

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Dainius Barzinskas

**KOMANDINIO DARBO YPATUMAI STATYBINĖJE
ORGANIZACIJOJE UAB „ŽEMDA“**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, statybos vadyba (NVAM-6/2)**

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Santrauka

Darbe atlikta teorinė komandinio darbo ypatumai statybinėje organizacijoje „Žemda“ analizė.

Iškelta hipotezė, kad komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų darbo rezultatus.

Anketinės apklausos metodu buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas išanalizuoti komandinio darbo ypatumus statybinėje organizacijoje UAB „Žemda“ ir pateikti priemones darbo organizavimo gerinimui. Atlikta statistinė duomenų analizė.

Tyrime dalyvavo 68 respondentai iš statybos organizacijos UAB „Žemda“. 28 respondentai buvo administracijos darbuotojai ir 40 respondentų darbininkai.

Svarbiausios empirinio tyrimo išvados:

1. Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių. Organizacijos, kurios skatina savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką, kurioje išlieka tik stipriausieji, sunkiai persiorientuoja prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų.

2. Didžioji dalis administracijos darbuotojų ir darbininkų teigia, kad komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje padeda vieni kitiems, komandos nariai pasitiki vieni kitais, gali atvirai išsakyti savo mintis todėl galima teigti, kad organizacijoje labai svarbus yra komandinis darbas. Gera komanda sujungia savyje bendradarbiavimo ir konkurencijos elementus. Tokios komandos nariai, veikdami išvien, padeda vienas kitam pasiekti geriausių asmeninių rezultatų. Efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Komandos nariai turi būti motyvuoti dirbti, o motyvaciją didina atsakomybė už skirtas užduotis, bei užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės.

3. Svarbiausi komandos darbo bruožai - bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairialytiškumo pusiausvyra. Analizuojant tyrimo duomenis buvo pastebėta ir nuomonių išsiskyrimų. Administracijos darbuotojai teigia, kad komandos nariai tarpusavyje nesikonsultuoja, nepadeda kitiems, komandos nariai mažai bendrauja tarpusavyje, nuolat rungtyniauja, komandos nariai stengiasi sumenkinti kitų narių darbus, todėl galima teigti, kad tarp administracijos darbuotojų vyksta didesnė konkurencija nei tarp darbininkų.

4. Pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba. Kiekvienas komandos narys atlieka konkrečią rolę grupės veikloje, bendrai užduočiai atlikti. Kiekvienas žmogus komandoje yra lygiavertis jos narys.

Trečdalis administracijos darbuotojų teigia, kad yra lyderiai, tuo tarpu darbininkai mano, kad jie, yra ne lyderiai, bet lygiaverčiai komandos nariai, todėl galima teigti, kad administracijos darbuotojai labiau konkuruoja tarpusavyje ir nori būti lyderiais komandoje.

Summery

An analysis of a team work peculiarities of a building enterprise „Žemda“ was made in this work.

The risen hypothesis states that the results of the team work are much better than the results of an individual work.

A questionnaire was used in order to analyze the peculiarities of the team work of the building enterprise „Žemda“ and to suggest several means to improve it. So a statistical data analysis was fulfilled.

There were a total number of 68 respondents from the „Žemda“ (28 simple workers and 40 office workers).

The main conclusions of the empirical part of this work:

1. The team work nowadays is one the leading factors influencing the success of the enterprise. Organizations encouraging workers for their personal achievements create a milieu where only the strongest exist. However, such workers have a difficulty to work in a team because a team work does not allow personal features to show up.

2. The majority of the office and simple workers states that the teamwork signifies in an organization because it gives an opportunity to collaborate with each other, learn to help and trust and openly express ideas. A good team unifies the elements of the communication and competition. A member of such team helps to achieve the best personal results for the other member and him/herself as well. An efficient team has to work hand in hand and be responsible for important assignments. Besides, the members of the team have to be motivated to work. That motivation comes with the responsibility for the given tasks, and tasks requiring special knowledge and skills.

3. Fundamental features of the team work are collaboration, inter help, the equilibrium of the unisexual and miscellaneous members. While analyzing the data of the research, a dissent was noticed. Office workers say that members of the team do not consult each other, do not collaborate, invariably compete, lessen the work of the other member, etc. Therefore, a greater competition appears among office workers than simple workers.

4. As mentioned before, the essential principles of the team work are cooperation and inter help. Each member has his/hers own role in a whole team work. So everyone has to be an equal part of it. The third part of the office workers states to be leaders while simple workers say to be equal members of the team. As a result, it comes to conclusion that office workers compete with each other and wish to be team leaders.

Turinys

ĮVADAS.....	5
1. DARBO ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	7
2. KOMANDINIS DARBAS.....	9
2.1. Komandinio darbo samprata.....	9
2.2. Komandos vystymasis.....	10
2.3. Komandų ir grupių skirtumai.....	20
2.4. Pokyčių įtaka darbo organizavimui.....	24
2.5. Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis.....	26
2.6. Vadovavimas komandoje.....	27
Teorinės dalies išvados.....	32
3. KOMANDINIO DARBO YPATUMAI STATYBOS ORGANIZACIJOJE UAB „ŽEMDA“, TYRIMAS.....	33
3.1. Statybos organizacija UAB „Žemda“	33
3.2. Tyrimo metodika.....	34
3.3. Tyrimo imtis.....	35
3.4. Tyrimo rezultatų analizė.....	35
Praktinės dalies išvados.....	57
IŠVADOS.....	58
REKOMENDACIJOS.....	59
LITERATŪRA.....	60
PRIEDAI.....	63

IVADAS

Darbo aktualumas. Šiuolaikinėje civilizacijoje yra neišvengiami pokyčiai tiek išorinėje, tiek vidinėje aplinkoje. Organizacija, siekdama išgyventi besikeičiančioje aplinkoje, turi pati keistis. Tačiau ne kiekviena organizacija ir ne kiekvienas jos narys pakankamai suvokia kas apskritai yra pokytis, kada, kuriuo metu reikia priimti ar inicijuoti pokyčius, kaip pokyčiai įtakoja bendrą organizacijos veiklą ir apskritai kaip reikia valdyti pokyčius. Dažniausiai pasitaikanti reakcija į pokyčius yra pasipriešinimas jiems, nes nėra suvokiama kaip reaguoti į pokyčius. (Lodienė, 2005).

Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik susibūrusi į tobulai dirbančias komandas. Tai yra sudėtingas darbas, reikalaujantis išmanymo ir žinių. Komandinis darbas naudingas tuo, kad jį tinkamai įgyvendinus labai pagerėja darbinis aktyvumas, informacijos perdavimas, psichologinis klimatas, produkcijos kokybė. Daugelio publikacijų apie komandinį darbą autoriai: Kasiulis J., Barvydienė V., Stoner J., Freeman R. ir kiti pabrėžia, jog komandinis darbas turi kur kas daugiau privalumų nei individualus darbas (Dromantas M., Merkys G., 2004).

Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus. Akivaizdūs komandinio darbo privalumai: kokybiškesni ir našesni veiklos rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, daugiau galimybių atsiskleisti individo gabumams, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir daug kitų.

Darbo problema. Lietuvos įmonėse komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs. Pastaruoju metu jis taikomas: a) stambiose įmonėse, kuriose dirba kvalifikuoti vadybos specialistai; b) bendrose su užsieniu įmonėse, kurių vadovai šią praktiką atsinešė iš motininių užsienio įmonių; c) reklamos agentūrose, kuriose nuolat generuojamoms idėjoms ir sprendimų paieškai komandos yra gyvybiškai svarbios
(www.lms.lt/mks/sekcijos/vadyba/vijeikis_vijeikiene.doc)

Kūrybiškumas, naujoviškas mąstymas bei komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių sėkmingo pokyčių valdymo galimybių, užtikrinančių organizacijos ekonominį stabilumą, konkurencingumą bei darbuotojų lojalumą organizacijai.

Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus. Akivaizdūs komandinio darbo privalumai: kokybiškesni ir našesni veiklos rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, daugiau galimybių atsiskleisti individo gabumams, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių.

Lietuvos įmonėse komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs. Pastaruoju metu jis taikomas stambiose įmonėse, kuriose dirba kvalifikuoti vadybos specialistai; bendrose su užsieniu (užsienio kapitalo) įmonėse, kurių vadovai šią praktiką atsinešė iš motininių užsienio įmonių; reklamos agentūrose, kuriose nuolat generuojamoms idėjoms ir sprendimų paieškai

komandos yra gyvybiškai svarbios. Smulkesnėse įmonėse komandinis darbas praktiškai nenaudojamas. Tai susiję su įmonių ir jų padalinių vadovų žinių ir kvalifikacijos stoka. Neturėdami pakankamai teorinių žinių, įmonių vadovai personalo valdymo sprendimus priima intuityviai, remdamiesi tik praktiniais įgūdžiais ir savo patirtimi (Vijeikis J., Vijeikienė B., 2003).

Darbo naujumas ir praktinė reikšmė. Šiuo darbu siekiama kompleksiskai išanalizuoti komandinio darbo ypatumus statybinėje organizacijoje UAB „Žemda“. Atsakymai į šiuos klausimus atkreiptų dėmesį į komandinio darbo svarbą organizacijoje didinant darbo rezultatus. Šioje organizacijoje nebuvo atliktas toks tyrimas.

Atliekamas tyrimas ir gauti rezultatai reikšmingi organizacijos vadovams ir darbuotojams, kurie dalyvauja šiame tyrime. Gauti rezultatai turėtų ir praktinę, ir teorinę vertę: atskleistų pagrindinius komandinio darbo ypatumus ir jų įtaką organizacijos veiklos rezultatams.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti komandinio darbo ypatumus statybinėje organizacijoje UAB „Žemda“ ir pateikti priemones darbo organizavimo gerinimui.

Tyrimo objektas: komandinio darbo ypatumai statybinėje organizacijoje UAB „Žemda“.

Tyrimo dalykas: komandinis darbas.

Tyrimo hipotezė: tikėtina, kad komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų darbo rezultatus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, padėsiančią atskleisti komandinio darbo ypatumus;
2. Parengti kiekybinio tyrimo instrumentą;
3. Įvertinti komandinio darbo ypatumus statybinėje organizacijoje UAB „Žemda“;
4. Palyginti darbuotojų ir vadovų nuomones apie komandinio darbo ypatumus statybinėje organizacijoje UAB „Žemda“;
5. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis parengti praktines rekomendacijas.

1. DARBO ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Darbo samprata. Darbas yra pirma ir svarbiausia žmonijos egzistavimo bei tobulėjimo sąlyga. Nei kapitalas, kaip gamybos veiksnys, nei žemė be darbo yra neveiksmingi. Darbas gali būti klasifikuojamas pagal įvairius kriterijus: pagal poreikį, išsilavinimo lygį, hierarchiją, teisinę būklę. Taigi priklausomai nuo požiūrio skiriasi ir darbo samprata.

Darbas yra labai įvairiapusis, svarbu, kad dirbant būtų sukuriamas kiekybiškai ir kokybiškai nauja prekė. Darbo pobūdį lemia:

- naudojamos technologijos lygis, jis lemia gyvybo darbo dalyvavimo lygį.
- darbo organizavimo lygis, kuris lemia darbo saugumą, intensyvumą, monotoniškumą ir pan.
- darbo jėgos lygis, kuris glaudžiai susijęs su naudojama technika, darbo organizavimu, kurie kelia reikalavimus darbo jėgai.

Darbo ištekliai ekonominiu požiūriu įvertinami, išskiriant kiekybinį ir kokybinį potencialą. Įgyvendinant darbo išteklių principus formavimo ir panaudojimo srityje, labai didelis dėmesys tenka socialinei vyriausybės politikai ir darbo organizavimui, orientuotam į išaugusius darbuotojo poreikius. (Martinkus B. (2003). Darbo procesų valdymas. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla).

Darbo organizavimo esmė. Darbo organizavimas – yra darbo proceso struktūros gamybos procese, žmonių tarpusavio sąveikos su įrengimais bei darbo objektais tvarkymas. Nuo darbo organizavimo lygio priklauso darbo našumas. Į darbo organizavimą įeina: darbo pasidalijimas ir kooperavimas; darbo vietų organizavimas ir aptarnavimas; darbo saugos priemonės; darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; darbo apmokėjimo organizavimas ir tobulinimas.

Organizuoti darbininkų darbą – tai pirmiausia tinkamai paskirstyti juos visoje įmonėje, kad jie dirbtų darniai, tiksliai ir našiai, be to, reikia suskirstyti pamainomis. Kiekvienas darbininkas turi gerai žinoti savo atliekamo darbo turinį ir pobūdį, įvairius darbo metodus. Kad augtų gamybos procesas be nuostolių, kiekvieną darbo vietą reikia aprūpinti reikiamomis medžiagomis. Darbo organizavimas turi būti optimalus ir racionalumas įmonėje yra vienas iš svarbiausių gero ūkininkavimo rodiklių.

Darbo pasidalinimas. Pirmykštėje gamyboje darbo pasidalinimo nebuvo. Mokslo ir technikos pažanga skatino darbo pasidalinimą pagal gamybos šakas.

Darbo pasidalinimas – gamybos proceso suskaidymas į skirtingas užduotiskurių kiekvieną atlieka kitas darbuotojas. Kitaip tariant, tai sudėtingo darbo suskirstymas į smulkias operacijas, kurias darbininkas gali atlikti keliais veiksmiais. Specializuotas darbas žymiai

našesnis. Didžiausias darbo pasidalinimas pagal specialias operacijas yra įmonėse. O mažiausias mažose firmose. Darbas turi būti laisvas, kad kiekvienas žmogus galėtų pasirinkti norimą darbą pagal savo profesiją, pomėgį. Tačiau darbo pasidalinimas ir jo kooperavimo formos nėra pastovios, jos kinta tobulėjant gamybos technikai ir technologijai. Darbo pasidalinimas yra viena iš sverbiausių darbo organizavimo sudedamųjų dalių. (Panomarcovienė I. (1999). Apmokėjimas už darbą ir už jo išteklius. Vilnius).

Darbo metodai. Darbo metodas suprantamas kaip darbininko veikimo būdas. Jie priklauso nuo darbo pasidalijimo laipsnio, technologinių operacijų pobūdžio ir kt. Pirmiausia atliekamas darbo metodų tyrimas, po to metodų projektavimas ir vėliausiai metodų diegimas. Visi darbo metodai yra kuriami darbininkų patyrimu ir taikant mikroelementinius normatyvus. Technologijod procesai yra įvairūs ir sudėtingi. Ypač naujos produkcijos gamybos technologijai reikia parengti optimalius darbo metodus. Reikiai siekti, kad kiekvienas judesys būtų racionalus, reikalaujantis mažiausio žmogaus energijos kiekio, nemonotoniškas, nevargintų žmogaus. Tai nustatoma atliekant atitinkamus tyrimus, naudojant įvairius metodus: darbo laiko, fotografijos, chronometražo ir kt. Beto reikia nuolat kontroliuoti, kaip darbininkai perima naujus darbo metodus.

Darbininkų darbo organizavimas. Darbininkų darbo organizavimą lemia darbo pasidalijimas ir kooperavimasis. Kuo geresnis darbo pasidalinimas, tuo daugiau yra galimybių naudoti specialius įrengimus ir lengviau įgyti reikiamų darbo įgūdžių. Kuo geresnis darbo pasidalinimas, tuo geresnis darbo organizavimas darbo vietose. Kvalifikuoti darbininkai atlieka sudėtingesnius darbus, o mažiau – paprasčiausius jo elementus. Darbo pasidalinimas reikalauja derinti profesijas tiek atliekant pagrindinį, tiek pagalbinį darbus. Darbininkų darbo organizavimas apima ir jų darbo laiko paskirstymą pamainomis. (Vanagas P. (1979). Darbo mokslinis organizavimas. Vilnius: Mintis).

2. KOMANDINIS DARBAS

2.1. Komandinio darbo samprata

Neretai komandinis darbas tapatinamas su darbu grupėje. Tačiau šiuolaikinei organizacijai, norinčiai įdiegti komandinį darbą, neužtenka tik sudaryti formalias darbo grupes – norint valdyti ir kuo geriau išnaudoti grupės potencialą reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą.

Organizacijos vadovai turėtų žinoti, kad komandinis darbas bus efektyvus tik tuomet, kai kiekvieno savo nario sugebėjimus grupė sugebės panaudoti užsibrėžtiems tikslams pasiekti.

Komanda vadiname du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo. (Vijeikienė, 2000).

Pagal V. Barvydienę ir J. Kasiulį, pasiekusios aukščiausią lygį, efektyvios darbo grupės dažniausiai vadinamos komandomis.

Komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. (Barvydienė, Kasiulis, 1998). Šį apibrėžimą galima laikyti geriausiai apibūdinančiu komandą.

Komandą turi sudaryti ne mažiau dviejų žmonių, kuriems būdinga tarpusavio priklausomybė, vaidmenų ir užduočių pasiskirstymas bei profesionalumas skirtingose srityse. Išskirtiniai komandos bruožai - psichologinės grupės nariai palaiko draugiškus santykius, jie suvokia save esant grupės dalimi, taip pat turi būti bendras tikslas. Kaip išskirtinį komandos bruožą galima įvardinti tik bendrą tikslą.

Komanda – žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus savo igūdžius panaudojanti tam tikslui pasiekti. Komanda turi bendrus tikslus ir jos nariai, nors jie ir išlaiko asmenines ir individualias pareigas, dalijasi savo veikla, kad geriausiai atliktų savo darbus ir užtikrintų komandos tikslų įvykdymą (Šalkauskienė L., Žalys L., Žalienė I., 2006)

Pagal Vijeikienę, pagrindiniai komandos darbo bruožai yra šie: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra.

Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba, tačiau jeigu komandą sudaro panašios ar vienodos asmenybės, komandinio darbo efektyvumas krenta, kaip besistengtų komandos nariai bendradarbiauti ir vienas kitam padėti. (Vijeikienė, 2000).

Komandos nariai turi turėti kvalifikaciją, reikalingą užduočių atlikimui, ir norą kartu dalyvauti darbo procese. Tačiau komandinis darbas reiškia, kad kiekvienas narys aiškiai

suvokia visų grupės narių vaidmenis. Tik tuo atveju jie turi galimybę veikli pagal situaciją, nelaukti įsakymų iš aukščiau. Kitais žodžiais tariant, tariama, kad grupės nariai patenkina visus darbo užduočių reikalavimus ir jų pastangos nukreiptos siekti komandai bendrų tikslų. (Vijeikienė, 2000).

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

Nė viena komanda negali pasiekti gerų veiklos rezultatų, netobulindama visų trijų šių įgūdžių rūšių. Svarbiausia - teisingas šių įgūdžių derinys. Jei vienų įgūdžių bus per daug, o kitų per mažai, komandos veiklos rezultatai pablogės. Tačiau iš pat pradžių komandoms nebūtina turėti visus vienas kitą papildančius įgūdžius. Gana dažnai vienas ar keli komandos nariai yra įpareigoti įgyti įgūdžių, kurių trūksta komandai, ir tuo padėti jai pasiekti visą potencialą. (Robbins, 2003).

