

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Arnas KLIPČIUS

**KOMANDINIO DARBO YPATUMAI KELIŲ STATYBOS
ĮMONĖJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

SANTRAUKA

Arnas Klipčius

Komandinio darbo ypatumai kelių statybos įmonėje

Magistro darbas

Baigiamajame darbe nagrinėjama komandinio darbo ypatumai, kelių statybos įmonėje UAB „Šiaulių plentas“. Darbo objektas – komandinis darbas. Šio tyrimo tikslas yra išanalizuoti komandinio darbo specifiką teoriniu aspektu bei išanalizuoti ir įvertinti efektyvumą praktiniu aspektu. Tiriamoji dalis atliekama darbininkų ir vadovų anketavimo ir detalesniu interviu būdu, siekiant iširti jų požiūri į komandinį darbą lemiančius aspektus. Tuo pačiu tai leidžia palyginti darbuotojų ir vadovų abipusį požiūrį, bei atsiliepinimus. Tyrimo metu gauti rezultatai padės nustatyti pagrindinius komandinius ypatumus įtakojančius veiksnius. Pasitelkus literatūrą, galima sulygtinti teorinį komandinio darbo apibūdinamą su praktiniu įmonėje. Išanalizavus gautus duomenis atliekami apibendrinimai ir prieinamos pagrindinės išvados:

- Kad komanda dirbtų sėkmingai, turi būti aiškus tikslas, bendravimas, palankus psichologinis mikroklimatas, aiškus vaidmenų pasiskirstymas, tinkamas vadovavimas, įtaka.
- Vienas iš pagrindinių komandinio darbo stimulų – materialinis ir moralinis skatinimas, kuris turi turėti suvokiamą vertę komandos nariams, turi būti priimamas kaip užtarnautas ir skatinti darbuotojus vykdyti bendras užduotis.
- UAB „Šiaulių plentas“ komandinis darbas tarp kitų darbo organizavimo formų paplitęs daugiausiai. Tuo pačiu, didžiajai daliai darbuotojų yra ir priimtinausias variantas.
- Efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Komandos nariai turi būti motyvuoti dirbti, o motyvaciją didina užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės, bei atsakomybė už jas.

Šio darbo rezultatais bus galima pasinaudoti ir pritaikyti praktikoje, dirbant UAB „Šiaulių plentas“.

SUMMARY

Arnas Klipčius

Teamwork features of road construction enterprise

Master's work.

This work examines teamwork features, road – building company „Šiaulių plentas“. Object – teamwork. Purpose of this study is to analyze specifics of teamwork in theoretical aspects and to evaluate them in practical effectiveness. The test is carried out workers and leaders. Questionnaires and interview methods were used to explore their views on the teamwork aspects. At the same time it allows to comparison of staff and managers of mutual relations and feedback. The survey results will help identify the key factors influencing the characteristics of a team. using literature, we can compare the theoretical teamwork description with practical in the enterprise. After analyzing the data, can do the main conclusions:

- That the team could work well, should be clear purpose, communication, psychological favorable microclimate, clear roles, good leadership and influence.
- One of the main incentives for teamwork - is the moral and material incentive, which must have comprehensible value for the team members, must be accepted as well-earned and encourage employees to carry out common tasks.
- „Šiaulių plentas“ teamwork among other forms of work organization, the most prevalent. At the same time, this is and the most acceptable option.
- An effective team must to work together and to be responsible for significant tasks. Team members must be motivated to work and increase the motivation of targets that require skill diversity, and responsibility for them.

The results of the work will be available and applied in practice, working in „Šiaulių plentas“.

TURINYS

SANTRAUKA	1
SUMMARY	3
ĮVADAS	6
I. VALDYMO TEORIJŲ NUOSTATOS ORGANIZACIJŲ VADYBOS KONTEKSTE	8
1.1. Personalo strategijų kitimas valdymo teorijų raidoje	8
1.2. Ikimokslinio valdymo laikotarpis – beteisio žmogaus koncepcija.....	9
1.3. Klasikinė valdymo teorija - ekonominio žmogaus koncepcija.....	9
1.4. Žmogiškųjų santykių teorija - socialinio žmogaus koncepcija.....	10
1.5. Šiuolaikinės valdymo teorijos - harmonizuoto žmogaus koncepcija	11
II. KOMANDINIO DARBO SAMPRATA IR ESMĖ.....	12
2.1. Grupės esmė ir ypatumai	12
2.2. Komandinis darbas	13
2.2.1. Komandos esmė.....	13
2.2.2. Komandos raidos etapai ir vystymasis	15
2.2.3. Komandų tipai ir klasifikacija	18
2.2.4. Komandos narių vaidmenys	21
2.3. Komandinio darbo valdymas ir komandinės veiklos efektyvumas.....	24
2.3.1. Komandos vadovas.....	24
2.3.2. Organizacijų valdymo pagrindinės nuostatos.....	25
2.3.3. Vadovavimo stilius ir jį apibūdinančios valdymo teorijos	26
2.3.4. Vadovavimo stiliaus įtaka komandiniam darbui	26
2.3.5. Komandinio darbo efektyvumas.....	29
III. KOMANDINIO DARBO ANALIZĖ IR VERTINIMAS UAB „ŠIAULIŲ PLENTAS“	35
3.1. UAB „Šiaulių plentas“ veiklos charakteristika	35
3.2. Darbo metodologija, tyrimo procedūros.....	36
3.3. Tyrimo imties charakteristikos	38
3.4. Tyrimo rezultatų analizė.....	38
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	55
LITERATŪRA	57
PRIEDAI	60

LENTELĖS

1. lentelė. Darbo grupių ir komandų skirtumai (Tamošiūnas, 1999, p. 51).....	15
2. lentelė. Komandų klasifikacija pagal D. W. Johnson (Barvydienė, Kasiulis, 1988, p. 73).....	19
3. lentelė. Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių (Vijeikienė, Vijeikis, 2000, p.11-12)..	21
4. lentelė. Teiginių patvirtinimas.....	42
5. lentelė. Komandoje praktikuojamos priemonės.....	45
6. lentelė. Teiginiai.....	52
7. lentelė. Darbo rezultatų pagerinimui.....	54

PAVEIKSLAI

1. pav. Personalo valdymo teorijų raida (A. Sakalas, 2003).....	8
2. pav. Komandos efektyvumo modelis (Robbins, 2003, p. 138).....	30
3. pav. 2007-2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimas (Lietuvos keliai 2006/2 p. 35).....	1 priedas
4. pav. Darbų apimtys ir darbuotojų skaičiaus (1966-2005 metų) grafikas („Šiaulių plentas – 40“, 2006, p. 13).....	2 priedas
5. pav. UAB „Šiaulių plentas valdymo schema”	3 priedas
6. pav. Darbuotojų amžius.....	38
7. pav. Apklauso dalyvių išsilavinimas.....	39
8. pav. Respondentų pareigos.....	39
9. pav. Komandinio ir individualaus darbo proporcija.....	40
10. pav. Tarpusavio santykiai su bendradarbiais.....	41
11. pav. Kompetencijų stygius, darbo komandoje pagerinimui.....	42
12. pav. Komandos narių tipai.....	44
13. pav. Komandoje praktikuojamos priemonės.....	46
14. pav. UAB „Šiaulių plentas“, komandinio darbo nauda.....	46
15. pav. Komandinio darbo efektyvumo vertinimas vadovų ir kitų darbuotojų nuomone.....	47
16. pav. UAB „Šiaulių plentas“, komandinio darbo įtaką darbinės veiklos rezultatyvumui.....	48
17. pav. UAB „Šiaulių plentas“, komandinio darbo įtaką veiklos rezultatyvumui.....	49
18. pav. Veiksniai tinkamiausiai apibūdinantys komandinį darbą.....	49
19. pav. Išteklių ribotumas kliudantis komandinio darbo efektyvumui.....	50
20. pav. Komandinio darbo taikymas plačiau.....	51
21. pav. Veiksniai trukdantys komandai dirbti efektyviau (vadovų nuomone).....	51
22. pav. Veiksniai trukdantys komandai dirbti efektyviau (kitų darb. nuomone).....	52

IVADAS

Darbe nagrinėjama **tema** yra „Komandinio darbo ypatumai kelių statybos įmonėje“.

Nuo seniausių laikų žmonės būrėsi į grupes siekdami išgyventi. Tai, ko negalėdavo įveikti vienas žmogus, pavykdavo įveikti grupei. Poreikį būti grupėje, priklausyti grupei, žmonės „atsinešė“ ir į dabartinį amžių. Anot A. Sakalo (2003, p. 7) grupinis darbas prasideda, kai žmonės priverstinai (per formalias – organizacines struktūras) ar savanoriškai (per neformalias grupes) susitelkia į grupę siekdami bendro tikslo.

Darbo problema. Daugelis organizacijų susiduria su situacijomis, kurių sprendimui remtis klasikine organizacijos struktūra ir hierarchiniais ryšiais netinka. Tokiais atvejais pasitelkiamos komandos – darbo grupės, siekiančios bendro tikslo, kurios veikdamos kryptingai ir nuosekliai, greičiau pasiekia norimų rezultatų. Komandinis darbas – tai vienas veiksnių įtakančių visos organizacijos veiklos efektyvumą. (Stoner, Freeman, 1999, p.501).

N.T. Katzenback ir A. Smith teigia, kad kiekviena komanda būtinai yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda. Komanda – tai asmenų grupė, kuri kartu dirba, kad būtų pasiektas bendras tikslas ir, kad būtų patenkinti kiekvieno grupės nario individualūs poreikiai. Tokią grupę sudaro panašūs ir kartu skirtingi žmonės. Tai, kuo jie panašūs tarpusavyje, leidžia jiems būti kartu, o tai, kuo jie skirtingi, daro buvimą kartu vaisingu ir pilnaverčiu. Taigi komanda – daugiau nei grupė žmonių, turinčių bendrą tikslą. Ji – daugiau nei grupės dalių suma. Komandos darbo principai yra bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba. Kiekvienas komandos narys atlieka konkrečią rolę grupės veikloje, bendrai užduočiai atlikti. Kiekvienas žmogus komandoje yra lygiavertis jos narys. Atsižvelgiant į situaciją, jis turi ir lyderiavimo, ir narystės (dalyvavimo) teisę. Priimant sprendimus, siekiama susitarimo, sprendžia visi komandos nariai.

Darbo tema pasirinkta atsižvelgiant į darbo autoriaus darbovietę UAB „Šiaulių plentas“, kurioje atliekamas empirinis tyrimas. Baigiamojo darbo autorius, UAB „Šiaulių plentas“, dirba meistro pareigose. Šiuo atžvilgiu kelių tiesimo darbuose gamybinės veiklos organizavimo pagrindas yra komandinis darbas. Ieškant gamybinės veiklos efektyvumų didinimo rezervų, akcentas daromas į komandinį darbą.

Tyrimo aktualumas. Visuose istoriniuose perioduose buvo aktualu didinti valstybės importo ir eksporto srautus, bei palankų susisiekimą tarp valstybių. Akivaizdu, kad tai neįmanoma be gerų, tam tinkamų kelių. Tuo suinteresuota ir mūsų valstybė. Ypač tam didelis dėmesys yra skirtas įstojus į Europos sąjungą (ES), kuri vis daugiau lėšų skiria susisiekimui t. y. kelių tiesimui ir remontui. Atliekant tarptautinių transporto koridorių ir kitų kelių plėtrą buvo sėkmingai vykdomi projektai, finansuojami tiek iš Kelių priežiūros ir plėtros programos, tiek iš ES paramos fondų. Vien tik iš Europos Sąjungos fondų lėšų, įgyvendinant kelių infrastruktūros projektus, 2008 m. atlikta

darbų už 335 mln. Lt, o apmokėta 145 mln. Lt. (2008 metų veiklos ataskaita 2009-02-11 Nr. 5-3 Vilnius).

Gaunamų lėšų įsisavinimui moksliniai tyrimai nukreipti į darbo organizavimo efektyvumo gerinimą. Tokio pobūdžio darbų, rašant baigiamąjį darbą aptikta labai mažai. UAB „Šiaulių plentas“ tokio pobūdžio darbo nebuvo išvis atlikta.

Darbo objektas – Komandinis darbas.

Darbo tikslas – Išanalizuoti komandinio darbo specifiką teoriniu aspektu. Išanalizuoti ir įvertinti komandinio darbo efektyvumą UAB „Šiaulių plentas“ praktiniu aspektu.

Darbo uždaviniai:

1. išnagrinėti mokslinę literatūrą komandinio darbo organizavimo klausimais;
2. sudaryti komandinio darbo teorinį modelį tinkantį UAB „Šiaulių plentas“ komandinio darbo organizavimui;
3. atlikti empirinį tyrimą siekiant išsiaiškinti komandinio darbo organizavimo trikdžius;
4. remiantis empirinio tyrimo rezultatais pateikti argumentuotus ir pagrįstus sprendimus komandiniam darbui gerinti.

Darbo metodai. Darbe naudojami tokie metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- anketinė apklausa;
- duomenų sisteminimas bei analizė;
- interviu.

Informacijos rinkimui buvo panaudota anketinė apklausa raštu. Anketa yra labai patogus ir plačiai naudojamas pirminių duomenų rinkimo metodinis instrumentas. Ją naudojant surenkama daug originalios pirminės informacijos. Anketomis surinkta informacija leidžia išskirti tiriamo reiškinių problemines sritis ir vėliau jas palyginti su teorinėmis žiniomis (Luobikienė, 2000).

Anketa yra klausimynas, kuris naudojamas tyrimo duomenų surinkimo tikslais. Kitaip sakant, anketa yra į tam tikrą formą bei loginį nuoseklumą sudėliotų klausimų kompleksas, kuris naudojamas iš apklausiamųjų asmenų informacijai rinkti (Guščinskienė, 2004).

Detalesniam tyrimui ir konkretesnei nuomonei apie respondentų požiūrį, į komandinį darbą, susidarymui buvo panaudotas ir interviu metodas.

Tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją. (Kardelis, 2002)

Lyginamoji analizė padeda atskleisti gautų rezultatų tarpusavio panašumus ir skirtumus.

Studijų darbo pagrindas ir literatūros apžvalga. Darbe naudotasi lietuvių bei užsienio (anglų, rusų) autorių moksline literatūra, pateikta informacija iš interneto. Analizuojant literatūrą siekiama išsiaiškinti teorinę komandinio darbo ypatumų sampratą, įtakojantys veiksniai.

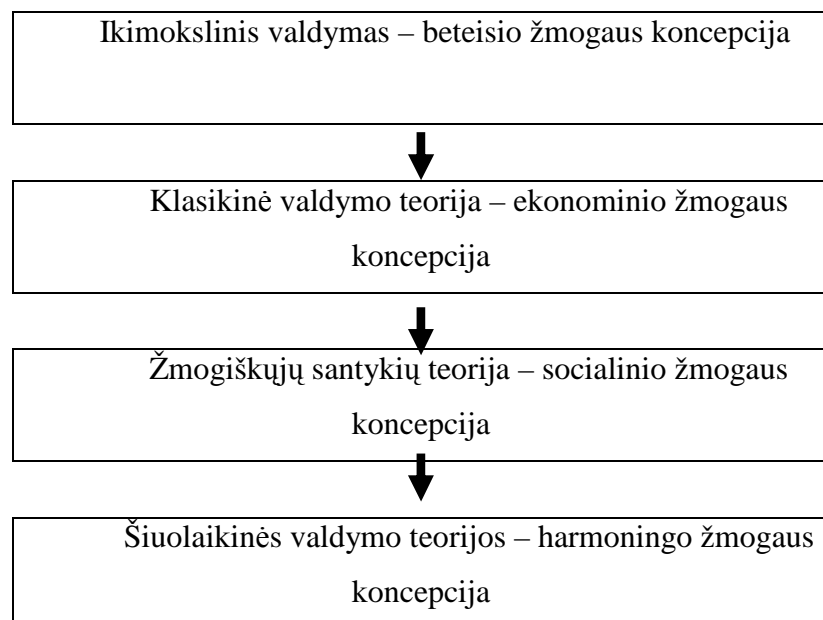
I. VALDYMO TEORIJŲ NUOSTATOS ORGANIZACIJŲ VADYBOS KONTEKSTE

1.1. Personalo strategijų kitimas valdymo teorijų raidoje

Kiekvienoje įmonėje turi būti vykdomas sistemos valdymas – įvairių veiklos sričių sujungimas į vientisą sistemą, santykio su išorine aplinka nustatymas ir palaikymas, planavimas ir planų gyvendinimo priežiūra (Sakalas, 2003). Įmonių veiklos rezultatai priklauso nuo priimamų sprendimų visose veiklos srityse subalansuotumo, o vidinio susiderinimo galimybes didina taikomos funkcinės strategijos. Dažniausiai išskiriamos tokios funkcinės strategijos: personalo, gamybos, marketingo, finansų (Jucevičius, 1998). Tačiau visi strateginį planavimą bei valdymą nagrinėjantys mokslininkai ir praktikai kaip vieną iš svarbesnių funkcinų strategijų nurodo personalo strategiją.

Pagal Dessler'į, personalo valdymas – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami verslui būtų galima dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką.

Personalo vaidmens didėjimas, aiški orientacija į socialinį organizacijų veiklos aspektą reikalauja iš esmės pakeisti ir požiūrį į valdymą, pereiti prie naujų valdymo formų, juo labiau, kad tradiciniai valdymo metodai darosi nepajėgūs realizuoti naujai iškilusius reikalavimus. Ilgainiui keičiantis supratimui apie žmogaus vaidmenį valdymo procese, keitėsi personalo valdymo teorija. Personalo valdymo teorinių pagrindų raida pateikiama 1 pav.



1 pav. Personalo valdymo teorijų raida
(A. Sakalas, 2003).

1.2. Ikimokslinio valdymo laikotarpis – beteisio žmogaus koncepcija

Žmogaus valdymo būtinumas egzistuoja nuo seniausiu laikų iki dabar.

Ypač nepalankus žmogui buvo laikotarpis nuo pramoninės revoliucijos iki šio šimtmečio pradžios, kuomet, manufaktūrą pakeitus fabrikams bei atsiradus darbo pasidalijimui, susiformavo elementarūs reikalavimai darbo jėgai.

Požiūrį į žmogų kaip į paprastą fizinės energijos šaltinį, neturintį jokių teisių, išsilavinimo, aukštesnių siekių, sąlygojo, kad ikimoksliniame valdyme daugiausia dėmesio buvo skiriama tam, kaip, pasitelkus organizacijas, gauti didesnę pelną, įgyti stipresnę valdžią, o ne tam, kaip jas valdyti. Paprastų operacijų atlikimas nereikalavo nei didelės kvalifikacijos, nei ypatingų sugebėjimų. To meto pramoninkams netgi buvo nepatogu samdyti labiau apsišvietusius darbininkus, nes jie galėjo būti ne tokie paklusnūs ir lengvai valdomi.

Toks požiūris į žmogų dominavo ne tik praktikoje, bet ir teoriniuose darbuose. Iš garsių šio laikotarpio ekonomistų A. Smito, D. Rikardo, Dž. Milio ir kitų autorių veikalų galima suprasti, jog žmogui palikta teisė tikrai adaptuotis gamybinėje aplinkoje, kad objektyvieji dėsniai yra kur kas galingesni už žmogaus, visuomenės valią.

Tokiu būdu, tiek to meto valdymo praktikoje, tiek ir teorijoje vyravo beteisio žmogaus koncepcija.

Tačiau ir tokiais, atrodo, nepalankiomis sąlygomis atsirado balsų, teigiančių priešingus dalykus. Škotų pramoninkas R. Ouveinas, kuris savo įmonėje bandė pagerinti darbininkų gyvenimo ir darbo sąlygas, taikė teisingas ir atviras darbininkų vertinimo sistemas ir papildomo užmokesčio už gerą darbą pagalba skatino jų materialinį suinteresuotumą. Pasak R. Ouveino, protingai ir humaniškai organizuotoje įmonėje visų pirma turi būti pašalinti konfliktai tarp darbininkų ir darbdavių. Jis ragino skirti savo „gyvosioms mašinoms“ ne mažesnę dėmesį kaip negyvoms, įtikinėdamas, kad taip galima pasiekti daug didesnę ekonominę efektyvumą. Nepaisant to, kad jo įmonė buvo kaip reta pelninga, kiti pramonininkai R. Ouveino idėjomis nesižavėjo ir jų netaikė.

1.3. Klasikinė valdymo teorija - ekonominio žmogaus koncepcija

Šios koncepcijos atsiradimą sąlygojo XIXa. pabaigos – XXa. pradžios situacija pramonėje bei istoriniai įvykiai, kurie privertė iš esmės keisti požiūrį į organizacijų valdymą, o kartu ir į personalo valdymą. Žymiausi šios koncepcijos atstovai F. Teiloras., A. Fajolis, H. Emersonas, H. Fordas akcentavo organizavimo, drausmės, reglamentavimo vaidmenį organizacijų valdyme ir nepakankamai vertino žmogiškąjį veiksnį. Jų teigimu, žmogus sieks organizacijos tikslų, jeigu bus gerai organizuota kontrolės ir nuobaudų sistema, materialinio skatinimo priemonės, numatytos

detalios darbo atlikimo procedūros. Darbuotojų iniciatyva ne tik kad neskatinama, bet ir nepageidautina.

Amerikiečių inžinierius F. Tayloras (1856 - 1915), pirmasis moksliskai pagrindė ir įdiegė praktikoje darbo mokslinio organizavimo metodus. Pagal jį, Anglijoje ir Amerikoje darbininkų jėgos buvo panaudojama tik 20 proc., o 80 proc. dirbančiųjų jėgos likdavo nepanaudotos dėl „tyčinio vangumo“. F. Teiloras suformulavo tokius valdymo mokslinio organizavimo teiginius:

1. Administracija parengia darbo ir gamybos organizavimo mokslinius pagrindus, kurie pakeičia tradicinius metodus, ir įformina juos griežtais reglamentuojančiais dokumentais.

2. Administracija pagal nustatytus darbo kvalifikacinius reikalavimus atrenka darbuotojus ir juos apmoko.

3. Nustatomas tiesioginis ryšys tarp užduoties apimties, kokybės ir atlyginimo dydžio. Taip kiekvienas darbuotojas yra skatinamas atlikti maksimalią ir aukštos kokybės darbų apimtį.

4. Tolygiai paskirstomas darbas ir atsakomybė tarp įmonės administracijos ir darbininkų.

Klasikinė valdymo teorija siekė įrodyti, kad, pažinus ir išmokus visumą būdų ir taisyklių, susijusių su darbo suskaidymu, apibūdinančių maksimalų kontrolės dažnumą bei valdžios ir atsakomybės santykį, pagrindinės didelių žmonių grupių valdymo problemos būtų daugiau ar mažiau išspręstos.

Nors šiandien klasikinė valdymo teorija yra kritikuojama, bet joje galima rasti ir racionalių momentų. Niekas negali ginčyti, kad gera organizacija yra viena iš sėkmingo šiuolaikinių organizacijų funkcionavimo sąlygų. Tačiau, jeigu ši koncepcija save pateisino tais laikais, kuomet daugumos darbuotojų išsilavinimo, profesinio pasiruošimo, kultūros lygis buvo gana žemas, tai šiuolaikiniam darbuotojui tokie valdymo metodai yra nepriimtini. Nesuinteresuotas žmogus, net esant geriausiai technikai bei technologijai, gali tapti organizacijų vystymosi stabdžiu. Būtent socialinio veiksnio ignoravimas yra didžiausias klasikinės teorijos ribotumas.

1.4. Žmogiškųjų santykių teorija - socialinio žmogaus koncepcija

Ši teorija atsirado XXa. 3-iojo dešimtmečio pabaigoje, sąlygota garsiųjų Hotono eksperimentų (1927m.) rezultatų. Šiems eksperimentams vadovavo E. Mejas, kuris padarė išvadą, kad darbininkų darbingumas priklauso ne vien nuo fizinių, bet ir nuo psichologinių veiksnių: vadovo darbo stiliaus, jo dėmesio darbuotojams, grupinio susiklausymo, grupinės nuostatos.

Žmogiškųjų santykių teorijos atsiradimas siejamas su socialinio žmogaus koncepcijos susiformavimu. Joje kaip atsakas į klasikinės teorijos ribotumą akcentuojamas naujas požiūris į darbuotoją - ne kaip į paprastą darbo įrankį, bet kaip į bendrų tikslų siekiantį bendradarbį. Pagrindiniai šios teorijos atstovai E. Meijus, K. Ardžiris, F. Herzbergas, A. Maslovas, D.

Makgregoras ir kt. akcentavo tarpusavio santykių, aplinkos sąlygų, valdymo metodų, įgalinančių maksimaliai pasireikšti iniciatyvai, savarankiškumui, savęs realizavimui, svarbą organizacijų valdyje.

