



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

STATYBOS FAKULTETAS

STATYBOS TECHNOLOGIJOS IR VADYBOS KATEDRA

Kirilas Lepiochinas

**VADOVO VAIDMENS, ORGANIZUOJANT EFEKTYVŲ STATYBOS
PROJEKTO KOMANDOS DARBĄ, TYRIMAS**

**THE ANALYSIS OF MANAGER ROLE IN ORGANIZING THE EFFICIENT
WORK OF CONSTRUCTION PROJECT TEAM**

Baigiamasis magistro darbas

Statybos valdymas studijų programa, valstybinis kodas 62402T110

Statybos technologijos ir vadybos specializacija

Statybos inžinerijos mokslo kryptis

Vilnius, 2007

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS TECHNOLOGIJOS IR VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

(Vardas, pavardė)

(Data)

Kirilas Lepiochinas

**VADOVO VAIDMENS, ORGANIZUOJANT EFEKTYVŲ STATYBOS
PROJEKTO KOMANDOS DARBĄ, TYRIMAS**

**THE ANALYSIS OF MANAGER ROLE IN ORGANIZING THE EFFICIENT
WORK OF CONSTRUCTION PROJECT TEAM**

Baigiamasis magistro darbas

Statybos valdymo studijų programa, valstybinis kodas 62402T110

Statybos technologijos ir vadybos specializacija

Statybos inžinerijos mokslo studijų kryptis

Vadovas

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2007

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Statybos fakultetas

Statybos technologijos ir vadybos katedra

ISBN

ISSN

Egz. sk. 2

Data 2007-05-31

Statybos valdymas studijų programos baigiamasis magistro darbas
Vadovo vaidmens, organizuojant efektyvų statybos projekto komandos darbą, tyrimas

Autorius **Kirilas Lepiochinas**

Vadovas doc. dr. **Gintautas Ambrasas**

Kalba:

☒

Lietuvių

☐

Užsienio

ANOTACIJA

Šiandieninė verslo plėtra, sparčiai kintančios technologijos, konkurencijos augimas lemia ne tik didėjančią aukštos kvalifikacijos specialistų, kvalifikuotų darbininkų poreikį, bet ir tinkamo personalo valdymo strategijos pasirinkimą.

Šio baigiamojo magistro darbo tikslas - ištirti vadovo vaidmenį statybos projekto komandoje, pasiūlyti komandos valdymo modelį.

Šiam tikslui pasiekti keliami trys uždaviniai:

Pirmas – atlikti Lietuvos bei užsienio šalių mokslinės literatūros analizę tema „Vadovo vaidmens, organizuojant efektyvų statybos projekto komandos darbą, tyrimas“.

Antras – išnagrinėti tokias nuo statybos vadovavimo neatsiejamą sritį, kaip projektų vadyba, valdymo metodai, vadovavimo stilius ir modeliai, komandos formavimo veiksniai, komandos efektyvumo sąlygos ir vadovo savybės, darančias įtaką komandai.

Trečias – ištirti vadovo vaidmenį statybos projekto komandoje, vadovų bei komandos darbuotojų tarpusavio santykius, komandos valdymo ypatybes.

Ištyrus teorinius ir praktinius statybos projekto komandos vadovavimo aspektus, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir komandos valdymo modelis.

Darbo apimtis – 71 psl. teksto be priedų. Darbe yra 49 paveikslėlių, 3 lentelės, 59 bibliografiniai šaltiniai, 2 priedai.

Prasminiai žodžiai: statyba, projektų valdymas, personalo valdymas, vadovavimas, komandos valdymas, vadovas, komanda.

Vilniaus Gediminas Technical University

Faculty of Civil Engineering

Department of Construction Technology and Management

ISBN

ISSN

Copies No. 2

Date 2007-05-31

Civil Engineering of management study programme master thesis.

The analysis of manager role in organizing the efficient work of construction project team

Autorius **Kirilas Lepiochinas**

Executive doc. dr. **Gintautas Ambrasas**

Thesis language

☐

Lithuanian

☒

Foreign (English)

ANNOTATION

Present business development, rapid change in technologies and growth in competition influences not only the demand of high skill specialists and qualified labour, but also the proper choice of staff management strategy.

Objective of this master closing work – to analyze a manager's role in a construction project team and to suggest the team management model.

Three tasks are raised to pursue the objective:

First – to examine Lithuanian and foreign scientific literature to the point “Investigation of manager's role in organizing efficient work of construction project team”

Second – to analyze topics related to the construction management and influencing the team like project management, management methods, styles and models, team building factors, team effectiveness conditions and manager's characteristics.

Third – to investigate manager's role in construction project team, relations between managers and staff as well as team management features.

As result, conclusions and team management model are drawn after research of theoretical and practical aspects in construction project team management.

Work summary – 71 text pages excepting appendices. There are 49 figures, 3 tables, 59 bibliographical sources and 2 appendices.

Keywords: construction, project management, staff management, leadership, team management, manager, team.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. PROJEKTO VALDYMO PATIRTIES ANALIZĖ	8
1.1. Projekto vadyba.....	8
1.1.1. Projekto sąvoka.....	8
1.1.2. Projekto dalyviai.....	9
1.1.3. Vadybinės veiklos ypatumai valdyme	12
1.1.4. Projekto valdymo sąvoka.....	14
1.1.4.1. Projekto planavimas.....	16
1.1.4.2. Projekto organizavimas.....	16
1.1.4.3. Projekto kontrolė	17
1.1.5. Projekto valdymo metodai	17
1.1.6. Organizacinė projekto struktūra	19
1.2. Vadovavimas ir projekto komandos formavimas	22
1.2.1. Vadovavimo stiliai, modeliai ir metodai	22
1.2.2. Komandos formavimo veiksmai	32
1.2.3. Komandos efektyvumo sąlygos	37
1.2.4. Vadovo savybės, darančios įtaką komandai.....	40
2. VADOVO VAIDMENS, ORGANIZUOJANT EFEKTYVŲ STATYBOS	
PROJEKTO KOMANDOS DARBĄ, TYRIMAS.....	44
2.1. Tyrimo modelio formavimas.....	44
2.2. Tyrimo eigos modeliavimas.....	46
2.2.1. Tyrimo tikslas ir metodas.....	46
2.2.2. Anketos organizavimas	48
2.2.3. Respondentų parinkimas, anketos platinimas	51
2.3. Anketinių duomenų analizė.....	52
2.4. Komandos valdymo modelis.....	64
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	67
LITERATŪRA.....	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Projekto gyvavimo ciklas [26]	8
1.2 pav. Bendroji projekto schema [39]	9
1.3 pav. Tradicinė darbų organizavimo schema, kai projektui vadovauja užsakovas [47]	10
1.4 pav. Tradicinė darbų organizavimo schema, kai projektui vadovauja projektuotojas [47]	10
1.5 pav. Šiuolaikinė projektų vadybos schema [47]	10
1.6 pav. Užmojo, laiko, kainos ir kokybės priklausomybė [47]	11
1.7 pav. Vadybinės veiklos proceso principas [34]	12
1.8 pav. Valdymo lygiai [35]	13
1.9 pav. Vadovų veikla pagal funkcijas [35]	14
1.10 pav. Laiko sąnaudos funkcijoms atlikti pagal valdymo lygį [35]	14
1.11 pav. Projekto valdymo schema	15
1.12 pav. Funkcinė valdymo struktūra [4]	20
1.13 pav. Projektinė valdymo struktūra [6]	20
1.14 pav. Silpna matricinė valdymo struktūra [6]	21
1.15 pav. Subalansuota matricinė valdymo struktūra [6]	21
1.16 pav. Stipri matricinė valdymo struktūra [6]	21
1.17 pav. Ohajo universiteto vadovavimo stilių klasifikacija [40]	23
1.18 pav. „Valdymo tinklelis“ [7]	24
1.19 pav. F. Fiedlerio vadovavimo modelis [40]	26
1.20 pav. P. Hersio ir R. Blančardo gyvenimo ciklo modelis [40]	27
1.21 pav. Vrumo – Jeitono sprendimų priėmimo modelis [40]	30
1.22 pav. Valdymo metodų klasifikacija [40]	31
1.23 pav. Keturi komandų tipai [37]	36
1.24 pav. Komandos efektyvumo modelis [37]	39
1.25 pav. Vadovo sėkmės potencialas [40]	41
2.1 pav. Tyrimo eigos modeliavimas	45
2.2 pav. Respondentų išsilavinimas	52
2.3 pav. Respondentų amžius	53
2.4 pav. Vadovo darbo įvertinimas	54
2.5 pav. Darbuotojų nuomonė, ar geras pavaldinys paklusnus vadovui	54
2.6 pav. Veiksniai darantys įtaką padalinio darbo atmosferai	55
2.7 pav. Darbuotojų atviras nesutikimas su vadovu	55
2.8 pav. Darbuotojų pasitikėjimas vadovybe	56
2.9 pav. Įmonės vadovavimo stilius	56
2.10 pav. Įmonės vadovybės darbuotojų darbo kontrolė	57
2.11 pav. Darbo atlikimo bendradarbių grupėje dažnumas	57
2.12 pav. Komandinio darbo skatinimas įmonėje	58
2.13 pav. „Ar vadovas Jums paveda atlikti daugiau atsakomybės reikalaujančias užduotis?“	58
2.14 pav. „Ar tiksliai žinote, kokio elgesio darbe iš Jūsų tikisi vadovai?“	59
2.15 pav. Darbuotojų kūrybinio potencialo skatinimas	59
2.16 pav. Vadovo elgesys konfliktinėse situacijose	60
2.17 pav. Darbuotojų nuomone, kaip vadovai turi reaguoti į padarytas klaidas	60
2.18 pav. Įmonėje vyraujantys tarpusavio santykiai	61
2.19 pav. Darbovietėje sudarytos darbo sąlygos	61
2.20 pav. Darbuotojų elgesio taisyklės įmonėje	62
2.21 pav. Darbo skatinimo sistemos nuoseklus įgyvendinimas	63
2.22 pav. „Ar skatinimo sistemą padeda siekti iškeltų tikslų?“	63
2.23 pav. Darbuotojų nuomonė, kaip vadovai turi skatinti gerus darbuotojus	63
2.24 pav. Komandos valdymo modelis	64

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Sprendimų priėmimo stiliai (pagal V. Vrumą – F. Jeitoną) [40]	29
1.2 lentelė. Pagrindiniai darbo grupės ir komandos skirtumai [16]	33
2.1 lentelė. Idealus vadovas	53

IVADAS

Daugeliui statybinių įmonių tenka išgyventi sunkų periodą plėtojant verslą konkurencinėje kovoje. Priežastys yra įvairios – darbuotojų kvalifikacijos stoka, didelė pasiūla, neteisingai suplanuotas rezervų, atsargų lygis ar apyvartinės lėšos, aukštos kokybės reikalavimai, valdymas.

Vienas iš pagrindinių veiksnių, nuo kurių priklauso sėkminga veikla, yra personalas. Įmonės gerovė priklauso nuo įmonėje dirbančių žmonių, nes ją kuria žmonės, pasinaudodami savo žiniomis, kvalifikacija, sugebėjimais, intuicija. Organizacija gali išsilaikyti rinkoje tik tuo atveju, jei jos vadovai turi strateginio mąstymo viziją, personalo planavimo, paruošimo, įvertinimo sistemas.

Personalo valdymo specifikai įtakos turi daugelis veiksnių, projektų valdymas, valdymo sistemų bei struktūrų naudojimas, tačiau čia pat reikia pastebėti, kad didelę įtaką turi paties vadovo, kaip žmogaus, tipas. Nuo vadovo gebėjimo strategiškai valdyti personalą labai priklauso organizacijos funkcionavimo ir raidos sėkmė.

Baigiamojo magistro darbo tikslas – ištirti vadovo vaidmenį statybos projekto komandoje, pasiūlyti komandos valdymo modelį.

Šiam tikslui pasiekti keliami uždaviniai:

- Atlikti Lietuvos bei užsienio šalių mokslinės literatūros analizę tema „Vadovo vaidmens, organizuojant efektyvų statybos projekto komandos darbą, tyrimas“.
- Išnagrinėti tokias nuo statybos vadovavimo neatsiejamą sritis, kaip projektų vadybą, valdymo metodai, vadovavimo stilius ir modeliai, komandos formavimo veiksniai, komandos efektyvumo sąlygos ir vadovo savybės, darančias įtaką komandai.
- Ištirti vadovo vaidmenį statybos projekto komandoje, vadovų bei komandos darbuotojų tarpusavio santykius, komandos valdymo ypatybes.

Darbe taikomi tyrimo metodai:

- Lyginamoji analizė;
- Anketinė apklausa ir anketinių duomenų analizė.

Praktinė *baigiamojo darbo reikšmė*. Šis darbas supažindina su komandos valdymo formomis, metodais, būdais, su komandos vadovavimo modeliais, apibūdina vadovo vaidmenį ir įtaką komandoje. Atlikto tyrimo išvados ir literatūros analizę leidžia sukurti efektyvų komandos valdymo modelį.

1. PROJEKTO VALDYMO PATIRTIES ANALIZĖ

1.1. Projekto vadyba

1.1.1. Projekto sąvoka

Vieno projekto apibrėžimo nėra, todėl tikslinga apžvelgti projekto apibrėžimus, pateiktus skirtinguose projekto metodiką apibūdinančiuose literatūros šaltiniuose.

Įprastinė *projekto sąvoka* — visuma dokumentacijos, brėžinių, apskaičiavimų, būtinų konkrečiam objektui sukurti [32]. Šiandien projektų valdymas būtinas sprendžiant verslo, socialinius, mokslo, technikos, technologijų, inovacijų, investicijų bei kitus uždavinius.

Nuolatinis darbas nuo projekto įgyvendinimo iš esmės skiriasi tuo, kad nuolatinis darbas yra nuolatinė ir pasikartojanti veikla, o projektai pasižymi laikina ir unikalia veikla. Todėl projekto apibūdinimui daugumas autorių taiko tokį apibrėžimą [47]: *projektas yra laikinos pastangos, kurių imtasi unikalaus produkto ar paslaugos sukūrimui*.

Visi projektai, kad ir kokie sudėtingi ar paprasti jie būtų, nuo eilinės „ne projektinės“ veiklos skiriasi tuo, kad pereina kelis vienodus gyvavimo ciklo etapus: koncepciją, galimumą, formulavimą, įgyvendinimą, veikimą ir priežiūrą (1.1 pav.) [26].

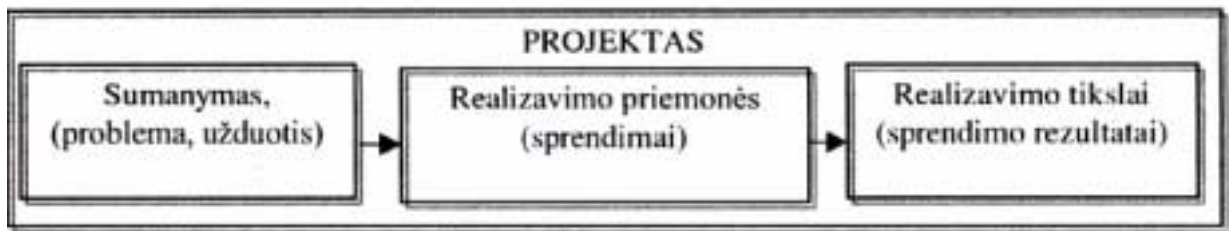


1.1 pav. Projekto gyvavimo ciklas [26]

Apskritai *projektas* - tai iš anksto gerai parengtas ir suplanuotas objekto ar sistemos sukūrimas ar jų pakeitimas. Šiandieninė projekto sąvoka dažniausiai susijusi su investicine akcija, apimančia [32]:

- *tikslą* (iš anksto suplanuotų rezultatų gavimą per numatytą laiką);
- *išteklį* (piniginių, materialinių, žmogiškųjų, laiko, informacinių ir kt.) panaudojimą;
- *aplinką* (kurioje kuriamas ar realizuojamas projektas);
- *rezultatą* (fiziniai (pramoniniai) objektai; technologijos; produkcija; sistemos; intelektualūs (moksliniai) tyrimai ir kt.).

Taigi projektas gali būti tai, kas keičia mūsų pasaulį, tai gali būti gyvenamojo namo arba gamyklos statyba ar rekonstrukcija, mokslo tiriamųjų darbų programa, naujų technologijų įsisavinimas, spektaklio kūrimas, ekonominis regiono plėtojimas ir t. t. (1.2 pav.) - pateikta bendroji projekto schema [39].



1.2 pav. Bendroji projekto schema [39]

1.1.2. Projekto dalyviai

Projektų vadyboje išskiriami keli pagrindiniai projekto dalyviai [47]:

- užsakovas;
- rėmėjas;
- subrangovai;
- projekto vadovas;
- rangovas;
- konsultantai;

Kai kurių projekto dalyvių apibūdinimai:

Užsakovas (klientas) – statybą užsakantis ir finansuojantis fizinis arba juridinis asmuo [58].

Projekto vadovas - asmuo, atsakingas už projektą.

Rėmėjas – fizinis asmuo, organizacija ar organizacijų grupė, finansuojanti projektą.

Rangovas – organizacija, kurios darbuotojai atlieka pagrindinius projekte numatytus darbus.

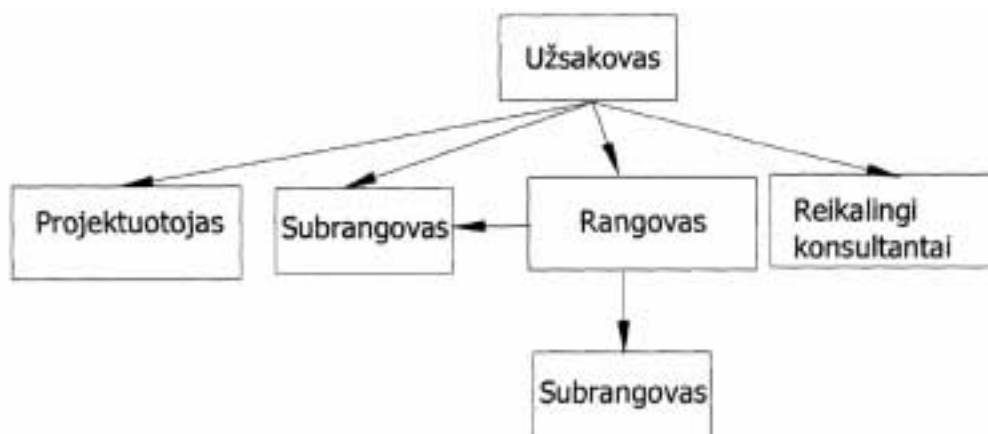
Subrangovai – organizacijos, rangovo užsakymu atliekančios tuos darbus, kurių savo jėgomis nepajėgia atlikti rangovas.

Konsultantai – fiziniai arba juridiniai asmenys, kurių paslaugos reikalingos projekto vadovui, kad kvalifikuotai išspręstų projekto eigoje iškylančius klausimus, kurių sprendimui projekto vadovui ir jo komandai trūksta kompetencijos. Dažniausiai tai būna projektuotojo, ekonomisto, teisininko, konstruktoriaus, audituojančių organizacijų paslaugos.

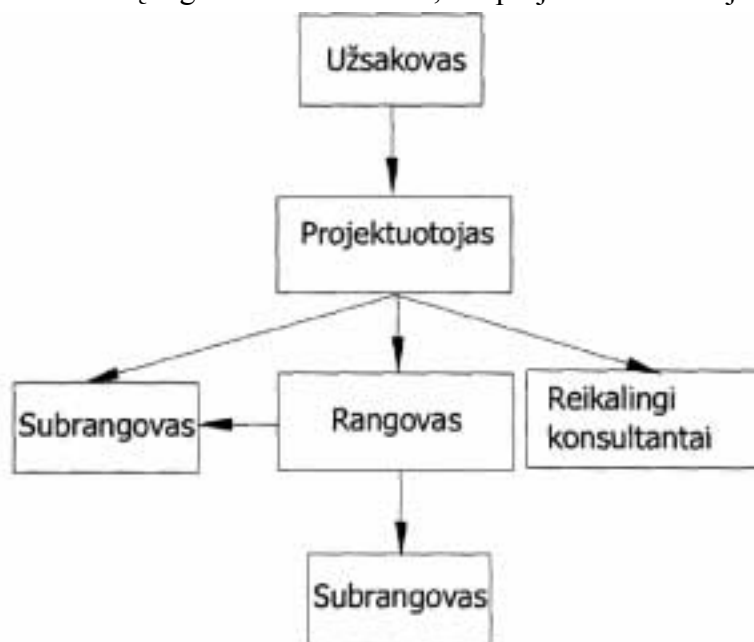
Iki projektų vadovo pareigybės atsiradimo projekto valdymas buvo vykdomas pagal tradicines projektų įgyvendinimo schemas (1.3 pav. ir 1.4 pav.). Visose šiose schemose atsakomybė už projekto įgyvendinimą tenka asmenims, paprastai neturintiems projektų įgyvendinimui reikalingų įgūdžių. Tradicinėje darbų organizavimo schemoje pagrindiniu organizatoriumi tampa užsakovas (1.3 pav.). Kai kuriose šalyse, ypač vykdant statybos projektus, pagrindiniu darbų organizatoriumi tampa projektuotojas (1.4 pav.).

Pradėjus sparčiai diegti projektų vadybos teoriją praktikoje, universitetai pradėjo rengti profesionalius, visuose projekto įgyvendinimo etapuose vadovauti galinčius vadybininkus. Į pareigų sąrašus įvedama nauja projekto vadybininko pareigybė (1.5 pav.). Daugelis pažangių valstybių paskelbė projektų vadybos standartus. Tokiu būdu atsirado papildomos paslaugos

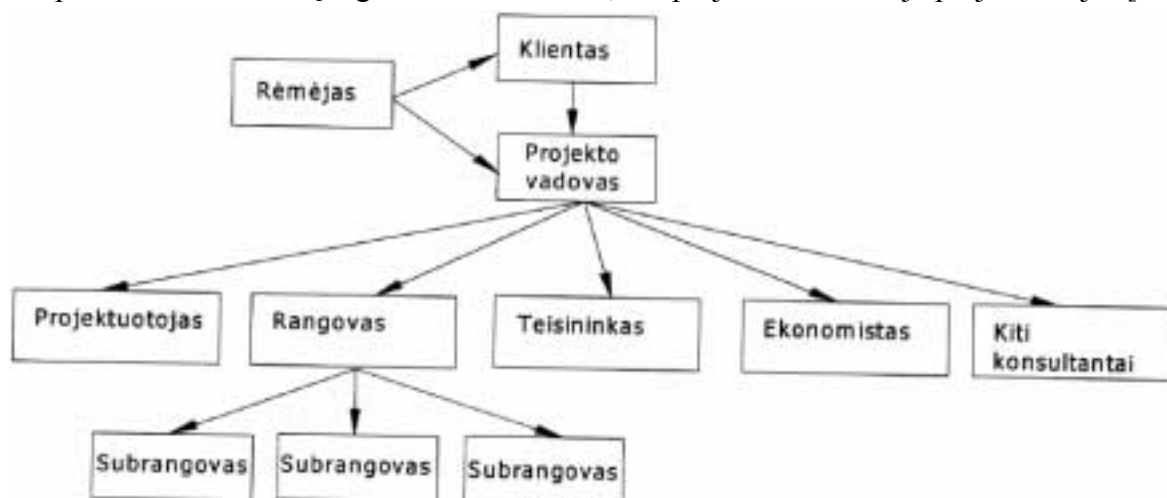
užsakovams. Atsirado galimybė perduoti projekto įgyvendinimo idėją pačioje ankstyviausioje stadijoje ją galintiems įgyvendinti profesionalams, t.y. projekto vadovams.



1.3 pav. Tradicinė darbų organizavimo schema, kai projektui vadovauja užsakovas [47]



1.4 pav. Tradicinė darbų organizavimo schema, kai projektui vadovauja projektuotojas [47]



1.5 pav. Šiuolaikinė projektų vadybos schema [47]

Pagal atliekamų funkcijų svarbą ir atsakomybės laipsnį projekto vadovas yra pagrindinė viso projekto figūra (žiūrint iš projekto komandos pusės). Tai asmuo, kuriam deleguojami įgaliojimai vadovauti projekto darbams: planuoti, kontroliuoti ir koordinuoti visus projekto dalyvių darbus. Kokie bebūtų projektai, projektų vadovai privalo pasirūpinti, kad visi procesai būtų puikiai organizuoti, vyktų laiku ir efektyviai. Aukštas atsakomybės bei rizikos laipsnis reikalauja iš šios profesijos atstovų išskirtinių sugebėjimų formuluojant strateginius tikslus, puikių analitinio mąstymo savybių bei komunikacinių įgūdžių.

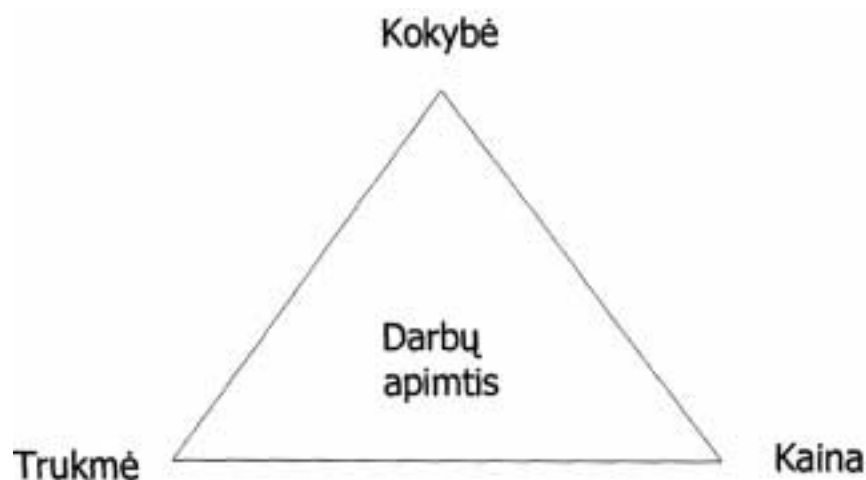
Projekto dalyviai dažnai skirstomi į įvairias kategorijas [47]:

- vidiniai ir išoriniai;
- savininkai ir finansuotojai;
- tiekėjai ir vykdytojai;
- privačios, valstybinės institucijos ir visuomeninės organizacijos;
- laikinos ir nuolatinės organizacijos;
- komandos nariai;
- visuomenė.

Dalyvių grupavimas ir įvardijimas padeda nustatyti tuos fizinius asmenis ir organizacijas, kurie susiję su projektu. Dažniausiai vieno projekto dalyvių interesai gerokai skiriasi nuo kitų ir netgi prieštarauja vieni kitiems, tačiau kartais dalyvių vaidmuo ir pareigos sutampa. Taip gali atsitikti tada, kai projektavimo firma pati finansuoja savo projektuoto pastato statybą. Visi projekto dalyvių prieštaravimai turi būti išspręsti taip, kad nenukentėtų užsakovo interesai, tačiau tai nereiškia, kad projekto dalyvių poreikiai turėtų būti ignoruojami. Tinkamų sprendimų ir išeičių suradimas yra viena sunkiausių projekto vadybos dalių.

Pagrindiniai parametrai (1.6 pav.), kuriais būtų galima apibūdinti projekto dalyvių poreikius, yra šie [47]:

- užmojis (darbų apimtis);
- laikas;
- kaina;
- kokybė.

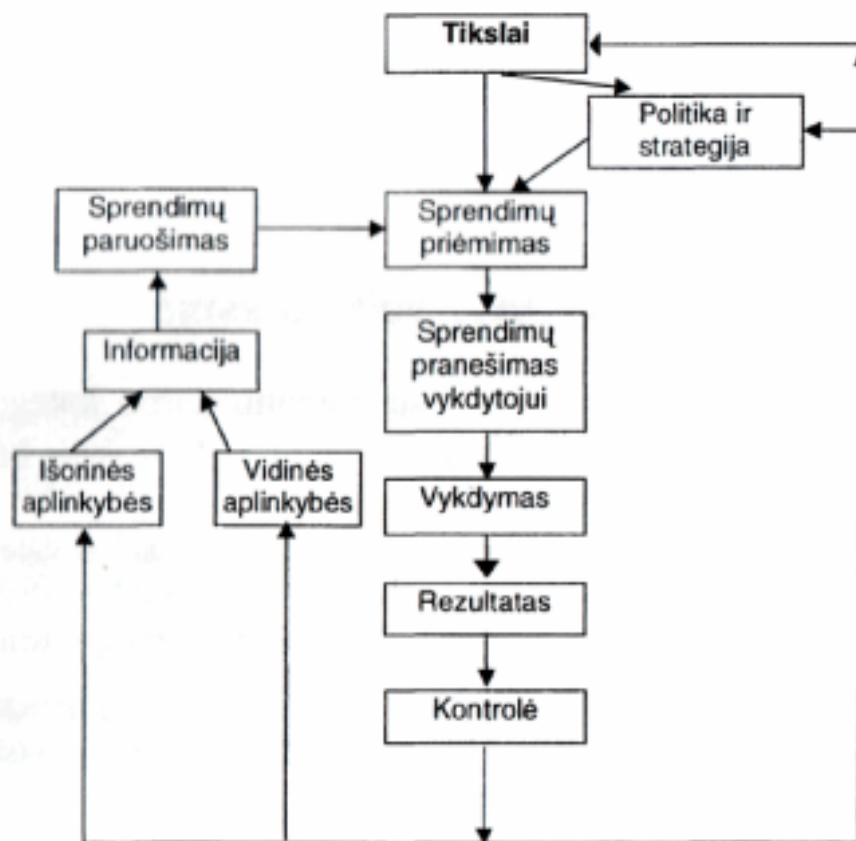


1.6 pav. Užmojo, laiko, kainos ir kokybės priklausomybė [47]

Projekto dalyvių poreikių tenkinimas ir yra ne kas kita, kaip mokėjimas laviruoti tarp šių parametrų. Keičiant nors vieną trikampyje (1.6 pav.) parodyto parametro vertę, besąlygiškai pasikeičia ir kitų parametrų vertės. Tarkime, gerinant darbų kokybę arba trumpinant trukmę besąlygiškai išauga projekto kaina.