Tik įvairių asmenybių bruožų samplaika įgalina komandą dirbti efektyviai, nes tuomet komandos nariai gali mokytis vienas iš kito, papildyti vienas kitą, taip pat, tarp priešingų asmenybių išskylantys konfliktai padeda nesurambėti, diskutuoti ir ieškoti geriausio sprendimo.

Žinoma, ir čia turi būti išlaikyta pusiausvyra – visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės gali nuolat konfliktuoti, nenorėti bendradarbiauti, kas taipogi sumažintų komandinio darbo efektyvumą. (Vijeikienė, 2000)

2.2. Komandos vystymasis

Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių. Vis dėlto dauguma žmonių iš prigimties nėra komandos nariai: dažniausiai žmonės būna vienišiai arba siekia būti pripažinti už jų asmeninius pasiekimus. Organizacijos, kurios skatina savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką, kurioje išlieka tik stipriausieji, sunkiai persiorientuoja prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų. Skirtingos kultūros taip pat skiriasi pagal tai, kaip auklėjami jose vaikai – komandine dvasia ar asmeniniais pasiekimais. Žmonės iš kultūr, kuriose vaikai auklėjami pabrėžiant asmeninius pasiekimus, ugdomas jų savarankiškumo ir rungtyniavimo jausmas, sunkiau prisitaiko prie komandinio darbo principų, kur reikia būti ne lyderiu, bet lygiaverčiu komandos nariu.

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

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

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

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

Remiantis antruoju požiūriu Webb ir Hobdel taip (1980) suskirstė komandas pagal rūšis:

1 lentelė

Užduotys	Savybės arba vaidmenys	
	Homogeninės (nariai turi panašius sugebėjimus)	Heterogeninės (nariai turi skirtingus sugebėjimus)
Homogeninės (darbai beveik panašūs)	Kolegų komanda	Mokymosi komanda
Heterogeninės (daroma daug įvairių darbų)	Specializuota kolegų komanda	Kompleksinė komanda

Homogeninės – homogeninės – darbai beveik panašūs, nariai turi panašius sugebėjimus. Kolegų komanda.

Homogeninės – heterogeninės – darbai beveik panašūs, nariai turi skirtingus sugebėjimus. Mokymosi komanda.

Heterogeninės – homogeninės – daroma daug įvairių darbų, nariai turi panašius sugebėjimus. Specializuota kolegų komanda.

Heterogeninės – heterogeninės – daroma daug įvairių darbų, nariai turi skirtingus sugebėjimus. Kompleksinė komanda (Zakarevičius, 2002).

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

Papildomas grupės nario apibūdinimas – noras praplėsti savo interesų ratą. Žmogus jaučia, kad tam natūraliausias kelias – dirbti ar net bendrauti su kitais. Kartais tą jausmą sukelia susivienijimo jėgos pojūtis, tačiau dažniau žmogus suvokia, kad sėkmės galimybių padaugėja, kai daugelis siekia to paties tikslo. Todėl grupė – sąveikaujantys žmonės, laikantys save grupe, teigiantys, kad jie skiriasi nuo kitų grupių, o ypač - nuo pavienių darbuotojų. Tokia žmonių sąjunga turi bendrus siekius, kurie siejasi laiko ir erdvės atžvilgiu. Būtent tai ir daro žmonių grupę kažkuo daugiau nei paprastas individų sambūris.

Komandų klasifikacija pagal D.W.Johnson

2 lentelė

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

J.A.F.Stoncr, R.E.Freeman ir D.R.Gilbert, Jr. savo knygoje "Vadyba" išskiria keletą komandų tipų:

Komandavimo komanda - tai komanda, kurią sudaro vadovas ir darbuotojai, atsiskaitantys tam vadovui.

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

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

Anot autorių, pati populiariausia komandos rūšis - komandavimo komanda, kurią sudaro vadovas ir darbuotojai, atsiskaitantys tam vadovui. Kai kuriose organizacijose, norinčiose sumažinti hierarchijos svarbą, gali pasikeisti pareigybių pavadinimai. Pavyzdžiui, kompanijoje "NCR" komandavimo komandų vadovai vadinami "instruktoriais", o šių komandų - nariai - "partneriais".

Kitas komandų tipas - komitetas. Jis yra ilgalaikis ir sprendžia pasikartojančias problemas bei priima sprendimus. Pavyzdžiui, universitete gali būti studentų reikalų komitetas, sprendžiantis studentų gyvenimo problemas. Šio komiteto nariai gali keistis, o pats komitetas ilgainiui išlieka.

Kai kurios formalios komandos laikinos. Jas galima vadinti užduoties "pajėgomis", arba projekto komandomis. Šios komandos sukuriamos spręsti konkrečiai problemai ir paprastai išformuojamos, kai užduotis įvykdoma ar problema išsprendžiama. Pvz., prezidentas Clintonas sudarė projekto komandą, vadovaujamą Hillary Clinton, kad suformuluotų pasiūlymus šalies sveikatos priežiūros programai.

Kokybės būrelis - tam tikros rūšies komanda. „Reynolds Metai“ kompanijos „McCook Sbeet & Plate“ gamyklos, esančios Makuko mieste, Iliojaus valstijoje, kokybės būreliai tapo žymia kokybės programos dalimi, nuo 1981 m. iš esmės pagerino našumą ir kokybę. Pagal programą, pavadintą „Bendradarbiavimas valandą ir problemų sprendimo valdymas“, kokybės būrelių komandos susitinka kas savaitę valandai aptarti darbo problemas, išsiaiškinti priežastis, pasitarti dėl sprendimų bei imtis koreguojamų veiksmų.

Aukščiausio lygio komandos vadinamos superkomandomis. Jos kuriamos iš skirtingų organizacijos sričių ir kartu sprendžia problemas. Superkomandos ignoruoja tradicinę „žaidimo hierarchiją“, tai yra griežtai nustatytą tvarką - darbininkai apačioje, o vadovai - viršuje. Superkomandoms svetima biurokratija:

- Jos valdosi pačios, sudaro savo darbo kalendorinius grafikus.
- Nustato rezultatyvumo normas.
- Užsisako darbui reikalingus įrengimus bei medžiagas.

- Gerina produkto kokybę.
- Bendrauja su vartotojais ir kitomis grupėmis bei superkomandomis.

Superkomandos naudingos ir gamyboje, ir paslaugų srityje bei finansinėje veikloje. Jas galima sudaryti tam tikram projektui, problemai įgyvendinti, arba jos gali tapti kompanijos darbo jėgos dalimi.

Komandų tipai: Formalios komandos ar grupės yra sukuriamos sąmoningai joms skiriamos užduotys, kad padėtų organizacijai siekti tikslų.

Neformalios komandos susidaro pati bendrų interesų pagrindu. *Neformali grupė* – neturinti aiškiai apibrėžtų tikslų ir pasižyminti ryškiais emociniais tarpusavio santykiais. Neformalios grupės pačios kuria grupės struktūrą, jose vadovaujamasi nerašytomis taisyklėmis. Tai kiemo paauglių kompanija, vienodą hobi turinčių žmonių grupelė. Neformali grupė gali egzistuoti formalios grupės viduje ir netgi nulemti jos kryptingumą.¹

Komandų vystimosi etapai:

- Formavimas. Nariai nelabai žino savo vaidmenis, taisykles ir ko jie tikisi. Nariai sužino, koks elgesys yra priimtinas, nustato esmines ir neesmines (pagrindines ir šalutines) darbo taisykles. Šis etapas – orientacijos ir aklimatizacijos (prisitaikymo) laikotarpis.
- Audra. Nariai nesutaria dėl tikslų ir asmenybių. Nariai dažnai priešišškai nusiteikę ir stengiasi pasipriešinti pagrindinėms taisyklėms nustatytoms formavimosi etapo metu.
- Normalizavimasis. Sutariama dėl darbo stiliaus, sukuriama jo sistemos. Šiame etape yra sprendžiami konfliktai, pradeda atsirasti vienybė. Dalyvauja visa grupė, o ne keletas balsingesnių narių. Nariai pradeda reikšti asmeninę nuomonę, klostosi artimi santykiai.
- Veikla. Įsivyrauja pozityvus, kūrybiškas ir našus komandinis darbas. Nariai nukreipti į veiklą.
- Užbaigimas. Vyksta darbo rezultatų įvertinimas.

Reerenbarn ir Bass išskiria 4 komandos raidos etapus:

1. Abipusio priėmimo ir narystės etapas. Šiame etape komandos nariai dar nepasitiki vienas kitu, jaučiasi nesaugiau, elgiasi konformistiškai.

2. Komunikacijos ir spendimų priėmimo etapas. Komandos nariai pradeda reikšti savo jausmus ir emocijas, būdinga konfliktiškas elgesys. Pradedamos kurti komandos vidinės normos, atsiranda lyderiai o tuo pačiu ir konfrontacija tarp jų. Šiame etape būdingas atviresnis

¹http://66.102.9.104/search?q=cache:gYu3Ws7_PGEJ:www.vpu.lt/socpedagogika/medziagamokymuisi/060406KOMANDOS.doc+formali+komanda&hl=lt&ct=clnk&cd=16&gl=lt&lr=lang_lt

bendravimas nei pirmajame. Šis etapas svarbus ir tuo, jog pradedamos kurti komandos sprendimo strategijos ir norminis elgesys.

3. Motyvacijos ir produktyvumo etapas. Šiame etape jau nusistovi komandos narių statusai, todėl bendravimas būna atviras ir aiškus. Šiame etape komandos nariams būdinga vidinė motyvacija siekti bendrų tikslų.

4. Kontrolė ir organizacija. Tarp komandos narių aiškiai paskirstomi darbai. Tiek darbų tiek ir vaidmenų pasiskirstymas gana lankstus - priklauso nuo pasikeitimų. Grupės nariai dirba savarankiškai - kiekvienas atlieka savo užduotį, funkciją.

Vadovo uždavinys - padėti grupei įprasminti savo veiklą. Vadovas turi įvertinti rezultatus, suteikti grįžtamąjį ryšį bei asmeninį ir bendrą paskatinimą. Taip pat vadovas turi numatyti ateitį “kas toliau”.

Komandos formavimo tikslas - suburti sutelktą žmonių grupę, kuri sugebėtų siekti tikslų .

Žiūrint istoriškai galima išskirti dvi komandos formavimo kryptis:

Pirmas modelis (T-grupės). Labai didelį dėmesį skyrė vadovams ir jų sąmoningumui. T-grupių trūkumai:

- Sunku išmokimą, patyrimą perkelti į realų gyvenimą.
- Nedalyvauja visi grupės nariai, tik vadovai.
- Orientacija į santykius ir mažai dėmesio tikslams.

Antras modelis. Labai struktūruotas požiūris. Iš esmės, čia planuojami strateginio planavimo susitikimai. Šis požiūris orientuotas į veiklą. Šiuolaikinis požiūris apjungia abi kryptis.

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

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

Komandos formavimo rūšys:

1. Mokymosi seminarai:

- Darbas su realia grupe;
- Darbas suskirtingų komandų vadovais;

2. Realus darbas organizacijoje (konsultavimas):

- Įėjimas - komandos vadovas aptaria savo problemas su konsultantu;
- Pradinė diagnozė: konsultantas apibendrina tai kas buvo kalbėta ir nustato komandos formavimo poreikį;
- Kontraktas - vyksta susitikimas ir su vadovu ir su komandos nariais, paskelbiama, jog vyks komandos formavimas, patikslinama diagnozė;
- Duomenų rinkimas ir analizė;

- Komandos įgūdžių lavinimas - grupės narių “atidarymas”, paruošimas priimti grupės analizės duomenis;
- Duomenų pateikimas ir aptarimas su grupe;
- Individualus veiksmų planavimas: kiekvienas grupės narys pasako, ką jis galėtų padaryti dėl grupės problemų. h) Grupės veiksmų planavimas - bendrai nustatomas veiksmų planas. Čia gali vykti sesijos (kas vyksta, ko trūksta). i) Įvertinimas - grįžtamasis ryšys tiek komandai, tiek ir konsultantui. Taip pat, jei reikia, kuriami ateities planai.²

Komandos sutelktumas – tai solidarumo laipsnis ir teigiami jausmai kurios individai puoselėja savo komandos atžvilgiu. Komandos sutelktumui svarbiausia pasitikėjimas.

Būdai komandos sutelktumui padidinti:

- Konkurencijos įvedimas – konfliktai su pašaliniais asmenimis ar kitomis komandomis padidina grupės sutelktumą;
 - Tarpasmeninio patrauklumo didinimas – žmonės linkę telktis į komandas, su kurių nariais jie save tapatina arba kuriais žavisi. Organizacija gali pradėti vilioti darbuotojus, kurių asmeninės vertybės yra tos pačios;
 - Tarpusavio sąveikos didinimas – žmonės negali mėgti visų su kuriais tenka bendrauti darbe, bet intensyvesnė sąveika gali padėti intensyviau bendrauti;
 - Bendrų tikslų ir bendrų likimų kūrimas:
1. Užduoties priklausomybė (technologija, darbo taisyklės, grupės narių artimumas) – grupės narių tarpusavio sąveikos laipsnis, kurio reikalauja grupės darbas;
 2. Aukštas užduoties priklausomybės laipsnis padidina grupės galimybių jausmą – visos grupės tikėjimą, kad jie gali dirbti efektyviau;
 3. Rezultatų priklausomybė – laipsnis, kurio grupės darbo rezultatus jaučia visi nariai (organizacijos apdovanojimai, pripažinimas).

Efektyvios komandos turi bendrą ir prasmingą tikslą, kuris suteikia kryptį, impulsą ir reikalauja jos narių įsipareigojimo. Šis tikslas - tai vizija. Jis yra platesnis nei konkretūs tikslai.

Gera veikiančių komandų nariai sugaišta nepaprastai daug laiko ir padeda nemažai pastangų aptardami, formuodami ir nustatydami tikslą, kurio jie sieks ir kolektyviai, ir individualiai. Bendrasis tikslas, kai jį priima komanda, tampa tarsi kelrode žvaigžde - jis bet kuriomis sąlygomis rodo veiklos kryptį. (Robbins, 2003)

Vieikienė pateikia keletą paprastų taisyklių, kurios gali nepaprastai sustiprinti komandą:

² http://www.vrps.lt/forum/viewthread.php?forum_id=18&thread_id=19

1. Komandos darbo užduotys turi būti skiriamos konkrečioms klausimams, o ne platiems apibendrinimams.

2. Darbas turi būti suskaldytas ir paskirtas pogrupiams bei pavieniams asmenims. Komandos – tai ne tas pats, kas „susirinkimai“.

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

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

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

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

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

Komandų rūšys:

Darbo komandos. Tai formaliai suformuoti darbo padaliniai atsakingi už tam tikrą projektą. T.y. skyrius. Narystė yra aiški ir apibrėžta. Čia galima matyti formalų vadovą, kuris atsakingas už tikslų nustatymą ir t.t. tačiau tai yra darbo grupė, o ne komanda. Autoriai dar išskiria autonomines komandas. Čia ne toks aiškus lyderio vaidmuo. Darbuotojai įtraukiami į vadovavimo veiklą.

Paralelinės komandos. T.y. darbuotojai iš skirtingų padalinių. Jos suburtos tam, kad spręstų problemas, kurios nėra tiesioginis organizacijos tikslas, bet kurios trukdo organizacijos funkcionavimui. T.y. komandos, kurios nukreiptos į veiklos tobulinimą. Iš esmės šios komandos gali teikti tik siūlymus ir negali priimti savarankiškų sprendimų. Čia taip pat priskiriami ir kokybės rateliai.

Projekto komandos. Apibrėžtas funkcionavimas laike. Jų tikslas – sukurti labai aiškų, vienkartinį rezultatą. Šios užduotys yra vienetinės ir jų įvykdymui reikalingi vis kitokie žmonės, kitokios kompetencijos. Po projekto įgyvendinimo komanda išyra. Šios komandos veikla yra susijusi su nauju, kokybišku rezultatu.

Vadovų komandos. Gali būti 1) aukščiausio lygio vadovų ir 2) tiesiog vadovų komanda. Šio komandos numato kryptį (t.y. strategiją), tikslus. Jų atsakomybė yra už visos organizacijos ar padalinio veiklą. Aukščiausio lygio vadovų komandą sudaro: visi organizacijos vadovai; valdybos nariai ir pan.³

Pagrindiniai komandos darbo bruožai:

- Bendradarbiavimas;
- Tarpusavio pagalba;
- Vienalytiškumo (homolytiškumo) ir įvairiapusiškumo pusiausvyra.

Komandinė veikla tinka, kai:

- Veikla reikalauja informacijos, žinių, sugebėjimų srityse;
- Sprendimo būdas nėra akivaizdus;
- Sprendimas reikalauja įvairių idėjų ir papildymų;
- Bendras sprendimas užtikrina jo įgyvendinimą.

Formuojant komandą, derėtų prisiminti, jog tiek grupinis, tiek individualus darbas turi ir privalumų, ir trūkumų. Todėl neverta piktnaudžiauti grupiniais veiksmais ir sprendimais, kai labiau tinka individualūs.

N.Kogan ir M.A.Wallach rašo, jog grupinė, komandinė veikla tinka, kai:

- veikla reikalauja informacijos, žinių ir sugebėjimų įvairiose srityse;
- sprendimo būdas nėra akivaizdus;
- sprendimas reikalauja įvairių idėjų ir papildymų;
- bendras sprendimas užtikrina jo įgyvendinimą.

Efektyvi komanda:

1. Turi savo veiklos misiją. Misija – bendras organizacijos tikslas, nusakantis organizacijos paskirtį jos egzistavimo priežastį, parodantis kuo ši organizacija skiriasi nuo kitų panašių organizacijų. Misija leidžia organizacijai nustatyti savo identiškumą (ugdyti savarankišką asmenybę). Labai svarbu, kad misija būtų žinoma ir priimtina visiems komandos nariams. Tik tuomet komandos nariai galės nukreipti savo pastangas reikiama linkme.

2. Efektyvi komanda turi susikūrusi savo ateities viziją. Ateities siekiai ir tikslai.

3. Efektyvi 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 nepasiekiama, bet kai tai suskaitoma į gabaliukus realiai galima pamatyti, kad tai yra įmanoma.

³ http://www.vrps.lt/forum/viewthread.php?forum_id=18&thread_id=19

4. Efektyvioje komandoje kiekvienas žino, ką daro, už ką yra atsakingas ir ką daro jo kolegos.

5. Efektyvioje komandoje darbai paskirstomi atsižvelgiant į kiekvieno žinias ir sugebėjimus. Bjaurūs darbai nepaliekami žemesnio rango darbuotojams.

6. Efektyvioje komandoje informacija pateikiama laiku ir be iškraipymų, komandos nariai turi gauti tą informaciją, kuri yra būtina darbui, skubią informaciją stengiamasi perduoti be tarpininkų. Taip pat komandos nariams yra suteikiama visa informacija apie organizaciją, kuri jiems gali būti įdomi. Efektyvi komanda turi turėti savo informacijos pateikimo kanalus.