Vėlesniuose žmogiškųjų santykių koncepcijos teoretikų darbuose (ypač pažymėtini D. Makgregoro darbai) buvo plėtojamos idėjos apie būtinumą motyvuoti darbuotojus, sudarant jiems sąlygas įmonėje realizuoti asmeninius tikslus bei patenkinti savo poreikius. Tačiau, propaguojant šiuos svarbius teiginius, buvo nukrypta į kitą kraštutinumą. Jeigu racionalusis modelis buvo žaidimas iš viršaus žemyn, tai socialinis modelis tapo žaidimu iš apačios į viršų, bandymu pradėti revoliuciją per personalo kvalifikacijos skyrių. D. Makgregoras to visą laiką bijojo ir teigė, kad teorijos Y teiginiai neneigia, jog valdžia reikalinga, bet jie neigia, kad valdžia tinkama visiems tikslams ir visomis aplinkybėmis.

1.5. Šiuolaikinės valdymo teorijos - harmonizuoto žmogaus koncepcija

Praktikoje žmogiškųjų santykių teorijos teiginiai pradėti aktyviai taikyti aštuntojo dešimtmečio viduryje, kuomet pasaulinėje ekonomikoje įvyko didelės permainos. Šio požiūrio esmė – sėkmę lemia kokybė, o kokybę pasiekia žmonės. Siekiama žmonių poreikių patenkinimą palenkti organizacijų tikslų įgyvendinimui.

Didelę įtaką turėjo spartus technikos, technologijų lygio kitimas. Tačiau mašinos, sudėtinga technika neišlaisvina žmogaus, kaip buvo manyta, nuo atsakomybės, iniciatyvos ir savaveiksmiškumo. Priešingai, tai tik sustiprina šių bruožų poreikį, kelia naujus reikalavimus tiek pačiam personalui, tiek ir organizacijų požiūriui į jį. Aukštas gamybos, technikos, technologijų lygis reikalauja atitinkamai aukštos jas kuriančių ir aptarnaujančių žmonių kvalifikacijos ir išsilavinimo. Todėl organizacijos yra priverstos vis daugiau investuoti į darbuotojų profesines žinias, į pastovų jų atnaujinimą, kvalifikacijos kėlimą.

Šiuolaikinėms valdymo teorijoms, yra būdingas žmogaus kaip visapusiškos, kompleksiškos asmenybės supratimas. Gamyboje akcentuojamas gamybos procesų, technologijų humanizavimas, valdymo demokratizavimas, pastangų kooperavimo bei interesų suderinimo svarba, žmogaus harmonija su aplinka. Šiuolaikinėse valdymo teorijose, nepaisant skirtingų momentų akcentavimo, orientuojamasi į žmogų, kaip pagrindinį, lemiamą organizacijų veiklos efektyvumą užtikrinantį veiksnį.

II. KOMANDINIO DARBO SAMPRATA IR ESMĖ

2.1. Grupės esmė ir ypatumai

Grupė – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai).

Svarbiausias iš asmenybės tikslų ir poreikių – socialinis poreikis būti grupės nariu. Dažnai žmogus sutinka dirbti neįdomų ar nemalonų darbą tik dėl to, kad atsidurtų įdomesnėje aplinkoje, nes jis tikisi ne tiek paties darbo ar atlyginimo už jį, o socialinių privalumų – kontaktų ir bendravimo su kolektyvu.

Papildomas grupės nario apibūdinimas – noras praplėsti savo interesų ratą. Žmogus jaučia, jog tam natūraliausias kelias – dirbti ar bent bendrauti su kitais. Kartais tą jausmą sukelia susivienijimo jėgos pojūtis, tačiau dažniau žmogus suvokia, kad sėkmės galimybių padaugėja, kai daugelis siekia to paties tikslo.

Socialinė žmonių grupė – tai vieningai veikiantys žmonės, kurie nuolat sąveikauja. Grupė – sąveikaujantys žmonės, laikantys save grupe, teigiantys, kad jie skiriasi nuo kitų grupių, o ypač – nuo pavienių darbuotojų. Tokia žmonių sąjunga turi bendrus siekius, kurie siejasi laiko ir erdvės atžvilgiu. Būtent tai daro žmonių grupę kažkuo daugiau negu paprastas individų sambūris. (Vijeikienė ir Vijeikis, 2000, Kasiulis ir Barvydienė, 1998).

Grupės galima klasifikuoti pagal įvairius kriterijus, tačiau labiausiai priimtinas yra skirstymas į formalias ir neformalias grupes.

Formali grupė – tai grupė, kuri yra viešai identifikuojama ir turi nustatytus tikslus.

Neformali grupė – tai grupė, susidaranti individų bendrų interesų pagrindu. Kai kurioms grupėms skirtas trumpas gyvavimo laikotarpis, nes jos formuojamos trumpalaikių užduočių įvykdymui. Tokios laikinos grupės pavyzdys – vieno kompanijos komiteto nariai, kuriems liepta sudaryti kažkokią programą. Grupės nariai problemas svarsto susirinkimuose arba pasitarimuose.

Organizacijose taip pat būna ilgalaikės darbo grupės, kurių nariai sprendžia tam tikras problemas kaip savo pareigų dalį. Tokias grupes dažnai vadina komandomis. (Kasiulis ir Barvydienė, 1998; Barvydienė, Vijeikienė ir Vijeikis, 2000, Stoner ir kt., 1999)

2.2. Komandinis darbas

2.2.1. Komandos esmė

Keliems individams turint bendrą siekį, atsiranda ir bendra paskata jo įgyvendinimui, taip pradeda formuotis bendras tikslų organizavimo noras. Tokia struktūra yra vadinama organizacija. Anot D. Vyšniauskienės ir kt. (1999), nesvarbu ar organizaciją sudaro keli ar daugiau žmonių, lengvai galima pastebėti jos bendrus bruožus: komunikavimą ir bendradarbiavimą jos viduje (vidinė aplinka) ir su ja supančia aplinka (išorinė aplinka). Visuomet reikia skirti daug dėmesio kiekvienai iš aplinkų. Siekdami gauti pelno ir patenkinti visuomenės poreikius, individai yra veikiami daugelio veiksnių, priversti sąveikauti-komunikuoti, bendrauti tarpusavyje.

Organizacijos efektyvumo požiūriu besimokančių organizacijų koncepcija siūlo susieti asmenines tobulėjimo pastangas su bendru visų žmonių organizacijoje darbu. Taigi pateiktoji koncepcija – pamatinė komandinio darbo samprata.

Komandinis darbas pastaruoju metu įgauna vis svarbesnį vaidmenį organizacijos gyvenime, ne išimtis ir UAB „Šiaulių plentas“. Žmonės jungiasi į grupes, nes tai sąlygoja psichologiniai ir biologiniai veiksniai, kurių pagrindu formuojasi žmonių tarpusavio ryšiai. Su grupiniu darbu susiduriama, kai darbuotojai vadovui vadovaujant per formalias valdymo – organizacines struktūras ar savarankiškai (per ne formalias grupes) susiburia į grupę siekti bendro tikslo. Bet kokia grupė visumoje ar atskiri jos nariai turi tam tikrus savo užbrėžtus tikslus, kurie apsprendžia ir grupės charakteristikas. Darbo grupių tikslas-atlikti pavestus ar pačių užsibrėžtus darbus. Kolektyviniame darbe grupės nario darbo rezultatai yra geresni, nes grupėje dažnai gaunamas sinerginis efektas, kai grupės sugebėjimų visuma yra didesnė nei visų grupės narių sugebėjimų suma. Grupė sėkmingai veikia tik tada, kai ji yra racionali tiek įmonės, tiek kiekvieno jos nario požiūriu. A. Sakalo (1998, p.257) teigimu, kiekvienas grupės narys nori jaustis pilnateisiu grupės nariu ir kartu išlaikyti savo individualybę.

Komandinis darbas daug kur, ypač literatūroje tapatinamas su grupiniu darbu. Pasak Sakalo, sąvoka komanda (angl. *team*) paplitusi anglų kalba kalbančių šalių literatūroje ir sporte. Jis teigia, kad įmonėse vartojama sąvoka *grupė* suvokiama kaip iš kelių darbuotojų susibūres darbo vienetą, kuris vieną ar kelis uždavinius gali išspręsti žymiai efektyviau nei pavieniai darbuotojai. T. Tamošiūno (1999), J. Kasiulio, V. Barvydienės (2001) požiūriu grupinio ir komandinio darbo sąvokos turi skirtingą prasmę. Loise C. Johnson (2003, p. 176-187) kalbėdamas apie grupę, ją apibūdina kaip socialinę sistemą, sudaromą iš trijų ar daugiau (maksimaliai 13) asmenų, kurie turi kažką bendra, bendrauja tarpusavyje ir dirba kartu, kad patenkintų poreikius ar išspręstų savo ar kitų problemas.

Pasak R. Želvio (2001, p. 34), komanda – tai tokia žmonių grupė, galinti veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta.

G. Merkio (2002) teigimu, komanda – daugiau nei grupė darbuotojų, turinčių bendrą tikslą: tik įvairių asmenybių bruožų samplaika įgalina komandą dirbti efektyviai – tuomet komandos nariai gali mokytis vienas iš kito, papildyti vienas kitą.

T. Tamošiūno (1999, p. 46-50), teigimu, kiekvienas žmogus priklauso įvairioms žmonių grupėms: šeimai, draugų būriui, mokyklos arba darbo kolektyvui ir t.t. Tačiau ne kiekviena žmonių grupė gali darniai sėkmingai veikti. Autorius atkreipia dėmesį į tai, kad efektyvi grupinė veikla gali būti tik tada, kai grupė sugeba susitelkti ir panaudoti visos grupės bei kiekvieno jos nario gebėjimus organizacijos tikslams pasiekti. Tokią efektyviai veikiančią grupę autorius vadina komanda.

Darbo grupės narius vienija bendri veiklos tikslai, uždaviniai ir tam tikra tarpusavio sąveika. *Komanda suprantama kaip efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimą, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius.* Komandiniai santykiai pasižymi:

- Bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba;
- Abipusiu priėmimu, pagarba ir pasitikėjimu;
- Pozityvių ginčų, prieštaravimų ir konfliktų, kaip narių aktyvumo, komandos darbingumo, gerų ir originalių sprendimo priėmimo būdų, vertinimu;
- Narių sutelktumu ir stipriu vidinės priklausomybės komandai jausmu;
- Aukšta kiekvieno nario motyvacija, įgyvendinant komandos tikslus;
- Individualiais išipareigojimais bei komandine atsakomybe;
- Lyderio funkcijų pasiskirstymu;
- Sugebėjimu įvertinti sėkmingą ir nesėkmingą savo veiklą darant išvadas, koreguojančias tolimesnį darbą kartu.

Darbo grupių ir komandų skirtumai

KOMANDA	GRUPĖ
Vadovavimą pasidalija visi komandos nariai	Vienintelis aiškus lyderis, dažnai įkūrėjas ar oficialus vadovas
Kiekvienas atsako ir už save, ir už komandą	Kiekvienas atsako tik už save
Bendra atsakomybė už komandinius rezultatus	Atsakomybę prisiima tik už asmeninius darbus
Kiekvienas prisideda prie kitų komandos narių veiksmų	Kiekvienas dirba nesiderindamas prie kitų veiksmų
Komandos nariai yra išsipareigoję tam tikrą sutartą laiką dirbti komandoje	Siekdami savo asmeninių tikslų ir interesų asmenys gali bet kuriuo momentu išeiti iš grupės

(Tamošiūnas, 1999, p. 51)

Kad komanda veiktų efektyviai, reikia trijų skirtingų rūšių įgūdžių. Pirma, komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių. Antra, jai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti. Ir galiausiai komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklaudyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių. Nė viena komanda negali pasiekti gerų veiklos rezultatų, netobulindama visų trijų šių įgūdžių rūšių. Svarbiausia – teisingas šių įgūdžių derinys. Jei vienu įgūdžių bus per daug, o kitų per mažai, komandos veiklos rezultatai pablogės. Tačiau iš pat pradžių komandoms nebūtina turėti visus vienas kitą papildančius įgūdžius. Gana dažnai vienas ar keli komandos nariai yra įpareigoti įgyti įgūdžių, kurių trūksta komandai, ir tuo padėti jai pasiekti visą potencialą. (Robbins, 2003).

Apibendrinant galima prieiti prie išvados, jog komandinis darbas – tai, bendra veikla kurią kiekvienas šiuolaikinis vadovas stengiasi vykdyti drauge su savo darbuotojais.

2.2.2. Komandos raidos etapai ir vystymasis

Vienas iš organizacijos sėkmingo funkcionavimo veiksnių – tinkamai suburtos komandos. Vis dėlto dauguma žmonių iš prigimties nėra komandos nariai: dažniausiai žmonės būna vienišiai arba siekia būti pripažinti už jų asmeninius pasiekimus. Organizacijos, kurios skatina savo darbuotojus

už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką, kurioje išlieka tik stipriausieji, sunkiai persiorientuoja prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų. Skirtingos kultūros taip pat skiriasi pagal tai, kaip auklėjami jose vaikai – komandine dvasia ar asmeniniais pasiekimais. Žmonės iš kultūrų, kuriose vaikai auklėjami pabrėžiant asmeninius pasiekimus, ugdomas jų savarankiškumo ir rungtyniavimo jausmas, sunkiau prisitaiko prie komandinio darbo principų, kur reikia būti ne lyderiu, bet lygiaverčiu komandos nariu.

Komandos formavimas – tai žmonių grupės, kuri siekia bendrų tikslų ir dirba drauge, kūrimo procesas.

Komandos formuotojo vaidmuo – tai proceso konsultanto, o ne eksperto vaidmuo.

Grupės transformaciją į komandą apibūdina komandų vystymosi etapai.

Išskiriami penki komandos raidos etapai:

Formavimasis. Komandos nariai pasikeičia informacija, susipažįsta, formuluoja grupės uždavinius. Iš pradžių tarpusavio santykiai pasižymi atsargumu. Lemiamas vaidmuo šiame etape atitenka komandos lyderiui. Jis turi padėti komandos nariams susipažinti bei sukurti tokią atmosferą, kurioje žmonės nejaustų įtampos. Geriausias būdas šito pasiekti – tai paaiškinti tikslus, vaidmenis, atsakomybę ir procedūras, kurios susijusios su komandos veikla.

Audra arba sumaištis. Nariai aiškinasi savo lūkesčius, dalykus, kurie juos erzina. Stebima jėgų kova, argumentacija, gynybinė elgsenos taktika. Didėja konkurencija tarp narių. Daugėja nusiskundimų dėl nemalonios atmosferos, nariai vis dažniau netenka kantrybės. Gali būti iškelti nerealūs komandos tikslai, įmanomas darbo efektyvumo sumažėjimas.

Normalizavimasis. Grupė pradeda siekti bendrų tikslų, nusistato konkuruojančių jėgų pusiausvyrą ir grupės normas. Šioje stadijoje komandos lyderis turi garantuoti, kad nustatytos normos padeda efektyviam komandos darbui. Visas sugaištas laikas, kuris buvo išseikvotas priimant sprendimus dėl pagrindinių taisyklių, pagal kurias komanda ruošiasi dirbti, vėliau atsipirks su kaupu. Komandos sudarymo meistriškumas šiame etape susideda iš sugebėjimo puoselėti komandos narių ryšių glaudumą bei sugebėjimo komandos nario siekius suderinti su bendrais visos komandos tikslais ir interesais.

Veikla arba darbo atlikimas. Siekdami bendrų tikslų komandos nariai konstruktyviai bendradarbiauja. Jie veikia vis savarankiškiau, pradeda pasitikėti vienas kitu. Komandos nariai kartu džiaugiasi sėkme, o išskylantys konfliktai sprendžiami remiantis nusistovėjusiomis bendromis bendravimo taisyklėmis.

Darbo pabaiga arba brandos etapas. Atviras bendravimas jau tampa norma. Visa komanda kaupia informaciją, kuri bendrai nagrinėjama siekiant išspręsti vieną ar kitą problemą. Gerai suderinti veiksmai padeda pasiekti teigiamų rezultatų. Nariai vis daugiau dėmesio skiria detalėms.

Svarbiausiu tampa nuolatinis tobulėjimas. Ištikus nesėkmei ne ieškoma kaltų, o nagrinėjama, kas buvo padaryta blogai. (Pranys, 2006).

R. Želvys (2001, p. 38) akcentuoja, kad formuojant veiksmingą komandą, reikia turėti omenyje, jog grupių raida panaši į bet kurių gyvų organizmų raidą: jos gimsta, išgyvena vaikystę, subręsta ir galiausiai baigia savo egzistavimą. Taigi subūręs komandą, vadovas neturėtų tikėtis, jog ji iškart pradės produktyviai dirbti. Autoriaus teigimu, kad būtų „išauginta“ veiksminga komanda, reikia šiam procesui skirti daug laiko. Todėl R. Želvys nurodo dažniausiai išskiriamas pagrindines grupės raidos stadijas: formavimosi stadija; konflikto stadija; normų nusistatymo stadija; produktyvios veiklos stadija.

Įvairūs autoriai ne kartą nagrinėjo komandos darbo efektyvumą lemiančius veiksnius. Komandos efektyvumas šiuo atveju vertinamas pagal komandos darbo produktyvumą, vadovų skirtus vertinimus bei komandos narių pasitenkinimą darbu komandoje.

Yra išskiriami 2 požiūriai: Pirmąjį požiūrį geriausiai apibūdina B.W. Tuckman (1977). Raidos požiūriu komanda startuoja kaip darbo grupė ir tik vėliau perauga į bendradarbiavimo komandą. Ši idėja suteikia pagrindą prielaidai, kad komandos turi grupių požymių. Žmonių grupės pereina bendrus vystymosi procesus:

- Formavimasis;
- Kova (audros periodas);
- Normalizavimasis;
- Įvykdymas.

Antrąjį požiūrį, kuris vadinamas atsitiktiniu, geriausiai apibūdina R.D. Lewis (2002). Teigiama, kad komandų tipas priklauso nuo to kam skiriama pirmenybė, o darbo esmė, kad jie iš viso kažką daro. Skiriamasis požymis, tai ką jie veikia.

Efektyvios komandos turi bendrą ir prasmingą tikslą, kuris suteikia kryptį, impulsą ir reikalauja jos narių įsipareigojimo. Šis tikslas – tai vizija. Jis yra platesnis nei konkretūs tikslai. Gerai veikiančių komandų nariai sugaišta nepaprastai daug laiko ir padeda nemažai pastangų aptardami, formuodami ir nustatydami tikslą, kurio jie sieks ir kolektyviai, ir individualiai. Bendrasis tikslas, kai jį priima komanda, tampa tarsi kelrode žvaigžde – jis bet kuriomis sąlygomis rodo veiklos kryptį. (Robbins, 2003)

Vijeikienė (2000) pateikia keletą paprastų taisyklių, kurios gali nepaprastai sustiprinti komandą:

1. Komandos darbo užduotys turi būti skiriamos konkretiems klausimams, o ne platiems apibendrinimams.
2. Darbas turi būti suskaldytas ir paskirtas pogrupiams bei pavieniems asmenims. Komandos – tai ne tas pats, kas „susirinkimai“.

3. Narystė komandoje turi būti grindžiama labiau tuo, ką kiekvienas narys gali pasiekti, ir remtis kiekvieno turimais įgūdžiais, o ne formalia valdžia ar asmens užimama padėtimi organizacijoje.

4. Kiekvienas komandos narys turi atlikti apytikriai tokią pat darbo apimtį arba neišvengiamai pasireikš skirtingas įsipareigojimas dėl rezultato.

5. Komandos dirbs tik tuo atveju, jei bus sulaužytas tradicinis hierarchinis komunikacijos ir tarpusavio sąveikos modelis. Svarbu ne jūsų užimama padėtis, bet kuo galite prie komandos prisidėti.

6. Aukščiausio lygio vadovų komandos turi dirbti kartu, kaip ir visos kitos komandos, dėmesį sutelkdamos į savo užduotį ir puoselėdamos atvirumo, atsidavimo ir pasitikėjimo aplinką. (Vijeikienė, 2000).

Vienas iš pagrindinių komandinio darbo stimulų – materialinis ir moralinis apdovanojimas, kuris turi turėti vertę komandos nariams, turi būti priimamas kaip užtarnautas ir skatinti darbuotojus vykdyti bendras užduotis. (Vijeikienė, 2000).

Tapimas komanda nėra lengvas ir greitas kelias. Bet kuriuo atveju grupė turi išgyventi atitinkamas komandos formavimosi stadijas, kad pasiektų reikiamą bendradarbiavimo lygį ir tik perėjusi visus formavimosi etapus grupė tampa komanda. Tačiau ne visos net ilgai gyvuojančios grupės gali tapti komanda. Tai lemia įvairios priežastys: formalūs ir neformalūs lyderiai, komandoje kylantys konfliktai, netinkamos darbo sąlygos, netinkama komandos sudėtis ir t.t.

2.2.3. Komandų tipai ir klasifikacija

Norint, kad komandos pateisintų keliamus tikslus, reikia apsispręsti dėl jų skaičiaus ir tipų. Pasirinkti komandos tipą ne taip paprasta vien dėl to, kad tenka rinktis iš daugelio variantų. Komandų klasifikavimą skirtingi autoriai įvardija skirtingai.

D. W. Johnson (Vijeikienė, Vijeikis, 2000, p. 15-16) komandas klasifikuoja į tris tipus:

- Problemų sprendimo komandos;
- Specialios komandos;
- Savivaldos (savivaldos) komandos;

Komandų apibūdinimai pateikti 2 lentelėje.

Komandų klasifikacija pagal D. W. Johnson

KOMANDOS TIPAS	APIBŪDINIMAS
Problemų sprendimo komandos	Jas sudaro 5-12 asmenų, atstovaujančių įvairiems organizacijos padaliniams. Jie susitinka 1 ar 2 kartus per savaitę darbo kokybės, efektyvumo bei darbo sąlygų tobulinimo būdams aptarti.
Specialios komandos	Jos rūpinasi darbo reformomis ir naujos technologijos kūrimu bei įdiegimu, palaiko ryšius su tiekėjais, užsakovais bei klientais, taip pat atlieka atskirų organizacijos funkcijų koordinatoriaus vaidmenį. Specialios komandos turėtų pagerinti bendradarbiavimą tarp padalinių ir vadovų, kai priimami visų lygių sprendimai, taip pat susikurti kokybės ir produktyvumo tobulinimo atmosferą organizacijoje. Šio tipo komandos pradėtos kurti apie 1980 metus.
Save valdančios komandos	Tai 5-15 žmonių, gaminančių tam tikrą produktą ar teikiančių tam tikras paslaugas. Komandos nariai išmoksta atlikti visas užduotis, tad gali keistis tarpusavyje, atlikdami įvairius darbus. Komanda pati prisiima valdymo atsakomybę: žmonės patys reguliuoja darbo ir atostogų laiką, būtinų medžiagų tiekimą, užsakymus ar naujų darbuotojų samdymą. Savivaldos komandos gali 30 proc. padidinti darbo efektyvumą bei kokybę. Šis komandos tipas iš esmės keičia įprastinį darbo organizavimo būdą. Save valdančios komandos darbą kontroliuoja pačios. Taip nugriaunamos hierarchinės valdymo pakopos bei biurokratiniai barjerai tarp organizacijos padalinių. Tokio tipo komandos taip pat paplito apie 1980 metus. Šis komandos tipas yra potencialus ateities organizacijų darbo būdas.

(Barvydienė, Kasiulis, 1988, p. 73)

G. Dessler (2001, p. 395), klasifikuodamas komandas, prie savivaldos ir problemų sprendimo komandų išskyrė pusiau savivaldos ir patariamąsias komandas. Autoriaus teigimu, *pusiau savivaldos* komandos gali turėti savo sukomplektuotus tikslus, stengtis spręsti problemas, įtakoti kasdieninius valdymo sprendimus: kaip organizuoti pertraukas ir kokias vadovo. *Patariamąsios*

komandos-tai dažniausiai laikinos komandos, kurios egzistuoja dirbant su specialiomis užduotimis, tokiomis kaip kainų mažinimas arba produkcijos didinimas.

J. A. F. Stoner ir kt. (1999, p. 489-490), analizuodami įvairių organizacijų užduočių atlikimo specifiką, padarė išvadą, jog komandos būna dviejų tipų: neformalios ir formalios. Pastarosios gali būti klasifikuojamos pagal keturis skirtingus kriterijus priklausomi nuo tikslinės paskirties:

- Komandavimo komandos – tai komandos, kurias sudaro vadovas ir darbuotojai, atsiskaitantys tam vadovui.

- Komitetas – tai formali organizacijos komanda, paprastai sudaroma ilgam, kad atliktų specifines organizacijos užduotis.

- Užduoties „pajėgos“, arba projekto komanda – tai laikina grupė, suformuota tik tam tikrai problemai išspręsti.

- Kokybės būrelis – tam tikros rūšies komanda, atliekanti tyrimus, ieškanti sprendimų ir teikianti pasiūlymus organizacijos vadovams. Kokybės būrelių komandos susitinka kas savaitę valandai aptarti darbo problemas, išsiaiškinti priežastis, pasitarti dėl sprendimų bei imtis koreguojamų veiksmų. (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p. 490)

Apie komandų bei grupių tipus rašo ir kiti mokslininkai, pavyzdžiui R. Heller (2000, p. 6-13) išskiria darbinę grupę, kuri žmones vienija bendram tikslui. Autorius akcentuoja išskirtinius darbinės grupės bruožus: gyvybingumą, dinamiškumą, sugebėjimą keistis ir bendrai aptarinėti užduotis, vertinti idėjas, priimti sprendimus bei dirbti siekiant bendro tikslo. R. Heller formalių ir neformalių grupių apibūdinimas:

1. Formalios grupės, kurios sudaro organizacijos pagrindą, dažnai yra pastovios, dirba vienodą darbą ir turi nustatytą veiklos sferą.