1.1.3. Vadybinės veiklos ypatumai valdyme

Vadybinis darbas yra ypatinga visuomeninio darbo kategorija. Nuo nevadybinio jis skiriasi tuo, kad valdymas kaip veiklos sritis būdinga bet kuriam bendram darbui. Valdymas plačiąja prasme - tai planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės procesas, būtinas nustatant ir siekiant organizacijos tikslų. T.y. vadybinis darbas – tai visuomeninio darbo sritis, kurio pagrindinis uždavinys yra aprūpinti tikslingu ir sukoordinuotu darbu atskirus bendrojo darbo vykdytojus ir darbo kolektyvus. Galima sakyti, kad kitų žmonių darbo koordinavimas sudaro valdymo esmę. Kalbama apie vadovų darbo organizavimą koordinuojant organizacijų struktūrinių padalinių bei vykdytojų veiklą. Vadybinės veiklos proceso principas pa-vaizduotas (1.7 pav.) [34].

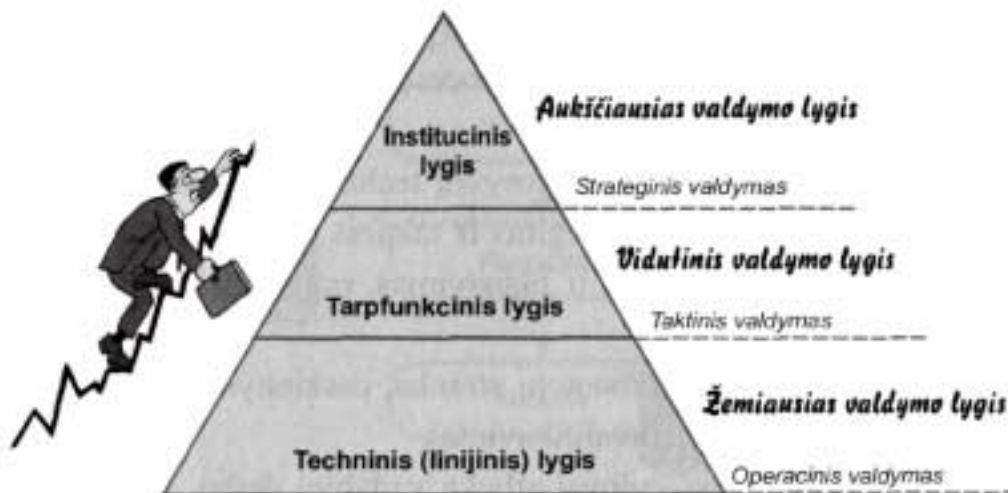


1.7 pav. Vadybinės veiklos proceso principas [34]

Valdymo aparate, atsižvelgiant į darbuotojų funkcinį vaidmenį, išskiriami vadovai, specialistai ir pagalbinis personalas. Vadovų darbas yra vienas svarbiausių valdymo procese. Vadovai priima svarbiausius organizacinės veiklos sprendimus, koordinuoja žemesniųjų

grandžių darbą. Specialistai atlieka vadybinių sprendimų priėmimo parengimo ir realizavimo funkcijas. Pagalbinis personalas (techniniai darbuotojai) teikia informaciją valdymo aparatui.

Kiekvienos organizacijos vadovai atlieka vadybinį darbą. Jie užsiėmę skirtinga veikla. Vieni daugiau dėmesio skiria kitų vadovų darbui koordinuoti, o šie koordinuoja žemesnių rangų vadybininkų darbą iki tokio lygio vadovų, kurie koordinuoja žmonių, fiziškai gaminančių tam tikrą produkciją ar teikiančių paslaugas, darbą. Toks vertikalusis darbo paskirstymo plėtojimas ir formuoja valdymo lygius (1.8 pav.). Piramidės forma parodo, kad kylant į viršutinius valdymo lygius darbuotojų skaičius mažėja [35].

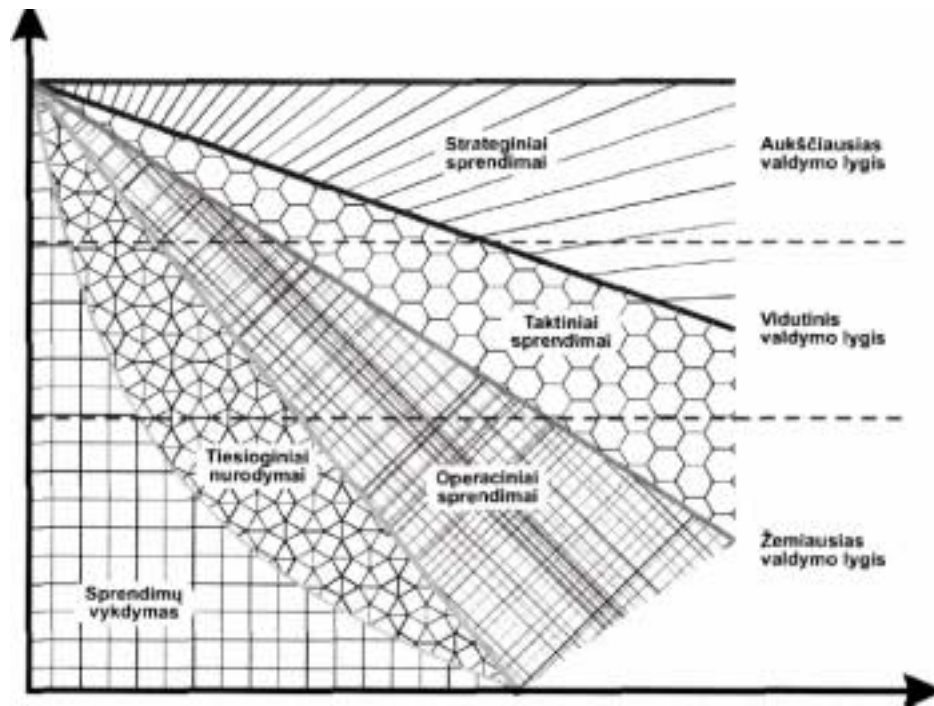


1.8 pav. Valdymo lygiai [35]

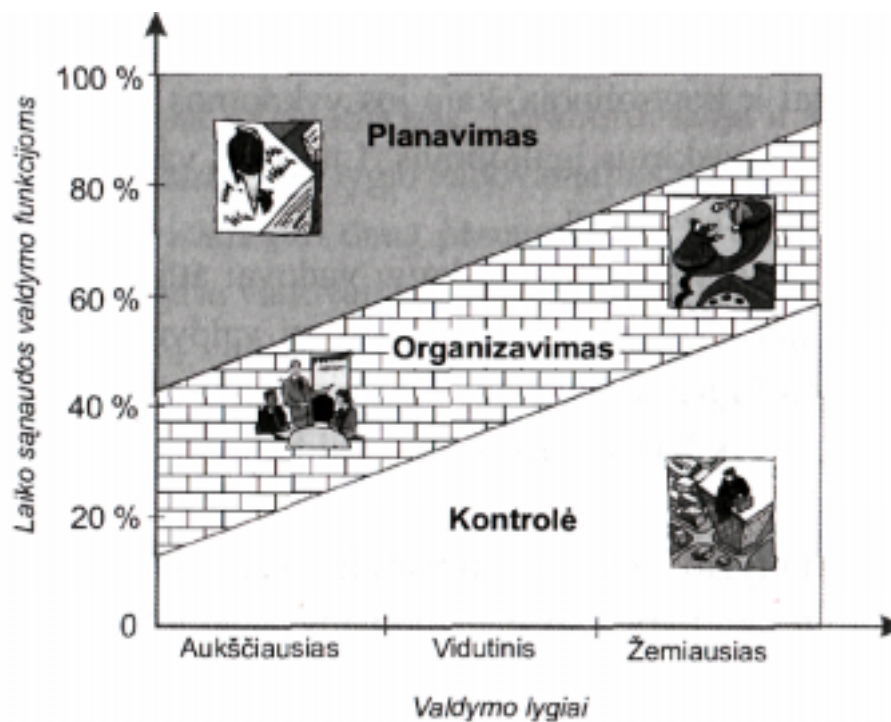
Reikia pažymėti, kad visų valdymo lygių vadovai atlieka ne tik vadybines, bet ir vykdomąsias funkcijas. Tačiau kylant į aukštesnį valdymo lygį vykdomųjų funkcijų reikšmė mažėja (1.9 pav.). Toks laiko paskirstymas yra susijęs su tuo, kad visų trijų lygių vadovai turi vykdyti dvi užduotis – valdymo užduotis ir užduotis pagal jų specializaciją.

Bet kurio valdymo lygio vadovas tam tikrą laiką skiria bendriesiems vadybiniams sprendimams priimti ir tam tikrą – specializuotiems pagal jo veiklos kryptį. Kuo aukštesnis valdymo lygis, tuo užduočių pagal konkrečią specializaciją mažėja, o pagal bendrąją vadybą – daugėja. Laiko sąnaudos pagrindinėms valdymo funkcijoms atlikti taip pat skiriasi pagal valdymo lygį (1.10 pav.) [35].

Pagrindinis vadybinio darbo paskirstymo tikslas yra darbuotojų specializacija atskiriems darbams, operacijoms bei procedūroms atlikti. Darbas proceso dalyviams skirstomas pagal darbuotojų profesionalumo lygį. Nuo to, ar buvo atsižvelgta į kvalifikaciją, priklauso darbo efektyvumas, individualus vykdytojų darbo įnašas siekiant bendrų organizacijos tikslų. Būtent darbo paskirstymą ir specializaciją apibūdina organizacinės struktūros.



1.9 pav. Vadovų veikla pagal funkcijas [35]



1.10 pav. Laiko sąnaudos funkcijoms atlikti pagal valdymo lygį [35]

1.1.4. Projekto valdymo sąvoka

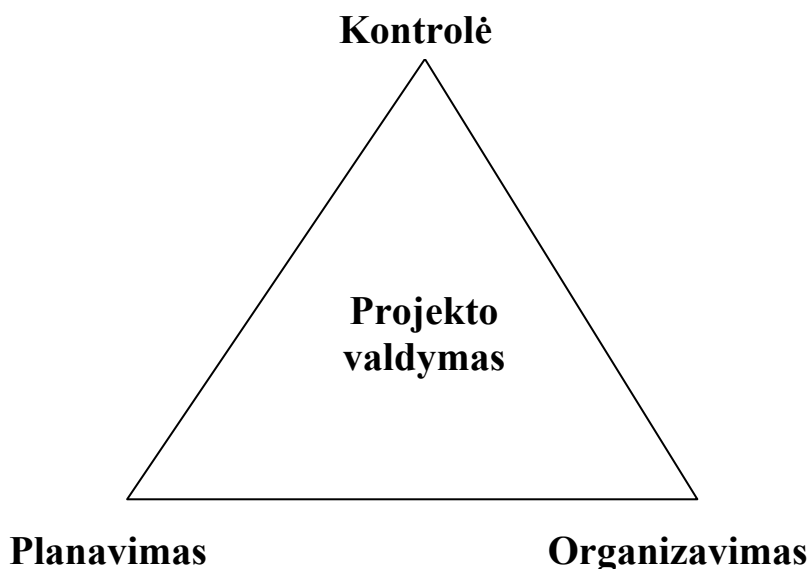
Projektų valdymas – tai mąstymo būdas, apimantis ir specialiąsias, ir platesnio pobūdžio, negu reikia profesijai, žinias. Projektų valdymo, kaip mąstymo būdo, metodai ir priemonės leidžia [39]:

- Parengti ir pagrįsti projekto koncepciją;

- Įvertinti projekto efektyvumą, atsižvelgiant į rizikos ir neapibrėžtumo veiksnius;
- Atlikti techninį ir ekonominį investicijų pagrindimą (projektinius tyrimus) bei parengti projekto verslo planą;
- Vykdyti sisteminių projekto planavimą visose jo gyvavimo ciklo fazėse;
- Parengti projekto sąmatą ir biudžetą;
- Parinkti projekto vykdytojus, organizuojant tam skirtus konkursus;
- Parengti ir sudaryti kontraktus su tiekėjais;
- Optimaliai organizuoti pirkimus ir tiekimus;
- Realizuoti projektą, parenkant tam tinkamą komandą;
- Efektyviai kontroliuoti ir reguliuoti projekto įgyvendinimą bei šiuo laikotarpiu atsirandančius pokyčius;
- Laiku užbaigti projektą;
- Organizuoti sisteminių projekto rezultatų kokybės valdymą;
- Įvairiapusiskai įvertinti „žmogiškąjį veiksni“, kuris dažnai turi lemiamos įtakos visam projekto efektyvumui.

Pagrindinės projekto valdymo turinio dalys yra *planavimas, organizavimas ir kontrolė* (1.11 pav.).

Trumpai apžvelgsime kiekvieną jų.



1.11 pav. Projekto valdymo schema

1.1.4.1. Projekto planavimas

Projekto planavimas yra gyvybiškai svarbi projekto vykdymo dalis. Jeigu projektas yra nesuplanuotas dažnai pasitaiko klaidų, technologinių kliūčių bei prastovų dėl tiekimo vėlavimo [56]. Gerai suplanuotas projektas visada atneš daugiau naudos nei laiko pagailėjimas, o po to klaidų darymas projekto eigoje [13].

Projekto *planavimo* tikslas – numatyti, kokius darbus būtina atlikti, atsižvelgti į jų tarpusavio ryšį bei turimus išteklius ir nustatyti darbų atlikimo tvarką (t.y. sudaryti projekto vykdymo tvarkaraštį), įvertinti visas tikėtinas projekto išlaidas ir sudaryti projekto biudžetą. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad išlaidas nulemia ne tik patys darbai, bet ir jų atlikimo tvarka, pasirinktas valdymo būdas, rizika, projekto aplinka ir kiti veiksniai.

Taigi, norint valdyti projekto eigą, reikia nuolat atsižvelgti į svarbus pokyčius, turinčius įtakos projekto tikslo įgyvendinimui [51].

Kalbant apie projektą dažnai pabrėžiama, kad sudėtingas dalykas yra valdyti atliekamų darbų seką [11]. Tačiau bene svarbiausias aspektas – žmonių valdymas, laiduojantis, kad išskirti tikslai bus įgyvendinti.

Projektų planavimo nauda [32]:

- minimizuoja projekto riziką ir neapibrėžtumą;
- garantuoja aiškų projekto tikslų supratimą;
- nustato tinkamus atlikimo standartus;
- sudaro darbo atlikimo struktūrinę bazę;
- numato tinkamas efektyviai darbų atlikimo kontrolės procedūras;
- leidžia per trumpiausią laiką, mažiausiomis pastangomis, pasiekti optimalių rezultatų.

1.1.4.2. Projekto organizavimas

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

1.1.4.3. Projekto kontrolė

Negalima neįvertinti ir nuolatinės projekto peržiūros ir kontrolės svarbos. Žinoma, gera kontrolė nepataisys prastai suplanuoto projekto, tačiau prasta kontrolė gali niekais paversti kiekvieną projektą, nors ir kaip puikiai jis būtų suplanuotas. *Pagrindinis kontrolės tikslas* – nuolatos lyginti planą ir „faktą“ ir prireikus koreguoti projekto eigą. Iš tiesų jei projekto vykdymas nėra nuolatos vertinamas, kruopščiai parengtas planas nebetenka prasmės. Projekto planas kartais lyginamas su sėkla, kurią pasėjus būsime derlius priklausomai nuo tolesnio puoselėjimo ir priežiūros. Čia kyla klausimas – *kas turi kontroliuoti?* Galimi keli kontrolės proceso variantai. Projekto vadovas tai gali atlikti pats, periodiškai stebėdamas ir vertindamas projekto eigos rezultatus. Taip vadovas geriau susipažįsta su smulkiaisiais projekto aspektais ir projekto komandos nariais. Jis gali tiesiogiai daryti įtaką darbams, siūlydamas jo manymu geriausius sprendimus. Kita vertus, kontroliuoti gali ir kiti komandos nariai, rinkdami informaciją ir pateikdami ją projekto vadovui.

1.1.5. Projekto valdymo metodai

Projektų valdymo metodai leidžia:

- išgryninti projekto tikslą ir pagrįsti projekto būtinumą;
- suformuoti projekto struktūrą (pagrindiniai ir antraeiliai tikslai, uždaviniai, darbai);
- nustatyti finansavimo apimtį bei šaltinius;
- parinkti konkurso tvarka vykdytojus – projekto dalyvius;
- parengti ir sudaryti kontraktus;
- numatyti projekto baigimo terminus, sudaryti jo realizavimo grafiką, nustatyti būtinus išteklius;
- sudaryti projekto sąmatą ir biudžetą;
- planuoti ir įvertinti riziką;
- užtikrinti nuolatinę projekto vykdymo kontrolę ir kt.

Projektų valdymo pranašumai leidžia mažinti statybos trukmę, išlaidas ir kainą [17].

Pastaruoju metu sukaupta didelė įvairių projektų valdymo metodų naudojimo patirtis [32]:

Tinklinio planavimo ir valdymo metodai. Tai gana plačiai paplitę projektų valdymo planavimo ir valdymo metodai, padedantys vykdyti įvairias funkcijas.

Projekto modeliavimas. Remiantis projekto struktūrine dekompozicija, numatoma darbų sudėtis, tarpusavio ryšiai ir sudarinėjama modelių hierarchinė sistema, atspindinti įvairių lygių vadovybės ir projekto dalyvių interesus.

Projekto laikų analizė. Tinkliniai modeliai padeda apskaičiuoti projekto laiko parametrus: darbų įvykdymo anksčiausius ir vėliausius terminus, laiko rezervus, darbų kritinius būdus.

Projekto išteklių analizė. Naudojantis kalendoriniu planu, numatomas išteklių kiekis ir jų panaudojimo terminai.

Išteklių perskirstymas. Skirstant ribotus išteklius, galima:

- nekeičiant projekto baigimo terminų, sumažinti projekto poreikio ištekliams ir jo patenkinimo skirtumą;
- esant nekintamoms išteklių atsargoms sutrumpinti projekto baigimo terminus.

Projekto monitoringas - tai metodų ir procedūrų visuma, naudojama siekiant kontroliuoti projekto darbų vykdymo eigą. Remiantis darbų grafikais ir vykdytojų ataskaitomis, išaiškinamos silpnos vietos, vedama atliktų darbų apimčių, išteklių ir išlaidų apskaita, analizuojama projekto būklė, prognozuojama tolimesnė eiga.

Išlaidų planavimo metodai. Ši svarbiausia projekto valdymo dalis glaudžiai siejasi su kainodara ir sąmatomis. Galima pasirinkti pasyvųjį arba aktyvųjį išlaidų planavimo būdą. *Pasyvusis būdas* remiasi kaštų apskaičiavimu pagal projektams analogams taikytas darbų apimtis, normatyvus, išteklių poreikio apskaičiavimus ir normatyvinę bazę. *Aktyvusis būdas* pagrįstas projekto vertės minimizavimu varijuojant kintamaisiais (įvairios finansavimo sistemos, darbų intensyvumas ir pan.). Svarbi vieta tenka projekto išlaidų ir pelno vertinei analizei.

Išlaidų kontrolė. Tai projekto monitoringo dalis, tačiau dėl svarbos ji išskiriama kaip atskiras savarankiškas metodas, kurio esmė ta, kad, remiantis projektiniais rodikliais, sudarinėjami grafikai. Jais vadovaujantis vedama apskaita, įvertinama projekto eiga, biudžeto vykdymas.

Rizikos valdymo metodai. Metodų visuma leidžia nustatyti ir įvertinti įvairių projekto fazių riziką, jos įtaką pagrindiniams projekto parametrams. Šiai grupei priskiriami tikimybiniai ir alternatyvūs tinkliniai modeliai, imitacinis modeliavimas, ekspertinės sistemos, tikimybių teorija, patikimumas ir pan.

Kokybės valdymo metodai. Visų projekto gyvavimo fazių kokybė planuojama ir kontroliuojama specialiais metodais.

Konfliktų valdymo metodai. Vykdam projektą kartais kyla konfliktų tarp komandos narių, vykdytojų ir įvairių suinteresuotų institucijų. Šie valdymo metodai leidžia prognozuoti ir konfliktų išvengti, o atsiradusius konfliktus racionaliai išspręsti.

Pasikeitimų valdymo metodai. Projektą rengiant ir vykdam, daroma daugybė pakeitimų. Yra metodų, padedančių prognozuoti pakeitimus, įvertinti ir taip apsaugoti projektą.

Kontraktų valdymo metodai. Šie metodai skirti kontraktų parengimo, derinimo, įforminimo procedūrų sistemizavimui, kontrolei, vykdymui ir užbaigimui.

Projektų valdymo organizavimo metodai. Šie metodai nusako taisykles padedančias racionaliai sudaryti organizacines struktūras, nukreiptas į projekto įvykdymą laiku; nustato reglamentą ir projekto dalyvių ir projekto komandos tarpusavio ryšius. Šių metodų dėka suformuojama tinkama projekto komandos sudėtis, organizuojamas rezultatyvus jos darbas, užtikrinamas projekto dalyvių bendravimas.

Projektų valdymo metodų įvairovė leidžia:

- iškelti ir pagrįsti projektų tikslus;
- suformuluoti projekto struktūrą;
- numatyti finansavimo apimtis ir šaltinius;
- parinkti projekto vykdytojus (konkursų keliu);
- parengti ir sudaryti kontraktus;
- apibrėžti projekto realizavimo terminus ir grafikus;
- parengti projekto sąmatą;
- įvertinti projekto riziką;
- kontroliuoti projekto vykdymo eigą ir pan.

1.1.6. Organizacinė projekto struktūra

Projekto realizavimo sėkmė daugeliu atvejų priklauso nuo jo organizacinės valdymo struktūros. Organizacinė struktūra – tai modelis, kurį sudaro projekto vadovai, kad paskirstytų, organizuotų ir koordinuotų organizacijos darbuotojų (padalinių) ar kitų vykdytojų darbus projekto tikslams įgyvendinti.

Norėdami suformuoti naują valdymo struktūrą arba tobulinti esamą, arba iš esmės keisti santykių modelį, projekto vadovai, priimdami organizacinius sprendimus, turi žengti keturis pagrindinius žingsnius [4]:

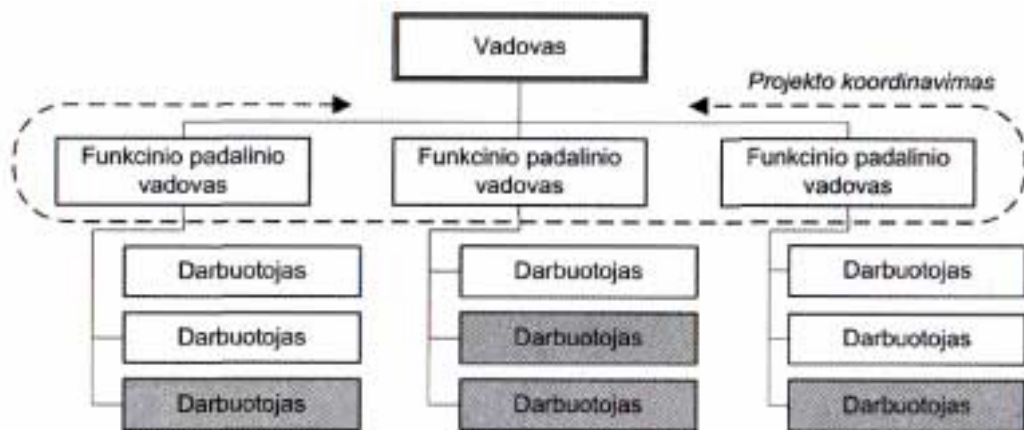
1. Suskaidyti darbą į sudedamąsias dalis (užduotis), kurias logiškai gali atlikti pavieniai darbuotojai ar jų grupės. Tai darbo pasidalijimas.
2. Sugrupuoti panašias ir logiškai susijusias darbine veiklas į struktūrines grandis.
3. Nustatyti atsiskaitomybės grandines. Struktūrinių grandžių sujungimas pagal atsiskaitomybės lygį sudaro daugelio valdymo lygių modelį, arba organizacinę hierarchiją.
4. Integruoti atskirų struktūrinių grandžių veiklą, siekiant projekto tikslų. Šis procesas vadinamas koordinavimu.

Projektams valdyti taikomos trys valdymo struktūros [4]:

- Funkcinė;
- Projekcinė;
- Matricinė (su silpna, subalansuota ir stipria struktūra)

Funkcinė struktūra:

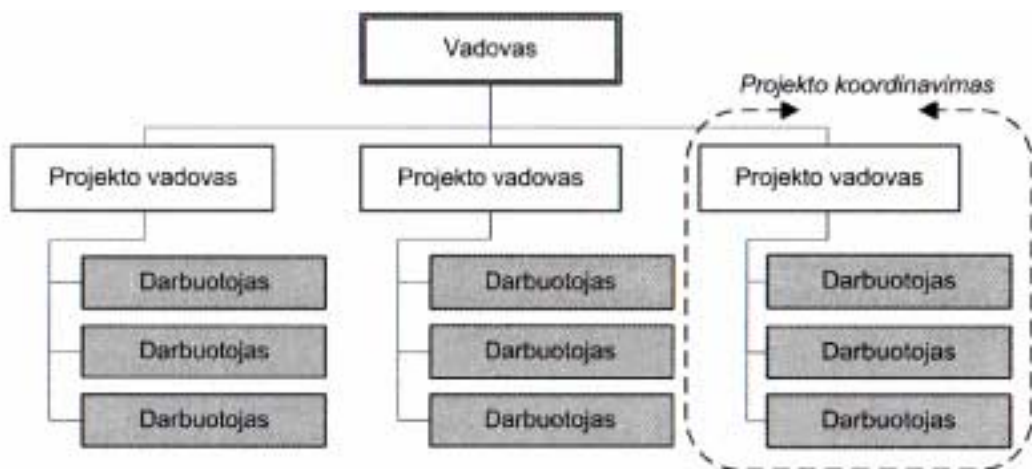
Kai organizacijoje vyrauja darbų pasiskirstymas pagal funkcijas (pavyzdžiui, gamyba-prekyba-rinkodara ir t.t.), tada tiek organizaciją, tiek jos valdymo struktūrą priimta vadinti funkcinė (1.12 pav.). Labai dažnai projektus vykdo būtent funkcinės organizacijos. Jei projekto apimtis ir uždaviniai neperžengia vieno funkcinio padalinio ribų, didesnių keblumų nekylo, kadangi funkcinio padalinio vadovas dažniausiai pats vadovauja šiam projektui. Tokiu atveju be jokių konfliktų suderinami funkcinio padalinio ir projekto tikslai bei uždaviniai, pagal situaciją greitai sprendžiami išskylantys klausimai. Derinti funkcinio padalinio ir projekto veiklą yra nesudėtinga, kadangi padalinio vadovas disponuoja ištekliais ir paskirsto juos pagal prioritetus.



1.12 pav. Funkcinė valdymo struktūra [4]

Projektinė struktūra:

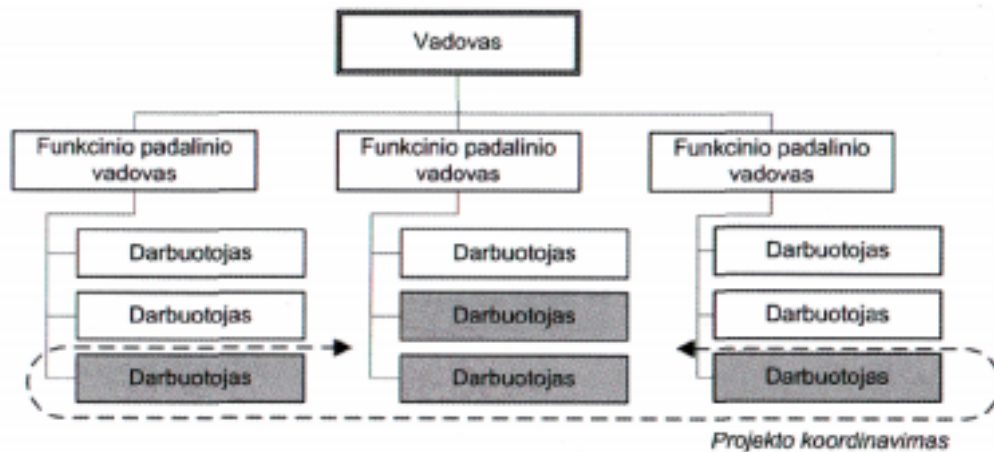
Šiuo atveju projektas yra visiškai savarankiška, save išlaikanti institucija bendroje organizacijos struktūroje, turinti savo techninį ir administracinį personalą. Su bendra organizacija ji sieja tik periodinio atsiskaitymo už atliktus darbus procedūros (1.13 pav.). Kartais abi organizacijos turi daugiau ar mažiau centralizuotą administraciją, sprendžiančią bendruosius finansų, personalo ir kontrolės klausimus.



