiek formalios, tiek neformalios grupės, kurioms priklauso tie patys individai (šis autorius termino „komanda“ nevartoja, tačiau, atsižvelgiant į ankstesniame skyriuje pateiktą literatūros apžvalgą, galima teigti, kad kalbama būtent apie komandas).



1 pav. Įmonės personalinės įtampos laukų modelis

Šaltinis: Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

Dauguma autorių (Vijeikienė, Vijeikis (2000); Heller (2000); Stoner ir kt. (1999); Savanevičienė, Šilingienė (2005) ir kt.) nurodo, kad formalios komandos dažniausiai sukuriamos sąmoningai, o neformalios atsiranda spontaniškai.

Kaip teigia Vijeikienė, Vijeikis (2000) **formalios komandos** sudaro organizacijos pagrindą, o jų funkcionavimo laikotarpis yra trumpas. Be to, pasak šių autorių, už formalių santykių kiekvienoje įmonėje slypi daug sudėtingesnė socialinių sąveikų tarp nedidelių neformalių komandų sistema, kuri daro nemažą įtaką formalių komandų produktyvumui.

Pasak Heller (2000), formalios grupės (komandos) dažnai yra pastovios, dirba vienodą darbą ir turi nustatytą veiklos sferą:

- Įvairių funkcijų administracinės direktorių lygio grupės (komandos), vienijamos didelės patirties;
- Visų lygių daugiafunkcinės vykdomosios grupės (komandos) sujungia savo žinias problemoms spręsti ir projektams vykdyti;
- Visų lygių verslo grupės (komandos) jungia panašią patirtį turinčius žmones specifiniams projektams atlikti;
- Formalios paramos grupės (komandos) kompanijoje globoja savo sritį.

Anot Sakalo (1998), formali grupė (komanda) kuriama sąmoningai. Ji išskiria šias grupinio darbo organizavimo formas:

- Padalinių veiklos tobulinimo komandos, kurias sudaro vieno padalinio darbuotojai. Jos tikslas – įtraukti darbuotojus į efektyvumo didinimo procesą;
- Kokybės būreliai paprastai buriasi savanoriškumo principais konkrečiai problemai spręsti. Jų tikslas – parama tobulinant ir plėtojant įmonę, palankios darbinės aplinkos kūrimas, darbuotojų sugebėjimų atskleidimas;
- Procesų tobulinimo komandos siekia pagerinti procesų, apimančių tam tikrų padalinių veiklą, kokybę;
- Tikslinės – programinės komandos suburiamos tada, kai įmonėje iškyla rimtų problemų, kurias reikia skubiai spręsti.

Stoner, Freeman ir kt. (1999) taip pat teigia, jog formalias komandas vadovai sukuria sąmoningai, o joms skiriamos konkrečios užduotys privalo padėti organizacijai siekti pagrindinių tikslų. Stoner, Freeman ir kt. (1999) formalias komandas skirsto į:

- komandavimo komandas, kurias sudaro vadovas ir darbuotojai, atsiskaitantys tam vadovui (nors šis apibūdinimas prieštarauja aukščiau pateiktam komandos apibūdinimui, kadangi komandoje kiekvienas narys atsakingas už savo ir visos komandos veiklos rezultatus bei visi nariai turi tiek ir vadovų, tiek ir pavaldinių funkcijų);
- komitetus, kurie yra ilgalaikiai ir sprendžia pasikartojančias problemas bei priima sprendimus;
- projekto komandas, kurios sukuriamos konkrečiai problemai spręsti ir paprastai išformuojamos, kai užduotis įvykdoma ar problema išsprendžiama.

Guščinskienė, Sapežinskienė ir kt. (2003) kalba apie formalias daugiaprofilines komandas, kurių schemas gali būti tokios:

- a) visiškai vadovaujama, aiškios hierarchinės struktūros ir užduočių padalinimo komanda
- b) koordinatoriaus vadovaujama koordinacinė komanda;
- c) koordinatoriaus vadovaujama pagal sutartį dirbanti komanda;
- d) koordinatoriaus vadovaujama, koordinacinė ir pagal sutartį dirbanti komanda;
- e) komandos lyderio vadovaujama komanda;
- f) pagal kontraktą su komandos lyderiu dirbanti komanda.

Visiškai kitoki komandų klasifikavimo būdą pateikia D. W. Johnson (1987) (Barvydienė, Kasiulis, 1998):

- Problemų sprendimo komandos. Jas sudaro 5–12 asmenų, atstovaujančių įvairiems organizacijos padaliniams. Šios komandos susitinka 1–2 kartus per savaitę darbo kokybės, efektyvumo ir darbo sąlygų tobulinimo būdams aptarti.

- Specialiosios komandos. Jos rūpinasi darbo reformomis ir naujų technologijų kūrimu bei įdiegimu, palaiko ryšius su tiekėjais, užsakovais ir klientais, taip pat atlieka atskirų organizacijos funkcijų koordinatoriaus vaidmenį. Specialiosios komandos turėtų pagerinti bendradarbiavimą tarp padalinių ir vadovų, kai priimami visų lygių sprendimai, taip pat sukurti kokybės ir produktyvumo tobulinimo atmosferą organizacijoje.

- Save valdančios komandos. Tai 5–15 žmonių grupės, gaminančios tam tikrą produktą ar teikiančios tam tikras paslaugas. Komandos nariai išmoksta atlikti visas užduotis, tad gali keistis tarpusavyje, atlikdami įvairius darbus. Šios komandos prisiima valdymo atsakomybę, pačios kontroliuoja darbą. Savivaldos komandos gali 30 % padidinti darbo efektyvumą ir kokybę. Šis komandos tipas iš esmės keičia įprastinį darbo organizavimo būdą. Save valdančios komandos darbą kontroliuoja pačios, todėl sugriaunamos hierarchinės valdymo pakopos bei biurokratiniai barjerai tarp padalinių. Šis komandos tipas yra potencialus ateities organizacijų darbo būdas.

A. Boyett (Bogatyriova, 2002) manymu, nors mokslo literatūroje minima apie dešimt komandų tipų, tačiau iš esmės yra tik trys pagrindiniai komandų tipai:

- Darbo komandos - projektuojančios, gaminančios ir teikiančios produktą ar paslaugą išorės ar vidaus vartotojams. Šias komandas sudaro paprasti darbuotojai, atliekantys tyrimus, gaminantys, pardavinėjantys, aptarnaujantys vartotojus ir atliekantys kitus darbus, kurie didina produkto vertę.

- Efektyvumo didinimo komandos teikia rekomendacijas, kaip reikėtų keisti organizacijos procesus, technologijas, siekiant geresnės kokybės, mažesnių kaštų, geresnių pristatymo ar paslaugų teikimo terminų. Šios komandos būna laikinos – jos išyra išsprendus problemą.

- Integruojančios komandos apibūdinamos kaip koordinuojančios darbo ir efektyvumo didinimo komandos. Jos nustato strateginę kryptį ir tikslus, stebi darbo ir efektyvumo didinimo komandų veiklą. Iš tiesų, integruojančias komandas būtų galima pavadinti valdymo komandomis.

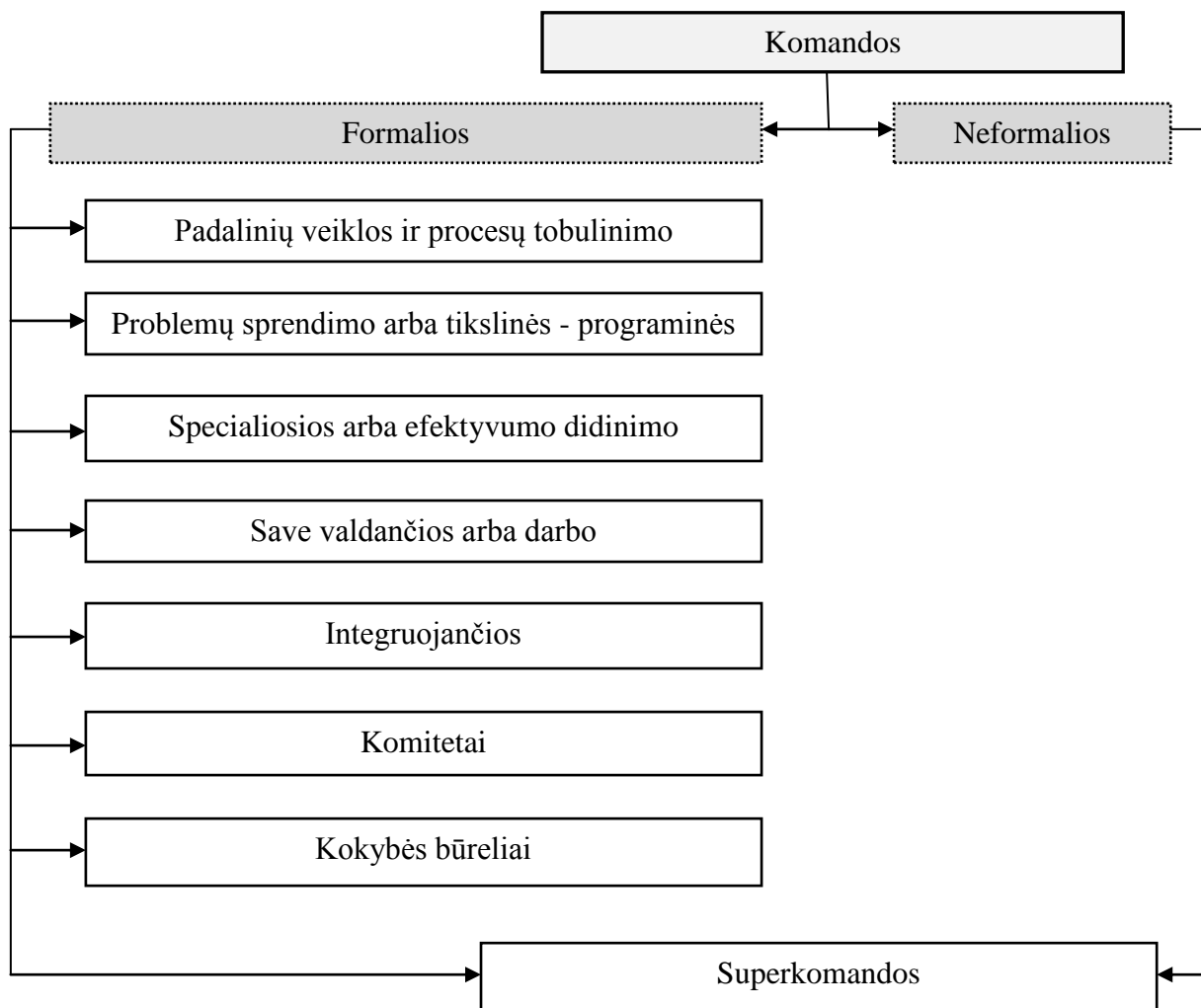
Tačiau, nežiūrint į tai, kad galima rasti pačių įvairiausių komandų skirstymų, kai kurių komandų neįmanoma priskirti nei vienam tipui, nes vis dėlto kiekviena komanda unikali. Tuo tarpu Stoner ir kt. (1999) pastebi, kad kai kurios komandos turi tiek formalių, tiek ir neformalių komandų bruožų, ir tokias komandas vadina superkomandomis arba aukšto atlikimo lygio komandomis, kurias sudaro nuo 3 iki 30 darbuotojų iš įvairių organizacijos veiklos sričių. Stoner ir kt. (1999) pažymi, kad superkomandos nuo kitų formalių komandų skiriasi tuo, kad „ignoruoja tradicinę „židinio hierarchiją“ – griežtai nustatytą tvarką, kai darbininkai yra apačioje, o vadovai viršuje. Gerai organizuotos superkomandos valdo pačios save, sudaro savo darbo kalendorinius grafikus, nustato savo rezultatyvumo normas, užsisako darbui reikalingus įrengimus ir medžiagas, gerina produkto kokybę, bendrauja su vartotojais ir kitomis superkomandomis“.

Neformalios komandos, anot Heller (2000), visose organizacijose dirba neoficialiai ir susiburia iškilus specialiesiems poreikiams. Be to, šioms komandoms būdingi žemiau pateikiami bruožai:

- Laikinos projektų grupės, kartu vykdančios specifinius uždavinius;
- Permainų grupės, aptariančios strategiją ar likviduojančios konfliktą, iškilus konkrečiai problemai;
- Žinovų grupės, savarankiškai ir spontaniškai svarstančios kūrybinius projektus;
- Laikinių uždavinių grupės, neformaliai sprendžiančios specifinius trumpalaikius uždavinius ir klausimus.

Stoner ir kt. (2001) pastebi, kad neformalių komandų susikuria visur, kur tik susiburia žmonės ir tarpusavyje nuolat bendrauja. Tokių komandų susidaro ir formalioje organizacijos struktūroje. Jų nariai linkę aukoti kai kuriuos savo individualius poreikius komandos poreikių labui, o atsidėkodama už tai komanda juos remia ir gina. Tokiu būdu neformalios komandos veikla gali pakoreguoti organizacijos veiksmus. Pasak šių autorių neformalios komandos atlieka keturias pagrindines funkcijas: 1) remia ir stiprina savo narių pripažįstamas vertybes ir normas; 2) suteikia savo nariams socialinio pasitenkinimo, padėties ir saugumo jausmą; 3) padeda savo nariams komunikuoti; 4) padeda spręsti problemas.

Apžvelgėme įvairių autorių pateikiamus komandų tipus. Kadangi jie labai įvairūs, žemiau pateikiama schema, apibendrinanti komandų skirstymą (žr. 2 pav.).



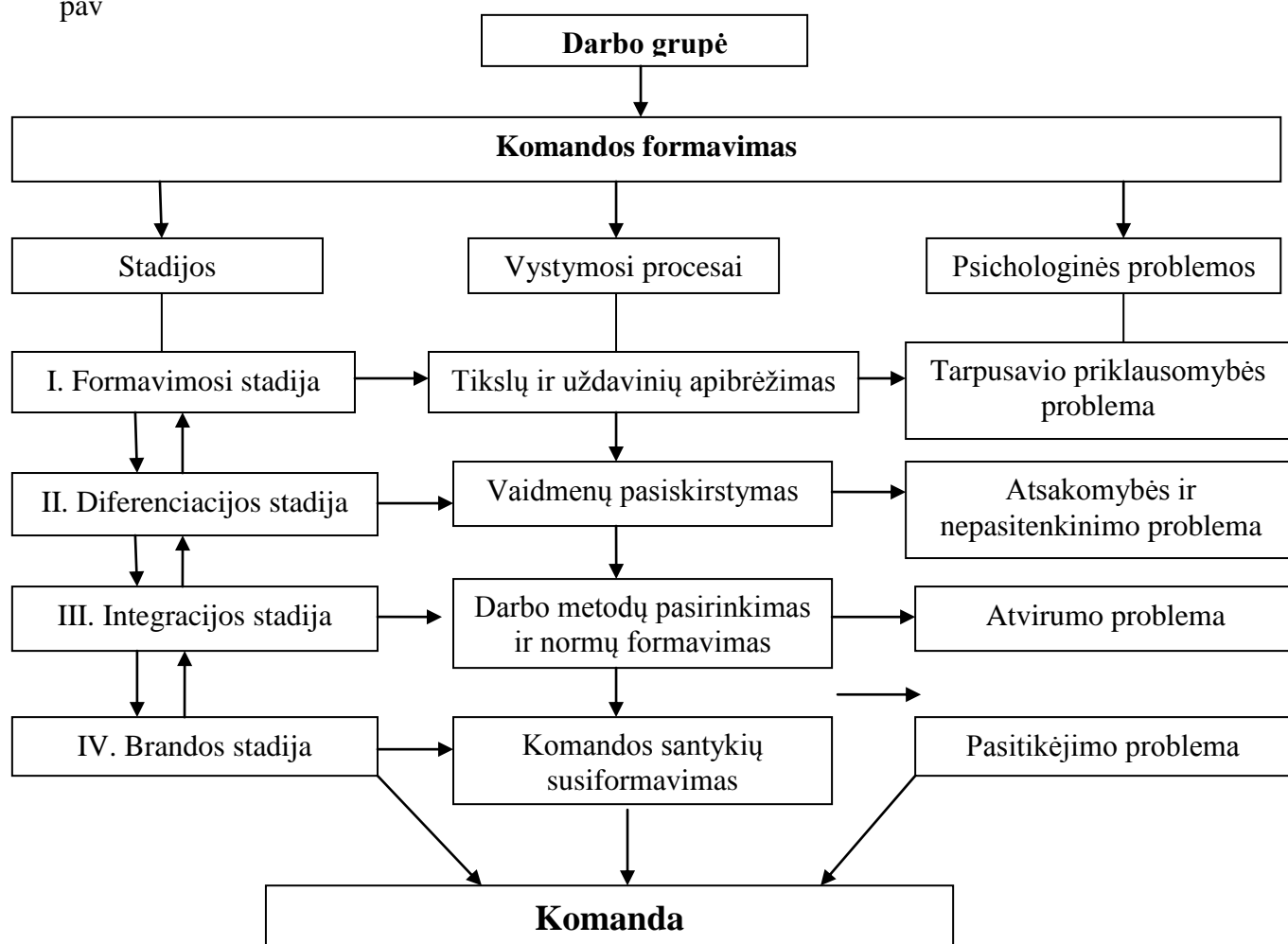
2 pav. Komandų tipai pagal atliekamas funkcijas

Tačiau nepriklausomai nuo komandos tipo, svarbiausia, kad komandos nariai tiksliai žinotų ir suprastų savo veiklos užduotis ir privalomus pasiekti tikslus, nuo ko priklauso pasirenkamas komandos tipas. Be to, kaip pabrėžia Heller (2000), siekiant efektyvaus komandinio darbo, itin svarbu apdairiai pritaikyti komandos narių sugebėjimus užduoties atlikimui, o tai reiškia, kad būtina tinkamai pasirinkti komandos tipą. Pvz., jei produktui išleisti reikia naujų idėjų, komanda turi būti daugiafunkcinė, kadangi žmonės iš įvairių sričių pritaikys savo patirtį, analizuodami projektą įvairiais aspektais.

Apibendrinant skirtingų autorių pateiktus komandų tipų apibūdinimus, galima teigti, kad nepriklausomai nuo komandos tikslų ir formų, visas komandas sudaro bendraujančios asmenybės, siekiančios bendro tikslo. Be to, kuo formalesnė komanda, tuo griežtesnis turi būti vadovavimas: turi būti laikomasi organizacijos taisyklių, daromos ataskaitos, reguliariai fiksuojami rezultatai. Taigi, dar kartą pabrėžiame, kad prieš pasirenkant komandos tipą, būtina atsižvelgti į norimus pasiekti rezultatus.

1.3. Komandos formavimas, vaidmenys komandoje

Norint, kad komanda dirbtų efektyviai, būtina parinkti tinkamus narius, kurie bendradarbiaudami maksimaliai išnaudotų savo sugebėjimus bendram tikslui pasiekti. Barvydienė, Kasiulis (1998) teigia, kad komandą turi sudaryti žmonės, pasižymintys reikiama profesine kvalifikacija. Taip pat labai svarbu parinkti tinkamą komandos dydį: jei komanda per maža, ji nepajėgs efektyviai dirbti, o jeigu ji bus per didelė, tai tarp narių kils atsakomybės neprisiėmimo pavojus. Be profesinių įgūdžių komandos nariams būtini ir geri bendradarbiavimo įgūdžiai, kadangi kitaip nebus įmanomas efektyvus komandos darbas. Bendradarbiavimo įgūdžiai ypač svarbūs, kai tarp komandos narių daug demografinių skirtumų, pvz., lytis, amžius, rasė. Taigi, formuojant komandą, svarbu atsižvelgti į daugelį aspektų, todėl būtina žinoti teorinius komandos formavimo principus. Visos komandos yra skirtingos, kadangi skiriasi jų tikslai, uždaviniai, žmonės, sudarantys komandą, tačiau visos komandos patiria analogiškas formavimosi stadijas, skiriasi tik jų turinys. Nors atskiri autoriai pateikia šiek tiek skirtingas komandų formavimosi stadijas, principiniai etapai lieka tokie patys. Barvydienė, Kasiulis (1998) pateikia darbo grupės vartimo komanda schemą (žr. 3 pav



3 pav. Komandos formavimo schema.

Šaltinis: Barvydienė, V., Kasiulis J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, p. 77.

Šalkauskienė ir kt. (2006) taip pat teigia, kad komandos sudarymas vyksta keturiais etapais, ir nurodo, kas vyksta kiekvieno komandos formavimosi etapo metu:

1. Formavimas – laikas, kol naujas narys, atėjęs į komandą, prisitaiko prie darbo sąlygų, naujų pareigų, kolektyvo, stengiasi įrodyti, kad yra vertas užimamų pareigų, bei parodyti savo sugebėjimus. Šio etapo charakteristika: susipažinimas su darbo vieta; nauji komandos nariai yra objektyvūs, dėmesingi, atsargūs ir smalsūs; bandymas prisitaikyti prie kolektyvo; išlieka tendencija ignoruoti kitus, būti atsiskyrėliais; mažai bendraujama; įtarinėjimai, baimė, nepasitikėjimas savo jėgomis. Įmonės vadovo pareiga – padėti naujokams kuo greičiau tapti komandos nariais.
2. Šturmas – konfliktai su grupe dėl komandos tikslų ribų ir normų nustatymo. Šio etapo charakteristika: didelė grupė, maži įsipareigojimai; darbų vykdymas, neatsižvelgiant į komandos narių poelgius; komandoje dominuoja vienas arba du lyderiai; kiekvienas rūpinasi tik savimi; kaltės neprisiėmimas, kitų kaltinimas. Vadovo pareiga esant konfliktinei situacijai - ją išspręsti, o ne užgniaužti.
3. Stabilumas – komandos nariai išmoksta bendrai dirbti, grupėje nusistovi bendravimo ir elgesio normos. Stabilumo etapo charakteristika: maloni, draugiška darbo atmosfera, rūpinimasis komandos nariais; bendravimas ne darbo klausimais; pasitikėjimo kolegomis jausmas; konfliktų vengimas; glaudus ryšys tarp grupės narių. Vadovo pareiga šioje stadijoje – padėti ieškoti iškilusių problemų sprendimo variantų, padėti priimti sprendimus, susijusius su darbu.
4. Tobulumas – komanda dirba visu pajėgumu. Komandos normos tampa standartais, o grupės arba asmeniniai progresai – tikslais. Šio etapo charakteristika: problemos sprendžiamos bendradarbiaujant vienas su kitu; vyrauja sutarimas dėl to, kas mes esame, ką darome, ko siekiame; vieningas komandos dalyvavimas, siekiant bendrų tikslų; atviras, tiesus, dalykiškas bendravimas.

Tuo tarpu Stoner ir kt. (1999) pateikia B.W. Tuckmano išskirtus komandų vystymosi etapus, kurie labai panašūs į lietuvių autorių pateikiamus, tik prisideda dar vienas – penktas – etapas:

1. Formavimasis. Pradiniame etape komanda formuojasi ir sužino, koks elgesys priimtinas. Ištyrusi, kas pasiteisina ir kas ne, komanda nustato esmines ir neesmines taisykles, kurias apima konkrečias užduotis bei bendrą komandos dinamiką. Tai orientacijos ir aklimatizacijos laikotarpis.
2. Audra. Kai komandos nariai pradeda patogiau tarpusavyje jaustis, pradeda įsitvirtinti kaip asmenybės, jie gali nesutikti su formuojamos komandos struktūra. Nariai dažnai priešišškai nusiteikia ir net priešinasi pagrindinėms taisyklėms, susiklosčiusiems formavimosi etape.
3. Normalizavimasis. Šiuo laikotarpiu nagrinėjami ir sprendžiami konfliktai, kilę ankstesniame etape. Atsiranda komandos vienybė, kai komandos nariai nustato bendrus tikslus, normas ir

pagrindines taisykles. Dalyvauja visa komanda, o ne keletas balsingesnių narių. Nariai pradeda reikšti asmenišką nuomonę ir klostosi artimi santykiai.

4. Veikla. Dabar, kai struktūros klausimai jau išspręsti, komanda pradeda dirbti kaip vienetas. Komandos struktūra paremia ir palengvina komandos gyvenimą ir veiklą. Struktūra tampa komandos vartojimo priemone, dėl jos nebekovojama. Dabar nariai gali iš naujo nukreipti savo pastangas nuo komandos sukūrimo į komandos struktūros panaudojimą užduotims užbaigti.
5. Užbaigimas. Laikinoms komandoms tai – laikas, kada komanda užbaigia savo veiklą. Galvodama apie paleidimą, komanda dėmesį perkelia nuo gero užduoties atlikimo į užbaigimą. Narių požiūris svyruoja nuo susijaudinimo iki depresijos.

Taigi, iš aukščiau pateiktų komandų vystymosi etapų tampa aišku, kad komanda nuolatos keičiasi ir auga. Komandos subūrimo pradžioje nariai nelabai žino savo funkcijas, komandos taisykles ir ko jie bei iš jų tikimasi. Kitame etape žmonės vieni kitais nepasitiki, nesutaria dėl tikslų ir metodų, kuriais juos reiktų pasiekti. Vėliau visi nesutarimai išsprendžiami ir paskutiniame etape komanda pradeda vykdyti savo užduotį. Vis dėlto net ir žinant teorinius komandos formavimo principus, ne visuomet pavyksta suburti efektyviai dirbančią žmonių grupę, todėl prieš formuojant komandą kai kurie autoriai (Barvydienė, Kasiulis, 1998; Raižienė, Endriulaitienė, 2007) siūlo atsakyti į tokius klausimus:

- Kokias funkcijas komanda atliks? (Funkcijos priklauso nuo informacijos ir laukiamų sprendimų pobūdžio.)
- Kokio dydžio ji turi būti? (Komandos dydis priklauso nuo žmogiškųjų resursų ir technikos išteklių.)
- Koks tinkamiausias lyderiavimo stilius? (Lyderis kiekvienoje komandoje – socialumo skatintojas ir užduočių numatytojas.)
- Kokios narių charakteristikos būtinos veiklai?
- Kiek dirbdami komandos nariai bus priklausomi vienas nuo kito? (Gal kiekvienas komandos narys dirbs atskirai, o vėliau veiklos rezultatai bus sujungiami, o gal vienas pradės tam tikrą užduotį, o kitas – pratęs. Antruoju atveju komandos narių tarpusavio priklausomumas bus didesnis nei pirmuoju. Kuo didesnis komandos narių tarpusavio priklausomumas, tuo efektyvesnis darbas.)
- Ar yra tik vienas teisingas užduoties sprendimas, ar jų gali būti keletas?
- Ar komandoje turi būti skirtingi, ar panašūs žmonės? (Tam reikia įvertinti, kaip komandos nariai derės tarpusavyje. Kuo komandos sudėtis įvairesnė, tuo kūrybiškesnių sprendimų galima tikėtis, tačiau padidėja nesutarimų pavojus, ypač jei skiriasi narių vertybinės skalės.)

Kaip matome, prieš suburiant komandą, būtina tinkamai tam pasiruošti ir vienas svarbiausių klausimų, į kuriuos reikia rasti atsakymą – kiek narių privalo būti komandoje, norint laiku ir tiksliai atlikti turimas užduotis. Hellriegel ir kt. (1983) nurodo, kad komandose gali būti nuo 2 iki 16 narių ir, priklausomai nuo narių skaičiaus, bus gaunami skirtingi rezultatai. Šie autoriai taip pat pastebi, jog kuo didesnis komandos narių skaičius, tuo didesnė tikimybė atsirasti žmonių tarpusavio santykių problemoms, sunkiau vykdyti užduočių kontrolę, be to, būtinas griežtesnis vadovavimas. Larson, La Fasto (1989) teigia, kad komandą gali sudaryti du ir daugiau narių, turinčių konkretų tikslą ir aiškią užduotį. Anot Barvydienės, Kasiulio (1998), komandą gali sudaryti nuo dviejų iki keturiasdešimties žmonių, tačiau jie mano, kad produktyviai vadovauti įmanoma ne didesnei kaip šešių narių komandai. Taigi, nuomonių apie tinkamą komandos dydį yra labai įvairių, tačiau, pasak Šimanskienės, Seiliaus (2009), optimaliausias komandų dydis yra 4-6 žmonės, kadangi:

- Daugumos mokslininkų nuomone, tai produktyviausiai dirbančios komandos;
- Galima matyti, ar visi komandos nariai dalyvauja priimant sprendimus;
- Galima stebėti sprendimo priėmimo procesą;
- Nors komanda iš 2 ar 3 žmonių gali dirbti sėkmingai, tačiau vidiniai procesai čia gali skirtis, lyginant su didesnėmis komandomis.

