

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų institutas

Daina Valantinavičiūtė,
Bibliotekų ir informacijos centrų vadybos studijų programos studentė

BIBLIOTEKŲ KOMANDINIS DARBAS VYKDANT PROJEKTUS

MAGISTRO DARBAS

Vadovė lekt. R. Petuchovaitė

Vilnius, 2007

Magistro darbo lydraštis

<i>Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autorius</i>	

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)	

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)	

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)	
Patvirtinu, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.	

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)	
Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.	
_____	_____
baigiamojo darbo autoriaus parašas)	(bakalauro/ magistro
<i>Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovas</i>	
Bakalauro/ magistro baigiamąjį darbą ginti _____	
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)	
_____	_____
(data)	(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>	
Bakalauro/ magistro baigiamasis darbas įregistruotas	

(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)	
_____	_____
(data)	(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>	
Recenzentu skiriu _____	
(recenzento vardas, pavardė)	
_____	_____
(data)	(instituto/ katedros vadovo parašas)
<i>Pildo recenzentas</i>	
Darbą recenzuoti gavau. _____	
(data)	(recenzento parašas)

Valantinavičiūtė, Daina

Va 147 Bibliotekų komandinis darbas vykdant projektus : magistro darbas / Daina Valantinavičiūtė ; mokslinė vadovė lekt. R. Petuchovaitė ; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų institutas. – Vilnius, 2007. – 50 p. + priedai. – Mašinė. – Santr. angl.

UDK 02:331.103(474.5)

Magistro darbo *objektas* – žmokiškieji bibliotekų projektų ištekliai ir jų valdymas. Darbo *tikslas* – išnagrinėti komandinio darbo ypatumus bei bibliotekų personalo valdymą vykdant projektus. Manant, jog darbuotojai, turintys aukštesnius motyvus, dažniau įsitraukia į projektinę veiklą, šiame darbe analizuojamas ir projekto personalo motyvacijos aspektas.

Pagrindiniai magistro darbo *uždaviniai*: 1) pateikti bibliotekose vykdomos projektinės veiklos sampratą; 2) išanalizuoti komandinio darbo vykdant projektus ypatumus; 3) ištirti esminius darbo komandoje organizavimo principus bei jose vykstančius procesus; 4) išsiaiškinti efektyviam komandiniam darbui būdingas prielaidas; 5) įvardinti darbuotojų motyvavimo principus; 6) parengti ir atlikti tyrimą „Lietuvos bibliotekų darbas vykdant projektus“, kuriuo siekiama nustatyti Lietuvos bibliotekų komandinio darbo vykdant projektus specifiką.

Naudojant vadybos mokslo teorijos analizės bei anketinio tyrimo *metodus*, ištyrinėti pagrindiniai Lietuvos bibliotekų komandinio darbo vykdant projektinę veiklą ypatumai. Atlikus anketinę apklausą ir išanalizavus gautus rezultatus, prieita prie išvados, jog mūsų šalies bibliotekos yra pakankamai šiuolaikiškos, siekiančios tobulinti savo darbo organizavimo metodus, vystant projektinę veiklą, pagrįstą komandiniu darbu.

Tyrimas parodė, kad Lietuvos bibliotekų vykdomuose projektuose dalyvaujantys, daugiausia vyresnio amžiaus, didesnę darbo stažą turintys darbuotojai, visų pirma, siekia patenkinti savo profesinius poreikius. Projektų komandose vyraujantis autoritarinis valdymo metodas neužgožia aktyvaus visų komandos narių dalyvavimo, iniciatyvos bei bendradarbiavimo, kadangi tyrimo bibliotekų projektų vadovai ne tik kontroliuoja komandos narių darbą, bet lygiai taip pat su jais dirba kaip komandos nariai ir lyderiai. O vertindami darbuotojų indėlį projektinėje veikloje, vadovai didelį dėmesį skiria tiek pasiektų rezultatų kokybei, tiek atliktų darbų apimčiai, tokiu būdu kurdami aplinką, kurioje iškeliamas bendras komandos tikslas.

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad šiuo metu Lietuvos bibliotekos gana intensyviai vykdo savo darbuotojų profesinį tobulinimą. Komandinio darbo išmanymą jose didina gana aktyvus darbuotojų dalyvavimas darbo grupėse mokymuose.

Magistro darbe atliktas tyrimas, gauti duomenis, jų analizė bei Lietuvos bibliotekų komandinio darbo įvertinimas galėtų būti aktualus ir naudingas, ieškant efektyvių būdų, kaip galima būtų pagerinti komandos darbą, kaip didinti jos efektyvumą, kaip pašalinti komandinio darbo trūkumus ir gauti pačius geriausius rezultatus, priimti naudingiausius sprendimus.

TURINYS

Įvadas	6
1. Komandinio darbo vaidmuo projektinėje veikloje	9
1.1. Projektų valdymo samprata	9
1.2. Projektų komandos funkcijos	10
1.3. Komandos narių vaidmenys	12
1.4. Projekto komandos formavimas	13
1.5. Projekto komandos vadovo vaidmuo	16
1.6. Bibliotekos projektinės veiklos ypatumai	18
2. Motyvavimas projektinėje veikloje	21
2.1. Motyvavimo teorijų apžvalga	21
2.2. Darbuotojų motyvavimo pagrindiniai principai	24
3. Tyrimas „Bibliotekų komandinis darbas vykdam projektus“	28
3.1. Tyrimo metodologija	28
3.2. Tyrimo rezultatų analizė	31
Išvados	43
Bibliografinių nuorodų sąrašas	47
Libraries' teamwork implementing projects (summary)	49
Priedai	51
<i>1 priedas.</i> Tyrimo „Bibliotekų komandinis darbas vykdam projektus“ anketos pavyzdys	51
<i>2 priedas.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, darbo stažą	55

IVADAS

Viena ryškiausių pastarojo meto vadybos tendencijų, stiprėjančios tarptautinės integracijos procesų dėka pasiekusi ir Lietuvą, – vis dažnesnis įvairių darbų organizavimas projektų forma. Projektai vis stipriau susiejami su organizacijos strategija ir tampa svarbiu įrankiu jai įgyvendinti. Daugelio organizacijų veiklos filosofija paremta nuolatiniu atsinaujinimu, inovacijomis, aukštų technologijų įsisavinimu, integracija į kuriamą žinių visuomenę bei pačios organizacijos valdymu [14, 7]. Projektus, kaip specifinę darbo organizavimo formą, išpopuliarino nūdienos finansinės organizacijų veiklos aplinkybės [6, 62].

Projektų rengimas užima gana svarbią vietą ir bibliotekų veikloje. Tai suburia kolektyvą, skatina iniciatyvumą ir profesionalumą. Pokyčiai šiandien vyksta kur kas sparčiau, reikalavimai biudžetinėms organizacijoms auga, todėl projektai tampa viena iš priemonių gauti lėšų naujoms idėjoms įgyvendinti, o taip pat padeda kurti bibliotekos įvaizdį ir reklamuoti jos paslaugas. Lietuvos bibliotekos, vis aktyviau vykdydamos projektinę veiklą, gana intensyviai kompiuterizuoja darbo procesus, vykdo edukacinę veiklą, plėtoja leidybą, tobulina darbuotojų kvalifikacijos kėlimą.

Svarbi vieta projektinėje veikloje tenka projektą įgyvendinančiam personalui, komandiniam darbui ir jo organizavimui bei valdymui. Komandinis darbas šiuolaikiniame, nuolatinės kaitos, inovacijų bei globalizacijos procesų pasaulyje yra vis labiau vertinamas ir propaguojamas daugelyje organizacijų, vis daugiau kompanijų gerokai pasenusias hierarchijas ir formalias sistemas pakeičia komandomis ir darbu jose. Todėl pastebima, kad organizacijose stiprėja tendencija svarbiai veiklai skirti ne pavienius asmenis, o jų komandas. Neretai akcentuojama, jog tai žymiai pakelia atskirų darbuotojų veiklos našumą. Komandinio darbo organizavimas remiasi bendrais siekiais ir tikslais, kurie siejasi laiko bei erdvės atžvilgiu [17, 6].

Kita vertus, kiekvienas žmogus, siekiantis kuo efektyviau ir veiksmingiau išnaudoti savo profesinės veiklos potencialą, vienaip ar kitaip susiduria su grupiniu darbu, kadangi vienu atveju priverstinai – per formalias organizacines struktūras, kitu atveju savanoriškai – per neformalias grupes susiburia į komandą siekti bendro tikslo. Tad daugeliui turėtų būti naudinga susipažinti su komandinio darbo galimybėmis, teorija bei esminėmis sėkmingo komandinio darbo prielaidomis, jo specifika bei ypatumais.

Siekiant geriau įsisavinti efektyvios projektinės veiklos principus, pravartu patyrinėti projekto žmogiškųjų išteklių aspektus bei su jais susijusius procesus. Šio magistro darbo *objektas* – žmokiškieji bibliotekų projektų ištekliai ir jų valdymas. Darbo *tikslas* – išnagrinėti komandinio darbo ypatumus bei bibliotekų personalo valdymą vykdant projektus. Manant, jog darbuotojai, turintys aukštesnius motyvus, dažniau įsitraukia į projektinę veiklą [14, 24], šiame darbe analizuojamas ir projekto personalo motyvacijos aspektas. Magistro darbo objektas tyrinėjamas, remiantis vadybos

mokslo teorija, žvelgiant į bibliotekų projektų komandinį darbą per bendrą projektų valdymo praktikos prizmę.

Pagrindiniai magistro darbo uždainiai:

- pateikti bibliotekose vykdomos projektinės veiklos sampratą;
- išanalizuoti komandinio darbo vykdant projektus ypatumus;
- išsiaiškinti esminius darbo komandoje organizavimo principus bei jose vykstančius procesus;
- įvardinti efektyviam komandiniam darbui būdingas prielaidas;
- išsiaiškinti darbuotojų motyvavimo principus;
- parengti ir atlikti tyrimą, siekiant nustatyti Lietuvos bibliotekų komandinio darbo vykdant projektus specifiką;
- pateikti tyrimo rezultatus, išvadas ir pasiūlymus.

Šio magistro darbo problemą galima būtų išreikšti klausimu – ar mūsų šalies bibliotekose vykdant projektus naudojamas efektyvus komandinio darbo potencialas? Ar jose organizuojamas komandinis darbas, pasitelkiant bendruosius vadybos teorijos principus? Todėl šis magistro darbas galėtų būti aktualus, siekiant išryškinti Lietuvos bibliotekų gebėjimus dirbti komandose ir organizuoti darbo jose procesą.

Rengiant šį darbą, buvo naudojamas lietuvių autorių gimtąja kalba išleistų vadybos mokslo darbų, užsienio mokslininkų vadybos studijų analizės bei anketinės apklausos metodai. Taip pat remtasi kai kurių bibliotekininkystės mokslo profesinių straipsnių medžiaga, Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos prenumeruojamos elektroninės duomenų bazės EBSCO duomenimis bei internetiniais informacijos ištekliais.

Magistro darbas sudarytas iš trijų dalių. Pirmojoje teorinėje dalyje pristatomi esminiai projektų valdymo principai, gilinamasi į projektų komandos pagrindinius ypatumus, pateikiama jos samprata bei bruožai. Skyrelyje „Projekto komandos formavimas“ supažindinama su pagrindiniais komandos organizavimo procesais. Kitame skyriuje, pavadintame „Komandos narių vaidmenys“, atskleidžiami projekto komandos narių vaidmenų pasirinkimo ypatumai. Esminės projekto komandos vadovo funkcijos apibūdinamos tos pačios dalies skyriuje „Projekto komandos vadovo vaidmuo“. Apžvelgus bendrus vadybos projekto komandinio darbo aspektus, paskutiniajame pirmosios dalies skyriuje pristatoma konkrečiau bibliotekų projektinės veiklos samprata bei jai būdingi ypatumai. Antrojoje darbo dalyje gilinamasi į personalo motyvavimo aspektus, atskleidžiančius personalo valdymo projektuose ypatybes. Paskutinioji – trečioji darbo dalis – pristato atlikto anketinio tyrimo „Bibliotekų komandinis darbas vykdant projektus“ rezultatus. Pirmajame šios dalies skyriuje išsamiai aprašoma pasirinkta tyrimo metodologija bei rengimo ir atlikimo procesas. O skyriuje „Tyrimo

rezultatų analizė“ pristatomi esminiai tyrimo anketos klausimų atsakymai ir jų interpretacija. Magistro darbo išvadose glaustai reziumuojamos teorinės dalys, tyrimo rezultatų tendencijos bei išdėstomi galimi siūlymai, kokiais būdais būtų galima efektyvinti bibliotekų komandinį darbą vykdant projektus. Darbo pabaigoje pateikiamas panaudotos literatūros sąrašas, lakoniška darbo santrauka anglų kalba ir priedai, kuriuose supažindinama su tyrime naudota anketa bei grafikais, atspindinčiais kai kuriuos bendrus demografinius respondentų duomenis.

1. KOMANDINIO DARBO VAIDMUO PROJEKTINĖJE VEIKLOJE

1.1. Projektų valdymo samprata

Pirmiausia, pradedant gilintis į bendrus projektų valdymo ypatumus, būtina tiksliai apibrėžti projekto bei jo valdymo esmę. *Projektas* – tai terminuota užduotis, kurią bendrai vykdo daugelis darbuotojų. Projektas yra išskirtinė organizacijos veiklos užduotis ir jam vadovauti skiriama speciali projekto komanda [20, 74].

Projektą galima apibrėžti kaip darbą [7, 8].:

- turintį pradžią ir pabaigą, griežtus terminus;
- turintį unikalų tikslą ir tikslus, kuriems įgyvendinti skiriamas griežtai reglamentuotas biudžetas ir apibrėžti ištekliai;
- kurio rezultatas yra naujas produktas, paslauga ar/ir nauja kokybė.

Knygos “Projektų valdymas“ autoriai B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Viliūnas ir I. Černiūtė nurodo dar vieną labai svarbų projektų bruožą – jiems būtinas griežtas valdymas [14, 9]. Tame pačiame šaltinyje nurodytas ir gana konkretus bei aiškus apibrėžimas, apibūdinantis *projektų valdymą* kaip profesionalią veiklą, grindžiamą šiuolaikinėmis mokslo žiniomis, patirtimi, metodais, priemonėmis bei technologijomis ir orientuotą į aukštus rezultatus [14, 17].

Projektų valdymą galima laikyti kaip įvairių išteklių panaudojimo, koordinavimo per visus projekto gyvavimo ciklus metodologiją, siekiant efektyviai pasiekti užsibrėžtą tikslą. Patys metodai turi tenkinti visus projekto dalyvius. Tad projektuose labai svarbu tikslus ir geras projekto organizavimas, darbo planavimas bei išteklių paskirstymas. Nuo pastarųjų faktorių kokybės labai priklauso projekto darbo išdėstymas tokiu būdu, kad jis būtų užbaigtas logiškiausia tvarka bei žmogiškųjų ir kitų išteklių išdėstymo procesas, siekiant sumažinti trukdžių įtaką ir pasiekti optimalių rezultatų [18, 5].

Projektų valdymas nėra panacėja sprendžiant įvairias problemas, tačiau tam tikra valdymo metodologija leidžia lengviau įveikti sunkumus ir kliūtis, susijusias su projekto aplinkos pasikeitimu. Nekreipiant pakankamo dėmesio į valdymą, gali atsirasti tokie neigiami reiškiniai, kaip [14, 20]:

- projekto pelno mažėjimas;
- nustatytų projekto trukmės ir kaštų viršijimas;
- nustatytų išteklių limitų viršijimas;
- naujų technologijų diegimo terminų pažeidimas;
- priimamų sprendimų skubotumas ir neapgalvuotumas;
- mažas investicijų rezultatyvumas ir per ilgas projekto atsipirkimo laikas.

Projekto valdymo turinį sudaro visuma objektų, kurie apibūdina projekto būklę nuo idėjos – pradinio etapo – iki jo baigimo. Pagrindiniai projekto valdymo objektai yra kokybės, laiko ir kaštų valdymas [14, 21].

Kad ir kaip gerai būtų suorganizuotas ir valdomas projektas, be žmogiškųjų išteklių niekam jo nepavyktų įgyvendinti. Žmogiškieji ištekliai bei socialinė aplinka, kurioje vykdomas projektas, turi ypač didelę reikšmę. Aplinka čia suprantama kaip valdžios, gamybiniai, verslo, viešieji ir visuomeniniai objektai, vartotojai – suinteresuotos projekto vykdymu šalys (subjektyvūs veiksniai), fizinė aplinka (objektyvūs veiksniai) [27, 20].

Žinoma, kad vartotojų interesų tenkinimas ir gebėjimas veikti ekonominių ir politinių jėgų bei kitų suinteresuotųjų šalių aplinkoje nulemia, tarkim, bibliotekos veiklos sėkmę. Norint sėkmingai projektą vykdyti ir užbaigti, projekto žmogiškieji ištekliai ir visa socialinė jo aplinka turi būti efektyviai valdoma.

Valdymo požiūriu projekto aplinką galima išskirti į tris lygmenis, tai yra [19, 20]:

- suinteresuotų šalių valdymas;
- organizacinės struktūros, kurios tiesioginėje aplinkoje vykdomas projektas, nustatymas ar pritaikymas;
- projekto komandos valdymas.

Galima būtų teigti, kad šie trys lygmenys reiškia viena – žmogiškųjų išteklių valdymą. Tačiau patį personalo valdymą atspindi tik du paskutiniai teiginiai.

1.2. Projektų komandos funkcijos

Kiekvieno projekto sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių, ypač didelę įtaką turi aplinka, kurioje projektas vykdomas. Todėl labai svarbią ir didelę įtaką projekto sėkmei turi jo komanda. Komanda savaime nesusidaro - norint sėkmingai spręsti problemas, nepakanka surinkti į vieną grupę atitinkamų sričių aukščiausios kvalifikacijos specialistų, nes neretai bendra jų veikla gali būti nesuderinama ar net neįmanoma. Komandą visuomet sudaro grupė žmonių, siekiančių bendro tikslo, tačiau ne kiekviena grupė yra komanda [10, 32]. Vadybos literatūroje pateikiama daug komandos apibrėžimų:

- *Komanda – tai tam tikrą integracijos lygį pasiekusi aukštos motyvacijos žmonių grupė, kurioje veiklos efektyvumą nulemia harmoningas vaidmenų pasiskirstymas bei elgesio normos, skatinančios bendradarbiavimą, pasitikėjimą, sutelktumą* [14, 89];
- *Komanda – tai grupė, pasiekusi aukštesnę pakopą, apibūdinamą stipria tarpusavio priklausomybės ir vyraujančiais komandiniais tikslais* [17, 55];

- *Komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.* [3, 65];
- *Komanda – du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo* [21, 489];
- *Komanda – tai efektyviai veikianti susitelkusi grupė, kurios sėkmę lemia vaidmenų pasiskirstymas bei tarpusavio bendradarbiavimas.* [5, 32].

Tradiciškai organizacijose būna dviejų tipų komandos: formalios ir neformalios. Formalias komandas sukuria vadovai, kurioms sąmoningai skiria užduotis, kad jos padėtų organizacijai siekti tikslų. Neformalios grupės susikuria pačios, be darbdavių iniciatyvos. Čia darbuotojai turi bendrus interesus, pasidalina savo problemomis, bet nedalyvauja organizacijos veikloje. Tačiau ne visos komandos tinka projektų valdymui. Tam yra sukuriamos laikinos komandos. Jas galima vadinti užduoties „pajėgomis“ arba *projekto komandomis*. Šios komandos sukuriamos spręsti konkrečiai problemai ir paprastai išformuojamos, kai užduotis įvykdoma ar problema išsprendžiama [21, 490].