7. Efektyvioje komandoje yra geri tarpusavio santykiai.

Gerai tarpusavio santykiai:

- 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;
- Suvokia, kad konfliktas yra normali žmogiškų santykių dalis. Konfliktus stengiasi spręsti greitai ir konstruktyviai;
- Yra lojalūs vieni kitiems ir lyderiai;
- Puoselėja smagias tradicijas ir rengia bendras šventes.

Visi komandos nariai jaučiasi atsakingi už bendro tikslo įgyvendinimą, užduočių atlikimą ir jo būdus. Komandos yra daugelio organizacijų pagrindiniai efektyvios veiklos elementai. Jos suvienija skirtingų žmonių įgūdžius ir supratimą.

Komandinio darbo principai gali būti taikomi ir visai organizacijai, ir atskiroms jos komandoms. Šie principai skatina išgirsti kitas nuomones, reaguoti į kitų pateiktas idėjas, moko konstruktyviai pateikti ir priimti kritiką, prasmingai naudotis abejonėmis.

Komandų kūrimo prielaida ir varomoji jėga yra esminiai veiklos iššūkiai. Komandos pralengia pavienių individų ar didelių organizacinių darinių veiklą. Tai ypač akivaizdu, kai veikla reikalauja integruotų ir įvairialypių sugebėjimų, sprendimų ir patyrimo.

Komandos yra lanksčios ir greitai reaguoja į aplinkos pokyčius bei poreikius. Jos gali daug greičiau, tiksliau ir efektyviau keisti savo požiūrį, atsižvelgdamos į naują informaciją ir permainas. Skirtingai nei komanda, atskiri darbuotojai dažniausiai yra įsipainioję į organizacinės biurokratijos voratinklius. Labai efektyvios komandos daug laiko ir pastangų įdeda į individualaus ir kolektyvinio tikslo nagrinėjimą, modeliavimą ir suderinimą. Jos yra pasišventusios savo augimui ir sėkmei. Baisiausia klaida – nužudyti naujas idėjas pernelyg

greitai. Pavyzdžiui, sakant, kad tai neįmanoma, mes taip jau darėme ir mums nepavyko, tai nepraktiška, neišsprendžia problemos, pernelyg rizikinga ir taip toliau.

Pagal teoretiką D. McGregor'ą, pagrindiniai gerai funkcionuojančios, kūrybingos komandos bruožai yra šie:

- Atmosfera joje yra neformali, komfortiška ir laisva;
- Yra daug diskutuojama. Šios diskusijos yra susijusios su grupės tikslu. Jose dalyvauja kiekvienas komandos narys;
- Komandos nariai gerai supranta ir pripažįsta komandos tikslą ir užduotį. Komandos užduotis laisvai aptariama ir derinama su nariais tol, kol jie sutaria dėl vieningos formuluotės ir įsipareigoja; jai.
- Nariai klausosi ir girdi vienas kitą. Kiekviena idėja išklausoma. Žmonės nebijo apsikvailinti, pateikdami visuotiniam svarstymui net ekstremaliai kūrybingas idėjas;
- Komandose yra prieštaravimų. Prieštaravimai ir nesutarimai neslepiami. Komanda kruopščiai ištiria nesutarimų priežastis, siekdama jas šalinti, o ne paveikti atskalūną – konflikto iniciatorių;
- Dauguma sprendimų priimami vieningai sutarus, kai tampa visiškai aišku, kad kiekvienas narys pritaria ir yra pasirengęs kartu eiti pirmyn. Formalus balsavimas yra naudojamas minimaliai, nes komanda nepripažįsta daugumos principo kaip tinkamiausio pagrindo veiksmui.
- Kritika yra dažna, nuoširdi ir padori. Asmeninės atakos (tiek atviros, tiek užslėptos), kai problema suasmeninama, yra labai retos.
- Žmonės laisvai reiškia jausmus ir idėjas tiek apie problemas, tiek apie grupės veiklą.
- Priėmus sprendimą ir pradedant veiklą pasidalijama užduotimis.
- Komandos lyderis šiam procesui nedaro jokios įtakos, o komanda nebūtinai turi su juo sutikti. Komandos veikimo metu retai vyksta kova dėl valdžios. Svarbiausia ne tai, kas kontroliuoja, o kokių rezultatų pasiekama.⁴

2.3. Komandų ir grupių skirtumai

Nuo seniausių laikų žmonės burdavosi į grupes siekdami išgyventi. Tai, ko negalėdavo įveikti vienas žmogus, neretai pavykdavo įveikti grupei. Poreikį būti grupėje, priklausyti grupei žmonės „atsinešė“ ir į dabartinį amžių. Žmonės priklauso šeimai, darbo kolektyvui, draugų ratui ir t.t. Tuos, kurie vengia socialinių kontaktų visuomenėje priimta vadinti „atsiskyrėliais“ ir į juos neretai žiūrima „šnairomis“.⁵

⁴ <http://www.lokada.lt/index.php?function=str&id=191>

⁵ <http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/gr>

Grupės ir komandos nėra tas pat. Kiekviena komanda būtinai yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda. Kaip jau minėjome, komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.⁶

Tokią grupę, sudaro panašūs ir kartu skirtingi žmonės. Tai, kuo jie panašūs tarpusavyje, leidžia jiems būti kartu, o tai, kuo jie skiriasi, daro buvimą kartu vaisingu ir pilnaverčiu. Taigi komanda – daugiau nei grupė žmonių, turinčių bendrą tikslą. Ji – daugiau negu grupės dalių suma. R.Bleckhard (1982) taip apibrėžia komandą: „Komanda – tai žmonių grupė, susidedanti iš dviejų ar daugiau asmenų, kurie dirba kartu, kad atliktų tam tikrą užduotį“.

Kodėl žmonės siekia būti tam tikros grupės nariais? Yra keletas veiksnių, lemiančių tokių siekių:

- **Saugumas.** Susijungę į grupę žmonės jaučiasi saugesni ir stipresni. Grupei lengviau apsiginti nuo priešų, lengviau įtikinti kitus savo teisumu, išsikovoti geresnes sąlygas ir t.t. Žmonės grupėje linkę labiau pasitikėti savimi bei tampa atsparesni grėsmėms.
- **Savęs vertinimas ir statusas.** Grupė suteikia žmogui savo vertės jausmą. Pripažinimas grupės nariu ir gautas grupės nario statusas, lyginant su tais, kurie grupei nepriklauso, didina buvimo grupės nariu vertę, o kartu kelia ir savo vertės jausmą.
- **Socialiniai poreikiai.** Grupė patenkina socialinius žmogaus poreikius. Grupės nariai reguliariai bendrauja tarpusavyje. Daugumai žmonių tokie reguliarūs santykiai yra pagrindinė priežastis, dėl kurios jie siekia tapti grupės nariais.
- **Galimybės.** Tai, ko negali pasiekti vienas žmogus, dažnai tampa pasiekiamu grupei. Tai kiekybės jėga, per tą patį laiką grupei žmonių leidžianti padaryti daugiau nei galėtų atlikti vienas žmogus.
- **Tikslo siekimas.** Sudėtingų užduočių sėkmingam atlikimui gali neužtekti vieno žmogaus gebėjimų. Atskiri žmonės, darydami tai, ką sugeba geriausiai, gali „sujungti“ bendram tikslui savo gebėjimus ir įgūdžius bei pasiekti kokybiškai naują tikslą ar sukurti naują produktą.

Organizacijose, kaip ir kasdieniame gyvenime, sutinkame žmonių grupių. Čia esančios žmonių grupės dažnai pasiskirsto darbus ir atsakomybės sritis. Kiekviena naujai įsikūrusi arba auganti įmonė priima į savo kolektyvą naujų darbuotojų, formuoja naujas darbo grupes, skyrius, padalinius arba renka specialistų grupę bendram projektui. Formuojant grupę arba ją reorganizuojant paprastai susiduriama su tais pačiais etapais ir dėsningumais.

Komanda nuo grupės skiriasi dar ir tuo, jog pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba. Kiekvienas komandos narys atlieka konkrečią rolę

⁶ <http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/gr>

grupės veikloje, bendrai užduočiai atlikti. Kiekvienas žmogus komandoje yra lygiavertis jos narys. Atsižvelgiant į situaciją, jis turi ir lyderiavimo, ir narystės (dalyvavimo) teisę. Priimant sprendimus, siekiama susitarimo; sprendžia visi komandos nariai. (Vijeikienė, 2000)

Darbo grupėms nėra reikalo ar galimybių užsiimti kolektyviniu darbu, reikalaujančiu bendrų pastangų. Taigi grupių veiklos rezultatas yra paprasčiausia visų grupės narių individualių indėlių suma. Čia nėra tos pozityvios sinergijos, sukuriančios bendrąjį veiklos rezultatą, kuris didesnis nei visų narių indėlių suma. (Robbins, 2003)

Komandos nariai pasižymi aukšta motyvacija, kai įgyvendinami bendri komandos tikslai, nes jų individualūs tikslai bei poreikiai atitinka komandos poreikius ir tikslus. Tarpasmeniniai santykiai komandoje grindžiami priėmimu, tarpusavio supratimu, abipuse pagarba, pasitikėjimu ir pripažinimu. Komanda yra pajėgi prisitaikyti prie aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo, įvertinti savo veiklą, ją keisti, neprarasdama tam tikro efektyvumo lygio. (Vijeikienė, 2000)

Vadovybė ieško tos pozityvios sinergijos, kuri leistų jos organizacijai pasiekti geresnių veiklos rezultatų. Ekstensyvus komandų panaudojimas organizacijoje sukuria potencialą sukurti didesnę, išėigą nedidinant sąnaudų. Komandų kūrime nėra nieko magiška, kas užtikrintų, jog ši pozityvi sinergija bus sukuria. Vien pavadindami grupę komanda, automatiškai nepagerinsime jos veiklos rezultatų. Gerai dirbančios arba puikių rezultatų pasiekusios komandos turi tam tikrų bendrų bruožų. Jei vadovybė tikisi pasitelkusi komandas pagerinti organizacijos veiklos rezultatus, ji privalo pasirūpinti, kad komandos turėtų šiuos bruožus. (Robbins, 2003)

Komandos narių vaidmenys

Funkciniai ir komandiniai vaidmenys

Dr. M. Belbin savo knygoje komandiniai vaidmenys darbe (team roles at work) išryškina skirtumą tarp funkcinų vaidmenų ir komandinių vaidmenų. Apie funkcinis vaidmenis mes visi žinome: tai pareigos, nustatytos pareigybinėse instrukcijose. Kai mes kalbamės su būsimais komandos nariais, mes stengiamės susikcentruoti ties funkcinio vaidmeniu, ir mes pasirenkame juos, remdamiesi jų įgūdžiais, gabumais ir patirtimi toje srityje -telepardavimai, personalas, kokybės valdymas, finansai, marketingas, gamyba ar pan.

Komandinis vaidmuo, šiaip ar taip, tiek pat svarbus. Tai vaidmuo, kurį mes prisiimame, išreikšdami savo įnašą ir santykius su likusiais komandos nariais, kai tik dirbame kaip kolektyvo dalis. Tai nustato mūsų neatskiriama asmenybė ir išmoktas elgesys, o ne mūsų įgūdžiai, patirtis ar techninės žinios. Pavyzdžiui, ar mes esame iš prigimties skuboti ar smulkmeniški? - Dėl tos priežasties, kiekvienas iš mūsų yra linkęs prisiimti tokį patį komandinį vaidmenį kiekvienoje komandoje, kurioje dirba, pradedant direktorių valdyba ir baigiant gyvenamųjų namų bendrija.

Tai gali šiek tiek priklausyti ir nuo kitų komandos narių asmenybių, bet iš esmės tai per daug nieko nekeičia.

Pirmas žingsnis sudarant puikią komandą yra reikiamų žmonių parinkimas. Jeigu jūs galite atpažinti devynis komandinius vaidmenis, aprašytus Dr. Belbin, ir galite juos pritaikyti savo komandos nariams, jūs jau turite pagrindą pasiekti daug daugiau, negu nepriklausomai kombinuodamas, kad ir kokie talentingi jie būtų.

Dar daugiau, jeigu kiekvienas turi vaidmenį, kuris atitinka tiek jo asmenybę, tiek įgūdžius, jie pajus, kokią didelį įnašą jie įneša komandai. Jie gaus didesnę pripažinimą ir įvertinimą. Komandoje įvyks mažiau konfrontacijų ir konfliktų, kadangi žmonės vertins savo unikalų įnašą ir nekonkuruos dėl vaidmenų su kitais komandos nariais. Faktiškai, tai ir visi veiksniai, kurie padeda atsirasti didesnei motyvacijai ir tvirtesnei moralei. Kitais žodžiais tariant, jeigu jau sukūrėte stiprią komandą, kurioje kiekvienas turi savo vaidmenį, jūs žymiai pasilengvinote sau tolesnį darbą.⁷

Planavimas yra viena verslo organizavimo ir valdymo funkcijų. Nuo jo priklauso įmonės veiklos tikslai ir rezultatai. Darbo planavimo efektyvumas vertinamas pagal tai, kaip įgyvendinami įmonės tikslai. Planavimo uždavinys-kelti darbo našumą, susieti su gamybinių jėgų vystymu ir gamybinių santykių tobulinimu. Darbo planavimas prasideda nuo darbuotojų poreikio įvertinant esamas ir būsimas darbo vietas. Strateginio planavimo tikslas suformuoti verslo tikslus ir juos įgyvendinti. Jie gali būti sudaromi pagal verslo įmonės struktūrinius padalinius bei valdymo funkcijas. Kaip ir kiekvienas valdymo procesas verslo planavimas apima kelis etapus: įmonės tikslų formavimas; verslo aplinko analizė; išteklių analizė įmonėje; strateginės verslo plėtros galimybės; strategijų formavimas pasirinktos strategijos įgyvendinimas.

Operatyvusis darbo planavimas – planuojant gamybos apimtį metinė įmonės gamybinė programa paskirstoma cechams atsižvelgiant į jiems skirtus darbo ir materialinius išteklius. Reguluojant gamybos eigą pirmiausia būtina sumažinti nuostolius dėl nuokrypimų nuo darbo plano. Operatyviojo gamybos planavimo paskirtis – suskaidyti perspektyvines užduotis pagal vygdytojus ir trumpesniais laiko tarpais.

Pasitenkinimas darbu

Pasitenkinimas darbu įmonėje rodo, kad čia darbai vyksta gerai, o darbuotojų poreikiai yra tenkinami. Visa tai teigiamai veikia ir verslo veiklos rodiklius. Pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, rodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą.

⁷http://66.102.9.104/search?q=cache:gYu3Ws7_PGEJ:www.vpu.lt/socpedagogika/medziagamokymuisi/060406KOMANDOS.doc+formali+komanda&hl=lt&ct=clnk&cd=16&gl=lt&lr=lang_lt

Kiekvienas žmogus tikisi, kad darbovietėje patenkins savo poreikius, lūkesčius ir kt. Tad ir reikia sudaryti visas šias sąlygas. Darbuotojo nepasitenkinimas darbu įmonėje sukelia neigiamų pasekmių: didėja personalo kaita, pravaikštos, blogėja darbo organizavimas ir kt. Pasitenkinimas darbu yra dinamiškas reiškiny, jis keičiasi, todėl reikia nuolatos šiuo dalyku domėtis ir tenkinti darbuotojų poreikius. Pasitenkinimas darbu susijęs su darbuotojų amžiumi, įmonės dydžiu, darbo sąlygomis, skatinimu ir kt. Tikslinga išklausti pačių darbuotojų darbo vertinimo motyvus. (Vanagas P., 1976).

2.4. Pokyčių įtaka darbo organizavimui

Vienas aktualiausių šios dienos organizacijų vadybos aspektų – jos išorės aplinkoje ir viduje vykstančių pokyčių reikšmės veiklos organizavimui ir rezultatams įvertinimas, šių pokyčių galimos neigiamos įtakos eliminavimas ir galimų teigiamų pasekmių numatymas ir panaudojimas. Įvertinus tai, pokyčių identifikavimui ir valdymui pastaruoju metu skiriamas ypatingas dėmesys. (Zakarevičius, 2003).

Kai kurie autoriai (J. Quinn, 1980; K. Magnusen, 1981; C. Carnall, 1990 ir kt.) pokyčiais vadina pakeitimus, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus. Šie pakeitimai yra sąlygojami pasikeitimų organizacijos išorės aplinkoje arba jos viduje vykstančių kaitos procesų.

Kiti autoriai (D. Hurst, 1995; G. Johnson, 1987; G. Morgan, 1986 ir kt.) pokyčiais vadina pasikeitimus organizacijos aplinkoje ir viduje, vykstančius objektyviai ir visiškai nepriklausomai nuo jos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos bei kitų aspektų. Jų neįmanoma pakeisti, pakreipti kita linkine ar kaip nors veikti. (Zakarevičius, 2003).

Objektyvių pokyčių svarba organizacijos gyvensenai ypač reikšminga. Norint sėkmingai reaguoti į šiuos pokyčius, jais pasinaudoti gerinant organizacijos veiklą, būtina suvokti jų atsiradimų priežastis.

P. Zakarevičius išskiria šias priežastis, sąlygojančias objektyvius pokyčius organizacijos išorės aplinkoje ir jos viduje:

Pagrindinės išorinės priežastys:

- nauji mokslo atradimai, iš esmės keičiantys produktų ir paslaugų gamyboje naudojamas medžiagas, įrengimus, aparatūrą, įrangą, technologinius procesus, informacijos panaudojimo galimybes ir pan. (pvz., naujos energijos rūšies atradimas; naujų medžiagos savybių, įgalinančių sukurti visiškai naujas informacines technologijas, nustatymas ir kt.);
- globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, keičiantys socialinius – politinius santykius tarp valstybių, politinių aljansų, tarptautinių organizacijų (pvz., komunistinės žlugimas; naujų suverenių valstybių atsiradimas ir pan.);

- neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi, keičiantys produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras, pardavimo kanalų sistemas ir pan. (pvz., netikėtas organizacijų susijungimas, iš esmės keičiantis konkurencinę situaciją; netikėta didžiulė konkurentų akcijų emisija ir kt.);

- ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai, keičiantys produktų ir paslaugų gamybos organizavimo principus, marketingo sistemas, finansinius santykius ir pan. (pvz., multinacionalinių korporacijų plėtra, strateginių aljansų kūrimasis ir pan.).

Pagrindinės vidinės priežastys:

- organizacijos personalo kokybinis augimas, sąlygotas naujų žinių įsisavinimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio didėjimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan. Šis kokybinis augimas keičia darbuotojų vertybines orientacijas, jų lūkesčius, jų sampratą apie organizacijos tikslus ir uždavinius, jos misiją bei galimybes;

- organizacijos kiekybinis plėtimasis, sąlygotas objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo. Ši plėtra iššaukia objektyvius pasikeitimus struktūrose, funkcijose, procesuose;

- organizacijos išsigimimas (revitalizacija), sąlygotas organizacijos technologinių, organizacinių, vadybinių, motyvacinių sistemų stagnacija, jų objektyvaus keitimosi būtinumu. Revitalizacijos atveju organizacijoje įgyvendinti pakeitimus ir ją atgaivinti pavyksta ne visuomet.