Taigi, atsižvelgdami į optimaliausią komandos dydį, autoriai pateikia 7 – 9 žmonių vaidmenų rinkinius. Nors visi komandos nariai bendradarbiauja siekdami bendro tikslo ir yra lygiaverčiai, tačiau kiekvienas komandos narys atlieka komandoje tam tikras funkcijas ir užduotis, todėl reikia rasti žmones skirtingiems vaidmenims.

Literatūroje minimi įvairūs komandos narių vaidmenų rinkiniai. Juos aprašė įvairūs užsienio (R.M. Belbin, J.R. Hackman, C. Margerison, D. McCann, C. Handy ir kt (Kojelytė, 2010 [Internete]) bei Lietuvos mokslininkai (Barvydienė, J.Kasiulis, 1998; Smilga, Bosas, 1999 ir kt.).

Barvydienė, Kasiulis (1998) išskiria šiuos vaidmenis:

- Lyderis: a) rūpinasi aktyviu komandos darbu; b) patikslina komandos tikslus; c) žino narių privalumus ir trūkumus; d) apibrėžia darbo sritis ir komunikacijos kanalus; e) ekstravertas, ramus, patikimas; f) dominuojantis, bet ne despotiškas; g) sugeba patraukti ir suvienyti žmones; h) savo valdžią realizuoja neagresyviai.
- Veiklos žmogus: a) rūpinasi veikla, jos rezultatais; b) ekstravertas, impulsyvus, nekantrus; c) pasitikintis savimi, tačiau lengvai prarandantis pusiausvyrą; d) dominuojantis, konkuruojantis; e) mėgsta konkretumą; f) arogantiškas; g) gali pridaryti komandai keblumą, tačiau padeda jai judėti pirmyn.
- Idėjų žmogus: a) rūpinasi svarbiausiomis idėjomis ir principiniais dalykais; b) pateikia originalių pasiūlymų, tačiau, neatsižvelgdamas į detales, gali pridaryti klaidų; c) intravertas, tačiau

veržlus ir neužslopintas; d) dominuojantis; e) kritikuoja kitų idėjas ir pyksta, kai jo idėjos nepriimamos.

- Kontaktų žmogus: a) užsiima komandos galimybių išaiškinimu; b) skatina naujoves, nors ir nesiūlo originalių idėjų; c) gerai improvizuoja, bet gali gaišti laiką pašaliniams dalykams; d) ekstravertas, socialus, dominuojantis; e) trūksta kruopštumo; f) greitai viskas nusibosta.

- Organizatorius: a) sprendimus ir strategijas paverčia konkrečiomis užduotimis, kurias galima įgyvendinti; b) mėgsta sudarinėti tvarkaraščius, schemas; c) gali svyruoti greitai kintančiose, dviprasmiškose situacijose; d) kontroliuojantis, ramus; e) gali būti neigiamai nusiteikęs; f) kitų idėjoms būna nekonstruktyvus.

- Tikrintojas: a) verčia kitus laikytis terminų; b) siekia patikrinti kiekvieną detalę; c) susižavėjęs detalėmis, gali pamiršti tikslą; d) intravertas, pilnas nerimo, nekantrus.

- Teisėjas: a) objektyviausias ir mažiausia įsitraukęs į darbą komandos narys; b) gali atlikti objektyvią analizę; c) mėgsta viską apsvarstyti; d) intravertas, trūksta spontaniškumo; e) neentuziastingas, bet ramus ir patikimas; f) sąžiningas ir atviras pokyčiams, bet dažnai negatyvus ir nejautrus; g) gali būti netaktiškas ir niekinantis, o tai neigiamai veikia grupės atmosferą.

- Komandos darbuotojas: a) remia stipriąsias komandos puses; b) rūpinasi vienybe ir gera nuotaika; c) jo įnašas ne visuomet matomas, bet kai kyla grėsmė komandos išlikimui, jo lojalumas ir parama yra neįkainojami; d) ekstravertas, ramus; e) švelnus ir neryžtingas; f) malonus ir mokantis išklaudyti; g) remiasi kitų idėjomis; h) nemėgsta konfrontacijos, stiprina bendrumo jausmą.

Smilga, Bosas (1999) pateikia vaidmenų komandose apibūdinimus ir stipriąsias bei silpnąsias puses (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Vaidmenys komandose ir jų ypatybės

Vaidmuo komandoje	Būdingi bruožai	Teigiamybės	Leistinos silpnybės
Pirmininkas	Santūrus, pasitikįs savimi, susivaldąs	Be išankstinio nusistatymo, moka tinkamai elgtis su visais galimais pagalbinkais, vertinti jų gerąsias ypatybes, gerai jaučia tikslą	Eilinis intelektas ir neišsiskiriantys kūrybiniai sugebėjimai
Idėjų žmogus	Individualistas, rimtas	Gabus, geros vaizduotės, aukšto intelekto	Skraido padebesiais, linkęs nepaisyti praktinių detalių, protokolo
Organizatorius	Konservatyvus, pareigingas, nuspėjamas	Gebėjimas organizuoti, sveikas protas, darbštumas, drausmingumas	Lankstumo stoka, nepriima neįrodytų idėjų
Veiklos žmogus	Pasitempęs, draugiškas, veržlus	Pasirengęs ir norįs priešintis inercijai, neveiksmingumui, nusiramimui arba savęs apgaudinėjimui	Greitai suirzta ir nekantrus
Komandos žmogus	Socialiai orientuotas, gana jautrus	Geba reaguoti į žmones bei situacijas ir kelti komandos	Neryžtingas ištikus krizei

		dvasią	
Teisėjas	Blaiviai mąstantis, apdairus, neemocingas	Turi savo nuomonę, diskretiškas, praktiškas	Stinga įkvėpimo arba gebėjimo skatinti kitus
Kontaktų žmogus	Ekstravertas, entuziastingas, smalsus, komunikabilus	Geba bendrauti su žmonėmis, ieškoti naujovių, atsakyti į iššūki	Linkęs nebesidomėti dalyku, praėjus pradiniam susižavėjimui
Tikrintojas	Uolus, tvarkingas, sąžiningas, nerimastingas	Geba darbą atlikti iki galo (ir tobulai), perfekcionistas	Linkęs nerimauti dėl menkų dalykų, nenori, kad kas nors vyktų savaime

Šaltinis: Smilga, E., Bosas, A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 12, p. 217-218

Heller (2000) vaidmenis komandoje skirsto taip:

- Vadovas. Ieško naujų grupės narių ir palaiko kolektyvinio darbo dvasią.
- Kritikas. Globoja ir analizuoja perspektyvinį grupės efektyvumą.
- Vykdytojas. Rūpinasi, kad grupė sparčiai ir sklandžiai dirbtų.
- Ryšių atstovas. Rūpinasi grupės išoriniais ryšiais.
- Koordinatorius. Vienija ir koordinuoja grupės darbą, paversdamas jį darniu planu.
- Idėjų generuotojas. Palaiko ir skatina grupės kūrybiškumą ir energiją.
- Inspektorius. Rūpinasi, kad grupė išlaikytų aukštą lygį.

Nors, kaip matome, įvairūs autoriai pateikia skirtingus vaidmenis komandose, plačiausiai naudojama Kembrižo (Didžioji Britanija) universiteto profesoriaus, žmogiškųjų išteklių problemų eksperto ir konsultanto Meredito Belbino subalansuota komandos formavimo metodika, kuri paremta individualių komandos narių vaidmenų klasifikacija (Prieiga per internetą: <<http://www.belbin.com/rte.asp?id=8>>). Individų vaidmenys apibrėžia žmonių elgesio tipus kitų grupės (komandos) narių atžvilgiu, derinant bendrus veiksmus ir siekiant bendro tikslo. Šis požiūris leidžia individams geriausiai išnaudoti savo gebėjimus ir taip maksimaliai prisiderinti prie grupės poreikių.

Belbinas įvardija 9 pagrindinius vaidmenų komandoje tipus. Kiekvienas tipas turi ir tipinių elgesio stipriųjų savybių, ir būdingų silpnųjų (Meredith Belbin komandos vaidmenų teorija [Internete]):

- Skleidėjas (Sėjikas). Tai kūrybingi, neortodoksaliūs idėjų generatoriai. Jei problemai išspręsti reikia naujoviško sprendimo, skleidėjas – būtent tas asmuo, kuris gali padėti. Geras skleidėjas yra protingas ir laisvai mąstantis. Be to, skleidėjas labai panašus į populiarią išsiblaškiusio profesoriaus kūrėjo, kuriam dažnai labai sunku išdėstyti savo idėjas aplinkiniams, karikatūrai.

- Išteklių tyrinėtojas. Jau projekto pradžioje energingai ieškodamas kontaktų ir galimybių, išteklių tyrinėtojas įkvėpia komandai entuziazmo. Jis veikia už komandos ribų ir seka išorinį pasaulį, galintį turėti įtakos komandos veiklai. Kol skleidėjas kuria naujas idėjas, išteklių

tyrinėtojas jas tyliai ir mielai vagia iš kitų kompanijų ar žmonių. Geras išteklių tyrinėtojas yra galimybių kūrėjas ir puikus grandinės narys, tačiau projektui artėjant į pabaigą turi polinkį prarasti varomąją jėgą ir užmiršti smulkmenas.

- Koordinatorius labai dažnai tampa komandos „pilkuoju kardinolu“, neretai stebingai tarsi iš šalies, kad išvystų bendrą paveikslą. Koordinatoriai yra patikimi, stabilūs ir subrendę. Jie numato kitų galimybes ir sugeba puikiai paskirstyti užduotis tinkamiems asmenims. Koordinatorius paaiškina sprendimus, padeda kiekvienam susikaupti ties savo užduotimi. Kartais koordinatoriai gali tapti manipulatoriais, skiriančiais visus darbus aplinkiniams, o sau pasiliekančiais tik užduočių paskirstymo pareigas.

- Formuotojas yra užduoties lyderis, kupinas jaudinančios energijos. Jo tikslas – užbaigti, o laimėjimas jam – žaidimo pavadinimas. Formuotojas aukojasi dėl užduoties baigimo ir „formuoja“ kitus, siekdamas užsibrėžtų komandos tikslų. Jis priima iššūkius, ginčijasi ar nepritaria, gali tapti net agresyvus siekdamas tikslo. Pasak Belbino, du ar trys formuotojai grupėje gali pabloginti komandos vidinę būseną, sukelti konfliktą ar netgi peštynes.

- Stebėtojas ir vertintojas. Stebėtojai ir vertintojai yra nešališki ir logiški veiksmų eigos stebėtojai ir vertintojai. Kadangi puikiai sugeba atsiriboti ir tapti nešališki, būtent jie dažniausiai labai aiškiai pastebi visas prieinamas galimybes. Jie viską apgalvoja, atlieka lėtai ir analitiškai, tad beveik visada suranda tinkamą sprendimą. Vis dėlto jie gali tapti pernelyg ciniški, be logiško pagrindo slopinti entuziazmą. Be to, kartais jiems trūksta aistros darbui ir įkvėpimo skatinti dirbti aplinkinius.

- Komandos narys – tarsi tepalas tarp sraigtelių, kuris padeda mašinai, t. y. komandai, dirbti. Jie yra geri klausytojai ir diplomatai, talentingai valdo konfliktus ir padeda kitiems suprasti vienas kitą netampant priešais. Komandos nario indėlis dažniausiai beveik nepastebimas, tačiau tik tol, kol jis yra darbo vietoje, kol komanda nepradeda ginčytis ar nenutrūksta kiti ne mažiau svarbūs veiksmai. Tačiau, nenorėdamas palaikyti vieną kurią pusę, komandos narys gali nesugebėti imtis ryžtingų veiksmų.

- Vykdytojas priima kitų vaidmenų pasiūlymus ir prašymus, paverčia aplinkinių idėjas aiškiais veiksmais. Jie yra produktyvūs ir atsakingi, jais galima pasikliauti – užduotis bus atlikta laiku. Jų varomoji jėga – ištikimybė komandai ir kompanijai. Taigi vykdytojai dažnai atlieka darbus, kurių kiti vengia ar nemėgsta. Vis dėlto jų mąstymas gali pasirodyti siauras, o jie patys nelankstūs, nes sunkiai nukrypsta nuo gerai apgalvotų planų.

- Užbaigėjas yra perfekcionistas ir dažnai gali nueiti papildomų kilometrų vien tam, kad įsitikintų, jog viskas yra „tiesiog puiku“ ir darbai, kuriuos jis atliko, bus pristatyti prieš tai du kartus patikrinti ir tada dar kartą patikrinti. Užbaigėjas turi stiprų vidinį kruopštumo jausmą. Šias asmenybes retai kada reikia raginti kitiems, nes jų labai aukšti savęs vertinimo kriterijai. Jie gali

gniuždyti savo komandos narius perdėtu dėmesiu smulkioms detalėms ir atsisakydami perduoti užduotis, kurių, jų manymu, niekas kitas nesugebės atlikti.

- Specialistas visa galva pasineria į konkrečias sritis, todėl jo žinios nepaprastai išsamios ir jis mėgaujasi teikdamas jas kitiems. Specialistai nuolat tobulina savo išmintį: jei atsiranda klausimas, į kurį jie neturi atsakymo, su malonumu ieškos ir suras jį. Specialistai savo drausmingumu komandiniam darbui suteikia susikaupimo, galimybių ir įgūdžių. Deja, jų indėlis labai siauras, nes jie nesidomi niekuo, kas glūdi nebe jų akiratyje.

Nors kiekvienas komandos narys atlieka tik jam būdingą vaidmenį, Belbin (2004) teigia, kad komandoje ypatingai svarbi darna: ne tiek individo, kiek individų tarpusavio. Tokiu būdu galima nuslopinti žmonių trūkumus, o stipriąsias puses išnaudoti bendram labui.

Pagal Belbino metodiką vaidmenys komandoje skirstomi naudojant specialų testavimą, savęs vertinimai derinami su stebėtojų vertinimais, kurie padeda tiksliau nustatyti kiekvieno komandos nario tipą. Palyginus su kitais testais, Belbino teorija yra labai efektyvi priemonė, nes leidžia asmenims turėti kelis vaidmenis. Pats Belbinas teigia, kad vaidmenys komandoje nėra ekvivalentūs asmenybės tipams. Pagrindinė Belbino komandos vaidmenų teorijos mintis – pabrėžti, kad komandos efektyvumas priklauso nuo to, koku mastu komandos nariai atranda save ir prisiderina prie atitinkamų komandos stiprybių.

Apžvelgus literatūros šaltinius, galima konstatuoti, kad kuriantis komandą asmuo turi suvokti skirtingus narių vaidmenis ir pasistengti juos sujungti, vykdant konkrečią užduotį, kadangi tokiu būdu komandinis darbas paverčiamas kur kas efektyvesniu. Pasak Zabelavičienės (2009), reikia nepamiršti ir to, kad tas pats žmogus skirtingoje aplinkoje elgiasi nevienodai ir tik dirbant išryškėja kai kurių vaidmenų komandoje perteklius ar trūkumas ir komandos elgseną tenka koreguoti. Be to, svarbu ne tik kokius vaidmenis komandoje atlieka darbuotojai, bet ir tai, kaip jie mąsto, kaip toleruoja neapibrėžtumą. Obrazcovas (2006) pastebi, kad į komandą nereikėtų įtraukti asmenų su panašia darbo patirtimi. Be to, jis pataria vengti kviesti į komandą riboto emocinio mąstymo žmonių.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad nežiūrint į skirtingus įvairių autorių pateikiamus narių vaidmenis komandose, kai kurie vis dėlto kartojasi, nepriklausomai nuo pateikiamų neidentiškų pavadinimų. Žinoma, priklausomai nuo komandos dydžio, visų išvardintų vaidmenų gali ir nebūti. Tokiu atveju vienas komandos narys gali atlikti kelis jam tinkamus vaidmenis. Svarbiausia, kad nebūtų kartojamas kitų narių prisiimtas vaidmuo. Taigi darome išvadą, kad visų vaidmenų mišinys ir darni sąveika yra vienas iš komandos efektyvumą lemiančių veiksnių.

Vis dėlto beveik visi tiek lietuvių, tiek ir užsienio autoriai pabrėžia *vadovo* vaidmens svarbą efektyviam komandos darbui, nepriklausomai nuo to, kad visi nariai komandoje yra lygiaverčiai ir vienodai prisideda prie galutinio tikslo pasiekimo.

Jucevičienė (1994) teigia, jog vadovais ne tik gimstama, bet ir tampama, taigi daugelis vadovų yra priversti išmokti tapti efektyviais komandų vadovais. Robbins (2006) nurodo, kad vadovai turi išmokti šių įgūdžių: kantriai pasikeisti informacija, pasitikėti kitais, atsisakyti valdžios ir žinoti, kada reikia įsikišti. Robbins (2006) taip pat pateikia bendras pareigas, kurių turi imtis visi vadovai. Šios pareigos yra tokios: instruktavimas, parama, drausmės klausimai, komandos ir jos narių veiklos rezultatų aptarimas, mokymas ir komunikavimas. Tačiau šios pareigos tinka vadovams apskritai, todėl prasmingesnis būdas aprašyti komandos vadovo darbą – sutelkti dėmesį į du prioritetus: 1) komandos išorinių ribų valdymą ir 2) sąlygų komandiniam darbui vykti sudarymą.

Vadovavimas komandai - tai veikla, kuri padeda pasiekti tikslą ir palaikyti efektyvius dalykinius tarpusavio santykius. Pagrindinis vadovo uždavinys - suburti grupę, kuri taptų efektyviai veikiančia komanda. Visoms sėkmingai dirbančioms komandoms būdingas bruožas – stiprus ir veiklus vadovas, galintis vadovauti kritiškose situacijose. Jarumbauskas (1998) teigia, jog gabus žmogus – didžiulis turtas tautai bei organizacijai. Gabus vadovas ugdo pavaldinių aktyvumą, atsakomybės jausmą, iniciatyvą, kūrybišką požiūrį į pareigas ir darbą, o tai padeda aktyvinti žmogiškąjį faktorių. Vadovavimas žmogiškąja prasme ypač svarbus yra todėl, kad padeda komandai išsilaikyti drauge ir susitelkti, siekiant realizuoti tikslus. Tinkamas vadovavimas transformuoja žmonių ir komandų potencialią jėgą į realius veiksmus ir sustiprina komandos sutelktumą. Sutelktumo sąvoką Stoner ir kt. (2001) apibūdina kaip solidarumo laipsnį ir teigiamus jausmus, kuriuos individai puoselėja savo komandos atžvilgiu. Minėti autoriai taip pat nurodė būdus, kuriais vadovai gali padidinti komandos sutelktumą, t. y. skatinti konkurenciją su kitomis komandomis ar pašaliniais asmenimis, kadangi tai didina grupės sutelktumą; didinti tarpasmeninį patrauklumą (žmonės yra linkę telktis į grupes, jei jų nariais žavisi ar su jais tapatinasi); stiprinti tarpusavio sąveiką (intensyvesnė sąveika tarp narių gali padėti draugiškai bendrauti net ir vienas kitą ne itin mėgstantiems asmenims); kelti nariams bendrus tikslus ir kurti bendrus likimus. Stoner ir kt. (2001) pabrėžia, kad komandos sutelktumas arba solidarumas yra labai svarbus rodiklis, rodantis, kokią įtaką komanda gali daryti kiekvienam savo nariui. Kuo labiau sutelkta komanda, kuo stipriau jos nariai jaučiasi priklausą jai, tuo jos įtaka didesnė. Komandų sutelktumui svarbiausia – pasitikėjimas. Tai reiškia, jog tarpusavyje susietos komandos negali toleruoti nei teigiamų, nei neigiamų „ekstremistų“. Dėl šios priežasties kai kurie gabūs darbuotojai sunkiai pritampa į komandinį darbą orientuotoje aplinkoje.

Kumpikaitė (2000) teigia, jog organizacijos tikslo įgyvendinimui įtakos turi vadovo sugebėjimas vadovauti komandai, jis privalo koordinuoti darbą ir priversti darbuotojus tą darbą atlikti. Visa tai reikėtų derinti su motyvacijos metodais ir atsisakyti riestainio ir rimbo politikos. Be to, organizacijos veiklos kokybei įtakos turi darbo praturtinimas, t.y. žmogaus tobulėjimo,

saviaktualizacijos galimybės, suteikiant jam daugiau atsakomybės ir pripažinimo už atliekamą darbą.

Barvydienė, Kasiulis (1998) teigia, kad efektyviai dirbanti komanda – ilgalaikių vadovo pastangų rezultatas. Be to, šie autoriai nurodo, kad vadovas turi pasižymėti tvirtais vadovavimo įgūdžiais, būti nuoseklus, palaikyti komandinio darbo idėjas, tinkamai parinkti ir paskirstyti darbuotojus, rūpintis kitais kolektyvo nariais, palaikyti narių asmeninį augimą, formuoti sveikus tarpusavio santykius komandoje, su visais pavaldiniais elgtis vienodai. Be to, vadovo buvimas ir dalyvavimas turi būti jaučiamas nuolatos, jis turi numatyti galimas problemas ir asmeninius nesutarimus.

Masalskienė, Masalskis (2006) pastebi, kad komandos lyderis neturėtų būti aiškiai išsiskiriantis iš kitų narių, kadangi toks vadovas gali trukdyti komandai stiprėti. Be to, šie autoriai pabrėžia, kad apibūdinimai „aiškiai išsiskiriantis“ ir „stiprus“ skiriasi, kadangi tik labai stiprus vadovas nesistengs visada vadovauti.

Obrazcovas (2006) teigia, kad „vadovo sėkmė priklauso ne nuo greitų pokyčių ir reformų, o nuo asmeninio tobulėjimo ir gebėjimo tobulinti efektyviai dirbančių darbuotojų darbą“.

Martinkus ir kt. (2010) nurodo, kad komandos vadovo uždavinys – ne spręsti problemą pačiam, o padėti ją išspręsti komandai. Tokį valdymo stilių šie autoriai vadina moderavimu, o vadovą – moderatoriumi. Norint geriau suprasti, kuo moderatorius skiriasi nuo tradicinio vadovo, pateikiama 3 lentelė.

3 lentelė

Tradicioinio komandos vadovo ir moderatoriaus elgsena

Tradicioinis komandos vadovas	Moderatorius
Dalyvauja diskusijose, turi savo nuomonę, vertina kitų dalyvių pasisakymus.	Nedalyvauja diskusijose, nereiškia savo nuomonės, nedalyvauja pasisakymuose.
Pagrindinį dėmesį skiria darbo turiniui ir iš dalies darbo procesui, metodams, priemonėms.	Dėmesį koncentruoja į darbo proceso valdymo metodus ir priemones.
Dažnai išsako savo nuomonę dėl darbo turinio ir ketinimus.	Atsako už komandos nuomonės formavimąsi, išklauso visų narių nuomonių, pasiūlymų ir organizuoja svarstymą.
Dažnai nurodo konkrečius darbo tikslus.	Padedą metodiškai suformuluoti komandos tikslus.
Pasiūlo darbo protokolavimo taisykles. Protokolas paprastai rašomas po susirinkimų, remiantis pasižymėtomis pastabomis.	Visus susitarimus, sprendimus ir darbo procesą vizualizuoja komandos darbo metu.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovu privalo tapti stipri asmenybė, paskirta atsižvelgiant tik į nuopelnus, kadangi kitaip bus sunku įtvirtinti savo įtaką. Vadovas privalo padėti ir įkvėpti, skatinti savarankišką mąstymą, o ne kontroliuoti. Komandos vadovas intensyvina darbą ir įgyvendina komandos priimtus sprendimus, siekiant galutinio užsibrėžto tikslo.

1.4. Komandinio darbo efektyvumą lemiantys veiksniai

K. Fisher (Merfeldaitė, 2007) teigia, kad sėkmingą organizacijos veiklą nulemia efektyvus komandinis darbas, tačiau, subūrus komandą, ji ne visuomet pasiekia jai išskeltus tikslus ir atitinka jai keliamus reikalavimus, t. y. dirba neefektyviai. Taigi, kas yra komandos efektyvumas ir kokie veiksniai jį įtakoja.

Tarptautinių žodžių žodyne (Vaitkevičiūtė, 2001) sąvoka „efektyvumas“ aiškinama, kaip rezultato ir sąnaudų (lėšų, išteklių, energijos) palyginimo laipsnis. Taigi, galima teigti, kad:

- efektyvumas talpina savyje siekiamą komandos tikslą (efektą);
- efektyvi komanda sukelia pozityvų įspūdį ir tai lemia komandos patrauklumą;
- efektyvumo palaikymui svarbu, kokį vaidmenį komandoje atlieka nariai.

Komandos efektyvumas vertinamas pagal komandos darbo produktyvumą, vadovų skirtus vertinimus bei komandos narių pasitenkinimą darbu komandoje. Įvairūs autoriai pateikia šiek tiek skirtingus veiksnius, lemiančius komandos darbo efektyvumą. Šalkauskienė, Žalys, Žalienė (2006) išskiria svarbiausias kai kurių autorių minimas efektyvaus komandinio darbo sąlygas, palygindami jas vienoje lentelėje (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Veiksniai, užtikrinantys efektyvumą komandos darbe

Smilga, Bosas (1999)	Vijeikis, Vijeikienė (2000)	Kasiulis, Barvydienė (2001)	Sakalas (1998)	Kiti
Komandos narių laukimas, susijęs su vaidmenimis	Palaikanti aplinka	Aiškūs problemos supratimas	Aiškūs tikslas	Aiškūs tikslas
Tikslai	Ypatinga užduotis, kuri vienija komandą	Tiesiogiai su veikla susijusi diskusija	Aiškiai apibrėžti grupės įgaliojimai ir veiklos sritys	Sprendimo priėmimo proceso tobulinimas
Sprendimų priėmimas	Komandos problemų sprendimas	Problemų išskaidymas ir paskirstymas kiekvienam nariui	Optimalus grupės dydis	Apibrėžti įgaliojimai ir veiklos sritis
Komunikacijos modelis	Kvalifikacija ir aiškūs atliekamų vaidmenų suvokimas	Mokymas ir mokymasis dirbti kartu	Tinkama grupės sudėtis	Optimalus grupės dydis, tinkama narių sudėtis
Lyderio pozicijos	Komandų apdovanojimas	Komandos narių nuomonės išklaušymas prieš galutinį sprendimą	Tinkamas grupės vadovas	Skatinimo ir baudų sistemos modifikavimas
Tarpasmeniniai santykiai ir normos	Sutelktumas		Žinomi ir taikomi grupinio darbo ir sprendimų priėmimo metodai	Tinkamas vadovas

Šaltinis: Šalkauskienė, Žalys, Žalienė (2006), Sakalas (1998), Cole (1990).

G.A. Cole (1990) nurodo, kad komandos narių elgesį bei komandos efektyvumą įtakoja tokie veiksniai: tikslai, komandos dydis, lyderiavimas/vadovavimas, sutelktumas, narių motyvacija, grupės normos, individualūs vaidmenys, aplinka.

Jucevičius (1998) pateikia šias efektyvių komandų savybes:

- Aiški veiklos prasmė, išreikšta per visų priimtą viziją, misiją, tikslus ir uždavinius.
- Neformalus klimatas, psichologinis komfortas.
- Bendradarbiavimas – daug diskutuojama ir visi linkę bendradarbiauti.
- Civilizuotas nuomonių skirtumas – nejaučiama diskomforto dėl nuomonių nesutapimo.
- Sprendimų priėmimas konsensuso pagrindu.
- Klausymasis – išugdyti klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimai.
- Atviras komunikavimas – psichologinė savijauta neslepama.
- Išskaidytas lyderiavimas - nors ir yra formalus lyderis, šį vaidmenį gali vaidinti bet kuris komandos narys.
- Ryšiai su išore – komanda siekia plėsti savo ryšius su išore, megzti kontaktus, ieškoti resursų.
- Stiliaus diversifikuotumas – komanda yra įvaldžiusi daugelį grupinio darbo metodų ir įgūdžių.
- Savęs vertinimas – periodiškai reflektuoja ir įvertina savo veiklos rezultatyvumą.