Siekiant suburti efektyvią komandą, reikia visada turėti aiškia savo veiklos misiją. Tai dažniausiai atspindi ir bendrus organizacijos tikslus, nusakančius organizacijos paskirtį, jos egzistavimo priežastį, parodantis kuo ši organizacija skiriasi nuo kitų panašių organizacijų. Misija leidžia organizacijai nustatyti savo identiškumą, ugdyti savarankišką asmenybę. Todėl labai svarbu, kad misija būtų žinoma ir priimtina visiems komandos nariams. Tik tuomet komandos nariai galės nukreipti savo pastangas reikiama linkme [10,24]. Efektyvi komanda turi susikurti savo ateities viziją. Ateities siekius ir tikslus. Tokia komanda aiškiai žino savo tikslus bei uždavinius t.y. tarpinius etapus, stengiantis įgyvendinti misiją ir viziją. Vizija gali atrodyti labai graži, tačiau tai labai tolima ir nepasiekiamo, bet kai tai suskaidoma į gabaliukus, realiai galima pamatyti, kad tai yra įmanoma [1, 43].

Sėkmingai dirbanti komanda turi pasižymėti tokiomis svarbiausiomis savybėmis [17, 56]:

- efektyvioje komandoje kiekvienas žino, ką daro, už ką yra atsakingas ir ką daro jo kolegos;
- efektyvioje komandoje darbai paskirstomi atsižvelgiant į kiekvieno žinias ir sugebėjimus. nepatrauklūs darbai nepaliekami žemesnio rango darbuotojams;
- efektyvioje komandoje informacija pateikiama laiku ir be iškraipymų, komandos nariai gauna tą informaciją, kuri yra būtina darbui, skubią informaciją stengiamasi perduoti be tarpininkų. Taip pat komandos nariams yra pateikiama visa informacija apie organizaciją, kuri jiems gali būti įdomi. Efektyvi komanda turi turėti savo informacijos pateikimo kanalus.
- efektyvioje komandoje yra geri tarpusavio santykiai.

Gerus tarpusavio santykius komandos viduje atspindi tai, kad komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje padeda vieni kitiems, nesiekia asmeninės naudos savo kolegų sąskaita, komandos nariai pasitiki vieni kitais, gali atvirai išsakyti savo mintis, nuoširdžiai bendrauja tarpusavyje, palaiko vieni kitų pastangas mokytis ir tobulėti, suvokia, kad konfliktas yra normali žmogiškų santykių dalis. Konfliktus stengiasi spręsti greitai ir konstruktyviai, yra lojalūs vieni kitiems ir lyderiui, puoselėja malonias, visiems priimtinas komandos tradicijas ir rengia bendras šventes.

Apibendrinant, galima būtų išskirti tokius pagrindinius komandos ypatumus:

- Komanda yra daugiau nei kartu dirbančių individų grupė;
- Komanda turi bendrą tikslą, kurį žino kiekvienas komandos narys;
- Kiekvienas komandos dalyvis jaučia pasitenkinimą darbu;
- Kiekvienas komandos narys jaučia savo identiškumą su komanda;
- Komandos nariai yra atviri vieni kitiems. Klaidos atvirai aptariamos – jos yra mokymosi, tobulėjimo pagrindas.

1.3. Komandos narių vaidmenys

Komandinis darbas grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba, bet, jei komandoje dirba labai panašūs savo patirtimi, požiūriu bei nuostatomis žmonės, jų darbo efektyvumas ne visada būna aukštas. Tik iš panašių siekių, bet kartu skirtingų ir vienas kitą papildančių žmonių grupės gali susiformuoti efektyvi komanda. Tai, kuo jie panašūs tarpusavyje, leidžia jiems būti kartu, o tai, kuo skiriasi, daro buvimą kartu vaisingą ir visavertį [5, 89]. Vienas iš esminių komandinio darbo privalumų – išnaudoti kartu dirbančių skirtingų žmonių skirtingas žinias, patirtį ir asmeninius bruožus.

Kiekvienoje komandoje asmuo atlieka tam tikrą vaidmenį, kuris dažniausiai priklauso nuo jo patirties, savo statuso suvokimo, taip pat komandos tikslų bei jos formavimosi eigos. Formuojantis komandai, pradiniam etape komandos nariai pasiskirsto darbus, užduotis, daugeliu atvejų – ir valdžią. Vadybinėje literatūroje randama gana daug įvairių vaidmenų pasidalijimo komandoje teorijų. Vieni mokslininkai, tokie kaip M. Mid, J. Moreno, vaidmenų pasiskirstymą aiškina asmenybės išsiliejimo į grupes procesu, kiti – C. J. Margerison, D. McCann tyrinėjo vaidmenis, kuriuos komandos nariai prisiima, išreikšdami savo įnašą ir santykius su likusiais komandos nariais [17, 61]. Vienas žymiausių valdymo specialistų dr. M. Belbin sukūrė testą, kurio tikslas – atskleisti komandos narių stipriąsias ir silpnąsias savybes [27, 69]. Testo autorius išryškina funkcinių ir komandinių vaidmenų skirtumą. Funkcinius vaidmenis reglamentuoja pareigos, nustatytos pareiginėse instrukcijose, kuriuos nulemia išsilavinimas, kvalifikacija, įgūdžiai ir patirtis. Be to, žmonės turi įgimtus charakterio

ypatumus ir temperamentą. Dr. M. Belbin išskiria devynis komandinius vaidmenis, teigdamas, kad kiekvienas individas turi daugiau ar mažiau ryškių komandinių vaidmenų rinkinį, kuriame dominuoja paprastai vienas iš jų [14, 91 – 92]. Testas buvo sudarytas kaip klausimynas, kuriame pateikiami tam tikri teiginiai, su kuriais galima daugiau ar mažiau sutikti ar nesutikti. Minėtą testą, studijuojant vadybos kursą, teko atlikti ir man. Testavimo principas – tiriamas asmuo skiria teiginiams tam tikrą taškų skaičių pagal tai, kiek jie tinka jam pačiam. Pagal surinktą taškų skaičių žmogus priskiriamas vienam iš trečioje lentelėje pateiktų vaidmenų. Grupėje atlikus testą, rezultatai buvo labai skirtingi. Kai kurie asmenys pasižymėjo vienu dominuojančiu vaidmeniu, o kitų surinko kur kas mažiau taškų. Kiti surinko apylygiai taškų iš 2-3 vaidmenų. Šiuo konkrečiu atveju daugelis testą atlikusių studentų, teigė, jog testo rezultatai, iš dalies, sutapo su savęs vertinimu.

Remiantis pastarojo Dr. M. Belbin pateiktomis komandinių vaidmenų ypatybėmis ir pagrindiniais kiekvienam vaidmeniui priskiriamais bruožais, sudaryta 1 lentelė, kurioje atsispindi idealios komandos sudėtis.

Vaidmenys	Skiriamieji bruožai
<i>Darbu užbaigėjas</i>	Pedantiškas, kruopštus, nerimaujantis, sąžiningas, linkęs į perfekcionizmą
<i>Komandos darbuotojas</i>	Socialus, jautrus, vengiantis konfliktų, kuriantis ryšius tarp žmonių ir situacijų, „komandos siela“
<i>Vertintojas</i>	Ramaus būdo, santūrus, nuovokus; diskretiškumas ir stabilumas
<i>Augantis</i>	Individualistas, rimtas, nesustabarėjusio mąstymo; turtinga vaizduotė, intelektas, žinios
<i>Tyrėjas</i>	Ekstravertas, entuziastas, smalsus, komunikabilus, tiria naujas idėjas, mėgsta iššūkius
<i>Pirmininkas</i>	Ramus, pasitikintis savimi, susivaldantis, gebantis vertinti žmones ir idėjas be išankstinių nuostatų, siekiantis tikslo
<i>Formuotojas</i>	Dinamiškas, ekstravertas, palaužiantis pasipriešinimą, griauantis inertišką mąstymą, labai emociingas
<i>Kompanijos darbuotojas</i>	Konservatyvus, pareigingas, nuspėjamas, turintis organizacinių gabumų, pasižymintis savitvarda, sveiku protu, darvštus

1 lentelė *Komandosi vaidmenys* (pagal Dr. M. Belbin)

1.4. Projekto komandos formavimas

Tačiau retai kada projektą vykdant suteikiama visiška laisvė suformuoti komandą iš idealiai projektiniams vaidmenims tinkančių žmonių. Antra vertus, 1 lentelėje paminėtų komandinių vaidmenų savybėmis kiekvienas žmogus pasižymi savaip. Todėl, komandos formavimo procesą rekomenduotina pradėti nuo komandinių vaidmenų nustatymo. Kai jie žinomi, galima pabandyti juos suderinti su

funkciniais vaidmenimis, pergrupuojant darbuotojus, bei subalansuoti komandą atskiriant konfliktuojančius asmenis, perkeltiant žmones į kitus projektus ar ieškant funkcinų sprendimų. Formuojant komandą, knygoje „Projektų valdymas“ siūloma remtis tokiomis praktinėmis nuostatomis [14, 92]:

- komandos vadovo vaidmeniui labiausiai tiktų „pirmininkas“, galintis vadovauti kritiškose situacijose;
- komandai pakanka vieno „idėjų žmogaus“, nes keli sumažintų komandos produktyvumą;
- komandai pakanka turėtu du narius specialistus, kad vyktų stimuliuojančios diskusijos. Tuomet kiti nariai, stengdamiesi prilygti pirmiesiems, ieško kitų vaidmenų ir tuo sukurdami didesnę vaidmenų įvairovę;
- komandos, turinčios daugelį ar visus komandinius vaidmenis, veikia efektyviau nei kitos, kadangi čia yra mažiau trinties tarp panašių konkuruojančių charakterių.

Komandos nariai skirtingai reaguoja į inovacijas ir komandinį darbą. Būtent šie požūriū skirtumai leidžia užimti skirtingas pozicijas komandinio proceso metu. Idealiu atveju komandoje yra bent po vieną ar kelis žmones, atliekančius kelias skirtingas, bet labai tarpusavyje susijusias funkcijas. Tyrinėjantis elgesys, susijęs su paieška, kūrybingumu, kontaktais (į išorę nukreiptais veiksmais). Kontrolė – detalių analizė, sistema, standartai taisyklės, plano laikymasis, tai – susietumą skatinanti veikla. Patariamasis vaidmuo – informacijos teikimas, planų pateikimas, treniruotė bei užduoties atlikimui reikalinga patirtis bei organizuojamasis vaidmuo – visko koncentravimas į vieną vietą, siekiant užduočiai būtinų veiksmų [30].

Komandos formavimosi procesą galima padalyti į keturis etapus [23, 90]:

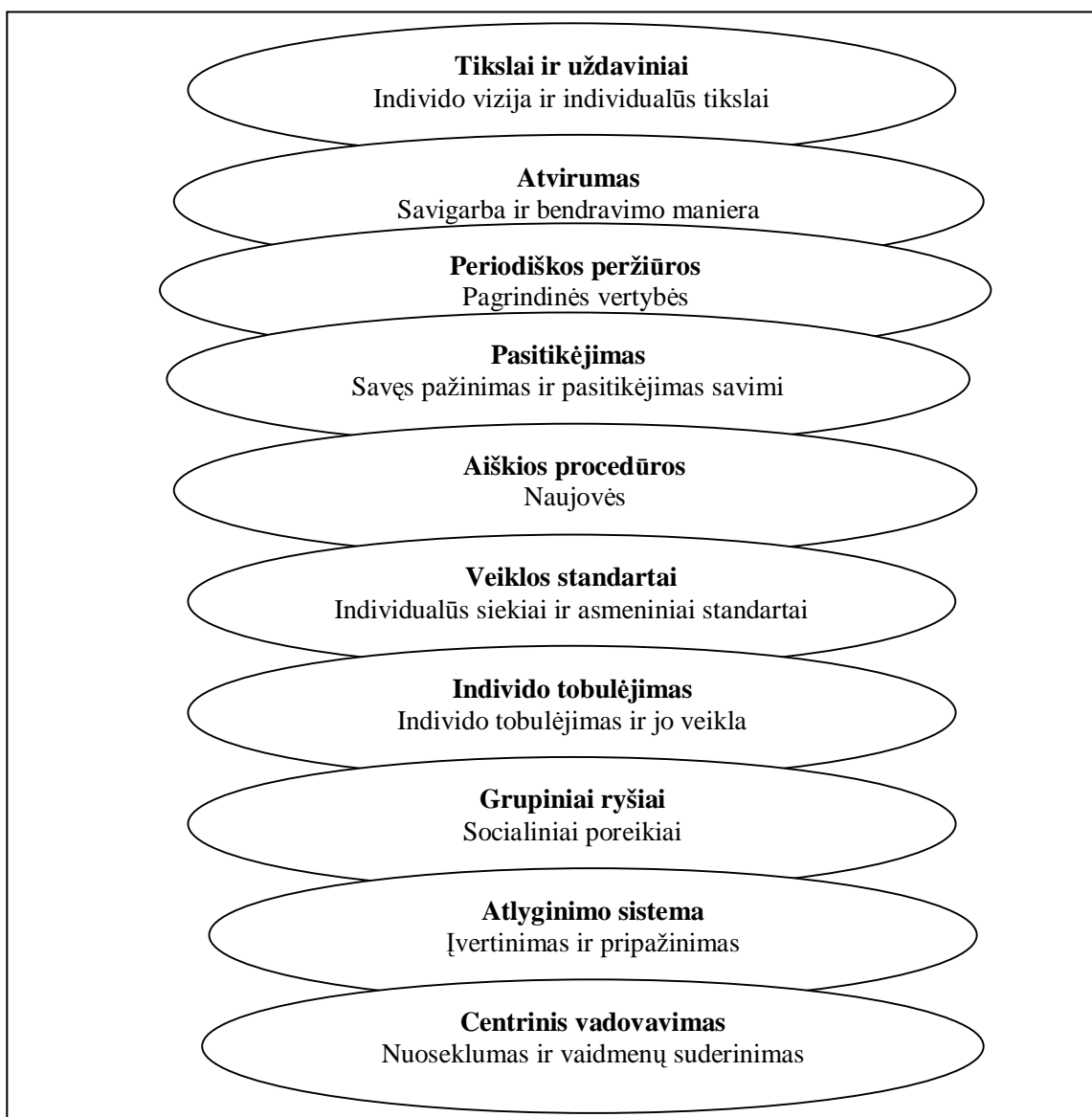
- *Formavimasis*, arba apsipratimas, - kai naujo dalykiško ir organizuoto kolektyvo nariai rezervuoti stebi vieni kitus, vertina ir tyrinėja, kiek bendraudami galėtų atsiverti. Žmonės įsiklauso vieni į kitus, tačiau kūrybingo darbo bei tikro tikslų ir darbo metodų aptarimo dar nėra. Numatomi vaidmenys, suformuojama projekto vizija ir tikslai.
- *Diferenciacija* pasireiškia nepasitenkinimu ir nesusipratimais, kai vertinami vadovai, formuojasi grupuotės ir atviriau išsakoma nuomonė ir prieštaravimai, kovojama dėl valdžios. Atsiskleidžia komandos narių privalumai ir silpnybės. Žmonės svarsto, kaip pasiekti sutarimą. Patikslinami ir turiniu užpildomi komandiniai vaidmenys. Pasiekus sutarimą ir išryškėjus tikriesiems lyderiams, išaiškėja komandos veiklos principai. Kyla interesas ir noras dirbti geriau. Komandos formavimosi procesas pereina į integracijos etapą.
- *Integracija* – tai efektyvaus darbo etapas, kai komanda įgyja efektyvios veiklos, produktyvaus laiko ir racionalaus išteklių panaudojimo patirtį. Parenkami darbo metodai, numatomi darbo

standartai ir veiklos normos. Uždaviniai sprendžiami kūrybiškai, vadovavimas palaipsniui decentralizuojamas;

- *Branda* – komandos susiformavimo etapas, kai komandos nariai lengvai supranta vieni kitus, vyrauja tvirti neformalūs ryšiai ir pasitikėjimas. Komanda pasiekia aukštą veiklos rezultatą, jos nariai jaučia didelį pasitenkinimą dirbdami kartu ir pasiekdami aukštą rezultatą. Komanda vertina savo narių pastangas ir indėlį.

Žinoma, šie aptartieji komandos formavimosi etapai praktikoje nėra griežtai atskirti vienas nuo kito ir ne visada vyksta paeiliui. Jie neretai būna persipynę. Tai sąlygoja daugelis subjektyvių veiksmų, kadangi komanda - tai skirtingų asmenybių derinys.

Susiformavusiai komandai efektyviai dirbti reikalingos tinkamos sąlygos:



1 schema *Komandinio darbo sąlygos* [16, 121]

Projekto organizavimas yra būtinas, nes atskirų jo dalyvių tikslai nebūtinai sutampa su tikslais, kurių siekia, tarkim, bibliotekos vartotojas ir už kurių įgyvendinimą atsako projekto vadovas. Norint suderinti šiuos tikslus, darbas grindžiamas komandiniu principu. Tradiciniame funkciniam bibliotekos padalinyje darbus atlieka darbo grupė, o projektui įgyvendinti suburiama komanda. Projekto komanda turi aiškiai apibrėžtą, ją vienijantį projekto tikslą ir priklausomai nuo to, kaip pavyksta jį pasiekti, vertinamas ir atlyginamas bendras komandos darbas. Individualios pastangos komandoje vertinamos tiek, kiek jos padeda siekti bendro tikslo. Efektyvios komandos formavimas – gana sudėtingas procesas, reikalaujantis ir projekto vadovo, ir kiekvieno komandos nario pastangų [19, 6].

1.5. Projekto komandos vadovo vaidmuo

Terminą *vadovas* vartojame turėdami omenyje visus asmenis, atliekančius pagrindines valdymo veiklos rūšis. Vienas iš būdų suvokti valdymo sudėtingumą – suprasti, jog vadovai gali dirbti įvairiuose organizacijos lygiuose ir skirtingose organizacijos veiklos srityse [26, 15].

H. Rodžersas - žymus JAV žmonių santykių firmos vadovas, savo bestseleriu tapusioje knygoje „Vienos skrybėlės principas“ pateikia pagrindinius „komandos nugalėtojos“ kūrimo principus [15, 24]. Autorius teigia, kad sėkmingiausias kelias vadovui veiksmingai koordinuoti komandos narius ir išugdyti jiems komandos jausmą yra „sukurti efektyvius tarpusavio santykius“, kurių pagrindas vadovo ir kiekvieno pavaldinio abipusis pažinimas, nuoširdus bendravimas bei demokratiškumas užduočių paskirstymo atžvilgiu. Pasak, H. Rodžerso, norint suburti darniai dirbančią komandą, būtina „išmokyti savo žmones atsisakyti savo individualių skirtumų, kad galėtų atlikti bendrą darbą.“ Norint sukurti „laimingą kolektyvą“, anot autoriaus, reikia nustatyti aiškius veiklos prioritetus bei kiekvienam komandos nariui tiksliai išaiškinti jo pareigas ir darbų terminus. Taip pat svarbu supažindinti kiekvieną su bendrais komandos tikslais, girti asmeniškai už individualius laimėjimus bei atlyginti už sėkmingą veiklą [29, 44-62].

Dažniausiai projektų vadovai turi palyginti nedidelius įgaliojimus ir valdžią, todėl, siekdami projekto tikslų, jie tiesiog priversti perprasti ir išmokti taikyti politinės elgsenos metodus – taip stiprinti savo įtaką. Todėl neretai projekto vadovui yra keliami nemaži reikalavimai, nes nuo jo didele dalimi priklauso viso projekto sėkmė. Dažnai pradiniam projekto biudžete numatyti išteklių pasirodo esą nepakankami jam vykdyti. Taip atsitinka dėl projekto rengėjų optimizmo ir visokių neapibrėžtumų. Projekto vadovas turi žinoti, kiek ir kokių išteklių jam gali pristigti. Be to, įvairios nenumatytos krizės, ligos, avarijos ir pan. pareikalauja papildomų išteklių. Projekto vadovas turi padaryti viską, kad projektas būtų vykdomas pagal tvarkaraštį. Laiko ir biudžeto problemas dažnai paaštrina išteklių plano priėmimo procedūros savitumai aukštesniuose hierarchijos lygiuose. Kai stinga

išteklių, projektų sėkmę dažnai nulemia projekto vadovo asmeniniai ryšiai. Taip pat dažniausiai projektą vykdančios žmonės yra funkcinų padalinių darbuotojai. Todėl projekto vadovas turi sutarti su funkciniais vadovais dėl pageidaujamo darbuotojų integravimo į projekto vykdymą [14, 85].