2. Neformalios grupės, kurios dirba neoficialiai ir susiburia iškilus specialioms poreikiams.

Pagal veiklos sferas, formalios ir neformalios grupės turi esminių skirtumų, kurie ryškiausiai atsispindi 3 lentelėje.

Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių

Palyginimo pagrindas	Neformali grupė	Formali grupė
Bendri tarpusavio santykiai	Neoficialūs	Oficialūs
Pagrindinės koncepcijos	Valdžia ir politika	Teisės ir pareigos
Pagrindinis dėmesys skiriamas	Žmogui	Pareigybei
Lyderio valdžios šaltinis	Atsiranda iš grupės	Deleguojamas vadovybės
Vadovaujamosi	Normomis	Taisyklėmis
Valdymo šaltiniai	Sankcijos	Apdovanojimais ir baudos

(Vijeikienė, Vijeikis, 2000, p.11-12).

Vadybinėje literatūroje galima aptikti tokią formalios grupės klasifikaciją, kai išskiriamos *komandinės ir taikomosios* grupės.

Komandinės grupės apibūdinamos kaip bazinis organizacijos vienetas, patenkinantis visus formalius reikalavimus.

Tuo tarpu taikomosios grupės turi daug lankstesnę organizacinę formą. Šios grupės sudaro laikinus darbuotojų susivienijimus, siekiančius įgyvendinti konkretų atskiro projekto tikslą. Tokios grupės neapsiriboja hierarchiniais „vadovo – pavaldinio“ santykiais.

Taigi, kokio tipo bebūtų komanda, jos *pagrindinis darbo principas išlieka bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba, kurių dėka įgyvendinami bendri tikslai ir patenkinami kiekvieno komandos nario individualūs poreikiai.*

2.2.4. Komandos narių vaidmenys

Galima teigti, kad bet kurios grupės tapimas komanda nėra lengvas ir greitas procesas. Bet kuriuo atveju grupė turi išgyventi atitinkamas komandos formavimosi stadijas, kad pasiektų reikiamą bendravimo ir bendradarbiavimo lygį. Būsimosios komandos nariai turi atrasti ir prisiimti labiausiai sau tinkantį vaidmenį. Pasak B. Neverausko (2001, p. 78), komandos suformavimo procesą reikėtų pradėti nuo komandinių vaidmenų nustatymo.

Visi komandoje vykstantys procesai priklauso nuo narių profesinės kompetencijos ir savo vaidmens „atradimo“ bendroje veikloje. Yra nustatyta, jog komandai užtenka dviejų labai protingų narių, kad vyktų stimuliuojančios diskusijos. Tuomet kiti nariai, stengdamiesi prilygti pirmiesiems,

ieško kitų vaidmenų, tuo sukurdami platesnį vaidmenų spektrą (Neverauskas ir kt. 2001, p. 78). Tai ypač aktualu toms komandoms, kuriose yra nedaug narių. Esant tokiai situacijai, ne visi komandos nariai gali pilnai realizuoti savo sugebėjimus, todėl kiekvienam iš jų vertėtų įsisavinti dar bent po vieną papildomą vaidmenį, kad komanda galėtų efektyviai siekti užsibrėžtų tikslų. Tai peršasi išvada, jog tos komandos, kurios turi daugelį ar visus komandinius vaidmenis, veikia efektyviau nei kitos, kadangi čia yra mažiau trinties tarp panašių konkuruojančių charakterių (Neverauskas ir kt., 2001).

Komandinis vaidmuo labai svarbus. Tai vaidmuo, kurį nariai prisiima, išreikšdami savo įnašą ir santykius su likusiais komandos nariais. Pirmas žingsnis sudarant gerą komandą ir yra žmonių parinkimas.

M. Belbin (1993) išskiria devynis sėkmingus komandos narių vaidmenis :

- *Sėjikas* – naujų idėjų generavimas, sudėtingų problemų sprendimas.
- *Išteklių tyrinėtojas* – jo veikla susijusi su paieška, kūrybingumu, ryšių užmezgimu, naujovių paieška.

- *Koordinatorius* – sugeba vesti derybas, išmintingas, kontroliuojantis.

- *Formuotojas* – įsitempęs, aktyvus, dinamiškas.

- *Patarėjas -Vertintojas* – sveikai mąstantis, neemocingas, apdairus.

- *Komandos žmogus* – socialiai orientuotas, jautrus, geras diplomatas.

- *Vykdytojas* – konservatyvus, pareigingas.

- *Užbaigėjas* – kruopštus, tvarkingas, sąžiningas.

- *Specialistas* – tikslingas, atsidavęs savo sričiai.

M. Belbin ištyrė devynis komandos narių vaidmenis, bet galima surinkti puikią komandą ir iš mažiau nei devynių narių. M. Belbin nuomone, komandai kuri gerai dirbtų užtektų šešių žmonių.

Atpažįstant devynis komandinius vaidmenis, ir galint juos pritaikyti savo komandos nariams, jau turime pagrindą pasiekti daug daugiau, negu be sistemos derinant, kad ir kokie talentingi būtų potencialūs komandos nariai..

K. D. Benne ir P. Sheats remdamiesi R. F. Bales darbais, išskyrė dvylika vaidmenų, kuriuos žmonės atlieka grupėje. Autoriai tuos vaidmenis suskirstė į tris dideles grupes: A – į užduotį orientuoti vaidmenys; B – į palaikymą orientuoti vaidmenys; C – į save orientuoti vaidmenys.

(Kasiulis, Barvydienė, 2005, p.61-62).

A. Į užduotį orientuoti vaidmenys:

- Iniciatorius pagalbininkas: siūlo naujas idėjas ir pokyčius darbe.
- Informacijos tiekėjas: sprendžiant problemą gauna faktų bei informacijos apie kitų patirtį.

- Koordinatorius: randa tinkamiausią visų idėjų santykį ir bando suderinti visus patarimus.
- Vertintojas: stebi ir savo vertinimais atspindi grupės pažangą.

B. Į palaikymą orientuoti vaidmenys:

- Skatintojas: sukelia palankumą ir solidarumą, skatina pritarimą ir pagalbą.
- Harmonizuojantis: reguliuoja nesutarimus, veikia individualius skirtumus bei mažina priešpriešą.
- Vartininkas: stengiasi atverti galimybę diskutuoti visiems, skatina tylesnius, tildo plepius.
- Grupės apžvalgininkas ir komutatorius: siūlo kreipti dėmesį į grupės procesus, į patarimus, gerinančius grupės darbą.

C. Į save orientuoti vaidmenys. Tai neigiami vaidmenys, kai darbuotoją atstumia grupė, šiam nesiėmus jokio pozityvaus vaidmens:

- Agresorius: neigia kitus – menkina jų idėjas ar atakuoja visą grupę iš karto.
- Blokuotojas: grįžta prie išspręstų problemų su negatyvia nuostata, revizuoja priimtus sprendimus.
- Pagalbos siekėjas: iš visų aplinkinių nori pagalbos ir simpatijos, demonstruoja sutrikimą ir nerangumą.
- „Playbojus“: teikia nesusijusius su situacija pasiūlymus. Trukdo visiems, demonstruodamas save.

Kiekvienas turintis vaidmenį, kuris atitinka tiek jo asmenybę, tiek įgūdžius, pajus, kokį didelį įnašą jis įneša komandai. Jis gaus didesnę pripažinimą ir įvertinimą. Komandoje įvyks mažiau konfrontacijų ir konfliktų, kadangi žmonės vertins savo unikalų įnašą ir nekonkuruos dėl vaidmenų su kitais komandos nariais. Tai ir yra stiprios komandos pagrindas.

Atsižvelgiant į tai, kad darnios komandos sėkmė priklauso nuo sugebėjimo jai vadovauti, vadovo vaidmuo tampa vienu iš esminių komandos ir organizacijos vystymo veiksnių. P. Jucevičienės (1996, p. 94), teigimu, vadovais ne tik gimstama, bet ir tampama. Todėl labai svarbu išmokti vadovauti komandai. Vadovavimas komandai yra tokia veikla, kuri padeda pasiekti tikslą ir palaikyti efektyvius dalykinius tarpusavio santykius. Suburti grupę iki efektyviai veikiančios komandos yra pagrindinis vadovo uždavinys ir tuo pačiu visoms komandoms būdingas bruožas – stiprus ir veiklus vadovas, galintis vadovauti kritiškose situacijose. Vadovavimas žmoniškąja prasme ypač svarbus todėl, kad padeda grupei išsilaikyti drauge ir susitelkti, siekiant realizuoti tikslus. Tinkamas vadovavimas transformuoja žmonių ir grupių potencialią jėgą į realius veiksmus

ir sustiprina komandos sutelktumą. Sutelktumo sąvoką J. Stoner, R. Freeman (1999, p. 499) apibūdina kaip solidarumo laipsnį ir teigiamus jausmus, kuriuos individai puoselėja savo komandos atžvilgiu.

Organizacijos vadovas turėtų ieškoti galimybių nuosekliai gerinti tiek organizacijos, tiek komandos darbą. Komandos našumo didinimas priklauso nuo jos noro tobulėti, susidoroti su sunkumais bei noro įgyvendinti savo sprendimus. Grupių, kurias galima pavadinti tikromis komandomis, visi darbuotojai privalo ieškoti geriausių būdų savo darbui kuo puikiau atlikti. R. Heller (2000, p. 50), savo vadybos abėcėlėje įveda veiklaus padalinio sąvoką. Jis teigia, kad veiklaus padalinio darbuotojai yra plataus profilio, kiekvienas gerai išmano komandos paskirtį ir gali vienas kitą pavaduoti. Toks komandos lankstumas yra didelis privalumas.

2.3. Komandinio darbo valdymas ir komandinės veiklos efektyvumas

2.3.1. Komandos vadovas

- Vadovavimas – tai kryptinga veikla, einant tikslo link;
- Tai suvokimas, jog neįmanomų dalykų nėra;
- Tai ne pareigos, o veikla;
- Vadovauti – tai reiškia padėti žmonėms atskleisti jų talentus, padėti įgyvendinti tą viziją, kuri atrodo verta ir reikšminga. (Juknevičius, Tamolė, 2009)

Vadovas – asmuo, kuris užima vadovaujančias pareigas kokioje nors organizacijoje.

Verslo organizacijoje tai būtų bendrovės vadovas, bendrovės vadovo pavaduotojas, valdybos narys.

Vadovauti – reiškia organizuoti žmonių veiklą organizacijos tikslams pasiekti bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas.

Vadovo pagrindinė funkcija – kūrybiškos idėjos ir veiklos turinys. Vadovai motyvuoja, kad pasekėjai stengtųsi siekti organizacijos tikslų. (Kasiulis, Barvydienė 2005, p.8-10).

Vadovo veiklai būdinga (Kasiulis, Barvydienė, 2005, p.8):

- dinamiškumas,
- įvairumas,
- sudėtingumas,
- kūrybingumas,
- chaotiškumas,
- fragmentiškumas,
- laiko spaudimas (karštligiškumas),
- rizika.

Daugelis komandų turi paskirtus vadovus. Komandos, kurios kuriamos įstaigose, vadovai paskiriami oficialiai. Formalus paskyrimas gali kelti konfliktą:

Lyderis turi sugebėti atvirai daryti įtaką, jeigu komandos nariai pripažįsta vadovo sprendimų įtaką, jie ir vykdo tuos sprendimus;

Vadovas turi būti kompetentingas, kad komandos nariai galėtų juo pasitikėti;

Vadovas yra atsakingas už bendravimą komandoje. Visi komandos nariai yra atsakingi už tam tikrą dalį į komandą patenkančios informacijos ir, kai to reikia, ja aprūpinti vienas kitą. Viena iš vadovo funkcijų yra sutelkti vietą ir laiką diskusijoms, kurios rodo atvirumą ir lygybę;

Komandoje visi gali padėti, bet vadovas privalo garantuoti, kad kiekvienas būtų įgalintas bendradarbiauti (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

Dažnai vidurinėsios ar pradinės grandies vadovu tampa vienas iš komandos narių, kuris dabar atsako už savo kolegas ir draugus. Jis susiduria su nauju iššūkiu – suderinti savarankišką darbą su rezultatų pasiekimu, pasitelkiant kitus žmones. Natūralu, kad vadybininkas jaučia nerimą ir kartu turi įtikinti kitus atlikti skiriamas užduotis.

Santykiai darbo vietoje ir bendravimas su kolegomis turi keistis ir vystytis. Komandos sutelkimas ir motyvavimas, užduočių delegavimas – tai esminiai įgūdžiai sėkmingai grupės darbo priežiūrai ir vadovavimui. Būtina išmokti kontroliuoti kiekvieną situaciją tvirtai pasitikint savimi.

Pasipriešinimas pokyčiams, komandos susiskaldymas į tuos, kurie palaiko, ir tuos, kurie vengia naujovių, kyla kas kartą, kai keičiama nusistovėjusi darbo tvarka, diegiama nauja valdymo, darbo kontrolės ar kita svarbi organizacijos struktūra. Priešintis pokyčiams – žmogiška, o vadovui tenka nelengva užduotis: įvertinti jėgų pasiskirstymą savo komandoje, rasti tuos, į kuriuos galima atsiremti, ir išskirti tuos, kurių pasipriešinimas ir nepritartimas gali padaryti daugiausiai žalos.

2.3.2. Organizacijų valdymo pagrindinės nuostatos

Dažnai organizacijos vadovas, priimdamas svarbius sprendimus, suburia komandą. Nuo kurios priklauso ar sprendimai bus logiški ir efektyvūs, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.

Vadovavimas žmonėms, gamybos procesams, visuomet yra susijęs su valdymo sprendimų priėmimu. Sprendimų priėmimas vyksta nuolatos. Tai – savalaikė reakcija į aplinkos pokyčius, prisitaikymas, išgyvenimas, efektyvaus rezultato siekimas, naujų realizacijos būdų ieškojimas.

Istorija rodo, kad dirbanti komanda nėra dirbtinas reiškinys. Žmogus kaip socialinė būtybė siekia sukurti grupę ir įsilieti į ją, kad jaustųsi patogiau ir saugiau.

Šiandieninėse diskusijose apie organizacijas vis dažniau kalbama apie darbo grupes ir komandas. Kai kurie ekspertai teigia, jog efektyviam firmų egzistavimui reikalingos mažos darbo grupės, kurios užtikrina veiklos įvairovę. Darbo grupės vaidina svarbų vaidmenį taip vadinamojoje

vadybos transformacijoje. Ateityje organizacija remsis narių savęs valdymu. (Bagdonas, Kazlauskienė 2001).

2.3.3. Vadovavimo stilius ir jį apibūdinančios valdymo teorijos

Visa organizacija yra savotiška ir nepakartojama joje dirbančių žmonių ir įgyvendinamųjų tikslų kombinacija. Vadovas – unikali asmenybė, todėl vadovavimo stilių ne visuomet galima priskirti kokiam nors vienam konkrečiai kategorijai. Vadovavimo stilių yra labai daug. Vieni vadovavimo stiliai sudaryti iš paliepiamųjų, stimulų ir argumentų. Bendrai vadovavimo stilių galima apibūdinti kaip žmonių santykių organizacijoje visumą. Tam įtakos turi susiklosčiusios situacijos, vadovo įgūdžiai, pavaldinių lūkesčiai ir t.t.

Palmira Jucevičienė, knygoje „Organizacijos elgsena“ teigia, kad vadovavimo stilius remiasi dviem pagrindinėmis valdymo teorijomis X ir Y bei naujausia – Z teorija.

Teorija X atspindi tradicinį požiūrį į vadovavimą ir kontrolę. Šią teoriją pripažįstantys vadovai pasižymi autokratinio vadovavimo stiliumi. Vadovai mano, kad pavaldiniai neiniciatyvūs ir vengia atsakomybės, todėl tokie vadovai, norėdami priversti žmones gerai ir kokybiškai dirbti, dažnai naudoja prievartą ir baimės grėsmę.

Y teorija teigia, kad organizacijos darbuotojai sąžiningai vykdo savo pareigas organizacijos naudai. Teorija Y besivadovaujantys vadovai pasižymi demokratiniu vadovavimo stiliumi. Šie vadovai yra draugiški, siekia žmones orientuoti tikslų realizavimui, darbuotojų kompetencijos ugdymui, įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymui ir stengiasi tam užtikrinti sąlygas. Todėl pavaldiniai aktyviai dalyvauja priimančiam ir įgyvendinant sprendimus. Vietoj griežtos kontrolės čia kontrolės funkcija paliekama patiemis dirbantiems. Demokratas vadovas stengiasi sudaryti tokias situacijas, kad žmonės norėtų parodyti savo gebėjimus ir paprastas problemas spręstų patys. Tam reikalinga pasitikėjimo atmosfera, abipusis sutarimas.

Teorija Z priskiriama liberaliam vadovavimo stiliumi, kur vadovas vengia daryti tiesioginę įtaką, jis – lygiavertis komandos narys. Toks vadovavimo stilius sukuria efektyvią ir stabilią darbo grupę bei darbo aplinką, kurioje būtų patenkinti darbuotojų norai būti laisvais, nepriklausomais. (Jucevičienė, 1996, p.191 –203).

2.3.4. Vadovavimo stiliaus įtaka komandiniam darbui

Vadovu vadiname darbuotoją, kuris turi bent vieną pavaldinį. Asmuo, neturintis nei vieno pavaldinio, yra vykdytojas. Kyla klausimas, kodėl vieni asmenys paklūsta kitų valiai. Autoriai tokį reiškinį vadina valdžia. Valdžia – tai tam tikras mainų santykis tarp dviejų asmenų – vadovo ir pavaldinio, arba tarp dviejų grupių.

Vadovo ir pavaldinio santykis iš esmės yra vienpusis, nebent pavaldinys prieštarautų ir nepaklustų vadovo nuomonei, nurodymams. Organizacijoje valdžia palaikoma pirmiausia tuo, kad vadovas moka atlyginimą, gali jį padidinti, išmokėti premijas arba jų nemokėti, teikia įvairią materialinę naudą (nuomoja butą, automašiną ir kt.) ar remia pavaldinius morališkai.

(Bagdonas, Kazlauskienė, 2001, p.19-20).

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad galimybes daryti įtaką pavaldiniams sudaro teisėta valdžia arba formalus autoritetas; asmeninė (pavyzdžio) valdžia arba tikrasis autoritetas; eksperto (kompetencijos) valdžia; atlygiu pagrįsta valdžia; prievarta pagrįsta valdžia. Trumpai apibūdinsime vadovui suteiktos galios daromą įtaką organizacijos veiklai bei joje dirbantiems žmonėms.

- Teisėta valdžia arba formalus autoritetas, kurią suteikia vadovo pareigos. Vadovo formalus autoritetas formuoja organizacijos politiką, kontroliuoja informaciją, rengia įvairius nuostatus bei taisykles, priima ir atleidžia darbuotojus, paskirsto atlyginimą ir atlieka dar daugiau įvairių funkcijų susijusių su organizacine tvarka.

- Asmeninė (pavyzdžio) valdžia arba tikrasis autoritetas. Vadovas savo įvaizdžiu, elgesiu, mąstymu užsitarnauja darbuotojų pasitikėjimą ir pagarbą. Toks vadovas pavaldiniams daro vienokią ar kitokią įtaką. Tai labai svarbus valdžios šaltinis. Teigiamą vadovo įtaką skatina pavaldinių norą bendrauti su tokiu vadovu, jie stengiasi jam padėti ir dažnai darbuotojai nesipriešina vadovo paliepimams ir t.t.

- Eksperto (kompetencijos) valdžia pagrįsta ilgamete vadovo darbo patirtimi, eksperto kompetencija spręsti organizacijoje iškilusias problemas. Toks vadovas turi daugiau galimybių daryti įtaką pavaldiniams bei užsitarnauti jų pasitikėjimą.

- Atlygiu pagrįsta valdžia. Vadovas už atliktus darbus darbuotojams moka atlyginimą. Tai daro teigiamą įtaką, kadangi pažadėtas atlygis veikia darbuotojų elgseną, skatina juos dar labiau pasistengti ir sumažina pasipriešinimą vadovams.

- Prievarta pagrįsta valdžia. Dažnai organizacijos vadovas, norėdamas sustiprinti savo įtaką pavaldiniams, naudoja prievartą ir baimę. Darbas organizacijoje sudaro galimybes patenkinti daugumą poreikių, todėl darbuotojai supranta, kad dėl organizacijos interesų neatitinkančio elgesio jie gali būti baudžiami, o nuobaudos gali sutrukdyti tenkinti poreikius. Tačiau prievarta daro įtaką ne tik vykdytojams, bet ir vadovams, kadangi darbuotojai, grasindami streikais, gali daryti įtaką vadovų sprendimams (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Vienas iš būdų suvokti valdymo sudėtingumą – suprasti, jog vadovai gali dirbti įvairiose organizacijos lygiuose ir skirtingose organizacijos veiklos srityse. Todėl vadovai dar skirstomi į įvairius lygius pagal jų darbo specifiką:

Žemiausiojo lygmens vadovai organizacijoje dažnai vadinami “prižiūrėtojai” (pvz. mokyklos direktorius, meistras ar darbų vykdytojas ir t.t.). Jie nevadovauja kitiems vadovams. Šio lygio vadovai atsako už kitų žmonių darbą ir dar kitaip yra vadinami pirmosios linijos vadovais.

Viduriniojo lygmens vadovai vadovauja žemesnio lygio vadovams. Vidurinio lygio vadovų funkcija – derinti viršinių reikalavimus su savo pavaldinių sugebėjimais bei vadovauti jų organizacijos politikos įgyvendinimo veiksmams.

Aukščiausiojo lygmens vadovai atsako už visos organizacijos valdymą. Paprastai organizacijose šio lygio vadovų būna nedaug. Jie kuria organizacijos veiklos politiką ir reguliuoja organizacijos ryšį su jos aplinka (prezidentas, viceprezidentas, direktorius ir t.t.).

Kitas svarbus vadovų kvalifikavimas – pagal veiklą, kurias jie valdo, specifika. Organizacijos dažnai apibūdinamos kaip funkcijų visuma:

Funkciniai vadovai. Funkcinis vadovas atsakingas tik už vieną, atskirą funkcinę sritį, pavyzdžiui, gamybą, marketingą ar finansus.

Linijiniai vadovai. Linijinis vadovas atsakingas už organizaciją, pavyzdžiui, visą kompaniją, jos padalinį ar savarankiškai dirbantį skyrių. Jis atsako už visas to vieneto veiklas: gamybą, marketingą, finansus ir t.t.. Maža kompanija gali turėti tik vieną linijinį vadovą (pvz. prezidentas), o didelė kompanija – kelis linijinius vadovus ir kiekvienas jų vadovauja sąlygiškai savarankiškam vienetui (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000, p.234 – 249).

Vadovavimas kaip vadovo pagrindinė funkcija yra neatsiejamas nuo planavimo ir organizavimo. Tačiau vadovavimas bus neefektyvus, jeigu jis nesirems lyderiavimu, pasireiškiančiu visų pirma, vadovo sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingam tikslų realizavimui (suburti komandą). Nors lyderiavimas yra labai svarbus vadovavimo komponentas, tačiau gali būti ir taip, kad ir silpnas lyderis, gali būti geras vadovas (sugebantis planuoti ir organizuoti), tačiau tik tokioje žmonių grupėje, kurių nereikia papildomai motyvuoti tikslų siekimui, nes ir taip jie yra susitelkę.

Sugebėjimai, kokius turi turėti vadovai skiriami į tris grupes:

1. Techniniai įgūdžiai – sugebėjimas panaudoti žinias, procedūras ir metodus savo specializacijos srityje. Chirurgai, muzikantai, buhalteriai - visi turi savo veiklos srities techninių įgūdžių.

2. Darbo su žmonėmis įgūdžiai yra sugebėjimas bendrauti, suprasti ir motyvuoti kitus žmones: tiek pavienius asmenis, tiek jų grupes.

3. Konceptiniai įgūdžiai – sugebėjimas koordinuoti ir integruoti visus organizacijos interesus ir veiklą. Tai sugebėjimas suprasti organizaciją kaip vieną visumą, suvokti, kaip jos dalys yra tarpusavyje susiję, ir numatyti, kaip kurios nors dalies pakitimai paveiks visumą.

Nors visi trys įgūdžiai yra būtini kiekvienam vadovui, jų santykinį prioritetą konkrečiam vadovui lemia to vadovo lygis organizacijoje. Techniniai įgūdžiai yra svarbesni žemiausio lygio

vadovams. Darbo su žmonėmis įgūdžiai yra vienodai svarbūs visų lygių vadovams. Konceptinių įgūdžių svarba auga darbuotojui kylant valdymo sistemos laiptais, tai aktualu aukščiausio lygio vadovams (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000, p. 234 – 249).