Scholtes ir kt. (2003) pabrėžia, kad sėkmingas komandos darbas priklauso nuo dešimties svarbiausių komponentų, kurie yra:

1. Komandos tikslų aiškumas, nes kai yra neaiškumų, komanda stengiasi juos išsiaiškinti, o ne siekia paties tikslo.
2. Tobulinimo planas, kuriam esant komanda žino, kokiais ištekliais gali pasikliauti iškilus problemai, kokių veiksmų imtis, atsiradus neaiškumams ir pan.
3. Aiškiai apibrėžti vaidmenys, kadangi komandos narių sugebėjimai geriausiai išnaudojami tada, kai kiekvienas tiksliai žino savo pareigas ir atsakomybes.
4. Nuoširdi komunikacija tarp komandos narių, kadangi efektyviam komandos darbui itin svarbus savalaikis ir tinkamas informacijos perdavimas.
5. Naudingas komandai elgesys – komandos nariai privalo naudoti savo įgūdžius efektyviam komandos darbui.
6. Gerai struktūruotos sprendimų priėmimo procedūros – komandos nariai privalo žinoti, kaip bus priimami sprendimai atskirais atvejais, pvz., kada bus naudojamas konsensuso principas, o kada bus remiamasi mažumos nuomone.
7. Subalansuotas dalyvavimas reiškia, kad visi nariai turi būti vienodai įsitraukę į komandos veiklą, jausti įsipareigojimus, kad nuo jų veiklos priklausys komandos sėkmė.
8. Esminių komandos taisyklių egzistavimas – komandos privalo turėti normas, kuriomis apsprendžiama, kas bus toleruojama ir kas turi būti daroma.
9. Grupinio proceso suvokimas – nariai turi žinoti, kaip komanda dirba kartu, turi jausti grupinę dinamiką ir stebėti grupinius procesus.

10. Mokslinio požiūrio naudojimas – komandos, naudojančios mokslinį požiūrį, efektyviau sprendžia problemas, kadangi šiuo atveju nuomonės privalo būti pagrįstos duomenimis ir įrodymais.

Savanevičienė, Šilingienė (2005) teigia, kad komandiniam darbui privalo būti sudarytos tinkamos sąlygos, kurias šios autorės pateikia kaip sinergijos grandinę (žr. 4 pav.).



4 pav. Komandinio darbo sąlygos.

Šaltinis: Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2005). *Darbas grupėse*. Kaunas: Technologija,

p. 57.

Sakalas (2003), analizuodamas komandinio darbo objektą ir komandos efektyvumą lemiančius veiksnius, komandinio darbo kompetenciją išskiria kaip kompleksinę kompetenciją, kuri būtina, siekiant gerų komandinio darbo rezultatų. Gibson (1999) teigia, kad komandos veiksmingumą (komandos tikėjimą savo gebėjimu naudingai dirbti) veikia keletas atsitiktinių veiksnių: kai užduoties neapibrėžtumas didelis, komandos nariai dirba savarankiškai ir kolektyviškumo lygis būna žemas, o kai užduoties neapibrėžtumas yra mažas, komandos nariai dirba kartu ir kolektyviškumo laipsnis būna aukštas. Pirmu atveju komandos veiksmingumas nėra susijęs su komandos naudingumu (produktyvumu), o antru atveju santykis tarp komandos veiksmingumo ir naudingumo yra teigiamas.

Kai kurie autoriai (Barvydienė, Kasiulis, 1998, Cole, 1990) kalba apie *normų* įtaką komandinio darbo efektyvumui, todėl trumpai aptarsime šį veiksni. Normų sistema klostosi drauge su grupės struktūros formavimusi. Normos nėra nei geros, nei blogos: svarbiausia, kad jos padėtų, o ne trukdytų grupei veikti. Laikui bėgant, grupės nariai nustato tam tikras normas, kaip turėtų elgtis jie patys ir kiti nariai. Kai kurios iš šių normų yra bendros visai visuomenei, pvz., padoriai rengtis ar laiku ateiti į darbą. Kitos normos yra būdingos tik tai grupei ar susijusios su jos labai specifiniais tikslais. Kiekvieno grupės nario padėtis grupėje laiduoja jam kurį nors vaidmenį. Normos rodo, kaip tą vaidmenį atlikti. Būdami grupėje žmonės priverčiami nuolat atsižvelgti į kitų grupės žmonių interesus. Pažeidę normas, grupės nariai susilaukia kitų žmonių priešiško, įvyksta konfliktai.

Dar vienas komandinio darbo efektyvumą lemiantis veiksnys, kurį aptaria keli autoriai (Sakalas, 1998; Raižienė, Endriulaitienė, 2007; Savanevičienė, Šilingienė, 2005; Stoner, 2001) – *vidaus konfliktai*. Konfliktų kyla ne tik tarp grupių, bet ir jų viduje. Savanevičienė, Šilingienė (2005) teigia, kad bet koks konfliktas komandoje neigiamai atsiliepiama visam komandos darbui. Pasak šių autorių, „objektyvias konflikto priežastis (pvz., laiko spaudimo) galima spręsti geriau organizuojant darbą, o konfliktus, sąlygotus komandos narių tarpusavio santykių, spręsti labai sunku, nes būtina išsiaiškinti vieną ar kitą narių elgseną sąlygojančias bendradarbių nuostatas ir interesus. Išsiaiškinus nuostatų ir interesų nesutapimą, būtina numatyti šių skirtumų pašalinimo galimybę“. Kai kurie autoriai mano, jog konfliktus reikia būtinai valdyti ir išspręsti, tačiau Stoner ir kt. (1999) teigia, kad tokie konfliktai būdingi pačiai grupės gyvenimo koncepcijai, ir jei grupė negali konfliktuoti savo naudai, ji negali tobulėti. Stoner ir kt. (2001) pateikia septynis aspektus konfliktams grupės viduje suprasti:

- 1) Tapatumo (identiteto) paradoksas yra tas, kad grupės turi vienyti skirtingų įgūdžių ir pažiūrų žmones, todėl grupės nariams dažnai atrodo, kad grupės slopina jų individualumą.
- 2) Demaskavimo paradoksas remiasi tuo, kad grupės nariai turi atskleisti, ką jie galvoja, jei grupė nori sėkmingai dirbti, tačiau atmetimo baimė verčia juos atskleisti tik tai, kas, jų nuomone, bus priimtina kitiems.

- 3) Pasitikėjimo paradoksas – siekdami „sukurti pasitikėjimą grupėje, žmonės pirmiausia turi pasitikėti grupe“, o „grupė turi pasitikėti savo nariais, nes pasitikėjimą skatina tik pasitikėjimas“.
- 4) Individualumo paradoksas – grupės stiprybę sudaro jos pavienių narių stiprybė, tačiau, dirbdami kartu su grupe, jie gali jausti pavojų savo individualumui.
- 5) Valdžios paradoksas remiasi tuo, kad grupės galią sudaro jos narių galia, tačiau tapę grupės nariais jie netenka savo individualios galios, nes perduoda ją grupės žinion.
- 6) Smukimo (regresijos) paradoksas – nors individai tampa grupės nariais, tikėdamiesi būti „didesni“ (svarbesni) nei prieš įstodami į grupę, tačiau „grupė prašo jų būti mažesniais, kad pati grupė galėtų tapti didesne“;
- 7) Kūrybiškumo paradoksas pasireiškia tuo, kad nors grupės turi keistis, kad išsilaikytų, tas pokytis reiškia seno naikinimą ir naujo kūrimą. Todėl bet koks priešinimasis griovimui mažina grupės kūrybiškumą.

Фопель (2002) kalba apie „konstruktyvius konfliktus“, kurie kyla tarp geranoriškai vienas kito atžvilgiu nusiteikusių komandos narių, kai išsiskiria jų nuomonės. Autorius teigia, kad tokie nesutarimai lengvai išsprendžiami, jeigu nei vienas komandos narys negalvoja apie savo asmeninę pergalę, o tik siekia geriausio sprendimo komandos naudai. Apie tokių konfliktų teigiamą poveikį komandos darbo rezultatams taip pat užsimena Raižienė, Endriulaitienė (2007), Sakalas (1998).

Iš aukščiau pateiktos literatūros apžvalgos matome, kad labai svarbus komandinio darbo efektyvumo aspektas – *bendravimas*, t.y. vienas kito nuomonės išklausymas ir keitimasis informacija tarp dviejų ir daugiau asmenų. Keitimasis žiniomis ir emocijomis yra būtinas tuo atveju, kai norima išsiaiškinti socialinius vaidmenis ir asmeninius santykius. Žmonių tarpusavio santykiai nepaaiškinami vien jų asmenybės savybėmis. Tuos santykius būtina analizuoti žmonių sąveikos kontekste, nustatant santykius su kolegomis, įvertinant ne tik save, bet ir partnerius. Bendradarbiavimas ir savitarpio supratimo pasiekimas priklauso nuo vienos pusės sugebėjimo daryti įtaką kitai pusei. Įtaka – neatskiriama bendravimo proceso dalis. Ulrich, Brockbank (2007) pastebi, kad bendradarbiavimas skatina produktyvią veiklą ir skatina organizaciją tapti kai kuo daugiau nei tik atskirų dalių suma. Jucevičius (1998) pabrėžia, kad komandinio darbo efektyvumas priklauso nuo komunikacinių ryšių, informacijos pasidalijimo proceso funkcionavimo. Autorius pabrėžia, jog dirbant komandose turi būti pasiekiamas didesnis komunikavimo efektyvumas, nes tuo pačiu metu komunikacija vyksta su daugiau žmonių, o efektyvus komunikavimas sumažina neteisingo informacijos interpretavimo galimybę, leidžia koreguoti priimamą sprendimą.

Neverauskas ir kt. (2001) teigia, jog tam, kad vyktų produktyvios diskusijos, komandai pakanka turėti du labai protingus narius. Tuomet kiti nariai, stengdamiesi prilygti pirmiesiems, ieško kitų vaidmenų, tuo sukurdami platesnį vaidmenų spektrą. Be to, komandos, kuriose yra

daugelis arba visi komandiniai vaidmenys (pirmininkas, idėjų žmogus, organizatorius, formuotojas, komandos žmogus, teisėjas, kontaktų žmogus, tikrintojas, specialistas), veikia efektyviau nei kitos, kadangi čia yra mažiau trinties tarp panašių konkuruojančių charakterių.

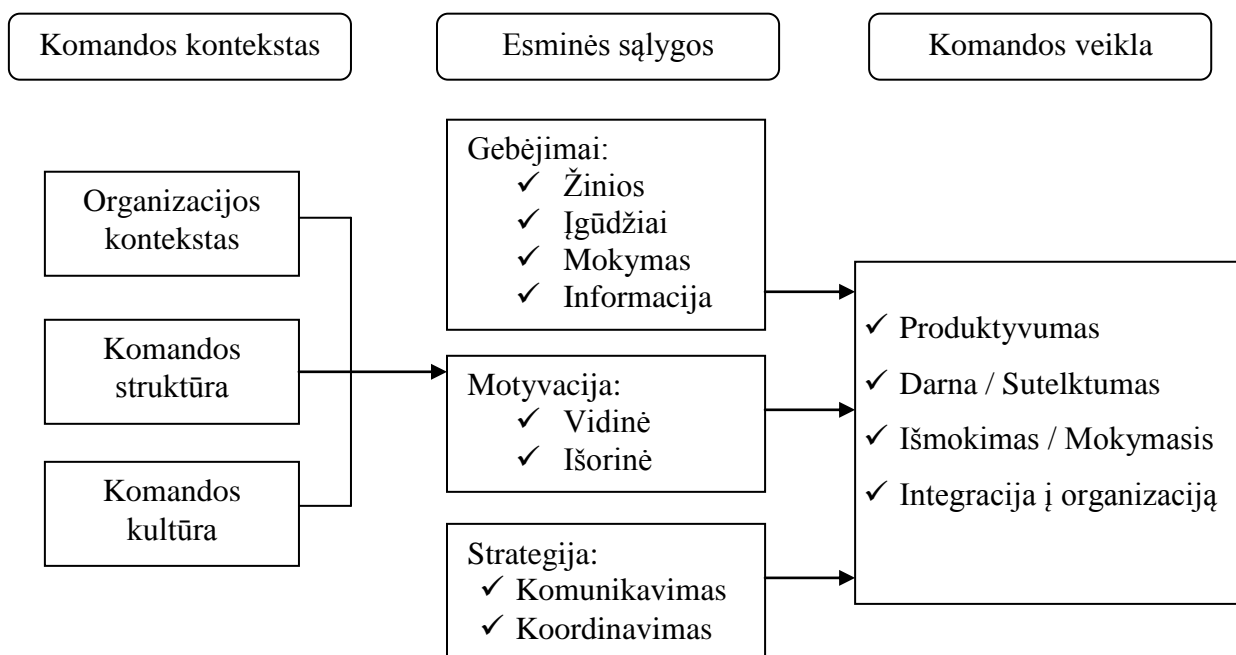
Dar vienas komandos efektyvumą įtakojantis veiksnys – *psichologinis klimatas*. Nagrinėjant socialinį psichologinį klimatą, kaip komandinio darbo efektyvumą įtakojantį veiksnį, būtina atsižvelgti į mikroaplinką (materialinę bei dvasinę terpę) ir makroaplinką (visuomeninę ekonominę formaciją, kurioje gyvena ir veikia grupės). Klimatas parodo darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas, interesus bei moralines normas.

Barvydienė, Kasiulis (2001) psichologinį klimatą taip pat nurodo kaip komandinį darbą įtakojantį veiksnį, kurį šie autoriai siūlo grupuoti į penkias grupes: darbuotojų vertikalūs ir horizontalūs tarpusavio santykiai, vadovavimo grupei stilius, darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose, darbuotojų poilsio organizavimas, materialinis ir moralinis skatinimas.

Raižienė, Endriulaitienė (2007) pastebi, kad su komandos klimatu siejamas kitas terminas – komandos darna, kuri rodo, ar komandos nariai mėgsta vienas kitą, kaip jie vertina visą komandą, ar komandos nariai siekia bendrų tikslų ir kaip noriai imasi bendrų veiksmų. Autorės nurodo, kad komandos darną galima padidinti: 1) padedant dalyviams pasijusti komandos nariais; 2) sudarius sąlygas komandos nariams būti arti vienas kito fiziškai; 3) akcentuojant komandos narių panašumus; 4) parodant ir akcentuojant komandos veiklos teigiamas puses ir pasiekimus; 5) priimant komandinius iššūkius.

Aukščiau išvardinti veiksniai, įtakojantys komandinio darbo efektyvumą, yra savotiškos gairės, kurias kiekviena komanda turėtų pritaikyti sau. Nėra vienos bendros taisyklės, tačiau pagrindinis principas – komandinis darbas turi būti efektyvesnis nei pavienių individų darbas ir rezultatas, pasiektas komandinio darbo metu, turi būti produktyvesnis nei specialistų, dirbančių pavieniui.

Apžvelgus veiksnius, įtakojančius komandos efektyvumą, būtina aptarti, kaip atpažinti efektyvias komandas. Atlikus empirinius tyrimus, buvo sukurtas integruotas sėkmingos komandinės veiklos modelis, kuriame pateikiami įvairūs veiksniai, nuo kurių priklauso komandos efektyvumas (Thompson, 2004). Remiantis šiuo modeliu, efektyviam komandos darbui didžiausią įtaką daro trys veiksniai – komandos kontekstas, esminės sąlygos ir komandos veikla (žr. 5 pav.).



5 pav. Integruotas komandinio darbo modelis.

Šaltinis: Thompson, L. L. (2004). *Making the Team: A Guide for Managers*. New Jersey: Prentice Hall, p. 22.

Taigi, remiantis 5 paveikslu, esminės sėkmingos komandos veiklos sąlygos yra tokios (Raižienė, Endriulaitienė, 2007):

- 1) Komandos narių adekvačios žinios ir įgūdžiai, reikalingi darbui atlikti;
- 2) Pakankama komandos narių motyvacija ir pastangos siekti tinkamai atlikti užduotį;
- 3) Komandos narių veiklos koordinavimas, užtikrinantis jų tarpasmeninį bendravimą.

Barvydienė, Kasiulis (1998) pabrėžia, kad efektyvi komanda atlieka žemiau išvardintas funkcijas, kurios dažniausiai vykdomos vadovui nesikišant:

1. Siūlo, kelia užduotis ir tikslus;
2. Nustato grupėje kylančias problemas;
3. Prašo, patys renka svarbią informaciją ir faktus apie grupės reikalus, kviečia išsakyti idėjas bei nuomones;
4. Teikia informaciją, siūlo idėjas ir nuomones;
5. Apmąsto, interpretuoja idėjas ir pasiūlymus, patikslina neaiškius dalykus, siūlo alternatyvas;
6. Apibendrina idėjas ir pasiūlymus, siūlo sprendimus ar išvadas, kurias grupė priima ar atmeta
7. Nustato, kiek sutariama dėl priimto sprendimo.

Nustatyti komandos efektyvumą yra svarbu, norint išsiaiškinti, ar komandos sukūrimas yra tikslingas, ar jos veikla bus ekonomiškai naudinga ir pagrįsta, lyginant su tradicinėmis darbo formomis. Raižienė, Endriulaitienė (2007) nurodo, kad komandos efektyvumas nustatomas pagal tris rodiklius:

- Reikalaujamų rezultatų pasiekimą per nustatytą laiką;

- Stabilų darbo kokybės lygį;
- Stabilų savo veiklos nišos plėtimą (arba išlaikymą).

Matome, kad visas aukščiau išvardintas sąlygas sėkmingai komandos veiklai galima priskirti žmogiškajam faktoriui, taigi dar kartą patvirtinama, kad tinkamas narių parinkimas itin svarbus efektyviam komandos, kaip ir visos organizacijos, darbui. Kartais net patys kompetentingiausi darbuotojai nemoka dirbti, atsižvelgdami į kitus kolektyvo narius, todėl svarbu darbuotojus mokyti dirbti komandoje. Kaip pažymi Hall (2003), komandų mokymų metu organizacijos darbuotojai aktyviai dalyvauja kūrybiniuose procesuose, stimuliuojančiuose komandinę veiklą. Komandos ugdymo veikla siekiama pagerinti narių kooperaciją, bendradarbiavimą, pasitikėjimą vienas kitu, savirealizaciją, gebėjimus susikoncentruoti, siekti tikslo, kūrybiškai spręsti problemas. Dessler (2001) pateikia pavyzdžius, kaip užsienio organizacijos tai daro. Tarkim, „Toyotos“ korporacijoje ypač akcentuojamas komandinis darbas, todėl daug laiko skiriama išmokyti naujus darbuotojus išklaudyti vienas kitą ir padėti vienas kitam. Pavyzdžiui, trumpais pratimais pateikiami gero ir blogo darbo komandoje pavyzdžiai – taip naujiems darbuotojams skiepijamas teisingas požiūris į komandinį darbą.

Apžvelgus komandinio darbo efektyvumo prielaidas, būtina paminėti, kad ne visada komandinis darbas yra tinkamiausia priemonė užsibrėžtiems tikslams pasiekti, todėl žemiau apžvelgsime situacijas, kada to nereikėtų daryti, o kada kolektyviniai sprendimai tiesiog būtini.

Sakalas (1998) nurodo, kad kolektyviniai sprendimai būna efektyvūs:

1. Kai reikia įvertinti įvairias nuomones, pažiūras, idėjas. Tokiu atveju, kai sprendžiama problema yra kompleksinė, reikia didelės patirties ir įvairiapusių žinių.
2. Kai sprendimai liečia tam tikrą organizacijos narių grupę.
3. Kai darbuotojai turi patys įgyvendinti priimamus sprendimus. Praktika rodo, kad sunkiausia ne priimti sprendimus, o juos įgyvendinti, kadangi darbuotojai turi būti pasirengę juos priimti. Kai darbuotojai dalyvauja priimant sprendimą, padidėja jų atsakomybė už sprendimų įgyvendinimą.
4. Kai norima išvengti standartinių sprendimų. Kūrybiški ir nestandartiniai sprendimai lemia organizacijos sėkmę, tačiau juos priimti dažnai būna rizikinga, o grupėje atsakomybę už sprendimus prisiima visi jos nariai, todėl rizika pasidalinama.
5. Kai norima padidinti darbuotojų motyvaciją. Grupinis darbas leidžia užsitarnauti bendradarbių pagarbą, įrodyti savo sugebėjimus.

Raižienė, Endriulaitienė (2007) teigia, kad labiausiai komandinis darbas tinka tada, kai:

1. Nė vienas žmogus neturi reikiamos žinių, patirties ir galimybių kombinacijos, kad galėtų tinkamai atlikti darbą. Kai veikla reikalauja daug įvairių sričių informacijos, žinių ir gebėjimų.

2. Darbuotojai turi dirbti kartu ir yra labai vienas nuo kito priklausomi darbo procese (jų atliekamos darbo funkcijos tarpusavyje labai susijusios).
3. Komandos tikslas yra unikalus iššūkis.

Taigi, prieš nusprendžiant kurti komandą tam tikrai užduočiai atlikti, būtina atsižvelgti į sąlygas, kuriomis darbas komandoje būtų naudingas, kadangi komandos formavimas, aprūpinimas tinkamais resursais ir personalu visuomet yra brangus, užima nemažai laiko ir reikalauja papildomų įgūdžių bei rūpesčio. Raižienė, Endriulaitienė (2007) pabrėžia, kad komanda reikia nuolatos rūpintis, nes išlieka rizika, kad komandos nariai nesugebės dirbti kartu ir komanda nepasieks jai iškeltų tikslų. Tai reiškia, kad komandos sėkmė priklauso nuo sunkaus darbo, rūpestingo planavimo ir nuolatinės stebėsenos. Siekiant parinkti tinkamas komandinio darbo efektyvumo priemones, reikalingas esamos situacijos įvertinimas. Galima alternatyva – anketavimas. Pritaikius apklausos metodą komandinio darbo efektyvumą galima įvertinti pagal komandos narių nuomones ir pasitenkinimą darbu komandoje, komandos darbo produktyvumą ir vadovų pateiktus įvertinimus (Davenport, 1999).

Pocc (2002), teigia, kad didžiausią dėmesį organizacijos turėtų skirti šiems komandų formavimo bei valdymo klausimams:

- Komandos sampratos bei reikšmės sustiprinimui;
- Komandinio darbo organizavimo ypatumų analizei;
- Komandinio darbo kontrolės mechanizmui įsisavinti;
- Komandinės atsakomybės jausmo analizei;
- Komandų formavimo etapams įsisavinti;
- Grupinio darbo praktiniams įgūdžiams tobulinti;
- Užduočių paskirstymui komandoje.

Apibendrinant galima teigti, jog efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Komandos nariai turi būti motyvuoti dirbti, o motyvaciją didina atsakomybė už skirtas užduotis bei užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės. Komandinis darbas turi būti efektyvesnis nei pavienių individų darbas ir rezultatas, pasiektas komandinio darbo metu, turi būti produktyvesnis nei specialistų, dirbančių pavieniui. Komandos efektyvumas iliustruoja darbo grupės išsivystymą į tikrą komandą ir, galiausiai, tapimą efektyvia komanda. Išskiriami šie efektyvios komandos bruožai: efektyvi komanda turi aiškiai suformuluotus ir vienodai suprantamus bendrus tikslus, atsakomybę nariai dalinasi tarpusavyje, pripažįsta ir vertina asmeninę ir komandos sėkmę, turi reikalingus išteklius ir vadovybės palaikymą, konstruktyviai ir atvirai sprendžia konfliktus.

1.5. Komandinio darbo svarba viešojo sektoriaus organizacijose

Dauguma autorių (Stoner ir kt., 1999; Heller, 2000; Barvydienė, Kasiulis, 1998; Šalkauskienė ir kt., 2006; ir kt.), nagrinėjančių komandinio darbo ypatumus, remiasi verslo kompanijomis kaip modeliu, kuriame dažniausiai naudojama komandinė organizacijos struktūra. Taip yra todėl, kad, siekdamas konkuruoti rinkoje, privatus sektorius yra priverstas prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų ir diegti tai skatinančias organizacines naujoves. Tuo tarpu viešasis sektorius nėra priklausomas nuo besikeičiančios rinkos poreikių ar kitų verslą įtakančių veiksnių, todėl nėra ir tokio didelio poreikio tobulinti savo veiklą, tuo labiau, kad egzistuoja įstatymais nustatyti organizacinės struktūros „rėmai“, kurių aplenkti neįmanoma. Reikėtų pastebėti, kad komandinis darbas Lietuvoje dar nėra plačiai paplitęs nei privačiame, nei tuo labiau viešajame sektoriuose. Leonienės (2001) teigimu, pastaruoju metu plačiausiai komandinis darbas taikomas: 1) stambiose įmonėse, kuriose dirba kvalifikuoti vadybos specialistai; 2) užsienio kapitalo įmonėse, kurių vadovai šią praktiką atsinešė iš motininių užsienio įmonių; 3) reklamos agentūrose, kuriose nuolat generuojamoms idėjoms ir sprendimų paieškai komandos yra gyvybiškai svarbios. Tuo tarpu smulkesnėse įmonėse ir viešojo sektoriaus organizacijose komandinis darbas praktiškai nenaudojamas arba naudojamas tik simptomiškai. Tai susiję su įmonių ir jų padalinių vadovų žinių ir kvalifikacijos stoka. Neturėdami pakankamai teorinių žinių, įmonių vadovai personalo valdymo sprendimus priima intuityviai, remdamiesi tik praktiniais įgūdžiais ir savo patirtimi. Vienas iš šios problemos sprendimo būdų būtų vadybinės informacijos bazės sukūrimas, nes Lietuvoje jaučiamas kokybiškos vadybinės literatūros stygius, trūksta lanksčių apsikeitimo darbuotojais su užsienio įmonėmis programų.

Viešojo administravimo institucijų esmė – paslaugų rinka, o verslo kompanijų – pardavimo rinka (Arimavičiūtė, 2005). Parsons (2001) teigia, kad viešasis sektorius yra viešųjų ir privačių elementų derinys arba rinkinys. Be to, viešosioms institucijoms labai svarbi ir politinė rinka, kuri nėra tiesiogiai susijusi su veikla paslaugų rinkoje. Dėl šios priežasties kartais atsitinka taip, kad institucija, kuri teikia kokybiškas paslaugas, bet neturi politinio palaikymo, nyksta, o prastai dirbančios institucijos, kurias remia politikai, klesti. Tačiau pastaruoju metu viešasis sektorius susiduria su reikalavimais kelti teikiamų paslaugų kokybę ir prieinamumą, mažinti biurokratizmą, kadangi gyventojai nebenori viešojo sektoriaus, kuris negeba spręsti iškilančių problemų. Senųjų Europos Sąjungos valstybių viešąjį sektorių palietusios viešosios vadybos idėjos ir demokratinio valdymo reikalavimai, verčiantys keistis, perimti personalo vadybos patirtį bei orientotis į visuomenės poreikius, pasiekė ir Lietuvos valstybės tarnybą. Viešosioms institucijoms keliamas uždavinys efektyviai tenkinti viešąjį interesą bei rezultatyviai veikti visuomenės labui, todėl vis dažniau teigiama, kad to pasiekti galima tik pakeitus administracinį reglamentizmą viešąja vadyba, besiremiančia rezultatyvumo ir lankstumo principais, gebančia orientotis į klientų poreikius ir kelti

visuomenei aktualiausius prioritetinius tikslus bei juos įgyvendinti (Masiulis, 2007). Domarkas (2003) teigia, kad viešojo administravimo organizacijos veikia nuolatos prižiūrimos visuomenės ir privalo kuria nors forma jai atsiskaityti.

Vietos savivaldos institucijas galima priskirti prie tradicinių organizacijų tipo, kurioms būdingas tikslo ir sėkmės stabilumas, adaptyvus mąstymo būdas, atsargus požiūris į naujoves, rizikos vengimas, stabili valdymo struktūra, iniciatyvos netoleravimas, veiklos orientacija į įstaigos vidų (Barvydienė, Kasiulis, 1998). Pagrindiniais tradicinės įstaigos bruožais laikoma hierarchija, įgaliojimų paskirstymas bei specializacija arba darbo pasidalinimas (Arimavičiūtė, 2005).