Lipiskienė D., Stokaitė I. išskiria šiuos organizacijoje vykdomų pokyčių rodiklius:

- Novacijų (tikslų, metodų, darbo būdų, technologijų, elgsenos) diegimas.
- Informacijos kiekio didėjimas.
- Konfliktų ir stresų aktyvėjimas.

Organizacijose vykstančių ir (arba) sąmoningai vykdomų pokyčių įtaka jų veiklos efektyvumui nuolat didėja ir akivaizdu, kad ateityje dar didės. (Zakarevičius, 2003).

Todėl svarbu žinoti kokių veiksmų reikia imtis, kad būtų galima sumažinti organizacijos narių pasipriešinimą.

Robbins S.P. siūlo tokius veiksmus, kad įveiktumėte pasipriešinimą pokyčiams:

- *Komunikavimas.* Pasipriešinimą galima sumažinti bendraujant su darbuotojais ir padedant jiems išvengti pokyčių logiką. Laikantis šios taktikos, iš esmės daroma prielaida, kad pasipriešinimą sukelia klaidinga informacija arba netikęs komunikavimas: jei darbuotojai sužinos visus faktus ir visi nesusipratimai bus paaiškinti, pasipriešinimas sumažės.

- *Dalyvavimas.* Dalyvaujantys priimant sprendimus žmonės paprastai labiau suinteresuoti galutiniu rezultatu nei nedalyvaujantys. Kita vertus, sunku priešintis pokyčių sprendimui, kurį

priimant jie patys dalyvavo. Tad prieš vykdant pokyčius, jiems besipriešinančius galima pakviesti dalyvauti sprendimų priėmimo procese.

- *Palaikymas.* Pokyčių agentai gali daug padėti, kad priešinimasis susilpnėtų: pavyzdžiui, rodydami dėmesį ir empatiją, aktyviai klausydamiesi, teikdami darbuotojams patarimus ir psichologinę paramą ar mokydami naujų įgūdžių.

- *Skatinimas tų, kurie priima pokyčius.* Pokyčių agentai turėtų pateikti darbuotojams patrauklius paskatinimus, jei pastarieji palankiai priėmė pokyčius. Šie paskatinimai gali būti pagyrimas ir pripažinimas, padidintas atlyginimas ar paaugstinimas pareigose.

- *Besimokančios organizacijos kūrimas.* Organizacijoje, kuri sąmoningai buvo taip sukurta, kad gebėtų nuolatos adaptuotis ir keistis, priešinimasis yra mažesnis. Žmonės atsikrato seno mąstymo, išmoksta būti atviri vienas su kitu, supranta, kaip iš tiesų veikia jų organizacija, sukuria planą arba viziją, su kuria visi gali sutikti ir dirba išvien, kad įgyvendintų. Ką privalo padaryti administracija, norėdama savo firmą paversti besimokančia organizacija? Pirma, ji turi aiškiai parodyti savo atsidavimą vykdyti pokyčius, diegti naujoves ir nepaliaujamai tobulėti. Antra, organizacijos struktūra turi būti pertvarkyta, kad sumažintų skirtumus tarp žmonių ir padidintų ji; tarpusavio priklausomybę. Tą galima pasiekti „suplojan“ struktūrų, panaikinant ar sujungiam padalinius ir dažniau pasitelkiant iš skirtingų funkcinių padalinių atstovų sudarytas komandas, ir galiausiai organizacijos kultūra turi būti naujai suformuota, kad remtų nuolatinį pažinimą. Rizika, atvirumas ir plėtra turėtų tapti pagrindinėmis vertybėmis.

2.5. Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis

Įtempta konkurencija, sparti plėtra ir nuolatiniai pokyčiai – daugelio įmonių gyvenimo realybė. Šioje audroje stipri darbuotojų komanda naudinga tiek įmonei, tiek žmogui. Pasipriešinimas pokyčiams, komandos susiskaldymas į tuos, kurie palaiko, ir į tuos, kurie vengia naujovių, kyla kas kartą, kai keičiama nusistovėjusi darbo tvarka, diegiama nauja valdymo, darbo kontrolės ar kita svarbi organizacijos struktūra. Priešinimasis pokyčiams – žmogiška, o vadovui tenka nelengva užduotis: įvertinti jėgų pasiskirstymą savo komandoje, rasti tuos, į kuriuos galima atsiremti, ir išskirti tuos, kurių pasipriešinimas ir nepritarimas gali padaryti daugiausiai žalos. Taigi tampa akivaizdu, jog vadovo ir pačios komandos veikla pokyčių sąlygomis įgyja naujų bruožų ir įgauna kitokį atspalvį. (Lipinskienė, Stokaitė, 2005).

Labai svarbu, kad ir koks sudėtingas būtų pokyčių įgyvendinimo procesas, organizacijos nariai tikėtų, kad pokytis duos naudos ir jiems, ir organizacijai. Didesnė tikimybė, kad taip bus tada, kai organizacijos nariai kartu su vadovais dalyvaus priimant sprendimus, ir kai įvairios iškilusios problemos bus rimtai svarstomos planuojant ir įgyvendinant pokyčius. (Lodienė, 2005).

Kadangi organizacijos sėkmė ar nesėkmė iš esmės priklauso nuo to, ką padaro ar nepadaro jos darbuotojai, todėl vykdant planingus pokyčius taip pat reikia pakeisti ir organizacijoje dirbančių žmonių bei grupių elgseną. (Robbins, 2003).

Komanda, veikianti pokyčių sąlygomis, privalo sugebėti lanksčiau priimti sprendimus, būti nusiteikusi nuolat priimti pokyčius bei į juos efektyviau reaguoti. Komandos nariai turi būti nusiteikę nuolatiniam naujų žinių, mokėjimų bei įgūdžių įgijimui, nuolatiniam mokymuisi iš savo ir kitų patirties. Vadovas savo ruožtu privalo sugebėti įgalinti darbuotojus nuolat mokytis bei tyrinėti išorinę bei vidinę komandos aplinkas, palaikyti gerus tarpasmeninius santykius bei efektyviai valdyti gaunamą informaciją. (Lipinskienė, Stokaitė, 2005).

Darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti, kai supranta turintys platesnę perspektyvą – galimybę mokytis, tobulėti, siekti karjeros. Be to, labai svarbu, kad kiekvienas turėtų aiškų tikslą, suvoktų savo buvimo kompanijoje svarbą. Kuo labiau darbuotojas jausis priklausantis savo įmonei, esantis jos dalis, tuo jis bus lojalesnis. Kiekvienas nori būti išklausytas ir turėti balsą, nes galimybė daryti įtaką kelia entuziazmą, teikia pasitenkinimo, didina ambicijas, padeda didinti lojalumą, rasti ir išlaikyti darbuotojus bei apskritai didina pelną. Efektyvus informacijos ir žinių valdymas neišvengiamai prisideda prie motyvacijos didinimo. Kiekvienoje organizacijoje turėtų egzistuoti paskatinimų priemonės žmonėms apdovanoti už jų įnašą į bendrą organizacijos žinių visumą. Kodėl už žmonių dalijimąsi žiniomis negalėtų būti surengtos šventės ir apdovanojimai? Būtina nuolatos suteikti darbuotojams žinių, kurių gavo kolegos.

Pasitikėjimas yra vidinės kultūros dalis ir vienas iš esminių efektyvios komunikacijos elementų. Pasitikėjimo trūkumas sukelia įtarumą ir dėl to žmonės neteisingai panaudoja informaciją, iškraipo ją ir sunaikina galimybę toliau skleisti žinias ir kurti inovacijas.⁸

2.6. Vadovavimas komandoje

Vadovas – asmuo, kuris užima vadovaujančias pareigas kokioje nors organizacijoje. Verslo organizacijoje tai būtų bendrovės vadovas, bendrovės vadovo pavaduotojas, valdybos narys.⁹

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

⁸ <http://www.lokada.lt/index.php?function=str&id=191>

⁹ http://lt.wikipedia.org/wiki/Vadovas_%28vadyba%29

Santykiai darbo vietoje ir bendravimas su kolegomis turi keistis ir vystytis. Komandos sutelkimas ir motyvavimas, užduočių delegavimas - tai esminiai įgūdžiai sėkmingai grupės darbo priežiūrai ir vadovavimui. Būtina išmokyti kontroliuoti kiekvieną situaciją tvirtai pasitikint savimi.¹⁰

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

Pagrindiniai efektyvaus pokyčių valdymo principai:

- Pagarba žmonėms. Kiekvienas individas suvokiamas kaip atsakingas, sąmoningas ir rūpestingas asmuo, su kuriuo elgiamasi pagarbiai ir oriai.
- Pasitikėjimas ir parama. Sveikos organizacijos bruožai yra pasitikėjimas, autentiškumas, atvirumas ir tarpusavio palaikymas.
- Galios sulginimas. Efektyviose organizacijose hierarchinė valdžia ir kontrolė nepabrėžiama.
- Konfrontacija. Problemos yra "ne vyniojamos į vatą", o sutinkamos atvirai.
- Dalyvavimas. Kuo labiau pokyčių veikiami žmonės bus įtraukiami į sprendimus dėl pokyčių, tuo stipriau jie bus įsipareigoję juos diegdami.

„Už“ ir „prieš“ nuostatų komandoje analizė

- Valdant komandą svarbu įvertinti visas jėgas, kurios skatina pokyčius arba jiems trukdo. Organizacijų konsultantai Baris Pyrsonas ir Markas Tomas siūlo rato metodą, kuris kiekvienam vadovui padės įvertinti "už" ir "prieš" nuostatų santykį komandoje ir išskirti tuos narius, į kuriuos galima atsiremti įgyvendinant naujoves.
- Pirmiausia aiškiai, tiksliai ir realistiškai apsibrėžti, ko siekiate diegdami pokyčius. Šiuo atveju netinka abstrakčios ir neapibrėžtos formuluotės. Suformuluoti konkrečiai, pavyzdžiui: padidinti gamybą nuo 70 iki 80 proc. teoriškai įmanomos produkcijos apimtys.
- Tikslą užsirašyti lapo centre, o nuo jo į visas puses brėžkite stipinus. Jų skaičius gali būti įvairus. Šalia kiekvieno stipino nurodykite žmogų arba žmonių grupę, kurių nuostatas jums svarbu įvertinti. Tai asmenys, kuriuos tiesiogiai arba netiesiogiai paveiks numatomos permainos.

¹⁰ http://www.invicta.lt/LT/Seminarai/padalinio_vadovas

Svarbu surašyti visus, kurie gali turėti nemažą įtaką diegiant naujoves (palaikydami, nenoriai sutikdami ar aktyviai priešindamiesi joms).

- Grįžti prie savo tikslo ir išsamiai aprašykite padėtį, kurią norite matyti įvedus naujoves. Ar tikslas atrodo vis toks pat realus? Jei ne, apsvarstykite, ko galite imtis, kad jis būtų kuo labiau pasiekiamas.

- Įvertinti, kaip reaguos į permainas kiekvienas nurodytas žmogus ar išskirta grupė. Reakciją galite įvardyti bendrais žodžiais, pavyzdžiui: pritarimas, pasipriešinimas, abejingumas. Ieškokite svarbiausių asmenų, darančių nemažą įtaką permainų procesui. Kartais tai gali būti ir eilinę poziciją kompanijoje užimantis darbuotojas, pavyzdžiui, sekretorė, kurios nuomonę vertina jos vadovas, ar operatorius, suvedantis į duomenų bazę svarbius duomenis. Su šiais asmenimis ir reikia pirmiausia užmegzti ryšį bei patraukti į savo pusę.

- Įvertinti varomąsias ir pasipriešinimą keliančias jėgas jums svarbiausioje grupelėje. Varomosios jėgos - tai nuomonės ir požiūriai, palaikantys pokyčius, pasipriešinimą keliančios jėgos - tai pokyčiams nepalankios nuostatos. (Lukauskaitė K., 2000).

Vadovavimas komandoje

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

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

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

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

- Komandoje visi gali padėti, bet vadovas privalo garantuoti, kad kiekvienas būtų įgalintas bendradarbiauti (Barvydienė V., Kasiulis J., 2001).

Geras vadovas žino: organizacijos sėkmė pirmiausia priklauso nuo darbuotojų profesionalumo ir motyvacijos. Jūsų darbuotojas netruks pereiti pas konkurentus, jei nemotyvuosite jo dirbti būtent jums, jei jis netikės organizacijos tikslais ir nenorės prisidėti prie jų įgyvendinimo. Darbuotojai, suburti į darnią, stiprią, koordinuotą komandą, dirbs efektyviau, nuveiks daugiau ir jaus organizacijai lojalumą.

Ne bet kuri kartu dirbančių žmonių grupė jau yra komanda. Jei manote, kad pakanka pačiuoti kelis darbuotojus, pasodinti juos į vieną kabinetą ir liepti dirbti kartu – klystate. Komanda – tai daugiau nei jos narių suma. Efektyvi komanda formuojama rimtai ir nuosekliai,

sujungiant individų gebėjimus, žinias ir pastangas į kolektyvinę jėgą ir sukuriant pozityvią, į grupę orientuotą atmosferą, kur kiekvienas narys jaustųsi prisidedęs prie bendro tikslo.

Komandos formavimo strategijos skiriasi priklausomai nuo tokių veiksnių, kaip grupės dydis, tikslas, hierarchinis lygmuo organizacijoje, sudėties stabilumas ir tipas (laikina ar ilgalaikė).

Formuojant laikinas komandas, kurias sudaro keli su projektu dirbantys specialistai ir kurių sudėtis nuolatos keičiasi, vertinamas individų gebėjimas dirbti grupėje, dalytis nuomonėmis ir kolektyviai priimti sprendimus. Tokios komandos nariai paprastai parenkami pagal jų turimas žinias, patirtį ar statusą organizacijoje.

Mažų ilgalaikių komandų (iki 10-12 žmonių) funkcionavimui didelės įtakos turi narių tarpusavio santykiai. Tokios komandos darbą stipriai veikia narių kaita ir psichologinio klimato svyravimai. Vadovaujant ilgalaikiai komandai, būtina atsižvelgti į nusistovėjusius santykius ir neoficialią hierarchiją. Tokios komandos geriau atlieka aiškiai apibrėžtas užduotis, nenoriai priima valdymo strategijos naujoves.

Personalo valdymo specialistai nurodo keletą gairių, kaip pasiekti efektyvų komandinį darbą didelėse organizacijose:

- **Komandos užduočių pagrindų.** Dirbdami vieną darbą ar siekdami vieno tikslo, žmonės natūraliai formuoja sąjungas. Todėl organizacijai naudinga pirmiausia nustatyti tikslus ir rezultatus, o tik tuomet jų pagrindu sukurti komandą. Identifikavus siektinus rezultatus, paskirstomi veiklos prioritetai ir užduotys. Taip kuriama komanda iškart turi aiškų tikslą.

- **Oficialiai pripažintas komandinis įnašas ir narystė.** Darbuotojai dažnai skundžiasi, kad valdymo sistema nepripažįsta jų, kaip komandos narių, įnašo. Tai verčia darbuotojus skirstyti prioritetus darbams pagal tai, kurie nuopelnai bus labiau pastebėti. Organizacijai tai visai nepalanku, ypač, jei jos konkurencinis pranašumas priklauso nuo galimybių, atsirandančių dėl komandinio darbo.

- **Yra daugiau nei vienas būdas būti komandoje.** Į komandinį darbą orientuotos organizacijos kartais atsiduria tikroje aklavietėje, kai ima painiotis, kurioms komandoms kuris darbuotojas priklauso. Problemos sprendimas – aiškiai identifikuoti narystę komandoje ir konkrečias pareigas, paremtas komandos tikslais. Iš esmės yra keturių tipų narystė: branduolinis narys (tikrasis narys), narys-rėmėjas (tarpininkaujantis vertikalčiai – tarp komandos ir aukštesnės valdžios), narys-tarpininkas (tarpininkaujantis horizontalčiai – tarp komandų) ir „išteklinis“ narys (naudojamas kelių komandų). Svarbu sudaryti komandą iš mažiausio būtino skaičiaus branduolinių narių, kurie naudotųsi rėmėjais, tarpininkais ir „ištekliniais“ nariais specialioms užduotims atlikti ar tikslams pasiekti.

• **Didelėms užduotims – didelės komandos.** Kas keleri metai bendrovė gali susidurti su išbandymais, reikalaujančiais visos organizacijos žinių ir paramos. Tam tikslui suburiamos didelės įvairių specialistų komandos (kartais iki kelių šimtų žmonių), susitinkančios keletui dienų ir ieškančios kūrybiško sprendimo, prie kurio prisidėtų kiekvienas organizacijos narys. Tokios didžiulės komandos sėkmę garantuoja aiški kryptis, apibrėžta narystė ir sudaryta susitikimų darbotvarkė.

• **Rezultatų skaičiavimas.** Vadovauti bendrovei vien skaitant finansines ataskaitas – tai lyg treniruoti komandą žiūrint tik į švieslentę. Jei taikote naujas strategijas, suveskite rezultatus, asmenines pastabas, kritines pastabas ir pateikite organizacijos komandoms grįžtamąjį ryšį. Tai padės mokytis ir tobulėti.¹¹

Vadovavimo problemos

Visi šie klausimai susieti tarpusavyje vienu svarbiu vadovavimo aspektu – susidūrimas su nepasitikėjimu;

• Visi žmonės turintys paskirtą vietą komandoje (statusą) net ir neturintys valdžios, kelia nepasitikėjimą, nes komandos nariai nėra įsitikinę, kad jis daro viską, ko komandai reikia, kartais manoma, kad paskirtas statusas gali būti panaudotas prieš juos;

• Asmuo, kuris kažką daro kitam, rizikuoja, nes kitas gali pradėti galvoti, kad jis arba ji tai galėtų daryti geriau, ypač kai nesiseka;

• Pagrindinė komandos vadovo problema. Atsakomybės dalijimasis. Skirtingai darbo modeliai apima didesnę ar mažesnę atsakomybės pasidalijimą;

• Pasipriešinimo įveikimas. Daugelyje komandų vadovas yra tarpininkas tarp tarnybos politikos ir komandos, derina ją (komandą) prie klientų poreikių (Augustaitė J., 2006).

Komandinio darbo pliusai

- Komandos stabilumas, net jeigu trūksta vieno nario;
- Duoda daugiau ir geresnės kokybės rezultatų;
- Darbas greičiau atliekamas;
- Abipusė parama ir mokymasis iškilus sunkumams;
- Derinamos žinios ir įgūdžiai;
- Sukuriamas bendradarbiavimo veiksmas;
- Geriausiai išnaudojami individo pranašumai;
- Sumažėja atsakomybė;

¹¹http://karjeroscentras.delfi.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/komandos_formavimo_strategijos/35549

- Pagerinamas aktyvumas;
- Sumažėja apsirikimų rizika;
- Palengvina kūrybingumą;
- Palaiko priklausymo jausmą (Raipa A., 2001).