Dauguma funkcinų vadovų sutinka, kad geri darbuotojai būtų įtraukti į projektų veiklą, nors paprastai, projekto vadovas siekia į projektų vykdymą įtraukti tuos, kuriuos funkcinis vadovas taip pat labiausiai nori išlaikyti.

Gerus darbuotojus įtikinti įsitraukti į projektą nėra sunku, kadangi jie patys neretai labai vertina projektams būdingą dinamišką ir konkurencingą aplinką, potencialią galimybę kilti karjeros laiptais. Tačiau pavaldiniui, kuris dėl darbo prie projekto perspektyvumo susiviliojo laikinai palikti funkcinį padalinį, funkcinis vadovas tai gali priminti jo atestacijos metu.

Funkcinis vadovas nustato atlyginimą ir paskatinimus, o projekto vadovas turi motyvuoti darbuotojus patraukliais projektinio darbo ypatumais. Kadangi projekto personalo dauguma yra geri savo srities specialistai, turint omenyje jų laikiną savanorišką įsipareigojimą projektui, vadovavimas specialistams iš funkcinų padalinių turi būti gerai apgalvotas.

Taip pat projekto vadovas turi mokėti subalansuoti projekto tikslo sudedamąsias dalis - kaštus, terminus ir kokybę. Sugebėti nugalėti nesėkmes ir valdyti riziką, plėtoti ir palaikyti ryšius. Projekto vadovas turi sugebėti laiku gauti reikiamus išteklius, suformuoti ir motyvuoti personalą, įveikti kliūtis, reikiamai pasirinkti tinkamiausią projekto tikslo sudedamųjų dalių santykį, nugalėti nesėkmes ir valdyti riziką bei palaikyti intensyvią komunikaciją. Tai reiškia, kad projekto vadovas turi būti dar ir geras derybininkas [14, 85 – 88].

Taigi dažniausiai projektų vadovams keliami du reikalavimai: sugebėjimas aprūpinti projektą ištekliais ir sugebėjimas suformuoti ir motyvuoti personalą. Praktiniame leidinyje „Vadybininko žinynas“ vadovavimas komandai įvardijamas – „vadovavimas kaip įgaliojimas“. Geri vadovai linkę kaitalioti vadovavimo stilių, derindamiesi prie savęs, savo komandos, projekto problemų ir situacijų. Vadovo pasirinkimą lemia valdžios apimtis ir tai, kiek komandai duodama laisvės. Minėtame leidinyje teigiama, jog vadovai dažniausiai pasinaudoja tokiomis tipinėmis vadovavimo galimybėmis: priima komandai tinkančius sprendimus; prieš imdamasis „žygių“, kad sprendimas būtų priimtas, „perduoda“ jį, pateikia sprendimą, bet atsižvelgia į komandos pastabas; pateikia eksperimentinį sprendimą, kuris gali būti keičiamas apsvarsčius jį tarp komandos narių, pateikia problemą svarstyti kolektyvui ir po to nusprendžia, apibrėžia kolektyvinio sprendimo sąlygas, projekto vadovas ir komanda kartu ieško sprendimų [25, 131].

Bibliotekose dažnai projekto vadovu tampa projektinės veiklos idėjos iniciatorius – bibliotekos darbuotojas, neretai užimantis tam tikras aukščiausiojo ar viduriniojo lygmens valdymo pareigas. Mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros projektuose gana dažnai atskiriamos turinio

(mokslinės užduoties) ir valdymo (administravimo) funkcijos, todėl pastarajai pagal sutartį samdomas projekto vadovas. Vadovas gali būti samdomas pradedant rengti arba įgyvendinti projektą, sprendimą nulems projekto tikslas, apimtis ir turinys [7, 12].

1.6. Bibliotekos projektinės veiklos ypatumai

Pastaraisiais metais vis dažniau akcentuojama didėjanti inovacijų reikšmė. Daugelis vadovų jau supranta, kaip svarbu sistemingai tobulinti, atnaujinti bibliotekų veiklą, prisitaikant prie laikmečio reikalavimų. Šį procesą skatina labai įvairūs motyvai [13, 25]:

- organizacijos ir pavienių darbuotojų veiklos problemų sprendimo paieška;
- siekimas pagerinti savo konkrečios veiklos meistriškumą;
- siekimas išlaikyti arba kelti prestižą;
- konsultantų patarimai;
- siekimas išsilaikyti konkurencinėje kovoje.

Dažniausiai vadybos literatūroje projektas apibrėžiamas kaip unikali, nekartojanti ankstesnių ir kitų pastangų kompleksinė bei komandinė pastanga siekti konkretaus tikslo per apibėžtą laikotarpį neviršijant numatyto biudžeto ir įtraukiant įvairių funkcinių padalinių žmones [7, 8]. Vaizdžiai tariant, projektas yra tai, kas netelpa į “etatinio” darbo rėmus, tačiau ir etatinis darbas gali būti paverttas projektu. Svarbiausias šių dviejų darbo formų skirtumas tas, kad projektas turi aiškiai apibrėžtą pradžią ir pabaigą bei tikslus, kurių reikia siekti ir įgyvendinti per projektinį laikotarpį. Dar paprasčiau projektą galima apibūdinti kaip perėjimą iš dabartinės į siekiamą situaciją [6, 62].

Kiekviena biblioteka pasirenka jai priimtina projektinės veiklos strategiją. Tai gali būti itin aktyvus procesas, kuomet siekiama vystymosi, tobulinimo, vyksta modernizavimas siekiant aplenkėti tos pačios srities konkurentus. Pasyvus procesas (prisitaikymas), kuomet projektai vykdomi, kada tai neišvengiama, vien tam, kad būtų išlaikytos jau turimos pozicijos, iškilusios problemos sprendžiamos įprastais metodais [6, 62].

Projektams bibliotekoje vykdyti susidaro palankios sąlygos, kuomet : [30]

- aukščiausios grandies vadovai domisi ir skatina inovacijas bibliotekoje;
- vadovavimo stilius atitinka įvairius projektinės veiklos proceso etapus;
- vadovai ir darbuotojai gauna visą informaciją ir turi laisvą prieigą prie neriboto informacijos srauto;
- darbuotojai yra gerbiami, į kiekvieną žiūrima kaip į potencialų naujienų kūrėją bei jų įgyvendinimo dalyvį, kuriama tarpusavio pagarbos, supratimo, demokratiškumo ir tolerantiškumo atmosfera;

- organizacinė struktūra yra kuo paprastesnė, užtikrinanti didesnę sprendimų priėmimo laisvę, skatinanti kūrybingumą, naujovių atsiradimą;
- vadovai sugeba priimti didelę atsakomybę.

Projektas mūsų šalies bibliotekose visų pirma suvokiamas kaip galimybė gauti papildomų pajamų ir įsigyti trūkstamos įrangos ar išteklių. Tačiau, kad projektas būtų kuo efektyviau įgyvendinamas, būtina sukurti ir konstruktyviai generuoti projekto pradinę idėją. Būtent ja paremtas organizacijos modernizavimo, naujo produkto/paslaugos sukūrimo planas. Taigi projekto pradžių pradžia yra gera idėja, kurią norima realizuoti. Būtina žinoti, kokio rezultato tikimasi, kokia problema bus sprendžiama ir kokioms veiklos sritims įgyvendinant numatytą tikslą reikės papildomo finansavimo. Žinant veiklos sritis, kurioms reikia papildomų lėšų, pravartu išsiaiškinti potencialius finansavimo šaltinius, nes gali atsitikti, kad būtent tos srities nenumato remti nė vienas rėmėjas. Fondai, donoriai, rėmėjai egzistuoja tam, kad paremtų gerą idėją, atitinkančią jų paramos prioritetus [13, 29]. Projektus bibliotekos turėtų rengti tik tuo atveju, jeigu tvirtai tikima jo tikslingumu bei realumu. Projekto tikslas turi būti pozityvus. Nusprendus rengti projektą, reikėtų stengtis parodyti, kad tas projektas geriausias, atskleisti jo privalumus, stengtis sudominti, išsiskirti, atskleisti sprendimo originalumą, nedubliuoti kitų. Reikia turėti galvoje, kad rėmėjai suinteresuoti, jog už jų pinigus būtų plėtojamos naujos idėjos. Todėl idėjos naujumą reikėtų ypač akcentuoti [29].

Bibliotekos, kaip ir bet kurios kitos biudžetinės organizacijos projektinei veiklai vykdyti būtina [6, 63] :

- formuoti fondoieškos ir projektinės veiklos komandą;
- skatinti komandinės, projektinės kultūros formavimąsi kolektyve;
- mokytis konkrečių paraiškos rengimo ir projekto įgyvendinimo bei valdymo įgūdžių;
- sukurti bibliotekoje lanksčią ir atvirą informavimo apie projektus ir galimybes dalyvauti konkursuose bei teikti paraiškas sistemą

Projektai pagal savo paskirtį gali būti įvairūs. Jie skiriasi savo svarbumu, dydžiu, naujumu, turiniu, trukme, dalyviais, sudėtingumu ir pan. Atsižvelgiant į bibliotekų prigimtines funkcijas, būtų galima teigti, jog dažiausiai jose vykdomi paslaugos kūrimo, informacinių komunikacinių sistemų kūrimo projektai. Būdamos kultūros bei švietimo sistemos dalis, bibliotekos propaguoja ir vykdo mokymo-švietimo, tyrimų ir vystymų, inovacinius projektus. Priklausomai nuo konkrečios bibliotekos dydžio ir finansinių resursų masto, jos rengia trumpalaikius paprastus, vidutinės trukmės arba sudėtingus ilgalaikius megaprojektus [29].

Bibliotekos projektuose svarbu, kad kiekvienam projekto nariui būtų skiriamos užduotys, atitinkančios kiekvieno konkrečiai įgūdžius ir kvalifikaciją. Išteklių eikvojimo pavyzdžiu galima laikyti atvejus, kai,

tarkim, kvalifikuoti bibliotekininkai reguliariai atlieka rutininės veiklos funkcijas [29]. Norint sudaryti gerą bibliotekos projekto komandą, būtina užtikrinti personalui nuolatinį tobulinimosi procesą bei efektyvią kontaktų sistemą, įgalinančią darbuotojus dalyvauti trumpalaikiuose kursuose ir konferencijose, susijusiose su jų atliekama užduotimi. Jie turi būti skatinami įsitraukti į įvairių bibliotekininkų draugijų veiklą, nes taip užmezgami ryšiai su kitų bibliotekų darbuotojais ir atsiranda galimybių keistis idėjomis bei projektine patirtimi. Kartu su kitomis šalies ar užsienio bibliotekomis reikia organizuoti darbuotojų mainus, kurie dalyviams suteikia vertingos patirties ir bendradarbiavimo įgūdžių [29].

Suburti gerą komandą bibliotekoje neretai padeda efektyviai įgyvendinami vidaus organizaciniai pokyčiai, kuriuos stimuliuoja kūrybingas ir aktyvus personalas. Bibliotekos turi kelti projekto komandos nariams reikalavimus, kurie primena keliamus verslo ir paslaugų sferos darbuotojams: lankstumas, entuziazmas, pasišventimas, gebėjimas kokybiškai dirbti individualiai ir komandoje, motyvacija, inovacija, interpersonaliniai įgūdžiai ir pan. [8, 111].

2. MOTYVAVIMAS PROJEKTINĖJE VEIKLOJE

2.1. Motyvavimo teorijų apžvalga

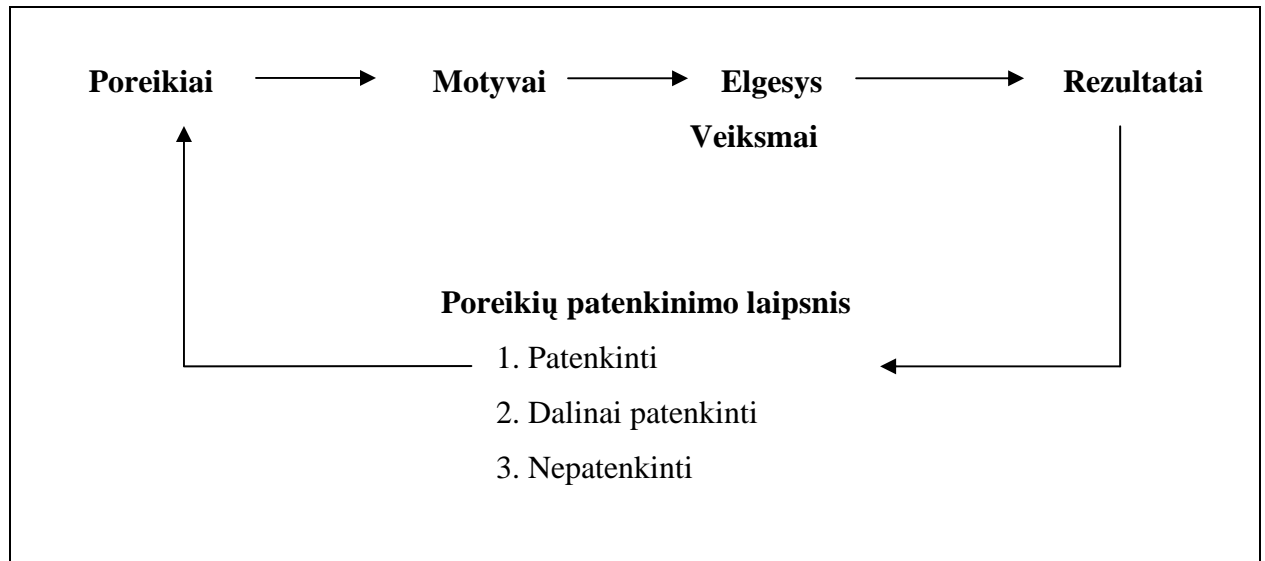
Yra daug motyvacijos teorijų ir jos visos bando apibūdinti, kokie žmonės yra ir kokie gali tapti. Motyvacijos teorijas galima suskirstyti į tris grupes:

- Turinio motyvacijos teorijos, kurios grindžiamos žmonių poreikiais, nuo kurių priklauso jų elgsena. Jos stengiasi rasti atsakymą, kodėl atsiranda motyvacija ir kas ją sąlygoja.
- Teorijos, pagrįstos žmonių elgsena, kurią sąlygoja jų lūkesčiai bei savo elgesio pasekmių suvokimas. Jos dar gali būti vadinamos procesinėmis teorijomis. Šios teorijos paaiškina, kaip veikia motyvacija, kaip ji vystosi ir atsprendžia žmonių elgesį;
- Pastiprinimo motyvacijos teorijos.

Vieną žymiausių pirmajai grupei priskiriamų motyvacijos teorijų - motyvavimo per poreikius teorija. Kaip jau minėta, motyvacija – tai žmogaus poreikių tenkinimas. Patys poreikiai yra klasifikuojami į dvi grupes: pirminiai ir antriniai. Pirminiai poreikiai yra įgimti ir fiziologiniai (oras, vanduo, maistas ir pan.). Antriniai poreikiai yra psichologiniai ir jie atsiranda laikui bėgant (pagarbos, pasisekimo, valdžios ir pan.) [1, 84].

Vadybos teoretikas James A. F. Stoner vieną kaip pagrindinių teorijų taip pat mini *poreikių teoriją*. Jis teigia, kad poreikių teorija visą dėmesį telkia į tai, ko labiausiai reikia žmogui, kad gyvenimas taptų pilnavertis [21, 439]. Pasak J. A. F. Stoner, geriausiai poreikių teoriją atspindi Maslowo sukurta poreikių hierachijos koncepcija. Maslowas apžvelgė žmogaus motyvaciją kaip penkių poreikių hierarchiją, nuo svarbiausių poreikių – fiziologinių, iki aukščiausiųjų – savirealizacijos poreikių. Ši teorija sulaukė daug daugiau vadovų dėmesio, nei bet kuri kita motyvacijos teorija. Pagal šią teoriją, poreikiai eina eilės tvarka, vieną poreikį patenkinus, jis susilpnėja, ir elgesį pradeda valdyti aukštesnio lygio poreikis. Taigi galima padaryti išvadą, kad patenkintas poreikis nėra motyvas. Abejojama, ar toks požiūris tinka, kalbant apie aukštesnio lygio poreikius, kadangi savigarba, regis, reikalauja nuolatinio stimuliavimo ir atsinaujinimo.

Poreikiai yra labai svarbūs organizacijos valdyme. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų, kai bus tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius. Žmogus, atsižvelgdamas į poreikių patenkinimo laipsnį, žino kaip toliau jam reikės elgtis (žr. pav. 1).



1 pav. *Motyvacimo per poreikius teorija* [1, 85]

Kita turinio teorijų grupei priskiriama – *ERG teorija*. Tai savotiškai modifikuota Maslowo poreikių hierarchijos teorija, kurios pagrindinis tas, kad susidarius tam tikrai situacijai, jei nepavyksta patenkinti aukštesnio lygio poreikių, individas grįžta prie jau patenkintų žemesnio lygio poreikių, mobilizuodamas visas pastangas pajamų didinimui. Čia daroma prielaida, kad žmonės gali judėti hierarchijos laiptais ne aukštyn, bet ir žemyn, priklausomai nuo savo gebėjimų tenkinti poreikius [21, 45].

Dar vieną populiarią motyvacijos teoriją pateikė F. Hercbergas, kuri literatūroje dažniausiai vadinama – *F. Hercbergo dviejų veiksnių teorija*. Ji pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Veiksnius, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, F. Hercbergas pavadino higieniniais, o veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui - motyvacijos veiksniais. Darbo aplinkos veiksniai - tai organizacijos politika, saugumas, statusas, gamybiniai santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė, administracijos elgesys. Motyvacijos veiksniai: saviraiška, pažanga, atsakomybė, pripažinimas, sėkmė [28]. Šių veiksnių požiūriu, anot F. Hercbergo, visus žmonių poreikius galima suskirstyti į dvi grupes:

- Tai poreikiai, susiję su bado, troškulio, skausmo numalšinimu bei panašių poreikių patenkinimu. Asmuo gali juos patenkinti, jeigu už darbą gaus atitinkamą pinigų atlyginimą. Šių poreikių įgyvendinimas priklauso nuo darbo aplinkos (higieninių) veiksnių.
- Dvasiniai poreikiai. Jų patenkinimas sąlygoja asmenybės tobulėjimą. Motyvacijos veiksniai padeda užtikrinti darbo sėkmę ir tuo pačiu metu įgyvendinti dvasinius poreikius.

F. Hercbergo teorija turi daug bendro su A. Maslowo teorija. Darbo aplinkos veiksniai atitinka fiziologinius ir saugumo poreikius, o motyvacijos veiksniai palyginami su aukštesniųjų lygių poreikiais. Tačiau A. Maslowo fiziologinius poreikius nagrinėjo kaip žmogaus elgsenos priežastį, jeigu vadovas sudaro sąlygas darbuotojui patenkinti šiuos poreikius, tai šis dirbs geriau. F. Hercbergas, atvirkščiai, teigia, kad darbuotojas nekreips dėmesio tol, kol jų nebuvimas arba pritaikymas bus netinkamas ar neteisingas.