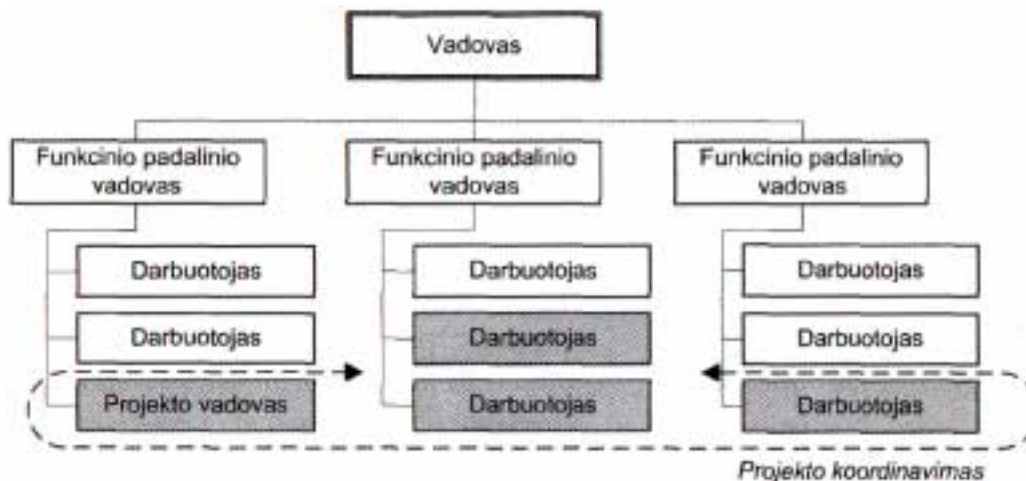
1.13 pav. Projektinė valdymo struktūra [6]

Matricinė struktūra:

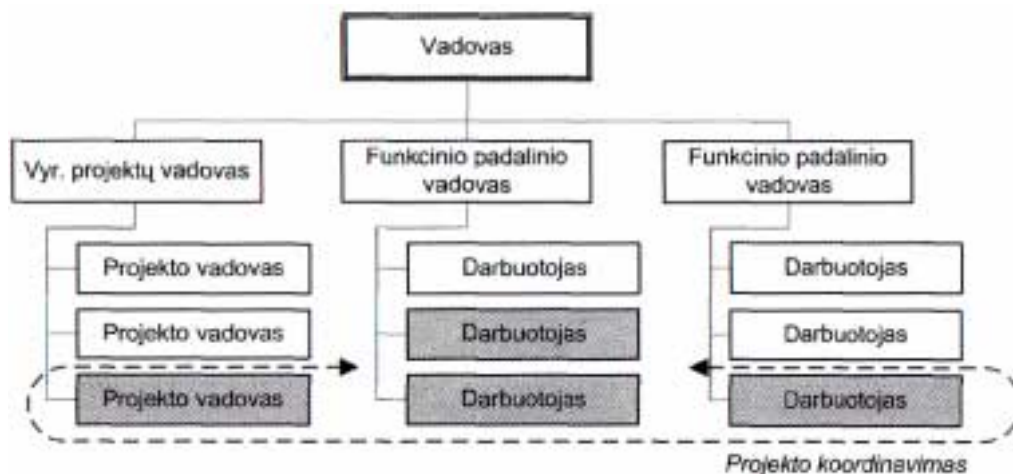
Matricinė struktūra (1.14 pav. – silpna, 1.15 pav. – subalansuota ir 1.16 pav. – stipri; pagal projektą dirbantys padalinių darbuotojai parodyti tamsesniuose langeliuose) kuriama, remiantis funkcinės struktūros baze. Konkrečioms problemoms spręsti sudaromos laikinos projekto grupės, kurioms vadovauja projekto vadovai.



1.14 pav. Silpna matricinė valdymo struktūra [6]



1.15 pav. Subalansuota matricinė valdymo struktūra [6]



1.16 pav. Stipri matricinė valdymo struktūra [6]

1.2. Vadovavimas ir projekto komandos formavimas

1.2.1. Vadovavimo stiliai, modeliai ir metodai

Vadovavimas – tai dinamiškas procesas, kai darbo grupėje vienas individas tam tikrą laiką tarpą tam tikrame organizaciniame kontekste daro įtaką kitiems grupės nariams, kad būtų pasiekti grupės tikslai [48].

Vadovo veiklos būdas yra nusakomas vadovavimo stiliumi. *Vadovavimo stilius* – tai vadovo elgesys komandos narių (pavaldinių) atžvilgiu, siekiant juos paveikti ir pažadinti projekto tikslams pasiekti [41]. Vadovavimo stilių formuoja vadovo vertybių sistema, komandos lūkesčiai ir esama situacija. Įvairūs autoriai remdamiesi įvairiais kriterijais išskiria daug vadovavimo stilių:

- K. Levin 30-ųjų metų pabaigoje pasiūlė vadovavimo stilių klasifikaciją, nusakomą trimis sąvokomis: autokratinis, demokratinis ir liberalus [15];
- R. Likertas pasiūlė keturis vadovavimo stilius: eksploatacinis-autoritarinis, geranoriškas-autoritarinis, konsultacinis-demokratinis ir kolegialus [7];
- R. Bleiko ir Dž. Moutono pasiūlė valdymo tipų tinklainę [7];
- P. Fiedlerio pasiūlė situacinį vadovavimo modelį [40];
- P. Hersio ir R. Blanšardo pasiūlė gyvenimo ciklo teoriją [7];
- T. Mitčelo ir R. Hauso sukūrė "kelio - tikslo" modelį [40];
- Vrumo - Jeitono sukūrė sprendimų priėmimo modelį [40].

Pirmasis vadovavimo stilių ir vadovų tipus pradėjo nagrinėti amerikiečių psichologas K. Levinas (1939). Remdamasis eksperimentais, jis skyrė tris pagrindinius vadovavimo stilius – autokratinį, demokratinį ir liberalų.

- *Autokratiniam* darbo stiliui būdingas polinkis į vienvaldiškumą, sprendžiant ne tik pačias sudėtingiausias, bet ir gana paprastas problemas. Tokie vadovai dažnai naudoja prievartą.
- *Demokratiškas* vadovas žmones valdo be grubaus spaudimo, remdamasis jų sugebėjimais ir gerbdamas juos. Jis skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai.
- *Liberalus* stilius pasižymi tuo, kad vadovas minimaliai kišasi į pavaldinių veiklą. Vadovas liberalas paprastai nedemonstruoja savo vadovaujančios padėties, nes nėra tikras dėl savo kompetencijos.

Vėliau R. Likertas, tirdamas organizacijų vadovų elgesį ir jo ryši su produktyvumu, transformavo Levino vadovavimo stilių koncepciją į keturių vadovavimo stilių sistemų modelį. Jis pasiūlė šiuos vadovavimo stilius [7]:

- *eksploatacinis – autoritarinis* (grynoji autokratija);
- *geranoriškas – autoritarinis* (nuo bausmių prie paskatinimų, ribotas pavaldinių dalyvavimas priimant sprendimus);
- *konsultacinis – demokratinis* (pasitikėjimas pavaldiniais, mažai reikšmingų įgaliojimų delegavimas);
- *kolegialus* (grynoji demokratija).

Vos tik apibrėžus pagrindinius vadovavimo stilius, prasidėjo diskusijos dėl to, kas yra geriau – vadovavimas, orientuotas į darbą (užduotis), ar vadovavimas, orientuotas į žmones. Vėlesni tyrimai ir praktinė patirtis parodė, kad autokratinis stilius ne visose situacijose bus neefektyvus, o demokratinis – ne visada sąlygos didesnę pasitenkinimą ir didesnę darbo našumą. Todėl buvo prieita išvada, kad efektyvus vadovas turi būti orientuotas tiek į darbą, tiek į žmones.

Pirmąją vadovavimo stilių klasifikaciją, kurioje atsižvelgiama į abu šiuos aspektus, pasiūlė grupė *Ohajo universiteto mokslininkų*. Jie teigė, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo dviejų kriterijų – problemų struktūrizavimo ir dėmesio žmonėms (1.17 pav.).

Pasi- tenki- nimas	aukštas	Žemas struktūrizavimo lygis Aukštas dėmesys žmonėms	Aukštas struktūrizavimo lygis Aukštas dėmesys žmonėms
	žemas	Žemas struktūrizavimo lygis Žemas dėmesys žmonėms	Aukštas struktūrizavimo lygis Žemas dėmesys žmonėms
		žemas	aukštas
		Struktūrizavimas	

1.17 pav. Ohajo universiteto vadovavimo stilių klasifikacija [40]

Pasak jų, *orientuotiems i struktūrą* vadovams būdingas pavaldinių darbo planavimas ir organizavimas. Vadovai, laikydami šios orientacijos, nori, kad darbas būtų atliktas laiku ir gerai. Jie organizuoja darbą ir duoda nurodymus, kaip jį atlikti. Darbo rezultatai yra svarbiau už tarpusavio santykius.

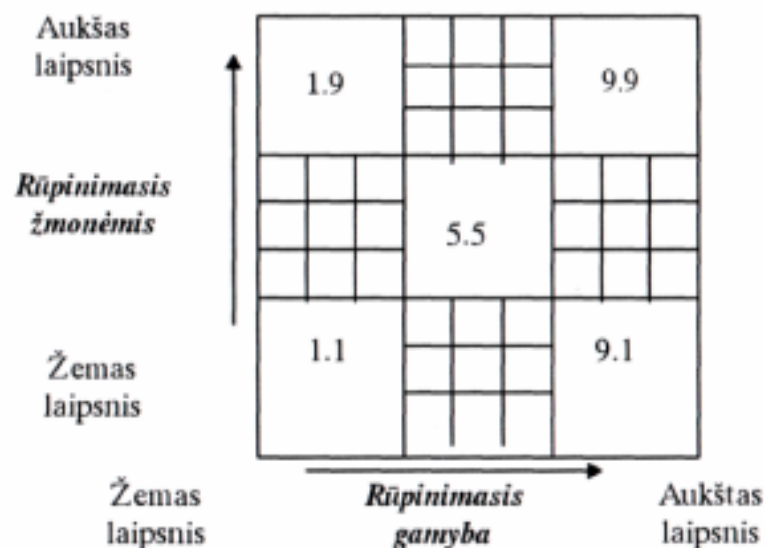
Dėmesys žmonėms reiškia, kad vadovo poveikis nukreiptas į pavaldinių aukštesnio lygio poreikius, santyčiai grindžiami pasitikėjimu, savitarpio pagarba betarpišku bendravimu.

Tipiškas tokios orientacijos vadovo elgesys – domėjimas darbuotojo šeima, dėkingumo už gera darbą išreiškimas ir pan. [40].

Toliau Ohajo universiteto mokslininkų mintis plėtojo R. Bleikas ir Dž Morton. Jų sukurtame valdymo tinklelyje pateikiami 5 pagrindiniai vadovavimo tipai, kurių suskirstymas remiasi dviejų dimensijų – požiūrio į žmones ir požiūrio į organizavimą – kombinacijomis (1.18 pav.).

R. Bleikas ir Dž. Morton taip apibūdina šiuos vadovavimo tipus:

- 1.1. *Menkas valdymas*. Minimalus rūpinimasis gamyba ir žmonėmis. Vadovo pastangos neviršija to minimumo, kuris leidžia išvengti atleidimo.
- 1.9. *Kaimo klubo valdymas*. Maksimalus rūpinimasis žmonėmis ir minimalus dėmesys skiriamas gamybos rodikliams. Vadovas siekia sukurti draugišką ir palankią atmosferą.
- 9.1. *Autoritarinis valdymas*. Prioritetas skiriamas gamybos užduotims, visiškai panaudojami valdžios įgaliojimai, grupės moralinis klimatas vadovui beveik nerūpi.
- 5.5. *Vidurio kelio valdymas*. Vadovas randa balansą tarp gamybos efektyvumo ir grupės klimato. Stilius gana konservatyvus, orientuotas į taikų sambūvį.
- 9.9. *Komandinis valdymas*. Vienodai daug dėmesio skiriama ir darbuotojams, ir gamybos efektyvumui. Aukštas darbuotojų pasitenkinimas siejamas su dideliais darbo laimėjimais.



1.18 pav. „Valdymo tinklelis“ [7]

„Valdymo tinklelio“ autorių nuomone, komandinis valdymas yra pats efektyviausias, nes užtikrina ir didelį rezultatyvumą, ir didelį darbuotojų pasitenkinimą. Deja, praktikoje dėl įvairiausių kliūčių jis nėra labai paplitęs [7].

Nei asmeninių savybių ir bruožų, nei elgsenos tyrimai nerodo tiesioginio vadovo savybių arba jo elgsenos ir efektyvaus vadovavimo ryšio. Bet tai jokių būdu nereiškia, kad tokio ryšio nesama. Priešingai, tai labai svarbūs sėkmingo vadovavimo komponentai. Tačiau kartu jų vadovavimo efektyvumą lemia ir tam tikri situaciniai veiksniai. Šie veiksniai apima pavaldinių poreikius ir asmenines savybes, užduoties pobūdį ir reikalavimus, aplinkos poveikį, disponuojamą informaciją ir kt. Skirtingos veiklos situacijos reikalauja skirtingų organizacinių struktūrų, skirtingų vadovo savybių ir skirtingų vadovavimo stilių pasirinkimo. Tai reiškia, kad priklausomai nuo konkrečios situacijos reikalavimų vadovas turi sugebėti keisti ir savo elgseną [40].

Taigi šiuolaikinėse efektyvų vadovavimą tiriančiose teorijose, be vadovavimo stiliaus, taip pat akcentuojama į toliau vardijamų veiksnių įtaką efektyviam vadovavimui:

- *vadovo sugebėjimai ir asmeninės savybės;*
- *pavaldinių sugebėjimai ir asmeninės savybės;*
- *konkrečios situacijos reikalavimai.*

Šios krypties tyrimuose reikia pažymėti keturis situacinius modelius, padedančius geriau suprasti vadovavimo proceso sudėtingumą:

- P. Fiedlerio situacinis vadovavimo modelis [40];
- P. Hersio ir R. Blanšardo gyvenimo ciklo teorija [7];
- T. Mitčelo ir R. Hauso "kelio - tikslo" modelis [40];
- Vrumo - Jeitono sprendimų priėmimo modelis [40].

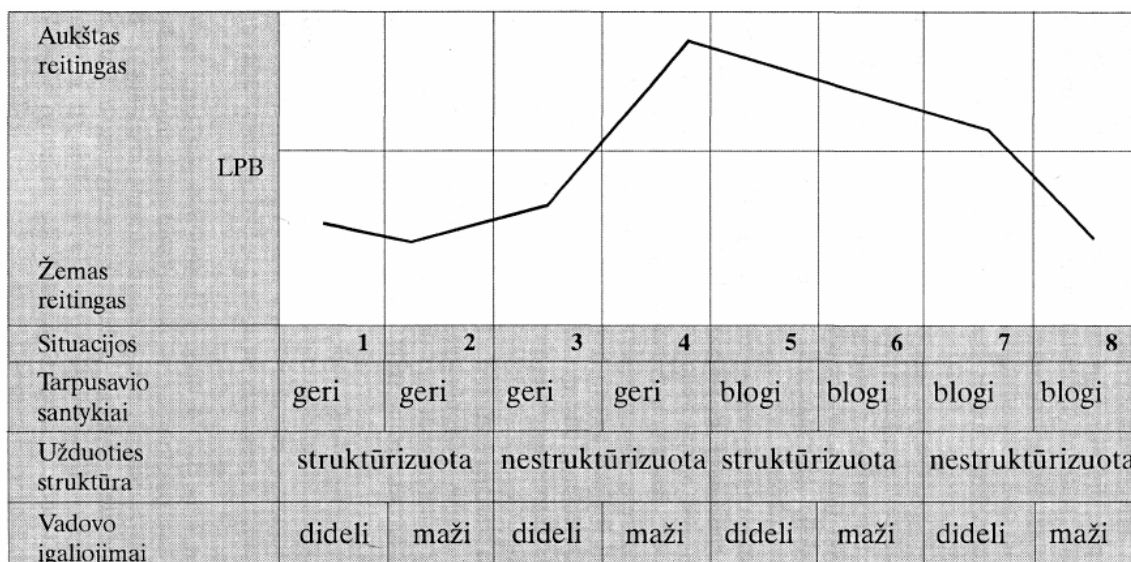
F. Fiedlerio situacinis vadovavimo modelis. 1965 metais F. Fiedleris pateikė naują požiūrį į efektyvų vadovavimą. Pasak jo vadovavimas efektyvus bus tik tada, kai pavyks suderinti asmeninį stilių ir aplinkos veiksnius. Kita vertus, kai stilius ir aplinka nesiderina, geriau keisti asmeninį stilių, o ne aplinką, nors šį pakeisti labai sunku. F. Fiedlerio modelis paremtas teiginiu, kad nėra vienas vadovavimo stilius nėra geriausias. Skirtingai aplinkai reikia ir skirtingo elgesio, todėl efektyvus vadovas sugebės aplinką pritaikyti prie savo asmeninio stiliaus.

Jeigu Ohajo universiteto grupė bei R. Bleikas ir Dž. Mouton, tirdami efektyvų vadovavimą, naudojos dviem dimensijomis, o F. Fiedlerio modelis buvo ryškus tolesnis žingsnis, nes *jame jau buvo įvertinti trys veiksniai, darantys įtaką vadovo elgesiui:*

1. *Santykiai tarp vadovo ir bendradarbių.* Čia įvertinamas pavaldinių reiškiamas lojalumas ir pasitikėjimas vadovu bei vadovo asmenybės patrauklumas pavaldiniams.
2. *Užduočių struktūra.* Labai svarbus aiškus užduoties formulavimas ir struktūrizavimas.

3. *Igaliojimai*. Tai – valdžios, susijusios su vadovo pareigomis, dydis, leidžiantis naudoti įtaką, taip pat palaikymo, kurį teikia formali organizacija, lygis.

Modelyje visos trys dimensijos vertinamos priešingomis sąvokomis: santykiai tarp vadovo ir bendradarbių gali būti geri arba blogi, užduotys gali būti struktūrizuotos arba nestrukūrizuotos, įgaliojimai gali būti dideli arba maži. Skirtingi šių dimensijų deriniai apibūdina aštuonis galimus vadovavimo stilius (1.19 pav.).



1.19 pav. F. Fiedlerio vadovavimo modelis [40]

LBP – labiausiai priimtinas bendradarbis

F. Fiedlerio nuomone, į santykius orientuoti vadovavimo stiliai yra efektyviausi santykinai palankiose vadovui situacijose. Tokiose situacijose vadovas neturi pakankamos valdžios, kad pasiektų visišką pavaldinių bendradarbiavimą. Tačiau priešingai negu nepalankiausioje 8 situacijoje, pavaldiniai neieško bet kokio preteksto pasipriešinti. Dažniausiai jie iš principo sutinka daryti tai, ko tikisi iš jų vadovas, tačiau vadovas turi išaiškinti, koku tikslu tai daroma, ir suteikti galimybę pavaldiniams patenkinti savo norus. Jeigu vadovas šioje situacijoje bus pernelyg orientuotas į užduotį, jis rizikuoja sukelti pavaldinių nepasitenkinimą ir pasipriešinimą [40].

F. Fiedlerio vadovavimo modelis ne be trūkumų, tačiau jis svarbus vien dėl to, kad davė pradžią situaciniam požiūriui į vadovavimą. Jis parodė, kokią reikšmę turi vadovo, pavaldinių ir situacijos sąveika, ir kad nėra vieno, visoms situacijoms tinkamo vadovavimo stiliaus. Dar daugiau, praktiškas F. Fiedlerio modelio taikymas gali padėti parinkti ir paskirstyti į konkrečias darbo vietas vadovus.

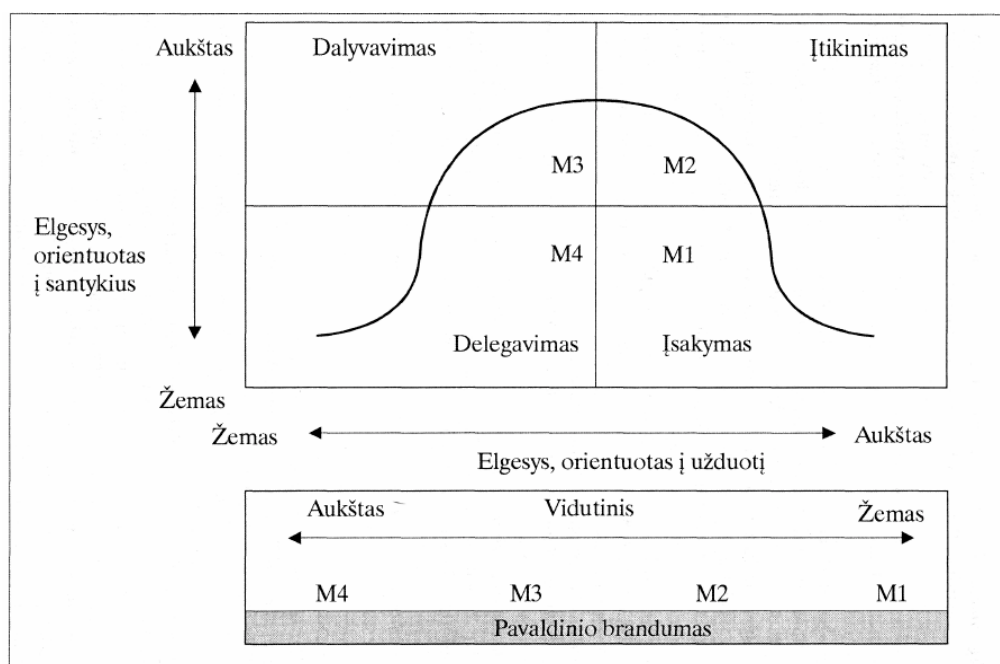
P. Hersio ir R. Blanšardo gyvenimo ciklo teorija. Dar viena reikšminga situacinė teorija - tai vadinamoji P. Hersio ir R. Blanšardo gyvenimo ciklo teorija, kurioje įvertinamas naujas veiksnys. Joje teigiama, kad *vadovavimo efektyvumas priklauso nuo pavaldinių brandumo lygio ir sugebėjimo parinkti atitinkamą elgsenos variantą*. Čia pavaldinių brandumas

suprantamas kaip sugebėjimas formuluoti ir siekti aukštų tikslų, noras ir sugebėjimas prisiimti atsakomybę už jų įgyvendinimą, taip pat už žinias, darbo įgūdžius ir patirtį. Brandumo sąvoka nėra absoliutus dydis, jis gali būti skirtingas, priklausomai nuo konkrečios užduoties.

P. Hersis ir R. Blanšardas, kaip ir F. Fiedleris, išskiria dvi pagrindines vadovų elgesio orientacijas: orientuotus į žmogiškuosius santykius ir orientuotus į užduotį. Priklausomai nuo pavaldinių brandumo, vadovai gali pasirinkti vieną iš keturių vadovavimo stilių: įsakymą, įtikinimą, dalyvavimą ar delegavimą (1.20 pav.) [40].

- *Įsakymas*. Šis būdas tinka, kai pavaldinių brandumo lygis žemas, jie nesugeba savarankiškai atlikti užduoties ir nenori imtis atsakomybės. Vadovo užduotis - teikti instrukcijas, daug nurodinėti, mažai pasitikėti.
- *Įtikinimas*. Taikomas tuomet, kai brandumo lygis yra tarp žemo ir vidutinio: pavaldiniai dar nesugeba, bet jau nori imtis atsakomybės. Šiuo atveju svarbu ir nurodinėjimas, ir parama.
- *Dalyvavimas*. Šis būdas efektyvus, kai brandumo lygis tarp vidutinio ir aukšto. Pavaldinys jau sugeba savarankiškai atlikti užduotį, todėl vadovui tenka mažiau nurodinėti, o daugiau remti, kartu aptarti užduotis ir priimti sprendimą.
- *Delegavimas*. Būdingas aukštas brandumas. Vadovas nesikiša į pavaldinių darbą ir nesistengia palaikyti gerų santykių. Įgaliojimai gali būti perleisti darbuotojams [7].

Pagal P. Hersio ir R. Blanšardo gyvenimo ciklo teoriją, efektyvus vadovavimas turi būti individualizuotas. Tai reiškia, kad vadovas turi koreguoti savo elgesį, atsižvelgdamas į pavaldinio ar jų grupės pasirengimą darbui.



1.20 pav. P. Hersio ir R. Blančardo gyvenimo ciklo modelis [40]

T. Mitčelo ir R. Hauso "kelio – tikslo" modelis turi daug analogijų su F. Fiedlerio modeliu bei glaudžiai susijęs su viena motyvacijos teorijų - vilčių teorija. Jų požiūris, pavadintas "kelio - tikslo" terminu, taip pat rekomenduoja vadovams taikyti atitinkantį situaciją vadovavimo stilių. Šioje teorijoje stengiamasi paaiškinti poveikį, kurį daro vadovo elgesys pavaldinių motyvacijai, pasitenkinimui ir darbo našumui. Kitaip tariant, vadovas turi sugebėti nustatyti darbuotojams tikslus ir atverti kelius į tų tikslų pasiekimą. Šiame modelyje analizuojami keturi pagrindiniai vadovavimo stiliai [7]:

- *palaikymo stilius* – tai analogiškas orientuotam į žmoniškuosius santykius vadovavimo stiliui;
- *direktyvinis stilius* analogiškas orientuotam į darbą ar užduotį stiliui;
- *dalyvavimo stilius* apibūdinamas tuo, kad vadovas dalijasi turima informacija su pavaldiniais, remiasi jų idėjomis ir pasiūlymais priimdamas sprendimus;
- *orientuotas į pasiekimus stilius* reikalauja gana griežto tikslų nustatymo pavaldiniams bei tikėjimo, jog jie dirbs visiškai atsidavę.

T. Mitčelas ir R. Hausas siūlo būdus, kuriais vadovai gali daryti įtaką siekiant užbrėžtų tikslų [40]:

1. *Išaiškinti pavaldiniui, ko iš jo tikimasi.*
2. *Padėti pavaldiniams šalinti pasitaikančias kliūtis.*
3. *Skatinti darbuotojų pastangas siekiant tikslo.*
4. *Sąlygoti atsiradimą tokių pavaldinių poreikių, kuriuos vadovas būtų kompetentingas patenkinti.*
5. *Patenkinti pavaldinių poreikius, kai tikslas yra pasiektas.*

Pasirinkdamas atitinkamą vadovavimo stilių, vadovas turi suprasti, jog jo elgesys bus priimtinas pavaldiniams tuo atveju, jei jie šį elgesį suvoks kaip tiesioginio pasitenkinimo šaltinį arba būsimo pasitenkinimo priemonę.

Vrumo – Jeitono sprendimų priėmimo modelis. Ši teorija koncentruoja dėmesį į sprendimų priėmimo procesą. Modelio autorių požiūriu, yra penki vadovavimo stiliai, kuriuos vadovas gali naudoti priklausomai nuo to, koku lygiu pavaldiniai leidžiama dalyvauti priimant sprendimus (1.1 lent.).

Šie penki stiliai numato vadovo elgsenos kitimą nuo autokratinio sprendimų priėmimo būdo (AI, AII) iki konsultacinio (KI, KII) ir galiausiai – visiško dalyvavimo stiliaus (DI).