Šiuolaikinei organizacijai, dirbančiai rinkos sąlygomis, gali vadovauti žmonės, kurie turi tam tikrų specifinių savybių, kadangi sugebėjimas vadovauti nėra tik reikalo žinojimas. Svarbu yra vadovo asmeninės savybės, o tik po to visapusiškai gali pasireikšti veiklumas, kai išvelgiama reikalo esmė, kai vyrauja kritiškumas, metodiškumas. Todėl kyla klausimas: ar galima išmokyti valdymo meno, jeigu tai nėra vien kompetencija? Pasirodo, kad tokias savybes galima išugdyti ir įsisavinti. Štai M. Woodcock ir O. Francis (1991), atlikę daugybę tyrimų, išskyrė vienuolika vadovams privalomų turėti savybių (sugebėjimų): gebėjimas valdyti; asmeninės savybės; aiškūs asmeniniai tikslai; nuolatinis asmeninis augimas; problemų sprendimo įgūdžiai; išradingumas ir inovacinė nuojauta; gebėjimas paveikti aplinkinius; šiuolaikinių valdymo principų žinojimas; gebėjimas vadovauti; gebėjimas mokyti ir valdyti pavaldinius; gebėjimas formuoti ir ugdyti efektyvias darbo grupes. (Seilius, 2001, p. 25 –55).

2.3.5. Komandinio darbo efektyvumas

Viena iš pagrindinių efektyvios komandos sąlygų – komunikacija, t.y. mokėjimas klausytis ir teisingai pateikti savo mintis, per duoti ir priimti informaciją, kadangi šiuo procesu realizuojami žmogiškieji kontaktai. Komunikacijos struktūros daro įtaką ne tik komunikavimo efektyvumui, bet ir problemų sprendimo efektyvumui, santykiams komandoje.

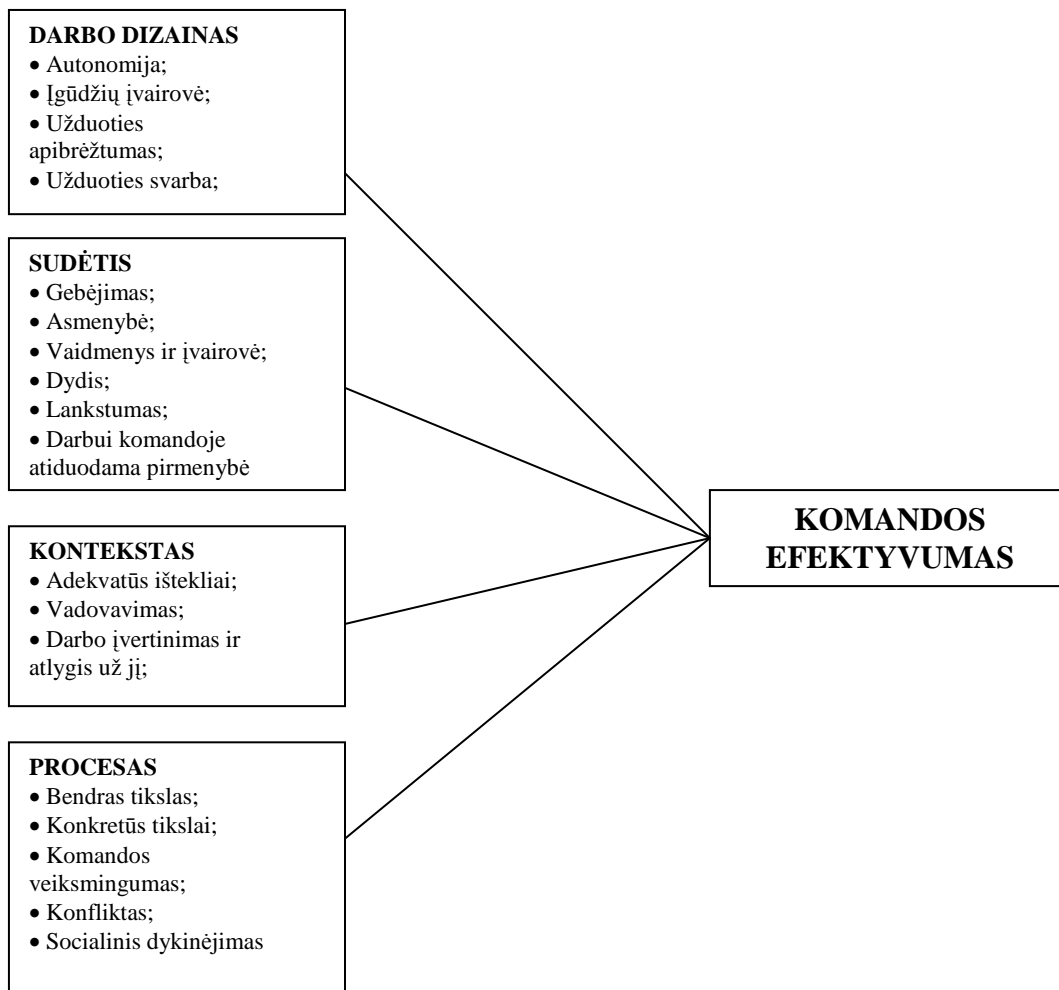
Daugelyje tiriamųjų darbų mokslininkai (Neverauskas, 2001; Stoner, Freeman, 2006; Kasiulis, Barvydienė, 2005; Seilius, 2001; Vijeikis, Vijeikienė, 2000;) nagrinėja komandos efektyvumo veiksnius, kurie daro įtaką sėkmingai komandos veiklai.

Autorių nuomone, *kad komanda dirbtų sėkmingai, turi būti aiškus tikslas, bendravimas, palankus psichologinis mikroklimatas, vaidmenų pasiskirstymas, tinkamas vadovavimas, įtaka.*

S.P.Robbins (2003, p. 138) pateikia iš pastarųjų metų atliktų tyrimų apibendrintą komandos efektyvumo modelį (1 pav.). Paveiksle pateiktos apibendrintos dabartinės žinios apie tai, kas komandas daro efektyvias. Modelis sudarytas remiantis daugeliu grupės koncepcijų.

Pagrindinius komponentus, sąlygojančius efektyvių grupių kūrimą, galima sugrupuoti į keturias kategorijas. Pirmoji kategorija – darbo dizainas. Antroji yra susijusi su komandos sudėtimi. Trečioji – išteklių ir konteksto įtaka. Ir galiausiai procesas apibūdina komandoje vykstančius reiškinius, darančius ją efektyvią (Robbins, 2003, p. 137).

Šiame modelyje komandos efektyvumas reiškia tai, kad čia atsižvelgiama į objektyvius komandos produktyvumo rodiklius, jos darbo rezultatus, kuriuos įvertina vadovai, ir jungtinius komandos narių pasitenkinimo darbu rodiklius.



2 pav. Komandos efektyvumo modelis
(Robbins, 2003, p. 138)

Darbo dizainas. Darbo dizaino kategorijai priskiriami tokie rodikliai, kaip laisvė ir autonomija, galimybė panaudoti įvairius gebėjimus, užbaigti visą ir aiškia užduotį arba gaminį bei vykdyti užduotį ar projektą, turintį reikšmingą įtaką. Yra įrodymų, kad šie veiksniai didina komandos narių motyvaciją ir visos komandos efektyvumą. Šios darbo dizaino savybės motyvuoja, nes jos stiprina komandos narių atsakomybę už darbą ir nuosavybės jausmą, nes dėl šių savybių darbas tampa įvairesnis ir įdomesnis.

Sudėtis. Šiai kategorijai priklauso rodikliai, parodantys, kaip turėtų būti parinkti komandos nariai. Tai komandos narių gebėjimai ir asmenybės, vaidmenų pasiskirstymas ir įvairovė, komandos dydis, narių lankstumas ir jų teikiama pirmenybė dirbti komandoje.

Kad komanda veiktų efektyviai, reikia trijų skirtingų rūšių įgūdžių. Pirma, komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių. Antra, jai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti. Ir galiausiai komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklaudyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių (Robbins, 2003, p. 137).

Nė viena komanda negali pasiekti gerų veiklos rezultatų, netobulindama visų trijų šių įgūdžių rūšių. Svarbiausia – teisingas šių įgūdžių derinys. Jei vienu įgūdžių bus per daug, o kitų per mažai, komandos veiklos rezultatai pablogės. Tačiau iš pat pradžių komandoms nebūtina turėti visus vienas kitą papildančius įgūdžius. Gana dažnai vienas ar keli komandos nariai yra įpareigoti įgyti įgūdžių, kurių trūksta komandai, ir tuo padėti jai pasiekti visą potencialą.

Asmenybė. Asmenybė turi reikšmingos įtakos individualaus darbuotojo elgesiui. Tai galima pritaikyti ir komandos elgsenai. Komandos, kurių vidutinis ekstravertiškumo, nuolaidumo, stropumo ir emocinio stabilumo lygis yra aukštesnis, vadovai geriau vertina už jų pasiektus veiklos rezultatus.

Įdomu tai, kad asmenybės savybių nukrypimai gali būti svarbesni nei vidurkis. Pavyzdžiui, nors pageidautinas aukštesnis vidurkis komandos stropumo lygis, subūrus į vieną komandą stropius ir nelabai stropius jos narius, veiklos rezultatai dažnai būna prastesni. Taip gali atsitikti dėl to, kad stropesni komandos nariai ne tik privalo vykdyti savo užduotis, bet ir papildomai dirbti už mažiau stropius kolegas arba perdaryti jų atliktą darbą. Taip pat šitai gali būti todėl, kad šie skirtumai sukelia neteisybės jausmą. Dar vienas su asmenybe susijęs pastebėjimas yra tas, kad „šaukštas deguto gali sugadinti statinę medaus“. Vienas komandos narys, kurio, tarkim, nuolaidumas yra žemesnis nei minimalus, gali padaryti neigiamą įtaką visos komandos veiklos rezultatams. Tad įtraukiant į komandą tik vieną žmogų, kurio nuolaidumas, stropumas ar ekstravertiškumas yra žemas, galima sukelti įtampą komandos viduje ir sumenkinti bendruosius veiklos rezultatus (Robbins, 2003, p. 137).

Vaidmenų paskirstymas ir įvairovė. Komandų poreikiai yra skirtingi, todėl žmonės turėtų būti parinkti taip, kad komandoje būtų užtikrinta įvairovė ir visi vaidmenys būtų užimti.

Galime išskirti devynis potencialius komandos vaidmenis (žr. 2.2.4 sk.). Sėkmingai veikiančiose darbo komandose yra žmonių, vykdančių visus šiuos vaidmenis, o jie į komandą parenkami pagal gebėjimus ir pagal tai, kam teikia pirmenybę (daugelyje komandų tas pats žmogus vaidina kelis vaidmenis). Vadovai privalo pastebėti kiekvieno žmogaus individualius privalumus, kuriuos galima pritaikyti komandoje, parinkti komandos narius, atsižvelgdami į šiuos privalumus ir paskirstyti darbo užduotis taip, kad jos derėtų su žmonių pomėgiais. Derindami individualių žmonių pomėgius su komandos vaidmenų poreikiais, vadovai gali padidinti tikimybę, kad komandos nariai dirbs darniai (Robbins, 2003, p. 139).

Komandų dydis. Efektyviausios komandos nėra nei labai mažos (mažesnės nei 4 ar 5 žmonės), nei labai didelės (didesnės nei 12 žmonių). Labai mažose komandose gali trūkti požiūrių įvairovės. Tačiau kai komandose yra daugiau negu 10 ar 12 narių, pasidaro sunku ką nors daug nuveikti. Komandos nariai nepajėgia konstruktyviai bendrauti tarpusavyje ir dėl daug ko susitarti, o didelės žmonių grupės paprastai negeba sukurti darnos, atsidavimo ir abipusės atsakomybės, kurios reikia siekiant aukštų rezultatų. Tad kurdami efektyvias komandas vadovai turėtų stengtis, kad jose būtų 5-12 narių. Jei natūralus darbo struktūrinis vienetas yra didelis ir jūs norite, kad vyktų komandinis darbas, pamėginkite suskirstyti grupę į kelias komandas (Robbins, 2003, p. 137).

Narių lankstumas. Sudarytose iš lanksčių žmonių komandose jų nariai gali vykdyti vienas kito užduotis. Tai akivaizdus plusas komandai, nes jis labai pagerina komandos gebėjimą prisitaikyti, - ji tampa mažiau priklausoma nuo kurio nors vieno komandos nario. Tad parenkant komandos narius, kurie patys vertina lankstumą, o vėliau išmokant juos gretutinių specialybių, ilgainiui komandos bendrieji veiklos rezultatai turėtų gerėti.

Darbai komandoje atiduodama pirmenybė. Ne kiekvienas darbuotojas gali būti komandos narys. Jei jiems būtų leidžiama pasirinkti, nemažai darbuotojų nuspręstų nedalyvauti komandoje. Jei žmonės, kuriems labiau patinka dirbti individualiai, yra verčiami burtis į komandą, kyla tiesioginė grėsmė komandos moralei. Todėl parenkant komandos narius reikėtų atsižvelgti ne tik į gebėjimus, asmenybes bei įgūdžius, bet ir į tai, kam atskiri žmonės teikia pirmenybę. Aukštų rezultatų pasiekusios komandos dažniausiai būna sudarytos iš žmonių, kuriems labiau patinka dirbti grupėje (Robbins, 2003, p. 140).

Kontekstas. Trys konteksto veiksniai, reikšmingiausiai susiję su komandos darbo rezultatais, yra šie: adekvatūs išteklių, efektyvus vadovavimas ir darni įvertinimo bei atlygio sistema, atspindinti komandos indėlį.

Adekvatūs išteklių. Darbo grupės – didelės organizacijos sistemos dalis. Kad visos darbo grupės galėtų išsilaikyti, jos turi pasikliauti išorėje esančiais išteklių. O išteklių stygius tiesiogiai pakenkia grupės gebėjimui efektyviai atlikti savo darbą. Kaip pastebėjo viena grupė mokslininkų, išanalizavusi 13 potencialiai su grupės veiklos rezultatais susijusių veiksnių, „galbūt vienas iš svarbiausių efektyviai veikiančios darbo grupės savybių yra parama, kurią grupė gauna iš organizacijos“. Ši parama – tai laiku pateikta informacija, technologija, adekvatus aprūpinimas personalu, palaikymas ir administracinė pagalba. Kad komandos sėkmingai įgyvendintų iškeltus tikslus, jas turi remti vadovybė ir organizacija (Robbins, 2003, p. 138).

Vadovavimas ir struktūra. Komandos nariai privalo sutarti dėl to, kas ką turi daryti, taip pat pasirūpinti, kad visi vienodai pasidalytų darbo krūvį. Be to, komanda privalo nuspręsti, kaip bus sudaryti gamybos grafikai, kokius reikia išsiugdyti įgūdžius, kaip grupė spręs konfliktus ir kaip priims bei keis sprendimus. Kad būtų galima sutarti dėl konkrečių darbo aspektų ir kaip šie aspektai

derėtų su individualiais įgūdžiais, reikia komandos vadovo ir struktūros. Vadovą gali tiesiogiai paskirti firmos vadovybė arba patys komandos nariai, vykdydami rėmėjo, organizatoriaus, vykdytojo, tvarkos saugotojo ir ryšininko vaidmenis.

Darbo įvertinimo ir atlygio sistemos. Kaip pasiekti, kad komandos nariai būtų ir individualiai ir kolektyviai atsakingi? Norint atspindėti komandos veiklos rezultatus, reikia modifikuoti tradicinę, į individualų žmogų orientuotą darbo įvertinimo ir atlygio sistemą.

Individualus darbo įvertinimas, fiksuotas valandinis atlygis, individualūs priedai ir panašios priemonės netinka kuriant efektyviai veikiančias komandas. Taigi vadovybė turėtų ne tik įvertinti bei atlyginti darbuotojams už individualų indėlį, bet ir numatyti grupių darbo įvertinimą, pelno pasidalijimą, mažų grupių priedus bei kitas priemones, sutvirtinančias komandos pastangas ir atsidavimą.

Procesas. Paskutinė su komandos efektyvumu susijusi kategorija yra procesas. Proceso komponentai – komandos narių įsipareigojimas bendram tikslui, konkrečių tikslų formavimas, komandos efektyvumas, konfliktų valdymo lygis ir socialinio dykinėjimo mažinimas.

Bendras tikslas. Efektyvios komandos turi bendrą ir prasmingą tikslą, kuris suteikia kryptį, impulsą ir reikalauja jos narių įsipareigojimo. Šis tikslas – tai vizija. Jis yra platesnis nei konkretūs tikslai. Bendras tikslas kai jį priima komanda, tampa tarsi kelrode žvaigžde – jis bet kuriomis sąlygomis rodo veiklos kryptį (Robbins, 2003, p. 137).

Konkretūs tikslai. Sėkmingai dirbančios komandos savo bendrą tikslą suskaido į konkrečius, pamatuojamus ir įgyvendinamus veiklos tikslus. Tikslai skatina komandas siekti geresnių rezultatų lygiai taip pat kaip ir pavienius žmones. Šie konkretūs tikslai padeda aiškiai bendrauti, jie padeda komandoms išlaikyti rezultatams sutelktą dėmesį.

Komandos efektyvumas. Efektyvios komandos pasitiki savimi. Kita vertus tiki sėkme. Tai mes vadiname komandos efektyvumu. Sėkmė gimdo sėkmę. Sėkmingai veikiančių komandų tikėjimas ateities sėkme vis stiprėja. Tai savo ruožtu skatina jas dar atkakliau dirbti.

Du dalykai padeda komandai pasiekti mažas pergales ir išsiugdyti įgūdžius. Mažos pergalės stiprina komandos pasitikėjimą. Jei komanda pasiekia vis geresnių rezultatų, sustiprėja kolektyvinis įsitikinimas, kad ir ateityje jos pastangos bus sėkmingos. Be to, vadovai turėtų numatyti mokymus, kurie patobulintų komandos narių techninius ir bendravimo su žmonėmis įgūdžius. Juo geresni komandos narių gebėjimai, juo didesnė sėkmės tikimybė, jog komanda išsiugdys pasitikėjimą savimi ir šiuo pasitikėjimu pagrįstą gebėjimą įvykdyti tai, ką pažadėjo (Robbins, 2003, p. 142).

Konfliktų lygiai. Konfliktai komandoje nebūtinai blogas dalykas. Konfliktai iš tiesų gali pagerinti komandos efektyvumą, tačiau ne visi. Dėl žmonių santykių kylantys konfliktai, beveik visada yra žalingi. Tačiau užsiimančių nestandartine veikla komandų nariai nesutarimai dėl darbo turinio (vadinami užduoties konfliktais) nėra žalingi. Užduočių konfliktai skatina diskusiją, taip pat

ragina kritiškai vertinti problemas bei jų sprendimo variantus ir gali padėti komandai priimti geresnius sprendimus. Efektyvioms komandoms būdingas tam tikras konfliktų lygis.

Socialinis dykinėjimas. Grupėje pavieniai asmenys gali slapstytis už kitų nugaros. Jie gali pradėti socialiai dykinėti ir be pastangų plaukti pasroviui su grupe, nes neįmanoma pastebėti jų individualaus indelio. Efektyvios komandos užkerta kelią šiai tendencijai, prisiimdamos atsakomybę ir už visą komandą, ir už kiekvieną jos narį.

Sėkmingai veikiančios komandos įpareigoja savo narius individualiai ir bendrai atsakyti už bendrąjį tikslą, konkrečius tikslus ir jų įgyvendinimo būdus. Jų nariai aiškiai žino, už ką jie atsako individualiai ir už ką kolektyviai (Robbins, 2003, p. 143).

Taigi, kad komanda veiktų efektyviai, reikia trijų skirtingų rūšių įgūdžių. Pirma, komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių. Antra, jai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti. Ir galiausiai komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklaudyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių.

III. KOMANDINIO DARBO ANALIZĖ IR VERTINIMAS UAB „ŠIAULIŲ PLENTAS“

3.1. UAB „Šiaulių plentas“ veiklos charakteristika

UAB „Šiaulių plentas“ buvo įsteigta 1993m. vasario 4 dieną, tačiau šios žinomos Šiaulių kelių tiesimo įmonės amžius skaičiuojamas nuo 1966 metų, kai buvo įsteigta Šiaulių 4-oji statybos valdyba. Pirmaisiais reorganizavimo metais „Šiaulių plentas“ dirbo ne tik Lietuvoje, bet ir pradėjo darbus Karaliaučiaus srityje. Rusijos kelių tiesėjai čia neprilygo nei darbų kokybe, nei sparta. Tačiau norinčių dirbti šioje Rusijos srityje atsirado ir daugiau – konkurentais tapo Lenkijos, Baltarusijos, Vokietijos kelininkai.

Lietuvoje kelininkų padėtis pagerėjo, kai susikūrė Kelių fondas ir gavus užsienio bankų kreditus buvo pradėtos vykdyti tikslinės kelių programos. Darbų konkursus bendrovė daugiausia laimi Šiaulių apskrityje (tai lemia geografinė padėtis, vežiojimų atstumai, laimėti konkursai) ir kitose vietovėse – dirbta Kauno, Telšių, Panevėžio apskrityse. 3 pav. (prieduose) pateikiami struktūrinės paramos panaudojimo duomenys 2007-2013 metams (Lietuvos keliai 2006/2 p. 35).

Bendrovė atlieka kelių, bei tiltų rekonstrukcijos ir stiprinimo darbus. Dirba prie aplinkkelių tiesimo, tiltų statymo, žvyrkelių asfaltavimo. Dirbo vykdant juodųjų dangų stiprinimo programą, atliko nemaža darbų pagal saugaus eismo gerinimo programą – Radviliškyje, Kuršėnuose, Šilalėje, Papilėje : įrengė metalinius atitvarus tarp eismo juostų, pastatė saugesnes pėsčiųjų perėjas, nutiesė pėsčiųjų ir dviračių takus, šaligatvius. Pakilimų takų tiesimas Zoknių oro uoste.

Bendrovė „Šiaulių plentas“ turi įsigijusi daug modernios kelių statybos ir remonto technikos. Asfaltbetonio klojimo darbai atliekami klotuvais „Super 1900 Vogele“ ir „Super 1600 Vogele“ , volais „Hamm“ , „Bomag“ , šaltam dangų regeneravimui naudojamas „Recycling DCR 2100“ , Šlamo dangoms įrengti „Protecta“ , kelio dangos siūlių užtaisymas atliekamas „Breining“ mašina. Bendrovė turi ir gelžbetonio cechą, kuris gamina visas reikiamas medžiagas. Jos ypač reikalingos statant bei rekonstruojant viadukus, tiltus ir pakilimo takus oro uoste. 2003 m. buvo paleista nauja, vokiečių firmos ELBA, betono gamybos linija.

Asfaltbetonio gamykloje yra sumontuota „Teltomat“ asfalto maišyklė. Atlikus modernizaciją ji atitinka visus technologinius bei techninius reikalavimus. Maišyklė yra kompiuterizuota, pastatyta naujausio tipo sauso valymo įrenginiai, kūrenami gamtinėmis dujomis.

Darbų apimties ir darbuotojų skaičiaus augimą atspindi darbų apimties ir darbuotojų skaičiaus (1966-2005metų) grafikas pateikiamas prieduose (4 pav.).

UAB „Šiaulių plentas“ personalo struktūra nėra vienalytė. Išskiriamos kelios šių darbuotojų grupės, besiskiriančios savo vieta įmonės veikloje, savitais tarpusavio santykiais, savo statusu.

Pirmąją grupę sudaro specialistai, technikai, inžinieriai, atliekantys funkcijas tiesiogiai susijusias su įmonės veikla. Jie atlieka ypatingą vaidmenį tiek pagal kompetenciją, tiek užtikrinant

sąveiką tarp atsakingų vykdytojų įmonėje. Bendraudami ir palaikydami ryšius su kitų įmonių profesionalais jie paveikia teikiamas paslaugas, įneša technines ir organizacines naujoves, įgyvendina naujas idėjas.

Antrą grupę sudaro vidurinėsios grandies vadovai bei tarnautojai, atliekantys palyginti plataus profilio uždavinius, susijusius su įmonės ir jos padalinių veiklos organizavimu bei koordinavimu. Ši darbuotojų grupė užtikrina įmonės veiklos integralumą, žinių ir tradicijų perimamumą, specifika.

Trečiąją grupę sudaro darbuotojai, neturintys perspektyvos tolesnei karjerai. Tai nebūtinai žemos kvalifikacijos darbuotojai, nors tokia tendencija dominuoja. Šiai grupei būdinga darbo laiko, darbo apmokėjimo, darbo turinio lankstumas ir įvairovė. Šiai grupei taip pat priskiriama ribotam laikui (sezonui) samdomi darbuotojai pagal sutartis. Jie papildo įmonės vidinius darbo išteklius susidariusiems įtemptai situacijai. Taip pat šiai grupei priklauso ir kitų įmonių, tokių kaip UAB „Mažeikių automobilių keliai, UAB „Vilniaus tiltai“ specialistai, darbuotojai (vairuotojai, mechanikai).