Pasak F. Hercbergo, darbo aplinkos veiksniai nemotyvuoja darbuotojų veiklos. Jie tik užtikrina, kad neatsiras nepasitenkinimas darbu. Norėdamas paskatinti darbuotojus veikti, vadovas turi pasirūpinti ne tik darbo aplinkos, bet ir motyvuojančiais veiksniais. F. Hercbergas nustatė, kad darbo užduočių turinys veikia motyvuojančiai ir suformulavo pasiūlymus pasikartojančioms užduotims praturtinti, kad darbuotojas pajustų jam patikėto darbo vertę, svarbą, sudėtingumą [28]. Norint sėkmingai pritaikyti F. Hercbergo teoriją praktikoje, reikėtų sudaryti darbo aplinkos ir ypač motyvuojančių veiksnių sąrašą ir pateikti juos darbuotojams, kad šie nurodytų savo prioritetus.

Antrajai teorijų grupei - vadinamoms procesinėms teorijoms - priskiriamos lūkesčių bei teisingumo teorijos.

Lūkesčių teorija analizuoja, kaip darbuotojų motyvacijos lygis priklauso nuo individų sampratos apie savo gebėjimus, atliekant tas ar kitas darbinės užduotis, ir laukiamą atlygį. Ši teorija suformuoja koncepciją, jog motyvacijos procesas tarsi susideda iš trijų tarpusavyje susijusių blokų: pastangų, vykdymo ir rezultatų. Pastangos šiuo atveju laikomos motyvacijos pasekme ir rezultatu [21, 52].

Teisingumo teorija paaiškina, kad žmonės subjektyviai nustato santykį tarp įdėtų pastangų ir atlygio, o po to jį sugretina su kitų žmonių atlygiu [28]. Jeigu darbo sąnaudų ir atlygio už jį palyginimas išreiškia neteisybę, t.y. žmogus mano, kad už tą patį darbą kolega gavo didesnę atlyginimą, tuomet pasireiškia psichologinė įtampa. Pagrindinė teisingumo teorijos esmė - tol, kol darbuotojai nebus tikri, jog darbas yra atlyginamas teisingai, jie stengsis sumažinti darbo produktyvumą. Tačiau teisingumo suvokimas yra subjektyvus: žmogus lygina save su su kitais organizacijos nariais arba kitų organizacijų darbuotojais, vykdančiais analogiškas funkcijas. Kadangi darbuotojų, galvojančių, kad jų darbas atlyginamas neteisingai, darbo našumas sumažėja, tai vadovas privalo jam paaiškinti, kodėl yra skirtumai tarp atlyginimų. Taigi, teisingumo teorijoje, kitaip nei aptartose turinio teorijose, elgesį sąlygoja ne vidinės, asmeninės poreikių ir motyvų struktūros, o įnašo ir atlygio sąveika. Žmogaus elgesį lemia jo indėlio ir iš aplinkos laukiamo atpildo pusiausvyra (arba ne pusiausvyra) [12, 13].

Apibendrinant motyvacijos teorijas reikia pabrėžti, kad motyvacija bus efektyvi tik tuo atveju, jeigu bus įvertinta:

- individualios darbuotojų savybės - poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai;

- darbo ypatybės - skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir tobulėjimo būtinybė;
- organizacijos ypatybės - taisyklės, skatinimo sistema, nuostatai.

2.2. Darbuotojų motyvavimo pagrindiniai principai

Kiekvienas žmogus turi įgimtų savybių, gabumų, kurie, jam sąveikaujant su aplinka, kinta ir vystosi. Kiekvienas žmogus yra skirtingas, todėl ir jo poreikiai bei norai skiriasi. Priklausomai nuo charakterio, kiekvienas darbuotojas toje pat situacijoje pasielgtų skirtingai [2, 77]. Todėl vadovas, norintis motyvuoti darbuotoją, turi numatyti kokių poreikių jam reikia.

Motyvacija leidžia suprasti organizacijos elgsenos priežastis, numatyti efektyvius vadovų veiksmus, reguliuoti, nukreipti organizacijos elgseną ta linkme, kad ir organizacija, ir darbuotojai įgyvendintų savo tikslus [5, 27].

Literatūroje sutinkama gana daug motyvacijos apibrėžimų. Remiantis kai kuriais iš jų, motyvacija apibūdinama kaip:

- veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas [1, 6];
- elgesio skatinimo sistema, kurią sąlygoja įvairūs motyvai [2, 79];
- valdymo proceso dalis, reiškiantį poveikio žmonių elgesiui darymą [21, 453];
- visuma siekių, kuriuos individas susieja su savo veikla [4, 18].

Darbuotojų motyvavimas yra neatsiejama personalo valdymo dalis. Motyvacija egzistuoja tiek valdymo viršūnėje, tiek žemesniuose valdymo lygiuose. Tačiau norint sėkmingai motyvuoti darbuotoją būtina suvokti keletą esminių teiginių [22, 434-435]:

- motyvaciją visuotinai priimta laikyti geru dalyku;
- motyvacija – vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus;
- motyvacija nėra pastovi būseną, todėl ją reikia periodiškai papildyti;
- motyvacija – priemonė, su kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje.

Neretai motyvacija suvokiama kaip procesas, kuris įgalina įtikinti žmones daryti tai, ko organizacija ar vadovas nori. Šis procesas prasideda nuo žmogiškųjų poreikių. Vadovai ir organizacija turi stengtis patenkinti darbuotojų poreikius mainais už pastangas, kad darbuotojai įgyvendintų organizacijos tikslus. Vadovas pasirenka vadovavimo stilių. Šis stilius priklauso nuo darbuotojų poreikių patenkinimo lygio. Vadovo pareiga jausti permainas, lanksčiau įvertinti pokyčius, vykstančius tiek organizacijos viduje, tiek ir išorėje, ir suformuluoti teisingą požiūrį, leidžiantį priimti protingus sprendimus, kurie patenkintų darbuotojus ir leistų pajusti motyvacijos pagrįstumą bei užkirstų kelią manipuliacijai [2, 77-78].

Pasitenkinimas darbu – tai poreikių patenkinimas per darbą. Jis išreiškia to, ko žmogus tikisi, ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje, atitikimą. Pasitenkinimas darbu yra suminis dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo objektais, subjektais ir reiškiniais. Pasitenkinimas darbu yra dinamiškas, todėl vadovai turi rūpintis pokyčiais, dėl daugelio priežasčių atsirandančiais organizacijos veikloje. Vadovai, siekiantys efektyviai vadovauti žmonėms, turi gerai suprasti jų poreikių prioritetus, žinoti poreikių klasifikaciją [12, 18].

Paprastai priimta motyvaciją sieti su atlyginimu, t.y. žmonės yra motyvuoti ką nors daryti todėl, kad tikisi už darbą gauti tai, ką jie vertina. Vadinasi, organizacijai tereikia išsiaiškinti, ką jos darbuotojai vertina, ir užtikrinti, kad jie gaus, jei dirbs gerai, ir negaus, jei dirbs blogai. Tačiau, kaip teigiama knygoje „Žmogiškieji išteklių“ [4, 34], tai nėra taip lengva. Nes, pirmiausia, įvairūs žmonės vertina skirtingus dalykus arba vertina tuos pačius dalykus skirtingai. Todėl tas pats darbuotojas tą patį dalyką įvairiais savo gyvenimo laikotarpiais gali vertinti skirtingai. Tai reiškia, kad nė vienas motyvacijos būdas nebus tinkamas visiems be išimties darbuotojams ir net vienam darbuotojui jis įvairiais laikotarpiais turės skirtingą poveikį. Vadinasi, norėdama motyvuoti kiekvieną darbuotoją, organizacija turi sukurti kiekvienam individualų motyvacijos paketą, atsižvelgdama į tai, ką tas darbuotojas labiausiai vertina. O tai reikalauja nemažai laiko ir lėšų.

Vadybos teorija ir praktika patvirtina, kad efektyviai motyvuoti galima tik turint sukurta motyvacijos modelį: poreikis – tikslas – veiksmas. Svarbu žinoti, kokie veiksniai turi įtakos motyvacijai, kokie inicijuoja judėjimą link tikslo ir sukelia malonumo bei pasitikėjimo jausmą [22, 21]. Taigi, apibendrinant, motyvacijos procesą galima pavaizduoti tokia schema:

Nepatenkintas poreikis – iškeltas tikslas – atliekami veiksmai – tikslo pasiekimas

2 schema *Motyvacijos procesas*

Vadybos literatūroje neretai patariama vadovautis taisykle, teigiančia, jog reikia stiprinti teigiamus ir minimizuoti neigiamus poreikius. Stabilus pasitenkinimas gali būti pasiekiamas sukūriant palankias sąlygas ir naikinant tas, kurios sukelia nepasitenkinimą. Yra teisioginis ryšys tarp motyvacijos ir poreikio patenkinimo: motyvacijos stiprinimas didina poreikio efektyvumą [22, 22].

Visuomenės pažanga verčia tobulinti valdymo metodus. Vertinant atskirą veiklos sritį, svarbu nustatyti kiekvieno nario indėlį siekiant galutinių rezultatų. Tam tikslui paruošiami įvairūs motyvaciniai modeliai, pradedant nuo finansinių apdovanojimų ir baigiant bausmėmis.

Daugelio mokslininkų nuomone, ilgalaikės motyvacijos pagrindinis poreikis – tai vidinis žmonių savirealizacijos, tobulėjimo poreikis. Dirbančio žmogaus pastangų laipsnis priklauso nuo

apdovanojimo vertės (žmogui ji svarbi, kiek patenkina jo poreikį). Tačiau darbo rezultatui turi įtakos žmogaus gebėjimai, individualios savybės (inteligencija, miklumas, žinios) [22, 22].

Kaip nurodoma D. Šavareikienės ir V. Dubino knygoje „Integruota vadybinio proceso motyvacija“, egzistuoja trys motyvacijos strategijos:

Motyvacijos strategijos	Apibūdinimas
<i>Skatinimas ir bausmė</i>	Žmonės dirba dėl atlyginimo; dirbantiems daug ir gerai – mokama gerai; dirbantiems dar daugiau – mokama dar daugiau; dirbantys nekokybiškai – baudžiami.
<i>Motyvacimas darbu</i>	Jeigu darbas žmogui įdomus ir teikia pasitenkinimą, tai ir jo atliekamo darbo kokybė bus aukšta.
<i>Sisteminis vadovavimas</i>	Darbo tikslai nustatomi kartu su pavaldiniais. Ypač svarbus grįžtamasis ryšys santykiuose su pavaldiniais. Motyvacijos strategija grindžiama situacijos analize, pasirinktu valdymo stiliumi.

2 lentelė *Motyvacijos strategijos*

Motyvacimas darbu yra pagrįstas atliekamo darbo suinteresuotumu, pasitenkinimo jausmu, galimybe realizuoti savo gebėjimus, priimant sprendimus ir vykdant gamybinės užduotis. Skatinimas gali būti realizuojamas įvairiai: darbo užmokesčio sistema, didinant darbuotojų atsakomybę ir savarankiškumą (vidinis atlygis), sudarant galimybes kilti karjeros laiptais (išorinis atlygis). Tačiau skatinimas motyvuoja tik tada, kai jis yra pelnytas ir kada darbuotojas suvokia jį. Neužtarnautas skatinimas neturi vertės. Čia nepaprastai svarbus vadovo vaidmuo ir jo valdymo stilius. Vadovo veikla, kaip jau minėta ankstesniame skyrelyje, turi būti orientuota sumažinti pavaldinių nepasitenkinimą, naudojant įvairius motyvavimo svertus, siekiant didinti jų pasitenkinimą darbu. Tam naudojamas darbo praturtinimas, skiriant sudėtingesnes ir įvairesnes darbo užduotis, didesnės atsakomybės, daugiau savarankiškumo reikalaujantį darbą. Darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, o tai didina jų aktyvumą, kartu ir pasitenkinimą darbu. Pavaldinių darbo rezultatyvumas priklauso ir nuo kolektyvo psichologinio klimato bei nuo vadovo naudojamo valdymo stiliaus. Jei darbuotojas nemėgsta savo darbo ir jo vengia, jį reikia nuolat kontroliuoti, visaip stengiantis „priversti“ įgyvendinti organizacijos išskeltus tikslus.

Reziumuojant šį poskyrį, būtų galima išvardinti pagrindinius veiksnius, lemiančius darbo motyvaciją, darbuotojo elgesį darbe, viltis ir laukimus, susijusius su darbu [4, 7-8]:

- pats individas, jo amžius, darbo stažas, gabumai, sugebėjimai, profesinis pasiruošimas, paveldėtos savybės, auklėjimas, šeima, gyvenimiška patirtis, religiniai įsitikinimai;

- darbo grupė, sudaryta iš bendradarbių, atliekančių vienodas ar vienos kitos papildančias užduotis, tačiau bet kokių atveju tarpusavyje susijusias. Grupės normos, bendravimas, konfliktai, nusistovėjusios vertybės ir santykiai veikia elgesio pasirinkimų, individualius sprendimus;
- organizacija, savo kultūra ir bendrais tikslais vienijanti darbuotojus ir nustatanti jų veiklos pobūdį;
- visuomenė arba socialinė, ekonominė, technologinė ir ekologinė aplinka, kuri persmelkia ir veikia visus tris anksčiau paminėtus lygius.

3. TYRIMAS „BIBLIOTEKŲ KOMANDINIS DARBAS VYKDANT PROJEKTUS“

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimu *Lietuvos bibliotekų komandinis darbas vykdant projektus* buvo siekiama atskleisti esminius Lietuvos bibliotekų komandinio darbo vykdant projektus ypatumus, išsiaiškinti, ar Lietuvos bibliotekose, vykdant projektinę veiklą, naudojama komandinio darbo praktika, ar apskritai suburiamos komandos ir kaip jos valdomos. Siekiant šio tikslo, tyrime iškeliami tokie uždaviniai:

- ištirti bendras bibliotekų projektinės veiklos ir komandinio darbo sąsajos tendencijas;
- išsiaiškinti projektą įgyvendinančio bibliotekos personalo motyvavimo būdus;
- įvardinti pagrindinius komandiniame darbe dalyvaujančių bibliotekos darbuotojų motyvacijos veiksnius;
- išanalizuoti projekto komandos valdymo specifiką.

Rengiant ir atliekant tyrimą „*Lietuvos bibliotekų komandinis darbas vykdant projektus*“, buvo taikomi mokslinės literatūros analizės bei anketinės apklausos tyrimo metodai.

Bibliotekose vykdomo komandinio darbo ypatumų bei specifikos nustatymui ir vertinimui išanalizuoti gali būti pasirenkami įvairūs tyrimo metodai. Šiame darbe naudojamas vienas iš empirinių tyrimo metodų - anketinė apklausa, paremta struktūriškai organizuoto rinkinio klausimų, kurių kiekvienas logiškai susijęs su pagrindiniais tyrimo uždaviniais. Anketinis apklausos metodas dažniausia yra taikomas tais atvejais, kai reikia gauti informaciją apie teiginius, nuomones, vertinimus iš didesnio asmenų skaičiaus. Vienas iš šio metodų privalumų – pakankamai mažos laiko sąnaudos dideliame informacijos kiekiui surinkti. Tačiau, naudojant anketinės apklausos metodą, iškyla gautos informacijos patikimumo problema. Atsakymų nuoširdumas ir teisingumas gali priklausyti nuo tiriamųjų asmenų požiūrio į anketą, jos tikslų, nuo klausimų suprantamumo, nuo tyrimo procedūros, atsakymų anonimiškumo ir kitų priežasčių [24, 474-477]

Šio anketinio tyrimo procese išsikiriami tokie pagrindiniai žingsniai:

- tyrimo tikslų ir objekto apibrėžimas;
- metodikos pasirinkimas;
- anketos sudarymas;
- apklausiamų Lietuvos bibliotekų parinkimas ir anketų sklaida jose;
- gautos informacijos analizė ir išvadų formulavimas.

Ypač svarbią reikšmę tyrimo procese turi tinkamas anketų parengimas. Atsižvelgiant į mokslinių tyrimų metodologijos rekomendacijas, didelis dėmesys skiriamas bendriesiems anketų sudarymo reikalavimams: atitinkama įžanga, atspindinti tyrimo tikslus ir atsakymo tvarką,

suprantamas klausimų formulavimas, tinkama anketos apimtis, apipavidalinimas, klausimų kompozicija.

Komandinio darbo Lietuvos bibliotekose vykdant projektus tyrimui naudojama anketa, sudaryta remiantis komandinio darbo, projektų valdymo bei personalo motyvavimo teorija. Anketos turinį sudaro šie kriterijai:

Darbuotojo pasitenkinimas darbu. Vienas iš pagrindinių simptomų, rodančių, kad organizacijoje egzistuoja problemos, yra darbuotojų menkas pasitenkinimas darbu. Tai gali tapti prasto darbo, žemos kokybės, blogos darbo drausmės, kadru kaitos priežastimi. Pasitenkinimas darbu yra svarbus viso organizacijos elgesio ir žmonių darbo veiksnys [11, 25]. Darbuotojas, ateidamas į organizaciją, jau turi tam tikrą vertybių ir lūkesčių sistemą, tai yra norus, poreikius, lūkesčius, vertybes, patirtį. Pasitenkinimas darbu didelės įtakos turi ir vykdomam projektui. Jei žmogus, kuris dirba prie projekto, jaučiasi blogai, dažniausiai pradeda jį ignoruoti. Jam projektas tampa antraeilium dalyku. Todėl, bandydama išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti darbu savo organizacijose, į anketą įtraukiau klausimą apie asmens profesinių poreikių patenkinimo lygį (žr. 1 priedas; 3 kl.)

Darbuotojo motyvacija. Įgyvendinant projektą, norint patraukti darbuotojus atsidavimui komandiniam darbui, reikia tinkamai juos motyvuoti. Motyvacija yra sudėtingas darinys. Ji apima ne tik motyvus ir juose glūdinčius poreikius, bet ir pastovesnę kokybę – interesus, kurie nusako pastovesnį žmogaus dėmesį tam tikrai veiklai ar reiškiniui [9, 47]. Motyvacija leidžia suprasti komandos elgsenos priežastis, numatyti efektyvius vadovų veiksmus, reguliuoti, nukreipti komandos elgseną ta linkme, kad ir organizacija, ir darbuotojai įgyvendintų savo tikslus. Tirdama darbuotojų motyvaciją, rėmiausi Maslow poreikių hierarchijos koncepcija. Maslow apžvelgė žmogaus motyvaciją kaip penkių poreikių hierarchiją, nuo svarbiausių poreikių – fiziologinių, iki aukščiausiųjų – savirealizacijos poreikių. [12, 10]. Šiems kriterijams sužinoti įtraukiau į anketą klausimus, susijusius su labiausiai motyvaciją įtakojančiais veiksniais (žr. 1 priedas; 7-8 kl.).

Įvertinimo už darbą komandoje sistema. Vykdant projektus labai aktuali tampa darbo vertinimo sistema, pagrįsta aiškiais vertinimo kriterijais. Vertinti reikia ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius darbo aspektus. Tinkamas ir teisingas vertinimas, gali tapti kaip motyvu darbuotojui. Šiam kriterijui iširti buvo sugalvotas dešimtas klausimas, kurio sudedamieji punktai atspindi į ką bibliotekose vykdomų projektų vadovai kreipia didžiausią dėmesį: į darbo kiekybę ar kokybę (žr. 1 priedas; 10 kl.).

Karjeros galimybės organizacijoje. Norint sužinoti, kokios karjeros galimybės vyrauja tyrime dalyvaujančiose bibliotekose, nutariau pateikti antrą klausimą. Karjeros galimybės organizacijoje gali veikti darbuotojus kaip motyvuojanti priemonė. Darbuotojas, žinodamas, kad įmonėje yra plačios

karjeros galimybės, stengsis tuo pasinaudoti ir dirbs žymiai geriau, aktyviau dalyvaus projektuose, siekdamas pakilti „karjeros laiptais“ (žr. 1 priedas; 2 kl.).