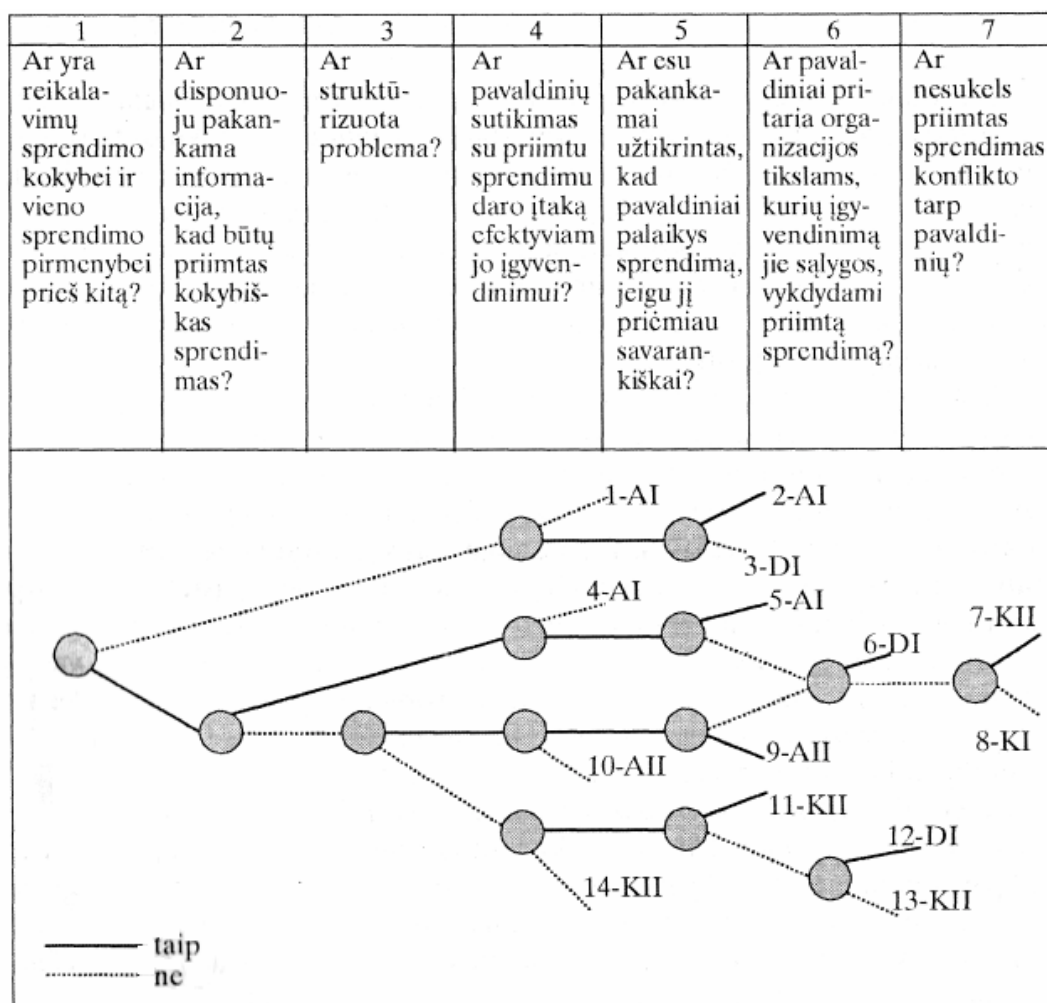
1.1 lentelė. Sprendimų priėmimo stiliai (pagal V. Vrumą – F. Jeitoną) [40]

<i>Vadovavimo stilius</i>	<i>Stiliaus apibūdinimas</i>
<i>1. Autokratinis AI</i>	Vadovas pats sprendžia problemą ir priima sprendimą, naudodamasis turima informacija.
<i>2. Autokratinis AII</i>	Vadovas surenka informaciją iš pavaldinių, po to pats sprendžia problemą. Rinkdamas informaciją jis gali įvardyti problemą arba jos neįvardyti. Pavaldinių vaidmuo apsiriboja informacijos pateikimu, bet ne alternatyvų paieška ir vertinimu.
<i>3. Konsultacinis KI</i>	Vadovas supažindina su problema asmeniškai tuos pavaldinius, kuriems ši problema svarbi, išklauso jų idėjas bei pasiūlymus. Tada pats priima sprendimą, kuriame (ne)atsispindi pavaldinių įtaka sprendimui.
<i>4. Konsultacinis KII</i>	Vadovas supažindina su problema savo pavaldinius, išklauso visus pasiūlymus. Po to vadovas pats priima sprendimą, kuriame (ne)atsispindi pavaldinių įtaka sprendimui.
<i>5. Dalyvavimo DI</i>	Vadovas kartu su pavaldiniais ieško ir vertina alternatyvas, paskui bando rasti bendrą sprendimą. Vadovo vaidmuo panašus į pirmininkaujančiojo. Jis nesistengia paveikti grupės, o pasirengęs priimti grupės pasiūlytą sprendimą.

Kad padėtų vadovams įvertinti situaciją, V. Vrumas ir F. Jeitonas siūlo septynių kriterijų sistemą ir sprendimų medžio modelį. Siūlomi šie kriterijai, pagal kuriuos vadovas vertina situaciją „vadovas – pavaldinys“ [40].

- 1. Sprendinio kokybės reikšmė.*
- 2. Vadovo turima informacija ir patirtis, reikalinga priimti kokybišką sprendimą.*
- 3. Problemos struktūrizavimo lygis.*
- 4. Pavaldinių pritarimo organizacijos tikslams ir dalyvavimo efektyviame sprendimo įgyvendinime reikšmė.*
- 5. Tikimybė, kad pavaldiniai pritars autokratiškam vadovo sprendimui, remiantis praeities patyrimu, nustatymas.*
- 6. Pavaldinių motyvacijos pasiekti organizacijos tikslus lygio nustatymas formuluojant problemą.*
- 7. Konflikto tarp pavaldinių renkant alternatyvą tikimybės lygis.*

Vertindamas situaciją, vadovas turi atsakyti į visus iš šių kriterijų suformuluotus klausimus. Šie klausimai pateikiami Vrumo – Jeitono sprendimų priėmimo modelio viršutinėje dalyje (1.21 pav.). Pirmieji trys klausimai padeda nustatyti sprendimo kokybę, likę keturi - veiksnius, ribojančius pavaldinių palaikymą [40].



1.21 pav. Vrumo – Jeitono sprendimų priėmimo modelis [40]

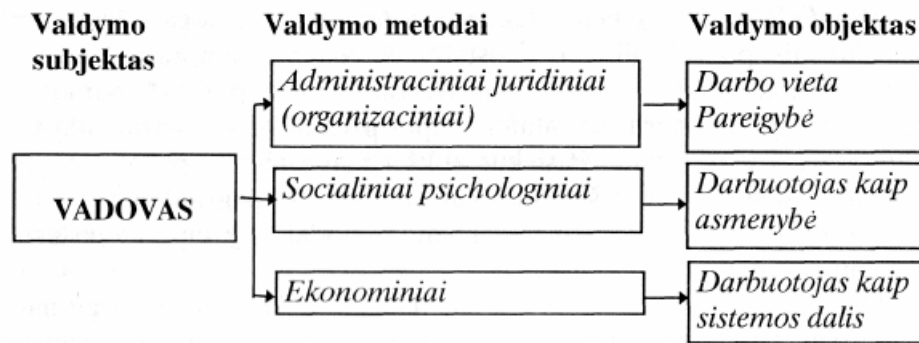
Norėdamas nustatyti, kuris iš penkių stilių tinka konkrečiai situacijai, vadovas gali pasinaudoti sprendimo medžiu: pradėdamas nuo kairės modelio pusės, atsakyti į visus klausimus. Atsakęs į paskutinį klausimą, jis pasirinktą vadovavimo stilių.

Valdymo metodai

Personalui valdyti naudojami valdymo metodai, kurie yra skirti orientuoti darbuotojus kuo geriau atlikti pavestą darbą. Valdymo metodų parinkimui įtakos turinčius poreikius priimta klasifikuoti į *materialinius*, *moralinius* ir *organizacinius*. Pagal tai išskiriamos ir atitinkamos valdymo metodų grupės (1.22 pav.):

- administraciniai;
- ekonominiai;
- psichologiniai.

Administraciniai vadovavimo metodai. Kiekviena organizacija susikuria arba sukuriamama tam tikram tikslui. Tikslas ir nusako jos struktūrą, sandarą. Pirmoji vadovo funkcija - sukurti racionalią organizacijos valdymo struktūrą. Struktūrinės schemas vaizdžiai rodo kiekvieno organizacijos padalinio ir jos nario vietą sistemoje.



1.22 pav. Valdymo metodų klasifikacija [40]

Ekonominiai vadovavimo metodai. Ekonominis vadovavimas – tai veiklos aktyvinimas materialiniais stimulais. Materialinis skatinimas susieja atlyginimą su darbo rezultatais.

Psichologiniai vadovavimo metodai. Materialinis skatinimas būtinas, tačiau ši motyvacija nevisagėlė. Pasiiekti gerų veiklos rezultatų galima tik tuomet, jeigu organizacijos nariai našiai, kūrybiškai dirba ne iš baimės už blogą darbą būsiantys nubausti, atleisti iš darbo arba bus sumažintas jų atlyginimas, o daugiau iš įsitikinimų [4], [45].

Šios valdymo metodus turi

Vadovas naudodamas šiuos valdymo metodus motyvuoja darbuotojus dirbti našiau, taip pat jis turi atsižvelgti į kitus motyvavimo veiksnius. Kai kurie autoriai siūlo tokius veiksnius:

- C. Wiley siūlo darbo buvimo, darbo esmės, atlikto darbo vertinimo, gero atlyginimo ir karjeros galimybės veiksnius [52];
- J. Linz teigia, kad darbuotojus skatina , pirmą, pats darbas, jo turinys, atsakomybė, pareigos; antrą, atlikto darbo įvertinimas bei atitinkamas atlygis [22];
- P. Huddleston ir L. K. Good nustatė atlyginimo ir draugiško darbuotojų tarpusavio santykių veiksnius [12].

Viską apibendrinant galima daryti išvadas:

- vadovavimo stilius – tai griežtai individuali charakteristika;
- nėra vieno optimalaus vadovavimo stiliaus, tinkamo kiekvienoje situacijoje;
- vadovavimo rezultatyvumas siejamas su vadovo asmeninėmis savybėmis, su tam tikrais elgesio ypatumais ir su situaciniais veiksniais (užduoties pobūdžiu, pavaldinių charakteristikomis ir kt.).

Taigi siekiantis efektyviai dirbti vadovas turi sugebėti pasirinkti iš įvairiausių darbo stilių ir metodų tuos, kurie labiausiai tinka konkrečiai situacijai [25], t. y. turėtų laikytis lankstaus požiūrio į vadovavimą.

1.2.2. Komandos formavimo veiksmai

Šiuolaikiniam verslui, siekiančiam efektyviai veikti įtemptos konkurencijos bei nuolatinės ir intensyvios plėtros sąlygomis, tradicinių struktūrų ir vertikalių hierarchijų nebepakanka. Pokyčius organizacijose įgyvendinti padeda vykdomi projektai, kuriuos realizuoja *komandos* - bendro tikslo efektyviausiu būdu kryptingai, darniai ir nuosekliai siekiančios tikslo darbuotojų grupės.

Apie komandinio darbo svarbą daug kalbama ir rašoma jau seniai. Šiai problemai nagrinėti skirta daug knygų, monografijų ir mokslinių straipsnių, tačiau praktiškai net labiausiai išsivysčiusiose Vakarų šalyse komandinis darbas nėra labai paplitęs reiškinys. Išimtis - specialios darbo grupės, suburtos naujiems produktams kurti ar atskiroms problemoms spręsti. Tačiau nesunku pastebėti, kad pastaruoju metu šiam veiklos aspektui pradedama skirti kur kas daugiau dėmesio, gausėja organizacijų, sistemingai realizuojančių komandinio darbo kultūros ir tokių veiklos įgūdžių formavimo programas.

Komandinis darbas - svarbus ne tik dėl jo efektyvumo, bet ir dėl to, kad ši kultūra veikia ir atskirų individų elgseną [21]. *Komanda* – tai tam tikrą integracijos lygį pasiekusi aukštos motyvacijos žmonių grupė, kurioje veiklos efektyvumą nulemia harmoningas vaidmenų pasiskirstymas bei elgesio normos, skatinančios bendradarbiavimą, pasitikėjimą, sutelktumą [32].

Kadangi terminai „grupė“ ir „komanda“ dažnai vartojami kartu, neretai šios sąvokos painiojamos, todėl visų pirma reikia aptarti jų panašumus ir skirtumus. Darbo grupę sudaro keli žmonės, turintys bendrą vadovybę ir tiesioginę darbinę sąveiką, realizuojant jiems iškeltus veiklos tikslus ir uždavinius. Komanda taip pat yra grupė, tačiau pasižymi kai kuriomis papildomomis savybėmis - pavyzdžiui, jai būdingas didesnis tikslų bendrumas ir tarpusavio įtaka bei palaikymas. *Katzenbach ir Smith* (1993) komandą apibūdina kaip nedidelę žmonių su būtinais įgūdžiais grupę, kuriuos sieja bendras tikslas ir idėja, suteikianti jiems bendros veiklos prasmę. Pagrindiniai darbo grupės ir komandos skirtumai pateikti 1.2 lentelėje [16].

Kadangi darbo grupė ir komanda skiriasi, tai skiriasi ir jų formavimo, naudojant organizacinio vystymo metodus, būdai. Abiem atvejais pirmasis etapas yra tas pats - diagnostika. Čia įvertinamos individualios darbuotojų charakteristikos, jų atitikimas būsimų problemų sprendimui. Kiti etapai, nors būdami ir labai panašūs, siekia skirtingų tikslų. Pavyzdžiui, kuriant formalias darbinės grupės pastangos koncentruojamos į [16]:

- uždavinių įvykdymą, problemų analizę, sprendimų priėmimą, vaidmenų atskyrimą ir pan.;

- efektyvių asmeninių santykių sukūrimą ir palaikymą, taip pat ir subordinacijos nustatymą;
- grupinių procesų ir kultūros supratimą bei valdymą;
- vaidmenų analizės ir jų išryškinimo bei susitarimų techniką.

1.2 lentelė. Pagrindiniai darbo grupės ir komandos skirtumai [16]

<i>Darbo grupė</i>	<i>Komanda</i>
Stiprus, ryškus lyderis	Kiekvienas narys turi galimybių imtis lyderio vaidmens
Asmeninė atsakomybė	Asmeninė ir bendra atsakomybė
Grupės paskirtis analogiška bendrai organizacijos misijai	Komanda pati sau deklaruoja misiją
Individualūs darbo rezultatai	Kolektyvinis darbo rezultatas
Organizuojami darbiniai pasitarimai	Skatinama atvira diskusija ir problemų sprendimo paieškos
Darbo efektyvumas išreiškiamas netiesiogiai, per indėlį į bendrą rezultatą	Darbo sėkmė nustatoma tiesiogiai, įvertinant kolektyvinę veiklos
Diskutuoja, sprendžia, deleguoja	Diskutuoja, sprendžia ir kartu vykdo veiklą

Formuojant komandą, akcentuojami tokie momentai:

- tikslų pasiekimas, ypač remiantis efektyvių sprendimų priėmimu ir resursų naudojimu;
- veiklos sėkmės parametrų, standartų nustatymas ir jų pasiekimo neatidėliotumas;
- pagrindinių elgsenos normų nustatymas;
- efektyvios komunikavimo sistemos tarp atskirų komandos narių suformavimas ir jos informacinis aprūpinimas;

Nes viena ryškiausių problemų statybos projekto įgyvendinimo metu yra nuolatinės informacijos trūkumas, kuris gali pasireikšti: projekto pakitimų nesuderinamumais, neefektyviu darbu ir darbų vilkinimu, objekto statybos vėlavimais, sutartinėmis nuobaudomis ir kitomis grėsmėmis [30].

- vaidmenų analizės ir susitarimų technika.

Norint, kad iš grupės susiformuotų komanda, reikalingos tam tikros sąlygos [32]:

- aiškus komandos formavimo tikslas, kurį nubrėžia komandos vadovas ir jos nariai;
- pačios grupės noras suformuoti efektyvią komandą;
- svarbus vadovo ir kiekvieno nario dalyvavimas formuojant komandą;

Pastaruoju metu daug kalbama apie vadovo vaidmenį formuojant komandą. Agituojama už komandą be vadovo. Propaguojamos vadinamosios savivaldos komandos. Tai suprantama - juk vienas iš komandinio darbo principų yra komandos narių lygybė ir lygiavertiškumas. Vis dėlto tyrimų duomenys rodo, kad vadovas gali daryti ir daro įtaką komandos darbo

efektyvumui. Formuodamas komandą vadovas turi vadovautis šiais principais (V. Jazdauskaitė) [14]:

1. Pirmiausia, komandos vadovas turi užtikrinti, kad komandos pagrindinis tikslas ir uždaviniai jos nariams būtų suprantami ir prasmingi.
2. Antras principas, kurio turi laikytis vadovas, formuodamas komandą, yra santykių su už komandos ribų esančiomis visuomenės grupės valdymas.
3. Trečia vadovo užduotis – nekaltinti komandos narių už padarytas klaidas.
4. Nors vadovas neturi kaltinti komandos narių už padarytas klaidas, tai nereiškia, kad nereikia kreipti dėmesio į sumažėjusį komandos darbo efektyvumą. Tai ketvirtas principas.
5. Penkta vadovo užduotis – skatinti atskirus komandos narius ir visą komandą (kaip vienetą) labiau įsipareigoti ir pasitikėti savo jėgomis.
6. Komanda negali dirbti sėkmingai, jei jos nariams trūksta žinių ir įgūdžių. Todėl šešta vadovo užduotis yra didinti komandos narių įgūdžių įvairovę ir atskirų įgūdžių lygį. Nes norint žmones išlaikyti, reikia į juos investuoti, juos treniruoti, apmokyti, sudaryti sąlygas jiems nuolat kelti kvalifikaciją ir kt. [55].
7. Septintas principas, kurio vadovaujasi vadovas, formuodamas komandą, yra galimybių sudarymas. Tai reiškia, kad vadovas turi nuslopinti savo ambicijas ir atsitraukti į „antrą planą“, leisdamas komandos nariams imtis atsakomybės ar išmokti atlikti naujas užduotis.

Nes, šiuolaikinių organizacijų tyrimai rodo, kad darbuotojai labiau įsipareigoja vykdyti sprendimą, kuri priėmė patys nei nurodymą „nuleistą iš viršaus“ [54].

Laikydamasis išvardintų principų, vadovas užtikrina, kad komanda nenukryptų nuo tikslo ir neišitrauktų į veiklą, nesuderinamą su organizacijos vertybėmis.

Komandos formavimosi procesą galima padalyti į keturis etapus:

- formavimasis;
- integracija;
- diferenciacija;
- branda.

Formavimasis – kai naujo dalykiško ir organizuoto kolektyvo nariai rezervuoti stebi vieni kitus, vertina ir tyrinėja, kiek bendraudami galėtų atsiverti. Žmonės įsiklauso vieni į kitus, tačiau kūrybingo darbo bei tikro tikslų ir darbo metodų aptarimo dar nėra. Numatomi vaidmenys, suformuojama projekto vizija ir tikslai.

Diferenciacija – pasireiškia nepasitenkinimu ir nesusipratimais, kai vertinami vadovai, formuojasi grupuotės ir atviriau išsakoma nuomonė ir prieštaravimai, kovojama dėl valdžios. Atsiskleidžia komandos narių privalumai ir silpnybės. Žmonės svarsto, kaip pasiekti

sutarimą. Patikslinami ir turiniu užpildomi komandiniai vaidmenys. Komandos formavimosi procesas pereina į integracijos etapą.

Integracija – tai efektyvaus darbo etapas, kai komanda įgyja efektyvios veiklos, produktyvaus laiko ir racionalaus išteklių panaudojimo patirtį. Parenkami efektyvaus ir našaus darbo metodai, numatomi darbo standartai ir veiklos normos. Uždaviniai sprendžiami kūrybiškai, vadovavimas palaipsniui decentralizuojamas.

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

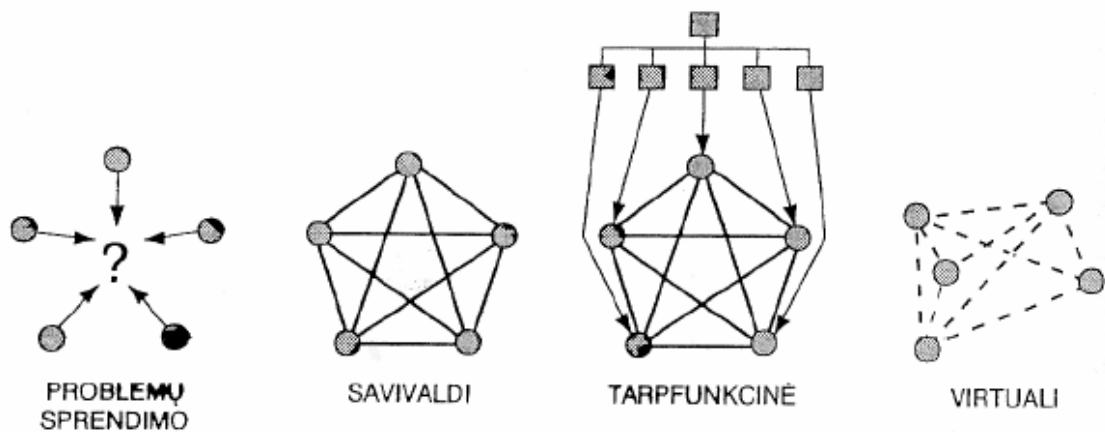
Vienas žinomiausių valdymo specialistų dr. *Meredith Belbin* išryškina funkcinių ir komandinių vaidmenų skirtumą. Funkcinius vaidmenis reglamentuoja pareigos, nustatytos pareiginėse instrukcijose, kuriuos nulemia išsilavinimas, kvalifikacija, įgūdžiai ir patirtis. Be to, žmonės turi įgimtus charakterio ypatumus ir temperamentą. *Dr.M.Belbin* išskiria devynis komandinius vaidmenis, teigdamas, kad kiekvienas žmogus turi daugiau ar mažiau ryškių komandinių vaidmenų rinkinį, kuriame dominuoja paprastai vienas iš jų [32]:

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1. Pirmininkas; | 6. Teisėjas; |
| 2. Idėjų žmogus; | 7. Kontaktų žmogus; |
| 3. Organizatorius; | 8. Tikrintojas; |
| 4. Formuotojas; | 9. Specialistas. |
| 5. Komandos žmogus; | |

Formuojant efektyviai dirbsiančią komandą, galima pasinaudoti šiomis praktinės patirties nuostatomis [32]:

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

Dažniausiai organizacijose yra šios komandų formos (1.23 pav.) [37]:



1.23 pav. Keturi komandų tipai [37]

1. *problemų-sprendimo komandos*

Jas paprastai sudarydavo penki – dvylika to paties skyriaus valandinių darbuotojų, kurie kas savaitę susirinkdavo kelioms valandoms aptarti būdus, kaip pagerinti kokybę, efektyvumą ir darbo sąlygas. Tokias komandas vadiname *problemų sprendimo komandomis*.

2. *savivaldžius darbo komandos*

Savivaldžiuos darbo komandas paprastai sudaro 10-15 žmonių, kurie perima savo buvusių tiesioginių vadovų pareigas. Šios pareigos apima kolektyvinę darbo tempų kontrolę, darbo užduočių formulavimą, pertraukų organizavimą ir kolektyvinę patikros procedūrų atranką. Visiškai savivaldžiuos komandos netgi pasirenka savo narius ir įpareigoja juos įvertinti darbo rezultatus. Dėl to tiesioginių vadovų pareigų svarba mažėja, todėl jas galima netgi visiškai panaikinti.

3. *tarpfunkcinės komandos*

Tarpfunkcinės komandos sudarytos iš maždaug to paties hierarchijos lygio, tačiau skirtingose srityse dirbančių darbuotojų, kurie suburiami atlikti tam tikrai užduočiai.

Tarpfunkcinės komandos yra efektyvi priemonė, suteikianti skirtingų organizacijos sričių atstovams (ar netgi skirtingų organizacijų atstovams) galimybę keistis informacija, kurti naujas idėjas, spręsti problemas ir projektus. Suprantama, tarpfunkcinės komandas nėra lengva valdyti. Ankstyvuosiuose šių komandų plėtros etapuose reikia daug laiko, kol jų nariai apsibranta su įvairove ir sudėtingais uždaviniais. Kad atsirastų pasitikėjimas ir darbas komandoje, reikia laiko, ypač kai susiburia skirtingo išsilavinimo, patirties ir pažiūrų žmonės.

4. *virtualios komandos*

Virtualios komandos naudoja kompiuterių techniką, kad į vieną suburtų fiziškai išsklaidytus savo narius ir įgyvendintų bendrą tikslą. Trys svarbiausi veiksniai, skiriantys virtualias komandas nuo tų, kurių nariai bendrauja akivaizdžiai, yra šie:

1. Čia negalima duoti nežodinių ir artimų žodiniams signalų;

2. Jų socialinis kontekstas yra ribotas;
3. Šios komandos leidžia įveikti laiko ir erdvės suvaržymus.

1.2.3. Komandos efektyvumo sąlygos

Pažymėtina, kad požiūris į komandinį darbą ir literatūroje, ir praktikoje gana prieštaringas. Nors daugelis šiuolaikinių autorių pripažįsta, kad komandų naudojimas turi didelę reikšmę efektyviam organizacijų funkcionavimui, bet yra ir skeptiškų nuomonių. Nepasitikėjimas komandiniu darbu dažniausiai atsiranda dėl netinkamo komandų veiklos organizavimo ir naudojimo patyrimo [20]. Be abejo, net pati geriausia idėja, netinkamai įgyvendinama, gali pabloginti, o ne pagerinti padėtį. Todėl, norint, kad komandinis darbas būtų efektyvus, reikia atsižvelgti į keletą svarbių momentų [2]:

1. *Komandos formavimas neturėtų būti savitiksliis procesas, reikia rekonstruoti pati darbą.*
2. *Turi būti gera darbo apmokėjimo sistema.* Rekomenduojama komandos nariams mokėti už stažą, sugebėjimus, efektyvumą.
Nes Teisingai motyvuotas darbo užmokestis turi teigiamą poveikį personalo darbui [28],[46].
3. *Pakeisti informacinių sistemų struktūrą.* Susan Mohrman ir jos kolegos teigia, kad komandų efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų galimybės naudoti informacinėmis technologijomis ir duomenų bazėmis.
Nes aukštas technikos, technologijų lygis verčia vis daugiau investuoti į darbuotojų žinias, į pastovų jų atnaujinimą, kvalifikacijos kėlimą [31].
4. *Komanda turi turėti aiškų tikslą.* Tai būtina sąlyga, nes priešingu atveju grupinis darbas pavirs į tuščią laiko gaišimą ir neduos jokių naudingų rezultatų.
5. *Komandos neturi būti didelės.* Ideali komanda yra 5-9 darbuotojai, jokių būdu ne daugiau kaip 15. Tačiau kai kuriems uždaviniams, ypač gamyboje, reikia didesnių komandų – nuo 25 iki 30 žmonių. G. Parkeris teigia, kad tokie rodikliai, kaip komandos našumas, narių atsakomybė, dalyvavimas ir pasitikėjimas, didėjant komandoms, smunka.
6. Komandos nariai turi žinoti ir sugebėti pritaikyti įvairius *komandinio darbo ir sprendimų priėmimo metodus*. Tai labai palengvina komandos darbą ir sąlygoja didesnę kokybiškų rezultatų pasiekimo tikimybę.

R. Beckhard nuomone, efektyvaus komandų formavimo sąlygos yra [50]:

1. Aiškiai apibrėžtas komandos formavimo tikslas, kurį nustato komandos vadovas ir jos nariai;

2. Noras suformuoti efektyvią komandą turi būti vadovo ir jos nariu poreikis.
3. Svarbus vadovo ir kiekvieno grupės nario dalyvavimas formuojant komandą;
4. Bendri komandos formavimo tikslai privalo būti siejami su pirminiu grupės vadovo ir jos nariu nurodytu tikslu.

D. Wilemos nuomone, efektyvios komandos formavimo sąlygos yra [8]:

- | | |
|---|----------------------------|
| 1. Aiškus projekto tikslai; | 3. Geras komandos vadovas; |
| 2. Aiškumas apie atlygį už atliktą darbą; | 4. Valdžios palaikymas; |

B. Senior nuomone, veiksniai įtakojantis į komandos darbą [42]:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 1. Darbo tikslas; | 5. Darbo aplinka; |
| 2. Darbo organizavimas; | 6. Informacijos perdavimas; |
| 3. Komandos vadovas; | 7. Komandos didis; |
| 4. Personalo santykiai komandoje; | |

R. Jucevičiaus nuomone, efektyvios komandos pasižymi tokiomis savybėmis [16]:

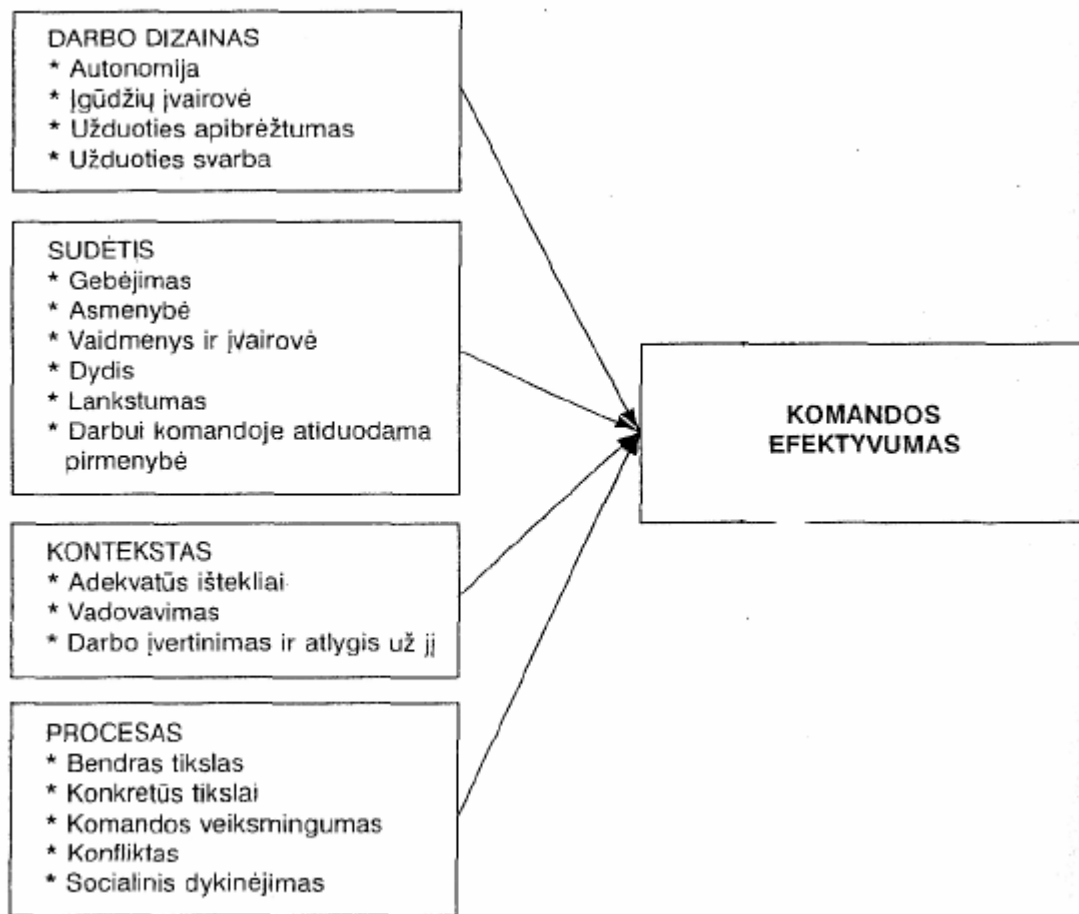
1. Aiški veiklos prasmė, išreikšta per visų priimtą viziją, misiją, tikslus ir uždavinius;
2. Neformalus klimatas, psichologinis komfortas;
3. Bendradarbiavimas – daug diskutuojama ir visi linkę bendradarbiauti;
4. Civilizuotas nuomonių skirtumas - nejauciama diskomforto dėl nuomonių nesutapimo;
5. Sprendimų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

Atlikus tyrimą *G.Barczak* nustatė, kad komandos narių pasitenkinimo atliekamų darbų lygis priklauso nuo vadovavimo kokybės [5].