Įmonės valdymo schema pateikiama prieduose (5 pav.).

3.2. Darbo metodologija, tyrimo procedūros

Atliekant UAB „Šiaulių plentas“ komandinio darbo ypatumų tyrimą, buvo naudojamas kiekybinis marketingo tyrimas, t.y. vartotojų apklausa raštu. Apklausa – tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas, pateikus anketą. „Susisteminta“ reiškia, kad stengiamasi gauti kuo tikslesnius rezultatus, kad matematiniais statistiniais metodais būtų galima įvertinti jų patikimumą. (Kriaučionienė ir kt., 2006, p. 23).

Anketa yra labai patogus ir plačiai naudojamas pirminių duomenų rinkimo metodinis instrumentas. Ją naudojant surenkama daug originalios pirminės informacijos. Anketomis surinkta informacija leidžia išskirti tiriamo reiškinio problemines sritis ir vėliau jas palyginti su teorinėmis žiniomis (Luobikienė, 2000).

Anketa yra klausimynas, kuris naudojamas tyrimo duomenų surinkimo tikslais. Kitaip sakant, anketa yra į tam tikrą formą bei loginį nuoseklumą sudėliotų klausimų kompleksas, kuris naudojamas iš apklausiamųjų asmenų informacijai rinkti (Guščinskienė, 2004).

Anot L. Unterhauser apklausos tyrimai yra populiarūs, nes:

- Leidžia gilintis ir neretai surasti atsakymą į priežastinio ryšio klausimą „kodėl?“;
- Leidžia surinkti informaciją ir jos pagalba surasti atsakymą į dažnai kylantį klausimą, kodėl žmonės perka būtent tą prekę ar paslaugą, kodėl žmonės vienaip ar kitaip vertina įmonę, kodėl jie vienaip ar kitaip elgiasi, kokie veiksniai daro jiems poveikį? (Unterhauser, 2006, p.89).

Taip pat apklausos metu, dažnai gaunama informacijos, susijusios su respondentų demografiniais rodikliais, tokiais kaip lytis, amžius, vedybinis statusas, išsilavinimas, užsiėmimas, pajamos, šeimos dydis (Dikčius, 2003, p.77).

Siekiant papildyti stebėjimo ir apklausos metodais gautus duomenis, su dalimi respondentų buvo atliekamas interviu. Kurio metu buvo detaliau aptariami anketiniai klausimai.

Būdingas tiriamojo interviu bruožas yra tas, kad visa informacija gaunama žodžiu. Interviu suteikia platesnes galimybes nuodugniau pažinti tiriamąjį asmenį, tuo tarpu anketinėje apklausoje tokios galimybės labai ribotos. (Kardelis, 2002 p.195).

Tiriamojo interviu metodo paskirtis gali būti trejopa (Cohen, Manion, 1989):

1. Tiesioginė ir pagrindinė priemonė reikiamai informacijai gauti. Pavyzdžiui, sužinoti, ką mano respondentas, išsiaiškinti, ką asmuo žino (žinių informacija), ką jis mėgsta ir ko nemėgsta (vertybės), ką galvoja (požiūriai).
2. Priemonė iškeltai hipotezei patikrinti. Pavyzdžiui, nustatyti arba patikslinti kintamųjų ir tiriamojo įvykio ryšius.
3. Gali būti panaudotas kartu su kitais tyrimo metodais ir renkant informaciją, ir įvertinant kitus metodus, pavyzdžiui, anketinę apklausą. (Kardelis, 2002 p.196)

Tyrimas buvo atliekamas pačioje įmonėje, įsikūrusioje Šiauliuose. Anketos buvo dalinamos įvairaus amžiaus, išsilavinimo darbuotojams.

Tyrimo tikslas – ištirti komandinio darbo ypatumus ir juos įtakojančius veiksnius.

Tyrimui buvo sudaryta anketa, kurią sudaro 17 klausimų. Klausimai sudaryti remiantis teorine darbo dalimi. Visi anketoje pateikti klausimai yra uždarojo tipo, t.y. tokie klausimai, kuriuose respondento yra prašoma pasirinkti vieną variantą iš pateiktų atsakymų. Apklausai atlikti buvo pasirinkti tokio tipo klausimai, kadangi respondentams yra lengviau išsirinkti jiems tinkamą atsakymą iš pateiktų. Taip pat tokie duomenys yra lengviau analizuojami lyginant su atvirais klausimais, kadangi pasitaiko mažiau skirtingų atsakymo variantų. Šioje anketoje naudojami tokie uždarojo tipo klausimai:

- alternatyvusis – klausimas, siūlantis pasirinkti vieną iš dviejų atsakymų;
- klausimas su pasirenkamuoju atsakymu – klausimas, siūlantis pasirinkti iš trijų ar daugiau atsakymų;
- klausimas su Likerto skale – teiginys, siūlant respondentui parodyti, ar jis su juo sutinka, ar ne (Unterhauser, 2006, p.93).

Anketos pradžioje respondentui paaiškinama, kodėl vykdoma ši apklausa, ką šia apklausa siekiama sužinoti ir nurodoma kaip turi būti pildoma. Taip pat pabrėžiama, jog ši anketa yra anoniminė. Anketoje nėra prašoma užpildyti asmeniškų duomenų, pvz., vardo, pavardės, telefono numerio ar asmens kodo. Nereikalaujant pateikti asmeniškų duomenų, žmonės yra geranoriškesni ir

skiria laiko anketos pildymui. Taip pat pateikiamas ir žymėjimo būdas, jog pildantieji anketą nereiktų blaškytis ir galvoti, kaip reikia pažymėti atitinkamus atsakymus.

Tyrimo sėkmė nemaža dalimi priklauso nuo jame dalyvaujančių žmonių, todėl, kad būtų galima susidaryti pradinį respondento vaizdą, anketos pradžioje buvo pateikti demografiniai klausimai, tokie kaip: amžius, išsilavinimas, pareigos.

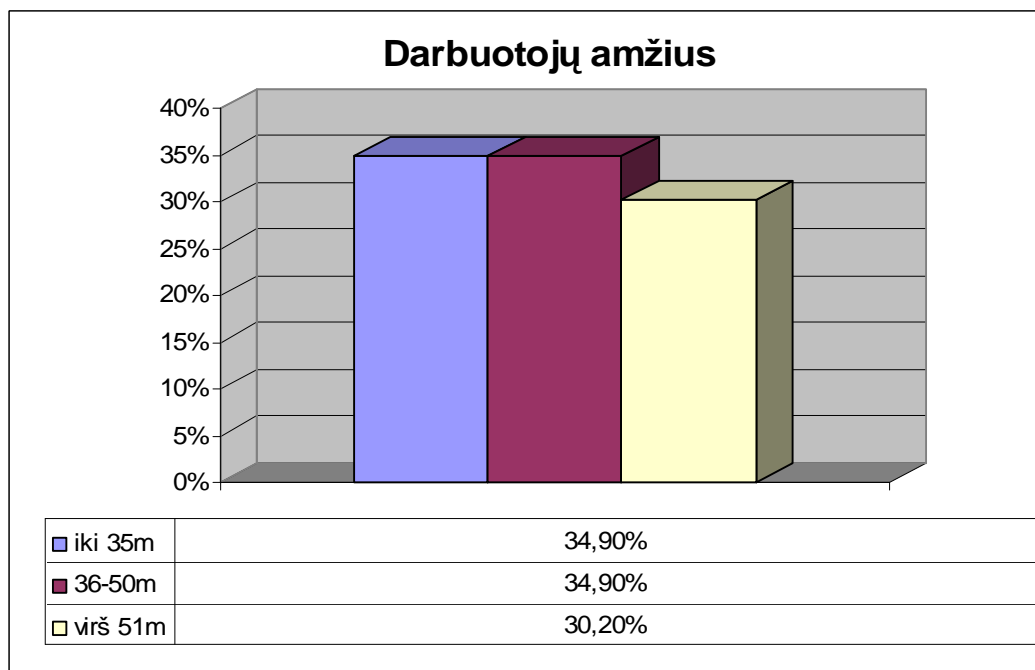
Gauti atsakymai nėra galutiniai duomenys. Norint tiksliau išanalizuoti gautą informaciją, duomenys grupuojami ir analizuojami. Informacija apdorojama Microsoft Excel programa.

3.3. Tyrimo imties charakteristikos

Tyrimo dalyvavo 63 respondentai, pasirinkti UAB „Šiaulių plentas“ įsikūrusios Šiauliuose, darbuotojai, kurie užima vadovaujančias ir kitas pareigas. Respondentai buvo pasirinkti atsitiktinai, dėmesio nebuvo kreipiama nei į šeimyninę padėtį, nei į ekonomines sąlygas, tik į darbinę sferą. Tiriamųjų kontingentas – darbų vadovai, vykdytojai, meistrai, mechanizatoriai ir eiliniai darbininkai.

Tyrimo rezultatų analizė

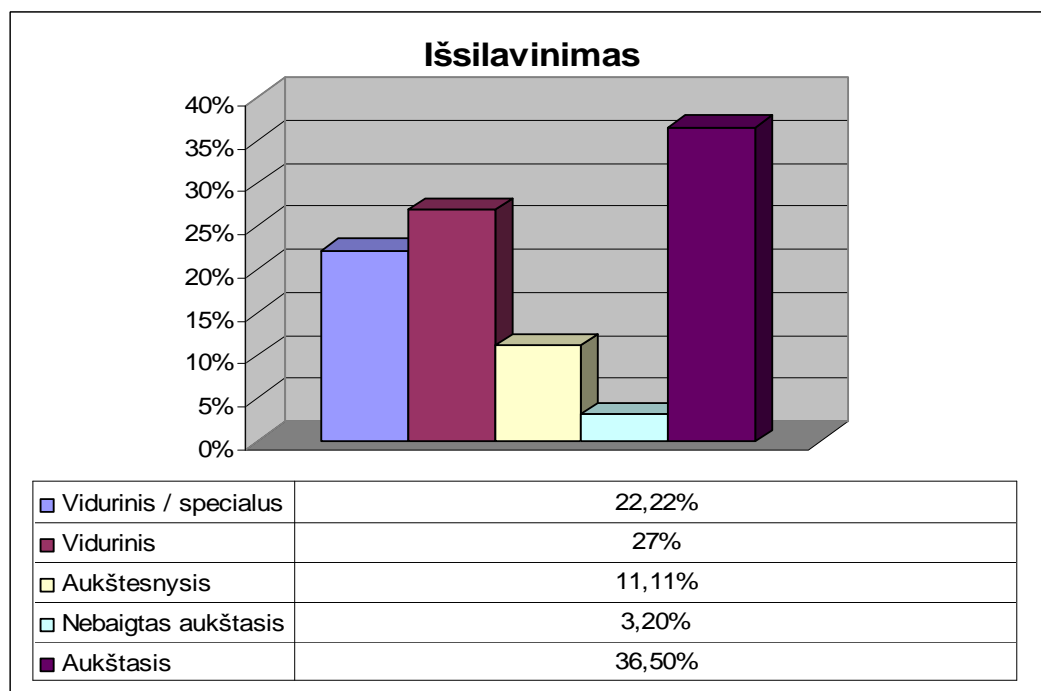
Jūsų amžius:



6 pav. Darbuotojų amžius

Išanalizavus gautus anketinės apklausos duomenis, nustatyta, kad respondentu amžius pasiskirstęs gana tolygiai. Apklausoje dalyvavo 34,9 proc. iki 35 metų respondentų, tiek pat 34,9 proc. 36 – 50 metų respondentų ir 30,2 proc. virš 51 metų apklausos dalyvių.

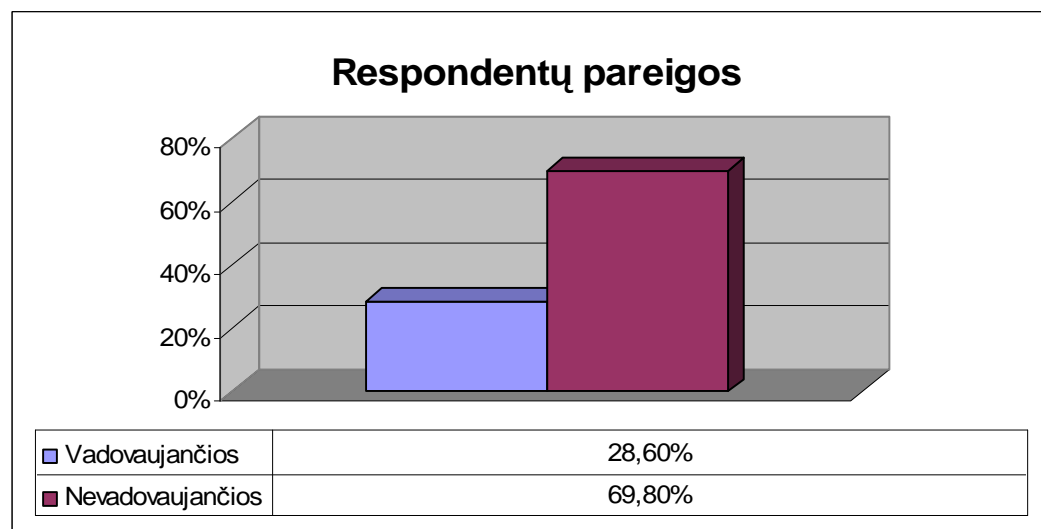
Išsilavinimas:



7 pav. Apklauso dalyvių išsilavinimas

Iš visų apklaustųjų respondentų, buvo nustatyta, kad – 36,5 proc. turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 22,2 proc. viduriniį/specialųjį, 27 proc. vien viduriniį, 11,1 proc. aukštesnįjį ir 3,2 proc. – studijuojantys.

Užimamos pareigos:

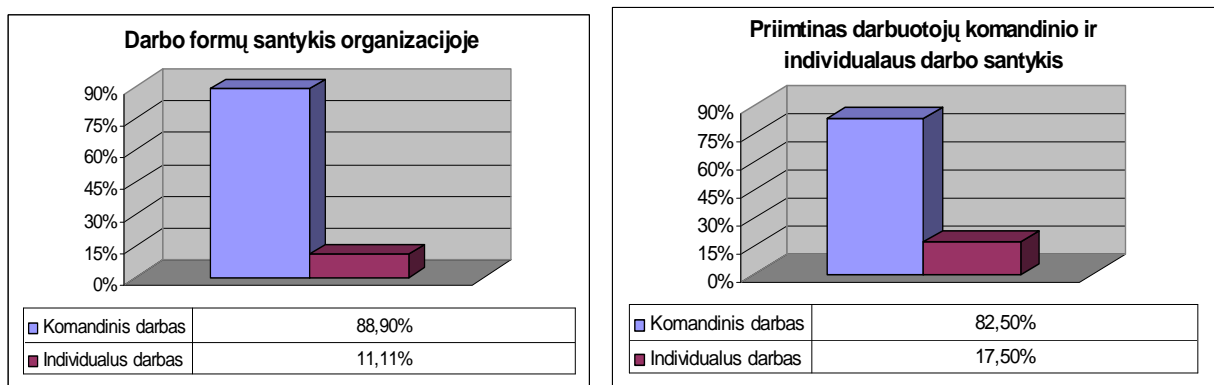


8 pav. Respondentų pareigos

Procentinė tyrime dalyvavusių darbuotojų užimamų pareigų išraiška: 28,6 proc. respondentų užimančių vadovaujančias pareigas organizacijoje ir 69,8 proc. eilines pareigas užimančių darbuotojų.

Palyginus 6 ir 7 pav. duomenis matomas gana aukštas organizacijos darbuotojų išsilavinimo lygis. Iš visų respondentų (28,6 proc. vadovų ir 69,8 proc. eilinių darbuotojų) 36,5 proc. yra su aukštesniu ir 11,11 proc. aukštesniu išsilavinimu, o 3,2 proc. dar studijuojančių.

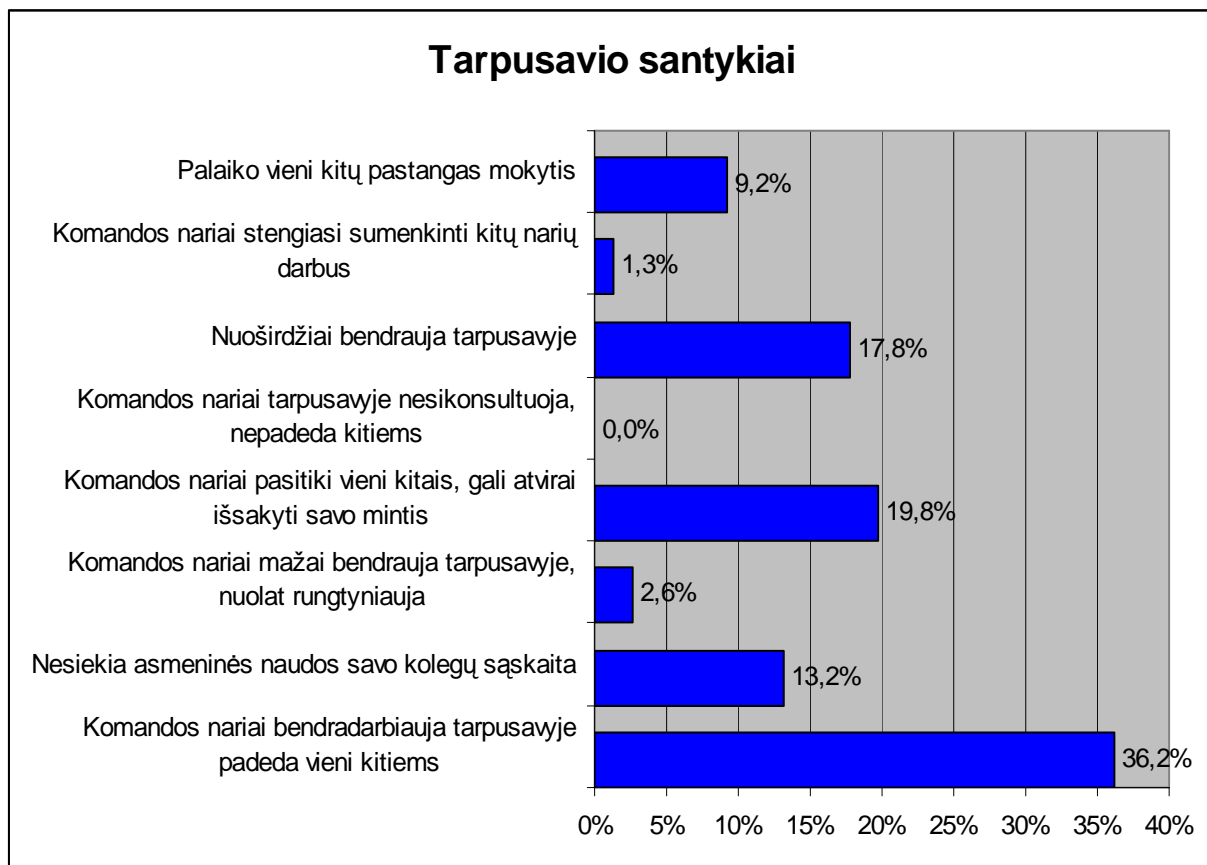
Komandinis ar individualus darbas:



9 pav. Komandinio ir individualaus darbo proporcija

Klausimu dėl komandinio ir individualaus darbo plėtojimo nustatyta, kad UAB „Šiaulių plentas“ komandinis darbas, tarp kitų darbo organizavimo formų, paplitęs daugiausiai (88,9 proc.). Taip pat didžiajai daliai darbuotojų tai yra ir priimtinausias variantas (82,5%). Tačiau kaip matyti iš šių rezultatų skirtumo ir 9 pav. pateiktų duomenų, dalis darbuotojų pasisako už individualų darbą.

Darbuotojų tarpusavio santykiai:

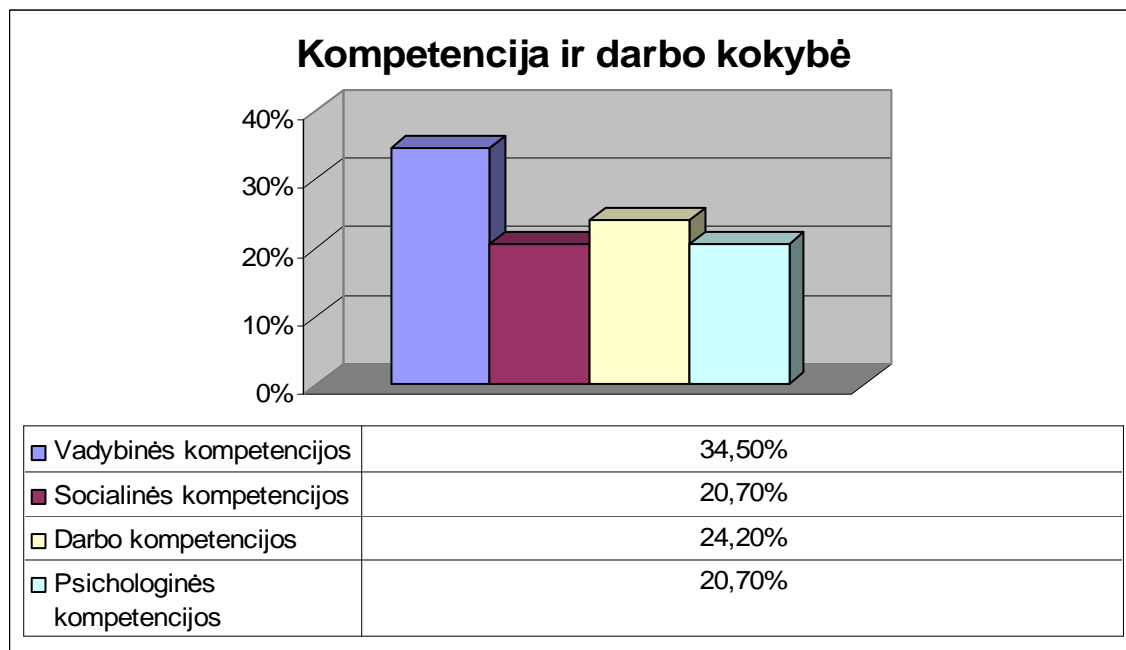


10 pav. Tarpusavio santykiai su bendradarbiais

Į klausimą: Jūsų tarpusavio santykiai su bendradarbiais? Darbuotojai teigia taip:

36,2 proc. respondentų mano, kad komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje padeda vieni kitiems. Komandos nariai pasitiki vieni kitais, gali atvirai išsakyti savo mintis, taip mano 19,8 proc. respondentų. 17,8 proc. mano, kad bendradarbiai nuoširdžiai bendrauja tarpusavyje. 13,2 proc. darbuotojai teigia, kad, nesiekia asmeninės naudos savo kolegų sąskaita. Dėl vieni kitų palaikymo, sutinka 9,2 proc. respondentų. 2,6 proc. mano, kad komandos nariai mažai bendrauja ir rungtyniauja tarpusavyje, o 1,3 proc. darbuotojų teigia, kad jų organizacijoje stengiamasi sumenkinti kitų darbus. Manančių, jog komandos nariai tarpusavyje nesikonsultuoja, nepadeda kitiems, neatsirado.

Kompetencijų stygius komandinio darbo pagerinimui:



11 pav. Kompetencijų stygius, darbo komandoje pagerinimui

Nagrinėjant komandinio darbo efektyvumo galimybes buvo aktualu sužinoti, kokia kompetencija (kompetencijos) respondentams atrodo svarbiausia, kurios jiems trūksta siekiant pagerinti komandinį darbą. Remiantis tyrimo rezultatais matyti, kad labiausiai darbuotojai savyje pasigenda vadybinės kompetencijos (34,5 proc.), sekančioje vietoje - darbo kompetencija (24,2 proc.), ir vienodai respondentų (20,7 proc.) teigia, kad psichologinės ir socialinės kompetencijos.