Darbuotojo profesinis tobulinimas, mokymas dirbti grupėse. Organizacijos, kurių veikla susijusi su projektų vykdymu turėtų būti suinteresuotos savo darbuotojų profesiniu tobulinimu ir mokymu dirbti komandoje. Nuo kvalifikuotų specialistų darbo priklauso organizacijos veiklos, jos vykdomų projektų sėkmė ir efektyvumas. Šiems kriterijams ištirti buvo sugalvoti du klausimai (žr. 1 priedas; 16-17 kl.).

Vaidmenų pasiskirstymas komandoje. M. Belbin teigimu, efektyvi komanda turi būti subalansuota vaidmenų, kuriuos vykdo jos nariai, požiūriu. E. Smilga ir A. Bosas konstatuoja, jog veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas. Knygos *Komandinio darbo pagrindai* autoriai B. Vijeikienė ir J. Vijeikis taip pat teigia, jog vienas iš svarbiausių gerai funkcionuojančios komandos veiksmų yra aiškus atliekamų vaidmenų suvokimas. Todėl tyrimo respondentų klausama, ar bibliotekoje projektų komandose pasiskirstoma specialiais vaidmenimis? (žr. 1 priedas; 14 kl.). Tokiu būdu siekiama išsiaiškinti, ar bibliotekose vykdančios projektus darbuotojų grupės veikia bendrais komandinio darbo principais. Tas pats M. Belbin išryškina funkcinių ir komandinių vaidmenų skirtumą. Funkcinius vaidmenis reglamentuoja pareigos, nustatytos pareiginėse instrukcijose, kuriuos nulemia išsilavinimas, kvalifikacija, įgūdžiai ir patirtis. Be to, žmonės turi įgimtą charakterio ypatumus ir temperamentą, kurie sąlygoja vieną ar kitą komandinio vaidmens išryškėjimą. Įdomu sužinoti, kokie – funkciniai ar komandiniai – vaidmenys labiau būdingi tyrimo dalyvaujančių bibliotekų komandiniame darbe (žr. 1 priedas, 15 kl.).

Sprendimų priėmimo būdai. Dažniausiai svarbius sprendimus visuomenėje, organizacijoje, priima mažos, 4-5 narių grupės [11, 43]. Ne išimtis – ir bibliotekų projektinė veikla. Sprendimas reiškia, kad tarp grupės narių yra susitarta, koku būdu bus veikiama, siekiant tikslų. Šiame tyrime kalbama apie šiuos sprendimų priėmimo būdus: autoritarinis sprendimas be grupės diskusijos, daugumos sprendimas, sprendimus priima pats darbuotojas (žr. 1 priedas; 9 kl.). Tokiu būdu galima išsiaiškinti komandinio darbo valdymo pobūdį, vyraujantį tyrimo dalyvaujančiose bibliotekose.

Kontrolės ir atsakomybės pobūdis komandiniame darbe vykdant projektus. Visos organizacijos turi kontroliuoti darbų eigą, vykdomų projektų raidą, nes be kontrolės ir atsakomybės neįmanoma koordinuoti veiksmų. Vykdamas projektus kontrolė yra būtina, nes pagrindinis projekto kontrolės tikslas – nuolatos lyginti esamą projekto vykdymo situaciją su projekte numatytais rodikliais ir prireikus aktyviai koreguoti projekto eigą [14, 34]. Šiems kriterijams ištirti anketoje įtraukti atskiri klausimai (žr. 1 priedas; 11-12 kl.) Tokiu būdu galima išsiaiškinti komandinio darbo valdymo pobūdį, vyraujantį tyrimo dalyvaujančiose bibliotekose.

Paskutiniai anketos klausimai susiję su demografinė respondentų padėtimi (žr. 18-19 kl.). Klausimai apie darbuotojo darbo stažą ir amžių nėra konkrečiai susiję su šio darbo problema, tačiau padeda išsiaiškinti, kokio amžiaus ir kokią darbo stažą turintys bibliotekininkai labiau linkę dalyvauti jų organizacijoje vykduomuose projektuose.

Tyrimo anketų sklaida buvo vykdoma elektroniniu paštu. Toks apklausos būdas, iš dalies, įtakojo respondentų atranką. Pagrindinė konkretaus respondento pasirinkimo sąlyga buvo elektroninio pašto adreso prieinamumas internetu. Tyrime dalyvavo visų tipų 88 šalies bibliotekos. Atsižvelgiant į kolegijų bibliotekų pagrindinę funkciją – aptarnauti daugiausia tik kolegijų bendruomenės narius - pastarosios į tyrimą nebuvo įtrauktos. Priklausomai nuo kiekvienos bibliotekos tipo bei dydžio, atsitiktine tvarka buvo išsiųsta po keletą anketų kiekvienam skyriui. Iš viso išplatintos 174 anketos. Atgal persiųsta – 120 atsakytų anketų. Tyrimas vyko 2006 11 15 – 2006 12 07 laikotarpiu. Respondentai turėjo pakankamai laiko įsigilinti į anketos klausimus. Tyrime dalyvavo skirtingų tipų ir įvairių Lietuvos regionų bibliotekos. Tuo buvo siekiama kuo įvairiapusiškiau atskleisti šalies bibliotekų komandinio darbo specifiką. Tyrimo sėkmei daug įtakos turėjo bibliotekų entuziastingas bendradarbiavimas.

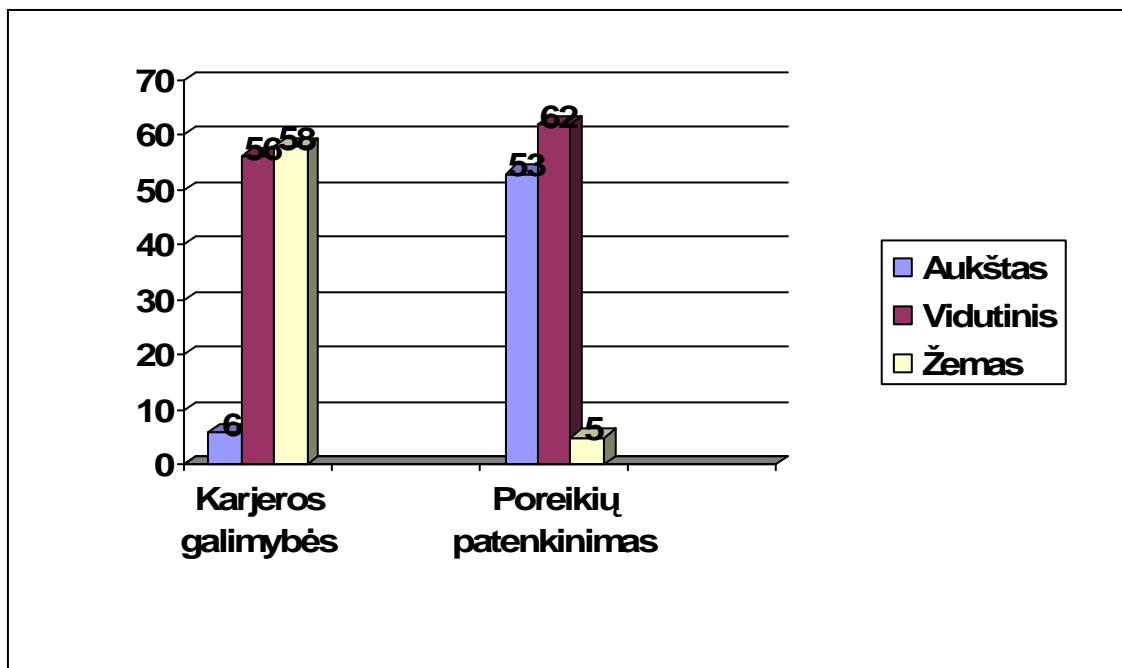
3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Darbuotojų savijauta organizacijose

Darbuotojų savijauta ir pasitenkinimas darbu konkrečioje organizacijoje turi didelės įtakos projektų valdymui. Todėl tyrimo pradžioje tikslinga bendrai nustatyti, kaip darbuotojai jaučiasi savo darbo vietoje.

Kiekvienoje organizacijoje darbuotojams sudaromos skirtingos darbo sąlygos. Vienus tai tenkina, kitiems tai visai nepriimtina. Tyrimo dalyvių savijautą organizacijose vaizduoja 1 paveikslas. Jame pateikti skaičiai reiškia respondentų atsakymus apie jų karjeros galimybes bibliotekoje ir profesinių poreikių patenkinimą.

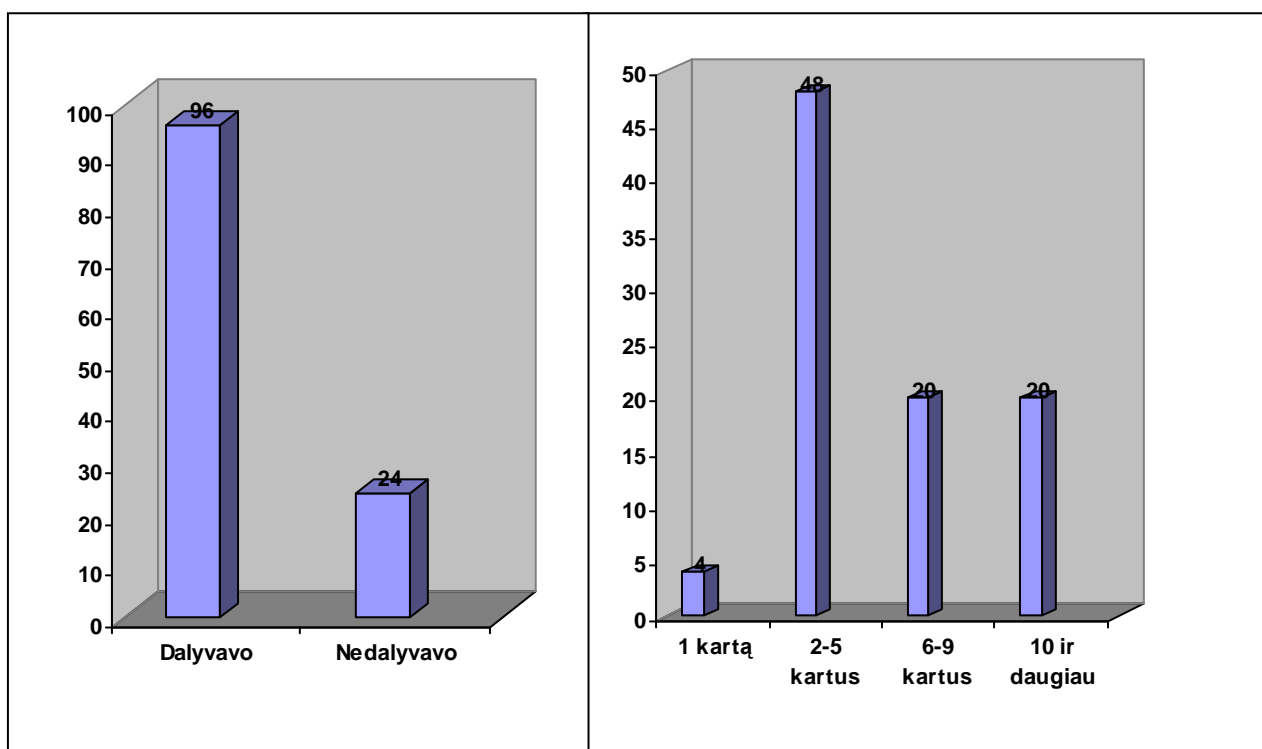
Kaip matome iš sekančiame puslapyje pateikto 1 paveikslo, respondentai pasidalino į beveik lygias dvi dalis (58:56), atitinkamai vertinančių savo karjeros galimybes neigiamai arba vidutiniškai. Ir tik labai maža dalis apklaustųjų (6) mano, kad kilti karjeros laiptais jų bibliotekoje yra didelės galimybės. Tuo tarpu profesinių poreikių patenkinimą savo bibliotekoje teigiamai įvertino kur kas daugiau respondentų (53). Daugiau nei pusė apklaustųjų (62) atsakė, kad jie iš dalies patenkina savo profesinius poreikius organizacijoje, o nepasitenkinančių savo profesine padėtimi buvo tik 5 respondentai.



Iš gautų rezultatų matome, kad apklausoje dalyvavę bibliotekininkai, gana skeptiškai vertindami savo karjeros galimybes darbovietėje, vis dėlto yra patenkinti savo profesiniais poreikiais. Todėl galima būtų pagrįstai daryti išvadą, kad daugumoje Lietuvos bibliotekų yra vykdoma pakankamai efektyvi darbuotojų motyvavimo politika, kuria siekiama sukurti kuo palankesnes sąlygas ir galimybes darbuotojams save realizuoti.

Dalyvavimas projektuose

Prieš pradėdant gilintis, kaip bibliotekose organizuojamos ir valdomos projektų komandos, pirmiausia būtina išsiaiškinti, kokia dalis apklaustųjų ir kaip dažnai dalyvavo projektuose.



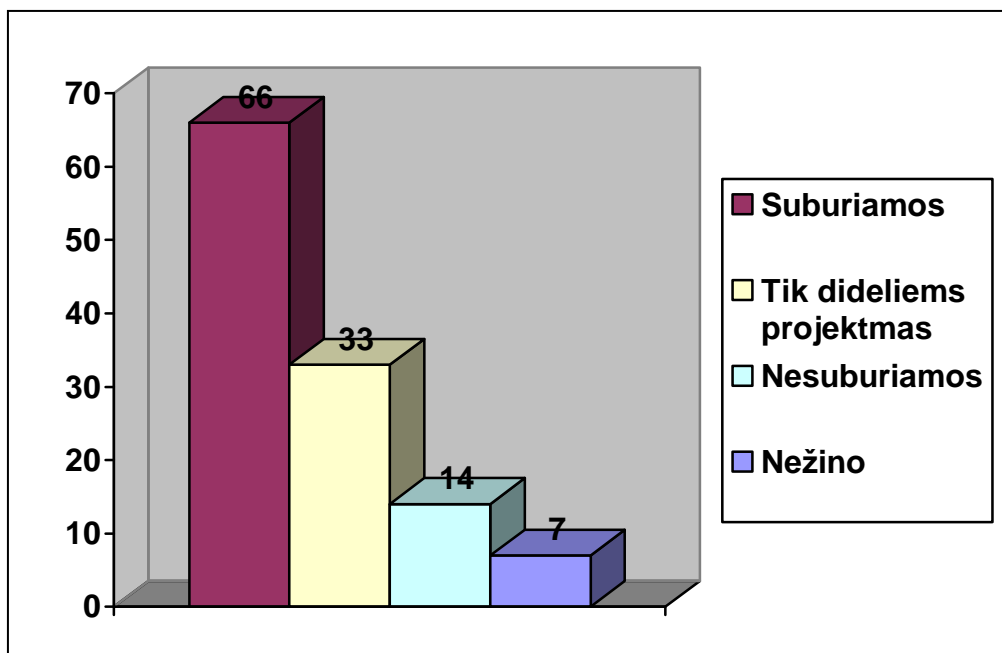
2 pav. Dalyvavimas projektuose

Kaip matyti diagramoje (žr. 2 pav.), iš viso 96 respondentai dalyvavo projektuose. Iš jų net 88 pažymėjo, kad projektuose dalyvavo ne vieną kartą. Remiantis šiais skaičiais, galima teigti, kad dauguma respondentų turi projektų valdymo patirties, todėl tyrimo rezultatai yra gana realūs ir gali atspindėti dabartinę tyrime dalyvavusių bibliotekų komandinio darbo vykdant projektus situaciją. Iš 2 pav. pateiktų duomenų galima daryti išvadą, kad bibliotekų projektinė veikla yra aktyvi. Matome, jog gana nemaža dalis apklaustųjų (21%) dalyvavo daugiau negu dešimtyje projektų.

Komandinio darbo vykdant projektus ypatybės

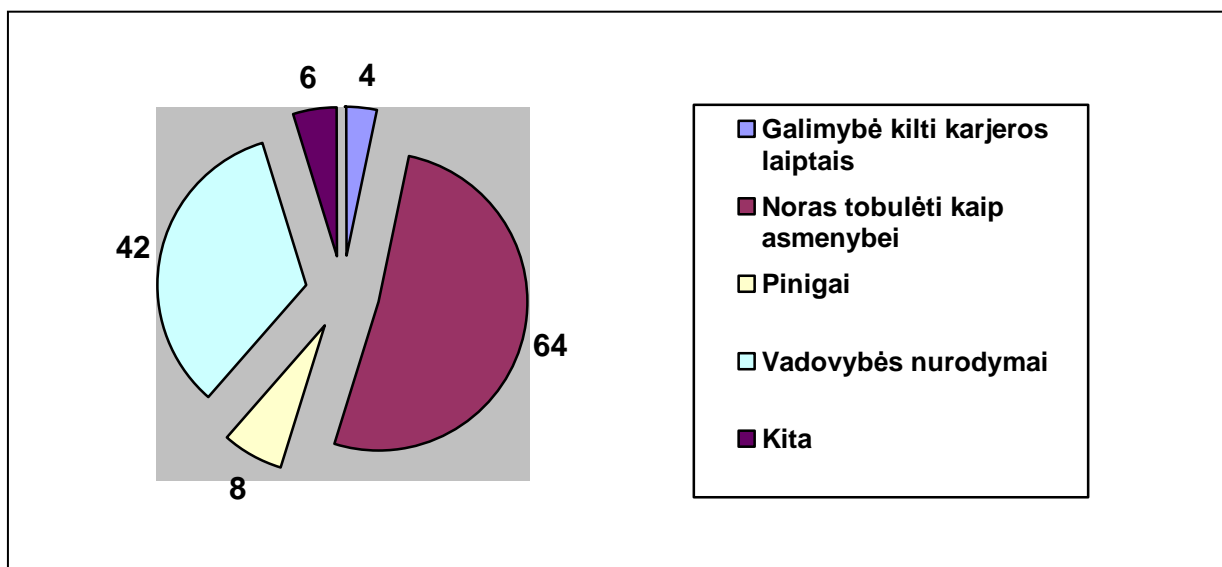
Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog daugumoje šalies bibliotekų, vykdant projektus, suburiamos atskiros projektų komandos. Į klausimą apie projektų komandų suburimą teigiamai atsakė 66 respondentai. 33 apklaustieji nurodė, jog specialios komandos kuriamos tik dideliems ir svarbiems projektams. Tik 14 apklaustųjų atsakė, kad jų bibliotekoje tokios komandos neburiamos. O 7 respondentai nurodė, jog apie tokių komandų kūrimą savo darbovietėje nieko nežino (žr. 3 pav.).

Iš tos pačios diagramos (žr. 3 pav.) matyti, kad komandinis darbas Lietuvos bibliotekose yra gana populiarus reiškinys. Kiekviena komanda pasižymi tam tikromis darbuotojų motyvavimo, komandos valdymo ypatybėmis. Vykdant projektus, kur suformuojamos specialios komandos, labai svarbu yra tikslingai motyvuoti jo dalyvius, nes kiekvienas darbuotojas žino, kad tai yra laikinas darbas ir tada gali atsirasti tam tikras netikrumo jausmas.



3 pav. Komandos suburimas vykdant projektus

Priminsiu, kad, siekdama išsiaiškinti pagrindinius apklaustųjų bibliotekininkų dalyvavimą projektinėje veikloje lemiančius faktorius, rėmiausi Maslowo poreikių hierarchijos koncepcija, kur žemesnieji motyvai atspindi respondentų atsakymus, susijusius su pinigais ir vadovybės nurodymais, o aukštesnieji motyvai su noru kilti karjeros laiptais, siekiu augti ir tobulėti kaip asmenybei.