Pastarųjų metų tyrimais iš tikrai chaotiško charakteristikų sąrašo pavyko sudaryti palyginti vientisą modelį (1.24 pav.), kuris apibendrina mūsų dabartinės žinios apie tai, kas komandas daro efektyvias [37].

Pagrindinius komponentus, sąlygojančius efektyvių komandos kūrimą, galima sugrupuoti į keturias kategorijas. Pirmoji kategorija – *darbo dizainus*. Antroji yra susijusi su komandos

sudėtimi. Trečioji – ištekliai ir *konteksto* įtaka. Ir galiausiai *procesas* apibūdina komandoje vykstančius reiškinius, darančius ją efektyvią.



1.24 pav. Komandos efektyvumo modelis [37]

Darbo dizainas

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

Sudėtis

Šiai kategorijai priklauso rodikliai, parodantys, kaip turėtų būti parinkti komandos nariai. Šiame skirsnyje aptariama komandos narių gebėjimus ir asmenybes, vaidmenų paskirstymą ir įvairovę, komandos dydį, narių lankstumą ir jų teikiamą pirmenybę dirbti komandoje.

Kontekstas

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

Procesas

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

Galima padaryti išvadą, kad efektyvios komandos turi bendrą bruožą. Darbas, kurį atlieka komandos nariai, turėtų teikti laisvę, galimybę panaudoti skirtingus įgūdžius ir gebėjimus, užbaigti visą arba apibrėžtą užduotį ar gaminį ir daryti tai, kas turi reikšmingos įtakos kitiems. Komandoms reikia žmonių, turinčių techninę patirtį, gebančių spręsti problemas, priimti sprendimus, bendrauti su kitais. Efektyvios komandos nėra nei per didelės, nei per mažos – paprastai jose dirba nuo 5 iki 12 žmonių. Jų nariai vykdo reikalingus vaidmenis, yra lankstūs ir labiau linkę būti grupės dalimi. Ir galiausiai efektyvių komandų nariai yra įsipareigoję bendram tikslui.

1.2.4. Vadovo savybės, darančios įtaką komandai

Projekto sėkmei ypač didelę įtaką daro žmonės, o išskirtinį vaidmenį vaidina vadovas, kuriam patikimi finansiniai ir žmonių ištekliai ir nuo kurio sugebėjimų taikyti projektų valdymo metodus priklausys galutinis projekto rezultatas [9].

Organizacijos personalo politika priklauso nuo vadovo filosofijos ir kultūros, nuo jo supratingumo, išsilavinimo, pareigingumo ir griežtumo [23].

Svarbiausias kriterijus, pagal kurį vadovai skirstomi į sėkmingus ir nesėkmingus, yra asmeninės jų savybės. Dar senovės graikų filosofas Platonas veikale „Valstybė“ suformulavo būtiną vadovo savybes: vadovas turi pasižymėti išmintimi, narsumu, nuoseklumu, teisingumu, nesmulkmeniškumu, gera atmintimi, gabumu mokslui bei darbštumu.

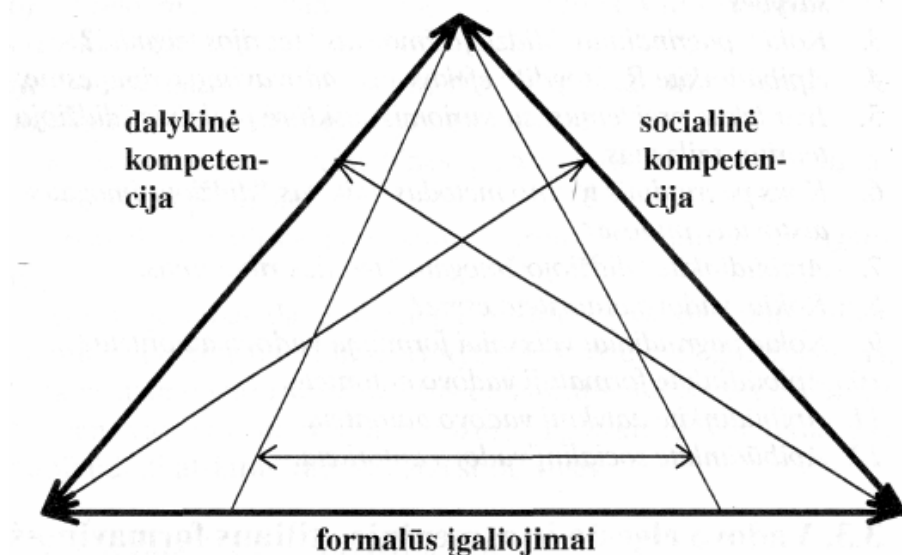
Daugelis vadybos mokslo pradininkų vienaip ar kitaip taip pat nagrinėja šią problemą. Pavyzdžiui, A. Fajolis teigė, kad pirmiausia vadovas turi būti geras *administratorius*, t.y. sugebėti atlikti pagrindines valdymo funkcijas. Antroje vietoje jis pažymi vadovo *kompetenciją*, t.y. specialiųjų įmonės funkcijų išmanymą. Greta šių savybių vadovas turi pasižymėti *gera sveikata* – geriau ne toks gabus, bet sveikas ir kiekvieną dieną į darbą ateinantis vadovas nei ligotas genijus; labai svarbios ir *moralinės savybės* - valia, energija, atsakomybės jausmas, pareigingumas ir kt.

Vienas garsiausių Lietuvos vadybos pradininkų P. Lesauskis 1936 metais publikuotame straipsnyje „Vado reikšmė organizacijoje“ pateikia tokį efektyviam vadovui būtinų savybių sąrašą [40].

1. *Kūno ir dvasios energija* – tie, kurie iškyla virš minios, veržlumo, tvirtumo, fizinės ir dvasinės energijos turi turėti daugiau nei vidutinis žmogus.
2. *Tikslo ir krypties nujautimas* – vadovas turi turėti tikslą ir žinoti, kaip jį pasiekti.
3. *Entuziazmas* – turėti tikslą dar nereiškia jį pasiekti, reikalinga dar ir dinamiškumas, pasitikėjimas ir ryžtas jo siekiant.
4. *Sugebėjimas vadovauti* – vadovui būtina mokėti derinti įvairią veiklą ir vadovauti, t.y. kelti tikslus, juos perduoti, interpretuoti, prižiūrėti visos organizacijos veiklą.
5. *Ryžtingumas* – galutinis organizacijos tikslas pasiekiamas entuziazmu, ryžtu, aktyvumu. Tuo turi pasižymėti vadovas ir reikalauti to iš pavaldinių.
6. *Tikėjimas* – vadovas turi tikėti pasirinktu tikslu, jo kilnumu ir pasisekimu, be tikėjimo negali būti pasiryžimo ir pasišventimo.

Vienas artimai su efektyvaus vadovo asmenybe susijęs dalykas yra *vadovo autoriteto* formavimas. Vadovauti pavaldiniams neįmanoma neturint autoriteto. Ar vadovas turi autoritetą, sprendžia pavaldiniai. Jei jie jį pripažįsta, jo nurodymai vykdomi savanoriškai ir be prieštaraimų, ir atvirkščiai - autoriteto trūkumas labai apsunkina vadovavimą. Egzistuoja daug vadovo autoriteto apibūdinimų, jo dedamųjų dalių išskyrimo. Vadovo autoritetas priklauso nuo trijų pagrindinių veiksnių (1.25 pav.) [40]:

- *formalios vadovo padėties;*
- *vadovo dalykinės kompetencijos;*
- *vadovo socialinės kompetencijos.*



1.25 pav. Vadovo sėkmės potencialas [40]

Efektyviam vadovui būtina dar viena svarbi savybė, ypač šiuolaikinio valdymo sąlygomis. Tai sugebėjimas vesti paskui save žmones. Vadinasi, vadovas drauge turi būti *lyderis*. Literatūroje šios dvi sąvokos – vadovas ir lyderis dažnai atskiriamos. Lyderiu gali būti ir žmogus, neturintis jokių formalių įgaliojimų. Asmuo tampa lyderiu dėl žmonių

pasirengimo juo sekti. O žmonės pasirenge sekti tais, kurie gali patenkinti jų norus, poreikius ir reikmes. Taigi efektyvus vadovas bus tik tas, kuris šalia formalaus turės ir neformalų autoritetą, sugebės sutelkti pavaldinius siekti bendrų tikslų, atsižvelgs į jų poreikius ir juos patenkins [10], [38].

Šiandieniniai *lyderiai* turi būti jausmų, dėmesingumo, įsitikinimų ir vertybių ekspertai. Tai būtinos sąlygos dirbant su kitais žmonėmis ir siekiant efektyvių rezultatų. Tokios lyderio savybės leidžia orientuotis ne į rezultatus, bet į pati procesą, jį koreguoti, o tai ypač svarbu greitai kintančioje aplinkoje [43].

Taip pat vadovas turi būti geras *organizatorius*, nes priklausomai nuo to, kaip bus parinkti ir organizuoti žmonės, kaip giliai jie įsisavins pavestą darbą, pajus atsakomybę, priklausys galutinė reikalo sėkmė. Valdymo sėkmę gali pasiekti tas vadovas, kuris remiasi visų pavaldinių kūrybine iniciatyva. Vadovas, išugdęs pavaldinių atsakomybės jausmą, darbo įgūdžius, gali kaip organizatorius produktyviai išnaudoti savo laiką [24].

Vadovo pareiga komandoje

Dvidešimties organizacijų, pertvarkiusių savo veiklą komandų pagrindu, tyrimo metu paaiškėjo, jog yra tam tikros bendros pareigos, kurių privalo imtis visi vadovai. Šios pareigos yra instruktavimas, parama, drausmės klausimai, komandos ir jos narių veiklos rezultatų aptarimas, mokymas ir komunikavimas. Daugelis šių pareigų tinka vadovams apskritai. Prasmingesnis būdas aprašyti komandos vadovo darbą - tai sutelkti dėmesį į du prioritetus: *komandos išorinių ribų valdymą ir sąlygų komandiniam procesui vykti sudarymą*. Šiuos prioritetus suskirstėme į keturis konkrečius vaidmenis [37]:

1. Pirma, komandos vadovai *ryšinininkai su išore*. Tai aukštesnė vadovybė, kitos komandos, klientai ir tiekėjai. Vadovas atstovauja komandai ir palaiko kontaktus, pasirūpina, kad būtų reikiami ištekliai, išsiaiškina, ko kiti tikisi iš komandos, surenka informaciją išorėje ir pasidalija ja su komandos nariais.
2. Antra, komandų vadovai yra *problemų diagnozuotojai*. Kai komanda susiduria su problemomis ir prašo padėti, jos vadovai dalyvauja posėdžiuose ir stengiasi padėti išspręsti kilusius sunkumus.
3. Trečia, komandų vadovai yra *konfliktų reguliuotojai*. Kai kyla nesutarimai, jie padeda išspręsti konfliktą. Kokia konflikto priežastis? Kas į jį įsivėlė? Dėl kokią dalykų nesutariama? Kokie galimi sprendimo variantai? Kokie yra kiekvieno varianto privalumai ir trūkumai? Privertęs komandos narius apsvastyti tokius klausimus, vadovas iki minimumo sumažina komandos vidaus konflikto ardumuosius aspektus.

Taip pat konfliktų reguliavimas vadovai teikia naudą, nes jis [1]:

- geriau pradeda suprasti savo darbuotojus;

- išsiugdo sudėtingų situacijų valdymo įgūdžių;
 - sustiprina savo kaip vadovo autoritetą;
4. Ketvirta, komandų vadovai yra *instruktoriai*. Jie paaiškina, ko iš komandos narių tikimasi, koks jų vaidmuo, moko, padeda, padrąsina ir daro visa kita, ko reikia, kad komandos narių veiklos rezultatai pagerėtų.

Kathleen D., Rebecca A. ir Nicole A. nuomone, pagrindinės vadovo pareigos yra šios:

- vadovas turi būti pavyzdys komandos nariam [36];
- rodyti bendradarbiavimo pavyzdį [19];
- palaikyti komandos efektingumą [33];

P. Bagueley nuomone, pagrindinės vadovo pareigos yra tokios [59]:

- vadovauti specialistų grupei;
- palaikyti ryšius su visais, kurie dalyvauja projekte;
- stimuliuoti komandos narius, klientus ir kitus suinteresuotuosius asmenis;
- vesti derybas, kad būtų rasti efektyvūs konfliktinių situacijų, kurios kyla dėl pačio projekto ir suinteresuotųjų asmenų poreikių, sprendimai.

Galima teigti, kad kai kurios savybės gali būti nuosaikūs efektyvaus vadovavimo rodikliai. Tačiau tai, kad vadovas pasižymi intelektu, ryžtu, pasitikėjimu savimi ar panašiai, jokių būdu nereiškia, jog jo pavaldiniai dirbs produktyviai ir bus patenkinti. Iš šių savybių nelabai galima prognozuoti, kad vadovavimas bus sėkmingas. Stipriausias teiginys, kurį galima suformuluoti remiantis šiomis teorijomis, yra tas, kad lyderių, kurių orientacijos į žmones rodiklis yra aukštas, vadovaujami darbuotojai būna patenkinti savo darbu.

2. VADOVO VAIDMENS, ORGANIZUOJANT EFEKTYVŲ STATYBOS PROJEKTO KOMANDOS DARBĄ, TYRIMAS

Pirmojoje diplominio darbo dalyje atlikta literatūros analizė pasirinkta tema neleidžia galutinai suformuoti komandos valdymo modelio, todėl atliekamas tyrimas, kuriuo bus nustatoma, kokie poreikiai, sąlygos ir veiksniai daro įtaką komandos vadovavimui.

2.1. Tyrimo modelio formavimas

Pastebėta, kad *modelis* – tai tam tikro objekto, proceso arba reiškinio analogas, atspindintis mus dominančias originalo savybes ir charakteristikas, galintis tam tikromis sąlygomis pakeisti originalą [57]. Modeliu gali tapti žmogaus dirbtinai sukurtas abstraktus arba materialinis objektas, kurį tiriant daugiau sužinoma apie realiai egzistuojantį (dažniausiai daug sudėtingesnį) objektą, kuris vadinamas prototipu arba originalu [53]. Be to, modelis, palyginti su originalu, turi esminius privalumus ir patogumus (vaizdingumas, galimybė atlikti su juo eksperimentus, lengva operuoti ir t.t.). kitaip sakant, modelis - tai analogas arba tam tikras supaprastintas pakaitalas realiai egzistuojančių arba išivaizduojamų objektų, procesų, reiškinių [57].

Modeliavimas – kūrimas modelių, kad būtų galima išnagrinėti arba ištirti objektus, procesus, reiškinius. Modeliuoti galime objektus, reiškinius arba procesus [53].

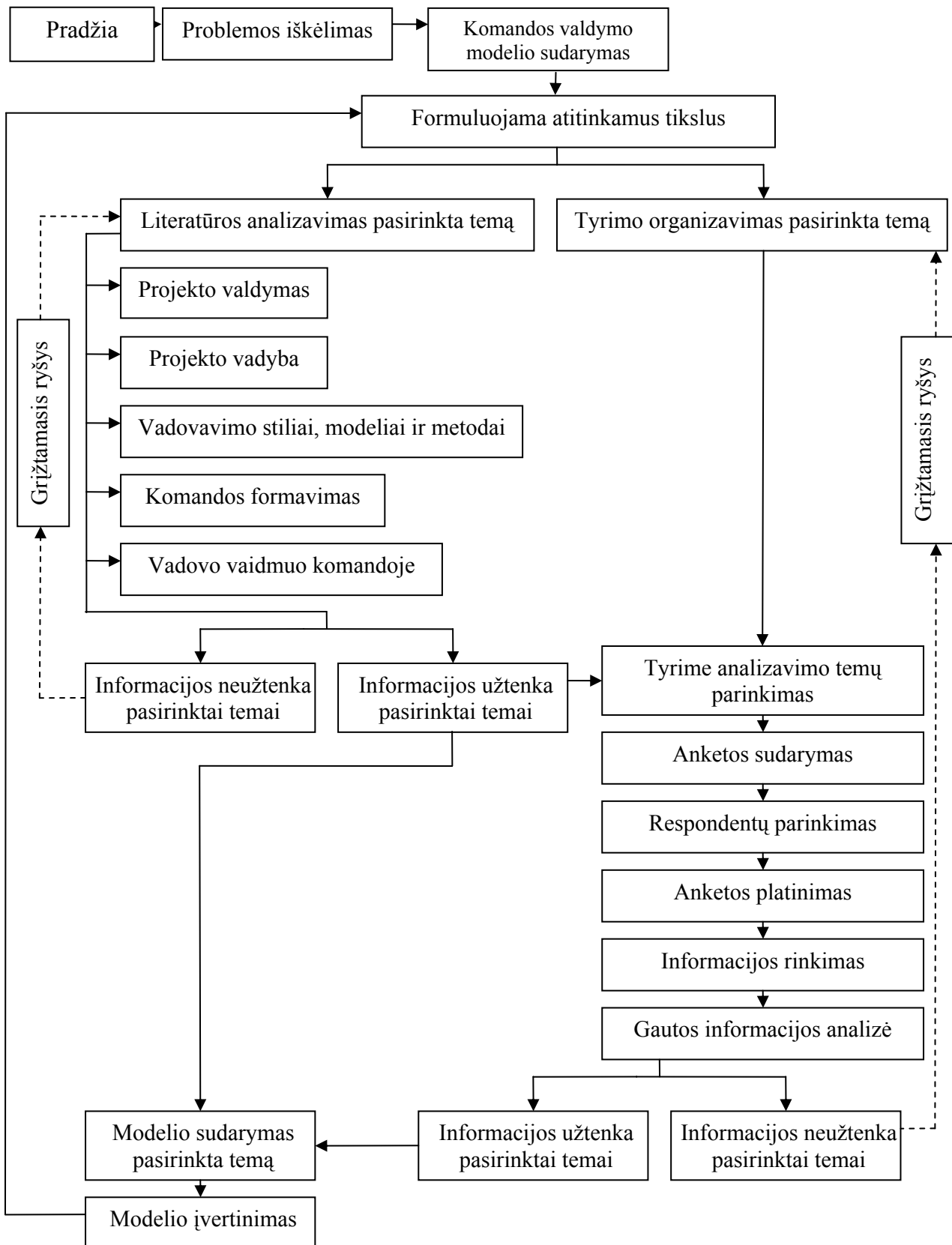
Objektų modeliai – tai ir architektūrinių pastatų maketai, ir meno kūrinių reprodukcijos, ir vaizdinė medžiaga universiteto laboratorijose. Modelis gali atvaizduoti kokį nors realiai egzistuojantį objektą, pavyzdžiui, Saulės sistemą, vandenilio atomą ir pan. Tačiau modelis gali būti ir abstraktus realiai egzistuojančių objektų apibendrinimas, pavyzdžiui, modelis, demonstruojantis įžymaus dizainerio rūbų kolekciją - tai lyg ne realus žmogus su jo privalumais bei trūkumais, o apibendrintas idealas, standartas [57].

Tam pačiam objektui (procesui, reiškiniui) gali būti sukurta labai daug modelių. Pasirinkto modelio tipas priklauso nuo tikslo – kam kuriamas šis modelis, ir nuo to, kokiais metodais (būdais) pateikiama informacija apie modelio prototipą.

Komandos valdymo modelio kūrimas pavaizduotas 2.1 pav. Jame pavaizduota modelio kūrimo seka, t.y.:

1. Problemos formavimas;
2. Nustatomas norimas galutinis rezultatas, šiuo atveju komandos valdymo modelio sudarymas;
3. Formuojami tikslai, kuriuos reikia įvykdyti norint pasiekti nustatytą rezultatą:
 - atliekama literatūros analizė nagrinėjama problema;

- atliekamas nagrinėjamos problemos tyrimas;
4. Surinkus pakankamai informacijos iš literatūros šaltinių ir atlikus tyrimą, sudaromas modelis.



2.1 pav. Tyrimo eigos modeliavimas

Atliekant literatūros apžvalgą išanalizuojama – kas buvo rašoma, sukurta ir ištirta iki šio momento nagrinėjama tema (tai atlikta baigiamojo darbo I dalyje).

Tyrimui atlikti naudojama apklausos anketa. Anketoje, klausimų pagalba, surenkama informacija. Anketos klausimai formuluojami atsižvelgiant į:

- iškeltą problemą;
- įvairių autorių aptartus veiksnius, sąlygas ir kriterijus (kurie buvo išnagrinėti diplominio darbo I dalyje).

Atliekant tyrimą, vienas iš svarbų etapų yra respondentų parinkimas. Nes nuo pildusių anketą žmonių priklauso gautos informacijos patikimumas, todėl respondentų profesinė veikla turi būti susijusi su anketoje nagrinėjama problema.

Surinkta medžiaga turi būti kruopščiai išanalizuota, nes iš atliktos analizės, priklauso galutiniai tyrimo rezultatai.

2.2. Tyrimo eigos modeliavimas

Koks turėtų būti šiuolaikinis vadovas, kokiomis savybėmis pasižymėti, kaip turi elgtis įvairiose situacijose, kokius darbo metodus taikyti, siekiant įgyvendinti organizacijos/komandos tikslus? Į šiuos ir į kitus klausimus pabandysiu atsakyti, atlikęs vadovų ir komandos narių apklausą kai kuriose Lietuvos statybos įmonėse.

2.2.1. Tyrimo tikslas ir metodas

Šio skyriaus tikslas - apibūdinti ir pagrįsti komandos darbuotojų bei vadovų požiūrio tyrimo metodologiją, nurodyti pasirinkto metodo privalumus bei trūkumus, paaiškinti, kodėl pasirinktas vienoks, o ne kitoks tyrimo metodas.

Metodologija - mokslas apie mokslinio tyrinėjimo metodą, tyrinėjime naudojamų metodų visumą [18].

Tyrimo metodologija ir metodika – pažintiniai instrumentai, priemonės, būdai, iš kurių metodologija – bendrosios strategijos sritis, o metodika - tyrimo taktika. Metodologijai priskirtinos bendramokslės pažinimo priemonės, pirmiausia – socialinių procesų tyrimo metodas, socialinė – struktūrinė objektų analizė ir labiau specifiniai betarpiškai susiję su tyrimo sritimi. Tyrimo metodika – tai operacijų, būdų, procedūrų nustatant faktus, jų sisteminio ir analizės būdų sistema.

Įvairių teoretikų požiūriai į tyrimus bei jų organizavimą skiriasi. Tai priklauso ir nuo tyrimo pravedimo laiko ir vietos, tačiau visi tyrimai praeina tam tikrus etapus, bendrus visiems tyrėjams. Pagal amerikiečių sociologą Beili, yra penki tyrimo etapai, kuriais remiantis ir atliktas tyrimas [3]:

1. Tyrimo problemos parinkimas;
2. Tyrimo plano sudarymas;
3. Informacijos rinkimas;
4. Duomenų analizavimas;
5. Rezultatų interpretavimas ir rezultatų pateikimas.

Šie tyrimo etapai turi vykti nuosekliai, sudarydami tam tikrą ciklą.

Atliekant tyrimą turi būti iškelta problema, apibrėžtas objektas ir tyrimo aktualumas. Galima skirti šiuos tyrimo aktualumo momentus: socialinį, praktinį, duotos tyrimų krypties ir konkretaus tyrimo aktualumą. Metodologiniu požiūriu reikšmingiausias yra konkretaus tyrimo aktualumas, kurį sąlygoja mokslinės problemos formulavimas.

Problemos formulavimas – viena esmingiausia tyrimų etapų. Problema formuluojama atskleidžiant konkretaus objekto pažinimo prieštaravimus. Tačiau formuluojant problemą labai lengva apsiriboti tik duotos tyrimų krypties problematikos atskleidimu arba vietoj mokslinės problemos pateikiant praktinę problemą [29].

Pirminė informacija suvokiama kaip neapibendrinti duomenys, bet kuria forma surinkti tyrimo rezultatu (užfiksuoti anketose, dokumentų analizės ir stebėjimo metu), kuriuos reikia statistiškai apdoroti ir apibendrinti.

Metodas – būdas, priemonė pirminei informacijai gauti. Pasirenkant pirminės informacijos metodą atsižvelgta į šias nuostatas [27]:

- Tyrimo operatyvumas ir ekonomiškumas neturėtų kenkti duomenų kokybei;
- Nėra nė vieno universalus „gero“ ar „blogo“ metodo, yra tikrai tinkami realizuojant tyrimo programoje iškeltus uždavinius;
- Metodo patikimumas apsprendžia ne vien jo pasirinkimo pagrįstumas, bet ir jo taikymo galimybės.

Užsienio autorių darbuose apie tyrimus organizacijose matyti, kad greta tradicinių kiekybinių tyrimo metodų pasaulyje vis dažniau pasitelkiami kokybiniai. Kokius ir kiek metodų taikyti priklauso nuo tyrėjo nuostatos ir nuo tiriamo objekto, tyrimo tikslo. Kokybiniai metodai tyrimui teikia daug lankstumo, nes jie yra gana jautrūs. Juos naudojant galima suvokti kaitos procesą ir atlikti detalią jos analizę. Kokybiniai metodai dažnai paaiškina ne tik tai, kad kažkas pasikeitė, bet ir kodėl pasikeitė. Tačiau socialinių mokslų srityje kokybinių tyrimo metodų reikšmė dar nėra pakankamai suvokta, o patys metodai nėra kompleksiskai įdiegti [49].

Dažniausiai naudojamos organizacijų tyrimo priemonės iki šiol buvo anketinės apklausos ir pokalbiai su dirbančiais. Anketa arba klausimynai kaip tyrimo priemonė yra sudaromi iki susidūrimo su konkrečia organizacija. Anketa gali būti ribota išankstiniais vertinimo

rėmais, kurie gali neatitikti organizacijos tikrosios esmės. Anketos kalba gali neatitikti tiriamoje organizacijoje vartojamos kalbos, todėl kai kurie anketos klausimai gali būti neteisingai suprasti ir gauti klaidingi apklausos rezultatai [49]. Taigi norint gauti patikimesnę ir visapusišką informaciją geriau būtų vykdyti ir kokybinį, ir kiekybinį tyrimą. Tačiau iškeltas tyrimo tikslui užtenka ir vieno tyrimo metodo.

Anketa - klausimų, kuriuos jungia tyrėjo siekimas ištirti kokį nors reiškinį ar procesą, visumą. Anketinės apklausos metu respondentai patys raštu atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Ši apklausos lapą apklausiamasis užpildo savarankiškai pagal nurodytas taisykles [27].

Tyrimo tikslas:

- ištirti komandos darbuotojų požiūrį į vadovus;
- ištirti vadovų bei darbuotojų tarpusavio santykius;
- ištirti vadovų įtaką komandoje;
- ištirti vadovų vaidmenį komandoje;
- ištirti vadovų požiūrį į savo bei jų pavaldinių darbą;
- ištirti komandos motyvacijos priemones;

Tyrimo metodas:

Šis tyrimas vyks anketinės apklausos metodo pagrindu, nes šis metodas daugiausiai atitinka tyrimo keliamiems tikslams.

Pagrindiniai privalumai, kurie paskatino pasirinkti anketinės apklausos būdą, yra tai, kad anketavimas, būdamas labiausiai paplitusiu socialinių apklausos būdų, yra laikomas vienu pigiausių ir mažiausiai laiko sąnaudų reikalaujančių duomenų rinkimo metodu.

Dar vienas svarbus anketinės apklausos pranašumas yra apklausos anonimiškumas, nes akivaizdu, kad apklausomi asmenys žino, kad apklausa anoniminė, jie gali neslėpdami teisybės atsakinėti į klausimus. Bandant tyrimui reikalingus duomenis surinkti kitu metodu, pavyzdžiui interviu, ne vienas darbuotojas būtų atsisakęs tiesiogiai išsakyti savo vertinimus arba atsakinėdamas į pateiktus klausimus paprasčiausiai nebūtų atviras.

2.2.2. Anketos organizavimas

Apklausoje naudotos anketos pristatymas:

Sudaroma anketa prasidės kreipimusi į respondentą. Įžanginėje anketos dalyje nurodytas, koks atliekamos apklausos tikslas, taip pat akcentuojama į tai, kad tyrimas atliekamas tik mokymo tikslais, tokiu būdu respondentus užtikrinamas, kad apklausos metu gauti duomenys nebus niekur skelbiami. Be to, paaiškinta, kaip teisingai reikia pažymėti pasirinktą atsakymo variantą. Anketos pristatymą užbaigtas padėkojimu.

Anketos klausimų sudarymas:

Kuriant anketą atsižvelgiama į įvairių autorių aptartus veiksnius, sąlygas ir kriterijus, kurie buvo išanalizuoti pirmojoje diplominio darbo dalyje.