Teorinės dalies išvados

Komanda – žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus savo įgūdžius panaudojanti tam tikslui pasiekti. Komanda turi bendrus tikslus ir jos nariai, nors jie ir išlaiko asmenines ir individualias pareigas, dalijasi savo veikla, kad geriausiai atliktų savo darbus ir užtikrintų komandos tikslų įvykdymą (Šalkauskienė L., Žalys L., Žalienė I., 2006)

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

Komandos yra lanksčios ir greitai reaguoja į aplinkos pokyčius bei poreikius. Jos gali daug greičiau, tiksliau ir efektyviau keisti savo požiūrį, atsižvelgdamos į naują informaciją ir permainas. Skirtingai nei komanda, atskiri darbuotojai dažniausiai yra įsipainioję į organizacinės biurokratijos voratinklius. Labai efektyvios komandos daug laiko ir pastangų įdeda į individualaus ir kolektyvinio tikslo nagrinėjimą, modeliavimą ir suderinimą.

Darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti, kai supranta turintys platesnę perspektyvą – galimybę mokytis, tobulėti, siekti karjeros. Be to, labai svarbu, kad kiekvienas turėtų aiškų tikslą, suvoktų savo buvimo kompanijoje svarbą. Kuo labiau darbuotojas jausis priklausantis savo įmonei, esantis jos dalis, tuo jis bus lojalesnis. Kiekvienas nori būti išklaustas ir turėti balsą, nes galimybė daryti įtaką kelia entuziazmą, teikia pasitenkinimo, didina ambicijas, padeda didinti lojalumą, rasti ir išlaikyti darbuotojus bei apskritai didina pelną. Efektyvus informacijos ir žinių valdymas neišvengiamai prisideda prie motyvacijos didinimo. Kiekvienoje organizacijoje turėtų egzistuoti paskatinimų priemonės žmonėms apdovanoti už jų įnašą į bendrą organizacijos žinių visumą.

Pasitikėjimas yra vidinės kultūros dalis ir vienas iš esminių efektyvios komunikacijos elementų. Pasitikėjimo trūkumas sukelia įtarumą ir dėl to žmonės neteisingai panaudoja informaciją, iškraipo ją ir sunaikina galimybę toliau skleisti žinias ir kurti inovacijas

3. KOMANDINIO DARBO YPATUMAI STATYBOS ORGANIZACIJOJE UAB „ŽEMDA“, TYRIMAS

3.1 Statybos organizacija UAB „ŽEMDA“

UAB "Žemda" (praėity penkis kartus keitusi savo pavadinimą Statybos ir Urbanistikos ministerijos sudėty) Šiauliuose gyvuoja nuo 1960 m.

1994 m. bendrovė buvo privatizuota. Nuo 2001 m. 80 proc. jos turto valdo UAB "Šiaulių plentas". Bendrovėje dirba 80 darbuotojų. Tūkstančiai pramonės įmonių ir gyvenamųjų namų stovi ant mūsų įmonės sukaltų polių, paklotų pamatų bei inžinerinių tinklų.

Įvykdyti objektai:

1. "IKI" prekybos centrai Šiauliuose - įrengti gręžtiniai pamatai, lauko nuotekų tinklai, pagrindai
2. Rygos - Šiaulių - Tauragės kelio 62,82,-67,5 km rekonstrukcija - vandentiekio tinklų iškėlimas
3. Radviliškio m. Eibariškių m/r inžineriniai tinklai, gatvės rekonstrukcija
4. Laikinoji autobusų stotis, Dubijos gatvės sankryžos įrengimas
5. Radviliškio rajono kelių ir gatvių asfaltavimo ir remonto darbai.
6. Šiaulių oro uosto lietaus nuotekų tinklų kolektoriaus d1600 mm tiesimas
7. Šiaulių multifunkcinis sporto kompleksas Aukštabalio g. - lauko inžineriniai tinklai, teritorijos gerbūvio ir dangų įrengimas
8. Kairių sąvartyno uždarymo 1-jo etapo darbai.¹²

Statybos darbai ir remontas:

- Statybos darbai ir remontas;
- Gerbūvio darbai;
- Asfaltavimo darbai;
- Valymo įrengimų statybos darbai;
- Tvenkinių kasimas;
- Mechanizuoti žemės darbai;
- Gręžtinių pamatų įrengimas;
- Polių kalimas;
- Gatvių, šaligatvių, aplinkos tvarkymas;

¹² <http://www.zemda.lt/article/archive/50/>

- Kelių tiesimas ir priežiūra;
- Vandens pažeminimas adatiniais filtrais.

Inžinerinių tinklų įrengimas:

- Lietaus kanalizacijų, fekalinų nuotekų įrengimas;
- Vandentiekio tinklų įrengimas;
- Lauko inžinerinių tinklų tiesimas, montavimas;
- Vandens pažeminimas adatiniais filtrais.¹³

3.2. Tyrimo metodika

Anketa-klausimų, kuriuos apjungia tyrėjo siekimas ištirti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma.

Konstruojant anketą būtina atsižvelgti į socialines psichologines respondentų ypatybes, kaip informacijos šaltinį. Anketos autorius (sudarytojas) turi atsižvelgti į apklausiamųjų informuotumą apie tyrimo dalyką, jų kultūrinius ypatumus (bendravimo tradicijas, kalbos specifiką, savo garbės suvokimą) ir kt. Su tuo susiję tokie apklausos rezultatų kokybės faktoriai, kaip respondentų nuoširdumas ir atsakymų patikimumas, jų nuostata bendrauti su anketuotoju.

Pagal anketos užpildymo techniką išskiriami atviri ir uždari klausimai. Anketose būna ir atvirų – uždarų klausimų, kai respondentui pateikiama galimybė pareikšti savo nuomonę, neradus tinkamo atsakymo tarp pateiktų iš anksto. (Ar tyrėjas visuomet gali numatyti visus galimus atsakymų variantus, juo labiau, juo labiau nepažindamas respondentų?).

Taikant anketavimą, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdą, respondentai patys (raštu) atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Ši apklausos lapą apklausiamasis užpildo savarankiškai pagal nurodytas taisykles. Anketa individualiai kiekvienam respondentui išdalijama darbo, mokymosi ar gyvenamoje vietoje, iš anksto aptarus gražinimo datą. (Luobikienė I., 2002).

Anketa „Komandinio darbo ypatumai statybos organizacijoje UAB „Žemda“ yra anoniminė. Tyrimui atlikti pasirinkta anketa, duomenų rinkimo metodas – struktūrizuota respondentų apklausa. Šis duomenų rinkimo metodas pasirinktas dėl kelių priežasčių:

- pagal iš anksto sudarytus klausimus galima operatyviai apklausti didelį respondentų skaičių, ko būtų neįmanoma atlikti kitais duomenų rinkimo metodais;
- anketa anoniminė, todėl tikėtina, kad respondentai atviriau ir sąžiningiau atsakinės į klausimus.

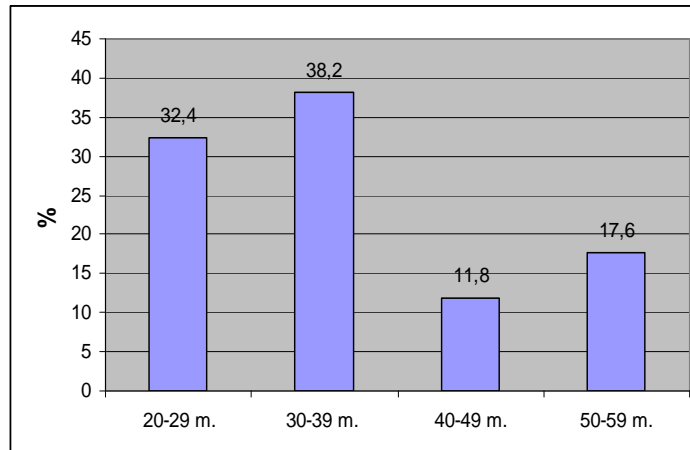
¹³ <http://www.zemda.lt/article/archive/146/>

3.3. Tyrimo imtis

Tyrime dalyvavo 68 respondentai iš statybos organizacijos UAB „Žemda“. 28 respondentai buvo administracijos darbuotojai ir 40 respondentų darbininkai. Respondentai buvo atsitiktinai pasirinkti, dėmesio nebuvo kreipiama nei į šeimyninę padėtį, nei į ekonomines sąlygas, tik į darbinę sferą ir t.t.

3.4. Tyrimo rezultatų analizė

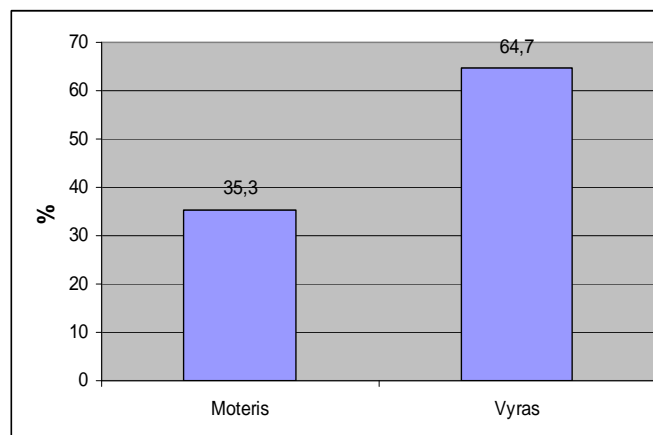
Jūsų amžius:



1 pav. Respondentų amžius.

Tyrime dalyvavo 32,4 proc. (22) 20-29 metų respondentų, 38,2 proc. (26) 30-39 metų respondentų, 11,8 proc. (8) respondentų 40-49 metų ir 17,6 proc. (12) respondentų 50-59 metų. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad didžioji dalis respondentų yra 30-39 metų.

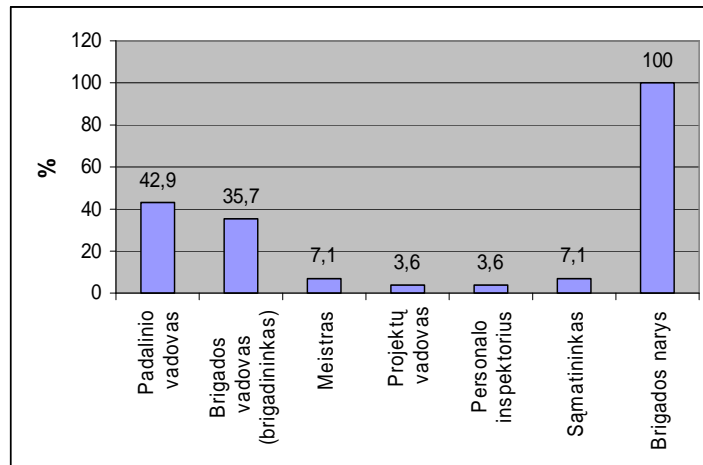
Lytis:



2 pav. Respondentų lytis.

Tyrime dalyvavo 35,3 proc. (24) moterų ir 64,7 proc. (44) vyrų. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad statybos organizacijoje UAB „Žemda“ didžioji dalis darbuotojų yra vyrai.

Užimamos pareigos

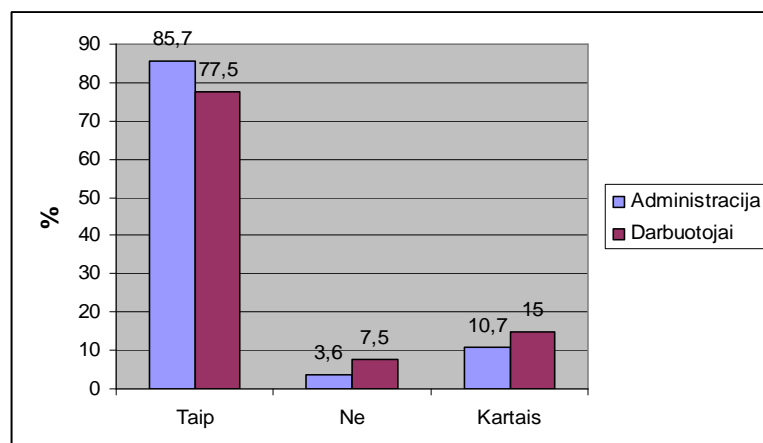


3 pav. Pareigos.

Respondentų buvo klausama: Jūsų užimamos pareigos respondentai pasiskirstė taip: 42,9 proc. (12) yra padalinio vadovai, 35,7 proc. (10) respondentų yra brigados vadovai (brigadininkai), 7,1 proc. (2) dirbančiųjų yra meistrai, 3,6 proc. (1) yra projektų vadovas ir 3,6 proc. (1) yra personalo inspektorius, 7,1 proc. (2) respondentų yra sąmatininkai ir 100,0 proc. (40) respondentų yra brigados nariai.

Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad iš viso dalyvavo 68 respondentai iš statybos organizacijos UAB „Žemda“. 28 respondentai buvo administracijos darbuotojai ir 40 respondentų darbininkai.

Ar dirbate komandoje?



4 pav. Komandinis darbas.

Į klausimą: ar dirbate komandoje? administracijos darbuotojai atsakė taip: 85,7 proc. (24) respondentų teigia, kad dirba komandoje, 3,6 proc. (1) respondentų teigia, kad nedirba komandoje ir 10,7 proc. (3) administracijos darbuotojų teigia, kad kartais dirba komandoje.

Į klausimą: ar dirbate komandoje? Darbuotojai atsakė taip: 77,5 proc. (31) respondentų teigia, kad dirba komandoje, 7,5 proc. (3) respondentų teigia, kad nedirba komandoje ir 15,0 proc. (6) darbuotojų teigia, kad kartais dirba komandoje.

Pagarba – tai pirmiausiai noras suprasti, o kaip tik tai ir yra geranoriškumo ir nuoširdumo pamatas. Ant šio pamato jau galima „statyti“ ir konstruktyvų bendravimą. Todėl komadai svarbu ne tik turėti tikslą, bet ir racionaliai, apgalvotai suskaidyti jį į tarpines užduotis. Taip atsiranda darbų (funkcijų) pasidalijimas. Akivaizdu, kad stiprenė komanda bus ta, kurioje vyraus ne vienodus įgūdžius turintys darbuotojai, bet – atvirkščiai – įvairius, vienas kitą papildančius. Taip visas darbas gali būti atliktas įvairiapusiškiau, be to, kiekvienas komandos narys lengvai randa savo „unikalią“ vietą ir nebelieka pagrindo konkuruoti tarpusavyje.

Nors dalinantis užduotis kiekvienas atsako už savosios atlikimą, svarbi yra kiekvieno komandos nario atsakomybė už visą rezultatą, kurį komanda pasiekia. Tokiu atveju ir vertinimas turėtų tekti visai komandai, ne kiekvienam atskirai, nesvarbu, teigiamas ar neigiamas jis būtų, o jau pačios komandos reikalas, kurį darbuotoją kaip individualiai įvertinti bei paskatinti.

Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių. Vis dėlto dauguma žmonių iš prigimties nėra komandos nariai: dažniausiai žmonės būna vienišiai arba siekia būti pripažinti už jų asmeninius pasiekimus. Organizacijos, kurios skatina savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką, kurioje išlieka tik stipriausieji, sunkiai persiorientuoja prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų. Skirtingos kultūros taip pat skiriasi pagal tai, kaip auklėjami jose vaikai – komandine dvasia ar asmeniniais pasiekimais. Žmonės iš kultūr, kuriose vaikai auklėjami pabrėžiant asmeninius pasiekimus, ugdomas jų savarankiškumo ir rungtyniavimo jausmas, sunkiau prisitaiko prie komandinio darbo principų, kur reikia būti ne lyderiu, bet lygiaverčiu komandos nariu.

Gera komanda sujungia savyje bendradarbiavimo ir konkurencijos elementus. Tokios komandos nariai, veikdami išvien, padeda vienas kitam pasiekti geriausių asmeninių rezultatų. Efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Komandos nariai turi būti motyvuoti dirbti, o motyvaciją didina atsakomybė už skirtas užduotis, bei užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės.

Vis dažniau organizacijos sėkmė siejama su komandiniu darbu bei nuolatiniu darbuotojų tobulėjimu. Vis didesnė dalis vadovų suvokia, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrusi tobulai dirbančią komandą.

Visų pirma dėl to, kad komandinio darbo rezultatai gerokai geresni negu didelių organizacijų grupių ar individualiai dirbančių žmonių darbo rezultatai. Akivaizdūs pranašumai bendrovei – našesnė ir kokybiškesnė veikla, geresni rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, o atskiram individui – didesnės galimybės atsiskleisti.

Analizuodamas komandinio darbo naudą E. Smilga (1999) teigia, kad juo pasiekama kokybiškesnė veikla našumo, lankstumo, greičio ir vartotojų aptarnavimo požiūriu; tobulesnis darbų projektavimas; didesnė motyvacija ir atsidavimas; mažesnės sąnaudos; tobulesnis mokymo procesas; daugiau galimybių patraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus; mažiau galimybių dubliuoti veiklą; daugiau paramos; geresnė priimamų sprendimų kokybė; lengviau prisitaikyti prie pokyčių; geresni tarpusavio santykiai; mažiau destruktivių konfliktų; daugiau galimybių atskleisti darbe savo gabumus. (Bruce J.R., 2002)

Kūrybiškumas, naujoviškas mąstymas bei komandinis darbas yra vienos iš svarbiausių sėkmingo pokyčių (kartu ir pasipriešinimo pokyčiams) valdymo galimybių, užtikrinančių organizacijos ekonominį stabilumą, konkurencingumą bei darbuotojų lojalumą organizacijai. Įvertinant komandinio darbo bruožus bei organizacijoje (komandoje) vykdomų pokyčių rodiklius skirtingi šie komandinio darbo pokyčių sąlygomis ypatumai: efektyvus informacijos valdymas; mokymasis vieniems iš kitų; gebėjimas valdyti stresą ir konfliktus; nusiteikimas nuolatiniam mokymuisi; nuolatinis išorinės (vidinės) aplinkos tyrinėjimas; sąlygų nuolatiniam mokymuisi sudarymas; tarpasmeninių santykių palaikymas; informacijos skleidėjas, priėmėjas, atstovas; lankstumas. (Bruce J.R., 2002).

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad tiek administracijos darbuotojai, tiek ir darbuotojai teigia, kad dirba komandoje.