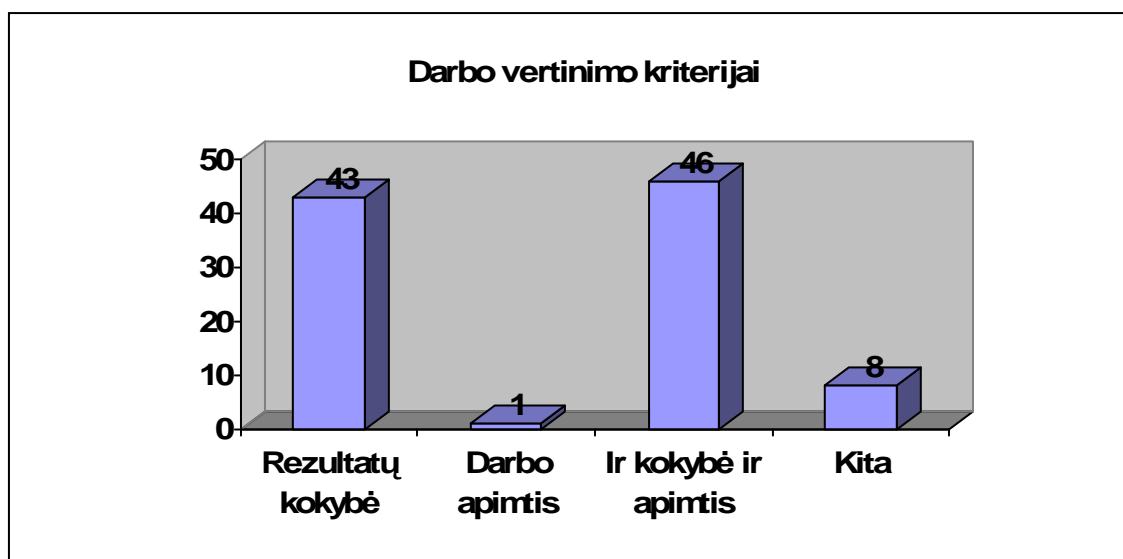
4 pav. Dalyvavimą projektuose motyvuojantys veiksniai

Tyrimo anketos atsakymai apie dalyvavimą projektuose motyvuojančius faktorius pateikė gana prieštarigus rezultatus. Didesnė dalis respondentų įvardijo aukštesnius motyvus, atspindinčius poreikį savirealizacijai. Kaip matyti iš aukščiau pateiktos diagramos (žr. 4 pav.), daugiausia respondentų (64) savo dalyvavimą projektinėje veikloje motyvuoja noru tobulėti ir augti kaip asmenybei. Tačiau nemažai apklaustųjų (42) įvardijo ir tiesiog vadovybės nurodymų vykdymą. Pastaroji motyvacija labiau priskirtina žemesniųjų motyvų kategorijai, kadangi gali būti siejama su būtinybe paklusti vadovui, kad išlaikytų darbo vietą, taigi pragyvenimo šaltinį. Palyginti labai nežymi dalis respondentų (8) nurodė pinigus. Tokią poziciją būtų galima pagrįsti tuo, jog bibliotekos yra ne verslo, o viešojo sektoriaus institucijos, todėl asmeninio pelno siekis vykdant projektus yra labai menkas. Dar mažesnė dalis bibliotekininkų (4) kaip pagrindinį faktorių, įtakojantį dalyvavimą projektuose, įvardijo galimybę kilti karjeros laiptais. Tai būtų galima susieti su apklaustųjų bibliotekininkų nuostata, jog jų darbovietėje karjeros galimybės nėra didelės (žr. 1 pav.). Kai kurie respondentai (6) pateikė savo atsakymų variantus. Dalyvavimą projektinėje veikloje jie argumentavo tokiais atsakymais: „Tai įdomesnė veikla nei kasdieninis darbas“, „Galimybė gauti lėšų [...] bibliotekos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, renginių organizavimui bei bibliotekinės veiklos patirties sklaidai“, „Nauda bibliotekai ir profesinis bendradarbiavimas bei kompetencija“, „Iš

projektinių lėšų finansuojami renginiai, ekspedicijos ir kt.“, „[...] asmeninės ambicijos išlaikyti bibliotekos įvaizdį“, „Tai man priklauso pagal pareigybę“.

Gana glaudžiai su darbuotojų motyvacija dalyvauti projektinėje veikloje susietas jų įdėto darbo ir pastangų įvertinimas. Žinodami, kas daro vadovams didžiausią įtaką, vertinant jų indėlį projektinėje veikloje, darbuotojai gali labiau susikoncentruoti ties vienu ar kitu vertinimo kriterijumi ir taip tikėtis palankesnio vadovų įvertinimo, taigi tuo pačiu ir teigiamo savo paties požiūrio į pačią veiklą.

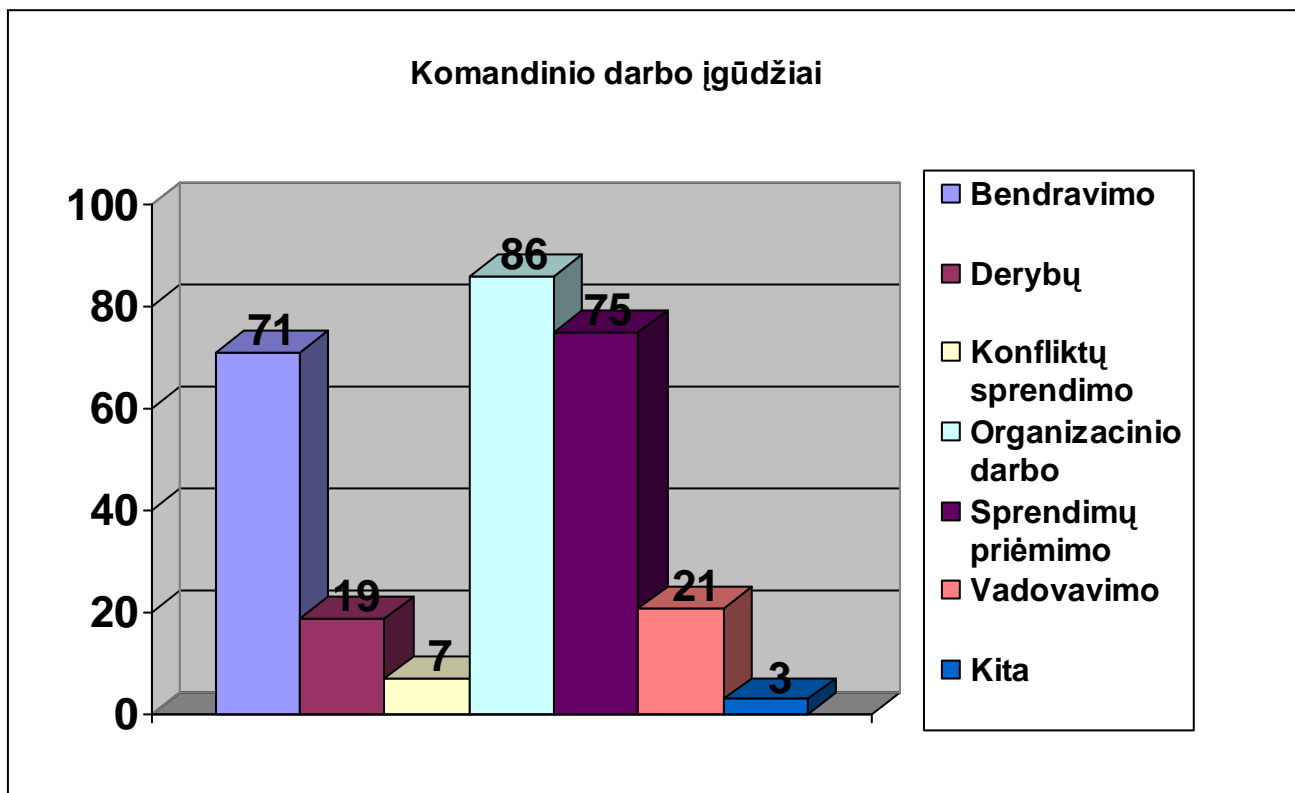
Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad tirtose Lietuvos bibliotekose didžiausias dėmesys, vertinant kiekvieno projekto komandos dalyvio darbą, kreipiamas ir į atlikto darbo kokybę, ir į apimtį. Šį atsakymo variantą pasirinko 46 respondentai. Tai gana natūralu, kadangi, norint projektą įgyvendinti sėkmingai, būtina visas darbo užduotis atlikti kokybiškai. Lyginant vertinimo konkrečiai už darbo apimtį ir už pasiektų rezultatų kokybę santykį, pastebima, jog beveik visose apklaustose šalies bibliotekose pirmenybė teikiama pastarajam vertinimo kriterijui. Kaip svarbiausią vertinimo kriterijų - pasiektų rezultatų kokybę - įvardijo 43 apklaustieji, o darbo apimtį nurodė tik 1 tyrimo dalyvis.



5 pav. Darbo vertinimo kriterijai

Kai kurie respondentai, atsakydami į klausimą apie jų asmeninio indėlio projektuose vertinimo kriterijus, pateikė savo atsakymų variantus, teigdami, jog vadovai labiausiai vertina jų profesionalumo lygį arba, kad jų asmeninis indėlis visai nėra vertinamas, o vertinama tik tai, ar apskritai projektas įgyvendintas.

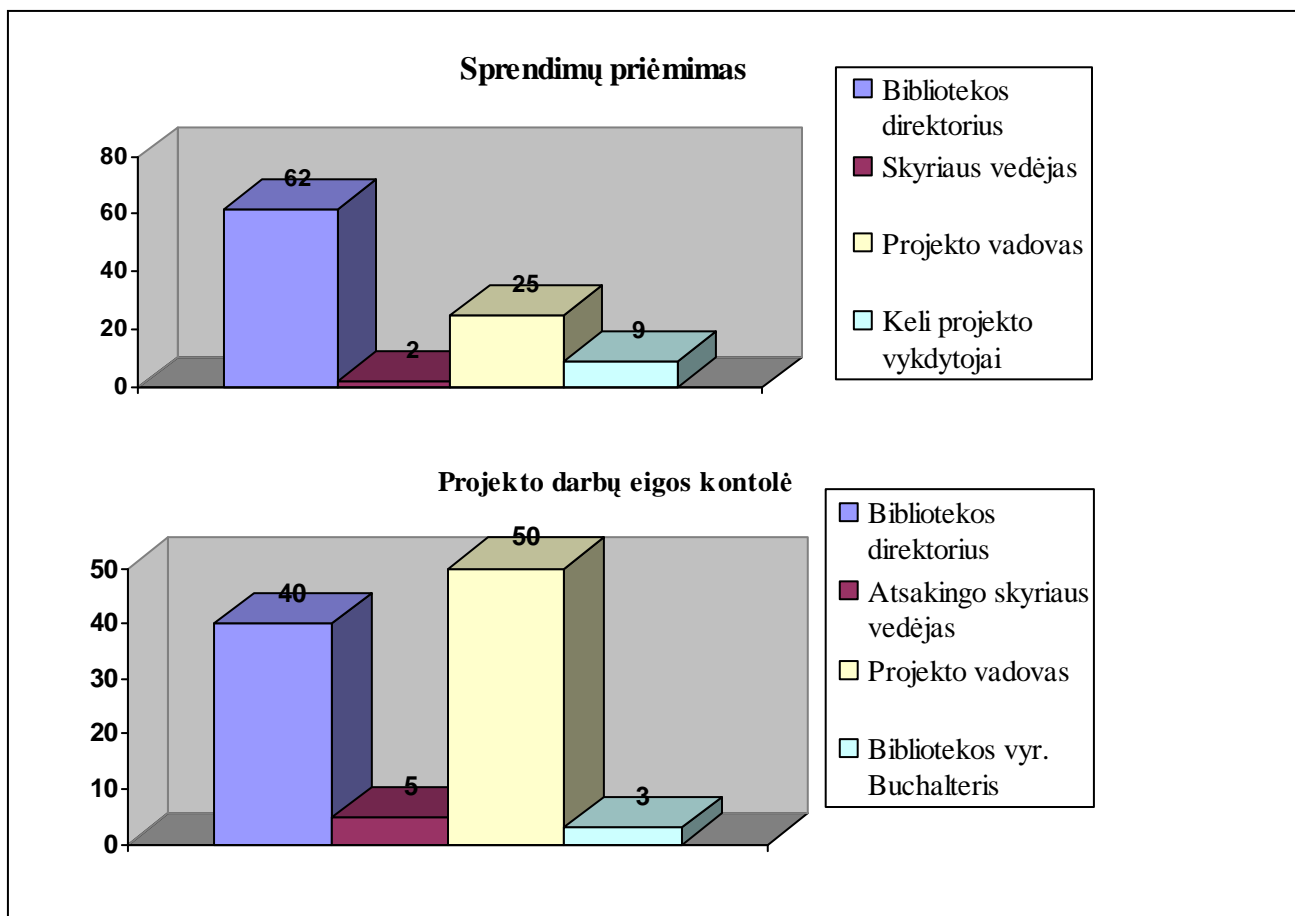
Atskleisti pagrindinius bibliotekų komandinio darbo vykdant projektus organizavimo bei valdymo ypatumus padeda tyrimo anketoje pateikti klausimai apie grupiniuose projektuose ugdomus įgūdžius, sprendimų priėmimo būdus, pasiektų rezultatų vertinimo kriterijus, kontrolės pobūdį, projekto vadovo poziciją, vaidmenų pasiskirstymą.



6 pav. Projektų komandiniame darbe ugdomi įgūdžiai

Kaip paaiškėjo analizuojant tyrimo anketos atsakymus, bibliotekose vykdomų projektų komandinis darbas labiausiai padeda bibliotekininkams ugdyti organizacinio darbo, sprendimų priėmimo ir bendravimo įgūdžius. Būtent pastarieji dominavo respondentų pažymėtuose atsakymų variantuose (žr. 6 pav.). Iš diagramos matyti, jog respondentų vadovavimo, derybų bei konfliktų sprendimo įgūdžiai komandiniame darbe mažiau pasireiškia. Remiantis tokiais duomenimis, galima daryti prielaidą, jog tyrimo bibliotekose vykdant projektus, komandiniame darbe jaučiama gana gera tarpasmeninių santykių atmosfera, neretai padedanti kolegialiam darbo pobūdžiui išsivyrėti.

Kalbant apie komandinio darbo valdymą vykdant projektus, būtina išsiaiškinti sprendimų priėmimo pagrindinius principus bei projekto darbų eigos kontrolės vykdytojus.



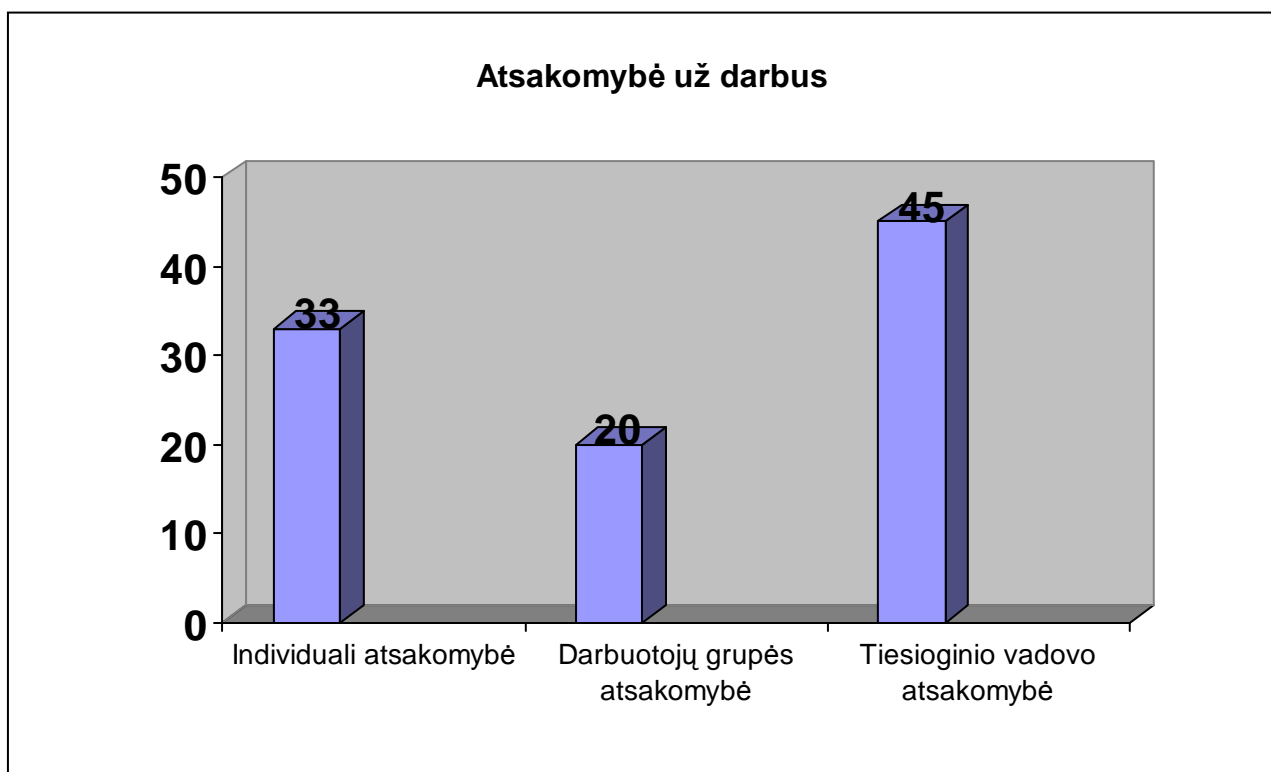
7 pav. Projektų komandinio darbo valdymas

Kaip rodo gauti rezultatai, projektų komandose sprendimų priėmimas ir darbų eigos kontrolė skiriasi. Pirmu atveju matyti, kad sprendimus dažniausiai priima bibliotekos vadovas. Taip nurodė daugiau negu pusė respondentų (62). Tai leidžia manyti, kad tyrime dalyvavusiose bibliotekose vykdamas projektus vyrauja daugiau autoritarinis valdymo modelis. Šis valdymo stilius galbūt pasireiškia dėl bendro bibliotekų, kaip biužetinių organizacijų, valdymo pobūdžio, turinčio biurokratinio valdymo apraiškų.

Kalbant apie darbų kontrolės pobūdį, situacija kiek kitokia. Kaip matome iš 7 paveikslo duomenų, vadovas savo valdžią dalinasi su pavaldiniais t. y., kontroliuoti komandos darbą paveda tiesioginiams projekto vadovams. Tik nedidelė dalis respondentų atsakė, kad jų darbą projektuose kontroliuoja atsakingo padalinio vedėjas (5). Pagal gautus rezultatus galima būtų spręsti, kad daugumoje tyrime dalyvavusių bibliotekų vis dėlto vyrauja kolegialus projektų komandų valdymo modelis, kada darbų eiga kontroliuojama tiesioginio projekto vadovo, tačiau pagrindinius sprendimus priima ir parašu patvirtina bibliotekos direktorius.