Teiginių patvirtinimas:

4 lentelė

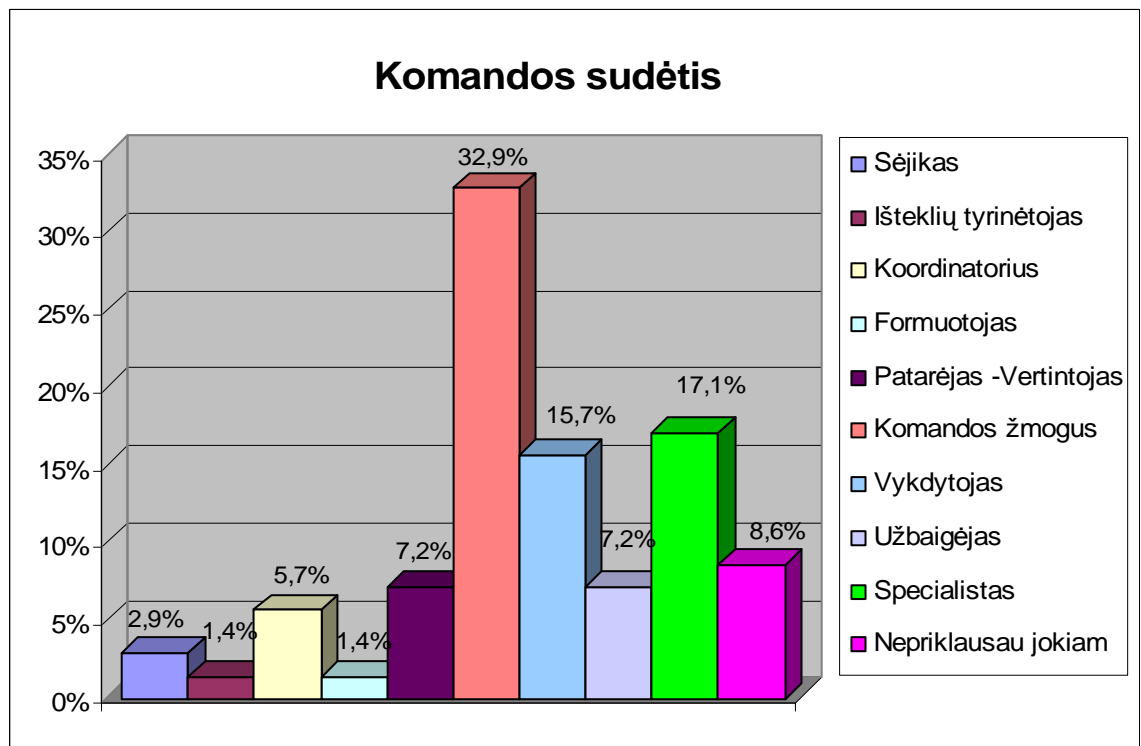
TEIGINIAI		TAIP	NE
		%	%
1.	Man gerai sekasi dirbti komandoje	95.0	5.0
2.	Man geriau būtų dirbti vienam	16.7	83.3
3.	Aš sunkiai persiorientuoju prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų	12.9	87.1
4.	Aš esu ne lyderis, bet lygiavertis komandos narys.	81.4	18.6
5.	Vienas iš pagrindinių komandinio darbo stimulų UAB „Šiaulių plentas“- materialinis ir moralinis apdovanojimas	67.9	32.1
6.	Manau, kad mano komanda aiškiai žino savo tikslus bei uždavinius	85.7	14.3
7.	Mano komandoje kiekvienas žino, ką daro, už ką yra atsakingas ir ką daro jo kolegos.	82.8	17.2

8.	Man dirbant komandoje nuolat tenka patys neįdomiausi darbai.	11.5	88.5
9.	Aš manau, kad komandoje darbai paskirstomi atsižvelgiant į kiekvieno žinias ir sugebėjimus.	88.3	11.7
10.	Priimant sprendimus komandoje skatinamas darbuotojų aktyvus dalyvavimas, taip pasiekama teigiama darbuotojų reakcija į pokyčius.	75.9	24.1
11.	Vadovas kaupia reikalingą komandos darbo informaciją.	89.1	10.9
12.	Vadovas sukauptas žinias ir informaciją skleidžia organizacijos (komandos) darbuotojams (nariams).	84.2	15.8
13.	Didėjant informacijos kiekiui komandoje, esate skatinas priimti kitų (kolegų, bendradarbių, vadovų, pavaldinių) patirtį.	87.3	12.7

Respondentams buvo pateikiami teiginiai, iš kurių jie turėjo pasirinkti priimtina atsakymą, todėl išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad respondentai pasiskirstė taip:

Man gerai sekasi dirbti komandoje, darbuotojai pasirinko 95 proc., ne atsakymą pasirinko 5 proc. Man geriau būtų dirbti vienam 16,7 proc., ne 83,3 proc. Aš sunkiai persiorientuoju prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų, taip pasirinko 87,1 proc. respondentų, ne pasirinko 12,9 proc. Nors ir 95 proc. darbuotojų pasisako už komandinį darbą, bet visgi dalis darbuotojų sunkiai persiorientuoja į komandinį darbą ir yra linkę dirbti vieni. Aš esu ne lyderis, bet lygiavertis komandos narys, taip pasirinko 81,4 proc. darbuotojų, ne pasirinko 18,6 proc. Vienas iš pagrindinių komandinio darbo stimulų UAB „Šiaulių plentas“ – materialinis ir moralinis apdovanojimas, taip mano 67,9 proc. ir su tuo nesutinka 32,1 proc. apklausos dalyvių. Šio teiginio rezultatai atskleidžia nepakankamą komandinio darbo palaikymą. Manau, kad mano komanda aiškiai žino savo tikslus bei uždavinius, taip atsakė 85,7 proc. respondentų ir ne 14,3 proc. Į teiginį: mano komandoje kiekvienas žino, ką daro, už ką yra atsakingas ir ką daro jo kolegos, taip atsakė 82,8 proc., ne 17,2 proc. darbuotojų. Man dirbant komandoje nuolat tenka patys neįdomiausi darbai, ne pasirinko 88,5 proc. respondentų, taip 11,5 proc. Tai įrodo, kad ne visi darbuotojai patenkinti savo darbu. Aš manau, kad komandoje darbai paskirstomi atsižvelgiant į kiekvieno žinias ir sugebėjimus taip mano 88,3 proc. ir ne 11,7 proc. respondentų. Priimant sprendimus komandoje skatinamas darbuotojų aktyvus dalyvavimas, taip pasiekama teigiama darbuotojų reakcija į pokyčius, su tuo sutinka 75,9 proc. darbuotojų ir nesutinka 24,1 proc. Vadovas kaupia reikalingą komandos darbo informaciją, taip 89,1 proc. respondentų, ne 10,9 proc. Vadovas sukauptas žinias ir informaciją skleidžia organizacijos (komandos) darbuotojams (nariams), šiam teiginiui pritaria 84,2 proc. ir ne 15,8 proc. apklausos dalyvių. Didėjant informacijos kiekiui komandoje, esate skatinas priimti kitų (kolegų, bendradarbių, vadovų, pavaldinių) patirtį, taip teigia 87,3 proc. respondentų ir ne 12,7 proc.

Narių tipai dirbant komandoje:



12 pav. Komandos narių tipai

Kuo įvairesnė komandos sudėtis, tuo komanda pasiekia geresnių rezultatų. Kartu dirbdami, komandos nariai priklauso vienas nuo kito, keičiasi įgūdžiais, žiniomis ir patyrimu. Kiekviena komanda visų pirma yra grupė, todėl jos nariai turi dirbti kartu, kad pasiektų bendrą tikslą.

M. Belbin, atskleisdamas komandinių vaidmenų skirtumus, pabrėžia, kad geros komandos darbo rezultatus labiausiai lemia asmeninės jos narių savybės, po to profesiniai gebėjimai. Tokios komandos pasiekia daug geresnių rezultatų negu tos, kur darbai paskirstomi pagal einamas pareigas.

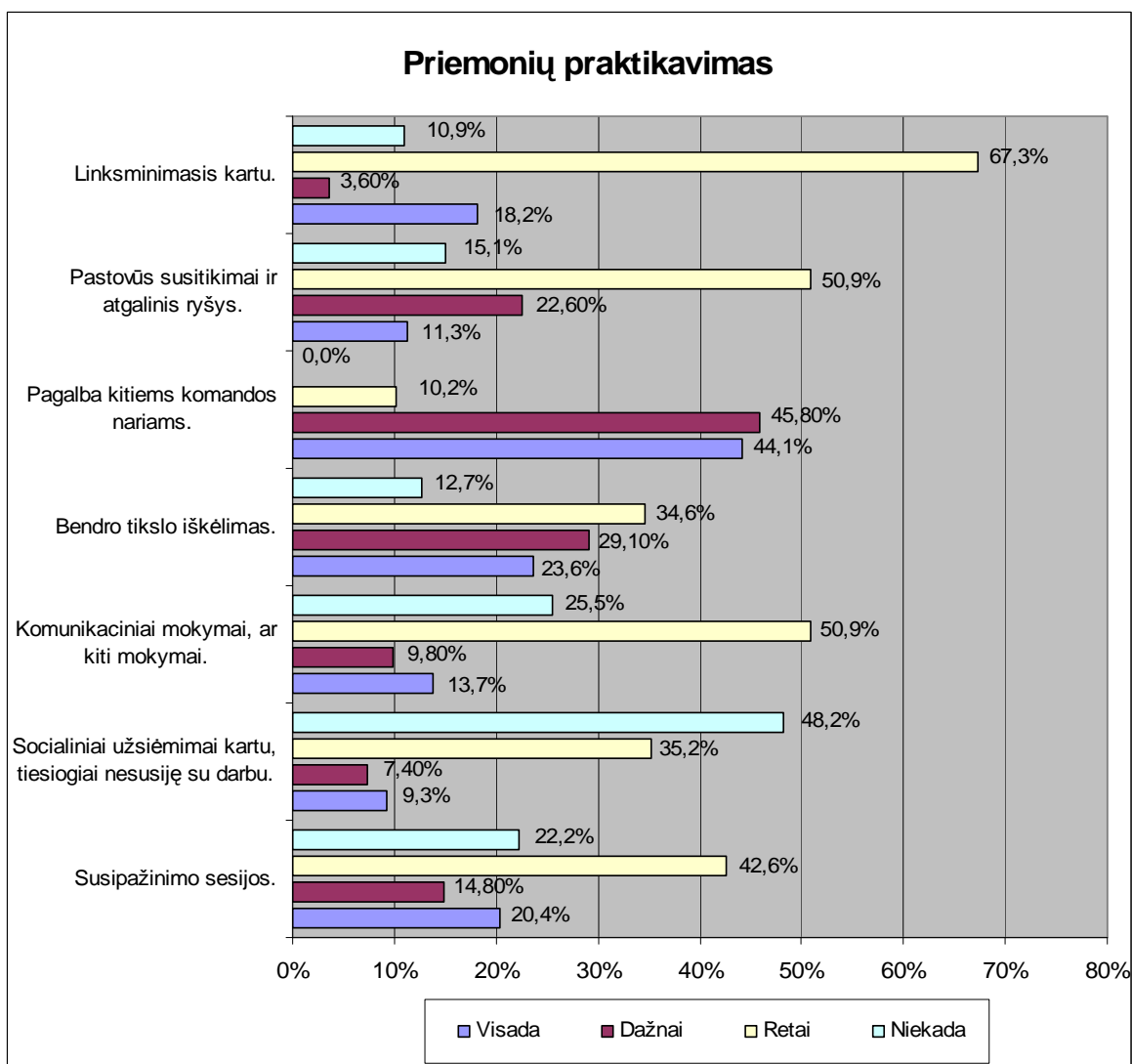
Vaidmenų pasiskirstymas ir tarpusavio bendradarbiavimas – veiksniai, užtikrinantys efektyvią komandos veiklą. Atsakymai į klausimą, kuriam narių tipui priklausote komandoje, parodė, kad darbuotojai dažniausiai priklauso komandos žmogaus 32,9 proc. ir specialisto 17,1 proc. vaidmenim. Nedaug atsilieka vykdytojai 15,7 proc. Užbaigėjai ir patarėjai būna 7,2 proc. Koordinatoriams priklauso 5,7 proc. darbuotojų. Rečiau pasirenkami sėjikais 2,9 proc. Išteklių tyrinėtojais bei formuotojais būna 1,4 proc. respondentų. Jokiam komandinių vaidmenų tipui neprisiskiria 8,6 proc. apklausos dalyvių.

Komandoje praktikuojamos priemonės:

5 lentelė

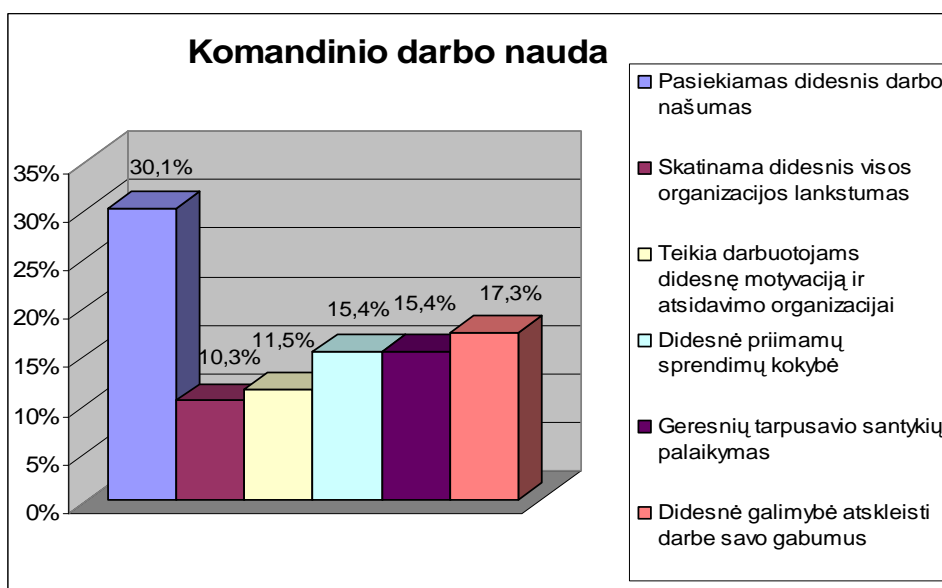
	Priemonės	Visada %	Dažnai %	Retai %	Niekada %
1.	Susipažinimo sesijos.	20.4	14.8	42.6	22.2
2.	Socialiniai užsiėmimai kartu, tiesiogiai nesusiję su darbu.	9.3	7.4	35.2	48.2
3.	Komunikaciniai mokymai, ar kiti mokymai.	13.7	9.8	50.9	25.5
4.	Bendro tikslo iškėlimas.	23.6	29.1	34.6	12.7
5.	Pagalba kitiems komandos nariams.	44.1	45.8	10.2	0.0
6.	Pastovūs susitikimai ir atgalinis ryšys.	11.3	22.6	50.9	15.1
7.	Linksmimasis kartu.	18.2	3.6	67.3	10.9

Į klausimą: ar praktikuojamos Jūsų komandoje minimos priemonės? Respondentų atsakymų rezultatai pateikiami 5 lent. ir pavaizduoti grafiškai 13 pav. Iš grafiko matyti, kad organizacijoje stinga komandos narių susitikimų ar susipažinimo sesijų. Reti komunikaciniai ir kiti mokymai, bei komunikaciniai užsiėmimai nesusiję su darbu. Taip pat trūksta bendro tikslo iškėlimo.



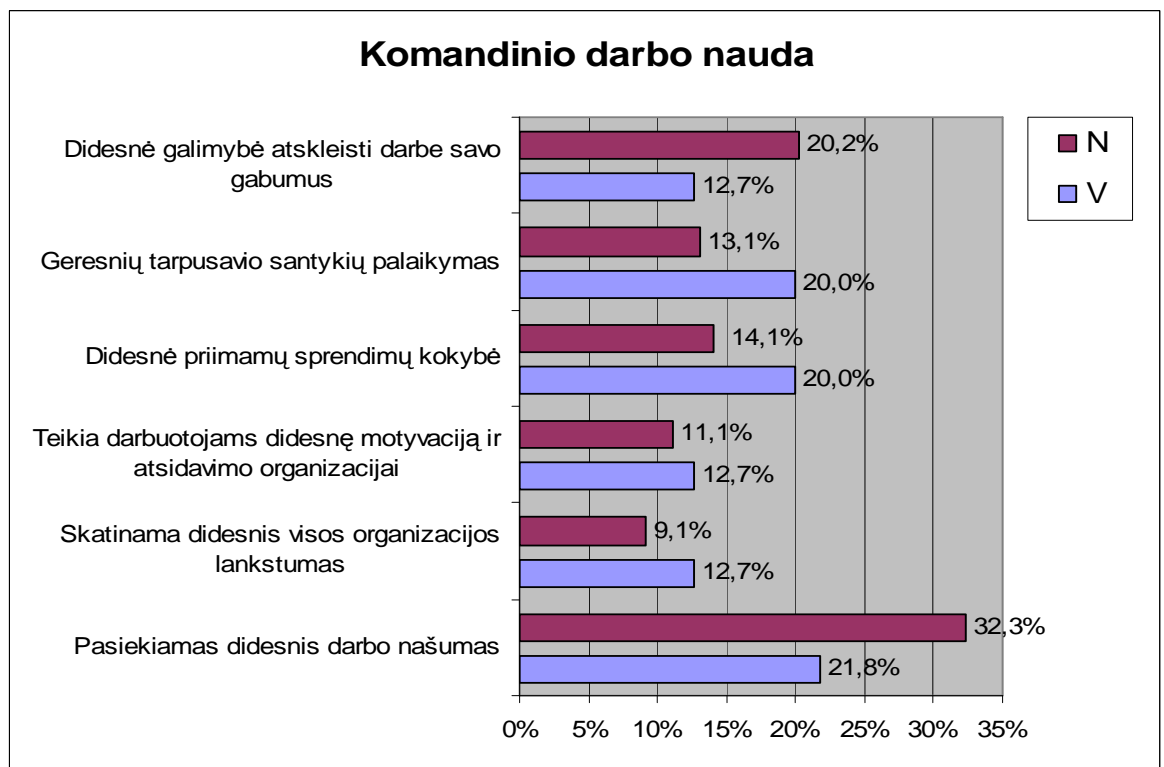
13 pav. Komandoje praktikuojamos priemonės.

UAB „Šiaulių plentas“ komandinio darbo nauda:



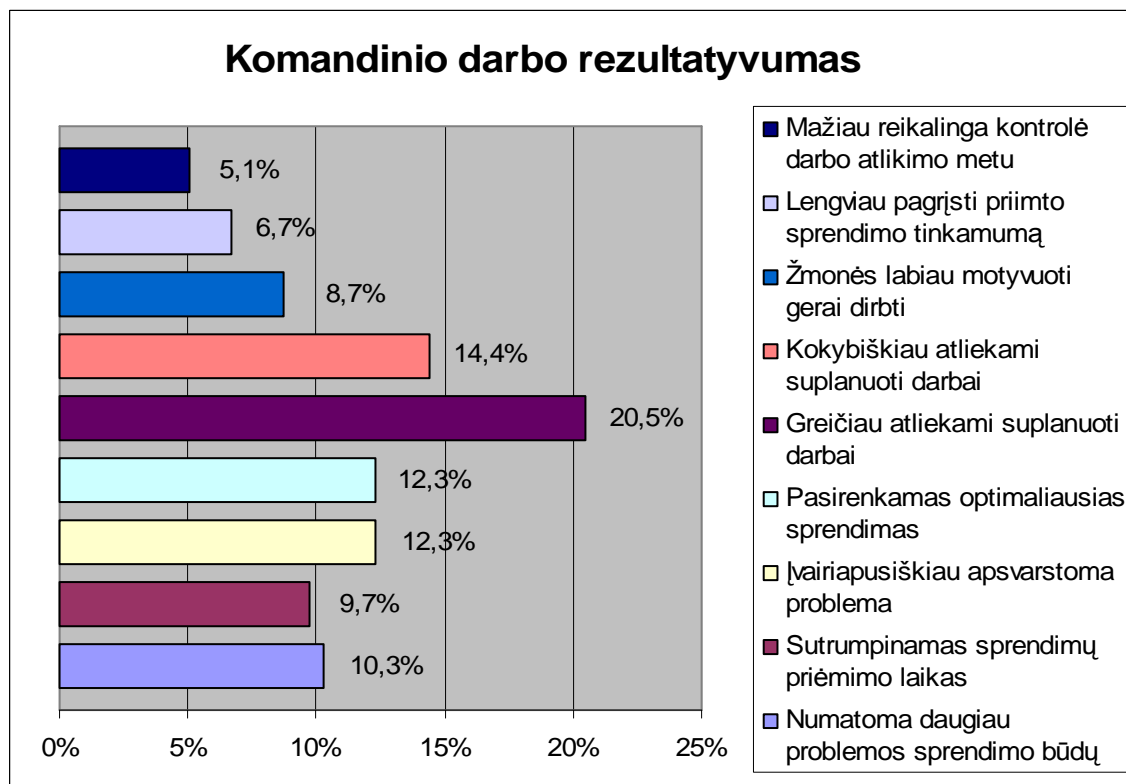
14 pav. UAB „Šiaulių plentas“, komandinio darbo nauda.

Klausime, dėl komandinio darbo naudos UAB „Šiaulių plentas“, didžioji dalis respondentų 30,1 proc. mano, kad komandinio darbo dėka pasiekiamas didesnis darbo našumas. Kiti teiginiai išsiskyrė mažiau: didesnė galimybė atskleisti savo gabumus darbe 17,3 proc., didesnė priimamų sprendimų kokybė ir, kad palaikomi geresni tarpusavio santykiai mano 15,4 proc., teikiama darbuotojams didesnė motyvacija ir atsidavimas organizacijai 11,5 proc., ir kad palaikomi geresni tarpusavio santykiai mano 10,3 proc. respondentų. Tiriant respondentus, šis klausimas buvo išskirstytas į vadovaujančias ir ne vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų nuomones 15 pav. 20 proc. vadovų mano, kad komandiniu darbu pasiekama didesnė priimamų sprendimų kokybė ir palaikomi geresni tarpusavio santykiai, 20,2 proc. eilinių darbuotojų nuomone, komandiniu darbu suteikiama didesnė galimybė atskleisti savo gabumus darbe ir 32,3 proc., kad pasiekiamas didesnis darbo našumas.



15 pav. Komandinio darbo efektyvumo vertinimas vadovų ir kitų darbuotojų nuomone

Komandinio darbo įtaka:



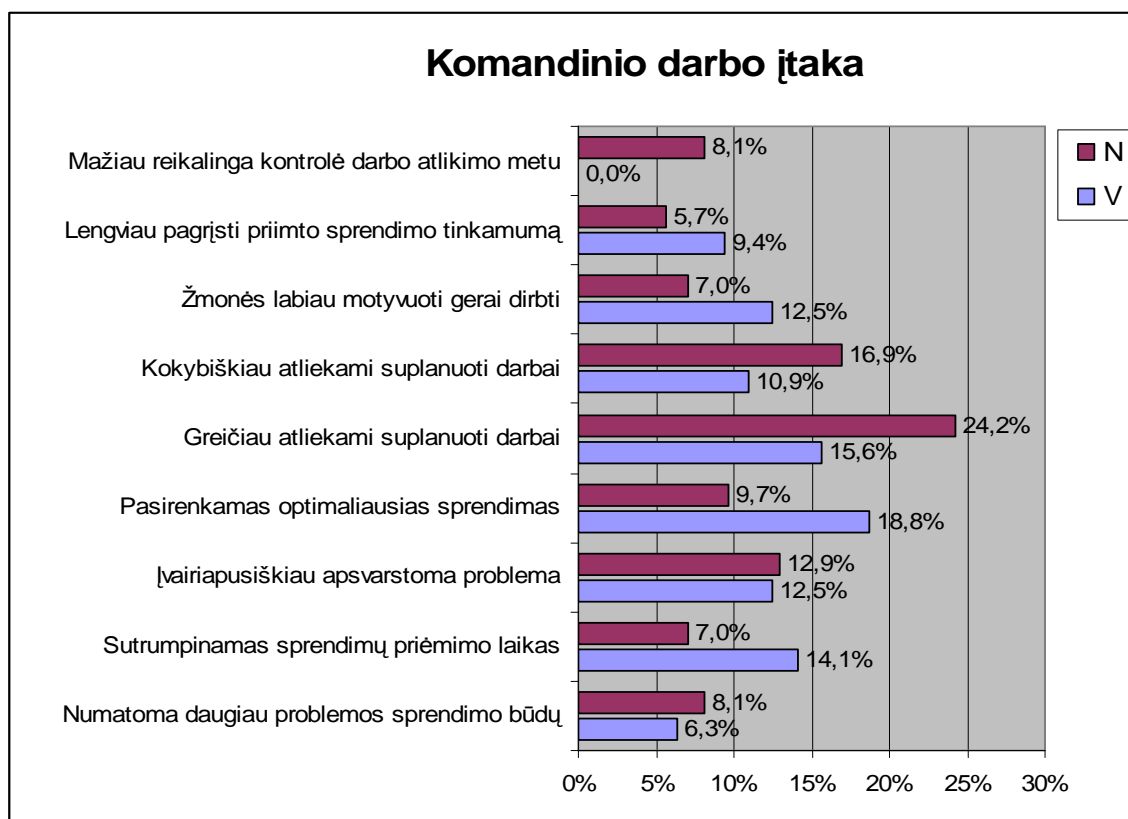
16 pav. UAB „Šiaulių plentas“, komandinio darbo įtaką darbinės veiklos rezultatyvumui.

16 pav. pateikiama tyrime dalyvavusių respondentų nuomonė apie komandinio darbo įtaką darbinės veiklos rezultatyvumui. Išsiaiškinta, kaip komandinis darbas įtakoja darbo procesą, kaip šis poveikis pasireiškia priimant sprendimus, bei juos įgyvendinant. Remiantis atlikta tyrimo analize, respondentų nuomone, komandinis darbas padeda:

- greičiau atlikti suplanuotus darbus 20,5 proc.;
- kokybiškiau atlikti suplanuotus darbus 14,4 proc.;
- įvairiapusiškai apsvarstyti problemas ir priimti optimaliausią sprendimą 12,3 proc.;
- numatyti daugiau problemos sprendimo būdų 10,3 proc.;
- sutrumpinti sprendimo priėmimo laiką 9,7 proc.;
- žmonės labiau motyvuoti gerai dirbti 8,7 proc.;
- lengviau pagrįsti priimamo sprendimo tinkamumą 6,7 proc.;
- sumažinti kontrolę darbo metu 5,1 proc.