Respondentams buvo užduotas klausimas: jei dirbate komandoje, tai Jūsų tarpusavio santykiai su bendradarbiais, atsakymai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Tarpusavio santykiai su bendradarbiais

Teiginiai	Administracija		Darbuotojai	
	Anketų skaičius	Procentai	Anketų skaičius	Procentai
1. Komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje padeda vieni kitiems	24	22,4 %	31	20,6 %
2. Nesiekia asmeninės naudos savo kolegų sąskaita	10	9,3 %	17	11,3 %
3. Komandos nariai mažai	12	11,2 %	8	5,3 %

bendrauja tarpusavyje, nuolat rungtyniauja				
4. Komandos nariai pasitiki vieni kitais, gali atvirai išsakyti savo mintis	19	17,8 %	36	24,0 %
5. Komandos nariai tarpusavyje nesikonsultuoja, nepadaeda kitiems	9	8,4 %	15	10,0 %
6. Nuoširdžiai bendrauja tarpusavyje	17	15,9 %	29	19,3 %
7. Komandos nariai stengiasi sumenkinti kitų narių darbus	5	4,8 %	4	2,7 %
8. Palaiko vieni kitų pastangas mokytis	11	10,2 %	10	6,8 %

Į klausimą: Jūsų tarpusavio santykiai su bendradarbiais? administracijos darbuotojai atsakė taip: 22,4 proc. (24) respondentų teigia, kad komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje padeda vieni kitiems, 17,8 proc. (19) respondentų teigia, kad komandos nariai pasitiki vieni kitais, gali atvirai išsakyti savo mintis, 15,9 proc. (17) administracijos darbuotojų teigia, kad nuoširdžiai bendrauja tarpusavyje, 11,2 proc. (12) respondentų teigia, kad komandos nariai mažai bendrauja tarpusavyje, nuolat rungtyniauja, 10,2 proc. (11) administracijos darbuotojų teigia, kad palaiko vieni kitų pastangas mokytis, 9,3 proc. (10) respondentų teigia, kad nesiekia asmeninės naudos savo kolegų sąskaita, 8,4 proc. (9) administracijos darbuotojų teigia, kad komandos nariai tarpusavyje nesikonsultuoja, nepadaeda kitiems ir 4,8 proc. (5) respondentų teigia, kad komandos nariai stengiasi sumenkinti kitų narių darbus.

Į klausimą: Jūsų tarpusavio santykiai su bendradarbiais? Darbuotojai atsakė taip: 24,0 proc. (36) respondentų teigia, kad komandos nariai pasitiki vieni kitais, gali atvirai išsakyti savo mintis, 20,6 proc. (31) darbuotojai teigia, kad komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje padeda vieni kitiems, 19,3 proc. (29) respondentai teigia, kad nuoširdžiai bendrauja tarpusavyje. 11,3 proc. (17) darbuotojų teigia, kad nesiekia asmeninės naudos savo kolegų sąskaita, 10,0 proc. (15) respondentų teigia, kad komandos nariai tarpusavyje nesikonsultuoja, nepadaeda kitiems, 6,8 proc. (10) darbuotojų teigia, kad palaiko vieni kitų pastangas mokytis, 5,3 proc. (8) darbuotojų teigia, kad komandos nariai mažai bendrauja tarpusavyje, nuolat rungtyniauja ir 2,7 proc. (4) darbuotojų teigia, kad komandos nariai stengiasi sumenkinti kitų narių darbus.

Atlikę komandinio darbo bei pokyčių teorines studijas, galime išskirti komandinio darbo, veikiančio pokyčių sąlygomis, ypatumus. Siekiant išskirti komandos, veikiančios pokyčių sąlygomis, ypatumus. Kitaip tariant, komandos veikiančios pokyčių sąlygomis ypatumų buvo ieškoma komandinio darbo bruožų (komunikacija, tarpusavio santykiai, atsakomybė, lyderio vaidmuo, sprendimų priėmimas) bei vykstančių pokyčių rodiklių (novacijų diegimas, konfliktų ir stresų aktyvėjimas, informacijos kiekio didėjimas) sankirtoje.

Išskirti tokie ypatumai:

- Efektyvus informacijos valdymas – teisingas gausios informacijos paskirstymas.
- Mokymasis vieniems iš kitų – tai komandos narių mokymasis iš savo ir kitų patirties.
- Gebėjimas valdyti stresą ir konfliktus – tai komandos narių sugebėjimas spręsti iškilusius konfliktus ir išvengti streso.
- Nusiteikimas nuolatiniam mokymuisi – tai komandos narių noras tobulėti, nuolat mokytis, nes nuo įgytų žinių priklauso visos komandos darbo rezultatai.
- Nuolatinis išorinės (vidinės) aplinkos tyrinėjimas – tai komandos narių nuolatinis aplinkos stebėjimas besikeičiančios organizacijos viduje ir už jos ribų.
- Sąlygų nuolatiniam mokymuisi sudarymas – vadovas privalo sudaryti sąlygas komandos nariams nuolat tobulinti savo žinias bei įgūdžius.
- Tarpasmeninių santykių palaikymas – tai komandos lyderio gebėjimas palaikyti glaudžius ir draugiškus santykius tarp komandos narių.
- Informacijos priėmėjas, skleidėjas, atstovas – tai komandos lyderio sugebėjimas teisingai priimti, skleisti ir paskirstyti vis didėjantį informacijos srautą.
- Lankstumas – tai sugebėjimas reaguoti į pokyčius, atsirandančius besikeičiančios organizacijos viduje. (Robbins S., 2003).

Komandos priima efektyvesnius sprendimus nei žmonės, dirbantys individualiai. Visų pirma dėl to, kad dirbant komandoje yra galimybė keisti informaciją, ją atnaujinti ir patikimiau pasinaudoti. Netinkamas komandos dydis, laiko trūkumas, nepasitikėjimas, skirtingi kai kurių komandos narių tikslai gali neigiamai paveikti komandos tobulėjimą ir jos teikiamą naudą organizacijai. Norėdami išvengti šių trikdžių, turėtumėte ypatingą dėmesį skirti bendravimui.

Būtent komandos narių bendravimas daro įtaką problemų sprendimo efektyvumui ir santykiams komandoje. Komandos nariai turi mokėti klausyti ir teisingai perteikti savo mintis bei informaciją.

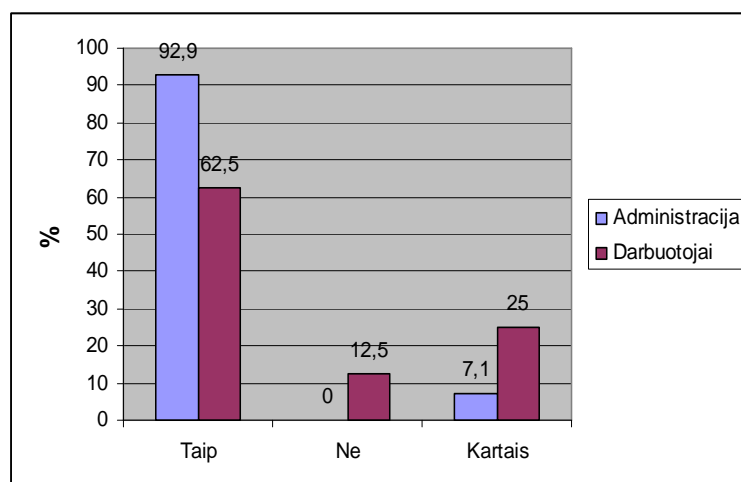
Manau, sutiksite, kad komandinė veikla naudinga, kai reikalinga įvairių sričių informacija, žinios ir sugebėjimai, kai sprendimas nėra akivaizdus, kai problemai išspręsti ir tikslams pasiekti būtinos įvairios idėjos ir bendradarbiavimas. Tuo tarpu nesudėtingoms užduotims, paprastiems klausimams ir problemoms, kurių sprendimo būdas tikslus ir aiškus, ar problemoms, turinčioms logišką, subtilią priežastį, išspręsti pakanka ir individualių pastangų.

Iš gautų tyrimo duomenų matyti, kad didžioji dalis administracijos darbuotojų ir darbininkų teigia, kad komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje padeda vieni kitiems, komandos nariai pasitiki vieni kitais, gali atvirai išsakyti savo mintis todėl galima teigti, kad organizacijoje labai svarbus yra komandinis darbas.

Didesnė dalis administracijos darbuotojų ir nei darbuotojų teigia, kad komandos nariai tarpusavyje nesikonsultuoja, nepadedą kitiems, komandos nariai mažai bendrauja tarpusavyje, nuolat rungtyniauja, komandos nariai stengiasi sumenkinti kitų narių darbus, todėl galima teigti, kad tarp administracijos darbuotojų vyksta didesnė konkurencija nei tarp darbininkų.

Taigi apibendrinami galime teigti, kad pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas, išsiklausymas į kito komandos nario nuomonę, pasitikėjimas ir pripažinimas bei tarpusavio pagalba. Grupė laimėjimų dažnai pasiekia dėl darbuotojo atlikto individualaus darbo, o komandos darbo produktas – ir individualus, ir visos komandos veiklos rezultatas.

Kaip manote, ar komandinis darbas duoda geresnių darbo rezultatų?



5 pav. Komandinio darbo nauda.

Į klausimą: Kaip manote, ar komandinis darbas duoda geresnių darbo rezultatų? administracijos darbuotojai atsakė taip: 92,9 proc. (26) respondentų teigia, kad komandinis darbas duoda gerų darbo rezultatų, 7,1 proc. (2) administracijos darbuotojų teigia, kad tik kartais komandinis darbas yra naudingas.

Į klausimą: Kaip manote, ar komandinis darbas duoda geresnių darbo rezultatų? darbininkai atsakė taip: 62,5 proc. (25) respondentų mano, kad komandinis darbas duoda gerų darbo rezultatų, 25,0 proc. (10) darbuotojų mano, kad tik kartais komandinis darbas yra naudingas ir 12,5 proc. (5) darbininkų mano, kad komandinis darbas neduoda gerų darbo rezultatų.

Ir komandos vadovams, ir jos nariams ypač svarbus proceso konsultavimas bei grįžtamasis ryšys. Tai - lyg komandos narių veidrodys. Patyrę konsultantai – komandos padėjėjai, skatinantys žmones nagrinėti naujas komandinių rolių realizacijos galimybes, grupinių diskusijų ir sprendimų būdus, naudoti valdžios įgaliojimus bei teises, taip pat komunikacijų modelius.

Komandinio darbo nauda:

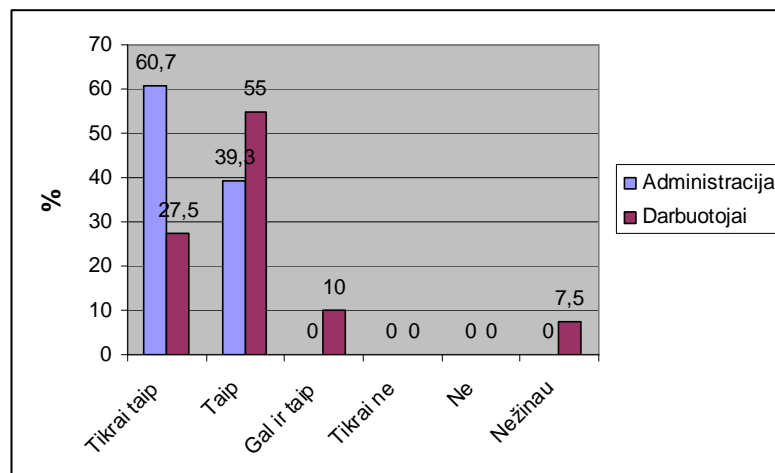
- pasiekama daugiau už izoliuotą asmenį;
- derinamos žinios ir įgūdžiai;
- sukuriama bendradarbiavimo veiksmas;
- geriausiai išnaudojami individo pranašumai;
- abipusė parama ir mokymasis iškilus sunkioms problemoms;
- bendra veikslų ir sprendimų nuosavybė;
- padidintas individualus įnašas / nugalimas dominavimas;
- sukuriama verslo vystymo momentas.

Komandinis vaidmuo, šiaip ar taip, tiek pat svarbus. Tai vaidmuo, kurį mes prisiimame, išreiškdami savo įnašą ir santykius su likusiais komandos nariais, kai tik dirbame kaip kolektyvo dalis. Tai nustato mūsų neatskiriama asmenybė ir išmoktas elgesys, o ne mūsų įgūdžiai, patirtis ar techninės žinios.

Svarbiausi komandos darbo bruožai - bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairialytiškumo pusiausvyra. Kai komanda vienalytė, prarandamas efektyvumo potencialas, nes nepanaudojami įvairūs komandos narių sugebėjimai, jų požiūris į užduoties atlikimą. Komandos žmonės netenka galimybės išmokyti vieni iš kitų naujų darbo metodų, įgyti įgūdžių. Tačiau ir per didelis komandos įvairialytiškumas gali sumažinti jos efektyvumą, nes bendrų vertybių, interesų stygius sunkina Žmonių bendravimą ir sąveiką: komandos nariai gali bendrauti mažiau nei reikia tinkamai atlikti užduotis. (Bagdonas E., 2000).

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad didžioji dalis administracijos darbuotojų ir darbininkų teigia, kad komandinis darbas duoda geresnių darbo rezultatų, todėl matome, kad respondentų nuomonės sutapo.

Ar pritariate teiginiui, kad komandoje dirbti yra lengviau?



6 pav. Nuomonė apie komandinį darbą.

Į klausimą: Ar pritariate teiginiui, kad komandoje dirbti yra lengviau? administracijos darbuotojai atsakė taip: 60,7 proc. (17) respondentų mano, kad dirbti komandoje tikrai taip yra lengviau, 39,3 proc. (11) administracijos darbuotojų teigia, kad komandoje dirbti yra lengviau ir nei vienas iš administracijos darbuotojų nepasirinko neigiamo atsakymo.

Į klausimą: Ar pritariate teiginiui, kad komandoje dirbti yra lengviau? Darbuotojai atsakė taip: 27,5 proc. (11) respondentų teigia, kad tikrai taip komandoje dirbti yra lengviau, 55,0 proc. (22) darbininkų teigia, kad komandoje dirbti yra lengviau ir 7,5 proc. (3) respondentų nežino ar komandoje dirbti yra lengviau.

Išvardintus dalykus, gali pasirodyti, kad tai pernelyg daug energijos ir pastangų „kainuojantis“ darbas nei tiesiog sudaryti darbo grupę. Juk nekursime komandos dėl komandos. Gal ne visada komandinis darbas ir pranašesnis?

Štai dažniausiai pateikiami „pliusai“: žmogus – sociali būtybė, priklausyti tam tikrai „gerai sustyguotai“ grupei – t.y. komandai - tai jau savaime motyvuoja darbui; komanda valdo pati save, taip lengviau išsprendžiamos delegavimo, taip pat ir kontrolės problemos; komandiniame darbe galioja taisyklė „1+1=bent jau 3, ar net daugiau“; komandoje geriau „susišnekama“, mažėja klaidų tikimybė, o jei jų atsiranda, klaidų taisymu suinteresuoti visi komandos nariai; ir t.t.

Tačiau yra ne mažiau ir „minusų“: ne visų psichologinių tipų žmonės gali būti komandos nariais; komandoje atsiranda galimybė „pasislėpti“ už kitų ir „parazituoti“; priklausymas komandai gali sukelti ir nesaugumo jausmą – imama rūpintis, kas bus, jei komanda iširs, kaip rasiu kitą (teks išeiti į kitą darbą ir pan.); kartais sunkiai pavyksta suderinti asmens vertybes (pvz., esu išauklėtas – kad išliktum, kovok už save) su tomis, kurių reikalauja komandinis

darbas; lengviau atsakyti už save vieną – dirbsiu, tai ir turėsiu; darbuotojų komanda tampa stipria jėga, ji gali tam tikra prasme ir pakenkti įmonei.

Organizacijos gali būti nagrinėjamos kaip susidedančios iš mažų tarpusavyje sąveikaujančių grupių, kurių valdyba, taisyklės ir darbo pasidalijimas gali derintis ir nesiderinti su formalios organizacijos valdyba, taisyklėmis ir darbo pasidalijimu. Be to, grupių įtaka jos nariams gali būti ne mažesnė ir netgi viršyti formalios organizacijos įtaka.

Žmonių susijungimą į grupę lemia veiksniai, kurie suteikia galimybę bei priežastį bendradarbiavimui (artumas, tarpusavio priklausomybė ir kt.). pagrindinė priežastis - grupės narių poreikių patenkinimas (saugumo, pripažinimo ir pan.).

Grupės dažnai laiko neefektyviomis, argumentuojant tuo, kad paprastai grupės veiklos lygis yra gerokai žemesnis geriausiai dirbančio jos nario. Tačiau grupė sugeba efektyviai atlikti savo užduotį labai aukštame lygyje.

Grupės efektyvumas nulemtas daugelio veiksnių ir priklauso nuo jų suderinimo. Pirmiausias ir pagrindinis veiksnys - grupės narių kvalifikacija, motyvacija, asmenybės savybės. Šių individualių savybių suderinamumas nulemia aukštesnio - grupės lygmens veiksnių įtaka. Čia iškilo svarbi problema: nors padidėjus narių užduoties atlikimo galimybėms, heterogeniškumui ir grupės dydžiui (iki tam tikro lygio) grupės veikimas pagerėja, tačiau jis paprastai nepasiekia to produktyvaus lygio, kurį sugebetų pasiekti grupė. Labai svarbi yra atmosfera, sukuriama organizacijos valdyba per užduoties ir atlyginimų sistema. Pagrindinis faktorius yra užduoties pobūdis, kuris įtakoja grupės veikimą tiesiogiai (veikiant darbuotojų motyvaciją) ir netiesiogiai (kontroliuojant grupės procesus, reikalaujančius efektyvaus grupės veikimo). Be to, grupė yra efektyvi, kai kiti individualūs, grupiniai ir aplinkos faktoriai atitinka užduoties reikalavimus.

Taigi, padidinti grupės efektyvumą nėra paprasta. Grupės darbo atlikimą nulemia daugelis priežasčių, todėl tam, kad teisingai diagnozuoti bei išspręsti grupės neefektyvumo problema, reikia gerai suprasti grupės efektyvumo determinantes bei jų įtakos aspektus, kas gali būti pasiekta įvairių eksperimentų bei tiesioginių grupės veikimo stebėjimų pagalba.

Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad tiek administracijos darbuotojai, tiek ir darbininkai mano vienodai, kad dirbti komandoje lengviau.