Neatsiejama komandinio darbo valdymo dalis yra atsakomybės pobūdžio apibrėžimas. Tyrime dalyvavusių respondentų atsakymai leidžia daryti prielaidą, jog bibliotekose, vykdamas projektinę veiklą, komandoje vyrauja tiesioginė projekto vadovo atsakomybė, kadangi didesnė dalis apklaustųjų (45) nurodė, jog atsakomybę už projektų darbus komandiniame darbe dažniausiai prisiima tiesioginis

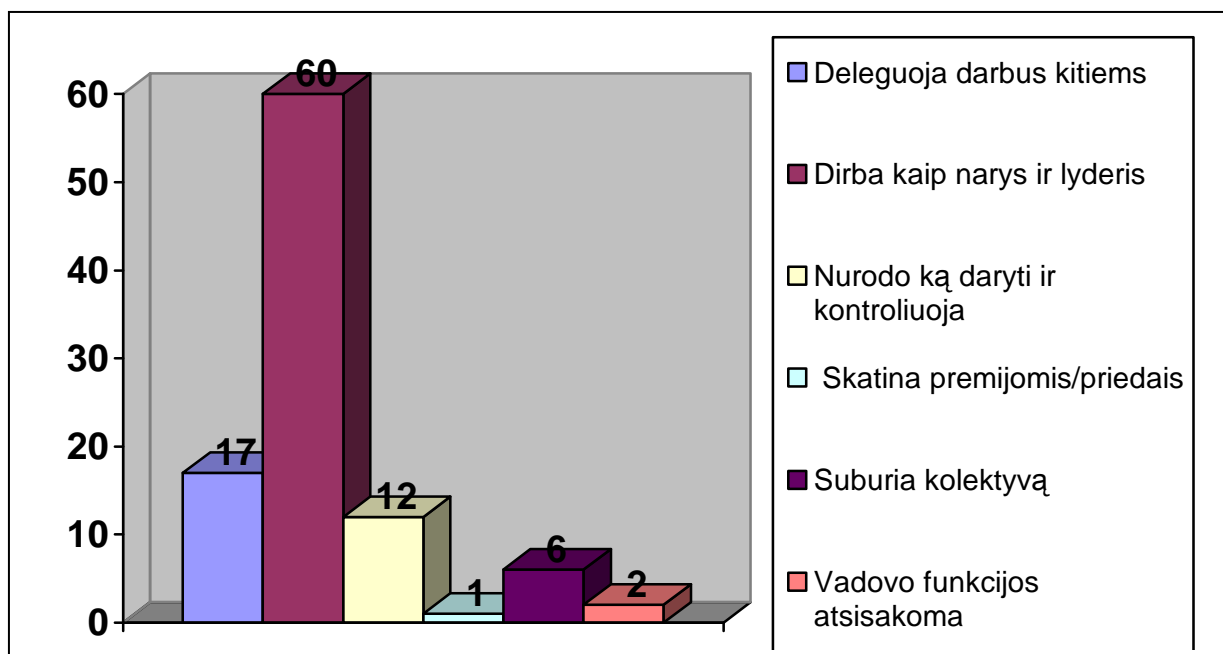
projekto vadovas. Kiek mažiau respondentų (33) atsakė, kad jų projektinėje veikloje vyrauja individuali kiekvieno komandos nario atsakomybė. 20 tyrime dalyvavusių bibliotekininkų sakė, jog už projektų darbų eigą atsako formaliai sudaryta darbuotojų grupė.



8 pav. Projektų komandinio darbo atsakomybės pobūdis

Apibendrinant atsakymus apie sprendimų priėmimo, kontrolės vykdymo bei atsakomybės už atliktus projektų komandos darbus, galima daryti išvadą, kad bibliotekos vadovas ir tiesioginis projekto vadovas (jei jie nesutampa) vaidina didžiausią vaidmenį projektų komandose. Pirmasis priima pagrindinius sprendimus. Tuo tarpu projekto vadovas atlieka darbų koordinatoriaus funkcijas ir prisiima didžiausią atsakomybę. Tačiau tai negali būti vienareikšmis teiginys, kadangi komandiniame darbe labai svarbus visų dalyvių individualus indėlis, todėl ir atsakomybė turi būti individuali. Galbūt tikslesnę situaciją šiuo atžvilgiu galėtų padėti nustatyti interviu metodas.

Projekto vadovo pagrindines funkcijas padeda nustatyti tyrimo anketos klausimas apie vadovo poziciją komandiniame darbe. Kitame puslapyje pateiktas 9 paveikslas grafiškai gana vienareikšmiškai vaizduoja tyrimo bibliotekose vykdomų projektų vadovų poziciją komandos darbe.



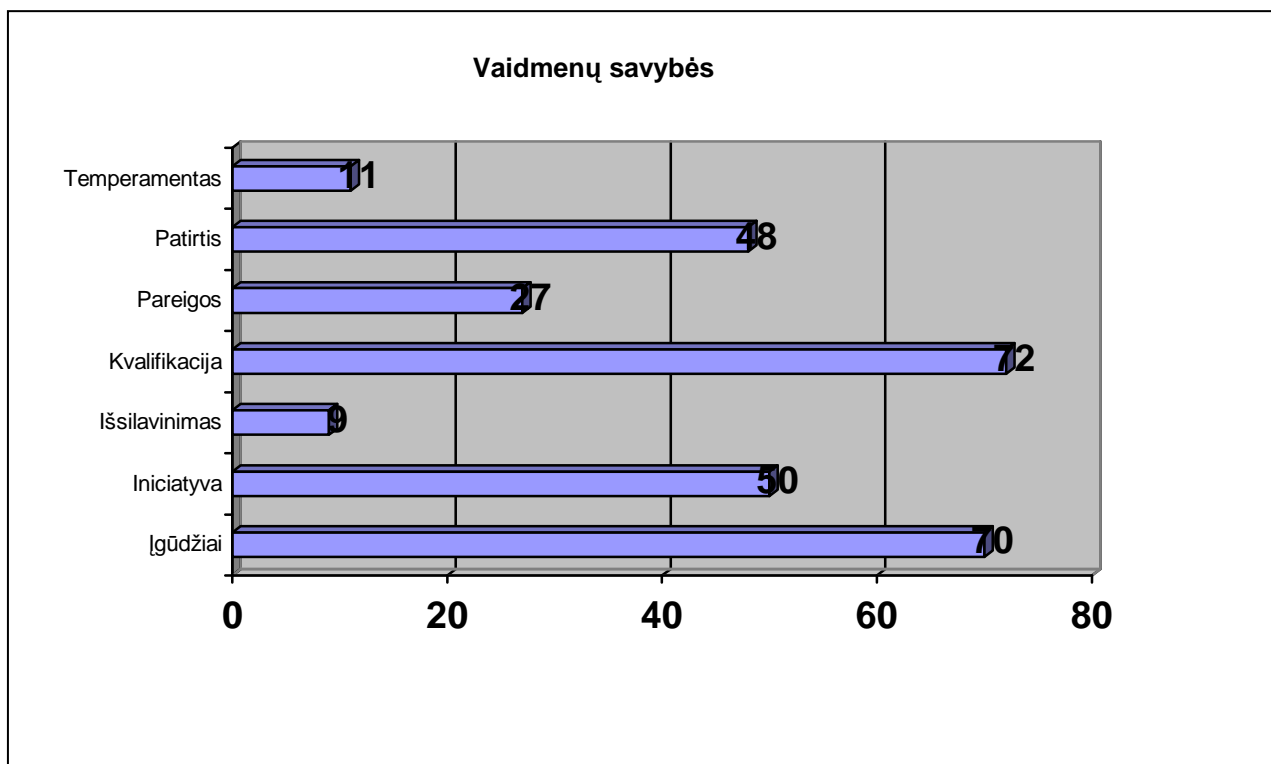
9 pav. Projekto vadovo vaidmuo komandiniame darbe

Kaip matyti iš diagramos, absoliuti dauguma respondentų (60) nurodo, jog jų komandiniame darbe vadovas dažniausiai dirba kaip komandos narys ir lyderis. Tokiu atveju, pagrindinis vadovo tikslas sukurti gerą komandą organizacijos siekiams realizuoti. Siekiant šito, vadovas turi tapti autoritetu, todėl pats dirba kaip šios komandos narys ir lyderis.

Į klausimą, ar bibliotekoje vykdomų projektų komandose yra aiški darbų ir atsakomybės specializacija, dauguma respondentų (71) atsakė, jog vykdomų projektų komandose yra pasiskirstoma darbais ir atsakomybe. 14 apklaustųjų nurodė, kad jų komandiniame darbe aiškios darbų ir atsakomybės specializacijos nėra. 8 tyrime dalyvavę bibliotekininkai nežino, ar jų projektų komandose yra toks pasiskirstymas. Tuo tarpu dar 5 tyrimo dalyviai sakė, jog darbų ir atsakomybės specializacija pasireiškia ne visada, priklausomai nuo projekto pobūdžio, apimties, trukmės, dalyvių skaičiaus ir pan.

Remiantis tokiais atsakymais, galima teigti, kad tyrime dalyvavusių bibliotekų projektų komandinis darbas yra kruopščiai organizuojamas, jame darbai vykdomi ne desperatiškai, o suplanuoti ir atsižvelgiant į konkrečius vykdytojo gebėjimus bei kompetenciją.

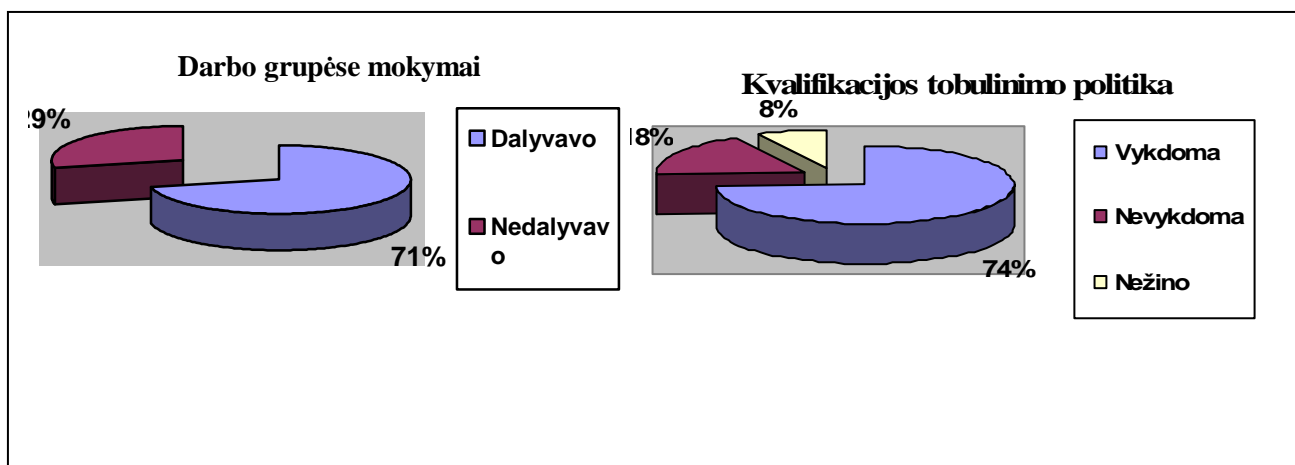
Kadangi išsiaiškinta, jog daugumoje apklaustųjų tyrimo bibliotekų yra pasiskirstoma specialiais vaidmenimis, pravartu detalizuoti pagrindinius veiksnius, lemiančius pasiskirstymą. Atsakymai gana nevienareikšmiai. Variantų įvairovę galėjo sąlygoti vykdytų projektų skirtingas pobūdis. Tačiau vistiek išryškėja dvi pagrindinės savybės, respondentų nuomone, labiausiai įtakančios konkretaus vaidmens ir atsakomybės priskyrimą. Kaip matyti 10 paveikslo diagramoje, labiausiai tai lemiantys veiksniai – kvalifikacija ir įgūdžiai (atitinkamai 72, 70).



10 pav. Pasiskirstymą vaidmenimis lemiantys veiksniai

Darbuotojų efektyvų dalyvavimą komandiniame darbe gali įtakoti daug įvairių veiksnių. Vienas iš jų – profesinis tobulėjimas, mokymasis, taip pat tam tikros specifinės žinios apie komandinio darbo ypatumus.

Kaip rodo kitame puslapyje pateikta diagrama (žr. 11 pav.), šiuo metu darbo grupėse mokymais suinteresuota dauguma tyrime dalyvavusių bibliotekų, kadangi net 70 respondentų nurodė, kad yra dalyvavę darbo grupėse mokymuose. Tokį nemažą teigiamai į šį klausimą atsakiusių skaičių turbūt nemaža dalimi įtakoją faktas, kurį iliustruoja šalia esanti diagrama, rodanti, kad bibliotekose, apskritai, gana sistemingai vykdoma darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo politika.

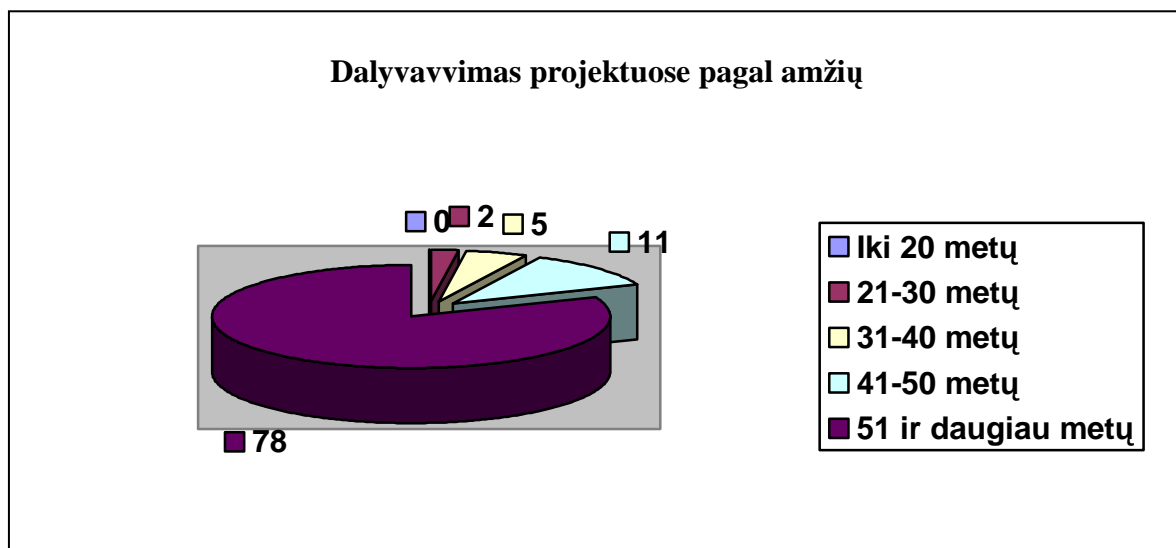


11 pav. Darbuotojų profesinis tobulinimas

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir darbo stažą

Įdomu patyrinėti ir demografinius respondentų duomenis. Remiantis jais, galima pabandyti įvardinti pagrindines tyrimo dalyvių, priklausomai nuo amžiaus bei darbo stažo konkrečioje bibliotekoje, aktyvumo projektinėje veikloje ir komandiniame darbe tendencijas.

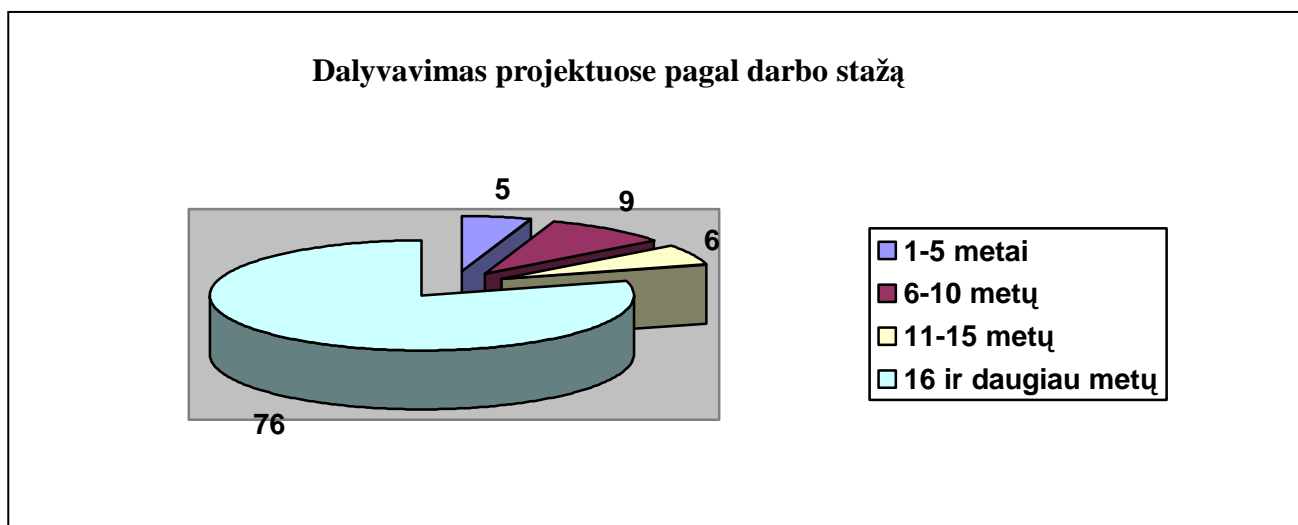
12 paveiksle pavaizduotas dalyvavusių bibliotekų projektuose dalyvių santykis pagal amžių.



12 pav. Respondentų, dalyvavusių projektinėje veikloje, pasiskirstymas pagal amžių

Kaip matyti iš aukščiau pateiktos diagramos (žr. 12 pav.), dauguma respondentų, dalyvavusių kada nors savo bibliotekos projektuose, yra vyresni žmonės, dauguma iš jų – net 76 respondentai - 51 metų amžiaus ir daugiau. Įdomu pastebėti, jog jaunimo, tyrimo metu, nurodžiusių savo dalyvavimą projektinėje veikloje, pasitaikė labai nedaug – tik 2 respondantai, jaunesni nei 31 metų amžiaus, sakė, kad jau dalyvavo organizacijos projektinėje veikloje. Tokį pasiskirstymą turbūt būtų galima paaiškinti bendru respondentų amžiaus santykiu, kadangi tik 5% tyrime dalyvavusių bibliotekų darbuotojų nurodė esantys jaunesni nei 31 metų amžiaus. Tuo tarpu didžioji dalis šio tyrimo dalyvių (95) buvo vyresni nei 50 metų amžiaus. Tikslus respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 2 priede.

Panašūs rezultatai gauti ir išanalizavus respondentų, dalyvavusių projektinėje veikloje, pasiskirstymą pagal darbo stažą vienoje bibliotekoje duomenis (žr. 13 pav.). Daugumos tyrimo dalyvių, nurodžiusių, jog yra dalyvavę bibliotekos projektinėje veikloje, darbo stažas joje siekia 16 metų ir daugiau. Kaip pavaizduota kitame puslapyje pateiktoje 13 paveikslo diagramoje, net 76 respondentai teigė turintys 16 metų ir net didesnę darbo stažą toje bibliotekoje. 6 apklaustieji sakė, kad dirba savo organizacijoje 11-15 metų. Šiek tiek daugiau – 9 respondantai turi 6-10 metų stažą ir vėlgi tik 5 tyrimo dalyviai yra išdirbę konkrečioje bibliotekoje ne daugiau nei 5 metus.



13 pav. Respondentų, dalyvavusių projektinėje veikloje, pasiskirstymas pagal darbo stažą

Nors neretai manoma, kad aktyvesni ir labiau linkę išbandyti save įvairesnio pobūdžio veikloje jauni žmonės, šis tyrimas parodė, jog mūsų šalies bibliotekose ryžto ir energijos dalyvauti projektuose turi būtent vyresnio amžiaus bibliotekininkai, galintys pasigirti nemažu darbo stažu ir patirtimi. Kita vertus, šitokie tyrimo rezultatai išsiskiria ir kitą galimą išvadą – Lietuvos bibliotekose dominuoja vyresnio amžiaus lojalus savo organizacijai personalas.

IŠVADOS

Šiuo metu vis aktualesni tampa kiekvienos organizacijos, tarp jų ir bibliotekos, veiklos efektyvumo klausimai. Bibliotekos priverstos kuo rentabiliau naudoti savo lėšas, ieškoti naujų finansavimo šaltinių, gerinti savo įvaizdį, siekti, kad visuomenė kuo palankiau vertintų jų veiklą ir pateisintų finansavimą. Norėdamos konkuruoti informacijos rinkoje, bibliotekos neišvengiamai turi savo veikloje naudoti vadybos mokslo principus. Viena iš bibliotekų veiklos sričių, kur neįmanoma apsieiti be pagrindinių vadybos aspektų, yra projektinė veikla, pastaruoju metu užimanti vis svarbesnę vietą bibliotekų gyvenime.

Personalo vadyba vykdant projektus yra toli pažengusi – atsiranda vis naujesnių valdymo, sprendimo priėmimo būdų bei teorijų. Komandinis darbas – viena svarbiausių sričių projektų valdyme, kuri jau yra taikoma pakankamai ilgą laiką užsienio šalyse, o pastaruoju metu pradėta taikyti ir Lietuvoje.