K. Levino vadovavimo stilių (autokratinis, demokratinis, liberalus). Didelę įtaką vadovavimo efektyvumui turi vadovo elgsenos ypatumai, jo darbo stilius. Efektyvus vadovavimas sukuria darbingą ir kūrybingą atmosferą kolektyve, su kurios pagalba organizacijos nariai nugalė įvairius sunkumus ir pasiekia maksimalią naudą.

Kaip jau buvo minėta, kiekvieno vadovo darbo stilius yra individualus, nes nepakartojamos tiek jo asmeninės, tiek ir vadovaujamo kolektyvo savybės. Taip pat didelę įtaką turi organizacijos, kuriai vadovaujama, specifika, jos veiklos organizavimo formos ir socialinė aplinka.

Dabar plačiai paplitusi vadovų darbo stilių klasifikacija orientuota į vadovo ir pavaldinių santykius, remiantis valdžios pobūdžiu: vieno valdžia - vadovas autokratas, daugumos valdžia - vadovas demokratas, niekieno valdžia - vadovas liberalas.

Tyrime bandyma išsiaiškinti, koks vadovavimo stilius vyrauja statybos įmonėse.

F. Fidlerio situacinio vadovavimo modelio veiksniai. Nuo to, kaip komanda supranta vadovo suformuotą užduotį ir kaip vadovas kontroliuoja komandos darbą, priklauso komandos galutinis rezultatas. Tyrime bus analizuojami F. Fidlerio pasiūlyti trys situaciniai veiksniai, t.y.:

1. Santykiai tarp vadovo ir bendradarbių;
2. Užduočių struktūra;
3. Įgaliojimai.

P. Hersio ir R. Blanšardo gyvenimo ciklo teorija. Pagal P. Hersio ir R. Blanšardo gyvenimo ciklo teoriją, efektyvus vadovavimas turi būti individualizuotas. Tai reiškia, kad vadovas turi koreguoti savo elgesį, atsižvelgdamas į pavaldinio ar jų grupės pasirengimą darbui. Tyrime bus analizuojamas vadovo elgesys darantys įtaką personalo darbui.

T. Mitčelo ir R. Hauso „kelio – tikslo“ modelis. Jų kelio-tikslo teorija stengiasi integruoti vadovavimo stilių, pasitenkinimą darbu ir motyvaciją į vieną bendrą sistemą. Vadovas gali skatinti pavaldinius siekti organizacijos tikslų, darydamas įtaką būdams pasiekti šiuos tikslus. Tyrime analizuojamas darbuotojų skatinimo klausimai, bandoma nustatyti, kokiomis priemonėmis geriausiai motyvuoti darbuotojų darbą.

Valdymo metodai. Tyrime analizuojami valdymo metodai, t.y.:

1. Administracinis vadovavimas;
2. Ekonominis vadovavimas;

3. Psichologinis vadovavimas;

Bandoma nustatyti, kokie metodai vyrauja Lietuvos statybos įmonėse.

V. Jardauskaitė pasiūlytus komandos formavimo principus. Tyrime analizuojamas V. Jardauskaitės pasiūlytas vadovo elgesio būdas, kai darbuotojai padaro klaidų, t.y.:

- Nekaltinti komandos narių už padarytas klaidas.

Tyrime, bus bandoma išsiaiškinti, kaip vadovas turi reaguoti į darbuotojų padarytas klaidas.

Vadovo savybės ir pareigos komandoje. Šiandienis vadovas, siekdamas efektyviai vadovauti, turi aiškiai suprasti organizacijos ir savo padalinio tikslus, sugebėti išskirti pačias svarbiausias problemas, būti linkęs į naujoves ir pokyčius, numatyti veiklos rezultatus. Jis turi mokėti logiškai mąstyti, kūrybiškai spręsti problemas, rizikuoti minimaliomis sąnaudomis, priimti sprendimus ir nevengti atsakomybės už jų įgyvendinimą. Vadovas turi būti energingas, ryžtingas, principingas, tolerantiškas, mokėti bendrauti su pavaldiniais, nuolat tobulinti savo žinias ir įgūdžius.

Ar tokius vadovus labiausiai vertina įmonių darbuotojai? Kaip teigia įvairūs tyrinėtojai, organizacijų darbuotojai palankiausiai vertina tokius vadovus, kurie sugeba bendrauti su jais, duoda aiškius ir tikslus nurodymus, yra savarankiški ir skatina pavaldinių savarankiškumą, yra linkę pagelbėti sprendžiant asmenines ir darbo problemas. Jie turėtų būti kompetentingi, reiklūs ir atsakingi, taip pat etiškai elgtis. Tyrime bus bandoma išsiaiškinti, ką mano įmonių darbuotojai apie tai, koks turėtų būti geras vadovas.

Šiandienio vadovo darbo sėkmė siejama su tokiomis savybėmis, kaip iniciatyvumas, kūrybiškumas, kompetentingumas, gebėjimas spręsti problemas, ginti savo poziciją. Tyrime bus bandoma išsiaiškinti, kokios nuomonės yra įmonių darbuotojai apie vadovą.

Taigi, atsižvelgiant į iškeltą problemą bei į įvairių autorių aptartus veiksnius, sąlygas ir kriterijus, anketoje bus išanalizuotos tokios temos:

- Vadovo savybės;
- Vadovo santykiai su komanda;
- Komandos narių požiūris į vadovą;
- Vadovo valdymo stiliai;
- Komandos valdymas;
- Komandos motyvacija;
- Komandos darbo sąlygos.

Sudarant anketą klausimai formuojami 2 tipų, t. y. pagrindiniai ir šalutiniai. Šalutiniai klausimai reikalingi tam, kad būtų galima patikslinti pagrindinius klausimus ir nustatyti

respondentų atsakymų patikimumą. Taip pat sudarant anketa, stengiamasi, kad nebūtų nereikalingų klausimų ir į ją įtraukti tik patys būtinausi klausimai, kadangi praktika rodo, kad ilgas klausimynas dažnai atbaido respondentus arba anketa užpildoma tik dalinai.

Tyrime naudotą anketa sudaro 22 klausimai, kuriuos galima suskirstyti į 4 grupes:

1 GRUPĖ

1-6 klausimų pagalba siekiame sužinoti informaciją apie:

- vadovo savybes;
- komandos narių požiūrį į vadovą;
- vadovų bei darbuotojų tarpusavio santykius;
- vadovų požiūrį į savo bei jų pavaldinių darbą;

2 GRUPĖ

7-15 klausimų pagalba siekiame sužinoti informaciją apie:

- vadovų valdymo stilius;
- komandos valdymą;
- vadovų požiūrį į savo bei jų pavaldinių darbą;
- ištirti vadovų įtaką ir vaidmenį komandoje;

3 GRUPĖ

16-21 klausimų pagalba siekiame sužinoti informaciją apie:

- komandos motyvaciją;
- komandos darbo sąlygas.

4 GRUPĖ

22 klausimas yra socialinio-demografinio pobūdžio. Juose respondentų prašome nurodyti savo amžių, išsilavinimą bei pareigas dirbančioje organizacijoje. Nors šios grupės klausimas yra grynai socialinis-demografinis, tačiau nagrinėjant tyrime iškeltus tikslus, jie įgauna žymiai svarbesnę reikšmę, kadangi yra pastebėta ne viena tendencija, parodanti, kad nuo darbuotojo asmeninių veiksmų, kuriuos atspindi šie demografinio pobūdžio duomenys, priklauso ir pasitenkinimo darbu lygis. Todėl atlikdamas savo tyrimą, šiuos duomenis laikomi lygiaverčiais su kitais apklausos metu gautais duomenimis.

Anketa pateikta 1 priede.

2.2.3. Respondentų parinkimas, anketos platinimas

Tyrimui atlikti pasirinkti kai kurios Lietuvos statybos įmonės komandos vadovai ir komandos nariai.

Prie komandos vadovų kategorijos priskiriami šie specialistai:

- projekto vadovai;
- statybos vadovai;

Prie komandos narių kategorijos priskiriami šie specialistai:

- darbų vadovai;
- meistrai;
- statybos techninis prižiūrėtojas;
- projekto vadovo asistentai;

Išdalinti 50 anketų, iš jų:

- 20 – komandos vadovams;
- 30 – komandos nariams;

Dalis anketų išdalinta asmeniškai, o kita dalis siunčiama elektroniniu paštu, prieš tai susiskambinus ir susitarus su respondentų ir informavus jų apie vykdomo tyrimo tikslus ir gautos informacijos anonimiškumą.

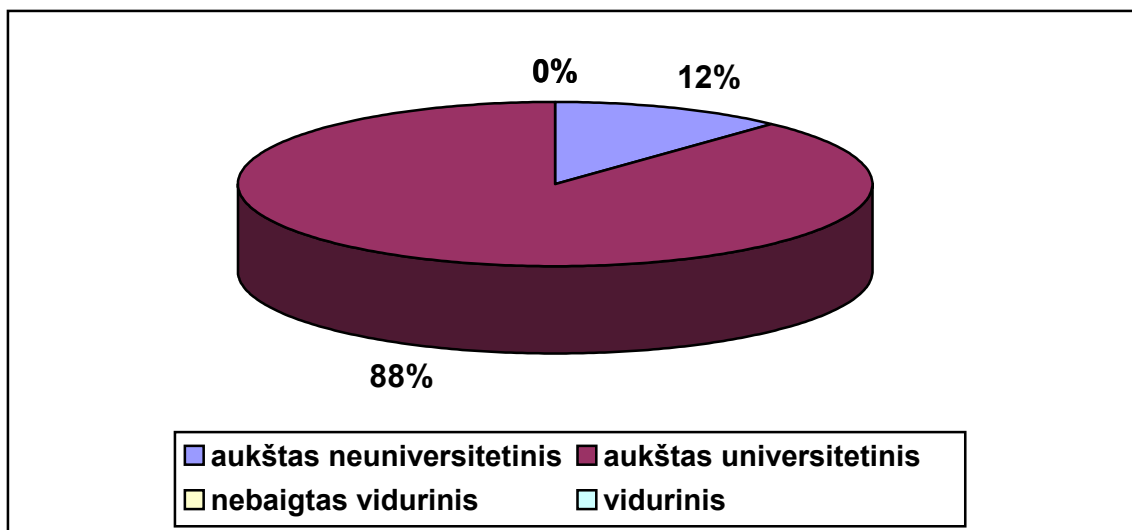
2.3. Anketinių duomenų analizė

Anketa sukurta remiantis geriausia anketavimo praktika, taip pat ir visuotinės kokybės vadybos metodologija. Anketavimas vyko 2007 metų kovo - balandžio mėnesį. Anketų duomenys apdorotos Microsoft Excel programa.

Iš viso buvo išdalintos 50 anketų. Į anketą atsakė 48 asmenys, iš jų:

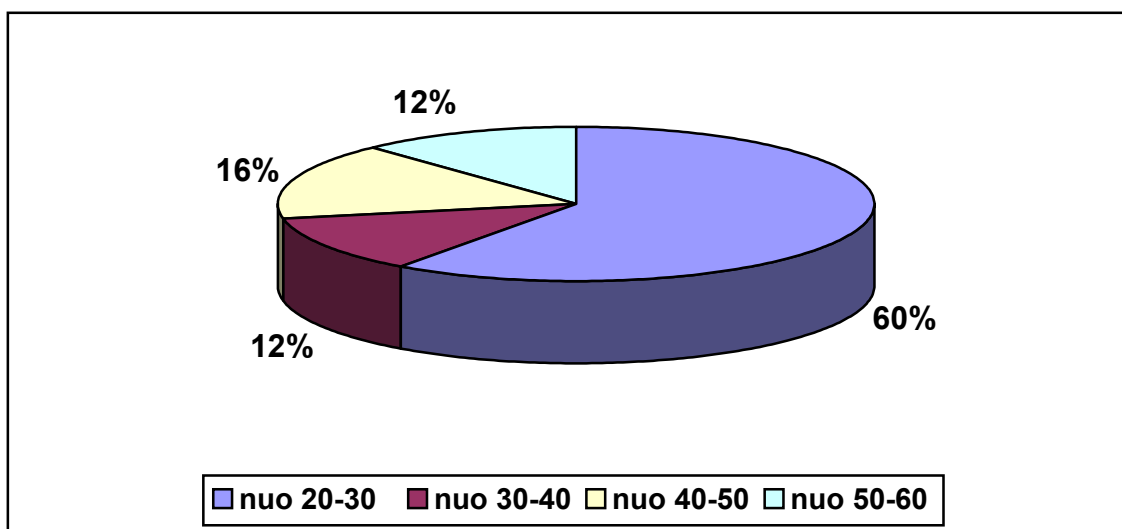
- 20 – komandos vadovai;
- 28 – komandos darbuotojai.

Kaip matome iš 2.2 pav. dauguma apklaustųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.



2.2 pav. Respondentų išsilavinimas

Kaip matome iš 2.3 pav., daugiausia apklaustųjų yra 20-30 metų amžiaus.



2.3 pav. Respondentų amžius

Ką mano darbuotojai apie tai, koks turėtų būti idealus vadovas? Respondentų nuomonė šiuo klausimu yra skirtingos, kartais net prieštaringos (žr. 2.1 lentelę).

Remiantis apklausos rezultatais galima pabandyti išsivaizduoti komandos idealų vadovą. Tai būtų nešališkas, tvirtas ir doras žmogus, kuris sugeba duoti tikslius atsakymus ir nurodymus darbuotojams bei rūpinasi darbuotojų gerove, taip pat jis suteikia darbuotojams galimybę patiems tvarkyti darbo reikalus.

2.1 lentelė. Idealus vadovas

Savybės	Gautas bendras balas
turi būti nešališkas	2,71
turi būti tvirtas ir doras	2,58
turi griežtai prižiūrėti pavaldinius	2,13
turi būti kilniaširdis ir atlaidus darbuotojams	1,63
turi atsižvelgti į asmeninius darbuotojų poreikius	2,00
turi sugebėti duoti tikslius atsakymus ir nurodymus darbuotojams	2,88
turi suteikti darbuotojams galimybę patiems tvarkyti darbo reikalus	2,67
turi tiekti pagalbą darbuotojams darbe	2,38
turi rūpintis darbuotojų gerove	2,79

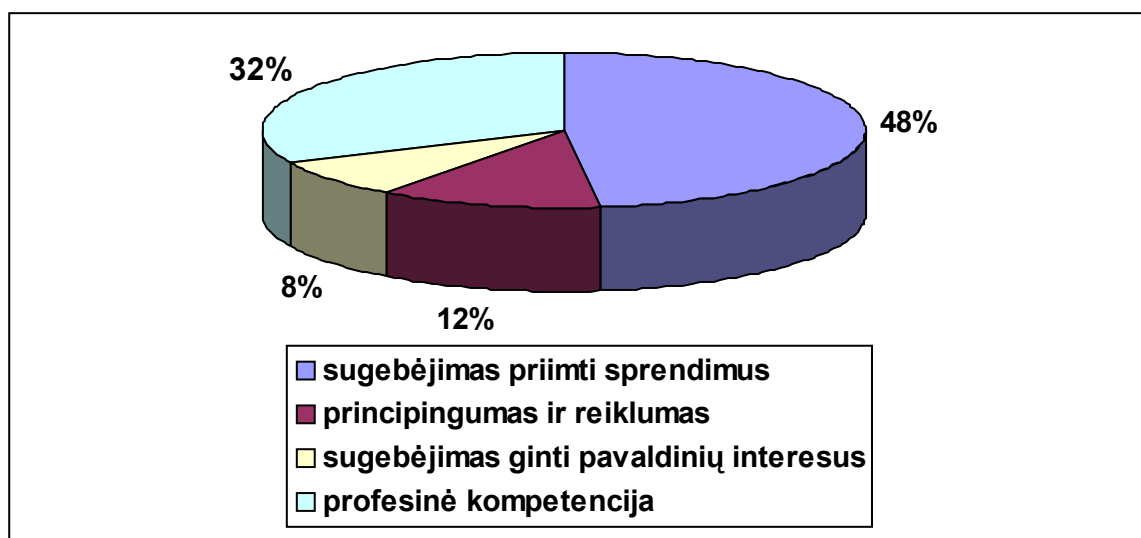
Šiandienio vadovo darbo sėkmė siejama su tokiomis savybėmis, kaip iniciatyvumas, kūrybiškumas, kompetentingumas, gebėjimas spręsti problemas, ginti savo poziciją. Panašios nuomonės yra ir komandos darbuotojai. Atsakydami į klausimą: „Ką vertinate savo tiesioginio vadovo darbe?“ (2.4 pav.), jie pabrėžė sugebėjimą priimti sprendimus - 48 %. Neabejotina, kad nuo vadovo sugebėjimų priimti sprendimus, priklauso komandos darbo rezultatai.

Pagal svarbą toliau vertinama vadovo profesinė kompetencija – 32 %. Neabejotina, kad profesionalus ir kompetentingas vadovas pasitikės savimi, sugebės suburti kolektyvą siekti tikslo ir tuo pelnys kolektyvo pagarbą.

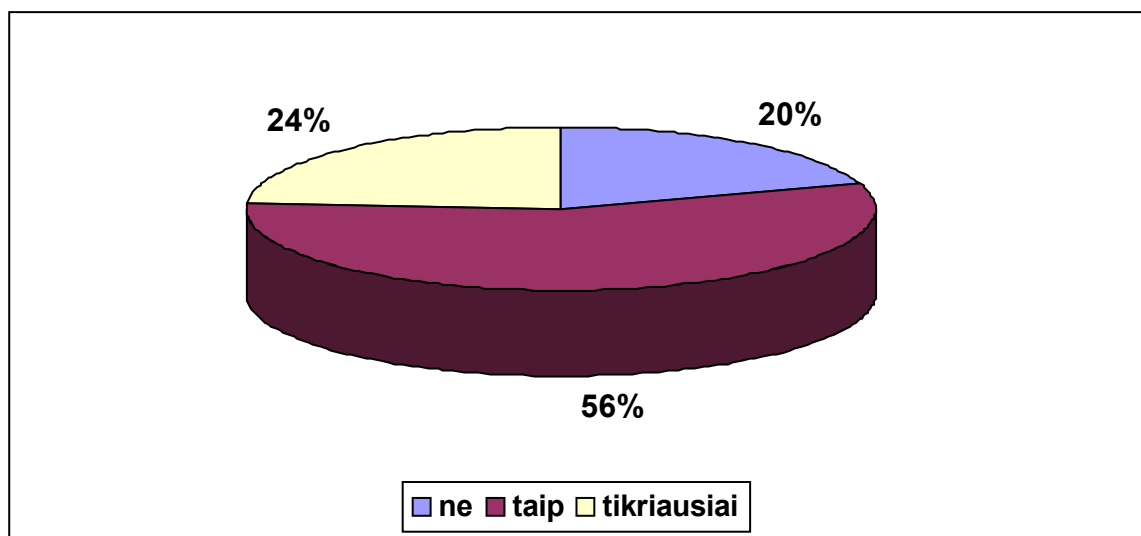
Principingumo ir reiklumo svarbą pabrėžė 12 %, nors nuo vadovo reiklumo priklauso sprendimų įgyvendinimas. Vadovas visuomet turi būti reiklus - reikalauti kuo aukštesnės darbo atlikimo kokybės. Bet reiklumas kitiems turi būti siejamas su reiklumu sau. Būdamas reiklus sau, vadovas turi teisę daugiau reikalauti ir iš pavaldinių.

Nedaug dėmesio skiriama vadovo sugebėjimui ginti pavaldinių interesus – 8 %, šią savybę laibiau pabrėžia žemiausio valdymo lygio darbuotojai, o aukščiausio valdymo lygio vadovai ją apskritai ignoruoja.

Valdymo sėkmei nemažą įtaką turi vadovo ir pavaldinių sąveika. Kiekvienas vadovas norėtų turėti tokį pavaldinį, kuris būtų pareigingas, aktyvus, atsakingas, nekonfliktiškas. Vadovai pageidauja, kad darbuotojai būtų paklusnūs jiems (2.5 pav.). Šitaip mano 56 % apklaustųjų, iš jų 75 % žemiausio valdymo lygio vadovų. Tuo tarpu tik 20 % respondentų su tuo nesutinka. Tokiai nuomonei prieštarauja respondentai, turintys aukštąjį išsilavinimą.



2.4 pav. Vadovo darbo įvertinimas

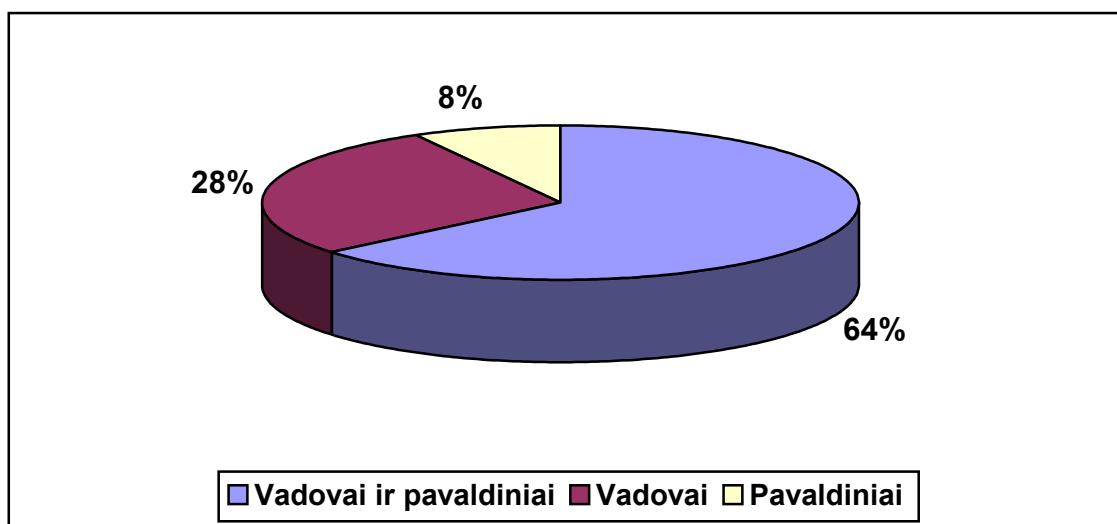


2.5 pav. Darbuotojų nuomonė, ar geras pavaldinys paklusnus vadovui

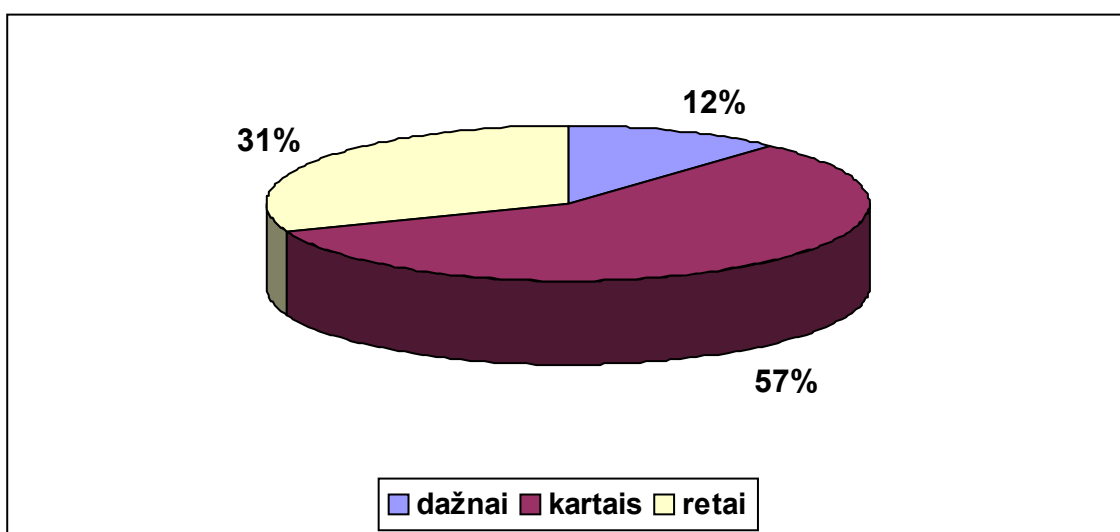
Nagrinėjant vadovų ir darbuotojų sąveiką, reikia išsiaiškinti, kas daro didžiausią įtaką įmonės darbo atmosferai. Dauguma apklaustųjų (64 %) mano, kad darbo atmosferai turi poveikį tiek vadovų, tiek pavaldinių elgesys (2.6 pav.). Vis dėlto vadovai turi dominuojančią įtaką (taip teigia 28 % respondentų), o pavaldiniai gerokai mažesnę - 8 %.

Ar darbuotojai yra linkę dažnai reikšti nesutikimus su vadovu? 31 % darbuotojų tai daro pakankamai retai, 57 % nurodo, kad kartais nesutinka su vadovu ir tik 12 % dažnai išreiškia savo nesutikimą (2.7 pav.). Savo nuomonę dažniau stengiasi apginti jaunesnė pagal amžių (iki 40 metų) darbuotojų grupė. Gana retai nesutinka su vadovu darbuotojai, vyresni nei 50 metų.

Vertinant skirtingų valdymo lygių darbuotojų atsakymus, pastebėta, kad aukščiausio valdymo lygio darbuotojai gana dažnai laikosi savo nuomonės ir atvirai parodo nesutikimą su aukštesnės pareigos einančiais vadovais, tuo tarpu viduriniojo ir žemiausiojo valdymo lygių darbuotojai retai atvirai nesutinka su vadovu.



2.6 pav. Veiksniai darantys įtaką padalinio darbo atmosferai



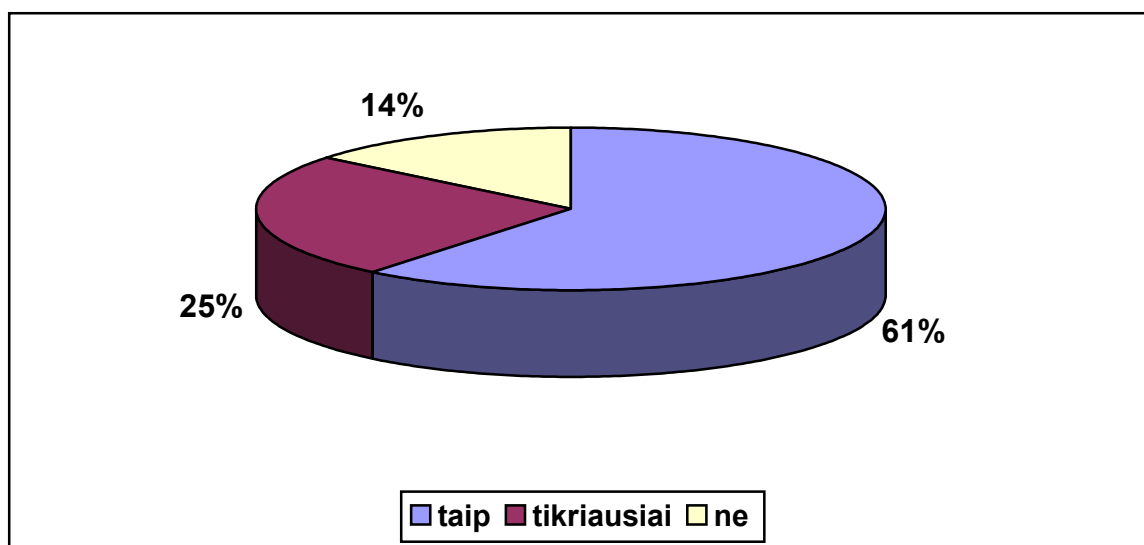
2.7 pav. Darbuotojų atviras nesutikimas su vadovu

Dauguma darbuotojų (taip teigia 61 % apklaustųjų) pasitiki vadovybe (2.8 pav.). Šimtų procentų pasitikėjimą vadovybe pareiškia vyriausios pagal amžių grupės (virš 50 metų) darbuotojai. 14 % visų darbuotojų patvirtina savo nepasitikėjimą.

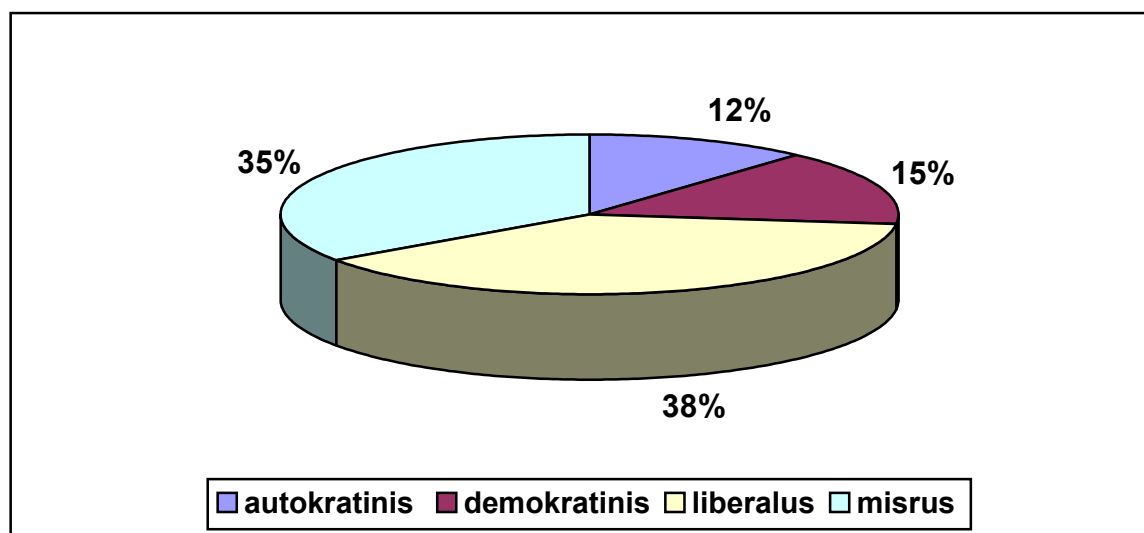
Labiausiai pareiškia nepasitikėjimą vadovybe - žemiausio valdymo lygio darbuotojai ir turintys aukštesnį išsilavinimą.