Arimavičiūtė (2005) teigia, kad tradicinės organizacijos turi ir privalumų, ir trūkumų. Prie privalumų priskirtina tai, kad darbuotojai turi nuolatinę ir saugią darbo vietą, skiriamos užduotys yra aiškios, atskaitomybės kanalai – formalizuoti, valdžia ir įgaliojimai – formaliai apibrėžti, o bendraujama ir sprendimai priimami laikantis valdžios hierarchijos. Tradicinės struktūros yra gana tvirtos. Tačiau šios organizacijos turi ir trūkumų, dėl kurių pastaruoju metu vis dažniau diskutuojama apie būtinybę pereiti prie kiek kitokios organizacinės struktūros. Arimavičiūtė (2005) nurodo šiuos tradicinių organizacinių struktūrų trūkumus:

- 1) *Perdėta specializacija.* Žmonės, dirbantys specializacijos sąlygomis, ne visuomet suvokia institucijos viziją, dėl ko neadekvačiai suprantamos bei vertinamos galimybės.
- 2) *Nepakankamas koordinavimas.* Daugelis spęstinių klausimų liečia ne vieną padalinį, todėl būtinas profesionalus koordinavimas, norint, kad sprendimus priimtų tinkami darbuotojai ir būtų suderintos tarpusavyje susijusios užduotys. Šiam tikslui dauguma institucijų steigia komitetus, dėl kurių organizacijos struktūra tampa dar sunkiau valdoma.
- 3) *Nepakankamas keitimasis informacija.* Dažniausiai informacija perduodama ir aukštesnių lygių žemesniems ir atvirkščiai, o darbuotojai priklausantys tam pačiam valdymo lygiui retai perduoda informaciją vienas kitam.
- 4) *Ribotos galimybės dalintis ištekliais.* Tradicinių organizacijų padaliniai konkuruoja tarpusavyje dėl išteklių.
- 5) *Pernelyg centralizuotas sprendimų priėmimas.* Sprendimai priimami aukštesniame hierarchiniame lygmenyje, nes manoma, kad tik aukštesnio lygio vadovai gali vertinti instituciją kaip visumą ir suprasti jos interesus. Iš čia atsiranda sprendimų priėmimo uždelsimas; priimami žemesnės kokybės sprendimai, nes dažnai operacinę veiklą atliekantys darbuotojai geriau išmano savo srities problemas, o aukštesnių vadovų sprendimams įtaką dar gali daryti ir politiniai aspektai.
- 6) *Nevisapusiškas klientų aptarnavimas.* Klientas dažnai yra priverstas kreiptis net į keletą institucijų, norėdamas išspręsti savo problemas. Dėl šios priežasties daugelyje savivaldybių

baigiamas diegti „vieno langelio“ principas, kurio esmė – klientas gauna visas būtinas paslaugas vienoje vietoje.

- 7) *Per didelis peržiūros lygių skaičius.* Tarp vykdančiojo personalo ir sprendimus priimančių vadovų tradicinėse struktūrose dažniausiai egzistuoja tarpiniai lygiai, dėl kurių atsiranda papildomi trikdžiai ir kanceliarinio darbo reikalavimai.

Šiuolaikiniai mokslininkai rekomenduoja, kad organizacijoje būtų ne daugiau kaip penki valdymo lygiai, kad sprendimai būtų priimami greičiau ir efektyviau. Dėl šių priežasčių organizacijų struktūras bandoma padaryti mažiau laiptuotomis – atsiranda naujos struktūrų formos – projekcinės organizacijos arba darbo grupės, kurios pačios vykdo patikrinimus ir kontrolę, kas lemia spartesnę sprendimų priėmimą.

Siekiant išvengti tradicinės organizacijos trūkumų, pastaruoju metu pradedamos taikyti komandinės struktūros, kurios skirtos vienam institucijos tikslui įgyvendinti. Tai laikini valdymo organai – atlikus projektą jie išformuojami. Tokios struktūros – tai nedidelės grupės asmenų, atsakingų už nustatytų rezultatų pasiekimą. Tai reiškia, kad komandos yra mažiau priklausomos nuo organizacijos hierarchinių lygių.

Ekspertai spėja, kad ateityje institucijos, kaip ir verslo organizacijos, bus sudarytos iš įvairių komandų, kuriose bus atliekama didžioji dalis veiklų ir kurios bus iš dalies nepriklausomos. Komandinis požiūris yra pagrįstas nepriklausomais veiklos vienetais, kuriems skiriama lėšų ir suteikiama daugiau laisvės nei kitiems padaliniais. Komandos vykdo tas užduotis ir problemas, kurios apima kelių padalinių ar lygių atsakomybės sritis arba peržengia aiškias biurokratinės atskaitomybės ribas, kai nėra aišku, kas ir ką turi daryti, imtis iniciatyvos ir koordinavimo.

Rosen (2007) teigia, kad viešasis sektorius iš darbuotojų dalyvavimo valdyme idėjos gali gauti daugiau naudos nei privatus, kadangi šių organizacijų vadovai keičiasi dažniau, o vidurinioji ir žemesniosios grandys išlieka ilgiau, turi daugiau patirties ir geriau išmano darbo specifiką bei geriau pažįsta klientą. Viešojo sektoriaus organizacijos, tarp jų ir savivaldybės, dažniausiai yra didelės, o būtent didesnėse organizacijose atstumas nuo viršūnių iki kliento yra didžiausias. Skirtingas šalis sujungiantys, paslaugas teikiantys, žemiausio rango darbuotojai žino darbo proceso ir paslaugų trūkumus, dėl to jų įnašas yra vertingas.

Viešosiose institucijose dažnai pasitaiko situacijų, kurių valdymui trukdo tradicinių organizacijų struktūros ribotumai. Tokiomis aplinkybėmis galima ir reikia pasinaudoti komandinėmis struktūromis. Komandos veiksmingos, kai (Arimavičiūtė, 2005):

- Siekiama geros kokybės galutinio produkto, turint ribotus finansinius išteklius ir nustatytą įgyvendinimo terminą.
- Sprendžiamos sudėtingos arba naujos problemos.

- Reikia greitos reakcijos kritinėje ar ypač svarbioje situacijoje, kuomet laikui bėgant padariniai gali būti nepataisomi arba riboja laikas.
- Eksperimentuojama ir diegiamos naujovės.
- Siekiama maksimalaus klientų pasitenkinimo.

Žinoma, kad ir kokios veiksmingos būtų komandos, jos negali visiškai pakeisti tradicinės organizacinės struktūros, todėl daugumoje organizacijų taikomi abu metodai. Tradicinė organizacinė struktūra su valdžios hierarchija išlieka pagrindine organizacine forma, o komandos naudojamos kompensuoti tradicinės organizacinės struktūros trūkumus.

2. KOMANDINIO DARBO EFEKTYVINIMO GALIMYBIŲ UKMERGĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODIKA

Organizacijų vadovai didelį dėmesį turėtų skirti komandinio darbo gerinimui ir efektyvinimui, darbuotojų kokybiškiems santykiams su vadovais, bendradarbiais kūrimui ir išlaikymui. Todėl būtina išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina savo darbą, santykius su kolegomis, vadovu. Tam suformuluotas tyrimo tikslas: išnagrinėti įtakojančius komandinio darbo efektyvinimo veiksnius. Siekiant atsakyti į tyrimo tikslą buvo sudarytas planas, kad reikia atlikti du tyrimus. Pirmuoju tyrimu apklausti Ukmergės rajono savivaldybės darbuotojus. Antrąjį tyrimą atlikti seniūnijose, kurių rajone yra dvylika.

Tyrimo planavimas:

Komandinio darbo efektyvinimo galimybių analizė Ukmergės rajono savivaldybėje ir seniūnijose.

Tyrimo instrumentarijus ir tiriamųjų imties suformavimas (2010 m. rugsėjo – spalio mėnesiai)

Anketos išbandymas, anketavimas ir kitų tyrimo duomenų rinkimas (2010 m. lapkričio – gruodžio mėnesiai).

Duomenų apdorojimas ir statistinė analizė bei tyrimo ataskaitos parengimas (2011 m. sausio – balandžio mėnesiai).

Komandinio darbo efektyvinimo galimybės Ukmergės rajono savivaldybėje ir seniūnijose ištirti buvo taikomi šie tyrimo metodai: apklausos metodas (apklausa raštu), duomenų analizė, lyginimas, grupavimas, grafinis vaizdavimas, skaičiavimui atlikti ir apdoroti buvo taikomos Microsoft Word ir Excel programos.

Apklausa raštu (anketinė apklausa). Pasak Kardelio (2005), socialiniuose moksluose anketinė apklausa yra plačiai paplitęs metodas. Anketa – tai klausimų, kuriuos apjungia tyrėjo siekimas ištirti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma (Luobikienė, 2006). Anketose surenkama gausios statistinės medžiagos, atskleidžiančios faktinę realybę, jos raidos tendencijas, vienų reiškinų priklausomybę nuo kitų, jų sąveiką. Visi šie duomenys, išreikšti empiriniais kiekybiniais rodikliais, atspindi tikrovę. Taigi gaunama vertingos medžiagos, suteikiančios pagrindą pažvelgti į tikrovę objektyviau, įveikti kartais susidariusią stereotipinę nuomonę, kategoriškus kai kurių žmonių vertinimus (Kardelis, 2005).

Prieš pradėdant platinti anketas buvo nustatytas tyrimo imties dydis. Joks tyrimas negali būti tinkamai suplanuotas, jei nėra žinomas reikalingas imties dydis. Šis dydis gali būti nustatomas tiek naudojant statistinius tiek ir nestatistinius metodus. Šiuo atveju buvo pasirinktas statistinis metodas imties dydžiui nustatyti esant mažai visumai (žr. 1 formulė):

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}} \quad (1)$$

čia:

n – reikiamas imties dydis;

z – standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą laipsnį (kai patikimumo laipsnis 95%, z=1.96, kai patikimumo laipsnis 99%, z=2.58);

p – visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas;

e – atrankos klaida;

N – visumos dydis.

Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje dirba 204 darbuotojai. Iš jų 93 valstybės tarnautojai, likusieji dirba pagal darbo sutartį. Tyrimo visumos dydis (N). Siekiama gauti 95 proc. patikimumo laipsnį, norima atrankos paklaida – 3 proc., bei proporcija 10 proc. Apskaičiavus pagal imties dydžio nustatymo (mažos visumos) formulę, nustatyta, jog tyrime turi dalyvauti 133 respondentai. Buvo priimtas sprendimas (pabendraurus su savivaldybės vadovais), kad tyrime dalyvaus visi dirbantieji ir rekomendavo išdalinti visiems anketas. Iš 204 darbuotojų, anketas užpildė 193 respondentai. Likę vienuolika asmenų atsisakė dalyvauti tyrime, savo pasirinkimą motyvuodami dideliu užimtumu, laiko stoka, besikreipiančių klientų gausa, dėl ligos nebuvo darbe. Tad tyrimo metu į anketas atsakė 96,5 proc. visų dirbančiųjų.

Visumoje tyrimo imtis, ypač vertinant vienos organizacijos masteliu, gana didelė (N = 193). Ji atitinka faktines Ukmergės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų demografines realijas, atspindi organizacijos struktūrą, jos padalinių funkcinę įvairovę.

Anketoje (3 priedas) buvo pateikti klausimai, padedantys išsiaiškinti Ukmergės rajono administracijos darbuotojų požiūrį į komandinį darbą. Daugiausia naudoti uždaro tipo klausimai, kai respondentams atsakymo variantai pateikiami iš anksto. Į atviro tipo klausimus respondentai patys formuluoja atsakymus, t. y. laisvai komentuoja, kad būtų gaunami tikslesni atsakymai. Tačiau dažniausiai tokias anketas užpildo labai mažas procentas apklaustųjų, todėl atviro tipo klausimų šioje anketoje buvo tik vienas. Formuluojuojant klausimus buvo naudotasi Likerto skale. Likerto skalė - tai matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais ar neigiamais objekto ar reiškinių rodiklių vertinimais. Vartojant Likerto skalę, tiriamojo prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą. Uždaro tipo klausimai parankūs dar tuo, kad respondentams reikia tik pažymėti vieną ar kitą variantą, taigi jiems lengviau nuspręsti, nes yra alternatyvų, be to, jie jaučiasi saugesni, kad nebus indentifikuota jų asmenybė.

3. KOMANDINIO DARBO EFEKTYVINIMO GALIMYBIŲ UKMERGĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBŪDINIMAS

3.1. Ukmergės rajono savivaldybės charakteristika

Savivaldybė – juridinio asmens statusą turinčio valstybės administracinio vieneto, jos teritorijos, šioje teritorijoje nuolat gyvenančių žmonių organizuotos bendruomenės, kuriai įstatymu suteikta vietos savivaldos teisė, šios bendruomenės išrinktų politinių partijų ir organizacijų kandidatais pasiūlytų atstovų ir jų suformuotų bei kontroliuojamų viešojo administravimo institucijų visuma.

Atstovaujamoji institucija, tai yra savivaldybės taryba, ir vykdomoji institucija, tai yra savivaldybės administracijos direktorius, turinčios vietos valdžios ir viešojo administravimo teises ir pareigas. Savivaldybės institucijos yra atsakingos už savivaldos teises ir savo funkcijų įgyvendinimą bendruomenės interesais.

Seniūnija — tai savivaldybės administracijos struktūrinis teritorinis padalinys, veikiantis tam tikroje savivaldybės teritorijos dalyje. Seniūnijoms vadovauja seniūnai, kuriuos konkurso būdu skiria ir atleidžia savivaldybės administracijos direktorius. Seniūnijos pavadinimą, aptarnaujamos teritorijos ribas ir seniūnijai perduodamas juridinio asmens (savivaldybės administracijos) funkcijas savo sprendimu nustato savivaldybės taryba. Seniūnijų skaičių taip pat nustato savivaldybės taryba. (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas 30 straipsnio 1 dalis). Ukmergės rajono savivaldybėje yra 12 seniūnijų, 2009 m. kovo 5 d. savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 7-50 įsteigtos 66 seniūnaitijos.

Ukmergės rajono plėtros vizija. "Tapti patraukliausia Lietuvos savivaldybe verslui, kūrybai ir gyvenimui".

Ukmergės rajono plėtros misija. „Siekti, jog Ukmergės savivaldybės gyventojai, įmonės ir organizacijos sėkmingai įgyvendintų siekiamus tikslus savo ir bendruomenės gerovei“.

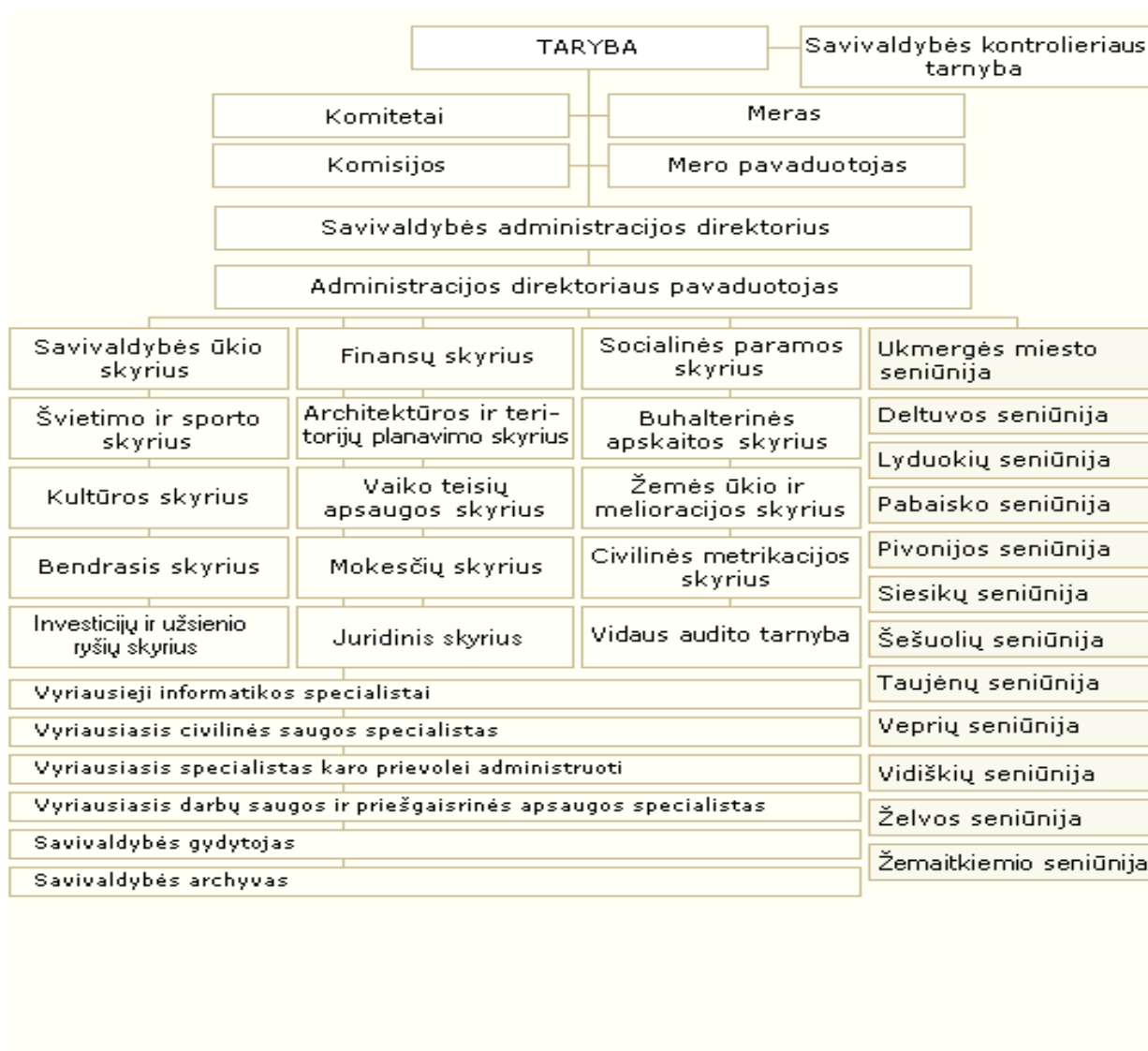
Savivaldybių funkcijos pagal veiklos pobūdį skirstomos į viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo. Viešojo administravimo funkcijas atlieka savivaldybės taryba, savivaldybės kontrolierius, valdyba, meras, savivaldybės administracija, kitos įstaigos, tarnybos, savivaldybės tarnautojai, kuriems teisės aktai ar savivaldybės tarybos sprendimai suteikia viešojo administravimo teises savivaldybės teritorijoje. Viešąsias paslaugas teikia savivaldybių įsteigti paslaugų teikėjai arba pagal su savivaldybėmis sudarytas sutartis - kiti fiziniai bei juridiniai asmenys.

Seniūno ir seniūnijos specialistų funkcijas ir pavaldumą reglamentuoja savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtinti pareigybių aprašymai. Prireikus įvertina atskirų šeimų (asmenų) gyvenimo sąlygas ir pateikia savivaldybės administracijai siūlymus dėl socialinės paramos toms šeimoms (asmenims) reikalingumo bei paramos būdų, renka ir savivaldybės administracijos direktoriui teikia duomenis, reikalingus mokyklinio amžiaus vaikų apskaitai,

registruoja žemės, vandens telkinių, miško sklypų savininkų, valdytojų ir naudotojų pranešimus apie medžiojamųjų gyvūnų padarytą žalą ir teikia duomenis savivaldybės administracijos direktoriui. Dalyvauja rengiant ir įgyvendinant vaiko teisių apsaugos ir vaiko teisių pažeidimų prevencijos gerinimo priemones, rengiant ir įgyvendinant kaimo plėtros programas, organizuojant civilinę saugą, gyventojų užimtumo programas seniūnijos aptarnaujamoje teritorijoje, rengiant gyventojų apklausas. Padeda organizuoti Lietuvos Respublikos Prezidento, Lietuvos Respublikos Seimo ir savivaldybės tarybos rinkimus bei referendumus, informacinės visuomenės plėtros programas. Organizuoja viešuosius darbus, bendrojo naudojimo teritorijų, gatvių, šaligatvių valymą ir priežiūrą bei gatvių ir kitų viešųjų vietų apšvietimą, kapinių priežiūrą, želdinių priežiūrą, laisvalaikio centrų veiklą, žemės ūkio klausimų sprendimą.

5 lentelė

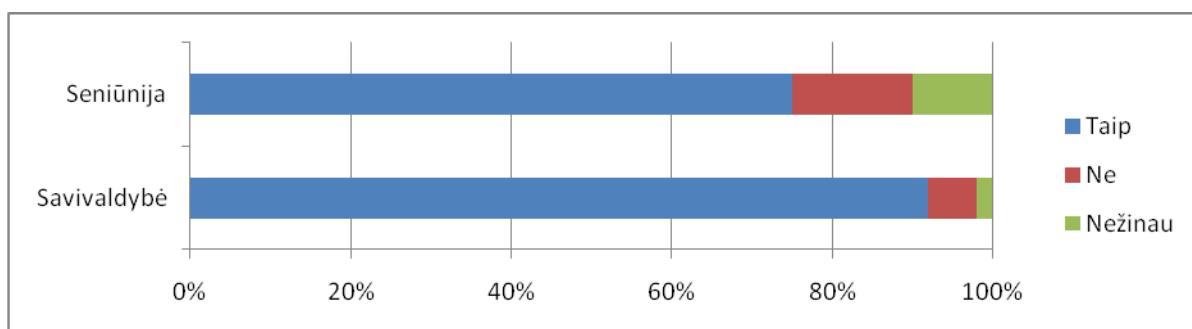
Savivaldos struktūros schema



3.2 Tyrimo rezultatai ir jų apibūdinimas

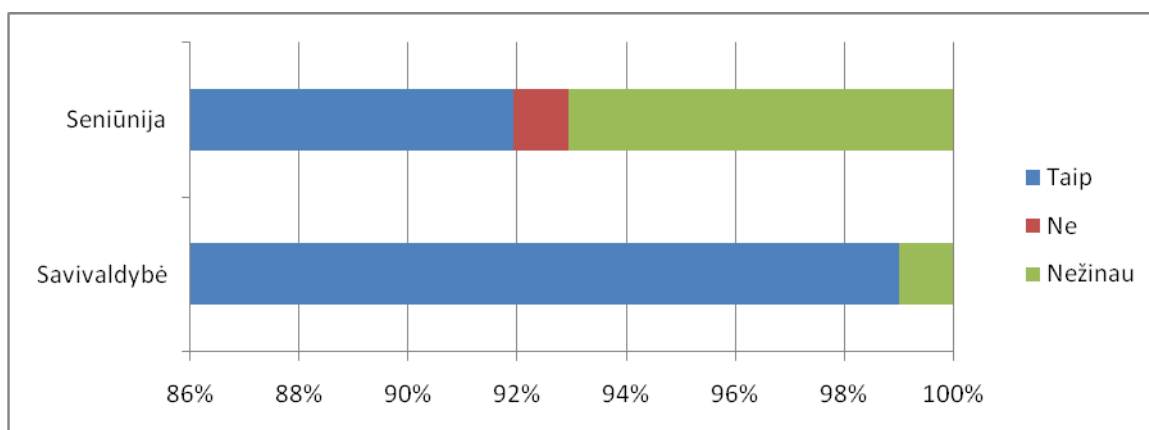
Pirmuoju anketos klausimu buvo norima išsiaiškinti, ar Ukmergės rajono savivaldybės ir seniūnijų darbuotojai žino, kad jų darbovietėse yra taikomas komandinio darbo principai. Rezultatai atskleidė, jog respondentai žino, kad savivaldybėje ir seniūnijose naudojamas komandinis darbas. Kaip matyti iš diagramos duomenų (žr. 6 pav.), seniūnijose teigiamai atsakė 75 procentai, o savivaldybėje – 92 procentai respondentų. Kad komandinis darbas nenaudojamas teigia 15 proc. seniūnijų ir 6 proc. savivaldybės darbuotojų, o nežinojo – 10 proc. seniūnijose ir tik 2 procentai savivaldybės darbuotojų, dalyvavusių apklausoje.

Kadangi didžioji respondentų dalis žino ir dalyvauja komandiniame darbe, galima teigti, kad komandinis darbas savivaldybėje ir seniūnijose naudojamas. Be to, iš diagramos duomenų matyti, kad savivaldybės skyriuose komandinis darbas taikomas plačiau nei seniūnijose.



6 pav. Komandinio darbo naudojimo savivaldybėje/seniūnijose skirstinys (proc.).

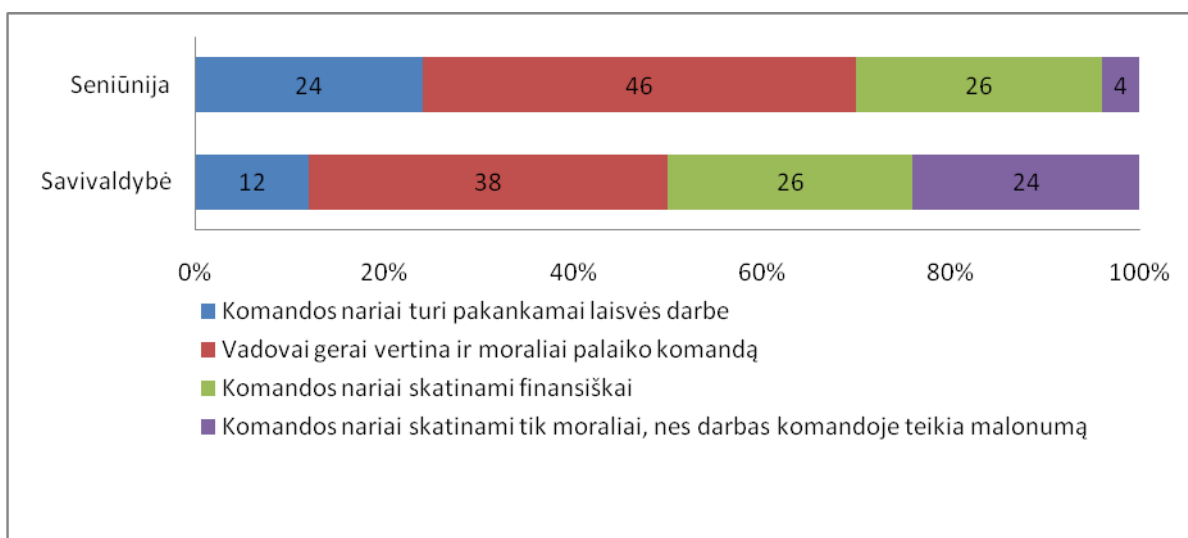
Sėkmingai dirbančių organizacijų tyrimai rodo, kad komandinio darbo rezultatai kur kas geresni nei individualiai dirbančių žmonių. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad savivaldybės ir seniūnijų darbuotojai pranašesniu laiku komandinį darbą (žr. 7 pav.) ir į pateiktą klausimą teigiamai atsakė - 91 proc. seniūnijų ir 99 proc. savivaldybės respondentų. Ar komandinis darbas pranašesnis už individualų negalėjo atsakyti 7 proc. seniūnijose ir tik vienas procentas savivaldybėje. Komandinio darbo pranašumui nepritarė 1 proc. seniūnijose apklaustų respondentų.



7 pav. Komandinio darbo pranašumas prieš individualų darbą skirstinys (proc.).

Respondentų buvo prašoma: „Pateikite, Jūsų manymu, vieną svarbiausių darbuotojų skatinimų dalyvauti ir dirbti komandoje“. Respondentai turėjo pasirinkti vieną iš keturių pateiktų teiginių (žr. 8 pav.). Kad komandos nariai turi pakankamai laisvės darbe, pritarė 24 proc. seniūnijų darbuotojų ir 12 proc. savivaldybės darbuotojų. 46 proc. seniūnijų ir 38 proc. savivaldybės respondentų atsakė, kad vadovai gerai vertina ir moraliai palaiko komandą. Kad komandos nariai skatinami finansiškai pritarė po 26 proc. seniūnijų ir savivaldybės darbuotojų. Sekančiam teiginiui, kad komandos nariai skatinami tik moraliai, nes darbas komandoje teikia malonumą, pritarė 4 proc. seniūnijų ir 24 proc. savivaldybės darbuotojų.

Iš gautų duomenų galima teigti, kad vadovas yra pagrindinė grandis, jungianti komandą: komandos nariai juo pasitiki, o skatinimas padeda pasiekti tai, kas kartais atrodo ir neįveikiama. Finansiinis skatinimas tarp respondentų tiek savivaldybėje, tiek seniūnijoje yra vertinamas ir norima, kad būtų atsiskaitoma už atliktą darbą.



8. pav. Darbuotojų skatinimo dalyvauti ir dirbti komandose skirstinys (proc.)