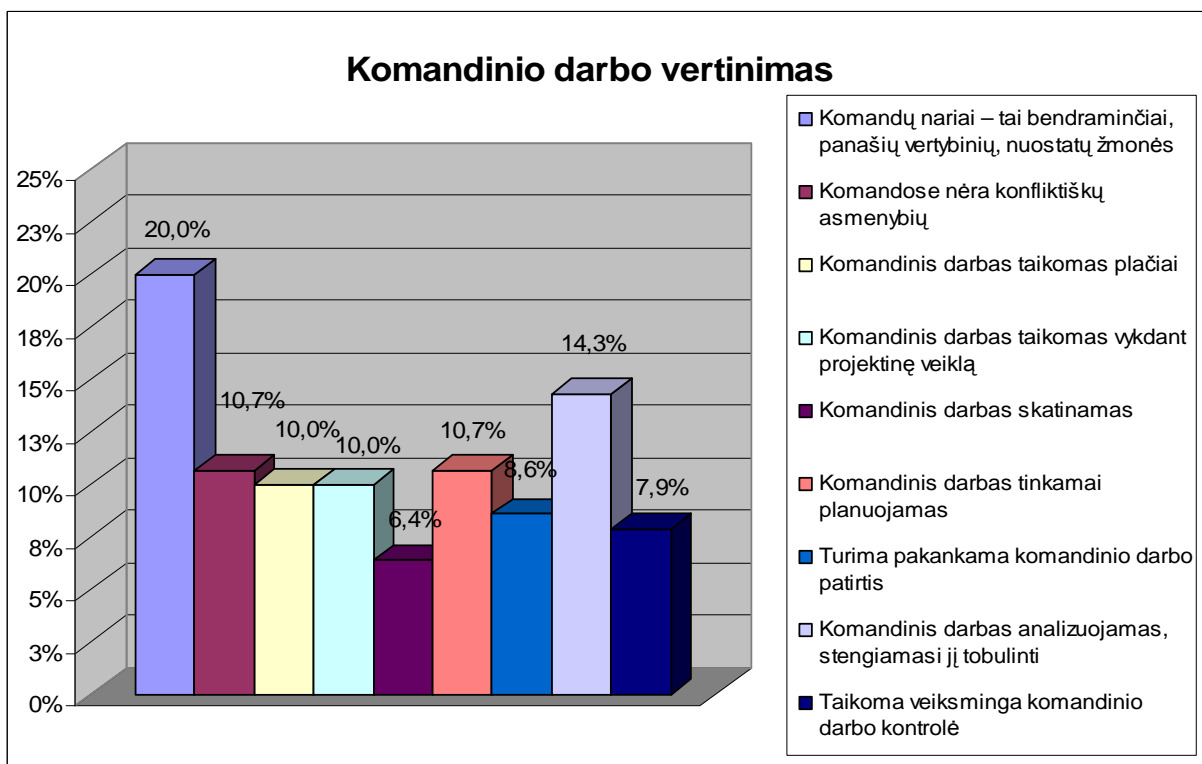
Siekiant išsiaiškinti tiksliau komandinio darbo įtaką darbinės veiklos rezultatyvumui, šis klausimas buvo tiriamas detaliau, suskirsčius gautus duomenis į vadovų ir eilinių darbuotojų (17 pav.).

Paaiškėjo, kad eiliniams darbuotojams 24,2 proc., komandinis darbas įtakoja atliekamų darbų trukmę, o vadovams 18,8 proc. padeda pasirinkti optimaliausią sprendimą.



17 pav. UAB „Šiaulių plentas“, komandinio darbo įtaką veiklos rezultatyvumui.

Veiksniai tinkamiausiai apibūdinantys komandinį darbą Jūsų organizacijoje:

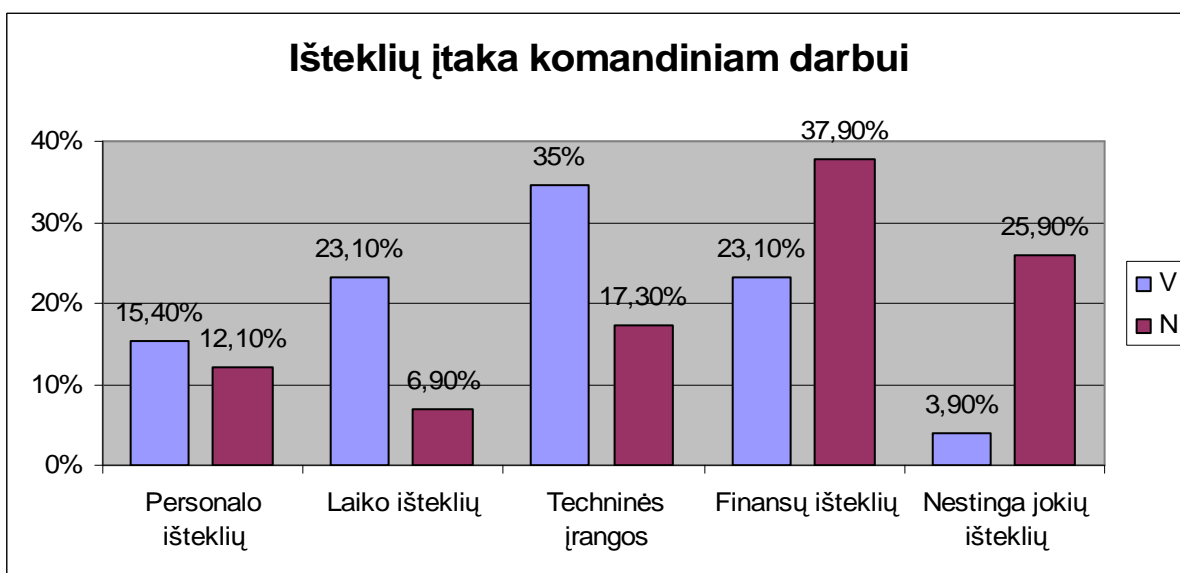


18 pav. Veiksniai tinkamiausiai apibūdinantys komandinį darbą

Tiriant, kuris iš pateiktų veiksnių tinkamiausiai apibūdina komandinį darbą įmonėje, buvo gauti tokie rezultatai:

20 proc. respondentų mano, kad komandų nariai – tai bendraminčiai, panašių vertybių, nuostatų žmonės. 14,3 proc. darbuotojų nuomone, pas juos komandinis darbas analizuojamas, stengiamasi jį tobulinti. Kiti teiginiai surinko mažiau procentų, 10,7 proc. teigia, kad UAB „Šiaulių plentas“, komandose nėra konfliktiškų asmenybių ir komandinis darbas tinkamai planuojamas. Su teiginiais, kad komandinis darbas taikomas plačiai ir, kad jis taikomas vykdant projektinę veiklą, sutinka 10 proc. apklausos dalyvių. Turima pakankama komandinio darbo patirtis 8,6 proc., taikoma veiksminga komandinio darbo kontrolė 7,9 proc. Ir kad skatinamas komandinis darbas, tik 6,4 proc. respondentų. Akivaizdu, kad įmonėje yra nepakankamai skatinamas komandinis darbas.

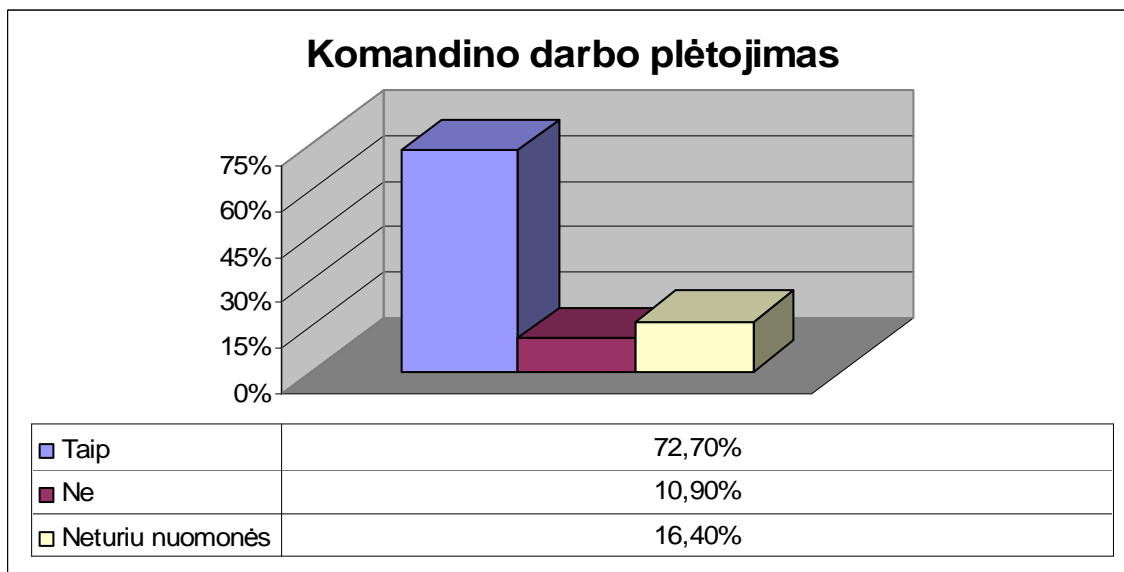
Išteklių ribotumas komandinio darbo efektyvumui:



19 pav. Išteklių ribotumas kliudantis komandinio darbo efektyvumui

Tiriant komandinį darbą, svarbu nustatyti kas stabdo, arba kokių išteklių trūksta komandinio darbo efektyvumui. Šiuo klausimu išsiskyrė vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonės. Didžioji dalis vadovų teigia, kad komandinio darbo efektyvumui trūksta techninės įrangos, o eilinių darbuotojų 37,9 proc. nuomone, trūksta finansinių išteklių.

Komandinio darbo taikymas:

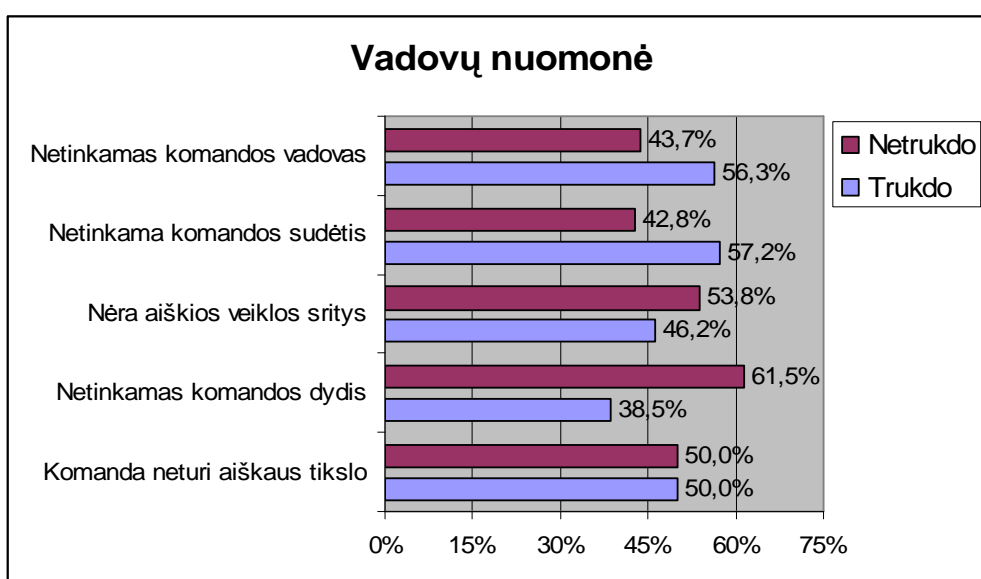


20 pav. Komandinio darbo taikymas plačiau

Už komandinio darbo plėtojimą UAB „Šiaulių plentas“ pasisakė net 72,7 proc. respondentų, 16,4 proc. tam neturėjo nuomonės ir 10,9 proc. prieš komandinio darbo taikymą.

Veiksniai labiausiai trukdantys komandai dirbti efektyviau:

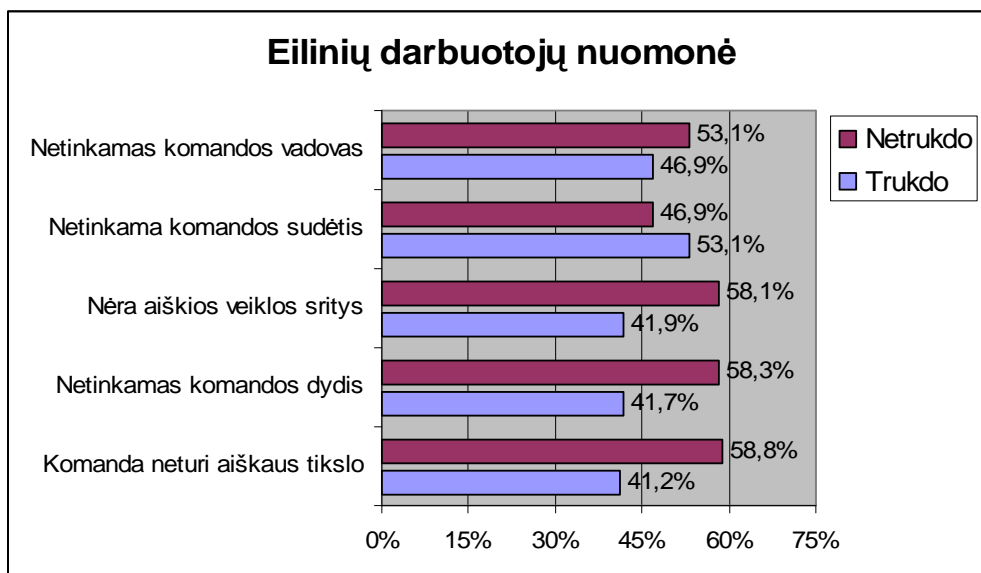
Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai organizacijoje labiausiai trukdo efektyvinti komandinį darbą, respondentams buvo pateikta veiksnių lentelė su galimais atsakymais: „trukdo“ ir „netrukdo“. Ištirti detaliau šį klausimą, atsakymai buvo suskirstyti į vadovų ir kitų darbuotojų nuomones (21-22 pav.).



21 pav. Veiksniai, trukdantys komandai dirbti efektyviau (vadovų nuomone)

Ištirus apklausos rezultatus, pagal sudarytą vadovų nuomonių grafiką (21 pav.), matyti, kad vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų nuomone komandinio darbo efektyvumui labiausiai trukdo netinkamas komandos vadovas (56,3 proc.) ir netinkama komandos sudėtis (57,2 proc.). Efektyvumui įtakoja ir aiškaus tikslo neturėjimas (50 proc.).

O pagal eilinių darbuotojų grafiką (22 pav.) matyti, kad jų nuomone įtakos turi tik netinkama komandos sudėtis (53,1 proc.), ši nuomonė sutampa ir su vadovų nuomone.



22 pav. Veiksniai, trukdantys komandai dirbti efektyviau (kitų darb. nuomone)

Teiginiai:

6 lentelė

	Kaip dažnai Jūsų komandoje pasitaiko (nepasitaiko) šios situacijos	Visada %	Dažnai %	Retai %	Niekada %
1.	Ar visada jaučiatės pilnateisiu savo komandos nariu?	63.3	31.7	4.8	-
2.	Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba visi.	42.4	54.2	3.4	-
3.	Darbo vadovų keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami.	34.5	58.6	3.5	1.7
4.	Mes žinome, kaip (gerai ar blogai) yra vertinamas mūsų darbas.	32.8	34.5	27.6	5.2
5.	Darbas leidžia man tobulėti kaip žmogui ir kaip specialistui.	50	36.2	12.1	1.7
6.	Pasitaiko, kad darbuotojai vengia asmeninės atsakomybės.	12.5	44.6	33.9	8.9
7.	Vadovas atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus.	35.6	33.9	25.4	5.1

8.	Vadovas savo klaidas dažnai bando suversti darbuotojams.	8.9	12.5	55.4	23.2
9.	Komandoje darbai yra atliekami bendromis jėgomis.	45.5	52.7	1.8	-
10.	Mūsų darbdavys priima sprendimus savarankiškai, nesitardamas su komandos nariais.	12.5	39.3	32.2	16.1
11.	Reikiamos kvalifikacijos darbuotojai parinkti taip, kad galėtų kuo geriau atlikti užduotis.	32.1	50.9	17.0	-
12.	Mūsų darbe galima bet kada laisvai išreikšti savo nuomonę.	34.5	29.3	31.0	5.2
13.	Komandos nariai vienas kitą palaiko.	39.0	47.5	11.9	1.7

UAB „Šiaulių plentas“ pasitaikančios situacijos:

- Visada jaučiatės pilnateisiu savo komandos nariu – visada 63.3 proc.;
- Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba visi – dažnai 54.2 proc.;
- Darbo vadovų keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami – dažnai 58.6 proc.;
- Mes žinome, kaip (gerai ar blogai) yra vertinamas mūsų darbas – visada 34.5 proc.;
- Darbas leidžia man tobulėti kaip žmogui ir kaip specialistui – visada 36.2 proc.;
- Pasitaiko, kad darbuotojai vengia asmeninės atsakomybės – dažnai 44.6 proc.;
- Vadovas atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus – visada 35.6 proc.;
- Vadovas savo klaidas dažnai bando suversti darbuotojams – retai 55.4 proc.;
- Komandoje darbai yra atliekami bendromis jėgomis – dažnai 52.7 proc.;
- Darbdavys priima sprendimus savarankiškai, nesitardamas su komandos nariais – dažnai 39.3 proc.;
- Tinkamai parenkami reikiamos kvalifikacijos darbuotojai – dažnai 50.9 proc.;
- Darbe galima bet kada laisvai išreikšti savo nuomonę – visada 34.5 proc.;
- Komandos nariai vienas kitą palaiko – dažnai 47.5 proc..

Iš rezultatų matyti, kad organizacijoje trūksta bendravimo tarp darbdavio ir darbuotojų priimant sprendimus ir dažnai pasitaiko darbuotojų vengiančių asmeninės atsakomybės.

Darbo rezultatų pagerinimui:

7 lentelė

	Jūsų komandos darbuotojams reikia:	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
		%	%	%	%
1.	Didesnio atlyginimo	71.7	26.7	-	1.7
2.	Daugiau informacijos	50.9	38.2	10.9	-
3.	Geresnių darbo priemonių	63.2	26.3	10.5	-
4.	Gilesnių profesinių žinių	53.5	34.5	12.1	-
5.	Tobulėjimo galimybių	56.2	35.1	7.0	1.8
6.	Vadovybės palaikymo	50.9	32.7	16.4	-

Apklauso dalyvių nuomone, kad pagerėtų darbo rezultatai reiktų:

- Didesnio atlyginimo 71.7 proc.;
- Geresnių darbo priemonių 63.2 proc.;
- Tobulėjimo galimybių 56.2 proc.;
- Gilesnių profesinių žinių 53.5 proc.;
- Vadovybės palaikymo 50.9 proc.;
- Daugiau informacijos 50.9 proc..

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą, komandinio darbo klausimais, daromos tokios išvados:

- Bet kurios grupės tapimas komanda nėra lengvas ir greitas procesas. Bet kuriuo atveju grupė turi išgyventi atitinkamas komandos formavimosi stadijas, kad pasiektų reikiamą bendravimo ir bendradarbiavimo lygį. Būsimosios komandos nariai turi atrasti ir priimti labiausiai sau tinkantį vaidmenį.

- Komanda suprantama kaip 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.

- Kokio tipo bebūtų komanda, jos pagrindinis darbo principas išlieka bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba, kurių dėka įgyvendinami bendri tikslai ir patenkinami kiekvieno komandos nario individualūs poreikiai.

- Kad komanda dirbtų sėkmingai, turi būti aiškus tikslas, bendravimas, palankus psichologinis mikroklimatas, aiškus vaidmenų pasiskirstymas, tinkamas vadovavimas, įtaka.

- Vienas iš pagrindinių komandinio darbo stimulų - materialinis ir moralinis skatinimas, kuris turi turėti suvokiamą vertę komandos nariams, turi būti priimamas kaip užtarnautas ir skatinti darbuotojus vykdyti bendras užduotis.

- Darbas komandoje reikalauja atvirumo, įgūdžių, prisiėmimo atsakomybės ne tik už save, bet ir už visus komandos narius, o jų bendradarbiavimo pagrindu turi būti pasitikėjimas vienas kitu.

Empirinio tyrimo metu nustatyta:

- UAB „Šiaulių plentas“ komandinis darbas tarp kitų darbo organizavimo formų paplitęs daugiausiai (88,9 proc.). Tuo pačiu, didžiajai daliai darbuotojų yra ir priimtinausias variantas (82,5%). Tačiau dalis darbuotojų pasisako už individualų darbą.

- Didžioji dalis darbuotojų teigia, kad komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje, padeda vieni kitiems, darbuotojai pasitiki vieni kitais, gali atvirai išsakyti savo mintis, todėl galima teigti, kad organizacijoje yra labai svarbus komandinis darbas. Gera komanda sujungia savyje bendradarbiavimo ir konkurencijos elementus. Tokios komandos nariai, veikdami išvien, padeda vienas kitam pasiekti geriausių asmeninių rezultatų.

- Efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Komandos nariai turi būti motyvuoti dirbti, o motyvaciją didina užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės, bei atsakomybė už jas.

- Atsakymuose dėl komandinio darbo naudos kiek išsiskyrė, vadovaujančias ir ne vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų, nuomonės. 20,0 proc. vadovų mano, kad komandinis darbas turi įtakos priimamų sprendimų kokybei ir geresniems tarpusavio santykiams. 32,2proc. eilinių darbininkų mano, kad komandiniu darbu pasiekiamas didesnis darbo našumas. Panašūs rezultatai gauti dėl komandinio darbo įtakos veiklos rezultatyvumui.

- Tyrimu nustatyta, kad komandinį darbą, jo efektyvumą, vadovams labiausiai riboja techninės įrangos (35,0%) ir laiko išteklių (23,1%) stygius, o darbininkams stinga finansinių išteklių (37,9%). Didžioji dalis respondentų mano, kad darbo rezultatų gerinimui bendrovėje turi įtakos materialinis atlygis, nepakankamas informacijos ir profesinių žinių kiekis.

- Taip pat organizacijoje stinga ir vadovybės palaikymo.

Įvertinant empirinio tyrimo rezultatus, pateikiamos tokios rekomendacijos:

1. Organizacijų vadovai burdami komandas, turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad savanoriškas dalyvavimas komandos veikloje yra labai svarbus komandinio darbo veiklos efektyvumo rodiklis. Kad komandos nariai dirbtų efektyviai ir pasiektų gerų rezultatų, jie turi teikti pirmenybę tos komandos veiklai, komandos sprendžiamos problemos turi sutapti su nario kompetencijomis bei interesais. Veikla komandoje jos nariams turi patikti, o ne būti prievole.

2. Norint užtikrinti efektyvų komandos narių darbą, reikia proporcingai, turimai kompetencijai ir pareigoms, pasiskirstyti darbo krūvį ir atsakomybę, operatyviai spręsti iškilusias problemas, kartu prisiimti atsakomybę už savo tiesioginio darbo vykdymą ir už visos komandos darbo gerinimą. Suteikti darbuotojams žinių ir įgūdžių, organizuojant kvalifikacijos tobulinimo kursus.

3. Rekomenduojama vadovams priimant sprendimus pasitarti su organizacijos nariais. Svarstant strateginio pobūdžio klausimus taikyti „Smegenų šturmo“ ir Delfų metodo principus.

4. Tikslu išplėsti tarptautinį bendradarbiavimą, 2010 metų antrame pusmetyje inicijuoti bendradarbiavimo sutarties sudarymą su Lenkijos kelių statybos organizacijomis. Organizuoti tarptautinius mokymus komandinio darbo tobulinimo, patirties pasidalijimu.

5. 2-3 metų bėgyje, UAB „Šiaulių plentas“ pakartotinai atlikti komandinio darbo ypatumų tyrimą ir sulyginti su dabartiniais rezultatais, pakitimų ir rezultatų įvertinimui.