Analizuojant komandinio darbo teoriją, pastebima, jog daugelis šiuolaikinių autorių pripažįsta, kad komandų darbo panaudojimas dažnai labai pagerina organizacijų funkcionavimą. Nepasitikėjimas komandiniu darbu gali atsirasti dėl netinkamo jų veiklos organizavimo ir valdymo. Galimybė išvengti tokių problemų padidėja tada, kai geriau susipažįstama su komandų samprata, pagrindiniais komandinio darbo organizavimo ir valdymo ypatumais.

Projektai, kaip lankstesnė darbo organizavimo forma nei etatinis darbas, labiau tinka kaitai, permainoms įgyvendinti, nustatytiems tikslams pasiekti. Projektinei veiklai būdingas novatoriškos idėjos, griežtesnis darbo bei išteklių planavimas, organizavimas ir valdymas bei komandinis darbas. Pastarasis projektinės veiklos veiksnys sąlygoja tam tikrus specifinius personalo organizavimo ir valdymo aspektus. Projekte dirbantys žmonės sudaro darbo grupę, kuri išsiskiria iš kitų bendra veikla, specialiomis kvalifikacijos pritaikymo galimybėmis, išplėtotais tarpasmeniniais igūdžiais ir pan. Todėl tinkamai sudarius komandą, efektyviai pasiskirsčius vaidmenimis, padidėja projekto teigiamų rezultatų tikimybė.

Projekto sėkmei didelę įtaką daro ne tik puikiai sukomplektuota komanda, tačiau ir jos darbo koordinavimas bei valdymas, kurį užtikrina projekto vadovas. Jo pagrindinės pareigos susijusios su darbo planavimu, efektyviu žmogiškųjų ir materialiujų išteklių paskirstymu bei deramos komunikacijos sistemos komandos viduje išvystymu.

Projektų valdymo procese būtina plėtoti darbuotojų motyvavimo politiką. Nuolat svarstyti klausimus apie projekto personalo savijautą bei jo poreikių patenkinimą, gilintis į motyvų, darančių didžiausią įtaką darbuotojams, esmę. Pasitelkęs tinkamą motyvą, projekto vadovas visada galės išlaikyti gerą specialistą, pasiekti aukštų veiklos rezultatų, bei sureguliuoti santykius komandos viduje.

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog Lietuvos bibliotekos yra pakankamai šiuolaikiškos, siekiančios tobulinti savo darbo organizavimo metodus, vystant projektinę veiklą, pagrįstą komandiniu darbu.

Atsižvelgiant į atliktų tyrimų duomenis, daugumoje tyrimo bibliotekų pastebimi tokie komandinio darbo principai:

- Galimybė patenkinti asmenybės ugdymo, saviraiškos, profesinės savirealizacijos poreikius, skatina bibliotekos darbuotojus aktyviau dalyvauti komandiniame darbe. Pasitenkinimas darbu pakelia projekto komandos narių nuotaiką ir entuziazmą dirbant.
- Siekis sėkmingai dirbti, labai įtakoja tinkamo projekto valdymo modelio pasirinkimą. Iš gautų rezultatų, galima daryti išvadą, kad Lietuvos bibliotekose labiausiai priimtinas autoritarinis valdymo metodas, kai pagrindinių sprendimų priėmimas, projekto darbų kontrolė bei atsakomybė už juos dažniausiai telkiama tiesioginio projekto vadovo arba visos organizacijos vadovo rankose.
- Tirtų bibliotekų komandose dažniausia vyrauja pakankamai kolegialus klimatas, kadangi projekto vadovas ne tik kontroliuoja komandos narių darbą, bet lygiai taip pat su jais dirba ir palaiko šiltą darbinę atmosferą komandos viduje, dirbdamas kaip komandos narys ir lyderis. Komandos viduje, vyraujant kuo laisvesniam bendradarbiavimui su vadovu, atsiranda savotiškas laisvės pojūtis, vertinamos darbuotojų asmeninės iniciatyvos, kurios padeda siekti bendrų bibliotekos projekto tikslų. Nuo komandos vadovo pozicijos ir elgesio didele dalimi priklauso visos komandos veiklos efektyvumas. Todėl dirbdamas visų pirma, kaip jos narys ir lyderis, jis gali valdyti komandos darbo procesą, skatinti aktyvų grupės narių dalyvavimą, sukurti pasitikėjimo, bendradarbiavimo atmosferą.
- Dažniausiai bibliotekų projekto komandos nariai pasidalina vaidmenimis, iš kurių kiekvienas yra svarbus ir reikšmingas. Tai susiję su darbų pasidalijimu, atsižvelgiant į kiekvieno komandos nario kvalifikaciją, įgūdžius bei iniciatyvą. Žinoma, neretai vieno komandos nario rezultatai būna susiję su kito nario padarytu darbu, tokiu būdu komandiniame darbe žmonės skatina vienas kitą darbą atlikti nepriekaištingai.
- Tyrimo bibliotekų projektų vadovai, vertina savo darbuotojų indėlį projektinėje veikloje, akcentuodami ir pasiektų rezultatų kokybę, ir atliktų darbų apimtį. Tokiu būdu yra kuriama aplinka, kurioje iškeliamas bendras komandos tikslas. Gera komanda turi mokėti suderinti savyje bendradarbiavimo ir konkurencijos elementus. Tokios komandos nariai, siekdami kuo aukštesnio darbo kokybės ir apimties lygio, padeda vienas kitam ne tik pasiekti geriausių asmeninių rezultatų, bet ir efektyviai įgyvendinti viso projekto tikslus;

- Komandos nariai turi žinoti pagrindinius komandinio darbo metodus, nes tai labai palengvina komandos darbą ir sąlygoja didesnę kokybiškų rezultatų pasiekimo tikimybę, kitu atveju tai labai pasunkins grupinį darbą ir sąlygos nekokybiškus rezultatus. Tinkamai organizuoti ir valdyti komandinį darbą gali padėti įvairūs specialūs mokymai ar kursai. Kuo bibliotekos bus labiau suinteresuotos vystyti efektyvią projektinę veiklą, tuo bus daugiau dėmesio skiriama ir komandinio darbo tobulinimui. Kaip rodo šis tyrimas, šiuo metu Lietuvos bibliotekos gana intensyviai vykdo savo darbuotojų profesinį tobulinimą. Komandinio darbo išmanymą jose didina gana aktyvus darbuotojų dalyvavimas darbo grupėse mokymuose.
- Projektų valdymo teoretikai teigia, kad projektuose daugiausia dalyvauja jauni darbuotojai, neturintis didelio darbo stažo, nes jiems tai vienas iš būdų būti pastebėtam ir kilti „karjeros laiptais“. Tačiau šiame darbe pristatomo tyrimo rezultatai šios nuostatos nepatvirtina – kuo vyresnis darbuotojas ir kuo didesnis jo darbo stažas, tuo jis labiau suinteresuotas dalyvauti organizacijos vykdomuose projektuose. Tam įtakos gali turėti noras patenkinti aukštesnius motyvus, kada didelė reikšmė skiriama profesinės patirties raiškai. Arba galimas faktas, jog šiuo metu Lietuvos bibliotekose dirba daugiau vyresnio amžiaus darbuotojų.

Atlikus tyrimo analizę, galima formuluoti tokius pasiūlymus:

- Tyrimas parodė, kad karjeros galimybės bibliotekose yra ribotos. Žinant, kad labai nemaža dalis respondentų, kaip juos motyvuojančią priemonę išskyrė ir tobulėjimo bei augimo kaip asmenybei faktorių, organizacijos vadovams į tai reiktų atkreipti dėmesį. Sėkmingai įvykdytas projektas yra geriausias postūmis kilti „karjeros laiptais“. Todėl aš siūlyčiau bibliotekų vadovams karjeros galimybes organizacijoje praplėsti naudojant projektų vykdymui tinkamą organizacijos struktūrą. Gerai pasirodžiusį darbuotoją būtų galima paskirti kitų projektų vadovu.

Tirtų bibliotekų projektuose daugiausia dalyvavo vyresni nei 51 metų darbuotojai. Žinant, kad projektas yra komandinis darbas, aš siūlyčiau vadovams stengtis į projektus įtraukti ir kuo daugiau įvairesnio amžiaus bibliotekos darbuotojų. Taip jie įgautų neįkainojamos praktikos, išmoktų dirbti grupėse. Tai būtų naudinga ir pačiai organizacijai, nes ji juk sudaryta iš elementų – žmonių ir jų grupių, sąveikaujančių tam tikrais ryšiais. Šis tyrimas ir jo rezultatai gali būti pavyzdžiu, kaip mokslinių tyrimų dėka, vadovybė galėtų analizuoti situaciją organizacijos viduje ir tobulinti nustatytus probleminius aspektus, pavyzdžiui, komandinio darbo efektyvumą, pašalinti komandinio darbo trūkumus ir gauti pačius geriausius rezultatus, priimti objektyvia analize pagrįstus sprendimus.

Tačiau bibliotekų komandinio darbo analizė nesibaigia išvadomis, padarytomis remiantis atliktų tyrimų duomenimis ir siūlymais. Galima kiekvieną sritį – komandos organizavimą, jos valdymą, komandos darbų, atsakomybės pasiskirstymą, vadovo funkcijų nustatymą – analizuoti ir

tirti dar išsamiau, gilinantis ne į visų šių sričių pagrindines problemas, bet tik į vienos srities organizavimo ar pritaikymo praktikoje specifiką.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ADOMONIENĖ, R., SAKALAS, A., ŠILINGIENĖ, V. Personalo valdymas. 2002. 135 p.
2. BARŠAUSKIENĖ, V., JANULEVIČIŪTĖ, B. Žmogiškieji santykiai. 1999. 387 p.
3. BARVYDIENĖ, V., KASIULIS, J. Vadovavimo psichologija. 1998. 164 p.
4. BUČIŪNIENĖ, I. Personalo motyvavimas. 1996. 76 p.
5. BUTKUS, F. S. Organizacijos ir vadyba. 2000. 157 p.
6. GLOSIENĖ, A. Projektų vadyba. *Šiandien aktualu*, 2005, pirmas pusmetis, p. 62-76.
7. GLOSIENĖ, A., PETUCHOVAITĖ, R. Projektų valdymo ABC bibliotekininkams. 2003. 69 p.
8. GLOSIENĖ, A., PETUCHOVAITĖ, R., RACEVIČIŪTĖ, R. Viešoji biblioteka: tradicija ir modernumas. 1998. 138 p.
9. GRIŠKEVIČIENĖ, V. Personalo vadyba. 2002. 144 p.
10. HELLER, R. Grupių valdymas. 2000. 72 p.
11. JUCEVIČIENĖ, P. Organizacijos elgsena. Antras papildomas leidimas. 1996. 283p.
12. KULVINSKIENĖ, V. R., ŠALČIUS, A. Darbo veiklos motyvacija. 1994. 32 p.
13. KVIETKAUSKIENĖ, R. Rekomendacijos rengiantiems projektus. *Šiandien aktualu*, 1999, antras pusmetis, p. 29-33.
14. NEVERAUSKAS, B., STANKEVIČIUS, V., VILIŪNAS, V., ČERNIŪTĖ, I. Projektų valdymas. 2003. 143 p.
15. ROGERS, H.C. Vienos skrybeles principas. 1991. 181 p.
16. SAKALAS, A. Personalo vadyba. Antroji pataisyta ir papildoma laida, 2003. 296p.
17. SAVANAVIČIENĖ, A., Et.Al. Darbas grupėse. 2005. 181 p.
18. SEARS, Woodrow, H. Darbo planavimas ir išteklių paskirstymas. 2003. 31 p.
19. SEARS, Woodrow, H. Projektų vadyba. 2003. 31 p.
20. STEINER, W. Biuro vadyba. 1997. 208 p.
21. STONER, James A.F., FREEMAN, Edward R., GILBERT, Daniel R. Vadyba / [iš anglų kalbos vertė Albina Trečiokaitė]. 2000. 647 p.
22. ŠAVAREIKIENĖ, D., DUBINAS, V. Integruota vadybinio proceso motyvacija. 2003. 177 p.
23. ŠILINGIENĖ, V. Kolektyvinis valdymas. 1998. 101 p.
24. TIDIKIS, R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. 2003. 626 p.
25. Vadybininko žinynas : kaip tapti geru vadovu / [iš anglų kalbos vertė Aleksandras Balčius]. 2000. 220 p.
26. VAITIEKUS, A. Valdymo sprendimai. 2000. 124 p.
27. VIJEIKIENĖ, B., VIJEIKIS, J. Komandinio darbo pagrindai. 2000. 131 p.

28. Motyvacija. [interaktyvus]. [Vilnius]: A Wikimedia projects, 2006, [žiūrėta 2006 m. gruodžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://lt.wikipedia.org/wiki/Motyvacija>>.
29. Devils and Goddesses in the Library: Reflections on Leadership, Team Building, Staff Development, and Success / Mosby, A., Brook, J. [interaktyvus]. Georgia Library Quarterly; Winter2006, Vol. 42 Issue 4, p. 5-10. [Žiūrėta 2006 m. gegužės 28 d.]. Prieiga per: *EBSCO*.
30. Team building as strategy for time-based competition / Zawacki, R.A. [interaktyvus]. Howard, Information Systems Management, 10580530, Summer 98, Vol. 15, Issue 3. [Žiūrėta 2006 m. gegužės 29 d.]. Prieiga per: *EBSCO*.

SUMMARY

One of the most significant tendencies of management lately which thanks to strengthening international integration has reached Lithuania as well is more and more frequent organization of various work in the form of projects. The projects keep more related with the strategy of the organization and become the most important tools for its implementation. The philosophy of many organizations activity is based on constant renewal, innovations, mastering of high technologies, integration to the created knowledge society and the administering of the very organization.

This graduation paper consists of three parts with the help of which there is an attempt to draw attention to the particularity of Lithuanian libraries teamwork in implementing projects and find the ways to their solutions. The first part of this paper presents the basic rules of project's control, gives the conception of the project team, it's planning process, features of team roles and basic job of the project team leader. The last chapter of the first part – „Particularity of library project activity“ goes into the question what is the major note of library project management. The second part of the paper gives personnel motivation aspects, which develop basic points of project personnel management. The last part presents the results of investigation „Lithuanian libraries' teamwork in implementing projects“.

The object of the research is Lithuanian libraries' teamwork management in implementing projects. Having the aim to analyse basic Lithuanian libraries' teamwork singularities, to find out what are the ways of Lithuanian libraries' project personnel motivation and to investigate the particularity of project teamwork management, during the period of 15 11 2005 – 07 12 2005 research was carried out. In the run-up of the research and performing it the methods of the scientific sources analysis and questionnaire survey was used.

After performing this research was found out that Lithuanian libraries are modern organisations, which endeavour to improve methods of its work organization by implementing projects, reasoned on teamwork. The research revealed that Lithuanian libraries' personnel, which involved in organisation's project activity, are mostly senior age, have a big work experience and primarily seek to fill one's professional wants. In the project teams authoritarian ruling method dominates, but it does not put active others team members' participation in the shade. Library projects' team leader not only controls but also works with others as team member and pacemaker. Team leader put much value upon both the quality of results of project and the amount of working, thus makes climate where common team goals are exalted best.

In this master paper performed research, data, its analysis and valuation of Lithuanian libraries' teamwork could be relevant and to come in useful looking for effective ways how to improve teamwork, eliminate its failing, achieve the best results and to make the most valuable decisions in the projects.

1 PRIEDAS. Tyrimo “Bibliotekų komandinis darbas vykdant projektus“ anketos pavyzdys

Tinkamus atsakymus apibraukite. Kur reikia įrašykite savo komentarą.

1. Bibliotekos, kurioje dirbate tipas (jei reikia, apibraukite kelis atsakymus)

- Nacionalinė
- Apskritis viešoji
- Savivaldybės viešoji
- Mokslo ir studijų institucijos
- Valstybinės reikšmės
- Specialioji

2. Kokios karjeros galimybės Jūsų bibliotekoje?

- Didelės
- Vidutinės
- Mažos

3. Ar patenkinate savo profesinius poreikius organizacijoje?

- Patenkinu
- Iš dalies patenkinu
- Nepatenkinu

4. Ar Jūsų bibliotekoje vykdant projektus suburiama atskira komanda?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Tik dideliems ir svarbiems projektams

5. Ar dalyvaujate Jūsų bibliotekoje vykdomuose projektuose? (jei atsakymas neigiamas, pereikite prie 17 klausimo)

- Taip
- Ne

6. Nurodykite skaičių projektų, kuriuose dalyvavote

- 1
- 2-5
- 6-9
- 10 ir daugiau

7. Jūsų dalyvavimą projektuose labiausiai lemia

- Galimybė kilti karjeros laiptais
- Noras tobulėti ir augti kaip asmenybei
- Pinigai
- Vadovybės nurodymai
- Kita.....

8. Grupiniai projektai Jums suteikia galimybę ugdyti tokius įgūdžius (apibraukite tris, Jūsų manymu, svarbiausius)

- Bendravimo
- Derybų
- Konfliktų sprendimo
- Organizacinio darbo
- Sprendimų priėmimo
- Vadovavimo
- Kita.....

9. Jūsų bibliotekoje vykdant projektus sprendimus priima

- Bibliotekos direktorius (vedėjas)
- Atsakingo bibliotekos skyriaus vedėjas
- Projekto vadovas (jei nesutampa su 1 ir 2)
- Keli projektą vykdantys darbuotojai prieš tai pasitarę
- Kita.....

10. Kas, Jūsų manymu, daro vadovams didžiausią įtaką, vertinant Jūsų indėlį projektinėje veikloje?

- Pasiiektų rezultatų kokybė
- Darbo apimtis
- Ir kokybė ir apimtis
- Kita... ..

11. Koks kontrolės pobūdis vykdamant projektus dažniausiai taikomas ?

- Darbų eigą kontroliuoja bibliotekos vadovas
- Darbų eigą kontroliuoja atsakingo padalinio vedėjas
- Darbų eigą kontroliuoja projektų vadovas
- Darbų eigą kontroliuoja bibliotekos vyr. Buhalteris
- Darbų niekas nekontroliuoja
- Kita.....

12. Koks atsakomybės pobūdis vykdamant projektus vyrauja Jūsų organizacijoje?

- Už darbus atsako kiekvienas individualiai
- Už darbus atsako formaliai sudaryta darbuotojų grupė
- Už darbus atsako tiesioginis vadovas

13. Dažniausiai Jūsų bibliotekoje projektų vadovas

- deleguoja darbus kitiems, nes supranta, kad visų darbų vienas neatliks
- dirba kaip komandos narys ir lyderis
- nurodo arba įsako, ką kiekvienas turi daryti ir kontroliuoja
- skatina darbuotojus piniginėmis premijomis, priedais ir pan.
- sukuria tokį klimatą, kuris padeda darbuotojams įsiliesti į projektinę veiklą
- vadovo funkcijos yra visiškai atsisakoma, sprendimai priimami visiems kartu pasitarus

14. Ar bibliotekoje vykdomų projektų komandose yra aiški darbų ir atsakomybės specializacija?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Kita

15. Kokie veiksniai lemia pasiskirstymą vaidmenimis (apibraukite tris svarbiausius kriterijus)

- Įgūdžiai
- Inicijatyva
- Išsilavinimas
- Kvalifikacija
- Pareigos
- Patirtis
- Temperamentas
- Kiti veiksniai (nurodykite).....

16. Ar kada nors dalyvavote darbo grupėse mokymuose (kursuose)?

- Taip
- Ne
- Komentaras

17. Ar bibliotekoje sistemingai vykdoma darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo politika?

- Taip
- Ne
- Nežinau

18. Jūsų amžius

- Iki 20
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 ir daugiau

19. Jūsų darbo stažas šioje bibliotekoje (metais)

- 1 – 5
- 6-10
- 11-15
- 16 ir daugiau

2 PRIEDAS. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir darbo stažą