Respondentų klausta: „Kurie iš darbinės veiklos veiksmų darbe Jums yra svarbiausi?“. Veiksniai pateikti aštuoni, o teiginiai penki.(žr. 9 pav.). Tyrime dalyvavę respondentai pažymėjo kiekvieną jų požiūrį atitinkantį teiginį.

Su veiksniu „geri darbo kolektyvo santykiai“ visiškai sutinka 76 proc. savivaldybės ir 84 proc. seniūnijų darbuotojų, sutinka – 24 proc. savivaldybės ir 13 proc. seniūnijų respondentų. Ir tik 3 proc. seniūnijų darbuotojų atsakė į šį teiginį „nei sutinku, nei nesutinku“.

Profesinės saviraiškos teiginiui - visiškai teigiamai atsakė 28 proc. savivaldybės ir 47 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutiko su teiginiu – 54 proc. savivaldybės ir 49 proc. seniūnijų darbuotojų. 18 proc. savivaldybės ir 1 proc. seniūnijų darbuotojų nei pritarė, nei nepritarė teiginiui. Ne visai sutiko – 3 proc. savivaldybės apklaustų darbuotojų.

Su veiksniumi „nepriklausomybė darbe“ - visiškai sutiko 8 proc. savivaldybės ir 22 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutiko – 48 proc. savivaldybės ir 34 proc. seniūnijų darbuotojų. „Nei sutinku, nei nesutinku“ atsakė - 38 proc. savivaldybės ir 28 proc. seniūnijų darbuotojų. Ne visai sutiko – 4 proc. savivaldybės ir 12 proc. seniūnijų apklaustųjų darbuotojų, o nepritarė 2 proc. savivaldybės ir 1 proc. seniūnijų respondentų.

„Kolegų pripažinimą“ labai gerai vertina 64 proc. savivaldybės ir 35 proc. seniūnijų respondentų, sutinka – 26 proc. savivaldybės ir 41 proc. seniūnijų apklaustųjų darbuotojų. 6 proc. savivaldybės ir 13 proc. seniūnijų respondentų nei sutiko, nei nesutiko su šiuo veiksniumi. Neigiamai atsakė tik po 1 proc. abiejų įstaigų darbuotojų dalyvavusių tyrime, nors 7 proc. seniūnijų darbuotojų nevisai pritarė pateiktam veiksniumi.

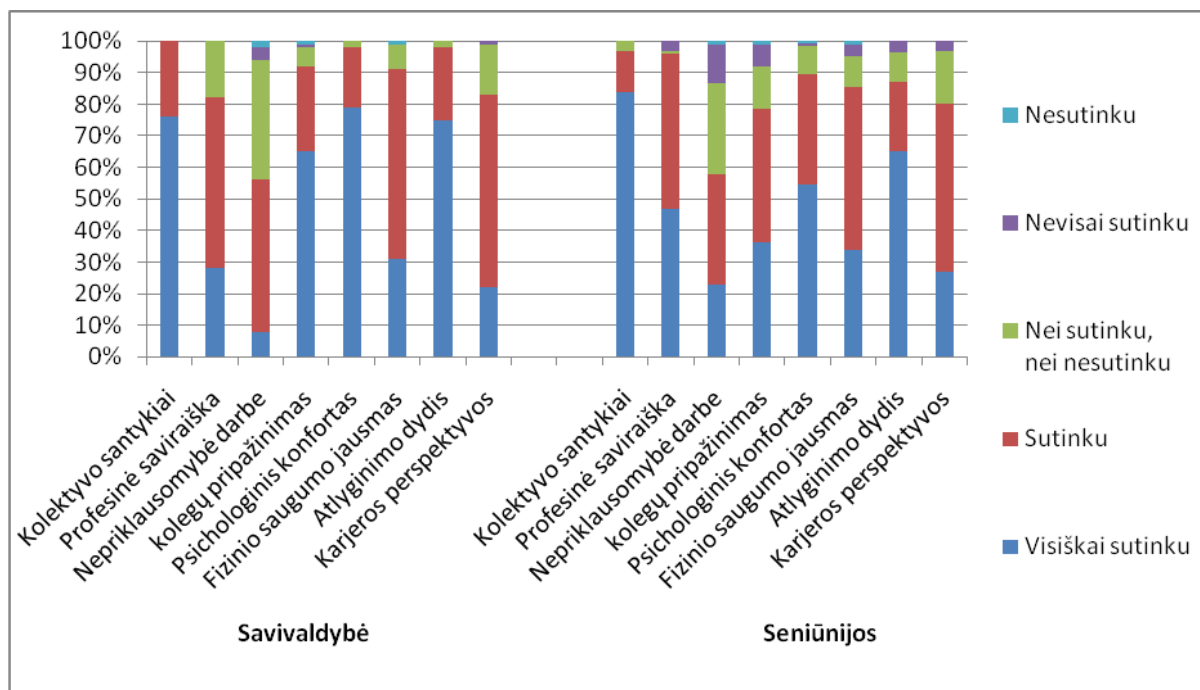
Su veiksniumi „psichologinis komfortas“ visiškai sutiko 78 proc. savivaldybės ir 62 proc. seniūnijų respondentų. Sutiko – 19 proc. savivaldybės ir 40 proc. seniūnijų apklaustųjų darbuotojų. Nei sutiko, nei nesutiko - 2 proc. savivaldybės ir 10 proc. seniūnijų respondentų. Po 1 proc. seniūnijose dalyvavusių respondentų nevisai sutiko ir nesutiko su šiuo veiksniumi.

Su „Fizinio saugumo jausmo“ veiksniumi visiškai sutiko 31 proc. savivaldybės ir 35 proc. seniūnijų respondentų. „Sutinku“ atsakė 60 proc. savivaldybės ir 53 proc. seniūnijų apklaustųjų darbuotojų. Nei sutiko, nei nesutiko - 8 proc. savivaldybės ir 10 proc. seniūnijų apklaustųjų. Nevisai sutiko – 4 proc. seniūnijų ir nepritarė po 1 proc. savivaldybės ir seniūnijų respondentų.

Su „atlyginimo dydžio“ veiksniumi visiškai sutiko ir teigiamai atsakė 75 proc. savivaldybės ir 71 proc. seniūnijų apklaustųjų. Sutiko – 23 proc. savivaldybės ir 24 proc. seniūnijų respondentų. Nei sutinku, nei nesutinku atsakė 2 proc. savivaldybės ir 10 proc. seniūnijų apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Nevisai sutiko tik 4 proc. seniūnijų darbuotojų.

Su veiksniumi „karjeros perspektyvos“ visiškai sutiko 22 proc. savivaldybės ir 26 proc. seniūnijų darbuotojų. „Sutinku“ atsakė 41 proc. savivaldybės ir 51 proc. seniūnijų darbuotojų. Nei sutiko, nei nesutiko po 16 proc. savivaldybės ir seniūnijų respondentų. Nevisai sutiko –1 proc. savivaldybės ir 3 proc. seniūnijų apklausoje dalyvavusių darbuotojų.

Respondentai svarbiausiais darbinės veiklos veiksniais nurodo atlygį, gerus darbo kolektyvo santykius, kolegų pripažinimą, psichologinį komfortą, profesinę saviraišką. Šioms sąlygoms esant, komandinis darbas būtų efektyvesnis.



9 pav. Darbinės veiklos veiksnių skirstinys (proc.).

Dirbant visada atsiranda problemų, todėl penktu anketos klausimu buvo aiškintasi, kaip bandoma išspręsti ypatingai sudėtingą problemą (žr.10 pav.).

Su teiginiu „kreipti ypatingą dėmesį į tas sritis, kuriose gali kilti sunkumų“ visiškai sutiko 50 proc. savivaldybės ir 38 proc. seniūnijų darbuotojų dalyvavusių tyrime. Sutiko – 45 proc. savivaldybės ir 54 proc. seniūnijų darbuotojų.

Su teiginiu „Aš nagrinėju idėjas, kurios gali būti pritaikomos plačiau negu vien tik dabartinės problemos sprendimui“ visiškai sutiko 33 proc. savivaldybės ir 22 proc. seniūnijų respondentų. Sutiko su šiuo teiginiu po 56 proc. apklaustų savivaldybės ir seniūnijų darbuotojų. Nei sutinku, nei nesutinku atsakė 8 proc. savivaldybės ir 13 proc. seniūnijų apklaustųjų. Nevisai sutiko 2 proc. savivaldybės ir 6 proc. seniūnijų darbuotojų. Nesutiko su pateiktu teiginiu 2 proc. savivaldybės ir 1 proc. seniūnijų respondentų.

Su teiginiu „Aš galiu koordinuoti ir produktyviai panaudoti kitų žmonių sugebėjimus bei talentą“ visiškai sutiko 13 proc. savivaldybės ir 12 proc. seniūnijų respondentų. Sutinka atsakė 52 proc. savivaldybės ir 38 proc. seniūnijų darbuotojų. Nei sutiko, nei nesutiko - 31 proc. savivaldybės ir 41 proc. seniūnijų darbuotojų. Nevisai sutiko 4 proc. savivaldybės ir 6 proc. seniūnijų darbuotojų dalyvavusių tyrime.

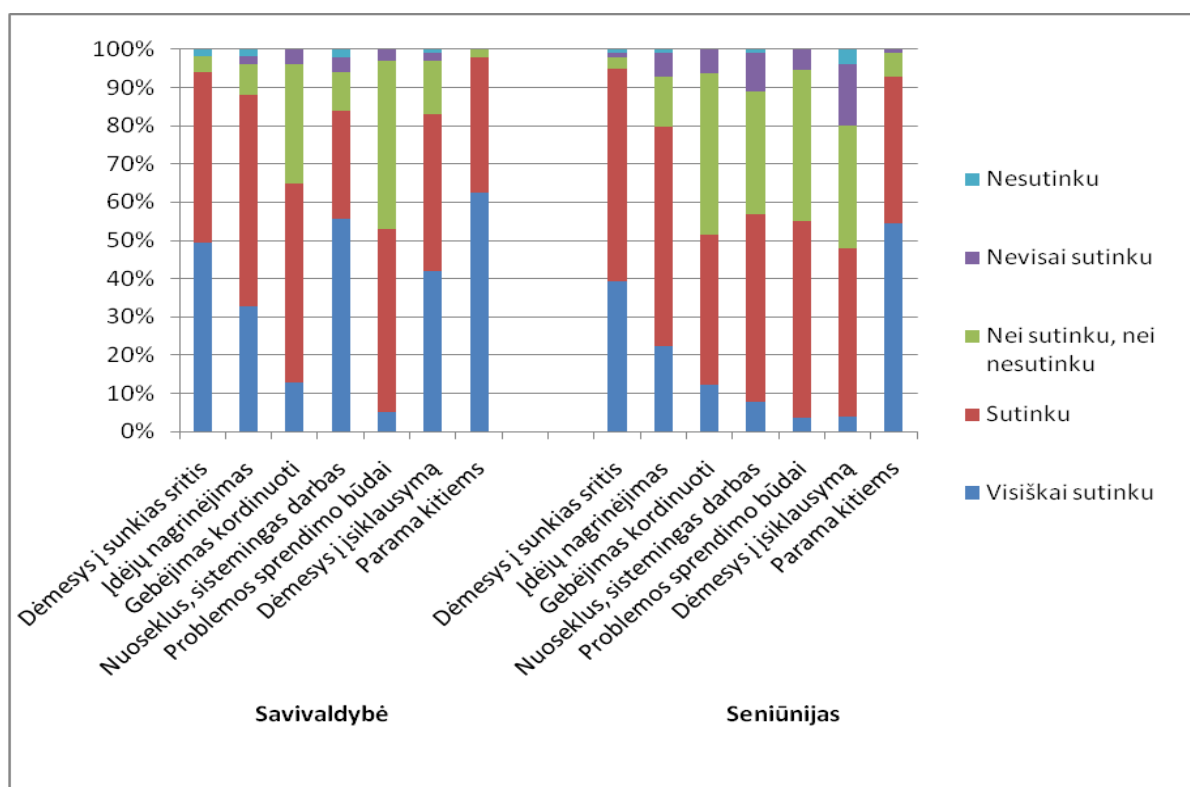
Sekantis teiginys, kuris buvo pateiktas respondentams „Aš dirbu nuosekliai ir sistemingai, kokį spaudimą bejausčiau“. Su juo visiškai sutiko 55 proc. savivaldybės ir 9 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutiko su šiuo teiginiu – 28 proc. savivaldybės ir 57 proc. seniūnijų apklaustųjų, nei sutiko, nei nesutiko - 10 proc. savivaldybės ir 37 proc. seniūnijų darbuotojų. Nevisai sutiko - 4proc.

savivaldybės ir 12 proc. seniūnijų respondentų. Nesutiko - 2 proc. savivaldybės darbuotojų ir 1 proc. seniūnijų apklaustų darbuotojų.

„Dažnai surandu naują būdą užsitęsusiai problemai spęsti“: visiškai sutiko su teiginiu 5 proc. savivaldybės ir 4 proc. seniūnijų darbuotojų, sutiko – 48 proc. savivaldybės ir 57 proc. seniūnijų respondentų. Nei sutinku, nei nesutinku atsakė po 44 proc. savivaldybės ir seniūnijų darbuotojų. Nevisai sutiko – 3 proc. savivaldybės ir 6 proc. seniūnijų apklaustųjų darbuotojų..

Su teiginiu „Jeigu yra būtina, aš esu pasirengęs priversti kitus išklausti savo nuomonę“ visiškai sutiko 42 proc. savivaldybės ir 4 proc. seniūnijų respondentų, sutiko – 41 proc. savivaldybės ir 44 proc. seniūnijų darbuotojų. Nei sutinku, nei nesutinku atsakė 14 proc. savivaldybės ir 32 proc. seniūnijų darbuotojų. Nevisai sutiko – 2 proc. savivaldybės ir 16 proc. seniūnijų apklaustų darbuotojų o nesutiko - 1 proc. savivaldybės darbuotojų ir 4 proc. seniūnijų respondentų. Su teiginiu „Aš esu pasiruošęs padėti kitiems, kai tik tai galiu“ visiškai sutinka - 62 proc. savivaldybės ir 54 proc. seniūnijų darbuotojų, o sutiko – 35 proc. savivaldybės ir 38 proc. seniūnijų darbuotojų.

Galima teigti, kad tiek savivaldybėje, tiek seniūnijose darbuotojai padeda vieni kitiems. Savivaldybės administracijos darbuotojai nebijo susidurti su sunkumais darbe, tačiau taiko standartinius sprendimo būdus, neieško alternatyvų. Akivaizdžiai išsiskiria savivaldybės darbuotojų temperamentas, noras, kad jų nuomonė būtų išklaudyta, o seniūnijų darbuotojai kuklesni ir savo nuomonę ne visada pareiškia.



10. pav. Komandinio darbo sprendžiant ypatingai sudėtingą problemą skirstinys (proc.).

Respondentai buvo prašomi įvertinti komandinio darbo įtaką darbinės veiklos rezultatyvumui (žr. 11 pav.). Su teiginiu „Numatoma daugiau problemos sprendimo būdų“ visiškai sutiko 66 proc. savivaldybės ir 47 proc. seniūnijų apklaustų darbuotojų. Sutiko – 33 proc. savivaldybės ir 47 proc. seniūnijų darbuotojų.

„Įvairiapusiškiau apsvarstoma problema“ - su šiuo teiginiu visiškai sutinka 59 proc. savivaldybės ir 40 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 39 proc. savivaldybės ir 51 proc. seniūnijų respondentų.

Su teiginiu „Pasirenkamas optimaliausias sprendimas“ - visiškai sutinku atsakė 19 proc. savivaldybės ir 25 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutiko – 46 proc. savivaldybės ir 51 proc. seniūnijų darbuotojų. Nei sutinku, nei nesutinku atsakė 33 proc. savivaldybės ir 16 proc. seniūnijų darbuotojų. Nevisai sutiko – 2 proc. savivaldybės ir 4 proc. seniūnijų darbuotojų. Čia respondentų nuomonės pasiskirstė įvairiai kaip matyti iš diagramos (žr. 11 pav), tai rodo, kad darbuotojai nemano, kad visada pasirenkamas optimaliausias sprendimas.

Su teiginiu „Greičiau atliekami suplanuoti darbai“ visiškai sutiko 28 proc. savivaldybės ir 16 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinku atsakė 42 proc. savivaldybės ir 66 proc. seniūnijų respondentų. Nei sutinku, nei nesutinku atsakė 26 proc. savivaldybės ir 9 proc. seniūnijų apklaustų darbuotojų. Nevisai sutiko – 3 proc. savivaldybės ir 7 proc. seniūnijų darbuotojų. Tyrimas rodo, kad šis teiginys labiau tinka seniūnijos komandoms

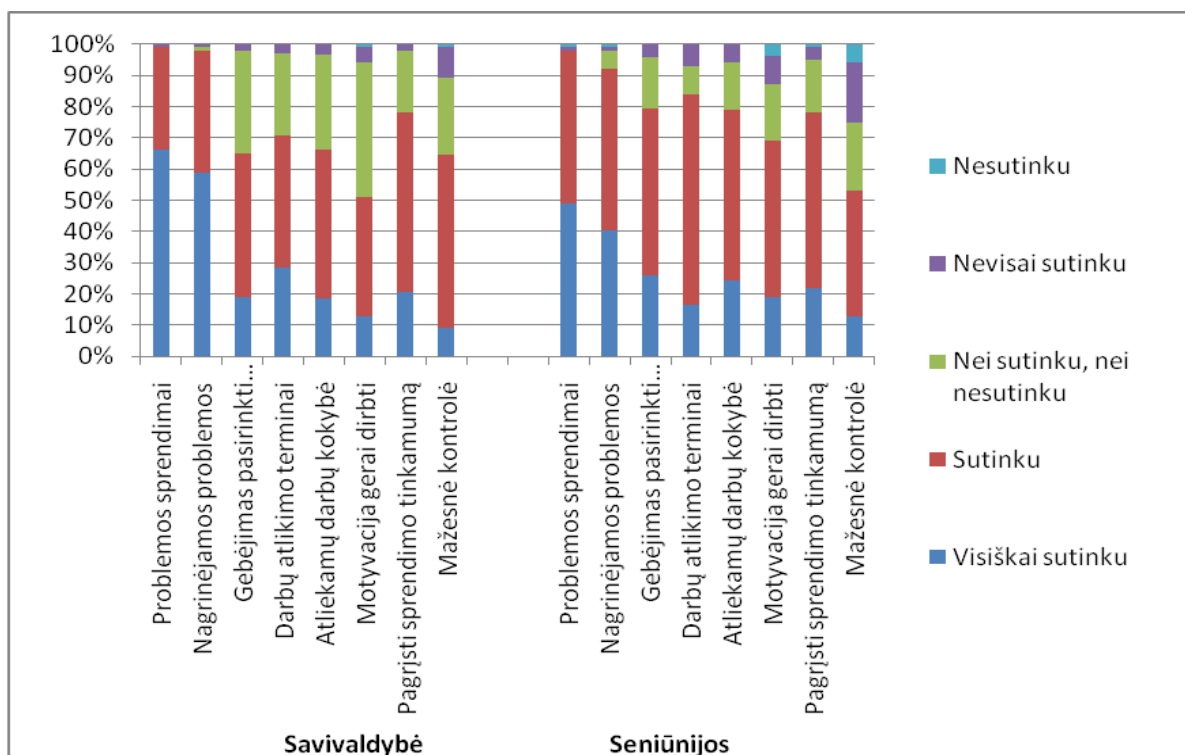
Teiginys „Kokybiškiau atliekami suplanuoti darbai“ - visiškai sutinku atsakė 17 proc. savivaldybės ir 24 proc. seniūnijų tyrime dalyvavusių darbuotojų. Sutiko su šiuo teiginiu 44 proc. savivaldybės ir 54 proc. seniūnijų darbuotojų. Nei sutinku, nei nesutinku atsakė 28 proc. savivaldybės ir 15 proc. seniūnijų darbuotojų. Nevisai sutiko – 3 proc. savivaldybės ir 6 proc. seniūnijų darbuotojų. Su šiuo teiginiu iš dalies sutiko daugelis respondentų, bet dalis, kaip matyti iš diagramos (žr. 11 pav.), neturėjo nuomonės.

13 proc. savivaldybės ir 19 proc. seniūnijų respondentų visiškai sutiko su teiginiu, kad „Žmonės labiau motyvuoti gerai dirbti“, sutiko – 38 proc. savivaldybės ir 50 proc. seniūnijų darbuotojų. Nei sutinku, nei nesutinku atsakė 43 proc. savivaldybės ir 18 proc. seniūnijų darbuotojų. Nevisai sutiko su teiginiu 5 proc. savivaldybės ir 9 proc. seniūnijų darbuotojų nesutiko - 1 proc. savivaldybės ir 4 proc. seniūnijų darbuotojų dalyvavusių tyrime.

Sekantys teiginys „Lengviau pagrįsti priimto sprendimo tinkamumą“ - visiškai sutiko po 21 proc. savivaldybės ir seniūnijų darbuotojų. Sutiko – 58 proc. savivaldybės ir 54 proc. seniūnijų respondentų. Nei sutinku, nei nesutinku atsakė 20 proc. savivaldybės ir 16 proc. seniūnijų darbuotojų. Nevisai sutiko – 2 proc. savivaldybės ir 4 proc. seniūnijų apklaustųjų darbuotojų, nesutiko - 1 proc. seniūnijų darbuotojų.

Su teiginiu „Mažiau reikalinga kontrolė darbo atlikimo metu“ visiškai sutiko ir atsakė 9 proc. savivaldybės ir 13 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutiko – 56 proc. savivaldybės ir 40 proc. seniūnijų darbuotojų dalyvavusių tyrime. Nei sutiko, nei nesutiko - 25 proc. savivaldybės ir 22 proc. seniūnijų respondentų. Nevisai sutiko – 10 proc. savivaldybės ir 19 proc. seniūnijų darbuotojų. Nesutiko - 1 proc. savivaldybės darbuotojų ir 6 proc. seniūnijų darbuotojų dalyvavusių tyrime.

Galima teigti, kad tiek savivaldybės skyriuose, tiek seniūnijose vyksta pasikeitimas idėjomis komandose. Darbuotojai dirbdami komandoje turi bendra tikslą išspręsti problemą, kurios įgyvendinimas priklausys ne tik nuo kiekvieno nario atskiros sėkmės, bet ir nuo visos grupės sėkmės.



11 pav. Komandinio darbo įtaka veiklos rezultatyvumo įvertinimui skirstinys (proc.)

Septintuoju anketos klausimu respondentų klausėme kokių kompetencijų asmeniškai labiausiai stinga, kad pagerėtų darbas komandose. Buvo pateikti keturi teiginiai (žr. 12 pav.).

Su teiginiu, kad trūksta vadybinės kompetencijos sutiko 50 proc. savivaldybės ir 44 proc. seniūnijų respondentų, o nei sutiko, nei nesutiko 30 proc. savivaldybės ir 26 proc. seniūnijų darbuotojų. Šiam teiginiui nevisai pritarė po 10 proc. savivaldybės ir seniūnijų apklausoje dalyvavusių darbuotojų.

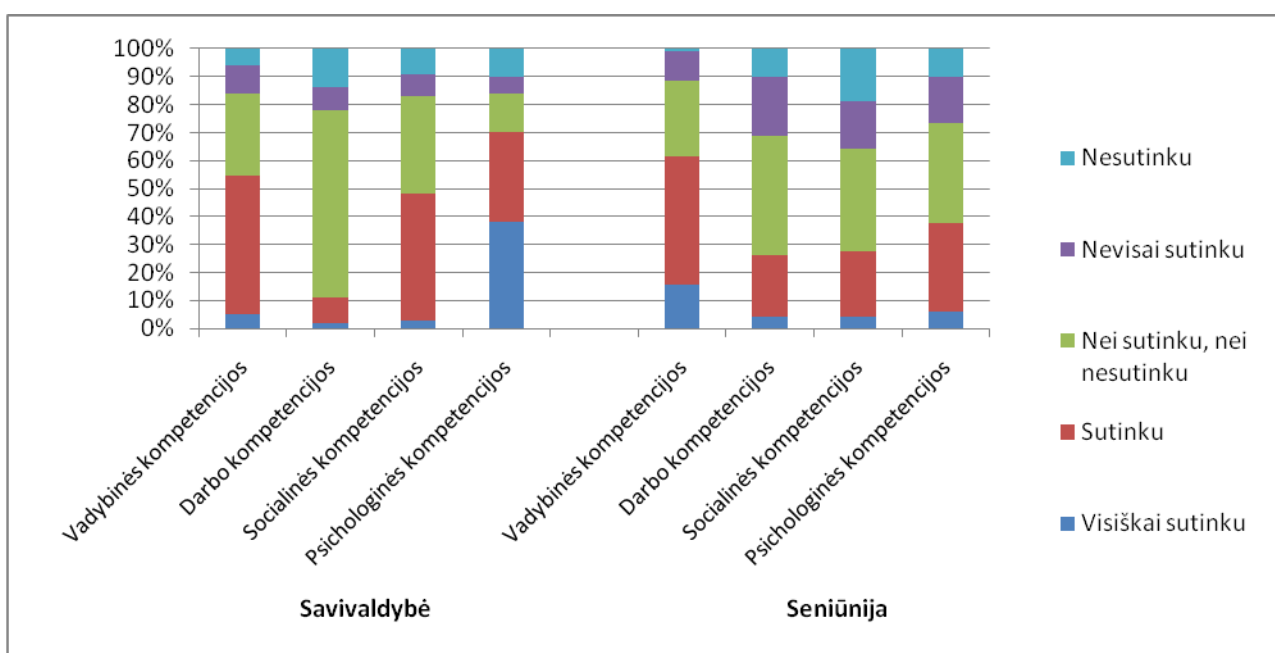
Iš gautų duomenų matyti, kad vadybinės kompetencijos trūksta tiek savivaldybės, tiek seniūnijų darbuotojams.

O teiginiui, kad trūksta darbo kompetencijos, dauguma respondentų pasisakė, kad jie nei sutinka, nei nesutinka (67 proc. darbuotojų savivaldybėje ir 43 proc. seniūnijose). Nesutiko - 14 proc. savivaldybės ir 10 proc. seniūnijų darbuotojų.

Socialinės kompetencijos stygiui respondentai pritarė tai 45 proc. savivaldybės ir 22 proc. seniūnijose tyrime dalyvavusių darbuotojų, nepritarė arba iš dalies nepritarė 16 proc. savivaldybės ir 35 proc. seniūnijose dirbantieji.

Psichologinės kompetencijos trūkumui visiškai pritarė ir sutiko (po 38 proc. ir 32 proc.) savivaldybės darbuotojų, o seniūnijose sutiko 31 proc. darbuotojų. Seniūnijose psichologinės kompetencijos trūkumas žymiai mažesnis nei savivaldybėje (12 pav.).

Kaip matyti iš atlikto tyrimo, respondentų atsakymai dėl psichologinės kompetencijos trūkumo pasiskirstė gana įvairiai ir galima teigti, kad seniūnijose dirbantieji jaučiasi psichologiškai stipresni.



12 pav. Asmeninio kompetencijos pasigedimo komandose skirstinys (proc.).

Respondentai buvo prašomi pasirinkti po teiginių, atitinkantį jų nuomonę apie veiksnius, tinkamiausiai apibūdinančius komandinį darbą (žr. 13 pav.).

Teiginiui „Komandų nariai – tai bendraminčiai, panašių vertybinių nuostatų žmonės“ pritarė didesnę seniūnijų darbuotojų dalis. Nei sutiko, nei nesutiko su šiuo teiginiu - 31 proc. savivaldybės ir 21 proc. seniūnijų darbuotojų. Nepritarė 23 proc. savivaldybės ir 13 proc. seniūnijų darbuotojų.

Kad komandose nėra konfliktiškų asmenybių nevisai sutiko 31 proc. savivaldybės ir 16 proc. seniūnijų darbuotojų, nepritarė 42 proc. savivaldybės ir 18 proc. seniūnijų darbuotojų. Teigiamai pritarė 19 proc. seniūnijų respondentų.

Su teiginiu, kad komandinis darbas taikomas plačiai, sutinka 71 proc. savivaldybės ir 53 proc. seniūnijų darbuotojų, o nepritaria 5 proc. savivaldybės ir 12 proc. seniūnijų darbuotojų.