Koks vadovavimo stilius vyrauja įmonėse? Atsakymas į šį klausimą pateikiamas 2.9 pav.

Kad įmonėms būdingas liberalus vadovavimo stilius, nurodo 38 % apklaustųjų, 35 % mano, kad stilius yra mišrus, 15 % – demokratinis ir 12 % – autokratinis. Aukščiausio valdymo lygio darbuotojai labiau įvertino savo įmonės vadovavimo stilių, kaip mišrų.



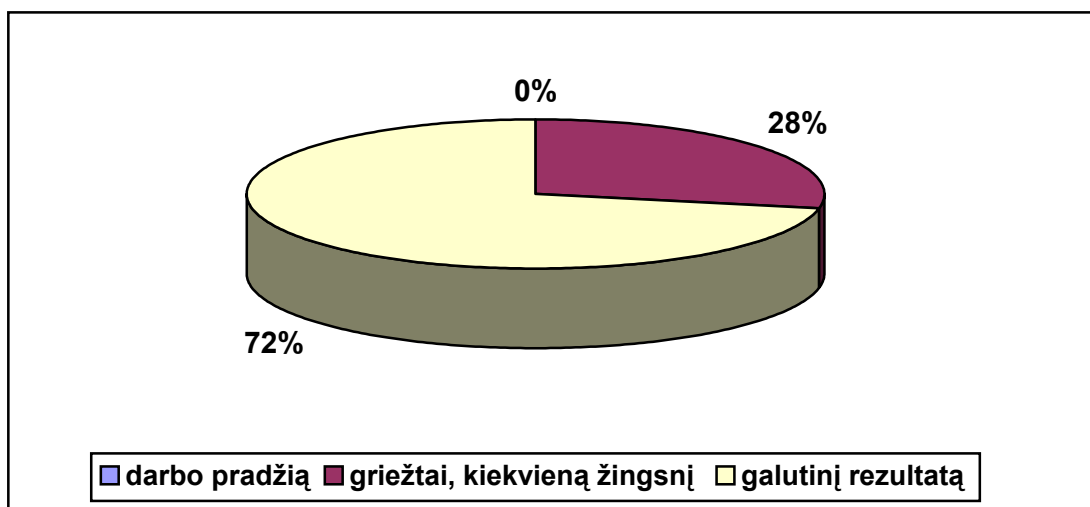
2.8 pav. Darbuotojų pasitikėjimas vadovybe



2.9 pav. Įmonės vadovavimo stilius

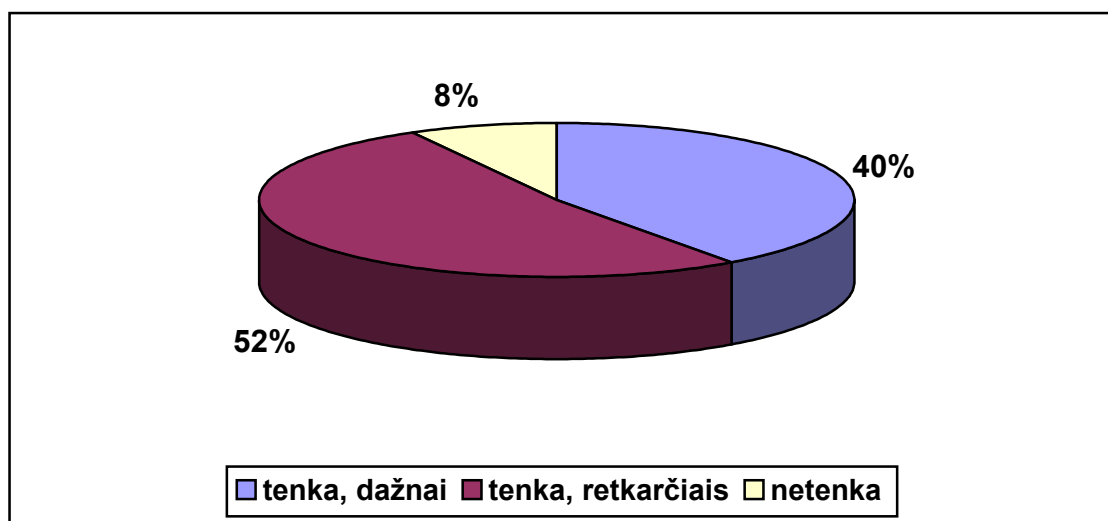
Tai, kaip reikia kontroliuoti darbuotojų darbą, rodo apklausos rezultatai (2.10 pav.) 72 proc. respondentų atsakė, kad reikia kontroliuoti tik galutinį rezultatą, 28 % – atsakė, kad reikia kontroliuoti griežtai, kiekvieną žingsnį.

Kad reikia kontroliuoti tik galutinį rezultatą daugiausiai nurodė aukščiausio valdymo lygio darbuotojai. Akivaizdu, kad pernelyg didelė kontrolė atliktų neigiamą vaidmenį, nes ji labiau siejama su baime būti nubaustam, o ne su galimybe laiku pastebėti esamas ir galimas klaidas, ir jas pakoreguoti.



2.10 pav. Įmonės vadovybės darbuotojų darbo kontrolė

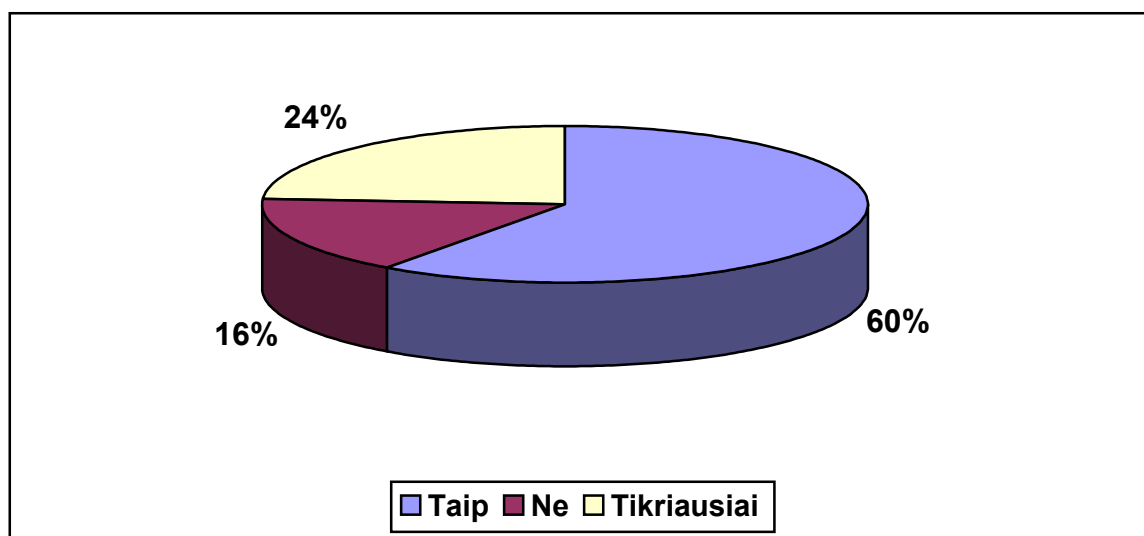
Analizuojant tyrimo rezultatus (2.11 pav. ir 2.12 pav.) pastebėta, kad kolektyvinis darbas pamažu tampa organizacijos veiklos norma. Kolektyviškumas skatina gebėjimą pritraukti darbuotojus spręsti iškilusias problemas, palaikyti darbingą atmosferą, skatinti kūrybinį aktyvumą. Tai patvirtino 92 % apklaustųjų (2.11 pav.) atsakė teigiamai į klausimą - „Ar tenka kokį nors darbą atlikti bendradarbių grupėje?“ bei 84 % apklaustųjų (2.12 pav.) atsakė teigiamai į klausimą - „Ar įmonėje skatinamas komandinis darbas?“.



2.11 pav. Darbo atlikimo bendradarbių grupėje dažnumas

Tačiau 24 % respondentų su tuo nesutinka (2.12 pav.). Kadangi apklaustieji yra vadovaujantys darbuotojai, tokio paneigimo priežastis gali būti nepakankamas šių darbuotojų

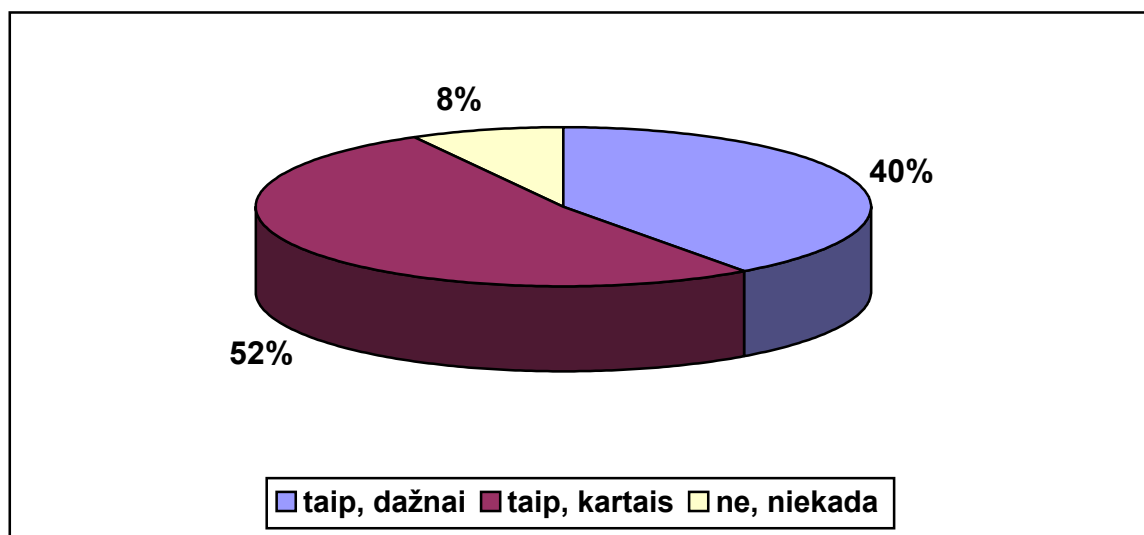
sugebėjimas sutelkti kolektyvą, pasireiškiantis netinkamu personalo parinkimu, nenoru išklaudyti kritiką, kūrybinio aktyvumo slopinimu.



2.12 pav. Komandinio darbo skatinimas įmonėje

Iš 2.13 pav., galima teigti, kad dauguma vadovų pasitiki savo darbuotojais, nes pateikia atsakingus darbo užduotis (taip teigia 92 % apklaustųjų).

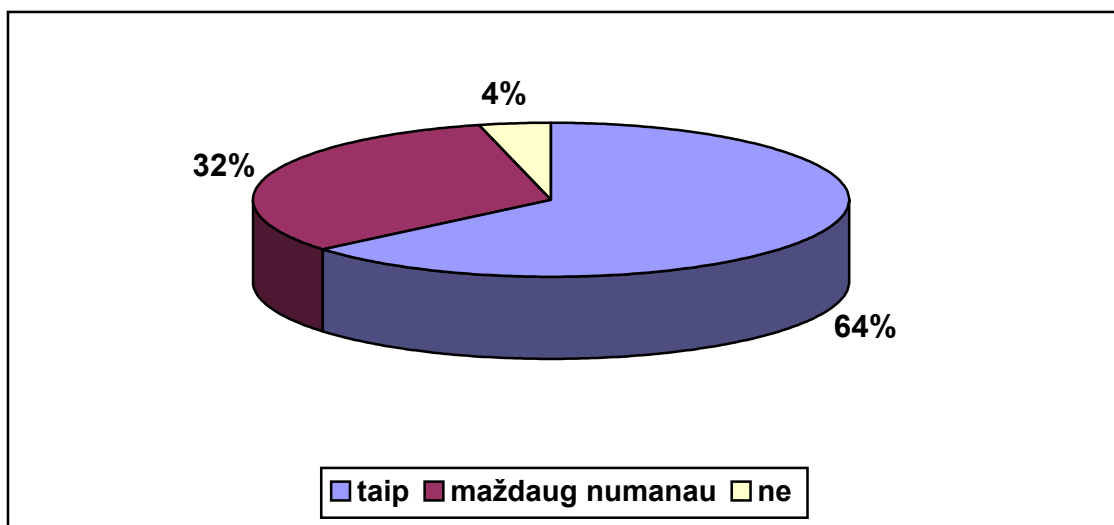
Aukščiausio valdymo lygio darbuotojai į klausimą - „Ar vadovas Jums paveda atlikti daugiau atsakomybės reikalaujančias užduotis?“ pažymėjo atsakymo variantą – „taip, dažnai“ 100 %. Tarp žemiausio valdymo lygio darbuotojų dominavo atsakymo variantas – „taip, kartais“.



2.13 pav. „Ar vadovas Jums paveda atlikti daugiau atsakomybės reikalaujančias užduotis?“

Iš 2.14 pav., galima teigti, kad dauguma vadovų gerai formuluoja užduotis savo pavaldiniams, nes į klausimą - „Ar tiksliai žinote, kokio elgesio darbe iš Jūsų tikisi vadovai?“ 64 % apklaustųjų atsakė „taip“, 32 % atsakė „maždaug numanau“ ir 4 % atsakė, kad nežino, kokio elgesio darbe iš jų tikisi vadovai.

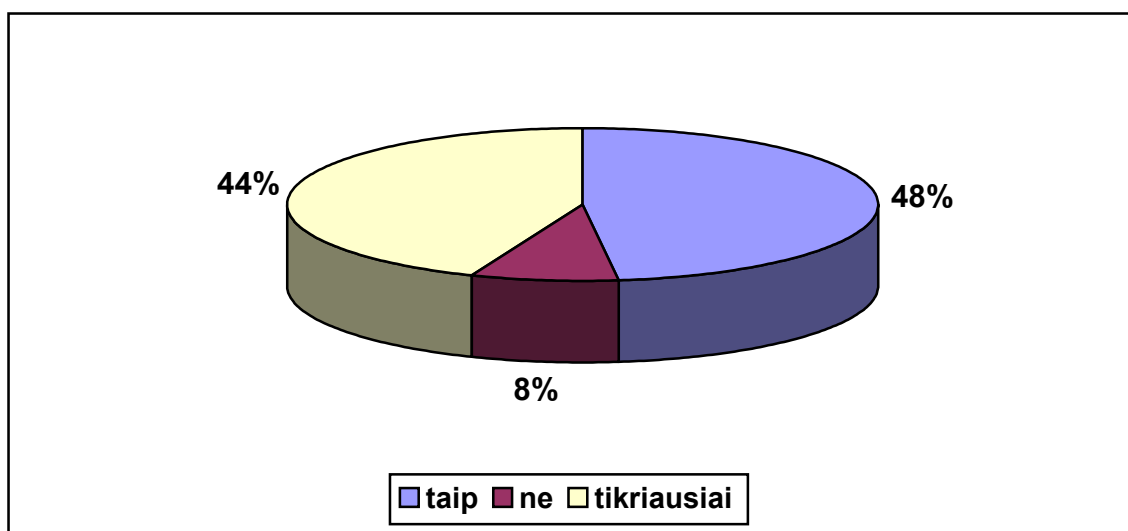
Šimtu procentų suprantamumą vadovybės gaunamu užduočių, pareiškia vyresnės pagal amžių grupės (virš 40 metų) darbuotojai.



2.14 pav. „Ar tiksliai žinote, kokio elgesio darbe iš Jūsų tikisi vadovai?“

Kaip įmonėse vertinamas kūrybiškumas, rodo tokie duomenys. Į klausimą: „Ar įmonėje skatinamas darbuotojų kūrybinis potencialas?“ (2.15 pav.) teigiamai atsakė 92 % respondentų, ypač tai pabrėžia aukščiausio valdymo lygio darbuotojai.

Amžiaus grupė nuo 20 iki 30 metų jaučia, kad nepakankamai panaudojamas jų kūrybinis potencialas. Apskritai tokių darbuotojų turėtų būti mažiau, nes sėkmingi vadovai žino, kad organizacija daug praranda neskatindama darbuotojų kūrybiško požiūrio į darbą.



2.15 pav. Darbuotojų kūrybinio potencialo skatinimas

Kūrybiškumas neatsiejamas nuo iniciatyvumo. Čia svarbus vadovo vaidmuo, nes nuo vadovo priklauso, ar jis palaikys pavaldinių iniciatyvą ar ją slopins. Yra sakoma: „Nėra efektyvesnio būdo nuslopinti iniciatyvą bei kartą ir visiems laikams užčiaupti pavaldiniams burną kaip atmesti jų pasiūlymą tam, kad po kurio laiko pateikti jį (nedaug pakeitus) kaip savo“.

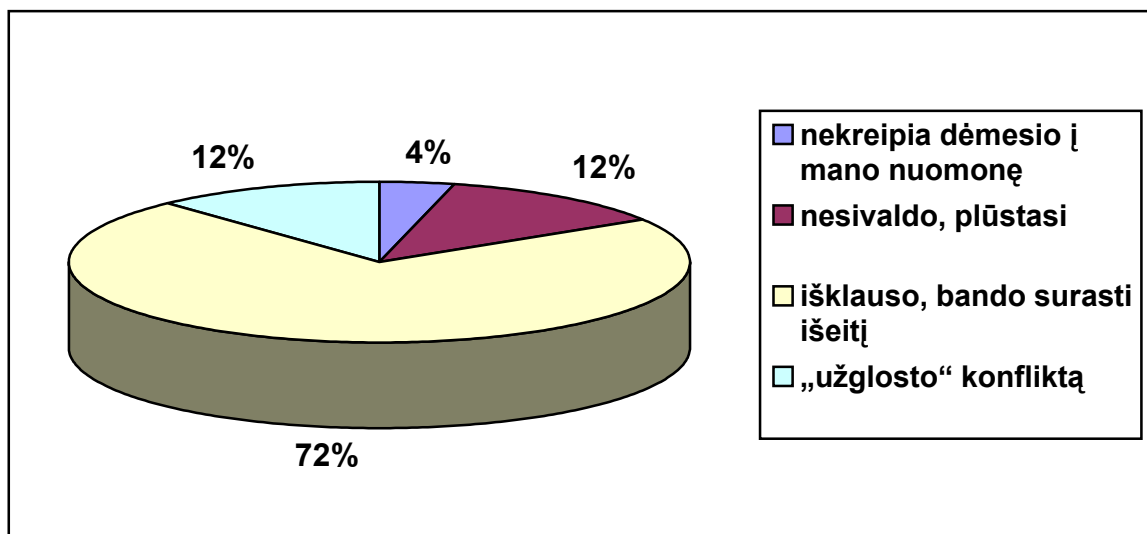
Be abejo, toks požiūris į darbuotojų iniciatyvumą gali tik destruktiviai paveikti visą organizacijos aplinką.

Iš 2.16 pav., galima teigti, kad dauguma vadovų konfliktinėse situacijose išklauso, bando surasti išeitį ir „užglostyti“ konfliktą (taip teigia 84 % apklaustųjų), tokiu būdu vadovai iki minimumo sumažina kolektyvo ardomuosius aspektus.

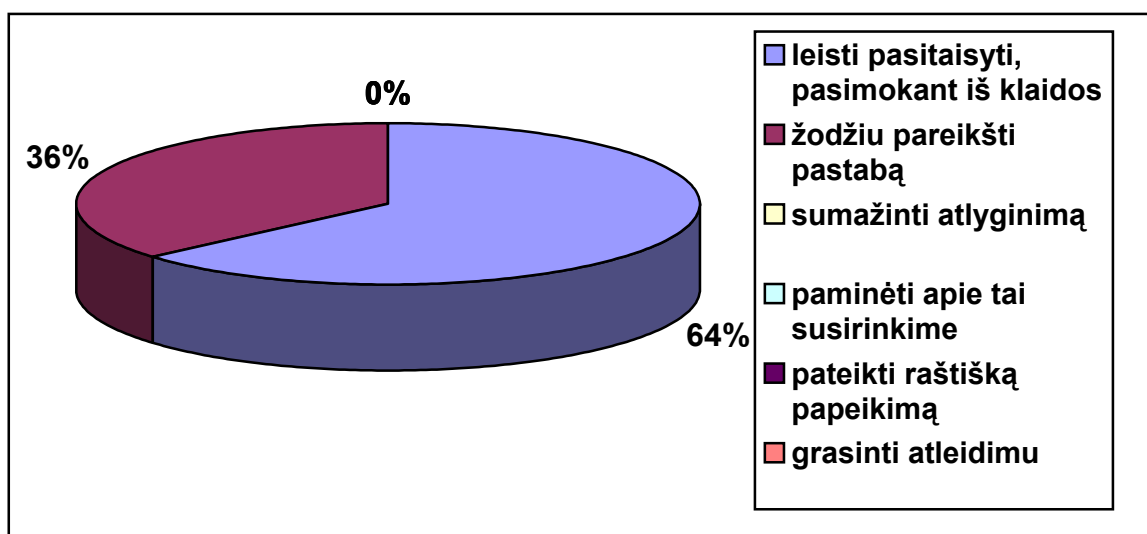
Ar gerai vadovai elgiasi konfliktinėse situacijose, ar tokius veiksmus (kaip parodyta 2.16 pav.) norėtų sulaukti darbuotojai iš vadovų, rodo apklausos rezultatai (2.17 pav.):

- 64 % respondentų atsakė, kad reikia leisti pasitaisyti, pasimokant iš klaidos;
- 36 % – atsakė, kad reikia žodžiu pareikšti pastabą.

Iš 2.16 pav. ir 2.17 pav. galima teigti, kad dauguma vadovų teisingai elgiasi konfliktinėse situacijose, t.y. išklauso, bando surasti išeitį ir „užglostyti“ konfliktą.



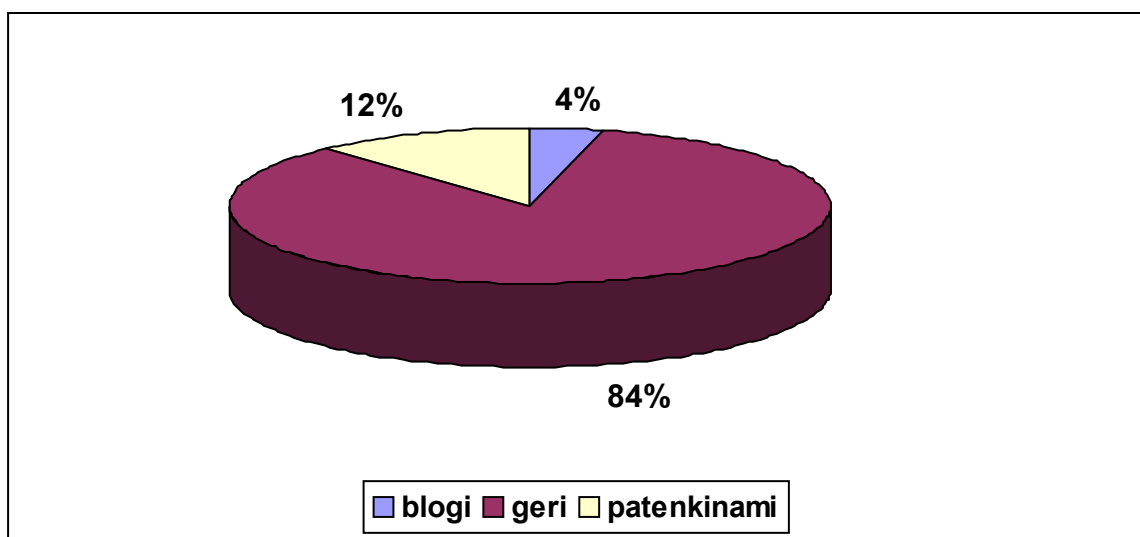
2.16 pav. Vadovo elgesys konfliktinėse situacijose



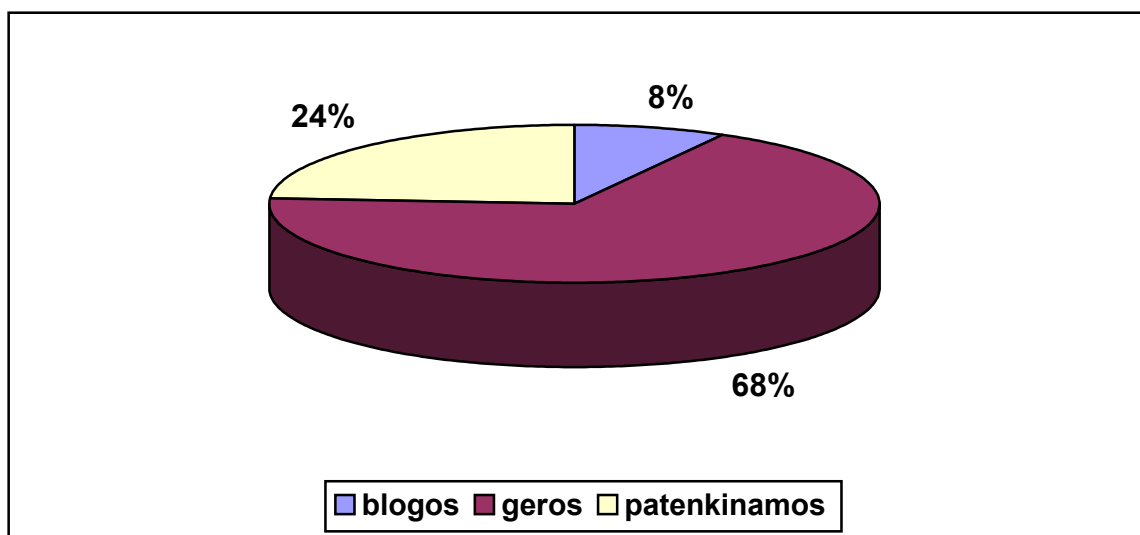
2.17 pav. Darbuotojų nuomone, kaip vadovai turi reaguoti į padarytas klaidas

Analizuojant tyrimo rezultatus (2.18 pav. ir 2.19 pav.) pastebėta, kad dauguma darbuotojų patenkinti kolektyvu ir darbo sąlygomis. Tai patvirtino 96 % apklaustųjų (2.18 pav.) atsakė teigiamai į klausimą - „Kokie tarpusavio santykiai vyrauja Jūsų įmonėje?“ ir 92 % apklaustųjų (2.19 pav.) atsakė teigiamai į klausimą - „Jūsų darbovietėje sudarytos darbo sąlygos yra“

Kad darbo sąlygos ir kolektyvas yra „patenkinamos“ daugiausiai nurodė žemiausio valdymo lygio darbuotojai.



2.18 pav. Įmonėje vyraujantys tarpusavio santykiai

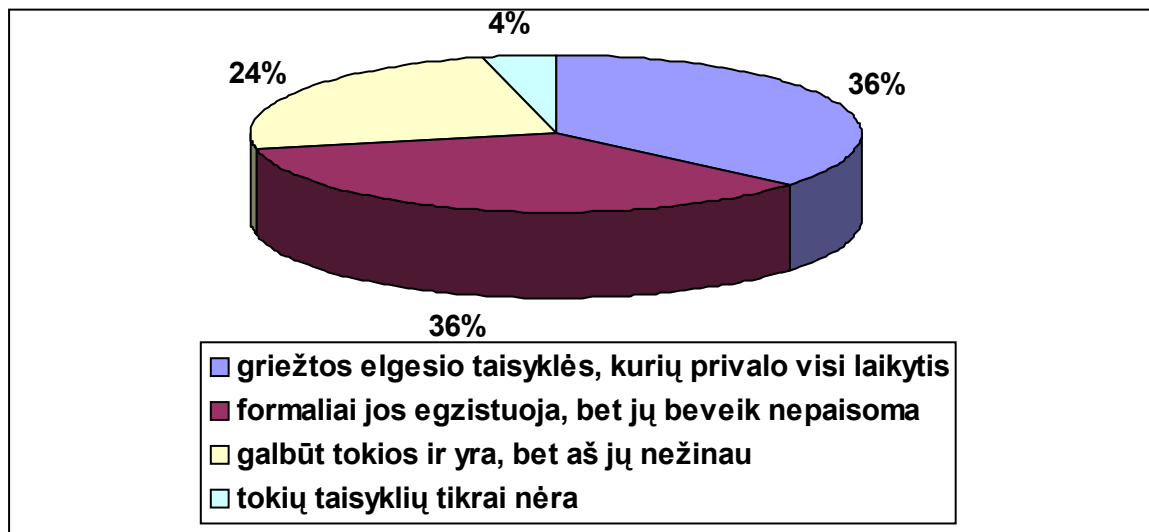


2.19 pav. Darbovietėje sudarytos darbo sąlygos

Į klausimą: „Kokios darbuotojų elgesio taisyklės egzistuoja Jūsų įmonėje?“ (2.20 pav.) – 36 % respondentų atsakė, kad formaliai jos egzistuoja, bet jų beveik nepaisoma, 24 % respondentų atsakė, kad galbūt tokios ir yra, bet aš jų nežinau, 36 % respondentų atsakė, kad yra griežtos elgesio taisyklės, kurių privalo visi laikytis ir tik 4 % respondentų atsakė, kad tokių taisyklių tikrai nėra.