Respondentams buvo pateikti teiginiai apie komandinį darbą, gauti rezultatai pateikti 2 lentelėje.
Nuomonė apie komandinį darbą 2 lentelė

Teiginiai	Taip		Ne	
	Administracija	Darbininkai	Administracija	Darbininkai
1. Man gerai sekasi dirbti komandoje.	28 – 100 %	33 – 82,5 %	0 – 0 %	7 – 17,5 %
2. Man geriau būtų dirbti vienam.	2 – 7,1 %	26 – 65 %	26 – 92,9 %	14 – 35 %
3. Aš nesunkiai persiorientuoti prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų.	4 – 14,3 %	8 – 20 %	24 – 85,7 %	32 – 80 %
4. Aš esu ne lyderis, bet lygiavertis komandos narys.	7 – 25 %	38 – 95 %	21 – 75 %	2 – 5 %
5. Aš manau, kad narystė komandoje turi būti grindžiama labiau tuo, ką kiekvienas narys gali pasiekti, ir remtis kiekvieno turimais įgūdžiais.	26 – 92,9 %	31 – 77,5 %	2 – 7,1 %	9 – 22,5 %
6. Vienas iš pagrindinių komandinio darbo stimulų – materialinis ir moralinis apdovanojimas.	24 – 85,7 %	36 – 90 %	4 – 14,3 %	4 – 10 %
7. Aš manau, kad efektyvi mano komanda aiškiai žino savo tikslus bei uždavinius.	28 – 100 %	35 – 87,5 %	0 – 0 %	5 – 12,5 %
8. Aš manau, kad efektyvioje mano komandoje kiekvienas žino, ką daro, už ką yra atsakingas ir ką daro jo kolegos.	27 – 96,4 %	32 – 80 %	1 – 3,6 %	8 – 20 %
9. Man dirbant komandoje nuolat tenka patys neįdomiausi darbai.	0 – 0 %	2 – 5 %	28 – 100 %	38 – 95 %
10. Aš manau, kad efektyvioje komandoje darbai paskirstomi atsižvelgiant į kiekvieno žinias ir sugebėjimus.	28 – 100 %	37 – 92,5 %	0 – 0 %	3 – 7,5 %

Respondentams buvo pateikiami teiginiai, iš kurių jie turėjo pasirinkti priimtina atsakymą, todėl išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad respondentai pasiskirstė taip: man gerai sekasi dirbti komandoje administracijos darbuotojai pasirinko 100,0 proc. (28), ne atsakymą nepasirinko nei vienas. Man geriau būtų dirbti vienam administracijos darbuotojai mano 7,1 proc. (2), ne 26 92,9 proc. (26). Aš nesunkiai persiorientuoju prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų taip pasirinko 14,3 proc. (4) respondentų, ne pasirinko 85,7 proc. (24). Aš esu ne lyderis, bet lygiavertis komandos narys taip pasirinko 25,0 proc. (7) respondentų, ne pasirinko 75,0 proc. (21) respondentų. Aš manau, kad narystė komandoje turi būti grindžiama labiau tuo, ką kiekvienas narys gali pasiekti, ir remtis kiekvieno turimais įgūdžiais administracijos darbuotojai pasirinko taip 92,9 proc. (26), ne pasirinko 7,1 proc. (2) respondentai. Vienas iš pagrindinių komandinio darbo stimulų – materialinis ir moralinis apdovanojimas taip pasirinko 85,7 proc. (24) respondentų ir ne pasirinko 14,3 proc. (4) respondentų. Aš manau, kad efektyvi mano komanda aiškiai žino savo tikslus bei uždavinius administracijos darbuotojai pasirinko taip 100,0 proc. (28). Aš manau, kad efektyvioje mano komandoje kiekvienas žino, ką daro, už ką yra atsakingas ir ką daro jo kolegos respondentai mano, taip 96,4 proc. (27) ir ne 3,6 proc. (1) respondentas. Man dirbant komandoje nuolat tenka patys neįdomiausi darbai ne pasirinko 100,0 proc. (28) respondentų, todėl galima teigti, kad darbuotojai patenkinti savo darbu ir jokių priekaištų neturi. Aš manau, kad efektyvioje komandoje darbai paskirstomi atsižvelgiant į kiekvieno žinias ir sugebėjimus taip mano 100,0 proc. (28) respondentų.

Darbininkai pasirinko taip: man gerai sekasi dirbti komandoje taip mano 82,5 proc. (33) respondentai ir ne mano 17,5 proc. (7) respondentai. Man geriau būtų dirbti vienam taip pasirinko 65,0 proc. (26), ne pasirinko 35,0 proc. (14). Aš nesunkiai persiorientuoti prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų taip mano 20,0 proc. (8) respondentų ir ne 80,0 proc. (32) respondentų. Aš esu ne lyderis, bet lygiavertis komandos narys darbininkai mano taip 95,0 proc. (38) respondentų ir ne 5,0 proc. (2) respondentų. Aš manau, kad narystė komandoje turi būti grindžiama labiau tuo, ką kiekvienas narys gali pasiekti, ir remtis kiekvieno turimais įgūdžiais darbininkai pasirinko taip 77,5 proc. (31) ir ne mano 22,5 proc. (9) darbininkų. Vienas iš pagrindinių komandinio darbo stimulų – materialinis ir moralinis apdovanojimas taip pasirinko 90,0 proc. (36) respondentų ir ne mano 10,0 proc. (4) respondentų. Aš manau, kad efektyvi mano komanda aiškiai žino savo tikslus bei uždavinius taip mano 87,5 proc. (35) respondentų ir ne 12,5 proc. (5) respondentų. Aš manau, kad efektyvioje mano komandoje kiekvienas žino, ką daro, už ką yra atsakingas ir ką daro jo kolegos taip mano 80,0 proc. (32) darbininkų ir ne 20,0 proc. (8) respondentų. Man dirbant

komandoje nuolat tenka patys neįdomiausi darbai taip mano 5,0 proc. (2) respondentų ir ne pasirinko 95,0 proc. (38) respondentų. Aš manau, kad efektyvioje komandoje darbai paskirstomi atsižvelgiant į kiekvieno žinias ir sugebėjimus taip mano 92,5 proc. (37) respondentų ir ne pasirinko 7,5 proc. (3) respondentų.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad didesnei daliai darbininkų labiau patiktų dirbti po vieną, o administracijos darbuotojams labiau patinka dirbti komandoje, todėl galima teigti, kad darbuotojų ir administracijos nuomonės šiuo klausimu nesutapo. Trečdalis administracijos darbuotojų teigia, kad yra lyderiai, tuo tarpu darbininkai sako, kad yra ne lyderiai, bet lygiaverčiai komandos nariai, todėl galima teigti, kad administracijos darbuotojai labiau konkuruoja tarpusavyje ir noti būti lyderiais komandoje. Visais kitais klausimais administracijos darbuotojų ir darbininkų nuomonės sutapo.

3 lentelė

Komandinis darbas

Teiginiai	Visiškai sutinku			
	Administracija		Darbininkai	
	Anketų skaičius	Procentai	Anketų skaičius	Procentai
1. Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik susibūrusi į tobulai dirbančias komandas.	21	75 %	32	80 %
2. Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus	12	42,9 %	20	50 %
3. Lietuvos įmonėse komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs.	4	14,3 %	19	47,5 %
4. Smulkesnėse įmonėse komandinis darbas praktiškai nenaudojamas.	2	7,1 %	23	57,5 %
5. Komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių sėkmingo pokyčių valdymo galimybių, užtikrinančių organizacijos ekonominį stabilumą, konkurencingumą bei darbuotojų lojalumo organizacijai.	7	25 %	9	22,5 %
6. Norint valdyti ir kuo geriau išnaudoti grupės potencialą reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą.	2	7,1 %	8	20 %
7. Komandinis darbas yra	18	64,3 %	21	52,5 %

grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba.				
8. Komandinis darbas reiškia, kad kiekvienas narys aiškiai suvokia visų grupės narių vaidmenis.	6	21,4 %	22	55 %
9. Komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių.	13	46,4 %	15	37,5 %
10. Komandai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti.	25	89,3 %	20	50 %
11. Komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklaudyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių.	27	96,4 %	26	65 %
12. Visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės gali nuolat konfliktuoti, nenorėti bendradarbiauti, kas taipogi sumažintų komandinio darbo efektyvumą.	9	32,1 %	21	52,5 %

Respondentams buvo pateikti teiginiai kuriais buvo siekiama išsiaiškinti komandinio darbo privalumus ir trūkumus. Su šiais teiginiais visiškai sutinka administracijos darbuotojai ir darbininkai. Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik susibūrusi į tobulai dirbančias komandas: administracija 75,0 proc. (21) respondentų ir darbininkų 80,0 proc. (32). Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus administracijos darbuotojai 42,9 proc. (12) respondentų ir 50,0 proc. (20) darbininkų. Lietuvos įmonėse komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs administracijos darbuotojai pasirinko taip 14,3 proc. (4), darbininkai 47,5 proc. (19). Smulkesnėse įmonėse komandinis darbas praktiškai nenaudojamas administracijos darbuotojai 7,1 proc. (2), darbininkai 57,5 proc. (23). Komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių sėkmingo pokyčių valdymo galimybių, užtikrinančių organizacijos ekonominį stabilumą, konkurencingumą bei darbuotojų lojalumo organizacijai visiškai sutinka administracijos darbuotojų 25 proc. (7) ir 22,5 proc. (9) darbininkai. Norint valdyti ir kuo geriau išnaudoti grupės potencialą reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą administracijos darbuotojai visiškai sutinka 7,1 proc. (2), darbininkai 20,0 proc. (8). Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba administracijos darbuotojai mano taip 64,3 proc. (18), darbininkai mano taip 52,5 proc.

(21). Komandinis darbas reiškia, kad kiekvienas narys aiškiai suvokia visų grupės narių vaidmenis administracijos darbuotojai mano taip 21,4 proc. (6), darbininkai mano taip 55,0 proc. (22). Komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių administracijos darbuotojai mano taip 46,4 proc. (13) ir darbininkai mano taip 37,5 proc. (15). Komandai reikia žmonių, igudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti administracijos darbuotojai mano taip 89,3 proc. (25) ir 50,0 proc. (20) darbininkų. Komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklaudyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių administracijos darbuotojai mano taip 96,4 proc. (27) ir 65,0 proc. (26) darbininkų. Visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės gali nuolat konfliktuoti, nenorėti bendradarbiauti, kas taipogi sumažintų komandinio darbo efektyvumą administracijos darbuotojai mano taip 32,1 proc. (9) ir darbininkai mano taip 52,5 proc. (21).

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad kai kuriais klausimais administracijos ir darbininkų nuomonės išsiskyrė. Lietuvos įmonėse komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs su šiuo teiginiu tik nedidelė dalis visiškai sutinka administracijos darbuotojų, kai darbininkai mano priešingai. Komandinis darbas reiškia, kad kiekvienas narys aiškiai suvokia visų grupės narių vaidmenis, su šiuo teiginiu visiškai sutiko tik labai nedidelė administracijoje dirbančių žmonių, o daugiau nei pusė darbininkų visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Su kitais teiginiais tiek ir administracijos darbuotojai, tiek ir darbininkai visiškai sutiko panašiai.

4 lentelė

Komandinis darbas

Teiginiai	Sutinku			
	Administracija		Darbininkai	
	Anketų skaičius	Procentai	Anketų skaičius	Procentai
1. Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik susibūrusi į tobulai dirbančias komandas.	6	21,4 %	4	10 %
2. Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus	12	42,9 %	12	30 %
3. Lietuvos įmonėse komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs.	19	67,9 %	16	40 %
4. Smulkesnėse įmonėse komandinis darbas praktiškai nenaudojamas.	23	82,1 %	15	37,5 %

5. Komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių sėkmingo pokyčių valdymo galimybių, užtikrinančių organizacijos ekonominį stabilumą, konkurencingumą bei darbuotojų lojalumo organizacijai.	15	53,6 %	28	70 %
6. Norint valdyti ir kuo geriau išnaudoti grupės potencialą reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą.	19	67,9 %	25	62,5 %
7. Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba.	10	35,7 %	18	45 %
8. Komandinis darbas reiškia, kad kiekvienas narys aiškiai suvokia visų grupės narių vaidmenis.	17	60,7 %	16	40 %
9. Komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių.	15	53,6 %	25	62,5 %
10. Komandai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti.	3	10,7 %	20	50 %
11. Komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklausyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių.	1	3,6 %	14	35 %
12. Visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės gali nuolat konfliktuoti, nenorėti bendradarbiauti, kas taipogi sumažintų komandinio darbo efektyvumą.	11	39,3 %	10	25 %

Respondentams buvo pateikti teiginiai kuriais buvo siekiama išsiaiškinti komandinio darbo privalumus ir trūkumus. Su šiais teiginiais sutinka administracijos darbuotojai ir darbininkai. Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik susibūrusi į tobulai dirbančias komandas: administracija 21,4 proc. (6) respondentų ir darbininkų 10,0 proc. (4). Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus administracijos darbuotojai 42,9 proc. (12) respondentų ir 30 proc. (12) darbininkų. Lietuvos įmonėse komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs administracijos darbuotojai

pasirinko taip 67,9 proc. (19), darbininkai 40,0 proc. (16). Smulkesnėse įmonėse komandinis darbas praktiškai nenaudojamas administracijos darbuotojai 82,1 proc. (23), darbininkai 37,5 proc. (15). Komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių sėkmingo pokyčių valdymo galimybių, užtikrinančių organizacijos ekonominį stabilumą, konkurencingumą bei darbuotojų lojalumą organizacijai sutinka administracijos darbuotojų 53,6 proc. (15) ir 70,0 proc. (28) darbininkai. Norint valdyti ir kuo geriau išnaudoti grupės potencialą reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą administracijos darbuotojai sutinka 67,9 proc. (19), darbininkai 62,5 proc. (25). Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba administracijos darbuotojai mano taip 35,7 proc. (10), darbininkai mano taip 45,0 proc. (18). Komandinis darbas reiškia, kad kiekvienas narys aiškiai suvokia visų grupės narių vaidmenis administracijos darbuotojai mano taip 60,7 proc. (17), darbininkai mano taip 40,0 proc. (16). Komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių administracijos darbuotojai mano taip 53,6 proc. (15) ir darbininkai mano taip 62,5 proc. (25). Komandai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti administracijos darbuotojai mano taip 10,3 proc. (3) ir 50,0 proc. (20) darbininkų. Komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklausyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių administracijos darbuotojai mano taip 3,6 proc. (1) ir 35,0 proc. (14) darbininkų. Visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės gali nuolat konfliktuoti, nenorėti bendradarbiauti, kas taipogi sumažintų komandinio darbo efektyvumą administracijos darbuotojai mano taip 39,3 proc. (11) ir darbininkai mano taip 25,0 proc. (10).

Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad administracijos darbuotojų ir darbininkų kai kuriuose teiginiuose nuomonės išsiskyrė. Komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklausyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių, didesnė dalis darbuotojų mano, kad šis teiginys yra teisingas, tuo tarpu administracijos darbuotojai mano kitaip.

5 lentelė

Komandinis darbas

Teiginiai	Nesutinku			
	Administracija		Darbininkai	
	Anketų skaičius	Procentai	Anketų skaičius	Procentai
1. Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik susibūrusi į tobulai dirbančias komandas.	1	3,6 %	4	10 %
2. Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia	4	14,3 %	8	8 %

atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus				
3. Lietuvos įmonėse komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs.	5	17,9 %	5	12,5 %
4. Smulkesnėse įmonėse komandinis darbas praktiškai nenaudojamas.	3	10,7 %	2	5 %
5. Komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių sėkmingo pokyčių valdymo galimybių, užtikrinančių organizacijos ekonominį stabilumą, konkurencingumą bei darbuotojų lojalumo organizacijai.	6	21,4 %	3	7,5 %
6. Norint valdyti ir kuo geriau išnaudoti grupės potencialą reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą.	3	10,7 %	5	12,5 %
7. Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba.	0	0 %	1	2,5 %
8. Komandinis darbas reiškia, kad kiekvienas narys aiškiai suvokia visų grupės narių vaidmenį.	5	17,9 %	2	5 %
9. Komandai reikia techninių patyrimą turinčių žmonių.	0	0 %	0	0 %
10. Komandai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti.	0	0 %	0	0 %
11. Komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklausyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių.	0	0 %	0	0 %
12. Visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės gali nuolat konfliktuoti, nenorėti bendradarbiauti, kas taipogi sumažintų komandinio darbo efektyvumą.	2	7,1%	3	7,5 %

Respondentams buvo pateikti teiginiai kuriais buvo siekiama išsiaiškinti komandinio darbo privalumus ir trūkumus. Su šiais teiginiais nesutinka administracijos darbuotojai ir

darbininkai. Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik susibūrusi į tobulai dirbančias komandas: administracija 3,6 proc. (1) respondentų ir darbininkų 10,0 proc. (4). Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus administracijos darbuotojai 14,3 proc. (4) respondentų ir 8,0 proc. (8) darbininkų. Lietuvos įmonėse komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs administracijos darbuotojai pasirinko nesutinka su šiuo teiginiu 17,9 proc. (5), darbininkai 12,5 proc. (5). Smulkesnėse įmonėse komandinis darbas praktiškai nenaudojamas administracijos darbuotojai 10,7 proc. (3), darbininkai 5,0 proc. (2). Komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių sėkmingo pokyčių valdymo galimybių, užtikrinančių organizacijos ekonominį stabilumą, konkurencingumą bei darbuotojų lojalumo organizacijai nesutinka administracijos darbuotojų 21,4 proc. (6) ir 7,5 proc. (3) darbininkai. Norint valdyti ir kuo geriau išnaudoti grupės potencialą reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą administracijos darbuotojai nesutinka 10,7 proc. (3), darbininkai 12,5 proc. (5). Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba administracijos darbuotojai nesutinka su šiuo teiginiu 0,0 proc. (0), darbininkai mano taip 2,5 proc. (1). Komandinis darbas reiškia, kad kiekvienas narys aiškiai suvokia visų grupės narių vaidmenį administracijos darbuotojai nesutinka su šiuo teiginiu 17,9 proc. (5), darbininkai mano taip 5,0 proc. (2). Komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių administracijos darbuotojai mano taip 0,0 proc. (0) ir darbininkai mano taip 0,0 proc. (0). Komandai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti administracijos darbuotojai mano taip 0,0 proc. (0) ir 0,0 proc. (0) darbininkų. Komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklausyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių administracijos darbuotojai mano taip 0,0 proc. (0) ir 0,0 proc. (0) darbininkų. Visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės gali nuolat konfliktuoti, nenorėti bendradarbiauti, kas taipogi sumažintų komandinio darbo efektyvumą administracijos darbuotojai mano taip 7,1 proc. (2) ir darbininkai mano taip 7,5 proc. (3).

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad administracijos darbuotojų ir darbininkų nuomonės išsiskyrė. Didesnė dalis administracijos darbuotojų nesutinka, kad komandinis darbas reiškia, kad kiekvienas narys aiškiai suvokia visų grupės narių vaidmenį, o tik du darbininkai nesutinka su šiuo teiginiu.