Kad komandinis darbas taikomas vykdant projektinę veiklą visiškai sutinka 22 proc. savivaldybės ir 25 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 66 proc. savivaldybės ir 59 proc. seniūnijų darbuotojų. Nesutinka - 1 proc. savivaldybės darbuotojų ir 3 proc. seniūnijų darbuotojų.

Su sekančiu teiginiu, kad komandinis darbas skatinamas, visiškai sutiko 7 proc. savivaldybės ir 15 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutiko – 58 proc. savivaldybės ir 40 proc. seniūnijų darbuotojų. Nepritaria 26 proc. savivaldybės ir 19 proc. seniūnijų apklaustųjų. Nesutinka - 6 proc. savivaldybės ir 9 proc. seniūnijų darbuotojų.

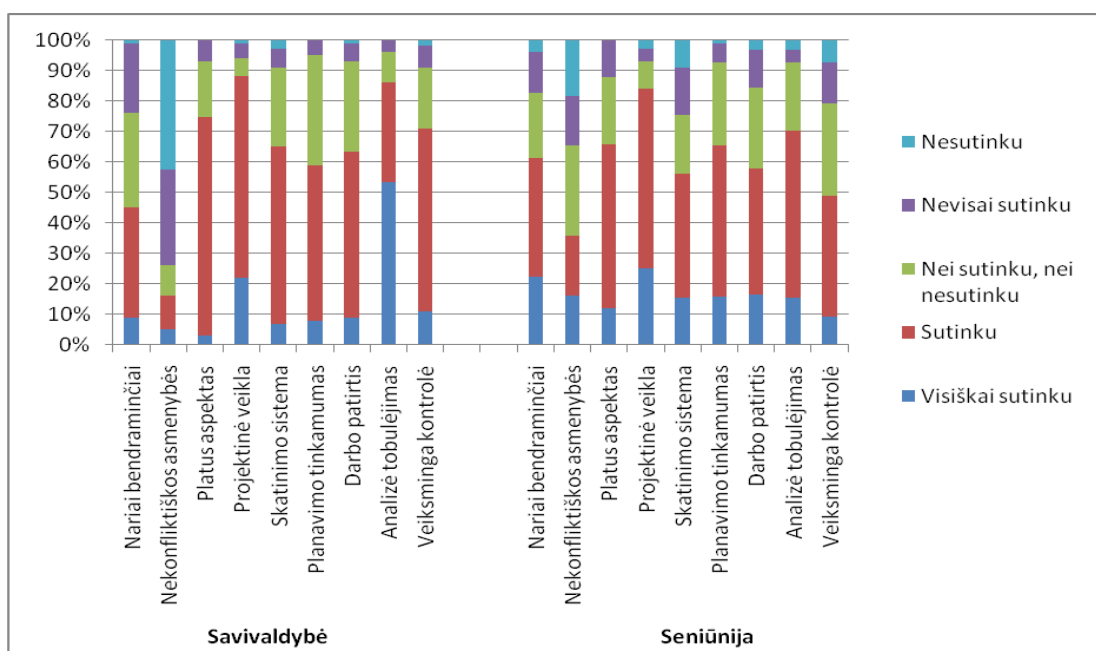
„Komandinis darbas tinkamai planuojamas“ - visiškai sutinku atsakė 8 proc. savivaldybės ir 15 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 51 proc. savivaldybės ir 47 proc. seniūnijų darbuotojų. Nei sutinku, nei nesutinku atsakė 36 proc. savivaldybės ir 26 proc. seniūnijų darbuotojų. Nesutinka - 1 proc. seniūnijų darbuotojų.

Turima pakankama komandinio darbo patirtis - visiškai sutinka 9 proc. savivaldybės ir 16 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 55 proc. savivaldybės ir 40 proc. seniūnijų darbuotojų. Nepritare - 30 proc. savivaldybės ir 26 proc. seniūnijų darbuotojų. Nevisai sutiko po 6 proc. savivaldybės ir seniūnijų dirbančiųjų. Nesutiko po 1 proc. savivaldybės ir seniūnijų darbuotojų.

Su teiginiu, kad komandinis darbas analizuojamas, stengiamasi jį tobulinti, visiškai sutinka 54 proc. savivaldybės ir 15 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutiko – 33 proc. savivaldybės ir 53 proc. seniūnijų darbuotojų. Nepritare 10 proc. savivaldybės ir 22 proc. seniūnijų apklaustųjų. Nevisai sutiko po 4 proc. savivaldybės ir seniūnijų darbuotojų. Nesutiko - 3 proc. seniūnijų dirbančiųjų.

Kad taikoma veiksminga komandinio darbo kontrolė teigiamai vertina 60 proc. savivaldybės ir 38 proc. seniūnijų darbuotojų. Nei sutinka, nei nesutinka - 20 proc. savivaldybės ir 29 proc. seniūnijų darbuotojų. Nepritare 7 proc. savivaldybės ir 13 proc. seniūnijų darbuotojų. Nesutinka - 2 proc. savivaldybės darbuotojų ir 7 proc. seniūnijų dirbančiųjų.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai pateiktiems veiksniams pritarė.



13 pav. Veiksnių apibūdinančių komandinį darbą skirstinys (proc.).

Tyrimo metu buvo domėtasi, kokios komandinio darbo tobulinimo kryptys, respondentų manymu, būtų efektyviausios, ir buvo prašoma pažymėti kiekvieną jų požiūrį atitinkantį teiginį (žr. 14 pav.).

Kad reikėtų didinti komandos narių turimų įgūdžių įvairovę ir nariai turėtų pasižymėti aukštesne kompetencija, visiškai sutiko 60 proc. savivaldybės ir 26 proc. seniūnijų respondentų. Sutiko – 39 proc. savivaldybės ir 68 proc. seniūnijų darbuotojų. Nei sutiko, nei nesutiko - 1 proc. savivaldybės ir 4 proc. seniūnijų dirbančiųjų.

Su teiginiu, kad paskirto komandos vadovo (lyderio) apmokymai būtų efektyvūs, visiškai sutinka 46 proc. savivaldybės ir 21 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 47 proc. savivaldybės ir 71 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Nei sutiko, nei nesutiko - 6 proc. savivaldybės ir 15 proc. seniūnijų darbuotojų, o nevisai sutiko – 1 proc. savivaldybės ir 3 proc. seniūnijų darbuotojų.

„Griežtesnis vaidmenų pasiskirstymas komandoje“ - visiškai sutinka 47 proc. savivaldybės ir 16 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 35 proc. savivaldybės ir 60 proc. seniūnijų darbuotojų. Nei sutinka, nei nesutinka - 14 proc. savivaldybės ir 32 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Nevisai sutiko – 3 proc. savivaldybės ir 7 proc. seniūnijų darbuotojų. Su šiuo teiginiu nesutiko 4 proc. seniūnijų darbuotojų.

Tinkamas vadovavimas transformuoja žmonių ir grupių potencialią jėgą į realius veiksmus ir sustiprina komandos sutelktumą, visiškai sutinka 15 proc. savivaldybės ir 24 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 47 proc. savivaldybės ir 53 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Nei sutinka, nei nesutinka - 37 proc. savivaldybės ir 18 proc. seniūnijų darbuotojų.

„Efektyvaus komandinio darbo tobulinimo svarba ir atranka prieš paskiriant žmones į komandą“ - su šiuo teiginiu visiškai sutinka 42 proc. savivaldybės ir 25 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 42 proc. savivaldybės ir 41 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Nei sutinka, nei nesutinka - 13 proc. savivaldybės ir 28 proc. seniūnijų darbuotojų. Nevisai sutinka – 2 proc. savivaldybės ir 3 proc. seniūnijų, o nesutinka - 1 proc. savivaldybės ir 3 proc. seniūnijų dirbančiųjų.

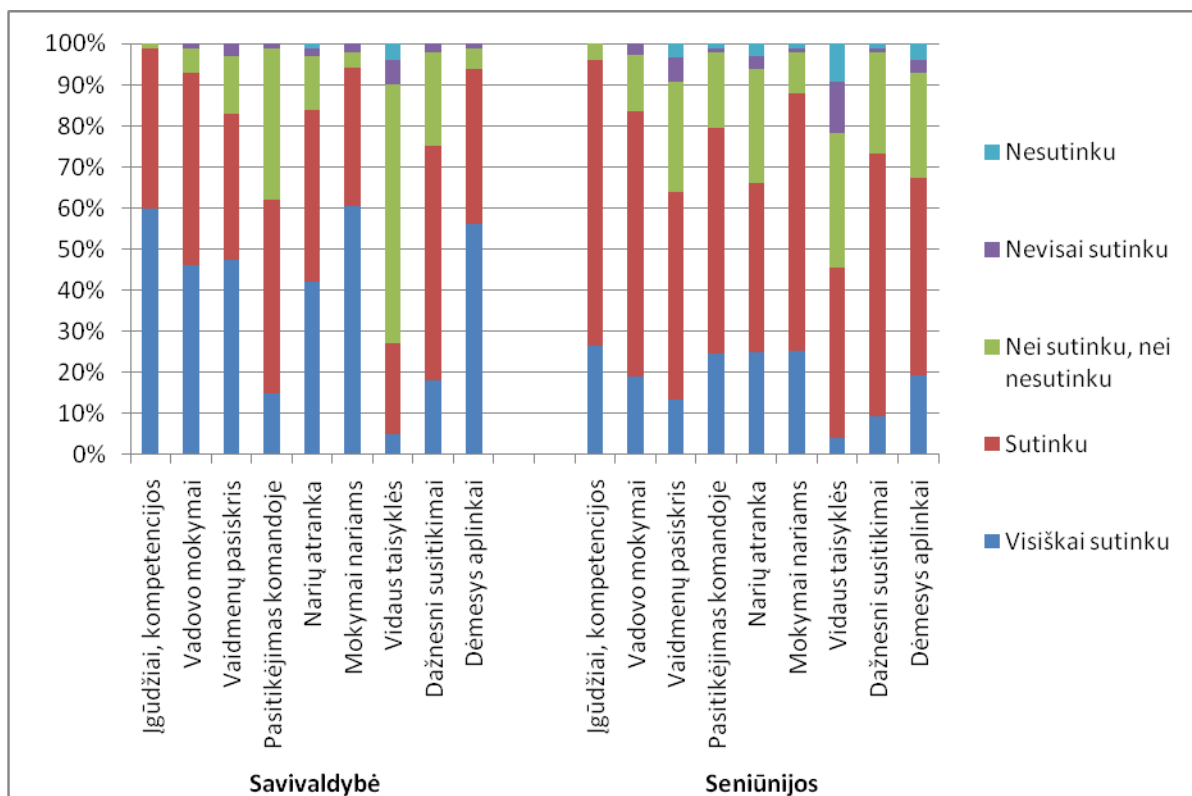
Kad reikia rengti apmokymus komandos nariams, visiškai sutinka 61 proc. savivaldybės ir 25 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 34 proc. savivaldybės ir 62 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Nei sutiko, nei nesutiko - 4 proc. savivaldybės ir 10 proc. seniūnijų darbuotojų.

Su teiginiu „Nustatyti griežtas komandos vidaus taisykles raštiškai“ visiškai sutinka 5 proc. savivaldybės ir 4 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 22 proc. savivaldybės ir 40 proc. seniūnijų darbuotojų. Nei sutinka, nei nesutinka - 63 proc. savivaldybės ir 32 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Nevisai sutinka – 6 proc. savivaldybės ir 12 proc. seniūnijų darbuotojų. Nesutiko - 4 proc. savivaldybės darbuotojų ir 9 proc. seniūnijų darbuotojų.

Kad reikia dažniau organizuoti komandos susirinkimus visiškai sutinka 18 proc. savivaldybės ir 9 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 57 proc. savivaldybės ir 62 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Nei sutinka, nei nesutinka - 23 proc. savivaldybės ir 24 proc. seniūnijų darbuotojų.

Su teiginiu „Skirti didesnę dėmesį aplinkai, kurioje dirba komanda“ visiškai sutinka 56 proc. savivaldybės ir 19 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 38 proc. savivaldybės ir 47 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Nei sutinka, nei nesutinka - 5 proc. savivaldybės ir 25 proc. seniūnijų darbuotojų. Nevisai sutinka – 1 proc. savivaldybės ir 3 proc. seniūnijų darbuotojų. Nesutinka - 4 proc. seniūnijų darbuotojų.

Respondentai pateiktiems veiksniams dėl efektyvumo visiškai sutiko arba sutiko, tik nei sutiko, nei nesutiko griežtesnėms komandų vidaus taisyklėms.

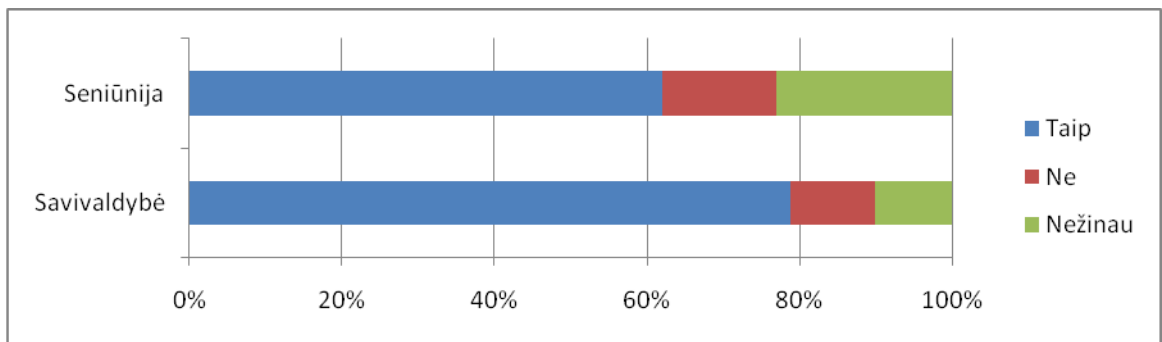


14 pav. Efektyviausių komandinio darbo tobulinimo krypčių skirstinys (proc.).

Respondentų buvo klausta ar savivaldybės/seniūnijų komandose aiški darbų ir atsakomybės specializacija (žr.15 pav.). Savivaldybės ir seniūnijų darbuotojai atsakė sekančiai: „taip“ - 78 proc. ir 67 proc. dirbančiųjų. Tyrimas parodė, kad savivaldybės komandos dirba gan efektyviai, nes efektyviai komandai būdinga bendra atsakomybė už darbo rezultatus.

Tačiau yra komandų kuriose nėra aiškų darbų ir atsakomybės pasiskirstymas, taip teigia 11 proc. savivaldybės ir 15 proc. seniūnijų respondentų.

Nežinančių ar komandose yra darbų ir atsakomybės specializacija yra 10 proc. tarp savivaldybės ir 23 proc. tarp seniūnijų darbuotojų.

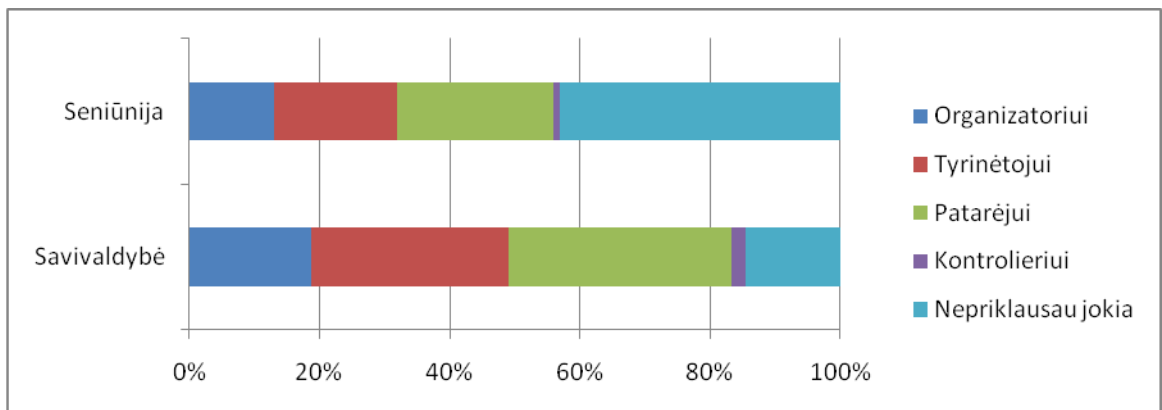


15 pav. Darbų ir atsakomybės specializacijos komandose skirstinys (proc.)

Ukmergės rajono savivaldybės administracijos ir seniūnijų darbuotojų buvo klausta, kuriam narių tipui jie priklauso dirbdami komandoje (žr. 16 pav.).

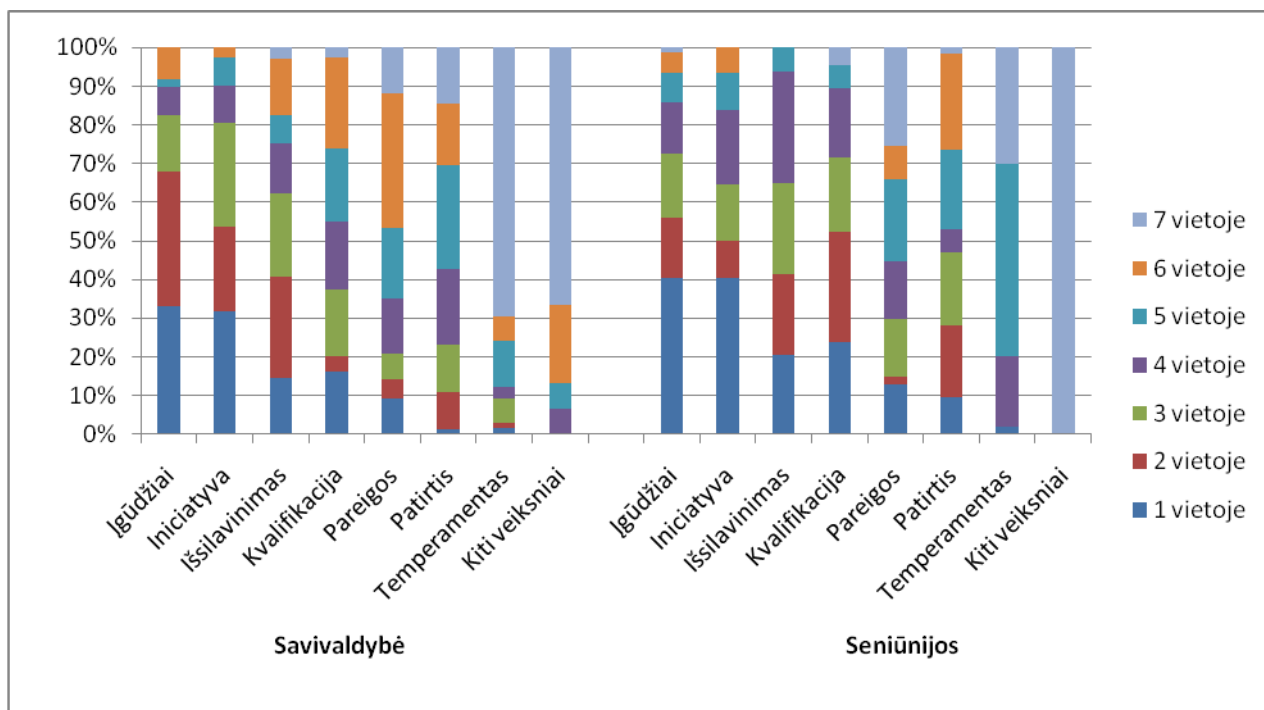
18 proc. savivaldybės ir 13 proc. seniūnijų respondentų save priskyrė prie organizatorių. Prie tyrinėtojų - 29 proc. savivaldybės ir 19 proc. seniūnijų apklaustųjų, patarėjų - 33 proc. savivaldybės ir 24 proc. seniūnijų respondentų. Kontrolieriaus tipui save priskyrė 2 proc. savivaldybės ir 1 proc. seniūnijų apklaustųjų. Tuo tarpu 14 proc. savivaldybės ir 43 proc. seniūnijų respondentų atsakė, jog nepriklauso jokiam komandos tipui.

Respondentai komandoje priklauso beveik visiems narių tipams. Mažiausiai – kontrolieriui, o labiausia kelia nuostabą, kad seniūnijų dirbantieji mano, jog nepriklauso jokiam komandos narių tipui (net 43 proc.).



16 pav. Komandos narių tipų skirstinys (proc.).

Atliekant tyrimą buvo aiškintasi, kokie veiksniai lemia pasiskirstymą vaidmenimis (žr.17 pav.). Atsakydami į šį klausimą, tiek savivaldybės, tiek seniūnijų respondentai į pirmą vietą išskėlė įgūdžius ir temperamentą. Savivaldybėje: 32 proc. ir 26 proc., seniūnijose: 31 proc. ir 25 proc. Didžioji dalis respondentų savivaldybėje (34 proc.) įgūdžius įvertino antra vieta, o seniūnijose į antrą poziciją kvalifikaciją nukelia 19 proc. darbuotojų. Analizuojant išsilavinimą, abiejų institucijų respondentai jam suteikia vienodas pozicijas. Pareigų savivaldybės darbuotojai nesureikškina ir kelia į tolimesnę poziciją. Seniūnijų darbuotojai temperamentui suteikia penktą vietą (25 proc.). Galima teigti, kad tiek seniūnijose, tiek savivaldybėje pasiskirstymas tarp prioritetų panašus.



17 pav. Veiksnių, lemiančių vaidmenų pasiskirstymą komandoje, skirstinys (proc.).

Tiriant respondentų nuomonę apie komandinio darbo planavimo variantus pagal svarbumą, buvo prašoma pažymėti kiekvieną jų požiūrį atitinkantį teiginį (žr. 18 pav.).

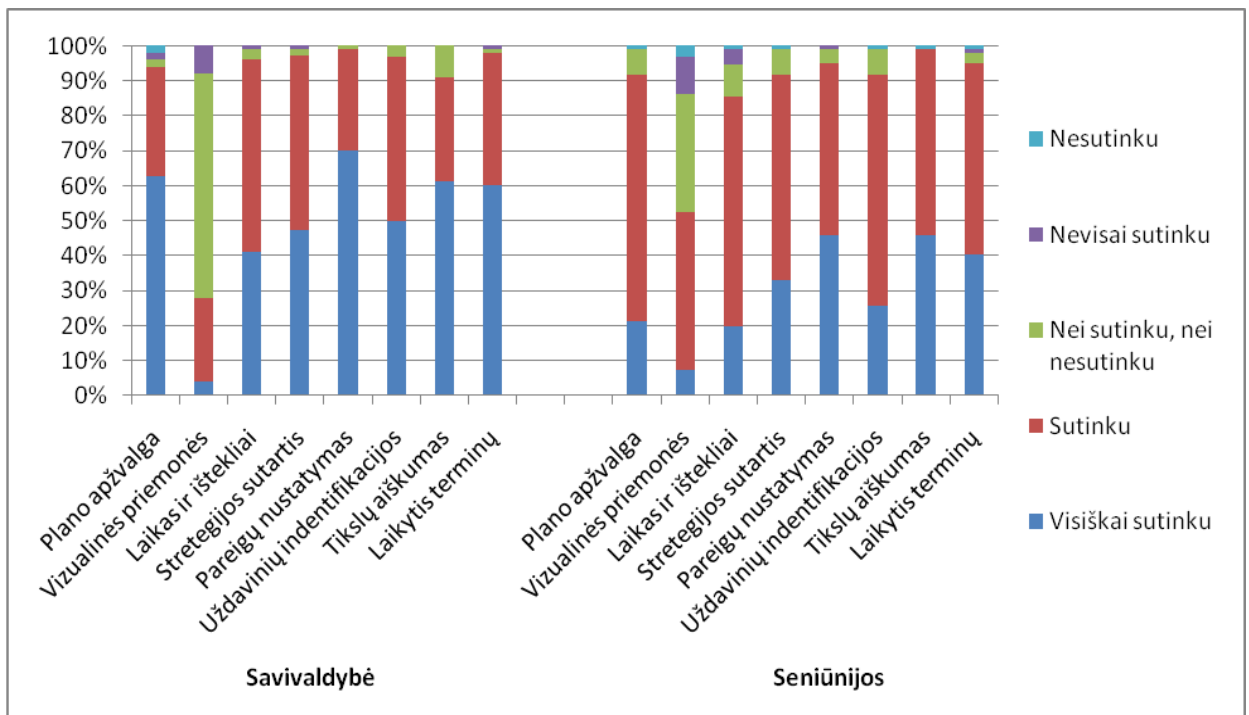
„Plano apžvalga“ - visiškai sutinka 62 proc. savivaldybės ir 21 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 31 proc. savivaldybės ir 69 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Nei sutinka, nei nesutinka - 2 proc. savivaldybės ir 7 proc. seniūnijų darbuotojų.

Kad reikalinga naudoti vizualines priemones, visiškai sutinku atsakė 4 proc. savivaldybės ir 7 proc. seniūnijų darbuotojų, sutinku – 24 proc. savivaldybės ir 48 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Nei sutinka, nei nesutinka - 64 proc. savivaldybės ir 32 proc. seniūnijų darbuotojų. Nevisai sutinku atsakė 8 proc. savivaldybės ir 10 proc. seniūnijų dirbančiųjų.

Su sekančiam teiginiu, kad reikalinga nustatyti laiką ir išteklius kiekvienam uždaviniui, visiškai sutinka 41 proc. savivaldybės ir 19 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 55 proc. savivaldybės ir 63 proc. seniūnijų darbuotojų. Nei sutinka, nei nesutinka - 3 proc. savivaldybės ir 9 proc. seniūnijų darbuotojų, o nevisai sutinka –1 proc. savivaldybės ir 4 proc. seniūnijų dirbančiųjų.

Dėl strategijos sutarimo visiškai sutinku atsakė 48 proc. savivaldybės ir 32 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 54 proc. savivaldybės ir 57 proc. seniūnijų darbuotojų. Nei sutinku, nei nesutinku atsakė 2 proc. savivaldybės ir 7 proc. seniūnijų darbuotojų.

„Pareigų pasiskirstymas“ - visiškai sutinku atsakė 70 proc. savivaldybės ir 46 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 29 proc. savivaldybės ir 49 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Nei sutinka, nei nesutinka - 1 proc. savivaldybės ir 4 proc. seniūnijų darbuotojų.



18 pav. Komandinio darbo planavimo svarbumo variantų skirstinys (proc.).

Teiginys „Identifikuoti uždavinius“ - visiškai sutinku atsakė 50 proc. savivaldybės ir 25 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 47 proc. savivaldybės ir 65 proc. seniūnijų darbuotojų. Nei sutinku, nei nesutinku atsakė 3 proc. savivaldybės ir 7 proc. seniūnijų dirbančiųjų.

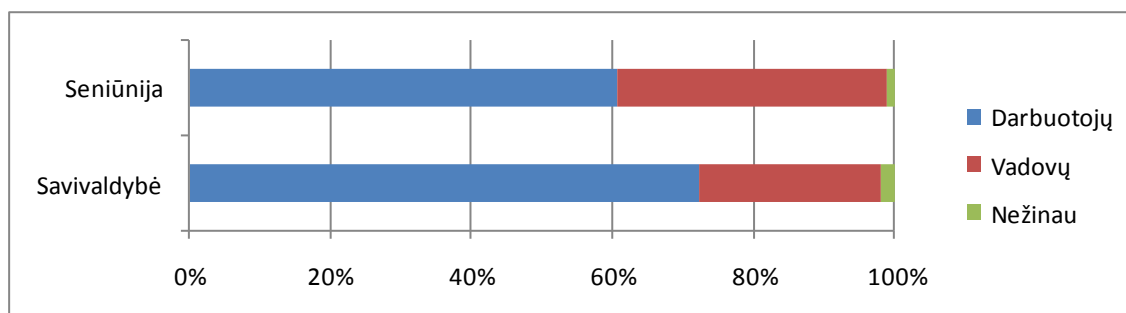
Kad reikia nustatyti aiškius tikslus, visiškai sutinka 62 proc. savivaldybės ir 46 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 30 proc. savivaldybės ir 53 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Nei sutiko, nei nesutiko - 9 proc. savivaldybės darbuotojų.

Į teiginį, kad būtina laiku įvykdyti planą, visiškai sutinku atsakė 60 proc. savivaldybės ir 40 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 38 proc. savivaldybės ir 54 proc. seniūnijų dirbančiųjų.

Pateiktiems teiginiams respondentai visiškai sutiko ir pritarė, tik teiginiui „Vizualinių priemonių naudojimas“ nei pritarė, nei nepritarė.