Kad elgesio taisyklės yra griežtos, kurių privalo visi laikytis daugiausiai nurodė žemiausio valdymo lygio darbuotojai.

Įvertinus respondentų atsakymus, galima teigti, kad įmonėse egzistuoja autokratinis-liberalus vadovavimo stilius.



2.20 pav. Darbuotojų elgesio taisyklės įmonėje

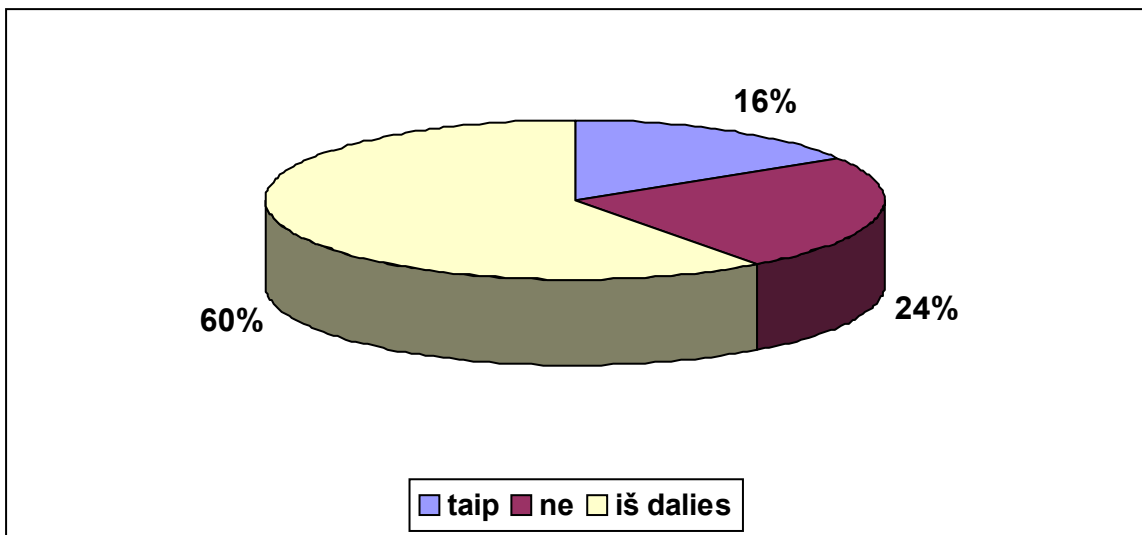
Analizuojant tyrimo rezultatus (2.21 pav. ir 2.22 pav.) pastebėta, kad daug darbuotojų nepilnai patenkinti skatinimo sistema. Nes į klausimus:

- „Ar Jūsų darbe nuosekliai įgyvendinta skatinimo sistema?“ (2.21 pav.) – 60 % respondentų atsakė, kad skatinimo sistema iš dalies įgyvendinta, 24 % respondentų atsakė, kad skatinimo sistema blogai įgyvendinta ir tik 16 % respondentų atsakė, kad skatinimo sistema gerai įgyvendinta.
- „Ar skatinimo sistema padeda siekti iškeltų tikslų?“ (2.22 pav.) - 44 % respondentų atsakė, kad skatinimo sistema iš dalies padeda siekti iškeltų tikslų, 44 % respondentų atsakė, kad skatinimo sistema padeda siekti iškeltų tikslų ir 12 % respondentų atsakė, kad skatinimo sistema nepadeda siekti iškeltų tikslų.

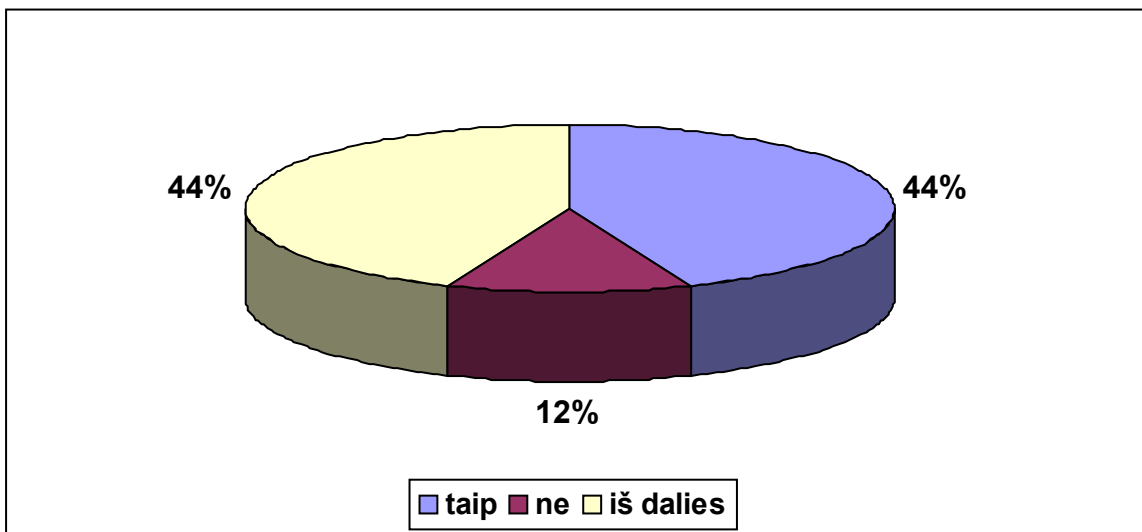
Visi atsakymai, kad skatinimo sistema blogai įgyvendinta, buvo sulaukti iš jaunų pagal amžių grupės (iki 30 metų) darbuotojų. Apskritai tokių darbuotojų turėtų būti mažiau, nes sėkmingi vadovai žino, kad organizacija daug praranda neskatindama darbuotojų darbo.

Į klausimą: „Kaip vadovai turi skatinti gerus darbuotojus?“ (2.23 pav.) – 52 % respondentų atsakė, kad turi skirti premiją, 24 % respondentų atsakė, kad turi asmeniškai pagirti, 16 % respondentų atsakė, kad turi paaugštinti pareigose ir po 4 %, kad turi siusti į tobulinimo kursus ir paminėti susirinkime.

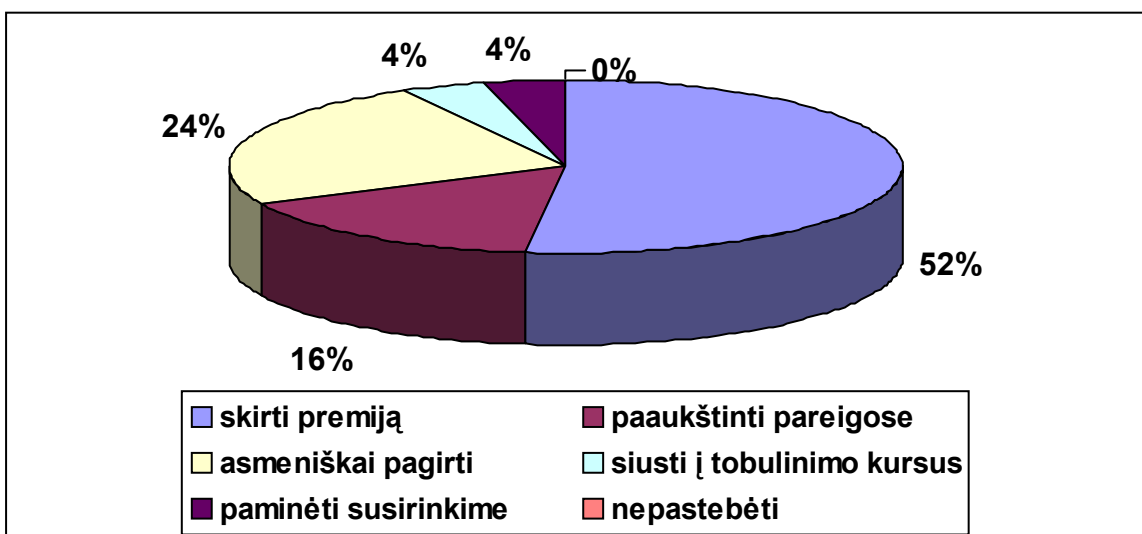
Kad vadovai turi asmeniškai pagirti darbuotojus, daugiausiai nurodė žemiausio valdymo lygio darbuotojai. Tarp aukštesniojo valdymo lygio darbuotojų dominavo atsakymo variantas – „skirti premiją“.



2.21 pav. Darbo skatinimo sistemos nuoseklus įgyvendinimas



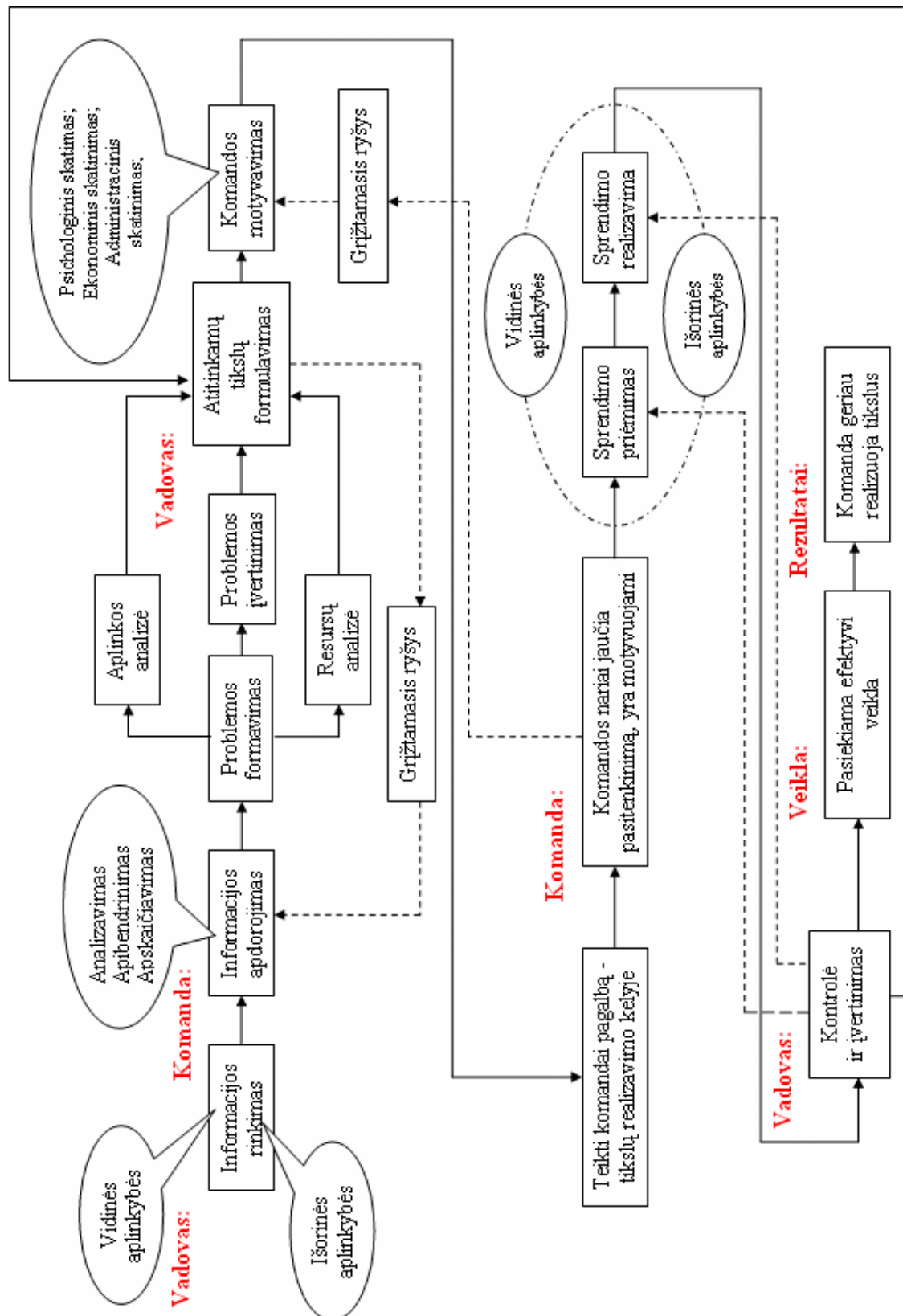
2.22 pav. „Ar skatinimo sistemą padeda siekti iškeltų tikslų?“



2.23 pav. Darbuotojų nuomonė, kaip vadovai turi skatinti gerus darbuotojus

2.4. Komandos valdymo modelis

Išanalizavus literatūrą pasirinkta tema ir atlikus tyrimą, siūlau komandos valdymo modelį (2.24 pav.).



2.24 pav. Komandos valdymo modelis

Pagrindinis vadovo uždavinys – mokėti formuluoti teisingus, komandos darbuotojams suprantamus ir priimtinus veiklos tikslus ir nurodyti kelius, kaip šių tikslų pasiekti.

Pagal komandos valdymo modelį, vadovas:

1. atstovauja komandai ir palaiko kontaktus su aukštesne vadovybe, klientais ir tiekėjais, pasirūpina, kad būtų reikiami ištekliai, išsiaiškina, ko kiti tikisi iš komandos, surenka informaciją išorinėje bei vidinėje aplinkoje ir pasidalina ją su komandos nariais;
2. formuluoja komandai atitinkamus tikslus;
3. paaiškina, ko iš komandos narių tikimasi, koks jų vaidmuo;
4. nustato komandos darbuotojų poreikius;
5. susieja komandos narių motyvavimą su tikslų realizavimu;
6. padeda komandai numatyti tikslo realizavimo kelią;
7. teikia pagalbą tikslo realizavimo kelyje;
8. patenkina komandos narių poreikius, kai tikslas yra pasiektas.

Dėka tokių vadovų veiksmų, komandos darbuotojai jaučia pasitenkinimą ir yra motyvuojami tolesnei veiklai. Viso to rezultatas – pasiekiamas efektyvus darbų atlikimas, komandos nariai bei visa organizacija geriau realizuoja savo tikslus.

Kaip žinoma iš praktikos, kiekvienas darbas susidaro iš įdomių (motyvuojančių), ir neįdomių (demotyvuojančių) veiksmų. Įvairiems žmonėms, atliekantiems vienodas užduotis, tas pats veiksnys gali būti ir motyvuojantis, ir demotyvuojantis. Kiekvieno žmogaus motyvaciją reikia vertinti kaip besikeičiančią. Kad komanda turėtų paskatų nuolat augti, vadovas, numatydamas darbo užduotis ir tikslus, turi atsižvelgti į kiekvieno teikiamas pirmenybes ir sudaryti kiekvienam komandos nariui darbo sąlygas bei motyvuoti kiekvieną darbuotoją atskirai.

Bet vadovas, motyvuojant kiekvieną darbuotoją atskirai, neturi pamiršti, kad individualus savo darbuotojų skatinimas už tam tikrus pasiektus darbo rezultatus visada gali sudaryti palankias sąlygas komandinio darbo pažeidimams atsirasti. Vidinė konkurencija tarp darbuotojų buvo, yra ir visada bus, ji gali sužlugdyti bendradarbiavimą, paaštrinti konfliktus kolektyve, todėl kiekvienam vadovui labai svarbu taisyklingai suplanuoti kompanijos politiką korporatyvinės kultūros atžvilgiu, kompanijos atmosferos, kurioje visiems darbuotojams būtų malonu ir patogu dirbti.

Labai svarbus vadovui etapas yra teisingai suformuluoti darbo tikslus. Čia galima išskirti 4 žingsnius:

1. Tikslų apibrėžimas;
2. Uždavinių (dalinių tikslų) komplekto formulavimas;

3. Tikslų pateikimas komandos nariams toks, kad šie būtų suprasti ir priimti;
4. Grįžtamasis ryšys - tikslų, uždavinių įvykdymo kontrolė ir įvertinimas.

Kitaip tariant, vadovas turi pateikti informaciją taip, kad komandos nariai gerai suprastų ir priimtų informacijos tikslą.

Komandos valdymo modelyje tai pat akcentuojama vidinių ir išorinių aplinkybių svarba, nes nuo jų priklauso komandos vadovo bei komandos narių darbas. Nė viena komanda negali funkcionuoti viena pati. Ji veikia apsupta tam tikrų ekonominių, politinių, teisinių, socialinių ir kitų sistemų, glaudžiai su jomis sąveikauja. Komandos yra visiškai priklausomos nuo jas supančios išorės aplinkos - darbo ir materialinių išteklių, socialinių veiksnių, prekių ar paslaugų rinkos ir t.t. Išorės aplinkos terminas apima esamas ekonomines sąlygas, teisinius aktus, valstybės politiką, vartotojus, konkuruojančias organizacijas, kultūrinių ir dvasinių vertybių sistemą, techniką, technologiją ir t.t. Kiekvienais metais komandos vadovai turi įvertinti vis daugiau išorės aplinkos veiksnių, veikiančių komanda. Išorės aplinka veikia organizacijos vidaus aplinką, jos veiklą.

Vidiniai komandos pertvarkymai yra reakcija į išorės aplinkos pokyčius. Komandos vadovai yra priversti vis daugiau dėmesio skirti išorės veiksams. Ši problema vis aktualesnė, nes mus supantis pasaulis tampa dinamiškesnis. Jei išorės pokyčiai ir nebūtų tokie svarbūs, vadovams vis tiek reikėtų daugiau dėmesio skirti išorės veiksniams, nes komanda kaip atvira sistema priklauso nuo išorės aplinkos (nuo materialinių išteklių tiekimo, darbo išteklių, energijos tiekimo, vartotojų ir kt). Kadangi nuo vadovo labai priklauso komandos gyvavimas, tai jis turi išsiaiškinti, kokie išorės veiksniai daro didžiausią poveikį komandos veiklai.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus, galima teigti, kad idealus komandos vadovas turi būtų nešališkas, tvirtas ir doras žmogus, sugebantis duoti tikslus atsakymus ir nurodymus darbuotojams bei rūpintis darbuotojų gerove, suteikdamas jiems galimybę patiems planuoti savo darbą.
2. Remiantis praktiniais tyrimais, nustatyta, kad už efektyvų darbą neskatinami darbuotojai praranda motyvaciją, todėl tampa neatidūs, susierzinę, abejingi ir, žinoma, neįtikėtina, kad tokiu atveju jie pasiektų kokybiškus rezultatus.
3. Įvairiems žmonėms, atliekantiems vienodas užduotis, tas pats veiksnys gali būti ir motyvuojantis, ir demotyvuojantis. Kad komanda turėtų paskatų nuolat augti, vadovas, numatydamas darbo užduotis ir tikslus, turi atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo teikiamas pirmenybes ir sudaryti kiekvienam komandos nariui darbo sąlygas bei motyvuoti kiekvieną atskirai, vadovaudamasis prielaida, kad žmogaus motyvaciją reikia vertinti kaip besikeičiančią.
4. Vidinė konkurencija tarp darbuotojų buvo, yra ir visada bus, ji gali sužlugdyti bendradarbiavimą, paaštrinti konfliktus kolektyve. Todėl kiekvienam vadovui labai svarbu taisyklingai suplanuoti kompanijos politiką puoselėjant korporatyvinę kultūrą ir darbingą kompanijos atmosferą, kurioje visiems darbuotojams būtų malonu ir patogu dirbti.
5. Norėdamas motyvuoti savo darbuotojus vadovas turėtų periodiškai domėtis, ar jie patenkinti savo darbu, ar jiems ko netrūksta, siekiant dirbti geriau – tuo pačiu išaiškinti darbuotojui, ko iš jo tikimasi, kokie yra organizacijos tikslai, nes motyvuotas darbuotojas jaučia didesnę atsakomybę prieš savo įmonę, partnerius ir klientus.
6. Komandinio darbo nauda darbuotojams pasireiškia tuo, kad visi darbuotojai gauna naujas augimo galimybes, įtraukiami į bendrą įmonės problemų sprendimą, didėja jų pasitenkinimas, darbas įgauna kitą prasmę, atsiranda naujos materialinio ir moralinio skatinimo galimybės, išnaudojami komandinio darbo privalumai.
7. Šiame magistro darbe pasiūlytas komandos valdymo modelis yra universalus, nes jį galima taikyti ir įmonėse, kurių veikla nesusieta su statyba.

LITERATŪRA

1. Andrijauskienė, V. Kaip suvaldyti besiblaškantį laivą. Vadovo pasaulis, Nr. 7-8, 2002, p. 60-63.
2. Andrijauskienė, V. Kliūtys komandas užgrūdina. Vadovo pasaulis, Nr. 5, 2002, p. 18-20.
3. Bailey, K. D. Methods of social research. The free press, 1987. 10-18 p.
4. Banaitinė, N; Banaitis, A. Statybos projektų valdymo pagrindai. Vilnius: Technika, 2006. 202 p.
5. Barczak, G. Factors influencing product development team satisfaction. European Journal of Innovation Management. Volume 4, No 1, 2001, p. 32-36.
6. Chmieliauskas, A. ir kt. Projekto valdymas. Vilnius: Verslo žinios, 2004. 704 p.
7. Česnienė, R. ir kt. Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2002. 166 p.
8. Dilemon, D. Factors influencing product development team satisfaction. European Journal of Innovation Management, No 1, 2001, p. 32-36.
9. Glosienė, A.; Petuchovaitė, R. Projektų valdymo ABC bibliotekininkams. Vilnius, 2003. 66 p.
10. Hall, J. Training in teamwork in British university libraries. Library Management. Volume 20, No 3, 1999, p. 149-158.
11. Hejducki, Z.; Rogalska, M. Statybos projektų realizavimo laiko mažinimas taikant apribojimų teoriją ir tinklinio modelio kritinio kelio planavimas. Journal of Civil Engineering and Management. Vilnius: Technika, 2004, Volume X, No 2, p. 99-105.
12. Huddleston, P; Good, L.-K. Job motivators in Russian and Polish retail firms. International Journal of Retail & Distribution Management. Volume 27, No 9, 1999, p. 383-393.
13. Jaskowski, P; Sobotka, A. Statybos projektų planavimas esant ribotiems ištekliams ir nepastoviam darbo laikui. Journal of Civil Engineering and Management. Vilnius: Technika, 2004, Volume X, No 4, p. 267-276.
14. Jazdauskaitė, V. Vadovo vaidmuo formuojant komandą. Vadovo pasaulis, Nr. 12, 2003, p. 38-40.
15. Jucevičienė, P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996. 284 p.
16. Jucevičius, R. Strateginis organizacijos vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros ir švietimo centras, 1998. 456 p.

17. Juodis, A. Statybos Europoje: rinka, valdymas, plėtra. Monografija. Kaunas: Technologija, 2001. 186 p.
18. Kadelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija, 1997. 208 p.
19. Katheleen, D. Project structure and leadership roles in a grant-supported collaboration. *International Journal of Educational Management*, No 3, 2006, p. 206-214.
20. Kenneth, D.-S. Examining effective and ineffective transformational project leadership. *Team Performance Management*. Volume 11, No 3/4, 2005, p. 68-103.
21. Kippenberger, T. Leading projekt teams. *Journal the Antidote*. Volume 5, Issue 4, July 2000, p. 17-20.
22. Linz, S.-J. Motivating Russian workers: analysis of age and gender differences. *Journal of Socio-Economics*. Volume 33, Issue 3, July 2004, p. 261-289.
23. Liubertienė, A. Aplinkos poveikis darbui su personalu Lietuvoje. „Verslas, vadyba ir studijos 2001“: mokslinės konferencijos, įvykusios Vilniuje 2001 m. lapkričio 29-30 d., medžiaga. T.I. Vilnius, 2002, p. 340-343.
24. Liučvaitis, S. Vadovo ir pavaldinių santykiai gamybos valdymo sistemoje. Pranešimas, skaitytas 6-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijoje „Verslas, vadyba ir studijos 2000“, įvykusios Vilniuje 2000 m. lapkričio 29-30 d., medžiaga: ekonomika. Vilnius: Technika, 2001, p. 157-160.
25. Liz Lee-Kelley. Situational leadership. *Jurnal of Management Development*. Volume 21, No 6, 2002, p. 461-476.
26. Lungys, N. Projektų vadyba – tobulesnio organizacijų strateginio valdymo link. *Vadovo pasaulis*, Nr. 11, 2006, p. 16-20.
27. Luobikienė, I. Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. Kaunas: Technologija, 2000. 188 p.
28. Matulytė, J. Prekybos darbuotojų motyvacijos ypatybės: tyrimo kryptys. Pranešimas, skaitytas 6-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijoje "Lietuva be mokslo-Lietuva be ateities", įvykusios Vilniuje 2003 m. vasario 13 d., medžiaga: humanitariniai ir socialiniai mokslai. Vilnius: Technika, 2003, p. 169-173.
29. Merkys, G. Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas, 1999. 63 p.
30. Migilinskas, D. Statybos projekto automatizuoto valdymo per visą jo gyvavimo laikotarpį modelis. Pranešimas, skaitytas 7-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijoje „Lietuva be mokslo - Lietuva be ateities“, įvykusios Vilniuje 2004 m.

- kovo 25-26 d., medžiaga: statyba. ISBN 9986-05-775-2. Vilnius: Technika, 2004, p. 31-36.
31. Milius, M. Veiklos motyvavimo problemos. Pranešimas, skaitytas 4-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijoje „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“, įvykusios Vilniuje 2001 m. vasario 14-15 d., medžiaga: humanitariniai ir socialiniai mokslai. Vilnius, 2001, p. 88-92.
 32. Neverauskas, B. ir kt. Projektų valdymas. Kainas: Technologija, 2003. 144 p.
 33. Nicole, A. Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, No 6, 2004, p. 588-607.
 34. Paliulis, N.; Chivickas, E. Vadybos pagrindai. Vilnius: Technika, 1998. 142 p.
 35. Papedinskaitė, A. ir kt. Valdymas ir informacija. Monografija. Vilnius: Technika, 2004. 358 p.
 36. Rebecca, A. Team leader style: enhancing the creativity of employees in teams. *Training for Quality*, No 4, 1997, p. 146-149.
 37. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. 374 p.
 38. Romie, F. Preferred leadership behaviours: exploratory results from Romania, Germany, and the UK. *Journal of Management Development*. Volume 24, No 5, 2005, p. 421-442.
 39. Rutkauskas, A. V.; Tamošiūnienė, R. Verslo projektavimas. Monografija. Vilnius: Technika, 2002. 240 p.
 40. Sakalas, A.; Šilingienė, V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000. 206 p.
 41. Seilius A. Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda, 1994. 344 p.
 42. Senior, B. The dimensions of management team performance: a repertory grind study. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Volume 53, No 4, 2004, p. 317-333.
 43. Smaliukienė, R. ir kt. Lyderio ugdymo aktualijos transformuojantis rinkoms ir visuomenei. Verslo teorija ir praktika. Vilnius: Technika, 2005, VI tomas, Nr. 4, p. 218-223.
 44. Sūdžius, V.; Plakys, V. Verslo vadybos studijų programos baigiamojo bakalauro darbo rengimas ir įforminimas išlyginamųjų studijų studentams. Vilnius: Technika, 2006. 48 p.
 45. Šiupienytė, R. Žmoniškieji ištekliai. Pranešimas, skaitytas 4-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijoje „Lietuva be mokslo-Lietuva be ateities“, įvykusios

- Vilniuje 2001 m. balandžio 24 d., medžiaga: aviacijos technologijos. Vilnius: Technika, 2001, p. 229-234.
46. Takahashi, K. Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. *Career Development International*. Volume 11, No 3, 2006, p. 193-203.
47. Tamošaitis, R. Projektų vadybos metodiniai nurodymai. Vilnius: Technika, 2004. 35 p.
48. Tamošiūnienė, R.; Jasilionienė, R. Projekto vadovo atrankos ypatybės. Pranešimas, skaitytas 7-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijoje „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“, įvykusios Vilniuje 2004 m. vasario 12 d., medžiaga: humanitariniai ir socialiniai mokslai. ISBN 9986-05-767-1. Vilnius: Technika, 2004, p. 42-48.
49. Vanagas, P.; Paulauskaitė, N. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Kaunas: Technologija, 1998. 105 p.
50. Vijeikienė, B; Vijeikis, J. Komandos darbo pagrindai. Vilnius: UAB „Leidybos centras“, 2000. 136 p.
51. Zavadskas, E. K. ir kt. Statybos organizavimas. Vilnius: IĮ „Petro ofsetas“, 2001. 198 p.
52. Wiley, C. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*. Volume 18, No 3, 1997, p. 263-280.
53. Balvočienė, T.; Butkienė, A. Metodinė medžiaga: Informatika. Kompiuterinis modeliavimas [žiūrėta 2006 02 20]. Prieiga per internetą: <http://mokslas.ipc.lt:8000/Sviesa/Md.nsf/0/bbbeb15f51b0aad842256b210024129d?>
54. Tvarijonavičius, M. Naujas požiūris į darbuotojų motyvavimą [žiūrėta 2007 04 01]. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/archive/print.php?id=12681253>
55. Viršilas, D. Projektų vadybos principai [žiūrėta 2006 01 18]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.printer/41c076a75foa3>
56. Viršilas, D. Statybos projektų valdymo ypatumai [žiūrėta 2005 12 31]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.printer/40db54037e83c?vbanga2=39890708>
57. Modeliai ir modeliavimas (internetinė versija) [žiūrėta 2006 04 21]. Prieiga per internetą: <http://discovery.ot.lt/linma/planai/mod/modelis.htm>
58. Statybos įmonės veiklos organizavimas [žiūrėta 2005 12 31]. Prieiga per internetą: <http://www.straipsniai.lt/print.php?id=9087>
59. Бэ́гьюли Ф. Управление проектом. Перевод с англ. В. Петрашек. Москва, 2002. 208 с.