6. Dažniau rengti darbuotojų susipažinimo sesijas, socialinius užsiėmimus tiesiogiai nesusijusius su darbu ir pasilinksminimus kartu, siekiant sukurti artimesni ryšį tarp darbuotojų bei vadovybės. Bendraujant labiau išryškėtų darbuotojų gabumai, kuriuos galėtų pritaikyti darbo metu.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R., Sakalas A., Šilingienė V. *Personalo valdymas*. Kaunas. Technologija. 2002.
2. Bagdonas E. *Administravimo principai*. Kaunas. 2000.
3. Barvydienė V., Kasiulis J. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas. Technologija. 1998.
4. Barvydienė V., Kasiulis J. *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija. 2003.
5. Belbin M. *Team Roles at Work*. Cambridge. 1993.
6. Butkus F.S. *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius. 2003.
7. Clemmer J. *Pathways to Performance: a Guide to Transforming Yourself, your team and your Organization*. Wesley. 1995.
8. Dassler G. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas. 2001.
9. Heller R. *Grupių valdymas*. Vilnius. Allma Littera. 2000.
10. Yates F. J. *Sprendimų valdymas*. Kaunas. Smiltija. 2004.
11. Jucevičienė P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas. Technologija. 1996.
12. Jucevičius R. *Organizacijos transformavimo koncepcijų analizė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas. Nr.3. 1996.
13. Juozaitienė R., Tijūnaitienė L. *Studentų savarankiškų darbų ir mokslo tiriamųjų darbų rašymo ir įforminimo tvarka*. Šiauliai. Šiaulių universiteto leidykla. 2004.
14. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas. Judex. 2002.
15. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai. Liucilijus. 2005.
16. Kasiulis J., Barvydienė V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas. Technologija. 2001.
17. Kimbal F. *Leading self – directed work teams: a guide to developing new team leadership skills*. Boston. 2000.
18. *Lietuvos keliai*. Vilnius. 2006/2.
19. *Lietuvos keliai*. Vilnius. 2008/2.
20. Lileikienė A., Šaparnis G., Tamošiūnas T. *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai. Šiaulių universiteto leidykla. 2004.
21. Lipinskienė D., Stokaitė I. *Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis*. 2005.
22. Luobikienė I. *Socialinių tyrimų metodika*. 2002.
23. Martinkus B. *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas. Technologija. 2000.
24. Martinkus B. *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai. 2003.

25. Merkys G. ir kt. *Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams*. 2004. Vilnius-Kaunas.
26. Nelsonas B., Ekonomis P. *Vadyba žaliems*. Kaunas. 1999.
27. Neverauskas B., Rastenis J. *Vadybos pagrindai*. Kaunas. KTU I-kl. 2001.
28. Neverauskas B., Rastenis, J. *Vadybos pagrindai*. Kaunas. 2000.
29. Pranys T. *Marketingas*. 2006.
30. Razauskas R., Staškevičius A.T. *Vadybos mokslo pradininkai ir jų palikimas*. Vilnius. Technika. 1996.
31. Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas. Technologija. 2003.
32. Sakalas A. *Personalo vadyba*. Vilnius. 1998.
33. Sakalas A., Šilingienė V. *Personalo valdymas*. Kaunas. Technologija. 2000.
34. Seilius A. *Grupinio darbo principų analizė*. Vilnius. 2000. Nr. 4 .
35. Seilius A. *Komandų formavimas esamų struktūrų pagrindu*. Vilnius. 2003. Nr. 13.
36. Smilga E., Bosas A. *Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Moksl. red. prof. habil. dr.
37. P. Zakarevičius. Kaunas. VDU. 1999. Nr. 12.
38. Stoner A. F. J. ir kt. *Vadyba*. Kaunas. 2000.
39. Stoner J. A. F., Freeman E. R., Gilbert D. R. *Vadyba*. 1999.
40. Stoškus S. *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai. ŠU. 2002.
41. Stoškus S., Beržinskienė D. *Pokyčių valdymas*. Šiauliai. ŠU. 2005.
42. Stoškus S., Beržinskienė D. *Vadyba*. Kaunas. Technologija. 2005.
43. Tamošiūnas T. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai. 2002.
44. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Ats. red. A. Kinderys. Vilnius. Alma litera. 2001.
45. Vaitkevičiūtė V. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius. 2004.
46. Valackienė A. *Sociologinis tyrimas. 2 –asis leidimas*. Kaunas. 2005.
47. Valackienė A. *Sociologinis tyrimas*. Kaunas. 2004.
48. Vanagas P. *Darbo mokslinis organizavimas*. Vilnius. 1979.
49. Vanagas P. *Darbo norminimas pramonėje*. Vilnius. 1976.
50. Vasiliauskas A. *Strateginis valdymas*. Vilnius. 2002.
51. Vijeikienė B., Vijeikis J. *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius. Rosma. 2000.
52. Vijeikis J., Vijeikienė B. *Tarptautinis marketingas: monografija*. Vilnius. 2003.
53. Zakarevičius P. *Pokyčiai organizacijose*. Kaunas. 2003.
54. Zakarevičius P. *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas. 1998.
55. Žalienė I., Večkys V., Žalys L. *Vadybos pagrindai*. Kaunas. 1998.

56. Želvys R. *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius. Garnelis. 1999.
57. Žilinskas P. *Patarimai rengiantiems rašto darbus*. Vilnius. VU leidykla. 2003.
58. Карякин А.М. *Командная работа: основы теории и практики*. Иван. гос. знерг. ун-т. Иваново. 2003.

Prieigos prie interneto:

<http://lt.wikipedia.org/wiki/Komanda> (2008-10-15)

http://www.lra.lt/files/veiklos_ataskaita_2008.pdf (žiūrėta 2009-02-20)

http://fastleader3.cma.ee/index.php?show=kirjad&main_id=0&archive=1&id=23&lang=lit
(žiūrėta 2009-10-20)

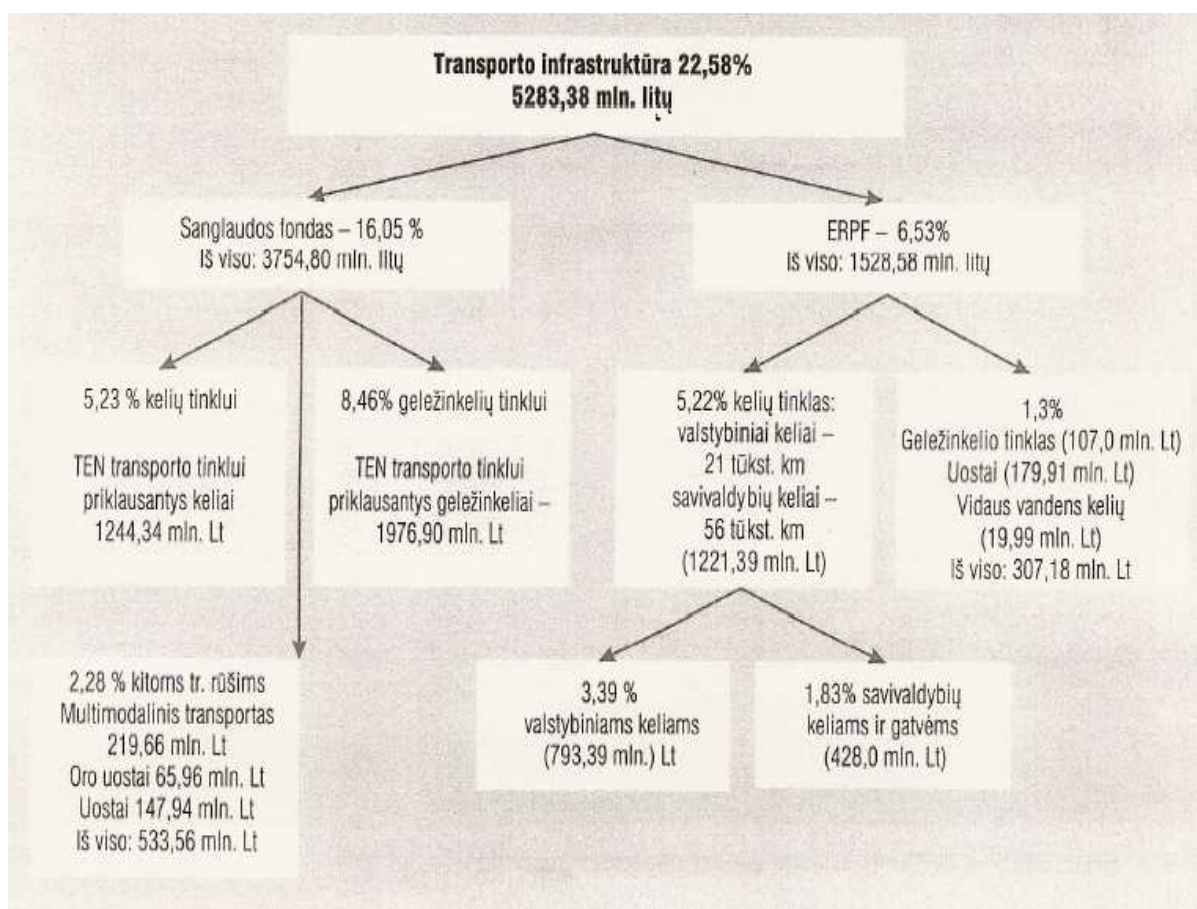
<http://www.scribd.com/doc/7312457/KOMANDINISDARBAS> (žiūrėta 2009-06-10)

<http://www.vpu.lt/socpedagogika/mediagamokymuisi/060406KOMANDOS.doc>
(žiūrėta 2009-05-25)

<http://www.splentas.lt/> (žiūrėta 2009-10-20)

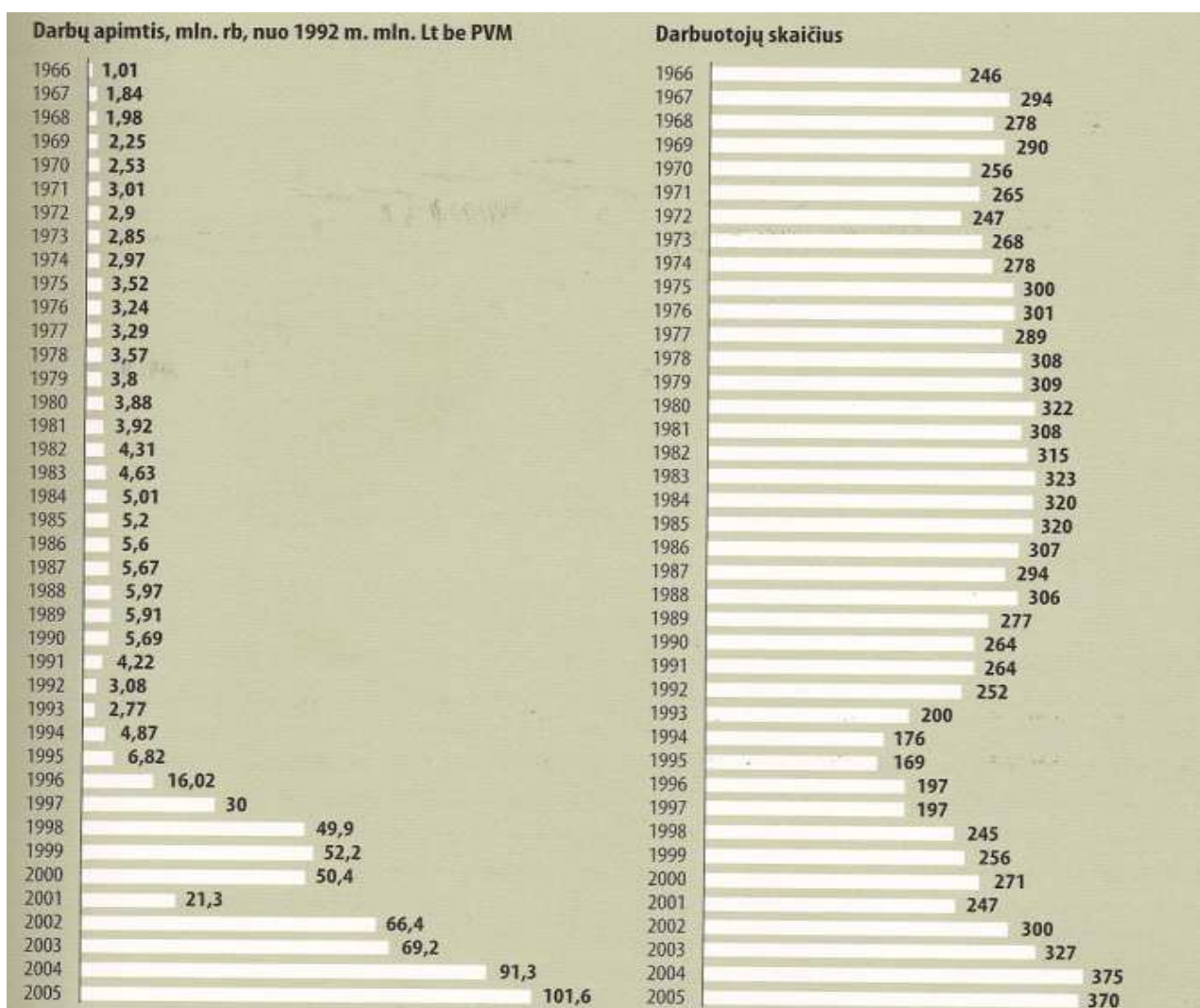
<http://www.cfin.ru/management/people/teamwork/index.shtml> (žiūrėta 2010-02-20)

PRIEDAI



3 pav. 2007-2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimas.

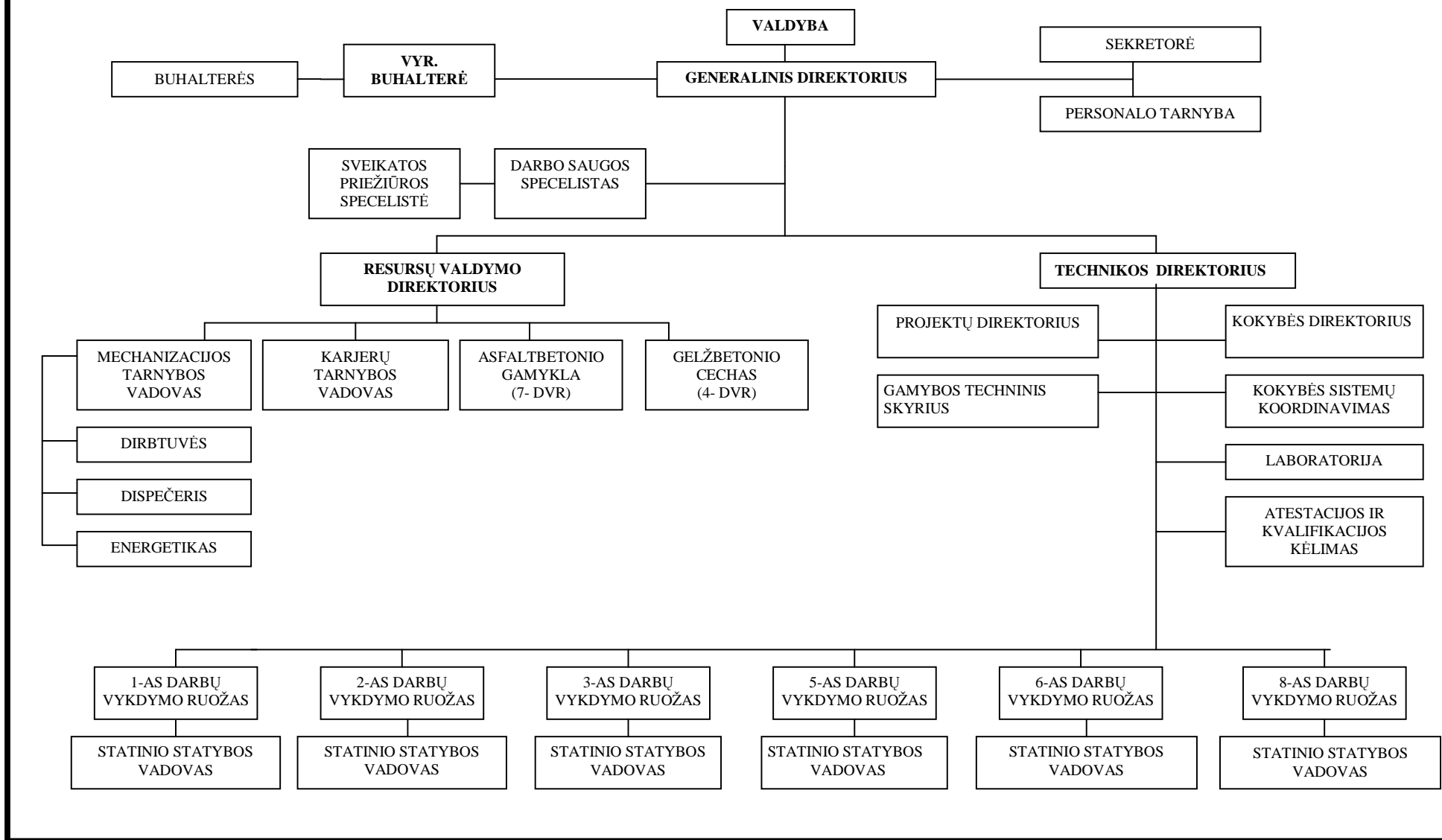
(Lietuvos keliai 2006/2 p. 35).



4 pav. darbų apimtys ir darbuotojų skaičius (1966-2005 metų) grafikas.

(„Šiaulių plentas – 40“, 2006, p. 13)

UAB „ŠIAULIŲ PLENTAS“ VALDYMO SCHEMA



5 pav. UAB „Šiaulių plentas“ valdymo schema.

ANKETA

Apklauso tikslas įvertinti komandinio darbo privalumus ir trūkumus kelių statybos organizacijose UAB „Šiaulių plentas“. Kadangi atsakymų variantai bus pateikiami tik apibendrinti, Jūsų atsakymų anonimiškumas garantuojamas. Anketa anoniminė. Įrašykite reikiamą informaciją arba pažymėkite tinkantį atsakymo variantą. Iš anksto dėkoju už atsakymus!

1. Jūsų amžius?

- Iki 35 metų; 36 – 50 metų; Virš 51 metų.

2. Jūsų išsilavinimas?

- Vidurinis / specialus; Vidurinis; Aukštesnysis; Nebaigtas aukštasis; Aukštasis.

3. Jūsų pareigos:

- Vadovaujančios; Nevadovaujančios; Kita (įrašykite)_____ .

4. Kuris iš pateiktų variantų labiausiai paplitęs Jūsų organizacijoje?

- Komandinis darbas; Individualus darbas.

Kuris iš pateiktų variantų Jums priimtinausias?

- Komandinis darbas; Individualus darbas.

Komanda – tai darni kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui pasiekti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.

Individualus darbas – kai žmogus atlieka užduotis vienas, be kitų pagalbos.

5. Jūsų tarpusavio santykiai su bendradarbiais? (galite pasirinkti kelis

Jums priimtinius atsakymus)

- Komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje padeda vieni kitiems;
- Nesiekia asmeninės naudos savo kolegų sąskaita;
- Komandos nariai mažai bendrauja tarpusavyje, nuolat rungtyniauja;
- Komandos nariai pasitiki vieni kitais, gali atvirai išsakyti savo mintis;
- Komandos nariai tarpusavyje nesikonsultuoja, nepadedą kitiems;
- Nuoširdžiai bendrauja tarpusavyje;
- Komandos nariai stengiasi sumenkinti kitų narių darbus;
- Palaiko vieni kitų pastangas mokytis.

6. Kokių kompetencijų Jums asmeniškai labiausiai stinga, kad pagerėtų darbas komandose?

- Vadybinės kompetencijos; Darbo kompetencijos;
- Socialinės kompetencijos; Psichologinės kompetencijos.

7. Ar sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais?

	TEIGINIAI	TAIP	NE
1.	Man gerai sekasi dirbti komandoje		
2.	Man geriau būtų dirbti vienam		
3.	Aš sunkiai persiorientuoju prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų		
4.	Aš esu ne lyderis, bet lygiavertis komandos narys.		
5.	Vienas iš pagrindinių komandinio darbo stimulų UAB „Šiaulių plentas“- materialinis ir moralinis apdovanojimas		
6.	Manau, kad mano komanda aiškiai žino savo tikslus bei uždavinius		
7.	Mano komandoje kiekvienas žino, ką daro, už ką yra atsakingas ir ką daro jo kolegos.		
8.	Man dirbant komandoje nuolat tenka patys neįdomiausi darbai.		
9.	Aš manau, kad komandoje darbai paskirstomi atsižvelgiant į kiekvieno žinias ir sugebėjimus.		
10.	Priimant sprendimus komandoje skatinamas darbuotojų aktyvus dalyvavimas, taip pasiekama teigiama darbuotojų reakcija į pokyčius.		
11.	Vadovas kaupia reikalingą komandos darbo informaciją.		
12.	Vadovas sukauptas žinias ir informaciją skleidžia organizacijos (komandos) darbuotojams (nariams).		
13.	Didėjant informacijos kiekiui komandoje, esate skatinas priimti kitų (kolegų, bendradarbių, vadovų, pavaldinių) patirtį.		

8. Kuriam narių tipui priklausote dirbdami komandoje?

- Sėjikas; Patarėjas -Vertintojas; Specialistas;
 Išteklių tyrinėtojas; Komandos žmogus; Nepriklausau jokiam;
 Koordinatorius; Vykdytojas;
 Formuotojas; Užbaigėjas.

Sėjikas - naujų idėjų generavimas, sudėtingų problemų sprendimas.

Išteklių tyrinėtojas - jo veikla susijusi su paieška, kūrybingumu, ryšių užmezgimu, naujovių paieška.

Koordinatorius - sugeba vesti derybas, išmintingas, kontroliuojantis.

Formuotojas - įsitempęs, aktyvus, dinamiškas.

Patarėjas -Vertintojas - sveikai mąstantis, neemocingas, apdairus.

Komandos žmogus - socialiai orientuotas, jautrus, geras diplomatas.

Vykdytojas - koncervatyvus, pareigingas.

Užbaigėjas - kruopštus, tvarkingas, sąžiningas.

Specialistas - tikslingas, atsidavęs savo sričiai.

9. Ar praktikuojamos Jūsų komandoje čia minimos priemonės?

	Priemonės	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
1.	Susipažinimo sesijos.				
2.	Socialiniai užsiėmimai kartu, tiesiogiai nesusiję su darbu.				
3.	Komunikaciniai mokymai, ar kiti mokymai.				
4.	Bendro tikslo iškėlimas.				
5.	Pagalba kitiems komandos nariams.				
6.	Pastovūs susitikimai ir atgalinis ryšys.				
7.	Linksminimasis kartu.				

10. Kokia yra, Jūsų nuomone, UAB „Šiaulių plentas“, komandinio darbo nauda? (galite pažymėti kelis variantus).

- Pasiekiamas didesnis darbo našumas;
- Skatinama didesnis visos organizacijos lankstumas;
- Teikia darbuotojams didesnę motyvaciją ir atsidavimo organizacijai;
- Didesnė priimamų sprendimų kokybė;
- Geresnių tarpusavio santykių palaikymas;
- Didesnė galimybė atskleisti darbe savo gabumus;
- Kita (įrašykite)_____ .

11. Įvertinkite, UAB „Šiaulių plentas“, komandinio darbo įtaką darbinės veiklos rezultatyvumui? (galite pažymėti kelis variantus).

- Numatoma daugiau problemos sprendimo būdų;
- Sutrumpinamas sprendimų priėmimo laikas;
- 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.

12. Kurie iš pateiktų veiksmų tinkamiausiai apibūdina komandinį darbą Jūsų įmonėje ? (galite pažymėti kelis variantus).

- 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.

13. Kokių išteklių ribotumas labiausiai kliudo efektyvinti komandinį darbą Jūsų įmonėje?

- Personalo išteklių; Techninės įrangos; Finansų išteklių;
- Laiko išteklių; Nestinga jokių išteklių.

14. Ar manote, kad komandinį darbą Jūsų įmonėje derėtų taikyti plačiau?

Taip;

Ne;

Neturiu nuomonės.

15. Kokie veiksniai labiausiai trukdo Jūsų komandai dirbti dar efektyviau?

	Veiksniai	Trukdo	Netrukdo
1.	Komanda neturi aiškaus tikslo		
2.	Netinkamas komandos dydis		
3.	Nėra aiškios veiklos sritys		
4.	Netinkama komandos sudėtis		
5.	Netinkamas komandos vadovas		

16. Kiekvienam teiginiui žymėkite vieną atsakymą.

	Kaip dažnai Jūsų komandoje pasitaiko (nepasitaiko) šios situacijos	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
1.	Ar visada jaučiatės pilnateisiu savo komandos nariu?				
2.	Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba visi.				
3.	Darbo vadovų keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami.				
4.	Mes žinome, kaip (gerai ar blogai) yra vertinamas mūsų darbas.				
5.	Darbas leidžia man tobulėti kaip žmogui ir kaip specialistui.				
6.	Pasitaiko, kad darbuotojai vengia asmeninės atsakomybės.				
7.	Vadovas atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus.				
8.	Vadovas savo klaidas dažnai bando suversti darbuotojams.				
9.	Komandoje darbai yra atliekami bendromis jėgomis.				
10.	Mūsų darbdavys priima sprendimus savarankiškai, nesitardamas su komandos nariais.				
11.	Reikiamos kvalifikacijos darbuotojai parinkti taip, kad galėtų kuo geriau atlikti užduotis.				
12.	Mūsų darbe galima bet kada laisvai išreikšti savo nuomonę.				
13.	Komandos nariai vienas kitą palaiko.				

17. Kad pagerėtų darbo rezultatai...

	Jūsų komandos darbuotojams reikia:	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
1.	Didesnio atlyginimo				
2.	Daugiau informacijos				
3.	Geresnių darbo priemonių				
4.	Gilesnių profesinių žinių				
5.	Tobulėjimo galimybių				
6.	Vadovybės palaikymo				

7. Kita.....(įrašykite)