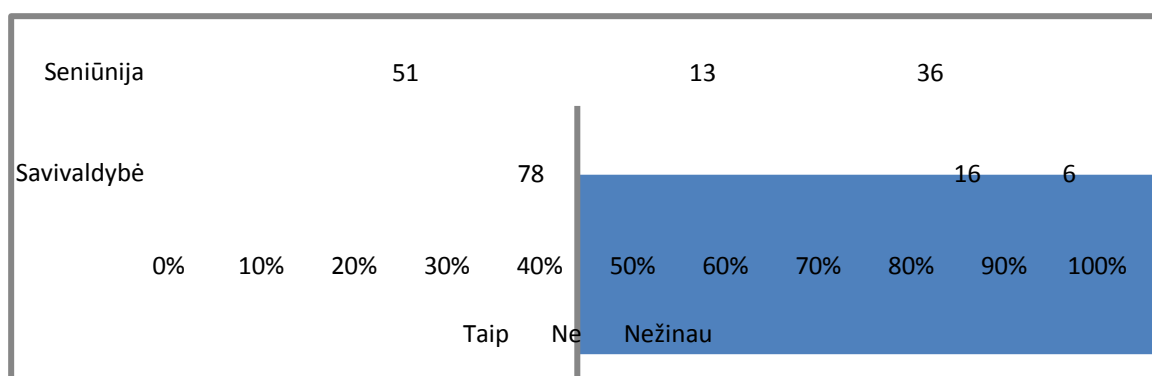
Keturioliktu anketos klausimu nuo ko, labiausiai priklauso komandinio darbo sėkmė, jo efektyvumas (žr. 19 pav.), respondentai mano, kad nuo darbuotojų -76 proc. savivaldybės ir 60 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Nuo vadovų - 26 proc. savivaldybės ir 38 proc. seniūnijų apklaustųjų. Nežinau atsakė 2 proc. savivaldybės ir 1 proc. seniūnijų darbuotojų.

Tyrime respondentai parodė, kad komandinio darbo sėkmė ir jo efektyvumas labiausiai priklauso nuo pačių darbuotojų.



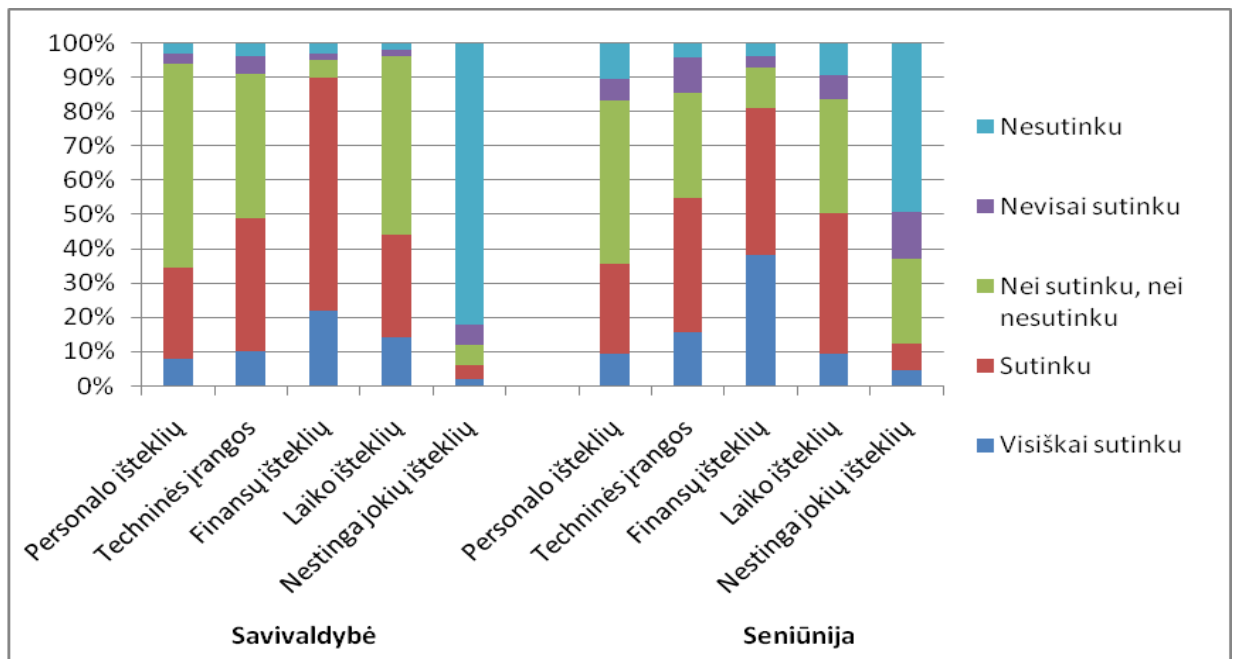
19 pav. Komandinio darbo sėkmės efektyvumo skirstinys (proc.).

Į penkioliktą anketos klausimą, kuris buvo atviro tipo „Kaip manote, kokias savybes turi turėti komandos lyderis?“, 6,5 proc. visų respondentų neatsakė, 62 proc. įvardino bent po vieną komandos lyderio savybę. Atsakymai buvo įvairūs, besikartojantys, tiek tarp savivaldybės, tiek tarp seniūnijų darbuotojų. Apibendrinant galima išskirti lyderio savybes, kurios kartojosi dažniausiai: kompetencija, patirtis, iniciatyvumas, išmintingumas, organizaciniai gebėjimai, atsakomybė.



20 pav. Neformalios komandos įtaka savivaldybės veiklai skirstinys (proc.).

Respondentų klausta nuomonės, ar savivaldybės veiklai turi įtakos neformalios komandos (žr. 20 pav.). Kaip teigiama mokslinėje literatūroje, neformalių komandų susikuria visur, kur tik susiburia žmonės ir tarpusavyje nuolat bendrauja. Tokiu būdu neformalios komandos veikla gali pakoreguoti organizacijos veiksmus. Kaip matyti iš respondentų atsakymų, teiginiui, kad neformalios komandos turi įtakos savivaldybės veiklai, pritarė 78 proc. savivaldybės ir 51 proc. seniūnijų darbuotojų. Kad neturi įtakos mano 16 proc. savivaldybės darbuotojų ir 13 proc. seniūnijų respondentų. Neturintys nuomonės dėl komandinio darbo įtakos - 6 proc. savivaldybės ir 36 proc. seniūnijų darbuotojų. Galima teigti, kad seniūnijose net 36 proc. darbuotojų nežino apie neformalių komandų įtaką, nes seniūnijose dirba mažesnis darbuotojų skaičius nei savivaldybės skyriuose.



21 pav. Išteklių įtaka komandinio darbo efektyvumui (proc.).

Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti, kokių išteklių ribotumas labiausiai kliudo efektyvinti komandinį darbą savivaldybėje ir seniūnijose.

Kad trūksta personalo išteklių visiškai sutiko 8 proc. savivaldybės ir 9 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutiko – 26 proc. savivaldybės ir 25 proc. seniūnijų darbuotojų. Šis respondentų požiūris pasiskirstė po lygiai. Nei sutiko, nei nesutiko - 59 proc. savivaldybės ir 46 proc. seniūnijų dirbančiųjų, tai atskleidžia, kad didžioji respondentų dalis neturi nuomonės dėl personalo išteklių ribotumo, kliudančio efektyvinti komandinį darbą. Kiti požymiai pasiskirstė taip: nevisai sutinku – 3 proc. savivaldybės darbuotojų ir 6 proc. seniūnijų darbuotojų. Nesutiko - 3 proc. savivaldybės darbuotojų ir 10 proc. seniūnijų darbuotojų.

Kad efektyviam komandiniam darbui savivaldybėje trukdo techninės įrangos stoka visiškai sutinka 10 proc. savivaldybės ir 15 proc. seniūnijų darbuotojų. Sutinka – 39 proc. savivaldybės ir 37 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Nei sutinka, nei nesutinka - 42 proc. savivaldybės ir 29 proc. seniūnijų darbuotojų. Nevisai sutinka – 5 proc. savivaldybės darbuotojų ir 10 proc. seniūnijų darbuotojų. Nesutiko po 4 proc. savivaldybės ir seniūnijų dirbančiųjų.

Finansų ištekliai vienas iš svarbiausių požiūrių visose srityse. Komandinio darbo efektyvumo ribotumui visiškai sutiko 22 proc. savivaldybės ir 38 proc. seniūnijų darbuotojų, sutiko – 68 proc. savivaldybės ir 43 proc. seniūnijų dirbančiųjų.

Finansų išteklių valdymas yra kritinis sėkmės elementas. Jei galima greitai ir patikimai sekti pajamas, sąnaudas ir kitus pagrindinius finansinius rodiklius, vadinasi galima priimti pagrįstus trumpalaikius ir ilgalaikius finansinius sprendimus, kurie skatina augti. Todėl tik keletas respondentų nei sutinka, nei nesutinka - 5 proc. savivaldybės ir 12 proc. seniūnijų darbuotojų,

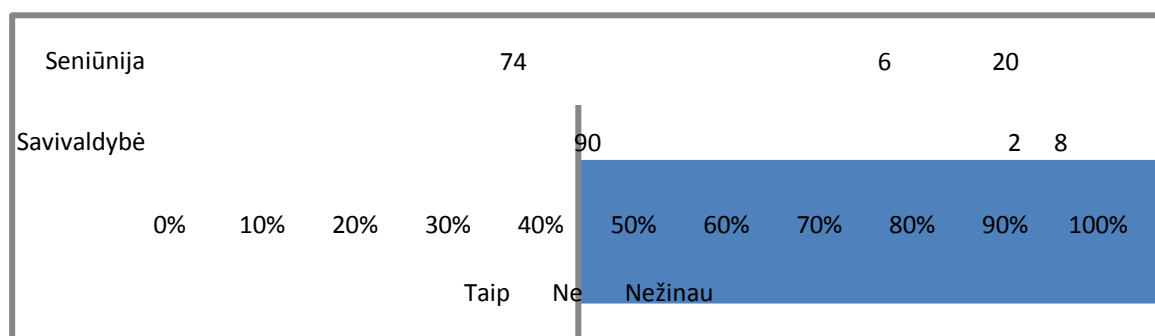
nevisai sutiko – 2 proc. savivaldybės ir 3 proc. seniūnijų darbuotojų. Nesutiko - 3 proc. savivaldybės ir 4 proc. seniūnijų dirbančiųjų.

Laiko planavimas yra labai svarbus veiksnys sėkmingam darbo organizavimui ir bendriems veiklos rezultatams. Visiškai sutinka - 14 proc. savivaldybės ir 9 proc. seniūnijų darbuotojų; sutinka – 30 proc. savivaldybės ir 40 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Su laiku, kaip ir su kiekvienu ištekliumi, galima elgtis efektyviai arba išlaidžiai – ir tai priklauso nuo kiekvieno žmogaus. Šiuo klausimu neturėjo nuomonės 52 proc. savivaldybės ir 32 proc. seniūnijų darbuotojų. Nevisai sutiko – 2 proc. savivaldybės ir 7 proc. seniūnijų dirbančiųjų. Nesutiko - 2 proc. savivaldybės darbuotojų ir 9 proc. seniūnijų darbuotojų.

Laiko vadyba yra glaudžiai susijusi žmogaus veikla laiko valdymo procese ir efektyvaus laiko panaudojimo atveju padeda ne tik pagerinti veiklos rezultatus, apsaugoti nuo daugybės klaidų, nereikalingo išteklių švaistymo, bet ir gerina savijautą, stiprina pozityvų nusiteikimą dirbti, bei pasitenkinimą laiku atliktais darbais.

Respondentai nemano, kad nestinga jokių išteklių efektyviam komandiniam darbui, nes tik visiškai sutinka - 2 proc. savivaldybės ir 4 proc. seniūnijų darbuotojų, sutinka – 4 proc. savivaldybės ir 7 proc. seniūnijų darbuotojų. Nei sutinka, nei nesutinka - 22 proc. savivaldybės ir 3 proc. seniūnijų darbuotojų. Nevisai sutinka – 6 proc. savivaldybės darbuotojų ir 12 proc. seniūnijų darbuotojų. Nesutinka - 83 proc. savivaldybės ir 44 proc. seniūnijų darbuotojų, tai rodo, kad respondentai sutinka su teiginiu, kad vienoks ar kitoks išteklių ribotumas kliudo efektyviam komandiniam darbui savivaldybėje.

Respondentų klausta nuomonės, ar komandinį darbą savivaldybėje derėtų taikyti plačiau (žr. 22 pav.).



22 pav. Komandinio darbo plėtojimo tikslingumas (proc.).

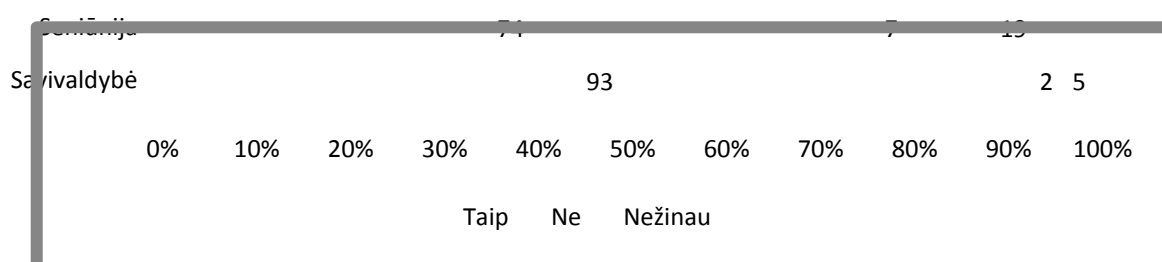
Komandinį darbą plačiau taikyti pageidautų 90 proc. savivaldybės darbuotojų ir 74 proc. seniūnijose. Kad nereikėtų taikyti teigia 2 proc. savivaldybės darbuotojų ir 6 proc. seniūnijose dirbančiųjų. Nežino, ar reikalingas komandinis darbas savivaldybėje atsakė 8 proc., o seniūnijose net 20 proc. respondentų.

Tyrimas atskleidė, kad darbuotojams patinka dirbti komandose ir jie norėtų komandinį darbą taikyti plačiau. Tačiau seniūnijų darbuotojai neapsisprendę, o tokiam rodikliui įtakos galėjo

turėti tai, kad seniūnijose dirba daugiau mažesnės kvalifikacijos darbuotojų ir jiems reikalingi komandinio darbo mokymai.

Devynioliktu anketos klausimu buvo domėtasi, ar respondentai per paskutinius penkerius metus tobulinosi savo profesinėje veikloje. Per paskutinius penkerius darbo metus tobulinosi 91 proc. savivaldybės skyrių darbuotojų, o seniūnijų darbuotojų - 81 proc. Skirtumas tarp seniūnijų ir savivaldybės darbuotojų galėjo atsirasti, dėl to, kad seniūnijose dirba specialistai, kuriems seminarai, mokymai rengiami rečiau. Tai rodo, kad respondentai plečia savo profesinį ir asmeninį akiratį, tobulėja.

Taip pat aiškintasi, ar savivaldybės darbuotojai norėtų ateityje ugdyti komandinio darbo kompetenciją (žr. 23 pav.).

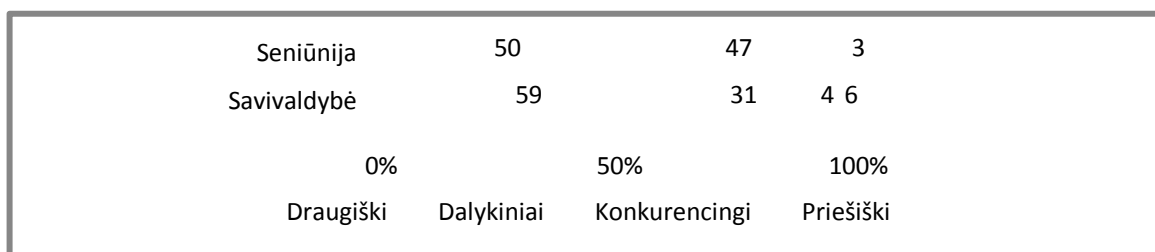


23 pav. Komandinio darbo kompetencijos ugdymas (proc.).

Norėtų ugdyti komandinio darbo kompetenciją 93 proc. savivaldybės skyrių darbuotojų ir 74 proc. seniūnijų darbuotojų. Neapsisprendę 19 proc. seniūnijų dirbančiųjų.

Galime teigti, jog kai kurie darbuotojai nėra pakankamai išsiugdę komandinio darbo kompetencijos, todėl jiems būtų naudinga dalyvauti seminaruose ir praktiniuose mokymuose, o tai skatintų dažniau ir efektyviau diegti praktinę veiklą. Tyrimo rezultatai parodė, kad didesnioji dalis informacijos apie komandinį darbą gavo studijuodami, kompetencija keliama kursuose ir seminaruose.

Dirbant komandoje svarbūs kolegų santykiai darbovietėje, todėl tyrimo metu buvo klausama respondentų, kokie santykiai dominuoja tarp kolegų (žr. 24 pav.).



24 pav. Vyraujantys santykiai su kolegomis (proc.).

Vienas iš sėkmingų komandinio darbo bruožų - bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba. O tai priklauso nuo žmonių, konkrečiai - darbuotojų, nes tik suderinamumas užtikrina komandoje

darną. Darna - grupės sutelktumo, „mes“ jausmo pamatas, o tai lemia grupės psichologinį klimatą (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Kadangi darbuotojų suderinamumas yra svarbus komandinio darbo veiksnys, tirta, kaip savo santykius su kolegomis vertina savivaldybės/seniūnijos darbuotojai.

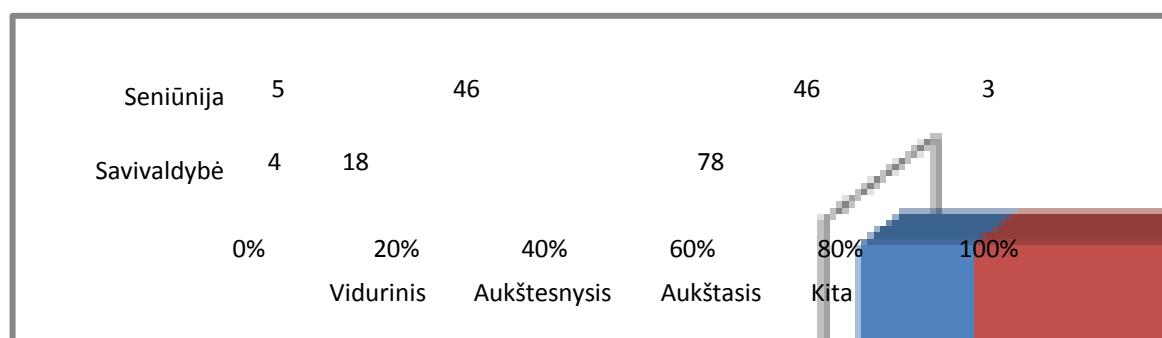
Tyrimo duomenų analizė parodė (žr. 24 pav.), kad savivaldybėje vyrauja draugiški santykiai - 59 proc., dalykiniai - 31 proc., konkurencingi - 4 proc., priešiški - 6 proc. respondentų. Seniūnijose draugiškiems santykiams pritarė 50 proc., dalykiniams – 47 proc., konkurencingiems – 3 proc. dirbančiųjų, priešiškių santykių seniūnijose neįvardino nei vienas respondentas.

Tai rodo, kad daugumoje komandų vyrauja geri santykiai, nes efektyviai dirbti gali tik tos grupės, kuriose yra draugiška aplinka ir pagarba vienas kitam.

Komandos darbe akcentuotinas vaidmuo tenka lyderiui, nuo kurio priklauso darbo sėkmė komandoje. Komandos lyderiui tenka palaikyti glaudžius ir draugiškus santykius tarp komandos narių, teisingai priimti ir paskleisti informaciją, reaguoti į pokyčius vykstančius komandoje. Todėl dvidešimt antruoju anketos klausimu domėtasi, ar skyriuje/seniūnijose yra komandos lyderis. 90 proc. savivaldybės skyrių darbuotojų nurodo, kad lyderis yra, o seniūnijose 93 procentai darbuotojų mano, kad lyderis yra.

Dvidešimt trečiuoju anketos klausimu klausėme, ar darbuotojus tenkina užimamos pareigos. 93 proc. savivaldybės ir 85 proc. seniūnijų respondentų nurodė, kad yra patenkinti savo užimamomis pareigomis. Nepatenkinti užimamomis pareigomis: 15 proc. seniūnijose ir 6 proc. savivaldybėje dirbančiųjų. Tai parodo, kad savivaldybėje efektyviai dirbama, kadangi užimamos pareigos tenkina dirbančiuosius.

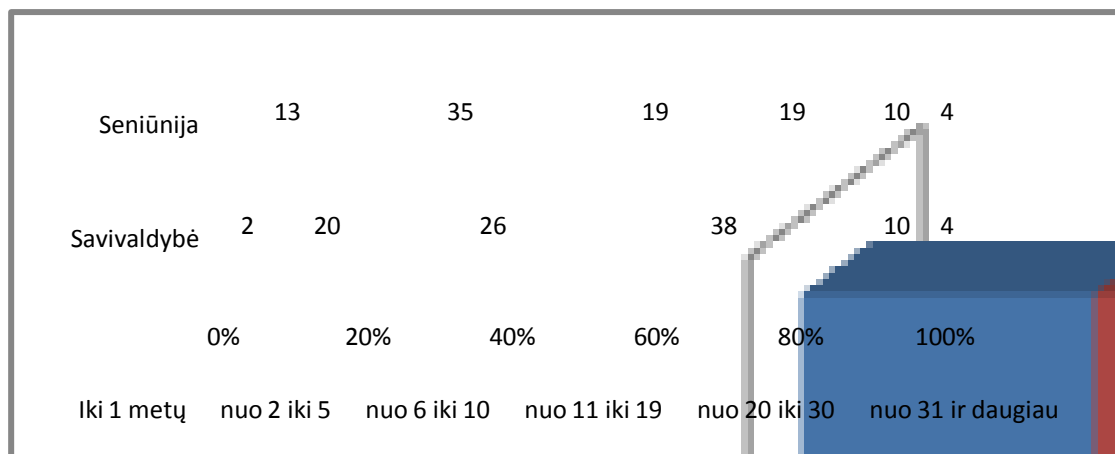
Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje iš viso dirba 204 darbuotojai. Apklausoje dalyvavo 193 dirbantieji, iš jų 125 savivaldybės skyriuose ir 68 seniūnijose dirbantys asmenys. Buvo apklausta 88 proc. moterų savivaldybėje ir 57 proc. moterų seniūnijose. Tai atitinka organizacijos, kurioje dominuoja „moteriški kolektyvai“ faktines demografines aplinkybes.



25 pav. Išsilavinimas.

Respondentų išsilavinimo analizė parodė (žr. 25 pav.), kad didžioji dauguma savivaldybės skyrių darbuotojų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą - 78 proc. apklaustųjų. Aukštesnįjį

išsilavinimą turi 18 proc. savivaldybės darbuotojų. Seniūnijose po 46 proc. darbuotojų turi aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą. Išsilavinusių darbuotojų dominavimas Ukmergės raj. savivaldybės administracijoje yra natūralus, kadangi jos paslaugos susijusios su intelektine veikla. Išsilavinusių žmonių dominavimas natūraliai atsispindi ir šio tyrimo imtyje.



26 pav. Darbo stažas.

Pagal darbinę patirtį dominuoja respondentai, kurių darbo stažas savivaldybės administracijoje nuo 11 iki 19 metų, o seniūnijoje dirba jaunesni specialistai, kurių darbo stažas nuo 2 iki 5 metų (žr. 26 pav.). Daugiau nei dešimt metų darbo stažą savivaldybės skyriuose turinčių respondentų dalis sudarė 38 proc. o seniūnijose - tik 19 proc. Nuo 2 iki 5 metų seniūnijose dirba 35 proc., savivaldybėje - 20 procentų darbuotojų. Iki vienerių metų darbo stažą turinčių darbuotojų seniūnijoje dirba 13 proc. o savivaldybėje - 2 proc. Po 4 proc. dirbančiųjų dirba daugiau nei 31 metus. Toks darbuotojų pasiskirstymas pagal stažą (žr. 26 pav.) rodo, kad Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje ir seniūnijose atitinkamai šio tyrimo imtyje dominuoja patyrę darbuotojai.

IŠVADOS

Teorinės dalies išvados

- Komanda – tai ne mažiau kaip du žmonės, dirbantys darbo įstatymų nustatyta tvarka organizacijos padalinyje arba vykdantys bendrą užduotį kaip atskira struktūra, turintys daugiau negu po vieną profesinę kvalifikaciją, savarankiškai, savanoriškai ir sąmoningai įsipareigoję prisiima atlikti vadovavimo komandai funkciją ir atsakomybę už darbo rezultatus, laikydamiesi savitarpio pasitikėjimo, bendravimo ir bendradarbiavimo principų derina tarpusavio veiksmus, turimas žinias ir jausmus, siekia tikslo bendru sutarimu, tikėdami, kad atliekama veikla yra prasminga, nuolat ieškodami naujų būdų, kaip tobulėti ir tobulinti savo bendrą darbą, dėl to jausdami pasitenkinimą ir norą toliau kartu dirbti. Organizacijose komandos gali būti kuriamos formaliai, specialiai arba susidaryti neformaliai, atsižvelgiant į bendrus darbuotojų interesus ir tikslus. Formalios komandos skirstomos į padalinių veiklos ir procesų tobulinimo, problemų sprendimo arba tikslines – programines, specialiąsias arba efektyvumo didinimo, save valdančias arba darbo, integruojančias, komitetus ir kokybės būrelius. Be to, kai kurios komandos turi tiek formalių, tiek ir neformalių komandų bruožų ir yra vadinamos superkomandomis.
- Formuojant komandą, svarbu atsižvelgti į daugelį aspektų, todėl būtina žinoti teorinius komandos formavimo principus. Visos komandos yra skirtingos, kadangi skiriasi jų tikslai, uždaviniai, žmonės, sudarantys komandą, tačiau visos komandos patiria analogiškas formavimosi stadijas, skiriasi tik jų turinys. Komandos formavimo stadijos yra keturios: pirmoji – formavimosi, antroji – diferencijos, trečioji – integracijos ir ketvirtoji – brandos. Optimaliausias komandos dydis 7 – 9 žmonės. Nors visi komandos nariai bendradarbiauja siekdami bendro tikslo ir yra lygiaverčiai, tačiau kiekvienas komandos narys atlieka komandoje tam tikras funkcijas ir užduotis, todėl reikia rasti žmones skirtingiems vaidmenims. Literatūroje minimi įvairūs komandos narių vaidmenų rinkiniai, bet išskiriami šie pagrindiniai vaidmenys: lyderis, tyrinėtojas, patarėjas (koordinatorius), kontrolierius, komandos narys.
- Komandos efektyvumas vertinamas pagal komandos darbo produktyvumą, vadovų skirtus vertinimus bei komandos narių pasitenkinimą darbu komandoje. Efektyviam komandos darbui didžiausią įtaką daro trys veiksniai – komandos kontekstas, esminės sąlygos ir komandos veikla. Dauguma autorių nurodo, kad svarbiausi komandos efektyvumą lemiantys veiksniai yra šie: tiksliai apibrėžti komandos tikslai, tinkamas komandos dydis, gerai

parinkti vaidmenys komandoje, geras vadovavimas/lyderiavimas, narių motyvacija, komandos normos, psichologinis klimatas komandoje.