Komandinis darbas

Teiginiai	Visiškai nesutinku			
	Administracija		Darbininkai	
	Anketų skaičius	Procentai	Anketų skaičius	Procentai
1. Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik susibūrusi į tobulai dirbančias komandas.	0	0 %	0	0 %
2. Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus	0	0 %	0	0 %
3. Lietuvos įmonėse komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs.	0	0 %	0	0 %
4. Smulkesnėse įmonėse komandinis darbas praktiškai nenaudojamas.	0	0 %	0	0 %
5. Komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių sėkmingo pokyčių valdymo galimybių, užtikrinančių organizacijos ekonominį stabilumą, konkurencingumą bei darbuotojų lojalumo organizacijai.	0	0 %	0	0 %
6. Norint valdyti ir kuo geriau išnaudoti grupės potencialą reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą.	4	14,3 %	2	5 %
7. Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba.	0	0 %	0	0 %
8. Komandinis darbas reiškia, kad kiekvienas narys aiškiai suvokia visų grupės narių vaidmenį.	0	0 %	0	0 %
9. Komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių.	0	0 %	0	0 %
10. Komandai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti.	0	0 %	0	0 %
11. Komandai reikalingi	0	0 %	0	0 %

žmonės gerai mokantys išklaudyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių.				
12. Visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės gali nuolat konfliktuoti, nenorėti bendradarbiauti, kas taipogi sumažintų komandinio darbo efektyvumą.	6	21,4 %	6	15 %

Respondentams buvo pateikti teiginiai kuriais buvo siekiama išsiaiškinti komandinio darbo privalumus ir trūkumus. Su šiais teiginiais visiškai nesutinka administracijos darbuotojai ir darbininkai. Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik susibūrusi į tobulai dirbančias komandas: administracija 0,0 proc. (0) respondentų ir darbininkų 0,0 proc. (0). Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus administracijos darbuotojai 0,0 proc. (0) respondentų ir 0,0 proc. (0) darbininkų. Lietuvos įmonėse komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs administracijos darbuotojai pasirinko nesutinka su šiuo teiginiu 0,0 proc. (0), darbininkai 0,0 proc. (0). Smulkesnėse įmonėse komandinis darbas praktiškai nenaudojamas administracijos darbuotojai 0,0 proc. (0), darbininkai 0,0 proc. (0). Komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių sėkmingo pokyčių valdymo galimybių, užtikrinančių organizacijos ekonominį stabilumą, konkurencingumą bei darbuotojų lojalumo organizacijai visiškai nesutinka administracijos darbuotojų 0,0 proc. (0) ir 0,0 proc. (0) darbininkai. Norint valdyti ir kuo geriau išnaudoti grupės potencialą reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą administracijos darbuotojai visiškai nesutinka 14,3 proc. (4), darbininkai 5,0 proc. (2). Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba administracijos darbuotojai nesutinka su šiuo teiginiu 0,0 proc. (0), darbininkai mano taip 0,0 proc. (0). Komandinis darbas reiškia, kad kiekvienas narys aiškiai suvokia visų grupės narių vaidmenį administracijos darbuotojai nesutinka su šiuo teiginiu visiškai nesutinka 0,0 proc. (0), darbininkai mano taip 0,0 proc. (0). Komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių administracijos darbuotojai mano taip 0,0 proc. (0) ir darbininkai mano taip 0,0 proc. (0). Komandai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti administracijos darbuotojai mano taip 0,0 proc. (0) ir 0,0 proc. (0) darbininkų. Komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklaudyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių administracijos darbuotojai mano taip 0,0 proc. (0) ir 0,0 proc. (0) darbininkų. Visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės gali nuolat konfliktuoti, nenorėti

bendradarbiauti, kas taipogi sumažintų komandinio darbo efektyvumą administracijos darbuotojai mano taip 21,4 proc. (6) ir darbininkai mano taip 15,0 proc. (6).

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad tiek administracijos darbuotojų, tiek ir darbininkų nuomonės su šiais teiginiais sutapo.

Praktinės dalies išvados

Gera komanda sujungia savyje bendradarbiavimo ir konkurencijos elementus. Tokios komandos nariai, veikdami išvien, padeda vienas kitam pasiekti geriausių asmeninių rezultatų. Efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Komandos nariai turi būti motyvuoti dirbti, o motyvaciją didina atsakomybė už skirtas užduotis, bei užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad tiek administracijos darbuotojai, tiek ir darbuotojai teigia, kad dirba komandoje. Komandos priima efektyvesnius sprendimus nei žmonės, dirbantys individualiai. Visų pirma dėl to, kad dirbant komandoje yra galimybė keistis informacija, ją atnaujinti ir patikimiau pasinaudoti. Netinkamas komandos dydis, laiko trūkumas, nepasitikėjimas, skirtingi kai kurių komandos narių tikslai gali neigiamai paveikti komandos tobulėjimą ir jos teikiamą naudą organizacijai. Norėdami išvengti šių trikdžių, turėtumėte ypatingą dėmesį skirti bendravimui.

Būtent komandos narių bendravimas daro įtaką problemų sprendimo efektyvumui ir santykiams komandoje. Komandos nariai turi mokėti klausyti ir teisingai perteikti savo mintis bei informaciją. Iš gautų tyrimo duomenų matyti, kad didžioji dalis administracijos darbuotojų ir darbininkų teigia komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje padeda vieni kitiems, komandos nariai pasitiki vieni kitais, gali atvirai išsakyti savo mintis todėl galima teigti, kad organizacijoje labai svarbus yra komandinis darbas.

Taigi, padidinti grupės efektyvumą nėra paprasta. Grupės darbo atlikimą nulemia daugelis priežasčių, todėl tam, kad teisingai diagnozuoti bei išspręsti grupės neefektyvumo problema, reikia gerai suprasti grupės efektyvumo determinantes bei jų įtakos aspektus, kas gali būti pasiekta įvairių eksperimentų bei tiesioginių grupės veikimo stebėjimų pagalba. Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad tiek administracijos darbuotojai, tiek ir darbininkai mano vienodai, kad dirbti komandoje lengviau. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad kai kuriais klausimais administracijos ir darbininkų nuomonės išsiskyrė. Lietuvos įmonėse komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs su šiuo teiginiu tik nedidelė dalis visiškai sutinka administracijos darbuotojų, kai darbininkai mano priešingai.

Komandinis darbas reiškia, kad kiekvienas narys aiškiai suvokia visų grupės narių vaidmenis, su šiuo teiginiu visiškai sutiko tik labai nedidelė administracijoje dirbančių žmonių, o daugiau nei pusė darbininkų visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Su kitais teiginiais tiek ir administracijos darbuotojai, tiek ir darbininkai visiškai sutiko panašiai.

IŠVADOS

1. Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių. Vis dėlto dauguma žmonių iš prigimties nėra komandos nariai: dažniausiai žmonės būna vienišiai arba siekia būti pripažinti už jų asmeninius pasiekimus. Organizacijos, kurios skatina savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką, kurioje išlieka tik stipriausieji, sunkiai persiorientuoja prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų.

2. Didžioji dalis administracijos darbuotojų ir darbininkų teigia, kad komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje padeda vieni kitiems, komandos nariai pasitiki vieni kitais, gali atvirai išsakyti savo mintis todėl galima teigti, kad organizacijoje labai svarbus yra komandinis darbas. Gera komanda sujungia savyje bendradarbiavimo ir konkurencijos elementus. Tokios komandos nariai, veikdami išvien, padeda vienas kitam pasiekti geriausių asmeninių rezultatų. Efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Komandos nariai turi būti motyvuoti dirbti, o motyvaciją didina atsakomybė už skirtas užduotis, bei užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės.

3. Svarbiausi komandos darbo bruožai - bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairialytiškumo pusiausvyra. Analizuojant tyrimo duomenis buvo pastebėta ir nuomonių išsiskyrimų. Administracijos darbuotojai teigia, kad komandos nariai tarpusavyje nesikonsultuoja, nepadeda kitiems, komandos nariai mažai bendrauja tarpusavyje, nuolat rungtyniauja, komandos nariai stengiasi sumenkinti kitų narių darbus, todėl galima teigti, kad tarp administracijos darbuotojų vyksta didesnė konkurencija nei tarp darbininkų.

4. Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas, įsiklausymas į kito komandos nario nuomonę, pasitikėjimas ir pripažinimas bei tarpusavio pagalba. Grupė laimėjimų dažnai pasiekia dėl darbuotojo atlikto individualaus darbo, o komandos darbo produktas – ir individualus, ir visos komandos veiklos rezultatas. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad didesnei daliai darbininkų labiau patiktų dirbti po vieną, o administracijos darbuotojams labiau patinka dirbti komandoje.

5. Pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba. Kiekvienas komandos narys atlieka konkrečią rolę grupės veikloje, bendrai užduočiai atlikti. Kiekvienas žmogus komandoje yra lygiavertis jos narys.

Trečdalis administracijos darbuotojų teigia, kad yra lyderiai, tuo tarpu darbininkai mano, kad jie, yra ne lyderiai, bet lygiaverčiai komandos nariai, todėl galima teigti, kad administracijos darbuotojai labiau konkuruoja tarpusavyje ir nori būti lyderiais komandoje.

REKOMENDACIJOS

1. Komanda turi turėti lyderį, kuris sugebėtų atvirai daryti įtaką ir jeigu komandos nariai pripažįsta vadovo sprendimų įtaką, jie ir vykdo tuos sprendimus;
2. Rekomenduojama, kad efektyvi komanda būtų formuojama rimtai ir nuosekliai, sujungiant individų gebėjimus, žinias ir pastangas į kolektyvinę jėgą ir sukuriant pozityvią, į grupę orientuotą atmosferą, kur kiekvienas narys jaustųsi prisidedąs prie bendro tikslo;
3. Rekomenduojama aiškiai identifikuoti narystę komandoje ir konkrečias pareigas, paremtas komandos tikslais;
4. Kiekvienas žmogus tikisi, kad darbovietėje patenkins savo poreikius, lūkesčius, todėl rekomenduojama sudaryti visas sąlygas. Darbuotojo nepasitenkinimas darbu įmonėje sukelia neigiamų pasekmių: didėja personalo kaita, pravaikštos, blogėja darbo organizavimas;
5. Rekomenduojama vadovams priimant sprendimus pasitarti su organizacijos nariais, taip įvairios iškilusios problemos bus rimtai svarstomos planuojant ir įgyvendinant pokyčius.

LITERATŪRA

1. Augustaitė J. (2006). Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti. Vilnius
2. Barvydienė V., Kasiulis J. (1998). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija. P. 164
3. Barvydienė V., Kasiulis J. (2001). Vadovavimo psichologija: vadovėlis. Kaunas: Technologija.
4. Barvydienė V., Kasiulis J. (2003). Vadovavimo psichologija: vadovėlis. Kaunas: Technologija.
5. Bagdonas E. (2000). Administravimo principai. Kaunas.
6. Bagdonas E., Patašienė I., Skvernys V. (1997). Verslo pradmenys. Kaunas: Technologija
7. Bagdonas E. (1996). Verslo rizika. Vilnius: Saulės vėjas
8. Butkus F.S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas
9. Clemmer J. (1995). Pathways to Performance: a Guide to Transforming Yourself, your team and your Organization. Wesley.
10. Lipinskienė D., Stokaitė I. (2005). Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis
11. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai. P. 208-212.
12. Luobikienė I (2002). Socialinių tyrimų metodika. K. P 83-86
13. Lodienė D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas. T. 33. P. 99-107
14. Lukauskaitė K. Kaip sutelkti komandą bendram tikslui. // Vadovo pasaulis // 2000/11
15. Raipa A. (2001). Viešojo administravimo efektyvumas: monografija. Kaunas: Technologija
16. Raipa A. (2001). Viešasis administravimas: monografija. Kaunas: technologija
17. Razauskas R. (1991). Vadyba Lietuvoje 1918-1940 metais: rinktinė apie valdymą ir darbo organizavimą. Vilnius: Mintis
18. Razauskas R. (1994). 365 vadovo dienos. Vilnius: Mintis
19. Razauskas R., Staškevičius A.T. (1996). Vadybos mokslo pradininkai ir jų palikimas. Vilnius: Technika
20. Robbins S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika
21. Robbins S. P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika
22. Tamošiūnas T. (2002). Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai
23. Valackienė A. (2004). Sociologinis tyrimas. Kaunas
24. Valackienė A. (2005). Sociologinis tyrimas. 2 –asis leidimas. Kaunas: Technologija
25. Vanagas P. (1976). Darbo norminimas pramonėje. Vilnius: Mintis
26. Vanagas P. (1979). Darbo mokslinis organizavimas. Vilnius: Mintis
27. Vasiliauskas A. (2002). Starteginis valdymas. Vilnius.
28. Vijeikienė B., Vijeikis J. (2000). Komandinio darbo pagrindai, Vilnius: Rosma
29. Vijeikis J., Vijeikienė B. (2003). Tarptautinis marketingas: monografija. Vilnius

30. Jucevičius R. (1996). Organizacijos transformavimo koncepcijų analizė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas. Nr.3
31. Nelsonas B., Ekonomis P. (1999). Vadyba žaliems. Kaunas
32. Sakalas A. (1998). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai
33. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: technologija
34. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
35. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). Vadyba: vadovėlis. Kaunas: Technologija
36. Stoner A. F. James ir kt. (1999). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika
37. Stoner A. F. James ir kt. (2000). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
38. Martinkus B. (2003). Darbo procesų valdymas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla
39. Martinkus B., Savanevičienė A. (1996). Darbo ekonomika: vadovėlis. Kaunas: Technologija
40. Martinkus B. (1998). Darbo ištekliai ir jų naudojimas : monografija. Kaunas: Technologija
41. Martinkus B. (2000). Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas. Kaunas: Technologija
42. Neverauskas B., Rastenis, J. (2000). Vadybos pagrindai. Kaunas
43. Neverauskas B. (2000). Ekonomika ir vadyba - 2000 : aktualijos ir metodologija : tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija
44. Panomarčovienė I. (1999). Apmokėjimas už darbą ir už jo išteklius. Vilnius
45. Zakarevičius P. (1998). Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas
46. Zakarevičius P. (2002). Vadyba : genezė, dabartis, tendencijos: monografija. Kaunas : VDU l-kla
47. Zakarevičius P. (2003). Pokyčiai organizacijose. Kaunas
48. Žalienė I., Večkys V., Žalys L. (1998). Vadybos pagrindai. Kaunas

Prieiga prie interneto:

Kas yra komandinis darbas ir komanda, 2007

http://www.vrsps.lt/forum/viewthread.php?forum_id=18&thread_id=19 (žiūrėta 2007-12-14)

Komandinis darbas <http://www.lokada.lt/index.php?function=str&id=191> (žiūrėta 2008-03-19)

Grupė ar komanda? <http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/gr> (žiūrėta 2007-12-07)

<http://www.lokada.lt/index.php?function=str&id=191>

Vadovas (vadyba) http://lt.wikipedia.org/wiki/Vadovas_%28vadyba%29 (žiūrėta 2008-01-12)

Vijeikis J., Vijeikienė B. (2007). Komandinis darbas ir jo taikymo problemos Lietuvos įmonėse www.lms.lt/mks/sekcijos/vadyba/vijeikis_vijeikiene.doc (žiūrėta 2007-11-21)

Šulgienė T. (2008). Komandos formavimo strategijos

http://karjeroscentras.delfi.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/komandos_formavimo_strategijos/35549

http://www.invicta.lt/LT/Seminarai/padalinio_vadovas (žiūrėta 2008-02-15)

Komandos sąvoka

http://66.102.9.104/search?q=cache:gYu3Ws7_PGEJ:www.vpu.lt/socpedagogika/medziagamokymuisi/060406KOMANDOS.doc+formali+komanda&hl=lt&ct=clnk&cd=16&gl=lt&lr=lang_lt
(žiūrėta 2008-03-21)

Žemda <http://www.zemda.lt/article/archive/50/> (žiūrėta 2008-01-25)

PRIEDAI

Anketa

Šiuolaikinėje civilizacijoje yra neišvengiami pokyčiai tiek išorinėje, tiek vidinėje aplinkoje. Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus. Akivaizdūs komandinio darbo privalumai: kokybiškesni ir našesni veiklos rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, daugiau galimybių atsiskleisti individo gabumams, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir daug kitų.

Apklauso tikslas įvertinti komandinio darbo privalumus ir trūkumus statybinėse organizacijose. Kadangi atsakymų variantai bus pateikiami tik apibendrinti, Jūsų atsakymų anonimiškumas garantuojamas. Anketa anoniminė. Jums pildyti reikės įrašant. Įrašykite reikiamą informaciją arba pažymėkite tinkantį atsakymo variantą.

Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą pažymėkite kryželiu (X) arba žodžiu. Iš anksto dėkoju už atsakymus!

Jūsų amžius: (įrašykite atsakymą)

Lytis:

1. Moteris
2. Vyras

Jūsų užimamos pareigos:

1. Padalinio vadovas
2. Brigados vadovas (brigadininkas)
3. Brigados narys
4. Kita (atsakymą įrašykite).....

Ar dirbate komandoje?

1. Taip
2. Ne
3. Kartais

Jei dirbate komandoje, tai Jūsų tarpusavio santykiai su bendradarbiais? (galite pasirinkti kelis

Jums priimtinus atsakymus)

1. Komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje padeda vieni kitiems
2. Nesiekia asmeninės naudos savo kolegų sąskaita
3. Komandos nariai mažai bendrauja tarpusavyje, nuolat rungtyniauja
4. Komandos nariai pasitiki vieni kitais, gali atvirai išsakyti savo mintis;
5. Komandos nariai tarpusavyje nesikonsultuoja, nepadaeda kitiems
6. Nuoširdžiai bendrauja tarpusavyje
7. Komandos nariai stengiasi sumenkinti kitų narių darbus
8. Palaiko vieni kitų pastangas mokytis

Kaip manote, ar komandinis darbas duoda geresnių darbo rezultatų?

1. Taip
2. Ne
3. Kartais

Prie kiekvieno teiginio pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą. (šiuos teiginius vertina visi dirbantys brigadose-komandose ir dirbantys individualų darbą)

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik susibūrusi į tobulai dirbančias komandas.				
2. Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus.				
3. Lietuvos įmonėse komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs.				
4. Smulkesnėse įmonėse komandinis darbas praktiškai nenaudojamas.				
5. Komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių sėkmingo pokyčių valdymo galimybių, užtikrinančių organizacijos ekonominį stabilumą, konkurencingumą bei darbuotojų lojalumą organizacijai.				
6. Norint valdyti ir kuo geriau išnaudoti grupės potencialą reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą.				
7. Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba.				
8. Komandinis darbas reiškia, kad kiekvienas narys aiškiai suvokia visų grupės narių vaidmenį.				
9. Komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių.				

10. Komandai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti.				
11. Komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklausti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių.				
12. Visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės gali nuolat konfliktuoti, nenorėti bendradarbiauti, kas taipogi sumažintų komandinio darbo efektyvumą.				

TEIGINIAI (Šiuos teiginius vertina asmenys dirbantys komandoje, pvz. brigadoje.)	ATSAKYMŲ VARIANTAI	
	Taip	Ne
1. Man gerai sekasi dirbti komandoje		
2. Man geriau būtų dirbti vienam		
3. Aš sunkiai persiorientuoju prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų		
4. Aš esu ne lyderis, bet lygiavertis komandos narys.		
5. Aš manau, kad narystė komandoje turi būti grindžiama labiau tuo, ką kiekvienas narys gali pasiekti, ir remtis kiekvieno turimais įgūdžiais		
6. Vienas iš pagrindinių komandinio darbo stimulų - materialinis ir moralinis apdovanojimas		
7. Aš manau, kad efektyvi mano komanda aiškiai žino savo tikslus bei uždavinius		
8. Aš manau, kad efektyvioje mano komandoje kiekvienas žino, ką daro, už ką yra atsakingas ir ką daro jo kolegos.		
9. Man dirbant komandoje nuolat tenka patys neįdomiausi darbai		
10. Aš manau, kad efektyvioje komandoje darbai paskirstomi atsižvelgiant į kiekvieno žinias ir sugebėjimus.		

Ar pritariate teiginiui, kad komandoje dirbti yra lengviau?

1. tikrai taip
2. taip
3. gal ir taip
4. tikrai ne
5. ne
6. nežinau

Jūsų pasiūlymai komandinio darbo tobulinimui.....
.....

Dėkoju už atsakymus