Empyrinės dalies išvados

- Tyrime dalyvavusioje organizacijoje dominuoja moteriškas kolektyvas. Tai atitinka faktines demografines aplinkybes. Išsilavinimo analizė parodė, kad dauguma dirbančiųjų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą ar baigę aukštojo mokslo studijas. Daugiau nei pusė dirbančiųjų savivaldybėje darbo stažas iki dešimties metų, jaunesni kolektyvai seniūnijose. Užimamomis pareigomis nepatenkinti darbuotojai sudaro vieną ketvirtadalį, daugiausia dirbantys seniūnijose.
- Komandinio darbo nenaudoja arba apie jį nežino beveik trečdalis apklausoje dalyvavusiųjų, iš jų daugiau nei pusė yra seniūnijų darbuotojai. Ugdyti komandinio darbo kompetenciją norėtų didžioji dauguma respondentų, todėl galima daryti išvadą, kad reikalingi mokymai, kurie padėtų suprasti komandinio darbo reikšmę ir naudingumą.
- Penktadalis apklaustųjų jaustųsi įvertinti, jei būtų skatinami dalyvauti ir dirbti komandoje turint pakankamai laisvės darbe, beveik pusė dirbančiųjų pageidautų, kad vadovas parodytų, jog jų darbą vertina, ir moraliai palaikytų. Trečdalis dirbančiųjų norėtų, kad komandos būtų skatinamos finansiškai. Kad darbas komandoje teiktų malonumą, svarbu dviem iš dešimties respondentų. Taigi, kad darbuotojai noriai dirbtų komandose, reikėtų sukurti skatinimo sistemą, kurią palankiai vertintų patys dirbantieji.
- Respondentai įvardino tokius svarbiausius darbinės veiklos veiksnius: kolektyvo santykius, psichologinį komfortą, atlyginimo dydį, kolegų pripažinimą bei profesinę saviraišką. Tam pritarė daugiau kaip du trečdaliai apklaustųjų. Vadinasi, mokymai dirbti komandoje yra svarbi galimybė tobulėti.
- Iškilus ypatingai problemai daugiau kaip du trečdaliai respondentų ją spręstų skirdami dėmesį į sunkias sritis, paramą kitiems ir idėjų nagrinėjimą. Tokie problemos sprendimo būdai pasirenkami dažniausiai.
- Akivaizdi komandinio darbo įtaka veiklos rezultatyvumui, nes beveik visi apklaustieji norėtų, kad būtų ieškoma daugiau problemos sprendimo būdų ir problema būtų sprendžiama įvairiapusiškai.
- Kad komandų nariams trūksta asmeninių psichologinių kompetencijų, teigia du trečdaliai respondentų savivaldybėje, o seniūnijose žymiai mažiau – tik vienas trečdalis apklaustųjų.
- Komandinio darbo tobulinimo kryptys, respondentų nuomone, yra mokymai ne tik nariams, bet ir vadovams, vidaus taisyklių griežtinimas ir reikalavimas jų laikytis.

- Didesnei daliai seniūnijų darbuotojų yra neaiški darbų ir atsakomybės specializacija komandose, nors nuo komandos narių atsakomybės priklauso komandos darbo sėkmė.
- Respondentai save įvertino pagal komandos narių tipus ir net pusė dirbančiųjų seniūnijose pareiškė, kad jie nepriklauso jokiame tipui, o savivaldybėje taip manantieji sudarė tik vieną penktąją dalį apklaustųjų. Pagal tipus save įvertinę respondentai pasiskirstė procentaliai po lygiai, todėl galima teigti, kad komandose narių pasiskirstymas geras. Vaidmenų pasiskirstymą lemia įgūdžiai ir iniciatyva. Apklausa rodo, kad iniciatyva turi būti skatinama, o įgūdžiai tobulinami.
- Svarbus komandinio darbo planavimas, kad būtų padidintas jo efektyvumas, respondentai didelę reikšmę teikė terminų laikymuisi, pareigų nusistatymui, plano sudarymui, užduočių pasiskirstymui.
- Didžioji respondentų dalis nurodė, kad komandinio darbo sėkmės efektyvumas priklauso nuo pačių darbuotojų, ir tik trečdalis mano, kad nuo vadovų.
- Daugiau nei pusė respondentų teigia, kad neformalios komandos turi įtakos savivaldybės veiklai. Finansinių išteklių trūkumą, kaip svarbų veiksni, įvardijo beveik visi darbuotojai.
- Tam, kad tikslinga plėtoti komandinį darbą, pritarė devyni iš dešimties savivaldybės darbuotojų. Seniūnijose aštuoni iš dešimties nežinojo, ar derėtų taikyti komandinį darbą plačiau.
- Galima teigti, kad Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje ir seniūnijose dominuoja palankus organizacinis klimatas. Nors per paskutinius penkerius metus darbuotojai tobulino savo profesinę veiklą, patys teigia, kad jiems įvairiose srityse labai trūksta kai kurių gebėjimų, todėl nuolatinis mokymasis padės dar efektyviau dirbti komandose.
- Taigi, efektyvi komandos veikla priklauso nuo sunkaus darbo, rūpestingo planavimo ir nuolatinės stebėsenos. Komandinio darbo efektyvumą didinantys veiksniai yra savotiškos gairės siekiant parinkti tinkamas komandinio darbo efektyvinimo priemones, taip pat reikalingi esamos situacijos tolimesni tyrimai ir vertinimai.

REKOMENDACIJOS

Bendros rekomendacijos savivaldybei ir seniūnijoms

Kartą per ketvirtį tikslinga inicijuoti darbinius seminarus/susitikimus, kurių metu grupinio interviu metodo, delfi metodo, „smegenų šturmo“ metodo pagalba būtų atskleistos pasiekimų ir sąlyginių nesėkmių priežastys, numatyti konkretūs sprendimų ir konkrečių veiklų tobulinimo scenarijai. Inicijuoti bent du kartus per metus konkrečius darbo kompetencijos ugdymo mokymus, kurie padėtų suprasti komandinio darbo esmę, jo reikšmę, naudingumą, taip pat padėtų įgyvendinti darbuotojų ir vadovų konsultavimo ir atestacijos programas. Ištirti priežastis, dėl kurių darbuotojai nepatenkinti užimamomis pareigomis, ir kuo skubiau jas pašalinti. Sukurti veiksmingą darbuotojų skatinimo sistemą. Suteikti galimybes norintiems įsigyti aukštąjį išsilavinimą.

Rekomendacija savivaldybei

Rekomenduotina savivaldybės skyrių vedėjams sukurti susitikimų sistemą, pagal kurią su seniūnijų darbuotojais ir seniūnais jie susitiktų bent kartą per mėnesį. Kartą per ketvirtį rengti darbuotojams mokymus komandinio darbo efektyvinimo, psichologijos, vadybos tematika. Kiekvieniems metams nusistatyti dalijimosi gerąja patirtimi sklaidos planą ir keistis informacija bei bendradarbiauti su kitų rajonų savivaldybėmis. Kas savaitę skyrių vedėjai su savo darbuotojais privalo daryti susirinkimus. Reikėtų sukurti ilgalaikę tiek materialinę, tiek nematerialinę skatinimo sistemą. Skyrių vedėjams vykdyti nuolatinę stebėseną ir rūpestingą planavimą.

Rekomendacija seniūnijoms

Kad vadovavimas komandoms būtų efektyvesnis, su darbuotojais kartą per savaitę organizuoti susitikimus. Bent du kartus per metus pasidalinti gerąja patirtimi su kitomis seniūnijomis. Keturis kartus per metus surengti mokymus komandinio darbo efektyvinimo temomis. Sukurti tiek materialinę, tiek nematerialinę skatinimo sistemą efektyviai dirbantiems darbuotojams. Viena iš skatinimo formų galėtų būti susitikimo su darbuotojais ir jų šeimomis organizavimas, darbuotojų pagerbimas (pvz., išvyka į teatrą) bent du kartus per metus. Pritaikius stebėjimo ir bendravimo metodus kuo skubiau išsiaiškinti darbuotojus, nepatenkintus užimamomis pareigomis, ir suteikti galimybę jiems efektyviai dirbti. Suteikti galimybę norintiems savo profesinę veiklą tobulinti aukštosiose mokyklose bei universitetuose. Seniūnams vykdyti nuolatinę stebėseną ir rūpestingą planavimą.

LITERATŪRA

1. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, p. 76, 241, 246, 247,
2. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, p. 54, 72 – 80, 91, 92, 107 – 109.
3. Belbin, R. M. (2004). *Management teams*. Oxford: Butterworth-Heinemann, p. 105-116.
4. Benton, F. W., Contino, R., Grace, S., Sullivan, W., White, B. (1989). Human resources and labor-management cooperation (panel discussion at the Third National Public-Sector Productivity Conference, New York). *Public Productivity & Management Review*, 13, p. 107-116.
5. Bogatyriova, A. (2002). Komandos: rūšys, sąveika, įgaliojimai. *Vadovo pasaulis*, 2002'3, p.14-19.
6. Clark, N. (1994). *Teambuilding. A Practical Guide for Trainers*. Maidenhead: McGraw-Hill,.
7. Cole, G.A. (1994). *Strategic management: theory and practice*. London, p. 237.
8. Davenport, T.O. (1999). *Human capital: what it is and why people invest in it*. – San Francisco: Jossey-Bass Publ, p. 251.
9. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 165.
10. Domarkas, V. (2003). Viešasis administravimas organizacijų teorijos kontekste. *Viešasis administravimas*, Kaunas: Technologija, p. 86-127.
11. Dromantas, M. (2008). Komandinis darbas Lietuvos organizacijose: diagnostinis aspektas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 15 (4).
12. Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42(2), 138-152.
13. Gražulis, V. (2006). The importance of team roles in organizing collective work. *Tarptautinio mokslinio seminaro medžiaga*, Prahos technikos universitetas, Praha, Čekija, m., p. 34 – 44.
14. Guščinskienė, J., Sapežinskienė, L., Švedienė, L. (2003). *Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu*. Kaunas: Technologija, p. 7.
15. Hall, A. (2003) *Managing people*. Maidenhead: Open University Press, p. 702.
16. Heller R. (2000). *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma Littera, p. 10-13, 17.
17. Hellriegel, D., Slocum, I. J., Woodman, R. W. (1983). *Organizational Behavior*. New York: West Publishing Company, p. 214.
18. Hendrix, G. (2002). The importance of goals to the Success of Work Teams. *CSWR Papers*. Denton: University of North Texas, Center for the Study of Work Teams, retr. Jan. 31.
19. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas, p. 45.
20. Jarumbauskas, A. (1998). Žmogiškojo faktoriaus vaidmuo įmonės ekonomikoje. *Ekonomika ir vadyba – 98*. Tarptautinė konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija, p. 150.

21. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas : Technologija, p. 284.
22. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, p. 413.
23. Kardelis K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
24. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
25. Kumpikaitė, V. (2000). Darbuotojų svarba organizacijai // *Ekonomika ir vadyba* – 2000. Aktualijos ir metodologija, p. 219-220.
26. Larson, C. E., La Fasto, F. M. (1989). *Teamwork: What Must Go Right. What Can go Wrong*. Newbury Park, CA: Sage, p. 19.
27. Leonavičius, J. (1993). *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academia, p. 68.
28. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, p. 221.
29. Luobikienė I. (2006). *Sociologinių tyrimų metodika*: Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
30. Mayo E. 1933. *The Human problems of an Industrial Civilization*. New York. Makiavelis N. 1998.
31. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 189, 190.
32. Masalskienė, E., Masalskis, V. (2006). Dirbti komandoje. Ką tai reiškia? *Vadovo pasaulis*, 2006'4, p. 16-20.
33. Masiulis, K. (2007). XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai. *Viešoji politika ir administravimas*, 22, p. 68, 69, 74, 76.
34. Merfeldaitė O. Socialinės pedagoginės pagalbos komandos veiklos modelis bendrojo lavinimo mokykloje. Daktaro disertacija.- Vilnius, 2007, p. 26.
35. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I. (2001). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 98.
36. Obrazcovas, V. (2006). *Valdymo ir administravimo pagrindai*. Vilnius: Baltos lankos, p. 8, 166.
37. Pankevičienė, A. (2004). Organizacijos patrauklumas. *Valstybės tarnybos aktualijos*, Nr. 1, p. 38–40.
38. Parsons, W. (2001). *Viešoji politika*. Vilnius: Eugrimas, p. 25.
39. Paris, C. R., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A, (2000). Teamwork in multi-person systems: A review and analysis. *Ergonomics*, 43 (8), pp. 1052-1075.
40. Petružytė, D., Girdzijauskienė, S., Gvaldaitė, L. (2004). Subsidiarumo principas sąveikaujant su klientu. *Socialinis darbas. Mokslo darbai*, 3 (2). Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla, p. 31.
41. Raižienė, S., Endriulaitienė, A. (2007) *Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai*. Kaunas: VDU leidykla, p. 15 – 17, 39 – 40, 84 – 86.

42. Robbins, P. S. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 181-182.
43. Rosen, E. D. (2007). *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas*. Vilnius: Knygiai, p. 195 – 196.
44. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, p. 258, 259.
45. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, p. 277.
46. Salas, E., Burke, C. S. & Samman, S. N. (2001). Understanding command and control teams operating in complex environments. *Information Knowledge Systems Management*, Vol 2 (4), pp. 311 – 323.
47. Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2005). *Darbas grupėse*. Kaunas: Technologija, p. 56, 57.
48. Scholtes, P. R., Joiner, B. L., Streibel, B. J. (2003) *The Team Handbook*. Oriel Incorporated.
49. Smilga E., Bosas A. (1999) Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 12, p. 217-218.
50. Stoner, J.A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D.R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 408, 492, 493.
51. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 489 – 491, 497
52. Šalkauskienė, L., Žalys, L., Žalienė, I. (2006) *Komandinis darbas paslaugų sferoje*. Šiauliai: Lucilijus, p. 16, 17, 43.
53. Šimanskienė, L., Seilius A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 33, 34, 67, 68
54. Tamošiūnas, T. (1999). *Projektų metodas ugdymo praktikoje*. Šiauliai: ŠU, p. 51, 173.
55. Thompson, L. L. (2004). *Making the Team: A Guide for Managers*. New Jersey: Prentice Hall, p. 22.
56. Ulrich, D., Brockbank, W. (2007). *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo žinios, p. 78.
57. Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas, p. 499.
58. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosna, p. 341.
59. Vilčiauskaitė B. (2010). Kaip dirbti komandoje. *Vadovas, verslas, vadyba*, 2010'9 – p. 5.
60. Zabelavičienė I. (2009). Komandinio darbo specifika inovacijų sferoje. *Verslo ir teisės aktualijos*, 2009, 3, p. 90 – 91.
61. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
62. Дафт, Р. (2000). *Менеджмент*. Санкт –Петербург: Питер, p. 562.
63. Джуелл, Л. (2001). *Индустриально – организационная психология*. Санкт –Петербург: Питер, с. 709.

64. Фопель, К. (2002). *Создание команды*. Москва: Генезис, p. 10, 18.
65. Паркер, Г., Кроп, Р. (2003). *Формирование команды*. СПб.: Питер, p. 7.
66. Росс, Д. (2002). *Создайте сильную команду!* Днепропетровск: Баланс-Клуб, p. 159.
67. Prieiga per internetą: <<http://www.belbin.com/rte.asp?id=8>> [žiūrėta 2011-03-15].
68. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas [Internet]. Lietuvių kalbos institutas [žiūrėta 2011-03-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.lki.lt/dlkz/>>.
69. Kojelytė, I. (2010). Komandinio darbo taikymas mokymo procese [žiūrėta 2011-04-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.viko.lt/uploads/files/2010/Straipsniai/14%20straipsnis.pdf>>.
70. Meredith Belbin komandos vaidmenų teorija [žiūrėta 2011-04-06]. Prieiga per internetą: <http://fastleader3.cma.ee/index.php?show=kirjad&main_id=0&archive=1&id=23&lang=lit>
71. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmerge.lt/index.php/lt/29064/>>, [žiūrėta 2011-04-06].

PRIEDAI

Komandos sąvokos

KOMANDOS APIBŪDINIMAS	AUTORIUS
Sistema, kur konkretus specialistas – komandos lyderis – tikslingai nukreipia grupės pastangas, siekiant patenkinti organizacijos ar bendruomenės poreikius konkrečiame kontekste.	L. Douglass, E. Bevis, 1979
Efektyvi grupė, siejama su darbinėmis, ypač valdymo funkcijomis. Efektyvi komanda turi būti subalansuota duomenų, kuriuos vykdo jos nariai, požiūriu.	M. Belbin, 1981
Nėra vien metodas, sutelkiantis žmones į grupę: tai yra filosofija, kuri teigia, kad grupė žmonių, vedami išsilavinusio, gerai nusimanančio specialisto, gali efektyviai realizuoti siekiamus tikslus: čia nėra vadovo – administratoriaus, nes komandoje pasidalijama valdžia, atsakomybė už atliekamą darbą, todėl komandą vedantis asmuo gali būti įvardijamas lyderiu.	T. Kron, 1981
Tai įgalinta veikti žmonių grupė, besiremianti organizacijos vertybėmis ir principais, turi priėmimą prie informacijos, kontroliuoja savo darbą, priima sprendimus, bendradarbiauja organizacijoje būdais, kurių „tradicinės“ darbinės grupės niekuomet nenaudojo.	S. Richardson, 1995
Vadovo tikslas – suburti gerą komandą organizacijos siekiams realizuoti. Kiekvienas šios komandos narys savo ruožtu jaučia didelę atsakomybę, pareigą gerai atlikti darbą.	P. Jucevičienė, 1996
Grupė žmonių, dirbanti kartu, siekiant bendro tikslo.	Oxford Advanced Learner's Encyclopedic Dictionary, 1998
Žmonių grupė, galinti veiksmingai imtis bet kokio darbo, kuriam atlikti ji ir buvo sukurta.	J. Kirby, 1999
Komandos autonomiškos, tačiau pastarųjų nariai taip pat visuotinai jaučia, kad jie atlieka prasmingą darbą, kuris spartina organizacijos tikslų pasiekimą.	V. Seilius, 1999
Tik efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimu, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius.	E. Smilga, A. Bosas, 1999
Žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus įgūdžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti.	T. Tamošiūnas, 1999
Tai du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo.	J. Stoner, R. Freeman, 1999
Darnios, bendro tikslo siekiančios darbuotojų grupės, kurios veidamos kryptingai ir nuosekliai pasiekia laukiamų rezultatų.	B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000
Pasiekusios aukščiausią lygį, efektyvios darbo grupės: tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno nario individualiems poreikiams patenkinti.	V. Barvydienė, J. Kasiulis, 2001
Tikslingą veiklą realizuojanti grupė, nes komanda privalo turėti tikslą, kuris turi derėti su jau patvirtintu siekiamų tikslų rinkiniu, kurį yra paskelbę organizacijos vadovai.	G. Hendrix, 2002
Visuma žmonių, kuriuos vieną su kitu jungia bendri interesai ar tarpusavio priklausomumas.	J. Leonavičius, 1993

Grupės nariai glaudžiai sąveikauja tarpusavyje ir elgesio normos neprivalomos tiems žmonėms, kurie nėra grupės nariai.	L. Sapežinskienė, 2003
Komandinis darbas kaip asmens elgesio stiliaus dedamoji, kurią sudaro: veiksmas; struktūra; žmonės; idėjos.	B. Neverauskas, 2001
Komanda – tai grupės veiklos struktūrizavimas, kuris komandos narių elgesį keičia taip, kad: uždaras tampa bendraujančiu; paslaptingas ir santūrus tampa atviru; konfliktiškas tampa bendradarbiaujančiu; būgštaujantis tampa pasitikinčiu; beasmenis tampa ginančiu bendrus interesus; atsakomybės vengiantis tampa atsakingu; beidėjinis tampa kūrybišku; susvetimėjęs tampa įsipareigojusių kitiems; vaidmenų paininga tampa aiškiai apibrėžtais vaidmenimis; individualizmas tampa kolektyvizmu.	A. Clark, 1994
Žmonių grupė, apibūdinama aukštu savarankiškumo laipsniu ir siekianti tam tikrų tikslų.	R. Kropp, G Parker, 2003
Tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.	V. Barvydienė, J. Kasiulis, 1998
Komanda – tai efektyviai veikianti grupė.	V. Gražulis, 2006
Komanda – tai ne mažiau kaip du žmonės, dirbantys darbo įstatymų nustatyta tvarka organizacijos padalinyje arba kaip atskira struktūra, vykdantys bendrą užduotį, turintys daugiau negu po vieną profesinę kvalifikaciją, savarankiškai, savanoriškai ir sąmoningai įsipareigoję prisiima atlikti vadovavimo komandai funkciją ir atsakomybę už darbo rezultatus, laikydami savitarpio pasitikėjimo, bendravimo ir bendradarbiavimo principo derina tarpusavio veiksmus, turimas žinias ir jausmus, siekdami tikslo sutarimu, tikėdami, kad atliekama veikla yra prasminga, nuolat ieškodami naujų būdų, kaip tobulėti ir tobulinti savo bendrą darbą, dėl to jausdami pasitenkinimą ir norą toliau kartu dirbti.	L. Šimanskienė, A. Seilius, 2009

Anketa

Gerbiamas Respondente, Jūsų atsakymai padės išsiaiškinti nuomonę apie komandinio darbo efektyvumą savivaldybėje.

Anketa anoniminė, gauti duomenys bus naudojami tik moksliniam darbui ir pateikiami tik juos apibendrinus.

Atidžiai susipažinkite su kiekvienu klausimu ir tik po to atsakykite pažymėdami (apibrėžiant rutuliuku) atitinkantį Jūsų nuomonę atsakymą. Iš anksto dėkojame už teisingą ir pilną anketos užpildymą.

1. Ar, Jūsų manymu, savivaldybėje naudojamas komandinis darbas?

- a) Taip
- b) Ne
- c) Nežinau

2. Ar, Jūsų manymu, komandinis darbas yra pranašesnis nei pavienių darbuotojų darbas?

- a) Taip
- b) Ne
- c) Nežinau

3. Pateikite, Jūsų manymu, vieną svarbiausių darbuotojų skatinimų dalyvauti ir dirbti komandoje.

- a) Komandos nariai turi pakankamai laisvės darbe
- b) Vadovai gerai vertina ir moraliai palaiko komandą
- c) Komandos nariai skatinami finansiškai
- d) Komandos nariai skatinami tik moraliai, nes darbas komandoje teikia malonumą

4. Kurie iš darbinės veiklos veiksnių darbe Jums yra svarbiausi? Prašome pažymėti kiekvieną Jūsų požiūrį atitinkantį teiginį.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Gerai darbo kolektyvo santykiai					
Profesinė saviraiška					
Nepriklausomybė darbe					
Kolegų pripažinimas					
Psichologinis komfortas					
Fizinio saugumo jausmas					
Atlyginimo dydis					
Karjeros perspektyvos					

5. Kaip Jūs padedate kai komanda bando išspręsti ypatingai sudėtingą problemą? Prašome pažymėti kiekvieną Jūsų požiūrį atitinkantį teiginį.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Aš kreipiu ypatingą dėmesį į tas sritis, kuriose gali kilti sunkumų.					
Aš nagrinėju idėjas, kurios gali būti pritaikomos plačiau negu vien tik dabartinės problemos sprendimui.					
Aš galiu koordinuoti ir produktyviai					

panaudoti kitų žmonių sugebėjimus bei talentą.					
Aš dirbu nuosekliai ir sistemingai, kokį spaudimą bejausčiau.					
Aš dažnai surandu naują būdą užsitęsusiai problemai spręsti.					
Jeigu yra būtina, aš esu pasirengęs priversti kitus išklaudyti mano nuomonę.					
Aš esu pasiruošęs padėti kitiems, kai tiktai galiu.					

6. Įvertinkite komandinio darbo įtaką darbinės veiklos rezultatyvumui. Prašome pažymėti kiekvieną Jūsų požiūrį atitinkantį teiginį.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Numatoma daugiau problemos sprendimo būdų					
Įvairiapusiškiau apsvarstoma problema					
Pasirenkamas optimaliausias sprendimas					
Greičiau atliekami suplanuoti darbai					
Kokybiškiau atliekami suplanuoti darbai					
Žmonės labiau motyvuoti gerai dirbti					
Lengviau pagrįsti priimto sprendimo tinkamumą					
Mažiau reikalinga kontrolė darbo atlikimo metu					

7. Kokių kompetencijų Jums asmeniškai labiausiai stinga, kad pagerėtų darbas komandose? Prašome pažymėti kiekvieną Jūsų požiūrį atitinkantį teiginį.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Vadybinės kompetencijos					
Darbo kompetencijos					
Socialinės kompetencijos					
Psichologinės kompetencijos					

8. Kurie iš pateiktų veiksnių tinkamiausiai apibūdina komandinį darbą? Prašome pažymėti kiekvieną Jūsų požiūrį atitinkantį teiginį.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Komandų nariai – tai bendraminčiai, panašių vertybinių nuostatų žmonės					
Komandose nėra konfliktiškų asmenybių					

Komandinis darbas taikomas plačiai					
Komandinis darbas taikomas vykdant projektinę veiklą					
Komandinis darbas skatinamas					
Komandinis darbas tinkamai planuojamas					
Turima pakankama komandinio darbo patirtis					
Komandinis darbas analizuojamas, stengiamasi jį tobulinti					
Taikoma veiksminga komandinio darbo kontrolė					

9. Kokios komandinio darbo tobulinimo kryptys, Jūsų manymu, būtų efektyviausios? Prašome pažymėti kiekvieną Jūsų požiūrį atitinkantį teiginį.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Komandos narių turimų įgūdžių įvairovė, aukštesnės kompetencijos;					
Paskirto komandos vadovo (lyderio) apmokymai;					
Griežtesnis vaidmenų pasiskirstymas komandoje;					
Didesnis pasitikėjimas bendra komandos „jėga“;					
Atranka prieš paskiriant žmones į komandą;					
Rengti apmokymus komandos nariams;					
Nustatyti griežtas komandos vidaus taisykles raštiškai;					
Dažniau organizuoti komandos susirinkimus;					
Skirti didesnę dėmesį aplinkai, kurioje dirba komanda.					

10. Ar komandose yra aiški darbų ir atsakomybės specializacija?

- a) Taip
- b) Ne
- c) Nežinau

11. Kuriam narių tipui Jūs priklausote dirbdami komandoje?

- a) Organizatoriui
- b) Tyrinėtojiui
- c) Patarėjui
- d) Kontrolieriui
- e) Nepriklausau jokiai

12. Kokie veiksniai lemia pasiskirstymą vaidmenimis (sužymėkite pagal prioritetus)?

- a) Įgūdžiai
- b) Inicijatyva
- c) Išsilavinimas

- d) Kvalifikacija
- e) Pareigos
- f) Patirtis
- g) Temperamentas
- h) Kiti veiksniai.....

13. Kokie, Jūsų manymu, komandinio darbo planavimo variantai pagal svarbumą. Prašome pažymėti kiekvieną Jūsų požiūrį atitinkantį teiginį.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Apžvelgti planą					
Naudoti vizualines priemones					
Nustatyti laiką ir išteklius kiekvienam uždaviniui					
Sutarti dėl strategijos					
Paskirstyti pareigas					
Identifikuoti uždavinius					
Nustatyti aiškius tikslus					
Laiku įvykdyti planą.					

14. Nuo ko, labiausiai priklauso komandinio darbo sėkmė, jo efektyvumas?

- a) Darbuotojų
- b) Vadovų
- c) Nežinau

15. Kaip manote kokias savybes turi turėti komandos lyderis? Parašykite.

.....

16. Ar neformalios komandos turi įtakos savivaldybės veiklai?

- a) Taip
- b) Ne
- c) Nežinau

17. Kokių išteklių ribotumas labiausiai kliudo efektyvinti komandinį darbą savivaldybėje? Prašome pažymėti kiekvieną Jūsų požiūrį atitinkantį teiginį.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Personalo išteklių					
Techninės įrangos					
Finansų išteklių					
Laiko išteklių					
Nestingą jokių išteklių					

18. Ar Jūsų manymu, komandinį darbą savivaldybėje derėtų taikyti plačiau?

- a) Taip
- b) Ne
- c) Nežinai

19. Ar per paskutinius 5 metus tobulinotės savo profesinėje veikloje?

- a) Taip
- b) Ne

20. Ar ateityje norėtumėte ugdyti komandinio darbo kompetenciją?

- a) Taip
- b) Ne
- c) Nežinau

21. Kokie Jūsų darbovietėje, vyrauja kolegų santykiai?

- a) Draugiški
- b) Dalykiniai
- c) Konkurencingi
- d) Priešiški
- e) Kita.....

22. Ar skyriuje/seniūnijoje yra komandos lyderis?

- a) Taip
- b) Ne
- c) Nežinau

23. Ar Jus patenkina užimamos pareigos?

- a) Taip
- b) Ne
- c) Kita.....

24. Jūs dirbate?

- a) Savivaldybės skyriuje
- b) Seniūnijoje

25. Lytis:

- a) Moteris
- b) Vyras.

26. Išsimokslinimas:

- a) Vidurinis
- b) Aukštesnysis
- c) Aukštasis
- d) Kita

27. Koks Jūsų darbo stažas savivaldybėje/seniūnijoje?

- a) Iki 1 metų;
- b) 2 – 5
- c) 6 – 10
- d) 11 – 19
- e) 20 – 30
- f) 31 ir daugiau.

AČIŪ UŽ ATSAKYMUS